

国際ビジネス研究学会年報

1996年

—日本企業の国際化の再検討—

国際ビジネス研究学会編

Japan Academy of International Business Studies

目 次

統一論題

日本企業の国際化の過程 - 製造業を中心に -	
瀬藤嶺二 (拓殖大学)	1
国際経営戦略の展開 - ホンダ・ケースからの問題提起 -	
網野俊賢 (異文化経営研究所)	14
アナログ経営のメタデジタル化：新しい国際戦略の考え方	
林 吉郎 (青山学院大学)	27
アジアにおける日系企業の現地化 - 現地従業員1万人の評価 -	
今田高俊 (東京工業大学)	42

自由論題

日本企業の海外進出形態：理論と実証	
長谷川信次 (早稲田大学)	63
金融市場のグローバル化と会計の無国籍化	
柴 健次 (大阪府立大学)	86
日本企業のグローバル研究開発マネジメント	
- 三菱電機のケースを中心に -	
有村貞則 (神戸商科大学大学院)	95
国際技術移転システムとしてのマザー工場制	
山口隆英 (福島大学)	113
日本企業の研究開発戦略とマネジメント	
田端昌平 (近畿大学)	129
日系企業の技術移転と技術高度化 - 東南アジア子会社の事例から -	
周佐喜和 / 菅斗燮 (横浜国立大学 / 名古屋大学)	146
R & D コンソーシアムの形成過程 - 日米韓の比較をめざして -	
佐々木利廣 (京都産業大学)	163
日本の海外進出企業における地域統括本社の特徴とその成果	
森 樹男 (弘前大学)	177

米国における企業買収の経験と教訓 ー日本的経営システムの欠陥ー	
山田充彦（東洋学園大学）	195
国際経営の再検討ー日本企業の経営システムに関する一考察ー	
杉田俊明（スギムラ・インターナショナル）	208
日中合弁企業経営の特性と課題	
藤沢武史（関西学院大学）	227
在米日系子会社の現地化と企業フィランソロピー	
中村久人（東洋大学）	241
英文要旨	259
国際ビジネス研究学会会報	271

統一論題

日本企業の国際化の過程—製造業を中心に—

瀬藤嶺二（拓殖大学）

要 旨

本稿は、日本企業とくに製造会社の海外企業進出活動を、その初期段階から今日に至るまで、主としてメゾ・マクロの接近方法によって、全体的な特徴と変化を、時期区分を設けて概観しようとするものである。

この発展過程は、幼稚な初期段階、発展途上国を対象とする最初の拡大期、貿易障壁を乗り越えるための先進国進出の拡大期、プラザ合意後の急拡大期を経て、今日は調整期を迎えることとなった。実態から窺う限り、日本企業の対外活動は輸出活動が中心で、またこれによって成果を上げてきた。製造業は国内生産の低コストの利用に始まり、やがて製品で国際ブランドを確立し、その上で国際生産と販売のネットワークを構築したと思われる。この過程で輸出マインドはとくに重要で、外国市場に多大のインパクトを与えただけでなく、日本企業の事業体制と経営体系とも深い関わりがあった。

この結果、日本企業はアメリカ・ヨーロッパの高所得国、東南アジアなどの低賃金国で海外事業を展開しつつ、他方伝統的な雇用形態を維持しながら国内活動を再編成するという複雑な経営課題を抱えるようになった。今日までの経緯を、経年的に主要な変化に焦点を合わせて概括した。

日本は世界で有数の外国投資国になったものの、外国企業の受入れレベルは低く、国際化という観点からみる限り、産業や企業の市場コンダクト、市場の競争阻害的規制、さらには企業のマネジメント体制がさまざまな課題を抱えることはいうまでもない。かつて成果を上げてきたこれらの仕組みは、自ら構築した国際ビジネス・ネットワークによって質的な転換を求められている。ここではそれらの課題を、産業レベルの排他性、国際生産システムの抱える問題、NIEs企業との協調と競争などとして扱っている。

過去10年間は、企業の国際活動に大変好都合な時期だった。かつてラディカルだった発展途上国の民族主義とイデオロギーの東西対立がともに弱まり、国際運輸と通信技術が発達して、いわゆるグローバル化時代とされているが、同時にこれらが次の時代の問題、とくに競争政策の枠組みに影響を与えるものであるとしていくつかの問題点を指摘した。

日本企業の海外進出は、戦後の1951年に海外鉱石確保を目的にする投資に始まり、今日までほぼ40年余りの経験を経るに至った。国際化という観点でみると、不安定な投資環境と劣悪な対日感情、劣った企業力、日本円の国際信認がゼロに等しいレベルから始めた日本が、世界でも有数の外国投資国になったという内外の厳しい変化を経た過程だが、次のように5つに区分できる。各時期のそれぞれの特徴と変化を概括してみよう。

表1 日本企業の国際化過程¹⁾

	期 間	企 業 数	海外事業所数	投 資 額
幼 藍 期	1951～63年	54	63	587
第 1 期	1964～73年	2031	4574	6,773
第 2 期	1974～85年	3140	6242	61,276
第 3 期	1986～93年	3500	15349	386,417
現 在	1994～			

幼藍期

この時期に、資源がらみの「3大プロジェクト」(ウジミナス、アラスカ・バルブ、アラビア石油)の具体化が始まったが、海外事業に着手した企業数は54社(63件)で、規模の大きい政府主導の資源確保以外は、繊維など産業合理化策による廃棄設備の利用、戦前市場の回復などを動機とした日用雑貨を主に小規模で、大半は投資額10万ドル以下、出資比率は49%以下だった。銀行は未進出だった。国内産業の復興・拡大期で、そのための国内政策が日本企業のその後の国際的な行動様式を左右したという点で重要である。

貿易立国主義(資源輸入を製品輸出で賄う輸出活動の効率化、高度化)と、国際分業にはまったく無関心な自国内生産主義に基づくキャッチアップ指向である。そしてこの過程でコストと市場シェアに敏感な性格が生まれたと考える。戦時立法からの解放、財閥解体で主要な産業への参入障壁が低下し、新しい産業への参入競争からの過当競争、産業合理化と再編成を通じて系列化とワンセット主義が顕著になった。また資本市場が未発達で間接金融だったこと、企業の内生化率の低さ、制度金融を使った輸出奨励策、税制(減免措置)などが、その後の輸出にウエートをおいた日本企業の対外活動を導いたと考えられる。

日本は1963年にGATTの11条国、1964年にはIMF 8条国に移行した。

1964～73年間

最初の急激な拡大期である。拡大が顕著になったのは1967年頃からで、実際は石油危機後の74年前半までずれ込んだ。後半の70～73年の4年間だけで2,960件の新規進出があり、短期間に100件以上の海外事業所をもつ企業も現われた。前半期は発展途上国向けの輸入代替に重点があり、後半期はそれを基礎に、第3国向け輸出のための生産基地建設にウエートが移った。いずれも輸出補完的で、投資事業としての収益率は低い。経営面では海外事業が収益センター

機能をもつ事例は少なく、現地には日本の管理手法がそのまま試行錯誤的に導入され、比較的若い年齢層が現地責任者として派遣される傾向が強かった。この中で注目することは、海外雄飛型とでもいうべき海外進出を先導した企業があったことで、独自の経営理念をもつ所有経営者による、多くは新興企業であり、輸出に積極的な企業、また財務内容が良好で制度金融に拘束されない企業であるという特徴があり、財閥企業の本格復興の気配を海外市場拡大で対抗する動きでもあった。これらの企業の多くは日本を代表する多国籍企業に発展した。

その後、追隨して進出したグループとの間に進出の『過当競争』が起き、政府の行政指導を招いたが、業種としては亜鉛鉄板、繊維、雑貨などである。他方、海外資源確保を狙うナショナル・プロジェクトが生み出された。

これは素材型大企業同志の海外資源開発投資の競合回避と補助金給付が目的であるが、60年代後半から表面化した資源問題を契機とする。鉱物資源開発、農業、石油化学、紙パルプ、アルミインゴットが対象だったが、投資事業としての成功比率は高くなかった。

後半の輸出加工基地の建設拡大は、アメリカ企業のオフショア生産に対抗するもの、国内生産コストの上昇、投資所要資金の膨張傾向に対応するもの、変動相場制移行後の円の切り上げに対応して迂回生産するものなどである。繊維では輸出自主規制に対応するものがあった。東南アジアでは、保税加工区制度が整備されて生産環境が整ったことで規模拡大が図られ、既存基地が合理化・拡大され、また進出企業には現地政府が税制上の恩典を供与したことが背景である。

全体では輸出代替目的で出発して、国内の低賃金のメリットを利用し尽くし、海外の低賃金を利用する国際生産体制を確立し、国際市場では自前ブランドをもたないOEM契約などを基礎にしていた。ただし先進国市場では一部メーカーが販売投資を始めた。輸出の主役が機械類に転換し、自社ブランドの確立、独自セールスマンで販路維持、価格維持、アフターサービス、PRが必要だったからでもある。

日本企業は東南アジア、中南米、アフリカなど発展途上国で事業を展開した。経営面では『管理手法を現地の環境に適応させる段階』ということだろう。進出企業はパートナーと利益処分をめぐる、また労働組合、労働対策をめぐる、経営慣行の相違から生まれるローカル・スタッフとのコンフリクト、現地産業界と工業ライセンスをめぐる争いなどが頻発した。

転換期

この期末は転換期だった。日本が先進国化、高所得市場化、高コスト化し、国際的には変動為替相場制への移行、輸出自主規制が広がり、GATTのグレーゾーンの拡大、また発展途上国

の経済ナショナリズム、石油危機の発生、コスト構造の変化と世界市場の縮小があった。この中で、3つの注目する動きがあった。進出摩擦の表面化、通産省産業構造審議会国際化部会の答申をめぐる国内の動き、現地経営に本格的に取り組む企業の動きで、これらがほぼ同時に進行した。

進出摩擦が東南アジアで表面化したのは72年頃だが、それ以前から底流がある。また国際的には新国際経済秩序を求める動きがあり、受入国の経済的、政治的要因がある。日本人個人の特異な慣習、行動様式が受入国社会では目立ったこともある。何といても70-73の4年間で製造2960件が発展途上国で事業活動を始めたことが重要だろう。

通産省が中心になって『発展途上国に対する投資行動の指針』（73年6月）を策定したが、産業界は当初は消極的だった。反日運動の背後に日本的経営や日本人の特異なビヘイビアがあると判断したものだが、指針の内容は貢献主義であり、溶け込み主義である。一種の相対思考であって原理原則を設けたものではない。日本企業は経営面での基準や原理を策定していくのは得意でなかったようだ。公害項目には現地政府が反発した。

その後、「ボパール事件」（インド、アメリカ企業の殺虫剤工場の事故）などの象徴される受入国の伝統的な社会制度、受益グループとそうでない社会グループとの関係、現地社会のコスト負担とベネフィットの配分、政治システム、法律に対して事業の所有権、管理権の在り方、企業体の社会責任などが国際経営の課題とされた。日本企業も大事件ではなかったが、同じような問題に直面した²⁾。この行動指針は過渡的なものだったというべきで、今後は『規範主義』の立場の方向に収斂していくことになるだろう³⁾。

産業構造審議会（国際化部会）は1971年11月から論議を開始し、1972年6月に通産大臣に答申を提出した。目的は東京ラウンドへの政策準備だったが、先進国にみられる保護貿易、共同市場化の動きに自由貿易を主張し、海外企業進出を支援する体制の確立、同時に国際分業を示唆、しかし『空洞化』を回避するという矛盾したものであった。実際この時期に日本進出を望んだアメリカ企業に、硬直的な行政窓口規制で進出を阻止している。

この論議を契機として、産業界では『国際化』が注目されるようになった。企業は国際事業の見直し、国際人材育成に関心をもち、企業PRに国際化が謳われる時代になった。それまで日本行政には明確な海外投資政策がなかったが、税制面では1973年に海外投資等損失準備金制度が（租税特別設置法55条、56条）、また海外投資保険が統合されて実効性がでてきた。

企業自身の海外事業を見直す動きは、主として発展途上国での事業を対象に、急激に拡大した海外事業所の管理体制が論議されるようになったものである。経営責任とは何かを明らかにしようとし、現地生産では労務管理の手法、QC手法（ZDなど）の導入で本社の専門家が派遣され、販売ではパートナーの仕事だった市中在庫管理、独自流通網の整備をする。またローカ

ル管理者・技術者の訓練を活発化した。それまでは輸出の補助事業という位置付けだった海外事業が、この時期に、企業の独立した一事業として認知されたということであった。

1974～85 年 期

海外企業進出は全体として中だるみだったが、製造業は先進国向けの進出を拡大し始めた。機械工業はエレクトロニクス技術を利用した新製品を生み出し、また産業機械、工作機械の制御にもそれを導入した。品質改善と工場在庫を圧縮する生産システムが考案され、いわゆる産業用ロボットに対する投資、資本深化が促進され、これが賃金上昇による国内生産コストの上昇圧力を和らげ、石油危機で国際市場が縮小する中で輸出を拡大させた。この生産システムを基礎に先進国進出を図ることになったのである。日本という後発国の産業が、先発国産業に追い付いた過程であり、安かろう悪かろうだった日本製品が、先進国市場でブランドを確保した時期でもある。1920年代から欧米産業が維持してきた特権的優位分野が輸入競合生産分野に転換して、いわゆるグローバル化時代、大競争時代と呼ばれ始めた。

日本の製品輸出拡大のメカニズムは何か、また技術優位、企業力上位の欧米企業の対抗措置はどうだったかは重要だろう。アメリカ企業は財務基準のM&Aでの多角化戦略に走ったとする見方があるが⁴⁾、企業努力を怠ったとは考えられない。日本製品の国際競争力に対する見方はダンピング説から、日本政府のアンフェアな助成政策に、そしてやがて技術優位へと認識を転換した。

この時期、有力欧米企業の経営が動揺した。日本の輸出急増と結び付けられたが、そのリアクションは高級化、非標準化製品の開発努力、反ダンピング提訴などの法的嫌がらせ、オフショア生産とアウトソーシングの拡大（OEM、長期購買）、そしてリストラクチャリングであった。これらは事業体制の再編成を導き、かつて『ゆりかごから墓場まで』と呼ばれた有力企業の企業文化を崩壊させることになった。法的嫌がらせは「アメリカ 1974 通商法」で提訴の簡略化、被害立証の不要化で頻発し、繊維からカラーテレビ、自動車、半導体、工作機械に拡大し、後にスーパー 301 になる市場参入障壁除去の強化など数々の日米政府間貿易協定となった。リストラは4つの局面、すなわち企業の事業再編成、労働側が不利になる政策転換、企業利益を短期的から長期的にする政府の態度変更（税制）、競争政策の見直し（民営化、規制緩和）が行なわれ、OECDは『古き良き時代が終わった』とした⁵⁾。工業製品の環境が市場面、生産面で変化したということだろう。消費者層の拡大、需要家の製品選択、製品故障に対する態度の変化があった。あるいはかつての限界市場がポピュラー市場に、周辺市場が中核市場になった。

他方、日本企業は経営自信を強めた。先進国投資増加を背景に日本的生産システムが注目さ

れたこと、経営陣の世代交替が欧米へのコンプレックス解消につながったこと、70年代末には、日米賃金レベルが同じとみなされるようになり、先進国事業にも自信が出たのである。石油ショック後の停滞期を乗り切った経営合理化の成果もあり、新製品が国際市場を確保し始め、国際分業体制が整い始めて国際販売・供給体制を確立し、国際信用が向上して資金調達の制約が減り、マクロでは貿易成果が持続した。

日本企業の先進国進出は、基本的には barriers jumping であったが、同時に欧米企業のリアクションとそれに対抗する日本企業の戦略という性質、国際市場の質的变化への適応と供給体制（技術体系）の変更でもあった。

国際競争の過程に技術、市場の嗜好、産業の仕組みの変化、関連産業との利益配分の原則などの相違の特徴、性格が浮かび上がると思われる。またこれを利用した日本企業の戦略的側面も無視できない。リードしたのは60年代から貿易摩擦の対象だった繊維ではないし、素材も、化学などの件数は多いが自ら市場開発をする大規模なものは少なく、金属も鉄鋼が資本参加をしたが、家電や自動車の組立の進出に随伴したものが多い。

注目される動きは、日本企業によるアメリカでの組立型工場の建設、特に民生用電子部門のCTV、通信機、家電、VTR、半導体生産（前工程）、自動車の組立である。この時期は、素材部門を中心にアメリカ、ヨーロッパでドイツ企業、オランダ企業、イギリス企業をも巻き込んだ大規模なM&Aがあり、ドイツ企業の中には本国事業よりも大きなアメリカ事業をもつようになったが、積極的に参加した日本企業は例外的なものにとどまる。

日本企業の特徴は新工場の設立、関連の部品・部材会社を帯同し生産能力追加的な性格であったこと、事業基盤は現地生産品と日本輸出品のミックスだったことである。また日本の生産システムを構築しようとして、労働組合の影響を避けるのに非常な勢力を割いている。この中で、日本の自動車会社のアメリカ組立（その後はヨーロッパで）は、78年から86年までに6系列で非常に特徴的である。先行したのにVWがあり（88年に撤退）これとの比較は有益だと思う。特にトヨタ・GMの生産合弁は象徴的である。

この活動拡大は集権的な体制であったとドラッカー、ポーターが指摘している⁹⁾。製造業では海外生産が輸出に代替しない傾向があること、製品事業部に重点があって市場（顧客）と生産（製造と関連調達）を統合する方向、マルチ・コンポーネント組立技術の特性を利用したこと、先進国への市場立地と東南アジアの生産投資を結び付けたことが特徴である。

この時期には内部化した国際取引コストが、投資経費増を伴わずに低減する傾向がみられた。企業進出は、必ずしも全体能率に貢献するとは限らず、70年代後半までは効率的とはいえなかった。現地生産が硬直性で、関係国の関税政策が勝手気ままだったこと、国際通信、国際運輸はまだ未発達だったからである。これらが急激に改善されるにつれて日本企業の東南アジア

の生産設備が高度化した。移転した設備は、労働集約的といっても最新鋭の高性能機種を導入し、自動化工程が導入され（品質を維持するため）、長期生産、大ロット生産、納期を急がない生産に専門化していった。同時に日本では研究開発投資の増加があった。他方、欧米企業が売却する外国事業を受け継ぐものがでた。

1986～93 年 期

これまでで最も急激な海外事業所の拡大期である。ピークは1989～90年期であったが、日本企業の海外事業所の大半は、この期間に設けられたものである。

円高に加速化されて海外不動産の取得、金融・サービス部門の海外進出も大幅に拡大した。製造業は国内活動の高付加価値化を進める一方、将来の国際市場での競争力を維持しようと、輸出と海外生産との適正比率を探る動きを示した。企業はこれまで培ってきた国際事業体制、経営能力を利用し、低賃金で経済インフラと外資政策が好ましいところ、為替で有利と思われるところ、貿易摩擦が回避できるところを選択して海外生産基地を設けた。天安門事件後には、中国進出も視野に入ってきた。

他方、この期間は日本の貿易収支の大幅黒字が政治問題化し、とくに日米関係が緊迫した。この中でアメリカの国際競争力低下論議、日本市場の閉鎖性をめぐるエモーショナルな論争があり、また半導体協定違反の報復措置等があった。

製造業の進出パターンは、次のような相互に関連しあう3つの構造的特徴を示した。(1)米欧・東南アジア・日本の3地域の生産基地のネットワークの構築。(2)関連産業が未発達な発展途上国はもとより、先進国でも組立型製造業が化学、鉄鋼・金属、工作機械などの国内の関連産業の帯同進出を引き起こしたこと。(3)80年代末までの輸出活動を海外生産活動で代替する大変ゆっくりにした動きを進めたこと。海外生産分の日本輸入はバブル崩壊後の不況期に空洞化として現われるのだが、実際はこの時期にその体制が着実に確立された。

日本企業は進出先、日本、第三国市場の販路を維持し続け、円高で競争力を失い、空洞化が進行するが主要な販売チャネルは手放さない、組立型企業もキーコンポーネントの国内生産を維持し、そのために高付加価値化を狙ってR&D投資を増加する体制である。ヨーロッパは、マーストリヒト条約で地域統合の進行を予測した生産基地配置がなされ、現地調達率70%程度の企業が多かった。結果としてイギリス進出が多かった。

企業内国際分業の東南アジア諸国へのインパクトをみると、日本企業はNIEsからより低賃金の国への再移転をしたり、既存事業所が周辺の低賃金地域に分工場を建設したりした。これは現地企業として再移転したものである。また韓国、台湾などNIEs企業の海外生産（輸出基地建

設)を誘発した。これらは多くは零細な規模だったが、欧米や日本企業とのOEM契約を持続するための大規模なオフショア工場もある。この動きは、85年のプラザ合意以後に円高を回避するための日本企業とそれに対するNIEs企業の対抗戦略でもある。日本企業はNIEs企業とOEM契約をしたが、契約期間を短くする傾向があり、契約切れ後の対策としてドル・リンクしているASEAN諸国と中国に調達工場を建設するようになったのであり、NIEs企業もまたこれに対抗する海外工場の建設を急いだのである。

中国の開放政策は天安門事件後にも効果をみせて、インドネシア、マレーシア、タイなどの国の外資政策に影響を与え、一層の規制緩和があった。門戸開放した中国との外資受入競争でもあった。たとえばASEAN諸国はコンドミニアム法改正などで工業団地建設を外資に開放、これらが域内民間資本による不動産投資、インフラ投資を増加させた。この経緯は世界からアジアの成長として注目されて、欧米企業の投資も増加した。

アジア諸国は、これらの経済効果に一応満足しているようである。しかし、NIEs企業は不足な経営資源、経験不足、母国の政府支援体制がない状態で海外投資を増加させ、現地経営上のトラブル、海外事業のロスが多いかもしれない。さらにNIEs企業は先進国企業とのOEM契約終了後に国際市場で自社ブランドを確立するという課題に取り組むことになった。これは前述の第1期に日本企業が経験したプロセスである。この地域の企業内国際分業は技術レベル、賃金レベルに対して垂直的になる傾向があり、多国籍化した企業の企業内分業としては発達するが、関係国同士の相互の経済補完関係、協調関係を弱体化する傾向がある。

85年以降、日本円がドルに対して切り上がり続けたが、輸出企業は輸出稼得(円ベースの手取額)が減少する中でも、輸出を大幅に削減することなく、輸出価格を大幅に引き上げることもなく、国際市場への供給力を維持しながら、環境変化への適応と国内活動の再編成を続けた。バブルの発生とバブルの崩壊があったが、このいずれも輸出を海外生産に代替する動きを抑制するものではなかった。

80年代を通じて、日本企業の先進国『投資』は『輸出』に代替しない性格が持続し、換言すると、貿易収支の大幅黒字を抱え続ける結果になった。このパターンは、アメリカなど先進国市場でも、日本企業はフル・ライン政策での品揃えを行ない、現地生産は一部の製品ラインあるいは一部の生産工程のみを行ない、ソース・ミックスを行なう市場戦略と製品戦略を採用したことを反映し、これに東南アジアを供給基地として利用したものといえよう。

日本の工業製品の輸入比率上昇はゆっくりとしたペースだった。主として東南アジア諸国の工業製品に国内市場を開放し始めたが、実態は自社ブランドを維持したままのOEM契約の輸入、あるいは自社の海外生産製品の輸入が中心である。アジア諸国の国内市場の拡大があり、国際資本市場の発展がみられて、日本企業には地域統括機能を強めるところが現われたが、大半

は調達機能を重視したものである。

もう一つの局面として、欧米企業（とくにアメリカ企業）との技術競争と企業アライアンスで共同開発、共同生産、生産委託（OEM）の拡大があったが、日本企業がイニシアティブをとったものは少ない。アメリカ企業（半導体）、ヨーロッパ企業（化学など）の日本進出が増加したが全体としては低いレベルにとどまった。

1994 年～現在

これまでの経緯をみると、日本企業は国際化したコンフィギュレーションで成果を上げ、国際舞台で日本企業のプレゼンスを大きくした。2度の急拡大期を経て、日本企業の海外活動は調整期間に入ったようである。東南アジアと先進国の生産事業所が実際に操業し始めており、それまで製品輸出を海外生産に転換していた段階から海外生産と国内生産を組み合わせることで供給を効率化しながら、国内雇用を維持するという社会圧力に対応することになった。この新しい分業体制の確立で、多くの企業は国際展開の収益性を享受できるようになる一方、国内事業の縮小や再編成が行なわれ、拡大期に設立されたものの経済性をもたないものから撤退したり、売却するようになった。同時に、経営の社会的性格、文化的性格に注目が集まるようになった。外国企業の事業を買収して、巨大な事業を受け継いだものがあるが、拡大して多様化した事業活動の governance 能力がないトップ・マネジメントが、組織に対する統制権限を行使している場合も少なくない。

これまでの拡大は、いずれも製品ベース、生産志向の集権的体制で促進されてきたためか、事業としての包括性や社会性が等閑視される傾向がある。事業の拡大と多様化で集権的体制自体が再検討されることになるだろう。財務資源の配分では、本社と海外子会社で見方が一致しない事例が増えつつあるようだ。財務的に独立的になる事業所が増えた。

この中で、供給業者と需要家の間のギャップを狭める産業システム、生産システムを海外に提供するなど評価される点もあるが、外国企業の受入が著しく少なかった点が指摘できる（80年代は32億ドル、OECD諸国受入額の0.4%程度だった）。

現状は、日本企業の海外事業は非常に収益的である。海外の事業環境は、多国籍企業に最も好都合な時期であるといえるのではないか。受入国の民族主義的政策は、穏やかなものになり、相互依存的な経済関係が受け入れられている。とくに為替と生産コストの差を利用した国際事業展開が好環境にあり、アジア経済が成長し、アメリカのビジネス環境が良好である。しかしいずれこの環境条件は変化し始め、新しい次元でのナショナリズムが現われ、国際コスト構造も変化するだろう。

国際化の検討

最後に、これらの経緯を国際化という観点から検討してみよう。

これまで日本の産業、企業パフォーマンスは国際的に評価されてきた。1950年代後半から国際競争力をめぐる能力としての独特な意思決定方式、人事政策、雇用形態、労使関係の指摘以降、日本株式会社論、日本人勤勉説、教育・訓練の成果説、さらには企業活動の長期的観点からの投資決定、そして日本的生産システム優位論があった。この中で日本の生産システム論は確かにプラスに評価されるものと考えられる。同時に、国内的性格としては排他性、独善的な民族主義、アンフェアな保護主義、市場の閉鎖性が指摘され、また外国資本の受入れレベルが依然として低い。

リビジョンズムからの日本産業の異質論は正当性をもっているのだろうか。これらは日本企業の強さを対象とした異質論、日本に対する嫌悪感のようなエモーショナルな受取り方、輸入に対する日本の社会的・文化的無関心の指摘（ギボンズ報告）などを含んでいる。国際競争の中で、日本国内の競争条件が特殊で、構造的に競争排除的な市場行動があり、合理性の欠如があるのではないかということを示唆したのもであった。これらは日本の特異性というより、過去の後遺症であろう。金融システム、終身雇用慣行を公共財としてみてその経済性の低さは、市場原理が働かないというよりも、排他性ととも過去の保護時代の企業管理体制、法体系と行政機構を温存していることの結果とみるべきだろう。この問題は、アメリカ産業界が主張するような市場競争行動だけが正当性をもつかどうかということでもある。今後はOECD、WTOで競争政策のde jureを設ける動きが労働基準、環境基準のようなものを含めて検討されることになる⁷⁾。日本として適切な発言が要求される。

これまで指摘したように、日本の製造業の国際化過程は輸出活動への制限、貿易障壁など外発的要因で誘発・促進された性質があり、extrinsicだったという側面がある。このために日本企業の経営の国際性に対する疑問、拡大した国際事業を管理する能力にラグがあるという疑問は避けられない。経営の国際化対応能力の不足と捕えられる傾向があり、経営の能力欠如を強調しすぎるのはどうかと思うが、しかし1986年以降の海外事業所数の増加は余にも著しく、事業全体を統治できない企業も現われた。製造業でも同様で、この期間1社当たり事業所数が2倍以上に膨張したり、買収した海外の大型事業を抱え込んだところもある。経営能力に欠けたところがあれば、その結果はすぐに表面化する。

70年代前半に、海外事業の見直しが行なわれたが、今回はそのときと比してはるかに総合的な見直しが必要である。とくに本社の経営体制、経営の質そのものの再検討が必要だろう。だが、これは日本企業だけでない。ドイツ企業をはじめヨーロッパ企業も同様である。多様化し

た国際活動を環境変化に対応して柔軟に適応するという課題は、日本企業だけに特有なものではない。今日、日本企業の海外活動は、全体事業に貢献する部分を構成し、収益性にも直接寄与するものとなった。後戻りが無いという点で、見直しは徹底したものになるだろう。

次に、企業内国際分業の性格であるが、この国際生産の構造は国際経済や国際政治からの分析が必要だ。国際ネットワークは垂直的性格が強く、このネットワークから外れたローカル企業の up-market へのアクセスを阻害する傾向がある。国際ネットワークは部品・部材部門のソーシング機能が先行している。とくにNIEs企業には旧式化した、付加価値が少ない製品の市場が許されるだけである。

企業はこの分業をめぐって相互に対抗戦略を講じるとともに、国際的に対抗と協調の複雑な関係をもつことになる。より上位にある国の企業間競争が、下位にある国の競争を促進する傾向があり、下位にある国の労働分配率はこのために引き下げられるかもしれない。この国際生産システムは賃金コストの格差、受入国の外資政策の変更に敏感で、変転する性質をもっている。受入国政府は「分業の規律」が要求され、産業政策は制限されるので、今後は国際収支、雇用安定、技術進歩や変化への適応という観点から、これに従い得ない国がでてくるだろう。とくに潜在的に大きな国内市場を抱える国は、このような企業内国際分業に相応しくない。産業構造の分化を導くかもしれない。

この中で「系列」はどういう意味があるだろうか。系列は日本市場の閉鎖性を示すビジネス・システムとして分析されてきた⁸⁾。日本企業の海外進出は、系列を海外に移出する性格がある。系列は『疑似的な』内部化で、取引コストを引き下げる合理性をもつが、系列取引関係では上位者が下位者に要求する『律儀さ』を通じ、価格以外に納期、品質要求に対する従順さなどで従属を求め、市場機能を弱め、排他的な性質をもっている。国際購買行動でも日本人が取引相手に求める『律儀さ』指向は極めて旺盛である。ただし、現在までのところASEAN 諸国ではあまり問題にされていないようである。

最後に、日本企業の国際化の過程を促進したのは経済の相互依存関係の強化だろう。これは、財・サービス貿易の自由化、企業進出の自由化という形をとっている。その経済成果は、国際社会の安全保障につながり、他方で、企業同士の国際競争を促進させるムチの役割を果たしている。このプロセスは、国際競争に参加する国の経済成果を大きくし、これがその国の安全保障につながるとも考える。この体制は1980年代に生まれ、まだその歴史は短いのである。このグローバル競争で成果を最も享受しているのは、先進国と一部のNIEs企業である。進出企業の利益目的と受入国の社会目的との調和は今後の大きな問題だろう。

日本企業にとって指摘できる課題は、少なくとも次の3つに要約できる。

1) 経営上の原則として、企業ビヘイビアを counter-check できるような開示の原則（経理だ

けでなく事業活動についても)と、国際活動の正当性を主張できるような経営誠実性の原則 Management Integrity の確立だろう。このためには内外に展開された事業全体を統治する能力が不可欠である。

2) 次に、国際社会の互惠の原則でみると、日本は関税率の引下げは実現したが、他国の自由化で利益を求めながら、自らの国内市場の開放では、政府の行政、民間レベルの障壁除去には消極的だったことは否定できない。この過去の排他性をどう克服するか、規制緩和で可能だろうか。とくにNIEs企業との間の垂直的な関係をどのようにするか、これからの課題だろう。

3) これを実現するには、企業経営の国際化をどのように実現するかが課題である。何が望ましいか雛型は見当たらないようである。ただ、これまで述べてきたような国際化の過程をたどってきた日本企業にとっては、経営理念の高度化と手法体系を再編成するという難しい課題であることは確かである。

[注]

- 1) 企業数は1件以上の海外投資を行なった企業。ただし企業の定義は厳密ではない。幼藍期は1963年9月現在の概数。出所は国際技術協力協会「戦後におけるわが国海外投資の実績」昭和40年10月。第1期は1973年3月現在。重化学通信社「海外投資・技術輸出入要覧」各年度。第2期、第3期は「東洋経済企業進出総覧」各年度。海外事業所数は幼藍期は国際技術協力協会前掲資料、第1期以降は「東洋経済企業進出総覧」各年度。投資額は73, 83, 93年度末現在。大蔵省資料。
- 2) ボパール事件は、インドで操業中のアメリカ系化学会社の殺虫剤工場で1984年12月1日午前12時40分に事故が発生し、イソシアン酸メチル・ガスが流出し、死者2,000人(最終的には3,500人)、負傷者20万人を出した事件である。工場の冷却装置の設計、安全管理体制に問題がなかったか、また用意されていた安全管理マニュアルと訓練の不備などで事故責任と保証をめぐる問題で出資者責任とは何か、管理責任とは何か(事故対策、管理者育成の責任と権限委譲)が問われ、また補償問題では被害者の社会的性質や、どの国の法律を適用すべきかが問題とされた。日本企業でも1980年代に、受入国であるマレーシアのブミプトラ(現地人育成)政策に協力した希土類精製事業が、環境汚染と健康被害に対する操業停止と損害賠償提訴を受けて一審で有罪となった。再審では違法がないとの判決を得たが、出資責任とは何か、受入国への貢献とは何か、だれに貢献するのかが問題とされた。
- 3) 国連CTCは1974年に「多国籍企業行動規範」を策定した。これは人権、公正、互惠原則、開示原則を基礎にしたものである。その後、1989年に経営誠実原則を盛り込んだ草稿を作

成したが国連機関に正式には付議されていない。OECDは1976年に『多国籍企業に対するガイドライン』を策定した。これは多国籍企業の情報開示、受入国慣行の尊重、納税義務、技術移転原則を基にして、その後度々改訂されている。

- 4) A. D. Chandler, Jr., *Managerial Enterprise and competitive Capabilities*, eds., C. Haevey & G. Jones, *Organizational Capability and Competitive Advantage*, Frank Cass, 1992.
- 5) OECD, *Report of Experts on Positive Adjustment Policy*, 1978.
- 6) P. Drucker, *Management Frontier, 1986*, and M. Porter, *Changing Pattern of Internaitonal Competition*, C.E, Winter 1986.
- 7) IMF, *Issues and Development in International Trade Policy*, 1992.
- 8) R. Z. Lawrence, *Efficient or Exclusionnist? The Import Behavior of Japanese Corporate Group*, Brooking Papers, 1991.

[参考文献]

JETRO「世界と日本の海外直接投資」各年度。

世界経営協議会調査報告

「昭和49年度 海外企業方針に関する調査（アンケート調査）」昭和50年2月

「昭和50年度 海外投資方針調査（アンケート調査）」昭和51年3月

「昭和51年度 海外投資方針調査（アンケート調査）」昭和52年2月

「昭和54年度 海外投資方針調査（アンケート調査）」昭和55年4月

「日本的経営のトランスファー, I, II」昭和57年3月, 昭和58年3月

「日本企業の海外生産の今後の方向と効果的再編成」昭和60年3月

「アジア・太平洋諸国間における海外生産・海外調達」昭和62年3月

「わが国企業の海外戦略とアジアの位置付け（アンケート調査）」平成元年3月

「わが国企業の海外戦略・地域統括について（アンケート調査）」平成2年3月

「日本企業の国際戦略 ケーススタディ I, II, III」昭和64年3月, 平成元年3月, 平成2年3月

瀬藤嶺二「日本企業の多国籍化過程」文眞堂 1995年4月

通商産業省「わが国企業の海外事業」各年度

日本輸出入銀行海外投資研究所「わが国海外直接投資動向」各年度。ただし1974年以前は1965年から「輸銀情報」で『わが国海外投資の現状』として個別に公刊されたもの

国際経営戦略の展開 —ホンダ・ケースからの問題提起—

網野俊賢（異文化経営研究所）

要 旨

ホンダの国際展開について3つの特徴を挙げて論ずる。

その第1は企業哲学である。創業者本田宗一郎とそのパートナー藤沢武夫の思想を色濃く反映したホンダの社是は「世界的視野」に始まり「世界中の顧客の満足のために」と言葉が続く。これらの言葉は1948年の創業以来15年間にアメリカホンダの開設、世界的二輪レースへの参加、海外生産工場の稼働開始、ニューヨーク証券市場への上場などによって具体化された。「海外展開は企業活動の重要な基幹活動の1つ」との認識がホンダの歴史の初期に社内で確立したといえる。それが企業文化の核として育つことによって海外展開に極めて積極的に取り組む企業の1つとしての成果を挙げ得た。海外展開を支える企業哲学なくして今日のホンダはありえなかったともいえる。

第2の特徴は多方面での国際展開のなかでもとくに際立つ北米に傾斜した戦略である。1959年のアメリカホンダ開設以来確立した二輪によるブランドイメージをベースに四輪市場に参入し1982年からはオハイオで現地生産を開始、1987年からは生産、販売、研究開発、生産エンジニアリングを束ねた北米自立化戦略に着手。さらには北米以外でのホンダを支援する相互補完体制というコンセプトも新しく導入された。

第3の特徴は北米での進展を踏まえて打ち出された世界四極体制である。北米と同様に各極の自立化と四極間の相互補完を目指す。各極での現地生産を前提とする四極体制の進捗は、かつて輸出基地であった日本極に対しても新しい形での自立化を求めることになる。

日本から他の国へ進出する形で始まったホンダの国際展開は「世界にあるホンダ」を前提としてヒト、モノ、カネ、情報などの経営資源が四極間を自由に往来する形へと変革を遂げつつある。

こうした国際展開は世界各国に存在する150ヵ所以上の拠点でそれぞれの国の文化を反映する異文化経営を生み出している。アメリカのごとく極めて多様な文化的背景をもつ国民と日本人とが同じ企業で働くのはチャレンジングなことであり、さまざまな困難を伴うが異文化の混合体であることがむしろ競争力の源泉となるような経営が望まれる。

国際経営戦略が成功するか否かは第一線における異文化経営の継続的な成功の積み重ねにかかっているといても過言ではない。

1 はじめに

日本のみならず世界のさまざまな企業がボーダーレス時代といわれるグローバルマーケットにおいて競争力の維持、強化に多大の精力を費やしている。そこでは的確な国際経営戦略の展開が不可欠であり、またたとえドメスティックマーケットにウエイトを置く企業であっても国際的視点に基づく戦略を忘れるならば庭先の身近な市場においてさえ生存できなくなるという実に過酷な競争の時代に入っている。

こうした市場環境における企業の戦略については詳細にわたる優れた研究が最近数多く発表されており、当学会々員のご努力によるところが大きいと考える。

わたしは1995年3月までアメリカ オハイオ州にあるHONDA OF AMERICA MFG., INC.で執行副社長を勤め、いわば研究対象とされる側にあつて多くの研究者の方々に応接する立場にあつた。今回は国際展開を積極的に推進してきた日本企業の1つであるホンダに長く勤務し、特に約20年間、当社が北米を中心として展開した国際化の渦中に居た実務経験者としての視点から第2回全国大会の統一論題「日本企業の国際化の再検討」に関連すると思われる事例を発表したいと考える。したがって報告論題は「国際経営戦略の展開」となっているが副題にもあるごとくホンダについてのケーススタディーと私自身の経験を通した問題提起という内容であることをご了承頂きたい。

2 国際展開戦略と異文化経営

企業の国際経営においては的を得た戦略をタイミングよく繰り出していくことが最も大切であるが、立案された戦略がその通り実施され目的としたことが成果に現われてくるのが、より重要であるのは当然のことである。そのためには国際経営の第一線である世界の各地において戦略に基づく具体的な展開がきめ細くなされ大きな成果を実現する石として積み上げられなければならない。そして世界各地での展開というのは多くの場合、日本人とその土地の人達、すなわち文化的背景の異なる人達が1つの共通した戦略目的のために働くという、いわゆる異文化経営の実践ということになる。

大きな筋道を決める戦略そのものの質の高さが求められると同時に日々の実践である異文化経営の質の高さも求められる。なぜならば両方の質の高さが相まって初めて国際経営戦略は成就するといっても過言ではないからである。

この報告ではホンダの国際展開戦略における3つの特徴を取り上げるとともに、それが異文化経営のなかでどのように具体化されてきたかについて述べてみたいと思う。

3 ホンダの企業哲学 「世界にあるホンダ」

企業哲学は物の考え方に関することであって企業戦略とは別個のものであるがホンダの戦略、特に国際展開に対して多大の影響を与えたものとして無視することができないと考えるので3つの特徴の第1番目のものとして取り上げたい。この企業哲学がなければホンダの国際展開戦略は今のものとは相当変わったものになっていたであろうと想像されるばかりか企業として今日果たして存続していたか否かに係わるものであったといえる。

ホンダの社是は「世界的視野に立ち」という言葉で始まり「世界中の顧客の満足のために」と続く。創業者である本田宗一郎とそのパートナーであった藤沢武夫の二人がホンダに残した遺産は数多いが、とりわけ二人が議論を尽くした末に考え方として繰り返し述べかつあらゆる経営実践に反映させようとした企業哲学こそ最大の遺産であったといえる。さらにそのなかでも「世界に目を開く」という考えは強烈なものであった。

ホンダ社是（全文）

「わたくしたちは世界的視野に立ち世界中の顧客の満足のために、質の高い商品を適正な価格で供給することに全力を尽くす」

（英文）

Maintaining an international view point, we are dedicated to supplying products of the highest efficiency yet at a reasonable price for world-wide customer satisfaction.

二人は創業間もない頃から「世界的視野をもたず国際競争力のない商品を顧客に提供することで満足している企業は、いずれ世界市場ではおろか日本市場においても存続できなくなる。」といてわれわれ社員を鼓舞していた。当時はまだ「作れば売れる」時代であり、彼らの言葉を真実味の帯びたものとして受け取るのは難しい状況であったが、昨今のごとく円高の影響をモロに受けわれわれが日常購入する商品の多くがMADE IN JAPANではなくなっている現状や、多くの企業が国際競争に負けて戦線から離脱せざるを得なかった事実をみるにつけ彼ら二人の先見性を改めて認識する。

どの企業にも社是とか運営方針といったものがあり、その企業の基本的な経営方針を表明している。額に入れられてロビーや会議室に掲げられている。その多くは残念ながら「掲げられている」という段階に止まっており、必ずしも全ての社員が強く認識し、経営実践に色濃く反映されているわけではない。

ホンダにおいてそうした事が皆無だとは言い切れない面もあるが、それでも社是がホンダの企

業哲学の中心をなすものとして経営全般での判断にGUIDING PRINCIPLEとして大きな役割を果たしているのは事実である。

ホンダは1948年に設立されたが、設立後15年位の間に「世界的視野」を実践に移す施策が次々ととられた。たとえば1959年にアメリカホンダの開設、同じ年に二輪レースの最高峰といわれたマン島レースに参加、1962年には海外初の生産工場がベルギーで稼働開始、また同年ニューヨーク証券市場で株式（ADR）上場といった具合である。当時まだ「国内需要が低迷すれば輸出で補う。」という考えの企業も多かったがホンダでのこうした一連の事実は「当社にとって国際展開は経営の補助的な部分ではなく、極めて根幹をなすものである。」との認識を全社員に植え付ける結果となった。

4 三現主義と国際展開

ホンダにはまた「三現主義」という言葉がある。現場、現物、現実を合わせたもので「仕事を進めるにあたっては、出来る限り現場に赴き現物を目の前にして、現実を把握した上で判断し行動する。」ことを意味しており、業務の全ての領域においてとられるべき実践規範とされている。今日では必要な情報はいつでも手元にたぐりよせて判断材料として利用されうると考えられているが、大量の情報必ずしも真実を語らず、むしろ情報の質は低下しているともいえる。それだけに三現主義が今こそ大事な実践規範ともいえよう。

この三現主義はまたホンダの国際展開という側面にも適用された。「自分たちが作ったものが世界の各地でどのように使われ、どのような点で顧客を満足させ、どのような点で顧客に不満を与えているか。またそれに対して何をなすべきか。」つまり「世界中の顧客の満足のために」という考えは三現主義と相まって必然的に「顧客にいるところへ自分たち自身が行って確かめなければならない。」ということになる。さらには「顧客のあるところ自分たちもある。」となり販売、サービス、部品供給といった拠点が世界に拡大され現在では生産拠点、研究開発拠点などを含め150所に及んでいる。

5 日本での企業哲学から世界で通用する企業哲学へ

世界的視野を求める創業者の哲学が創業段階で明確に掲げられ、それに基づく施策がホンダの歴史のごく初期段階で数多く実践され、それが国際展開を支える全社的な意識を生み出し、いわば企業文化の核として形成されていったことがホンダの国際展開の特徴としてまず挙げられると考える。

どの企業であれ、その企業の国際展開に関するビジョンを明確に表現することは非常に大切なことと考えるが、そのビジョンが日本以外でどのように受け取られるかにも考えを及ぼしておく必要がある。われわれ日本人が国際展開の考え方と称して議論していることはえてして日本を中心に捉え、日本から外へ出ていく時の論理、つまり日本人による、日本人のための「海外進出」という考え方に立脚している。しかし逆の立場、「進出される側」の立場にとつてたとえば「世界的視野に立ち」とは何を意味するのか、もしホンダが世界的視野に立って行動することによって日本だけの利益を追求するのであればそれは形を変えた植民地主義であるとの反論も可能であり「進出される側」の納得を得ることは難しくなる。

「世界的視野に立ち」とはいつているものの、突き詰めれば宇宙は日本を中心にして動いているのだという天動説的発想もありえるわけで、1976年に初めての海外駐在でアメリカへ赴任したときの私自身の「世界的視野」とは極めて天動説的なものであったと認めざるをえない。その後、惑星の1つであるアメリカでの20年に及ぶ勤務を通して日本も含む他の惑星をどうみるかが私にとって1つの課題であった。

HONDA OF AMERICAは1979年9月より二輪生産、1982年11月より四輪生産を開始したが、アメリカ人幹部も増えるにしたがって1986年頃より社も含めて「ホンダウェーとはなんぞや。」という議論が高まってきた。「日本人駐在員がしばしば口にするホンダウェーも解釈がまちまちであるらしい。」とか「各人が都合のよいように解釈していつているのではないか。」といった素朴な疑問がアメリカ人幹部から出てきたのが議論を呼んだ一因でもあった。そこで社長初め日本人幹部、アメリカ人幹部が毎週一回集まって喧々譁々の討論を行ないホンダウェーなるものの本質に迫るといことが1年以上にわたって行なわれた。アメリカ人が咀嚼したホンダウェーが具体的な例題なども含めて英語で表現されそれを叩き台としてさらに日米幹部が議論するという極めて時間のかかる、また忍耐を要するプロセスではあったが異文化経営のなかにあつてそれまでは日本人だけのものであったホンダウェーがアメリカ人によって英語で語りうるものになったのはホンダの国際展開において最初のものであり、また画期的なものであったといえる。

ともすれば文化的背景の相違から求心力を失いがちな異文化経営にあつてはその相違を超えて人心を結び付ける何かが極めて重要である。経営トップのリーダーシップも最大の求心力となりうる要素の1つではあるが日本企業の場合、比較的短い任期という問題もあつて永続性に欠ける。そうした属人的要素を心配することなく求心力となりうるのは文化的背景のいかにかわらなくとも多くの社員によって共有されたものの考え方である。

些細な違いが問題になる危険性をいつも抱えている異文化経営にあつては「世界中の顧客の満足のために」といったより高度な次元の価値観や目標を共有することが不可欠といえる。

さらには今後出てくる新しい戦略を第一線での確に咀嚼して迅速な行動に結び付けるためにも

普段における考え方の共有が非常に効果的であるといえる。

6 北米を先鞭とする戦略

第2の特徴として挙げられるのはホンダの国際展開が過去長い年月にわたって北米に極めて強く傾斜したものであったという事実である。先にも述べたごとくホンダは現在150に及ぶ拠点を世界各地にもっており、生産拠点を例にとってもベルギーの二輪工場が最初のものであったが、それでもヒト、モノ、カネといった経営資源の投入という観点からすれば北米、特にアメリカが群を抜いているのは明らかである。

アメリカホンダが開設された1958年当時の米国二輪市場は大型車を中心とする極めて限定された規模のものであったがホンダは小型バイクの導入により市場規模の拡大に成功した。そのブランドイメージに支えられて四輪市場への参入を果たし、さらに現地生産で先鞭をつけることによって今日ではアメリカ市場でのビッグ3の一角を脅かす存在にまで成長した。北米でこのような展開がなければ日本の自動車産業に最後発メーカーとして参入したホンダの現在の姿勢はなかったであろうという議論も多分に真実を語っている。

7 北米自立化計画

こうした経緯についてはすでに多くの論文や著書によって紹介されているので詳しいことは省略するが1980年代のホンダ北米戦略のなかで比較的その意義が知られていないと私が感じている「北米での自立化計画」について述べてみたい。

1987年9月ホンダは北米での自立化を目指したいわゆるFIVE PARTS STRATEGYを発表した。内容はその名が示すごとく5つの項目からなっている。

すなわち

- 1 日本も含めて世界各国へオハイオ製乗用車7万台を輸出する。
- 2 オハイオ生産車の現地調達率を75%にまで上げる。
- 3 アメリカでの研究開発を拡充し要員を500人にする。
- 4 生産エンジニアリング部門を拡充し要員を200人にする。
- 5 オハイオに第2工場を建設、また既存のエンジン工場を拡張する。

そしてこれらの計画を4年以内に完了させるという内容のものであった。

このFIVE PARTS STRATEGYにはその前提となる2つのコンセプトがある。

その1つは自立化SELF-RELIANTという考え方で北米での経営を極力日本には頼らず自力で出来

る体制を固めるという方針を明確に示したものである。それまでも「現地化」というコンセプトである程度は自立化への方向は示されていたが、SELF-RELIANTという言葉を使いかつ自立化に不可欠と考えられるいくつかの施策を目標到達時期も含めて具体的に提示したという点において従来のスタンスを一步押し進めるものであったといえる。

2つ目のコンセプトは「相互補完体制」と呼ばれるものである。

北米が自立することによって、今までは日本に頼る存在であったものを日本に対しても補完的な機能を果たす、また将来は世界各地でのホンダのオペレーションに対しても補完的責任を負うことが期待されるというコンセプトである。

FIVE PARTS STRATEGYの第1項目にあるオハイオ製乗用車7万台の輸出というのが相互補完機能の第一歩となった。オハイオ製乗用車が世界各国へ輸出されることによって、それぞれのマーケットにおける品揃えを豊富にし拡販に繋げようというものである。昨年1994年には年間輸出台数が10万台に達し、今のところ日本への輸出が最も多いが日本以外にも34カ国に船積されている。

10万台の輸出はHONDA OF AMERICAの年間生産台数の約20%に相当する。計算上は週5日のうち一日は全社員が輸出業務に携わっているともいえるわけで「世界中の顧客の満足のために」という社是の言葉は現実のものとなっている。逆にもし輸出がなくなれば5人に1人は職を失うことにもなりかねず自分たちのJOB SECURITYにも密接に係わることとしても強く認識されている。

各国の法規や顧客の好みを反映してハンドルの位置の違い、複雑に異なる仕様などからくる作業の難しさを克服して生産するのはチャレンジングなことであるが国際競争力を蓄積する上で貴重な経験ともいえる。

こうしたモノの相互補完以外にヒトや情報の相互補完も始まっている。たとえば来春の稼働を目指して建設中のメキシコ四輪工場プロジェクトでは HONDA OF AMERICA がいわゆる MOTHER工場として立ち上がりを全面的に支援するとともに稼働開始後は多くの部品について供給責任を負うことになっている。かつて日本からの部品を受け入れる側であった HONDA OF AMERICA がメキシコのみならず日本をも含む各国へ生産のための部品や完成車輸出にともなう補修用部品の輸出を行なう機能をもつ体制を整えつつある。

先に述べた1986年頃のホンダウェー議論は具体的な例題を中心にして極力抽象的な理解を避けることに努めたとはいえアメリカ人自身が体験をとおして咀嚼したかといえども不十分なものであったといわざるをえないが、相互補完体制の下に多くの活動が始まるにつれて「世界的視野に立ち」とか「世界中の顧客の満足のために」といった社是にある言葉が具体性を帯びたものとしてアメリカ人社員に理解され実践に繋げる機会を増やしつつある。また日本人社員にとっても

天動説から地動説へ転換するよい機会になったといえる。FIVE PARTS STRATEGY がほぼ目的通り完了したのを受けて1994年にはAMERICAS STRATEGYが発表され中南米も包含する米州における新たな戦略が始動しつつある。

8 四極体制への結びつけ

1994年ホンダはこれからの国際経営戦略の基本となるものとして「世界四極体制」を明らかにした。これは世界を(1)北米、中南米を網羅する米州 (2)ヨーロッパとアフリカ (3)アジアと大洋州 (4)日本 という4つの極に分けてそれぞれの極が自立化を目指すとともに世界規模での相互補完体制を強化するという考えである。

北米ではFIVE PARTS STRATEGYの完了からAMERICAS STRATEGYへの移行が可能となり「極のあるべき姿、運営の形」などを具体的に経験することができたのとヨーロッパにおいても北米同様の自立化計画が緒についたことなどが「世界四極体制」の布石となった。

アジアにおいてもバンコックを中心としてすでにアジア各国に点在する拠点をコーディネートし、さらに研究開発拠点の強化などを加えることによってアジアでの自立化計画が近い将来より明確になってくるものと予想される。

9 日本の自立化

ここで興味深いのは日本もまた四極の1つとして自立化を求められているという点である。周知のごとく日本の企業とりわけかつての輸出主導型製造業はおしなべて生産活動の現地化とそれにとまなう日本での空洞化に直面しておりホンダも例外ではない。過去長い間国内販売分に、むしろ比率的にはより大きな部分であった輸出分を加えた台数の生産を担当してきた国内工場は、海外への生産シフトにとまなうて過剰になる要員や設備を調整しつつ今後期待される国内販売の伸びと若干の輸出をカバーする生産能力で自立化を図るという新しい課題にチャレンジしなければならない。

かつて世界各地での国際展開をサポートして各極での自立化に貢献してきた日本がその結果として自らの自立化に取り組みなければならないという厳しい現実遭遇しているがこれも真のグローバル企業に一步近づくためには避け難いプロセスともいえる。

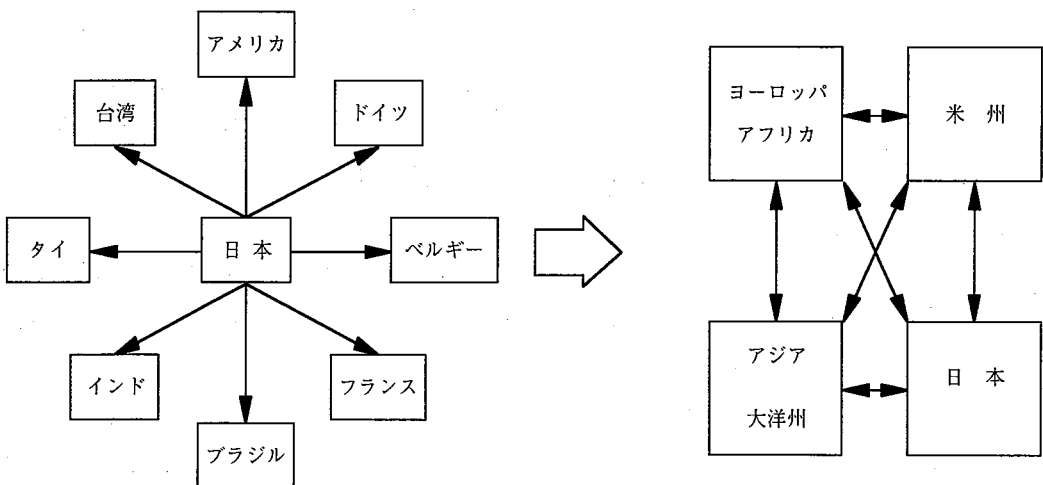
従来われわれが「国際経営戦略」といったことを議論する場合、日本を除く他の地域での展開に関するものと考えがちであった。しかし日本も四極の1つとして考える段階に到れば日本も国際展開の一貫として他の極と同じ位置付けで論議の対象となってくる。

10 「傘の骨型」から「格子戸型」へ

かつてはホンダの国際展開もその中心は日本にあり、世界各国との関係は「傘の骨型」とでもいうべきものでヒト、モノ、カネ、情報といった経営資源の流れは日本からの一方的なものが多く双方向のものは少なかったといえる。神戸大学経済経営研究所吉原教授の著書「現地人社長と内なる国際化」で「日本中心のワンウェー」として示されているものと類似した形であった。

しかし自立化と相互補完体制が進めば経営資源の流れは日本を経由しないものも含めて多方向のものになってくるのは必然で「傘の骨型」から「格子戸型」とか「メッシュ型」とでもいえるものに移行することになる。そこには全般的な国際経営戦略を統括して四極体制の効果を最大のものとするための新しい機能の確立が必要となってくる。いわゆる世界本社と呼ばれるもので各極への権限委譲と世界規模での経営判断のプロセスなどが問題となってくる。今のところホンダはそれに対して明確な回答は出していない。四極体制といってもそれぞれの極における自立化の度合いや相互補完体制に貢献できる能力も異なっており全ての極を1つのポリシーで括ることは現実的でないともいえる。むしろ現在行なわれているごとく本田技研のトップと各極の責任者が一同に会して頻りに各極の実情を現地で把握し、そのなかから自立化と相互補完に繋がる具体的方策を模索し順次実行に移していくのが当面の現実的なアプローチであろう。

図1 「世界的視野」の変遷



11 自立化と現地化

今までの戦略ベースの議論、特に自立化という側面は各極のなかにある多数の拠点における現地化という問題を再びクローズアップさせることになる。

現地化の問題についても多くの研究が発表されているのでここでは経営資源のなかでヒトと情報に関して異文化経営の第一線でどのような事柄が生じているかの具体例をいくつか報告しておきたいと思う。

まず情報の現地化から述べてみたい。情報の現地化はその国の社員が業務に精通してくるにしたがって情報にアクセスしそれを迅速かつ正確に解釈する能力も上がってくる。HONDA OF AMERICAでは数年前からアメリカ社員を日本の本田技研や関連会社に駐在させる制度を開始し常時50名程度が生産工場、調達部門、エンジニアリング部門を中心とする広い領域において日本人社員と机を並べて仕事をしている。彼らからは毎日のごとくE-MAILによる生の情報がオハイオのアメリカ社員に入ってくる。それまで日本からの情報は大部分が日本の日本人社員からオハイオの日本人社員に日本語で入りそれが英語に翻訳されてアメリカ社員に伝達されるという経路をとっていたが、その経路に変化が生じたことになる。

日本人主導型の情報伝達においては

- 1 全部を翻訳して伝えるのは大変なのでカットされる部分も出てくる。
- 2 翻訳が不正確であるために誤解を招く。
- 3 伝達に時間がかかりすぎてアメリカ人は結果的に「昨日の新聞」を読まされることになる。
- 4 時には「アメリカ人に生のまま全部伝えてよいか」という判断が働いて伝達が部分的になることもある。

といった状況もみられた。アメリカ人にしてみれば一種の情報障壁が存在していたことになり、逆に日本人は情報の保有者としての優位性を保てたということになる。

しかし日本に駐在しているアメリカ人からのE-MAILはオハイオにおいて朝一番に日本人の介在なしに読むことができ、さらにコピーをとれば多くのアメリカ人に伝達も可能となった。一方、日本人の方は昨夜受信したFAXが手元に届くのにも時間もかかり、それを翻訳してアメリカ人に説明しても既に周知の事実であるということも多くなってきた。アメリカ人の業務能力や日本での情報収集能力の向上、さらには日本人よりも得意な電子情報ネットワークの活用などによって、かつて想定されていたのとはいささか異なる形での情報現地化が進みつつある。

12 現地化という言葉

ところで「現地化」という言葉をわれわれは何気なく使っているが、その言葉のニュアンスとしては「われわれの所有している経営KNOW-HOWや業務権限などを、われわれの必要に応じて現地人に譲り渡していく。」ないしはもう少し強い言葉を使うならば、「与えていくプロセス」と暗黙の内に了解されていると感ずることが多い。「現地人」という言葉もそれに代わる適切な言葉がないとしていまだに多用されておりLOCAL STAFFと訳されている。そして「現地人」という言葉はしばしば「われわれよりも一段低い人達」という意味を含めて使われる。このような意味合いをもつ「現地人」という言葉から脱却しない限り「現地化」は難しい。

均質性の高い日本社会での企業経営と対比するならば、サラダボールという言葉で表現される多様な人種構成の国アメリカでは外国から来た企業のみならず全ての企業が異文化経営を行なっているといっても過言ではない。彼らには長年の異文化経営のなかで多くの困難にも直面してそれを克服してきたという経験の蓄積がある。その経験知の1つは人種の如何を問わず個人の能力を見出し発揮させるという基本的な態度やKNOW-HOWである。それがうまく適用された時には人材の活用という面からの企業の競争力を高めることができる。しかしわれわれが「現地人」というラベルを個人の能力評価の最初の尺度として使っている限り人材を競争力の源泉として活用することに限界が生ずる。アメリカ人といってもそれ自体既に多様な人種構成をもつがそれに日本人が加わった日系進出企業での経営が人的資源という面で競争力の優位性を発揮できるか否かは今後の長期的な課題である。

「優秀な人材が採用できない。育たない。」という嘆きは随所で聞かれる。それは事実でもあり同時に採用育成する側の力量と度量の問題でもある。

- 1 能力を備えた人材を社内、社外から発掘する力量
 - 2 その人材をこころよく受け入れ共に働く力量と度量
 - 3 自分の権威や権限が狭まることも承知の上でその人材に活躍の場を提供する度量
- といったものが求められる。

13 日本人の現地化

「ヒトの現地化」という場合、アメリカ人に業務を移していく、アメリカ人を登用するといった意味をもつ。あくまでも日本人からアメリカ人へという形を想定しているといえる。そして「日本人自身の現地化」という問題はあまり議論されないのが現状である。しかし日本人が言語の問題、ものの考え方や習慣の違いなども克服して日本勤務と同等またはそれ以上の能力を発揮

するようにすることも現地化のプロセスと考えられ、それが実現されることによって日本人からアメリカ人へというもう1つの現地化も促進される。日本人がアメリカやアメリカ人から学ぶものは多くその蓄積は長期にわたって企業の国際展開に寄与する可能性をもつ。

14 正念場にさしかかる異文化経営

1980年代に大挙アメリカへ進出した日本企業、とりわけ製造業は現地生産にまつわる多くの苦労を経験したとはいえ現地に雇用を提供する企業として地元から歓迎され、社内では新しい生産設備、上昇する生産数、組織の成長と登用の機会増加なども経験した。空洞化に悩む日本に比べればポジティブな環境のなかで経営ができるという恵まれた状況であったともいえる。そのために「まあまあなんとかうまくいっているではないか。」とう自己満足感が先行している嫌いもある。しかし現地移管という人為的な右肩上がり現象は既に終わりいよいよ文化経営能力の真価が問われる時期にきている。競争が激化するなかで景気の変動や企業を取り巻く法律や規制の強化、環境問題、蜜月時期を終えた地元との関係といった外部からのプレッシャーに加え内部では少なくなった登用機会をめぐってアメリカ人管理職の評価制度や昇格基準への批判が高まるとか、組合組織の動きが活発化するといったことも予測される。

15 人材の育成が急務

こうした第一線で活躍する多くの拠点で異文化経営が諸々の問題を克服して競争力を維持してこそ国際展開戦略が初期の目的通り生きてくることになる。

日本では戦後50年にわたって原材料を諸外国に求め加工製品を輸出することで立国を図ってきた。いわゆる貿易立国である。現在でもその重要性がなくなったわけではない。それと同時にこれだけ海外に生産拠点が移転し、そこでの生産量が日本での生産量を上回るような産業も出現しつつある現況からみると貿易立国とは異なる課題に日本は直面している。国としてのマクロ的な施策という問題もあろうが身近なところでは人材の育成という教育に係わる問題もある。

16 おわりに

前述のごとく企業の国際経営戦略の完成は第一線での異文化経営が正しく行なわれることにかかっている。そして世界中に広がる拠点にあって戦略を咀嚼し日常のドロドロした問題にもめげず情熱をもって戦略の具体化に当たっていく人材、いわば異文化経営マネジャーとでもいうべき

人達をこれからの日本は多数必要とする。従来の貿易マンとは異なる、また国際人という漠然とした概念では表わしきれない特別なスキルも兼ね備えた異文化経営のスペシャリストの養成が急務である。

文化的背景の異なる人達の集団である企業が、その違いを強みとして生かしきる経営を軌道に乗せることができ初めて国際経営戦略は成立すると考えるが、こうした問題に多大の関心をもつ識者の方々のご意見を是非拝聴したいと思っている。

アナログ経営のメタデジタル化：新しい国際化戦略の考え方

林 吉郎（青山学院大学）

要 旨

本論は、日本企業のこれからのトランスナショナル化において、日本人の知覚ギャップとコミュニケーション・ギャップの問題がどう係わり合いをもち、それがいかに重要な戦略焦点であるかを示し、日本企業にとってどのような戦略的な変化が求められているかを提言するものである。

この問題意識の背後には、海外日系企業で働く現地人管理者、技術者の長期にわたるフラストレーションと日本人とのコミュニケーション・ギャップの声がある。それらの声の10年～20年にわたる具体的なデータ分析により、これらのフラストレーションとコミュニケーション・ギャップの原因が、アナログとデジタルの知覚ギャップ、高コンテキストと低コンテキストのコミュニケーション・ギャップ、O型とM型の組織化原理の違いにあることは、ほぼ明らかになっている。

本論ではパートレットとゴシャールのトランスナショナル型企業のビジョンを援用して、日本企業がトランスナショナル型企業に向けて国債事業を展開する上で本質的な革新的素質、その達成のための条件、それらの条件を満たすために要請される変化を明らかにする。それは日本企業がこれから進む道筋の一つの可能なシナリオとして、日本企業に求められる変化を明らかにするためである。

そこでは、集中センター（本社）を本国外におくための脱自己文化中心志向、未来の経済貢献度を中心としたパワー構造へのシフト、常に違った現地法人で違ったイノベーションが発生する条件などが問題となる。本社は文化相対的なメタカルチャーと異文化コミュニケーション能力を育成し、組織間調整のための再生原則（Regenerativeness）といった理念を開発したメタ本社とならなければならない。

そこで中心となるのが、アナログとデジタルの橋渡しであり、アナ・デジ能力の開発が急がれる。

本論の目的は、日本企業の国際化のプロセスに介在している構造的問題が、意識下の問題であることから、それが日本企業の国際化とグローバル化戦略にいかに影響してきたかを指摘し、進んだ段階のトランスナショナル化に日本企業はどう対処すべきかを提示することにある。そこで

現在の戦略思考に求められているパラダイム・シフトを考慮に入れる。

本論の中心は、アナログ・デジタルの攻めぎ合いを核とした異文化インターフェイスの問題と構造をさらに立ち入って検討し、それがもつ企業のトランスナショナル化へのインパクトを分析し、新しいグローバル化戦略の理論を模索することにある¹⁾。

1 アナログ経営とは何か

アナログ指向とデジタル指向は、文化のレベル、個人のレベルで、知覚、コミュニケーション、経営・社会システムなどに具現して、文化の間、個人の間で違った傾向をもつ知覚モード、コミュニケーション・パターン、経営・社会制度を作り出すと考えられる。

したがってアナログ経営とは、アナログ知覚をベースにして、アナログ・コミュニケーションによって運用される組織の経営だと定義できる。といっても、100%アナログという意味ではなく、デジタルに対してアナログ主導型の経営システムとその運用を意味している。

基本的な概念を可能な範囲で明確にしておこう。知覚のレベルでは、デジタル知覚は自己と対象 (figure, 図)、対象とそれを取り囲んで広がる背景 (ground, 地) の間を境界線で区別して認識し (通常、地は捨象される)、還元主義的な分析を通じて範疇化 (categorize) し、それを分類することによって認識把握する²⁾。

それに対して、アナログ知覚では対象を中心として連続的で無限に広がる全体像 (holistic image) に対する直接体験を通じて、直観的、感性的 (sensing) に認識把握することを重視する。事象に関しても対象の場合と類似のことがいえる。

いい方を変えれば、デジタル知覚では、主体は境界線のこちら側からその向こう側の対象をみて、類別することにより認識理解するので、What you see, you analyze.となり、「客観情報」を作り出すと仮定する。それに対してアナログ知覚では、主体は境界線を超えて対象と融和することによって理解しようとするので、What you see, you become.となり、「主観情報」と作り出すと仮定する。そしてこれらの仮定は、単なる仮定というよりも絶対的な真実だと誤解される傾向をもっている。これがデジタル文化とアナログ文化の間の異文化コミュニケーションにおいて誤解を生む源泉となっている。

もう一つは、デジタルでは主体はその環境との間に境界線を引いて、向こう側の環境をみて、さらに図と地の上に境界線を引き、図を地から分離して分析する。その結果、地は捨象される。

それに対してアナログでは、自己と境界、図と地との間に境界線を引かないので、図は常に地の一部である。その結果、図の認識や図に関するコミュニケーションにおいて、地 (context) への依存度が大きくなるのは当然である。

これが日本の高コンテキスト認識と高コンテキスト・コミュニケーションを生んでいる。このようにアナログ知覚は、高コンテキスト文化を生む。これと対照的に、デジタル知覚で地を捨象するので、反対に地（context）の一部をコミュニケーションに取り入れるためには、暗黙の了解ではなく、明示的に言語化する必要が生じる。これが、ホールのいう高コンテキスト文化、低コンテキスト文化である³⁾。

これを理解するためには、まず人間のコミュニケーションを理解しなければならない。5感（+ α ）による知覚とその結果の知覚または感情的な内省（intracommunication, reflexivity）を経験と呼べば、対人コミュニケーションとは、2主体以上の主体がそれぞれの経験の意味を「共有」する過程だと考えられる。

その過程で、意味は言語的／非言語的表現とそれを取り巻くコンテキスト（コミュニケーション環境、意味環境）によって作り出されるが、文化によって、相対的に言語表現をより重視する文化と、コンテキストにより多く依存する文化に分かれる。前者が低コンテキスト文化、後者が高コンテキスト文化といわれ、それぞれ低コンテキスト・コミュニケーションと高コンテキスト・コミュニケーションを生んでいるのは前述のとおりである。日本は典型的な後者の例である。

このように、対人コミュニケーションのレベルでは、デジタル・コミュニケーションは類別、整理された概念を論理的に言語で表現し、交換し、戦わせることが主要な形となる。そこでは、主体の経験とともにコンテキストも必要に応じて言語化され、コミュニケートされる。

それに対してアナログ・コミュニケーションでは、対象／事象を中心とした全体イメージとの融合体験をコミュニケートしようするので、概念化、論理化、言語化すれば、それは現実感を欠いたものと感じられる。その結果アナログ・コミュニケーションでは、たとえ話、論理的確性よりもメタファー、感情表現を用い、経験の類似性などの「状況情報（context）」へ多く依存する。

つぎに社会システム、経営システムのレベルではデジタル指向は明示的に類別、規定されたシステムを作り出し、標準化、法規化、マニュアル化を重視する。その結果、経営システムでは職務記述書や契約が重視される。

それに対してアナログ文化は暗示的システムを作り出し、規則や明示的な政策よりも、経営風土、社風、前例（前例はコンテキストの類似性に依存する）などにより暗示的な統制を図ることになる。したがってデジタル文化のように革新的な政策の立案者がリーダーになるのではなく、アナログ文化ではコンテキストを制御できる者がリーダーとなる。「なんとなく」こうするというのは、理由となる理屈（デジタル）以外の素地・風土がそこに在ることを示している。

ここで一つ念を押して述べておけば、日本のような高コンテキスト文化において、コンテクス

ト情報はその大部分が暗示的、暗黙的ではあっても、それはアナログ情報とデジタル情報のミックスであることである。デジタルな部分は言語化できても、その大半を占めるアナログな部分はアナログ人間にとっては言語化が困難であり、また押して言語化すれば、その意味の重要な部分が失われると感じられることである。それは価値観の問題と、知覚の問題を含んでいる。知覚が違えば「現実世界 (reality) 」が違うことを忘れてはならない。ここに日本のビジネスのグローバル化の重大な問題が隠されている。暗黙知の形式知化の問題は、翻訳の問題ではなく、単純に主張すれば解決する問題ではないことを理解したい。

2 日本企業のグローバル化戦略の特性

現代世界企業は、急激な環境変化と国境を超えた相互影響の複雑化によって、現地への適応、グローバルな効率、戦略的知識の創造と国際移転という必ずしも相入れない三つの要請の調整に苦しんでいる。これらの要請を同時に達成するには、組織構造の追求 (Stopford & Wells) だけでは対処できず、経営理念、組織、管理方式の上でパラダイムシフトが求められているという見方がここ数年目立っている⁹⁾。

例えば周知のC.A. バートレットとS. ゴシャールは、家電、日用雑貨、通信機の3業種に欧・米・日の企業をそれぞれ1社選んで各国3社、各業種3社、計9企業を詳細に調査した結果、欧・米・日の世界企業は、それぞれマルチナショナル型、インターナショナル型、グローバル型の3戦略で対応してきたが、これまでこれら三つの要請を必ずしも十分調整し切れていない、と主張している⁹⁾。ここで日本企業のグローバル化戦略はグローバル型として位置づけられている。

グローバル型戦略の特徴は、創発情報と権限が本社に集中し、本社文化を体した社員グループが全世界に送られて、世界に散らばる海外拠点が統合される求心的体制で、世界市場に焦点を合わせた効率が達成される、とする。効率は、集中化による規模の経済、日本人間の（アナログな）コミュニケーションの効率、（アナログ）理念の共有からくるモラル、協調性、共鳴性が生まれ、とくにそれが品質主義の現場主義の理念によく発揮されたのは事実である。グローバル型は、アナログな高コンテキスト型だといえる。

グローバル型の日本企業では、現地法人は本社の部品を組み立てて製品を販売し、中央で開発した計画と方針を実行する手足となる場合が多かった。いわゆる日本人の「ブレイン」と現地人の「手足」で事業を推進することになった。

この戦略では、知識や技術の中央集中化によって本社中心の知識創造ができ、低コスト、高スピードで新製品や新工程が作り出されて地球レベルの効率は達成されるが、現地発の情報が枯渇

し、現地適応も形だけとなる。アナログ・コミュニケーションが異文化間では非効果的で不適当である理由によるところが大きい。

また「情報の集中や、個人的相互依存および個人の参加に関する複雑なシステム（デジタル視点でみればアナログ・システムは複雑にみえる）を必要とする日本の経営方法を、そのまま海外へ移転するのは大変難しい」⁶⁾ことから、本社や日本人の負荷が極端に増大した。

それに対して、欧州企業を中心としたマルチナショナル型の特徴は、本社トップが完全に信頼する人物を各受入国に代表として派遣し⁷⁾、その人物にほとんど判断を任せて現地適応戦略を押し進めたところにある。マルチナショナル型は、デジタルな高コンテキスト型だといえる。海外現地法人の経営は、本社の理念、ビジョン、価値を内面化した個人によって進められ、現地ニーズに積極的に対応した。ただ在日欧州系企業をみても、本社とのコミュニケーションは、本社派遣のCEO以外には務め難くなっている。とくにアナログな日本人には難しい。情報・組織力を現地に分散した連合体で、遠心的体制である。

この戦略では、現地は生きるが、地球レベルの優位性と効率は生まれ難い。また、大型研究開発を推進できる子会社が育たない。そこから競争力の限界が出てきた。

米国企業を中心としたインターナショナル型の特徴は、洗練された経営体制とプロの経営幹部による総合的な管理が行なわれ、積極的に権限委譲をしながらも規則的なチェック&バランスが行なわれる。これは、デジタル化された情報の枠組みによる。デジタルなシステム形式的に整備された組織とその運営によって、情報は本社に集められ、分析されて、新しい戦略、製品、経営革新となって全世界の子会社に移転されるデジタルで低コンテキスト型の円心的体制だ。

ただこの組織では、知識創造とその移転は本社に多く依存し、本社活力の低下やミスは致命的となる。マルチナショナル型に比べて現地の成長や適応性に限界があり、またグローバル型ほどグローバル効率が達成されない中間型ともいえる。

いいかえれば、日系多国籍企業は、アナログな高コンテキスト情報の共有によって「効率に強いグローバル型〈G〉」、欧州系多国籍企業は、デジタルな高コンテキスト情報によって「現地適応性が高いマルチナショナル型〈M〉」、米系多国籍企業は、デジタルな低コンテキスト情報を活用して「知識の国際移転に優れたインターナショナル型〈I〉」を作り上げた。しかし国際ビジネス環境の流動化、多様化、複雑化により、これからの多国籍企業は国際競争力を維持するためにグローバル効率、現地適応性、国際学習力の3要件を兼ね備えたトランスナショナル型に移行することが求められている。

3 日本企業のグローバリゼーションに対するアナログ経営のインパクト

前項でみたように、C. A. バートレットとS. ゴシャルは、日本企業をグローバル型として捉え、その特徴を情報と権限が本社に集中した中央集権的体制だとしている。とくにその現象面の指摘は経験的情報分析に基づいて的を得たものである。しかし彼らの視点がコミュニケーションの側面を欠如していることから、現象の背後の構造を誤解している。その結果、日本企業のトランスナショナル化戦略がデザインできていない。

たとえば、日系多国籍企業では、本社文化を体した社員グループが全世界に送られて海外拠点を統合していると正しく指摘しながら、なぜそうならざるを得ないかという背後の構造が理解されていない。日本人を海外に送ることで、有能な現地人を使うコストの3～5倍かかりながらなぜそうするのか。

これは、日本人がアナログな高コンテキスト・コミュニケーションに依存していることによる。本社のコンテキストを共有しているのは日本人だけであることから、日本人を送り込まないと、本社は現地とのコミュニケーションが出来なくなり、リスク（感）が急上昇するのが重要な原因である。

また、両著者は、日本人間のコミュニケーションの効率、理念の共有からくるモラル、協調性、共鳴性を日本企業のグローバルな効率の源泉だとしており、これは日本人の高コンテキスト性の指摘として正しい。ただ、その背後の構造を日本人の同質性位としか考えていないようだ。その結果、協調性、共鳴性の中に潜む盲目性、表層性の指摘が無く、必要なコミュニケーション戦略の指摘に繋がっていない。

日本の高コンテキスト性は、その重要な部分が主観的なアナログ情報であり、そのため情報を共有しながら必ずしも論理的合意によって割り切れていない点で、視座が違えば主観的情報にズレが生まれ盲目的、表層的なリーダー／フォロワーの関係が生まれる。この点を理解すれば、視座の交換に焦点をおいた日本人同士の組織内コミュニケーションの方策が重要課題となることがわかる。

他方グローバル型の問題点として、現地発の情報の枯渇、日本的経営システムの海外移転の難しさ、形だけの現地適応、本社や日本人の負荷の増大などを正しく指摘しながら、それらの背景にある文化的構造への洞察が欠如している。

現地発情報の枯渇には二つの原因がある。その一は、本社の戦略や基本方針が現地人管理者に理解される形でコミュニケーションされていないため、現地人の戦略理解の欠如が生まれ、本社に有用な情報が収集発信されないことである。

その二は、その一に関連して、創造的な戦略的思考能力の豊かな現地人人材が不十分なことで

ある。日本人のアナログな意思決定の仕方、プロセスに効果的に現地人が参加できないことから、有能な現地人が雇用し難くなっている。そこに介在している構造的な原因は、アナログ・デジタル・ギャップだといえる。

日本の経営システムの海外移転の難しさは、そのアナログ性にあることは明らかである。高コンテキストな暗黙の了解やバランス感覚を誘導する緩やかだけれどもやり過ぎれば収縮もするゴムの様な規範など、デジタルな規則化、標準化と相入れないシステムだといえる。アナログ・デジタル・ギャップから現地人の育成活用が不十分となれば、日本人と本社に負荷が掛かるのは当然といえる。

このように、これら全てが日本的システムや日本的コミュニケーションのアナログ性という文化的構造と無関係でないことを認識することで、戦略的焦点が明確になるというのが本論の主旨である。

