

# 国際ビジネス研究学会年報

1997年

—国際競争の新たな展開と多国籍企業—

国際ビジネス研究学会編

Japan Academy of International Business Studies







# 目 次

## 統一論題

90年代にみる多国籍企業の競争力ー市場開発面からみた3つの経営能力を中心にー

竹田志郎（横浜国立大学）..... 1

経営のグローバル化と国際リーダーシップ開発

若林 満（名古屋大学）..... 15

The Nation States and The Multinational Businesses in the Global Reach

ー An Analytical Sketch ー

鈴木典比古（国際基督教大学）..... 31

## 自由論題

企業の高齢化対策に関する国際比較研究ー日本企業と米国企業に関する一考察ー

丹下博文（朝日大学）..... 45

連結優位の戦略ー国際会計基準・SEC基準・EU基準への準拠と関連してー

岡田依里（横浜国立大学）..... 59

日本企業の対東欧・中央アジア投資のゆくえ

ー東欧・中央アジアへの投資環境と現地経営組織要因の評価ー

薄上二郎（東京都立短期大学）..... 73

日系企業における現地雇用管理職の人材育成施策に関する研究

ー在台湾日系企業と地元企業の中間管理職の職務意識比較を通じてー

澤木聖子（名古屋大学）..... 87

日本の製造業の国際競争力を支えるもの

ー成熟化の中での人的資源開発システムの再構築ー

林 悦子（北星学園大学）..... 102

日本の製薬産業の国際的展開について

姉川知史（慶應義塾大学）..... 113

海外事業の経営組織・システムと経営の現地化	
－シンガポール、マレーシア、タイ進出日系製造業調査から－	
藤野哲也（長崎大学）.....	134
在中日系企業における中国人ホワイトカラーの意識	
－直属上司の国籍と資本形態による影響の比較－	
永井裕久 / 石田英夫（専修大学 / 慶應義塾大学）.....	148
日本の海運業における国際競争力の強化－多国籍企業化への模索と課題－	
星野裕志（神戸大学）.....	158
グローバル戦略のニュー・パラダイムを求めて－アジア企業に学ぶ－	
高井透 / 岩崎尚人 / 神田良（桜美林大学 / 成城大学 / 明治学院大学） .....	173
新たなる貿易枠組み－国際航空における自由化とグローバルな企業提携の出現に関する研究	
遠藤伸明（ジョージワシントン大学大学院）.....	200
企業グループにおける紐帯の形成と業績－アジアに進出する東芝・日立製作所グループを通して－	
境 新一（横浜国立大学大学院）.....	214
競争優位追求のためのネットワーク序論	
森山光良（岡山大学大学院）.....	233
The Spirit of Developing Core Competence Through Multinational Learning ~ A New Management Challenge for Multinationals ~	
Rasoava Rijamampianina (Hokkaido University) .....	246
我が国自動車メーカーにおける顧客価値創造と組織能力	
黒川文子（慶應義塾大学大学院）.....	253
中国自動車産業における企業戦略行動に関する研究	
陳 晋（東京大学大学院）.....	268
英文要旨	287
国際ビジネス研究学会会報	301

# 統一論題





# 90年代にみる多国籍企業の競争力

## —市場開発面からみた3つの経営能力を中心に—

竹田志郎（横浜国立大学）

### 要 旨

企業の競争力を構成する要素としてはその時点での資金、技術、設備、製品、人材といった経営資源そのものと社内および外部関連業者におよぶ組織化をはじめ経営目標に企業を方向づける統率力が含まれる。本稿では現段階（特に大競争時代といわれる1990年代）での多国籍企業の市場開発に要請される競争力の中から最も能動的な役割を演ずるリーダーシップとしての能力（competencies）について検討する。

現段階のグローバル化過程にある多国籍企業は一段と激しい世界的規模の競争下におかれている。そこでの多国籍企業は従来のような全方位的な競争行動を自らの力だけで推進することは不可能となっている。そこで求められる経営能力の第1は市場の選択能力である。企業の生存・発展の場の精確な確定能力ともいえるこの力は多品種少量生産を効率的に修正し、事業多角化の再構築により自社にとっての基幹事業部門の確立を目標としている。この実現のための方法は企業のシステムと行動にみる“高感度化”にある。すなわち、世界的規模での環境変化の速やかな掌握と対応である。これにより企業行動の直感性・即決性・柔軟性は保持される。こうした企業行動実現のために次の経営能力が必要とされる。

第2は他社の活用能力である。他社経営資源の利用による急速な市場適応能力ともいえるこの能力の目標は基本的経営戦略としての国際提携活動の確立である。戦略的に提携をすすめるにはパートナー相互が対等であることが前提となる。したがって、その方法としては常に相手に対し技能・知識・能力の上でなんらかの優位性を維持しなくてはならない。技術力、財務力等でもすれば平準化の進む巨大企業間にあつて次の能力が必要となる。

第3は企業の個性化能力である。“人”を中心とする事業の維持能力は企業体自体が企業理念に基づく自己認識力・自己表現力の確立を目標とすることによって発揮される。この方法としては全社員の意識の特定化を前提に、外部ステイクホルダーに対する企業理念の認知があげられる。

上記3つの経営能力は現在の多国籍企業に企業自体の差別化（商品に対象化された差別化の結果＝現実性だけでなく、差別化しうる能力＝可能性を含めて）を支えるものといえる。まさに「選ばれる商品」の時代から「選ばれる経営」の時代への転換の中にこそ大競争時代の競争力は発揮されるものといえるだろう。

### 1. 問題の限定

多国籍企業の競争力の実体的内容は全世界的規模での財務・技術・ソーシング・生産・マーケティング（商品計画、販売、各種サービスを含む）力であり、この諸力が“人”の意識を通して競争戦略というかたちで具現化される。同様な経営資源を保有していても同様な“力”を

形成するとは限らない。まさに「競争戦略とは自社を異なったものにすることであり、特異な価値の組み合わせを提供するために異なった一連の事業活動を慎重に選択することを意味する。」<sup>1)</sup>ここに“人”の力＝経営能力の介在する余地がある。近年、企業の競争行動にあってこの「意識」的側面を重視するあまりその前提となる企業主体の「存在」側面ともいえる競争関係への配慮を失いがちになっていた。すなわち、企業のおかれている環境とりわけ競争上の位置、すなわち多国籍企業が巨大寡占企業であることの確認の重要性である。

本稿ではこの競争関係に十分留意したうえで競争行動の意識的側面である競争戦略策定・改善等に占めるリーダーシップを創り出す経営能力（competencies）の検討を行う。

## 2. 市場のグローバル化と企業のグローバル化

いわゆるグローバル化を推進する経営能力（global competencies）について、R・T・モラーンとJ・R・リーゼンバガーは次の諸点を指摘する。<sup>2)</sup>

(1) グローバルマインドの保持、(2) 異なった経歴の人々との事業推進上の対等の能力、(3) 長期的視点、(4) 組織変革の推進力、(5) 学習システムの創造、(6) 部下の向上心に対する動機付、(7) 対立時の協調姿勢による折衝と対応、(8) 海外勤務サイクルの効果的管理、(9) 多数国文化にわたる開発チームへの参加とリード、(10) 自国文化の価値観の理解、(11) 対象国の組織と文化の精確な掌握、(12) 対象国での文化的に不適切な行動の回避と現地事業活動のやり方を尊重する行動などである。

これらの経営能力は(1)～(3)が「態度」、(4)～(6)が「リーダーシップ」、(7)～(9)が「人材交流」、(10)～(12)が「文化」に分けられるという。このリーダーシップに係わる能力が本稿でみる具体的な経営能力の基礎にあるものと考えられる。したがって、これらの能力を「1990年代の市場開発」での「競争力のリーダーシップ」という枠の中で特定化し、検討することになる。

現段階のグローバル化過程にあって要求される経営能力を確定するためには当然、企業間競争をグローバルレベルに導いた社会経済的環境要因の掌握が必要となる。世界的規模での競争激化が個々の要因の基礎にあることは筆者を含めて多くの論者によって指摘されている。ここではどのような具体的環境要因が形成されているかを前出モラーンらの指摘によって確認すると次の諸点があげられる。<sup>3)</sup>

(1) 規模の経済性、(2) 新市場の形成、(3) グローバル・ソーシング、(4) 関税・非関税障壁の低下と租税優遇措置、(5) 技術標準の均質化、(6) 全世界向け輸送費の低下、(7) 低コストの通信伝達手段の増加、(8) 製品需要の均質化傾向、(9) 国際規模での競合企業との競争、(10) 国内志向からグローバル志向への対顧客戦略の変化、(11) 為替レートへの対処、(12) 技術変化の加速化などである。

上記諸要因はかつて筆者が指摘した市場のグローバル化と企業のグローバル化の不変側面と可変側面の存在を示唆している。企業の市場への働きかけは環境要因そのものの動きに拍車をかけたり、ブレーキをかけることにもなる。このことを踏まえたくて現段階で特に必要とされる経営能力の特定化が必要とされる。その意味で市場のグローバル化と企業のグローバル化の内容とその変質について簡単に確認しておこう。<sup>4)</sup>

市場のグローバル化の不变側面は各国経済・技術力の発展に伴う国際経済の緊密化と要素市場の均質化を背景とする最終消費者市場での顧客選好同質化の進展である。一方グローバル化の進展過程で生じた大きな変質は旧社会主義経済圏への資本主義企業の本格的参入や経済の地域的統合化による市場のブロック化に加え欧・日・NIES諸国の多国籍企業の成長を背景とする国際競争の激化による取引業者市場での非価格競争から価格競争へのシフトである。この市場グローバル化の両面は多国籍企業にブランド支配力を伴うコスト引き下げを要請する。

かかる状況下の企業のグローバル化は一面において国際生産・サービス活動の増加・拡大を推進し続けるなかで企業内国際取引の多様化を引き起こす。この多様化は企業内国際分業の精緻化と国際振替価格の変容を意味する。これは従来の多国籍企業の基本戦略であった“自前主義”（後述）だけによる事業活動の放棄となって現れる。そして全世界的規模で進められる競争行動に「協調」側面を採り入れることを余儀なくさせ、企業提携の変質をもたらす。

前出モラーンらの指摘する環境要因は市場および企業のグローバル化の現段階のもとで具象化される。例えば、企業にとってほぼ共通の環境要因として映るものには、例えば、(2) 新市場の形成、(5) 技術標準の均質化、(8) 製品需要の均質化傾向、(9) 国際的規模での競合企業との競争がある。一方、当該企業の既存の行動結果との関連でかなり異なった現れ方をする環境要因としては、(3) グローバル・ソーシング、(6) 全世界向け輸送費の低下、(10) 国内志向からグローバル志向への対顧客戦略の変化、(12) 技術変化の加速化などがあげられよう。

これらの環境要因に対応する多国籍企業の競争力を発揮するリーダーシップとしてどのような経営能力が特に要請されてくるのだろうか。数多くの能力のうち、特に「市場の選択能力」「他社の活用能力」「企業の個性化能力」が必要となると考えられる。以下、この3つの能力の達成「目標」とその実現「方法」について整理しておきたい。

### 3. 市場の選択能力

この力は当該企業の生存・発展の場の精確な確定能力ともいえるだろう。ここ数年来、国際競争力の再構築と称し、日本企業は鉄鋼からエレクトロニクス、化学、流通に至るまで各部門でいわゆる「総合化」から「絞り込み」路線への転換を志向している。例えば、セイコーエプソンによるプリンターへのシフトもこの一例といえる。同社はパソコン用記憶装置事業から撤退する一方、海外3拠点にプリンター部門の設備投資を行っている。「プリンターへのシフトは安川英昭社長の掲げる“選択と集中”と呼ぶ経営方針によるものだ。競争力のある分野に経営資源を集中する一方、見込がないと判断すれば成長市場から身を引くことも辞さない<sup>5)</sup>（傍点引用者）というわけだ。

もとよりこれは日本企業だけにみられる現象ではなく、米欧企業にも同様な傾向は存在する。GEの発展に「奇跡」をもたらしたといわれるJ・ウエルチがその買収・売却の基準としたものはまさにこの市場の選択にあったといえるだろう。つまり、可能性が少ないとみた事業部門の売却によって得た資金は新しい事業機会を求めて国内外の会社・事業部の買収のために保有されたわけである。こうした事例は枚挙にいとまない。例えば、「コダック社に欠けていたものは？」という新聞記者の問いに対する次のG・フィッシャー会長の発言に注目しよう。

「むしろ持過ぎていたのが問題だった。化学会社、薬品会社などだ。市場環境がこれらの事業

を手掛けた時とは変わっていた。すべての分野に必要な投資を振り向けるのは不可能だと判断した。そこで写真・デジタル画像分野以外を切り離し、こうした『イメージ』分野に全経営資源を振り向けることにした。」<sup>6)</sup> (傍点引用者)

この種の事例には、多角化による多品種少量生産の非効率に対する反動がその共通点として現れている。そこには事業多角化の再構築を通ずる主要事業部門の確立への努力をみる。それは変種変量生産体制下での自らの事業活動のより効率的展開を目標としている。しかし、これは近年よく聞く“本業に帰れ”という言葉と同じではない。確かに上記の例を含めその傾向はみられる。毎年行われる日本経済新聞社の「研究開発活動に関する調査」<sup>7)</sup>によっても「今後最も重視する研究開発テーマ」には「既存事業（本業）の強化」は全体の6割に達している。ただ「新規事業の発掘」にも13%、「計画中的新規事業の育成」にも17.5%が投入されている点を見落としてはなるまい。

各企業は多角化を止めたわけではなく、実施した多角化が不適切であると判断した場合、速やかに中止しているに過ぎない。「見込み薄なら撤退」という動きである。例えば、ソニーは1995年12月に発売した画面サイズ10.4インチの液晶テレビの生産を1996年8月には打ち切り、半年強で撤退している。この事例はソニーにとって多角化とはいえないわけだが、本業のTVセットでさえ不適切であれば速やかな判断が下されている。投資引き上げ、事業変更、製品ラインの切り換えなどの加速化がなされ、当該企業の力をより適切な市場に集中している姿である。

地域の多角化ともいえる国際市場への進出、拡大、統廃合、撤退等にもみる動向についても同じことがいえる。キヤノンが1974年から行ってきたコンピュータ事業からの完全撤退はその例といえよう。74年からというと短期間とはいえないようだが、このスタートは販売活動が中心であり、資本参加の第一歩は97年に撤退したネクスト社への出資が89年からであった。さらに留意すべきことはIBMとの提携によるパワーPCの開発・生産に本格的に取り組んだ「ファイヤーパワーシステムズ」の設立(98%所有)は94年であり、これをモトローラに売却、撤退したのは2年後の96年のことであった。加えて97年、ネクスト社への出資分をアップル社への売却で「現金清算」し、「情報関連ではキヤノンは今後、デジタルカメラや各種プリンターなど画像の入力、出力分野に経営資源を集中投資する」<sup>8)</sup> (傍点引用者)とみられている。

この事業多角化の再構築による事業活動効率化という目標を実現する方法として、ここでは企業のシステムと行動にみる“高感度化”に注目しよう。“高感度化”とは企業主体が環境条件の変化に関する情報を速やかに掌握し(現場から部門管理者を通ずる全般管理者者層への情報の流れ)、社内では指揮命令として(前のカッコ内の情報の逆の流れ)、関連企業・機関へは協定・談合・折衝・説得・懇願というかたちでの迅速な対応を指す。松下電器の森下洋一社長は次のようにいう。「世の中のテンポに限りなく合わせるために、私はスピードとアーリーの二つがあると言っている。『速い』と『早い』の違いで、現場は速い、つまりスピード・アクション、我々トップマネジメントはアーリーディシジョンが重要だ。何かの兆しをとらえていち早く意思決定する責任がある」<sup>9)</sup>と。

まさにこの「速度」こそ市場選択のための不可欠の要因である。現在、世界市場で成功を収めているといわれる米欧企業の姿にも同じ要因をみる。例えば、パソコン市場でのインテルはマイクロソフトのように互換OSをもたなかったためAMD、サイリックスなどの互換機メーカーとの脅威にさらされていた。この脅威を解消する手法としてスピード戦略が採られたとい

われる。すなわち、3ヵ月に一度最新MPUを発売、スピードで競合メーカーを振り落とすというものである。また携帯電話機のノキアは7～8年前から紙・ゴムなどの既存事業を分離・売却し、経営資源を集中し価格競争力を高めた結果、欧州市場ではトップに立ち、米国市場でもモトローラに次ぐ市場を占めるに至っている。

このインテルとノキアの成功にみる共通点はスピード重視の経営感覚ということができよう。この感覚が企業の“高感度化”であり、この維持のためにはトップの意思決定をはじめミドルや現場での業務執行上の情報を適切な時・箇所に無駄なく供給することが必須となる。もとより、この種の情報の流れが適切であったにしろ企業のもつ資産・要員・組織等の在り方によっては企業行動の直感性→即決性→柔軟性は保持されない。例えば、特定外国市場の業務不振による特定商品の販売停止という事態を想定してみよう。

これに対する対応行動は、①間接輸出、②直接輸出、③現地販売子会社による現地代理店販売、④現地販売子会社によるディーラー向け販売、⑤現地生産・販売子会社による対ディーラー向け販売という順で採りずらくなるはずである。つまり、取引中止は⑤より①の方が簡単であるということだ。①から⑤に向けて企業行動の柔軟性は低下することになる。資本投下の有無ないし増加によって支配力は強まる（すなわち、指揮命令の範囲は広がる）反面、その放棄を困難にする。

企業行動の柔軟性はこの販売だけでなく事業活動の各局面に共通してみられる。その意味で完全所有による子会社経営、機密保持のための全面的な自社技術開発、品質維持のための可能な限りの自社生産、経路確保のためのOWN・ディストリビューション等に見られるかつての多国籍企業のいわゆる“自前主義”（＝“純血主義”）は高い支配力をもつもののこの柔軟性という点からみると、「速度」の要請される現段階では全能ではなくなったといえる。そこに他社を利用する必要性が不可避となった理由をみる。そこから次の経営能力が求められることになる。

#### 4. 他社の活用能力

これは他社の経営資源の利用による急速な市場適応能力とでもいうことができよう。具体的には戦略提携の推進である。周知のように企業間提携は現段階に特有なものではなく、古くから存在し、国際的には国内企業の海外進出期よりみられた。それが多国籍企業の発展に伴い1980年代に入って大きく変質したわけである。この点については既に筆者だけでなく多くの論者によって論究されているので、ここでは論述の都合上以下の5点を確認するに止めたい。

- (1) かつてと異なり多国籍企業の生存のために提携活動の採用が不可避となったこと
- (2) この企業間提携は市場メカニズムを通ずる取引活動をできるだけ企業の意図的活動に変質させようとする努力であること
- (3) 提携内容は大量生産の貫徹のため技術開発から販売・サービスに至る各事業活動だけでなく、国際規格の標準化のような当該産業部門全体に互る関係作りに及んでいること
- (4) この提携はあくまでパートナー間の対等な競争関係に拠っていること
- (5) 戦略提携は“自前主義”による既存の全世界的な事業所網を前提として初めて可能となるものであり、新設や買収と比べ単に有利な故に選択できるというものではないこと

上記のような特徴点をもつ戦略提携は旧来の提携と異なり巨大企業間とりわけ競合企業間に多くみられる。加えて具体的な係争中の問題を抱える企業間での提携も数多い。

ここで再びコダック社のフィッシャー会長の発言に注目してみよう。周知のようにコダック社（以下コ社）が1995年5月以降米国通商法301条に基づく富士写真フィルム（以下富士）を提訴して以来、富士側も『歴史の改ざん』をはじめ多くの調査による反論書<sup>10)</sup>を米通商代表部に提出して論戦を展開してきた。

こうした状況下で、「富士とはいつ停戦するのか」という新聞記者の問いに対してフィッシャー会長は「停戦？決してしない（笑い）。富士とは永遠に競争する。競争が企業を磨くからだ。富士とは協力もしていく。アナログ・デジタルの混合製品や純粋なデジタル製品の市場は極めて有望だ。両社は規格の標準化などでは協力できるはずだ。APSでも（共同推進した）関係にあり、APS以外の分野でも話し合いをしている。」

このコ社側の発想を富士側はどのように考えているのか。大西実会長は次のようにいう。「APS以外でも両社が協力できるというフィッシャー氏の考えには賛成だ。戦略的事業提携により、顧客によりよいシステムを提供できるのであれば、独占禁止法上の問題を避けながら協力することが必要。マルチメディアが普及するなか、顧客本位に考えれば提携戦略は重要であり、フィッシャー氏も同じように考えているのだろう。」<sup>11)</sup>

現実に両社ではデジタルカメラ用メモリーカードの仕様共通化のほか、デジタル画像をパソコンで取り扱う際の規格統一、APSフィルム使用の関連デジタル機器の技術交流などで協力関係に入る基本的合意をみたとしている。メモリーカード（文字・音声・静止画像を記録する切手サイズの半導体利用記憶素子）には東芝、松下電池工業、インテル、サンディスクが提案する4規格があり、このなかで東芝、富士の推すSSFDCと呼ばれるメモリーカードはコ社の参加によってその規格競争のなかで一步リードすることになりそうだという見方も存在する。

上記の事例にみたように、コ社と富士は自らの生存のために相互に活用し合った方が有利だからするのではなく、活用せざるを得ないからするのである。しかもこの事例は、デファクトスタンダードの形成という極めて能動的な提携活動である。国際規格の標準化はこの例にみるフィルム用カートリッジ、メモリーカードをはじめ先般来話題となったDVDのように製品自体が構成部品として共通性をもつ場合には、そのマーチャンダイジング上の優位性の確保だけでなく大量生産の実施上直接的な効果を生む提携といえる。そのため現在の提携活動が多国籍企業の基本的経営戦略の確立を目標としていることに気づく。別言すれば、「提携が今までのような補足的な経営手段としてではなく『本業』によりいっそう取り込まれてきたということ」<sup>12)</sup>を意味するものである。Booz Allen社の調査によると現段階の大部分の提携の平均的な継続期間は7年であるという。この数値にみるように提携は暫定的な企業活動であり、充実した提携活動であってもその目的を達すると解消されるという。<sup>13)</sup>

この他社の力を計画的に活用する戦略提携はパートナー間の対等性によって支えられている。つまり、パートナー双方もしくは一方にとってその提携が不利益、無意味になったとき、いつでも解消できる性質のものといえる。<sup>14)</sup>

提携活動の基本的経営戦略としての確立・維持という目標実現のための方法としてここでは他社に対する経営資源上の優位性の確保に注目しよう。

元来、「戦略提携の締結は単一の企業なり複数の企業の戦略的弱点を軽減する。--略--戦略

提携は企業にとってある程度思うままになる環境 (negotiated environment) を創り出すための、つまり不確実性を減らすための試みとしてもみることができる<sup>15)</sup> といわれる。このためには前述したようにパートナー間の対等性が前提となる。この対等性は資本額、企業規模、市場での位置関係といったものではない。これは特定の企業主体からみてなんらかの経営資源、経営制度の優位さをパートナーに対して保有すること、すなわち「コア・コンピタンス」の確立によって維持される。G・ハメルやC・K・プラハラッドによれば、「コア・コンピタンスは競争力の根源で個々の製品やサービスは果実である」<sup>16)</sup> という。他社によって真似のできない自社だけがないうる価値提供能力を指している。これによって例えば、米国のV Bが自らのもつ技術開発力によって他国の巨大企業から資金調達を可能とするような提携関係を生み出すことになるのである。ただここで留意すべきことは確かに巨大企業と小企業間の戦略提携もみるわけだが、その中心が巨大企業間相互にある点である。筆者がかつて調べた日本企業の1000件程の国際提携のうち約8割が巨大企業のものであり、主要外国パートナーは日本側上位企業との提携に集中している。<sup>17)</sup>

例えば、コンピュータ関連(半導体を含む)の外国企業15社の提携をみると日本側上位10社への集中度は75%強となっている(表1参照)。

表1 コンピュータ(含む半導体)関連主要外国企業と日本電機メーカーとの提携  
(1990～93年)

企業名	東芝	NEC	松下	富士通	日立	三菱	ソニー	沖電	キヤノン	三洋	10社計	その他	合計
ATT	3	16	6	4	3	8	1	3	1	-	45(83%)	9	54
IBM	9	3	4	2	8	3	3	-	4	-	36(78%)	10	46
HP	-	-	-	3	9	1	1	6	4	-	24(75%)	8	32
アップル	2	1	2	2	1	1	7	-	1	-	17(68%)	8	25
TI	2	-	-	4	7	1	3	-	-	-	17(61%)	11	28
モトローラ	9	-	1	1	-	1	1	-	-	-	13(87%)	2	15
ブル	2	7	-	-	2	-	-	1	-	-	12(86%)	2	14
サンマイクロ	2	1	3	5	2	-	-	-	-	-	13(76%)	4	17
NS	4	2	3	-	1	-	-	-	-	-	10(91%)	1	11
MIPS	3	3	-	-	-	-	1	-	-	-	7(100%)	-	7
DEC	1	1	-	1	1	3	1	-	-	-	8(47%)	9	17
フィリップス	-	1	5	-	1	-	-	-	-	-	7(88%)	1	8
シーメンス	2	-	-	3	1	-	1	-	-	-	7(88%)	1	8
LSI	-	4	2	-	-	1	-	-	-	-	7(70%)	3	10
VLSI	-	2	2	-	2	1	-	-	-	-	7(54%)	6	13
15社計	39 (66%)	41 (72%)	28 (57%)	25 (46%)	38 (72%)	20 (80%)	19 (70%)	10 (48%)	10 (77%)	-	230(75%) (63%)	75 (41%)	305 (56%)
その他	20	16	21	29	15	5	8	11	3	9	137(56%)	106	243
合計	59	57	49	54	53	25	27	21	13	9	367(67%)	181	548

[出所]『日本経済新聞』『日経産業新聞』『日経流通新聞』より作成。資料全般の説明は注19の拙稿を参照されたい。

この企業の中核的な力ともいえるコア・コンピタンスの確立には次の3つの条件を必要としている。<sup>18)</sup>

- A. 企業が顧客に認知される価値 (customer-perceived value) を充足すること
- B. 他企業と比べて十分に優れたユニークな競争力であること
- C. その企業力が新製品市場への参入の基礎となっていること

この企業力 (competence) とは個々のスキルや技術ではなくそれを束ねたものであると考えられている。したがって、実際の管理にあたっては、「トップ・マネジメントはこのコア・コンピタンスを特定個人の能力というレベルまで常に分解できなければならない。」<sup>19)</sup> したがって、このように認識されるコア・コンピタンスを現実の企業活動のなかで創り出し、維持するためには次のような諸点への配慮が重要とみられる。<sup>20)</sup>

- (1) 特定の経営機能に秀でていうのではなく、会社自体をできるだけ特定のなものとする必要があること
- (2) 会社をハードとソフトの両面にわたる特異な技能の混合物にするよう努力すること
- (3) この技能の過大・過小評価を避けるため一定の基準 (benchmarking) 設定が不可欠であること
- (4) 企業のコンピタンスを査定する場合、トップは会社の過去と同様に未来の事業機会を見つめること
- (5) そのためトップのリーダーシップが必須であること
- (6) 但し、それは単純なトップダウンではなく、社員全体の総意であること。そのために従業員やマネジャーの発言に耳を傾けること
- (7) 会社がやり遂げたいと心の中で抱いている計画自体を向上させること
- (8) トップは戦略とコアスキルとの間のつながりを正確に把握し、その担当分野の補強に心を配らねばならないこと
- (9) 各担当者は自分の仕事と会社の中核となる仕事への係わりあいを明確に意識しなくてはならないこと
- (10) コア・スキルを創り出す価値が継続的に補強される必要があること

このように創出される企業力の保持が戦略提携を通じ他社に対して対等に対応できる条件であり、これを前提として初めて他社との補完関係なりシナジー効果を期待することが可能となる。この点からみても提携というかたちで示される“共生”なり“協調”とは、全く競争（最終消費者・取引業者市場双方で）の変形でしかないことが明らかである。

ここにみる「自社ならでの力」とはその時点での資産力、財務力、技術力、市場支配力等を前提とするわけだが、現在これら諸力の平準化は急速に進展している。この中において企業自体の差別化を支えるものとして上述のようなトップを中心とする“人”に係わる力が大きな役割を演じていることに気づくわけである。ここに次の能力が必要となる。

## 5. 企業の個性化能力

企業の個性化能力とは“人”を中心とする事業の維持能力とでもいえるのではなかろうか。これを知るキッカケとして「The World's Top 100 Brands」のトップ20をみよう。<sup>21)</sup> ① McDonald's ② Coca Cola ③ Disney ④ Kodak ⑤ Sony ⑥ Gillette ⑦ Mercedes-Benz ⑧ Levi's ⑨ Microsoft ⑩ Marlboro ⑪ IBM ⑫ Nike ⑬ Johnson & Johnson ⑭ Visa ⑮ Nescafe,



⑯ Kelloggs ⑰ Pepsi-Cola ⑱ Apple Computer ⑲ BMW ⑳ American Express の各社をみる。

これらの各企業の半数以上は多国籍企業として世界市場に登場し、その資産・財務・技術の面で卓越した力を持つ巨大企業であるとともにその企業「らしさ」なるものを一般顧客に植え付けている企業である。これは各企業のもつトップのリーダーシップ、会社の仕組み作りでその個性が支えられているものといえる。ちなみにこのトップ100に入る日本のメーカーをみると、上記の他、任天堂、セガ、トヨタ、東芝、ホンダ、富士写真、カシオ、キヤノンなどがみられる。企業の巨大さより企業の特異性がかかなり全面に出ている企業ということになる。

では、この個性化とは何なのか。それはその企業のもつ企業理念の発現といえるだろう。したがってここでの目標は企業自体が企業理念に基づく自己認識力をもち、自己表現力を確立することにある。すなわち「各企業なりの洗練された思考・行為様式」として把握される「企業文化」<sup>22)</sup>の確立ということになる。筆者はこの分野に不案内であるためここでは梅澤正氏の考え方に抛りながら整理していこう。

トップのもつ企業理念は通常、創業者以来、あるいは長年に亘る事業展開のなかで培われてきたものといえる。例えば、ホンダにみる「わが社は世界的視野に立ち、顧客の要請に応じて、性能の優れた製品を生産する」とか、松下の「産業人たるの本分に徹し、社会生活の改善と向上を図り、世界文化の進展に寄与せんことを期す」という類いのものである。よく採り上げられるIBMの「個人の尊重、顧客へのサービス、優良さ」という点が同社の企業行動のガイドラインとなってきたことは周知の通りである。「これらの基準 (standards) は急に生じたものではなく、IBMの設立後60年以上IBMの経営者と従業員によって主張し続けられてきた理念 (belief) から生じた」<sup>23)</sup>ものである。