この点を正しく理解した上で、日本企業のトランスナショナル・ネットワーク化におけるパラダイム・シフトの具体的な問題を考える必要がある。

4 日本企業のメタデジタル化戦略

C. A. バートレットとS. ゴシャールのいうトランスナショナル企業のイメージは、多元的集中によるグローバルな多次元性を高め、柔軟な組織によって現地適応力を越えた自律的、国際的展開をし、デジタル化と理念開発による多方向の国際知識移転能力をもつ企業である。

このようなトランスナショナル型企業の特質をネットワークの概念を使って再構築すれば次のようになる。

(1) 核心的特質

1 領域毎の集中・分散の選択と変更、および集中化の中心点（センター）の本社外を含む自在な選択と変更を前提とする。これは、本社を本国に限定したグローバル型（G）の発展的柔軟化を意味している。

2 各組織単位の自律的発展を促進し、企業内外の重なる変化に対応した自在なネットワーク・パターンの継続的調整による柔軟性の追求を前提とする。これは、現地法人の柔軟な展開を制約しがちなマルチナショナル型（M）の発展的ネットワーク化を意味している。

3 世界中で違った革新が起こることを促進し、その結果を世界中で分かち合うことを通じて互惠性を作り、その求心力で分散化を統合する事を前提とする。これは、革新が本社に集中していたインターナショナル型（I）の革新的ネットワーク化を意味する。

4 本社機能と特質は次の2点となる。

(a) 各種異文化インプットから高次元の総合化 (Synthesize) を達成して、ヴィジョン、経営理念、組織単位間の多次的調整原則を開発、改善、共有するメタ・センターとして機能する。

(b) 組織単位間の自主的な相互調整プロセスをモニターし、ガイド (facilitate) するメタ調整機能を実施する。これは、本社が調整するのではなく、現地法人間の自主的な相互調整を促す環境管理の機能だといえる。

(2) 核心的特性を達成するための前提条件

1 〈G〉を発展させ、企業ネットワーク全体の利益を計るためには、情報センターを本国外においてもよいと考える。それは、脱自己文化中心志向を前提とする。

2 〈M〉を発展させ、未来の経済貢献度を中心としたパワー・ベースを作る価値観の開発を前提とする。日本企業の場合、それはパワーベースが一体感をベースにした調整能力から情報創造へ移行し、パワー構造が柔軟化・流動化することを意味している。これは構造コンセプトのパラダイム・シフトを伴う。

3 〈I〉を発展させ、国によって多種多様に変化する環境条件やチャンスを生かし、幅広い刺激を活用して常に違った部署で違ったイノベーション能力が開発される可能性を高める条件が存在することを前提とする。

4 本社の前提条件は次の2点となる。

(a) ヴィジョンと経営理念の共有化を計り、複数の視座と組織化原理を許容するメタ・カルチャーと異文化コミュニケーション能力が前提となる。それは、文化相対的統合段階へのシフトを意味する。

(b) 組織間調整のために、すべての組織ユニットが一体化できる理念の開発、例えば再生原則 (Regenerativeness) と異文化ネゴシエーション・スキルが前提となる。ここで再生原則とは、すべてのプレイヤーが、もう一度繰り返しても良いと考える条件を創出することを判断基準とすることを意味している。

(3) 核心的特性の管理ポリシー

1 〈G〉組織ユニットごとに別の役割と責任を促進する

2 〈M〉組織単位や機能分野によって柔軟に最も適切な方法で管理し、それは階層化による管理ではなく、ネットワークによる管理。そこにM型とO型の組織の組み合わせをどう生かすかが問題となる⁹⁾。

3 〈I〉最も優れた能力を開発した組織単位がその分野でイニシアチブをとる。

4 〈本社〉

(a) ある一つの経営グループは、他のグループを支配しない基本ポリシーの確立である。

(b) 本社の機能は、トランスナショナル・ビジョンおよびアイデンティティの管理と組織ユニット間のメタ調整である。

(4) 前提条件を整備する上での問題点グローバル型の日本企業がこのようなトランスナショナル・ネットワーク化するためには、その前提条件を達成しなければならない。そのプロセスで障害となる問題点を確認することにより、その対処を考えることができる。

(a) 前提条件1を整備する上での問題点

本社以外に集中センターを置き、更にそれを他国に移動させる柔軟性の獲得には、パワー概念の変革が要請される。しかし情報創造をベースとしたパワー構造への移行は、容易ではないだろう。

また、センターおよび各組織単位に第3文化体的な異文化インターフェイス管理者が必要となり⁹⁾、その養成に時間とコストがかかる。

加えて、自己文化中心志向から文化相対性志向への移行は、価値観の変革が求められ、容易ではない。

(b) 前提条件2を整備する上での問題点

経済貢献度を中心としたパワー・ベースを作る価値観の開発を前提とするが、日本企業の場合、それはパワーベースが一体感にベースをもつ調整能力から情報創造へ移行し、パワー構造が柔軟化・流動化することを意味する。従来日本では、パワー構造の急激な変化は少なく、これは構造コンセプトのパラダイム・シフトを伴う。また、パワー概念の変革と、その背後にあるエピソードモロロジーが静態観から動態観へパラダイムシフトしなければならないだろう。

(c) 前提条件3を整備する上での問題点

国によって多種多様に变化する環境条件やチャンスを活用して、常に違った部署で違ったイノベーション能力が開発されるためには、多くの組織単位がイノベーション能力を保持し、改善できる条件をもつことが必要である。しかしこれは容易ではない。

(d) 前提条件4を整備する上での問題点

本社が、トランスナショナル・ネットワークを通じてビジョンと経営理念の共有化を計るためには、複数の視座と組織化原理を許容するメタ・カルチャーと高い異文化コミュニケーション能力が前提となる。それは、ミルトン・ベネットのいう文化相対的統合段階へのシフトを意味する¹⁰⁾。

しかし第3文化体的¹¹⁾な異文化インターフェイス管理者の養成に時間とコストがかかり、また

日本的O型組織と欧米のM型組織・経営との調整は、気付きを必要とする。また、異文化コミュニケーション能力の開発にも、時間とコストがかかる。

その上、異文化間のアナログ・コミュニケーションは可能性が低く、アナログ・デジタル能力を兼備した人材の開発が要請される。これまでは、高コンテキスト共有には継続的に時間とコストがかかることから、どうしても日本人が中心となっていた。その一つの理由は、企業サイドでデジ・アナ能力（両刀使い）の開発への気付きが少なかったことが大きい。

本社の組織間調整がうまく機能するためには、すべての組織ユニットが一体化できる理念の開発と異文化ネゴシエーション・スキルが前提となる。このような理念の例としては、再生原則（Regenerativeness）があることは前述した。

つぎに、経営戦略思考のデジタル化能力の養成に時間とコストがかかる。また、日本的な調整能力はあるが、未来を現在から切り離れた調整能力の開発など、異文化ネゴシエーション・スキルの開発に時間とコストがかかる。

(5) 問題点克服の戦略的焦点

この戦略的焦点は、目的、新しい理念の開発、人材と新しい組織の開発に分かれる。

(a) 三つの目的

三つの目的の一つは、価値・理念シフト、行動パターンの変革、スキル開発を可能とする「風土」の醸成である。二つは、求められる価値・理念シフト、行動パターンの変革、スキル開発を要請し、促進する「戦略」の開発である。三つは、これらのシフトを強化する「報酬システム」の開発である。

(b) 新しい理念と価値の開発

本社以外に集中センターを置き、更に他国に移動する柔軟性の獲得には、パワー概念の変革が要請される。情報創造をベースとしたパワー構造への移行を可能にする理念と価値の開発が必要となる。

また、センターおよび各組織単位に第3文化体的な異文化インターフェイス管理者が必要となり、そのためには異文化インターフェイスへの理解と積極的な見方が必要である。

つぎに、パワー概念の変革の為には、その背後にあるエピステモロジーが静態観から動態観へのパラダイムシフトしなければならない。

最後に、日本的O型組織と欧米のM型組織・経営との調整を必要とする。

(c) 人材開発

センターおよび各組織単位に第3文化体的な異文化インターフェイス管理者が必要となり、その養成が必要となる。その焦点は、異文化コミュニケーション能力の開発である。その内容とし

ては、アナログ知覚の理解と位置づけ、コンテキストのデジタル化能力の育成、デジ・アナ能力（両刀使い）の開発、自己文化中心志向から文化相対性志向への移行研修、経営戦略思考のデジタル化能力の養成、未来を現在から切り離れた調整能力の開発など、異文化ネゴシエーション・スキルの開発がある。

(d) 組織力開発

組織力開発の焦点は、イノベーション能力の開発である。イノベーション能力開発の鍵は、相反し相互に矛盾する力が、対等に対置されたとき、最も大きな創造性が触発されることにありそうである。とくに異文化間においては、アナログとデジタルな知覚、コミュニケーション、システムの対置がどう管理されるかが鍵となる。この問題の詳しい討議は、本論の範囲を超えるので、別の機会にしたいが、キム・カメロン他の研究をご参照願いたい¹²⁾。

5 おわりに

日本企業のグローバル化の道は険しい。核心的特質を達成するためのどの条件を取ってみても、短期的な達成は困難といわねばならない。しかし日本の国際ビジネスが、日本人による、日本人のための、日本人のビジネスである限り、現時点以上のグローバルな発展はあり得ない。それは、グローバル化が出来るかではなく、グローバル化か敗退かの選択である。

そのネックを押さえているのが、コミュニケーションである。異文化コミュニケーション能力や異文化ネゴシエーション能力の育成は、文化相対主義への移行、情報創造中心主義への移行、トランスナショナル：ヴィジョンとメタカルチャーの育成など、日本企業のトランスナショナル化を導く要因に対する鍵を握る能力でもある。このコミュニケーションの障害となっている現在の最大の問題が、アナログ・デジタル・ギャップである。高コンテキストと低コンテキストの問題も、O型組織とM型組織の問題も、その派生的問題だといえる。

アナログとデジタルを区別し、意識するのはデジタルである。アナログは区別しないで「併せ呑む」。それが日本企業の積極的な戦略思考を鈍らせている。

《補遺1》パワー構造のパラダイム・シフト

構造のパラダイム・シフトを静態観から動態観へのシフトとして考える。世界を止まっていると仮定して見るか、動いていると仮定して見るかである。経営戦略とは構造を変えること（リストラ）、または構造を無くすることだともいえるが、その構造とは、これまで短期的に変化しにくい諸関係と考えてきた。周りに比べて変化が緩やかな諸関係を、変化しないと仮定していろいろなことを考えてきた。これを新しい動態視点で考えると、むしろ構造も変化することになる。企

業や企業ネットワークも構造とそれが作り出す流れ、として理解できるが、それが常に変化する
とみる見方である。

その意味で万物は諸行無常で、企業環境もその一部にすぎない。環境と企業を結ぶ流れ、例え
ば雇用、資源、CI/Mission、資金、技術とそれらが作り出す商品の流れも常に変化し、企業主体
のビジョンや目的も変化することから、常に新たな対応が求められる。

この対応を従来は一元的に固定（Peg）された組織化（とくにM型）で行なってきた。M型の組
織化では、それは単・復命令系統、分業であり、それに利益センター・コストセンター、プロ
ジェクト・チーム、計画化組織などを重ねて対処してきた。

それに対して、O型ではその構造的要因は何であろうか。それは、タテの人間関係、現場指向、
高コンテキスト・コミュニケーション、アナログな時間概念などであろう。

しかしビジネスのグローバル化による地理的広がり、異文化インターフェイスの拡大と複雑
化、乱気流の激化、事業の多様化・複雑化、求められる機能（職能）統合化の高度化などによ
り、組織化のコンセプトにおける新たな次元へのパラダイム・シフトが要請されている。

トランスナショナル型は、環境変化から生まれる新しい流れにしたがって、新しい諸関係を生
み、ネットワーク全体を常に地球的環境変化に柔軟に適合させていく動的視点だといえそうだ。

その最大のポイントはパワー構造の柔軟化、情報化だ。これは組織の民主化であり、社会の民
主化に続く、第二の民主化革命といえるのではないか。パワーが正しい新戦略の実行者に移っ
ていく。

ある組織単位がパワーフルな新しい流れを創発することによって、修正され再創造される新し
い流れと諸関係は、再生的（Regenerative）な関係であることを本旨とする。再生的とは、関係者
一同がもう一度やってもよいとおもうような変化管理を指す。パワーを失う者も、得る者もそう
感じるような条件作りが重要となる。トップマネジメントの役割は、再生的な理念に基づいて継
続的に発生する構造の再編成を促す介添え役（facilitator）である。これができないとスピニアウ
トか組織の分散化が始まる。

構造は昔から常に変化していた。構造は昔から心のスクリーンに映るもので、空間的に客観的
に「存在する」ものであったことはない。構造が、例えば城のようにそこにある、またはそこに
構築し得る固定的な存在として理解されたとき、それが人間にとってパワーとなった。それが、
構造を無常の変化として考えることへのシフトは、パワーの形を変える。それらは両者とも客観
的に何かシフトしたのではなく、私たちの心のスクリーンに映るもの、映り方が変化したに過
ぎない。その結果、パワー基盤が城のような固定的構造から情報へシフトする。すなわちネット
ワークの将来を担うアイデア（情報）を作り出すものがパワーを得る理念だ。その意味では、
現在のシフトはニュートン・パラダイムから量子力学・パラダイムへのパラダイム・シフトに外

ならない。それは、静態界から動態界へのシフトである。

《補遺 2》アナログ型・高コンテキスト・コミュニケーション

日本人は、高コンテキスト・コミュニケーターとして、いくつかのコミュニケーション上の特徴をもつ。その1は、コンテキストが明確にならないとコミュニケーションできないことである。その2は、コンテキストから明らかなことはいわないことである。その3は、デジタルな明示化を嫌い、バランス感覚に依存することである。その4は、論理よりも、アナログ知覚の絵合わせコミュニケーション（コンセンサス）で組織を管理することである。これらは何れも、異文化コミュニケーションを困難にする。そして、これはデジタル文化の欧米人とのコミュニケーションのみならず、アナログ文化のアジア、中東、アフリカの人々とのコミュニケーションにとっても問題となる¹³⁾。

[注]

- 1) アナログ経営体の国際化戦略の再構築というテーマで報告するに当たって、その二つの違った側面を一部と二部に分け、一部は本年9月9日に日本経営学会大会で報告した。二部は今回国際ビジネス研究学会で報告する。しかしどちらの部もそれぞれまとまりをもったものとした。

一部では、日本企業のグローバル化に当たって、異文化コミュニケーション機能が最優先されるべき時が来ていること、またなぜそれが今まで達成されなかったかを考えて、そこに介在している異文化コミュニケーションの構造的問題を指摘し、それに対処するための新しい戦略的課題を提示した。その要点は、日本企業の国際化のプロセスに介在している構造的問題を新しい視点から指摘したことにある。

- 2) H. Koffka, *Principles of Gestalt, Psychology*, New York: Brace and Company, 1935, Willis D. Ellis, *A Source Book of Gestalt Psychology*, London: Routledge & Kegan Paul Ltd., 1967.
- 3) Edward T. Hall, *Beyond Culture*, New York: Anchor Books, Double-day, 1981, Chapter 6, pp. 85-103.
- 4) 諾上茂登「グローバル経営の類型化について」『明大商学論叢』第76巻第1号（1994年2月）、M. E. ポーター編著、土岐坤、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、Christopher R. Bartlett & Sumantra Ghoshal, *Managing Across Borders: The Transnational Solution*, C. A. バートレット & S. ゴシヤール『地球市場時代の企業戦略』吉原英樹監訳、日本経済新聞社、1989、F. R. Root & K. Visudtibhan, "Defining and Measuring the International Strategy Focus of Multinational (Corporations)," in F. R. Root & K.

Visudtibhan ed., *International Strategic Management*, Taylor & Francis, 1992., 牧野昇監修, 三菱総合研究所経営開発部編著『日本企業のグローバル戦略』ダイヤモンド社, 1992年, など。

- 5) 同上, C. A. バートレット&S. ゴシャール『地球市場時代の企業戦略』吉原英樹監訳
- 6) 同上, p. 67-72
- 7) 欧州の多くの国は, デジタルで高コンテキスト文化。共有するコンテキストの内容はかなりデジタル情報となっている。
- 8) 拙著『異文化インターフェイス経営』日本経済新聞社, 1994, 2章。M型組織とは, 職務記述をベースに機械論的分業を職務を中心にしてデザインした組織を指し, これとは対照的にO型組織とは, アナログな高コンテキストな仕事の場(グリーンエリア)を中心にした有機的な組織を指す。筆者の調査では, 日本以外の世界の80カ国が, M型組織をベースにしている。
- 9) 同上, 2章。
- 10) Milton J. Bennett, "Towards Ethnorelativism: A Developmental Model of Intercultural Sensitivity," in R. Michael Paige (ed.), *Education for the Intercultural Experience*, Yarmouth, ME: Intercultural Press.
- 11) 第三文化体とは, 第一文化(例えば本国文化)と第二文化(例えば受資国文化)の両文化を体し, 両文化間の橋渡しが出来る人のことを指す。詳しくは, 拙著『異文化インターフェイス経営』日経新聞社, 1994年参照。
- 12) 拙著『コミュニケーションの視点からみた日本的経営のゆくへ』青山国際政経論集, 32号, 1995年1月。
- 13) 拙著『異文化インターフェイス経営』参照。

[参考文献]

- R. モラン, P. ハリス, W. ストリップ著, 安室憲一. 関西生産性本部監訳『新グローバル組織論』白桃書房, 1993年。
- 前田成文著『東南アジアの組織原理』勁草書房, 1989年。
- 公文俊平『情報文明論』NTT出版, 1994年。
- 野中郁次郎『知識創造の経営』日本経済新聞社, 1990年。
- 吉原英樹『現地人社長と内なる国際化』東洋経済, 1989年。
- 石田英夫『日本企業の国際人事管理』日本労働協会, 1985年。
- ワツラウィック, ウィークランド, フィッシュ, 長谷川啓三訳『変化の原理』法政大学出版局,

1992年。

品川嘉也『意識と脳』紀伊国屋書店，1982年。

杉下守弘『右脳と左脳の対話』青土社，1990年。

角田忠信『右脳と左脳—その機能と分化の異質性』小学館，1982年。

アジアにおける日系企業の現地化－現地従業員1万人の評価

今田高俊（東京工業大学）

要 旨

本稿は、1991年から92年にかけて、アジアの5カ国（タイ、マレーシア、インドネシア、中国、台湾）で実施した大規模な国際比較調査「アジア諸国の日本人観と勤労意識に関する調査」から得られたデータにもとづいて、アジア諸国における日系企業の現地化の問題を分析したものである。

日系企業が誇りにできる利点は公平性にある。欧米系企業は、上に厚く下に薄い処遇、一方的なレイオフの権利をもっているのに対して、日系企業は下に厚く上に薄い処遇で、長期安定雇用を敷いている。こうした日系企業の特徴は、現地従業員にとって公平性が高い制度とみなされている。しかし、雇用の安定性を別とすれば、給与、福利厚生など、ほとんどの側面で、欧米系企業や現地企業より劣っているとされる。

このことは、従業員の定着をはかる上で、雇用の安定か給与の上昇かという課題にかかわるが、雇用の安定性を売り物とする日本的経営は必ずしも功を奏していない。外資系企業で働きたい人の動機は、雇用の安定よりも高い賃金収入を得ることにある。日系企業が他の外資企業より賃金や福利厚生の面で劣っていることが、日系企業に勤める現地従業員の転職指向を強め、企業選好度において日系企業に低い評価を与える結果となっている。

以上のような違いはあるが、客観的な勤続年数や転職回数でみる限り、日系企業の従業員の定着度は各国で同じように高い。この意味では、雇用の安定性を売りものにした日本的経営は功を奏しているといえる。それでも、なお従業員の定着に神経質にならざるをえないとしたら、それは少数の有能な人材が転職してしまうからである。こうした人材を引き留める上で、昇進や昇給の面での誘因を工夫するしかない。

要するに、各国の従業員は、日本的な経営管理について高い評価を与えているが、この評価は日系企業における低賃金、貧しい福利厚生、昇進機会の遅さなどの現状に対する不満を解消できてはいない。

1 高まる日本のプレゼンス

現在、アジア太平洋地域は世界の成長セクターとして注目を集めている。アジアの優等生である日本、「四つの小龍」と形容されるアジアNIEs（韓国、台湾、香港、シンガポール）、そ

の後を追うアセアン諸国、さらに経済改革と対外開放を勢力的に進めている中国の旺盛な経済活力は、21世紀において、アジア太平洋経済の繁栄時代をもたらす可能性が高い。

日本企業は1971年のドル・ショックさらには85年のプラザ合意以来の円高基調のもとで、生産拠点の海外移転を進めてきた。貿易摩擦を回避するために欧米での現地生産を促進したり、低賃金労働力を求めてアジア太平洋地域に進出するなど、積極的な海外進出を展開してきた。現在、表面的にはアジア諸国と日本との関係に目だった緊張はみられない。しかし、かつて日本がアジアを軍事的に侵略したことに対する記憶は、そう簡単に払拭しきれものではない。なるほど、日本はアジアにおいてもっとも早く経済的近代化に成功した国として、アジア各国から模範とすべき国とみなされている。けれども、アジア諸国の人々の頭の中は、「侵略者としての日本」と「経済的成功者としての日本」という2つの日本イメージが交錯した状態にある。日本は今後、アジア諸国における愛憎なかばするアンビヴァレント（両義的）な状態のもとで、自らのプレゼンスを考えていかなければならない。

日本企業のアジア太平洋地域への進出は、これまで安価な労働力を求めて、次々と生産拠点を移動させてきた。周知のように、韓国・台湾・香港から始まった進出は、労働賃金の上昇とともに、タイ・フィリピン・マレーシア・インドネシアへと移行し、さらに中国・ベトナムへと向かいつつある。これにともない、アジア太平洋地域における日本のプレゼンス（存在感）もいやおうなく高まっている。そして現在、アジアには「ニッポン」が溢れるようになった。日本の自動車、テレビ、コンピュータ、VTRからアニメ漫画、テレビドラマ、カラオケまで、主要都市にあふれる「ニッポン」製品は、日本経済のオーバー・プレゼンスを象徴するかのようである。また、アジアにたいする2国間のODA（政府開発援助）でも、日本は他の国をしのいで圧倒的なシェアを占めるようになった。日本は今日、名目的には世界の援助大国になっているが、ODAが「紐つき援助」の性格をもったり、政治的圧力をかける手段となっている点に諸外国からの批判が集まっている。オーバー・プレゼンスと反日感情の問題を解決し、アジア諸国と安定した相互関係を樹立していくためには、単に経済的な条件だけでなく、文化や生活慣習の違いによる摩擦、風土の違いによる労働観・勤労意欲の差異などを含めた、総合的な検討を行なう必要がある。

以上のような問題意識にもとづいて、日本企業の進出が現地の人々にどのように受け止められているかを、日本人イメージと勤労意識の両側面から明らかにするプロジェクト、「アジア諸国の日本人観と勤労意識に関する調査研究」を企画した。このプロジェクトの目的は、アジア諸国と日本の相互理解を促進するとともに、日本からアジア諸国への技術移転を促進する上での基礎資料を得ること、そして、アジア諸国に進出したわが国の企業に対し一層の技術移転が求められているなか、そのような日本人観を有する人々の勤労意識や労働流動性について調

査研究を行なうことにある。

日系企業で働くことそれ自体、1つの重要な「日本」体験である。日本的経営のもとで働き、人間関係をもちあうことで、日本人観がどのように変わり、どのような勤労意識をもつようになるのか。これは日本とアジア諸国との将来を考える上で重要な問題である。日本のアジアでのプレゼンスは、これから否応なしに増大していくと考えられるが、それが各国にどのような反応を引き起こすのか、またそれに対してわれわれ日本人はどう対処していけばよいのか。日系企業に勤める現地従業員の日本人観と勤労意識の調査は、その格好のデータを提供してくれるであろう。本稿では、これらの調査のうち、日本的経営にかかわる質問を用いて、アジア諸国における日本的経営の受容と反発について比較検討する。

2 調査の経緯と内容

調査の対象

このプロジェクトは、1991年から92年にかけて実施した、東南アジア3カ国調査（タイ、マレーシア、インドネシア）、中国調査（沿海開放都市11都市）、台湾調査の3つの調査からなり、それぞれ日系企業に勤める現地従業員（一般従業員と中間管理職）を対象に調査を実施した。

用いた調査方法は2種類である。1つは、日系企業で働いている従業員を対象にした質問紙調査。現地の工場で調査票を配って、質問に答えてもらう方法である。もう1つはヒアリング調査。現地従業員にできるだけ自由に意見をいってもらい、質問紙調査結果に厚みをもたせることを目的とした。学術的な調査であることを強調して、各工場で3～4名の一般従業員の協力を得、1人およそ30分のヒアリングを行なった。

なお質問紙調査の内容は、後述するように、日本人の国民性に対するイメージについての16項目、日本人との接触経験、仕事や待遇に対する満足度・不満要因、転職経験・転職意志、欧米系企業や香港・台湾・韓国系企業への転職意志、日本的経営に対する評価などからなっている。

日系企業で働く現地従業員を対象に調査研究を行なうことにした理由は以下の3点である。

第1に、それぞれの地域で国家規模での調査を行なうことは、標本抽出その他の問題で物理的に無理であり、われわれが現地に赴いて一定の期間内に集めることのできるデータには限りがある。しかも、できるだけ効率的にデータを集めようとするれば、調査コストがそれほどかからない日系企業を対象にすることがもっとも合理的である。

第2に、実際に働いた経験があるなど、企業内部の事情がわからないことには、日系企業へ

の評価が下しにくい。特に具体的な日本の経営の項目について、「わからない」という回答が増えてしまえば、これが全体の結果に大きな歪みをもたらすことになる。このような事態を避けるには、どうしても日系企業で働いている人々を対象にせざるをえない。

そして第3に、日系企業で働く現地従業員は、直接日本人や日系企業と接していることから、彼らの意識や行動のあり方が、日本人にとって重要な意味をもっている。

アジア地域を対象にするにあたって、すべての国を取り上げることは無理であるから、どうしても調査対象を絞らざるをえない。そのため、日系企業が多く進出している地域を優先的に選び出すことにした。具体的には、東アジアからは中国と台湾、東南アジアからはタイ、マレーシア、インドネシアを、それぞれ調査対象国とした。なおアジアNIEsのうち台湾だけが調査対象国となったのは、以下のような事情による。香港の場合、すでに生産拠点が周辺の中国華南地域に移っており、東南アジア3ヵ国と同種の調査を行なうことが難しい。シンガポールの場合、東南アジア3ヵ国と地理的に近いという事情により、また韓国の場合、労働争議の激化によって調査の実施が難しいという事情により、それぞれ調査対象からはずれることになった。

調査の内容

質問紙調査を実施するにあたって2種類の質問票を用意した。1つは現地従業員全員を対象にした調査票で、これには年齢や学歴など調査対象者の個人属性を尋ねるフェイスシート項目以外に、以下の6つの項目が含まれる。

- (1) 「よく働く」から「日本人だけとつきあう」まで、日本人イメージにかかわる16の形容詞について、そう思うかどうかを質問する項目(Q1)。
- (2) 日本人と話した経験を質問する項目(Q2)。
- (3) 転職回数を質問する項目(Q3)。
- (4) 「解雇の不安がない」から「福利厚生」まで、企業の待遇を示す7つの項目について、満足しているかどうかを質問する項目(Q4)。
- (5) 転職志向を質問する項目(Q5)。
- (6) 条件が同じであるとした場合、現地系企業、欧米系企業、他のアジア系企業と比べて、日系企業を選好するかどうかを質問する項目(Q6~Q8)。

他方、中間管理職を対象にした質問票には、上記の6つの項目以外に、以下の6つの項目が加わっている。

- (1) 日本人との接触の有無を質問する項目(Q9~Q11)。
- (2) 欧米人との接触の有無を質問する項目(Q12, Q13)。
- (3) 技術移転に関する意識を質問する項目(Q14, Q15)。

- (4) 前述の日本人を表現する16の形容詞について、個人ではなく周囲の人々が どう評価しているかを質問する項目 (Q16)。
- (5) 「給料の高さ」から「労使関係への配慮」までの7つの項目について、欧米系企業と日系企業のどちらが優れているかを質問する項目 (Q17)。
- (6) 「企業内での人材教育」から「企業別組合」まで日本的経営を特徴づける13の項目に対して、役立つと思うかどうかを質問する項目 (Q18)。

なお現地従業員へのヒアリングに加えて、現地で働く日本人管理職にもヒアリング調査を行った。現地従業員との摩擦などのトラブル経験の有無や、対日イメージ形成にとって重要と思われる要素、現地従業員のモラル（志気）に対する印象などについて、各現地企業で3～4名にそれぞれ30～40分ほどの時間をかけて、自由に述べてもらった。

調査の手順

調査の実施は3段階に分けて行なった。

まず第1段階が、タイ、マレーシア、インドネシアの東南アジア3ヵ国調査である。この調査は、1991年5月5日から17日にかけて実施した。その内訳は、タイが3社（バンコク）、マレーシアが3社（ペナンとクアラ・ Lumpur とジョホール）、インドネシアが4社（ジャカルタ）である。回収できた有効サンプル数は、タイで926、マレーシアで914、インドネシアで1578であった。

第2段階が中国調査である。実査は中国研究者4名の協力を得た。そのようにしたのは、日本側のメンバーだけで中国全土からデータを集めるのは困難であること、また中国人研究者が直接の調査主体となる方が、信憑性の高いデータを得ることができると考えたからである。実査に先立って、日本側から中国に出向き、質問票の翻訳やデータ処理にかかわる基礎的な事項に関する打ち合せをした後、中国チームに、質問票の配布・回収からデータ入力までを一任した。実査は、1991年11月から1992年3月にかけて、北は大連から南は深圳までの沿海開放都市の11都市で、37社の日中合弁企業を対象に実施した（うち日本資本100%出資の独資企業1社を含む）。調査終了後、中国で入力されたデータをフロッピーでもらい、中国側とは独立に日本で分析を行なうことにした。有効サンプル数は6478に達している。

最後の第3段階が台湾調査である。すでに中国での調査で、中国語の質問票が完成していたので、台湾の実情に合わせるための微調整をした後に、1992年12月17日から25日にかけて、桃園、台中、高雄の3都市4企業で実査を行なった。有効サンプル数は1208である。

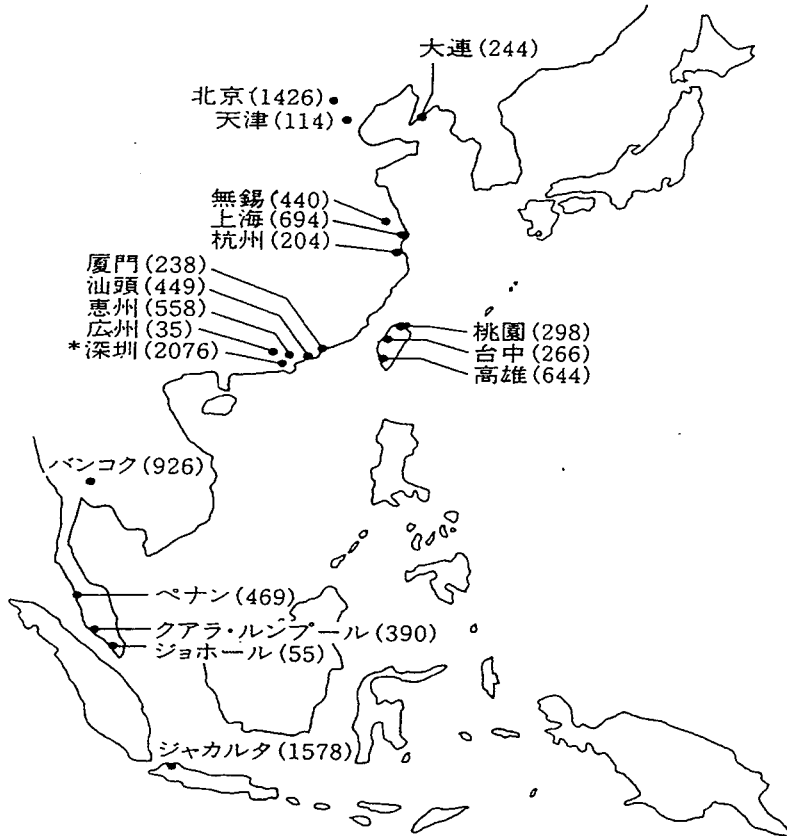


図1 調査地点とサンプル数

*) うち独資企業の1147サンプルを含む。

以上、東南アジア3ヵ国調査、中国調査と台湾調査のサンプルと合わせると、合計約1万人の現地従業員を対象に調査を行なったことになる。なお、質問票の配布・回収については、場所によっては事前に配布し、われわれが現地を訪問する際に回収してもらうという方法をとったり、また就業後や昼時に食堂に集まってもらい、こちらが直接説明をするといった方法をとるなど、各地域・各企業の特長事情を考慮に入れながら柔軟に行なっている。実際のサンプリングは、目標サンプル数を伝えた上で、できるだけ多くの部署からまんべんなく人を選ぶことを前提に、具体的な人選は各企業に委ねている。その点、サンプリングに偏りがあることは避けられない。中間管理職の対象者は、対象者全体の15%から20%を占めるように調整したが、個々の地域や企業によって事情が異なるために、最高のマレーシア(24.9%)と最低の台湾(14.4%)では、約10ポイントほどの開きがあるが、その他の国はばらつきはほとんどない

(中国16.0%, タイ16.9%, インドネシア16.2%)。

3 公平性がとりえの日本的経営？

他の外資系の企業と比べて日系企業の一番良いところは何か。現地従業員に対するヒアリングから何度か返ってきた答えは、「公平なこと」というものだった。日本的経営が公平性において評価されているとは意外であった。日本的経営もそう捨てたものではない、と意を強くした次第である。そこで、どういう意味で公平なのかと尋ねてみた。質問に対する答えは、おおむね次のようなものである。

欧米系の企業は、日系企業に比べて賃金も高いし、福利厚生もすぐれている。努力して良い業績をあげれば昇進も早い。けれども、会社の状態が悪化したり、合理化で人員整理をしなければならなくなると、すぐ従業員をレイオフ（解雇）する。会社の都合で自分たちの生活を左右されるのはたまらない。われわれも普段は一生懸命働いているのだから、会社に一方的なレイオフ権があるのは不公平だ。これに対し日系企業は建前としての終身雇用制度があるため、一方的なレイオフはしない。人員整理をせざるをえない状況になっても、家族的な話し合いで納得のいくように考えてくれる。日系企業に対する不満も多々あるが、われわれ底辺層の労働者にとっては、失業が一番恐ろしい。また、韓国や台湾系の企業は、上のボスが気に入った社員をえこひいきする。気に入られないと、給料や昇進その他で不利になる。さらに、もうかるときは調子がいいが、もうからないとわかるとさっさと引き上げてしまう。このようなやり方は利己主義的で不公平である。

このことはタイで働く日本人管理者の次のような自慢げな発言に、端的にあらわれている。「欧米系企業は福利厚生は良いはずだし、会社のシステムはよくできている。しかし、日本という終身雇用がなく、レイオフの可能性がある。日系企業の場合は、福利厚生やサラリーは欧米系企業に劣るが、判断がフェアで、終身雇用のため気分がよい筈だ」。こうした意見は素朴ではあるが、日系企業のとりえ、ひいては日本的経営のもつメリットを適切に突いている。欧米系企業は、上に厚く下に薄い処遇をし、一方的なレイオフの権利をもっているのに対し、日系企業は下に厚く上に薄い処遇をし、長期安定雇用を敷いている。こうした日系企業の特徴は、底辺の一般従業員から公平性が高い制度とみなされている。しかし、だからといって、日系企業が高く評価されているわけではない。一般的な就労条件でいえば、むしろ日系企業は欧米系企業に大きく劣るとみなされている。特に、賃金や福利厚生面での不満は強い。このことは、以下にみるように調査結果にもはっきりとあらわれている。

日系企業と欧米系企業の優劣比較を尋ねた結果によれば、日系企業は雇用の安定性で欧米系

企業をしのぐが、その他の給料や福利厚生などの面ではのきなみ劣っている。調査では、マネージャー・クラス（課長級）の中間管理職の従業員に、欧米系の企業と比べて、日系企業はどのような点で優れていると思うかという質問を設けてある。優劣比較の項目は、給料の高さ、休日や有給休暇の多さ、福利厚生、現地の人間へのポストの移譲、雇用の安定性など7項目である。その結果によれば、給料の額や福利厚生、休暇といった待遇面では欧米系の方が圧倒的に優れており、日系企業が欧米系よりも高く評価されているといい切れるのは、雇用の安定性に限られることである。

表1には、各項目について、日系企業の方が優れていると答えた者の割合を上段に、日系企業の方が劣っていると答えた者の割合を下段に掲げてある（どちらも同じ程度、わからないは省略）。表からわかるように、各国揃って日系企業が優れていると答えた項目は、雇用の安定性だけである。労使関係への配慮に関してマレーシアと台湾で日系企業の方が優れているとする人が有意に多いが（タイの差は誤差の範囲である）、インドネシアと中国では逆に日系企業の方が劣っているとする人が多い。現地の人間への技術や知識の移転に関しては、マレーシアで日系企業の方が優れているとする人が多いが、他の国では日系企業の方が劣っているとする人が圧倒的に多い。給料の高さや福利厚生、有給休暇の多さ、現地の人間へのポストの移譲といった個人への給付に関する項目については、すべて日系企業が劣っている。

各国で日系企業は欧米系企業よりも「雇用の安定性」において優れているとしているものの、その評価の程度には差がみられる。たとえば、中国での評価は東南アジアや台湾ほどではない。中国の場合、改革・開放政策が始まるまで、従業員は国営企業で働いていた。社会主義の国営企業は原則として労働者を解雇しない。したがって、終身雇用を特徴とする日本の経営のメリットは、中国人にとってそれほどありがたいものとみなされない。それよりも給料、福利厚生のよいことが外資系企業で働くメリットである。また、東南アジアで日系企業と欧米系企業の評価が接近している「労使関係への配慮」や「現地への技術移転」といった組織特性に関連する項目については、中国では、日系企業の方が劣るとする評価が多い。

以上のように、欧米系企業と比べて日系企業に対する評価は全体的に低い。日系企業を評価する点は、雇用の安定性ただ1点に絞られるといっても過言でない。特に給料や福利厚生面では、欧米企業とのあいだに大きな開きがある。

こうした日系企業の評価は、当然、現在の仕事や待遇に関する満足度にもあらわれる。仕事や待遇についての満足度を尋ねた結果によれば、給料や福利厚生についての不満度は強い。給与面に関して、「今の給料の額」と「給料のあがり方」についての満足度を尋ねたが、それぞれタイで60%、65%、マレーシアで56%、54%、インドネシアで48%、46%、中国で61%、53%、台湾で57%、58%と、高い率で不満があらわれている。また給与面ほどではないが、福

表1 日系企業と欧米企業の優劣比較

	タイ	マレーシア	インドネシア	中国	台湾
給料の高さ					
日系企業の方が優れている	4.5%	7.0%	3.1%	5.2%	8.0%
日系企業の方が劣っている	64.7	64.9	73.3	39.2	36.8
福利厚生					
日系企業の方が優れている	8.3	7.0	11.0	6.3	16.1
日系企業の方が劣っている	41.7	64.9	48.2	29.0	20.1
休日や有給休暇の多さ					
日系企業の方が優れている	7.1	15.8	5.9	6.2	8.6
日系企業の方が劣っている	50.6	34.2	47.1	33.9	37.9
現地の人間へのポストの移譲					
日系企業の方が優れている	10.9	15.4	11.0	8.9	8.0
日系企業の方が劣っている	35.3	35.5	29.0	17.0	33.9
現地の人間への技術や知識の移転					
日系企業の方が優れている	17.3	33.8	20.4	5.8	10.3
日系企業の方が劣っている	29.5	19.3	27.5	21.9	39.1
労使関係への配慮					
日系企業の方が優れている	22.4	35.5	19.6	11.1	31.0
日系企業の方が劣っている	21.8	23.2	36.9	15.4	10.3
雇用の安定性					
日系企業の方が優れている	37.2	46.5	31.8	21.0	52.9
日系企業の方が劣っている	14.1	7.0	16.1	12.5	2.3
標本数	156	227	256	1034	174

注) 質問文は「欧米系の企業と比べて、日系の企業はどのような点で優れていると思いますか。また劣っていると思いますか」である。中間管理職層のみの質問。「どちらも同じ程度」、「わからない」と答えた対象者の割合は省略してある。

利厚生に関しても不満が強い。不満とした者は、タイが52%と突出しており、マレーシアは35%、インドネシアは33%で、中国が44%、台湾が36%である。給与面と福利厚生面で、特にタイでの不満が強いのが特徴的である。

これに対して、雇用の安定性に関する満足度は高い。日系企業が長期安定雇用をめざしていることから当然の結果ともいえるが、この点では日系企業は評価されている。「解雇の不安がない」に関して、「そう思う」と答えた者が、マレーシア42%、タイとインドネシアがともに32%、中国が40%、台湾が56%いる。他方、「そうは思わない」はマレーシアが一番高く20%、次に台湾19%、インドネシアと中国が14%、タイ10%という順になっている。給与面と福利厚生面でもっとも強い不満を示したタイであるが、解雇の不安ではもっとも低い結果がでていいる。待遇面で不満は多々あるが、雇用の安定性ではかなり評価を得ている。

4 雇用の安定性は安全弁にならない

海外に進出している日系企業の悩みの1つに、従業員の定着をいかにしてはかるかという問題がある。ほとんどの日系企業は日本的経営を採用しているため、従業員を一人前に育てるには長期の職業訓練を必要とする。せっかく苦勞して人材養成をしたにもかかわらず、簡単に転職されたのではたまらない。また、長期安定雇用のために年功制度を設けているので、出世のスピードや昇給は欧米型の企業に比べて見劣りする。そのために従業員が他企業へ移ってしまっではだいなしである。日本ではこの矛盾を解消するために、家族的経営、温情主義、企業忠誠心といったメンタリティを醸成することができたが、日本以外のアジア諸国でそれを期待することは困難である。雇用の安定性がとりえなのだが、給与条件で従業員の定着が破壊されては、このさき日系企業は海外でうまくやっていけなくなる。

雇用の安定か給与条件か、これが労働者の定着をはかる上での最大の課題である。特に日系企業は欧米企業に比べて、給料の額、福利厚生の面でかなり劣っている。また、これらに対する現地従業員の不満も強い。雇用の安定性だけで欧米系企業にたちうちできるか心もとない。

調査結果によれば、各国の中間管理職層はともに、企業内教育・OJT・労使強調・QCサークル活動など、日本的経営のノウハウについて高い評価を与えているけれども、この評価は日系企業における低賃金、貧しい福利厚生、昇進機会の遅さなどの不満を解消できてはいない。

表2は賃金条件の変化によって従業員の転職志向がどう異なるかを国別に比較したものである。興味深いことに、仕事の待遇面でもっとも不満の強かったタイの残留志向がもっとも強く、「賃金が少しあがってもかわらない」とする対象者の割合が65%にも達する。マレーシアとインドネシアでは、それぞれ45%、34%であり、中国と台湾ではさらに減少して33%、29%であ

る。これに対して、「賃金が少しでもよければわかる」という回答は、インドネシアで多く61%、台湾53%、マレーシア45%、中国42%、タイ21%である。

表2 賃金条件と転職志向

	タイ	マレーシア	インドネシア	中国	台湾
賃金が少しあがってもかわらない	65.4%	44.5%	34.1%	32.6%	28.7%
賃金が少しでもよければわかる	21.4	45.3	61.0	42.4	52.6
もし賃金と同じならかわる	6.9	5.9	1.7	7.4	7.3
少し賃金がさがってもかわる	2.1	1.5	0.4	6.8	3.7
無回答	4.2	2.7	2.8	10.8	7.7
計	100.0%	99.9%	100.0%	100.0%	100.0%
標本数	926	914	1578	6478	1034

注) 質問文は「将来、別の企業に転職する気はありますか」である。丸めの誤差により合計は必ずしも100.0%にならない。

ごく素直に考えれば、転職志向は仕事や待遇についての満足度と相関しあうはずである。そうすると、タイで仕事や待遇の不満がもっとも多く、インドネシアでそれが少なかったのだから、タイで転職志向が強くインドネシアでそれが弱くなってしかるべきである。けれども結果は逆になっている。タイで残留志向が強く、インドネシアで転職志向が強い。

この逆説的な関係の解釈はむつかしいが、仕事や待遇に関する不満については、タイにおける転職志向の弱さそれ自体が不満度を高めていると考えられる。タイの従業員はできれば今の企業にとどまりたいと思っている。それだけに、今の企業での待遇に対していろいろ不満に思うことが多い。他の企業に転職するつもりがあまりないだけに、自分の待遇が良くなるためには、現在勤めている企業が待遇や労働条件を改善してくれることが条件になる。その分、今いる企業に対する不満も先鋭化するといえる。また、雇用の安定性に関して満足度が高いという点も、残留志向に関連している。企業残留志向の強さの原因となるのは雇用の安定性であり、この点での不満は転職志向に直結する。タイでは、他の点での不満を雇用の安定性がある程度うまく吸収しているといえるだろう。

これと対照的なのがインドネシアである。インドネシアでは、仕事や待遇面での満足も不満もともに少ない。これはインドネシアにおける転職志向の強さによるものと考えられる。転職

志向が強い、つまり良いところがあればすぐかわるさと考えているため、現在の企業に対する要求があまり先鋭化しないと考えられる。ただこうした考え方は、日本の経営にとってこまった事態ではある。

インドネシアの日本人管理者Aさん、44歳男性はこう嘆く。現地の従業員は「既得権益を守って、取れるものなら取ろうといった態度がある。感謝の気持ちというものをもってくれない。他の企業が賃上げしているからウチも、といった態度で、賃上げの結果競争力がなくなる、といった全社的発想をもてる者がいない。コンペティターからの引き抜きでやめた者が少なくない。しかも、それを社内で堂々とやっているものだから、理解に苦しむ。同僚もこれを知っていても文句はいわず、むしろなごやかに送り出すふうがある。したがって、人材形成の長期的展望が立てにくい状況がある。現地中間管理職も、部下を育成しようとししないようだ」。

台湾は転職志向に関して特徴的である。「賃金が少しあがってもかわらない」と回答した比率を比べてみればわかるように、台湾はいずれの国よりも企業に対する残留志向が弱い。これは意識の問題に限らない。実際に現在の職場にいたるまでの転職回数で比較しても、台湾の転職志向が大変強いことがわかる。表3は、従業員のこれまでの転職回数を国別に比較したものであるが、転職経験がまったくないと回答したのは、台湾では29%にすぎず、他の国と比べて極端に低い。次に低いマレーシアを20%近く下回っている。

転職経験が多いということは、それだけ「たたき上げ」型の従業員が少ないことを意味し、彼（女）らが企業に定着するための施策を工夫しなければならないことを示唆する。実際、日本人管理者を対象にしたインタビュー結果からも、このような事情を推察させるコメントが得られている。たとえば43歳の男性A氏は、「周囲から『上にあがった』とみられることに敏感なためか、会社にポストを要求する傾向が強く、結果としてポストインフレがみられる」と述べ、実際に従業員にポストを必要以上に与えていることを指摘している。また、男性49歳E氏は、「工場のキーパーソンには、よい待遇を与えることで、懐柔することになっている。そのさじ加減は、現地の人事担当に任せている」と、具体的な対応策を採っていることを認めている。

以上のように、賃金条件と昇進条件をシビアに評価し、そこでドライな判断を下した上で企業への定着・移動を考えるというのが、台湾人従業員の大きな特徴である。この点ではインドネシアが台湾に似ている。

表3 従業員転職回数

	タイ	マレーシア	インドネシア	中国	台湾
まったくない	61.3%	47.5%	54.5%	54.9%	29.1%
1回～2回	32.3	40.7	33.4	35.8	46.9
3回～5回	4.6	10.3	9.8	4.2	18.9
6回～10回	0.2	0.5	0.8	0.3	2.6
11回以上	0.2	0.3	0.1	0.3	0.7
無回答・誤回答	1.3	0.5	1.4	4.6	1.8
計	100.1%	99.8%	100.0%	100.1%	100.0%
標本数(人)	926	914	1578	6478	1208

注) 質問文は「これまで何回転職しましたか」である。丸めの誤差により、合計は必ずしも100.0%にならない。

では、雇用の安定性と転職志向との関係はどうなっているのか。雇用の安定性についての評価は転職志向とどう関係するのか。表4は雇用の安定性についての評価により転職志向がどのように規定されるかを示したものである。

タイにおいては、雇用の安定性についての満足・不満のいかんにかかわらず、企業への残留志向が強い。これに対し、インドネシアでは、雇用の安定性についての満足・不満にかかわらず転職志向が強く、雇用の安定性への評価は転職志向とまったく関連しない。会社が安定した雇用策をとろうととるまいと、賃金が今より多いところがあればかわりたい、というのである。これはタイと対照的な結果であり、インドネシアにおける転職志向の強さを示している。

マレーシア、中国、台湾では、雇用の安定性の評価が転職志向と相関している。一般的に、雇用の安定性についての不安がなければいほど、転職志向が弱まり、企業への残留志向が強まることである。「賃金が少しあがってもかわらない」とする傾向は、解雇の不安がないと思う人ほど多くなっている。マレーシア、中国、台湾それぞれの国で、解雇の不安がないと思っている人の56%、45%、37%は、「賃金が少しあがってもかわらない」としているのに対し、解雇の不安を感じる人の場合、「賃金が少しあがってもかわらない」とする人はそれぞれ27%、16%、20%しかいない。雇用の安定性に満足している人は高賃金による引き抜きに対して抵抗性が強く、不満に思っている人は抵抗性が弱い。企業の安定した雇用策が労働力の定着に直接寄与しているといえる。

表4 雇用の安定性についての評価と転職志向

	解雇の不安がない		
	そう思う	どちらとも いえない	そう思わない
タイ			
賃金が少しあがってもかわらない	66.1%	68.3%	56.8%
賃金が少しでもよければかわる	20.5	22.0	28.4
賃金が同じならかわる	7.0	5.7	11.6
少し賃金がさがってもかわる	3.4	1.2	2.1
無回答	3.0	2.8	1.1
計	100.0%	100.0%	100.0%
マレーシア			
賃金が少しあがってもかわらない	55.8%	41.0%	27.1%
賃金が少しでもよければかわる	38.2	48.8	58.0
賃金が同じならかわる	3.6	6.2	9.9
少し賃金がさがってもかわる	0.8	1.9	2.2
無回答	1.6	2.2	2.8
計	100.0%	100.1%	100.0%
インドネシア			
賃金が少しあがってもかわらない	37.5%	30.2%	37.9%
賃金が少しでもよければかわる	57.6	66.1	57.6
賃金が同じならかわる	1.8	2.1	0.9
少し賃金がさがってもかわる	0.4	0.4	0.5
無回答	2.8	1.3	3.1
計	100.1%	100.1%	100.1%
中国			
賃金が少しあがってもかわらない	45.1%	28.3%	16.1%
賃金が少しでもよければかわる	40.0	47.0	47.8
賃金が同じならかわる	5.3	8.8	10.8
少し賃金がさがってもかわる	3.7	7.2	16.1
無回答	5.9	8.7	9.2
計	100.0%	100.0%	100.0%
台湾			
賃金が少しあがってもかわらない	37.2%	15.4%	19.9%
賃金が少しでもよければかわる	49.1	63.0	58.0
賃金が同じならかわる	5.9	11.0	9.3
少し賃金がさがってもかわる	2.5	4.0	7.1
無回答	5.3	6.6	5.8
計	100.0%	100.0%	100.1%

注) 雇用の安定性についての質問文は「仕事や待遇に関して、満足していることや不満に思っていることについて教えてください。次の各項目に関して、それぞれあてはまる番号に○をつけてください」である。丸めの誤差により合計は必ずしも100.0%にならない。「解雇の不安がない」という質問に無回答の対象者は省略してある。

もつとも、こうした状況には、各国の労働市場の状態も反映していよう。タイの場合、以前より労働賃金が上昇したため、一般従業員の労働力需給はそれほど逼迫しなくなった。以前はよく転職をしたが、最近はやい転職先が少ないため、不満があるにもかかわらず、転職志向が弱くなっている可能性がある。これに対し、インドネシアは豊富な労働力をかかえて失業率も高いものの、経済が全体として活況を呈し、職業機会が豊富であるため、よい職場があればどんどん変わるといふ志向が働きやすいと考えられる。

なお、この転職志向はあくまで意識の問題であって、現実には移動性が高いわけではないことに注意が必要である。客観的な転職回数(表3)や勤続年数(表5)でみる限り、日系企業の現地従業員の定着度は各国で同じように高い。日本の製造業と比べてそんなに遜色ない。各国でおよそ60%が10年以上の勤続率を維持している(中国の場合、改革・開放政策が実質的に開始したのは1979年からであり、また多くの外資系企業が中国に進出を始めたのは80年代半ば以降であるから、長く見積ってもまだ10年程度の歴史しかない。このことを考慮にいとると、表5に掲げた勤続年数は決して短いとはいえない)。また、これまでの転職回数も、まったくないおよび1~2回を合わせると、およそ90%になる。転職志向が強かったり、仕事・待遇面での不満があったりしても、事実としては企業への定着度が高い。

表5 従業員の勤続年数

	タイ	マレーシア	インドネシア	中国	台湾
半年未満	4.3%	3.1%	1.4%	6.5%	6.2%
半年~1年未満	4.0	5.8	4.1	14.1	8.2
1年~3年未満	11.0	7.1	4.4	42.1	23.0
3年~5年未満	7.7	8.5	3.4	19.2	17.6
5年~10年未満	13.7	16.2	21.6	11.0	27.0
10年以上	58.7	59.1	64.3	5.3	17.4
無回答	0.5	0.1	0.7	1.8	0.6
計	99.9%	99.9%	99.9%	100.0%	100.0%
標本数	926	914	1578	6478	1208

注) 質問文は「この企業でどのくらいの期間働いていますか」である。丸めの誤差により合計は必ずしも100.0%にならない。

この意味では、雇用の安定性を売りものにした日本の経営はかなり功を奏しているといえる。それでも、なお従業員の定着に神経質にならざるをえないとしたら、それは少数の有能な人材（特に、一般従業者ではなく、大学出のエンジニアや管理職）が転職するからであろう。特にインドネシアの日本人駐在員からは、「ライバル会社からの引き抜きでやめた者が少なくない。しかも、それを社内で堂々とやっているものだから、理解に苦しむ」といった悩みをしばしば打ち明けられた。もしそうだとすれば、こうした人材を引き留める上で、昇進や昇給の面での誘因を工夫するしかない。雇用の安定だけを売り物にしては、人材の流出は避けられない。

今後、アジア各国で外資企業が増え、競争が激しくなることが予想される。待遇面での改善を考えないと、有能な従業員を企業に引き留めるのは難しくなるだろう。雇用の安定性だけで有能な従業員を縛るのは、長期的には無理である。雇用の安定性という利点を堅持しつつ、昇進や昇給などの待遇面でどのような工夫をして従業員の誘因を高めるか。欧米系企業の利点を飲み込む制度をなんとかして築き上げることが、最大の課題である。

5 好まれない日系企業

今回の調査対象者は、何らかの事情で日系企業に勤めることになった従業員である。はたして彼（女）らは日系企業が好きだからそうしているのか。現地系や欧米系の方が好みだが、しかたなく、あるいは偶然そうなったのか。もし、労働条件が同じなら日系企業ではなく、他の企業で勤めたいと思っているのか。今回、こうした企業評価についての質問も用意した。もし条件が同じならという限定をつけた上で、勤務先として日系企業と現地企業、日系と欧米系、日系と韓国・台湾系のどちらがよいかを尋ねた。その回答結果（表6）をみて、まず全体的にいえることは、条件が同じでありさえすれば、企業の国籍にはこだわらないとする考えが中国での現地系企業との対比を除いて過半数を占めたことである。つまり、過半数の人々は就業先の選択において、その企業の国籍にはこだわっていない。

残りのおよそ半数の人々には、好みの違いがあらわれている。まず現地系企業との比較に関しては、タイ、インドネシア、中国、台湾では「条件が同じなら現地系企業」と答えた者がそれぞれ28%、38%、42%、30%におよび、日系企業よりも現地系企業を好む方が圧倒的に強い。これに対し、マレーシアでは現地系企業より日系企業を好む人が多い一方、70%の人間が「どちらでもよい」と答えている。つまり、マレーシアでは他の2ヵ国に比べて現地系企業への強い選好が存在しない。これはマレーシアでは現地系企業の育成が十分ではなく、外資系に比べていろんな面で劣る存在と考えられているためである。また民族問題との関係で（マレーシアではブミ・プトラというマレー系の土地っ子への優遇政策が採られている）、人口のおよ

そ40%を占める中国系・インド系の人びとには、マレー化の弱い外国系の企業が望ましいとする事情もあるのかもしれない。

表6 同じ労働条件のもとでの企業選好

	タイ	マレーシア	インドネシア	中国	台湾
日系企業か現地系企業か					
条件が同じなら現地系	27.5%	9.6%	37.7%	42.4%	30.1%
条件が同じなら日系	19.4	19.0	10.2	11.6	14.9
条件が同じならどちらでも	50.1	69.3	49.6	39.3	50.2
無回答・誤回答	2.9	2.1	2.5	6.8	4.8
計	99.9%	100.0%	100.0%	100.1%	100.0%
日系企業か欧米系企業か					
条件が同じなら欧米系	32.8%	14.1%	15.4%	26.1%	21.9%
条件が同じなら日系	17.0	25.4	18.9	10.2	21.9
条件が同じならどちらでも	47.0	58.3	62.5	56.0	50.6
無回答・誤回答	3.2	2.2	3.2	7.7	5.6
計	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
日系企業か韓国・台湾系企業か a)					
条件が同じなら韓国・台湾系	4.4%	3.1%	8.0%	21.3%	2.4%
条件が同じなら日系	48.7	43.3	32.6	15.3	47.8
条件が同じならどちらでも	43.3	51.2	56.0	55.5	43.5
無回答・誤回答	3.6	2.4	3.5	7.9	6.3
計	100.0%	100.0%	100.1%	100.0%	100.0%
標本数	926	914	1578	6478	1208

注) 質問文は「日系企業と現地企業（欧米系企業・韓国系や台湾系企業）とどちらで働きたいと思いますか」である。丸めの誤差により合計は必ずしも100.0%にならない。

a) 中国調査ではこの項目は、香港・韓国・台湾系企業となっている。

中国の場合、日系企業か現地系企業かでは、圧倒的に現地系企業で働きたいとする方が多く、どちらでもよいとする答えを上回っている。東南アジアや台湾の場合には、現地系企業と外資系企業の区別に関係なく、条件が同じならどちらでもよいとする人が過半数を超えていたことを考えると（タイでは現地系企業を選好する者は若干過半数を下回る）、中国人は他の国の人々より、ナショナリズム意識が強いのかもしれない。

欧米系企業との比較には、タイの欧米系企業志向がきわめて強い。「条件が同じなら欧米系企業」と答えた人が33%もいるのに対し、「日系企業」と答えた人はその半分近い17%である。他方、マレーシアでは14%対25%、インドネシアでは15%対19%と日系企業の選好の方が強い。また、インドネシアでは「どちらでもよい」という回答比率が63%と高くなっており、日系・欧米系という比較にはそれほどこだわっていない。中国での、欧米系企業に対し日系企業を好む程度は東南アジアよりもかなり弱く、圧倒的に欧米系企業志向が強い。台湾では、欧米系企業と日系企業の好みには差がないことが特徴になっている。

好みの違いがはっきりしたのは、日系企業と韓国・台湾系企業との比較である。「条件が同じなら韓国・台湾系企業」という回答比率は中国を除いたすべての国で10%未満であるのに対し、「条件が同じなら日系企業」と答えた比率はタイで48%、マレーシア43%、インドネシア32%、台湾48%と3～4倍の差がある。中国では日系企業に対する厳しい評価が出ているが、これは中国調査での質問が韓国・台湾系企業との比較ではなく、香港・韓国・台湾系企業との比較になっていたことに原因するところが大きいと考えられる。中国人にとって香港系企業は外資系といっても、現地系企業のイメージが少なからず含まれる。

こうした、企業選好の違いは、各国の日本人従業員へのインタビューからもうかがえる。たとえば、タイのEさん、54歳男性いわく、「台湾系企業に関していえば、中国人経営者が労働者に対してきびしく接し、福利厚生もよくないようだ。またアンフェアで組織がきちんとしていない。概して利己主義的である。一方欧米系企業については、福利厚生は良いはずだ。しかし、日本でいう終身雇用がなく、レイオフの可能性がある。日系企業については、福利厚生やサラリーは、台湾系企業や欧米企業に劣るはず。しかし、判断がフェアで、終身雇用で気分がいい。またイメージしにくいのが、タイでは韓国人は見下されている感じがある。」また、マレーシアのBさん、39歳男性はこう述べている。「待遇面はアメリカ系企業が良い。韓国系企業も給料は良いが、給料以外はだめ。日系企業は家族的で面倒みがよい。国として健康保険はないのだが、年間2,500ドルまでは会社が出す。日系企業だからきたという一般従業員も多い」。さらに、インドネシアのEさん、45歳男性は、「他の企業のことはよくわからないが、韓国系企業では労働協約に関するトラブルが多く、労働者を暴力的に扱っているといった話を聞いたことがある。その点、日系企業は労働協約を守っているようだ」と述べている。

韓国・台湾系企業の評判が良くないのは、従業員をフェアに扱っておらず、労働協約に関するトラブルが多いことであるらしい。それは、かつて日本がなりふりかまわず東南アジアに進出して、反日感情を高めたのと同じような状態であるのかもしれない。相手国の国民性、生活習慣などを無視して経済進出すれば、その国の評判を悪くする。韓国や台湾も経済の成熟度が増すにしたがって、その反省を余儀なくされるだろう。日本はその反省のもとに、徐々に評判を回復しつつあるといえる。しかし、日系企業はマレーシアやインドネシアでは、欧米と互角あるいはそれ以上の評価を得ているが、タイでは依然として欧米より悪いイメージであることを、謙虚に受けとめるべきであろう。

6 日系企業の課題

以上、調査結果をもとに日系企業評価について検討を加えてきた。分析から得られた知見と今後の日本の課題をまとめておこう。

まず、タイ、マレーシア、インドネシアの東南アジア3カ国の日系企業に勤める現地従業員の目に映った日系企業の評価について。日系企業が誇りにできる利点は公平性にある。欧米系企業は、上に厚く下に薄い処遇、一方的なレイオフの権利をもっているのに対して、日系企業は下に厚く上に薄い処遇で、長期安定雇用を敷いている。こうした日系企業の特性は、一般従業員にとって公平性が高い制度とみなされている。だからといって、日系企業が高く評価されているわけではないことに注意が必要である。給与、福利厚生など、ほとんどの側面で、日系企業は欧米系企業に劣っていると思われるからである。

このことは、従業員の定着をはかる上で、雇用の安定か給与の上昇かという課題にかかわる。タイは賃金上昇とは関係なく企業への残留志向が強い。他方、インドネシアは雇用の安定性の評価とは関係なく賃金の上昇による転職志向が強い。これに対してマレーシアでは、転職志向に雇用の安定性と賃金上昇の双方が関連する。こうした違いはあるものの、客観的な勤続年数や転職回数でみる限り、日系企業の従業員の定着度は各国で同じように高い。この意味では、雇用の安定性を売りものにした日本的経営は功を奏しているといえる。それでも、なお従業員の定着に神経質にならざるをえないとしたら、それは少数の有能な人材が転職してしまうからであろう。もしそうだとすれば、こうした人材を引き留める上で、昇進や昇給の面での誘因を工夫するしかない。

中国の場合、現地従業員の日系企業に対する評価は低い。雇用の安定性を別とすれば、その他の項目ではすべて欧米系企業より劣る。日系企業に対する低評価の原因は、賃金の低さと福利厚生の貧しさ、そして何よりも、高い期待を抱く従業員が感じる強い相対的剥奪感にある。

中国人従業員は日本的経営について高い評価を与えているが、この評価は日系企業における低賃金、貧しい福利厚生、昇進機会の遅さなどに対する不満を解消できてはいない。また、日系企業が誇りとする雇用の安定性、従業員の企業への定着化については、それほど効果を発揮していない。中国では国営企業で終身雇用が実施されてきたからである。外資企業で働くことの動機は、雇用の安定よりも高い賃金収入を得ることにある。

台湾と日本は多くの点で「近い」関係にある。そしてこれは、日系企業の労働条件に対する比較的高い評価につながっていた。その意味で、今回の調査結果からも、台湾が親日的であることが確認されたといってよい。しかし、このような「近さ」にあぐらをかいてばかりはられない。たとえば、欧米系企業と対比した場合の労働条件の中でも「現地の人間へのポストの移譲」などは、東南アジアや中国に比べても評価は低い。加えて、経済水準からみた日本との「近さ」は現地従業員の強い期待水準を生み出しており、これが結果として彼らの相対的な剥奪感を喚起している。台湾との今後の関係を進める際、日本人はその「近さ」に甘えることなく、「親しき仲にも礼節」を備えておくべきであろう。

日本は現在、アジア太平洋地域においてそのプレゼンスを注目される存在となっている。かつては、「欧米に追いつき追い越せ」の原則でなりふりかまわぬ行動をしても、小国なるがゆえにそれが許された面があった。が、もはや自覚なきプレゼンスは許されない。その行動はつねに他国からチェックされる存在となっている。日本は今後、アジア太平洋地域でリーダーシップを担っていかざるをえない状況に置かれているが、そのためにはきちんと自覚をもった上で、異文化との共生をはかりながら国際貢献をしていくことが不可欠である。今回の調査を省みるとき、そのことをいっそう強く感じる。現状のままでは、アジア諸国の不快感が残ってしまいかねない。他国に映った日本を謙虚に受けとめ、自らの反省材料とすべきである。

[謝辞]

本稿のもとになっているプロジェクトは、(社)アジア社会問題研究所が(財)産業研究所の委託を受けて実施したものである。両研究所から、データの使用ならびに報告書からの引用について許可いただいたことに、謝辞を表したい。なお、本プロジェクトの成果が、今田高俊・園田茂人編『アジアからの視線』(東京大学出版会)として刊行されている。

自由論題

日本企業の海外進出形態：理論と実証

長谷川信次（早稲田大学）

要 旨

日本企業による海外直接投資は1980年代後半に本格化した。このことは一般に、OLIフレームワークの中で説明可能である。所有優位性については、外的ショックを契機としての資源節約型産業への転換というマクロの対応と、効率的な生産システムの確立とマイクロエレクトロニクス技術の活用というミクロレベルでの対応が組み合わさることで獲得された。立地優位性としては、インプット市場の存在、製品差別化、貿易障壁、円高、地域経済統合といった要素が、とりわけ欧米先進国に企業活動を立地させる魅力度を高めた。こうした立地優位性を活用するために、上述の所有優位性に基づいて行なわれる企業の国際化行動には、強い内部化インセンティブが働くことと主張してきたのが既存の内部化モデルである。

しかしながら多国籍企業の外国市場への接近方法がますます多様化する今日、パートナーとの合弁事業や提携戦略の可能性を考慮しない内部化モデルはあまりにナイーブすぎる。パートナーとの提携戦略は理論的には、純粋な市場取引でも完全な内部化でもない、両者の間に位置する中間的な取引形態として把握できる。この中間組織が最適な取引形態となりうるのは、それが他企業とのパートナー関係において機会主義の発現を抑制するようなメカニズムを内包していると同時に、他企業がもつ経営資源を利用することで自社の経営資源を強化したり、不足分を補完したりすることが可能となるからである。

この新たな理論仮説は、次いで行なわれる、日本企業の在先進国現地法人に対する所有パターンの決定因分析によってかなりよく支持される。国際ネットワークの度合と広告集約性の高さは完全所有子会社を選好するが、これは、意思決定の調整コストやフリーライダーのリスクを回避するために完全所有によるコントロールが必要とされるとする、これまでの内部化モデルの主張を支持する。これに対して合弁事業においては、多角化、天然資源へのニーズ、現地法人の相対規模の大きさが重要となる。また、R&D集約的な企業ほど合弁事業に積極的となることが観察される。この点については、R&D集約的な企業は所有優位性の減価を防ぐために完全所有を選好すると予言した内部化モデルよりも、R&Dに積極的な企業ほど有力な現地企業から補完的な経営資源を獲得するために合弁事業を選好するとする資源補完仮説を支持する。また同時に、米国への進出と欧州への進出における違いについても明らかとなる。

1 はじめに

企業はみずからの存在の境界を選びとる主体であるとする、新しい企業観がミクロ経済学と経営学のフロンティアにおいて支配的となりつつある。多国籍企業も例外ではない。海外市場に参入しようとする企業はまず、輸出か現地生産かを選択する。そして現地生産についても、自らが100%所有する子会社を通じて行なうのか、あるいはパートナー企業と合併事業を行なうのか、さらには現地企業に技術やノウハウをライセンスするのか、などの選択肢がある。

実際、多国籍企業は外国市場に対してますます多様な接近方法を採用する傾向にある。こうした現実の重要性にもかかわらず、これまで多国籍企業の進出形態に関する研究はあまり行なわれてこなかった。その理由としては、合併やライセンス、業務提携、共同開発など、複数の企業間で行なわれる提携関係が企業の国際化戦略として注目されるようになったのが比較的最近であること、したがってこうした企業行動についての理論化の試みがまだ緒についたばかりであることがあげられる。またデータ入手上の問題から、理論モデルを実証的に検討することが極めて困難であることも指摘できる。

こうした問題意識のもとに、日本企業が外国市場に進出する際の形態について、理論的・実証的に分析することが本稿での目的である。

2 日本企業の多国籍化

日本企業が海外市場での現地生産を本格的に開始したのは、1980年代の後半のことである。1984年度に101億ドル（大蔵省届出実績）に過ぎなかった日本の対外直接投資は89年度には675億ドルへと、わずか5年間で6.7倍に拡大した。業種別にみると金融保険、不動産などの非製造業の伸びが著しいが²⁾、製造業の中では、一般機械、電気機械、輸送機械のいわゆる機械産業のウエイトが急上昇している。製造業全体に占める機械産業のウエイトは、70年代には25%であったのが、85-89年度の平均では51.3%にまで高まった。また地域別には、かつてはアジアへの投資が最大であったのが、北米とヨーロッパのシェアが上昇している。これら先進地域向け投資が日本の対外直接投資全体に占める割合は、80年代前半までは4割程度であったのが、80年代後半以降は7割弱を占めるようになった。

この80年代半ば以降の日本の海外直接投資の急増とその質的变化は、多国籍企業の現象を説明するOLIフレームワークによって説明できる（Dunning1979）。それによると、所有（Ownership）、立地（Location）、内部化（Internalization）の3つの優位性を同時に活用する条件が整ってはじめて、企業は直接投資を通じて外国市場に接近する。

2-1. 所有優位

日本の経済構造は、1970年代のエネルギー価格の高騰と80年代の円高という2つの外的ショックによって大きく変化した。資源集約的な産業はエネルギーコストの安価な国にシフトし、国内は自動車や電子・電気、工作機械など、資源節約型の機械産業へと特化した。こうした外的ショックに対するマクロレベルでの対応に加えて、ミクロの企業レベルでも経営努力を通じて2つの場面で生産性の向上が実現し、これが機械産業における日本企業の所有特殊的優位の形成につながった。

一つは、生産システムにおける生産性の向上である。生産システムとは、生産設備、生産管理技術、および組織風土の3要素から構成される生産の仕組みをさす。生産設備については、多くの日本企業が自ら設計・製作し、メンテナンスを行なうことで、自社の生産のニーズに適合した生産設備を入手することが可能となった（吉原他1988）。生産管理技術については、一方では企業内においてQCサークルや改善運動、現場主義が徹底され、他方において企業間でも長期安定的な協調関係を通じて「リーン（lean）」かつ柔軟な生産システム（かんばん、ジャスト・イン・タイム）が編み出された。こうした生産管理の技術は物的生産性を向上させただけでなく、多品種少量生産や新製品開発のスピードアップを可能にし、製品の付加価値生産性の向上にも貢献した。また組織風土については、雇用の安定性や内部昇進、平等主義といった、日本企業にユニークな組織風土が生み出された。これが、従業員のスキルの蓄積を促進すると同時に、モチベーションを高め、生産性向上に貢献した。

生産性向上の第二は、マイクロ・エレクトロニクス（ME）技術の活用によるものである。電子産業においては、半導体の集積化と価格をめぐる競争のプロセスで需要が拡大し、経験効果が現れ、それがいっそうの集積化と低価格化を促した。その結果、1980年代前半までには、日本企業はとりわけメモリー分野において明らかな優位性をもつにいたった。こうした電子技術における革新の影響は電子産業のみならず、機械産業全般あるいは他の産業にも幅広く波及し、「ME革命」と呼ばれた。

ME技術の活用は2つの方向で行なわれた（橋本1995）。生産設備への導入と、最終製品への組込みである。生産設備へのME技術の組込みとしては、産業用ロボット、NC工作機械、自動搬送機、CAD、FMS、生産工程のセンサーなどがその例である。その結果、日本企業の物的生産性は飛躍的に向上した。これに対して、最終製品への組込みとは、製品にIC・マイコンを装着させることである。これによって日本製品の信頼性が高まり、製品の高機能化・多機能化が実現した。また、燃費のよい小型自動車にみられるように、商品の小型軽量化、省エネルギー化が可能となり、価格低下ももたらされた。70年代を通じて上昇した物的生産性が80年代以降は伸び悩むと、こうした製品付加価値の上昇を通じて付加価値生産性の向上が図られたのである。そして、

付加価値を高めた「日本製」は、欧米市場においてもシフトした消費者の需要に見事に合致した。

以上のように、日本の機械産業は生産システムと製品の両面において、生産性を飛躍的に高めることに成功した。これが日本企業の企業特殊的優位を創出し、海外直接投資の必要条件を形成した。

2-2. 立地優位

80年代半ば以降の日本の製造業の海外直接投資の急増は、すでにみたように、主として機械産業の欧米先進国向けによるものであった。このことは、機械産業に対して欧米に立地優位性が存在したことを意味している。

第一は、インプット市場の存在である。欧米市場では豊富な熟練労働力が利用可能で、効率的な輸送サービスと通信サービス、さらには規制緩和の進んだ資本市場が存在した。機械産業は最終製品がいずれも数多くの部品から出来上がる加工組立型産業であるから、部品組み立てと最終製品の組立てが同じ場所で行なわれる必要がない。したがって、このインプット市場を利用することで、北米あるいはヨーロッパ規模で工程間国際分業を展開することが可能となる³⁾。

第二に、機械産業の多くの製品では、製品差別化が企業の競争戦略上重要となる。製品差別化には、効率的な流通経路を確保し、消費者信用の供与やリース制などの金融サービスを提供し、保守や情報などのアフターサービスを提供して、市場コミットメントを行なうことが重要となる⁴⁾。また、研究開発活動を現地で展開して、製品に市場ニーズを反映させることも必要となる⁵⁾。さらには、販売と研究開発の間に情報ループを形作るためには、生産拠点を市場に立地させることも重要となる。また、製品差別化のためのR&D、販売、資金調達の現地化ニーズが北米・欧州規模での国際分業の利益と結合して、本社機能を付与させた自己完結システムをもつ企業も出てきている。そこでは、現地ニーズを反映させた経営システムを開発し、地域内のR&Dと生産、販売活動を調整する役割を果たしている。

欧米の立地優位性の第三は、輸出障壁である。日本の機械産業の国際競争力の上昇を受けて、日本からの輸出が急増した。そして、1980年代の初めから、輸出自主規制、輸出監視制度、最低輸出価格制度、ダンピング課税、原産地規則など、さまざまな貿易制限措置がとられるようになった。こうした貿易制限措置は、工作機械からカラーテレビ、自動車、VTR、電子タイプライター、コピー機に至るまで、機械産業の広範な製品分野に及んだ。日本企業は輸入障壁に対抗するために現地生産を開始した。そして組立メーカーの生産開始と現地調達比率の引き上げ要請によって部品メーカーも現地生産を行なうようになってきている。

第四は円高である。85年までは200円台で推移してきた円の対ドル相場は、同年秋のプラザ合意

以降急上昇し、88年には128円（年平均）に達した。その後いったんは落ち着くが、92年以降、再び一段の円高が進み、瞬間的には1ドル80円を割り込む事態にまでいった。円高は2方面から日本企業の海外進出を加速させる。一つは、輸出品の（ドル建て）価格競争力が低下するから、現地市場での市場シェアを維持するためには海外生産を通じたコスト削減が要求される。第二に、円の購買力が高まる結果、外国資産（企業、工場）の買収が容易になる。

欧米の立地優位性の第五の要素は地域経済統合である。北米3カ国では1992年にNAFTAが締結し、自由貿易圏の創設に向けての作業が開始した。また欧州でも、域内の残存する非関税障壁を廃止する市場統合プログラムが85年に開始し、92年末までに統合市場は一応の完成をみた⁶⁾。北米、欧州での地域経済統合は、以下の4点で、日本企業にとって両地域の立地優位性を高める働きをする。

- 1) 統合市場は生産要素市場と製品市場の両面での市場拡大を意味するから、規模の経済性と工程間国際分業のメリットをよりいっそう享受することが可能になる。
- 2) 市場統合は資源の再配分、独占力の低下とX効率性の改善、R&D投資の活発化を通じて現地企業の所有特殊の優位を強化する。この現地企業の所有特殊の優位の相対的な高まりは、必ずしも日本企業の直接投資を減らすことにはつながらない。直接投資を通じた市場コミットメントで現地の競争ポジションを強化するという、「戦略的行動」が可能となるからである。
- 3) 立地優位と所有優位の国際分布の変化に対応するために、進出済みの日本企業も、R&D投資の拡大や設備の更新、工場立地の移転による経営資源の国際的な再配分など既存事業の大幅な再構築に迫られる⁷⁾。
- 4) 日本企業の間には、とりわけ欧州に関して要塞化の危惧が根強い。域内の貿易が自由化されても、域外に対しては関税、政府調達からの排除、原産地規則、ローカルコンテンツ、相互主義の要求などの参入障壁を通じて、市場へのアクセスが今後よりいっそう制限的になるという見方である。その場合、域外からの輸入は域内貿易に取って代わられ大規模な「貿易転換」効果が生じるから、日本企業は現地生産に切り替えてインサイダー化し、市場防衛することが必要となる⁸⁾。

2-3. 内部化インセンティブ

内部化とは、市場取引にコストがかかるとき、取引の場を企業内に限定しようとする企業行動をさす（長谷川1990）。この内部化インセンティブをとりわけ強調する多国籍企業の理論に、内部化モデルがある（Rugman 1980）。

かつて国際経済取引の主たる手段は貿易であった。そこで取引されていたのは標準化された商品であった。標準財は品質や規格が一定で、情報の非対称性も起こりにくい。その意味で、市場取引になじみやすい。しかしながらその後の貿易の拡大によって諸国間のリンケージは飛躍的に

高まった。それとともに世界的規模で競争が激化し、すでにみたように、グローバルな資源活用を通じた低コスト生産の実現と、消費者ニーズに合わせた製品差別化を同時に進める必要性が生まれた。かくして所有優位性を身につけた機械産業の日本企業は、製品の開発から市場化にいたるまでをいくつかの工程に分解して、それらを国際的に垂直・水平分業する方向へと動いている。こうした企業行動の変化は国際的な取引の中身にまで影響を与え、これまでなら国家間での取引の対象とはならなかったようなものまでもが取引されるようになってきている。

機械産業における国際分業の展開には、活動拠点間での経営資源、中間財、差別化製品の取引を伴う。中間財の生産において規模の経済性が働くと、特殊的資産が形成され、市場取引には高い取引コストが発生する (Klein, Crawford and Alchian 1978)。また、差別化製品の生産・販売には、当事者間で情報の非対称性が起こりやすいから、ブランドやのれんがただ乗りされるリスクを伴う (Teece 1981)。経営資源としては、ジャスト・イン・タイムやQCサークルの実践、生産設備の内製と改良、現場主義や安定的雇用などが、部分的には北米や欧州でも効果的であることが知られている。しかし、これら日本的生産システムはコード化 (codify) することが難しく、制度的・文化的に異なる背景をもつ国に移転して定着させるには濃密な人的接触と忍耐力、時間が必要となる。こうした特徴をもつ中間財、差別化製品、経営資源の国際取引を市場で行なおうとすると、契約の起草コストや契約不履行のリスクが禁止的に高まり、機会主義的行動が取引関係にダメージを与えてしまう可能性が高い。