企業理念は単に考え方として経営幹部が共有していただいただけでは無意味であり、このIBMの例にみるように従業員の個々の業務活動となったとき企業体としての理念となる。すなわち、作業動作、交渉姿勢、接客態度といった行動様式として具現化されたとき、企業理念は「行動化」される。加えて企業は複数の人々の活動体であるためトップから従業員、あるいは管理者・従業員相互の組み合わせとしての社内の組織化から調達先の下請け業者や販売経路となる流通業者に至る取引業者の組織化が必須となり、それにより企業理念は「構造化」される。さらに企業活動は具体的な商品・サービスの提供を継続的に展開するわけであるからその製品自体のもつデザインをはじめパッケージ、ブランド、コーポレートカラー、ラベリングなど、また従業員のユニホームとしてもその特色を表現することになる。企業理念の「象徴化」<sup>24)</sup>である。

再びコダック社社長の発言に注目しよう。「基準」としている経営指標は何かという記者の問いに対して「経営幹部には、私に向かってではなく、従業員と話すように言っている。社内にはスナッフ・ショット・プログラムというのがある。従業員に会社の進む方向を理解してもらい、会社の将来に必要な能力を身に付けてもらう制度だ」としている。自己認識力高揚の姿勢といえる。

しかし、企業の個性化というとき、企業自体が自らの特性を確認したとしてもそれだけでは、その能力の発揮ということにはならない。企業のもつ個性化能力は基本的には、企業の技術開発からマーケティングに至る事業活動の各側面に見いだされる。そして製品なりサービスそれ自体を通して発現されるともいえる。しかし、ここでは当該企業のCIの確立という積極的な

課題への対応策の一つの手法として広報（public affairs）を採り上げてみたい。

国際事業活動の場合、国内市場と異なり企業側もステイクホルダー側も相互の出現は急なものとして映るはずである。したがって、両者の関係を良好なものとするこの広報活動は国内以上に積極的な意義をもつといえる。

筆者は広報という方法をステイクホルダーの在り方によって6つに分類している。まず働きかける対象の名前が解っていないか、いるかでA不特定とB特定に分け、そのうえで対象を多数、少数、単数に細分する。この場合の多数と少数の区分はあくまで相対的なものとなる。例えば、表2にみるように一般消費者なり地域社会よりは工場見学者なり何らかの催事参加者の方が少ないといった具合である。なお具体的な手法そのものは各方式で利用されることを前提としている。例えば、ハウスオーガンの無料配布・書店販売や工場内でのPR映画の上映などはA-2方式の手法となり、同じハウスオーガンのオピニオンリーダーや株主向け配布やPR映画の学校・各種機関への貸与・贈与はB-1-a方式の手法ともなるわけである。

表2 対象別PR手法一覧

対象の分類		対象の例		手法の例
A 不 特 定	1. 多数	社外	消費者、地域社会	プレス・パブリシティー
	2. 少数	社外	工場見学者、催事参加者	オープンハウス、講演会
	3. 単数	社外	顧客、政府機関	消費者相談室、インタビュー
B 特 定	1. 多数	a. 社外	顧客、オピニオンリーダー	ハウスオーガン、PR映画
		b. 社内	従業員、その他関係者	社内報、家族パーティー
	2. 少数	a. 社外	公官庁、学校、各種団体	寄付、セミナー、各種催事
		b. 社内	従業員、	会合、口頭伝達
	3. 単数	a. 社外	政治家、著名人、担当役人	パーソナル・コンタクト
		b. 社内	従業員	インタビュー

国際市場での個性化能力の形成という視点から上記のような広報活動をみると、特に以下の5点への配慮が必要となろう。

(1) 外国市場への初期参入段階ほど広報は必要不可欠であること。当然のことながら、現地消費者はその製品・企業について全く知らないのであるから、売り込みには知らせるという行為が併行しなくてはならない。かつての米国市場でのSEIKOの場合、ブランド訴求の前に日本の時計の優秀性を知らせ、そこでのトップ企業としてのセイコーの位置を正しく知らせる必要があったわけである。

(2) 対象国によってマスメディアの在り方が大幅に異なる点を正確に把握すること。例えば、プレスリリースの作成・配布の方法は電波・印刷媒体の種類や地域的な拡がりの差異をはじめ編集・取材記者の性格の差異などによってかなり変わってくるはずである。

(3) スペシャル・イベントの実施には国・地域によって多様なやり方があり、適切な手法を創り出す工夫をすること。例えば、余った良質な工場用水を簡単な蛇口を一つつけるだけで家庭用水に活用し、近隣住民に非常に喜ばれたかつてのプリヂストンのイラン・シラズ工場のケースなどはその好例といえよう。

(4) 発展途上国ほどパーソナル・コンタクトは重要な意味をもつこと。時として犯罪行為との接点に立つこの種の活動は慎重に進められねばならない。①広報内容の真実性、②信頼関係の創出、③ツーウェイ・コミュニケーションという広報の原則が最も直截にかつ具体的に現れるからである。

(5) 全世界的な自社のイメージ形成という意味で国内以上に社内広報への配慮が必要となること。企業理念の社内での認知には現地国毎にかなり異なった仕方が採用されるであろう。例えば、松下電器の朝礼は米国では採用されていない。しかし、社訓の中身は表現を変えて各現地子会社の従業員には理解されているはずである。

ここでは個性化の方法の一例として広報活動をみてきたわけだが、本来、企業の個性化は積極的なリーダーシップと経営戦略そのものに係わるものである。いままで何度か紹介してきたソニーの米国で行った「親密化」→「アメリカ化」→「ソニー化」という段階的な戦略展開はその一例である。<sup>25)</sup> これは進出国で当該企業を認識させ、現地化し、個性化するという表現で一般化されよう。いずれにしても戦略の本質には長期、集中、統合に加え執念（粘り強くやり遂げる気迫）という属性の存在を見落とすわけにはいかない。<sup>26)</sup>

ここに事業の維持能力の中で“人”が特に必要とされる理由をみる。かかる事態は現在の企業の競争力が単に商品・サービスというかたちで収まらなくなり、企業自体の力を指すようになったことの現れといえるだろう。

## 6. 「選ばれる商品」の時代から「選ばれる経営」の時代へ

かつて市場開発のためには「売れる商品」が必要とされた。それが「売れる」から「選ばれる」に変わった。言うまでもなく、同一産業部門内の主要企業の技術・市場開発力の平準化が進み、各社の製品はほぼ同様の品質・機能・スタイル・サイズをもってすでに確保されている販売経路を通じて同時的に小売店頭に並ぶ。したがって、移り気な顧客の選択に対応しうる商品製作上の厳しい配慮が要請されてきたわけである。

しかし、事態はまた新しい局面を迎えた。すなわち90年代の激しい競争関係下にあつては、当該企業が作り出した商品はその時点での競争力が物財に対象化された結果であつて、急速に変化する競争に常に対応しているものとはいえなくなったのである。本稿で述べてきた市場開発上の3つの経営能力に注目するとき、

第1の市場選択能力は当該企業の同種産業部門内での速やかな革新と多種の産業部門への参入と撤退を促進する。

第2の他社活用能力はブランド支配力を軸として他社の力を利用したコスト引き下げを推進する。

第3の企業個性化能力は理念・仕組み・行動・伝達により自らの特性を創出する。

多くの産業部門、世界各地に進出している多国籍企業にとってこうした能力が要請されるのは、商品だけでなく、企業イメージ、経営活動の進め方、技術・市場開発能力に示される企業自体の差別化（“もの”に対象化された差別化の結果＝現実性だけでなく、差別化しうる能力＝可能性を含む）に他なるまい。つまり「らしさ」<sup>27)</sup>ということが商品だけでなく企業体全体に互って求められていることを指している。

この差別化のためには市場開発での革新性（諸活動の飛躍をめざす挑戦的性格）とともに統一性（諸活動の一体化をめざす計画的性格）が不可欠であることに気づく。その意味で“人”の能力とりわけトップのリーダーシップの果たす役割が大きく問われているわけである。グローバル化の現段階での競争戦略の展開にあたり、単なる現地化志向の推進ではこの2つの性格は失いがちになる。そこに本国本社の最高経営者の指揮が現地子会社において十分に発揮できる仕組み作りが重要となる理由がある。フォードにみる全世界向け車種の開発責任の本社集中化をはじめ、ソニーの米国統括会社（SCA）の第二本社化にみる日本人役員の常駐といった構想は、単に“現地経営は現地人に”ではなく、このような本社の積極的なリーダーシップの必要性の反映とみることができるのではなかろうか。

まさに大競争時代の競争力は「選ばれる経営」<sup>28)</sup>のなかにこそ発揮されているものといえよう。

[注]

- 1) Porter, Michael E., "What is Strategy?," *Havard Business Review*, Nov.-Dec. 1996, p. 64.
- 2) Mornan, Robert T. and John R. Risenberger, *The Global Challenge*, McGraw-Hill, 1994, p. 193.
- 3) *Ibid.*, p.193. 2) ととも表 10-2 を参照したわけだが、詳しくは第 2, 10～13 章で述べられている。かれらの考え方によると、上記 (1)～(8) まだがグローバル化の中で企業にとって競争上の優位を確保するための能動的 (proactive) 要因であるのに対して (9)～(12) までを企業が対応せざるを得ない受動的 (reactive) 要因であるとしている。この区別だては企業の環境要因への適応の度合い (意識的な働きかけの程度の差) をみるうえで必要とある。経営環境には当該企業がおかれている外部環境と企業がその時点でもつ内部環境が存在する。周知のように外部環境は社会経済的・政治法制的・産業技術的環境であり、内部環境は当該企業のもつ経営者・従業員の最・質、組織構造、競争上の位置、生産・開発設備の状況、R&D・調達・生産・マーケティングの仕組みと力ということになる。多国籍企業の場合、これらに全世界的規模で対応することになる。
- 4) 拙著『国際戦略提携』同文館、1992年、第1章を参照。
- 5) 『日経産業新聞』1996年12月4日付。
- 6) 『日経産業新聞』1996年9月13日付。興味深いことに他の2つの能力に関するフィッシャー会長の発言はこれと同時になされたものである。なおコダック社は1996年9月9日、複写機事業の販売・サービス部門の売却を発表している。
- 7) 同上紙、1995年8月7日付。
- 8) 『日本経済新聞』1997年1月6日付。
- 9) 『日経産業新聞』1996年9月23日付。無論、この種の主張は数多く見られ、ノキアのヨルマ・オリラ社長やダイムラー・ベンツのユルゲン・シュレンプ社長などの行動にも明確に現れている (『日本経済新聞』1997年5月19日付)。
- 10) この点については拙稿「系列と提携—日本におけるカラーフィルム市場と関連して—」『慶応経営論集』第14巻第1号を参照。富士フィルム側の提出した反論書には、*Rewriting*

*History-Kodak's Revisionist Account of the Japanese Consumer Photographic Market*, July 1995. のほか, *Fujifilm's Rebuttal Regarding the Alleged "Distribution Bottleneck"*, Dec. 21, 1995. や *Fujifilm's Rebuttal on Price Comparisons*, Feb. 7, 1996. などがあげられよう。

- 11) 『日本経済新聞』1996年9月10日付。
- 12) 小川卓也『戦略的提携』エルコ, 1995年74頁。
- 13) *Financial Times*, Oct. 12, 1995.
- 14) 最近にみるこのケースの一つとして日産スペインがフォード向け欧州市場用RVのOEM生産供給契約を98年末で更新しない, と発表した事例をあげる。「両社はともに欧州でのRV事業が軌道に乗り, 相互補完の意義が薄れていた。日産は2000年をメドに同拠点に新規生産機種を投入する計画で自社ブランドで攻勢をかける戦略に転換する」(『日本経済新聞』1997年3月23日付) という。
- 15) Faulkner, David, *International Strategic Alliances*, McGraw-Hill, 1995, p. 18.
- 16) Hamel, Gary and C.K. Prahalad, *Competing for the Future*, Harvard Business School Press, 1994, p. 202. 一条和生訳『コア・コンピタンス経営』日本経済新聞社, 1995年258頁。
- 17) 拙稿「日本企業の国際戦略提携の現状とその成立要因」『横浜経営研究』第15巻第1号(1994年)を参照。
- 18) Hamell, G. and C.K. Prahalad, *op. cit.*, pp. 204-207. 邦訳260-265頁。
- 19) *Ibid.*, p. 203. 邦訳259頁。
- 20) "Identifying Competitive Skills Through Core Competences," *Business Internatioanl*, Nov. 16, 1992, p. 374.
- 21) Kochan, Nicholas, *The World's Greatest Brands*, Macmillan, 1996, p. xvi.
- 22) 梅澤正『企業文化の革新と創造』有斐閣, 1990年43頁。
- 23) IBM, *Business Conduct Guidelines*.
- 24) 梅澤, 前掲書53-56頁。
- 25) 例えば, 拙稿「国際マーケティング」吉原英樹編著『日本企業の国際経営』同文館, 1992年, 99頁参照。
- 26) 水口健次, 鳥居直隆, 三浦功編著『冒険するマーケティング』日本経済新聞社, 1996年25頁。
- 27) ちなみに消費者の感じる「らしさ」とは新奇性 (originality), 自己主張度 (identity) 量と期間 (quantity) によって構成されるといわれる。(前掲書148頁参照)
- 28) この用語は今から14年前, 筆者が日本能率協会主催の「第2次米国マーケティング優秀メーカー訪米視察団」のコーディネーターとしてNCR, Xerox, PepsiCo, AnheuserBusch, Coca Cola, GFなどを訪問し, その折に感じとった内容から日本企業の将来の在り方を予想して名付けたものである。現在, それが現実的なものとなったとの確信を強くするため再度使用した。拙稿「“選ばれる商品”の時代から“選ばれる経営”の時代へ」『JMA ジャーナル』Vol. 2, No. 12, 1983年12月号, 12-17頁参照。

[参考文献]

R・スレーター『GEの奇跡』同文書院インターナショナル，1993年。

水口健次監修『戦略の本質』日本経済新聞社，1993年。

鳥居直隆『ブランド・マーケティング』ダイヤモンド社，1996年。

# 経営のグローバル化と国際リーダーシップ開発

若林 満 (名古屋大学)

## 要 旨

本報告においては、統一論題の趣旨に従い経営のグローバル化が進展する中で、わが国多国籍企業の管理者や経営者が、国際ビジネスの世界でどのようにリーダーシップを発揮することが可能であるかが論じられた。出発点として、リーダーシップについては、他者に対する影響力の過程と簡単に定義され、国際ビジネスにおいてリーダーシップが求められる場面として、(1) 小集団、(2) 工場及び組織、(3) グローバルないしネットワーク経営の3つの水準に分けて論じられた。

まず小集団のレベルでは、いわゆる「現場主義の管理」を推進している職組長のリーダーシップが分析され、技術移転の過程で発揮される彼らの広範な現場での問題解決能力が検討された。彼らのリーダーシップは、技術移転過程で外国のチームリーダーを育成する重要なリソースとなっていた。次に、工場レベルでのリーダーシップであるが、このレベルの分析においては、リーン・プロダクションの鍵を握る工場管理者の指導力が取り上げられ、QCCやカイゼン活動、方針管理推進の機能として論じられた。特に、トヨタ生産システムに代表される効率性の高い工場組織は、JITや自動化といった工程管理の手法が、カイゼン活動に代表されるTQC活動と一体となって展開されるとき、両者の相乗効果の帰結として生まれるものであることが、根本モデルを用いて説明された。加えて組織のレベルでは、日本的な経営の価値体系と現地企業社会に固有な価値体系を融合させ、海外現地法人において第三の企業文化を生み出すことに成功している、日本人経営トップのリーダーシップが分析された。最後に、グローバル経営のリーダーシップに関しては、アメリカ全土に分散する現地法人群と本社の事業部とをマトリックス組織で掌握する、アメリカ地域統括本部の機能分析が行なわれた。ここでは、共生の理念の下に、全世界で自然環境、消費者、地域社会(雇用・福祉・教育等の面で)との持続的共生関係の発展を推進するわが国多国籍企業のリーダーシップが、アメリカでの展開を事例として分析された。しかし以上の事例は、日本企業が100%出資して新規に事業を立ち上げる状況でのリーダーシップであり、国際合弁や株式取得による経営参加の場合は、日本側のリーダーシップには大いに問題があることが右図の研究に基づき指摘された。

## 1. グローバル化の進展と求められる国際経営のリーダーシップ

### 1) 日本型経営の「移転」から国際経営リーダーシップの「創造」へ

日本企業が経営のグローバル化にどの程度成功するかが、これから21世紀初頭を通じた日本の経営と経済の発展を左右することは、多くの論者の指摘するところである。海外での企業経営の形態が、「国際化→多国籍化→グローバル化」と進化のテンポを速める中、また国際競争

舞台でのプレイヤーが多極化、平準化する中、アメリカ・ヨーロッパ型のビジネス・リーダーシップに代わるものとして、アジア型のリーダーシップの発展も期待されている。特に、日本型経営のアジア企業への移転や、アセアン型経営スタイルと日本型ないし欧米型との比較研究が盛んになってきている (Lim, R., 1996; Lim, L., 1996)。このような動きは、東南アジア及び東アジア地域における急激な経済発展の中で、各国・地域の企業の国際化が本格化し、かつて支配的であった欧米型ないし日本型の経営モデルに代わって、アセアン型ないし中国 (儒教) 型の経営スタイルが台頭しつつあることを示唆している (Hofstede & Bond, 1988)。このような状況変化は、日本型経営に対し国際経営、特にアジア地域における、リーダーシップの確立を求めているといえよう。

一方、日本企業は北米やヨーロッパにおいては、バブル経済の崩壊を転機として、従来の「日本型経営の国際移転」から、地球規模での経営統合を目指す「共生のグローバル経営」へと、国際化戦略の転換を進めている。この段階ではグローバル化の目的は、1970 - 80年代のような、日本型経営の普遍性の追求にあるのではない。むしろ、地球規模での経営・経済の問題に対処するための、日本企業による新たな国際経営スタイルの創造が、「共生」の理念の下に追求され始めたと考えてよい。このように、本大会のテーマである「国際競争の新たな展開」において求められるものは、日本型経営の移転から国際経営リーダーシップの創造への、グローバル経営戦略の転換でなければならない。

以上のような戦略転換が必要な理由として、日本企業の国際経営と地球規模での諸問題との、相互依存関係の増大を指摘することができる (外務省, 1996)。相互依存の第1は、経営における国際的なプレゼンスが増大すればするほど、当然の結果として国際的リーダーシップも求められるという点である。世界的に経営の利益だけを頂戴して、他のことに口も顔も出さないというアンバランスは、リーダーシップはおろか、フォロアーシップとしても失格である。第2は進出国の地域経済へのインパクトである。特に、進出先が開発途上国である場合、当該国や地域の発展に貢献することが、ひいては進出企業の利益にもつながる。開発途上国の発展なくして、日本経済・経営の発展も有り得ないことは言を待たない。このように、経済的発展における相互依存を促進することは、これからの経営グローバル化戦略の基本的視点でなければならない (UNCRD, 1993)。第3には、地球規模での資源保全や環境保護に対する責任である。日本の経済と企業は、世界的に大量の天然資源を消費しているが、自然環境を保護しそれと共生しつつ、持続的発展を可能とする道を開拓する責任がある。第4として、グローバルなレベルでの現地化の必要性が指摘できる。現地化は進出先での人的資源の開発と活用という人材の現地化と、資財・部品の現地調達というローカル・コンテンツの開発の2点から問題とすることができるが、現地化の促進は日本企業の海外でのリーダーシップを計る試金石といえよう。最後に、いわゆる模範的な経営実践としての、グローバル・リーダーシップ・モデルの問題が考えられる。これは規範的・道徳的側面から見た企業行動であり、経営トップの人格的・倫理的側面の国際ビジネスでのリーダーシップを意味している。特に、日本国内で妥当とされる企業リーダーの規範的行動や人格特性が、国際的には必ずしも通用しないという点が認識される必要がある。この点から、国際ビジネス・リーダーシップ教育について考えていく必要がある。

## 2) 国際リーダーシップ開発：経営国際化の最終段階での課題



経営グローバル化の発展プロセスは、「物」→「金」→「情報」→「人」へと段階を追って発展していく。これは、企業の経営資源の国際移転の段階として捉えれば理解しやすい。第1段階は、商品や物的資源といった「物の」移転（輸出入）からスタートする。これに続く第2段階は、「金」（資本や財務資源）の移転であり、典型的には現地法人の設立や、現地での営業活動や決済の開始を意味する。第3は「情報」資源の移転の段階であり、特に生産に関する技術やノウハウ、本社の蓄積した経営情報が移転される段階である。続く最終段階は、経営資源としての「人」（人材や人に体化した資源）の移転の段階である。人材や人に体化した経営資源としては、当該個人固有の技能、専門知識、価値、理念、行動様式が重要である。生産技術やノウハウの国際移転については、多くの研究と実務経験が積み上げられてきている（Abo, 1994; Wakabayashi & Graen, 1991）。しかし今後の重要課題として、経営における「価値、理念、行動様式」等の価値的要素や企業文化に関わる要素の国際移転の問題が重要となる。これは日本型国際ビジネス・リーダーシップの開発と、そのグローバルな展開を意味する課題であり、21世紀の日本の経営に突き付けられた国際経営の刃であるともいえる。しかし、この挑戦を回避するとき、21世紀の日本は異質性・排他性と空洞化問題により世界からとり残される、極東の辺境経済に落ち込んでしまう危険性がある。翻って考えてみると、現代の日本型経営に、グローバル・リーダーシップとして移転可能な、どのような価値、理念や企業行動様式が存在しているのだろうか。これこそが、国際ビジネス・リーダーシップ開発の中心問題である。

海外での日系企業の行動様式への批判として、「製品一流、人物二流」が囁かれたり、日本人経営者や上司に対する現地従業員からの不満の声が多く聞かれる（尼子, 1992; 長谷川, 1992; 若林, 1993; Macklon, 1991）。また、近年の海外での日系企業の“不祥事”（東芝事件、大和銀行事件、三菱自動車事件等）も、同様な警鐘と受けとめられよう。これは、物、金、技術・情報の移転が一応完成した段階で、次のステップとして、グローバルな受容性を持つ経営の価値や理念と、それに支えられた経営者や企業の行動様式の海外への移転が、グローバル化の最終段階として日本企業に求められていることを示唆するものといえる。

### 3) リーダーシップ=影響力の源泉として

リーダーシップとは他者に対する影響力であり、その源泉としては「強制的な力」「報酬を与える力」「地位に依拠した力」「専門的能力」「人格的影響力（魅力、カリスマ等）」が区別されている（松原, 1988）。海外での経営行動において、異文化状況で他者への影響力を発揮しようとする場合、日本の経営者・管理者が、強制的な力はさて置き、昇給・昇進等の報酬を与える力に依拠したり、また地位に随伴した命令や意思決定の権限を行使しがちになる傾向はうなずける。特に、日本本社の司令や決定に依拠し現地従業員をこれに従わせる行動パターンは、地位力を源泉とした影響力の典型である。しかし、これらの外的庇護が失われた場合、日本人管理者からは、いとも簡単に影響力が失われてしまうことは、現地従業員とのインタビューを試みた場合、しばしば実感するところである。報酬力や地位力に基づき影響力を行使する行動様式は、リーダーシップの初期段階の現象である。このような影響力は、本人個人に固有なものではなく、個人の置かれた地位やポジションの属性(権限)であり、本人はそれをあたかも自己の力であるかのように勘違いしているだけである。これに対し、いち早くこの段階を卒業し、専門的能力(expert power)ないし個人的影響力(referent power)に基づき、他者の行動に影響を

与える力を獲得することが、リーダーシップ開発のより進んだ段階となる。異文化状況で、リーダーシップの影響力を保持し得る日本人管理者とは、まず高い専門性（技術、専門知識、判断力、実行力等）を持ち、的確な問題解決を実践できる管理者ということになる（若林，1995）。これに加えて、高次元のリーダーシップには、普遍的な価値規準に準拠した意思決定と、現地コミュニティ志向の信念・態度に基づき行動し、現地側からみて尊敬や好感が持てる魅力的な行動様式が指摘できる。このような管理者行動は、国際組織行動論(international organizational behavior)の根幹であり、国際経営コミュニケーション(global business communication)の原点である（Adler，1986）。以下では、専門性と普遍的な行動様式に基づく日本型国際リーダーシップの事例について、集団、組織、ネットワークの3つの基本的レベルから解説し、最後に日本型国際ビジネス・リーダーシップの超えるべき課題について論じてみよう。

## 2. 国際リーダーシップ開発の3つのレベル

国際化時代におけるリーダーシップの開発と実践は、（1）小集団・チームのレベル、（2）工場・組織のレベル、（3）組織間・ネットワークのレベルの重層的な関係において考えられる必要がある。これらは具体的には、チームのリーダーシップ、工場管理のリーダーシップ、グローバル・ビジネス・ネットワークのリーダーシップの3つの水準と、それら相互の関係において論じられることになる。

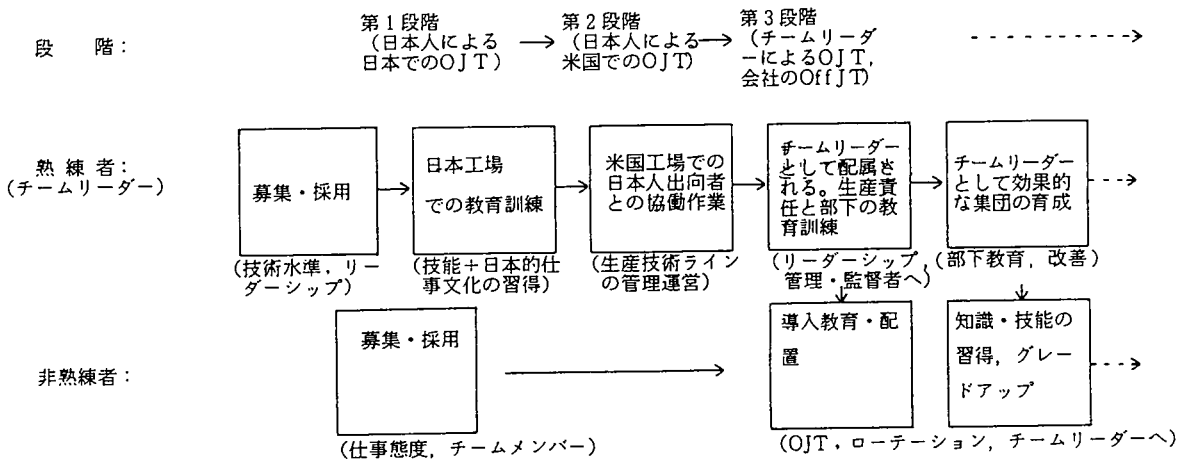
### 1) 小集団レベルのリーダーシップ

海外現地法人において、小集団リーダーの置かれた異文化状況を記述する枠組みとしては、Hofstede(1980)による4つの価値次元がある。これによると、日本型リーダーのタイプとして、集団志向、男性性、低い曖昧性耐性、中程度の権力距離等の特徴づけを行なうことができる（高井，1993）。しかし筆者は、しばしば「お神輿的リーダー」として記述される日本型リーダーと、欧米型リーダーを峻別する次元として、①個人優位－集団優位、②超越性－一体性、③専門性－非専門性、④計画性－非計画性、⑤異心伝信－以心伝心の五つを識別した（若林，1993）。これらの次元は日本に代表される単文化（ないし high context 文化）状況と、海外での多文化集団状況（low ないし mixed context）を区別する次元（Hall，1976）、すなわちリーダーシップの文化的条件適合理論（cultural contingency theory of leadership）の一つとして考えられたものである。この考え方によれば、ある文化的状況では適合的なリーダー行動も、異文化状況では適合性を失うこと、すなわちリーダーシップの効果性は文化状況によって異なる（Triandis,1994）ことを意味している。このことは、お神輿的と特徴付けられる上述の日本型リーダー行動の特性は、異文化状況においては、個人優位、超越性、専門性、計画性、異心伝信の極にシフトしたパターンへと修正される必要があることを意味している。特に、low context の異文化状況では、専門性・計画性が高く、個々のメンバーの能力を重視し、明確な指示をもって伝達を行なう、個人優位のリーダー行動が重要である（尼子，1992）。

筆者らのアメリカ中西部の日系製造企業での研究によると、日本人リーダーによる専門性・計画性と個人志向のリーダー行動は、技術移転を通じた小集団造りを通じて発揮されていること

が報告されている（若林，1989，1990；Wakabayashi & Graen，1991，1992；Graen & Wakabayashi，1994）。この海外での小集団造りの過程は，図-1に示された通り，①アメリカ人基幹チーム部員の採用，②彼らの日本本社工場での教育，③米国工場での日本・アメリカ協同でのラインの立ち上げ，④アメリカ人チームリーダーによる新メンバーのOJT，⑤アメリカ人チームの自立という5段階を経て達成されていた(Wakabayashi & Graen，1991)。これは技術移転を推進する過程のリーダーシップであり，これを通じて現場主義の日本型作業集団造りが，異文化状況において可能となるのである。

図1 時系列的にみたA社における工場従業員の採用・配置・教育訓練の相互関連図



日本の製造企業は，現場主義に基づく生産管理・品質管理の高度なノウハウを蓄積してきている（Hanada & Yoshikawa,1991）。そしてこれらを海外へ技術移転する場合は，現地作業集団のリーダーを，日本人チームリーダーとの協同作業を通じて育成するという，異文化人材育成戦略（若林，1990，1995）により効果的に実現させている。その結果，若林らの研究によれば，海外に移転された自立的チーム組織の内部においては，図-2に示されたような能力と資格を備えた，チーム組織とリーダーシップが形成されていた。これによると，チームリーダーに求められる知識や技能及び部下育成のリーダーシップには，非常に高度なもの（技術・保守，判断，交渉，カイゼン，育成等々の能力）が求められている。日本側のリーダーには，これらの全スキルを現地チームリーダーに移転し，現場の責任者として育成することが期待されているのである。加えて，サブリーダーや一般作業員の育成も平行して進められ，高度に機能的で自律的な現場作業集団が，海外の工場において形成されているのである。