さらには、企業がグローバル戦略を遂行する場合に、生産や販売市場、移転価格などに関して活動拠点間で意思決定を調整する必要が出てくる。こうした調整プロセスにおいて、それぞれの活動拠点が機会主義的に行動する余地が生まれる。

こうした市場の不完全性を回避して、取引上の問題に対処する方法が「内部化」である。取引相手を自社内に統合して、取引を内部化するわけである。それによって階層秩序を通じた公式的コントロールが生まれ、情報の効率性が高まり、インセンティブそれ自体が矯正される (Hennart 1986, 長谷川 1990)。その結果、機会主義のリスクが弱まり、意思決定者の限定合理性も節約される (Williamson 1975)。

以上のように、機械産業におけるグローバル戦略の展開とともに、国際経済取引の幅と奥行が広がりをもつことで取引の中身が市場取引には馴染みにくいものへと変質し、その結果として強い内部化インセンティブが働くようになったことがわかる。かくして、OLIの3つの優位性が同時にそろい、直接投資の必要十分条件が満たされる。

3 提携戦略

3-1. 中間組織

しかしながら実際の直接投資と多国籍企業の活動は、必ずしも完全な内部化によって管理されているわけではない。企業は海外事業を展開するにあたって常に単独進出するのではなく、しばしばパートナーとの合併事業を選択する。また近年では、出資を伴わない提携も増えている⁹⁾。

こうした企業の現実の対外進出を説明する上で、OLIフレームワークや内部化モデルが十分な道具を提供してくれているとは言い難い。上述の所有優位性に基づいた日本企業の対外進出が、中間財、差別化製品、経営資源の市場取引にかかわる取引コストを迂回するために、必然的に内部化されることで行なわれるとする既存の理論仮説はあまりにナイーブすぎるのである。こうした結論が導かれた原因は、主として、既存モデルが取引形態として市場と統合の2つしか想定していなかった点にある (Rugman 1980)。取引形態が2つしかなければ、いったん市場での取引コストに遭遇すると、代替案として内部化しか残らない。

しかしながら、市場に代わりうるのは内部化だけではない。経営的に独立した企業間であっても、一定の条件のもとでは緩やかなつながりをもち、非公式のコントロールが発生する。それは内部化と並んで、市場の不完全性を克服する手段となりうる。

市場の場にとどまりながら市場の不完全性を克服する方法に、長期継続的な取引がある。取引を同じ相手と長期的に繰り返すときには、機会主義的なインセンティブをもつ企業の間でも機会主義的行動を相互に自制する状況が生まれる可能性がでてくる¹⁰⁾。将来の報復可能性が威嚇として機能すれば、取引パートナーは相互に機会主義的行動を自制した方が得だからである。また取引が永続しなくても、相互のコミットメント (関与) があれば不完全な市場での取引を補う働きをする。パートナー関係においてサunkコスト (埋没費用) が発生していると、事業が成功しない限り投下資源を回収できない。そうした一種の運命共同体の中で信頼が醸成され、機会主義的行動が抑制されるからである¹¹⁾。

こうした企業間関係は、内部化のようにタイトに結合した一つの経営体とは異なる。また市場のように完全に独立の企業のままでもない。取引の継続性やコミットメントを通じて、独立の企業同士でありながら意思決定がゆるやかに結合されている。その意味で「中間組織」と呼ぶことができる。

3-2. 内部化か中間組織か

多国籍企業はある時は完全所有子会社を設立して (内部化) , またある時は合併や提携を通じて (中間組織) 海外市場に接近する。一方が他方を完全に駆逐してしまうのではなく、両者がケー

スパイケースで使い分けられるのは、内部化にも中間組織にもそれぞれコストがかかるからである。いずれの取引形態にもコストがかかるのであれば、利潤を最大化する企業はもっともコスト節約的な形態を選択するはずである。

内部化のコストを考えるには、内部化を2つのタイプに分けることが有益である。グリーンフィールドによる投資（完全所有子会社の更地からの立ち上げ）とパートナー企業の買収である。

グリーンフィールド投資の問題点は、外部から経営資源を導入する道を閉ざしてしまうことにある。この点は、今日の企業を取り巻く国際経営環境をみると、企業にとって大きな制約となる危険が高い。第一に、情報技術の革新によりイノベーションの成果が瞬く間に普及し、新製品や新技術が加速的に陳腐化していく。その一方でR&Dのコストと成果の不確実性は上昇し続ける。また基本技術の多くが特許を通じて囲い込まれ、一部の天然資源や原材料などの重要なインプットが既存企業によって支配されている。こうした状況下では、国際的な有力企業や高い研究開発能力を有するハイテク企業といえども、内部の資源蓄積だけで競争優位を維持・強化することはもはや困難となってきた。第二に、ネットワーク外部性（Katz & Shapiro 1985）によって技術や製品の互換性がますます重要視され、他社との協力による標準化戦略が重要性を帯びてくる。第三に、製品差別化のための流通や金融、アフターサービス部門への投資や、あるいは産業構造の変化や業際化、比較優位構造の変化への対応策として多角化を進める上で、他社の経営資源が役立つ。このように、経営資源の外部企業からの補完は国際化と並んで、いまや不可欠の企業戦略となりつつある。

しかしながら経営資源の補完は、内部化では常に不可能というわけではない。相手企業を買収することで必要な資源を入手することも理論的には可能であるからである。しかしながら買収には、事前にまず莫大な資金が必要となるし、現地国の法規制と抵触したり現地ナショナリズムの反発にあうかもしれない。ターゲットとなる企業がその国を代表する企業であるほど、また長い歴史をもつ大企業であるほど、さらにはすぐれた経営資源をもつほど、これら事前のコストが高くなる可能性が高い。ところがこうした企業こそ買収する側からすると魅力的に映るものである。また事後的にも、異質な企業文化の中での経営の難しさが露呈したり、規模の不経済性が現れるかもしれない。さらには投下資源が固定されることで、大きなリスクを抱え込むことにもなりかねない。こうした一連の買収のコストは、国際市場での事業経験が十分でない企業や現地市場の知識に乏しい企業、あるいは資金その他の十分な経営資源をもたない企業においてはとりわけ深刻なものとなろう。

グリーンフィールドと買収の、両方の内部化のコストが高すぎると知覚されるとき、企業は公式的コントロールを完全掌握することを断念する。そして中間組織の段階にとどまり、コント

ルールを共有する方法を模索することになる。

ところが内部化と同じように、中間組織にもコストがかかる。中間組織においては、機会主義の動機それ自体が消失するわけではない。すでに述べたように、信憑性のある威嚇やコミットメントを通じて、機会主義を相互に自制するメカニズムが機能しているにすぎない。このメカニズムは、機会主義的行為の摘発が困難であったり、所有優位性の高い製品や技術・ノウハウの流出、あるいはブランドイメージの低下など、機会主義が行なわれた時のダメージがあまりに大きいと機能しない（長谷川 1993）。また、パートナー間で意思決定の調整を要する部分が多い場合にも、調整プロセスで機会主義やバーゲニングが出現しやすい（Franko 1971, Stopford & Wells 1972）。こうした状況が現れると、内部化モデルが予見するように、企業は内部化のコストを払ってでも海外子会社を完全所有しようとするであろう。合併事業や提携が不安定で「死亡率」が高いという事実（Beamish 1985）は、機会主義自制のメカニズムがきわめて微妙なバランスの上で成り立っていることを示唆している。

4 進出形態の決定因

4-1. 分析手法

前節までの議論をふまえて本節では、日本の多国籍企業が現地法人を運営する際に、内部化するのか、あるいは中間組織形態で管理していくのかを決定する要因を実証的に分析する。なおデータの制約上、以下、中間組織は合併事業に限定して議論を進める。

従属変数は単独進出の場合を 1、合併事業の場合を 0 として、ダミー変数で表す。このように従属変数が 2 値データであるときは、通常の回帰分析や線形判別分析を用いることができないため、ロジット・モデルを用いる¹³⁾。ロジット・モデルは、誤差項の確率分布がロジスティック分布であると仮定して、ロジスティック分布の累積分布関数

$$\Lambda(Z) = \frac{e^z}{1 + e^z}$$

を用いて特定の事象（ここでは完全所有子会社による海外進出）が発生する確率を

$$P(y_i = 1) = \Lambda(B_0 + B_1 + X_{1i} + B_2 X_{2i} + \dots + B_k X_{ki}) \\ i = 1, 2, 3, \dots, n$$

として予測するものである。

モデルのパラメータは最尤法によって推定される。すなわち尤度関数

$$L = \prod_{i=1}^n P(y_i = 1)^{y_i} \{1 - P(y_i = 1)\}^{1-y_i}$$

が最大となるような形で B が推定される。

サンプルは東洋経済の『海外進出企業総覧'95』にもとづき、北米（アメリカ、カナダ）および欧州主要3カ国（英国、フランス、ドイツ）に立地する日本企業の現地法人から作成した。このデータベースは、1994年10月末時点で上場・未上場4,800社に対して実施されたアンケート調査の集計からなりたっている。現地法人とは、日本企業（日系海外現地法人を含む）による出資比率の合計が10%以上のものをさしている。このうち本分析では、日本の親会社を製造業に限定し、また現地法人も製造拠点をもつものに限定した。1つの現地法人に対して複数の日本企業が出資している場合には、基本的には出資比率がもっとも大きい1社を親企業として分析対象とした。

日本企業の対外進出を件数で見ると、アジアへの進出がもっとも多い。しかしながら、アジアの国の多くでは外資の出資比率に規制が課せられており、進出形態の選択に必ずしも企業の経済合理的判断が反映されていない可能性が高い。本分析において現地法人を北米と欧州に所在するものに限定した理由も、この点にある。出資に対する受入国の規制が存在しない状況において、企業の経営戦略が海外進出形態をどのように決定するかを考察したいと考えたからである。

親企業にとって現地法人が完全所有子会社であるか合弁企業であるかについては、所有比率で判断した¹³⁾。現地法人に対して親会社が行使するコントロールの大きさは、出資比率に応じて決まると仮定するわけである。ここでは先行研究にしたがって（Franko 1971, Stopford and Wells 1972, Gatignon and Anderson 1988），出資比率95%を分類基準とした。つまり、親会社が単独で95%以上の出資を行なっていれば完全所有子会社と定義し、10%以上95%未満の場合は合弁事業とみなす。これによって、所有の問題をダミー変数としてとらえることが可能となる¹⁴⁾。

本来、合弁事業においては、過半数所有かマイノリティーか、あるいは50:50かで、コントロールの度合は大きく異なってくるはずである。したがって合弁事業を一括して扱うのは単純化しすぎかもしれない。しかしながら企業経営者が限定合理的な存在である（Williamson 1975）ことを前提とすると、そこでの意思決定はすべての代替案を同時に比較考量しながら1つを選択するというのではなくて、一連の逐次的な決定から成り立っていると考えるべきである。ステップ・バイ・ステップの決定は複雑な問題を単純化し、不確実性を削減することに役立つ。その結果、限定合理性を節約する方向に貢献するからである。したがって、企業はまず単独進出するかパートナー企業と合弁事業を設立するかを選択し、そして合弁が選択された後に、どのような割合で所有をシェアするかを決定すると仮定することは合理的であると思われる。このように企業の海外進出形態の選択を2段階の意思決定プロセスに分け、第1段階における選択についてそ

の決定要因を探ることがここでの目的である。

多くのケーススタディが示すところによれば、多国籍企業の進出形態はしばしば、時間の経過とともに変化する。例えば、当初は試験的に合弁事業で参入しておいて、後に合弁パートナーを買収して完全所有子会社とすることがある。反対に、大きな痛手を受ける前に、比較的早い段階で撤退に終わるケースも少なくない。しかしながらここでは単純化のため、調査時点で観察された所有形態が進出当初から選択されているとみなす。換言すると、多国籍企業は海外市場に進出した時点において適切な形態を選択できると仮定する。

東洋経済のデータによれば、この地域に日本の製造企業が単独で10%以上所有する製造拠点は1,381社ある。うち、完全所有子会社は839社（60.8%）、合弁企業は542社（39.2%）である。ここから欠損値¹⁹⁾を除いて残った456社を対象として、モデルを推定した。456社中、完全所有子会社と合弁事業はそれぞれ328社（71.9%）、128社（28.1%）で、この割合は母集団を代表しているといえる。

4-2. 仮説と説明変数

次に、モデルにおいて検討される独立変数を説明し、それらが従属変数との間でどのような関係が期待されるのかをみよう。

多国籍企業の理論によれば、外国へ移転可能な所有優位性をもつことが企業が多国籍化するための必要条件となる（Hymer 1960）。内部化モデルにしたがえば、国際移転する製品や中間財、経営資源の所有優位性が高まると、「認知」、「開示」、「チーム組織」の問題が深刻となる（Teece 1981）。多国籍企業はこうした問題を克服して所有優位性の価値を温存させ、できる限り長期にわたって利潤を獲得したいと考える。そのためには、製品や中間財、経営資源の国際取引を企業内で自らコントロールすることが必要となる。ここに在外現地法人を100%所有するインセンティブが生まれる。企業の所有優位性の代理変数としては、親会社の研究開発集約度（研究開発費/売上高）を用いた（RD）。したがって、R&D集約度と従属変数（完全所有子会社となる確率）との間には正の関係があると期待される。なお研究開発費については、基本的に東洋経済『会社四季報1995年1集』に記載のデータを用いた¹⁶⁾。未回答分については、可能な限り『有価証券報告書』と『会社財務カルテ』からデータ補完した。

しかしながらすでに検討したように企業の研究開発支出は、急速な技術革新と新技術の陳腐化、業際化の進展、デファクト・スタンダードをめぐる競争といった、激変する事業環境の結果として上昇している可能性がある。この場合、多国籍企業は国内でできあがったR&D成果を外国で活用するというより、成果を導くために海外進出を行なうと考えられる。その目的のために企業は欧州の有力企業と手を組んで、補完的な経営資源を獲得したいと考えるであろう。この場

合、内部化モデルの予見とは反対に、R&D集約度は完全所有子会社と負の関係をもつと期待される。

企業のブランドや「のれん」といった製品差別化の要素も、取引の内部化を促す重要な変数であると言われている。ブランドやのれんは消費の排除不能性という点で公共財的性格をもつから、合併事業ではパートナーによってフリーライドされる危険を伴う。製品差別化の代理変数として広告集約度（宣伝広告費／売上高）を用いた（ADV）。宣伝広告費のデータは基本的には『会社財務カルテ』のデータに依拠し、必要に応じて各社の『有価証券報告書』や『わが国企業の経営分析－企業別統計編－』を参照した。

多国籍企業が海外の現地子会社を通じて多角化（DIVER）する場合には、パートナーと合併事業を行なうと予想される。多角化は、技術革新、業際化、比較優位構造の変化などに対する企業の一つの重要な選択肢である。とりわけ日本企業は遊休資源（とりわけ雇用）が発生しても外部市場で処分することが困難であるから、多角化を行なってこれら遊休資源を別の用途に転形することが不可欠である。しかしながら、内部の資源蓄積が十分ないと市場退出と参入に伴う障壁を克服できず、きわめて関連した分野へしか多角化できないかもしれない。この場合、他業種のパートナーから産業特殊的な経営資源を補完できれば、着地点の遠いところへの多角化が可能となり、変化する経営環境への対応もしやすくなる。多角化は、現地法人の活動が親会社の事業内容と合致しているか（0）、否か（1）で、ダミー変数として測定した¹⁷⁾。したがって期待される符号は負となる。

現地市場での親会社のこれまでの事業活動の経験（EXP）は出資形態に影響することが予想される。経験に比例して現地市場に特殊な知識やノウハウが蓄積されると、企業は単独での事業展開が容易となるからである。現地市場での事業経験は、当該現地法人が設立された時点で、北米2カ国ないしはEC12カ国の中のいずれかの国にすでに設置済みの活動拠点数（販売活動のみを含む）ではかった。当該国の拠点だけでなく北米2カ国ないしはEC12カ国としたのは、市場統合の進展によって、両地域内においては市場の同質性がかなり高いと予想されるからである。設立済み拠点数が多いほど、経験の累積効果は大きくなると考えられる。この変数と従属変数とは正の関係が期待される。

現地法人の年齢（AGE）も、今日観察される所有形態に影響すると予想される。これは当該現地法人が設立されてから調査時点までの年数で測定した。先行研究によれば、合併事業のパートナー企業間には潜在的に紛争の構図が内在していたり（Franko 1971）、時間の経過とともにパートナー企業による貢献度が相対的に小さくなる（Gomes-Casseres 1987）。パートナー関係におけるこうした不安定性は合併事業の年齢が高まるにつれ増大し、日本の親会社によって完全所有子会社におきかえられたり、パートナー側による吸収、あるいは合併そのものの解散によって、最

最終的には合併事業が解消される可能性が高い。したがって、現地法人の年齢と従属変数との間で期待される符号は正となる。

現地法人が他国の拠点と相互依存関係にあると、意思決定の調整事項が増えるから、より大きなコントロールを必要とする。したがって、この国際ネットワークの度合（INTNW）が高いほど、完全所有形態が選好される。国際ネットワークは、その度合が高い（1）か、小さい（0）か、のダミー変数で測定した。判断基準は、その生産拠点での生産物が現地市場で販売されるだけでなく、外国（域内加盟国を含む）へ輸出されているかにある¹⁸⁾。輸出が行なわれていれば、生産物や販売テリトリー、取引の移転価格をめぐって本社や他国の活動拠点との調整が必要となる。こうした調整を円滑に行なうためには、完全所有によるコントロールが望ましい。したがって回帰係数の符号は正であると期待される。

企業規模も影響する。親会社の規模が企業の海外進出と深い関係にあることは、従来から強調されてきている（Horst 1972）。親企業の規模が大きいほど、独占的利潤を獲得するために海外進出が活発に行なわれる。しかも国際事業を管理・運営する資源が社内に豊富に存在しているから、完全所有子会社を選好すると予想される。逆に現地法人の規模が大きいと、単独所有では規模の経済性を達成できないかもしれない。またリスクが高まるから、柔軟性を求めて、より小さなコントロールが選好される。それはまたセットアップ・コスト（買収資金）の節約にもつながる。ここではこの親会社・子会社の両方の規模の影響を考慮して、相対規模（RELSIZE）で推定する。相対規模は子会社の従業員数／親会社の従業員数で測定した¹⁹⁾。この相対規模が大きいほど多国籍企業は自らのコントロールを抑制しようとするから、負の係数が期待される。

合併事業は現地企業がもつ天然資源へのアクセス権の獲得につながるものが、しばしば指摘されている。したがって、天然資源へのアクセスのニーズ（RES）が高いほど、企業は合併事業を選好すると考えられる。天然資源に対するニーズの代理変数としてダミー変数を導入した。そして、ISIC31（食品、飲料、タバコ）、32（繊維、衣服、皮革）、331（木材―家具は除く）、341（紙、パルプ）、353-4（石油）、355（ゴム）、362（ガラス）、37（金属）を資源集約的産業として、当該現地法人の主たる事業内容がこれら産業に属する場合、この変数を1とした（Gomes-Casseres 1989）²⁰⁾。この変数の回帰係数は負であることが期待される。

以上8つの説明変数とその代理変数、従属変数との期待される関係について表1にまとめてある。独立変数間の相関マトリクス（表2）を作成すると、もっとも相関が高いものでR&D集約度と経験（0.3219）、研究開発集約度と資源ニーズ（-0.3205）であり、多重共線性の問題はないとみなせる。

4-3. 分析結果

日本企業の在北美・ヨーロッパ現地法人に対する所有形態を従属変数としたロジスティック回

表1 説明変数と期待される係数の符号

説明変数		期待される係数の符号
ADV	広告集約度（宣伝広告費／売上高）	+
AGE	現地法人の年齢（設立時から1994年10月までの日数）	+
DIVER	多角化（現地法人の活動が親企業の主たる事業と異なる場合＝1）	-
EXP	現地市場での経験（現地法人設立時におけるその地域での現地法人数）	+
INTNW	国際ネットワークの度合（現地法人の生産物が他国に輸出されている場合＝1）	+
RD	研究開発集約度（研究開発費／売上高）	+-
RELSIZE	相対規模（現地法人の従業員数／親会社の従業員数）	-
RES	天然資源ニーズ（現地法人の事業内容が資源集約的産業の場合＝1）	-

表2 説明変数の相関マトリクス

	ADV	AGE	DIVER	EXP	INTNW	R&D	RELSIZE	RES
ADV	1.0000							
AGE	-0.0472	1.0000						
DIVER	0.0259	-0.1451	1.0000					
EXP	-0.0810	-0.2508	-0.0255	1.0000				
INTNW	0.0346	-0.1305	-0.0094	-0.0519	1.0000			
R&D	0.0206	0.0166	-0.0046	0.3219	0.0756	1.0000		
RELSIZE	0.0262	-0.0058	-0.0441	-0.1010	-0.0328	-0.0928	1.0000	
RES	0.1424	-0.0339	0.0031	-0.1087	-0.0496	-0.3205	0.0050	1.0000

注) サンプル数は456社。

帰分析の結果が、表3に示してある。北米と欧州を一括して扱った場合とあわせて、在北米、在欧州の現地法人について別々に分析した結果も示した。

サンプル全体に対する推定結果が式(1)に示されている。モデル χ^2 乗は70.525 ($p=0.0000$)で、高い説明力をもつことが分かる。モデルが実際の観測値をどの程度正しく予測したかをみると76.75%で、ここでもモデルがよくフィットしていることが分かる²¹⁾。

各独立変数にかかる係数については、おおむね期待と一致した。しかも広告集約度、多角化、国際ネットワーク、相対規模、天然資源ニーズについては、統計的に有意であった。ブランド名・のれんの大きさを表す広告集約度の係数が正で有意であったことは、フリーライダーの問題を回避するためにコントロールが必要とされる、という内部化仮説を支持している。国際ネット

表3 完全所有子会社 vs 合併事業の決定因

説明変数		全サンプル (1)	対北米 (2)	対ヨーロッパ (3)
ADV	広告集約度	16.8125 * (9.6406)	25.5611 ** (12.7713)	-7.9132 (20.5854)
AGE	年齢	0.0308 (0.0189)	0.0499 ** (0.0249)	-0.0021 (0.0324)
DIVER	多角化	-2.0807 *** (0.3701)	-2.2877 *** (0.4350)	-2.0238 *** (0.7874)
EXP	現地市場での経験	0.0430 (0.0290)	0.0683 (0.0458)	0.0277 (0.0368)
INTNW	国際ネットワークの度合	0.6366 *** (0.2424)	0.5846 * (0.3019)	1.1498 ** (0.4513)
RD	研究開発集約度	-7.5410 ** (3.7876)	-2.5560 (4.8751)	-20.1883 *** (7.1151)
RELSIZE	相対規模	-2.2031 *** (0.8421)	-1.5482 * (0.9381)	-4.8366 ** (1.9105)
RES	天然資源ニーズ	-0.9883 *** (0.3224)	-0.9018 ** (0.3906)	-1.5684 ** (0.6300)
Constant		1.0720 *** (0.3512)	0.5422 (0.4238)	2.3747 *** (0.7251)
Model Chi-Square		70.525 (p=0.0000)	50.292 (p=0.0000)	34.762 (p=0.0000)
Predicted (%)		76.75	78.06	76.71
Observations		456	310	146

* 10%水準で有意

** 5%水準で有意

*** 1%水準で有意

括弧内は標準誤差

ワークの係数が正で有意であることは、意思決定の調整の頻度が増えると、機会主義の回避と不確実性下での限定合理性の節約のためにコントロールが必要となるという内部化仮説を裏付けるものである。多角化と完全所有子会社との間には負の関係が確認されたが、このことは企業戦略としての多角化を行なうのに必要な経営資源の不足分を補うために、合併事業が行なわれていることを示している。天然資源へのニーズが高い場合にも、天然資源へのアクセスを獲得する目的で合併事業が選好されることを示している。また現地法人の親会社に対する相対規模の係数が負

で有意であることは、現地法人の規模が大きいほど、リスク分散、セットアップコストの節約、規模の経済性を実現するために合併事業を志向するのに対して、親会社の規模は国際事業を管理運営する能力が豊富であることを示唆している。現地市場での経験と、現地法人の年齢については、期待通り完全所有子会社と正の関係が観察されたが、統計的には有意とならなかった。

R&D集約度の係数は統計的に有意であるが、符号はマイナスとなった。これは、R&D集約的な企業は補完的な資源を獲得するために合併事業を選好するとして資源補完仮説を支持するが、R&Dの結果生み出された所有優位性を維持・開拓するために完全所有子会社を選択することを予見した内部化モデルと対立する。しかしながらこの点をもって内部化モデルの予見力が日本企業の多国籍化にはあてはまらないと断定するには、次の2点から早計である。一つには、すでに指摘したR&D費の測定上の問題から、データを信頼してよいかという点である。第二の問題は、R&D集約度が日本の多国籍企業の所有優位の代理変数として適切かどうかという点である。しばしば指摘されるように、米系企業が革新者として海外に進出するのに対して、日本企業のそれは追随者である。したがって日本企業が海外進出する際の必要条件である所有優位性についても、米系企業のようなすぐれた新製品や新技術ではない可能性が高い。追随者として重要なのは、新製品や新技術を導入することではなく、より良い品質をより安く提供することにあるからである。実際、さまざまな先行研究が示すところでは日本企業の優位性は生産システムにあるとされ（吉原他 1988）、この生産システムの優位性とデータとしてのR&D支出が単純な正の関係にあるとは考えにくい。したがって日本企業においては、R&D集約性が内部化仮説よりも資源補完仮説を支持し、完全所有よりも合併を促すものと推測される²²⁾。

サンプル全体に対する推定結果は各地域に立地する現地法人と所有形態との関係が集約されたものであるため、それぞれの地域にみられる特徴が覆い隠されてしまう可能性がある。そこで、日本企業の海外進出形態の決定因を地域別にみるために、北米とヨーロッパに立地する現地法人について別々に回帰分析を行なった。その結果は推定式(2)、(3)に示されている。それによると、広告集約度と現地法人の年齢、R&D集約度に関して、両地域間の差が現れていることがわかる。

広告集約度と完全所有子会社との関係については、北米においては期待通り正の関係がみられ、統計的にも有意であった。広告と密接な関係をもつ日本企業のブランド名やのれんが北米地域においては広く浸透しており、製品差別化が現地での販売に重要な役割を果たしていることを示している。これに対して、ヨーロッパにおいては、統計的に有意とはならなかったが両者の間に負の関係が示唆された。これは、在ヨーロッパの現地法人に対しては、親会社のブランド名やのれんがそれほどトランスファーされていない可能性を示唆している。両地域におけるこうした差は、日本企業の進出の歴史がまだ浅く、現地において日本企業の存在がさほど大きなものとは

なっていないヨーロッパでは、北米ほど日本企業のブランド認知度が高くないことを反映していると思われる。

現地法人の年齢については、北米においては期待通り、進出時期が古いほど完全所有子会社となる傾向が認められ、統計的にも有意となった。これに対して、在ヨーロッパの現地法人については両社の間に逆の関係がみられたが、統計的にも有意ではなかった。ここでも、両地域における日本企業の歴史の差が影響しているものと思われる。

R&D集約度については、R&D集約的な企業ほど合併事業を選好する傾向にあることが、在ヨーロッパ現地法人については認められた。これに対して、在北米現地法人に関しては、両者の間の符号関係は同様であったが、統計的には有意とならなかった。欧州では、EU市場統合が進展するにつれ、化学、製薬、バイオテクノロジーなどの分野を中心として、域内での資源の再配分とR&D投資の活発化が起こった。その結果、ヨーロッパ企業は競争優位を着実に高めつつあり、日本企業にとって資源補完の提携相手先としての魅力を高めつつある（Hasegawa 1996）。これに対してUS企業においては、競争力の源泉がヨーロッパ企業のそれほどには、日本企業がもつ経営資源と補完的關係となっていない可能性を示唆している。

5 結論

本稿では、日本企業の対外進出形態を理論的・実証的に考察した。多国籍企業の外国市場への接近方法がますます多様化する今日、パートナーとの合併事業や提携に対する分析の重要性をまずはじめに確認した。

日本企業による海外直接投資は1980年代後半に本格化した。このことは一般に、OLIフレームワークの中で説明可能である。所有優位性については、外的ショックを契機としての資源節約型産業への転換というマクロレベルの対応と、効率的な生産システムの確立とマイクロエレクトロニクス技術の活用というミクロレベルでの対応が組み合わさることで獲得された。立地優位性としては、インプット市場の存在、製品差別化、貿易障壁、円高、地域経済統合といった要素が、とりわけ欧米先進国に企業活動を立地させる魅力度を高めた。こうした立地優位性を活用するために、上述の所有優位性に基づいて行なわれる企業の国際化行動には、強い内部化インセンティブが働くと考えられる。しかしながら現実の多国籍企業がとる多様な戦略に対して、この内部化インセンティブの分析はあまりにナイーブすぎることを明らかにした。

パートナーとの提携戦略は理論的には、純粋な市場取引でも完全な内部化でもない、両者の間に位置する中間的な取引形態として把握できる。この中間組織が最適な取引形態となりうるのは、それが他企業とのパートナー関係において機会主義の発現を抑制するようなメカニズムを内

包していると同時に、他企業がもつ経営資源を利用することで自社の経営資源を強化したり、不足分を補完したりすることが可能となるからであった。

次に、日本企業の対先進国進出の際の現地法人に対する所有パターンの決定因の分析を行なった。その結果、国際ネットワークの度合と広告集約性が高い場合に、完全所有子会社が選択されることが明かとなった。これは、意思決定の調整コストやフリーライダーのリスクを回避するために完全所有によるコントロールが必要とされるとする、これまでの内部化モデルの主張をおおむね支持している。地域別にみると北米では、これらに加えて現地法人の年齢も完全所有にプラスに働いたが、欧州では、広告集約度と年齢は影響を及ぼさなかった。

これに対して合併事業においては、多角化、天然資源へのニーズ、現地法人の相対規模の大きさが重要であった。また、R&D集約的な企業ほど合併事業に積極的となることが、ヨーロッパに進出する日本企業については観察された。米系企業の経験をベースに展開された内部化モデルによれば、R&D集約的な企業は所有優位性の減価を防ぐために完全所有を選好するはずであった。これに対して、日本企業の対ヨーロッパ進出においては、R&Dに積極的な企業ほど有力な欧州企業から補完的な経営資源を獲得するために合併事業を選好することが確認されたのである。

しかしながらまだいくつかの課題が未解決のまま残されている。

第一に、本稿では、日本企業の出資比率が10%から95%までの現地法人を、合併事業として一括して取り扱った。しかしながら実際には、例えば、出資比率50%を分岐点として、過半数所有かマイノリティー所有かで質的に大きく異なってくるはずである。合併の中で1つの所有シェアリングのパターンが選ばれるのはどのような理由によるのか²³⁾。

第二に、日本企業のR&D集約性は完全所有子会社による海外進出よりも合併事業と関わる傾向が示された。この結果はR&Dと海外進出形態に関する資源補完仮説を支持するものであるが、それと同時に日本企業のR&D支出が多国籍化の必要条件である所有優位を必ずしも表わしていない可能性も残っている。すでに指摘したように日本企業の所有優位が生産システムにおける優位性にあるとするならば、そしてR&D集約性がそれをうまく代理していないとするのであれば、より適切な代理変数を模索・導入することが必要となろう²⁴⁾。

第三に、ここでの実証分析は、パートナーとの提携関係を合併事業に限定した。しかしながら近年では、技術提携、販売提携、共同研究開発、合併事業、クロス・ライセンスなど、出資を伴わない提携が注目を集めている。多国籍企業が単独進出や合併事業ではなく、出資を伴わない提携を選択するのはどのような理由によるのかを解明することが重要である。

第四に、技術の進歩がますます加速する中で、業種によっては技術開発をめぐる競争は「競走(レース)」としての様相を帯びてきている(Fudenberg et alii 1983)。こうした技術開発競走の中で、企業は提携を「戦略的に」活用している(Combe 1995)。したがって、市場での競争構造

というファクターを理論的にも実証的にもより明示的に導入する必要がある。

〔謝辞〕

本研究は1993年度および1994年度の早稲田大学特定課題研究助成費（個人研究）の援助を受けて行なわれた。なお、本稿の暫定版は国際ビジネス研究学会第2回全国大会（1995/11/19 神戸大学）で報告されたが、多くの先生方から有益なコメントをいただいた。記して謝意としたい。

〔注〕

- 1) 国内における研究としては、長谷川（1988）、竹田（1992）、江夏（1995）などがある。
- 2) 非製造業投資の多くは、バブル景気による余剰資金の海外移転という間接投資としての側面が強いため、別の分析を要する。したがって本稿では、製造業に限定して分析を進める。
- 3) 機械産業では日本の現地法人の総売上上に占める域内輸出のシェアが、80年代後半から大幅に上昇してきている。これは、すぐれた経済的・政治的インフラが存在する国に生産活動を集中させながら、地域全体を販売ターゲットとすることで、北米ないしは欧州大で分業の利益と規模の経済性を享受しようという戦略の表れである。
- 4) 日本企業の海外進出がこうした多角化を伴って行なわれていることは、通産省（1989）の調査でもわかる。1989年で、日本製造業が北米（1,531社）とヨーロッパ（895社）に保有する100%所有子会社のうち、それぞれ682社（44.5%）と509社（56.9%）が非製造業に携わっており、しかも471社（30.8%）と413社（46.1%）が商業であった。この比率がアジアについてはそれぞれ18.9%と14.3%に過ぎないことと比較すると、とりわけ日本企業の対先進国進出が多角化と関わっていたことがわかる。
- 5) R&D拠点については、JETRO（1995）調査では、94年末で製造拠点をもつ在米および在欧州の日系現地法人はそれぞれ1,071社と720社あるが、そのうちデザインセンターもしくはR&D施設をもつ企業はそれぞれ560社（52.3%）と221社（30.7%）となっている。
- 6) 市場統合プログラムの開始とともに、かつて閉鎖的な自国市場で独占地位に甘んじていた欧州企業は欧州レベルでの競争にさらされた。その結果、製造拠点の統廃合や再配置、クロスボーダーM&A、R&D投資を活発化させ、欧州企業は真にヨーロッパ化しつつある。こうした状況の中でEU各国政府は、もはやかつてのように非関税障壁を高めて自国利益を優先する行動に出ることは不可能となりつつある。それどころか、『域内市場白書』の刊行、単一欧州議定書の合意、Cecchini報告、マーストリヒト条約の批准などを通じて、EC委員会やEC各国政府は市場統合の実現に向けての確固たる政治的覚悟を示している。こうした一連の経済的・政治的コミットメントは、単一市場の実現を域内外の企業が信憑性をもって受け

止めるのに十分な働きをした (Hasegawa 1996)。

- 7) 通産省のアンケート調査 (1994) には、在北米・欧州日系現地法人 (製造業) の設備投資額 (1992年度) が目的別に示されている。それによると、能力増強 (北米51.1%, 欧州41.8%), 維持・修繕 (22.5%, 24.9%), R&D (2.5%, 1.7%), 合理化・省力化 (15.9%, 25.4%) となっており、とりわけ欧州での合理化投資に対する意欲の強さが表れている。
- 8) 通産省 (1994) の調査では、対EC進出動機のうち「貿易摩擦への対応」は製造業全体で13.6%となっている。個別産業では、輸送機械 (25.0%) と一般機械 (24.1%) で、とりわけ要塞化の懸念が強いことをうかがわせる。
- 9) 中北 (1989) は、1985年9月から88年6月までの新聞記事にもとづきデータベースを作成し、日本企業国際化の形態が完全所有子会社や合併企業の設立による現地生産よりも、業務提携や技術提携が上回っていることを示している。
- 10) これは、非協力ゲームにおける囚人ジレンマで考えるとわかりやすい。1回限りのゲームでは非協動的行動が唯一の均衡解となるのに対して、反復ゲームでは、パレート効率的な協動的行動が均衡解となりうる。詳しくは長谷川 (1991) を参照。
- 11) 実際、合併事業やクロスライセンシングの「閉鎖性」は、投入した技術やノウハウ、資金を「埋没させる」ことで、コミットメントを作り出すことに貢献しているとみることができると。詳しくは長谷川 (1993) を参照。
- 12) 企業データに基づき、ロジット・モデルを用いて多国籍企業の進出形態を分析した先行研究としては、Gatignon and Anderson (1988), Hennart (1991) がある。
- 13) 主たる親会社 (A) とその関連会社 (B) が共同で現地法人 (C) を所有している場合、BのCに対する出資比率にAのBに対する所有比率を乗じたものを、AのCに対する持分として算入した。
- 14) 出資比率それ自体を従属変数として通常の回帰分析を行なうことも考えられるが、重要なのは出資比率という量的データそのものではなく、コントロールという質的な問題である。そのために便宜的な分類基準を採用することで質的に把握し、ダミー変数を導入した。出資比率が90%と100%の違いと、70%と80%の違いは、量的にはどちらも10ポイントの差で変わりないが、コントロールの掌握という質的な面では明らかに異なってくることを考えると理解しやすい。
- 15) R&D費および宣伝広告費については、0と回答する企業が少なくないが、これらについても欠損値として扱った。
- 16) 明石 (1995) が指摘するように、日本企業のR&D費を把握することは容易ではない。有価証券報告書ではどのような項目が含まれているか曖昧であるし、そもそも回答していない企

業も少なくない。これに対して、東洋経済ではR&D費を「新製品・新技術の試験・開発・研究にかかわる人件費、有形固定資産の購入費、およびその他の経費の合計」と定義づけ、独自にアンケート調査を行なっている。したがって企業間でより比較可能な数値となっている可能性が高い。

- 17) 『海外進出企業総覧 会社別編』で、投資目的が「新規事業への進出」となっているものを含む。
- 18) 『海外進出企業総覧 会社別編』で、投資目的が「第三国への輸出」「日本への逆輸入」「国際的な生産ネットワークの構築」「国際的な流通ネットワークの構築」「地域統括機能の強化」となっているものを含む。
- 19) 親会社と現地法人の規模を別々にとると、親会社規模と研究開発集約度の相関が高くなってしまふ可能性がある（ガルブレイス仮説）。実際、両者の相関係数は0.46であった。
- 20) 『海外進出企業総覧 会社別編』で、投資目的が「資源・素材の確保・利用」の場合も含めた。
- 21) 観測値が偶然に正しく分類される比率は

$$a^2 + (1-a)^2 \quad a \text{ はサンプルにおける完全所有子会社の割合}$$

で計算される（Morrison 1974）。ここでは59.62%となる。

- 22) 内部化モデルのエッセンスは所有優位性の取引の内部化にある。このことを日本企業に適用すれば、市場取引が困難な経営システムの移転をともなう場合には、完全所有子会社による進出が行なわれるはずである。
- 23) この点については、Gatignon and Anderson（1988）が多項的なロジット・モデルを用いて実証分析を試みているが、良い結果が出ていない。
- 24) そのためには今回のように公表されたデータのみを扱うのでは不十分で、質問表調査などを通じて1次データを構築したり、R&Dデータの再定義をはかる必要があろう。なお、これらの点については、安保哲夫教授（東大）および吉原英樹教授（神戸大）の助言が参考となった。

[参考文献]

明石芳彦「日本企業の研究開発・技術開発・製品開発」, 明石・植田編『日本企業の研究開発システム』東京大学出版, 1995年

Beamish, P.W. "The Characteristics of Joint Ventures in Developed and Developing Countries", *Columbia Journal of World Business*, 20(3), 1985, pp.13-19

Combe, E., *Alliances entre Firmes et Course Technologique*, Economica, 1995.

- Dunning, J.H., "Explaining Changing Patterns of International Production: in Defense of the Eclectic Theory", *Oxford Bulletin of Econ. and Stat.*, Nov., 1979.
- 江夏健一編著『国際戦略提携』晃洋書房, 1995年
- Franko, L.G., *Joint Venture Survival in Multinational Corporations*, Praeger, 1971.
- Franko, L.G., "Joint Venture Divorce in the Multinational Company", *Columbia Journal of World Business*, May-June, 1976.
- Fudenberg, D., G.R. Stiglitz and J. Tirole, "Preemption, Leap-frogging and Competition in Patent Races", *European Economic Review*, 1, 1983.
- Gatignon, H. and E. Anderson, "The Multinational Corporation's Degree of Control over Foreign Subsidiaries: an Empirical Test of a Transaction Cost Explanation", *Journal of Law, Economics, and Organization*, 4 (2), 1988.
- Gomes-Casseres, B. "Joint Venture Instability: Is it a problem?", *Columbia Journal of World Business*, Summer, 1987.
- Gomes-Casseres, B., "Ownership Structures of Foreign Subsidiaries: Theory and Evidence", *Journal of Econ. Behavior and Organization*, 11, 1989.
- 長谷川信次「国際ビジネスの新展開ーグローバル競争における企業間協力ー」, 江夏健一編著『グローバル競争戦略ー競争優位の再構築』第2章, 誠文堂新光社, 1988年。
- 長谷川信次「内部化理論の再構築ー多国籍企業の理論(上)(下)」『世界経済評論』34 (5, 6), 1990年。
- 長谷川信次「国際的戦略アライアンスの分析枠組み」『早稲田社会科学研究』43, 1991年。
- 長谷川信次「国際戦略提携の理論的考察」『世界経済評論』457., 1993年。
- Hasegawa, S., "Strategies of Japanese Multinational Firms in Europe", *Le Monde en Développement*, 1996, forthcoming.
- 橋本寿朗「<大転換期>の構造調整とME技術革命」, 橋本編『20世紀資本主義I, 技術革新と生産システム』東京大学出版, 1995年。
- Hennart, J-F., "What is Internalization?", *Weltwirtschaftliches Archiv*, 122(4), 1986.
- Hennart, J-F., "The Transaction Costs Theory of Joint Ventures: An Empirical Study of Japanese Subsidiaries in the United States", *Management Science*, 37(4), 1991.
- Horst, T., "Firm and Industry Determinants of the Decision to Invest Abroad: an Empirical Study", *Review of Economics & Statistics*, 54, 1972.
- Hymer, S., *The International Operations of National Firms: a Study of Direct Foreign Investment*, doctoral dissertation, MIT Press., 1960 (pub. in 1976). (宮崎義一編訳『多国籍企業』岩波書店, 昭和

53年、所収)。

JETRO『在欧日系製造業経営の実態 1995年版』1995年。

JETRO『在米日系製造業経営の実態 1995年版』1995年。

Katz, M.L. and C. Shapiro, "Network Externalities, Competition, and Compatibility", *American Economic Review*, 75, pp. 424-440, 1985.

Morison, D., "Discriminant Analysis", in R. Ferber (ed.), *Handbook of Marketing Research*, New York: Wiley, 1974.

中北徹「日本企業の多国籍展開：東アジア地域における動向と特質」, トラン・ヴァン・トゥ編『アジア太平洋の貿易と要素移動に関する一考察』日経センター, 1989年。

Rugman, A.M., "A New Theory of the Multinational Enterprise: Internationalization versus Internalization", *Columbia Journal of World Business*, Spring, 1980.

Stopford, J.M. and L.T. Wells, Jr., *Managing the Multinational Enterprise*, Basic Books, 1972. (山崎清訳『多国籍企業の組織と所有政策』ダイヤモンド社, 昭和51年。

竹田志郎『国際戦略提携』同文館, 1992年。

Teece, D.J., "The Market for Know-How and the Efficient International Transfer of Technology", *Annals of the American Academy*, Nov., 1981.

東洋経済『会社財務カルテ 1995年版』1994年。

東洋経済『会社四季報 1995年1集』1995年。

東洋経済『海外進出企業総覧'95 国別編』1995年。

東洋経済『海外進出企業総覧'95 会社別編』1995年。

通産省『工業統計表—企業多角化等調査編』1989年。

通産省『平成元年工業統計表, 企業多角化等調査編』1991年。

通産省『第5回海外投資統計総覧』1994年。

通産省『平成5年度 わが国企業の経営分析—企業別統計編—』1995年。

吉原英樹・林吉郎・安室憲一『日本企業のグローバル経営』東洋経済新報社, 1988年。

Williamson, O.E., *Markets and Hierarchies*, Free Press., 1975. (浅沼・岩崎訳『市場と企業組織』日本評論社, 1980年)

金融市場のグローバル化と会計の無国籍化

柴 健次 (関西大学)

要 旨

簿記・会計の技術は国際間で容易に伝播する一方で、伝播先で制度化されると各国固有の発展を遂げてきた。その結果、各国の制度会計は互いに相違する。しかし、市場の国境がなくなるにつれ、制度会計の相違点が問題化してきた。これを踏まえ、会計基準の国際的調和化が課題となってきた。

わが国では、戦後まもなくアメリカから投資者保護を目的とする証券取引法とそれを支える会計原則を輸入したことから、会計の近代化がはじまり、70年代前半までには商法等との調整も完了した。しかし、この頃より、確立したばかりの原価主義会計が挑戦を受ける環境変化が起ころはじめた。

国際間で資金調達が活発になると、各国が自国会計制度の特殊性ばかり強調できない。そこで、国内会計とは別に、グローバル資本市場で国籍に左右されない会計が発展してくる可能性がある。その引き金となるものがデリバティブである。デリバティブ取引は新しいだけに、伝統的な会計思考に影響される度合いが少ない会計基準が合意されると期待されるからである。

はじめに

わが国戦後経済の後半期は、ブレトンウッズ体制の崩壊にはじまり、現在まで、全期間を通してみれば円高によって特徴づけられる。また、この後半期には、外国為替市場のみならず、資本・金融市場が大きく変貌を遂げた時期でもあった。現在は、バブル崩壊後の長引く不況のなかで、金融機関の不良債権問題が重要課題となっている。

この間の金融環境の変化は、資金提供者と企業の行動に変化をもたらし、両者の関係がまた会計の変化を引き起こした。企業は、資金調達にあたり、また、その後継続して、企業内容を「会計報告」または「財務情報」の形で資金提供者に伝達しなければならない。一方、資金提供者は常に「企業」という商品を比較するのに有用な情報を要求する。したがって、企業は耐えず資金提供者の要求に応えなければならないことから、いわゆる「企業会計」は「企業金融のための会計」として性格づけられる。

「企業金融のための会計」という発想においては、究極的には、企業と資金提供者の間でやり

取りされる情報に国による偏りが無い。そこで、各国の金融が自由化され「各国資本市場の一体性が高まれば高まるほど、会計は無国籍化する」といえる。ここに無国籍化した会計とは、特定国の会計規制に拘束されない会計であり、グローバル資本市場で資金提供者が資金需要者に要求する情報を提供するための会計をさす。

本報告の目的は、現在が会計の転換期であるとの認識から、会計無国籍化の背景を探ることにある。

1 近代会計の確立と環境の変化

わが国の戦後諸制度がそうであるように、アメリカの影響を強く受けた証券取引法が1948年に制定され、また、1949年には企業会計原則が制定された。投資者保護を目的とする法による企業内容開示制度と、この制度を支える会計原則からなる近代会計制度の導入であった¹⁾。

わが国では、債権者保護を目的とする商法が、資産の評価についての時価（以下）主義の思考を採用していたため、アメリカから輸入された原価主義の思考を採る近代会計とは対立点があった²⁾。そこで、近代会計の考えに則った企業会計原則は、商法と税法に積極的に働きかけ、ついには、企業会計原則と商法・税法の間にあった対立点を消滅させたのである。こうして、わが国会計制度の近代化は1960年代後半から70年代前半に確立するのである³⁾。しかしながら、皮肉なことに、70年代前半以降の金融環境の変化は、こうして確立した近代会計を否定する圧力となりはじめた。

戦後復興から高度成長を果たした日本経済は、70年代の2度のオイルショックを経て、安定成長経済へと移行した。この時期を境にして、戦後経済をその前半期と後半期に分けてみると、経済的にはいくつかの対立する特徴が見受けられる。この間の経済環境の変化を背景にして、会計も影響を受けてきた。

表1 戦後経済の特徴

	前半期	後半期
経済	復興期・高度成長期	安定成長期・デフレ期
為替	固定相場／取引原則禁止	変動相場／取引原則自由
金融	規制金利／間接金融	自由金利／直接金融
証券	民主化	機関化
会計	近代会計確立期 理念は投資者保護 実態は債権者保護の会計	現代会計胎動期 投資者保護の会計の模索

当時、財閥解体と証券民主化運動もあって、個人の投資者の持株比率は最大時70%であったものが、その後、企業による株主の相互持ち合いが進行し、機関投資家の持株比率が上昇したことから、最近では、個人の持株比率は20%強まで落ちている⁴⁾。個人持株比率の長期低下傾向は投資者保護の会計制度を変質された。すでに述べたように、戦後間もなくアメリカより導入したのは投資者保護を念頭に置く近代会計の考えであった。しかし、銀行借入に依存する企業金融や経済成長のための産業政策のために最近まで証券市場に関心が集まらなかった。このため、近代会計は、実態としては、商法中心の債権者保護の会計として機能してきた。ただし、資産価格が下落する状況下において、商法会計は債権者保護の機能を果たせなくなっている⁵⁾。

債権者保護の会計と投資者保護の会計の相違は表2に示すとおりである。投資意思決定支援のための財務情報開示が強く叫ばれはじめたのは70年代に入ってからのものであり、これを特徴とする現代会計は今日に至るもその全貌が明らかになっていない。

表2 会計報告と財務情報開示の焦点の比較

会計報告	財務情報開示
商法会計	証券取引法会計
債権者保護	投資者保護
受託責任の解除	投資意思決定の支援
処分可能利益計算	キャッシュフロー計算
過去・現在の価格計算	現在・将来的価値計算
対応原則と保守主義	経済実態重視の思考

では、近代会計と現代会計の相違をどこに求めることができるであろうか。戦後日本の企業経営の特徴として含み益経営が挙げられるように、主に資産評価と収益認識に会計問題が集中する。理論的には、資産評価の原価主義と収益認識の実現主義を特徴とする会計（原価・実現主義会計）と、資産評価の時価主義と収益認識の発生主義を特徴とする会計（時価・発生主義会計）が区別される。制度上は、純粹モデルの会計はなく、これらの一部修正ないしは混合型の会計が採用されている。これら2つの会計モデルには表3に示すように、いずれも欠点を有している。そのため、70年代以降、時価・発生主義会計の採用に向けての議論が繰り返されるものの、近代会計に取って代わることなく、むしろ情報開示の面での充実という路線が継続している。

表3 原価会計と時価会計の長所・短所

原価・実現主義会計	時価・発生主義会計
会計責任の記録化に優位性	意思決定支援に優位性
会計方針の選択の弾力性	会計方針の選択の統一性
経済実態との乖離で難あり	時価の客観性に難あり

原価・実現主義の再考を促す環境変化としては、表4に示すように、70年代初頭の変動相場制への移行、70年代のオイル・ショックとその後の物価騰貴、80年代後半の株価・地価の急騰と90年代前半の株価・地価の急落がある。実物市場で消費者が強く意識されはじめたのに対して、資本市場ではようやく投資者が意識されるようになってきた。このように、戦後会計史の後半は、環境の変化に近代会計が適応しきれないことから、投資者を意識した開示主義が台頭し、時価主義が主張されるようになった、と総括できる。

表4 いくつかの契機

71年	ニクソンショック	為替相場変動の会計的認識
74・79年	オイルショック	物価変動の会計的認識
85年以降	バブルの形成	資産インフレの会計的認識
91年以降	バブルの崩壊	資産デフレの会計的認識
94年	ヘアリングショック	デリバティブの会計的認識
95年	銀行不倒神話の崩壊	不良債権の会計的認識

2 日本式外貨換算会計にみる情報開示主義

企業会計審議会は、変動相場制が定着してきたことから、1979年に『外貨建取引等会計処理基準』を公表した。この基準は、日本の特徴を有する基準であった。審議会は、1995年にこの外貨会計基準を改訂するが、改訂基準は日本の特徴の一部を引き継いでいる。外貨換算基準に独自性を打ち出した日本は、この基準設定で開示主義へ一歩踏み出した。ついで、基準改訂にあたり時価的な換算方法である決算日レート法の適用範囲を拡大した。

外貨建取引等の諸換算法には、理論的に解決しがたい対立点がある。典型的には、外貨による過去価格を取引日の為替相場（HR）で換算する方法と、外貨による過去価格を決算日の為替相場（CR）で換算する方法との間に対立点を見出しうる。前者は原価的、後者は時価的である⁹⁾。

表5 2つの換算方法の対立点

取引日レート	決算日レート
外貨の尺度性を否定する	外貨の尺度性を肯定する
邦貨で再測定する	邦貨で再評価する
単一通貨による測定が目的	為替相場変動の認識が目的
貨幣購買力変動会計に類似	個別価格変動会計に類似
注：上記2法とも純粋型で制度化された例はない。	

改訂前基準にみられる日本の特徴は、この時価的換算額をもたらすCR換算の取扱い方にある。まず、第一の特徴としては、外貨建金銭債権債務を短期項目と長期項目に区分し、前者をCRで換算し、後者をHRで換算する点を指摘できる。この長短区分法は、外貨建金銭債権債務につき、保有目的に応じて換算方法を変える目的区分法を、その恣意性を排除しながら、採用しているとみることができる。改訂基準もこの方式を踏襲しているが、長期項目に重大な為替差損が生じている場合にCRを適用させる点で保守的に変更された。

第二の特徴としては、基本的には、外貨財務諸表項目の非貨幣項目をテンポラル法（外貨の過去価格はHRで換算し、現在価格はCRで換算する）で換算させるが、貨幣項目に長短区分法を採用すると同時に、子会社のケースでは純利益（および留保利益）をCRで換算するという修正法を採用している点が挙げられる。今回、実務上の配慮が第一の理由に掲げられ、基本的に、子会社の財務諸表項目はCRで換算されることとなった⁷⁾。

これらCR換算による換算差損益を利益計算に組み込むか、CR換算額を単に注記情報として開示するかは見解が分かれる。いずれを情報開示主義と呼ぶかは難しい。むしろ、日本基準では、一部の項目にCR換算額を付し、他の項目にHR換算額を付する（ただし、CR換算額を注記する）という基準全体が、情報開示主義の表われである、とみることができよう。

表6 わが国外貨換算基準の改訂のポイント

	旧換算基準	改訂換算基準
外貨建取引	短期項目へのCR法適用により換算損益を認識	左に加え、長期項目へのCR法適用により換算損を認識 CR法の採用
在外子会社の財務諸表項目	貨幣項目へ流動・非流動法、非貨幣項目へテンポラル法を適用し、利益へCR法を適用して、換算する修正テンポラル法	

注：CR法は決算日レート法

3 資産インフレと資産デフレの会計問題

80年代後半の株価・地価の上昇と、90年代前半の株価・地価下落は、バブルの形成と崩壊あるいは資産インフレと資産デフレとして、いまでも、大きな関心を集めている。

資産インフレ期には、負債価値が名目額で固定される一方で、資産に含み益が生ずる。その後の、資産デフレ期には、資産の含み益が消滅し、遂には、含み損が生ずる。有価証券の評価に低価法を適用して含み損の一部を損失計上する企業もあれば、含み損を抱える有価証券を売却して実現させる企業もあろう。一見、何も問題がないように見える。しかし、企業は財務内容の悪化が表面化することをきらって、巨額の含み損を抱え込んでしまうと問題は深刻である。

最悪のシナリオは次のとおりである。すなわち、資産インフレ期に含み益がある土地や有価証券を担保に時価相当額まで融資を受ける。その後、資産デフレにより資産の担保価値が目減りするが、借入金は増大したままである。このため、債務者が返済不能を引き起こし、さらに、この債務者に対する不良債権を抱え込んだ債権者の経営が破綻するというものである。とくに、事例を挙げるまでもなく、この問題は最近の最大の関心事の1つである⁸⁾。

原価・実現主義はかかる事態の直接的原因ではない。しかし、原価・実現主義が、秘密主義を結び付くと、経営破綻にいたるまで重要な企業情報が明らかにされないことが多くなる結果として、すべての利害関係者に深刻な影響を及ぼす。反対に、原価・実現主義を守り、注記等による徹底した情報開示が行なわれる場合でも、なお原価・実現主義に固執する理由が問われることになる。いずれにしろ、企業内容の透明性の確保と会計の関係が問題となってくる。

表7 資産インフレと資産デフレの焦点（簡単な例）

	土地・株式		借入金	
	時価	含み	残高	担保不足
バブル直前	100	0	100	0
バブルピーク	300	200	300	0
バブル後	50	-50	300	-250

注：この表は、バブル直前に銀行借入により土地・株式100を取得し、その後は、時価の上昇分に見合うだけの借入金の増加があったものの、バブル崩壊後は、借入金全額が返済されないまま残っているという例を示す。

4 金融商品取引の会計問題

為替相場の変動や土地・株式といった資産価格の変動のみならず、80年代の金融の自由化とりわけ金利の自由化によって金利の変動も重要になってきた。簡単にいってしまえば、世界は「価格変動時代」に突入したのである。これらの価格変動リスクや信用リスクなどの金融リスクに対処できないと、巨額の損失を被る危険が認識される時代になったのである⁹⁾。

そこで、これら金融リスクを回避し、転嫁する手段が求められ、金融商品が多様化してきたのである。すなわち、一方で、先物・先渡取引、オプション取引そしてスワップ取引など派生金融商品（デリバティブ）が急成長するとともに、これらと伝統的商品の組合せからなる無数の新金融商品が考案される。また、リスク転嫁と資金調達的手法として証券化が進展してきた。これら金融・証券の新商品の開発は金融工学と呼ばれロケット工学になぞらえられる。

このような金融工学の進歩に、会計は追い付いていけないでいる。現在、米英の会計基準設定機関や国際会計基準委員会が懸命に基準設定を目指して努力している。その過程で明らかになる新しい会計手法や時価評価をめぐる議論が活発に展開されているところである。とりわけ、金融機関はデリバティブ取引に関わるが多いため対応が急がれている¹⁰⁾。

表 8 金融激動期の会計環境

	前半期 (1971-1985)	後半期 (1985-1995)
株・土地	上昇期	バブル形成とバブル崩壊
物価	インフレーション	安定-デフレーション
為替	固定-円高-円安	円高
金利	規制金利/間接金融	自由金利/直接金融
産業	第3次産業 (サービス産業)	第4次産業 (情報産業)
銀行	預貸業務	デリバティブ/債権流動化
会計焦点	為替換算の会計 テンポラル法 vs CR法	デリバティブの会計 原価評価 vs 時価評価

5 会計の無国籍化

会計制度は国ごとに異なる。それを克服するために会計基準の調和化の努力が続けられている。そして、情報処理工学と金融工学が著しく発展したことによって、一段と会計の調和化を促進することが現実味を帯びてきた。情報処理工学の発展は、情報開示の方法を根底から変える可

能性を秘めている。各国会計の相違点を調整する分析技法の開発・普及と多元情報の適時開示により、一般投資者の分析能力が高まると期待できる。

一方、金融工学の発展は、日々、派生金融商品（デリバティブ）を生み出している。金融商品は、時間と距離を克服し、自在に資金の調達と運用を図るために利用される。これは2つの意味で従来の調和化に影響する。第一に、新規な取引については、合理的な会計基準であれば、どの国の基準であれ国際標準となる可能性がある。第二に、現在価値を基礎に置く売買契約が、伝統的な原価評価・実現主義の会計の見直しを迫る圧力となる。

従来、会計のグローバル化の一つの方向は、国際会計基準の運動に象徴されるように、会計における「多」から「少」への流れであった。今後は、個別目的に対応しうる開示が可能となるという意味で、「少」から「多」への方向が加わる。国際会計基準を国際標準として利用すると同時に、それに拘束されない自発的な多元情報の適時開示が期待される。

これらの議論は、規制の必要な領域の会計の話と規制の及ばない領域の会計の話にいずれ整理される。国の規制の及ばない自由な資本市場で会計情報に対する需給が均衡する点で成立するのが無国籍の会計である。各国基準と国際基準の調和化の議論から、いずれ、無国籍会計の大枠がみてとれるであろう。日本も、国内会計と無国籍会計が両立するように、無国籍会計成立の余地を探る議論を行なう必要がある。

表9 会計の国際化と無国籍化

国際化	無国籍化（グローバル化）
各国会計の調和・統一化	革新的会計技術の国際伝播
伝統的会計分野（実物資産）	革新的会計分野（金融資産）
規制市場会計（規制的観点）	自由市場会計（競争的観点）
英米・独仏並立型から英米型へ	独創型（英米優位か？）
IOSCO/IASC主導	個別企業／個人主導
NY・LDC・東京市場	オフショア市場 ネットワーク上の仮想市場

[注]

- 1) 柴健次「投資者保護と会計」『産業経理』第52巻第4号, 1993年。
- 2) 柴健次「商法計算規定における資産評価」『経済研究』大阪府立大学, 第40巻第3号, 1995年。
- 3) 日本の会計制度の枠組みについては, 新井清光・白鳥庄之介「日本における会計の法律的及び概念的フレームワーク」『JICPAジャーナル』第435号, 1991年を参照されたい。この報告書でいわゆる「トライアングル体制」が諸外国に紹介された。
- 4) 全国証券取引所協議会「平成6年度株式分布状況調査結果の概要」『証券』第557号, 1995年。
- 5) 柴健次「債権者保護と資産評価」『JICPAジャーナル』第493号, 1996年。
- 6) 柴健次『外貨換算会計論』大阪府立大学, 1987年で詳しく論じている。
- 7) 小谷融『「改訂外貨建取引等会計処理基準」逐条解説』税務研究会, 1996年。
- 8) 柴健次「金融機関のディスクロージャーの在り方」『ジュリスト』有斐閣, 1996年, 34-38ページ。
- 9) 柴健次「新金融商品のリスク情報の開示」『証券経済』第173号, 日本証券経済研究所, 1990年, 121-135ページ。
柴健次「金融資産の証券化と資産の認識」『会計』第139巻第6号, 日本会計学会, 1991年, 66-80ページ。
柴健次「金融取引の勘定表現」『証券経済』第191号, 日本証券経済研究所, 1995年, 129-143ページ。
- 10) 柴健次「金融仲介業務としてのデリバティブ取引とその会計上及び情報開示上の問題」『インベストメント』大阪証券取引所, 1995年, 2-16ページ。

日本企業のグローバル研究開発マネジメント —三菱電機のケースを中心に—

有村貞則（山口大学）

要 旨

マクロ的にみた場合、日本企業の海外研究開発活動は確実に活発化し続けている。アメリカでは、現地生産活動が本格化し始めた1980年代後半頃から、ヨーロッパでは、1992年のEC統合を迎えたあたりから、さらに最近ではアジア地域においても設計開発を中心に海外研究開発活動が活発化しつつある。

こうした現実の動きにともない、日本企業の研究開発のグローバル化に関する研究においても、従来とは異なる研究アプローチや問題意識が必要とされるようになってきた。第1に、実際に日本企業の海外研究開発拠点を訪問・調査し、どのような活動が実施されているのか、内部のマネジメント方式やその問題点は何か、などについて明らかにする必要がある。この点に関しては、すでに根本（1992）、安室（1992）、高橋（1993）、榊原（1995）などの先駆的業績が発表されている。第2に、個々の企業ごとに、どのようなプロセスで海外研究開発活動を実施するようになったのか、またグローバルに配置された海外研究開発拠点を今後どのようにマネジメントしていこうとしているのか、について明らかにする必要がある。

本稿の目的は、この第2の視点から日本企業の海外研究開発活動について検討することである。調査の対象として取り上げた企業は、三菱電機である。三菱電機に対しては、電話やFAXを活用した質問調査、開発本部でのインタビュー調査、新聞・雑誌などの資料をもとに調査を進めた。

1 第2の視点、ならびに三菱電機を調査の対象として取り上げた理由

まず最初に第2の視点、ならびに三菱電機を調査の対象として取り上げた理由について説明しておく。第2の視点を取り上げた理由は、以下の3点である。

第1に、日本企業の海外研究開発活動に関するこれまでの研究成果のほとんどは、多数の企業を対象としたアンケート方式による実態調査が中心であり（未来工学研究所，1985：広田，1986：日本開発銀行，1988：日本経済新聞社，1988，1995：科学技術庁，1991：ジェトロ，1994，1995），個々の企業の視点に立った調査、分析が少なかったことである。たとえば、これ

らアンケート調査では、輸送用機械、電機機械、一般機械、化学、医薬品などの産業に属し、かつ大規模な日本企業ほど海外研究開発に積極的である、との調査結果が導き出されているが、実際に個々の企業をみると、かなり早い時期から研究開発の海外展開に取り組み始めた企業と、そうでなかった企業とが存在する。なぜこのような違いが生まれたのかは、これまでの調査では明らかにされていない。

たとえば、ソニーと松下電器は、日立製作所、東芝、三菱電機の総合電機メーカー3社と比べると、比較的早い時期から海外研究開発活動を実施し始めた。ソニーは、1977年9月アメリカのカリフォルニア州に放送機器関連を対象とした初の海外研究所、パロアルト研究所を設立したのに続き、翌年78年にもイギリスのベイジングストークに研究開発拠点（放送機器関連）を設立した。現在ソニーは、アメリカに3つ（カリフォルニア州のサンノゼとサンディエゴ、ニュージャージー州のモントベール）、ヨーロッパに4つ（ドイツのシュトゥットガルト、イギリスのベイジングストークとペンコンド、ベルギーのブリュッセル）、アジアに2つ（シンガポールとオーストラリア）の研究開発拠点を設立するまでになっている¹⁾。1995年7月現在松下電器は、アメリカに7、アジアに2、ヨーロッパに2、合計で11の海外研究開発拠点を設立するまでになっているが、そのうちの4拠点は、1980年代前半までに設立されている（表1）。

表1 松下電器の海外研究所

地域	研究所名	設立年	設立場所	研究分野
アメリカ	松下アプライド・リサーチ・ラボ	1980	バーリントン, ニュージャージー州	デジタル映像処理
	スピーチ・テクノロジー・ラボ	1981	サンタバーバラ, カリフォルニア州	音声認識, 合成
	コミュニケーション・システムズ・テクノロジー・ラボ	1990	プリンストン, ニュージャージー州	ケーブルTVシステム
	松下インフォメーション・テクノロジー・ラボ	1991	プリンストン, ニュージャージー州	情報処理
	九州松下エレクトリック・リサーチ・ラボ	1991	リサーチ・トライアングル・パーク, ノースカロライナ州	衛星通信
	ボストン・ラボ	1993	ケンブリッジ, マサチューセッツ州	レーザー応用製造手法
アジア	パナソニック・アドバンスド・TV・ビデオ・ラボ	1990	バーリントン, ニュージャージー州	アメリカ市場向け高品位TVシステム
	松下電器技術開発股份有限公司 台北技術研究所	1981	台北, 台湾	中国語文書処理
欧州	AV/インフォメーション・リサーチ・センター	1990	シンガポール	映像・音声処理
	オプティカル・サーキュレーション・リミテッド	1984	エディンバラ, イギリス	マルチメディア技術・ハイパーリンク技術
	パナソニック・ヨーロッパ・R&Dセンター	1991	ランゲン, ドイツ	ヨーロッパ市場向け次世代AVシステム

注) 本社技術部門に関連の深い海外研究所のみ。その他の事業部傘下の海外研究開発拠点などは除く。
出所: 松下電器提供の資料より作成。

さらに総合電機メーカー3社のなかでも、比較的早い時期から海外研究開発を計画・実施始めた日立製作所と、そうでなかった東芝、三菱電機が存在すると指摘されている（榊原=ウェストニー、1990）。こうした研究開発の海外展開にみられる個別企業の違いを明らかにするためには、個々の企業の視点に立った調査、分析が必要であると我々は考えている。

第2に欧米企業を対象としたものも含めて、「研究開発の国際化」あるいは「グローバル化」と称される研究が多数発表されるようになってきているが、その多くは、海外研究開発と国際技術移転の関係（Spencer, 1969: Quinn, 1969: Cordell, 1973: Creamer, 1976: Morelo and Buesa, 1992）、海外研究開発拠点の設立場所、規模、活動内容などの実態調査（Creamer, 1976: Wortmann, 1989）、促進要因の解明（Terpstra, 1977: Mansfield and Teece and Romeo, 1979: Lall, 1979）、海外研究開発拠点の類型化（Ronstadt, 1978）などを問題とするものであり、海外研究開発拠点を設立した後、日本国内の研究所を含めたそれらの拠点をグローバルな視点に立っていかにマネジメントしていくのかといった問題は、一部の研究成果を除き、ほとんど取り上げられることがなかったことである。

第3は、最近、日本企業において国内研究開発の空洞化が懸念されるようになっており、その意味で、グローバルな視点に立って研究開発テーマを決定・分担したり、研究開発予算を確保・配分するといったマネジメントの問題が、現実問題として重要になってきたことである。研究開発の空洞化現象、あるいは実際にそれが起こるか起こらないのかといった問題は、論者によって見解が分かれるところであるが、特にここで懸念される現象として、①1992年以降連続して日本企業の国内研究開発支出が低下あるいは伸び悩む傾向があるのに対し、海外研究開発支出は急速に増大していること²⁾、②円高傾向により、海外生産シフトの加速化現象と海外売上高の増大が顕著になる一方で、本社管理費や国内研究開発費をいかにして確保するのかという問題が重要視されるようになってきたこと³⁾、などを指摘することができる。

次に、なぜ三菱電機を調査の対象として取り上げたのか、について説明しておく。三菱電機は、電機産業に属し、かつ大規模であるという海外研究開発を比較的实施しやすい産業・企業特性にありながら、1990年頃まで海外研究開発に消極的、あるいは遅れているとの評価がなされてきた（榊原=ウェストニー、1990）。しかしながら1995年、三菱電機は、アメリカ、イギリス、フランスの3ヵ国に新たに研究所を設けるなど、急速に海外研究開発活動を活発化させている。5年という短い期間にどのような変化が生じ、それが今回の海外研究所設立へとつながったのか。この点は、上記のわれわれの問題意識を考える上で非常に興味深いものである。これが、本稿で三菱電機を調査の対象として取り上げた理由である。ちなみに1994年後半以降、欧米先進諸国にマルチメディア関連の海外研究所を設立する日本企業が相次いだが、そのなかでも特に活発な動きをみせたのは日本電気と三菱電機である。両企業は、1年近くの間海外研究所を3拠点も新

設した（表2）。

表2 最近マルチメディア関連の海外研究所を欧米先進諸国に設立した主な日本企業

会社名	時期	設立場所	研究所名/主な研究分野
東芝	1995年7月	アメリカ, カリフォルニア	ADI開発センター/マルチメディア関連の技術情報の収集, 要素技術の開発, ベンチャー企業の発掘も行う
三菱電機	1995年8月	アメリカ, マサチューセッツ	三菱エレクトリックインフォメーションテクノロジーセンターアメリカ/クライアント・サーバ・システム, マルチメディア関連ソフトウェア, システム, 映像技術開発
	1995年9月	イギリス, ロンドン フランス, レノ	三菱エレクトリックインフォメーションテクノロジーセンターヨーロッパ/デジタル放送技術の開発 三菱エレクトリックインフォメーションテクノロジーセンターヨーロッパ/移動体通信技術の開発
松下電器 ソニー	1995年6月	アメリカ, カリフォルニア	エンターテイメントテクノロジーセンター/画像圧縮技術
	1994年4月	アメリカ, カリフォルニア	リサーチ・ラボラトリー/デジタル技術中心のシステム設計, LSI化
シャープ	1995年5月	アメリカ, ワシントン	シャープ・ラボラトリー・アメリカ/デジタル映像・情報技術の基礎研究
日本電気	1994年7月	ドイツ, ボン	C&Cリサーチ・ラボラトリーズ NECヨーロッパ/コンピュータ並行処理技術の開発
	1995年8月	アメリカ, カリフォルニア	マルチメディアソフトウェア・部門-C&Cリサーチ・ラボラトリー-NEC USA/音声, 動画を活用したデータベースの構築, 検索技術の開発
	1995年9月	ドイツ, ベルリン	C&Cリサーチ・ラボラトリーズ NECヨーロッパ/高速通信技術の開発
NTTデータ通信	1995年10月	アメリカ, カリフォルニア	ノースアメリカテクノロジーセンター/ソフトウェア開発に関する情報収集, 現地研究機関, ベンチャー企業との提携
オリンパス カシオ計算機	1994年12月	アメリカ, ニューヨーク	リハンス・アメリカ/電子画像システム技術の開発
	1994年10月	アメリカ, カリフォルニア	USR&Dセンター/携帯型情報端末, 無線情報通信技術の開発
オムロン	1996年2月	アメリカ, カリフォルニア	インフォメーションテクノロジーセンター/マルチメディア関連の技術情報の収集, ベンチャー企業の発掘
ジャストシステム	1996年4月	アメリカ, ペンシルバニア	ジャストシステム・ピッツバーグ・リサーチセンター/人工知能技術, 言語処理, 画像認識の基礎研究, ソフトウェア開発
凸版印刷	1995年4月	アメリカ, カリフォルニア	—— /画像圧縮, 情報通信技術の開発

注) 松下電器の海外研究所は, 米MCA社との共同設立。——は不明。

出所: 会社提供の資料, 『日本経済新聞』1995年6月1日他などより作成。

2 研究開発のグローバル化—三菱電機のケース

三菱電機は, これまで4つの海外研究開発法人を設立してきた。これら4つの海外研究開発法

人の設立のプロセスや管理体制は、当時の三菱電機の組織体制やグローバル化に対するトップマネジメントの考え方、戦略により、かなり異なる特徴をみせている。最初に三菱電機が初期に設立したホライゾンリサーチと三菱エレクトリックリサーチラボについてみていきたい。

2.1 ホライゾンリサーチ、三菱エレクトリックリサーチラボ

ホライゾンリサーチは、三菱電機が初めて海外に設立した研究開発法人である（1984年11月アメリカのマサチューセッツ州に設立）。しかしながらこの法人は、当初から海外で研究開発を実施するという強い意図・目的で設立されたものではなかった⁹⁾。

1982年三菱電機は、情報通信システム事業本部傘下のコンピュータ製作所内において開発・生産していた大型汎用コンピュータ、NX4の設計・開発の一部を請け負ってもらうため、現地のベンチャービジネスと業務提携を結んだ。ところが2年ぐらいたって、現地のベンチャービジネス側である経営上の問題が起これ、三菱電機としても、このままこの会社を支援していくのか、それとも業務提携を解消すべきなのか、大きな問題となった。そこで現地のベンチャービジネス側の技術者の数、専門分野、能力等を十分に調べた上で、「今後情報通信分野が重要になる。またその拠点を通して現地の進んだ技術情報も収集することができる」ということになり、現地のベンチャービジネスを買収することにした。こうした経緯を経て設立された会社がホライゾンリサーチであった。

ホライゾンリサーチは、基本的には当時の情報通信システム事業本部のニーズに基づいて設立された海外研究開発法人であった。つまり、情報通信システム事業本部が国内で開発・生産していたコンピュータの設計・開発の一部を請け負ってもらい、さらに現地の進んだ技術情報を収集し、伝達してもらうことがホライゾンリサーチ設立の目的であった。実際、ホライゾンリサーチ設立に必要な資金や運営費（活動費）、日本側派遣代表者も情報通信システム事業本部が負担した。なお、ホライゾンリサーチは、三菱エレクトリックインフォメーションテクノロジーセンターアメリカの設立（1995年8月）により、統合されるに至っている。

次に設立した海外研究開発法人は、1991年1月アメリカのマサチューセッツ州ケンブリッジに設立した三菱エレクトリックリサーチラボである。三菱エレクトリックリサーチラボは、知識処理や学習機能などをもつ新型コンピュータ、ならびにそれに必要となる基本ソフトウェアや超大規模集積回路など、コンピュータとその活用に関する基礎的研究を行なうために設立された海外研究開発法人であった。当時開発本部開発部次長であった野間口有氏は、三菱エレクトリックリサーチラボに対して「改良研究ではなく、十年程度先をみた研究」⁹⁾を期待すると述べている。

三菱エレクトリックリサーチラボは、開発本部がイニシアチブをとり、それに三菱電機の全ての海外事業活動を管理していた海外事業本部のサポートを得て設立された会社であった。①1980

年代後半頃から欧米先進諸国、特にアメリカにおいて日本企業に対する「基礎研究ただ乗り論」たる批判がなされており、三菱電機としても基礎研究を重視する必要性を感じていたこと、②コンピュータやその活用に関する研究においては、日本よりも海外の方が優れており、特に多種多様な人材が集まるアメリカは、そうした独創的・基礎的研究を行なうのに最適の立地であると考えられたこと、③将来の新事業開発を担うエンジニア養成のための拠点がほしかったこと、などがアメリカに研究所を設立する要因となった。

日本からは、新田東平氏が、三菱エレクトリックリサーチラボの社長として派遣された。新田氏は、1985年から1990年まで機電事業本部傘下の伊丹製作所内において設計開発部門を担当していたマネジャーであったが、同時に中央研究所において自ら研究開発に従事した経験を持ち、特に硫黄六フッ化物ガスの研究とその応用に関して世界的に優れた実績をもつ科学者・技術者でもあった。

設立から半年後の1991年7月には、元IBMの研究員であったL.ベラティ氏を三菱エレクトリックリサーチラボの会長兼研究所長として迎えた。現地のコンピュータ関連会社が日本に対抗するためにつくった組織、マイクロエレクトロニクス・アンド・コンピュータ・テクノロジー社の副社長を務めていたという経緯もあり、ベラティ氏に対しては、現地のマスコミなどから「敵側に回った」裏切り者などと批判が投げかけられたが、ベラティ氏は、三菱電機が目指すのは「開かれた場所での基礎研究」であり、「コンピュータサイエンスに関わっている世界の研究者や企業だけでなく、一般の人々にも広く利益をもたらすはずだ」⁶⁾と就任時の期待、抱負を述べている。

三菱エレクトリックリサーチラボは、新田氏、ベラティ氏の他に現地で採用した研究員3名と日本から派遣した研究員2名の合計7人体制でスタートした。現地で採用した研究員3名は、皆現地の有力大学（1人はカーネギーメロン大学、2人はマサチューセッツ工科大学）を卒業し、博士号を取得したコンピュータサイエンスを専門とする研究員であった。日本からは、開発本部傘下の研究所のLSI研究所と情報電子システム研究所からそれぞれ1名ずつ派遣した。彼らもまた日本の有力大学（1人は大阪大学、1人は東京大学）を卒業し、博士号を取得したコンピュータサイエンスを専門とする研究員であった。

設立時のパンフレットをみると、三菱エレクトリックリサーチラボは、5年後をメドに50人体制を目指すと書いてある。1995年8月現在、三菱エレクトリックリサーチラボは、一般研究員、研究事務、マネジメント職を合わせて49名（うち4名は日本人）であり、その後順調に規模を拡大してきたといえる。現在開発本部のスタッフである白石育氏も、三菱エレクトリックリサーチラボに関して「確かに個々には出入りもありましたが、そう社外に研究者が流出して困ったというような問題はなかったと思います。比較的定着率は良いほうではないでしょうか」と述べている。

従業員数の増加は、新しい研究所の設立にも現われた。最初三菱エレクトリックリサーチラボは、マサチューセッツ州のケンブリッジに研究所を設けたが、1993年にはカリフォルニア州のサニーバールにも研究所を設けた。現在この2つの研究所の所長は、現地で採用した研究員が担当し、ベラティ氏が会長、新田氏が社長を務める形で全体の管理・運営を行なっている。

2.2 設立のプロセス、管理体制

ホライゾンリサーチ、三菱エレクトリックリサーチラボは、設立の経緯や時期、研究内容、設立後の経緯もそれぞれ異なっているが、以下の点では共通の要素をもっている。

第1に、ともに情報通信システム事業本部と開発本部の個々のニーズに基づいて設立された海外研究開発法人であり、三菱電機全体としてのグローバル化のビジョンや戦略に基づいて設立されたものではなかったことである。この点は、今回新しく設立された海外研究開発法人と大きく異なる点である。

第2に、管理体制の曖昧さである。ホライゾンリサーチは情報通信システム事業本部、三菱エレクトリックリサーチラボは開発本部が中心となって設立した海外研究開発法人であり、必要となる資金や人材も、それぞれの本部が責任をもって確保し、負担したが、最終的な管理責任は海外事業本部が担った。当時三菱電機では、海外生産や販売（輸出を含む）など海外事業に関わる全ての活動は、海外事業本部の管理責任であり、各事業本部は、国内の事業活動だけに専念する体制をとっていた。この点は、開発本部も同様であった。開発本部の管理責任は、あくまでも国内の独立の研究所・センターであり、海外にはなかった。したがって海外に設立した研究開発法人も、海外生産拠点や販売拠点と同じく、海外事業本部が最終的な管理責任を担うことになった。

2.3 ライバル企業の動向

1980年代終わり頃から1990年代初頭にかけて、海外に研究開発拠点を設立する大手エレクトロニクス系メーカーが相次いだ。たとえば、日本電気は、1988年5月アメリカのニュージャージー州プリンストンにNECリサーチ・インスティテュートを設立し、わが国初の本格的な基礎研究志向の海外研究所として注目を集めた。日立製作所も、1989年頃から欧米先進諸国で研究開発活動を実施し始めた。具体的には、日立アメリカ社内に研究開発部を設置、半導体やカーエレクトロニクスを対象とした現地開発活動を開始する一方で、ヨーロッパにおいてもケンブリッジ大学とダブリン大学にそれぞれ研究室を設け、次世代半導体やコンピュータを対象とする基礎的研究に取り組み始めた。松下電器も、1990年から1993年にかけて7つの海外研究開発拠点を設立した（表2）。ソニーは、1990年にアメリカのサンノゼとモントベール、ベルギーのブリュッセル、1992

年にイギリスのペンコンド、1993年にアメリカのサンディエゴにそれぞれ研究開発拠点を設けた。

一方、三菱電機は、1984年にホライゾンリサーチ、1991年に三菱エレクトリックリサーチラボを設立したが、その後特に目立った動きはなかった。開発本部においても三菱エレクトリックリサーチラボに続く海外研究所の設立がインフォーマルな形で話題にのぼることはあったが、実現には至らなかった。海外研究開発に消極的、あるいは遅れているとの評価がなされたりしたのもこの時期である。

三菱電機の海外研究開発活動が本格的に活発化し始めるのは、1994年後半以降のことである。この時期は、開発本部を主体とした独立の海外研究所設立のみならず、各事業本部を主体とした現地工場での設計開発活動も本格化した。これは、1992年6月の北岡隆氏の社長就任と以後実施された組織再編や新しいグローバル化構想（トランスナショナル企業構想）に強く影響を受けている。

2.4 北岡隆氏の社長就任と組織再編

1992年6月、北岡隆氏が三菱電機の新しい社長に就任した。北岡氏は1985年以来半導体事業を率いてきた人物であり、就任時は「総合電機初の半導体出身社長」として話題になった。

この時期、日本の電機メーカー各社が販売不振（特に白物家電、AV機器、コンピュータ・半導体）とバブル期に染付いた高コスト体質により業績悪化に苦しんでいた。三菱電機も北岡氏の強力なリーダーシップのもと組織、生産、販売、人事、研究開発など様々な分野においてリストラに取り組むようになった。なかでも1993年に実施した組織再編と一連の研究開発体制の見直しは、1994年後半以降の海外研究開発活動の活発化、ならびにその管理体制に大きな影響を及ぼした。

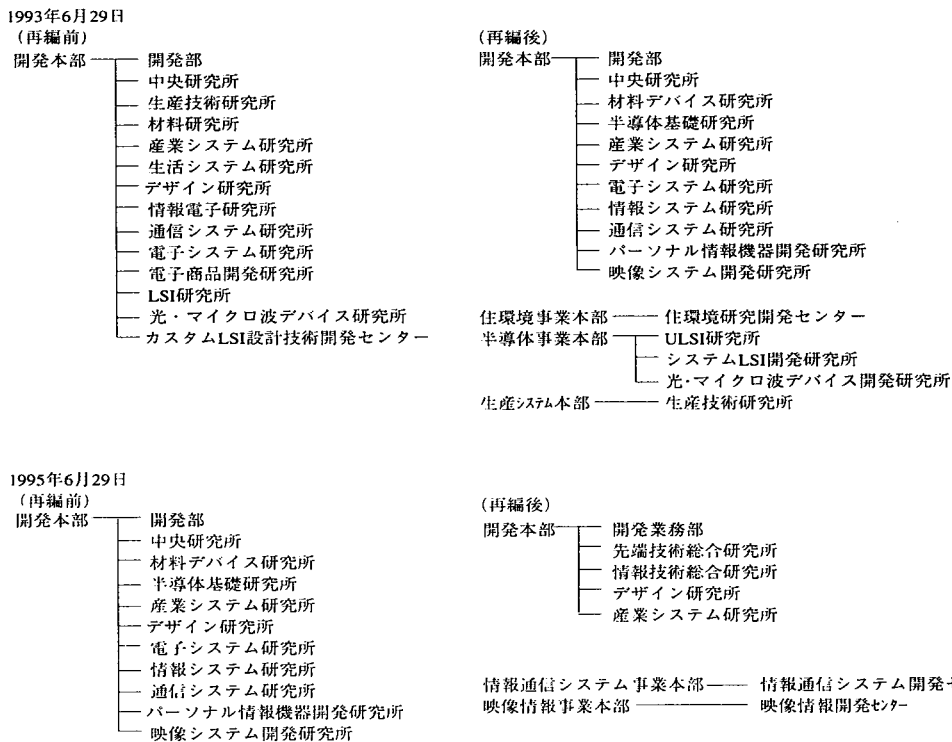
1993年6月29日三菱電機は、それまで6つあった事業本部（機電事業本部、自動車機器事業本部、商品事業本部、情報通信システム事業本部、電子システム事業本部、電子デバイス事業本部）を、9つの事業本部（電力工業システム事業本部、社会システム事業本部、電子システム事業本部、情報通信システム事業本部、映像情報事業本部、住環境事業本部、FAシステム事業本部、自動車機器事業本部、半導体事業本部）に再編するという大規模な組織改革を実施した。この目的は、組織の規模を小さくして意思決定のスピードアップを図り、それにより各事業本部の環境適応能力を強化することにあったが、それはまた次のような施策によっても強化された。

第1に、各事業本部に対して投資案件に関する意思決定権限を大幅に委譲した。それまで三菱電機では、1億円以上10億円未満の投資案件に関しては社長室の正式決済、10億円以上の投資案件に関しては専門委員会の審議と常務会での正式決定を得なければならなかったが、権限委譲に

より、5億円未満の投資案件に関しては各事業本部長の責任のもと自由に投資が行なえるようになった。

第2に、開発本部の管理下にあった独立の研究所・センターの一部を事業本部の管理下に移管した。三菱電機には13の独立の研究所・センターが存在し、それらを全て開発本部が管理していたが（各事業本部は、製造機能を担当する製作所とそれに付随した設計開発部門を管理）、1993年の組織再編により、開発本部の傘下の研究所・センターの一部が事業本部の管理下に移管されることになった。なお、三菱電機は、同様の再編を1995年6月にも実施した。図1は、これら一連の研究開発体制の見直しを示したものである。

図1 研究開発体制の再編



第3に、海外事業本部の管理下にあった海外工場の管理責任を全て各事業本部の管理下に移管した。前述の通り、三菱電機では、海外事業に関わる活動は、全て海外事業本部の管理下にあったが、1993年の組織再編により、海外工場の管理責任が各事業本部の管理下に移管されることになった。これにともない各事業本部の業績評価基準も、単独決算ベースのものから連結決算ベースのものへと切り替えられた。海外事業本部は、海外営業本部と名称変更された後、1994年6月に

解体されるに至った。現在これに替わるものとして国際事業推進本部があり、ここが各事業本部に対する海外事業活動のための助言やアドバイス、海外派遣社員の教育訓練、その家族の世話などサービス機能を提供している。

海外事業本部の解体は、海外研究開発拠点の管理体制の変更もともなった。ホライゾンリサーチ、三菱エレクトリックリサーチラボは、ともに海外事業本部の管理下にあったが、解体により、ホライゾンリサーチは情報通信システム事業本部、三菱エレクトリックリサーチラボは開発本部の管理下に移管されることになった。

2.5 トランスナショナル企業構想

1994年7月27日三菱電機は、“ビジョン21”と中期経営計画を発表した。これは1993年6月の組織再編以降、北岡隆社長と平田毅副社長（社長室長兼）が中心となって考えてきた構想であった。三菱電機がこうしたビジョンや中期経営計画を外部に発表するのは初めてのことであり、北岡社長は、「株主や従業員に会社の将来図を示す必要があると思った」と発表の理由を述べている。

“ビジョン21”は、2010年に向けて三菱電機が進むべき方向性を示したものであり、次の2つの柱からなっていた。第1は、グローバル化の推進である。グローバル化の推進は、トランスナショナル企業構想として提示された。すなわち「事業単位（コンピュータ、家電、半導体というような事業・製品分野）ごとに世界戦略を定めて海外展開を行ない、開発・生産は事業に最も近いところ、最も効率のよいところに移して事業の現地化を進めている企業」⁹が三菱電機の目指すべき姿であると宣言された。このことは同時に、各事業本部だけでなく、開発本部もまたグローバルな視点に立って研究開発を推進しなければならないことを意味した。第2は、新事業開発の重視である。すなわち環境、健康、医療、安全、移動、エネルギーなど6つの事業分野をこれからの重点領域と定め、そこを中心に新製品開発、新事業開発を行なっていくことが宣言された。

中期経営計画は、“ビジョン21”のもと三菱電機が達成しなければならない中期の売上高目標を示したものである。具体的には、①1994年度の三菱電機単独の売上高約2兆4,000億円を1998年度までに3兆円とする、②そのうち1割は、先の6つの重点事業分野において計上する、ことが目標とされた。

2.6 三菱エレクトリックインフォメーションテクノロジーセンターアメリカ/ヨーロッパ

1993年の組織再編と1994年のトランスナショナル企業構想は、三菱電機の海外研究開発活動を活発化させることになった。なかでも注目に値するのは、1995年に三菱電機が欧米に3カ所、研究所を新設したことである。

1995年8月1日三菱電機は、アメリカのマサチューセッツ州にマルチメディア関連の研究開発法人、三菱エレクトリックインフォメーションテクノロジーセンターアメリカ（Mitsubishi Electric Information Technology Center America, 略称ITA, 以下ITAと記す）を設立した。ITAは、以下の3つの研究所から構成されている。

1つは、マサチューセッツ州のケンブリッジにあるホライゾンシステムラボである。ホライゾンシステムラボは、1984年11月に設立されたホライゾンリサーチにあたり、ITA設立により統合されるに至った。現在ホライゾンシステムラボでは、クライアント/サーバーシステム、マルチメディア関連ソフトウェア、システムなどの開発を行なっている。2つ目の研究所は、ニュージャージー州にあるATVラボである。ATVラボは、三菱コンシューマーエレクトロニクス（カラーTVやプロジェクションTVなどの製造・販売を手掛ける現地法人）が所有するニュージャージー工場内の設計開発部門にあたり、これもITA設立により統合されるに至った。現在ATVラボでは、高品位テレビなどを対象とした映像技術の開発を行なっている。3つ目の研究所では、カリフォルニア州に新設した独立の研究所、マルチメディアラボである。この研究所では、主にマルチメディア関連のソフトウェア開発を行なっていく。

現在ITAには、エンジニア、研究事務、マネジメント職を含めて37人の従業員が勤務している。そのうち5名が日本人であり、1人は、日本側代表者（ITA社長）として派遣された平塚尚氏（情報通信システム事業本部 情報システム製作所所長）である。開発本部としては、研究所長、一般研究員ともに現地採用を基本方針とし、3年後をメドにITAの総従業員数を200人規模にまで拡大する計画である。

ヨーロッパにも1995年9月に三菱エレクトリックインフォメーションテクノロジーセンターヨーロッパ（Mitsubishi Electric Information Technology Center Europe, 略称ITE, 以下ITEと記す）を設立した。ITEは、次の2つの研究所から構成されている。

1つは、イギリスのロンドンに新設したテレコミュニケーションラボである。ここでは、デジタル放送技術を中心とした映像情報技術の開発を行なっていく。2つ目の研究所は、フランスのレンヌに新設したビジュアルインフォメーションラボである。ビジュアルインフォメーションラボでは、移動体通信技術を中心とする通信技術の開発を行なっていく。

現在ITEは、日本から派遣された3人の従業員が勤務しており、1人は日本側代表者（ITE社長）の小野修一氏（情報通信システム事業本部 情報通信システム業務部次長）である。ITAと同様ITEも、研究所長、一般研究員ともに現地採用を基本とし、現在この3人が人選・採用にあたる段階である。

2.7 設立のプロセス、管理体制

ITAとITEの設立のプロセス、管理体制は、以前設立されたホライゾンリサーチ、三菱エレクトリックリサーチラボと比べると以下の点で異なる特徴をもっている。

第1に、個別部門のニーズではなく、三菱電機全体としての新たなグローバル化構想（トランスナショナル企業構想）に基づいて設立されたことである。ITAとITEの設立の企画、推進に関わってきた開発本部スタッフの白石斉氏も、「やはり例のトランスナショナル構想、あれが1つの大きな推進力になっていることは間違いないです」と述べている。

トランスナショナル企業構想は、具体的に次の2つの点で重要な役割を果たした。①トップマネジメント層の承認がスムーズに得られたことである。ITAとITEの設立の企画、推進は、あくまでも開発本部が主体となって進めたことであったが、実際にそれが可能となるためには、三菱電機全体の戦略を立案している社長室や実質的な最高意思決定機関である常務会の承認を得る必要があった。こうしたトップマネジメント層の承認を得る上で、トランスナショナル企業構想が役に立った。②スポンサーの獲得である。ITAとITEの設立の目的は、基礎的研究の充実ではなく、三菱電機にとってこれから重要となる基盤技術、すなわちC・C・V（コンピュータ、コミュニケーション、ビジュアルの3つの技術が融合したもの）の開発強化とその成果を各事業本部の次のビジネス展開へと結び付けていくことにあった。したがって開発本部としては、設立資金に関しては開発本部が全額出資するが、実際の運営費（活動費）に関しては、事業本部からの資金的援助も求めたいと考えていた。こうした事業本部からの資金的援助を得る上で、トランスナショナル企業構想が重要な役割を果たした。現在ITAとITE傘下の各研究所とスポンサーの関係は、以下のようにになっている（表3）。

表3 ITA、ITE傘下の各研究所とスポンサーの関係

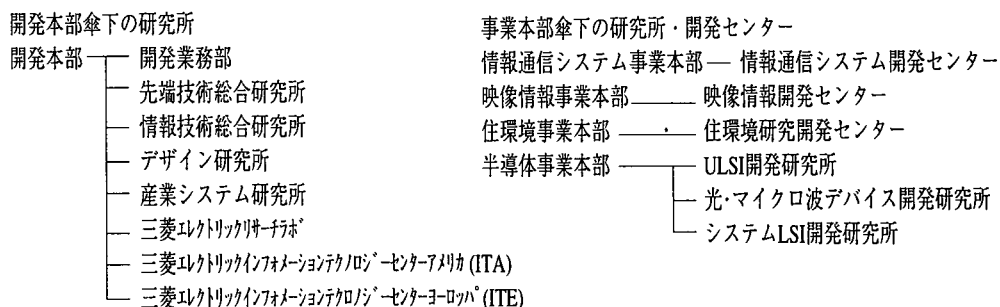
<u>ITA傘下の研究所</u>	<u>スポンサー</u>
ホライゾンシステムラボ	情報通信システム事業本部
AVTラボ	映像情報事業本部
マルチメディアラボ	マルチメディア事業推進プロジェクトグループ
<u>ITE傘下の研究所</u>	
テレコミュニケーションラボ	開発本部
ビジュアルインフォメーションラボ	映像情報事業本部

注) マルチメディア事業推進プロジェクトグループは、1994年4月に発足した社長直結のプロジェクトグループ。

出所：開発本部でのインタビューをもとに作成。

第2に、以前設立したホライゾンリサーチと三菱エレクトリックリサーチラボは、情報通信システム事業本部と開発本部が中心となって設立したにもかかわらず、最終的な管理責任は海外事業本部が担うという曖昧な管理体制にあったが、今回設立したITAとITEに関しては、設立の企画、推進にあたった開発本部が最終的な管理責任を担うことになったことである。現在三菱電機における研究開発管理体制は、図2のようになっている。

図2 三菱電機の研究開発管理体制



出所：三菱電機開発本部提供の資料より作成。

2.8 事業本部による現地設計開発活動の活発化

1993年の組織再編と1994年のトランスナショナル企業構想は、開発本部を主体とした独立の海外研究所設立のみならず、事業本部を主体とした現地生産（販売）拠点における設計開発活動も活発化させた。表4は、1995年9月時点での三菱電機における現地設計開発活動の概要を示したものである。

現地生産（販売）拠点における設計開発活動は、本国市場向けに開発した製品を現地生産（販売）する場合にしばしば生じる現地消費者ニーズや現地調達部品との不適合、生産工程の不安定性といった問題を解決するために実施されるものであり、規模や活動レベル（たとえば設計・デザインの一部変更か、それともコンセプトや基本設計レベルにまで遡った変更か）を問わなければ、多数の企業が現地生産活動を開始してから比較的短期間で実行に移す類のものである⁹⁾。三菱電機も早い時期からこうした活動を実施していたが（表4のなかの1), 2), 8)など）、トランスナショナル企業構想が宣言されてからは、それが一段と活発化した。

特に活発な動きをみせているのは、半導体事業本部と情報通信システム事業本部である。半導体事業本部は、トランスナショナル企業構想に乗っ取り、北米・欧州・アジア三極での設計開発活動を強化し始めた（表4の6), 8), 9)）。アジアに関しては、台湾と中国で設計・組立拠点の設

立を検討中)。特に今後は、高度な顧客密着度が必要とされるメモリー以外の分野、たとえば特定用途向けICなどの設計開発に力を入れていく。情報通信システム事業本部は、アメリカ市場向けアナログ方式の携帯電話に関して、1994年に設計開発機能を現地に全面移管させたとともに、デジタル式携帯電話（現地市場向け）に関しても現在同様の動きを進めている（表4の7））。ヨーロッパにおいては、欧州統一規格「GSM」に適したデジタル式携帯電話の設計開発、生産、販売を強化し始めた。これも、事業単位ごとに開発・生産の現地化を進めるというトランスナショナル企業構想に沿った動きである。

表4 三菱電機における現地設計開発活動

-
- 1) 三菱エレクトロニクスマニュファクチャリングシンガポール
1974年10月に資本参加したTV、カーオーディオ等の製造・販売拠点。設計開発部門を有し、ディスプレイモニターの応用設計を行なっている。
 - 2) 三菱エレクトリックイギリス
1972年12月イギリスに設立した家電品、電子機器の販売、カーTV、VTRの製造・販売拠点。現在カラーTV、VTRを対象とした製品／生産工程の開発を行なっている。
 - 3) アプリコットコンピュータズ
1990年イギリスのコンピュータメーカー、アプリコットコンピュータズ社のハード部門を買収。フィルサーバー、PC等の製造・販売と製品／生産工程の開発を行なっている。
 - 4) 赤井エレクトリックフランス
1981年8月フランスに設立されたVTRの製造会社。三菱電機は現地子会社を通して15%出資。オーディオ製品、VTRを対象とした生産工程の開発を手がけている。
 - 5) 三菱エレクトリックフランス
1995年2月フランスに設立した重電機器、標準電機、家電品等の販売、および電子機器の製造・販売拠点。現在1989年に設立したブルターニュ工場で携帯電話の開発・生産の強化を進めている。
 - 6) 三菱セミコンダクターヨーロッパ
1989年12月ドイツに設立した半導体の製造・販売拠点。300億円を追加投資し、1997年度から16Mbit DRAMの一貫生産体制を構築する。それに先立ち1996年度から20人体制のデザインセンターを稼働させる。
 - 7) 三菱コンシューマーエレクトロニクスアメリカ
1980年1月に操業したカラーTV、プロジェクションTV、自動車電話等の製造・販売拠点。1994年からこの法人が所有するニュージャージー工場に現地市場向けのアナログ方式自動車電話、携帯電話の設計開発機能を全面移管（すでに10人ほどの現地技術者を採用済み）。また現地市場向けデジタル方式の携帯電話に関しても開発・生産・販売の強化を進めている段階であり、1996年をメドに現地開発要員30人体制を構築する計画である。
 - 8) 三菱エレクトロニクスアメリカ
1974年アメリカのカリフォルニア州に設立した電子部品等の販売拠点。設計部門を有し、最近特定用途向けICの開発要員を30人から50人に拡大。
 - 9) 三菱セミコンダクター・アメリカ
1983年8月アメリカのノースカロライナ州に設立した半導体の製造・販売拠点。最近10億円弱を追加投資し、設計棟を完成させた。マイコンや特定用途向けICの設計・開発を強化する。
-

出所：三菱電機広報部提供の資料により作成。

3 結びに代えていくつかのインプリケーション

結びに代えて三菱電機の研究開発のグローバル化のケースから導き出されるいくつかのインプリケーションを指摘してみたい。

「研究開発の国際化」あるいは「グローバル化」と称される研究においてこれまで重視されてきた問題の1つに、「なぜ企業は海外に研究開発拠点を設立するのか」（促進要因の解明）という問題があった。多くの研究者がさまざまな要因を指摘してきたが、それを大別すると次の3つに分類することができる。第1に、現地特有の消費者ニーズや生産条件（現地労働者の技能レベル、現地部品・金型などの調達可能性、調達可能な場合にはその仕様・品質レベルなど）に対応するために海外研究開発拠点を設立するという需要サイドの要因（demand-side factors）、第2に、現地の優秀な人材、最新の科学技術情報、科学的インフラなどを活用するために海外研究所を設立するという供給サイドの要因（supply-side factors）、第3に、グループ全体の競争力の強化、あるいはライバル企業の動き（海外研究開発拠点を設立した、あるいはそのように計画しているなど）に対抗するために海外研究開発拠点を設立するという競争要因（competitive factors）の3つである¹⁰⁾。

しかし三菱電機のケースに限ってみると、確かにこうした外部環境に関連した諸要因も海外研究開発拠点の設立を促す1つの要因ではあったが、一方で、グローバル化に対するトップマネジメントの考え方、ビジョンや戦略、組織体制といった組織的要因も、海外研究開発拠点の設立に重要な影響を及ぼしたといえる。特にその傾向は、1995年のITAとITEの設立、ならびに同時期に活発化した各事業本部を主体とする現地設計開発活動において顕著であった。具体的には以下のような組織的要因を指摘することができる。①1992年6月に北岡隆氏が三菱電機の新しい社長に就任したこと。北岡氏は、グローバル競争の激しい半導体事業を率いてきたという経緯もあり、従来の重電分野出身の社長よりもグローバル化志向が強かったと考えられる。事実北岡氏は、就任時に三菱電機にとって「情報通信分野の強化と事業のグローバル化が今後の課題」¹¹⁾であると指摘しているし、それがまた後の組織再編やトランスナショナル企業構想に結び付いた。②1993年6月の組織再編。この組織再編は、国内と海外とを明確に区別する海外事業本部制から、各事業本部ごとに世界的規模で事業展開を目指すというグローバル組織構造への移行を意味していた。開発本部においてもこの組織再編を契機に、三菱エレクトリックリサーチラボに続く海外研究所の設立が正式の議題として検討されるようになった（それ以前はインフォーマルな形で話題に上ることはあった）。③トランスナショナル企業構想。開発・生産の現地化を唱ったトランスナショナル企業構想は、各事業本部を主体とした現地設計開発活動を活発化させた。またITAとITEの設立を検討していた開発本部も、トランスナショナル企業構想が表明されたことにより、

トップマネジメント層の承認や各事業本部からの資金的援助を比較的容易に獲得することができた。

現在のグローバル競争時代においては、多数の主要企業が、程度の差こそあれ需要サイドの要因、供給サイドの要因、競争要因への対応の必要性を認めていると思われる。にもかかわらず、個別企業によって研究開発の海外展開に違いがみられるのは、上記のような組織的要因が重要な影響を及ぼしていることを三菱電機のケースは示唆しているといえよう。

急速に海外研究開発拠点を拡張した三菱電機にとって、今後これらの拠点をいかにマネジメントしていくかが重要な課題である。現在開発本部においてこの問題を検討中であり、その詳細を確認することはできなかったが、次のような基本的方針は明確にされている（この対象は事業本部傘下の海外研究開発拠点は含まれていない）。①海外研究所の研究テーマの決定、予算配分に関しては、年度計画策定示に開発本部トップと海外研究所トップ（社長、会長、研究所長クラス）が集まり、協議決定する。またその決定プロセスは、国内研究所の決定プロセスとできるだけ連動させた形で進める。②研究予算の利用方法、研究の進め方などに関しては、海外研究所の現地責任者に一任する。③開発本部は月1回の割合で活動内容、研究の進み具合、訪問客のリストなどに関する中間報告を受ける。ただしその内容はかなり概略的なものであり、開発本部が過度に干渉することはない。④海外研究所のパフォーマンスの評価は、事業本部と開発本部がそれぞれスポンサーとなっている研究テーマごとに行なう。

以上の基本的方針からいえることは、三菱電機が研究開発テーマの決定、予算配分の側面で各拠点間の調整を図り、研究予算の利用方法、研究の進め方などの日常業務に関しては現地責任者に一任するという分散化の方針をとっていることである。またこの調整と分散のバランスをとるために三菱電機は、日本人と現地人がパートナーシップを組んで海外研究所の管理・運営に当たる方式を採用しているのかもしれない（三菱エレクトリックリサーチラボ、ITA、ITEは、全て社長が日本人、研究所長は現地人）。

グローバルに配置された研究開発拠点をいかにマネジメントしていくかという問題は、まだ十分に研究がなされておらず、単に集権化か分権化か、あるいはコンピュータネットワークを駆使した管理・調整といった議論に終わりがちであるが、三菱電機のケースは、プロセス（研究テーマの決定・予算配分、中間報告、最終評価など）ごとのマネジメントのあり方、その過程で本社研究開発スタッフ、海外研究所の現地責任者が果たす役割など幅広い視点でこの問題を検討していく価値のあることを示唆しているといえよう。

[注]

- 1) ソニー広報センター提供の資料による。
- 2) たとえば、通商産業省政策局国際企業課編『第24回わが国企業の海外事業活動』大蔵省印刷局、1995年、20ページ。
- 3) たとえば、『日本経済新聞』1995年4月23日、TDKのケース。
- 4) 以下、特に注釈がない限り、三菱電機開発本部スタッフ白石斉氏（開発業務部業務グループ主事）へのインタビューによる。
- 5) 『日本経済新聞』1991年9月17日。
- 6) 『日本経済新聞』1991年9月17日。
- 7) 『日本経済新聞』1994年7月27日。
- 8) 会社提供の資料による三菱電機の定義。
- 9) もちろん現地生産品目の技術特性や地域による差はある。
- 10) この分類は、Pearce, R. and S. Singh. *Globalizing Research and Development*, MacMillan Press Ltd., 1992, pp. 146-147をもとにしている。
- 11) 『日本経済新聞』1992年5月12日。

[参考文献]

- Cordell, A. J., "Innovation, The Multinational Corporation: Some Implications for National Science Policy." *Long Range Planning*, 1973, Vol.6, No.3.
- Creamer, D. *Overseas Research and Development by United States Multinationals, 1966-75*. The Conference Board, 1976.
- Lall, S. "The International Allocation of Research Activity by U.S. Multinationals." *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, 1979, Vol. 41, No. 4.
- Mansfield, E., D. Teece and A. Romeo., "Overseas Research and Development by US-based Firms." *Economica*, 46, 1979.
- Molero, J and M. Buesa., "Multinational Companies and Technological Change: Basic Traits and Taxonomy of Behaviour of German Industrial Companies in Spain." *Research Policy*, 22, 1992.
- Quinn, J. B. "Technology Transfer by Multinational Companies," *Harvard Business Review*, 1969, Vol.47, No.6.
- Ronstadt, R. "International R&D: The Establishment and Evolution of Research and Development Abroad by U.S. Multinationals." *Journal of International Business Studies*, Spring-Summer, 1978.

- Spencer, D.L. *Technology Gap in Perspective*, Spartan Books, 1970. (小沼敏・栗山盛彦訳『テクノロジー・ギャップ：技術移転の国際的メカニズム』日本生産性本部，1973年)
- Terpstra, V. "International Product Policy: The Role of Foreign R&D." *Columbia Journal of World Business*, Winter 1977.
- Wortmann, M. "Multinationals and the Internationalization of R&D: New Developments in German Companies." *Research Policy*, 19, 1990.
- 広田俊郎「日本企業とアメリカ企業の技術開発」『関西学院商学論集』第30巻第6号，1986年。
- ジェトロ『在欧日系製造業経営の実態 1994年版』日本貿易振興会，1994年。
- ジェトロ『在米日系製造業経営の実態 1995年版』日本貿易振興会，1995年。
- 科学技術庁「民間企業の研究開発に関する調査」『科学技術白書—科学技術のグローバル化—の進展とわが国の課題』大蔵省印刷局，1991年。
- 未来工学研究所『わが国と先進諸国間の研究開発投資を伴う国際的研究開発に関する調査研究』未来工学研究所，1985年。
- 根本孝「在米日系企業研究所の現状と課題」『経営論集』第37巻第2号，1990年。
- 日本開発銀行「動き始めるわが国企業の海外研究開発—多国籍企業化への新段階—」『調査』第115号，1988年。
- 榊原清則，E.D.ウェストニー「技術開発の新展開と技術マネジメント」『ビジネスレビュー』第37巻第2号，1990年。
- 高橋浩夫「グローバル企業の研究開発戦略—アメリカにおける日本企業のR&D活動」『白鷗ビジネスレビュー』Vol. 2, No. 1, 1993年。
- 安室憲一『グローバル経営論』千倉書房，1992年。

国際技術移転システムとしてのマザー工場制

山口隆英（福島大学）

要 旨

本稿の目的は、マザー工場制を研究するにあつての問題意識と、マザー工場制の現状を明らかにすることである。

以上のような目的を達成するために、次のように議論を進めた。第一に、日本的生産システムの国際移転に関係する文献を検討し、マザー工場制を研究する意義を明らかにしようと試みた。取り上げた研究は、日本的生産システムの国際移転が日本文化との関係から移転不可能だとするアベグレン（1958）やドーア（1973）の研究、日本的生産システムを大量生産方式に代わる新しい生産方式と位置づけるウォマックら（1989）やケニー=フロリダ（1991, 1993）の研究、そして、日本的生産方式の国際移転の状況を実証的に示す安保グループの研究（1988, 1991, 1994）であった。安保グループは、日本的生産システムが国際に移転されている現状を明らかにしたが、生産システムが国際的に移転されるプロセスは明らかにしなかった。我々は、この点を踏まえて、日本企業が異文化との接触で出会う様々な問題をいかにして克服し、日本的生産システムを国際的に移転しているかという移転のプロセスを議論する。生産システムの国際移転に際して、様々な企業の努力が結集されるシステムがマザー工場制であると我々は考えている。

第二に、我々は、マザー工場制が日本的生産システムの国際移転プロセスにおいて、どのような意味をもっているのかを理論的に考察した。まず、我々は、日本的生産システムを大野氏の見解に沿って、「ジャスト・イン・タイム」「自動化」という2つの側面からとらえることにした。この視点からみると、日本的生産システムが、形式化できない暗黙知を多く含んだシステムであることが判る。我々は、マザー工場が、この様々な暗黙知を従業員の共同作業を通じて、国際的に伝達するための場であると考えた。

そして、第三に、この理論的考察を踏まえ、1994年の調査に基づいてマザー工場制の現状を明らかにする。調査結果から、まず、マザー工場制は、暗黙知を暗黙知のまま伝達する機能だけでなく、海外環境へ適応するために様々な形式的な知識を作り出していた。次に、マザー工場制をとっていない企業でも、日本での研修やマザー工場制以外の組織的対応によって、暗黙知を共有化する場を作っていた。そして、最後に、マザー工場制は、海外工場への技術移転、異常や変化への対応、人材の育成において有効に機能しているという結果が得られた。

1 はじめに¹⁾

日本企業の国際化に伴って、海外への日本的生産システムの移転が頻繁に行なわれるようになった。日本企業は、自社の生産システムを移転することに多大な努力を払っている。日本の生産システムの移転に関しては、日本と受入国の文化的な違いが、そのシステムの導入を阻害するといった議論が見られる。しかし、文化的要因が、問題を引き起こしたとしても、その問題は何かの形で解決され、日本的生産システムは移転されていると考えられる。つまり、日本企業は、自社の生産システムを移転する過程で、各国文化の違いなどの障害を克服するために、様々な努力を払っていると考えられる。そのような生産システムの移転を可能にしているシステムこそが、マザー工場制であると我々はとらえている。そこで、生産システムの国際移転を実現するプロセスを分析するためにマザー工場制を取り上げる。

本稿の目的は次の2点である。第一に、なぜ、マザー工場制を研究するのか、つまり、マザー工場制を研究する上での問題意識を明確にすることである。第二に、マザー工場制がどのようなものであるのかという現状を明らかにすることである。

2 日本の生産システムの海外移転の可能性

(1) 日本の工場

この節の目的は、「日本の生産システムの海外移転」に関する研究成果を取り上げ、それを批判的に検討することを通じて、我々の研究上のスタンスを説明することである。

当初、日本の生産システムへの関心は、J・アベグレン(1958)やR・P・ドーア(1973)による日本の工場についての調査から始まった。アベグレンは、19の大工場と34の小工場を観察した。その結果として、日本企業による工場運営の方法や生産システムを「工業化前の組織的制度と欧米の技術との混成物」と評した(Abegglen, 1958, 邦訳 p. 196)。日本の工場で行なわれる動機付けの方法、責任権限の範囲、報酬、報償を受ける行為などが、欧米の個人主義的な文化とは違った、日本の集団主義的な文化に基づいていると彼は主張した。彼は、その研究の中で、文化的な違いのために、アメリカから日本への技術導入が難しくなることを指摘した(Abegglen, 1958, 邦訳 p. 168)。当時のアベグレンの問題意識は、日本の経営の近代化であり、アメリカ式経営の日本への導入であった。アベグレンの研究は、その後の日本的経営の研究に大きく影響を及ぼした。その意味において、我々の研究にとっても重要である。

また、アベグレンに続くドーアも、多くの日本の工場を観察し、日本の生産システムを分析した。ドーア(Dore, 1973)は、イギリス・アメリカ型のマーケット・インディビデュアリズムと、

日本型のウェルフェア・コーポラティズムという概念の提示を行なった。ドーアの研究は、欧米の個人主義を基礎にする制度と、日本風の集団主義を基礎にする制度の比較であった。ドーアによる独自の主張は、後発効果という考え方である。日本の制度は、欧米の制度の長所・短所を参考にして作られた制度である。そのために、日本の制度は、欧米の制度の欠点を克服する制度であり、欧米の進むべき方向ということになる。しかし、ドーア自身は、日本の生産システムを新たな方向性としながらも、海外への日本的生産システムの導入に対しては否定的である（Dore, 1973）。ドーアは、日本の生産システムと、社会・文化との密接な関係から、安易な日本の生産システムの国際移転を否定する。ドーアは、日本の長所を認め、欧米の制度の短所を補うものとした。しかし、日本の制度の発展が、日本文化に依存していると考えた。そのために、日本の生産システムの移転を不可能と考えた。

以上のように、初期の日本の工場を調査した先駆的な研究は、その生産システムへの日本の社会や文化の影響を非常に重視した。その結果、日本の生産システムの海外移転に否定的な立場をとった。

（2）普遍的なシステムとしての日本的生産

次に、日本の生産システムの海外への移転可能性を見出した研究を取り上げる。これらの研究は、日本の生産システムを、アメリカで確立した大量生産システムに取って代わるものと位置づけていた²⁾。ウォマック、ルース、ジョーンズ（Womack=Jones=Roos, 1990）は、日本の生産システムを、「リーン生産方式」と捉えた。リーン生産方式とは、「手作りと大量生産の利点を兼ね備え、両者の欠点（手作りの場合のコスト高、大量生産における融通性の欠如）を克服しようとするものだ。そこで組織のあらゆるレベルで多様な能力をもつ労働者のチームを編成し、応用力のある自動化された機械を使い、バラエティに富んだ製品を適量作ることを目指す。

（Womack=Jones=Roos, 1990, 邦訳p. 26）」リーン生産方式では、労働力、生産場所、機械への投資、および、新製品開発の時間を節約し、そして、在庫や欠陥品の存在を認めない。リーン生産方式は、大量生産方式に変わる革新的な生産方法であって、日本でしか成立しないものではない。したがって、その本質は、あらゆる地域で受け入れ可能であり、日本の生産システムは海外へ移転可能ということになる。しかし、ウォマックらは、日本の生産システムの国際移転が単純な作業ではないことを指摘している。日本の生産システムの各国への導入は、大量生産方式の変更に伴って様々な抵抗にあうことを予測している（Womack=Jones=Roos, 1990, 邦訳pp. 320-324）。

また、ケニーとフロリダ（Kenney=Florida, 1988, 1993; Florida=Kenney, 1991）は、日本の生産システムを革新伝達型生産（innovation-mediated production）とみなしている。彼らが日本の生産

システムを新しい生産のパラダイムと見なすのは、日本の生産システムの中で行なわれる様々な組織慣行によって、生産システムの中に、従業員の肉体的な労働だけでなく、知的な労働をも統合する点にある。革新伝達型生産とは、次の5つの要素を含んでいる（Kenney=Florida, 1993, p. 14）。

- ①肉体的労働を中心とする労働者から知的精神労働を中心とする労働者への変化
- ②個人的知識や熟練に対して、社会的・集团的知識の重要性の増大
- ③技術革新のペースの加速
- ④工場現場での継続的な行程改善と不断の生産革新の重要性の増大
- ⑤R & D機関と工場の間にある壁の撤廃

ケニー＝フロリダも、日本的生産システムをフォードシステムという大量生産方式に変わる新しいモデルと認識している。そのため、日本的生産システムの海外移転を可能と仮定し、実証を行ない、移転が可能であることを指摘している。しかし、彼らも、ウォマックらと同様に日本の生産システムの移転が簡単なことではないことを指摘している。彼らは、生産システムの国際移転における日本企業による様々な努力にも目を向けている（Florida=Kenney, 1991, p. 391）。

以上のように、日本的生産システムが新しい生産システムとみなされた場合、日本的生産システムはどの国でも成り立ちうることになる。しかし、古い生産システムとの間でのコンフリクトが、新しい生産性システムの導入を阻害する可能性がある。

（3）日本的生産システムの移転状況

一般的なモデルとして、日本的生産システムをとらえようとする研究と関連して、実際にどの程度、日本的生産システムが、海外に移転可能かを実証的に示そうとする研究の流れが存在している。当初の研究は、日本企業の海外での実態を把握し、海外へどの程度、日本の経営システムが移転可能かを実証的に示そうとした³⁾。その後、日本的生産システムの移転可能性についての議論も見られるようになった。70年代後半から80年代前半の研究においては、主として、海外子会社に、どの水準まで生産システムが移転されたかが議論された。つまり、生産技術に移転しやすい技術とそうでない技術があり、技術移転は、時間の経過とともに、移転が容易な技術から移転が困難な技術へ進むということを仮定していた。そして、より移転が困難な生産管理ノウハウや熟練の国際移転が必要なことが議論された⁴⁾。

1980年代後半から1990年代にかけて、これまでの研究よりも生産システムの国際比較を念頭においた研究が行なわれるようになった。その代表的な研究が安保氏（1988,1991,1994）を中心とす

るグループの研究である。

表1 日本の生産システム国際移転モデルの適用・適応（ハイブリッド）度評価表

	自動車組立	自動車部品	家電	半導体	全産業
I 作業組織とその管理運営 (平均)	3.5	3.1	2.4	2.9	2.9
(1)職務区分	4.8	4.2	2.7	2.7	3.7
(2)賃金体系	2.1	2.6	2.0	3.1	2.4
(3)ジョブ・ローテーション	3.2	2.7	2.1	2.6	2.6
(4)教育・訓練	3.4	2.9	2.2	3.0	2.9
(5)昇進	3.2	3.3	2.7	3.1	3.1
(6)作業長	3.1	3.0	2.6	2.7	2.9
II 生産管理 (平均)	3.4	3.6	3.1	3.1	3.3
(7)生産設備	3.9	4.8	4.0	4.6	4.3
(8)品質管理	4.0	3.9	3.0	2.4	3.4
(9)メンテナンス	2.9	2.8	2.1	2.6	2.6
(10)操業管理	2.9	3.0	3.3	2.9	3.0
III 部品調達 (平均)	3.0	3.0	2.6	3.5	3.0
(11)ローカル・コンテンツ	2.3	2.7	2.0	3.7	2.7
(12)部品調達先	3.8	3.7	3.6	4.4	3.9
(13)部品調達方法	3.0	2.6	2.2	2.3	2.5
IV 参画意識 (平均)	3.9	3.8	2.3	2.9	3.2
(14)小集団活動	2.7	2.9	2.2	2.4	2.5
(15)情報共有化	4.4	4.2	2.4	3.3	3.6
(16)一体感	4.6	4.4	2.1	2.9	3.5
V 労使関係 (平均)	4.2	4.1	2.7	3.5	3.6
(17)雇用政策	4.3	3.8	2.4	3.1	3.4
(18)雇用保険	4.9	3.8	2.2	2.3	3.4
(19)労働組合	4.2	5.0	3.4	5.0	4.4
(20)苦情処理	3.2	3.9	2.8	3.6	3.3
VI 親-子会社関係 (平均)	3.5	4.2	3.0	3.9	3.6
(21)日本人比率	3.8	4.6	2.6	3.9	3.7
(22)現地会社の権限	3.3	4.0	3.2	4.0	3.6
(23)現地人経営者の地位	3.3	4.0	3.2	3.9	3.6
平均	3.5	3.6	2.7	3.2	3.3

(参 考)

VII 地域会社との関係	1.8	2.0	2.7	2.8	2.3
(24)寄付・ボランティア	1.8	2.0	2.7	2.8	2.3

出所：安保・板垣・上山・河村・公文著『アメリカに生きる日本の生産システム』，東洋経済新報社，1991年（P. 67）

この研究がもつ仮説は、アメリカにおける日本企業の生産システムが、そのまま「適用」された部分と修正され「適応」された部分が混合したハイブリット型になるということである。研究の手順としては、まず日本の生産システムの特定化を行なう。次に日本の生産システムの各構成要素について、現地にそのまま「適用」されている部分と、現地の状況に合わせて「適応」されている部分が測定される。測定には、彼らが作成した「日本の生産システム国際移転モデルの適用・適応（ハイブリット）評価表」が用いられる。この評価表は、このグループが特定化を行なった日本の生産システムの構成要素から成っている。ここでの日本の生産システムの構成要素は表1に示されている。安保グループの実証結果では、自動車産業で日本の生産システムの「適用」度が高く、家電産業では、「適用」度が低く、半導体産業はその中間であった。この研究は、生産システムの移転がどの程度達成されているか、あるいは、各要素に関する移転の難易度を知る上で重要な研究である。また、日本の生産システムの移転尺度を作成したことによって、今後、同様の方法論をとる研究にとっては一つの原型になっている⁹⁾。

しかし、安保グループの研究では、日本の生産システムの国際移転が、どのようなプロセスで行なわれ、その結果どのようなになったのかという、移転のプロセスを知ることはできない。つまり、日本企業が、異文化と出会い、そこで生じる問題をどのように解決し、いかにして日本の生産システムを伝えているかということは明らかにされない。我々の立場は、日本の生産システムのある時点での適応状況に分析の主眼を置くのではなく、企業が海外環境に主体的に働きかけていく行動に分析の主眼を置きたい。要するに、我々の研究の焦点は、日本の生産システムの移転プロセスにある。

以上のような考え方に、我々は立脚している。したがって、本稿の位置づけは、企業の主体的な行動に主眼をおきながら、日本の生産システムが国際的に移転されるプロセスを研究するための第一歩であるといえる。

3 マザー工場の理論的側面

前節では、日本の生産システムの海外移転に関する既存研究の大枠を整理し、我々の研究上のスタンスを説明した。次に、日本の生産システムについての基本概念を整理し、日本の生産システムの国際移転におけるマザー工場制の役割を暗黙知という知識の移転から説明する。

我々は、日本の生産システムをトヨタ生産システムを完成させた大野氏（1978）の考え方に従って、定義する。それは、トヨタ生産システムが第一次オイルショック後、一企業の手法から脱皮し、広く用いられているからである（小川，1983）。大野氏は、トヨタ生産システムを貫く2本の柱として、「ジャスト・イン・タイム」と「自動化」をあげている。日本の生産システム

と一般的にいわれる諸慣行は、この2つの概念を実現するために、付随して生じていると考えられる。この二つの概念の海外移転ということをも日本の生産システムの移転としてとらえて議論を進める。

「ジャスト・イン・タイム」とは、たとえば、一台の自動車を流れ作業で組み立てていく過程で、組み付けに必要な部品が、必要なときにそのつど、必要なだけ、生産ラインのわきに到着するということである。ジャスト・イン・タイムの実現によって、様々な部分での在庫を削減することができる。このジャスト・イン・タイムを具体的に実現するための手法が「かんばん」ということになる。

「自動化」とは、特にニンペンのついた自動化といわれる。自動化の実現は、不良品の発生を防ぎ、高品質を維持することに役立つ。自動化は、もともと、自動機械に異常が起こったとき、あるいは、加工の対象となる部品に異常が発生したとき、その自動機械が自動的に停止することを意味していた。ここから考えを進めた大野氏によって、生産ラインでも異常があれば、作業者自身がストップボタンを押してラインを止める権限として解釈し直された。生産ラインがストップすることによって、正常・異常が明確になる。そこで明らかになった問題については、作業改善が行なわれることになる。この改善活動は、現場の監督者や技術者が中心になって着手される（門田、1985）。この改善活動には、現場の知恵が結集され、作業者の無駄な動きが省かれたり、機械に改良が加えられる。つまり、この改善の積み重ねによって、生産システムの中で働く個々の作業員の動きに磨きがかかる。

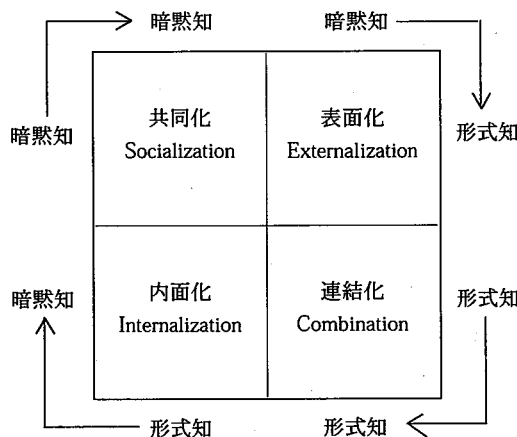
ジャスト・イン・タイムと自動化の関係は、生産システム全体を動かす考え方がジャスト・イン・タイムであり、個々の要素の改善を支える考え方が自動化ということになる。日本の生産システムの国際移転では、ジャスト・イン・タイムというシステム全体に対する考え方とその実行の方法、そして、自動化という個々の要素の継続的なレベルアップという考え方とその実行の方法を国際的に移転しなければならない。ジャスト・イン・タイムと自動化の考え方を伝えるのは容易であろう。それは、この2つの項目が、すでに言語化され、多くの文献が存在しているからである。しかし、実際にジャスト・イン・タイムと自動化をどのようにすすめているかは、生産システム運営上のノウハウ部分が多く、言語による説明は難しいであろう。

また、自動化の国際移転はさらに複雑な問題を含んでいる。自動化は、問題の発生に対処するための工程改善を伴う。そのために、作業従事者は、一定の技能以上の熟練を身につけていなければならない。ここでいう熟練は、2つに意味を有している。一方は、より広い意味での熟練である。これは、小池氏のいう異常と変化に対応する知的熟練という考え方である（小池、1987；小池＝猪木、1987）。小池氏の見解によると、知的熟練を体得するには、機械設備の構造、生産の仕組みを知らなければならず、幅広い範囲にわたっての職場での実地訓練（OJT：on the job

training) が要求される。もう一方の熟練は、小池氏の定義より限定的な意味での熟練である。これは、日本企業が、科学的・工学的な理論が未解明の範囲にまで踏み込んで生産するために必要となる熟練である。これは、佐々木氏（1994）の見解である。佐々木氏の熟練の定義は、尾高氏（1989）の見解によりながら、長い訓練の結果、本人が特に意識しなくても難なく遂行できる人的能力であった。佐々木氏の見解は、小池氏の主張する知的熟練よりもさらに身につけることが困難な技能のことを指している。海外で自動化に伴う行程改善を行なう場合、この2つのレベルの熟練移転が必要となると考えられる。

我々は、以上のように、日本的生産システムの主要構成要素を「ジャスト・イン・タイム」と「自動化」ととらえた。日本的生産システムの国際移転に際しては、この2つの要素の実行レベルでのノウハウの移転が問題であること、さらに、自動化に関連して、2つのレベルの熟練の移転が問題になることを指摘した。システム運営上のノウハウという管理者の知識と、熟練という現場レベルの知識であるが、どちらも言語表現が困難な知識である。このような知識は暗黙知と呼ばれる。暗黙知とは、ポランニー（1966）によれば、個人的な特定状況に関する知識であり、言葉で表現したり、他人に伝えることが難しい知である。逆に、形式知は、言語によって伝達できる知識である⁹⁾。日本的生産システムの国際移転に話を戻すと、マザー工場という場合は、この暗黙知を伝達する場と考えられる。暗黙知の伝達については、暗黙知を暗黙知のまま伝える方法と、暗黙知を形式知に変えて伝える方法がある。野中氏（1994,1995）は、この暗黙知を暗黙知のまま伝達する方法を共同化、暗黙知を形式知に変える方法を表出化といっている（図1を参照）。共同化は、経験を何らかの形で共有することによって可能になるといわれている。

図1 知識変換の4つのモード



出所：野中・永田編著『日本型イノベーション・システム』，白桃書房，1995年（P.17）

我々は、マザー工場がこの共同化を行なうための場であると考えている。我々は、マザー工場の活動の中心を、日本人従業員と外国人従業員との共同体験を通じて、暗黙知の伝達を可能にする場であることと考えている。我々は、このような暗黙知を暗黙知のまま継続的に移転する場の存在が海外事業の成功につながると考えている。

4 マザー工場の現状認識

(1) マザー工場の採用状況

前節までの理論的考察をふまえて、以下では、我々が行なった調査の結果を分析する⁷⁾。

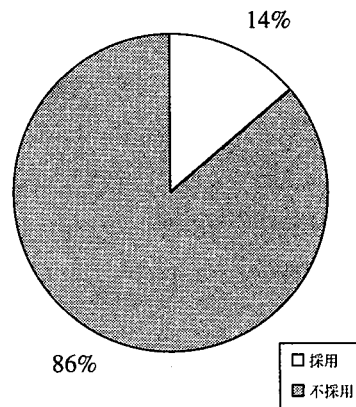
マザー工場制は、企業によって姉妹工場、双子工場、支援工場、モデル工場などとも呼ばれている。マザー工場制についての名称も定義も企業によってバラバラなので、我々は、便宜上、以下のように定義し、調査を行なった。

「マザー工場とは、親会社における技術移転のセンターとして、海外からの人材を受け入れ、訓練を行ない、海外で運営しやすい製造技術を開発するなど、技術移転戦略の中心を担う大規模な組織単位である。」

我々は、マザー工場制を継続的な技術移転のセンターとすることで、議論の範囲を、海外事業の立ち上げ時における生産システムの移転だけに限定しない。我々は、マザー工場制を暗黙知を暗黙知のまま移転する場ととらえ、継続的に企業の優位性に関わるシステムと考えていきたい。

具体的な質問事項に移ると、初めに、どれくらいの企業が、我々の定義にあう、マザー工場制を採用しているかを質問した。その結果は図2に示されている。

図2 マザー工場制を採用していると答えた企業の割合

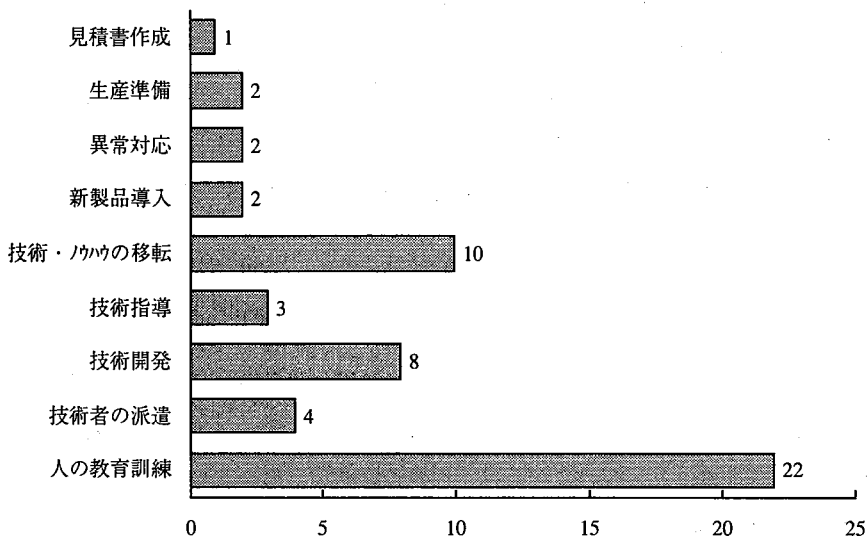


それによると、199社の回答企業中、28社がマザー工場制を採用していると回答した。少なくとも28社（14％）は、我々の定義と一致するマザー工場を確立していた。

（2）マザー工場制の定義

次に、我々は、マザー工場制を採用している企業に対して、マザー工場制がどのように機能しているかその実態について質問した。我々は、マザー工場制を技術移転戦略のセンターと定義して調査を進めた。この質問は、我々の認識が、回答企業の認識と一致しているかどうかを確かめることが目的であった。回答は記述式で求めた。集計結果は、図3に示されている。

図3 マザー工場制の定義－企業の視点－



回答した26社中22社が、「人材の教育・訓練」をマザー工場の機能としてあげた。具体的な記述としては、「従業員の訓練」や「研修員の受け入れ」というものであった。次に多くの回答を得た機能は、「技術やノウハウの移転」であった。これは、26社中10社であった。我々が「技術やノウハウの移転」として集計した回答には、技術だけでなく、工場運営のノウハウの移転が含まれている。また、海外子会社での生産活動において必要になる「技術の開発」をマザー工場で行なうと答えた企業も、26社中8社存在していた。そのほかは、「技術者の派遣」が4社、「技術指導」が3社、「新製品導入」、「異常への対応」、「生産準備」はそれぞれ2社、「見積書の作成支援」が1社であった。

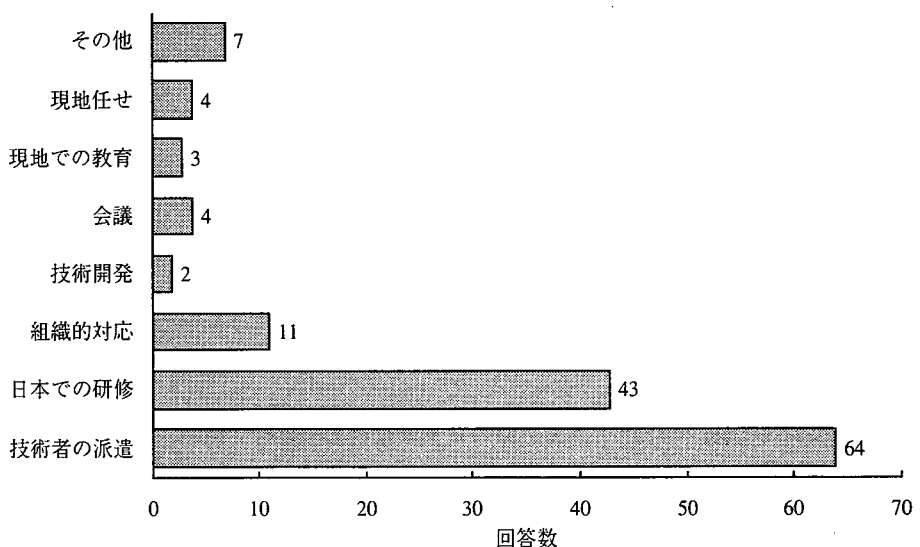
我々は、当初、マザー工場の機能を「海外工場の従業員が日本の工場で訓練を受け、日本人従

業員と同じ体験をすることによって、日本人従業員がもつ暗黙知を暗黙知として伝える場」と考えていた。「従業員の訓練の場」や「技術やノウハウの移転拠点」という回答者の指摘は、我々の考えと一致していた。ところが、回答した26社中8社が海外工場に適した製造設備や生産技術の開発といった何らかの形での技術開発をあげた。このことから、マザー工場を暗黙知を暗黙知のまま移転する場だけに限定することはできない。海外工場のための「技術の開発」とは、日本人従業員がもつ暗黙知を技術や生産設備という形式知に変える過程だといえる。我々の最初の仮定では、暗黙知の暗黙知のままでの移転をマザー工場の主要機能と考えていた。しかし、調査結果は、マザー工場が海外環境に適応するために、様々な技術開発を行なっていることを示していた。生産システムの国際移転において、日本のマザー工場の果たす役割は我々が考えていた以上に大きい。我々は、マザー工場制を「暗黙知を暗黙知のまま移転する機能」と「海外環境に主体的に適応するための技術開発」という二つの側面からとらえ直す必要がある。

(3) マザー工場制以外の技術移転の手段

それでは、マザー工場を採用していない企業は、どのような方法で技術を国際的に移転しているのだろうか。我々の考えでは、マザー工場制を採用しない企業でも、何らかの方法で、様々なノウハウや熟練を移転しているはずである。そこで、マザー工場制を採用していない企業に対して、マザー工場制以外の技術移転方法について質問した。回答は記述式で求めた。集計結果は図4に示されている。

図4 マザー工場制以外の技術移転の手段



回答の中でもっとも多かった項目は、「人の派遣」であった。回答した106社中64社がその回答であった。この「人」の意味は多くの場合、技術者の派遣という回答であった。次に多かった回答が、「日本での教育訓練」であった。これは、106社中43社であった。また、マザー工場制ではないが、技術移転のために組織的対応を行っていると回答した企業が11社存在していた。組織的対応とは、具体的には、子会社管理部門や子会社支援部門の設置、および、日本の主要工場がもち回り制で支援にあたるケースであり、さらには、小規模なマザー工場制と答えるところもあった。「技術に関する会議」を実施している企業は4社であり、「現地での教育」を行っていると回答した企業が3社であった。2社は、生産設備などの「技術開発」と回答した。また、移転というよりも、現地にあるやり方をそのまま取り入れるケースも存在していた。「現地方式の採用」は、「技術のある企業との合併」と回答した1社を含めて4社であった。

ここでの回答の結果として、マザー工場制を採用していない企業では、「人の派遣」が値の大きい項目であった。人の派遣の重要性は以前から指摘されていた。例えば、小川氏(1979)は、海外に派遣される技術者の資質が技術移転の成功・失敗に影響することを指摘している。

次に、「日本での研修」、そして「組織的対応」であった。我々の仮定では、日本的生産システムの国際移転において、暗黙知の共同化の場が必要であった。我々は、その場をマザー工場ととらえた。しかし、調査結果は、マザー工場制をとっていない企業も、日本での研修やマザー工場ではない形での組織的対応をとることで、暗黙知を共同化する場を作り出していた。これは、一方で、我々のマザー工場制に対する認識の問題である。つまり、我々の定義では、一部の企業がとっているマザー工場制しかとらえることができず、同様の機能を果たす工場を除外している可能性がある。他方で、マザー工場制が、多くの企業で明確に制度化されたシステムではない可能性を示している。我々は、マザー工場を詳細に吟味し、マザー工場の実態を正確に映し出すような定義を行わなければならない。

(4) マザー工場制の効果

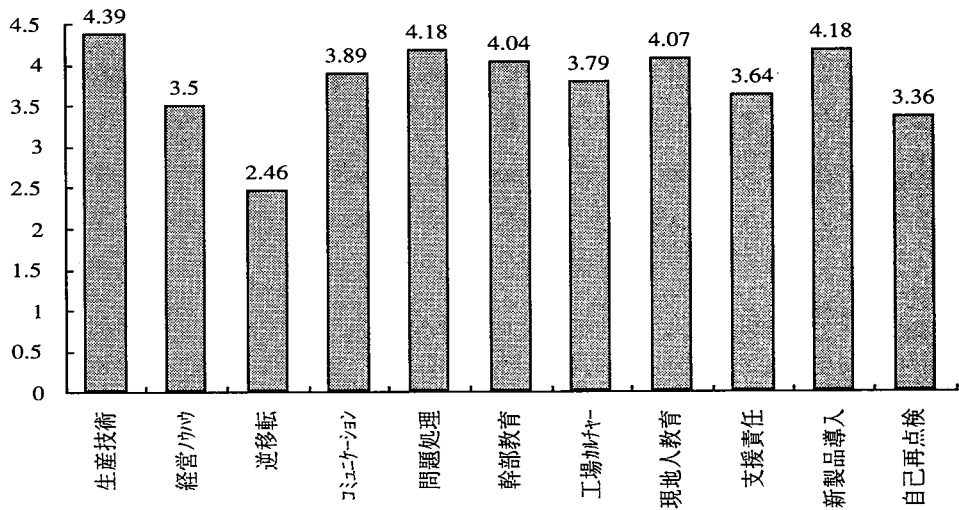
マザー工場の採用が、企業にとって、どのような成果につながっているかを質問した。質問項目は、以下にあげる11項目であった。各項目については、「全く成果をあげていない」を1とし、「非常に成果をあげている」を5とする5点尺度で回答を求めた。

質問項目は、次の11項目である。

- ① 本社の生産技術の移転：生産システムに関係する技術や諸制度の移転
- ② 本社の経営ノウハウの移転：工場をプロフィット・センターにしている企業があり、経営ノウハウが海外工場を中心に移転される可能性

- ③ 海外工場からマザー工場への技術の逆移転：海外工場で開発された新しい技術がマザー工場に逆移転される可能性
- ④ マザー工場と海外工場の従業員間コミュニケーションの円滑化：海外工場とマザー工場との間で本社を通さないコミュニケーションが発生している可能性
- ⑤ 海外工場にトラブルが発生した場合の対処：海外工場に起こった異常への対応
- ⑥ 海外工場を運営する上で核となる人材の育成：海外工場の幹部人材の育成
- ⑦ 親会社の工場カルチャーの浸透：マザー工場がもつ特有の文化や雰囲気の普及
- ⑧ 海外従業員の教育訓練：現地従業員の教育に役立っているかどうか
- ⑨ 海外の工場運営における責任の明確化：的確に支援を受けられているかどうか
- ⑩ 海外への新製品導入の円滑化：新製品の導入という変化への対応
- ⑪ マザー工場が潜在的に抱える問題点の発見：海外工場を支援することを通じての自らの問題の発見

図5 マザー工場制の効果



各項目に関する調査結果は図5のようになった。11項目中10項目が3点以上であった。4点以上の項目は、5項目であった。その5項目は、「本社の生産技術の移転（4.39）」「海外工場にトラブルが発生した場合の対処（4.18）」「海外工場を運営する上で核となる人材の育成（4.04）」「海外従業員の教育訓練（4.07）」、および「海外への新製品導入の円滑化（4.18）」であった。逆に、値が最も低かった項目は、「海外工場からマザー工場への技術の逆移転」で、平均が2.46であった。

この結果から、マザー工場制は、海外工場への生産技術の移転、海外工場の異常や変化への対応、および、海外工場が必要とされる人材の育成に、かなり有効に機能していた。その一方で、海外工場からの情報のフィードバックという側面においては、ほとんど機能していなかった。日本企業がとっているマザー工場制は、現在のところ、日本からの一方的な技術移転のシステムとして機能している。しかし、マザー工場による技術移転は、工場の立ち上げ時に限りならず、継続的に行なわれている。マザー工場制の今後の課題は、海外工場の技術蓄積に伴って、日本のマザー工場と海外工場との双方向の技術やノウハウのやり取りを確立することであるといえる。

5 マザー工場制研究の可能性

本稿におけるマザー工場制に関する研究は、これから進める研究の第一歩にすぎない。現時点での我々の目的は、この研究を始めるにあたって問題意識と、マザー工場制の現状を理解することにあった。我々は、これまでの日本の生産システムの国際移転に関する議論をサーベイすることを通じて、我々の問題意識を明らかにした。我々の問題意識は、生産システムの移転の現状を国際比較から明らかにすることではなく、国際移転のプロセスを明らかにしていこうとするものであった。その移転プロセスの一翼を担うシステムがマザー工場制であると考えた。次に、日本の生産システムの根本的な概念を考察し、マザー工場制が、暗黙知を暗黙知のまま移転するに必要な体験を共有化する場であると考えた。最後に、このような理論的考察に基づいて、我々の調査を分析した。調査結果は、第一に、マザー工場制が、暗黙知を暗黙知のまま移転する機能だけを果たしているのではなく、海外環境に適応するために暗黙知の形式知化を行なう場であることが明らかになった。第二に、マザー工場制をとっていない企業でも、日本での研修や組織的対応によって、暗黙知を共同化する場を設けていた。そして、第三に、マザー工場制は、海外工場への技術移転、異常や変化への対応、および人材の育成においては有効に機能しているが、海外工場からの技術移転という機能は果たしていない。従って、現時点で、マザー工場制は、日本からの一方的な技術の移転のシステムであるといえる。

以上のように議論を進めてきたが、今後残された多くの課題に取り組んでいかなければ、マザー工場制を通じての生産システムの国際移転のプロセスは明らかにならないであろう。今後の研究では、マザー工場の詳細を明らかにしていきたい。

〔謝辞〕

この研究の実施には、海外経営戦略研究会での調査や議論が参考になっている。研究会への参加を許可して下さった古沢昌之氏（関西生産性本部）、研究会において暖かいご指導を賜った安

室憲一教授（神戸商科大学）ならびに諸先生方に感謝の意を表したい。

[注]

- 1) 本研究の詳細は、拙稿（1996）「日本的生産システムの国際移転とマザー工場制」のなかで論じられている。本稿は、その拙稿を大幅に加筆修正したものである。
- 2) このような見解に対して否定的な研究もある。例えば、Dohse=Jurgens=Malsch（1985）は、日本的生産システム（トヨタイズム）を制約条件のない状況下での大量生産システム（フォーディズム）と見なした。
- 3) 日本企業の海外経営の実態を示そうとした研究として、例えば、坂本氏ほか（1978）、高倉氏（1979）、吉原氏（1979）、小林氏（1980）、安室氏（1982）などの研究がある。また、海外子会社において、日本の経営システムが受入可能かどうかを実証的に示した研究としてYoshino（1976）、White=Trevor（1983）、Cool=Lengnick-Hall（1985）をあげることができる。
- 4) 日本の生産システムの国際移転の先駆的な研究としては、片野氏（1976）や小川氏（1976）をあげることができる。1980年代に入ってから研究としては、高宮氏（1981）や吉原氏（1983）をあげることができる。また、海外での興味深い研究としては、Oliver=Wilkinson（1989）やCutcher-Gershenfeld et al.（1994）の研究がある。
- 5) 例えば、曹氏（1993）や板垣氏（1995）は、この尺度をアジア諸国へ適用し、公文氏（1995）は英国に適用し、日本的生産システムの採用状況を調査している。
- 6) 野中氏（1990）は、客観的知識を命題としての言語化・形式化可能性という点に着目してそれを形式知とし、主観的知識を言語化困難性という点に着目して暗黙知と定義している。我々の議論は、このような考え方に沿うものである。
- 7) この調査は、関西生産性本部によってなされた日本企業の海外経営に関する調査によって行われた。調査は、1994年9月から11月に実施された。調査票は、640社に送付され、199社（回答率31.09%）から回答を得た。調査票は海外経営戦略研究会の中で作成された。マザー工場制に関する調査は、その調査の一部にすぎない。全体のデータは、関西生産性本部（1995）『日本企業の現場主義と海外子会社経営－日本企業の海外経営に関する調査報告書－』として公表されている。

[参考文献]

Abegglen, J.C. (1958) *The Japanese Factory: aspects of its social organization*, Massachusetts Institute of Technology. (占部都美監訳『日本の経営』ダイヤモンド社, 1958年)

- Dore, R. (1973) *British Factory - Japanese Factory*, University of California Press. (山之内靖, 永易浩一訳『イギリスの工場・日本の工場(上)(下)』筑摩書房, 1993年)
- Florida, R and M.Kenney (1991) "Transplanted Organizations:The Transfer of Japanese Industrial Organization to The U.S.," *American Sociological Review*, Vol.56
- Kenney, M and R.Florida (1993) *Beyond Mass Production*, Oxford University Press
- Polanyi, M (1966) *The Tacit Dimension*, Routledge & Kegan Paul Ltd. (佐藤敬三訳『暗黙知の次元』紀伊国屋書店, 1980年)
- Womack, J., D.Roos, and D. Jones (1990) *The Machine that Changed the Worlds* (沢田博訳『リーン生産方式が世界の自動車産業をこう変える』経済界, 1990年)
- 安保哲夫編著『日本企業のアメリカ現地生産』東洋経済新報社, 1988年。
- 安保哲夫, 板垣博, 上山邦雄, 河村哲二, 公文溥『アメリカに生きる日本的生産システム』東洋経済新報社, 1991年。
- 安保哲夫編著『日本的経営・生産システムとアメリカ』ミネルヴァ書房, 1994年。
- 小池和男「長期の競争と知的熟練-日本企業の一つの説明-」『ビジネスレビュー』Vol. 35, No. 1, 1987年。
- 小池和男, 猪木武徳編著『人材形成の国際比較-東南アジアと日本』東洋経済新報社, 1987年。
- 大野耐一『トヨタ生産方式』ダイヤモンド社, 1978年。
- 門田安弘『トヨタシステム』講談社, 1985年。
- 野中郁次郎, 永田晃也編著『日本型イノベーション・システム』白桃書房, 1995年。
- 小川英次・木下宗七・岸田民樹編『日本企業の国際化』名古屋大学出版会, 1979年。
- 小川英次「日本企業の生産システム」『ビジネスレビュー』Vol. 30, No. 3・4, 1983年。
- 尾高煌之助編著『アジアの熟練-開発と人材育成』アジア経済研究所, 1989年。
- 佐々木圭吾「熟練と量産システムの研究」『組織科学』Vol. 28, No. 2, 1994年。
- 山口隆英「日本的生産システムの国際移転とマザー工場制」『商学論集』第64巻第3号, 1996年。

日本企業の研究開発戦略とマネジメント

田端昌平（近畿大学）

要 旨

研究開発のマネジメントには、個人の働きに光があてられるもの（個人を活かせるという意味で個活と呼ばれる）と、チームの働き、とりわけ、研究開発と生産やマーケティングとの間の緊密な相互作用に光があてられるもの（以下、相互作用）がある。日本企業の場合、後者が主体であったが、近年、研究開発の独創性が問われるようになるにつれ、個人に光を当てたマネジメントの必要性が叫ばれだしている。しかしながら、日本企業の強味は、チーム志向的で、相互作用を重視するアプローチに起因するといわれてきた。また、相互作用と個活はとりわけ報酬制度の導入をめぐる、相反し合う側面を有している。それゆえ、日本企業がより独創的な研究開発戦略に従事するようになるにつれ、個活だけを必要とし、相互作用を必要としなくなるのか、それとも、相互作用を必要とする一方で個活を必要とするようになるのが明らかにされなければならない。そして、答が後者の場合には、報酬制度をめぐる矛盾がどう解決されるのかが明らかにされねばならない。また、日本企業に個活が根付くかどうかは、組織の内なるグローバル化という問題を考えるうえでも重要な問題である。日本企業の研究開発は、そのあいまいさ故に、外国人技術者を受け入れるうえで大きな障害をもつといわれてきた。日本企業が、個人を活かせるマネジメントに移行しつつあるとするならば、それはこうした点を克服する糸口になるかもしれない。そこで、ここでは日本企業の研究開発戦略の変化が、そのマネジメントにどのような影響を及ぼすかを、個活、相互作用、報酬制度、外国人技術者の活用といった点に焦点をあてながら実証的に考察する。まず、日本企業がとりうる戦略として、「革新」、「創造的適応」、「改善」の3つが取り上げられる。革新とは、未踏の技術的シーズの創造を志向する戦略であるが個活を必要とする一方で、相互作用を必要としない戦略として取り上げられている。また、創造的適応は、利用可能なシーズのマーケットにおけるユニークな活用を志向する戦略であり、いわばマーケティング面でのイノベーションであるが、個活と相互作用を同時に必要とする戦略として取り上げられている。また、改善は、技術や製品の漸進的改良を志向する戦略であり、日本企業の在来型の戦略であるが、相互作用だけを伴う戦略として取り上げられている。これらの戦略と報酬制度や外国人技術者の活用を含む研究開発マネジメントとの関係に関する仮説が提起され、アンケート調査を通して得た1次データに基づき、統計的に検証される。

I 問題提起

日本企業の研究開発の進め方の特徴は、相互作用にあるといわれてきた（加護野ほか1983: 146-150, 竹内-野中1985: 32-39, 青木ほか1989: 74-99）。相互作用とは、研究開発を担当する技術者と生産部門やマーケティング部門の担当者が、緊密なチームワークのもとに、濃密な情報のやりとりをしながら仕事を進める組織運営のあり方を意味している（加護野ほか1983: 163, 174-176, 竹内-野中1985: 32-36, 池島1986: 45, 竹内ほか1986: 101-102, 青木ほか1989: 74-79, 43-51）。こうした相互作用は、市場への微調整的な適応を可能にしてきた。一方、独創的な研究開発が必要とされるようになるにつれ、個活導入の必要性が叫ばれるようになってきた（日経ビジネス1990a, 1990b, 福谷1991）。個活とは、発想がユニークで、自立心に富む個人を擁し、彼らに行動の自由を与え、冒険を奨励するとともに、アイデアの実現過程においてリーダーシップをとらせる組織運営のあり方を意味している（Peters-Waterman 1982: 208-218, 榊原1985a: 20-30, 池島1986: 45, 日経ビジネス1990a: 14-15, 1991b: 13-15, 福谷1991）。しかしながら、相互作用と個活はとりわけ報酬制度の導入をめぐる、相反し合う側面を有している。個活では、人々の創造性を刺戟するには、人々の活動を結果主義的に評価し、結果を報酬に反映させる必要があるという考え方をとるのに対し、緊密な相互作用のもとでは、人々の活動の境界が不鮮明化するため、評価基準の明確化が難しく、個々人の報酬に差をつけることが難しくなるからである（竹内-野中1985: 37, 福谷1991, 日経ビジネス1991a: 8-10）。それゆえ、日本企業がより独創的な研究開発に従事するようになるにつれ、こうした矛盾がどう解決されるのかが明らかにされねばならない。そこで、ここでは研究開発戦略の変化が、日本企業の研究開発マネジメントにどのような変化をもたらすかを、個活、相互作用、報酬制度に焦点を合わせながら実証的に考察したい。

また、日本企業に個活が根付くかどうかは、組織の内なるグローバル化という問題を考えるうえでも重要な問題である。今日、優れた外国人技術者を採用すべきであるとの声が高まりつつあるが、日本企業の研究開発組織は、そのあいまいさ故に、外国人技術者を受け入れるうえで大きな障害をもつといわれてきた（Sakakibara-Westney 1985: 17, 日経ビジネス1990b: 23）。今、日本企業が、個人を活かせるマネジメントに移行しつつあるとするならば、それはこうした点を克服する糸口になるかもしれない。そこで、ここでは、こうした点も併せて考察したい。

II 仮説の構築

ここでは、独創性が必要とされる程度の違いに着眼して、革新、創造的適応、改善という3つの研究開発戦略を考える。革新とは、ブレークスルー型の新技術を開発し、こうした技術からこ

れまでになかった新しい製品カテゴリーを創造する戦略を意味している（池島1986: 40-44, 今井1986: 7, 松井1986: 99-108, 福谷1991）。また、創造的適応とは、利用可能なシーズの応用や展開にユニークな着想を働かせたり、顧客の潜在ニーズを独自の視点から捉えたりすることによって、これまでにないコンセプトの製品を世に出す戦略を意味している（相澤1985: 93, 野中1985: 159-174, 竹内ほか1986: 97-125, 藤本1988: 12）。また、改善とは、既存技術の漸進的改良をとおして、既存製品カテゴリー内での漸進的改良を志向する戦略を意味している（加護野ほか1983: 103-114, 松井1986: 104-105, 池島1986: 40-41）。

革新戦略をとる企業の研究段階では、旧来のパラダイムにはない未踏シーズを発見することが志向される。この場合、常識からかけ離れた“一見変わった”考え方をする個人が重要な役割を果たす。常識からの乖離とは、思考枠組みの多様性の問題であり、思考枠組みの多様性は個体間の差に起因するからである。したがって、こうしたシーズを発見するには、このような個人に自由な行動をとらせる必要がある（Peters-Waterman 1982: 206, 208-214, Sakakibara-Westney 1985: 3-11, 加護野1988: 40-61, 日経ビジネス1990a: 13-14, 1991b: 13-14, 福谷1991）。また、こうした研究は、現場との交渉を伴わずに行なわれる方が望ましい（池島1986: 44, 山田1988）。現場に近いと現場の要求に引っ張られてしまい、研究が現実志向のものになってしまうからである。この場合、個人の貢献と達成が明確であるため、能力主義的な報酬制度が導入されると考えられる（日経ビジネス1990a: 15, 福谷1991）。

一方、開発段階では、未踏シーズが未踏の製品カテゴリーを生み出すが、製品の未踏性が高いほど、製品や技術のイメージが組織内のメンバーにわからない。このため、開発段階でも、製品のオリジナルなアイデアの持ち主が、人々の活動を指導しなければならず、プロジェクトの成否は傑出した個人の働きにかかるとなると思われる（Peters-Waterman 1982: 202-207, 野中1985: 110, Sakakibara-Westney 1985: 13）。また、創造性の発揮は、開発プロジェクトの参加メンバーにも必要とされる。革新的なシーズほど、安定性を欠くため、開発段階に至っても、未解決の問題が多く残されるからである。ただ、特定の個人に対する賞賛は、参加メンバーの貢献を適正に評価できる場合にのみ可能になる。しかしながら、革新戦略のもとでは、開発はシーズ志向的に行なわれることが多いうえに、技術環境の高い不確実性に対処するためにフェイズアプローチがとられることが多いため、相互作用に対する必要性が低く、個々人の評価も容易であると考えられる（竹内-野中1985: 32-34, 藤本1988: 13, 青木ほか1989: 99-115）。そのため、開発段階でも、能力主義的な報酬制度の導入が進むと考えられるのである。

つぎに創造的適応戦略は、斬新なコンセプトの製品の創造を意図するものであるが、このような製品には2つの特徴がある。一つは、これまでにない技術的なアイデアがあるということであり、一つは、企業が顧客の潜在ニーズを主体的に読んでいるということである。研究段階の主課

題は、斬新な製品アイデアのもとになる技術的アイデアを創出することにある。創造的適応戦略は、定義上それ自体としては、オリジナルなシーズの創造を行なうものではない。しかしながら、斬新な技術的アイデアは、利用可能な技術の応用や展開の仕方に関する奇想天外な着想からも生まれる（相澤1985: 73）。こうしたアイデアもまた一種の変異である。そのため、ここでも個活が必要とされる。ただ、この戦略の下では、商品化に主眼点が置かれるため、マーケットとのキャッチボールが必要とされる（野中1985: 97-99）。しかしながら、研究段階ではあくまでも個々の研究者の主体性が重視されると考えられる（池島1986: 44-48）。したがって、この場合も、個人の達成と貢献が明確であるため、能力主義的な報酬制度の導入は進みやすいと考えられる（Peters-Waterman 1982: 227）。

一方、開発段階においては、斬新な製品コンセプトを策定し、製品に具現化することが主要な課題になる。ただ単に顧客の声に耳を傾けているだけでは、斬新なコンセプトはでてこない。多くの場合、顧客は、現在使用している製品に対する苦情や不満という形でしか、自分の要求を表現できないため、これに答えていたとしても「改善」でしかないからである（Kotler 1988: 412, 藤本1988: 10-11, 久保村ほか1990: 110）。このため、斬新なコンセプトを創造するには、顧客の潜在ニーズを主体的に読みとり、顧客の要求するものを主体的に創造することが必要になる（久保村ほか1990: 110）。そして、そのためには、卓越した洞察力（マーケティングセンス）や獨創性（オリジナリティー）をもつ個人が必要とされる（藤本1988: 12）。また、コンセプトは、一種のイメージであり、イメージは策定者個人を離れて存在するものではない。このため、コンセプトを製品に具現化するには、コンセプト策定者自らが、開発活動を対面的に指導していかなければならない（藤本1988: 10-12）。したがって、コンセプトの創出と具現化の過程における個人の役割は明確である。一方、コンセプトは、マーケットにおける妥当性が確保されねばならず、そのためには、緊密な相互作用が必要とされる（藤本1988: 12, 青木ほか1989: 48-47）。ただ、この場合、相互作用は、プロジェクトチームという公式的な組織上の枠組みのもとで行なう方が望ましい。人々の活動は、斬新なコンセプトという、新たな行為コースのもとで統合されねばならず、コミュニケーションのチャンネルを囲い込む必要があるからである（榊原1985a: 26, 藤本1988: 17）。そして、こうした制度が、緊密な相互作用のもとでの、参加メンバーの処遇の適正化を可能にする。チームは、チームとしてタッチダウンを行なう。このため、チームとしての評価基準が明確であり、結果主義的な評価が容易である。また、相互作用の範囲が限られるため、リーダーはメンバーの貢献を把握しやすい。こうして参加メンバーの処遇を適正化できるため、この戦略のもとでは、差のつく報酬制度によってリーダーの貢献に報いることが可能になると思われる（榊原1985a: 26）。