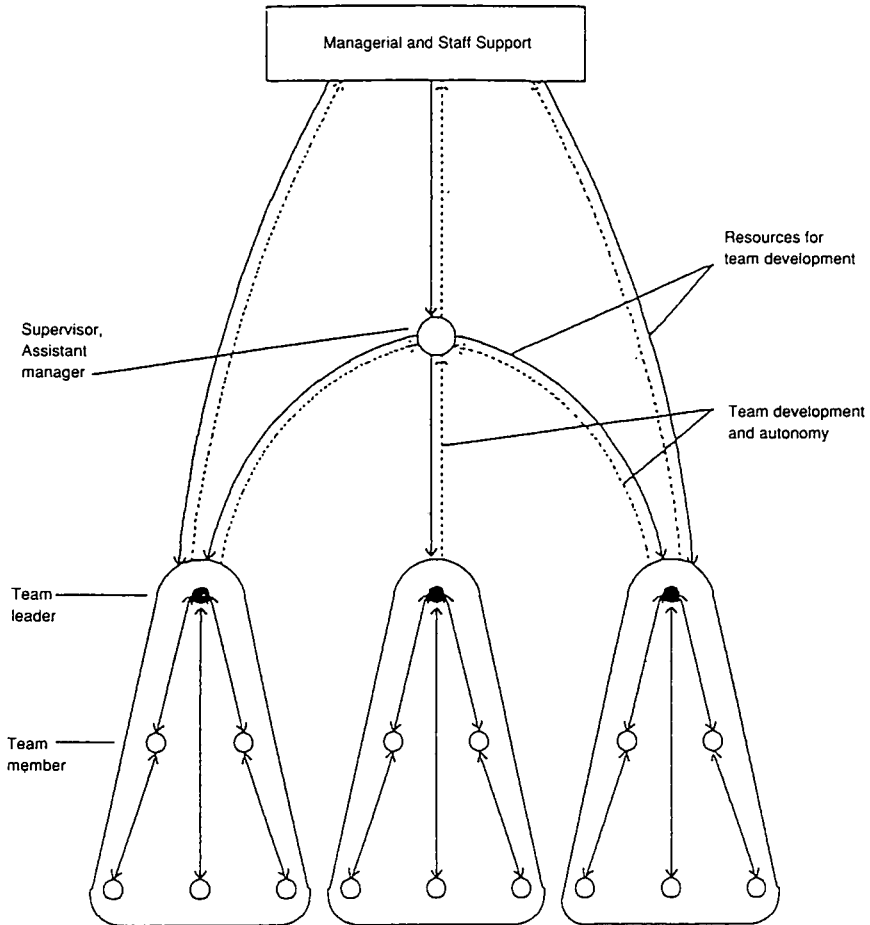
図2 A社における職務資格規準表

必要点	社員	サブリーダー	チームリーダー
知識	基礎的な技術的・工業的な職務上の知識。標準作業、処理、処理方法についての基本的なQCの知識。	標準的作業方法、その領域での処理についての一般的知識。会社の経営哲学にそった管理手法についての基礎知識。	製品、標準、手法、処理についての詳細な知識。全体の工場運営についての一般的知識。QC取り扱についての知識。会社の経営哲学にそった管理手法の広範な知識。もし可能なら、学位、専門学位、ないしそれ相当の技術的経験。
判断力	過去のデータや経験に基づき、通常の定型的問題について、適切な対処をすることができる。	自分の領域や他部署への影響を考えながら、定型的な問題に対して適切な分析と対処をすることができる。	自分の領域や他の部署、会社全体に対する影響を考えながら、理論的思考と技術的専門性に基づき、定型的および非定型的問題に対し適切に対処することができる。
計画性	生産や効率改善のための提案をすることができる。	自分の領域に関連した小さなアイデアや改善を提案し実行することができる。	自己の領域や部全体に関連する長期計画やアイデアについて、論理的思考と経験に基づき提案を行ないそれを実行できる。
交渉および対人関係能力	上司や同僚と効果的なコミュニケーションを行うことができる。知的な質問をすることができる。会社の方針や手続の要点にそった処置を取ることができる。	小さな問題について同僚と伴に協議し解決することができる。同僚や上司と効果的なコミュニケーションを行うことができる。	組織のすべての人と、小さいがこみ入った問題について協議し解決することができる。全階層と効果的なコミュニケーションを行うことができる。
スキル	多少こみ入った変則的手続きでも、標準的スピードと品質を維持しつつ実行することができる。	非常にこみ入った変則的手続きを、高い精度と標準的スピード・品質を維持しつつ実行できる。	
指示/訓練能力		チームリーダーの指示のもとで、効果的に訓練を与えることができる。	部下やサブリーダーを効果的に訓練することができる。
業務事例	いろいろな手続きをこなす。こみ入った機械や精密機械を操作する。単純な問題を発見する。改善のための提案をする。	緊急の修理や機械の調整を行う。品質不良の原因を発見し、簡単な修善を行い、他の成員に必要な行動を指示する。	操作マニュアルを書く。手続きや効率の改善を行う。緊急事態を処理する。部下やサブリーダーを指示し訓練を与える。

【出典】若林満 (1989) より。

加えて、このような作業チームとリーダーシップは、図-3に示したような現場主義のモデルを運営する細胞組織の役割をも果たしていた。言い換えれば、日本企業の技術移転のプロセスは、先に述べた5段階での日本側からアメリカ側へのリーダーシップ能力の移転と、図-2に示した諸能力が発揮される現場主義組織の確立を意味しているのである。そして、図-3によればこのようなチーム組織は、チームリーダーの指揮の下に、現場で生ずる広範な問題に対して解決能力を有する自律的チームとして成長する。そこで、このようなチームに対して上部の管理者や技術者から、大幅な権限委譲と問題解決に対する支援が行なわれることにより、生産過程における問題解決の現場単位として機能するのである。このような自律的チーム組織が形成されて始めて、効果的な品質管理やカイゼン活動が可能となる。結論として、現場の作業集団造りとその運営に関する日本企業のリーダーシップは、企業の国際化において高く評価され、広く異文化を越え実現可能であることが実証されてきていると考えてよいであろう。ただし、このレベルでのリーダーシップの発揮は、技術移転過程と表裏一体をなすものであり、技術移転を伴わない場合において、海外での日本企業の現場管理がどれだけ効果的であるかは、別な視点から検討される必要がある(石田, 1994)。

図3 現場主義工場組織モデル



[出典] Wakabayashi and Graen (1991 より)。

## 2) 工場及び現地法人組織レベルでのリーダーシップ

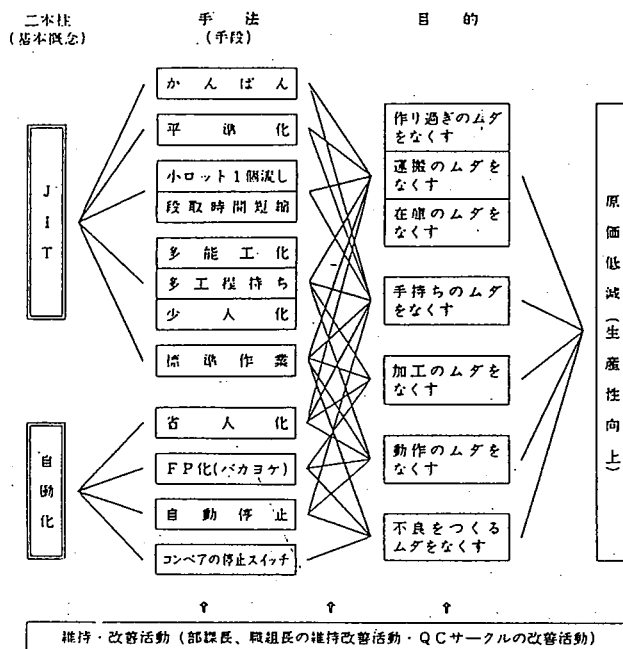
このレベルでのリーダーシップは、海外での組織開発 (Organizational Development; OD) 能力の問題として考えることができる。この組織開発のリーダーシップは、独自の強みを持つ生産システム (特に日本型生産方式) の、海外工場での立ち上げとその管理運営に関するリーダーシップとして、まず捉えることができよう。加えて、海外での現地法人の組織化と組織開発のためのリーダーシップの問題がある。これは、日本企業独自の企業文化と、受け入れ国 (ないし合弁相手) のそれとを融合させる、「第三企業文化」形成のリーダーシップとして理解することができるであろう (Graen & Wakabayashi, 1994)。

### (1) 工場組織開発のリーダーシップ

海外での工場組織の運営に関しては、図-4に示したトヨタ生産方式の海外移転と運営が、具体的な事例の一つとして考えられる。海外への移転の対象となるトヨタ生産方式の体系は、図

- 3のように示される(根本, 1995)。この図は, 愛知学院大学教授で元豊田合成(株)相談役の根本正夫氏の実務経験に基づき作成されたものであるが, 図によるとトヨタ系工場の組織は, 「トヨタ生産方式」を縦軸とし, 「TQCのシステム」を横軸とし, 両要素の相乗効果を最大限に創出させようとする, ダイナミックで緊張を含んだ体系であることがわかる。ここにトヨタの競争力と, トヨタ車の高品質の源泉が潜んでいるものと理解できる。特に根本理論によると, 横軸として, 部課長と職組長の方針管理や改善活動及びQCサークル活動におけるリーダーシップが, トヨタ生産方式の成功の鍵をにぎる横軸の機能として明確に位置付けられている。この図の主張は, J I Tや自動化に代表されるリーン生産方式は, あくまでもムダ(不要な在庫や不良品の生産, 時間・労力・原料の浪費等)をなくすための技術であり, その効果が十二分に発揮されるためには, たゆまぬ改善活動(方針管理, 改善提案, QCサークル等)が必要であることを明確化している点にある。この点を理解すれば, いわゆるトヨタ生産方式を導入し, その効果を十分に発揮させようとするためには, 現場のリーダーは言うに及ばず, 管理者(部課長)のリーダーシップが極めて重要であることが了解される。視点を変えれば, トヨタでは管理職層のリーダーシップにより, この相乗効果が十分発揮されているが, トヨタ生産方式を技術としてのみ採用している企業の場合は, かんばん方式やQC活動等が単に手法として運営されているだけで管理者のリーダーシップを欠くため, コスト削減や品質管理の目標が必ずしも十分に達成されている訳ではないことを意味している。リーン生産方式の普及は, 今やグローバルな現象となっているが(Womack, Jones & Roos, 1991; Taira, 1996; Wakabayashi, 1996), この生産方式の成果を百パーセント享受するためには, 横軸として強固な工場内リーダーシップ構造が必要である。しかし, このような生産システムの相乗効果は, トヨタ系および他の優良日本企業が得意とするところであり, このノウハウは日本企業の国際リーダーシップの有力な源泉となっている。

図4 トヨタ生産方式体系図



[出所] 根本正夫 (1995) より。

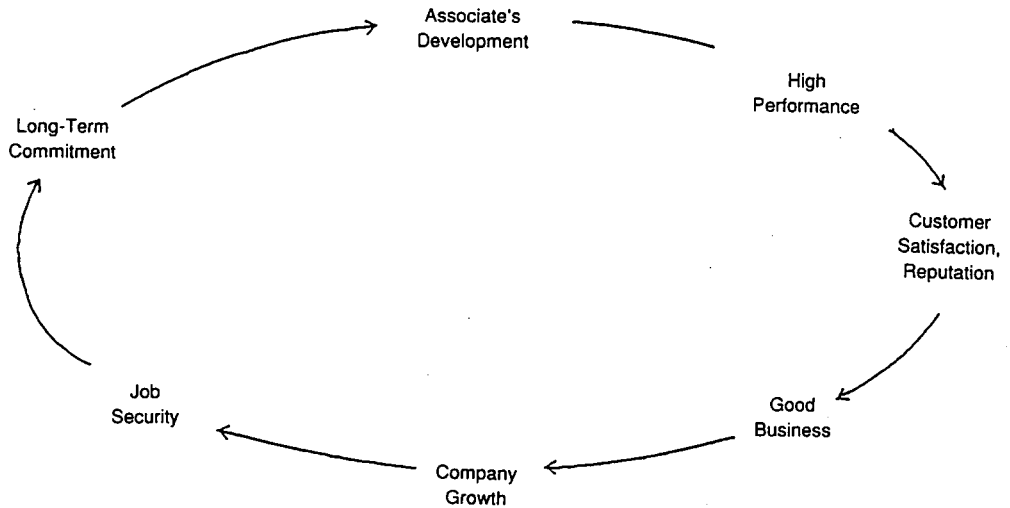
## (2) 現地法人組織開発のリーダーシップ

第2の、海外現地法人における企業文化形成のリーダーシップ理解のためには、海外の現法組織において、現地従業員の組織コミットメントと仕事への動機づけを高める、日本人リーダーの組織開発能力とリーダーシップ行動が注目されよう。海外で組織開発に成功している現地法人においては、日本型経営の伝統と、現地企業社会の価値観や仕事の意味 (meaning of work) が統合され、新たな(第三の)企業文化が生み出されていることがしばしば観察される。図-5はアメリカの現地法人において、このような価値統合を形成したトヨタ系企業の、第三企業文化体系の価値要素の構成を示したものである。この例では、現法日本人副社長の強力なリーダーシップの下に、この価値体系が全従業員に受け入れられると共に、企業内において具体的な制度や慣行として、これらの価値内容が実践される場所となった。具体的には、まず「自らの力で雇用保障を勝ち取る」という基本理念が示され、そのために「社員能力の開発」「高品質商品の生産」「顧客満足」「商売繁盛」「企業の成長」「雇用の保障」「長期勤続」・・・という一連の好循環を作り出す精力的な努力がなされ、全社員をこの価値体系の中に巻き込むリーダーシップが発揮されていた。

この例では、海外の現地法人において新しい価値体系を創造し、それを実践に移していく、価値創造のリーダーシップが決め手である。したがってこの例の場合、企業文化の体系は、日本本社及びアメリカ企業一般のものとも異なり、当該現地法人独自の第三企業文化を意味し、その価値内容を実現するため従業員から多大な組織コミットメントを引き出すことに成功していた。このようなリーダーシップの特徴は、リーダー本人の独創的な価値意識(多分に日本型経営の理念を反映している)に基づき、その価値内容伝達と現地社員の考え方との融合を図るため、説得、対話、委員会等の統合メカニズムを通じて、精力的な組織コミュニケーションが行なわれるところある。しかしより重要な点は、一つ一つの価値の実現のため、具体的な手続きとアクションが実行され、現地従業員から見て理念と行動が一体であり、具体的な価値(成果)が産出されていることが実感されていることである。この点は、企業文化の価値体系が不明確で、また価値内容実現のための具体的なアクションを欠く、曖昧性の高い日本的経営の企業文化とは異なったシステムとなっている。

同様な事例は、日中合弁企業の経営革新についての、筆者等の中国での研究においても見いだされている(若林・声, 1993; 若林・鄭, 1995)。また海外での聞き取り調査等において、現地従業員やコミュニティに受け入れられ、高い評価と成功を成し遂げている現地法人の中核に、上述のような第三文化創造の強力な日本人リーダーが存在していることは、常に目にするところである。

図5 第三企業文化形成の中核となった価値要素の体系



[出典] Wakabayashi and Graen (1992)より。

結論として、海外での現地法人経営のリーダーシップを考える場合、(1) 高品質・コスト削減・効率性を特徴とする日本型生産管理に基づく工場経営のリーダーシップと、(2) 日本型経営と現地の経営慣行（特に人事労務管理面で）を融合させ、現地法人独自の企業文化を創造する組織運営のリーダーシップの2つの機能を把握することが重要である。しかし、同一人物によってこの2つの機能を遂行することは困難であるため、社長（ないしは副社長）と工場長といった複数のリーダーによる、生産とジェネラル・マネジメント両面での、バランスある企業システムの構築が必要となる。日本の現地法人においては、母国からの出向者数が、他国（特に欧米）の場合に比べて多いことがしばしば指摘される (Hanada & Yoshikawa, 1991)が、その理由は上記のような日本現地法人に特有な「リーダーシップ構造」 (leadership structure) に起因するものであことが理解される。

### 3) グローバル・ネットワーク・レベルでのリーダーシップ

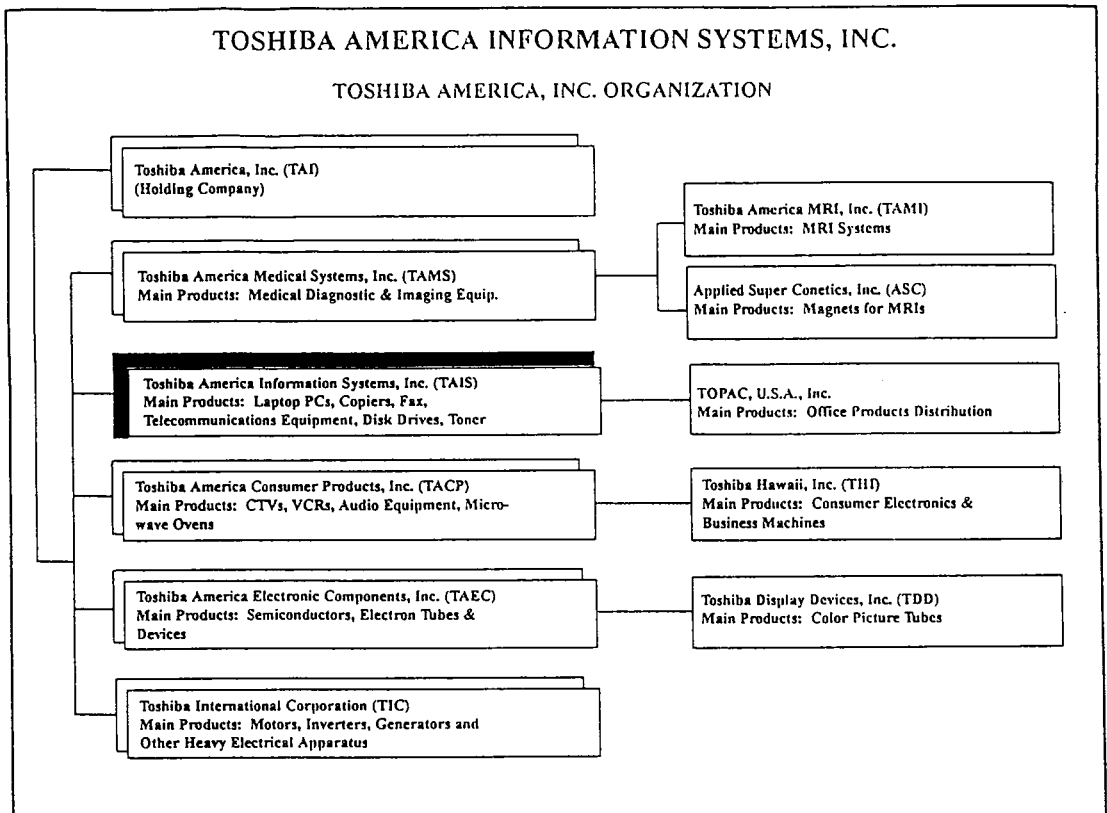
国際経営組織が、多国籍からグローバル経営の段階に移行すると、グローバル・ネットワーク、ないしグローバル・マトリックス組織経営のリーダーシップ問題が生ずる。この問題は、国境を越えた国際企業行動における、組織行動の動機・目的や行動原理の在り方として注目されている。特に、短期的利潤の極大化を海外進出の目的として、利潤動機のみで戦略的に海外展開を行なう多国籍企業に対しては、国際企業行動におけるモラルやリーダーシップの欠如の問題として、しばしば国際世論から批判が寄せられている (NIRA, 1997; Wakabayashi, 1997)。この段階でのリーダーシップは、グローバル組織の構造と、世界的に拡大した組織を一元化する統合原理の2つの側面から問題とすることができる。

まず組織構造の問題としては、事業展開を縦軸に、地理的広がりを横軸にした、グローバル・マトリックス構造が注目される (Dowling & Schuler, 1990)。このレベルでは、地理的広がり



を地域的に組織化し統合する一方（アメリカ、アジア、ヨーロッパ等の地域本社の設立）、世界的な生産・販売活動を製品部門別に統合する（医療機器、情報処理機器、家電製品、電子部品等製品別の事業本部の設立）、グローバルな広がりの下でのマトリックス組織が誕生する。さらにその上に機能部門（マーケティング、生産管理、財務、R&D等）が組み合わせられ、3つの次元をどのように関連づけ、一つの統一的な世界企業システムとして運営していくかが、世界戦略上の重要なテーマとなる。図-6は、東芝における北米地域本社の機構を、グローバル・マトリックス組織の事例として示したものである。焦点となった Toshiba America Information Systems, Inc. は、北米統括本社である Toshiba America, Inc. の傘下にあると同時に、本社通信機器事業部の国際部門とも成っている。しかし、この Information Systems 社自体、米国内で2つの工場と研究所、26の販売店、4つの配送センターを持ち、1,800人近い従業員を抱える大企業となっているのである。このように巨大化した国際組織のリーダーシップがどうあるべきかは、大きな問題である。

図6 東芝アメリカのグローバル・マトリックス組織



[出典] Toshiba America Information Systems, Inc. の提供による。

そこで次の問題は、グローバルに組織を統合する場合の、システムの求心力となるグローバル経営の理念と、マトリックス組織を通じてのその理念の実践の方法である。現在多くの日本

企業は、グローバル経営の理念を掲げ、各製品事業部での製品のグローバルな製造・販売を通じて、その理念の具体的展開をはかることを目指している。加えて前述の通り、マーケティング戦略や地域社会への対応の上から、進出先での各事業部（傘下各社）の地域統合が強く求められ、アメリカ、ヨーロッパを中心に地域統括本社の機能が高まっている。製品部門と各地域本社が、マトリックスで組み合わされるグローバル経営組織段階でのリーダーシップ問題は、第一に全地域をカバーする（すなわちグローバルに適用可能な）、普遍的経営理念を確立することから出発することになる。例えば、キャノンの「共生の原理」や、東芝の「コミットメン」（Commitment to People, Commitment to Future）のグローバル経営の理念がこれに当たる。重要な点は、これらの企業はグローバル・マトリックスの組織運営を実践する段階に差し掛っており、各地域、特にアメリカ統括本部は、アメリカという主権国家と消費者市場における自社グループ（すなわちアメリカ企業として）の経営理念と、行動基準（Standards of Conduct; SOC）を明確化し、広報活動に乗せて展開する一方、各企業（製品部門）レベルまで落とし込んだ企業行動基準を整備して、各企業の責任でこれを実践していることである。これらの行動基準としては、具体的にはISO14000、個別的な（州ごとの）環境基準、雇用関連基準（EEO等）、顧客満足基準、地域との共生宣言等々の多様なものがある。これらの基準と企業理念に則り、国際競争力のある製品開発が行なわれるとき、そこからグローバル製品開発と生産・販売におけるグローバル・リーダーシップが生み出される。

現在の熾烈な国際市場競争の中で生き残るためには、このようなグローバル製品開発のリーダーシップとグローバルな生産・販売展開が強く求められる。またこの段階での企業行動を推進するためには、グローバル・コミュニケーション・ネットワークや人材のグローバルな育成と活用（IHRMやグローバル・キャリア・マネジメント）のシステムも必要となる（若林，1996）。この点では、日本企業のグローバル化の進展は遅く、日本人、特に本社の人材だけでグローバル・マトリックス組織を構築し運営することには限界がある。それ故、この段階でのリーダーシップは、外国人の採用と育成および彼らの国際人事展開を視野に入れた、国際人的資源管理（IHRM）システム構築の如何にかかっているといえよう（若林，1993；Wakabayashi，1997）。加えて、グローバル・リーダーシップの推進においては、わが国固有の「技術・文化（techno-cultural）リーダーシップ」を求めていく必要がある。すなわち、グローバル化段階における日本型リーダーシップは、高い技術的専門性の発用（技術の高度化と技術移転のリーダーシップ）に基づき、日本社会の伝統の中から生まれる普遍的な文化的価値（自然との調和、美、平和、平等、豊かな生活、進歩と向上、人間関係重視等）を追求する、技術と文化を融合する Techno-Cultural Leadership が求められているといえよう。

### 3. 国際リーダーシップ資源の開発：課題と展望

#### 1) 国際経営戦略と人的資源管理

今までの議論は一貫して、日本企業が海外へ技術や経営資源を移転して、企業経営において日本人出向者がリーダーシップを発揮する状況を問題としていた。特に、100パーセント出資の海外現地法人や、いわゆる greenfield operation とよばれる、海外での新規事業展開（吸収合併などによらない）を前提として議論が展開されてきた。しかし経営の国際化には、100パー

セント単独進出以外にも、株式取得、合併事業、企業買収（国際 M & A）と多様な方法がある（石田，1994；Yoshihara，1996）。合併事業でも、日本側が経営をコントロールする場合は、新規単独進出と同様に日本サイドがリーダーシップを発揮することができるが、企業買収の場合では海外で既存の企業を買収し経営に参加することになるため、既存のリーダーシップ（外国人トップグループ）をコントロールできなかつたり、既存の企業文化との対立・葛藤に陥る可能性が考えられる。すなわち国際化の戦略が新規単独進出であるのか、合併や M & A によるのかによって、日本企業の国際リーダーシップの在り方と、その結果としての海外事業での成功は、大きく異なることが考えられる（石田，1994；Anand，Aninuddin & Makino，1996；Taylor，Beechler & Nepier，1996；Yoshihara，1996）。また、たとえ 100パーセント出資の進出の場合でも、国際経営戦略がマルチドメスティック型かグローバル型か（Porter，1986）で、日本企業のリーダーシップは異なるものとなるかもしれない。と言うのは前者では、各進出が独立したものと考えられ、グローバル戦略の場合のように、進出企業間でのネットワークが形成されないからである。それ故、この場合では経営形態、特に人事管理の在り方は受け入れ国の慣例に従うことになり、日本側リーダーシップは財務やマーケティングに限定されることになりがちである。

一方、Taylor，Beechler & Nepier（1996）は、国際人事管理戦略（Strategic International Human Resource Management: SIHRM）を考える場合、国内での経営資源の強みが決定的に重要であることを指摘している。彼女らは広範な文献レビューに基づいて、国際人事管理戦略を、（1）本国の HRM 資源を海外移転させる「輸出型」（exportive）、（2）全面的に進出先の HRM 資源に依存する「適応型」（adaptive）、（3）本国の HRM 資源と進出先のそれとを融合させる「統合型」（integrative）の 3 つに分類している。その上で彼女等は、多国籍企業が取るであろう SIHRM の型について一連の仮説を提出している。本稿の議論では、Taylor らが言うところの輸出型及び統合型のリーダーシップが前提とされている。しかし、適応型に求められる間接統治（石田，1994）のリーダーシップも重要である。

Taylor ら（1996）は全体で 12 の仮説を提出しているが、その内で本稿に密接に関連するのは、第 4 仮説の「もし MNC トップが、自社の HRM 能力は文脈一般性（context generalizable）を有すると認知し、また当該企業がグローバル戦略をとっている場合は、適応型ではなく輸出型ないし統合型の SIHRM 志向性が生まれる」とするものである。また補助仮説として、自社の HRM 能力が文脈特異的（context specific）であると認知し、適応型（間接統治型）のリーダーシップをとっていたが、そのために業績が悪化した場合は、輸出型ないし統合型への戦略転換が行なわれる、とする考え方も提出されている。すなわち、上記の 3 戦略は（1）自社に独自の HRM 資源がどの程度あるか、（2）それらが国際移転可能と認知されている否かによって選択され、更に（3）選択された戦略が業績悪化を生んだ場合は戦略転換が行われることを意味している。Taylor らは、どのような条件下において、MNC トップが自社の HRM を普遍的ないし特異的と「認知」するかについて特に触れてはいないが、このような認知の成立こそが、国際リーダーシップ開発の出発点であることは言うまでもない。すなわち、自社内に HRM 関連の独自資源が存在し、それを普遍的なものとして認知し、その資源を輸出型ないし統合型の移転を通じてグローバルに展開しようとする基本政策、ないし戦略的認知が確立されてはじめて、グローバル・リーダーシップのアクションが生まれてくるものといえる。

本稿では、このようなグローバル化基本政策の下で、それが成功している場合の国際リーダーシップについて詳述されたが、そうでない場合について、石田（1994）は10の事例に基づき詳しい分析を行なっている。これらの事例はいずれも、日本企業によるアメリカ企業の買収と、その後の経営リーダーシップ確立過程を問題としている。石田の分析によると、これらの事例に共通する特徴は、日本企業によるアメリカ企業の買収が（1）受け身でなされ、（2）TOBのように敵対的ではなく友好的な企業買収で、（3）同業分野で、（4）赤字にある企業を買収するケースが多く、（5）CEOに米国人を据え置いて買収企業の経営に乗り出しているという点である。このため、買収当初は米国「適応型」で出発し、業績悪化に直面して、次第に再建のためオペレーションに介入を開始し、その後現地と本社の経営資源との融合を図る「統合型」へ収斂（戦略転換）していくことが見出された。以上の結果に基づき、石田は日本型HRMの強みと弱みについて、以下のようにまとめている（石田，1994）。（1）日本の労務管理のエッセンスは、海外では工場労働者に対してよりよく適用でき、上層人材に対しては日本流の適用可能性は限られ大きな修正を求められる。（2）日本企業の海外事業の成功例は、新規操業の工場のケースであり、企業買収後の管理はこれに比べ難しい。（3）日本のシステムと既存の組織文化との統合のためには、現地法人でのリストラやレイオフを執行する必要がある、このためには現地の抵抗（組合やアメリカ企業の官僚機構）を克服しなければならない。

以上、Taylor, Beechler & Nepier (1996) のHRM資源の普遍性認知に基づく国際人事戦略と、石田（1994）の企業買収に基づく国際経営統合における、日本企業の国際リーダーシップの問題について概観した。結論として、本稿での事例、及び上記2つの議論に共通する点として、以下のようにまとめることができる。すなわち、国際リーダーシップ開発のためには、（1）自国内において現在の環境変化に適した効率性の高い独自の人的資源育成・管理システムを構築すること、（2）これをグローバル経営のための戦略的資源の中核に据え、戦略的国際人的資源管理（SIHRM）を展開すること、（3）その場合単に日本型システムを輸出ないし適用するだけでなく、現地のシステムとの融合を積極的に図り、ハイブリッドないし第三企業文化のメリットを最大限に追求すること、（4）統合に際しては第三企業文化形成のリーダーシップ（Graen & Wakabayashi, 1994; Wakabayashi, 1997）能力の育成や、現地での抵抗・摩擦の調整のための「非日本的」ではあるが、国際的に容認されている諸手法（リストラ、レイオフ、企業の分割・統廃合・売買等）を効果的に実践する能力を身に付けることが必要となろう。

#### [参考文献]

- 尼子哲夫（1992）日本人マネージャー，創元社。
- 外務省（1996）我が国の政府開発援助—ODA 白書，外務省経済協力局編。
- 長谷川慶太郎（1992）国際頭脳を持っているか—ここが日本人の弱点だ，青春出版社。
- 石田英夫（1994）「日本企業のクロスボーダー企業買収後の管理—日本型人的資源管理の問題点と可能性」，慶応経営論集，11，1～18頁。
- 松原敏浩（1988）「リーダーシップ」，若林満・松原敏浩（編著），組織心理学，福村出版。
- 根本正夫（1995）「トヨタ生産方式とTQCの相乗効果—トヨタの生産の競争力の源泉」Engi-neers，3月号。