最後に、改善戦略には、すでに技術や製品モデルの基盤が確立しており、今後の変更はこの基

盤への微分的な積み上げとして行なわれるということが含意されている。研究段階でも、開発段階でも、発想の飛躍を必要としないため、個活は必要とされない（池島1986: 40-41, 福谷1991）。また、開発段階のリーダーに要求されるのは、人々の知識のとりまとめにすぎない（Sakakibara-Westney 1985: 13, 青木ほか1989: 129-149）。一方、改善を進めるためには、研究段階でも、開発段階でも、技術者が、現場で発生する問題に対処する必要があるが、この戦略をとる企業では、行為コースと人的ネットワークが確立しているため、活動の統合は人々の非公式的な相互作用をとおして図られると考えられる（Sakakibara-Westney 1985: 14-15, 青木ほか1989: 20-30, 34-57）。そして、このことが、人々の活動の境界を不鮮明化させ、個人の評価を難しくする。このため、この企業では、能力主義的な報酬制度は、必要とされないうえに、導入も難しいと思われる。

以上の考察から以下の仮説が提起される。

革新戦略は、研究段階でも、開発段階でも、個活を顕著に伴う一方、相互作用を伴わない。このため、能力主義的な報酬制度の導入が進み、外国人技術者の登用も進みやすい。

創造的適応戦略は、研究段階でも、開発段階でも、個活と相互作用を同時に伴う。また、相互作用を伴うにも関わらず、能力主義的な報酬制度の導入が進む。このため、外国人技術者の登用が進みやすい。

改善戦略は、研究段階でも、開発段階でも、個活を必要としない一方、活動の統合が人々の非公式的な相互作用をとおして行なわれる。このため、能力主義的な報酬制度も導入されず、外国人技術者の登用も進みにくい。

Ⅲ 仮説の検証

以上の仮説を検証するため、我々は、アンケート調査を行なった。『日本の試験研究機関、企業編』から電気、自動車・自動車部品、医薬、石鹸・洗剤・化粧品、食品、繊維884社を抽出し、1993年4月にアンケートを郵送したが、そのうちの377社より有効回答を得た（有効回答率、42.64%）。今回の分析では、そのうちの電気137社のデータを用いる。

この調査では、各変数は、つぎのように測定されている。ここでは便宜的に個活によって特徴づけられる組織運営のあり方を個活モデル、相互作用によって特徴づけられる組織運営のあり方を相互作用モデルと呼んでいるが、そのうちの技術者の資質については、それぞれの資質を示す文章（表1-a）を提示したうえで、それぞれの資質が認められる程度を、「普通」（1点）、「少し強い」（2点）、「かなり強い」（3点）、「非常に強い」（4点）の4段階評定尺度で測定した。また、これ以外の個活モデルや相互作用モデルの諸特徴や評価と報酬制度について

は、それぞれの要素が組織に根付いている状況を示した文章（表1-b）を提示し、それぞれがどの程度適合するかを、「まったくちがう」（1点）、「どちらかといえばちがう」（2点）、「どちらともいえない」（3点）、「どちらかといえばそうだ」（4点）、「まったくそのとおり」（5点）の5段階評定尺度で測定した。なお、以上の変数は、すべて（a）5年以内の開発に従事する技術者に関するものと、（b）5年以上先を念頭に置いて研究を行なう技術者に関するものに分けて測定されている。

また、それぞれのモデルの特徴のうち、開発過程における活動の統合やリーダーシップのあり方については、別途に測定項目を設けた。

統合方法その他の新製品開発プロセスの特徴については、それぞれの特徴を示した文章（表1-c）を提示し、それぞれがどの程度適合するかを、「まったくちがう」（1点）から「まったくそのとおり」（5点）までの5段階評定尺度で測定した。

また、リーダーの能力特性については、それぞれの能力特性について、「必要とされない」（1点）、「あれば望ましい」（2点）、「一応は必要」（3点）、「かなり重要」（4点）、「極めて重要」（5点）までの5段階評定尺度で測定した。また、リーダーが諸部門の活動に対して行使する影響力の強さについては、「影響力を持たない」（1点）、「ごくわずかの影響力を持つ」（2点）、「ある程度の影響力を持つ」（3点）、「かなり大きな影響力を持つ」（4点）、「極めて大きな影響力を持つ」（5点）の5段階評定尺度で測定した。また、リーダーに開発、設計、製造、マーケティングに及ぶ包括的な決定権限が与えられる頻度（「リーダーの包括的権限」）や、リーダーにコンセプト策定責任が与えられる頻度（「コンセプト責任」）、リーダーのもとにプロジェクトチームが結成される頻度（「プロジェクトチームの利用度」）については、「まったくない」（1点）、「たまにある」（2点）、「よくある」（3点）の3点評定尺度で測定した。

一方、各タイプの技術開発（「ブレークスルー型の新技術の開発」）、「既存の技術体系内での

表1 変数の記述的内容

a) 技術者の資質変数

変数名	記述的内容
ユニークさ	個性的で、発想がユニーク。
自立心	自立性に富み、行動の自由を求める。
協働能力	他人と協働する能力に富む。

b) 組織変数

変数名	記述的内容
テーマの自主的決定	個々の技術者の研究テーマは、上司から与えられるよりも、技術者が自分で考えることが多い。
テーマ承認の寛容性	個々の技術者から研究テーマに関して出される提案は、極力承認される傾向にある。
アンダーデスク研究	自分のテーマが企業の公式テーマにならなくても、非公式に自分の研究を進める技術者が多い。
フレックスタイム制	技術者の勤務形態としてフレックスタイム制が採用されている。
配属希望制	技術者の配属先は、本人の希望に基づいて決められる。
加点主義評価	技術者に対する評価は、減点主義ではなく、加点主義に基づいて行なわれる。
個人の傑出への理解	研究開発の成果は個人の傑出した働きにかかっているという考え方が技術者に浸透している。
チーム志向	研究開発の成果はチームワークによるものであるという考え方が技術者に浸透している。
情報共有	技術者は、会社の置かれている状況、会社の理念や目指す方向、会社全体の活動状況に精通している。
企画意識・コスト意識	個々の技術者に企画意識やコスト意識が定着している
現場主義	製造や営業の現場を重視する考え方（現場主義）が技術者に浸透している。
ジョブフレキシビリティ	技術者は、他の部署（他の技術分野や職能領域）に立ち入って、仕事をする人が多い。
結果主義評価	技術者の業績評価では、結果（研究開発の成果）の評価に大きなウェイトが置かれている。
過程主義評価	技術者の業績評価では、行動（他の部署への協力など）の評価に大きなウェイトが置かれている。
評価基準の明確化	業績評価の基準が明示されている。
能力主義報酬制度	たとえ年令が同じでも職務の難易度や成績によって大きな差のつく報酬制度がとられている。
外国人技術者の活用	外国人技術者が積極的に活用されている。

c) 製品開発プロセスの特質変数

変数名	記述的内容
新製品開発の市場志向性	新製品開発は、技術どう活用するかというよりも、顧客の要望にどう答えるかという観点から行なわれることが多い。
開発プロセスのフェイズ性	製品開発のプロセスは、開発、設計、試作、製造、販売といったステップ（開発フェイズ）が明確に独立しており、後のステップは、前のステップが完全に終了してからスタートする。
管理階層による統合	各ステップを担当する部門間の調整は、命令系統を通して処理されることが多い。
プロダクトマネジャーによる統合	部門間の調整は、プロダクトマネジャーなどの横断的調整を担当する公式的な職位によって媒介されることが多い。
プロジェクトチームによる統合	部門間の調整は、それぞれの部門の出身者をメンバーにもつプロジェクトチームのなかで行なわれることが多い。
公式会議による統合	部門間の調整は、各部門の代表者が出席する公式の会議の場で行なわれることが多い。
担当者間の直接的接触による統合	部門間の調整は、一方の部門の担当者が相手部門の担当者とダイレクトに連絡をとることによって行なわれることが多い。

画期的な新技術の開発」、「既存技術の漸進的改良」）や製品開発（「まったく新しい製品カテゴリーの創造」、「既存の製品カテゴリー内での革命的な新製品の開発」、「既存の製品カテゴリー内での漸進的改良」）の実施度については、「まったくやっていない」（1点）、「わずかながらやっている」（2点）、「ある程度力を入れている」（3点）、「かなり力を入れている」（4点）、「非常に力を入れている」（5点）の5段階評定尺度で測定した。また、これら以外の企業の競争上の強みについては、「製品コンセプトの斬新さ」、「スタイル・デザインのよさ」、「機能のユニークさ」、「品質・性能の高さ」、「コスト・価格の低さ」のそれぞれが企業の競争上の強みに占める地位を、「まったく重要でない」（1点）、「あまり重要でない」（2点）、「ある程度重要である」（3点）、「かなり重要である」（4点）、「極めて重要である」（5点）の5段階評定尺度で測定した。そして、我々は、因子分析をとおして、これらの変数の少数次元への集約を試みた。固有値が1.0以上のもので因子の抽出を行なった結果、3因子が抽出された（表2）。すなわち、第1因子に対しては、「ブレークスルー型の新技術の開発」、「既存の技術体系内での画期的新技術の開発」、「まったく新しい製品カテゴリーの創造」、「既存製品カテゴリー内での革命的な新製品の開発」が高い因子負荷量をもった。また、第2因子に対しては、「製品コンセプトの斬新さ」、「スタイル・デザインのよさ」、「機能の

表2 研究開発戦略の因子と因子負荷量

	第1因子	第2因子	第3因子
製品コンセプトの斬新さ	0.221	0.841*	0.012
スタイル・デザインの良さ	0.067	0.847*	0.005
機能のユニークさ	0.350	0.705*	0.003
品質・性能の良さ	0.566	-0.060	0.229
コスト・価格の良さ	0.016	-0.197	0.387
既存技術の漸進的改良	0.031	0.206	0.872*
既存の技術体系内での画期的新技術の開発	0.795*	0.220	0.115
ブレークスルー型の新技術の開発	0.780*	0.215	-0.184
既存製品カテゴリ内での漸進的改良	-0.001	0.071	0.886*
” 革命的な新製品の開発	0.710*	0.296	0.122
まったく新しい製品カテゴリの創造	0.772*	0.160	-0.253
寄与率	33.80%	17.24%	12.06%

数字は、因子負荷量（バリマック回転後の結果）。

*は、因子負荷量が、>0.6であることを示す。

ユニークさ」が高い因子負荷量をもった。そして、第3因子に対しては、「既存技術の漸進的改良」、「既存製品カテゴリ内での漸進的改良」が高い因子負荷量をもった。つまり、第1因子は我々のいう革新戦略を、第2因子は創造的適応戦略を、第3因子は改善戦略を、それぞれ表していると考えられる。そこで、因子スコア係数を計算することによって、「革新」、「創造的適応」、「改善」という3つの新変数をつくった。

ここでは、戦略変数と組織変数との相関係数をとることによって仮説を検証しよう（表3-a, b, c）。

まず、革新戦略に関して提起された仮説を検証しよう。研究段階に関する調査結果の多くは、仮説に適合するものであった。すなわち、「革新」は、「ユニークさ」と「加点主義評価」に対して有意な正の相関を示し、「テーマ承認の寛容性」、「アンダーデスク研究」、「フレックスタイム制」、「配属希望制」に対しても正の相関を示した。また、「革新」は、統計上明確な関係ではなかったものの、「能力主義的報酬制度」を伴う傾向にあった。そして、「革新」は、「外国人技術者の活用」に対してもかなり高い有意な正の相関を示した。革新戦略には、独創的な才能が必要とされるということだけは確かなことであると思われる。

しかしながら、調査結果の中には、仮説に一致しないものもあった。すなわち、「革新」は、

「チーム志向」，「情報共有」，「現場主義」と正の相関を示した。これらの結果は，我々の予想に反して，革新戦略が相互作用モデルの諸特徴を伴っているということを示唆するものである。また，「革新」は，「テーマの自主的決定」に対して，正の相関ながら弱い関係しか示さなかった。つまり，革新戦略は，我々の予想したほど明確には，個々の研究者のテーマ決定面での主体性を伴っていなかったのである。

つぎに開発段階をみよう。ここでも，調査結果の多くは，仮説に適合している。

まず，革新戦略をとる企業ほど，リーダー自身のオリジナリティーに基づいてリーダーシップが発揮される傾向があり，リーダーには，企画，開発，製造，マーケティングにいたる包括的な決定権限と，諸部門の活動に対する強大な影響力が与えられる傾向があった。そして，統合過程における彼の影響力は，プロダクトマネジャー制によってオーソライズされる傾向にあった。つまり，革新戦略のもとでは，リーダーは意見のとりまとめ役ではなく，「水先案内人」であった。

また，プロジェクトの参加メンバーについても，革新戦略をとる企業ほど，明らかに，発想のユニークさに富む人材を擁する傾向にあり，テーマの自主的決定，テーマの承認の寛容性，アンダーデスク研究，配属希望制，加点主義評価を伴う傾向にあった。つまり，革新戦略は，プロジェクトの参加メンバーについても創造性と主体性の発揮を要求するものであった。

また，「革新」は「開発プロセスのフェイズ性」と有意な正の相関を示した。このことは，革新戦略をとる企業では，フェイズアプローチに基づいて開発が進められる傾向にあることを示すものである。

また，評価と報酬制度との関係でも，「革新」は，「評価基準の明確化」と有意な正の相関を示し，統計的に有意な関係ではなかったものの，「能力主義的報酬制度」とも正の相関を示した。

そして，外国人技術者の採用との関係でも，「革新」は「外国人技術者の活用」と有意な正の相関を示した。

しかしながら，調査結果の中には，仮説に適合しないものもあった。まず，「革新」は，「協働能力」，「チーム志向」，「情報共有」，「企画意識・コスト意識」と有意な正の相関を示した。このことは，革新戦略が相互作用モデルの特徴を伴っていることを意味するものである。また，興味深いことには，「革新」は「プロジェクトチームによる統合」に対して正の相関を示し，「プロジェクトチームの利用度」に対して，有意な正の相関を示した。この点も，革新戦略が相互作用とも関わりを持ちうることを示唆するものである。

つぎに，創造的適応戦略については，調査結果は，ほぼ一貫して，仮説を支持している。

まず研究段階をみよう。「創造的適応」は，個活モデルを構成する諸変数と正の相関を示し

た。しかも、これらの関係の多くが統計上有意な関係であった。我々が予想したとおり、創造的適応戦略をとる企業ほど、研究段階において、発想がユニークで自立心に富む人材を集め、彼らに行動の自由を与える傾向が強い。また、明確な傾向ではないにせよ、こうした企業ほど傑出した個人が重要な働きをすることへの理解が組織内に浸透しているようである。

ただ、一方で、「創造的適応」は、「チーム志向」と有意な正の相関を示し、「ジョブフレキシビリティ」とも正の相関を示した。この戦略のもとでは、プロジェクトチームやブレインストーミングのような集団的手法が、ニーズ情報とシーズ情報との接合を促すための手段として使われる傾向にあるのかもしれない。

つぎに、評価と報酬制度との関係では、「創造的適応」は、有意な関係ではなかったものの、「結果主義評価」や「評価基準の明確化」と正の相関を示し、「能力主義的報酬制度」と有意な高い正の相関を示した。創造的適応戦略をとる企業では、個人に創造性の発揮を促すために、能力主義的な報酬制度が導入されているようである。また、「創造的適応」は、有意な関係ではなかったものの、「過程主義評価」と正の相関を示したが、これは、プロジェクトチームやブレインストーミングなどの集団的手法をとおして、アイデアの案出が図られるとき、誰が主たる働きをしたのか明確に把握しておく必要があるためかもしれない。

また、「創造的適応」は「外国人技術者の活用」に対しても正の相関を示した。統計上明確な傾向とはいえないものの、創造的適応戦略をとる企業ほど外国人研究者が活用されているようである。

つぎに開発段階をみよう。「創造的適応」は、リーダーの権限との関係では、「コンセプト責任」や「リーダーの影響力」と、また、統合方法との関係では、「プロダクトマネジャーによる統合」と有意な正の相関を示した。また、「創造的適応」は、リーダーの資質との関係では、（高い統合の必要性を伴うため、管理行政能力とも有意な正の相関を示したが、）「マーケティングセンス」や「オリジナリティ」と有意な正の相関を示した。このことは、創造的適応戦略をとる企業では、リーダーその人が、コンセプトの策定者であり、自らのマーケティングセンスや独創力に基づいて、コンセプトを策定し、その具現化のために、プロダクトマネジャーとして、諸部門の活動に対して強い影響力を行使する傾向にあるということを意味している。

また、「創造的適応」は、「ユニークさ」と弱い正の相関を示し、「テーマ承認の寛容性」、「フレックスタイム制」、「配属志願制」と有意な正の相関を示した。創造的適応戦略のもとでは、リーダーのみならず、プロジェクトの参加者についても、主体性が重視される傾向にあるように思われる。

また、「創造的適応」は、「開発プロセスのフェイズ性」と負の相関を示した。このことは、明確な傾向ではないにせよ、製品開発がオーバーラップアプローチに基づいて行なわれる傾向に

あることを示している。

また、「創造的適応」は、相互作用モデルを構成するすべての変数と有意な正の相関を示した。この戦略が、緊密な相互作用を伴うことは明らかであった。

ただ、「創造的適応」は、「プロジェクトチームによる統合」と正の相関を示し、「プロジェクトチームの利用度」と極めて高い有意な正の相関を示した。前者は、プロジェクトチームが日常的な統合方法として活用されている度合いを測定するものであり、後者は、戦略的に重要な新製品開発プロジェクトに関して、リーダーのもとにプロジェクトチームが結成される頻度を測定するものである。したがって、戦略的なプロジェクトに関する限り、相互作用はプロジェクトチームという公式的な組織上の枠組みの中で行なわれているといつてよい。

また、評価と報酬制度との関係では、「創造的適応」は、弱いながら「結果主義評価」と正の相関を示し、「評価基準の明確化」、「能力主義的報酬制度」と有意な正の相関を示した。つまり、創造的適応戦略は明らかに能力主義的な報酬制度を伴う傾向があったのである。他方、「創造的適応」は、「過程主義評価」とも有意な正の相関を示したが、これは、相互作用の中で仕事が行なわれる一方、人々に創造性の発揮が必要とされるため、個人の貢献を明確に掌握しておく必要があるためであると思われる。

また、「創造的適応」は「外国人技術者の活用」に対してもかなり高い有意な正の相関を示した。創造的適応戦略は、とりわけ、開発段階において、外国人技術者の採用を伴うようである。

最後に、改善戦略に関する仮説を検証しよう。

まず、研究段階をみよう。個活モデルを構成する諸変数との関係では、「改善」は、「テーマの自主的決定」を除く、すべての変数と弱い負の相関か、正の相関でも弱い関係しか示さなかった。改善戦略のもとでは、独創性は必要とされないようである。

他方、「改善」は、相互作用モデルを構成する諸変数に対しても、負の相関か、正の相関でも弱い関係しか示さなかった。つまり、改善戦略は必ずしも研究者と現場との緊密な相互作用を伴っていないのである。改善には、すでに基盤技術や製品モデルの原型が確立しており、今後の技術や製品の変更は、この原型への微分的な積み上げとして行なわれるという状況が含意されている。このことは、改善戦略それ自体は、技術環境や市場環境の不確実性が削減されていく過程でとられていることを意味している。したがって、改善戦略それ自体は、高い統合の必要性を伴わないのかもしれない。

また、評価と報酬制度との関係では、「改善」は、有意な関係ではなかったものの、「結果主義評価」や「能力主義的報酬制度」と負の相関を示した。やはり、改善戦略のもとでは、傑出した個人に創造性の発揮を促す必要がないため、能力主義的な報酬制度は必要とされないようである。また、我々が注目したいのは、「改善」が「評価基準の明確化」と負の相関を示したことで

ある。この戦略の下では、研究者と現場との連絡が人的ネットワークをとおして行なわれるために、人々の活動の境界が不鮮明化するのかもしれない。

また、「改善」は、有意な関係ではなかったものの「外国人技術者の活用」と負の相関を示した。やはり改善戦略は、外国人研究者を必要としない一方で、その受け入れに障害が伴うのであろう。

つぎに開発段階をみよう。まず、「改善」は、リーダーの資質のうち「オリジナリティー」や「技術的専門知識」や「マーケティングセンス」に対して、また、個活モデルを構成する諸変数のうち「ユニークさ」や「自立心」に対して、負の相関を示した。この戦略のもとでは、リーダー個人にも、プロジェクトに参加するメンバーにも、独創性が期待されていないように思われる。

一方、「改善」は、リーダーの資質のうち「管理行政能力」と「組織経験（年功）」に対して有意な正の相関を示した。リーダーの役割は、人々の知識の結集や活動の調整にあった。ただ、「改善」は、相互作用モデルを構成する諸変数とは、積極的な関係を持たなかった。つまり、改善戦略は、開発段階でも、開発担当者と現場との緊密な相互作用を伴っていないからである。これも、改善戦略が、それ自体では高い統合の必要性を伴っていないためであると思われる。

ただ、統合方法との関係では、「改善」は、「直接的な接触による統合」とのみ正の相関を示した。つまり、我々が予想したとおり、改善戦略をとる企業では、フォーマルな手段によらず、既存の人的ネットワークに頼って非公式に統合を図るという傾向が認められたのである。

また、これと関連して興味深いのは、「改善」が、個活モデルを構成する諸変数のうち、「配属希望制」と負の相関を示したことである。非公式的な相互作用をとおして統合を図るためには、組織は、人的ネットワークの形成と維持に熱心でなければならないが、そのためには、全社的な視点に基づく計画的なフタフティングが必要とされる。このため、この戦略のもとでは、個々人に配属先の選択の自由を与えにくくなるのであろう。

また、評価と報酬制度との関係では、「改善」は「評価基準の明確化」に対して有意な負の相関を示し、「能力主義的報酬制度」に対しても弱いながら負の相関を示した。改善戦略のもとでは、調整が人々のインフォーマルで直接的な相互作用をとおして行なわれるため、人々の活動の境界が不明確化する。このため、この戦略のもとでは評価基準の明確化が難しくなるようである。また、このように個々人の業績を明確に把握することが困難である一方で、創造性の発揮が必要とされないため、能力主義的な処遇も行なわれないのであろう。

また、「改善」は「外国人技術者の活用」と負の相関を示した。明確な関係ではないにせよ、改善戦略のもとでは、開発段階においても、外国人技術者は活用されないようである。

IV 結び

創造的適応戦略と改善戦略については、提起した仮説の多くは、ほぼ一貫してその妥当性が認められた。一方、革新戦略については、仮説の一部が検証されなかった。第1に、革新は、我々が期待していたほど明確には、研究者の主体的な行動を伴わなかった。第2に、研究段階でも、

表3 研究開発戦略と組織運営の特徴

a) 研究開発戦略と組織変数（研究段階）

	革新	創造的適応	改善
<個活モデル>			
ユニークさ	0.332**	0.203 †	-0.063
自立心	0.065	0.341**	-0.052
テーマの自主的決定	0.041	0.168	0.180
テーマ承認の寛容性	0.188	0.205 †	0.052
アンダーデスク研究	0.132	0.263 †	0.080
フレックスタイム制	0.110	0.329**	0.002
配属希望制	0.103	0.096	-0.057
加点主義評価	0.273*	0.056	0.032
個人の傑出への理解	-0.143	0.153	-0.027
<相互作用モデル>			
協働能力	-0.182	0.086	-0.084
チーム志向	0.126	0.233 †	0.031
情報共有	0.195	0.087	-0.270*
企画意識・コスト意識	0.054	0.024	-0.036
現場主義	0.143	0.041	-0.005
ジョブフレキシビリティ	-0.017	0.167	-0.089
<評価と報酬制度>			
結果主義評価	-0.103	0.092	-0.129
過程主義評価	0.007	0.175	0.025
評価基準の明確化	0.051	0.143	-0.130
能力主義的報酬制度	0.154	0.306*	-0.089
<内なる国際化>			
外国人技術者の活用	0.320**	0.186	-0.183

† P ≤ 0.1 * P ≤ 0.05 ** P ≤ 0.01 *** P ≤ 0.001

開発段階でも、革新は、相互作用を伴う傾向にあった。そして、第3に、革新はプロジェクトチームの採用とも結びつく傾向にあった。第1の現象は、革新戦略をとる企業に比較的規模の小さなパーツメーカーが多く含まれていたことに起因していた。こうした企業は、セットメーカーの意向が強く影響するため、研究開発面での主体性を発揮しにくいのである。第2の現象は、革新戦略をとる企業の中でも、改善戦略をとる企業が、相互作用を伴う傾向にあったことに起因し

b) 研究開発戦略と組織変数（開発段階）

	革新	創造的適応	改善
<個活モデル>			
ユニークさ	0.285**	0.087	-0.030
自立心	0.144	0.020	-0.033
テーマの自主的決定	0.192*	0.024	-0.026
テーマ承認の寛容性	0.221*	0.153†	0.079
アンダーデスク研究	0.177*	0.044	0.039
フレックスタイム制	0.075	0.318***	-0.035
配属希望制	0.193*	0.230***	-0.138
加点主義評価	0.253**	0.125	-0.053
個人の傑出への理解	-0.055	0.016	0.032
<相互作用モデル>			
協働能力	0.214*	0.251**	0.063
チーム志向	0.316***	0.464***	0.013
情報共有	0.285**	0.266**	-0.163†
企画意識・コスト意識	0.226**	0.376***	0.008
現場主義	0.044	0.275**	0.089
ジョブフレキシビリティ	0.093	0.196*	-0.008
<評価と報酬制度>			
結果主義評価	0.025	0.082	0.001
過程主義評価	0.035	0.210*	-0.014
評価基準の明確化	0.239**	0.221*	-0.158†
能力主義的報酬制度	0.125	0.251**	-0.027
<内なる国際化>			
外国人技術者の活用	0.209**	0.325***	-0.110

† P ≤ 0.1 * P ≤ 0.05 ** P ≤ 0.01 *** P ≤ 0.001

c) 研究開発戦略と新製品開発プロセスの特質変数

	革新	創造的適応	改善
＜開発プロセスの特質＞			
新製品開発の市場志向性	-0.113	0.136	0.081
開発プロセスのフェイズ性	0.196*	-0.098	-0.022
＜統合方法＞			
管理階層による統合	0.127	-0.174*	-0.159 †
公式会議による統合	-0.042	-0.064	0.009
プロジェクトマネージャーによる統合	0.284***	0.252**	-0.226**
プロジェクトチームによる統合	0.143	0.132	-0.250**
直接的接触による統合	-0.139	0.025	0.101
＜リーダーの権限＞			
リーダーの包括的権限	0.240**	0.136	-0.053
コンセプト責任	0.088	0.312***	-0.031
リーダーの影響力	0.162 †	0.197*	0.008
プロジェクトチームの利用度	0.214*	0.434***	-0.064
＜リーダーの資質＞			
オリジナリティー	0.278**	0.193*	-0.106
技術的専門知識	0.041	-0.011	-0.051
マーケティングセンスの鋭さ	0.114	0.300***	-0.024
管理・行政能力	0.026	0.236**	0.186*
年功（組織経験）	-0.136	0.124	0.193*

† $P \leq 0.1$ * $P \leq 0.05$ ** $P \leq 0.01$ *** $P \leq 0.001$

ていた。そして第3の現象は、革新戦略をとる企業の中にもオーバーラップアプローチをとる企業が少なからず存在しており、こうした企業がプロジェクトチームを採用する傾向があったことに起因していた。第1点は、データを読む際には、個々の企業の背景を細かくふまえる必要があることを示唆している。第2点は、研究開発戦略はむしろ革新、創造的適応、改善の複合体として捉えた方が意味があることを示唆している。そして、第3点は、フェイズアプローチあるいはオーバーラップアプローチの採用には、我々が想定していた戦略以外の理由が存在することを示唆するものである。このつぎには、こうした点を踏まえてさらに詳細な分析を試みたい。

[参考文献]

- 相澤進「エプソンの研究開発マネジメント」ビジネスレビュー, 1985年3月。
- 青木昌彦, 小池和男, 中谷巖『日本企業グローバル化の研究』PHP研究所, 1989年。
- 福谷正信「欠かせない個活人事」・日本経済新聞, 1991年6月26日。
- 藤本隆宏「自動車の製品開発組織と設計品質」組織科学, 1988年, Vol. 22, No. 1。
- 池島政広「企業成長と研究開発」ビジネスレビュー, 1986年2月号。
- 今井賢一「イノベーションと企業の戦略・組織」(今井賢一編『イノベーションと組織』東洋経済新報社), 1986年。
- 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。
- 加護野忠男『企業のパラダイム変革』講談社現代新書, 1988年。
- 久保村隆祐, 関根孝, 住谷宏『現代マーケティング入門』ダイヤモンド社, 1990年。
- 榊原清則「社内ベンチャーの意義」組織科学, 1985a, Vol. 19, No. 1。
- 竹内弘高, 野中郁次郎「製品開発プロセスのマネジメント」ビジネスレビュー, 1985年3月, Vol. 32, No. 4。
- 竹内弘高, 榊原清則, 加護野忠男, 奥村昭博, 野中郁次郎『企業の自己革新』中央公論社, 1986年。
- 松井好「国際技術開発管理の戦略」(斎藤優, 伊丹敬之編『技術開発の国際戦略』東洋経済新報社), 1986年。
- 日経ビジネス「基礎研究確立待ったなし, 異端も取り込み「個活」を」日経ビジネス, 1990a年11月12日。
- 日経ビジネス「「聖域づくり」, 「多国籍化」, 時代の果実探す先進企業」日経ビジネス, 1990b年11月12日。
- 日経ビジネス「村田機械, 技術者はフリータイム, “楽しい労働”で創造力喚起」日経ビジネス, 1991a年3月18日。
- 日経ビジネス「研究開発力調査, テクノマネジメントの勤め」日経ビジネス, 1991b年5月13日。
- 野中郁次郎『企業進化論』日本経済新聞社, 1985年。
- 山田英夫「研究開発の不可逆性と基礎研究所の組織対応」ビジネスレビュー, 1988年2月。
- Kotler, P., 1988. *Marketing Management*, 6th edition, Prentice-Hall.
- Peters, T. J. and R. H. Waterman, 1982. *In Search of Excellence*, Harper & Row.
- Sakakibara K. and D. E. Westney, 1985, "Comparative Study of the Training, Careers, and Organization of Engineers in the Computer Industry in the United States and Japan," *Hitotsubashi Journal of Commerce and Management* 20.

日系企業の技術移転と技術高度化 — 東南アジア子会社の事例から —

周佐喜和 (横浜国立大学)

曹 斗燮 (名古屋大学)

要 旨

海外の日系企業における技術や生産システムの移転に関する研究は、近年、着実に蓄積されてきた。しかし、技術や管理システムの移転がどれだけの成果を出しているかに関しては、それほど研究が進んでいない。本稿では、技術移転の成果を評価することを試みる。この点を明らかにすることで、いわゆる日本型生産システムや日本型管理システムの現地子会社への移転が、どれだけ現地での競争力向上に貢献しているのかを探る手がかりが得られる。

また、日本型生産システムの移転や技術移転の成果をみることで、移転の容易な部分と困難な部分とが明らかになる。この移転の難易度を説明するモデルを提示するのが、本稿のもう一つの目的である。

筆者が実施した東南アジア3カ国の日系企業15社の調査結果は、品質確保能力、JIT納入の達成度、作業長の能力、保全工の能力などの面で、現地子会社の技術力向上レベルにはかなりのばらつきがあることを示した。そして、職務区分や賃金などに関する日本型管理システムの導入度によっては、こうした企業間の成果の差異をあまり説明することができず、他の要因を探る必要があることが示唆された。この結果から、日本型生産システムの全面的導入が最も望ましい成果をもたらすのではなく、導入に当たっては選別を考える必要があることを指摘できる。

現地子会社の技術力向上レベルに差異がみられることは、技術移転と技術高度化の進展には、段階的なステップがある可能性を示す。この点を見逃して、日系企業の技術移転やの難しさを強調するのは、必ずしも適切ではない。ただし、こうした技術高度化は自然発生的に達成されるものではなく、障害も存在する。こうした障害を克服するためには、本社側・現地子会社側双方の意図的な努力が必要とされる。東南アジアの日系企業の場合は、日本本社サイドが現地子会社を戦略上どのように位置づけるのかが決定的に重要な要素であり、それに伴って現地に対する技術力向上の圧力が変わり、技術力高度化のレベルも変わってくると考えられる。

序

本稿の目的は、東南アジア3カ国の日系企業の事例に基づいて、海外子会社への技術移転がどの程度の成果をあげたのかを検討し、海外子会社の技術力の高度化がどのように進行しているのかを説明するための枠組みを提示することである。後述のように調査対象企業が現地子会社レベルで15社と限られているため、本稿の目的は既に確立された仮説を検証することではなく、現実に進行している現象を捉えるための一つの試論を提示することにある。

日系企業の海外子会社における技術移転や技術力向上の成果を捉えることで、はじめて日本型生産システムの海外への移転の現状について、適切な評価をすることができる。生産システムや管理システムは、それ自体の海外への移転が企業目標になるのではなく、その移転によって何らかの企業能力や成果の向上に結び付くと判断されてはじめて、重要な経営課題となるからである。逆にいうと、生産システムや管理システムの移転は、何らかの成果指標との関係から議論する必要があるということである。

また、技術移転の難易度を論じる際も、海外子会社の技術力向上の成果との関係を見ることは非常に有意義である。海外子会社の技術力を複数の側面から捉えることで、技術移転・定着の容易な部分と難しい部分とが明らかになり、技術移転・定着の進行する段階を示すことができる。これは、技術移転における障害とそれを克服するためのマネジメントを考える際の有力な手がかりとなるであろう。

1 多国籍企業における技術移転

1-1. 多国籍企業論と技術移転

近年、日系企業の技術や生産システムの移転に関する研究は、着実に蓄積されつつある。企業が海外に事業拠点を設立して活動する際の競争優位の源泉として第一に考えられるのは、本国から現地に移転される経営資源である（岡本1987）。したがって、海外の日系企業において日本国内で蓄積してきた技術上の優位性をどれだけ海外に移転できるかは、経営上の重要な課題となる。

企業は、自らが保有する有形・無形の経営資源を活用する機会を求めてさまざまな方向に成長を遂げていく。そして、事業活動の展開・経験を通じた結果として新しい経営資源が獲得され、それがさらに次の段階の企業成長の原動力となる（Penrose 1959；伊丹1984；岡本1985）。この企業成長の一つの方向が海外事業拠点の設立、すなわち企業の多国籍化である（岡本1987）。

したがって、企業多国籍化の最初のプロセスは、本国で蓄積された経営資源の海外への移転として捉えられる（小宮 1975；吉原他 1988）。この場合、経営上で特に意味をもつのが、国際的な競争優位を与える経営資源である。こうした優位性の存在により、海外子会社は現地情報の入手上の不利や現地政府・消費者から差別を受ける不利を克服できる（Hymer 1960）。

以上のような国境を超えた経営資源の移動・活用の中で、特に重要な役割を果たすのは、情報や知識といった無形の経営資源である。そこには、作業マニュアルや行動規則、生産現場の技術的問題解決のノウハウ、企業組織内の人間関係を規定する独特の風土、組織において優先すべき価値を伝える文化などが含まれる（桑田 1987）。こうした無形の資源は蓄積するのに長時間を要する固定的経営資源である。しかも、本質的に市場を通じての入手が困難な性格をもつため、競争優位の源泉となると考えられる（伊丹 1984；岡本 1985）。また、こうした無形の資源は個々の人的資源に体化されるが、個々人がチームとして行動することで個々人の総和以上の価値を生む性質をもっている（Penrose 1959；岡本 1985）。したがって、無形の経営資源を蓄積する主体は、組織と考えられる。

本稿で考察対象となる技術とは、まさにこうした企業固有の無形資源に他ならない。本稿では、技術を開発と製造プロセスにおいて使用されるものと限定し、財務やマーケティングなど他の機能に関する技能は除いて考える。しかし、そこに含まれる要素は多岐にわたる。製品設計や機械設備に体化されたハードの技術はもちろん、機械設備を使いこなすための生産現場の技能や生産管理技術、品質管理のノウハウまでが含まれる。さらに、生産工程の変化や異常に対する処理能力や製品・工程の改善・開発能力まで範囲に含めて考えられる。

このような企業固有の技術の海外子会社への移転は、決して容易なことではない¹⁾。技術の中には、設計図面や作業手順のように文書化される部分もあるが、そうでない部分も無視できない。後者の部分はかなりの期間の経験を経ないと獲得できない性格をもつ。したがって、この部分を海外子会社に移転するためには、現地の人材育成のためにかかなりの期間と努力が必要とされると考えられる。

このように考えると、多国籍企業が競争優位を発揮するための最初の条件として本国で蓄積した技術上の優位を適切に海外子会社に移転できるかどうかの問題となる。それは、日本企業の場合も当てはまる。

1-2. 日本型生産システムの海外への移転

日本企業、特に大企業に典型的にみられる経営管理方式や制度が海外子会社にどの程度、移転しているのかに関する実証研究は、これまでも行なわれてきた²⁾。本稿が対象とする生産面に限定しても成果は着実に蓄積されてきている。その中で、日本型生産システムの構成要素を最も包

括的に捉えたのが、安保他（1991）である。そこでは、日本型生産システムを、作業組織とその管理運営、生産管理、部品調達、参画意識、労使関係、親—子会社関係の6つのグループから構成されるものと考え、それぞれのグループ内をさらに細分して合計23項目を取り上げている。

ただし、これらの研究は技術そのものの移転の度合いや技術移転による海外子会社の能力の向上度を評価するのではなく、技術を使用するシステムとしての生産システムを対象としていた。そこでは、日本型生産システムは日系企業にとって最も効率的な生産システムであり、それが完全な形で海外で再現されているほど海外子会社の能力や成果が高いという暗黙の前提があると考えられる。

しかし、多国籍企業の経営の問題という観点からみると、この考え方には大きな問題がある。企業は技術面での能力向上のためにある種の経営方式や制度が不可欠と判断すれば、積極的にそうした方式やシステムの導入に努めるはずである。しかし、必ずしも能力向上にとって不可欠なものや実施のためのコストが能力向上による便益を上回ってしまえば、経営管理方式や制度の導入の努力はしないであろう。そして、日本型生産システムを構成する個々の要素のすべてが前者に属するという保証はない。したがって、日本型生産システムの移転度がそれほど高くなくても、適切な構成要素の移転・定着さえ行なえば海外子会社の能力や成果は決して低くならないであろう（菅 1993, 1994）。

以上のように、多国籍企業の経営という観点からみると、日本型生産システムの移転の問題は、システムを構成する個々の要素がどの程度、海外子会社の技術上の能力向上と結び付いているのかという面まで明らかにする必要がある。そのためには、まず技術移転によって海外子会社の能力や成果がどれだけ向上したのかを評価する必要がある。本稿の3節では、東南アジア3カ国の日系企業の技術力向上の成果を評価し、それと日本型生産システムの導入との関係について検討を加える。4節では、3節の結果の解釈と含意について論じる。

2 調査対象企業と調査方法

本稿の内容は、1993年と1994年に筆者らが実施した、シンガポール、マレーシア、タイ3カ国の日系企業の生産子会社15社の調査結果に基づいている。

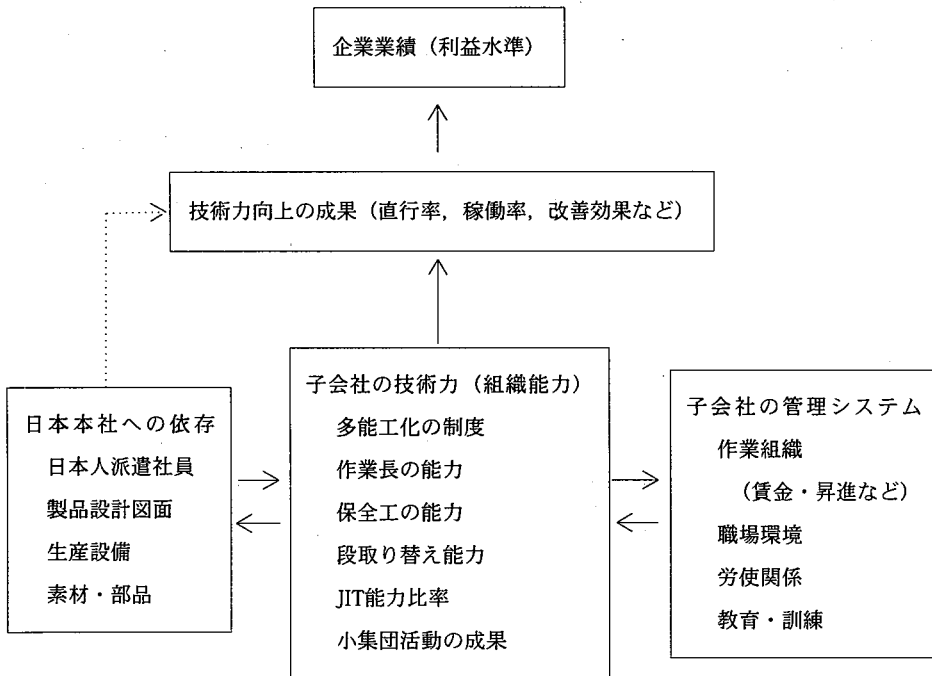
15社を立地国別にみると、シンガポール2社、マレーシア9社、タイ4社となる。業種別に分類すると、自動車組立3社、自動車部品2社、家電組立2社、一般電子部品5社、精密機械部品3社となる。操業開始年度別にみると、1960年代が4社、1970年代4社、1980年代前半1社、1980年代後半4社、1990年代2社である。企業規模の指標として、売上高のデータが完全ではないので従業員数でみると、500名未満が1社、500名以上1000名未満5社、1000名以上2000名未満

が4社、2000名以上3000名未満が4社、3000名以上2社となる。

調査はまず、1993年と1994年の2年間にわたって、現地で日本人経営者を中心にインタビュー調査を実施した。1社につき、最長6時間、最短でも2時間かけてインタビューを行なった。さらに1994年末にアンケート調査を実施し、15社すべての日本人経営者から回答を得た。アンケート調査では、子会社の業績評価、技術移転の成果指標としての品質確保能力、現地子会社の技術力を構成する各種の要素、日本本社への依存度、現地子会社の管理システムにおける日本型システムの導入度を尋ねた。

調査項目間の基本的な関係としては、図1で示されるような関係を想定した。

図1 調査項目間の基本的関係



図の下段中央の枠は、現地子会社の技術力向上度にかかわる項目である。現地子会社の生産活動をどれだけ円滑に行なえるかを、複数の項目により評価した。具体的には、多能工化の程度、作業長の能力、保全工の能力、段取り替えの能力（操業管理能力）、ジャスト・イン・タイムで納入される資材の割合（資材管理・外注企業管理能力）、小集団活動の自主性と成果の6項目を考えた。評価に際しては、日本国内のマザー工場の水準を100として、現地子会社の能力を尋ねた。ただし、多能工化の程度に関しては、安保他（1991）の評価基準を用い、5

点評価を用いた。日本並みの水準が5点で、1点に近いほど多能工化が低くなる。どの項目も、点数が高いほど日本からの技術移転の成果も高いと考えられる。

こうした、現地子会社の技術力的水準は、生産における成果と結び付くと考えられる。生産の成果としては、コスト、品質、納期のいわゆるCQD項目が考えられるが、ここでは品質確保能力のみを用いた。生産コストに関しては、技術力以外に現地での賃金水準やエネルギー価格などの要素価格の影響が強い。また、納期に関しては顧客との地理的な距離や顧客の要求水準の影響を強く受ける。それに対して、品質水準は現地子会社の技術力をより直接的に反映するものと考えられる。品質確保能力の指標としては工程内不良率（直行率）を取り上げ、日本のマザー工場的水準を100として評価を行なった。

現地子会社の業績全体の指標としては、利益水準を用いた。評価は、極めて良好、黒字だが良好とはいえない、収支均衡、赤字の4段階で行なった。ただし、子会社全体の業績は、生産以外のマーケティングや財務などの機能の影響を受け、また、トランスファー・プライスなどの会計操作の影響を強く受ける。したがって、技術力向上の成果との関係は必ずしも明確に出ない可能性があり、本研究でもその点を考慮した。

最後に、現地子会社の技術力向上との間に関係をもつ可能性がある要因として、図の下段の左右で示される日本本社への依存度と現地子会社の管理システムにおける日本型システムの浸透度とを取り上げた。前節でも論じたように、日本への依存度が高く、日本型管理システムの導入度が高ければ、現地子会社の技術力が常に高いとは想定しない。むしろ、現地子会社の技術力が低いために、日本型システムの導入や日本への依存度を高めているのかもしれない。逆に、技術力の高い現地子会社は日本への依存度を低め、日本とは異なる管理システムの採用が可能になるかもしれない。日本本社への依存度は、現地子会社の従業員に占める日本人派遣社員の比率、生産設備と製品図面それぞれについての日本からもち込まれたものの割合、日本から購入する素材・部品の割合で測定した。現地子会社への管理システムの中への日本型システムの浸透度の評価では、安保（1991）の基準に準拠した³⁾。日本型システムが日本と同レベルに浸透していれば5点となり、点数が低くなるほど浸透度は低くなる。ただし、親-子会社関係に属する項目は除外し、作業組織とその管理運営、生産管理、部品調達、参画意識、労使関係の5グループの項目のみを用いた。

3 現地子会社の技術力向上の成果

3-1. 現地子会社の技術力の水準

表1 現地子会社の技術力向上度

	5点	4点	3点	2点	1点	平均
多能工化の程度	7社	2社	3社	2社	1社	3.8
作業長の能力	0社	6社	7社	2社	0社	6.5
保全工の能力	0社	6社	7社	2社	0社	6.2
段取り替え能力	3社	6社	7社	1社	1社	7.6
JIT納入比率	0社	3社	2社	2社	8社	3.8
小集団活動の成果	1社	4社	6社	4社	0社	5.6

※多能工化の程度は、安保他（1991）の評価基準に準拠する5段階評価で、日本と同一水準の場合が5点。他の項目は、日本のマザー工場的水準を100とした場合の現地子会社の能力水準評価。5点評価への換算は、5点…100点以上、4点…75点以上100点未満、3点…50点以上75点未満、2点…25点以上50点未満、1点…25点未満。多能工化の程度を除く各項目の平均点は、日本の水準を100とした元の数値の平均点を示した。

表1は、技術力の水準の項目別得点分布である。それぞれ5点が最も能力が高く、1点が最も低い。多能工化については5点尺度の評価を行ない、それ以外の成果指標は日本のマザー工場的水準を100として現地子会社の能力水準を尋ねた。項目別の平均点をみると、JIT納入の比率の点数が低く、段取り替え能力の点数が最も高い。しかし全体としては、現地子会社の技術力水準は、日本のマザー工場の60%前後のレベルと判断できる。これが東南アジア3カ国の子会社への技術移転の平均的成果である。

しかしこの表からは、技術移転の成果としての技術力の向上度に関して、企業間でかなりの違いが見出せるという点も同時に確認できる。多能工化を除く成果指標を項目別にみると、最も評価が別れたのは小集団活動の自主性と成果の項目で、最高120点、最低10点であった。最も評価が別れなかった作業長の能力についても、最高90点、最低30点で、その差は決して小さくない。

6項目の点数を合計して現地子会社の技術力の水準を総合評価してみても、企業間の違いは大きい（多能工化に関しては5点が100、4点が80、3点が60、2点が40、1点が20と換算した）。1社だけ150点と極端に低い数値が出ているが、これを除いても最高460点から最低280点まで及

ぶ。

現地子会社の技術力のレベルと設立年次との間には、明示的な関係は見出せない。6項目の合計点が400点以上と高い水準にあるところは5社あったが、その中の4社は1970年代前半までに設立された子会社で、一見すると操業年数の経験が長いほど技術力の水準は上昇するように見える。しかし、他の1社（第2位）は1980年代後半の設立で、操業年数経験は短い部類に属している。また、1970年代までに操業を開始したところの中にも、合計点が平均以下のところが存在する⁴⁾。以上の結果は、現地子会社の技術力は操業経験に応じて自動的に向上するわけではないことを示唆する。

3-2. 現地子会社の技術力向上がもたらす成果

以上でみたように、現地子会社の技術力の水準には、大きな格差が存在する。次に、このような能力の差異がどのように企業成果と結び付いているのかを探ってみる。

現地子会社のこのための成果指標として、日本のマザー工場と比較した工程内不良率の水準を用いた。これは、現地子会社の品質確保達成水準を示していると解釈できる。すなわち、日本のマザー工場と同一の不良率水準を100として、現地子会社の品質確保達成水準を評価した。たとえば、日本のマザー工場の不良率よりも20%不良率が高ければ80点、逆に日本のマザー工場よりも不良率が20%低ければ120点と評価した。結果は、日本よりも良好な成果（120点）をあげている子会社が1社、日本と同等水準（100点）のところは2社、日本と比較して80点台のところは5社、70点台が2社、50点台が5社となった。やはり、子会社間での成果の違いが目にとまる。

次に、日本のマザー工場と比較した品質確保達成水準が80点以上のところ8社と80点未満のところ7社との間での、技術力向上度の成果項目に関して違いがみられるかどうかを調べた。結果は表2に示される。

表2 現地子会社の品質確保達成成果と子会社の技術力レベル

	品質確保達成成果 の高い8社平均	品質確保達成成果 の低い7社平均
多能工化の程度	4.0	3.3
作業長の能力	66.9	62.9
保全工の能力	58.8	66.4
段取り替え能力	77.5	74.3
JIT納入比率	46.3	27.9
小集団活動の成果	65.0	45.7

※多能工化の程度のみ5段階評価。他は、日本のマザー工場の水準を100とした現地子会社の能力評価。

表2は、保全工の能力を除く5項目に関しては、品質確保達成水準の高い子会社の方が技術力レベルも高いことを示している。特に、資材・部品のジャスト・イン・タイム納入比率と小集団活動に対する評価に関する差は顕著である。

また、子会社全体の利益水準の4段階評価と技術力向上の成果項目との関係についても検討を行なった。両者の相関は必ずしも明示的ではなかったが、作業長の能力水準の高さは、ある程度、企業成果と結び付いていた。子会社の利益水準を規定する要因は子会社の技術力だけではないので、断定はできないが、技術力の向上が企業業績と結び付く可能性は指摘できる。

以上のように、現地子会社の技術力向上度レベルは、少なくとも一部の項目に関しては子会社の成果を左右する可能性があるとは指摘できる。

3-3. 現地子会社の技術力と日本への依存度、日本型管理システムの移転度との関係

日本企業の技術優位の一定部分が、日本から導入される機械・設備や製品図面、現地に派遣されたエンジニアなどによって支えられていることは否定できない事実であろう。したがって、日本への依存度が高い現地子会社では、子会社の技術力水準が低くとも高い成果を出している可能性がある。

以上のような観点に立って、現地子会社の品質確保達成水準の高低と日本への依存度について検討を加えた。表2と同様に、品質確保達成水準の高い8社と低い7社とを比較すると、製品設計図面と素材・部品に関しては日本への依存度が高いほど、品質確保の達成水準も高かった。しかし、生産設備に関しては、反対に日本からの導入度が小さい方が品質確保達成水準が高かった。この点の解釈は微妙であるが、現地子会社の生産面での成果は、日本への依存度だけでなく、現地子会社の技術力向上度によっても左右されることは指摘できそうである。

最後に、日本型管理システムと現地子会社の技術力水準との関係についても検討を加えた。日本企業の技術優位がいわゆる日本型管理システムの下で蓄積されてきたのは事実である。また、日本企業の保有する技術力が、こうした日本型管理システムの下で活用・発揮されてきた点も否定できない。しかし、海外子会社の技術力を向上させるため、そして日本から移転した技術を海外で最も有効に活用するためには日本型管理システムの移転が不可欠な条件なのかは断定できない。

今回の調査対象子会社15社のデータからは、子会社の技術力向上度と安保（1991）が用いた日本型生産システムの構成要素との間に明示的な関係は見出せなかった。たとえば、作業長や保全工の能力水準などは、採用・賃金・昇進などの人事システムとの関係が深いと考えられるが、現地子会社への人事管理システムの導入度との間の関係は発見できなかった。

品質確保達成水準や利益水準などで示される現地子会社の成果水準と日本型管理システムの導

入度との関係も、やはり同様に示されなかった。日本型管理システムのそれぞれの項目の浸透度が高いほど、現地子会社の成果が高いとはいえない。

これらは、以下の2つの可能性を示唆する。第一は、日本型管理システムの構成要素の中のある部分は、現地に進出した日系企業がほとんどどこでも導入しており、企業間の差を生み出す要因として左右しないというものである。今回の調査項目の中では、長期雇用政策、苦情処理方式、一体感醸成方策の実施など、労使関係や職場環境に関する項目がこれに充当する。

第二は、日本型管理システムの一部は、技術力向上という観点では必ずしも重要な作用をしていないというものである。限られたデータの範囲では、どの項目がこれに当たるかは断定できない。しかし、日本型生産システムや管理システムの現地への導入を考える際には、システム全体の移転ではなく、項目ごとに重みの付け方を変える方がむしろ適切かもしれない。

4 現地子会社の技術力向上のマネジメント

前節で示したように、現地子会社の技術力の向上度には企業間で無視できない違いがある。また、現地子会社の技術力は操業年数とともに自然に向上していくものでもなく、日本型管理システムの導入が技術力向上のキー要因とも考えられなかった。本節では、現地子会社の技術力ができるように向上していくのかに関して、現地の日本人経営者へのインタビュー調査の内容に基づいて考察を加える。

4-1. 技術移転の段階性と継続性

前節のように、現地子会社の間で技術力の水準にかなりの相違がみられるということは、日本からの技術移転の成果に違いがあるということである。このことは、多国籍企業の内部であっても技術移転には一定の困難が伴うことを意味する。この困難を克服できない企業と克服した企業とで成果に差が出たものと解される。

本稿では、技術移転の難しさを理解するための手がかりとして、曹（1994）が提示した段階的な技術移転・技術定着モデルを考えてみたい。このモデルの概要は、表3に示される。

海外子会社への技術移転の第1段階は、現地におけるモノ作りを実施する体制を作る段階である。具体的には、オペレーターの技能を、機械設備を使いこなせるレベルまで向上させる段階である。第2段階は、機械のメンテナンス、操業管理、工程管理、品質管理、資材管理などの各種の管理能力を現地に定着させる段階である。管理能力を身に付けることで、生産活動で日常的あるいは突発的に発生する異常と変化に対応する能力が現地に備わる。その結果、現地子会社は品質や納期の面で安定した操業を行なうことが可能になる。第3段階は、製品・設備の改善・改良

表3 現地子会社の技術定着の進展プロセス

	第1段階	第2段階	第3段階	第4段階
移転される技能・能力の内容	モノ作りの方法	変化・異常への対応能力	改善・改良能力 企業間関係構築	イノベーション 創出能力
現地子会社の能力	操作技術 Operation	導入機械の保全・管理 Maintainance	修理と一連の改善・改良 Improvement	設計と計画 Innovation
移転の主体	日本人主導	日本人主導 現地人育成	現地人中心 日本人がサポート	現地人主導
人材の往来	日本と現地間で大量往来	少数の日本人派遣	少数の往来	ほとんどなし
移転の方法	マニュアル通りの実施	マニュアルの理解	マニュアルの修正	マニュアルの再編成
変化への対応力	非常に低い	やや低い マイナー・チェンジ	高い メジャー・チェンジ	変化の先取り

出所：曹（1991）

能力を定着させる段階である。つまり、現地の顧客の要求や現地で調達できる素材・部品・機械設備の状況に応じて、製品設計や機械設備の改良設計が行なえるようになる段階である。このためには、現地の顧客や供給業者との間に現地独自の企業間関係を構築することが前提となる。そうでないと、現地の事情に関する情報収集が適切にできないからである。最後の第4段階は、現地子会社が独自のイノベーションの成果を発信できるようになる段階である。

日系企業の現地子会社の技術定着プロセスがこのような段階を踏むのは、基本的にはそれぞれの段階で必要とされる技能の幅と深さが異なるからである。第1段階でオペレーターの技能を養成することは比較的容易である。しかし、第2段階で必要とされる作業長やメンテナンス工の技能養成は相対的に難しく、第3段階以降で必要となるエンジニアの養成はさらに難しい。

それぞれの段階で必要とされる技能の幅と深さの違いは、一つには工学的な難易度と複雑度の違いに依拠している。しかし、もう一つの点として、後の段階に進むほど組織内の広い領域の情報や知識を結合させて問題解決を図る必要があるという点を指摘できる。たとえば、第2段階で各種の管理の一翼を担うと考えられる作業長の技能や機能を考えてみる。日本企業の作業長は、板垣（1994）が指摘するように、単に作業現場の労務管理だけを担う存在ではない。彼らは、日程計画の検討や作業割当などの操業管理、作業状況に関する工程管理、機械設備の保全、品質の

維持などの機能まで担う。ここで重要な点は、彼らが生産現場と保全部門や生産管理部門などの関連部門との間の情報交換機能を担っているという点である。こうした企業組織内の情報交換機能は、企業内で企業固有の経験を積むことがはじめて担えるものと考えられる。そうでないと、組織内のどこに適切な情報が存在するか判断しにくいためである。

第3段階で中核的な役割を果たすエンジニアに関しても、同様のことが当てはまる。日本企業のエンジニアの強みは、生産現場と遊離せず、現場で発生した問題を理解した上で問題解決に当たれる点にあると考えられる。また、エンジニアは製品や機械設備の設計に際して、生産部門はもちろん、販売部門や供給業者との間の情報交換を行なうこともある。それだけ、幅広い情報や知識を結合させて問題解決に当たっているのである。ただし、こうした機能を担うためには、それだけ幅広い経験が必要になる。

以上のように考えると、現地子会社の技術定着が高度化する際には、個々人の技能の向上だけでなく、組織としての能力の向上が不可欠と考えられる。すなわち、組織内のさまざまな部分に存在する情報や知識を結合させられる能力である。

このような現地子会社の組織能力の向上は、海外への継続的な技術移転のための前提条件となる（周佐 1993；曹 1993，1994）。現地子会社を取り巻く環境条件が変化していっそう高度な技術を本国から移転する必要が生じて、こうした組織能力の向上がなければ、技術移転は円滑に進展しない。逆に、現地子会社の組織能力が向上すれば、こうした能力の活用のために、さらに高度な技術移転を行なわせる誘因として作用する可能性がある。

4-2. 東南アジア子会社の技術定着の段階

以上のような、海外子会社への技術定着の段階モデルを用いると、今回の調査対象である東南アジア子会社の技術力向上に関する課題の位置づけを行なうことができる。

総じていうならば、東南アジア3ヵ国の子会社は、技術定着の第1段階のモノ作りの技能形成段階を終え、第2段階の各種管理技術の養成段階の課題に直面しているといえる。第3段階の改善・改良活動に関しては、現地の日本人主導の性格が強く、現地子会社の能力向上は今後の課題と考えられる。この点は、インタビュー調査で多くの日本人経営者が指摘した。

表1で示した現地子会社の技術力向上の成果指標の多くも、第2段階の管理技術と密接に関連している。多能工化のレベルは基本的にオペレーターの技能レベルであり、第1段階のモノ作りのレベルに属すると考えられるが、他の項目は、管理技術のレベルと関係している。日本企業の作業長が各種の管理活動の一翼を担う存在であることは既に指摘したが、保全工の能力は品質管理の能力水準を示すと、段取り替え能力は操業管理の能力水準を示している。ジャスト・イン・タイム納入比率は、資材管理、外注企業管理だけでなく、工程管理、品質管理（検査能力）など

の管理能力の水準がどれだけ揃っているかによって左右される。これらの管理能力のどれかが不十分であれば、バッファー在庫をある程度もたないと円滑な生産活動は展開できないためである。また、小集団活動もモノ作りの技能だけでなく、品質管理などとの関係が無視できない。

そして、3節で示したように、この段階の技術力のレベル、すなわち技術高度化の達成度に関しては企業間の差異が目立った。そして、その中のある部分は、現地子会社の成果を左右する可能性を指摘できた。本節の最後では、このような企業間の差異が生じた要因について考察を加えたい。

4-3. 現地子会社の戦略上の位置づけと技術力

現地子会社の技術力を妨げる要因としては、現地側の要因と日本本社側の要因の両方が考えられる。

このうち、現地側の要因として日本人経営者から多く指摘されたのは、経験を積んだ現地人キー・パーソンの離職率の高さと現地の基盤産業・基盤技術の未成熟さの2つの点であった。管理技術や製品・設備の設計能力を身に付けた現地の人材の離職率が高ければ、現地子会社が事業年数を重ねても、子会社内部に能力の蓄積は起こらないであろう。また、現地の素材・部品産業が未発達な状態では、一定品質水準の資材の調達ができず、子会社の管理能力を高めても安定した生産活動は達成できないであろう。

ただし、この2つの現地側の要因は、個別企業が対応できる範囲を超える面を強くもっている。逆にいうと、どの企業も現地で活動する以上は、現地の離職率水準や関連産業の能力を所与としなければならないということである。しかし、実際には同じ現地の環境条件に直面しながら子会社間で技術力の向上度に大きな差異がみられるのも事実である。これは、個別企業の経営のあり方が現地子会社の技術力を左右することを意味する。

そこで浮かび上がってくるのが、本社側の政策という要因である。本社がどれだけ現地への技術移転、現地子会社の技術力向上に熱心に取り組むかによって、技術力高度化の成果も変わってくる。本稿では、その中で一点、本社の経営戦略における東南アジア拠点の位置づけの問題の重要性を指摘したい。

日本企業が今回の調査対象の東南アジアへ生産拠点を設立する際、1970年代までは現地市場で販売する製品を生産する拠点としての戦略的位置づけがなされるのが多かった。これは、現地政府の輸入規制に対応して輸出代替生産を行なうことを意図していた。こうして海外現地生産を開始すると、現地の輸入規制は海外からの競争に対する市場保護の機能を果たし、一定水準の業績は確保できた。ただし、現地市場の規模や成長速度は生産規模の拡張を迫るものではなかった。

しかし、1980年代後半以降の円高の進行は、この地域での生産拠点に従来とは異なる戦略的位

置づけを与えるようになった。それは、現地市場ではなく世界の主要市場向けの製品を生産する輸出生産拠点としての位置づけである。当初は欧米市場向けの生産が中心であったが、1990年代に入ると日本向け生産も加わり、いわゆるグローバル戦略の一環び組み込まれた大規模生産拠点が設立されるようになった。

また、1990年代以降は、アセアン地域の工業化の進展に伴う経済成長により、現地市場での販売拡張が改めて注目を集めるようになった。

このように東南アジアの生産拠点の戦略的位置づけが変化すると、現地子会社に要求される技術力の水準も変わり、いっそうの高度化が要求されるようになった。現地子会社がグローバル生産拠点として位置づけられるようになると、生産規模が拡大するだけでなく、製品機能、品質、納期などの点で先進諸国を含めた世界的に通用する水準が求められる。したがって、現地の生産拠点は安価な労働力（オペレーターのレベル）だけに頼ることはできず、大規模工場で一定の品質水準を確保し、生産計画を遵守させるために、各種の管理能力の向上に努める必要が出てきた。また、世界で通用する製品技術や生産技術の現地への導入は、それを使いこなせるだけの組織能力の向上を要求する。機械設備の自動化・高度化が進むほど設備の稼働率の差が企業成果に直結するようになり、メンテナンス能力など管理能力の向上を要求するためである。

また、1990年代以降の現地市場での販売拡張に際しても、ある程度の技術力高度化は要求されるようになったと考えられる。高度成長に支えられて現地市場の要求する製品機能や品質水準も上昇したためである。日本企業が優位性をもつ中級品目以上の製品分野に限定すると、この傾向は大きいと考えられる。

以上の点を踏まえると、東南アジア生産拠点を戦略的にどのように位置づけるかによって、現地子会社の技術力向上・技術定着の成果も変わってくる可能性が高い。現地子会社をグローバル戦略の中に位置づけ、その実行のための現地の技術水準の高度化を明確に意識した企業の方が、現地の技術力は高まると考えられる。

この点で興味深い対照をなすのが、O社とH社である。両社は1970年代前半の同じ時期に操業を開始し、どちらも電機機器に組み込まれる部品の製造に従事しているにもかかわらず、技術力の水準はO社の方が圧倒的に高い。ここには、日本本社の戦略上の子会社の位置づけの違いと、それに応じた日本側の支援体制の違いが反映されている。

O社は、日本国内での成長の限界に対応するために設立された拠点である。したがって、日本国内の輸出生産を縮小して海外移管を行なったわけではない。そして、日本国内生産で対応できない需要に対応して生産量を増やせるための体制を整えるために、日本本社側が積極的な支援活動を行なった。競争優位の根本である品質上の優位、すなわち品質管理能力を定着させるために、延べ1,000名もの現地人従業員を日本のマザー工場に送り込み、徹底的な教育を施した（O社

の従業員数は、最大時で4,000名ほど)。この結果が、O社の技術力水準の高さにつながっている。

他方、H社は、1980年代後半の円高を迎えるまでは、グローバル戦略の一環としての明確な位置づけを与えられなかった。そのため、生産量を増やして拡張するインセンティブはなく、日本本社側も現地子会社に対する教育支援を積極的に行なってこなかった。同社も1980年代後半からは戦略転換に伴い、生産量拡大と技術力の高度化に努めているが、なかなか思うような成果を出せずにいる。

H社は戦略転換にあまり成功していないと判断されるが、もちろん、戦略転換に成功して比較的短期間に現地子会社の技術力を向上させたところも存在する。また、子会社設立が遅いのにもかかわらず、ある程度の水準の技術力を定着させているところもある。これらの企業では、技術移転や技術高度化プロセスの短縮化現象がみられる⁹⁾。曹(1994)の技術高度化プロセスの前段階の省力はないものの、高度化に要する期間が短縮されるのである。これは一つには、本企業が海外事業経験を蓄積するにつれて技術移転のノウハウや技能が向上したと考えられる。しかし、本稿の立場からは、現地子会社の技術力を短期間で向上させようとする日本本社側の戦略的意図の存在も強調しておきたい。こうした意識的な働きかけがあってはじめて、技術移転の短縮化は可能になるのである。

5 結びにかえて：現地子会社能力のさらなる高度化の要請

前節で議論したように、今回の調査対象の東南アジア子会社に求められる技術力の水準は、日本企業のグローバル戦略の確立の中で高まってきた。しかし、今後グローバル戦略がいつそう進展すると、一部の子会社に関しては、この要求水準がさらに高まる可能性がある。

グローバル戦略の下では、一部の子会社は日本が担当していない製品の生産機能を担うことになる。その次の段階として、生産と開発機能の近接化が起これ、海外子会社が日本が担当しない製品分野の設計機能を担う可能性がある。これは、表3の第3段階の課題に相当する。現在のところ、こうした開発機能はまだ現地の日本人エンジニアが大きな役割を果たしている。果たして優秀な現地人を採用・育成して設計能力を向上させていけるのだろうか。この点に関しては、今後の推移を待ちたい。また、現地の優秀なエンジニアを採用・育成するための経営システムが、従来の日本型システムに対して修正・変革を迫るものかどうかに関しても、今後の展開を見守っていききたい。

[注]

- 1) 1970年代後半以降、多国籍企業の成立を説明する理論の中心を占めるようになった内部化の理論では、企業固有の複雑な技術をライセンスの形で海外の独立企業に販売するのは難しい点を、多国籍企業成立の重要な理由として取り上げる。保有する技術の価値を適切に評価できる相手企業を見出し、契約条件の交渉を行ない、相手が契約条件を守って技術漏洩を行っていないか監視するための取引コストが高すぎるため、企業は海外子会社を設立して自ら技術を使用するというものである。詳細は、Rugman (1981) , Teece (1986) , 長谷川 (1989) を参照。ただし、同一多国籍企業内部であっても複雑な技術の移転には困難が伴うというのが、本稿の立場である。
- 2) 終身雇用、年功制、企業別組合などで代表される日本型経営管理システム全般の海外子会社への移転に関する研究としては、市村編 (1988) などがある。
- 3) 安保 (1991) の日本型生産システムの評価基準は、北米における日系企業の生産システムの中に日本型システムとアメリカ型システムの要素がどのように組み合わさっているのかを評価するためのものである。したがって、東南アジアの日系企業をみる場合は、本来は日本型システムに対応する現地型システムの存在を想定すべきである。しかし、本研究ではあえて現地型システムを想定しなかった。これは、工業化の歴史的時間の長さからみて、現地型システムが形成されるまでには不十分と判断されるためである。したがって、これらの項目の点数が低い場合は、必ずしも現地適応が進んでいるとはいえず、現地子会社の管理システムが日本型システムと異なるという解釈にとどめる必要がある。
- 4) 合計点150点の現地子会社もこの中に含まれる。
- 5) 安室 (1995) は、アジアの現地企業の中にも技術高度化・キャッチアップの短縮化がみられると指摘している。これは、技術移転速度の速まりと表裏をなしている。

[参考文献]

- 安保哲雄・板垣博・上山邦雄・河村哲二・公文溥『アメリカに生きる日本的生産システム』東洋経済新報社、1991年。
- 曹 斗燮「日本的生産システムの国際移転に関する研究」『経済学研究』第36号、1993年、5-60ページ。
- 曹 斗燮「日本企業の多国籍化と企業内技術移転」『組織科学』第27巻、第3号、1994年、59-74ページ。
- 長谷川信次「内部化理論の批判的検討」『早稲田社会科学』第39号、1989年、27-54ページ。
- 板垣博「日本の自動車・電機工場」(安保哲雄編著『日本の経営・生産システムとアメリカ』第

2章, ミネルヴァ書房, 1994年)。

伊丹敬之『新・経営戦略の論理』日本経済新聞社, 1984年。

市村真一編著『アジアに根付く日本的経営』東洋経済新報社, 1988年。

桑田耕太郎「経営戦略と組織の創造性」『経済と経済学』第59号, 1987年, 75-97ページ。

小宮隆太郎『国際経済学研究』岩波書店, 1975年。

岡本康雄「企業成長と経営組織」(岡本康雄・小林孝雄編『企業行動の分析と課題』第1章, 日本経済新聞社, 1985年)。

岡本康雄「多国籍企業と日本企業の多国籍化(1)」『経済学論集』第53巻, 第1号, 1987年, 2-37ページ。

周佐喜和「企業内技術移転に関する一考察」『横浜経営研究』第14巻, 第1号, 1993年, 105-113ページ。

安室憲一「日本企業のグローバル・リエンジニアリング」『国際ビジネス研究会年報』第1号, 1995年, 45-60ページ。

吉原英樹・林吉郎・安室憲一『日本企業のグローバル経営』東洋経済新報社, 1988年。

Hymer, S. H., *The International Operations of National Firms*, M.I.T. Press, 1991.

Penrose, E. T., *The Theory of the Growth of the Firm*, Basil Blackwell, 1959.

Rugman A. M., *Inside the Multinationals*, Croom Helm, 1981.

Tece, D. J. "Transaction Cost Economics and the Multinational Enterprise", *Journal of Economic Behavior and Organization*, Vol. 7, No. 1, 1986, pp. 21-45.