- NIRA 研究報告書 (1997) 中国に進出した日経企業の労使関係に関する研究, 総合研究機構・立教大学産業関係研究所刊。
- 高井次郎 (1993) 「異文化間コミュニケーション」, 若林満・原岡一馬(編著), 組織コミュニケーション, 福村出版
- 若林満 (1989) 「異文化間人材育成戦略」, 経営行動科学, 4, 123-134 頁。
- 若林満 (1990) 「米国日経製造企業における現地採用従業員の人材育成戦略—米国中西部の自動車・機械関連企業を中心に」, 環太平洋圏における文化的・社会的構造に関する研究」, 名古屋大学環太平洋研究会刊, 71-100 頁。
- 若林満 (1993) 「日本の経営教育と経営研究のグローバル化の可能性」, 経営教育年報, 日本経営教育学会刊, 12 号, 11-17 頁。
- 若林満 (1993) 「異文化間リーダーシップとコミュニケーション—リーダーシップの国際化」, 若林満・原岡一馬(編著), 組織コミュニケーション, 福村出版。
- 若林満・戸盛忠(1993) 企業文化の形成と組織革新—日本と中国の事例に基づく企業文化の形成過程に関する研究」, 経営行動科学, 8, 133-145 頁。
- 若林満 (1995) 「異文化での企業運営」, 渡辺文夫 (編著), 異文化接触の心理学, 川島書店。
- 若林満・鄭曉斎(1995) 「中国の経営改革と経営行動科学研究の歴史的展開」, 経営行動科学, 10, 1-21 頁。
- 若林満 (1996) 「転換期のキャリア形成」, 慶応経営論集, 13, 163-177 頁。
- Abo, T. (1994) *Hybrid factory: The Japanese production system in the United States*. New York: Oxford University Press
- Adler, N.C. (1986) *International dimension of organizational behavior*, Boston: Kent Publishing
- Anand, D., Ainuddin, R.A., & Makino, S. (1996) Multinational strategy and characteristics of subsidiaries: Empirical analysis of Japanese MNEs. In M. Wakabayashi and A. Bird (Eds.), *Best Paper Proceedings, The association of Japanese Business Studies (AJBS) 9<sup>th</sup> Annual Meeting*. p. 9-20
- Dowling, P. J. & Schlur, R. S. (1990) *International dimensions of human resource management*. Boston, Mass.: PWS-Kent Publishing
- Graen G. B. and Wakabayashi, M. (1994) Cross-cultural leadership making: Bridging American and Japanese diversity for team advantage. In M. D. Dunnette and L. M. Hough (Eds.) *Handbook of industrial and organizational psychology*, 2nd Edition, Vol. 4, Pal Alto, Ca.: Consulting Psychologists Press
- Hall, E. T. (1976) *Beyond culture*, Doubleday. 岩田慶治・谷 泰 訳, 文化を超えて, TBS プリタニカ
- Hanada, M. & Yoshikawa, A. (1991) Shop-floor approach to management in Japan, In J. M. Putti (Ed.), *Management: Asian context*. New York: McGraw-Hill,
- Hofstede, G. (1980) *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Beverly Hills, CA: Sage Publishings
- Hofstede, G and Bond, M. H. (1988) The Confucious and economic growth: New trends

- in culture's consequences. *Organizational Dynamics*, 16, p. 4-21
- Lim, L. Y. C. (1996) The evolution of Southeast Asian business systems, *Journal of Asian Business*, 12, 51-74
- Lim, L. (1996) ASEAN management: Visualizing human resource management of ASEAN organizations. In M. Wakabayashi and A. Bird (Eds.), *Best Paper Proceedings, The association of Japanese Business Studies (AJBS) 9<sup>th</sup> Annual Meeting*, 271-288.
- Macklon, C. (1991) The Japanese boss: English worker, 柳本正人訳「日本人のボス」草思社。
- Porter, M. E. (1986) *Competition in global industries: A conceptual framework*. In M. Porter (Ed.) *Competition in global industries*, 15-60. Boston: Harvard Business School Press
- Taira, K. (1996) Compatibility of human resource management, industrial relations, and engineering under mass production and lean production: *Applied Psychology: An International Review*, 45, p. 97-117
- Taylor, S., Beechler, S., and Napier, N. (1996) Toward an integrative model of strategic international human resource management. *The Academy of Management Review*, 21, p. 959-985.
- Triandis, H. C. (1994) Cross-cultural industrial and organizational psychology. In M. D. Dunnette and L. M. Hugh (Ed.s.) *Handbook of industrial and organizational psychology*, 2nd Edition, Vol. 4, Palo Alto, CA: Consulting Psychology Press .
- UNCRD (1993) *Regional development dialogue*, United Nations Centre for Regional Development.
- Wakabayashi, M. (1996) Motivational basis of lean production work: Integrating people with the organization beyond role specification. Commentary on Dr. Koji Taira's article. *Applied Psychology: An International Review*, 45, p. 135-138.
- Wakabayashi, M. and Graen, G. B. (1991) Cross-cultural human resource development: Japanese manufacturing firms in central Japan and central US States. In M. Trever (Ed.) *International business and the management of change*. Brookfield, VT: Avebury.
- Wakabayashi, M. & Graen, G. B. (1992) Adapting Japanese leadership techniques to their transplants in the United States: Focusing on manufacturing. In A. R. Negandhi and M. G. Serapio (Eds.), *Research in international business and international relations*. Greenwich, CT: JAI Press.
- Wakabayashi, M. (1997) Cross-cultural managerial skill development for global business: A theoretical framework and a research proposal, アジア諸国における人的資源の開発ニーズと開発戦略に関する基礎的研究報告書, 名古屋大学大学院国際開発研究科刊, 13-34 頁。

# The Nation States and The Multinational Businesses in the Global Reach — An Analytical Sketch —

Norihiko Suzuki

International Christian University

## Abstract

This study, by using a three dimensional space, which actually consists of four sub-spaces, tries to develop an overall analytical structure of the international politico-economy which particularly focuses upon a growing impact of multinationalized business on the global matters. The four sub-spaces are used to examine the following subjects:

- (1) the sub-space A for the analysis of the power politics among the nation-states,
- (2) the sub-space B for the observation of the globalization process of business enterprises,
- (3) the sub-spaces C and D for the relations between the nation-states(the home country of the multinational business enterprises) and the globalizing business enterprises.

In this research, the bilateral relations between Japan and the US will be discussed as a case study. The four sub-spaces thus constructed and the moves of actors(the nation states, the multinational business enterprises, and/or both of them) in the respective sub-space, are integrated into the grand space. The multinationalization of business enterprises in the sub-space B eventually leads them to create a new paradigm in which the American business enterprises become “Japanized” to form a new nation-state/business enterprise relationship, and Japanese multinational, “Americanized”. Reflecting this sheer change of the nation-state/business enterprise relationship, the international politico-economic structure will be also restructured.

This study develops in the end three possible scenarios of future Japan-US relationships:

- (1) the Japan-US relation moves to direction where Japan assumes global leader's position while the US steps down to the manipulating position. This move is the transfer of the global leadership from the US to Japan.
- (2) the Japan-US relation moves to direction where the US returns to previous global leader's position while Japan stays at the obedient stage.
- (3) the Japan-US relation moves to direction where both Japan and the US jointly create the integrated economy thus assuming the global leadership.

Which direction(s) the Japan-US relation would take, is still too early to predict, but one of the above three possible scenarios of Japan-US relations will be taking clearer shape by 2020. Based upon the consequence of the paradigm shift in the nation-state/business enterprise relations, this study concludes that (3) is most plausible.

The contemporary world of the international politico-economy has expanded to a global reach as the amalgamated interaction among the nation states, the multinationalized business enterprises, and the international organizations, intensifies. These three actors, i.e., (1)

the nation states, (2) the multinational business enterprises, and (3) the international organizations, having been interwoven immensely, and therefore influencing each other, have reached the stage where they need to be observed in their totality, without which the impact and implication of an individual actor's behavior for the entire global system can not be fully understood.

The study of these actors, however, has been done rather independently as the following three distinctive approaches illustrate, (1) the realism, (2) the pluralism, and (3) the globalism approach, depending upon the different actor(s) as the unit of analysis.<sup>1)</sup>

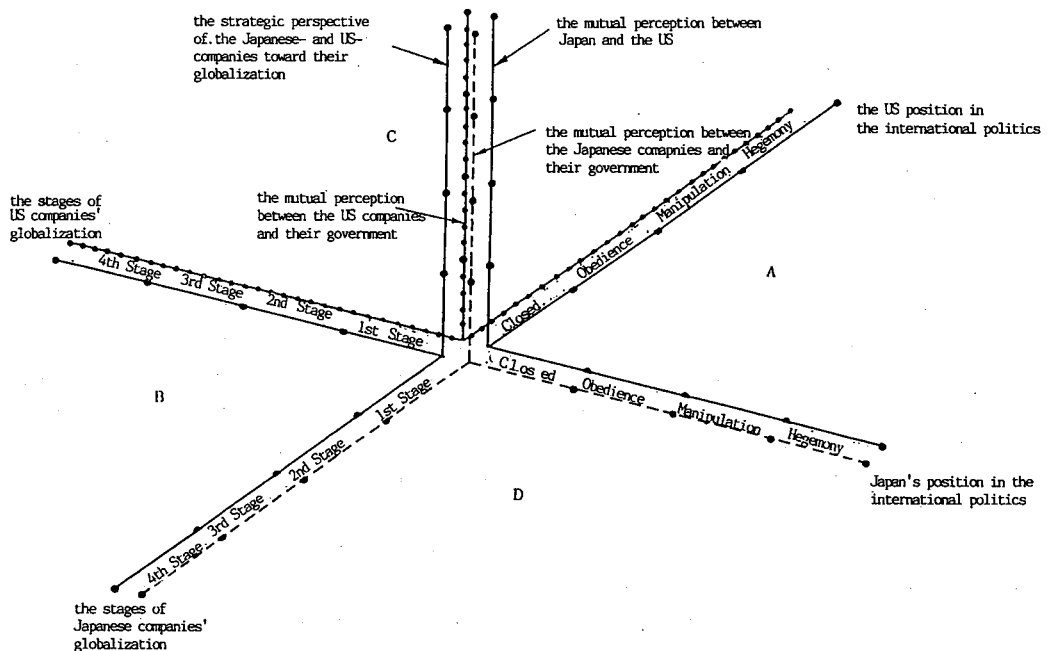
For the realism approach, the individual nation states are the actors to be analyzed. Their national-interest maximizing strategies constitute the art of international politics. This approach examines the cause and effect relations of these self-interest pursuing strategies in the international politico-economic arena.

The pluralism approach deals with not only the nation states, but also various transnational actors such as the United Nations, NGOs, and, multinational business enterprises as the unit of analysis. The multinational business enterprises, with their global perspective for profit maximization, have already constructed global business networks through which they mobilize resources across borders, making national borders less meaningful.

The globalism approach focuses upon the international accumulation process of capital to the leading nation(s) of world capitalism transferring the wealth from the sub-ordinating group of peripheral and/or semi-peripheral nations.

This current study, by using a three dimensional space, which actually consists of four sub-spaces, tries to develop an overall analytical structure of the international politico-economy in which these actors are separately positioned but later integrated into an overall framework (see Figure 1).<sup>2)</sup>

Figure 1





The sub-space A in Figure 1 is the space that deals with the moves of individual nation states in their international power politics. The analysis of nation states in this sub-space accords with the realism approach of international politics in which the nation states, and their national-interest pursuing behavior, are the subjects of study. In sub-space B, the subjects of analysis are the multinational business enterprises which are expanding operations across national borders. Overseas business expansion has already reached an extreme level among major multinational business enterprises regardless of their country of origin, that is, the relative importance of the previous home market for their overall sales and profit has substantially decreased and nowadays is often less than that of overseas markets. The multinational business enterprises at this stage of globalization have reduced the tie with their previous home country, automatically increasing and enhancing the commitment to the host countries. This analysis of multinational business enterprises is conducted with the idea of pluralism that deals with non-governmental organizations.

Seeing the moves of the nation states in sub-space A, and the globalizing move of multinational business enterprises in sub-space B, the government-business relationship ought to be examined. This is carried out in sub-space C and D respectively. In the end, these sub-spaces, A, B, C, D are united into an overall space as Figure 1 indicates, which is to observe comprehensively the interaction among the following three actors in one all-encompassing space.

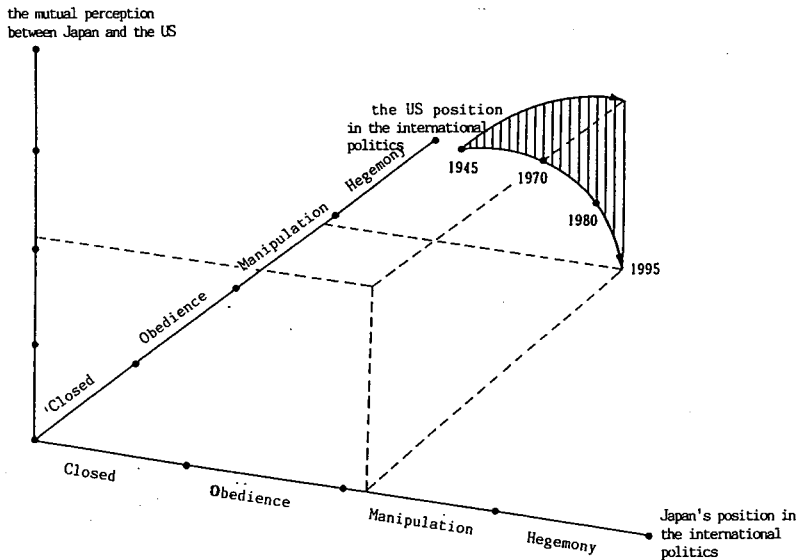
- (1) the power politics among the nation states(sub-space A),
- (2) the globalization of multinational business enterprises (sub-space B),
- (3) the relations between the nation state (the home country of the multinational business enterprises) and the globalizing business enterprises (sub-space C, and D)

In principle, the above grand space can be used for the analysis of the bilateral and/or multi-lateral relations of nation states. In this presentation, however, the bilateral relations between Japan and the US will be discussed mainly because our primary concern lies in the future relationship between Japan and the US and partly due to the simplicity of analysis of bilateral relations, rather than multilateral ones.

## § 2 The Construction of Sub-Space A

Sub-space A is one in which the moves of individual nation states(let Japan and the US represent them and the discussion hereafter is for this bilateral relationship) and their power politics are analyzed. It consists of the following three axes:<sup>3)</sup> (See Figure 2)

Figure 2



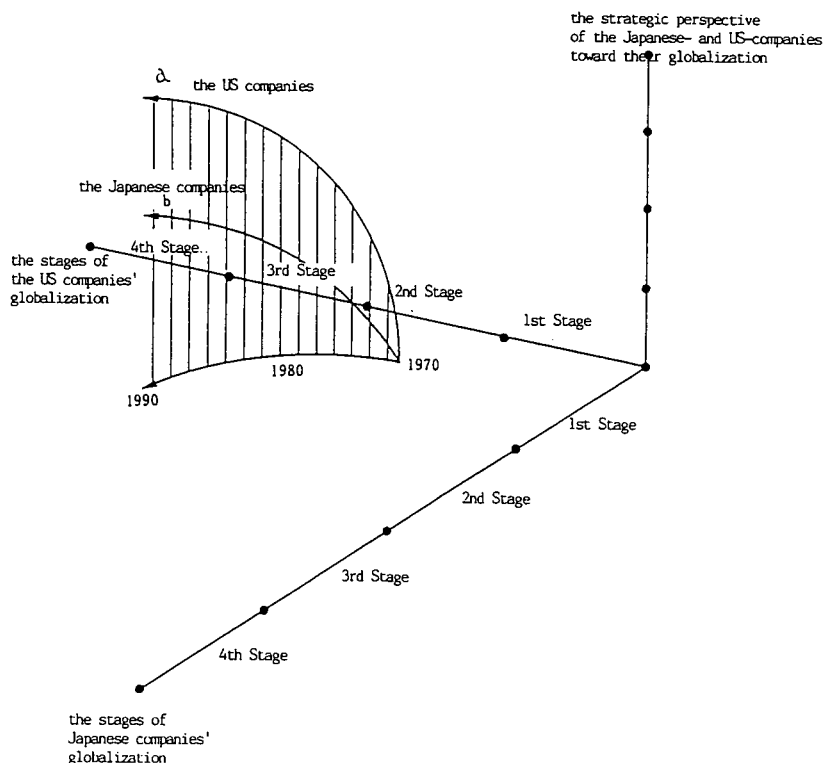
- (1) the first axis--this axis measures the movement of the hegemonic nation(=the US) in international politics
- (2) the second axis--this axis is to measure the movement of the non-hegemonic nation(s) (=Japan)
- (3) the third axis--this axis measures the development of mutual perception between the hegemonic nation(=the US) and the non-hegemonic nation(=Japan)

The Japan-US relationship after World War II is hypothetically traced with its arrowed curve. The US, having long been dominant as the leading hegemonic nation, in international politics, is gradually stepping from its status of hegemony, down to that of manipulation, whilst Japan, having started as the stagnant and obedient nation after World War II, particularly in relation to the US, moves upwardly and seems to be stepping also into the stage of manipulation. The US and Japan, both finding themselves in the stage of manipulation, try to make a deal in order to maximize their own national interests. The mutual perception between the US and Japan at this stage is likely to be one where each sees the other as its own rival rather than the leader-follower relationship.