R&D コンソーシアムの形成過程 —日米韓の比較をめざして—

佐々木利廣（京都産業大学）

要 旨

競争企業が競争前段階の研究開発に関して共同行為を行なうことが盛んになってきた。研究開発の共同化傾向は、日米欧はもちろん韓国・台湾など新興工業国でもみられ様々な試みがなされている。このような共同研究開発の組織はR&Dコンソーシアムとも呼ばれている。調査は、米国のR&Dジョイント・ベンチャーと日本の鉱工業技術研究組合を対象にデータベースをもとにした分析、アンケート調査、事例研究が併用して行なわれた（韓国の産業技術研究組合については調査中）。基本的問題意識は、競争関係にある複数企業が競争前の段階での研究開発において共同しようとするとき、競争関係を活かしながら共同するための場をどのように形成し、その場をいかにマネジメントするかを組織間関係論の視点から考えるという点にある。さらに組織間関係論の新たな展開としてコンソーシアム・マネジメントを考える一方で、日米韓の国際比較の視点を含むような分析を試みる点にある。

日米R&Dコンソーシアムへの質問紙調査と参加企業の分析結果から、3つの「組織間関係マネジメント」を比較すると以下のような相違点がみられた。

メンバーシップ・マネジメントについては、日米参加企業1,655社と2,006社のデータをもとに分析すると、日本の場合、参加企業が連続して複数の組合に参加し途中脱退もほとんどみられなく国内企業がほとんどであるのに対して、アメリカの場合、企業の参加脱退が日常的に行なわれメンバーシップはかなり不安定である。参加企業の国籍も多岐にわたり日本企業の参加も多くみられる。また参加メカニズムも、日本の場合は、いわゆる「シード・ネットワーク」や「系列・企業集団」や「業界団体・通産省」などの事前的検証段階や事前的取引段階を経たスクリーニングが行なわれることが多いのに対して、アメリカの場合、「流行」や「うわさ」による参加や純粋経済的な誘引貢献型の参加脱退が多いのが特徴である。

コンフリクト・マネジメントについては、日本が潜在的利害対立を日常的なインフォーマル・コミュニケーションで解消することが多いのに対して、アメリカの場合、取締役会や委員会での直接的コンフロンテーションで意見の相違を表明し解決を図ろうとすること多い。また利害対立の最終的調整主体は、日本の場合、政府や国立研究機関出身の専務理事クラスのリーダーであり、信頼や共感をもとにしたコンフリクトの解消を図るのに対して、アメリカの場合、R&Dコンソーシアムに参加しているコア企業出身のリーダーが中心になるケースが多い。

テクノロジー・トランスファー・マネジメントについては、アメリカがジャーナル、テクニカル・レポート、ニュース・レター、など公式のドキュメントを通じての技術移転を重視するのに対して、日本は成果報告会や発表会を公開する以外は、むしろ日常業務の中で技術者間のコミュニケーションによるパーソナルな技術移転の比重が高い。

1 R&Dコンソーシアム研究の隆盛

ここ数年戦略提携の議論が盛んになってきた。とくに2社以上の組織が、共同研究開発を目的にして必要資源をプールするような一種のlegal entitiesを創造する、いわゆる研究開発コンソーシアムという形態が注目されている。このR&Dコンソーシアムという組織形態は、限定的な目的を達成するために一時的に同盟を形成した組織の集団であり、組織間関係論というアクション・セットに近い形態である。

最近のR&Dコンソーシアムの研究に関しては、次のような特徴を挙げることができる。一つは、日米欧の具体的なR&Dコンソーシアムの詳細なケース研究が盛んになりはじめたことである。アメリカでは、代表的なコンソーシアムであるセマテックやマイクロエレクトロニクス・アンド・コンピュータ・テクノロジー・コーポレーション（マーフィー1991、ギブソン=ロジャース1994）の他、セミコンダクター・リサーチ・コーポレーションやMCNCなどの形成・発展過程についての研究が盛んに行なわれている。さらに日本のR&Dコンソーシアムについても、超LSI技術研究組合、光応用計測制御システム、スーパーコンピュータ、第五世代コンピュータ（フラッシュマン1990、キャロン1996）など技術研究組合を含む大規模研究プロジェクトの研究を通じて、参加企業間の協調的側面だけでなく競争的あるいは対立的側面にも目が向けられるようになってきた（大滝1995、権1993）。またこれまでの通産省のハイテク産業政策の成功物語に一石を投じる研究も増えてきている。二番目の特徴はコンソーシアムそのもののグローバル化に伴う研究のグローバル化の傾向である。たとえば、韓国でも1982年の「特定研究開発事業」という官民共同研究制度のもとで設立された技術研究組合のなかで半導体やコンピューターに関する技術研究組合の分析が進められている（徐正解1995、金甲秀1996）。台湾についても、ノートブック型コンピューター、2サイクル・エンジン、ソフトウェアの技術標準に関する共同研究開発のケース研究が行なわれている。

三番目の特徴は、R&Dコンソーシアムの組織論的研究への注目である（今井1986、野中=永田1995）。これまで共同研究開発と産業政策、共同研究開発と独占禁止法、共同研究開発と知的所有権などのテーマでは様々な議論がなされてきたが、組織論的視点からの共同研究開発の分析は、これまでかなり手薄な領域であった。報告の基本的問題意識は、競争関係にある複数企業が

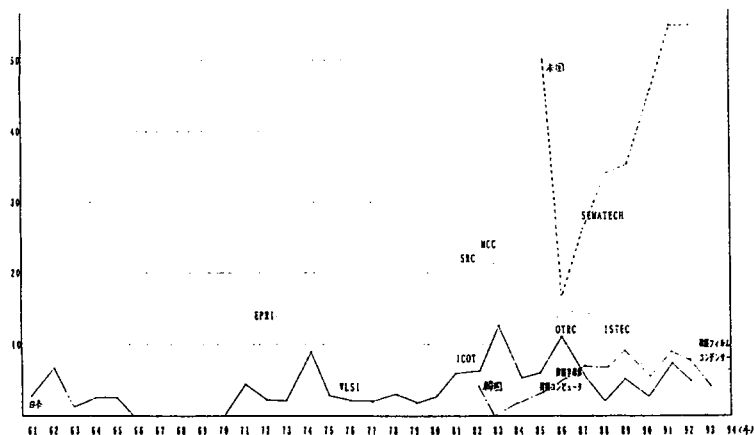
競争前の段階での研究開発において共同しようとするとき、競争関係を活かしながら共同するための場をどのように形成し、その場をいかにマネジメントするかを組織間関係論の視点から考えるという点にある（佐々木1993, 1995）。さらに組織間関係論の新たな展開としてコンソーシアム・マネジメントを考える一方で、日米韓の国際比較の視点を含むような分析を試みる点にある。

報告では、アメリカと日本と韓国のデータをもとに複数の企業が共同研究開発のための組織をどのように形成しマネジメントを行なっているかを考える。アメリカについては、1984年の全米共同研究開発法のもと連邦取引委員会と司法省の反独占局に届けられ、政府官報によって開示されたR&Dジョイント・ベンチャーのデータ、日本は1961年に制定された鉱工業技術研究組合法のもと通産省・農林省・運輸省に届けられた鉱工業技術研究組合のデータ、韓国は1982年の「特定研究開発事業」によって科学技術処のもとで設立された産業技術研究組合のデータを利用する。

なおアメリカでは、全米共同研究開発法制定後の1985年から1995年までに567件のR&Dジョイント・ベンチャーが設立されている。日本では1961年から1992年までに128件の鉱工業技術研究組合が設立されている。また韓国では1982年から1994年までに70件の産業技術研究組合が設立されている。年平均設立数からいうと、アメリカのR&Dジョイント・ベンチャーは51件、日本の鉱工業技術研究組合は4件、韓国の産業技術研究組合は5件の割合で設立されている計算になる。

図1「日米韓のR&Dコンソーシアムの設立件数の推移」において、R&Dコンソーシアムの雛形ともいえる日本の超LSI技術研究組合の設立が1976年であった。米国のセマテックそれにMCC、韓国のコンピュータ研究組合や半導体研究組合は、日本の超LSI技術研究組合の成功に刺激されて80年代後半に相次いで設立されたものであるが、皮肉なことに90年代以降日本の半導体産業はアメリカにも韓国にも逆転をゆるすことになり、新たな挽回策を試行錯誤しているというのが日本の現状ではないかと思われる（伊丹1995）。

図1 日米韓のR&Dコンソーシアムの設立件数の推移



2 3つの組織間関係マネジメント

製品市場で競合している複数の企業が、研究開発面で一時的にせよ共同行為を行なう時には、一回限りの取引とは違った継続的な組織間関係の場が設定されることになる。もちろん、研究開発面での組織間協働の場に参加する企業は、規模、事業戦略、技術能力に格差があるだけでなく、企業目標や企業文化に関してもそれぞれ違った志向を有している。さらに、共同研究開発の成果の全てを特定企業が専有できないことから、フリー・ライディングの可能性が常に残る。

このような多様な組織をまとめあげながら、共同の成果を上げつつ参加企業に還元していくためには「組織間関係マネジメント」と呼べるようなものが必要になる。「組織間関係マネジメント」については、次のような点で「組織内のマネジメント」とは異なった特徴をもっている。

まず第一に、参加するどの組織も、参加費用を支払い自社の研究者・技術者やエンジニアを派遣することから、それに見合うだけの成果を確保しようとする。そして、参加コストに見合うだけの見返りが確保されている限りで、組織間協働の場に積極的にコミットしようとする。参加組織の貢献意欲を刺激しながら、協働の場に引き留めることを公式権限以外の手段で行なわなければならないところに「組織内マネジメント」とは異なった「組織間関係マネジメント」の特徴なり難しさがある。

二番目に、企業目標、企業規模、事業戦略、技術能力、企業文化などの面でさまざまに異なる複数の企業が、たとえ短期間にせよ共同で研究開発を行なおうとすると、そこには利害の対立が不可避である。この協働の場における企業間のコンフリクトは、企業内コンフリクトにくらべて量的にも大規模であり質的にも大きく異なっている。

特に、プロジェクト・テーマの設定や変更、共同成果の会員企業への移転、参加費やプロジェクト・フィーの変更、参加企業資格の変更、など戦略的に重要な事項について参加企業間での共同意思決定を行なう必要があるとき、企業間のコンフリクトの可能性は最も大きくなる。このような量的にも質的にも異なるコンフリクトが常に発生し、その解決が日常化しているところで、相互信頼、相互共感、相互コミットメントなど公式のパワーに頼らない方法で調整を行なわなければならないところに「組織内マネジメント」とは異なった「組織間関係マネジメント」の特徴がある。

三番目に、参加企業が共同で開発した成果は、何らかの形で各参加企業に移転する必要がある。もちろん目に見える形での成果の移転もあれば、日常の協働の場での非公式の移転もある。参加企業にとっては、自らの貢献に見合うだけ、あるいはそれ以上の成果配分を期待することから、共同の成果をなるべくわかりやすい形で公表し外部に向けて明示的に示すことが必要になる。さらに日常的業務のなかで人を媒介とした移転が促進するようなシステムを工夫する必要がある。

ある。組織内部での技術の移転に比べて、複数の組織間での技術移転ははるかに複雑で難しく、より多くのエネルギーを必要とする。このような共同研究開発の成果を参加企業へ効率よく移転するための体制づくりが「組織間関係マネジメント」の三番目の課題になる。

以上「組織間関係マネジメント」の問題として考えなければならない3つの項目を、それぞれ「メンバーシップ・マネジメント」「コンフリクト・マネジメント」「テクノロジー・トランスファー・マネジメント」と呼ぶことにする。

メンバーシップ・マネジメントは、相互に異なる利害や目標を持った競争企業をR&Dコンソーシアムに引き留めることで財源を確保し、参加企業から有能な技術者や技術を引き出しながら、同時に参加する企業に対するインセンティブを様々工夫するようなマネジメントである。

コンフリクト・マネジメントは、参加企業間に潜在化しているコンフリクトを公式権限に頼らない方法で準解決し、企業間の相互信頼や相互コミットメントを増大させることで企業間の調整を図っていくようなマネジメントである。

テクノロジー・トランスファー・マネジメントは、共同研究の成果を参加企業にいかにかつにトランスファーし、参加企業全体としての技術力や研究開発力の底上げを図っていくかにかかわり、R&Dコンソーシアムの成否の鍵を握っているといわれる最も重要なマネジメントである。

表1は、日本とアメリカでR&Dコンソーシアムの組織やマネジメントがどのように異なっているかを、日米R&Dコンソーシアムへの質問紙調査と参加企業の分析結果からまとめたものであるが、3つの「組織間関係マネジメント」は日米でかなり異なっている（オールドリッチ=ササキ1995）。

表1 3つの組織間関係マネジメント

	メンバーシップ・マネジメント	コンフリクト・マネジメント	テクノロジー・トランスファー・マネジメント
アメリカ	メンバーシップの不安定性 誘因貢献型参加脱退行動 目に見えるインセンティブ	カリスマ・リーダーシップ コンフロンテーション 公的統御機構で処理 統合戦略	ドキュメントを通じての移転
日本	メンバーシップの連続性・ 固定性・安定性 シード・ネットワーキング 企業グループの役割 業界団体・MITIによる選考	政府出身専務理事の リーダーシップ インフォーマル・コミュニ ケーションで処理 フォーカス戦略 国公立研究機関の プロモーター	パーソナルを通じての移転

メンバーシップ・マネジメントについては、日本の技術研究組合への延参加企業1655社とアメリカのR&Dコンソーシアムへの参加企業2,006社のデータをもとに分析すると、日本の場合、参加企業が連続して複数の組合に参加し途中脱退もほとんどみられなく国内企業がほとんどであるのに対して、アメリカの場合、企業の参加脱退が日常的に行なわれメンバーシップはかなり不安定である。参加企業の国籍も多岐にわたり日本企業の参加も多くみられる。また参加メカニズムも日本の場合はいわゆる「シード・ネットワーキング」や「系列・企業集団」や「業界団体・通産省」などの事前的検証段階や事前的取引段階を経たスクリーニングが行なわれることが多いのに対して、アメリカの場合「流行」や「うわさ」による参加や純粋経済的な誘引貢献型の参加脱退が多いのが特徴である。

コンフリクト・マネジメントについては、日本が潜在的利害対立を日常的なインフォーマル・コミュニケーションで解消することが多いのに対して、アメリカの場合、取締役会や委員会での直接的コンフロンテーションで意見の相違を表明し解決を図ろうとすること多い。また利害対立の最終的調整主体は、日本の場合、政府や国立研究機関出身のリーダーであり、信頼や共感をもとにしたコンフリクトの解消を図るのに対して、アメリカの場合、R&Dコンソーシアムに参加しているコア企業出身のリーダーが中心になるケースが多い。

テクノロジー・トランスファー・マネジメントについては、アメリカがジャーナル、テクニカル・レポート、ニュース・レター、など公式のドキュメントを通じての技術移転を重視するのに対して、日本は成果報告会や発表会を公開する以外は、むしろ日常業務の中で技術者間のコミュニケーションによるパーソナルな技術移転の比重が高い。

3 SEMATECHにみる組織間関係マネジメントの変化

R&Dコンソーシアムがどのようなプロセスを経て生成し発展してきたかを、米国の代表的R&Dコンソーシアムのケース研究を通じて考えることにするが、ケース研究の素材としてR&Dコンソーシアムの雛形といわれてきたSEMATECHを選択する（榊原1995、井上1994）。

セマテック（SEmiconductor MAnufacturing TECHnology）は、超LSI製造技術の開発のために1987年4月7日テキサス州オースチンに設立されたR&Dコンソーシアムである。全米の半導体生産の80%を占める主要企業14社が参加し、年間予算2億ドル、従業員数が技術スタッフ400人、管理スタッフ200人の合計600人の官民共同コンソーシアムである。600人の従業員の約3割強の225人は参加企業からの出向者（company assignee）で占め、残りの7割がSEMA-TECHの従業員である。参加企業からの出向者の出向期間は通常2年間である。

年間予算の半分の1億ドルは、連邦政府すなわち国防省予算から5年間支出することになって

おり、残りの1億ドルは会員企業で分担している。年間費用は、それぞれの企業の半導体売上高の1%が基準になっている。なお設立から5年間の出資期限を過ぎると、連邦政府の基金に依存しないで自立することが求められていたが、最近の役員会で96年10月から政府の研究資金援助を受けなくて民間の研究コンソーシアムとして再出発することが決定した。

設立経過は、まず1975年ナショナル・セミコンダクターのスコープ社長が、インテルのノイス社長らと共に米国半導体工業会（SIA）を設立した。この設立者の一人であったノイスは、後にセマテックの社長兼最高執行責任者に就任することになる。1982年には、この半導体工業会が中心になってリサーチ・トライアングル・パーク（RTP）にR&Dコンソーシアムの草分けともいえるセミコンダクター・リサーチ・コーポレーション（SRC）が設立されている。

1985年にはIBMのカーネ副社長が、「日本こそが、IBMのような企業だけでなくICの供給企業にとっても強力な競争相手である」というレポートを提出した。このレポートに触発され、半導体工業会でもスポーク氏を委員長とするタスク・フォースが動きだした。その時期は、半導体工業会の会員企業が48社に増え、政治的影響力も強くなってきた頃でもあった。

さらに1987年2月、「外国製の半導体チップにアメリカが過度に依存することは国家安全保障にとって潜在的リスクをもたらす」という国防省の防衛委員会のレポートが提出された。さらにこのレポートは、「5年以内に10億ドルのDRAMチップ製造のための施設をつくるべきだ」と勧告した。

この勧告を受けて3月には、米国半導体工業会が政府支援型の官民共同のコンソーシアムの設立提案に合意し、アメリカの企業13社がこの提案を受け入れ参加を決定した。レーガン大統領も、セマテックの予算の半分を占める1億ドルを支出するという予算案を承認し、それ以降DARPA（国防省高等研究計画局）が5年間毎年1億ドルを支出することになった。そして同じ半導体関連のR&Dコンソーシアムであるセミコンダクター・リサーチ・コーポレーション（SRC）の社長のサムニー氏が、セマテックの暫定社長に就任することになる。

セマテックの工場や研究所の立地決定をめぐる交渉の後、1988年2月テキサス州オースチンのデータ・ジェネラル社のビルで、初めて製造加工施設としてのクリーン・ルームの建設が開始された。7月には、ビル・ノイス氏がセマテックの初代社長兼最高執行責任者に任命された。

以上がセマテック立ち上げまでの経過であるが、セマテックの歴史は、1987年から1990年までのノイス社長時代のスタート・アップ期、1990年から現在までスペンサー社長のもと大規模な戦略転換を試みている転換期、に区分することができる（図2）（ギブソン=ロジャーズ1994）。

なおセマテックの組織間関係マネジメントの変化を、メンバーシップ・マネジメント、コンフリクト・マネジメント、テクノロジー・トランスファー・マネジメントの3つの視点からまとめ

たものが《表2》である。

図2 SEMATECHの歴史と参加企業の変遷

	企業数	参加企業	主要な変革
1987	13	<u>AMD, AT&T, DEC, Harris Corp., Hewlett-Packard, Intel, IBM, Micron Technology, Motorola, NCR, National Semiconductor, Rockwell International, TI</u>	春設立（レーガン大統領） R. ノイス社長就任 SIA（半導体工業界）主催のもと13社参加決定 国防省による年1億ドル支出の予算承認
1988			SEMI/ SEMATECH設立
1989	14	LSI Lgic	（スタート・アップ期） オースチンに製造加工施設完成 Sandia国立研究所と共同研究協定 Oak Ridge国立研究所と共同研究
1990	14		NISTと共同で半導体標準の開発 IBM出身副社長カストリッチ辞任 R.ノイス社長急死
1991	14		R. ガルピン会長, W. スペンサー社長就任 CIM, 工場用ソフトの確立へ戦略転換
1992	12		（転換期） JESSI（EUREKA計画のサブ計画）と次世代半導体共同開発提携 LSI Logic社とMicron Technology社がSEMATECHから脱退
1993	11		Harris社がSEMATECHから脱退

注) 参加企業の下線企業が現在の参加企業

3-1 セマテックのスタートアップ期

まずスタートアップ期において、セマテックにはアメリカの半導体関連企業約200社のうち、巨大企業と中堅模企業の13社が参加した。表3が参加企業のリストであるが、アメリカの半導体主要企業のほとんどがセマテックに参加している。この背景には、国防省からの財政的支援があったことや、インテル出身で半導体工業会の設立者の一人でもあったノイス氏の強力なカリスマ的リーダーシップに負うところが大きい。実際参加企業が、自分たちの優秀な技術者や研究者をセマテックに提供したのはノイス社長の魅力に拠るところが大きいといわれている。

ただ参加企業には、IBMやAT&Tのような超巨大企業とアドバンスト・マイクロ・デバイス、LSIロジック、マイクロン・テクノロジーのような中堅企業とが混在しており、研究開発費や技術者数に関してもかなり大きな格差がある。このような格差が、各企業の研究開発の優先順位の相違にも反映し、後々数多くの問題を引き起こすことになる。

表2 SEMATECHの組織間関係マネジメントの変化

	メンバーシップ・マネジメント	コンフリクト・マネジメント	テクノロジー・トランファー・マネジメント
スタート・アップ期	参加企業は米国企業に限定 Noyce社長のカリスマ的リーダーシップで参加企業から優秀な技術者獲得 国防省からの継続的財政支援 IBMとAT&Tがコア企業 SEMATECHと国立研究所間の連携促進 全米11州をセンター・オブ・エクセレンス	中堅半導体メーカーと大規模コンピュータ企業の技術力格差 ノイス社長とIBM出身副社長の対立	SEMI/SENATECH設立
転換期	大企業の研究開発志向の変化 LSI Logic社、Micro Technology社、Harris社の脱退 1993年以降も連邦政府の財政支援継続 SEMI/SEMATECH参加の中小素材装電メーカー減少	IBM主導型運営に破綻	米国半導体シェア1989年を境に回復 半導体チップ量産技術の開発という初期目標変更

(資料) SEMATECH提供資料、著書、新聞雑誌記事などをもとに作成。

表3 SEMATECH参加企業

参加企業	従業員数	売上高 (88)	経常利益 (88)	研究開発費 (88)
(1) Advanced Micro Devices	7,000人	1125.9	19.3	208.3
(2) AT&T	17,950人	35210.0	-3382.0	2572.0
(3) Digital Equipment Corporation	74,000人	11475.4	1740.8	1306.5
(4) Harris Corporation (途中脱退)	24,000人	2062.0	86.5	116.9
(5) Hewlett-Packard	56,000人	9831.0	1142.0	1019.0
(6) Intel	13,600人	2874.8	629.1	318.3
(7) IBM	223,000人	59681.0	9033.0	4419.0
(8) LIS Logic (途中脱退)	2,200人	378.9	31.2	37.0
(9) Micron Technology (途中脱退)	2,700人	300.5	118.2	9.3
(10) Motorola	60,000人	8250.0	612.0	665.0
(11) NCR Corporation	60,000人	5989.9	808.6	416.4
(12) National Semiconductor	12,300人	2469.7	74.8	280.2
(13) Rockwell International	112,200人	11946.3	1053.0	430.6
(14) Texas Instruments	52,000人	6294.8	516.4	494.0

注) 1988年の売上高、経常利益、研究開発費。単位は100万ドル。BusinessWeek, 1989 June 16より

スタートアップ期にセマテックの製造施設の建設や運営に大きく貢献したのはIBMとAT&Tの2社であった。この2つのコア企業は、セマテックのクリーン・ルームでの半導体製造のコア・テクノロジーを提供した。すなわち、4メガビットDRAM、64キロビットSRAMのプロセス技術をセマテックに供給したわけである。この意味では、IBMとAT&Tの2社が、R&Dコンソーシアムのというアクション・セットのコア組織の機能を果たしたといえる。

ただ、IBMとAT&Tというコア組織の強力な後押しで生まれたセマテックも、1989年には、セマテックをを官民共同型から純粋の民間型にするというIBMの構想が破綻することで、3月にはIBM出身のカストリッチ副社長が辞任するという事態を迎えることになる。

セマテックは設立当初、つぎの3つのミッションを設定していた。第1は、全米の中小半導体製造装置メーカーや素材メーカーと半導体メーカーとの間で共同を推進することである。第2のミッションは、半導体メーカー自体の製造技術の改良である。そして第3は、製造技術基盤の強化である。

第1のミッションに関しては、セマテックの技術開発を分担しながらセマテックとの間のコミュニケーションを計る目的でセミ・セマテックが設立された。セミ・セマテックは、半導体製造装置メーカー・素材メーカーで組織され、設立当初は200社近くが参加した。

これらの半導体製造装置メーカーや素材メーカーの多くは、小規模で研究開発資源に乏しく、セマテックが何らかの財政的支援をする必要があった。1990年には、セマテックから1億5,000万ドルの研究開発費が援助された。しかし、200社のうちの60社ほどが、アメリカをはじめ日本やECの企業に買収され、数社が倒産に追い込まれ、結局セミ・セマテック参加企業は1989年末で142社に減少した。142社のなかの100社以上が年間売上高2,500ドル以下の小企業であった。

2番目のミッションは、3つの段階を経て達成することが計画された。第1段階は、AT&Tから移転した技術をもとに、線幅0.8ミクロンの半導体チップの量産技術を確立することであった。第2の段階は、1991年末までに線幅0.5ミクロンの回路加工技術の開発を、そして第3の最終段階は、1993年末までに線幅0.35ミクロンの半導体チップの加工技術の開発が計画された。

しかし実際には、最初の第1の段階こそ、AT&Tの技術によってほぼ計画期間内に目標を達成できたが、第2段階以降はセマテック自体の戦略転換により計画修正を余儀なくされた。第1の段階にしても、セマテックに参加している企業の一部では、すでに線幅0.8ミクロンの半導体チップの量産技術を確立していたし、独自であるいは日本企業との戦略提携によって第3段階の目標実現のメドが立っているという企業もあった。

第3のミッションについてであるが、セマテックは全米の大学や国立研究所や民間企業との間に「センター・オブ・エクセレンス (center of excellence)」という研究開発ネットワークを構築しようとしている。大学については、アリゾナ州やカリフォルニア州など11州の大学研究センター

を「センター・オブ・エクセレンス」に指定し、半導体製造技術の基盤強化のために1,000万ドルの研究開発費を提供している。

また1989年にはサンディア国立研究所やオークリッジ国立研究所間で共同研究プログラムを締結している。セマテックの将来構想には、大学・研究所・製造装置メーカー・外国企業などとの間に様々なネットワークを張りめぐらせようという戦略的意図がはっきりと伺える。

このようなミッションを掲げたスタートアップ期のなかで、1988年から1989年までの1年間は活動も極めて活発であった。アメリカの半導体の市場占有率は1990年に34.9%、1991年に36.5%、1992年には48.8%と増加している。このような市場占有率の増加の一因が、セマテックの設立にあるといわれている。またアメリカの半導体製造企業が、現在では米国製の半導体製造装置を購入している。たとえばインテルの新工場では、半導体製造装置の60%は米国製であり、モトローラの工場の製造装置の88%が米国製であるという。この点もセマテックの貢献であるといわれている。

ただスタートアップ期後半には、セマテックはDRAM製造技術の開発を中心にすべきだという中堅参加企業と、DRAM製造技術の独自開発に自信をもち戦略転換を訴える大手参加企業との軋轢が表面化してくることになる。またさきほど触れたIBMと他の参加企業とのコンフリクトも顕在化してくることになる。そして、このような時期に、ノイス社長が心臓病で急死することになる。

3-2 転換期のセマテック

ノイス社長の跡は、彼の友人であり、半導体研究開発の専門家でもあるゼロックス出身のスペンサー社長がセマテックの跡を継ぎ、モトローラ出身の会長ガルピンとともに大規模な戦略転換を行なっている。その意味で、1990年以降のスペンサー社長時代は転換期と呼べるかもしれない。

転換期のセマテックは、まず半導体製造技術の開発という設立時のミッションを修正し、「半導体開発・製造でのCIM（コンピュータによる統合生産）の確立」という新たな目標を立てた。このいわゆる「セマテックII」は、半導体製造技術の独自開発あるいは戦略提携による開発に自信をもち、戦略転換を訴える大手参加企業の利害にマッチしたものであった。実際セマテックに参加している多くの大企業は、64メガビットのDRAM製造法の開発でR&Dコンソーシアムを組むことに、さほど大きなインセンティブを感じなくなっていた。

一方で、アドバンスト・マイクロ・デバイス、LSIロジック、マイクロン・テクノロジーのような中堅企業は、これまでどうり微細回路技術の開発に重点をおくことをセマテックのミッションにすべきであると主張した。しかし結局、国防省と大企業主導型の戦略転換が採用されたため

に、1992年1月には、LSIロジックとマイクロン・テクノロジーがセマテックを脱退することになる。セマテックの技術開発目標が当初構想と異なってきたこと、LSIへの開発投資を合理化するため外部投資よりも社内研究を優先させる、というのが脱退理由であった。

転換期のセマテックの特徴としては、1991年に、研究者や資金を統合することでより効率的な研究開発体制を組むことを目的にJESSI (Joint European Submicron Silicon Initiative) と提携している。JESSIは、ECのEUREKAプログラムのサブ計画であり、ドイツのシーメンス、オランダのフィリップス、イタリア・フランスのSGSトムソンの3社を中心に70の企業や研究機関が参加し64MビットDRAMの開発などを進めているR&Dコンソーシアムである。

セマテックは、JESSIと組むことで半導体製造の技術開発力を強化しながら、資金調達力も整備しようとしていることから明らかなように、コンソーシアムのコンソーシアムというグローバル提携への動きは、今後ますます盛んになってくるものと思われる。

さらに96年10月から政府の研究資金援助を受けないで民間の研究コンソーシアムとして再出発することが決定したが、このような転換のリーダーシップを執ったのが業績好調のインテルやテキサス・インスツルメントであり、R&Dコンソーシアムのコア企業がスタート・アップ期のIBMとAT&Tの2社に代わって、転換期にはインテルやTIがコア企業として機能するようになる。

セマテックの現時点での評価としては、官民共同のR&Dコンソーシアムとして、「アメリカの半導体製造技術の改良を助け、弱体化していた半導体製造装置メーカーの世界におけるシェア回復に貢献し、ユーザーと供給側のコミュニケーションを向上させた」と評価されている。

4 今後の課題

報告では、R&Dコンソーシアムのマネジメントとして重要なもの3つ（メンバーシップ・コンフリクト解消・テクノロジーの移転）を中心に、そうしたマネジメントの日米の比較や、中心として機能するコア企業あるいはリーダーシップの歴史的変化、に触れてきた。これからは、日米以外のR&Dコンソーシアム、とくに韓国産業技術研究組合のマネジメントの特徴や参加企業の特性について調査をする計画である。

さらに組織間関係論の新たな展開として、R&Dコンソーシアムを素材に既存の組織間関係論の枠組みを新たに再構成することが重要である（佐々木1990、山倉1993）。

[参考文献]

- H. Aldrich=T. Sasaki, "R&D Consortia in the United States and Japan", *Research Policy*, vol. 24, pp. 301-316, 1995.
- H. Aldrich=T. Sasaki, "Governance Structure and Technology Transfer Management in R&D Consortia in the United States and Japan", in J. Liker et al (eds.) , *Engineered in Japan: Japanese Technology Management Practices*, Oxford University Press, 1995.
- S. Callon, *Divided Sun: MITI and the Breakdown of Japanese High-Tech Industrial Policy, 1975-1993*, Stanford University Press, 1995.
- M. Fransman, *The Market and Beyond*, Cambridge University Press, 1990.
- D. V. Gibson=E. M. Rogers, *R&D Collaboration on Trial*, Harvard Business School Press, 1994.
- W.J. Murphy, *R&D Cooperation among Marketplace Competitors*, Quorum Books, 1991.
- R.R. Nelson (ed), *National Innovation Systems*, Oxford University Press, 1993.
- S. Ohtaki, "Creating and Managing Collaborative R&D Networks: The Role of Public Entrepreneurs in National Laboratories in Japan", Presented at Mitsubishi International Conference in Amagi, 1994.
- P.L. Olk, *The Formation Process of Research and Development Consortia*, Ph.D Dissertation, UMI, 1991.
- 伊丹敬之『なぜ三つの逆転は起こったか』NTT出版, 1995年。
- 井上弘基「米国の半導体製造技術R&Dコンソーシアム＝セマテックについて」『機械経済研究』No. 24, 1994年5月。
- 今井賢一編著『イノベーションと組織』東洋経済新報社, 1986年。
- 金甲秀『共同研究開発システムの発展メカニズムと進化過程－日韓比較研究』慶應義塾大学博士提出論文, 1996年。
- 権奇哲「共同研究開発のマネジメント：競争と協調による情報開示の促進」『一橋論叢』第110巻第5号, 1993年11月。
- 榊原清則『日本企業の研究開発マネジメント－組織内同形化とその超克』千倉書房, 1995年。
- 佐々木利廣『現代組織の構図と戦略』中央経済社, 1990年。
- 佐々木利廣「R&Dコンソーシアムの組織論(1)～(4完)」『経済経営論叢』第28巻第1号～第4号, 1993年6月-1994年3月。
- 佐々木利廣「組織間関係論とR&Dコンソーシアム」『経済経営論叢』第30巻第2・3号, 1995年12月。

徐正解『企業戦略と産業発展』白桃書房，1995年。

野中郁次郎・永田晃也『日本型イノベーション・システム』白桃書房，1995年。

山倉健嗣『組織間関係』有斐閣，1993年。

日本の海外進出企業における 地域統括本社の特徴とその成果

森 樹男 (弘前大学)

要 旨

本稿は、海外進出を行なっている日本企業の地域統括本社についての考察である。地域統括本社とは、北米、欧州、アジアといった地域における事業を統括し、その事業活動にたいし責任をもつ本社組織とされている。この地域統括本社は、かつて「世界三極体制」というフレームのなかでしばしば議論されてきた。しかしながら、このような構想は将来構想としての意味合いが強く、ほとんど実態をともなったものではなかった。したがって、このような議論は次第になされなくなってきた。

しかしながら、現在、いくつかの日本企業は海外進出を進める段階で北米、欧州だけでなくアジアにも地域統括本社を設立しようとしている。そこでわれわれは、この日本企業による地域統括本社についてアンケート調査を行ない、その実態を探ることにした。この調査の目的は、日本企業の地域統括本社の実態を把握し、その特徴と問題点を探ることである。本稿は、このアンケート調査の結果をもとに、日本企業の地域統括本社の特徴と問題点について検討したものである。

本稿では、つぎのようなことが明らかにされる。①かなりの規模の地域統括本社をもつ日本企業があった。②地域統括本社の中心的な機能は、地域のアドミニストレーション機能やスタッフ的な機能である。③アジア地域における地域統括本社は、北米地域や欧州地域にあるものと比較して、戦略的な役割が期待されている。つまり、アジアにおける拠点作りのセンターとしての役割が強調される。④地域統括本社の成果は、日本本社のグローバル戦略と地域戦略の調整や、地域内の運営に関する意思決定などの点にあった。⑤地域統括本社の成果のでていない企業では、地域統括本社の位置づけが理解されず、うまく機能していないことがわかった。

本稿の最後では、日本企業の地域統括本社制に関する今後の研究課題について述べている。

1 なぜ地域統括本社に注目するのか

グローバルな事業展開を行なっている日本企業の1つの傾向として、地域統括本社の設立をあ

げることができる。地域統括本社とは、北米、欧州、アジアといった地域における事業を統括し、その事業活動にたいして責任をもつ本社組織とされている¹⁾。この地域統括本社は、かつて「世界三極体制」というフレームのなかでしばしば議論されてきた。しかし、この世界三極体制という議論はとても壮大な構想であり、将来的な構想として議論されることが多く、あまり現実感をともなったものではなかった。このようなことから、世界三極体制や地域統括本社制についての議論がこれまで本格的になされてこなかったと筆者は考えている。

しかしながら、プラザ合意以後の日本企業の海外展開をみると、多くの企業が地域統括本社を設立していたり、今後積極的に地域統括本社を設立しようとする動きがみられる。とくにアジアや中国において、積極的に地域統括本社を設立しようという動きがみられる。われわれはこのような現実を前にして、日本企業の地域統括本社について本格的に研究を行なう必要があると認識したわけである。しかしながら、世界三極体制という構想を出発点にすると、現実の世界から離れた議論になる恐れがあるので、われわれは地域統括本社自身に焦点をあてて研究を進めることにした。

2 アンケート調査の概要

われわれは、1995年4月から5月にかけて「海外進出企業における地域統括本社に関するアンケート調査²⁾」を行なった。この調査の目的は、わが国の代表的な多国籍企業によって採用されている地域統括本社制の実態を把握し、その特徴と問題点を探ることにある。

調査対象企業は、日本の海外進出企業490社である。抽出方法は、まず(財)関西生産性本部が海外進出企業総覧や独自の資料をもとに作成したリストから、海外現地法人を5社以上設立している企業を選んだ。次に、海外現地法人数が5社未満であっても『1994年度海外企業進出総覧』(東洋経済新報社)において地域統括業務を行なっている可能性のある企業を前出のリストに加え、全体として490社を対象企業とした。

調査は1995年4月に海外進出企業490社に質問票を郵送し、115社から回答を得た。回収率は23.47%である。

3 地域統括本社の特徴

ここでは、アンケート調査の結果にもとづき、日本企業の北米・欧州・アジアの各地域における地域統括本社の特徴についてみていくことにする³⁾。

まず今回の調査で地域統括本社を設立していると回答した企業は、回答企業115社中43社(37

%)であった。業種別では、おもに電気機器や一般機械といった製造業や、卸売・小売業といった業種において設立数が多かった。

表1は地域統括本社の地域別の設立数を示している。北米地域では35社、欧州地域では28社、アジア地域では17社となっている。このうち、いわゆる世界三極体制を構築している企業は12社であった（製造業5社、非製造業7社）。

次に、地域統括本社の設立時期をみていく。表2は、地域統括本社の設立時期を地域別にまとめたものである。これをみると、北米、欧州の両地域では1980年代後半から地域統括本社の設立

表1 地域統括本社の地域別設立数 (社)

	北米	欧州	アジア
設立数	35	28	17

出所：森樹男(1995)「日本の海外進出企業における地域統括本社制の現状と課題」『弘前大学経済研究』第18号，p. 78.

表2 地域統括本社の設立時期 (社)

	北米	欧州	アジア
-1969	3	0	0
1970-1974	3	0	1
1975-1979	1	0	0
1980-1984	0	3	1
1985-1989	14	9	3
1990-1995	13	14	10
設立年不明	1	2	2
合計	35	28	17

出所：表1と同じ。森(1995)，p. 78

が増大しているのに対し、アジアでは1990年代に入ってから設立が増えていることがわかる。

では、日本企業はなぜ地域統括本社を設立したのだろうか。表3は、地域統括本社を設立した理由を地域別にまとめたものである。これをみると各地域とも「海外現地法人の増加にともない、全社的視点に立った効率的なマネジメント組織が必要になったため」という回答が一番多く、次いで「地域経済圏の形成に対応するため」、「経営の現地化を促進するため」という理由があげられていた。

このことから、次のようなことがいえるだろう。すなわち、1980年代後半から日本企業は海外展開を進めてきたが、その結果として海外拠点数が増大し、海外事業を効率的にマネジメントできなくなってきた。そこで、地域統括本社の設立が検討されるようになったということである。また、この1980年代後半は世界経済において地域主義の傾向が強まった時代であり、EU、NAFTA、ASEANという地域経済圏が関心を集めた時代である。このような地域主義の動きも、日本企業に地域統括本社の設立を促したと思われる⁴⁾。

そのほかの特徴としては、「経営の現地化を促進するため」、「その地域での経営活動を拡大するための拠点を必要としたため」という項目において、アジア地域の回答の割合が他の2地域

と比べて大きくなっていることがわかるが、この点については後ほど別のデータと関連づけて述

表3 地域統括本社の設立理由（複数回答）

（社、％は構成比）

	北米		欧州		アジア	
1. 海外現地法人の増加にともない全社的視点に立った効率的なマネジメント組織が必要になったため	27	79%	20	71%	14	82%
2. 地域経済圏の形成に対応するため	11	32%	16	57%	10	59%
3. 経営の現地化（インサイダー化）を促進するため	12	35%	10	36%	9	53%
4. その地域での経営活動を拡大するための拠点を必要としたため	10	29%	8	29%	7	41%
5. 企業内国際分業体制を促進するため	9	26%	7	25%	4	24%
6. 地域内でのブランドイメージを統一するため	1	3%	1	4%	1	6%
7. 1ドル=100円時代を迎え、海外戦略の見直しを迫られたため	1	3%	1	4%	0	0%
8. 海外現地法人から地域統括の要望が出されたため	1	3%	0	0%	0	0%
9. その他	1	3%	1	4%	0	0%

出所：森(1995), p. 78の表4に加筆。

表4 地域統括本社の立地場所

（社）

	製造	非製造	計
北米			
ニューヨーク	2	8	10
カリフォルニア	7	2	9
イリノイ	5	1	6
ミシガン	4	0	4
ニュージャージ	3	0	3
オハイオ	0	1	1
ケンタッキー	1	0	1
デラウェア	0	1	1
欧州			
英国	7	7	14
ドイツ	2	4	6
オランダ	5	0	5
ベルギー	2	0	2
フランス	0	1	1
アジア			
シンガポール※	7	4	11
香港※	1	3	4
タイ	1	1	2
マレーシア	1	0	1

※1社は香港とシンガポールに同時に地域統括本社をもつ。

出所：表1と同じ。森(1995), p. 79。

次に地域統括本社の立地場所についてみていく。表4は日本企業の地域統括本社の立地場所をあらわしている。北米地域では、ニューヨーク州、カリフォルニア州に設立している企業が多いことがわかる。また、欧州地域では英国、ドイツ、オランダに、アジア地域ではシンガポールに多く設立されていることがわかる。

次の表5は地域統括本社の立地場所を選択した理由を示している。北米地域では「もともと有力な生産・販売拠点があった」ことがおもな理由としてあがっている。この北米地域のそのほかの特徴としては、ニューヨーク州において「世界的な金融拠点であるから」という理由や、カリフォルニア州において「日本とのアクセスに便利である」という理由があげられていれる。また、欧州地域では「もともと有力な生産・販売拠点があった」という理由や、「現地法人とのアクセスに便利である」、「日本とのアクセスに便利である」という理由において回答が多かった。この地域におけるそのほかの特徴としては、英国の「世界的金融拠点であるから」という点や、オランダ・ベルギーにおける「投資受入国政府の優遇税制など援助があったから⁶⁾」という点があげられる。

表5 地域統括本社の立地場所の選択理由（複数回答）

(社)

	現法との アクセスに便利	日本との アクセスに便利	優遇税制	英語が 通じる	優秀な人材 が集まる	世界的 金融拠点	もともと 有力な拠点	その他
北米								
ニューヨーク	4	0	0	0	1	5	4	2
カリフォルニア	4	4	0	1	1	0	9	0
イリノイ	2	1	0	0	0	0	5	0
ミシガン	1	0	0	0	0	0	4	0
ニュージャージー	0	1	0	0	0	0	3	0
オハイオ	0	0	0	0	0	0	1	0
ケンタッキー	1	0	0	0	0	0	1	0
デラウェア	1	0	0	0	0	0	1	0
欧州								
英国	5	3	0	2	3	4	7	1
ドイツ	2	1	0	0	0	0	6	0
オランダ	1	1	3	1	0	0	3	2
ベルギー	0	0	1	0	0	0	2	0
フランス	0	0	0	0	0	0	1	0
アジア								
シンガポール※	6	1	3	2	1	0	9	0
香港※	1	0	0	0	0	0	4	0
タイ	0	0	0	0	0	0	2	0
マレーシア	1	0	0	0	0	0	1	0

※1社は香港とシンガポールに同時に地域統括本社をもつ。

出所：表1と同じ。森(1995), p. 79。

次に、地域統括本社の規模についてみていく。表6は日本企業の地域統括本社の規模を従業員数からみたものである。これをみると、100名以上の従業員数をもつ地域統括本社が、北米地域で3社、欧州地域で2社、アジア地域で3社もあることがわかる。

また、表7は地域統括本社が統括する現地法人数からみた地域統括本社の規模である。この表からは、21社以上の現地法人を統括する地域統括本社が、北米地域で3社、欧州地域で4社、アジア地域で2社あることがわかる。

表6 地域統括本社の規模 (社)

従業員数	北米	欧州	アジア
10人未満	16	15	8
20人未満	4	3	1
30人未満	3	1	1
40人未満	0	2	0
50人未満	3	0	1
100人未満	3	1	0
100人以上	3	2	3
不明	3	4	3
	35	28	17

表7 地域統括本社が統括する現地法人 (社)

	北米	欧州	アジア
1~5社	15	12	7
6~10社	8	5	4
11~15社	5	3	2
16~20社	1	2	0
21社以上	3	4	2
不明	3	2	2
計	35	28	17

出所：表1と同じ。森(1995), p. 81。

出所：(財)関西生産性本部編(1996)『日本企業の地域統括本社制 海外進出企業における地域統括本社に関するアンケート調査報告書』p. 34。

最後に、地域統括本社の機能についてみていくことにする。表8は、地域統括本社の機能についてまとめたものである。これをみると、全体的に回答の多かった項目は「当該地域の情報収集活動」、「日本本社のグローバル戦略と地域戦略の調整」、「傘下現地法人にたいするモニタリング・経営指導」などの地域のアドミニストレーション機能であった。また、「ファイナンス業務の統括」、「人事・労務業務の統括」、「法務関連業務の統括」、「情報システムの統合」などスタッフ機能をあげる企業も多くあった。

一方、全体的に回答の少なかった項目は「生産活動の統括」、「部品調達の統括」などライン機能に関するものであった。北米地域では「販売活動の統括」においても相対的に回答が少なかった。

われわれはアンケートを実施する段階では、地域統括本社の主要な機能の1つとして生産活動などライン機能の統括を考えていた。アンケートの結果では、このわれわれの予想とは異なる結果が出たわけである⁷⁾。この結果について、われわれは次のように考えている。まず第一に、高度

表8 地域統括本社の機能（複数回答）

（社、％は構成比）

	北米		欧州		アジア	
1. 原材料・部品調達業務の統括	3	9%	3	11%	3	18%
2. 物流・流通業務の統括	6	17%	7	25%	2	12%
3. 生産活動の統括	3	9%	6	21%	4	24%
4. 販売活動の統括	11	31%	15	54%	9	53%
5. R&D活動の統括	4	11%	6	21%	3	18%
6. ファイナンス業務の統括 （資金調達・運用の効率化，多通貨決済システムの構築，税務など）	22	63%	14	50%	7	41%
7. 情報システムの統合	14	40%	14	50%	6	35%
8. 人事・労務業務の統括（人材育成を含む）	15	43%	12	43%	7	41%
9. 法務関連業務の統括	15	43%	8	29%	5	29%
10. 当該地域内にある各国政府との折衝	8	23%	5	18%	5	29%
11. 当該地域の情報収集活動	22	63%	21	75%	10	59%
12. 当該地域内での広報活動（ブランドイメージの統一など）	8	23%	7	25%	4	24%
13. 地域内での環境対策の計画，実施	2	6%	3	11%	3	18%
14. 地域にたいする貢献の計画，実施	8	23%	4	14%	4	24%
15. 日本本社のグローバル戦略と地域戦略の調整	22	63%	22	79%	12	71%
16. 経営理念の普及活動	7	20%	6	21%	4	24%
17. 地域内の運営に関する意思決定 （地域内の経営戦略の策定，実施など）	17	49%	19	68%	12	71%
18. 傘下現地法人にたいするモニタリング・経営指導 （予算管理など）	20	57%	19	68%	11	65%
19. 新規事業の立ち上げの支援	12	34%	7	25%	6	35%
20. 日本本社への意見の具申	17	49%	18	64%	9	53%
21. 現地企業との産業協力や補完関係の推進	3	9%	2	7%	3	18%
22. 日本本社と海外現地法人をつなぐ たんなるリエゾン・オフィス	2	6%	1	4%	0	0%
23. 持ち株会社	19	54%	9	32%	5	29%
24. その他	0	0%	0	0%	0	0%

出所：表6と同じ。（財）関西生産性本部編(1996)，p. 35

な多角化を行なっている企業では、地域統括本社がすべての事業活動を統括することは困難であり、ライン機能に関しては製品事業部が中心となっていかなざるを得ないということである。第二に、北米地域では、米国を中心とした事業展開がなされており、従来より米国にある有力な現地法人が事業ごとに地域統括を行なうために、ライン機能に関しては地域統括本社による統括のメリットがほとんどない、ということである。そして第三に、現在のところ、その地域では販売活

動しか行っていない場合や、地域内での生産活動がまだ初期段階であり、地域統括本社においてライン機能を統括する段階でないため、ライン機能に関する統括を行っていない、ということである。

また次の表9は、上記のデータを操作し、地域統括本社のタイプ別に分類したものである。ここではまず表8の項目を機能グループ別に整理している。すなわち、表8の「1.原材料・部品調達業務の統括」から「5. R&D活動の統括」までをライン機能グループに、「6. ファイナンス業務の統括」から「9. 法務関連業務の統括」までをスタッフ機能グループに、そして「10. 当該地域内にある各国政府との折衝」から「23. 持ち株会社」（「22. たんなるリエゾンオフィス」を除く）までを地域のアドミニストレーション機能グループとした。

そしてつぎに、地域統括本社がもつ機能グループのパターンによって企業を分類した。タイプIは、ライン機能グループ、スタッフ機能グループ、地域のアドミニストレーション機能グループをもつ企業である。タイプIIは、スタッフ機能グループと地域のアドミニストレーション機能グループをもつ（すなわち、ライン統括機能をもたない）企業である。タイプIIIは、地域のアドミニストレーション機能グループのみの企業である。タイプIVは、ライン機能グループと地域のアドミニストレーション機能グループをもつ（すなわち、スタッフ機能の統括を行なわない）企業である。そしてタイプVは、たんなるリエゾンオフィスである企業である。

表9 地域統括本社のタイプ (社)

	北米 (構成比%)		欧州 (構成比%)		アジア (構成比%)	
タイプI	14	(40%)	16	(57%)	10	(59%)
タイプII	13	(37%)	7	(25%)	1	(6%)
タイプIII	5	(14%)	3	(11%)	4	(23%)
タイプIV	2	(6%)	2	(7%)	2	(12%)
タイプV	1	(3%)	0	(0%)	0	(0%)
合計	35	(100%)	28	(100%)	17	(100%)

タイプI：ライン機能，スタッフ機能，地域のアドミニストレーション機能の統括

タイプII：スタッフ機能，地域のアドミニストレーション機能の統括

タイプIII：地域のアドミニストレーション機能の統括

タイプIV：ライン機能，地域のアドミニストレーション機能の統括

タイプV：たんなるリエゾンオフィス

以上のような操作の結果が表9である。これをみると、タイプIの企業は北米地域で40%，欧州地域で57%，アジア地域で59%あった。タイプIIの企業は北米地域で37%，欧州地域で25%，アジア地域で6%である。タイプIIIの企業は北米地域で14%，欧州地域で11%，アジア地域で23%である。そしてタイプIVの企業は北米地域で6%，欧州地域で7%，アジア地域で12%で

あった。

以上のデータから次のようなことがわかる。

まず第一に、北米地域において、ライン機能、スタッフ機能、地域のアドミニストレーション機能のすべてを統括するタイプⅠの企業の割合が他の2地域に比べて少ないということである。そしてこれとは反対に、北米地域ではタイプⅡの企業の割合が多かった。この理由として考えられることは、北米地域の特徴としてあげたように、米国における事業規模との関係である。すなわち、北米地域内にしめる米国内での事業の割合が大きく、とくにライン機能の統括に関しては、従来から米国内の有力な現地法人が事業ごとに地域統括を行なっており、あえて地域統括本社がライン機能を統括するメリットがないということである。

また第二に、アジア地域においてスタッフ機能関連の統括を行なわない地域統括本社（タイプⅢとタイプⅣ）の割合が多いことがあげられる。今回の調査では、アジア地域におけるタイプⅢの企業が23%、タイプⅣの企業が12%であり、この両方をあわせると35%となる。北米地域ではタイプⅢとタイプⅣの企業を合計すると20%、欧州地域ではタイプⅢとタイプⅣの企業を合計すると18%である。

ではなぜこのような差が開いたのだろうか。われわれは、この理由を地域統括本社が設立された状況の違いにあると考えている。つまり、北米地域や欧州地域では海外現地法人がある程度整った段階で地域統括本社が設立されたのにたいし、アジア地域では、まだ現地法人の数が少なく、その内容もあまり十分とはいえない段階で地域統括本社が設立されているということである。したがって、北米地域や欧州地域では、統括をして意味のありそうな機能——とくにスタッフ機能が中心となるが——を統括するようになったが、アジア地域では現地法人を設立したり、その内容を充実させていくための拠点（センター）としての役割をもつようになったということである。前述の表4において、アジア地域における地域統括本社設立の理由のなかで「地域での活動拡大のための拠点」、「経営の現地化（インサイダー化）を促進するため」という回答の割合が、他の地域よりも多くなっている理由はこの点にあると考えられる。

このように、現段階におけるアジア地域の地域統括本社は、北米、欧州両地域にある地域統括本社と比べ、戦略的な役割が重視されているといえるだろう。

4 地域統括本社の成果

?地域統括本社の成果

今回の調査の1つの特徴は、地域統括本社の成果について問うたことである。このような評価を行なうには、地域統括本社の設立からある程度時間が経過していることが必要である。実際、

今回の調査では、地域統括本社を設立してからまだ時間がたっておらず、地域統括本社の成果について判断できなかった企業もあった。しかし一方で、1980年代において地域統括本社を設立した企業も多くあり、そのような企業では、ある程度成果を見い出していた。

では、日本企業は地域統括本社の成果をどのような点に見い出しているのだろうか。表10は地域統括本社を設立して成果があった点について、表11は地域統括本社の成果があった理由についてまとめたものである。

北米地域から順にみていくことにする。北米地域で成果があったという回答が一番多かったのは、「日本本社のグローバル戦略と地域戦略の調整」であり、次いで「ファイナンス業務の統括」、 「地域内の運営に関する意思決定」の順であった。

表10 地域統括本社の成果があった点（複数回答） （社）

	北米	欧州	アジア
1. 日本本社のグローバル戦略と地域戦略の調整	16	17	10
2. ファイナンス業務の統括	13	8	1
3. 地域内の運営に関する意思決定	12	15	7
4. 傘下現地法人にたいするモニタリング・経営指導	10	12	6
5. 販売活動の統括	10	12	8
6. 当該地域の情報収集活動	10	9	5
7. 人事・労務業務の統括	10	7	7
8. 法務関連業務の統括	9	2	2
9. 日本本社への意見の具申	8	9	6
10. 持株会社としての機能	8	2	2
11. 情報システムの統合	7	9	5
12. 新規事業の立ち上げの支援	7	4	3
13. 経営理念の普及	6	4	4
14. 物流・流通業務の統括	5	5	2
15. 当該地域内での広報活動	5	4	2
16. 地域にたいする貢献の計画, 実施	5	2	2
17. 生産活動の統括	4	1	3
18. 当該地域内にある各国政府との折衝	4	1	3
19. R&D活動の統括	2	3	0
20. 原材料・部品調達業務の統括	2	1	2
21. 地域内での環境対策の計画, 実施	2	1	2
22. 現地企業との産業協力や補完関係の推進	2	1	2
23. 日本本社と海外現地法人をつなぐたんなる リエゾン・オフィスとしての機能	2	1	0
24. その他	0	1	1

出所：表1と同じ。森(1995), p. 83。

表11 地域統括本社において成果があった理由（複数回答） (社)

	北米	欧州	アジア
1. 経営諸活動の連結による経済効果が得られたため	17	12	4
2. 地域統括本社に大幅な意思決定権限の委譲がなされたため	13	12	10
3. 地域経済圏に対応する窓口ができたため	10	8	7
4. インサイダー化が進み、地域の情報が入りやすくなったため	10	8	6
5. 域内の子会社に対して有益な情報が提供されるようになったため	8	8	4
6. 優秀な域内の人材が採用できるようになったため	3	2	3
7. コストの削減に成功したため	2	0	0
8. 地域内での知名度があがったため	0	1	1
9. その他	0	1	1

出所：表1と同じ。森(1995), p. 83。

また、その成果があった理由をみると、回答が一番多かったのは「経営諸活動の連結による経済効果が得られたため」であり、次いで「地域統括本社に大幅な意思決定権限の委譲がなされたため」、「地域経済圏に対応する窓口ができたため」、「インサイダー化が進み、地域の情報が入りやすくなったため」という順になっている。

次に、欧州地域についてみていく。欧州地域において回答が一番多かったのは、「日本本社のグローバル戦略と地域戦略の調整」であり、次いで「地域内の運営にかんする意思決定」、そして「傘下現地法人にたいするするモニタリング・経営指導」、「販売活動の統括」の順になっている。

また、その成果のあった理由をみると、一番回答が多かったものは「経営諸活動の連結による経済効果が得られたため」、「地域統括本社に大幅な意思決定権限の委譲がなされたため」であり、次に回答が多かったのは「地域経済圏に対応する窓口ができたため」、「インサイダー化が進み、地域の情報が入りやすくなったため」、「域内の子会社にたいして有益な情報が提供されるようになったため」となっている。

最後にアジア地域についてみていく。アジア地域において成果のあった点で回答がもっとも多かったものは「日本本社のグローバル戦略と地域戦略の調整」であり、次いで「販売活動の統括」、そして「地域内の運営に関する意思決定」、「人事・労務業務の統括」の順になっている。

また、その成果のあった理由としては「地域統括本社に大幅な意思決定権限の委譲がなされたため」という回答が一番多く、次いで、「地域経済圏に対応する窓口ができたため」、「インサイダー化が進み、地域の情報が入りやすくなったため」という順になっている。

以上のことからわかることは、日本企業は「グローバル戦略と地域戦略の調整」や、「地域内の運営に関する意思決定」、「傘下現地法人にたいするモニタリング・経営指導」など、地域のアドミニストレーション機能や、「人事・労務業務の統括」や「法務関連業務の統括」などのスタッフ機能の面で成果を上げているということである。

また、その理由をみてみると、経営諸活動の連結による経済効果のみならず、意思決定権限の大幅な委譲などの点も多く多くの企業が指摘しているように、地域統括本社がその地域の経営において独自に意思決定できる環境が整っていることが成果につながったとみているようだ。

④地域統括本社の成果の上がらなかった点

一方、地域統括本社を設立して成果が上がらなかったのはどのような点であろうか。表12は地域統括本社の成果の上がらなかった点について、表13は地域統括本社の成果の上がらなかった理由についてまとめたものである。

表12 地域統括本社の成果がでなかった点（複数回答）

	北米	欧州	アジア
1. 情報システムの統合	4	0	1
2. 原材料・部品調達業務の統括	2	1	1
3. 傘下現地法人にたいするモニタリング・経営指導	2	1	1
4. 日本本社のグローバル戦略と地域戦略の調整	1	2	1
5. 生産活動の統括	1	2	1
6. R&D活動の統括	1	2	1
7. 販売活動の統括	1	1	1
8. ファイナンス業務の統括	1	1	0
9. 法務関連業務の統括	0	1	1
10. 地域内の運営に関する意思決定	0	1	1
11. 物流・流通業務の統括	1	0	0
12. 新規事業の立ち上げの支援	1	0	0
14. 当該地域内での広報活動	0	1	0
15. 持株会社としての機能	0	1	0
13. 当該地域の情報収集活動	0	0	1
16. 人事・労務業務の統括	0	0	0
17. 当該地域内にある各国政府との折衝	0	0	0
18. 地域内での環境対策の計画、実施	0	0	0
19. 地域にたいする貢献の計画、実施	0	0	0
20. 経営理念の普及	0	0	0
21. 日本本社への意見の具申	0	0	0
22. 現地企業との産業協力や補完関係の推進	0	0	0
23. 日本本社と海外現地法人をつなぐたんなる リエゾン・オフィスとしての機能	0	0	0
24. その他	0	0	0

出所：表1と同じ。森(1995), p.84。

表13 地域統括本社において成果がでなかった理由（複数回答）（社）

	北米	欧州	アジア
1. 地域統括マネジメントの経験不足のため	4	1	0
2. 海外現地法人のトップが製品事業部と直接連絡をとっているため	1	2	1
3. 海外現地法人のトップが本社と直接連絡をとっているため	0	2	1
4. 海外現地法人が地域統括本社の必要性を感じていないため	2	0	1
5. 日本本社が地域統括本社を重視していないため	1	2	0
6. 管理階層が一つ増え、迅速な意思決定が妨げられたため	1	1	1
7. 管理階層が一つ増えたことにより、管理のコストが上昇したため	1	0	0
8. 地域統括本社が海外現地法人にとって有益な情報を提供していないため	0	0	0
9. 地域統括本社の費用の負担をめぐる混乱のため	0	0	0
10. 製品事業部が地域統括本社の設立を自らの権限縮小に結びつくと考えたため	0	0	0
11. その他	1	2	1

出所：表1と同じ。森(1995)，p. 84。

べることにする。

まず北米地域からみていくことにする。北米地域において成果の上がらなかった点で回答のもっとも多かったものは「情報システムの統合」であった。次いで「原材料・部品調達業務の統括」，「傘下現地法人にたいするモニタリング・経営指導」となっている。

また，その理由としては，「地域統括マネジメントの経験不足のため」という回答が一番多く，次いで「海外現地法人が地域統括本社の必要性を感じていないため」という回答が多かった。

この回答をもう少し詳しくみると，たとえば北米地域において「情報システムの統合」の点で成果が出なかったと答えた企業は，その理由をおもに「地域マネジメントの経験不足」や，「海外現地法人のトップが製品事業部と直接連絡を取っている」ことを理由としてあげている。このうちの1社は，工場と工場というようにヨコの関係で情報システムを構築したが，製品事業部の影響力が強く，うまくいかなかったという。この企業では，この後，製品分野あるいはカテゴリーごとに構築しなおしている。

また，北米地域において生産活動や販売活動の統括の点で成果が上がっていないと考えている企業は，その理由を「現地法人が地域統括本社の必要性を感じていない」ことを理由としてあげている。この企業では，北米では事業ラインごとに組織が作られており，その事業ライン内部で地域内での生産，販売の統括を行なっている（原則として，域内生産，域内消費）。したがって，あえて地域統括本社がライン機能の統括を行なう必要がないという。

次に、欧州地域についてみていく。欧州地域で成果が上がらなかった点で回答の多かったものは、「日本本社のグローバル戦略と地域戦略の調整」、「生産活動の統括」、「R&D活動の統括」であった。また、その理由として回答の多かったものは、「海外現地法人のトップが製品事業部と直接連絡をとっているため」、「海外現地法人のトップが本社と直接連絡を取っているため」、「日本本社が地域統括本社を重視していないため」であった。

この回答をもう少し詳しくみると、たとえば欧州地域において生産活動やR&D活動の統括の点で成果が出ていないと回答した企業は、その理由を「海外現地法人のトップが製品事業部と直接連絡をとっているため」や「海外現地法人のトップが本社と直接連絡をとっているため」とみていることがわかった。この点を指摘したある企業では、生産活動については、扱っている製品が現地法人ごとに異なるため、一カ所で統括する意味がないという。つまり、製品分野やカテゴリーごとに行なった方がよいと考えていた。

また、別の企業では生産活動の統括は現状としてはまだできないという。つまり、現段階では、生産活動については設計部門を欧州に移している段階であり、決定権限が本社に大部分残っているため、地域統括本社で生産活動の統括を行なうことはできないということである。

最後に、アジア地域についてみていく。アジア地域において地域統括本社の成果が出なかった点は「情報システムの統括」、「原材料・部品調達業務の統括」、「傘下現地法人にたいするモニタリング・経営指導」、「日本本社のグローバル戦略と地域戦略の調整」、「生産活動の統括」、「R&D活動の統括」、「販売活動の統括」などであった。また、その理由としては、「海外現地法人のトップが製品事業部と直接連絡をとっているため」、「海外現地法人のトップが本社と直接連絡をとっているため」、「海外現地法人が地域統括本社の必要性を感じていないため」「管理階層が1つ増え、迅速な意思決定が妨げられたため」という点があげられている。

これをもう少し詳しくみると、たとえばアジア地域において原材料・部品調達業務、生産活動、そしてR&D活動の統括の点で成果が出ていないと回答した企業は、その理由を「海外現地法人のトップが製品事業部と直接連絡をとっているため」としている。この企業は、欧州と同様に、やはりアジアにおいても製品分野別に活動を行なった方がよいと考えている。

また、アジア地域において「傘下現地法人にたいするモニタリング・経営指導」の点で成果が出ていないと回答した企業は「設立からの時も短く、これから機能を充実していく段階にあるため」だとみている。この企業は、現段階では、各現地法人の基礎を作っている段階であり、生産に関する部分の比重が高く、モニタリングは脇に追いやられている状況だという。

以上、地域別に地域統括本社の成果の出ていない点についてみてきたわけだが、これらのことから地域統括本社における問題に関して次のことがいえると思われる。

まず、今回の調査で成果が出ていないと答えた企業は、その理由として海外現地法人が本社も

しくは製品事業部とお互いに直接連絡をとっていることを指摘する傾向にあった。さらに、いくつかの企業では、日本の本社が地域統括本社を重視していないという理由をあげていた。これは、社内において地域統括本社の役割が明確になっておらず、その存在意義が認められていないということの意味していると考えられる。したがって、今回の調査からみる限り、地域統括本社がうまく機能しない原因の1つは、社内における地域統括本社の位置づけが明確になっていないことだということができるだろう。では、なぜこの地域統括本社の立場が明確になっていないのだろうか。この点については、今回の調査では明らかにすることができなかった。この問題については、今後の研究課題としたい。

また、生産、販売、R&D活動といった機能において、地域統括本社の成果が出ていないという傾向があった。これらの点に関しては、今回の調査をみる限り、地域統括本社の機能としてこれらの機能をもっていないという企業が多いという点もあわせて考える必要があると思われる。つまり、このような機能は地域統括という考え方がなじまず、今後はこのような機能の統括をやめる方向に進んでいくのか、それとも現段階はまだ地域統括を行なう途中の段階であり、今後はこのような機能についても充実される方向にあるのか、という点を考えていかなければならないということである。この点についても今後さらに調査を行なっていく必要があるだろう。

まとめ

以上のことから、日本の海外進出企業における地域統括本社制について以下のようなことがいえるであろう。

1985年以降の円高を契機として、日本企業は海外に多数の拠点をもちようになった。しかし、このような地理的な拡大は経営資源の分散をもたらすことになった。そこで、日本企業はこの経営資源の分散による不利益を避けるために、地域単位での統合が必要になってきた。また、世界経済のブロック化に対応するためにも地域単位でのマネジメントが必要となった。そこで地域統括本社が設立されたのである。

今回の調査では、いくつかの日本企業がかなりの規模の地域統括本社をもつということが明らかになった。その中心的な機能は、地域のアドミニストレーション機能やスタッフ的な機能である。また、その成果については、いくつかの企業では、日本本社のグローバル戦略と地域戦略の調整や、地域内の運営に関する意思決定などの点で成果を上げていると答えており、着実に成果をあげつつあることがわかる。

反面、いくつかの機能において成果を上げていないと答えた企業もあった。これらの企業では地域統括本社を設立してみたが、社内においてそれがどのような役割をもつのか理解されず、現

地法人だけでなく日本の本社や事業部がその存在を重視していないという深刻な状態にあった。また、生産や販売などを統括する意味がないと考えている企業もあった。このことから、われわれは地域統括本社の運営の難しさを改めて認識したわけである。

以上がアンケート調査にもとづいた本稿のまとめである。しかしながら、本稿ではアンケート調査の内容をすべて取り上げることはできなかった。今回取り上げることのできなかった点については、別の機会に論じることにはしたい。

そこで最後に、今後の研究課題を示して結論とする。

まず第一に、今回の調査では、生産や販売活動の統括機能を地域統括本社の機能としてもっていない企業が多かった。これまで、われわれは地域統括本社が生産や販売などの機能についても統括を行なうと考えていたわけだが、今回の調査ではこの考え方をあまり支持しない結果があらわれたわけである。統括して意味のあるところだけを統括するという考え方が一般的なのか、それともまだ地域統括本社は発展段階であり、今後は生産活動など、これまで統括していなかった部分についても統括を行なうようになっていくのか、検討する必要があるだろう。

そして第二に、地域統括本社において成果が上がっていない点を回答した企業では、地域統括本社が、本社と現地法人の間の情報経路からはずれてしまい、その存在意義が問われている状況であった。その原因については今回の調査では明らかにすることができなかった。この点も今後の研究課題である。

第三に、今回の調査では、地域統括本社を設立した理由として経営の現地化を進めるためと考えている企業が多くあった。この経営の現地化を進めるために、地域統括本社はどのような役割を果たすのだろうか。この点についても、今後の研究課題としたい。

以上が、地域統括本社制に関する研究の今後の課題である。今回触れることができなかった点を含め、今後さらに地域統括本社制の研究を進めていくことがわれわれの課題だと考えている。

*本稿は、森樹男(1995)「日本の海外進出企業における地域統括本社制の現状と課題」『弘前大学経済研究』第18号, pp. 75-89 を大幅に加筆, 修正したものである。

[謝辞]

本稿は、(財)関西生産性本部において行なった「海外進出企業における地域統括本社にかんするアンケート調査」の成果の1つである。アンケート調査にあたっては(財)関西生産性本部の古沢昌之氏、手島三恵子氏には大変お世話になっている。記して感謝の意を表したい。また、アンケートに回答してくださった企業の方々にもお礼を述べたい。

[注]

- 1) 安室憲一『グローバル経営論』千倉書房，1992年。
- 2) 本調査は，（財）関西生産性本部に「海外進出企業における地域統括本社に関するアンケート調査専門委員会」（委員長安室憲一（財）関西生産性本部国際交流副委員長，神戸商科大学教授）を設け，実施したものである。調査結果は，関西生産性本部『日本企業の地域統括本社制 海外進出企業における地域統括本社に関するアンケート調査報告書』，1996年としてまとめられている。
- 3) アンケート調査では，北米地域，欧州地域，アジア地域という区別を行なっている。北米地域はアメリカ，カナダ，メキシコを，欧州地域はEU諸国を，そしてアジア地域はNIES，ASEAN諸国を含んでいる。また，アンケート調査時点では，アジア地域にオセアニアを含めて考えていたが，返ってきた回答ではオセアニアに地域統括本社を設立している企業は1社のみであり，さらにその企業はシンガポールにも地域統括本社を設立していたので，分析にあたっては，オセアニアをアジア地域に含めないこととした。
- 4) 米国系多国籍企業においても同様の傾向が報告されている。ダニエルズ（1986）によれば，米国系多国籍企業16社を調査したところ，EECの設立以前にヨーロッパに拠点をもっていた企業は13社あったが，そのうちEEC設立以前に地域オフィスをもっていたのは4社のみであり，残りの企業はEEC設立以後に地域オフィスをもったという。Daniels, J.D. "Approaches to European Regional Management by Large U.S. Multinational Firms," *Management International Review*, 1986, Vol. 26, pp. 27-42.
- 5) オランダにおける優遇税制とは，国内外の子会社からの受取配当が免税されたり，子会社を売却して得られるキャピタルゲインが非課税であることなどを指している（ジェットロ『1994ジェットロ白書 投資編』1994年などが詳しい）。このため地域統括本社がオランダに設立されることが多い。ただし，注意すべき点はオランダの現地法人が実質的な業務を行っていない場合があるということである。
- 6) シンガポールにおいてOHQ（Operational Headquarters）優遇税制制度の適用を受けると，①在外関連会社から受け取るマネジメント・フィー，利息などに対して10%の低減税率を適用（通常31%），②在外子会社から受け取る配当所得については免税，という優遇税制を受けることができる（中垣昇『グローバル企業の地域統括戦略』文眞堂，1993年，pp. 127-128.）。
- 7) 先の米系多国籍企業のヨーロッパ地域統括本社に関するダニエルズの研究においても同様の傾向が指摘されている。彼の研究では，生産の合理化を根拠としてヨーロッパに地域統括本

社を設立した企業は16社中2社であった。彼もこの生産の合理化を地域統括本社の主要な機能であると期待をしていたようだが、結果は逆となっている。この研究のなかでは、明確にその理由は述べられていないが、現地法人からライン機能に関するコントロール権限を取り上げることが難しいという点が示唆されている。

米国における企業買収の経験と教訓 —日本の経営システムの欠陥—

山田充彦（東洋学園大学）

要 旨

日本企業は1980年代後半に米国で多くのまた大型のM&A（企業買収、不動産を含む）を行なった。それから数年を経て90年代半ばの状況を見ると、ほとんどの場合大きな損失を生じ、ドラスティックなリストラクチャリングや全面的または部分的な売却撤退を余儀なくされた。80年代後半は日本の株式や不動産ブーム、米国の不動産やM&Aブームなどバブル経済期であり、日本企業はブーム末期に高値買収し、バブルの崩壊とともに買収した米国企業の営業収益悪化、債務負担、営業権（のれん代）償却負担等で大幅な損失を出し、日本企業（本社）も国内不況に加えて買収関連の損失により経営に大きな打撃を受けた。

多くの買収案件が失敗と評価されるに至ったが、このような状況に立ち至った原因を鉄鋼、タイヤ、化学、映画等の大型買収について調査し、国際経営学の視点からその意味合いを考えるのが本研究の目的である。日本企業のM&Aの全プロセスを後から振り返ってみると、クロスボーダーのM&Aにとって必須であるdue diligence（買収目標の事前調査、買収交渉開始後の各種資産の価値調査、買収計画審査）が厳密に行なわれないうまま、曖昧な国際経営戦略のもとに安易な買収決定が行なわれ、実行されている。その結果、ほとんどのケースで大きな損失を生じ、日本企業本社からの救済措置が大規模に行なわれた。90年代にM&Aは激減した。米国でのM&Aがこのような苦境に陥った原因は投資戦略の曖昧さ、投資採算性の無視、経営チェックの欠如、調査能力の不足、リスク認識・対応能力の欠如等の国際経営能力不足であった。これらは日本企業の海外での買収経験が未熟であるためというよりも、日本企業の経営システムに内在する問題点（弱点）がM&Aを機に露呈されたと考えるべきである。

1 1980年代後半のM&Aとその教訓

日本企業は1980年代後半に米国で大規模に企業買収（M&A）を行なったが、それから数年経過し、M&Aの多くは失敗ないし不成功と評価されている。90年代に入ってバブルの崩壊とともに米国、日本が相次いで景気後退したうえ高値買収その他の買収の問題点が一挙に表面化し経営が大きな打撃を受けた。買収された米国企業（不動産を含む）では営業損益の悪化と累積損失の増

大、買収資金のための債務の返済負担、営業権（goodwill）償却負担等から経営が悪化し、買収した日本企業も国内不況の苦境の中で買収米国企業の生き残りのための経営支援、買収資産の価値減少、債務負担等でバランスシートが悪化した。この損失のため対米直接投資は90年代前半に急減し、特にM&Aは激減した¹⁾。米国での企業、銀行や不動産買収をした日本企業の多くは本社の経営建て直しと同時に米国での買収企業のリストラのため血の出る苦しみを経験し、全面あるいは部分撤退を余儀なくされた例も続出した。表1は1985-93年に行なわれた大型買収上位20件を示す。この中から全面撤退となったのは日本鉱業（現ジャパン・エナジー）、三菱地所、青木建設等であり、松下は部分撤退となった（株式の80%を売却）。撤退までいかなくても、多くのケースで買収に伴う大きな損失が出て償却を迫られた。また表にのっていない多数の中、小型買収案件でも損失、撤退が発生した。さらに90年代に進行した円高のため日本企業に大きな為替差損が生じ、M&Aの失敗に加え二重の打撃を受けた。本研究は当時から数年を経て、表1のケースを中心に調査を行ない、日本企業のM&Aによる経験を総括、その教訓を整理するという目的の一部として行なわれた。

(1) M&Aのマクロ経済的背景

1980年代後半とくに末期の日本企業による米国および欧州におけるM&Aブームはマクロ経済的にみると、当時の日本国内における株式ブーム（あるいは財テクと呼ばれた証券投資ブーム）や不動産ブームと同じような経済のバブル現象であった。海外M&A（件数・金額）、東証株価指数、地価総額の3つをグラフ表示すると、いずれも80年代後半から急上昇し、89-90年にピークをつけ、そのあと急降下するという同一パターンを描いている。米国では日本に若干先行して不動産およびM&Aブームというバブルが発生しており、米国のバブルの末期に日本企業による投資が急増してバブルを増幅させ、その後短時間に終息した。このため日本企業による企業および不動産買収の多くは高値づかみとなった。

バブルの源泉は日米ともに行き過ぎた金融緩和・低金利であり、とくに日本はレーガン経済政策の結果急増した米国の貿易赤字を減らすことを目標に米国政府から強烈なプレッシャーを受け異常な低金利を三年間も続けた。金融超緩慢で融資やエクイティ・ファイナンスなど資金調連があまりに容易となった結果、過剰資金が株式や不動産投機に流入するとともに、巨額の海外M&Aを可能にした。

したがって金融緩和の行き過ぎを是正する政策がとられればバブルは崩れ、株価や地価・不動産価格の暴落と同様に、被買収企業の資産価値も崩落せざるを得ない（とくに不動産）。そして景気後退の到来（米国では90、91年、日本では92年以降）とともに期間損益とバランスシートが急激に悪化した。

世界経済の歴史は、バブルの後始末が常に長期に渡る深刻な苦痛をもたらすことを示してい

表1 日本企業の米国における大型企業買収（1985-1993）

（単位：百万ドル）

順位	年	買収企業	被買収企業	金額
1	1990	松下電器産業	MCA Inc.	7,500
2	1989	ソニー	Columbia Pictures Entertainment Inc.	5,000
3	1988	ブリヂストン	Firestone Tire & Rubber Co.	2,600
4	1988	セゾン・グループ	Intercontinental Hotels	2,150
5	1987	ソニー	CBS Records	2,000
6	1988	青木建設	Westin Hotels & Resorts	1,530
7	1989	第一勧業銀行	CIT Group Finance Co.	1,280
8	89, 91	三菱地所	Rockefeller Group	1,262
9	1988	日本鉱業	Gould Inc.	1,100
10	1990	三菱商事	Aristech Chemical Corp.	880
11	1988	パロマ	Rheem Manufacturing	850
12	85, 89	藤沢薬品	Lyhomed	824
13	1988	東京銀行	Union Bank of California	750
14	1990	京セラ	AVX Corp.	620
15	1987	大日本インキ	Reichhold Chemicals	600
16	1986	大日本インキ	Sun Chemical	550
17	88, 91	川崎製鉄	Armco Steel	525
18	1991	イトーヨーカ堂	Southland Corp.	430
19	1988	セッツ	Uarco Inc.	400
20	1989	日立製作所	National Advanced Systems Corp.	398

出所：米国商務省，"Foreign Direct Investment in the U. S.- Transactions"（各年）をベースに，山一証券調査により補足。

る。今回も国内ではバブル期の過剰投資，過剰債務（金融機関の不良債権）や過剰雇用などのストックの処理のため，事業会社も金融機関も長く苦しい努力が必要である。海外M&Aでは高値買収で発生した営業権（のれん代）の償却，債務返済，累積損失の処理や経営再建のためのリストラ等で空前の危機対策を迫られた。以上は海外M&Aブームのマクロ経済的ないし金融的背景である。

（2）M&Aにおける経営の欠陥

こうした異常な背景のもとに行なわれた日本企業のM&A行動を仔細にみると，買収の全プロセスにおいて経営上の重大な誤りや欠陥が広範な企業にみられる。つまり海外投資戦略の吟味，買

収対象の選定、事前調査、資産価値やリスクの評価、買収交渉、買収価格の決断、最終的意思決定、契約などM&Aの全プロセスにおいて厳格なdue diligence（直訳すれば“適正な注意”であるが、米国ではM&A審査、M&A案件評価を意味するテクニカル・ターム）が不十分、不徹底で、形ばかりであった。さらにまた、買収後の経営管理においても、さまざまな試行錯誤を繰り返すことにより時間を浪費し、損失を大きくしたケースが多い。例外的には巧みに米国企業を買収し経営を成功させたケースもあるが、多くは買収後に大きな苦難に直面している。

こうした苦難は買収前に厳密な調査・審査が行なわれずリスクを見抜くことができなかったこと、買収条件の交渉が不適確で相手のいいなりになってしまったこと等々、日本企業のM&A行動に根本的な問題点があったためである。こうした問題点を突き詰めていくと、日本企業の経営システムに内在する根本的な問題点に発していると考えられる。単に日本企業の海外経営が未熟であったとか、国際経営で弱体であったということではなく、日本の経営そのものに抜本的な反省を求めざるを得ない。

2 M&Aの目的と結果

企業買収の戦略的目的は①企業規模拡大（水平統合による市場シェア拡大）、②多角化（新分野参入）、③垂直統合（川上・川下部門への進出による企業基盤強化）、④ブランドや技術の獲得、⑤資源の獲得—などに分類できる。新設に比べ低コストで即時参入できることがメリットである。

クロスボーダーのM&Aでは①外国の保護主義的な規制を乗り越えてインサイダーとなる、②円高を利用して低コストの買収を行ない為替リストが少なく低コストの現地生産をする—等の目的が加わる。表1のケースでみると、目的は個々の企業の経営戦略によりそれぞれ異なっている。しかしながら90年代半ばごろの状況を見ると、買収目的とその結果に大きな食い違いが起きている。

(1) 水平統合による市場シェア拡大

このケースの代表である鉄鋼では、景気後退とともに経営苦難に陥った。17位の川崎製鉄—Armco Steelと、表に入っていないが84年にNKKが買収したNational Steelの場合は、老朽化し赤字経営の一貫製鉄所への資本参加で、その目的は輸入規制が続く米国市場での現地生産、米国進出の日本自動車メーカーへの表面処理鋼板の供給、それに米国鉄鋼産業再生のための産業協力（資本と技術の投入）、等であった。しかし買収直後から景気後退、操業トラブル、老朽設備更新の追加投資やリストラコスト、債務負担、退職者医療コスト、各種のhidden liability（隠された負債）等のため、93年まで損失続きとなった。大量の人員整理などのリストラ、追加投資や米景気

回復で94年からようやく経常利益が出るようになったものの、大きな累積損失の処理には長い時間がかかるし、米国自動車産業の低成長見通しからこの投資が採算性を無視した投資であることは否定できない。対米産業協力といった日本的心情も米国では通用しなかった。両ケースとも長期の明るい展望は開けないため、黒字化した後、これ以上の資金投入はせず技術協力だけ与えて自立させる方針である。Armco（正式にはAK Steel）の場合は、上場して株式を売却し、川崎製鉄の投資比率を大幅に引き下げる財務リストラを実施したが、NationalではNKKの出資比率が上昇を続けた。

第3位のブリヂストンによるFirestone買収は、円高により価格競争力が低下したため米国のタイヤメーカーの買収によって市場シェアを拡大し、一挙に世界のトップ・メーカーに成長するというシェア志向の国際化戦略であった。当初はタイヤ部門のみ切り離して合併経営する計画であったが、米国の過熱したM&Aブームの中でPirelliがFirestoneにTOBをかけてきたため、十分な調査を行なわないまま高値で全株買収することとなり、多額の営業権が発生した。買収後の経営は93年前半まで経常損失が続いて苦難を極めた。買収前の決算は高値売却を図るため粉飾され、財務諸表は実態からかけ離れていた（赤字企業買収のリスク）。経営再建は遅れ、累積損失がかさんだ。結局は日本から乗り込んだ経営者によって経営幹部の交代、大量の人員整理、資産や不良在庫の処分、設備近代化（トラック用タイヤでは工場新設）が行なわれ、93年によりやく黒字化した。しかし営業権償却と金利支払いの負担は重く、投資回収には長い年月がかかる。その上リストラの過程で労組と極度の対立状態となり94-95年にかけて異例の長期ストが続き、米政府（労働省）との対立から日米間の政治問題にまで発展した。

10位の三菱グループによるAristech Chemical買収と、15、16位の大日本インキによるReichholdおよびSun Chemical買収も景気後退や老朽設備等から多額の損失を出した。セツツの製紙会社買収も同様であった。8位三菱地所のRockefeller Group Inc. 買収は不動産不況で大損失を出し95年に売却が決まった。これにともない株式評価損1,506億円（うち為替差損600億円）を96年3月期に特別損失として計上し、上場以来初めての赤字決算（1,220億円）となった。

この他、オフィスビル、ホテルやリゾート等の買収では大きな損失を出して売却、撤退した例が多く、値下げしても売手が見つからない物件が多いため処理に長年月を要する。

(2) 垂直統合ないし多角化

この典型的なケースはソニーによるCBS RecordsとColumbia Picture Entertainment買収と松下によるMCA（ユニバーサル映画が中核）の買収であった。両方とも日本の総合家電メーカーが得意とするハードウェアと米国の映画や音楽というソフトウェアを統合することによりそのシナジー（相乗）効果で売上高と利益の成長を図るという目的であった。この投資は将来有望とされるマルチメディアへの参入にあたり、米国映画のフィルム・ライブラリーが決め手になるという期待

があり、有名映画という文化資産への投資であった。この点で買収目的は明確であり理解できるものであったが、両ケースともにあまりに高値買収となって巨額の営業権がこの投資を困難に陥れた。

ソニーによるColumbia映画買収は営業権の償却負担や映画事業の損失等から支えきれなくなり、94年度決算で営業権の70%強を一括償却（2,652億円）するという異例の処理がとられた。これによる同年度のソニーの連結決算は税引後損失が2,934億円に上った。これは日本の海外直接投資史、空前の大損失であった。一方松下のMCAは買収後ヒット作品に恵まれ連結決算では本社に貢献したが、営業権の償却負担に加え、松下本社とMCAの間で経営方針について深刻な対立が表面化した。ハードとソフトのシナジー効果に期待したものの、日本企業と米国企業、ハードメーカーとソフトメーカー、投資家（金主）と経営者の間には越え難い文化と期待のギャップがあり、これを埋めることはできなかった。結局松下は95年度にMCA株の8割をカナダのSeagram社に総額58億ドルで売却し、この結果円高による為替差損が1,642億円発生した。このため松下グループの連結決算は95年9月期に1,329億円の税引後損失となった。これも初めてであった。

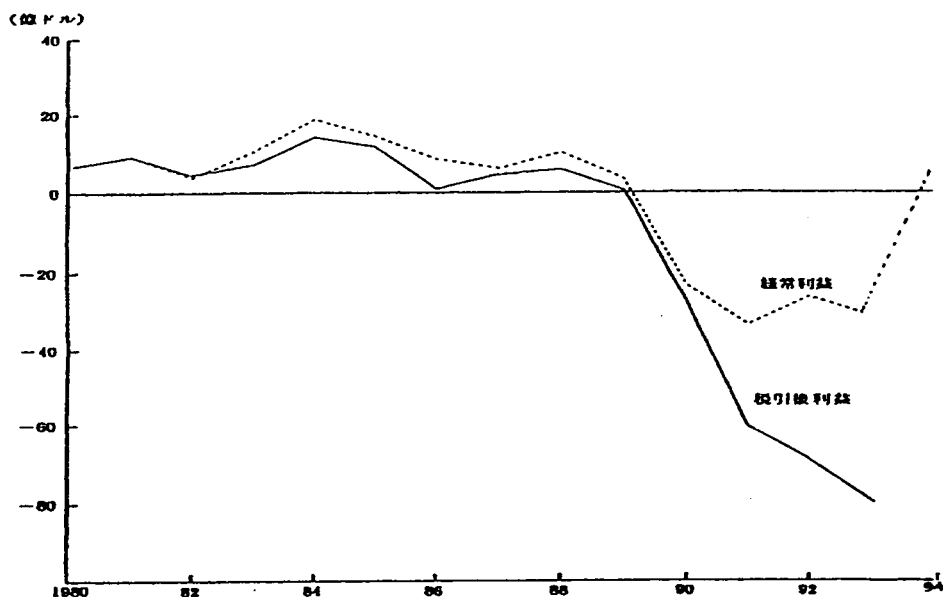
両者の買収は戦略的にみて一見合理的にみえたものの、現実には高値買収と買収後の経営問題から経営に重大問題が生じた。買収目標と結果の間に大きなギャップが生まれた。ソニー、松下のような大型買収以外にも、多角化や新規事業への進出を目的として米国企業を買収し、結果失敗に終わったケースは非常に多い。9位の日本鉱業（現ジャパンエナジー）のケースもそうであるが、米国の技術を獲得するため投資してもマネジメントに失敗した例が多い。特に優れた技術開発力のあるベンチャー企業の買収で挫折が多くみられた。直接投資は資本の移転だけでなく、経営力や文化の移転であるということへの認識があまりに不足していた。

(3) 対米投資の収益悪化

日本企業による米国での企業買収後の損益状況を概観しようとしても、ごく一部の上場企業以外は正確なデータが公表されないため不可能である。そこで米商務省調査による外資系企業全体の経営調査の結果から推測するしかない。図1は日系企業（全業種）の80年以來の経常利益（earnings）および税引後利益（net income）の動向を示している。企業買収を含め日本の対米直接投資がピークに達したのは1990年（ただしM&A公表額は89年がピーク）であったが、わずかな収益もピークは84年で、米経済が活況を呈し日本の対米投資が急増した80年代後半において収益は低迷していた。景気後退とともに経常損益は90年22億ドル、91年33億ドルの赤字となり、景気回復後も92年27億ドル、93年29億ドルと大幅赤字が続き、94年ようやく小幅（3億ドル）ながら黒字に転化した。税引後損益は90年27億ドルの赤字に転落したあと、91年61億ドル、92年70億ドル、93年80億ドルと連年大幅な損失を出した。92年の損失急増は米国の財務会計基準の改定により従業員・退職者および家族への医療費給付額の将来見積りを負債としてバランスシートに計

上した影響が大きく、古い企業を買収したケースでは大きな赤字となった（ただし1回限りのものでその年の経常損益とは無関係）。大型買収が多かった鉄鋼、化学、タイヤ、不動産、ホテル等で大きな損失が出ており、リストラが急務となった。一方、工場新設が中心となった自動車では初期赤字が91年まで続いたものの、景気回復とともに92、93年とも税引後利益が出るようになった。電気・電子機械も92年から黒字転換し、93年には税引後利益が急増した。これと対比してM&A企業は損失が大きく、また収益回復テンポは鈍かった。リセッション期には被買収企業だけでなく新設企業も収益悪化し、事業縮小や閉鎖、人員整理やメキシコへの移転、さらに企業売却や清算による撤退が増大した。日系企業の撤退に伴う株主資本（equity）の減少額は90年の6億ドルから91、92年にはともに10億ドルを超え史上最高となったが、大型M&Aからの部分撤退を含む撤退は94、95年にも続いた。特に大型不動産の売却は大幅値下げしても買い手がつかないため、その処理は90年代後半も続くことになる。

図1 在米日系企業の損益動向（全業種）



出所：米商務省統計

3 日本企業のM&Aの問題点

1980年代後半における日本企業の米国でのM&Aのほとんどが経営困難に陥り、経営再建できたケースでも国際経営戦略として疑問とされる例が多い。M&Aの成功、不成功は短期的に評価すべきでないとの意見もあるが、買収後数年間も経て累積損失を解消できないようなケースは資本の浪費、経営の失敗であって、国際的基準からみれば弁護の余地は乏しい。

なぜこのようなピンチに陥ったのか、厳しく日本企業に問われねばならない。その原因と責任を明らかにするためには、①そのM&Aは企業の長期経営戦略から正当化されうるものであり、不可欠であったか、②買収目標の選定は真に適切であったか、より良い代替案は存在しなかったか、③買収交渉前の事前調査でどこまで目標企業の実態を把握していたか、④買収交渉に入った段階で企業資産価値の实地調査や評価が厳密に行なわれ、長期・短期の各種リスク（隠されたliabilityを含む）が把握されていたか、⑤適正かつ現実的な収益予測に基づいて買収価格が交渉、決定されたか（営業権が過大でないか、シナジー効果への期待が過大でないか、等）、⑥買収調査および交渉に際し、コンサルタントや仲介者（インベストメント・バンク等）は公平、公正な立場をとっていたか、⑦買収後のマネジメントや労働組合との摩擦（コンフリクト）を適確に予想し対応したか一等々、M&Aに関わるdue diligenceの全体が問題にされねばならない。

個別企業についてこれらを詳細に示すことは不可能であるので、以下、いくつかの項目に分けて、日本企業のM&Aにおける問題点を総括的に整理するとどめる。

(1) 曖昧なM&A戦略

M&Aの目的が世界市場シェアの増大、多角化あるいはその他であるにせよ、買収の意思決定に至るプロセスで、日本企業は曖昧な国際経営戦略のもとに、厳密な計数的吟味なしにムード的に買収調査や交渉を行ない、その買収が本社の経営に及ぼすインパクトについて十分な予測や評価をしないまま決定を下したといえる。80年代末期のバブル期には異常な金融緩和のもと国内でも海外でも安易、無定見な投資が行なわれた。米国でのM&Aをみると、高値で日本企業に売却して巨利を得ようとする米国企業のオーナーから持ちかけられた受け身の買収が多いし、経営の前途に見切りをつけた赤字企業を無知な日本企業に売って手を引くための売却がみられた。

日本企業は確固たる国際経営戦略なしにdue diligenceの意識がまったく欠けたまま、米国側オーナーのいいなりに高値買収をした。他社がやるから自社も、といった無定見な横ならび投資の例もみられた。80年代末期のM&Aの多くの事例は、日本企業の海外投資戦略と行動に重大な欠陥があったことを示している。その「つけ」は大きく、90年代に入って米国でのM&Aは激減し、経営の国際化は足踏みさせられ、欧州企業と大差をつけられた。

(2) 採算性軽視の投資

日本企業は80年代まで市場シェア拡大を目指し投資の収益性を軽視する傾向がみられたが、米国でのM&AではROI（投資利益率）とくにROE（株主資本利益率）を全く無視したような高値の買収が行なわれた。そのため過大な営業権が発生しその償却が重大な負担となったのに加え、借入資金の金利負担、資産価値低下、営業利益減少等で苦しむ結果となった。バブル期の安易な資金調達がこのような無謀な投資を可能にしたにせよ、M&Aの全プロセスにおいて厳密な資産価値の調査、将来の収益性に関する計数的予測が行なわれたならば、こうした収益軽視の高値買収は行なわれなかったはずである。この意味で日本企業の米国でのM&Aには資本主義の原則から外れていた例が多い。

(3) M&Aへのチェックの欠如

こうした状況に陥ったのはM&A案件に対する日本企業内部、外部からの経営上のチェックが欠けていたためである。株主やメインバンクによる大所高所からの経営判断による買収計画へのチェックがなく、また企業内部でも管理者、社員ないし労働組合によるチェックが不十分なため、経営者の暴走を押さえることができなかった。企業内部ではコンセンサス経営の名のもとに、投資収益性やリスク評価に基づく異論は封じられ、買収審査で問題点が発見されても日本のコンセンサスの枠をはみ出すような反対はできなかった。そのため買収案件審査は形だけで安易に決定、実行された。つまりM&Aに関し企業統治（corporate governance）は空白であり、マネジメントは機能不全であった。

(4) 情報収集・調査・審査能力の不足

特定の買収目標が出てきたときには、事前調査で事業内容、組織、歴史、企業戦略（市場規模・成長力・シェア）、生産能力、技術力、購買力、財務・会計、人事・労務、経営陣、法務、環境問題等、全般にわたって調査を行ない、さらに買収の意図が明確となった段階では徹底的な資産調査等に基づいて交渉が行なわれねばならない。そのためには高水準の調査能力を持つ専門家が必要であるが、日本企業の内部にはこうした国際的調査や審査を実行できる人材が欠けていた。このため調査にせよ、F/S（企業化調査）にせよ、形式的なものに止まり、企業経営の実態に迫ることができなかった。米国企業のオーナーは日本企業に高値売却するため粉飾決算で赤字を隠し表面上優良企業にみせかけたり（タイヤ）、将来表面化する可能性のあるリスク（hidden liability）を隠したり（鉄鋼）し、日本企業側はこれを発見する能力を欠いていた。調査やF/Sが形ばかりとなった結果、買収案件で将来発生する危険のあるリスクが認識されなかった。そのため買収中止やリスク予防措置がとられず、後になって不良資産の発見、設備近代化のための追加投資、人員整理等多くのコストが発生した。米国の投資銀行や経営コンサルタント会社は仲にはいって日本企業の調査、交渉能力の不足を補う立場にあったのに、必ずしも中立的立場になく、フィー稼ごのため日本企業に不利な条件をのませる役割を担っていた。日本企業は甘くみられて

いた。

マクロ的には投資決定の前提である経済、通貨や金融等の情勢判断が日本企業で適確でなく、為替差損等の損失が大きかった。また、M&Aの政治的、社会的影響に関する判断が欠けていたため、Rockefeller Plaza買収のように投資へのナショナリズム的反発が生じた例もある。調査・審査能力不足による損失は極めて大きかった。

(5) 拙劣な買収交渉

M&A案件の調査だけでなく、交渉においても日本企業側は弱腰で不利な条件を押しつけられた。買収対象企業の各種資産や将来の収益性について厳密な計数的評価を行ない、これに基づいて適正な価格を主張して徹底的に値引きを要求することなく、最終的には売手の言うままに高値を押しつけられたケースが多い。国際的商習慣では買い手が徹底的に値切るのが当然とされているが日本企業は資金が豊富にあるという背景や、日本国内の価格との比較、あるいは相乗効果への過大な期待から高値買収に応じた。後発の海外投資国で国際的取引に未熟ということもあるが、先発の欧州企業の行動と大きな違いがある。

(6) 買収後の経営管理

企業買収後の経営でも問題点が多くその処理と経営再建に多大のコストと時間を要している。その中心は旧経営陣および労働組合への対処であった。鉄鋼やタイヤなどの成熟産業の古い企業を買収したケースでは、生産設備も経営陣も労働組合もまったくの時代遅れとなっていた。そこで経営再建は旧経営陣の一扫を必要とした。マネジメント改革のため旧経営陣を劇的な形で整理するという、日本企業には珍しい動きもみられた。

労働組合との関係では、USW（全米鉄鋼労組）やURW（全米ゴム労組）のような古い体質の労働組合に、一方では合理化・生産性向上を納得させながら、他方では雇用安定による労働関係安定を達成させようとし、大きな矛盾に直面した。鉄鋼では結局、大量の人員整理と合理化投資によって生産性向上をのませたが、タイヤの場合はリストラをめぐる頑強な労組と真正面からの対立となった。古い企業、特に赤字企業を買収すると労組問題が最大の問題点となる。なおUSWとURWは95年に合併して戦力強化を図った。

邦銀による銀行やノンバンク買収では不良資産の処理が最大の問題点となった。日本国内の不良資産処理の遅れは国際的に邦銀への信用を低下させたが、米国では米銀に比べ処理が遅れたため、銀行監督当局から厳しい要求を受けた。日米政府の政策の差異は大きい。

映画関係の買収では松下とMCAの経営陣との間で経営方針について深刻な対立が発生した。日本企業と米国企業、ハードメーカーとソフトメーカー、投資家（金主）と経営者の間には越えがたいギャップがあった。松下はMCAを買収したものの基本的な経営方針が米国人からみれば不明確であり、相互のコミュニケーションがまったく不足していた。その中でMCAが企図した音楽

会社やテレビ会社の買収を松下が拒否したことからMCA経営陣が経営権移譲を要求し松下がこれを拒否するという深刻な対立に発展した。結局松下は80%の株式を売却し少数株主へ後退したが、日米の文化と経営のギャップを改めて認識させる出来事であった。松下とMCAは結局同床違夢であり、松下側の国際的経営能力をもってしてはMCAの管理は不可能であった。直接投資は資本、技術、経営ノウハウおよび文化の移転であるが、日本企業の資本と生産技術は優れていても、外国企業経営および異文化への適応では依然として問題が多い。

4 日本の経営システムの弱点とM&A

(1) 日本の経営のメリットとデメリット

以上のようなM&Aにおける問題点は日本企業のカロスボーダーM&Aの経験が乏しく外国の慣行に不馴れであったということにとどまらず、日本企業の経営システムに重大な弱点、欠陥が存在しており、これがM&Aをきっかけに表面化したものと考えらるべきである。いわゆる日本の経営は80年代まで日本の高成長、高い生産性や品質による強い国際競争力を生み出した源泉として世界的に評価されていた。これは日本の経営のメリットの面を評価したものであるが、それと表裏一体のデメリットが存在している。

日本の経営の特徴は集団主義的な経営思想（企業文化）、全員参加・コンセンサスの意思決定やコミュニケーション、長期安定雇用と長期教育訓練、労使関係安定等であった。そこから出てくるメリットは高成長（市場シェア志向）、強大な競争力や政治的・社会的安定等である。こうしたメリットの裏にあるのがデメリットである。効率的な集団主義の裏にあるのは閉鎖性、画一性であり、成長志向の裏には収益性軽視がある。企業内部の集団的意思決定は裏返せば企業統治の空洞化、外部（株主やメインバンク）からの経営へのチェックの欠如、内部での責任なき経営、厳密な討議とコントロールの不足、その結果としてのリスク認識・対応能力の不足という欠陥がみられる。間接金融と「含み資産」に依存した財務は80年代までは資本コストを低くして有利であったが、90年代には過剰債務、金融不安の危機に直面した。

(2) M&Aで露呈した欠点

日本企業ではもともと株主総会が形骸化し、監査役も有名無実であったし、かつては有効に働いたメインバンクの経営監視機能も金融超緩慢のバブル期には働かなくなってしまった。こうして企業統治が空洞化した上に、企業内部では誰も責任を取らない無責任経営に墮してしまおうと、M&Aに対する有効なチェックはなくなる。これが不十分なdue diligenceの根本原因である。外、内部からの経営チェックの喪失は経営者をfeckless（役立たず）にし、reckless（向こうみず）な行動をとらせた。これらの経営者はM&Aの失敗が明らかになるや90年代に入ってその責任を負って

退陣したが、その責任は個人だけでなく日本的経営システムそのものにあるというべきであろう。

情報収集や評価（調査）の不十分さも日本的経営の弱点に発している。日本企業はマイクロ、マクロを問わず外国情報の収集・分析・評価において欧米企業に著しく劣っている（政府も同様である）。企業内部においても厳格な計数的チェックをせずに共同責任体制でムード的に政策が決められており、ましてや外国企業をきちんと調査するような能力はなかった。しかし十分かつ適確な情報や情勢判断なしに海外投資するのは、戦略・戦術や武器弾薬なしに戦争を始めるようなものである。この点で昭和時代の日本が戦争に突入した歴史と類似している。国際情報の収集、分析・判断能力の低さと、誰も責任をとらない意思決定システム、破滅の結果という点で共通している。これは戦略とチェックを欠く日本の社会システムの根本にある問題点といえよう。

M&Aのリスクが現実化した後のリスク・マネジメントも、本社のコンセンサス経営の欠点（つまりトップのリーダーシップ欠如）やM&Aを決定した経営者への遠慮などから対応行動が遅く、欧米企業の敏速な行動と大きな差がみられた。経営再建のため派遣された本社社員は権限が限定されている上に経営管理能力が不十分で、効果的行動になかなか出られなかった。対策の遅れは累積損失を増大させた。投資の完全失敗が明白となると欧米企業は速やかに撤退するが、日本企業ではトップのメンツなどから決定に時間がかかり、この間損失が増大した（国内での銀行の不良資産処理も同じである）。

買収後に最も苦勞するのは労組問題である。雇用安定といった日本的労務政策はブルーカラーからは歓迎されるが、それと抱き合わせの生産性向上策（職務統合など）は反発を必ず受ける。日本企業の人事労務管理は工場ブルーカラーに対しては有効であるが、その実施は決して容易ではない。ましてホワイトカラーには受け入れ困難である。日本企業が米国で工場を新設した場合は日木式労務管理をかなりの程度実行でき効果があるが、企業買収の場合ははるかに困難である。文化、価値観の差は容易には埋められない。

5 結論

日本企業の経営を国際的比較でみると、資本と生産技術では極めて強力であり、工場レベルの生産性や品質は絶対的に優れている。しかし企業全体のマネジメント（戦略から実行まで）となると米国企業に比べ弱体・未熟といわざるを得ない。一方技術面ではハードウェア生産で強いのにソフトウェアの開発能力は低い。また米国での実例をみると、工場新設の場合は比較的成功しているのに企業買収は不成功の例が多い。欧州企業の米国への投資のほとんどはM&Aによるものであり、日本企業のような失敗は少なく収益性は日本企業よりはるかによい。M&Aにかかわる米

国での「教訓」はまことに手厳しいものであったが、米国でのM&Aが成功するようにならなければ、日本企業の多国籍化・グローバル経営が軌道に乗ったことにはならないであろう。今必要なのは時代の変化に効果的に対応できるよう日本企業の経営システムを再構築することであり、その核心は国際的人材の育成である。

[注]

1) 日本企業のM&Aによる損失の推定は困難であるが、野村総合研究所は86年以降の米国における損失を3,200億ドルと推定している (Business Week, Oct. 30, 1995)。

[参考文献]

石田英夫『日本企業のクロスボーダー企業買収後の管理』慶応経営論集, 第11巻第2号。

鈴木貞彦『日本企業による欧米企業の買収と経営』慶応通信, 1993年。

林 信二『日本企業のM&A戦略』同文館, 1993年。

青木茂男, 松尾良秋『米国企業の競争力を読む』中央経済社, 1993年。

Kestler, W. Carl, "Japanese Takeover," *Harvard Business School Press*, 1992.

Blair, Margaret. edit., "The Deal Decade," The Brookings Institution, 1993.

Tuller, Lawrence W., "Entrepreneurial Growth Strategies." Bob Adams Inc., 1994.

Partner, Simon, "Saying Yes to Japanese Investment," Prentice Hall, 1992.

国際経営の再検討 — 日系企業の経営システムに関する一考察 —

杉田俊明 (スギムラ・インターナショナル)

要 旨

グローバル化やボーダレス化の進展に伴い、日本企業は積極的な海外直接投資を展開し、投資先各国において現地経営を進めている。一方、60年代から数えてもすでに30年以上の経験を積み重ねたはずだが、日本企業の国際経営は順調とはいえ、異文化環境における経営手法などマネジメントの側面においては、多くの問題に直面しているのが実情である。

これらの問題の中には、進出地域における現地事情の特殊性から起因するものや、日本企業側の管理職の資質によるものもあるが、かなりの部分はこれら経営者や担当者、あるいは現地法人全体を支え、企業の基盤をなしている「経営システム」にかかわるものであるように思われる。

つまり、異文化環境における経営においては、それぞれに異なる社会背景や価値観をもつ関係者に対して、その多様な価値観を尊重し、ある程度包容した上での、企業の特殊優位性を保持できる共通の「システム」が必要である。すなわち、共通の「理念」や「ルール」が必要である。だが、その移転、またはハイブリットを含む再構築や現地運用において、日本企業はてこずっているのである。

しかし、従来の日本における国際経営に関する研究は、「日本的経営」の特徴を取り上げながらも、その内容は主として人事労務的な側面と生産管理システム的な側面であったのである。

本稿は、前半において従来の研究に関するレビューを行ない、後半では中国における日系企業に対するアンケート調査に基づき、日系企業の現地経営とその問題点を主としてマネジメントの側面から分析を試みる。つまり、現状における問題点の解明を通じて、従来の「日本的経営」や「日本の国際経営」に対する研究の補完を、「経営システム」という新たな側面から試み、日本企業における経営システムの再構築の必要性を検討するものである。

I 国際経営と経営システム

1. 国内経営と国際経営

日本企業による国内における経営と、海外直接投資先における現地経営では、おのずと経営の

内容や手法が異なるものである。もっとも、国内経営を国際経営の一構成部分としてとらえるか、または国内経営を基本的なものとして、国際経営を新しい発展の側面としてとらえるか、という点では意見の分かれるところである²⁾。

日本企業の国際経営が欧米の多国籍企業の展開と比べ、歴史的に見て後れを取っている現状からして、多くの日本企業は、国内を中心とした経営をグローバルな国際社会における経営に転換していく中で、従来の「日本的経営」を基盤に新たな発展を模索しているのが実情であろう。他方、これまでの数年、または数十年における国際経営を経験した中で振り返ってみると、「国内的経営システムは、それよりはるかに大きい、国際的システムの中の単なる一特殊ケースとみなすことさえできる」(R.D. ロビンソン)³⁾と、あらためて国際経営の困難さと国際経営システムの複雑さ、そして、「日本的経営」という単一視覚の限界にうなづくこともできよう。

その意味で、国際経営は国内経営とは異なり、自国とは違った多様な環境と条件の下での経営目的を達成すべく、本国本社が経営資源の基本的な流れを統合的に計画化し、組織化し、統制する活動である、といえよう⁴⁾。

2. 国際経営と経営資源の移転

もとより、国際経営の特徴の1つに、海外直接投資により経営資源をワン・セットで移転することが挙げられる。なぜなら、海外の株や債券を購入し、その配当やキャピタル・ゲインを期待するような間接投資とは異なり、直接投資は経営の支配を基に、投資対象の企業を「経営する」ことが目的であるからだ。そのために、ヒト(人材)、モノ(製品)、カネ(資金)、情報(経営や技術に関するノウハウ)など、企業が持つ経営資源が一括的に海外に移転され、または移植されるのが一般的である⁵⁾。

日本企業による海外直接投資は後れを取っていたが、ここ数十年の内に、その直接投資の累積額、すなわち、カネの側面においては、すでに世界的にみても極めて高い水準に到達している。

モノや生産管理システムの側面からみれば、JIT(ジャスト・イン・タイム)システム・カンバン方式やTQC(トータル・コオリディー・コントロール、現在のTQM、トータル・コオリディー・マネジメント)などの小集団活動にみられるように、日本は欧米から学びながら、欧米に勝るような独自の生産管理システムを構築し、そしてそれらを自らの国際経営に応用しつつ、相対的に成功を収めているのである。

ヒト(人事や労務)の側面に関しては、日本の特殊な社会や経営環境の下で生まれた「日本の人事労務システム」は、多くの国や地域の異文化環境において苦戦を強いられているが、この現状やその対応に関しては、すでに多くの優れた研究がなされている。その代表的なものとしては、宍戸寿雄・日興リサーチセンター、市村真一他、安室憲一、吉原英樹他、石田英夫などの研

究が挙げられる⁶⁾。

他方、情報の側面、特に生産技術を除く経営管理の全般に関わるマネジメント・ノウハウの側面においては、日本企業による海外移転や国際経営には多くの問題が発生している。これらの課題に関する研究は、多くの研究者によって鋭意取り組まれてはいるが、課題の広さや複雑さから、現段階での成果は部分的なものに止まっているのが実情である。

3. 人事労務、生産管理と経営システム

前記マネジメント・ノウハウの全体、すなわち、マネジメントのための具体的な仕組みを通常、経営システムと呼ぶ。一般に、経営システムとは、「経営理念、経営戦略、組織、マネジメント・コントロール・システム、業務的管理などの要素からなる一つのシステム」のことである⁷⁾。これをさらに、「組織構造とマネジメント・コントロール・システム」に集約して、経営システムと称することもできる⁸⁾。

しかし、従来における日本企業の国際経営に関する研究は、「日本的経営」の特徴といわれている次の二つの側面に集中していたように思われる。

一つは、主として人事労務的な側面に関するものである。これは、三種の神器といわれる日本的な労務慣行、すなわち、終身雇用制度、年功序列、企業内労働組合などに関して、その合理性や適合性、あるいは、逆に不適合性などを議論するものである。加えて、異文化経営に必要な人材の育成や適材配置、または個性の尊重などに関して研究するものである⁹⁾。

この人事労務的な側面をさらに細分化し、分析を行なうものとして、例えば、経営に関する日本的で特徴的な項目を、大部屋制度、社内イベント、ボーナス制度、ユニフォーム、職場旅行、稟議制度、共同食堂、各種手当て、提案制度、朝礼、持ち株制度など計17項目に分け、それぞれの進出地域における各項目の適用度合いを研究するものもある¹⁰⁾。

もう一つは、主として生産管理や品質管理に関する側面である。これは、JITシステム、カンバン方式やTQC（現在のTQM）などの小集団活動に関する研究、あるいは、それらをさらに細分化した、例えば「ムダの削減」のような課題に関するものなどである¹¹⁾。

日本的生産管理システムの優秀さが国際的にはもっとも高く評価されており、それが日本企業が海外進出する際の最大の競争優位性、ないし企業特殊の優位性となっていることが多い¹²⁾。また、日本的な労務・人事管理システムについても、一部の国において、特にローア・マネジメント層からの支持を得ていることも多くの研究によって実証された事実である¹³⁾。

しかし、日本的経営をこれら二つの側面¹⁴⁾からみた場合の国際的な合理性や適合性の是非は別にして、われわれは、日本的な人事労務管理システムと日本的な生産管理システムはあくまでも日本的経営の一構成部分であり、この一構成部分をもって「日本的経営」と総称することはでき

ないということに留意すべきである。そして、たとえこれらを経営資源の一環として海外直接投資に伴い現地法人に移転しても、現地法人が「企業として」完全に機能できるとは限らないのである。

つまり、ここでは、日本的な人事労務管理システムと日本的な生産管理システムの上位概念としての、または、これらの人事労務管理システムと生産管理システムを機能させるための基本的なシステム、すなわち、組織機能とマネジメント全体としての「経営システム」がまず必要である。

ところで、海外直接投資は経営資源の一括的な移転であるが、生産管理システムを含む経営管理全般に関わるマネジメント・ノウハウの側面、つまり「経営システム」全体の海外移転、またはハイブリットを含む再構築やその運用については、日本企業においても、日本におけるこの課題に対する研究においても、まだまだ模索の段階を超えていないのである。

したがって、海外直接投資活動全体において、経営資源の重要な構成部分である「経営システム」¹⁵⁾の現地移転、あるいはそのハイブリット化と現地での適応に対する研究が急務である。このテーマに関する研究は、日本企業の国際経営に直接寄与するのみならず、「日本的経営」研究に対する極めて重要な補完作業の一つだと思われる。

II 国際経営の実態と現地からの評価

1995年4月並びに1996年4月、筆者は中国・華東経済圏における数十社の日系企業の幹部社員に対してヒアリング調査を行なった。また、そのうち、日本側が経営を主として担当している5社においては、中国人幹部・社員（従業員）全員（有効回答者計1,613人）に対するアンケート調査も実施した（表1を参照）。残念ながら調査の結果、これらの日系企業においては、経営システムが不備で機能していないばかりでなく、経営面における日本側の優位性もほとんどみられず、現地経営にはかなりの問題が潜在していることがわかった。

1. 優位性がみられない日本側による経営

現地駐在員（本社からの派遣経営者）は、本社勤務とは異なり、組織の一歯車ではなく、経理財務や仕入れ、生産、現地販売、輸出入まで、経営全般にわたる管理をこなしていかなければならない。経験不足というまでもないが、支援体制も不備なために、かれらはおおむね苦戦を強いられている。

実際、現地法人の管理職として派遣される日本人が、いきなり数十人や数千人を管理・統括しなければならない場合がある。営業や技術の出身者がほとんどであるだけに、経営全体に関わっ

た経験は皆無に近い。にもかかわらず日本の本社から派遣される現地経営者に対して、駐在前において専門の研修を実施した企業はほとんどない。駐在期間中においても、本社からのケアなどはほとんどない。また、駐在辞令が発されるまでに現地業務を担当していた経験者の割合も少なく、一部の駐在員は駐在国に対する知識をほとんど持たないまま、駐在しているのである。

「日本経済の成功から、日本人は飛び抜けて優れていると思っていたが、がっかりした」、
「何年も合併経営しているが、日本側による経営の特徴とその効能はなにかについて、いまだによくわからない」と、ヒアリングに際して、現地側中・上級管理職たちの失望の声を幾度となく聞かされたものである。

他方、現地側が口を揃えて賞賛したのは、日本人管理職の勤務ぶりである。黙々と仕事をする日本人に対しては、感心するばかりとの声が多かった。だが、具体的に何がよいのかと突き詰めていくと、それは、朝、だれよりも早く出勤することであったり、現場の掃除を行ったり、機械の模範操作であったりするるのである。つまり、上級管理職としての「経営管理」ではなく、従業員としての「現場業務」に対する「評価」である。

ちなみに同一現地法人に勤務する、日中両国の管理職に対する中国社員の評価は、表1の三-6から三-9に示される通りである。管理手法について、「非常によい、比較的よい」という評価は、中国側は27.0%、日本側は24.0%である。逆に「あまりよくない、非常によくない」という評価は、日本側は10.0%、中国側は8.9%であった。管理効果について、「非常によい、比較的よい」という評価は、日本側は30.5%、中国側は30.8%であったが、「あまりよくない、非常によくない」という評価は、日本側は6.5%、中国側は4.8%であった。

つまり、僅差ではあるが、日本側における人的資源の優位性、経営手法や経営効果における優位性はここではみられないのである。

2. 近代企業での経験が不足する現地従業員

また、アンケート調査によると、幹部・社員たちが受けた学校教育は以下のような分布になっている。中学校以下の教育しか受けていない社員は79.8%に上り、高校出身の社員は18.6%であり、専門学校や大学を卒業した社員はわずか1.6%にすぎないのである。（表1の一-2）

さらに、日系企業に入社する前の職業を追跡すると、元農民だった人は52.3%、失業者だった人は16.1%、国有企業勤務、または公務員だった人は20.5%、個人経営者だった人は1.5%であり、他の外資系企業に勤務した経験をもつ人はわずかに4.0%であった。（表1の一-1）

このアンケート調査の結果は、いま中国が置かれている経済のある発展段階を反映し、その発展途上における人々の人的資質の側面を反映しているものだといえる。他方、この結果は、地元の関係行政と外資系企業双方の思惑がある程度反映されている。なぜならば、地元側は農民や失

業者の外資企業への斡旋を要望し¹⁶⁾、外資系企業側はコスト・ダウンのために「低廉な労働力」を求めているのである。

学歴や過去の経歴は必ずしも重要でないことはいうまでもない。だが、現代産業社会や経済社会の中で、厳しい競争に立ち向かう企業においては、なんらかの経営上の優位性をもたなければならない。そのためには、一般社員においても、近代産業での経験と一定の素質がなければ、企業における高度化転換ははかれない。

3. 整備されていない「経営システム」

価値観や経営思想、商業慣習を異にする他国における経営は、まず経営者同士のコミュニケーションが大切である。と同時に、すべての幹部・社員に明確な業務要望や基準を示すことによって、初めて、異なる思想や慣習をもつ人々を共通の目標に向わせ、すれ違いを未然に防止することができるのである。

この共通の目標や各々の業務内容を明確に示すものとして、企業の経営理念が存在するのであり、職務権限規定や生産マニュアル、そして全社員を規定する社員規則が必要なのである。異なる経営環境において、企業を組織として機能させるためには、この全体的な仕組み、すなわち「経営システム」（表2を参照）¹⁷⁾の構築が不可欠である。

特に、現地事情に不慣れな日本側管理者、または、近代経営に慣れていない現地パートナー側の管理者が任に就いている場合に、その人的知識や経験の不備をカバーするのも、この経営システムなのである。前記のように、近代産業を未経験の一般社員が多い場合は、簡潔・明瞭な「ルール」類の導入はなおさら必要となる。

ところで、現地調査の結果では、「社員規則」については79.8%の社員が「ある」と答え、や高い比率で周知が図られているようだが（表1の三-1）、職務権限規定を「もたない、または知らない」中・上級管理職は75.7%に達し（表1の三-3）、生産マニュアルや業務マニュアル、または職務記述書を「もたない、または知らない」一般社員や中級管理職は41.3%もいる（表1の三-2）。

つまり、それぞれの幹部や社員の役割が明確でないために、組織が機能せず、生産現場も手探りの状態であることが窺い知れる。社内におけるトラブルの発生、非効率的な管理、不安定な品質、責任のなすり合いなどは、ここから生まれるのである。

また、社員の35.5%（内一社は65.2%）は「給与の高さ」から入社する（表1の一-3）が、入社後に感じるのは期待と現実との落差である。50.7%の社員が給与に対する不満を訴え（表1の二-3）、さらにそれぞれ58.0%と60.3%の社員は、給与と賞与の評価基準を「よく理解できない、基準があることを知らない」という（表1の三-4～5）。

もちろん、給与に対する不満はどの社会にもみられる現象だが、問題は現地の生活水準や業務相応の評価がきちんとなされているかどうか、である。わかりやすい評価基準と公正な評価がなければ、社員の勤労意欲は阻害される。つまり、ここでは、インセンティブ・システムも機能していないのである。

一方、組織の機能や生産性を上げるためには、日常的な社員教育や研修も大切である。社員のモチベーションを高め、一人ひとりに会社の方針を理解してもらい、仕事の意味を考えさせることが必要である。自分の役割を把握し、会社や社会に対する貢献を意識することから仕事への使命感が湧く。むしろ、人間工学的に生産ラインを配置し、適切な人事ローテーションを行うことも勤務環境を改善し、社員の心理的なバランスを保ちながら、生産性を上げる手段である。

しかし、これらの経営手法はほとんど導入されておらず、「仕事が楽しい」と答える社員はわずかであり、国有企業や他の外資系企業と比べて自社を「ややよくない」と答えるのがそれぞれ8.0%と16.7%であり、自社を「ややよい」と答える8.5%と7.4%（表1の二-1～2）と比べると、全体として、日系企業に対する総合評価は高くない。

4. 軽視されている現地社員の福利厚生

福利厚生面においても、自社に対する評価として、「非常によい、比較的よい」と答えたのは7.5%であり、「あまりよくない、非常によくない」と答えたのは約4倍の29.4%であった（表1の二-4）。

しかし、実際に日系企業と華人・華僑系企業（主として香港、マカオ、台湾系企業）の対比調査を行なうと、諸法制に従い、規定された諸福利厚生費を正確に計上している企業の割合は、日系企業の方がはるかに多いことがわかる。日本国内の福利諸経費と比べてもけって低くないコストを背負いながら、日系企業、特に日本の大手知名企業の現地法人の多くは、規定以上に現地社員のために福祉費用をかけている。

にもかかわらず、日系企業が現地社員から評価されないのは、一部の企業が低コストを追求し、福利問題を後回しにしてきたためである。また、現地の行政指導にも問題があるが、数年にわたって現地経営に当たってきた日本側管理者の中には、法定福利費用（中国の場合、「三項費用」など）の内容を知らないままであるものもいた。そして、福利費用などを法規どおり計上している企業でも、一部では、その内容を十分に社内に周知させておらず、社員たちは自らにどれだけの権利があるのかを知らないままであるケースも実際にある。

生産管理面における優位性以外に、経営システム面における優位性は、企業の競争力を構成するための、きわめて重要な源泉である。そして、社員にとって「優しい会社」であることもまた、企業の優位性を構成する一部分となっている。この場合の「優しい会社」とは、競争原理の

働いた業務遂行システム、公正になされる人事評価システムと同時に、生活を配慮した企業福利システムなどが機能している会社をいうのである。このような会社でなければ、従業員や現地社会からは支持されず、企業としての成長もあり得ないのである。

残念ながら、前記のいずれの場合も、現地法人において、現地の法規に従った、福利厚生に関する明確な規定を設けていないし、それをすべての社員にも分からせるような努力も欠いていたことが、このアンケート調査から読み取ることができる。

5. 学習効果が反映されない「現地経営」

一方、より深刻であり、興味深いのは、5年以上、または10年以上にわたり現地経営を行なっている企業において、経営システムの再構築や定着がみられない点である。一般的に、時間の経過に伴い、日本側の学習効果や現地側の協力と理解の下で、進出初期段階における経営システムの不備は解消され、現地社員側からの評価も高まる、という仮説を立てがちだが、本アンケート調査の結果はこの仮説を否定するものであった。

生産マニュアル、業務マニュアル、職務記述書に関しては、5年以上（10年未満）経過したD社と10年以上経過したE社は、いまだにそれぞれ53.0%と65.1%の関係者が「ない、あるいは知らない」という（表1の三-2）。中上級管理職の職務権限規定に関しても、E社は63.4%、5年以上（10年未満）のB、C、D社はそれぞれ70.6%、70.0%、85.3%の関係者が「ない、あるいは知らない」というのである（表1の三-3）。

経営期間の経過に伴い、関係者においては「規定類がなくても業務内容を熟知している」と仮定したとしても、幹部、社員いずれにおいても流動性の高い（転職率が高い）現地の状況からみれば、この結果が日常経営にもたらす影響はやはり大きいと思われる。

日本側担当者の経営手法に関して、1年以上（5年未満）のA社において「非常によい、比較的よい」と答えたのが38.4%だが、B、C、D、E社になるとそのいずれの答えも18.2%から23.1%の間であった（表1の三-6）。日本側担当者の経営管理の効果に関しても、A社において「非常によい、比較的よい」と答えたのが50.0%だが、B、C、D、E社のいずれの答えも24.5%から27.2%の間であった（表1の三-7）。つまり、最初に期待したほどの経営手法と経営効果ではなかったと評価されたのである^{18) 19)}。

給与や賞与の評価基準に対して、設立まもないA社においては、「よく理解できない、基準があることを知らない」と答える従業員が60%以上と、多いのはやむを得ない面もあるが、5年以上も経過したB、C、D、E社における同じ質問に対する答えがいずれも依然として50%を超えているところに、経営者の対応ぶりが浮き彫りとなっている（表1の三-4～5）。そのために、企業の基本的なインセンティブ・システムが機能できないのである。

問題が存在しない企業はない。そこで大切なのは経営者による問題の早期発見とその対応である。だが、アンケートの結果、経営上の提案や意見の提出に関して、A社においては「班・組長や上級管理職に提出」と答えたのが80.0%であったが、E社は35.9%、B、C、D社はそれぞれ25.4%、55.2%、39.1%と、低下傾向が見られる。代わりに「提出する機会がない」と答える従業員は、A社において20.0%であったものが、E社では35.9%、B、C、D社はそれぞれ43.7%、44.1%、47.2%と、いずれも高まる傾向が見られたのである（表1の三-10）。

さらに、この提案や意見を「労働組合に提出」と答えたのは、A社では0.0%であったが、E社は28.2%、B社においても30.9%と、約3割の従業員が回答し、会社に対する不信から、労働組合に対する依存度を高めているのである（表1の三-10）。

また、会社の将来性については、「ない（問題が多い）」という答えが26.2%であり、「ある」と答えた11.5%（最高19.2%）より多い（表1の二-6）²⁰⁾。つまり、ここでは、経営システムの不備という問題以外に、経営側に対する不信、企業に対する社員の不安感や危機感を伺い知ることができる。

経営側に対する不信や企業に対する総合評価の低さ、そして、企業の将来性に対する不安から、もともと転職志向の強い現地従業員の転職意識は一層強まるのである。設立1年あまりのA社においては、転職に関して、「常に考えている、時々考えている」と答えたのは、52.9%と少ないが、B、C、D社はそれぞれ59.3%、66.2%、71.2%、10年以上のE社は68.6%と、いずれもさらに上昇しているのである（表1の二-5）。

このように、「日本的経営」の「強さ」やその「優位性」が謳歌される中で、現地における日本人管理職たちは現地社員からの歴然とした厳しい評価を、「意外だ」とコメントするのである。企業によっては10年以上経過しながらも、それぞれの問題に対する対応が取られないままである。日本企業による国際経営全体における未熟さが、あらためてここで露呈したのである²¹⁾。

Ⅲ ハイブリット型経営システムの構築に向けて

1. 「ハイブリット型経営」の目標

92年以後盛んになってきた対中国の直接投資も含め、日本企業におけるグローバル経営は時代の流れになっている。「産業」の高度化転換だけでなく、「経営」の高度化転換も、これまで以上に強く求められている。直接投資により、海外現地法人を「設立」するだけでは決して国際経営の「成功」ではない。いうまでもなく、現地における「成り行き経営」も企業の国際経営に成功をもたらすわけではない。ハイブリットも含め、優れた経営システムを構築し、また、それを機能させることにより、企業は初めて存続しつつ、成長できるのである。

特に、異国、異文化など、従来の国内経営とは異なる環境において新たな企業（経営組織）を設立し、運営するためには、企業の特権優位性の保持を前提に、投資国と投資受入国双方の事情に合った経営システムが必要である。同様に、日本側派遣者の経営能力と現地側の人的資質などの属人的な要素や、そこから派生する経営行動のバラツキを排除するためにも、双方が受容できる共通のルール、すなわち、「システム」が必要なのである。この投資国と投資受入国双方の事情に合った共通の「ルール」や「システム」の再構築作業が「ハイブリット化」であり、こうして再構築されたシステムを運営することこそが、投資国型経営（例えば日本的経営、日本型経営）でもなく、投資受入国型でもない、「ハイブリット型経営」なのである。

しかし、日本企業の国際経営、特に海外直接投資においては、現地法人などの設立は先行しているが、それに見合うマネジメントの人材が追いついていない。また、資金や設備、原材料、あるいは生産管理システムの現地投入などと比べ、総合的な経営システムの導入は著しく遅れている。つまり、資金や設備などの「ハード」は投入したが、現地のヒトと組織を機能させるための「ソフト」（システム、メカニズム）が不足しているのが実情である。結果的に、日本企業が「高コスト低収益」の収益構造²²⁾に止まるのは、国際経営の未熟性のために、経営システムが機能せず、ムダの多い経営を行なっていることを意味するものである。

2. 「ハイブリット型経営」研究の課題

ところで、「ハイブリット化」や「ハイブリット型経営」を語るにあたって、われわれは投資国と投資受入国双方の本来の経営の特徴を明確にする必要がある。つまり、日本側にとっては、日本型経営とは一体何であるのか、をあらためて認識すると同時に、進出国における経営の特徴とは何であるかを把握する必要がある。これらの相違性を明確にしない限り、どのような土壌に、どのような経営を、如何にして移植すべきか、あるいは、双方の経営の特徴のうち、何を生かしてシナジーとするか、何を捨象してコンフリクトを回避するのかについての判断が適切にはできないはずである。

残念ながら、これらの問題に対する探求はまだ十分になされていないといわざるを得ない。これは、国際社会の複雑さと多様さ、その上に経営という問題が波及する範囲の広さにその背景を求めることができると思われるが、日本的経営に関する問題に限定してみると、主に3つの問題とそれぞれに相応する課題が考えられる。

2-1 「日本的経営」、その概念範囲の広さ

「日本的経営」の概念や内容を検討する場合、まず問題となるのはその範囲の広さである。「日本的経営」とは、人事労務システムや生産管理システムだけでなく、その根幹をなす「経営システム」をも含むものでなければならない。しかし、「経営システム」はまた、「ハード」的

な要素と「ソフト」的な要素が混在する一方、戦略的な側面と戦術的（業務的）な側面ももつために、あまりにも経営全般にその範疇が及び、一般的な研究ではそれらのすべてを一度に網羅することがきわめて困難であり、一義的に定義しにくいからである。

2-2 「日本的経営」、その曖昧さ

次に、「日本的経営」固有の曖昧さが課題となる。均質社会の日本では、「以心伝心」に代表される日本型意思伝達法のため、日本企業においては、もともと明文化された、明確な経営システムの構築は得意ではなかったのである。

実際、経営システムは簡単に外部から導入できる経営資源ではない。その構築には多面的な知識や多くの経験が必要である。一般に、日本の経営者や担当者たちは均質な文化の下、伝統ある既存の組織の中で育ったため、経営システムの構築という経験をほとんどもたない。また、このような環境の中では明確な経営システムは必要とされなかったという側面もあろう。しかし異文化環境においては、創造力のみならず、異文化に対する謙虚さが必要とされ、その対応や運用のバランス感覚において、一層深刻な問題が露呈してくる。

他方、「経営システム」においては、例えば、生産管理システムや諸制度のように、明確に規定できるものもあれば、経営理念や企業文化のように、もともとそれぞれが多様性をもつだけでなく、時代により変化するために、どうしても「理念的」なものになりがちで、異国においては理解されにくい部分が残る。

つまり、ここでは、日本的経営の曖昧さに加えて、異文化の経営環境下での日本人による適切な対応が問題になっているのである。

2-3 「日本的経営」、その内包的相違性

前記二つの理由以外に、「日本的経営」自体が内包する相違性も課題となろう。なぜならば、同じ日本の中においても、企業規模や業種など、企業間の相違性や格差によって、日本企業全体としての経営の明確な特徴やその共通性を見いだすことは容易な作業ではないからである。

「経営」自体が、「変化への対応」と解釈しても過言ではないほど、時と場合によって異なるものである。例えば、生産管理システムとは相対的に定形的な製造活動を規定するものであるが、画一的でマニュアル的にみえたとしても、「経営全体のシステム」は運用に際しては応変的なメカニズムの機能が求められ、それとは異なる。それらの特徴を一本化して「日本的経営」としてまとめるのはやはり容易ではないのである。だからこそ、日本的経営に関する研究は、今日に至るまで、人事労務システムや生産管理システムなどに限定した、日本的経営における部分的研究にならざるを得ない側面があったように思われる。

終りに代えて

これまでに、本稿では、経営資源の国際間移動の一環としてとらえた経営システムの必要性和、経営戦略や経営実務の基盤としてとらえた経営システムの必要性を、理論研究と経営実態の二つの側面から検討を重ねてきた。

一般的に、日本的経営といわれているのは、経営という世界共通の行為のうち、特に日本的な属性が顕著に現れている部分を指すものと思われる。

日本企業の人事労務システムや生産管理システムなどは日本企業の経営システムの一環である。そして、日本企業の経営システム全体が日本的経営なのである。この全体の課題を解明するための一つのプロセスとして、本稿は日本企業による国際経営の問題点、特に経営システムの構築上や運用上の問題点を取り上げ、その解明に努めようとしたのである。

本稿では、現地におけるアンケート調査を通じて、日系企業5社におけるそれぞれの「経営手法」と「経営効果」について、その評価を全幹部・社員に問い、その結果、日本的経営手法には顕著な優位性がみられないということについて、一つの側面から回答を得ることができたのである。その上で、本稿は、従来における日本的経営の研究に対して、経営システムの内容とその内容を補完すべきだと、主張するのである²³⁾。

[注]

- 1) 95年11月に開催された国際ビジネス研究学会において、筆者は「中国における日系企業の経営者と経営システム」について報告を行なった。その際、日系企業の経営者をそれぞれのナショナリティ (HOST COUNTRY NATIONALS, HOME COUNTRY NATIONALS, OVERSEAS CHINESE, THIRD COUNTRY NATIONALS) と特性に重点を置いたが、本稿はその続稿として「日系企業の経営システム」にウエイトを置く。
- 2) 竹田志郎編著『国際経営論』中央経済社、1994年、3ページ。
- 3) 竹田編、前掲書、3ページを参照。
- 4) 竹田編、前掲書、5ページ。
- 5) 小宮隆太郎は、経営管理上の知識・経験、パテント・ノウハウなど広義の技術的・専門的知識、仕入れ・販売・資金調達などの市場地位、ブランドおよび信用、情報収集・研究開発のための組織などを、経営資源と規定した。(小宮隆太郎「直接投資の理論」、墨田智・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。小宮隆太郎・天野明弘『国際経済学』岩波書店、1975年などを参照)

また、伊丹敬之、加護野忠男は、資金、土地や設備、労働力、ノウハウ、情報、信用、組

織文化などを、汎用性の程度と固定性の程度という切り口から経営資源の分類を行なった。

(伊丹敬之, 加護野忠男『ゼミナール経営学入門』日本経済新聞社, 1989年。伊丹敬之『新・経営戦略の論理』日本経済新聞社, 1985年などを参照)

- 6) 宍戸寿雄・日興リサーチセンター編『日本企業インUSA』東洋経済新報社, 1980。市村真一編著, 『日本企業インアジア』東洋経済新報社, 1980年。安室憲一『グローバル経営論』千倉書房, 1992年。吉原英樹・林吉郎・安室憲一『日本企業のグローバル経営』東洋経済新報社, 1988年。吉原英樹編『日本企業の国際経営』同文館, 1992。石田英夫編著『国際人事』中央経済社, 1994年, などを参照。
- 7) 吉原編, 前掲書, 21ページ。
- 8) 伊丹敬之, 加護野忠男, 前掲書, 204ページ。
- 9) 注6を参照。
- 10) 田中拓男『日本企業のグローバル政策』中央経済社, 1991年, 126ページ。
- 11) 島田晴雄『ヒューマンウエアの経済学』岩波書店, 1988を参照。

なお, 技術移転, 生産管理移転やQCサークルの海外活動に関して, 中川多喜雄がタイにおいて行なったアンケート調査が興味深い。例えば, 中川は, 「日本の管理手法」として, 5S, 5M, 5WHY, QC7つ道具, U字型レイアウトなど, 29項目に分けて詳細にその適応性を分析している。(中川多喜雄, 『移転の構図』, 白桃書房, 1995年を参照)

- 12) 諸上茂登「日本的経営方式と『現地化』」, 竹田編, 前掲書所収, 201ページ。注6, 注10, 注11を参照。
- 13) 注6, 注10, 注11を参照。
- 14) 本稿では触れる余裕はないが, 他の側面として「系列化」に関する研究が挙げられる。
- 15) 本稿では, 「経営システム」は経営資源の重要な構成部分であると考え。
- 16) 中国における外資系企業の雇用については, 地元の行政(労働局など)の認可を必要とする場合が多い。
- 17) 本稿は, 前述の定義に基づき, 経営システムを, 企業全体を機能させるマネジメント・システムと考え, さらにそれを経営管理に必要な, 目にみえる「諸制度・諸規程」に限定的に解釈することにする。これは本稿のテーマを限定するためのものであり, 「諸制度・諸規程」が「経営システム」のすべてではないことはいうまでもない。
- 18) 同一企業内における時間軸による評価ではない場合, 結果の厳密性に問題が出る可能性はあるが, 一定の参考価値があると判断し, ここでは設立時間(運営期間)別企業間比較を用いる。(以下同)
- 19) 但し, 管理手法や管理効果に対する期待の項目では, 現地側管理職に対する評価は日本側に

対するものとはほぼ同様な傾向がみられた。

- 20) 経営システム全体が明確でなく、合併双方から派遣された経営者の職権などが曖昧であったために、A社とE社の社内においてそれぞれ経営紛争が発生している。両社においてそれぞれ56.2%と26.4%と「将来性がない（問題が多い）」と答えた割合が特に高かったのはこのためである。
- 21) 中国における日系企業の経営については、杉田俊明『中国ビジネスのリスク・マネジメント』ダイヤモンド社、1996年を参照されたい。

但し、本稿における最終的な結論に至るまでには企業間格差に十分留意すべきである。アンケートの設問が同一でなかったために、今回のデータとの単純比較はできないが、94年に筆者が大手電機メーカー（進出3年以上）に対して行なった調査では、日本側による経営手法とその経営効果、並びに経営システムの整備に関して、現地側から相対的に高い評価を得ていた。

- 22) 吉原英樹『未熟な国際経営』白桃書房、1996年、杉田、前掲書などを参照。
- 23) 筆者が担当する日本企業の海外法人の経営に関する調査と分析は目下、継続中である。よって残念ながら本稿は表面的、かつ、中間報告的とならざるを得ない部分がある。また、日本の経営手法の詳細な内容や、より正確な定義についても、紙幅上の都合もあり、本稿は問題提起に止まり、課題を次の研究に委ねざるを得ない。最終成果のためにも、大方の批判を願いたい。

なお、本原稿に対し、安室憲一先生（神戸商科大学教授）と諸上茂登先生（明治大学教授）より貴重なご指摘をいただいた。記して感謝したい。ただ、時間的な都合上、本稿の修正に十分反映できなかったために、本稿の見解とありうる筆誤はすべて筆者の責任である。

表1 日系現地法人に関する実態調査
(全体アンケート部分の抜粋)

調査時期：95年4月，96年4月

調査地域：上海市，江蘇省，浙江省

調査対象：日系企業5社

対象形態：独資1社，合弁4社（折半所有1社，多数所有3社）

対象社歴：1年以上5年未満1社（A），5年以上10年未満3社（B，C，D），
10年以上1社（E）

対象業種：労働集約型製造業（内，上場企業関連現地法人1社）

調査方法：記入式アンケート（全社全現地幹部・社員が対象）

ヒアリング（全社主要幹部が対象。但し，1社各5人前後）

回答者数：1,613人（有効回答のみ。各社の回答率はともに99%以上）

注1：本稿のため，本調査の「基本状況」，「企業評価」，「経営者と経営システム」の関連部分の結果のみを下記に抜粋して記載する。

注2：本調査に関する全体的な分析，あるいは調査階層別，年齢別，入社年次別，企業別，地域別における意見に関する分析，または統計学的な処理などに関しては，他の機会に委ねる。

注3：「日本的経営」という概念に関しては日本国内のみならず，日中間においても認識のズレがみられるため，本調査では使用していない。それに代えて，「日本側による実際の経営管理手法」など，「目にみえる経営システム」を中心に切り上げ，各企業の経営手法やその効果（主観的，定性的効果）に対する評価として，本調査は行なわれた。

また，「終身雇用」や「年功序列」などの慣行は現在の中国では適用できないため，本調査では除外し，前記概念にも含まれていない。なお，本アンケートは，これらのコンテキストの違いに関して，あらかじめ対象者全員に説明した上で行なわれたものである。

	A	B	C	D	E	平均
一 回答者の基本状況に関して（単位：%，以下同）						
1 入社前の職業						
農民	34.5	60.6	64.7	51.1	50.5	52.3
国有企業の職員	49.1	4.0	16.8	15.9	14.4	20.0
公務員	0.0	0.4	0.7	0.9	0.5	0.5
外資系企業勤務者	7.3	0.0	1.7	7.4	3.8	4.0
失業者	3.6	17.5	14.0	20.0	25.4	16.1
個人経営者	0.0	0.9	0.7	2.7	3.1	1.5
その他	5.5	16.6	1.4	2.0	2.3	5.6

	A	B	C	D	E	平均
2 学歴構成						
中学校以下	67.2	81.3	79.4	85.3	85.9	79.8
高校	31.2	16.9	17.8	13.6	13.4	18.6
専門学校	0.0	1.1	1.1	0.4	0.5	0.6
大学, 大学院	1.6	0.7	1.7	0.7	0.2	1.0
3 本企業に就職した理由						
給与が高い	20.0	65.2	25.4	31.7	34.9	35.5
福利厚生がよい	0.0	12.3	19.3	12.6	25.0	13.8
海外に出る機会がある	10.0	2.0	6.1	5.8	8.1	6.4
能力が評価される	35.0	11.3	17.1	16.6	12.5	18.5
独立するための修業	35.0	9.2	32.1	33.3	19.5	25.8
二 企業評価や諸意見に関して						
1 本企業と他の国有企業と比較して						
本企業がややよい	7.9	9.5	12.8	5.6	6.5	8.5
普通	82.6	85.5	74.7	88.8	86.1	83.5
本企業がややよくない	9.5	5.0	12.5	5.6	7.4	8.0
2 本企業と他の外資系企業（日系企業除く）と比較して						
本企業がややよい	4.9	10.5	8.7	5.6	7.3	7.4
普通	66.1	79.0	69.5	86.7	78.1	75.9
本企業がややよくない	29.0	10.5	21.8	7.7	14.6	16.7
3 給与に対する意見						
非常に満足	0.0	1.2	0.0	1.9	0.0	0.6
比較的満足	7.8	4.9	2.7	3.5	3.1	4.4
普通	42.2	44.5	35.9	56.8	42.2	44.3
やや不満	42.2	40.8	42.5	30.1	45.1	40.2
非常に不満	7.8	8.6	18.9	7.7	9.6	10.5
4 会社の福利に対する総合評価						
非常によい	0.0	0.4	0.0	0.4	1.0	0.4
比較的よい	6.9	5.1	4.8	10.1	8.8	7.1
普通	77.6	58.2	31.7	77.2	70.5	63.1
あまりよくない	12.0	29.1	40.7	8.5	17.3	21.5
非常によくない	3.5	7.2	22.8	3.8	2.4	7.9
5 転職に関して						
常に考えている	7.8	5.9	12.5	9.7	14.0	10.0
時々考えている	45.1	53.4	53.7	61.5	54.6	53.7
考えていない	47.1	40.7	33.8	28.8	31.4	36.3

	A	B	C	D	E	平均
6 会社の将来性について						
ある	0.0	19.2	17.4	11.5	9.7	11.5
どちらともいえない	43.8	72.5	64.9	66.2	63.9	62.3
ない（問題が多い）	56.2	8.3	17.7	22.3	26.4	26.2
三 経営者，経営システムなどに関して						
1 社員規則（現地語）に関して						
ある	69.6	83.8	87.6	77.3	80.8	79.8
ない	14.3	4.5	5.7	4.5	8.1	7.4
知らない	16.1	11.7	6.7	18.2	11.1	12.8
2 生産マニュアル（一般社員），業務マニュアル・職務記述書（中級管理職） （いずれも現地語）などに関して						
ある	69.2	59.4	82.9	47.0	34.9	58.7
ない	13.5	14.7	9.6	26.6	31.4	19.1
知らない	17.3	25.9	7.5	26.4	33.7	22.2
3 中上級管理職の職務権限規定（文書）に関して						
ある	11.1	29.4	30.0	14.7	36.6	24.3
ない	61.1	20.6	30.0	32.1	14.6	31.7
知らない	27.8	50.0	40.0	53.2	48.8	44.0
4 会社の給与評価基準に対する意見						
理解している	0.0	0.7	2.4	3.1	3.8	2.0
どちらともいえない	39.7	39.4	35.2	42.1	43.4	40.0
よく理解できない	44.4	50.4	47.8	44.8	44.2	46.3
基準があることを知らない	15.9	9.5	14.6	10.0	8.6	11.7
5 会社の賞与評価基準に対する意見						
理解している	0.0	0.8	1.1	2.2	4.1	1.6
どちらともいえない	34.6	30.1	35.2	45.2	45.2	38.1
よく理解できない	34.6	61.6	47.0	42.0	39.6	45.0
基準があることを知らない	30.8	7.5	16.7	10.6	11.1	15.3
6 日本側担当者の経営管理手法について						
非常によい	12.3	3.0	5.6	2.1	4.4	5.5
比較的よい	26.1	15.2	17.5	17.7	16.1	18.5
どちらともいえない	55.4	73.9	61.4	73.6	65.5	66.0
あまりよくない	3.1	6.8	9.6	4.5	10.3	6.8
非常によくない	3.1	1.1	5.9	2.1	3.7	3.2

	A	B	C	D	E	平均
7 日本側担当者の経営管理効果について						
非常によい	19.4	2.7	3.6	3.5	7.3	7.3
比較的よい	30.6	21.8	23.6	21.1	19.0	23.2
どちらともいえない	45.2	71.3	62.5	70.0	65.9	63.0
あまりよくない	3.2	2.7	6.0	3.5	6.8	4.4
非常によくない	1.6	1.5	4.3	1.9	1.0	2.1
8 中国側上級管理職の経営管理手法について						
非常によい	9.5	3.6	5.0	2.0	4.5	4.9
比較的よい	34.9	21.8	13.6	16.2	24.1	22.1
どちらともいえない	54.0	69.9	61.5	75.5	59.7	64.1
あまりよくない	1.6	2.9	9.6	3.9	8.8	5.4
非常によくない	0.0	1.8	10.3	2.4	2.9	3.5
9 中国側上級管理職の経営管理効果について						
非常によい	6.3	3.9	4.1	2.7	4.5	4.3
比較的よい	39.7	26.9	16.1	22.0	27.6	26.5
どちらともいえない	50.8	66.4	68.8	72.2	64.0	64.4
あまりよくない	3.2	2.8	6.5	1.8	2.7	3.4
非常によくない	0.0	0.0	4.5	1.3	1.2	1.4
10 経営上の提案や意見の提出に関して						
所属の班・組長に提出	60.0	22.0	44.9	33.4	27.9	37.6
企業の上級管理職に提出	20.0	3.4	10.3	5.7	8.0	9.5
労働組合に提出	0.0	30.9	0.7	13.7	28.2	14.7
提出する機会はない	20.0	43.7	44.1	47.2	35.9	38.2

表2 中国における日系企業の経営システム

株主・取締役会議（董事会）関連：	董事会規則，董事会決議規程
経営分掌・決済，経営組織関連：	職務分掌規程，職務権限規程，経営組織設置規程
職務・生産関連：	職務記述書，職務マニュアル，生産マニュアル 財務・会計・経理規程 品質管理規程（基準）
人事・労務管理関連：	雇用契約書，就業規則 人事考課規程，業績査定規程，昇進規程，賞罰規程
賃金関連：	給与規程，退職金規程，給与評価規程，賞与評価規程 旅費規程
能力開発・経営参加関連：	教育研修（海外含む）規程 改善提案規程 小集団活動・多能工育成規程
福利厚生関連：	諸福利厚生規程 社員寮・社宅規定，持ち家助成制度規程
その他の例：	車両管理規定

注1：組織構造とマネジメント・コントロール・システムなどマネジメントのための具体的な仕組みを通常「経営システム」というが，ここでは「目にみえるもの」，すなわち，諸規則の一部を例として表記した。

注2：実際の応用事例としては，数種類に統合する場合と，内容をさらに細分化してそれぞれの規定を作成する場合がある。

注3：経営システムの構築（例えば諸制度，諸規則の作成）の原則としては，「簡潔、明瞭」，かつ「現地語必須」などを挙げることができる。また，移転や構築にあたっては，企業特殊優位性の保持と同時に，現地での適合性に十分留意すべきである。つまり，ハイブリットが必要である。他方，適用の原則としては，硬直的な官僚主義の排除が必要であり，関係者の周知が必要である。その他，「経営システム」は単なる「ルール」や「メカニズム」だけでなく，「経営理念」や「経営文化」のような「ソフト」もその構成部分であることにも留意すべきである。

注4：発展途上国においては，現地法人が所有する車両は貴重物であり，その管理・使用者などはある種の特権者として振る舞うことがある。業務優先や公平性の原則から明確な使用規則が求められる。「その他の例」として「車両管理規定」を挙げたのはこのためである。

日中合弁企業経営の特性と課題

藤沢武史 (関西学院大学)

要 旨

本調査研究は、中国における日系企業への評価が低いのはなぜかを解明するために、中国に進出した日中合弁企業へのヒアリングおよびアンケート調査を実施し、その分析結果をまとめたものである。

まず、日本本社が未上場で零細な会社が設立した合弁会社では、欧米系の経営管理方式が採用されていたのに対し、日本の本社が世界的に知れ渡った大企業の合弁会社では、日本の経営が実践されていた。日本的経営の移転可能性に寄与する要件には、日本本社の知名度、現地人管理者の登用比率、経営理念の浸透度、福利厚生の実施、合弁企業の業績、インフォーマル・コミュニケーションの有効度が指摘されよう。

次に、在中日系企業と在中欧米系企業の経営管理特性を比較し、欧米系の方が中国においては、日系企業よりも経営資源の移転度と経営機能の移譲度で上回っていることが確認できた。その原因は、欧米系企業の方が、①知名度の高い企業の進出比率、②マニュアル化の浸透による公式化、③現地志向型投資、④ハイテク業種による進出比率、⑤出資比率、⑥個人経営責任ルール、⑦進出年数、⑧価値観の類似性、といった要素で日系企業を上回っている点にある。

したがって、欧米系企業の経営管理方式は中国人の価値観に合致し、さらに優秀な中国人を雇用できるため、技術移転などの経営の現地も進めやすくなる。

アンケート調査結果は、以下のとおり要約される。第1に、進出パターンは資本集約的である。第2に、進出企業の輸出比率と所有比率には有意な相関関係はみられない。第3に、合弁企業内での異文化コミュニケーションの頻度が高ければ、経営トラブルの発生は少なく、業績が良い。第4に、異文化への興味度と理解度と印象度と適応度には関連性が強いが、理解度と適応度は業績に寄与しない。第5に、日中合弁企業の経営トラブルは、両国の経営者による本国側利益の重視と相手国の経営慣行に対する理解不足に重大原因がある。第6に、日中合弁企業の異文化コミュニケーションの成功に、相互理解と中国での合弁事業経験が欠かせない。第7に、その成功のための具体策として、日中双方の優秀な人材の採用と独立的な意思決定権限の確保が重視されている。

I はじめに

日系企業に対する中国人従業員からの評価は、欧米系企業、香港系、台湾系企業よりも低く、転職希望者が半数にのぼっている。賃金や休日、福利厚生面で欧米系企業より劣るという意見が多い¹⁾。そのため、年功序列型賃金体系、終身雇用制、残業、休日出勤等を特徴とする伝統的な日本的経営を適用すると、特に若年層の中国人から反感を買うのは目にみえている。そこで、日中合弁企業の特徴を把握し、その経営管理に成功するには何が不可欠かを考察してみる。

II 調査の方法

本研究に関連した調査は、以下の実施日に、下記の日中合弁企業への訪問（工場見学を含む）とヒアリング、研究所でのヒアリングを通じてケーススタディを先に実施し、その後、アンケート調査を行なうという手順で、実態調査を遂行した。調査対象等は以下のとおりである。

1) ヒアリング調査対象企業および研究機関²⁾

H社＝無錫に設営された手袋製造工場（日本側30%出資）

S社＝蘇州に設営された編み機用の針の製造工場（日本側50%出資）

M社＝北京に設営された北京・松下彩色顕象管有限公司

（松下電器25%，松下電子25%出資）

W社＝北京に設営されたワコール

北京に所在する中国企業管理協会

2) アンケート調査

a. 実施時期 1993年9月

b. 対象企業 大連市、北京市、山東省に進出している電子電気、水産加工、繊維などの日中製造合弁企業250社

c. 回答企業数；計58社（有効回答率は23%）

d. 回答企業数の業種別順位；第1位 水産加工，第2位 電子電気，第3位 繊維

e. 回答に対する制約；業績関連数値への回答企業は約20社

企業内コミュニケーションの頻度に関する無回答企業は約20社

III 日中合弁企業でのヒアリング調査；仮説と検証結果

ヒアリング調査対象企業で日本人派遣管理者が述べられた中国人労働者および管理者の国民気質に関する総合的意見をまとめると、以下のような仮説が構築可能である。

仮説（1）；「日中合弁企業の中で中国人従業員を巧く管理するには、日本的な人事・労務管理方式よりも欧米系方式を導入する方が、その企業が現地適応しやすく、かつ経営の効率性も高いであろう。」

検証結果；前述の日系合弁企業の経営管理方式を洞察すると、欧米流経営管理方式の導入型（以下、適時「A型」と呼称する）と日本的経営管理方式の移転型（以下、適時「B型」と呼称する）に分かれる。ゆえに、仮説（1）は該当しない。個別ケースの検討が望ましい。

A型方式を採択していたのは、H社とS社である。中国人の個人主義的な合理主義的気質には、欧米系の経営管理方式が現地で浸透しやすいし、中国人従業員にもよく理解されるという評価を、本社から派遣された日本人最高経営幹部（総経理）が下していた。両社には次の共通点が見い出される。①日本の本社が資本金・従業員・売上高でみて零細な未上場会社である、②中国での生産品目が日本では20年以上も前から操業の採算に合わない比較劣位型製品である、③合弁工場内の全生産工程が労働集約的である、④会社の知名度が低い、⑤中国の立地先が都心から離れている、⑥日本からの派遣者が1名ないし2名、⑦生産に関連する技術指導がほぼ完了し、製品の設計図は従業員に理解されやすいこと、などが挙げられる。これらの条件から、H社とS社においては日本的経営方式をわざわざ持ち込む誘因がないと判断される。

他方、M社とW社ではB型方式が採択されていた。

M社は、日本的経営方式の移転によって業績がよく、従業員の満足度を高めている。その成功の秘訣には以下の要素が挙げられよう。

- ① 上級管理職および中間管理職への現地人登用の積極化
(部長クラスで日本人派遣者3名に対して中国人4名)
- ② 福利厚生の充実、とりわけ社宅や会社寮の充実
- ③ 本国本社での職務訓練制度（半年から1年）の実施
- ④ 松下経営理念への中国人および北京政府からの高い評価によって松下経営理念が合弁企業内に違和感なく浸透したこと
- ⑤ 合弁企業の好調な業績と急速に進展してきた技術移転
(例；1993年5月から高級カラーTV「画王」用の29インチブラウン管を製造)

M社と同様に、W社でも日本的経営方式が浸透し、経営が軌道に乗った。ただし、W社の成功

の秘訣はM社とは異なり、以下の要件が見逃せない。

- ① 少ない日本側の派遣者比率：日本側の派遣管理者は2名（1名は総経理）
- ② 日本人派遣取締役が創業者精神を発揮していること
- ③ 日本人派遣取締役のオープン・マインドな個性とインフォーマル・コミュニケーションの重視
- ④ 日本人派遣取締役が本社とは独自に（独立した）意思決定を行なえること
（日本本社への依存は原材料の調達100%輸入の面のみ）
- ⑤ 品質管理の徹底
- ⑥ 高い輸出比率を実現して勝ち得た北京政府からの高い評価
- ⑦ 輸出要件をクリアした結果、高品質の原材料を100%日本から調達でき、製品の歩留まり率が良く、適正在庫量を維持できること

数は少ないながらも、以上のケーススタディを通じて、日本的経営の移転可能性に寄与する要件には、①日本の本社の規模と知名度、②現地人管理者の登用比率、③経営理念の浸透度、④福利厚生の実施、⑤合弁企業の業績、⑥インフォーマル・コミュニケーションの有効度が指摘できるであろう。

IV 在中日系企業と在中欧米系企業との比較

ここでは、北京に所在する中国企業管理協会でのヒアリング結果を中心にして、在中日系企業と在中欧米系企業との経営管理特性を比較してみたい³⁾。

結論から先に述べると、中国人から欧米系企業の方が高い評価を得ているのは、欧米系企業の方が日系企業よりも「経営の現地化」を前向きに推進しているからだと断定できる。日系企業では小規模な企業の中進出が目立つ分、資本の現地化（＝中国側に出資比率を大きく移譲すること）が資本の制約などの理由から進んでいるとはいえ、その他の意思決定に関わる重大な経営資源や経営機能に関しては、欧米系企業の方が中国への移転度ならびに移譲度で上回っているとされる。とりわけ在中日系企業との間に開きが目立つ要素として、①親会社から在中子会社に対する製品技術、製造技術、マーケティング技術の移転度、②現地人管理者の採用（登用）比率、③戦略的意思決定を初めとした上級層レベルでの重大な意思決定権限の委譲度、が指摘できよう。

では、なぜ欧米系の方が日系よりも経営資源や経営機能の移転度で上回り、「経営の現地化」が進展しているのだろうか。以下の原因が挙げられよう。

- ① 進出企業の規模、知名度、賃金水準などにより欧米系の方が優秀な中国人を募集でき、採用できやすい。

- ② 欧米系の方がマニュアル化（文書化、公式化）が進んでいる。
- ③ 欧米系の方が現地市場志向型投資が多い（日系の進出企業は本国ならびに第三国向けの輸出が多い）。
- ④ 欧米系の方がハイテク業種による進出比率が高いので、現地人の技術習得度が操業の成功に大きな影響をもたらすから、技術移転を中核とした経営資源の移転が促進されねばならない。
- ⑤ 欧米系の方が出資比率が高いので子会社の成功に対する資本的責任があるから、優れた技術を迅速かつ積極的に推進しないといけない。
- ⑥ 在中子会社の業績面などの経営責任の所在に対して、日系は集団責任に帰する傾向がある。逆に、欧米系は個人責任を明確に追求し、個人責任ルールに則るので、中国人にも権限を付与しやすい。経営の責任性に関する考えで欧米人は中国人と類似しているとされ、似通った経営風土を背景にして権限委譲を自然かつ合理的に進めやすい。
- ⑦ 欧米系の方が日系企業よりも進出時期が相対的に早かったので、操業年数仮説どおり、現地化の進展でリードしやすかった。中国や発展途上国に進出した企業には元来から、現地操業年数が長くなるにつれて、現地の都政や州政府、国家政府から経営の現地化への要請圧力は強まる一方である。
- ⑧ 中国人の労働価値観が欧米人型の価値観に近いので、中国人従業員にとっては欧米系の在中子会社の方が馴染みやすい。

V アンケート調査結果の分析

1) 仮説設定と検証

a. 工場内の生産要素（労働と資本）分配仮説

ヘクシャー＝オーリンの要素賦存比率命題に従えば、中国は労働集約的生産工程が適する。また、欧米企業に比較して、労働集約的な業種での進出が多い。そこで、仮説（2）が構築されよう。

仮説（2）；「日中合併企業では、より労働集約的な生産方式が用いられているであろう。」

上記仮説（2）を検証するために、2つの独立変数と1つの従属変数を規定する。

独立変数：設立時の投資額（万元）＝ i ，従業員数（人）＝ e

従属変数：合併企業の売上高（万元）＝ s

まず重回帰分析を行なった結果、重回帰式が以下の如く導かれた。

$$S = 531.9 + 0.457 i + 1.320 e \quad R^2 \text{乗値} = 0.834 \quad (\text{相関係数} > 0.9) \quad \text{自由度} 32$$

回帰係数の標準誤差；係数 i に関しては 0.0897,

係数 e に関しては 1.276

クラス間の自由度が 2, クラス内の自由度が 32 で, 有意水準を 1% としたときの重回帰式の F 値を求めてみると, 重回帰式の F 値 $= 80.3592 > F(2, 32; 0.01) = 5.3478$ となり, 上記の重回帰式は現実のデータによく当てはまっている。

相関係数はかなり高いし, 回帰係数の t 値の大小を比較した結果, i の t 値が 5 を上回るのに対して, e の t 値は 1 を若干上回る程度なので, 回帰係数 i の信頼度は圧倒的に e のそれを上回るから, 仮説 (2) を棄却するとしよう。ゆえに, 調査対象となった日中合弁企業はむしろ資本集約的であると推量される。

次に, 偏回帰分析を試みるとしよう。 e を固定した場合の i による s への純影響度を $Ris.e$ と定め, i を固定した場合の e による s への純影響度を $Res.i$ と規定すると, 偏相関係数值； $Ris.e = 0.669 > Res.i = 0.180$

i と s との偏相関関係が圧倒的に強いので, 仮説 (2) を棄却する。重回帰分析結果と同様の結論に至り, サンプル・データの在中日系合弁企業は資本集約的な操業体制にあると判断される。

b. 輸出比率と所有比率との関係仮説

中国に進出する外資系企業に対しては, 輸出比率義務が課せられる場合があり, 輸出比率の高い企業に対しては完全所有が容認されやすいといった事情がある。この点から推測して, 合弁企業の場合に輸出比率が高いと現地からの出資比率規制が弱まると考えられる。というわけで, 仮説 (3) を構築してみた。

仮説 (3) ; 「輸出比率が高い合弁企業ほど, 所有比率は高いであろう。」

輸出比率を独立変数 x とし, 日本側の合弁企業における所有比率を従属変数 y として, 単回帰分析を行なった結果, 次のようになった。

R^2 乗値 $= 0.1097$, 自由度 18

x 係数 $= -0.88876$

x 係数の標準誤差 $= 0.59676$

仮説 (3) のとおりの因果関係はまったくみられず, むしろ輸出比率は出資比率と負の相関関係に近い。ただし, x 係数の t 値は有意ではないし, データ数が少ないため, 負の相関関係という断定は下せない。かかる結果になった原因はおそらく, 零細資本ながら対日輸出目的型で進出した水産加工業者がサンプル・データの中で大きな比重を占めたことによる。

c. コミュニケーションの頻度と業績との関係仮説

日本と中国は互いに高コンテクスト文化であり仏教文化の根づいた国であるから、まさに文化的背景で多くの共通性をもつ。しかも、地理的に近接した隣国でもある。地理的距離のおかげで日中間の文化交流や経済交流は長い歴史を育んできた。こうした共通性を活かせば、設立当初から日中合弁企業の中でトラブルが頻繁に起こるはずはないのだが、果してトラブルの頻度を初めとした内情はどうであろうか。また、合弁事業の業績に円滑な異文化コミュニケーションは役立つのであろうか。ここでは、異文化コミュニケーションを中核にして、合弁企業内部の問題に焦点を当てたい。

仮説(4) ; 「企業内異文化コミュニケーションの頻度が高ければ合弁事業パートナー間のトラブルは少なくなり、したがって純利潤率を高めることになりやすい。」

表1 コミュニケーション頻度とトラブル度の少なさとの関係

コミュニケーション頻度	トラブル無関連度平均値	サンプル数
5	4.4	5
3	4.077	13
1	3.5	2

出所：1993年9月実施のアンケート調査結果の要約。以下、表6まで同様。

コミュニケーション頻度が「多い」と回答した企業を5点、「普通」と回答した企業を3点、「少ない」と回答した企業を1点というように3段階のスケールポイントで示した。他方、合弁パートナー間でトラブル度が「少ない」と答えた企業を5点、「普通」と答えた企業を3点、「多い」と答えた企業を1点と評価した。5点に近いほどトラブル無関連的であり、かかる無関連度が高いというように解される。3段階のコミュニケーション頻度のクラス別にトラブル無関連度の平均値を求めて示したのが、表1である。サンプル数が少ないとはいえ、表1より平均値の差をみて、仮説(4)の前半部分はほぼ支持される。パートナー間のコミュニケーション頻度が高いと、経営トラブルは少なくなる傾向にある。

表2 パートナー同士のトラブル度の少なさと合併事業成果との関係

トラブル無関連度	対売上高純利潤率	サンプル数
5	0.0860	6
4	0.0720	9
3	0.0374	3
2	-0.0029	1

次に、トラブルの少なさが合併事業成果に直結するかどうかがいっそう興味深い。表2からは、データの制約により断定はできにくいですが、概ねパートナー間のトラブルが少ない方が、合併事業の業績は比較的良好に見受けられる。

d. 異文化コミュニケーションの社会・文化的作用因仮説

相互にコミュニケーションが円滑にいかない原因を探れば、基本的には互いの文化的背景の違いに認識を新たにすることがよくある。たとえ文化的な違いが大きくとも、その相手国に大きな事業機会を見い出せるのであれば、進出を果たし、その後、異文化への適応努力を怠らないはずである。本国と受入国の文化的な偉容の違いの大きさが問題なのではなく、文化特性の違いそのものを正しく認識し、また異文化を理解しようとする姿勢こそが、真の国際ビジネスマンの姿として要請されよう。そこで、仮説(5)を立ててみた。

仮説(5) ; 「相手国(異文化)への興味度(I)が高ければ、理解度(U)も高く、そのことで印象度(F)も良くなりがちで、異文化への適応度(A)を高めていけよう。そうなれば、合併企業のトラブル度の少なさ(P)にも寄与しよう。」

データと照合して仮説(5)のパスの因果関係を検証した。結果は、以下のとおりに要約される。

<検証結果> I↑→U↑→F↑→A↑ 妥当
 U↑→P↑(?) 有意でない
 A↑→P↑(?) 有意でない

相手国を理解し、また適応しているとしても、合併事業トラブルは尽きない。いくら異文化を理解できたように思えても、相手の心の中までは読み通せない。いわんやビジネスの世界には「勘定」が絡んでくるのだから、パートナーへの「感情」と合併ビジネスでの「勘定」は切り離して考えた方が得策のようにもみえる。パートナーへの印象度が良かったがために過度に信頼し過ぎて、パートナーをみる目が甘くなり、裏切られるという話があるぐらいだから。

ところが、最初から警戒心剥き出しでは、合併事業を開設すらできない。国際ビジネスには常にリスクが付きまとうから、将来被るかも知れないリスクを上回るリターン（収益）が期待できれば、国際ビジネス交渉に身を乗り出すのが筋である。交渉時から合併事業開始後も、異文化コミュニケーションは最重要な鍵となるから、その発展に向けての方途を模索することに意義がある。

2) 異文化コミュニケーションの成功のための方策

異文化コミュニケーションの成功の秘訣は、まず、日中合併企業で発生した経営管理トラブルの原因を把握することに求められよう。表3は、調査表に記載された経営管理トラブルの発生原因17項目の中から回答企業が重大さによって順位をつけて選択した原因項目を、第1位には5点、第2位には4点というように、5段階評価制でウェイトづけした集計結果を示したものである。

表3 日中合併企業の経営管理トラブルの発生原因

回答順位	経営管理トラブルの発生原因	総得点
第1位	両国の経営者がともに本国側の利益を重視しすぎ	134点
第2位	相手国の経営慣行に対する理解不足	129点
第3位	合併経験の欠如	124点
第4位	言語能力不足	89点
第5位	相手国の社会・文化に対する理解不足	58点
第6位	仕事重視の反動による人間関係へのウェイトの欠如	53点
第7位	パートナー間の経営目的の相違	35点

予想どおり第1位に、ナショナル・インタレスト（国益）のぶつかり合いを意味する回答が挙げられた。合併企業での任期は、日本人派遣管理者にとっても永久的ではないから、本社の利益を代弁するのが任務といえるし、また中国人にしても国家の政策による国家利益を代表する立場を強いられやすいのであるから、まさに双方の本社、本国政府などを味方とし、相手国のそれらを敵視しなければならないという対立の構造が生じているのである。パートナー間で利害の一致を図るには、本社や政府が絡んでくるだけに容易ではない。

第2位に挙げられた「相手国の経営慣行に対する理解不足」と第3位に掲げられた「合併経験の欠如」は、第1位の回答が構造的かつ解決不可能に近い問題なのに比べて、割合に回避できそ

うな問題にみえる。だが、これらの問題にしても、日本の業界構造に真の原因を見出すことができそう。つまり、日系企業にとって悲劇なのは、急激な円高に伴って産業構造調整が緊急を要したこと、さらには同業内での市場シェア争いの激しさによる海外市場獲得競争の熾烈さおよびシェア争いと横並び意識からくるより有利な生産拠点の獲得競争が強かったために、時間に追われて、十分な調査を実施できないまま、中国に進出して経営慣習の違いに驚いたり、また合併経験が欠如していながら中国進出ブームに乗って他社に追いつこうとしたりする業界の独特の雰囲気等を第2位と第3位のオリジナルな原因に挙げたくなる。また、日本特殊な経営慣行が正当だといったビジネス感覚に染まった（あるいは馴らされた）日系企業には、中国の経営慣行にさえ特殊なという形容詞をつけたくなるであろうから。

表4 日中合併企業における異文化コミュニケーションの成功要因

回答順位	異文化コミュニケーションの成功要因	総得点
第1位	相互理解	116点
第2位	中国での合併事業経験の豊富さ	101点
第3位	相手国の経営慣行への十分な理解	99点
第4位	言語能力の高さ	80点
第5位	業績重視と人間関係重視の調和	78点
第6位	パートナーの経営目的の一致	66点
第7位	日本側経営者による現地の経営慣行への重視姿勢	51点

次に、日中合併企業が異文化コミュニケーションで成功を収めるには何が大切な要件なのかをみてみよう。表4には、重要な成功要因を第1位から第7位まで列挙してある。上述の経営管理トラブルの発生原因と表裏一体の関係をなすのが理解される。第1位から第4位までの要因をみる限り、異文化コミュニケーションの成功には双方にとってかなりの時間が必要だということが理解される。人間関係を重視するといった日本的経営の良さが中国で浸透するには、日系企業からの派遣者のパーソナリティも重視されるが、それとともに中国の経営慣行に興味と理解を示しながらそれを合併事業経営に導入していかねばならないといえそう。日本側の派遣者の現地化努力とその実行力がまさに問われるのであり、こうした実行力こそが異文化コミュニケーションを良好に保つのに役立つのである。

表5 異文化コミュニケーションの成功に向けての対策

回答順位	異文化コミュニケーション対策	総得点
第1位	日中双方の優秀な人材の採用	154点
第2位	合弁企業内での独立的な意思決定権限の確保	150点
第3位	従業員に対する意思決定内容の伝達の徹底化	85点
第4位	従業員の雇用と定着の安定化	65点
第5位	OJT（現場での職務訓練）の実施	64点
第6位	外国での訓練制度の実施	63点
第7位	日本側親会社からの積極的な経営資源の移転	51点

異文化コミュニケーションの成功要因を把握したら、次に、成功に向けての具体的施策として何を実行すればよいのかを考えねばならない。表5には、その対策を重要な順に沿って列記してある。当然のことだが、異文化コミュニケーションの主体は双方の国の人間であるから、人間的にもビジネスその他の面でも優秀な人材ばかりが合弁企業内に多く揃っていることが肝心だ。こういった観点から、「日中双方の優秀な人材の採用」が第1位にランクされてある。むしろ優秀な人材を採用し、確保するにはどうすればよいのかという人事政策や会社のPR政策も大きな鍵を握る。

経営管理の側面から特に注目されるのは、第2位に挙げられた「独立的な意思決定権限の確保」という課題であり、第3位の重要度をもつ「従業員に対する意思決定内容の伝達の徹底化」といった関連項目と併せて考慮すると、この問題は日系企業にとって今後解決すべき最大課題ともいえよう。前述したように、在中日系進出企業は在中欧米系企業に比べて、経営機能（意思決定権限をも含む）や経営資源の移転度で遅れているといった評価が中国人から寄せられているし、現実にもそうであるようだからである。結局、合弁企業内で意思決定スタイルに満足してもらえなければ、第1位にランクされる優秀な人材の確保も中国では難しいし、第4位にランクされる従業員の定着率も改善しないであろう。

しかしながら合弁企業の業績を左右するだけに、意思決定権限を中国人パートナーや管理者、従業員に委譲するのは容易でないと思われる。意思決定権限を委譲するためには、第5位に示されるような「合弁企業内や日本の本社でのOJT（現場での職務訓練）」に加えて、第6位に掲げられる「本国（日本または中国）をも含めた外国（とりわけ欧米と思われる）での訓練制度」の積極的な導入と実施が前提条件になろう。中国において日系進出企業が欧米系進出企業に競争で不利にならないようにするには、ある程度日本的経営の利点が現地で活用され、発揮されねばならないであろうから。そういった意味では、第7位に提示された「日本側親会社からの経営資源

の積極的な移転」が望まれるのである。

VI おわりに

本論文では、アンケート調査表の回収率の低さとケーススタディの少なさという制約から、日中合弁企業が抱える経営の問題を十分に捉えたとはいえないかもしれない。とりわけ合弁企業の利潤に関する情報提供が少なかったため、実態分析の限界を感じない訳にはいかなかった。とはいえ、調査の開始当初から、「日中合弁企業経営における異文化コミュニケーションの役割」といった課題をもって約2年間の実態調査を進めた結果、中国のビジネス方式が日本のビジネス方式と大きく異なる点が洞察できた。人間の血縁関係や師弟関係や友人関係などから築かれた「縁」を最重要視しながら、「縁」とかそれをきっかけに社会に張り巡らした「コネ」を、事業の利害関係に巧みに利用していく方式こそが、中国ビジネス方式だという認識に立てば⁴⁾、組織への忠誠心を誓う伝統的な日本のビジネスにはいささか中国に新規参入しづらい面もあろう。

ここで重要なのは、中国人がなぜ縁やコネを重視し、それをビジネスにまで持ち込むのかを日本人が理解することだ。そういった面での理解なくしては、中国人とのコミュニケーションもビジネスも成功はしないだろう。こうした中国での縁とコネをビジネスチャンスに最大限活用できるのが、まさしく合弁事業形態である。逆に、在中日系独資企業（日本側の完全所有形態企業）の場合には、中国人がもつ縁やコネを合理的に活用しにくいし、場合によっては、友人関係の少ない中国人の方が取引先などの癒着や従業員との馴れ合いを心配しなくて済む分、管理者クラスに採用するのに好都合だという声さえ、日本人派遣管理者から挙がっている。

中国への日系企業の進出件数は相変わらず多い反面、撤退企業も増えてきている。独資企業であれ、合弁企業であれ、技術供与企業であれ、中国での事業利益率は予想外に低い。中国政府による外資政策の変更リスク、進出先での過当競争、フィージビリティ・スタディの不十分さに加えて、異文化コミュニケーションのギャップを解消しきれない点にも主因がある。

さて今回は、異文化コミュニケーションが経営管理上最も重視されるのは合弁企業であろうといった観点から、日中合弁企業だけに焦点を当てた。しかしながら、1995年の9月に共同調査を実施した結果⁵⁾、大連に進出したマブチモーターやオムロンといった独資企業であっても、またダイハツのような資本関係をもたずに技術供与だけにとどめ、しかも特許料の受領期間が満了して実質的な委託生産工場化した企業（天津第一汽車公司）の近辺に駐在員事務所を構える企業であっても、異文化コミュニケーションの困難さと重要性については、日本人派遣者の間で同レベルの共通認識となっているのが発見できた。

中国に進出後、操業が軌道に乗れば、日本からの派遣者数を減らす傾向がより一般化するであ

ろう。操業形態は独資企業であっても、本社からの派遣者数や意思決定権限の現地への委譲度を指標にとると、実質的に駐在員事務所と大差ないようになっていく可能性がある。人材の現地化と意思決定権限の現地化という日系企業に課された二大経営管理課題を達成した後に、こういった経営面の変化に伴って在中日系子会社と日本の親会社との異文化コミュニケーションは質的にも量的にもどのように変容していくのであろうか。他方では、中国における地域統括本社の設立や本社自体の設立化の動きも出てきており、日本本社との異文化コミュニケーションがどう変わっていくのかも興味深い。まさしく、これら両面の傾向は、いわば「日系企業の対中国でのインサイダー化」傾向に他ならず、こうした「インサイダー化に伴う日中異文化コミュニケーションの変容」といった動的な研究が今後ますます重要になっていくと期待される。

[謝辞]

本研究の実態調査に際しては、1992年度と93年度の2年間にわたり、「市川国際奨学財団」から多大な御支援を賜りましたので、厚く感謝の意を表したい。また、アンケート調査およびヒアリング調査では、吉林大学東北アジア総合研究所所長の唱新教授から多大な御協力を賜りましたので、心より御礼を申し述べたい。またヒアリング調査とアンケート調査に御協力下さった関係者各位にも御礼を申し上げたい。なお、本研究を国際ビジネス研究学会全国大会で報告した際に、慶應義塾大学の石田英夫先生、東洋学園大学の山田充彦先生、東京経済大学の服部民夫先生、専修大学の永井裕久先生から有益な質問とコメントを頂戴致したので、感謝申し上げます。

[注]

- 1) 1991年11月から92年春に実施したアジア社会問題研究所の調査結果による。
- 2) H社とS社へは1992年8月に、またM社とW社および中国企業管理協会へは、1993年3月にいずれもヒアリングのために訪れた。
- 3) 中国企業管理協会では、協会の執行理事であり、同研究部の主任副研究員の陳重氏の紹介で、李兆熙氏から日系企業と欧米企業の中国における経営管理方式の違いについて有益な説明を受けることができた。
- 4) 米国系の在中合弁事業が中国で直面する経営管理問題について実態調査したブランナー (J. A. Brunner) =コー (A. Koh) =ルー (X. Lou) による論文でも、これと同様な結論が提示されている。それによると、在中米系合弁企業は中国において、中国政府官僚から干渉を受けたり、本国との文化的違いに戸惑ったり、中国人側の経営管理ノウハウの欠如などの問題に直面しており、これらの障害を克服し、合弁事業の目標を達成するには、中国人がコネ (quanxi) を重視しているという知覚特性に着眼して、コネを巧く活用するのが得策である

といった見解を示している。その詳細については、J. A. Brunner & A. Koh & X. Lou, "Chinese Perceptions of Issues and Obstacles Confronting Joint Ventures", *Journal of Global Marketing*, Vol.6 No.1, 1992, pp. 97-127. を参照のこと。

- 5) 1995年度関西学院大学共同研究「東北アジアの政治・経済と日本の対応」（代表者：杉谷滋 経済学部教授）の一環で、1995年9月8日に天津第一汽車会社の工場を訪れ、ダイハツの主力車種であるハイゼットとシャレードの生産現場を視察し、日本人駐在員と中国人工場長にインタビューした。また、9月13日に大連に所在するマブチモーターとオムロンの独資企業の現地工場を視察し、日本人総経理にインタビューした。

[参考文献]

唱 新「中国における日系合弁企業分析」『経営行動』第7巻第1号，1992年3月，71-79ページ。

唱 新「中国企業における賃金制度の改革」『商学論究』第39巻第4号，関西学院大学商学研究会，1992年3月，149-162ページ。

原口俊道「中国日系企業の経営管理」（原口俊道・地代憲弘編著『国際化時代の経営学』中央経済社，1991年，第10章）

卓子旋『中国ビジネス成功の秘訣』日本経済新聞社，1994年。

週刊東洋経済『中国進出企業総覧'95』東洋経済新報社，1994年10月。

日本貿易振興会『中国データ・ファイル第8版』1993年11月。

J. A. Brunner & A. Koh & X. Lou, "Chinese Perceptions of Issues and Obstacles Confronting Joint Ventures", *Journal of Global Marketing*, Vol. 6 No. 1, 1992, pp. 97-127.

在米日系子会社の現地化と企業フィランソロピー

中村久人（東洋大学）

要 旨

最近の日本企業の海外投資は直接投資から現地日系企業による「再投資」の時代に突入し、現地化の一層の進展がみられる。さて、本稿では、アメリカにおける日系企業の投資摩擦の大きな原因の一つが地域社会への貢献度の低さ、無関心にあるとの仮説の下に、日系企業の現地社会での一層のフィランソロピー（philanthropy）活動の実践の重要性を強調するものである。その考察に先立って、まず、それは従来いわれてきた企業社会的責任とは違うのか、同じなのかを検討する。次に、類似概念としての企業市民との関係はどのように位置づけられるのか、さらには女性やマイノリティ（特に黒人）の採用や昇進の差別問題がいわれているなかで在米日系企業の企業市民としての企業フィランソロピー活動の実態はどうなっているのか、そして企業にとってフィランソロピー活動を行なうメリットは何か、等を明らかにする。

日本企業の海外直接投資は、いかに現地に進出するか、いかに効率的な生産システムや販売システムを現地で構築するかといった段階から、企業としていかに現地社会に貢献し受け入れてもらうかという新たな段階に立ち至っているといえよう。この問題は現地化の究極的課題であり、21世紀を目前にした日本多国籍企業の最大課題の1つである。

1 企業フィランソロピーと企業社会的責任の理論的考察

企業フィランソロピーの概念とその実践は日本企業がアメリカで事業活動を展開するなかで、その地域社会に受け入れられることがいかに重要であるかを実感することにより、しだいに親会社も含めて広まりつつある。ここではまず最初に、企業フィランソロピー（企業の社会的貢献）を広い意味で「企業社会的責任」（corporate social responsibility, 略称, CSR）の範疇に含まれる概念と措定することにより、企業社会的責任との関係をいくつかの説を参考にして掘り下げることにより、企業フィランソロピーの概念的特質を浮き彫りにして行きたい。

まず、企業の社会的責任の範囲については、消極論と積極論に二分される。前者は、フリードマン（M. Friedman）によって代表される説である。企業の社会的責任は、何といても消費者の欲する製品やサービスを生産・販売することに尽きる。そうした目的のためにだけ企業の経営資

源を投入すべきであって、直接ビジネスと関係のない目的のために行動することは間違っている。つまり、企業は本来の目的である利潤追求活動を行なう場合にのみ正当化される、というものである。

一方、積極論では、企業の社会的責任の範囲として、企業はその持てる資源を利潤追求以外にも、公益のために積極的・自発的に活用する責任があるとする。現代社会においては、株主の期待に応えるのは企業の行動目的の1つに過ぎず、もっと広く利害関係者（stakeholders）の期待にも社会関与（social commitment）として対応すべきである、という主張である。

企業フィランソロピーは積極論に立脚していることはいうまでもないが、ここでさらに企業責任とは何か、つまりその責任の内容に立ち入って検討してみよう。

電通総研のメンバーは、企業の社会的責任を分析するためのフレーム・ワークを提示しており、その中で社会的責任を「経済的責任」、「受託者責任（trusteeship）」、「企業フィランソロピー」の3種に分類している⁹⁾。

まず、経済的責任を「規制や法律を遵守し、消費者ニーズに合致した商品やサービスを効率的に生産・供給し、消費者、株主、従業員の各利益を増進させる責任」と、定義している。ここでは、経済的責任を第一義的な企業の社会的責任と認識するのであるが、だからといって無制約に企業の利潤を追求することを意味しない。すなわち、それは遵法義務を伴った上で効率的に利潤追求活動を行なう責任である。

しかし、個々の企業による私的な利潤追求によって社会全体の福利水準が効率的に向上するためには、市場において独占や寡占のない、完全競争に近いメカニズムが有効に機能している必要があり、また経済学でいう「外部不経済」が存在しないことなどが前提条件となろう。

第2の受託者責任についての定義は、「企業の本来的活動に関して影響を及ぼす利害関係者の便益の向上に配慮する責任」である。これは、「社会の便益のためしてはならないことを、法で定められた基準より厳しい基準で自己規制する」自己規制責任（企業倫理責任）と、「法定基準以上に利害関係者の各々の便益向上に努める」積極関与責任とに二分される。尚、後者については企業フィランソロピーの一部を含むと理解される。

現代の企業は利潤を獲得するだけでなく、当該ビジネスに関わるあらゆる利害関係者の便益と損失に対して十分に配慮して経営を行なうよう社会から委託を受けている。こうした責任を受託者責任と呼び、経済的責任と合わせて狭義の社会的責任と位置づけている。

受託者責任の考え方は、1920年代のアメリカの大企業で「資本と経営の分離」が進み、企業（経営者）が株主から経営を受託したことに端を発し、現代ではさらに広く利害関係者全体から企業が受託する局面へと拡大進展したものとみなすことができよう。

第3の企業フィランソロピーについては、「企業本来の業務とは直接関係のない領域でも、公

益のために自発的に自社の経営資源を活用する責任」，と定義している。

既述のように受託者責任における積極関与責任も企業フィランソロピーに部分的に含まれるが，両者の本質的相違はどこにあるだろうか。積極関与責任の主たる貢献対象は，依然として株主，顧客，従業員，取引先，当該企業が立地する地域社会などどちらかといえば，企業本来の業務と直接関係のある集団である。これに対して，企業フィランソロピーの貢献対象は，当該企業の本来的業務活動と関係あるなしに関わらず，より広範な社会一般とか国際社会である。

また，活動内容についていえば，積極関与責任は，人事管理や生産管理，競争戦略といった本来的業務活動の範囲のなかで社会貢献を行なうのに対して，企業フィランソロピーでは本来的業務活動と内容的に関係がなくても貢献活動を行なう点が挙げられる。

歴史的には，受託者責任は企業と社会の利害関係の拡大から広がってきたものであるのに対し，企業フィランソロピーは，日米では社会背景に違いもあるが，少なくともアメリカでは市民社会の伝統への企業の参加という経緯をたどった点に相違がある。

次に，キャロル（A. B. Carroll）による「3次元概念による企業社会業績モデル」の中で明らかにされる企業社会的責任について検討しよう²⁾。

キャロルはさまざまな企業社会的責任のどの側面を問題にするかによって，①社会的責任の諸範疇，②関与する社会的諸項目，③社会対応の哲学，の3つのタイプに分類し，それらを各軸に3次元モデルを構築した。ここで特に注目すべきは，社会的責任の範疇についての分析である。彼は，社会的責任を，社会がある時点で諸組織に対して抱く期待を内包した責任として基礎的定義を提示し，具体的には，①経済的責任，②法的責任，③倫理的責任，④裁量的責任（discretionary responsibility）の4つを挙げている。

そして企業は経済的・法的責任を越えて，どこまで自発的に責任を負うか，その範囲を問題にする。倫理的責任は，成文化されていないにもかかわらず，社会による期待に応えるところの責任である。裁量的責任は，ある種の社会的負担を担って欲しいという社会的期待に応えるもので意欲的責任（volitional responsibility）ともいっている。これはまさに企業フィランソロピーに相当する概念である。

さらに，森本三男教授はキャロルのモデルを援用して，「企業社会責任の修正3次元モデル」を構築している。同教授のモデルでは，社会的責任の範疇として，①法的責任，②経済的責任，③制度的責任，④社会貢献（social contribution）の4つを提示している。

そこでは，まず経済的責任に優先させて法的責任を位置づけている。それはすべての社会的制度の前提要件であり，他律的・強制的に規定されるだけでなく，能動的・主体的・自発的に実践する側面もあるからである。

制度的責任は，キャロルの倫理的責任を置き換えたものである。それは，法的責任と経済的責

任を越えて非経済的期待にも応えるという点ではキャロルの倫理的責任と同様であるが、「倫理」では他のすべての責任にも関わることになるからである。それよりも、現代における企業は社会的制度であり、それ故に企業市民として法的責任や経済的責任を超えて自発的に遂行されるべき責任という意味でこの名称を用いている。しかし、その責任内容は、上記2つの責任を超えているとはいっても、当該企業の本来的機能から生ずる責任を大きく超えるものではなく、関係者の合意度が高い期待へ対応したものである。合意度の低いものは、さらに高次のキャロルのいう裁量的責任に該当する。

同教授は、裁量的責任についても、「社会貢献」と呼び換えている。それは企業の基本的・本来的機能とは直接かかわりのない社会的ニーズに自発的に対応していくことであり、それを「責任」と呼ぶことの正否について問題なしとしないからである。それは、まさに「企業の自発的意志と裁量に委ねられた社会的役割の先取り」であり、「単に社会の圧力に反応して行動するのではなく、企業の長期的役割を考えて行動すること」であり、社会に対する投資であり貢献である。まさにこの段階が企業フィランソロピーである。

以上のような観点から、同教授は法的責任、経済的責任、制度的責任を企業の固有の社会責任もしくは狭義の社会責任とし、これに社会貢献を加えて広義の企業社会責任とする立場をとっている。

以上、3者いづれの説においても、企業フィランソロピーはCSR概念において最高次のもものとして位置づけられている。しかし、ここで問題なのは、こうした責任の高次化や発展は、「責任の階層構造」として理解されるべきかということである。同教授は、「責任の階層構造」という考え方には補正を要すると述べている³⁾。マズロー (A. H. Maslow) の欲求5段階説の構造になぞらえて、「いづれの責任も、それに先行する相対的に低次の責任が遂行されることによって初めて有意義になる」のであり、例えば、経済的責任を果さない企業がいくら社会貢献をしてみても意味をなさない、とみている。従って、責任内容は、単に階層構造をなしているのではなく、「包摂的階層関係」にあるとみるべきだと主張される。

また、同教授は、CSRの実践に際して明確な経営理念に導かれた経営戦略の一環としての「社会戦略」をもつことの重要性を強調している。マクロ的視点から社会貢献は民間部門の企業が提供する大変公共性の高い財ということになるが、それは私的財でも公共財でもない、いわば「準公共財」とも位置づけられるような中間的性格をもっている⁴⁾。それが効率的な資源配分として意味があるのは、いわゆる「市場の失敗」と、政府活動の非効率さや過大さから生じる「政府の失敗」の双方を補完する働きをするからである⁵⁾。この両種の失敗のどの部分をどのように補完するかを選択こそが社会戦略の問題である。より具体的・実践的にいえば、社会戦略とは既述の4種類の「社会的責任の多種多様な内容を、何を基準にして、いかに選択し、どのような態度で

実践して行くべきかの基本的指針」である⁶⁾。

2 日系子会社の企業市民活動とフィランソロピー活動

次に、企業フィランソロピーの類似概念と考えられる「企業市民（活動）」（corporate citizenship）を、特に「アメリカにおける日系企業の企業市民の実態」の検討を通じて、企業の投資環境としての地域社会（community）との関連で考察したい。企業市民とは、「ある地域社会で事業活動を行なう企業がさまざまな方法でその地域社会の経済的・社会的福利に貢献すること」と定義しよう。企業市民活動には次のような事業活動が含まれる。すなわち、企業での雇用・訓練・昇進、サプライヤーの開発、資源の調達、新事業への投資、フィランソロピー活動への貢献、企業の影響力を駆使した教育・社会面での改善、等である。

(1) アメリカ人からみた日系企業の企業市民度

ここではニューヨークのジャパン・ソサイエティが1990年の1月から2月にかけて実施した、『米国社会における日本企業—協力、衝突、および企業市民としての役割』と題する調査のうち、18歳以上の全米のアメリカ市民800人と日立アメリカ、トヨタ・モーター・マニュファクチャリング、およびカリフォルニア銀行の3社が立地する地域社会の住民300人を対象とした調査(調査Aと称す)をベースに検討していきたい⁷⁾。

調査Aでは、ほとんどのアメリカ人は、広い意味では日本の直接投資がアメリカに利益をもたらすと信じている（55.9%）が、それを全面的に認めているのは少数派である（17.3%）。また日本からの直接投資に対しては、かなり賛成が33%、全く賛成が10%で両者を合わせても過半数に満たない。こうした感情はアメリカ人にしてみれば、日本からの投資が米国に利益をもたらすことは認めても、日本がそれで利益をあげることは、日本が経済的に米国に追いつくことになるので重大問題であるとの見解から来ているように思える。その際、日本からの投資は他の国からの投資よりもアメリカに大きな影響力をもたらすとする意見が多かった（67.4%）が、日本企業（日本人）が他の外国企業（外国人）よりもアメリカの文化に受け入れ難いと考えているのは約4分の1（26.1%）に過ぎなかった。

また、アメリカ人たちは日本企業に慣れてきて日本の投資から利益を得ることがわかればそれに対して十分オープンになるという傾向が見られる。現に、多数の日本企業を受け入れ、日本からの投資により親近感を感じている地域社会の人々は、その投資利益をより容易に認識し、それを容認する比率が高くなっている。

そうした親近感は自動的に生まれるものではない。日本企業は地域社会にもっと自ら参加することが期待されている。調査Aでは実にアメリカ人回答者の約9割がアメリカで事業を行なう日

本企業はアメリカ企業と同程度もしくはそれ以上に現地の地域社会に参加すべきであると答えている。

つまり、そうした参加は、「よき企業市民」になるための主要な要件とみなされる。日本企業が地域社会に参加した場合、彼らが最も重要と考えていることは、「環境の保護」であったが、以下重要度順に、「アメリカ人をトップ・マネジメントの職位につける」、「アメリカ企業からより多くの製品やサービスを購入する」、「より多くの雇用を創り出す」、「日本企業を成功に導いた方法をアメリカ人に理解させるよう援助する」、「現地のチャリティに貢献する」、「アメリカ人に日本文化へのアクセスを与える」となっている。アメリカに直接影響するビジネス関連事項に高い重要度を置いているが、フィランソロピーについても重要項目の1つとして指摘されている点が注目される。

調査Aでは日本からの直接投資を是認するアメリカ人たちに対して、彼らの地域社会で日本企業に期待している便益を自分の言葉で書くように要請したところ、一番多かったのは、「雇用の創造」と「経済成長」であった（各30.5%と27.2%）。

雇用の創造は、日本からの直接投資の便益として広範に喧伝されているが、日本企業が多数進出している現地レベルではそれらの投資により雇用が創造された事実と異議を唱える者の比率は賛同者に比べれば低い。日本企業はヨーロッパ企業に比べて現地子会社の設立において買収より新設が多いのが特徴である。買収された既存工場では雇用を抑えられたとしても、新設工場は明らかに雇用を創造する。例えば、ケンタッキー州ジョージタウンに進出したトヨタは現在約4,200人（エンジン工場を含めると約4,500人）の労働者を雇用し、さらに近辺には日本から多数の小規模部品・資材メーカーが進出し、新たな雇用を創出している。

「アメリカ経済の成長」については、日本からの直接投資がアメリカおよびアメリカ企業の競争力を高める結果として期待されているといえよう。トヨタの例でいえば、ケンタッキー工場で製造されたカムリが、外車と国産車双方を対象とした品質テストで、自動車製品分析では定評のあるJ.D. パワー社により3位にランクされたのである。上位2つの乗用車は両方とも高級モデルであった。トヨタによれば、アメリカ工場で達成された品質水準は日本国内工場と比べて同等もしくはそれ以上に高水準だといっている。

他方、日本からの投資に反対する人々の眼からみれば、雇用創造についても異議がある。それは投資を受け入れた地域社会での雇用増は国内の他の地域でアメリカ企業が競争で被った雇用減と相殺されるかもしれないし、また依然としてアメリカに製造基地を設営せずに輸出の路を選択している日本企業は雇用を創造しないばかりか競争企業のアメリカ人を失業に追い込んでいると考えるからである。

次に、職場単位のマイクロでの問題点として、多くのアメリカ人が挙げているのは、①女性やマ

イノリティに対する雇用差別，②アメリカ人の経営者・管理者への採用・抜擢が少ない，③労働組合の回避，等の問題である。順次検討してみよう。

表1 企業の国籍別にみたマイノリティと女性の雇用率

従業員の構成	アメリカ企業	在米日本企業	他の外国企業
全職種			
黒人	12.5%	8.4%	12.4%
ヒスパニック系	6.5%	6.0%	8.4%
アジア系	2.6%	12.9%	3.4%
女性	46.2%	38.5%	49.0%
管理職			
黒人	5.1%	3.0%	6.0%
ヒスパニック系	2.9%	2.7%	3.5%
アジア系	1.8%	22.7%	2.1%
女性	28.6%	15.9%	32.3%

注) 従業員100人以上の企業のみ。

出典：雇用均等委員会，1989年

調査Aでは，女性やマイノリティ（特に黒人）の雇用や昇進慣行で日本企業がアメリカ企業より公正であると感じているアメリカ人は12%に過ぎなかった。このことはアメリカの雇用均等委員会のまとめた表1に示された在米日本企業のマイノリティと女性の雇用率からも推察できよう⁸⁾。アメリカ企業と日本以外の外国企業の黒人の雇用率は，全職種でみると各12.5%と12.4%であり，それらの数字はアメリカでの黒人の人口比とほぼ等しくなっている。これに対して在米日本企業の黒人の雇用率は8.4%に過ぎない。女性についても在米日本企業の雇用率はアメリカ企業や他の外国企業よりも低い。また，管理職だけを見ても，在米日本企業の黒人の雇用率は3.0%で他の外国企業の6.0%の半分である。また女性管理職の雇用については，アメリカ企業より相当低く，他の外国企業と比べても半分以下になっている。

在米日本企業の黒人の雇用率が低いには2つの指摘があり，1つは黒人への偏見であり，もう1つは日系企業が黒人の多い地域を避けているというものである。黒人や女性への雇用差別に対する訴えとして次の3つはマス・メディアの大きな関心を集めたケース（A社，B社，C社）である。

A社のケース：A社は1979年にロサンゼルス近郊のコンプトンに設立された。当時コンプトンの人口の約8割が黒人であった。だとすれば，従業員の大半は黒人であろうと思うのであるが，

事実は従業員300人のうち黒人は4分の1であり、アジア系が50%を占めていた。コンプトンでのアジア系人口はわずか1.7%であった。コンプトンの人種別構成比からすると黒人の雇用率は明らかに低かった。

そこでA社に採用を拒否されたとする黒人がカリフォルニア州の政府機関である公正雇用住宅局（DFEH）に雇用差別の訴えを起こした。その結果上記のような事実が判明し、A社側は求人方法に問題があったことを認め和解に応じた。82年に和解協定が結ばれ、今後14ヵ月間の新規採用ではそれまで応募したが採用されなかった1,500人から採用を開始することが確認された。1,500人の大半は黒人とみられている。また、採用を拒否された人々への補償金も合意され、ロサンゼルス・タイムズ紙によれば総額25万ドルが支払われたと報じている。

B社のケース：連邦政府機関である雇用均等委員会（EEOC）は1983年から86年の間にB社に応募した黒人や女性の多くが採用されなかったことを問題視し、同社に対して調査を行なった。その結果、88年に同社はEEOCとの和解協定に調印し、採用を拒否されたとする黒人と女性370人に対して総額600万ドルの補償金を支払い、生産現場での黒人と女性の採用を増やす努力を行なうとともに、昇進方法についても改善に努めることに合意した。注目すべきは、600万ドルという多額の補償金の支払いだけでなく、その際求人範囲をより黒人人口の多い隣の市にまで拡大し、黒人の雇用を促進するようEEOCが勧告したことである。

C社のケース：C社の女性従業員は勤続年数が長くなっても単純な仕事ばかりで業務上重要な仕事につけないし、昇進も一定の地位以上にできないと訴えた。これに対し、C社側は当初日米友好通商航海条約を盾にして、幹部社員の登用にあたっては公民権法第7編（人種・膚の色、性別、宗教、出身地の相違による雇用差別の禁止）は適用されない、と主張していた。

しかし、82年の連邦最高裁の判決でC社の主張は却下され、結局、提訴から10年以上の歳月を経て、87年にC社は原告の女性たちと和解した。和解によって、集団訴訟のため13人の原告だけでなく、同社の元従業員や現在の従業員も含め総額258万ドルの補償金を支払う羽目になったのである。

かくして「高い授業料」を支払った日系企業は、黒人や女性への見方を根本的に改め、彼ら（彼女ら）を積極的に雇用するための真剣な努力を開始しなければならなかった⁹⁾。

次に②のアメリカ人の経営者・管理者への採用・抜擢が少ないというのもよく聞かれる日系企業に対する批判である。既述の表1では、日系企業における女性や黒人の雇用率の低さが示されたが、彼ら（彼女ら）は昇進の面でも「ガラスの天井」と呼ばれるみえざる障壁によって、一定の地位以上に昇進できないという不満が多い。さらに、問題となるのは日系企業では、白人男性も管理者や経営者への昇進の機会が奪われており、また、たとえ経営者になっても日系企業の内部者の座にまで到達する人は極めて少ない、したがってアメリカ人は業務上の重要な意思決定か

ら除外されているという不満である。

③の労働組合の問題に関して、日系企業はアメリカで組合の力が弱い地域を選んで投資することで組合との潜在的問題を回避しているとの批判がある。日本企業についての調査(後述の調査B)では、組合を避けるということが投資立地の決定に関係していると述べたのは、日本企業のうちほんの少数であった。にもかかわらず、日系企業全体で組合を有しているのは8%に過ぎず、製造業でも15%に過ぎないのである。

上記の①、②および③に関して、アメリカでの日系自動車メーカーについて調査したM.ケネーとR.フロリダも、日系サプライヤーによる雇用の選考基準はマイノリティ・グループと元組合員の労働者に対してバイアスがあるように見える、と述べている¹⁰⁾。

表2 日系サプライヤー工場の管理者および生産労働者の特徴*

特徴	ランク	%	回答者総数
管理者			
製造業の経験	(1)	81	72
大学卒	(2)	65	72
米国人で日本に行った経験あり	(3)	33	72
日本生まれ	(4)	29	72
地元以外からの応募	(5)	28	72
女性	(6)	10	72
少数民族	(7)	9	70
生産労働者			
高等学校卒	(1)	91	69
工場から30マイル以内に居住	(2)	83	70
工場勤務の経験	(3)	67	65
政府プログラムあるいは 民間産業カウンスルを通じた応募	(4)	39	69
女性	(5)	34	69
25歳以下	(6)	28	69
元組合員	(7)	19	55
少数民族	(8)	11	69
現組合員	(9)	6	68
50歳以上	(10)	5	70

Source : Richard Florida, "The New Geography of Automobile Production: Japanese Transplants in North America,"
Economic Geography 64, 4 (March 1988) pp. 352-373.

* 日本所有および日米合弁の自動車サプライヤー

彼らの調査によれば、日系自動車部品サプライヤー工場の生産労働者の内でマイノリティは僅か11%で、元組合員であった労働者の比率(19%)よりも低かった。ちなみに、生産労働者に占

める女性と現組合員の比率はそれぞれ34%と6%であった(表2参照)。また、それら工場での管理者の特徴は、通常、白人、男性、大学卒であり、管理者の内、女性とマイノリティの占める比率はそれぞれ10%と9%である。管理者の内、29%もが日本人であり、この比率は日系自動車組立工場よりも高いと述べている。

(2) 日系企業からみた自社の企業市民度

ここでは同じくジャパン・ソサイエティが90年5月から6月にかけて行なった調査(親会社が日本の株式市場に上場されている在米日系企業1,605社が質問表を受け入れ、585社から有効回答。調査Bと称す)をベースにして、日系企業からみたそれら企業の企業市民度についてみてみよう。

まず、調査Bにより明らかになったことは、日本側企業は子会社が日本企業により所有されていることをその地域社会が非常に(あるいはいくらか)気にしていると思っており、その子会社に対する地域社会の態度は前向き(好意的)あるいは非常に前向きであると評価している点である。さらに、その態度については、他の在米の外国企業やアメリカ企業と比べても差はないという認識であった。

次に、立ち上げの段階で日本企業側がアメリカで直面している問題で困難と認識しているのは、重要度順に、①言語とコミュニケーション、②文化差異、③有能なアメリカ人管理者の獲得、④良質な労働者の採用、であることを明らかにしている。さらに、操業が開始された後の大きな問題として、①アメリカ人スタッフと日本人スタッフの間の摩擦、②採用や昇進慣行に関する差別についての従業員の不満、を挙げている。

他方、調査Bによれば、アメリカ人が懸念している日本の直接投資による政治的影響力、アメリカ企業のビジネスや技術の喪失といった問題では、日本企業はアメリカ人からの直接の不满に関わった経験はあまりないようである。

さらに、多数のアメリカ人が反対している日本の投資企業に対する州政府や地方自治体のインセンティブに対しても、日本企業はそれらの投資立地の選択が主に他の理由に基づいていると述べている。つまり、日本企業がアメリカに進出するのは、顧客に接近し市場シェアを拡大するのが最大の目的である。そのためいくつかの企業は顧客が密集した都市部に立地し、また他の企業はビジネス上のパイヤーの居る場所や輸送ネットワークに沿った戦略的な場所を求める。さらに、日本語学校や日本文化へのアクセスを含めた生活の質や、現地労働者の質の面も立地選定時の重要な選考要因としている。

(3) よき企業市民としての日本企業

地域社会のアメリカ人および日系企業の両面から日本企業の企業市民度についてみてきた。調

査結果（調査B）として、日本企業で企業市民として極めてまたは非常に活発に活動していると自社を評価しているのは5社に1社だけであった。いくぶん活動的と答えた企業は約3割であった。一般的に、大企業、製造企業、田園地域に立地する企業、消費者市場への製品供給企業はより積極的に活動する傾向があり、小規模企業、新参の企業、サービス企業はそれらより積極性が低い傾向がみられる、と報告されている。

重要なことは、企業市民としての活動の程度とその地域社会が企業に対してとる態度との間に強い相関関係があることである。企業市民として極めてまたは非常に活発な活動をしているほとんどの企業は、自社に対する地域社会の態度は前向きであると報告しているのに対し、不活発な企業については同じ回答を寄せたのは3割にすぎなかった。

では何故もっと多くの企業が積極的に参加しないのであろうか。不活発な多くの企業は企業市民活動をして自社の得にならないと思っていたり、さらに最大の理由としてその活動を行なうには大量の資金や労力の投入が必要になると述べており、企業市民についての根本的な理解がなされていないことが伺える。

なぜなら、よき企業市民はアメリカ市場で首尾よく長期に渡って事業を行なうための前提条件であるからである。だから見返りは、狭く短期的に定義された収益性の直接の増大として測定されるべきではない。企業市民として、当該企業がその地域社会で相互に便益のある関係を創り上げ、企業の資源基盤を改善し、従業員の期待に応えながら長期に渡る間接的見返りを発生させるような投資として考えるべきである。

また、人的あるいは金銭的資源が足りないといっている企業についても、経営者や一般従業員によるボランティア活動の推進から当該企業の専門知識の提供や現地労働者の雇用といった労力や新たな資金がほとんどかからない種々の活動があることを銘記すべきである。

他にも活動参加への障壁になる要因として、企業市民活動の担当者や担当部門の不在、親会社からの支援の欠如、操業開始時での優先度の低さ、などが挙げられている。

さて、日系企業および日本の親会社は、アメリカにおいて企業市民になるため具体的にどのような方策・手段を重視しているのであろうか。結果は、最も重視しているのが、①「フィランソロピー」と②「人事に関する決定や方針」であり、以下順に③「子会社によるリーダーシップと名声」、④「寄付金以外の寄与」、⑤「外部での事業開発」となっている。これらを1つずつ検討してみよう。

①フィランソロピー

ここでいうフィランソロピーは慈善の寄付（charitable giving）だけに限定されており、ボランティア活動や現物による寄付などは以下の④「寄付金以外の寄与」に類別されている。つまり、ここでは献金のみをいっており、日系企業が企業市民になるためにいちばん多く使う手段である

と指摘している。

80年代末頃から日本を源泉とする寄付金は急増しているが、その源泉は財団、親会社、子会社、の3つである。財団については、松下電器、日立製作所、トヨタ、本田技研をはじめとして既に10社以上の企業による財団がアメリカで設立され活動中である。日本の親会社に関しては、直接慈善の寄付を行なうか、あるいは経団連のような日本の仲介組織を通じたり、日本の財団を通じたり、在米子会社と協同する形で寄付を行なっている。さらに、日本企業のアメリカ子会社やそれらの分工場や事務所は一般にそれらの立地する地域社会のなかの組織に直接寄付を行なう。子会社といっても企業自体の寄付金と従業員個人の寄付金から成り、個々人の寄付金は一般には小額のものである。日系子会社はまたユナイテッド・ウェイへの大口の寄付者であり、89年には英国所有企業に次ぎ2番目であった。

このうち財団と親会社が最大の寄付者になっているので、現在までのところ日本からの寄付の大半は現地レベルというより全米レベルで実施されているのが実状である。また、主要アメリカ企業による寄付レベルの平均が税引前利益の約1%であるのに対して、調査対象日系企業のそれはやっと4社に1社が0.5%以上と低い比率になっている。

寄付額の決定については、日系企業もアメリカ企業と同様、「寄付はいくらすればよいのか」という問題に苦慮している。最も適切な答えは、その企業の資源、地域社会のニーズ、そして全社的な企業市民としての戦略におけるフィランソロピーの役割にかかっているといえるが、現実には他の企業との横並びという考え方が多い。アメリカでは税引前利益の一定割合（例えば、1%とか3%）を寄付する企業が集まってクラブが組織されているが、日本でも経団連加盟の企業が90年に「1%クラブ」を発足させている¹¹⁾。

88年に、アメリカ松下電器は、アメリカでの売上高の0.1%を目標に寄付することを公にした最初の日本企業になった。子会社の利益は人為的に低く抑えられることが多いため、その国での当該企業の全社的な関与度は、実際には売上高が最良の指標になると考えたのである。日立、トヨタ、ホンダなどの各社は、寄付額のレベルを公開しており、ここ数年にわたりそのレベルを少しずつ上げてきている。

ところで、日系企業の親会社からの寄付金の支援を難かしくしている大きな理由の一つに、日本では特定公益増進法人に対する寄付金の損金算入限度額が所得の1.25%と非常に低い上に、特定公益増進法人、指定寄付金（全額が免除）の認定が極めて限定されていることが挙げられる¹²⁾。アメリカでは、81年の税制改正により、企業の非営利組織に対する寄付金控除の限度額が税引前利益の5%（1936年の連邦歳入法）から10%に引き上げられたからその差は大きい。アメリカでの寄付金控除の対象となる非営利組織は100万以上あるといわれているが、日本では「特定公益増進法人」として認められているのは現在883団体のみである¹³⁾。

どんな領域が日本企業の支援対象になっているのだろうか。調査Bの結果では、日本企業の47%が芸術および文化組織を支援しており、次の重要領域は教育（38%）であった。これに続いてホームレス、犯罪、不十分な健康管理といった社会問題（23%）、さらにレクリエーションの機会の増大や環境改善といった地域社会での生活改善（22%）となっている。教育においては、現地子会社は大学以前の教育を支援し、日本の企業財団と親会社は、大学の冠講座、図書館、研究施設など、高等教育に寄付するという傾向がある。

アメリカでの日本企業の寄付パターンは、アメリカ企業が教育に一番多くの寄付をしている点でアメリカ企業のそれとはいくらか異なっている。89年のアメリカ企業の寄付についてのコンファレンス・ボードの調査では、教育が最高金額にのぼり（37%）、芸術や文化は4番目にランクされ（11%）、社会サービスや市民・地域社会の生活改善は中ほどにランクされている。

②人事に関する決定や方針

既述のように、アメリカ人は日系企業による女性やマイノリティの雇用や昇進、さらにはアメリカ人が経営層のトップまで昇進できるかということに強い関心をもっている。調査対象子会社の3分の1近くが差別的な人事方針を理由に告訴された経験をもっていたが、そうした苦い経験からか子会社の約半数（47%）が、人事に関する決定や方針を企業市民になるための重要度の観点から6番目以上にランクしていた。

とりわけ、経営者の職位にアメリカ人を採用することは重要な要素になっている（1番目にランク）。現在のところ取締役とか幹部といったより高い職位にアメリカ人を採用するのはそれほど積極的とはいえないが、それを行なえば既述の「ガラスの天井」意識を変えることには貢献するであろう。女性やマイノリティに対する昇進の人事方針は積極的ではないが、彼ら（彼女ら）をドアの中に入れることは許してもキャリア開発を奨励しないのでは、日本企業に対する人事差別という不満を払拭することはできないであろう。

③子会社のリーダーシップと名声

日系企業のリーダーの約半数（46%）は地元のロータリー・クラブ、商工会議所、PTAといったような組織への参加を通じて彼らの地域社会へ参加している。そうしたことを行なうことは、つまり企業からの認識できるスポークスマンを地域社会に出すことは、その企業に人間性を与え、その地域社会でその企業がリーダーシップと名声を発揮するのに重要な要素となる。約36%の企業がこの項目に6以上の評価を与え、重要度で3位にランクしている。先駆的な企業市民である企業ほど、その日本人経営者たちは地域社会への参加が経営者責任の必要不可欠な部分であるとの認識を深めつつある。

④寄付金以外の寄与

通常いところのフィランソロピーから寄付金を除いたものが該当する。調査Bでは、この種の

寄与をしている日系企業では、全体的に労働力（16%）や専門知識（10%）などの提供よりも機器（19%）や製品（19%）を寄贈する傾向が強いことを明らかにしている。しかし、自社のことを企業市民として極めて積極的もしくは非常に積極的と評価している企業はボランティア活動の重要性を強調している（43%）。そうした活動を通じて、経営者も従業員もビジネスの対象外の広い社会が観察でき、間接的かつ長期的な観点から企業の人材として育成されうるのである。また人の口上やマスコミ等で取り上げられることによりその企業の従業員であることに誇りを感じ、企業に対する帰属意識も強化され、生産性の向上にもつながることが期待される。

何社かの日系企業は従業員たちにボランティア活動を推奨する革新的な方針を掲げて実践している。例えば、カリフォルニア銀行は、従業員が市内の学校の子供に勉強を教えるのに毎週3時間は職場を離れるのを許可している。また日立アメリカでは従業員たちが非営利組織で働く場合毎月1日有給休暇を与えている。マツダでは従業員が市民団体や教会のグループ活動に参加するのを勧めた「ボーナス・システム」を制度化している。

⑤外部での事業開発

ここでいう外部での事業開発とは現地企業から部品や供給品を調達するとか、現地企業に投資するとか、現地の銀行に資金を預けるといったような方法でアメリカ企業との関係を促進することである。調査Bによれば、こうした日系企業の事業開発で最も一般的なのは、アメリカ企業との合併事業（23%）と国内部品調達率（ローカルコンテンツ比率）の積極的な引き上げ（22%）であった。後者については、日系製造企業による米国部品の平均調達率（アメリカ人所有の企業から日系企業の生産プロセスに導入される価値の総額）は65%であった。また、少数ながらそれらの供給企業がアメリカや日本で他の日本企業に売り込むのを支援している企業もある。

さらに、アメリカに研究開発部門を設営する（8%）とか、アメリカの供給企業に技術援助を行なう（8%）といった活動はまだ件数が少ない。アメリカにとっては当然日本メーカーによる設計、製造技術、研究開発といった高付加価値の移転こそが望まれるのであり、そうした移転が日を追って増えるかどうかアメリカ人の日本からの投資に対する懸念を解消する重要な指標となるであろう。

以上、調査Aおよび調査Bをベースにして日系企業のアメリカでの企業市民活動とフィランソロピー活動について考察してきた。最後に、フィランソロピー活動が日系企業にとって、また親会社にとってどのような利益があるかということを確認してみたい。

確かに、企業フィランソロピーに対してはいろいろな批判もある。例えば、現地での投資摩擦や日本との貿易摩擦といった経済摩擦を回避する「方便」ではないか、また儲けすぎた企業の「罪滅ぼし」だとか、証券や金融機関の不祥事、過労死、サービス残業の強制、環境破壊といった企

業悪の「贖罪」のポーズではないか、といった批判である。さらに、こうしたフィランソロピーの動機を問題とするだけでなく、長時間労働、会社人間といった親会社の企業体質や日本国民の政府依存的体質を問題にした諦め先行型の批判もある。ちなみに、既述の渡邊一雄氏は、日本人のフィランソロピーに対する4つの障害として、①会社命（いわゆる会社人間）、②地域社会の欠如、③税制の欠陥、④宗教（宗教心の欠如）、を挙げている¹⁴⁾。フィランソロピーの実践にあたっては日本人および日本企業はこうした障害（弱点）を自覚しておくことが必要だというわけである。

しかし、このような数々の批判があるからといって、これまで論述してきた日系企業の現地におけるフィランソロピー活動の重要性はいささかも低下するものではない。それどころか、企業はその地域社会において目に見えぬさまざまな協力のお蔭で存立し得ているのであり、社会的環境の健全性に支えられてこそ企業成長が可能だということを銘記すべきであろう。

企業フィランソロピーは、日系企業に対して現地化の推進や投資摩擦の回避以外にも以下のようなメリットをもたらすものと考察される¹⁵⁾。

- ①地域社会の問題解決への貢献は、社会的環境を改善し、それは市場の健全性の向上、潜在的な労働力の質の向上をもたらし、しいては企業の利益につながる。
- ②企業行動や製品に対する消費者や公衆の批判・嫌がらせといった社会的摩擦を解消、予防できる。
- ③企業イメージが向上し、その企業に対する信頼感も向上し、場合によってはその企業の支持者が増加し直接的な広告宣伝以上の効果を発揮する。
- ④それによって優秀な人材の採用が容易になるといったリクルート効果も期待できる。
- ⑤社員の士気（モラル）が高揚される。その結果、社員の当該企業に対する帰属意識（loyalty）が強まり、生産性も向上することが期待される。
- ⑥社員は社会貢献活動の体験を通じて、企業内では体験できない広い社会に目を開くことができ人材育成の絶好の機会となる。
- ⑦本業たるビジネスの対象外の広い社会を観察することにより、事業領域の拡張や潜在マーケットの開拓につながる場合がある。
- ⑧その企業の製品の購入により顧客は「個人的満足感」に「社会的満足感」が付加されるため、販売促進効果が期待できる。
- ⑨活動を通じて通常の市場調査からは得られない生活者の意識や価値観の変化を感じとったり（環境認識能力の向上）、異質な分野との交流も実現し、新しい人的ネットワークが形成される可能性がある。

おわりに

現地化の一層の進展に伴って、日系企業は企業の社会的責任のみならず、（あるいはその上位概念としての）フィランソロピー（社会的貢献）を積極的に実践していくことが重要であろう。企業内のいかなる資源もそれが受入国やその地域社会に受け入れられるという前提があつてのみ成立するものである。日系企業はこのフィランソロピー活動を現地化の中核に据え、さらにこれまで検討してきた、「人事に関する公正でオープンな決定や方針」、「企業の地域社会でのリーダーシップや名声の発揮」、「積極的な外部での事業開発」等の実践を前向きに展開することにより、よき企業市民になることが要請されている。このことは特にアメリカにおいて事業活動を行なう際の基本であり、日系企業もしくは日本企業が真のグローバル企業を目指すのであれば、その立場に相応しい十分な責任を引き受ける覚悟が必要となる。また、日系企業および日本企業の経営者・従業員は会社命（会社人間）の価値観から脱却し、企業フィランソロピーや企業市民の考え方に立脚した生活の質を体感できる「社会人間」へと転換することが要請される。そのことがアメリカのみならず諸外国一般の価値観との整合性を果たし、国際社会の一員として認められる必須要件であると思料されるのである。

[謝辞]

本稿の記述のうち、企業社会的責任の理論的考察については、青山学院大学教授森本三男氏の示唆を受けている。森本教授に深甚なる謝意を表するものである。

[注]

- 1) 電通総研『企業の社会貢献』日本経済新聞社、1991年。
- 2) A. B. Carroll, *A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance*, *The Academy of Management Review*, 4-4, 1979年。
- 3) 森本三男『企業社会責任の経営学的研究』白桃書房、1994年、71-75ページおよび317-334ページ。
- 4) 島田晴雄編『開花するフィランソロピー』TBSブリタニカ、1993年。
- 5) 本間正明編著『フィランソロピーの社会経済学』東洋経済新報社、1993年。
- 6) 森本三男、前掲書、71-75ページおよび317-334ページ。森本三男稿「企業の社会責任と社会戦略」日本大学『産業経営研究』1994年、15。
- 7) Daniel E. Bob and SRI International, *Japanese Companies in American Communities: Cooperation, Conflict and the Role of Corporate Citizenship*, Japan Society, Inc. 1990。

- 8) 石朋次・柏木宏『アメリカのなかの日本企業』日本評論社, 1994年。
- 9) 同上書, 132-135ページ。
- 10) Martin Kenney & Richard Florida, *Beyond Mass Production*, Oxford University Press, 1993, pp. 136-139.
- 11) 経済団体連合会編『社会貢献白書』日本工業新聞社, 1992年。
- 12) 同上書, 64-67ページおよび287-296ページ。
なお, 特定公益増進法人への寄付金の損金算入限度額の算出法 = [(資本等の金額×0.25%) + (所得金額×2.5%)]×0.5。一般寄付金についても同じ算出方法である。
- 13) 財団法人協会『特定公益増進法人名称等一覧』1992年。
- 14) 渡邊一雄『体験的フィランソロピー』創流出版, 1992年, 203-217ページ。
- 15) 渡邊一雄, 同上書, 267-268ページ。木村幸男稿「社会貢献活動の現状と問題点」『月刊総務』1992年, 30-10。



英 文 要 旨

Multinationalization Process of Japanese

—An Overview on International Spread by Japanese Manufactures' Activities from 1950s to 1990—

Seto, Reiji
Takushoku University

This article is an attempt of overview on the Japanese manufacturers' international activities from their initial stage until the present day.

The spread of their international business after World War 2 took place in a world economy which was growing rapidly, and also in quick industrial expansion of Japan.

The development course could be divided into four periods. After resources-oriented investment in initial stage, they started to invest in overseas production in less developed countries in order to cope with protectionism of the industrial development policies, and then expanded their overseas facilities to low-wage countries to build a export platform to compete each other and with off-shore production by the U.S. manufacturers. Most Japanese firms experienced the cultural conflict between host society and their traditional one and suffered a shortage of managerial capabilities for foreign operations.

In the next stage, Japanese firms grew their barriers-jumping type investment in the United States and European countries. On the whole, there was a clear tendency the entire periods, Japanese firms had been successful in international market exporting from the home base, however, afterwards, they were struggling against the lack of competitiveness due to increase of production costs at home and over-estimation of Yen currency. From 1986, they have tried to build an integrate network among home base, low-cost facilities, especially located in the South-east Asian countries including China and the international market places. And today, they have faced with difficulties over-coming exclusionistic Japanese way of management much contributed to competitiveness in the past decades.

Globalization Strategy - Honda Case Study

Amino, Toshikata
Cross-Cultural Management Institute

This article firstly discuss on the characteristics of Honda's global expansion.

The first characteristic is Honda's corporate philosophy. Honda company principle states the words "Maintaining an international view point" which is followed by the words "For World-wide customer satisfaction". The important part of Honda company principle was materialized, within 15 years after the establishment of Honda Motor in 1948, by various practices in world market. A

company-side understanding that "That global expansion is a vital part of Honda operation" was firmly established. That understanding became a core part of Honda's corporate culture. Without this supportive corporate culture, today's Honda could not be existed.

The second characteristic is heavy investment of management resources in North America operation. Since the opening of American Honda, sales arms in the United States, Honda successfully established its brand image. In 1982, the production of Honda cars was launched in Ohio and in 1987 the North America Self-reliant Strategy was announced. This strategy also introduced a new concept of "Complementary Support" which expected North America operation to support Honda's other regional operations in the world.

Third characteristic is "Four Regional Operation Structure" in world-wide operation. This operation structure aims the establishment of self-reliant and complementary support capability in each region.

Honda's global operation is creating a variety of cross-cultural management at 150 locations world-wide. It is quite challenging task to carry on a cross-cultural management successfully. Real challenge is how to draw a synergy effect from the cross-cultural management environment and make it a competitive advantage. It is not too much to say that the success of global operation strategy is depend on the accumulation of continuous success of cross-cultural management at the front line in global market place.

The Root Problem of Intercultural Interfaces in Japanese Transnationalizing Corporations

Hayashi, Kichiro
Aoyama Gakuin University

The purpose of this paper is to show how perceptual and communicative gaps have been involved in the process of the globalizing of Japanese corporations, how important these gaps are as current strategic focuses, and what strategic changes are being required for Japanese corporations.

The importance of the issue is obvious from the unchanged frustration and communicative gaps over a few decades voiced by local managers and engineers working for Japanese subsidiaries and affiliates overseas. The analysis of these voices and data over 10 to 20 years attributed the causes of these frustrations and communicative gaps to analog and digital perceptual gaps, high-context and low-context communication gaps and type-O and type-M organizing principles.

We use in this paper a vision of the translational corporation presented by C. A. Bartlett & S. Ghoshal to discuss the substantive attributes, the conditions to attain such attributes and the changes required for Japanese transnationalizing corporations. That is, their model serves as one possible scenario for Japanese corporations to follow, to clarify the necessary changes expected of Japanese global corporations.

Some of these changes include a shift to ethnorelative orientation to allow the head office to be outside the base country, a shift to a new power structure based on future economic contribution, and creating a set of conditions by which varied subsidiaries come up with varied innovations. The key in all of these lies in bridging analog and digital orientations, and therefore developing analogically digital or digitally analog personnel.

Anchoring Japanese Companies in Asian Countries: Evaluations of 10 Thousands Local Employees

Imada, Takatoshi
Tokyo Institute of Technology

The objective of this paper is to analyze the problem of anchoring Japanese companies in Asian countries based on data from a comparative survey project, *Research Study on Asian People's Views Toward the Japanese and work Consciousness*, which was conducted in five Asian countries, Thailand, Malaysia, Indonesia, China and Taiwan, during 1991 to 1992.

Fairness is an advantage in which Japanese companies can take pride. Unlike European and American companies which treat people at higher positions favorably and people on lower positions less favorably, and reserve the right to unilaterally lay off their workers, Japanese companies have a policy of long-term stable employment and a policy whereby they treat people in lower positions favorably and people in higher positions less favorably. Japanese companies with such characteristics are regarded as having a very fair system for ordinary employees.

However, we should be careful not to interpret this as meaning that Japanese companies are rated highly. Japanese companies are considered worse than European and American companies regarding most aspects of working conditions, such as pay and welfare benefits.

This relates to the issue of whether Japanese companies should give priority to employment stability or higher pay to retain their employees. Although the situation varies from country to country, examining it through objective criteria such as length of service and experience of changing employers reveals that local employees work for Japanese companies for extended periods of time. In this sense, it can be said that Japanese-style management, whose selling point is employment stability, has been successful.

Even so, if Japanese companies cannot but be anxious about how they can retain their employees it is because few but competent employees leave. If this is the case, Japanese companies should work out a system of promotions or wages by which they can entice such employees to stay longer. Although Asian countries' local employees rate Japanese-style management highly, this is not enough to counter their dissatisfaction with Japanese companies regarding low pay, poor welfare benefits, slow pace of promotions and so on.

An Analysis of Foreign Market Entry Mode of Japanese Firms

Hasegawa , Shinji
Waseda University

The foreign direct investment by Japanese firms had grown dramatically during the second half of 1980's. This can be explained within the general framework of *OLI*. However, when we look at diversifying entry methods of the multinational firms, it seems too naive that the analysis of internalization incentives does not consider the possibilities of alliance strategies with other firms. In effect, the alliance strategies can be found theoretically as intermediate mode of transactions, neither the arm's length transaction nor complete internalization, but rather in-between them. This intermediate organization can be the most appropriate mode of transactions when it involves the mechanism to curb the opportunism inside the partnership relation, as well as when it enables to take advantages of managerial resources owned by other firms and to strengthen its own resources or to complement them.

This new hypothesis is quite well supported by the following empirical test on the determinants of the Japanese firm's ownership pattern in developed countries. The results include that the international inter-dependence and the advertising intensity favor wholly owned affiliate, and this supports the existing internalization model which predicts the need for control by full ownership in order to avoid the adjustment costs of decision-making and/or risk of free-riders. On the other hand, the variables for diversification, needs for natural resources and relative size of local affiliate are important favoring the joint venture. It is also observed that the R&D intensive firms are more active to form joint venture. This result supports the resource complement hypothesis predicting that the firm with high R&D intensity would seek to obtain complementary resources, rather than the internalization hypothesis, according to which the R&D intensive firms preferred the wholly-owned subsidiary for the purposes of preventing its ownership advantages from devaluated. Finally, several interesting points will be noted by comparing the determinants of Japanese firms investment in Europe with that in North America.

Globalization of Financial Markets and Development of a Borderless Accounting

Shiba, Kenji
Kansai University

Bookkeeping and accounting techniques can easily be transmitted internationally, but once they are adopted as a system in one country, they have a develop unique to that country. As a result, accounting systems in different countries differ from each other. However, due to the disappear-

ance of market boundaries, these differences in accounting systems are becoming a problem. And consequently, the issues of international harmonization of accounting standards came into light. In our country, soon after the end of the WWII, in order to protect investors, the Securities and Exchange Law with the corresponding accounting principles supporting it, were imported from the United States. This marked the beginning of the modernization of accounting, and by the first half of the 1970's, the adjustments and reconciliation between the Securities and Exchange Law and the Commercial Code were concluded. However, from this time on, the newly established historical cost accounting began to suffer from great changes in the environment.

As international financing becomes active, each country can not stick to the fact that it has its own characteristic accounting system. Thus, it may be possible that in the global capital market, an accounting that is not influenced by a nationality may develop, apart from the domestic accounting. The detonator may be the derivatives. derivative transactions are quite new, and thus, it may be expected that an accounting standard that is not so greatly influenced by traditional accounting thoughts may be agreed.

Global R&D Management by Japanese Company —The Case of Mitsubishi Electric Corporation—

Arimura, Sadanori
Yamaguchi University

Overseas R&D activities by Japanese companies are steadily increasing. In America, Japanese companies have been increasing R&D investments since late 1980's. In Europe, this movements occurred on the eve of European integration in 1992. Recently, Japanese companies also began to start adaptive and development research activities in Asian countries.

As this phenomenon comes to light, new research approaches and agendas become to be needed with regard to overseas R&D activities by Japanese companies. First, it becomes important to visit overseas R&D units of Japanese companies and to inquire research activities and management style which are implemented within those units. Second, it is needed to research the process which a company established overseas R&D units and the way to manage those R&D units globally.

The purpose of this paper is to examine overseas R&D activities by Japanese companies by focusing on the second point. We investigated Mitsubishi Electric Corporation based on the interview to one staff who belongs to Planning and Administration Department of Corporate Research and Development. Beside, we also referred to the corporate's documents and other published papers.

A study of mother factory system as the international technology transfer system

Yamaguchi, Takahide
Fukushima University

The purposes of this paper is to explain why do we research the mother factory system, and what is the mother factory system.

In the already published articles on the international transfer of Japanese production system, it made clear which parts of the Japanese production system can transfer to the foreign factories. But these articles didn't explain how did the transfer of the production systems become feasible. So, we try to analyze the process of the international transfer of Japanese production system. In this process, the mother factory system work effectively.

Then, we theoretically considered the Japanese production system and the mother factory system. On the basis of this consideration, we hypothesized the mother factory system had the function to transmit the tacit knowledge to the foreign factories.

Finally, based this idea, we analyzed the date we collected. As the result, we found the function of mother factory covered a wide range.

To give an example, the mother factory system did not only have the function to transmit the tacit knowledge to the foreign factories, but also had the function to create the explicit knowledge in order that the firm might adapt itself to the foreign environment.

Japanese Firms' Research and Development: Strategy and Management

Tabata, Shohei
Kinki University

There are two types of R & D management. One is an individual-highlighted approach and the other is a group/interaction-oriented approach. Although Japanese firm's traditional approach is the latter, a growing number of them began to recognize it necessary to introduce an individual-highlighted approach as novelty of product/technology becomes much more important as KFS than ever. However, Japanese firm's strength is partly based on its group/interaction oriented approach. And, the two approaches are incompatible in many respects, especially as to appraisal and reward system. So, it must be made clear whether Japanese firms need only an individual-highlighted approach or they need both approaches at the same time when they pursue much more innovative R & D strategies. And, if the answer is the latter, it must be made clear how they can solve contradictions as to appraisal and reward system. Moreover, an introduction of an indi-

vidual-highlighted approach into Japanese firms is worth arguing in that it might enable them to employ non-Japanese engineers who have not been made the most of in Japanese firms so far. So, this paper will empirically analyze how changes in Japanese firms' R & D strategies influence their management system, especially focusing on the elements related to an individual-highlighted approach, a group/interaction oriented approach, appraisal and reward system, and employment of non-Japanese engineers. Innovation, creative adaptation, and improvement are taken as R & D strategies Japanese firms might adopt. Innovation, a strategy oriented to create quite new technological seeds is taken as a strategy which needs only an individual-highlighted approach. Creative adaptation, a strategy oriented to put seeds to unique use in a market through marketing creativity, is taken as a strategy which needs both an individual-highlighted approach and a group/interaction-oriented approach. Improvement, Japanese firm's traditional strategy, oriented to improve incrementally existing technologies/products, is taken as a strategy which needs only a group/interaction oriented approach. Some hypotheses are raised as to relationships between these three strategies and characteristics of management, and are statistically tested, based on primary data obtained through a questionnaire research.

Technology Transfer and Advancement in Japanese Enterprises

-- A Case Study on Subsidiaries in Southeast Asia --

Shusa, Yoshikazu / Cho, Du-Sop

Yokohama National University / Nagoya University

In recent years, there was the steady accumulation of researches on transfer of technologies and manufacturing systems of Japanese firms. However, those researches have not clearly shown the results of transfer. In this paper, firstly we intend to attempt to assess the results of technology transfer. By making this point clear, we can understand at what degree the transfer of the so-called Japanese Manufacturing System and of the Japanese Management System is contributing to improve local competitiveness.

Also, by looking at the results of technology transfer, the factors to be easily and difficultly transferred become clear. The second aim of this paper is, therefore, to provide a model that explains the degree of difficulty in technology transfers.

The results of our research on fifteen Japanese local subsidiaries in three Southeast Asian countries showed that, there is great variance between the local subsidiaries technological level advancement, considering the following aspects: quality assurance ability, degree of achievement of just-in-time deliveries, capacity of foreman, ability of maintenance operators. The difference of the results among those enterprises could not be explained by the introduction of Japanese Management System, concerning job classification and salary. From this observation, it is more significant to select the elements to be transferred, than to introduce the Japanese Manufacturing System as a

whole.

The fact that we can notice differences of technological advancement levels between local subsidiaries, shows us there is the possibility of the existence of stages in the development of technology transfer and in that of technology advancement. It is not always appropriate to conclude that Japanese companies technology transfer is difficult without considering this point. Still, advancements in technology are not achieved naturally, and there are obstacles. In order to overcome those obstacles, support is needed both from the head office and from the local subsidiaries. Particularly in the case of Japanese enterprises in Southeast Asia, Japanese head offices play important roles when positioning strategically their local subsidiaries.

The Formation Process of R&D Consortium

-- From a viewpoint of cross-national approach --

Sasaki, Toshihiro

Kyoto Sangyo University

The main purpose of this study is to examine interorganizational cooperation in research and development between competitors, R&D consortium, by bringing a cross-national perspective. National government in U.S., Japan, and Korea have become involved in interorganizational arrangement for R&D between competitors over the past few decades, but the Japanese and Korean government has taken a more interventionist approach than U.S. government.

Consortia managers face a three critical issues in managing interorganizational cooperation, membership management recruiting and retaining member firms, conflict management coordinating and resolving different interests of member firms, and technology transfer management exchanging and creating information. I try to examine each of these interorganizational management and focus on differences among three countries and test them with a empirical analysis from a survey of R&D consortia in Japan and U.S. conducted in 1990 and 1991.

I use the all of data of Engineering Research Association (ERA) registered under a 1961 law in Japan, R&D joint venture registered under the 1984 National Cooperative Research Act in U.S., and Industrial Research Association (IRA) registered under a Technology Development Promotion Act of 1977 in Korea. This paper is divided into three parts. In the first part, the emergence and significance of R&D consortia in various countries is described. In the second part, similarities and differences of three interorganizational management in U.S. and Japan based on the survey research. And in the final part, one case study, SEMATECH, are conducted to understand the dynamics of the formation and development processes of R&D consortia.

Characteristics and Problems of RHQ in Japanese MNEs

Mori, Tatsuo
Hirosaki University

This paper is a study about Regional Headquarters (RHQs) in Japanese MNEs. RHQ is a main office managing a lot of subsidiaries of Japanese MNEs in North America, Europe, and Asia. And it is also responsible for the subsidiaries. Recently, some Japanese MNEs have RHQs in these areas. Also, some have a plan to establish this in Asia. We made an investigation of RHQ in Japanese MNEs by using a questionnaire. This paper examines it and argue with its characteristics and problems. In this study, we discuss as follows. 1) Some Japanese MNEs have large RHQs. 2) Main functions of these are administrative functions of the area and staff functions. 3) The RHQ in Asia area has emphasized as a role of the strategic subsidiaries. 4) The results of establishing the RHQs are as follows: the coordination between area strategy and global strategy, decision making about administration in an area, and so on. 5) In some Japanese MNEs, RHQs are not successful. For their Headquarters could not understand their positioning.

Japanese Companies' Acquisitions in the U. S.

Yamada, Mitsuhiko
Toyo Gakuen University

Many Japanese companies made a great deal of mergers and acquisitions in the United States in the latter half of 1980s. Unfortunately, many of such deals ended in failure by the middle of 1990s after suffering heavy losses. As Japanese companies made those investments in the final phase of M&A and real estate boom in the United States, they bought American companies and trophy properties at an extremely high prices. Japanese companies were then unusually cash-rich because of bubbling economy in Japan. With the collapse of heated boom and the resultant recessions both in the U. S. and Japan in the early 1990s, Japanese companies plunged into severe losses, and were forced to bail out of money-losing assets write offs and divestments.

As past experiences show. M&A is generally unprofitable even in the domestic dealings. Cross-border acquisition are much more difficult and risky. In addition, Japanese companies were simply inexperienced in such cross-border transactions as late-comers in international investment. According to the results of follow-up studies of such acquisitions, serious defects in the strategies and managing of M&A activities by Japanese companies were found inadequate due diligence, lack of compelling rationals, paying too high prices and resultant goodwill, failure to deal quickly with American management and unions. and so on. Such failures and mistakes cannot be wholly blamed to the inexperience of Japanese companies: these were rooted deeply in the Japanese

management system-lack of effective corporate governance, inadequate internal control, lack of research and negotiation capabilities and so on. Japanese companies learned a lot of bruising lessons from their misconduct. Japanese companies need a fundamental reform of management system, both domestic and international.

International Management and Management System

---A Study on Management System by Japanese Companies in China

Sugita, Toshiaki

Sugimura International

Japan company progresses an aggressive foreign direct investment and is advancing local management in each country of the investee as globalization progress. Smooth, and on the other hand, it is not possible to say and it is fact on side of management like business approach in cultural different environment etc. to face a lot of problems in international management of Japan company though it is necessary to have already piled experience of 30 years or more though counts in 60's. A considerable part seems to support these manager, person in charge or the entire overseas affiliated firms and affect "Management system" for the base of the enterprise to do though in these problems, are from special of local circumstances in the advancement region also the originating one and the one by the nature of the manager on the Japan company side.

That is, across-the-board "System" by which special domination of the enterprise can be maintained besides after esteeming the various sense of value compared with parties concerned who have a different social background and sense of value respectively and some comprehending is necessary in management in a cultural different environment. That is, across-the board "Idea" and "Rule" are necessary. However, Japan company is having trouble in controlling in restructuring and local operation which includes the transfer or hybrid.

However, the content was a side human affairs chiefly and the labor and production management system sides though the research concerning past international management in Japan took up the characteristic of "Japanese style management".

This paper reviews concerning a past research in the first half and local management of Japanese Company and the analysis of the problem are attempted from the side of management chiefly based on the questionnaire survey in China to Japanese Company in the latter half. That is, it is the one to attempt the supplementation with the research of past "Japanese style management" and "International management of Japan" from a new side "Management system" through the elucidation of the problem in the current state and to examine the necessity of restructuring the management system in Japan company.

The Management Characteristics and Problems of the Japanese Joint Ventures with Chinese in China

Fujisawa, Takeshi
Kwansei Gakuin University

This paper intends to clarify the characteristics and problems of Japanese-owned joint ventures with Chinese in China. Japanese style management can be easily transferred in the type of joint venture whose parent company has bigger size and more famous company name. In such a joint venture, the management philosophy originated by a founder has been penetrated into Chinese. The U.S. and European joint ventures can be more highly evaluated in China, for the higher degree of transferring managerial resources and delegating managerial functions conducted by their parent companies. Most of them have superior company fame, foster formalization as illustrated by occupational descriptions, introduce individual responsibility rule, and develop the value of labor in common with Chinese values.

The analytical results from our questionnaires can be shown. First, Japanese joint ventures are inclined to be more capital intensive rather than labor intensive. Second, the correlation between export ratio and ownership ratio of the subjective firms is found to be insignificant. Third, the cross-cultural communication within a joint venture decreases its management trouble and leads to improve its performance. Fourth, both interests in cross-cultural communication are in turn related with the degree of mutual understanding, impression and adaptability. Fifth, more interest sided for its home country stressed by both partners and the lack of mutual understanding as to its opposite country's management practice often cause their management troubles. Sixth, the successful cross-cultural communication necessitates retaining excellent personnels and delegating decision-making rights to them.

Localization of Japanese Affiliated Companies in the United States and their Corporate Philanthropy

Nakamura, Hisato
Toyo University

The recent foreign investment by Japanese companies has rushed into reinvestment by local Japanese affiliated companies from traditional foreign direct investment and it has realized the further development of the localization.

Under the hypothesis that one of the greatest reasons of investment friction which Japanese affiliated companies encounter arises from scarce contribution and total indifference to their communities. This paper puts emphasis on the importance to promote corporate philanthropy by Japanese

affiliated companies at their local communities. Because every management resource owned by the company comes into existence only after the host countries and the communities have accepted it.

Prior to the consideration of philanthropy, I would like to examine whether it differs from conventional corporate social responsibility or not. And next, based on the survey of corporate citizenship by Japanese-owned companies in the United States, designed by the Japan Society in New York, this paper clarifies, comparing to the corporate citizenship as the similar concept, the positions of, and the relationships with the philanthropy.

Moreover, while not a few Japanese affiliated companies are sued by discriminatory recruitment and promotion for females and minorities (black people in particular), what's the status quo of corporate philanthropy exercised by them as the corporate citizens? Several judicial cases are shown here.

At last, as the conclusion, I consider what the merits of exercising philanthropy for the company is. The foreign direct investment by Japanese companies has reached a new stage of how they are amicably accepted through host community by their contribution from the stage of how they enter it and build effective sales and /or production systems. If Japanese companies aim to be real global corporation, it is necessary for them to determine assuming the adequate responsibility for the position.

This is the ultimate issues of localization and at the same time will be one of the greatest problems which Japanese multinational companies encounter, with the 21st century close at hand.

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——日独家電産業の比較—— 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 姉川知史 (慶應義塾大学)
- 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)
- 生産活動の国際化に関する課題 玉木欽也 (青山学院大学)
- グローバル企業倫理の構築に向けて 林 満男 (甲南大学)
- 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)

国際ビジネス研究学会第2回全国大会

第2回全国大会が下記のとおり開催された。

- (1)期 日 1995年11月18日(土), 19日(日)
- (2)開催校 神戸大学
- (3)統一論題 日本企業の国際化の再検討
- (4)開催日程 11月17日(金) 理事会 於 神戸大学
11月18日(土) 統一論題報告, 会員総会, 懇親会 於 同上
11月19日(日) 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

- | | |
|-----------------------|---------------|
| 日本企業の国際化の過程 (製造業を中心に) | 瀬藤嶺二 (拓殖大学) |
| 国際経営戦略の展開 | 網野俊賢 (異文化研究所) |
| 国際化とコミュニケーション | 林 吉郎 (青山学院大学) |
| アジアにおける日系企業の現地化 | 今田高俊 (東京工業大学) |
| 未熟な国際経営 | 吉原英樹 (神戸大学) |

自由論題

- | | |
|--------------------------------------|---------------------------------|
| 為替変動への対応と課題 | 八尾 晃 (大阪明浄女子
短期大学) |
| 多国籍企業の対外進出形態と決定要因 | 長谷川信次 (早稲田大学) |
| 金融市場のグローバル化と会計の無国籍化 | 柴 健次 (大阪府立大学) |
| 国際ビジネスに伴うリスクのマネジメントについて | 広田俊郎 (関西大学) |
| 日本企業のグローバル研究開発マネジメント——三菱電機のケースを中心に—— | 有村貞則 (神戸商科大学
大学院) |
| 国際技術移転システムとしてのマザー工場制の研究 | 山口隆英 (福島大学) |
| 日本企業の研究開発戦略と組織の変容 | 田端昌平 (近畿大学) |
| 日系企業の技術移転と技術高度化——東南アジア子会社の事例から—— | 周佐喜和 / 曾 斗燮
(横浜国立大学 / 名古屋大学) |
| R&Dコンソーシアムの形成過程——日米韓の比較を目指して—— | 佐々木利廣 (京都産業大学) |

日本の海外進出企業における地域統括本社の特徴とその結果

森 樹男 (弘前大学)

米国における企業買収の経験と教訓

山田充彦 (東洋学園大学)

中国における日系企業の経営者と経営システムについて

杉田俊明 (スギムラ・

インターナショナル)

日中合弁事業経営の特徴と問題点

藤沢武史 (関西学院大学)

在米日系子会社の現地化とフィランソロピー

中村久人 (東洋大学)

関東部会活動報告

第1回特定論題 1995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——」

北村かよ子（アジア経済研究所）

「産業政策とビジネスの役割」

服部民夫（東京経済大学）

「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）

「ロシアの市場化とビジネス」

袴田茂樹（青山学院大学）

第2回自由論題 1995年7月14日 於 学士会館

「日米における産業構造、競争優位戦略および競争感」

新宅純二郎（学習院大学）

第3回自由論題 1995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——」

諸上茂登（明治大学）

第4回特定論題 1996年4月13日 於 明治大学

テーマ：EU統合と国際ビジネス

「欧州通貨創出と欧州の世論——マースグループのヒアリング調査を中心に——」

中川辰洋（青山学院大学）

「EU統合と経営者活動」

吉森 賢（横浜国立大学）

「ドイツ自動車企業のグローバル戦略」

安西幹夫（福島大学）

第5回自由論題 1996年6月28日 於 富士短期大学

「国際経営論からみたアジア企業の多国籍化」

丹野 勲（神奈川大学）

「日米建設摩擦事情」

川田恵三（青山学院大学大学院）

関西部会活動報告

第1回統一論題 1995年12月16日 於 神戸商科大学

テーマ：日本的経営の再検討

「日本的経営の源流—鐘紡株式会社における工場管理の近代化、1910年代—」

桑原哲也（神戸大学）

「現場主義の海外経営—日本人技術者の経営行動の分析—」

安室憲一（神戸商科大学）

第2回新人報告大会 1996年4月13日 於 神戸大学

「中国自動車産業における国産化諸問題—上海大衆汽車有限公司のケーススタディー—」

肖 威（竜谷大学大学院）

「在台湾日系企業における現地雇用管理者の職務意識に関する研究—国際的人材活用度の視点から—」

澤木聖子（名古屋大学大学院）

「日本企業におけるマーケティング意思決定権の所在」

津田康英（奈良県立商科大学）

第3回シニア報告会 1996年9月14日 於 関西学院大学

「1930-40年代のアングロイラニアン石油会社とイラン政府」

梅野巨利（神戸商科大学）

「在ドイツ・在イギリス日系企業の日本型経営」 奥林 康司（神戸大学）

国際ビジネス研究学会年報 第2号

平成8年10月10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 03-5286-2032 (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. 2

October 1996

CONTENTS

ARTICLES

- Multinationalization Process of Japanese Firms — An Overview on International Spread by Japanese
Manufactures' Activities from 1950s to 1990s— R. Seto
- Globalization Strategy — Honda Case Study T. Amino
- The Root Problem of Intercultural Interfaces in Japanese Transnationalizing Corporations
..... K. Hayashi
- Anchoring Japanese Companies in Asian Countries: Evaluations of 10 Thousands Local Employees
..... T. Imada
- An Analysis of Foreign Market Entry Mode of Japanese Firms S. Hasegawa
- Globalization of Financial Markets and Development of a Borderless Accounting
..... K. Shiba
- Global R&D Management by Japanese Company — The Case of Mitsubishi Electric Corporation —
..... S. Arimura
- A Study of Mother Factory system as the International Technology Transfer System
..... T. Yamaguchi
- Japanese Firm's Research and Development: Strategy and Management
..... S. Tabata
- Technology Transfer and Advancement in Japanese Enterprises—A Case Study on Subsidiaries in
Southeast Asia— Y. Shusa/D. Cho
- The Formation Process of R&D Consortium— From a Viewpoint of Cross-national Approach—
..... T. Sasaki
- Characteristics and Problems of RHQ in Japanese MNEs T. Mori
- Japanese Companies' Acquisitions in the U.S. M. Yamada
- International Management and Management System — A Study on Management System by Japanese
Companies in China T. Sugita
- The Management Characteristics and Problems of the Japanese Joint Ventures with Chinese in China
..... T. Fujisawa
- Localization of Japanese Affiliated Companies in the United States and Their Corporate
Philanthropy H. Nakamura

BRIEFS in ENGLISH