### § 3 The Construction of Sub-Space B

Sub-space B is the space in which the degree of multinationalization of business enterprises is measured. Again in this space, both the Japanese and American companies are traced and plotted. This space is constructed by three axes as follows (see Figure 3):<sup>4)</sup>

Figure 3



- (1) the first axis--this axis indicates the degree of multinationalization of American companies. Nowadays, a typical multinational business enterprise earns well more than half of its overall sales and profit in foreign markets. In other words, its dependence on the home market and/or its tie with the home market is getting drastically less, which can be called 'de-nationalizing'
- (2) the second axis--this is to measure the degree of multinationalization of Japanese companies, i.e., its 'de-nationalization'
- (3) the third axis--this axis is used to measure the stage(s) of strategic perspective of these multinationalizing enterprises from both the US and Japan. It is assumed that the advancement of a strategic perspective toward the multinational business evokes and results in the actual involvement to the overseas business, the degree of which is measured along with the first and second axis respectively (the first axis for US companies and the second axis for Japanese companies).

In Sub-Space B, the American multinational business enterprises are found to have reached the third stage of their overseas expansion, i.e., the stage of global business, where their dependence on and the tie with the home market has become substantially less. This is believed to be caused by the advancement of their strategic perspective, positioned at the third stage of its development, as indicated on the third axis in Figure 2. The Japanese companies, on the other hand, even though having been actively involved in overseas businesses

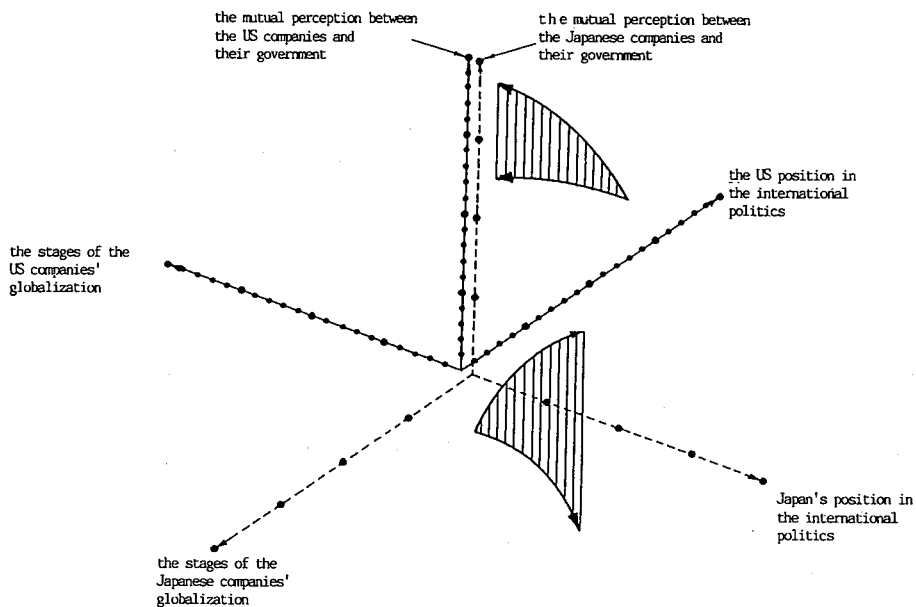
lately, are still at their second stage of overseas business expansion, that of international business.

#### § 4 The Construction of Sub-Space C and D---The Analysis of Multinational Enterprises-Home Government Relations

Sub-space C and D respectively illustrate the changing relations between the multinationalizing business enterprises and their home country. Sub-space C is for depicting the drastically changing relations between American multinational business enterprises and their home government, and sub-space D illustrates similar relations between the Japanese multinational business enterprises and their home government.

In sub-space C where the relations between the American multinational enterprise and American government is traced, the space is formed with the following three axes(see Figure 4):

Figure 4



(1) the first axis--this axis illustrates how the US moves in the international political arena. This is the same axis used as the first axis in the sub-space A where the international politics between Japan and the US was traced (see Figure 2).

(2) the second axis--the degree of multinationalization of American business enterprises is measured by this axis. This axis is the same as the first one in sub-space B which is used to measure the degree of multinationalization of business enterprises of both Japan and the US.

(3) the third axis--this axis is the one used to observe the changing relationship between the US(=the hegemonic nation) and its business enterprises which are leaving the home country (de-nationalizing) for overseas markets. The US, the home country of American multinationals, is stepping its position vis-à-vis Japan down to the stage of manipulation from her previous one of hegemony in her relations with Japan, whilst the American multinational

business enterprises are not keeping ties with the home market as close as it used to be. The declining position of the US in international politics and the global spread of American business enterprises are seemingly influencing inversely, the due consequence of de-nationalization of business enterprises.

Sub-space D is the one in which the analysis of the relationship between Japan and her business enterprises are made with three axes as follows:

(1) the first axis--this is the axis to indicate the whereabouts of Japan vis-à-vis the US in international politics. This axis is the same as the second axis in sub-space A. Japan is judged to be moving into the manipulation stage in that Japan gradually enhances her political position to manipulate the US in order to assert and secure her own national interest vis-à-vis the US.

(2) the second axis--this is to show the degree of multinationalization of Japanese business enterprises. This axis is the same as the second one in sub-space B. Japanese business enterprises are found to be at the international business stage of their overseas expansion.

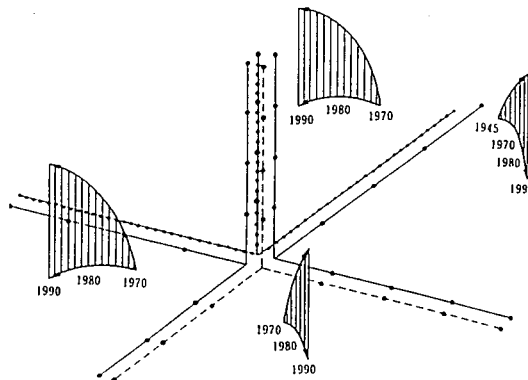
(3) the third axis--this axis is used to describe the relationship between Japan and her business enterprises, the latter having been actively involved in overseas expansion with a considerable distance, though, to the leading US multinational business enterprises. The degree of 'de-nationalization' of Japanese multinationals still seems to be less and behind the American counterpart, which is assumed to give an impression that Japan and her less-de-nationalized companies still retain close ties, the Japan Inc. image.

## § 5 The Integration of Four Sub-Spaces

The construction of four sub-spaces(A, B, C, D, respectively) and the moves of actors in each of them, each having been observed separately, reach the final stage of their integration, which is illustrated in Figure 5.

In Figure 5, the relationship of actors is hypothetically drawn as if four yachts are sailing toward different directions with their own speed. The top(s) of the sails of these four yachts, when all of them being tied, as Figure 5 indicates, is interpreted to represent the overall relationship between Japan and the US. It includes:

Figure 5



- (1) Japan-US relations in international politics(sub-space A)
- (2) the degree of multinationalization of business enterprises originated from the US and Japan respectively(sub-space B),
- (3) the government-business relationship of the US and Japan (sub-space C, and D).

## § 6 Japan-US Relations In The Grand Space--1990s--

The comprehensive relationship between Japan and the US in the middle of the 1990s can be summarized as follows:

### (1) Sub-space A

The overall power of the US, as a nation, still exceeds that of Japan even though it has relatively speaking, been lowered down to a comparable level. Politico-militarily, the US still possesses her dominant position under which Japan has been controlled. Economically, however, both Japan and the US are on par, sometimes Japan surpassing the US in high-technologies, reflecting the changing position of each. With the US approaching downwardly and Japan upwardly, they are finding themselves tenting into the manipulation stage in sub-space A. The mutual perception at this stage seems to have reached a new level where both often feel unsatisfactory with the other, demanding, and assertive for the achievement of their own national interests vis-à-vis the counterpart.

### (2) Sub-space B

Sub-space B is the one to measure and compare the degree of multinationalization(=the de-nationalization) of both the Japanese and American business enterprises. The American multinationals have already reached their global business stage where the overseas sales and profits account for more than 50 to 60% of the overall sales/profits. For those companies, the relative importance of the home market and the tie with it becomes less, and that with the overseas markets, more. Their business perspective is that while they go overseas, they accept the situation of the home market being penetrated by their foreign competitors. This can be called the 'exchange of market.'

The Japanese multinationals, even though they have expanded their business scope substantially, are still at the second stage of development, i.e., that of international business where the overseas sales/profits account for 20-30% of overall sales/profits. For them, both the home market and foreign markets are vitally important, posing a typical stance that they go overseas very actively while being reluctant to evacuate the home market for the foreign competitors who are eager to enter the Japanese market. The 'exchange of market' i.e., going to acquire foreign market while accepting foreign competitors into the home market, is not structured in this case.

### (3) Sub-space C and D

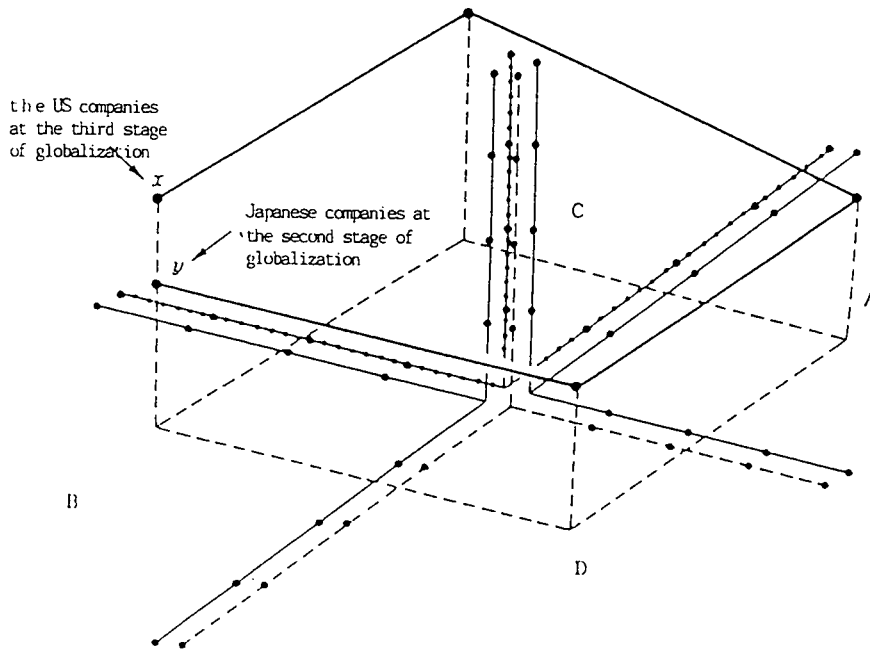
Sub-space C and D are used to observe the nation-state business relationship in Japan and the US respectively. In sub-space C, the US, as a nation state, is found to be stepping her status down from the previous one of hegemony to that of manipulation, while the American companies are leaving their home country, spreading and moving into foreign markets. The relationship between the US and their multinationalized companies is getting naive in that the relative strength of the US vis-à-vis Japan decreases, partly caused by the very activities

of American multinational companies whose major part of business activities is now carried outside the US.

The relationship between Japan and her multinationalizing companies is illustrated in sub-space D. Japan is found to be entering into the stage of manipulation, enhancing the voice for her own national interest. Japanese companies, who are at the second stage of international business, a characteristic of which is that they go overseas while not evacuating the home market for the foreign competitors, seem to accord with the interest of the home country.

Overall, the analyses of the actors in the four sub-spaces are thus synthesized into the grand space as in Figure 6.

Figure 6



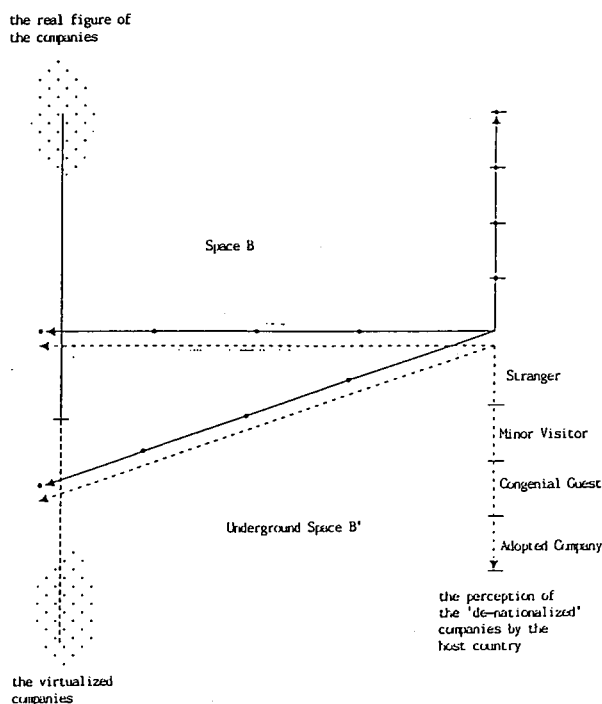
### § 7 The Underground Sub-Space for the Business Paradigm Shift

Next, let us assume the future of extreme development of the multinationalization of companies and its implication for the international political system. A question may be asked, what if the degree of multinationalization of both the Japanese and American companies, i.e., the exchange of market, reaches their highest level. This implies that the Japanese companies move to the US and American companies come to Japan. At this stage of multinationalization of business, Japan needs to recognize and treat the incoming American companies as if they are Japanese companies while the American government must also accept Japanese companies as if they were domestic ones. The above observation indicates an

inappropriateness of using sub-space B for the analysis of newly emerged features of these companies.

Rather, a new sub-space, which will be called "sub-space B'", needs to be constructed just beneath sub-space B as Figure 7 illustrates. In Figure 7, sub-spaces B' is formed by the following three axes:

Figure 7



- (1) the first axis--this axis is to be used in the process of de-nationalization (Japanization) of American companies due to their extreme involvement in the Japanese market.
- (2) the second axis--this axis is to observe the degree of de-nationalization(Americanization) of Japanese companies due to their extreme involvement in the American market.
- (3) the third axis--this axis is the one illustrating the development of mutual perception between Japan and Japanized American companies on one hand and the US and Americanized Japanese companies on the other. Their mutual perception is assumed to be evolving from the stage of (1) the stranger, to (2) the minor visitor, (3) the congenial guest, and (4) the adopted own company, in that order.

In a sense, the relationship between sub-space B and sub-space B' can be analogically observed as that of the real and the virtual figure of a subject. According to our conventional observation of the movement of companies in sub-space B, the American companies are always American by definition, no matter how extremely Japanized, and Japanese companies are also persistently regarded as Japanese even if they are mostly Americanized. It becomes illogical and unpractical to retain that conventional stance when these companies are largely de-nationalized and have changed their 'country of origin' as the newly adapted companies by their step-mother country. It becomes gradually necessary to cast a light on these adapted companies from a different viewpoint, the one from the step-mother country. The under-

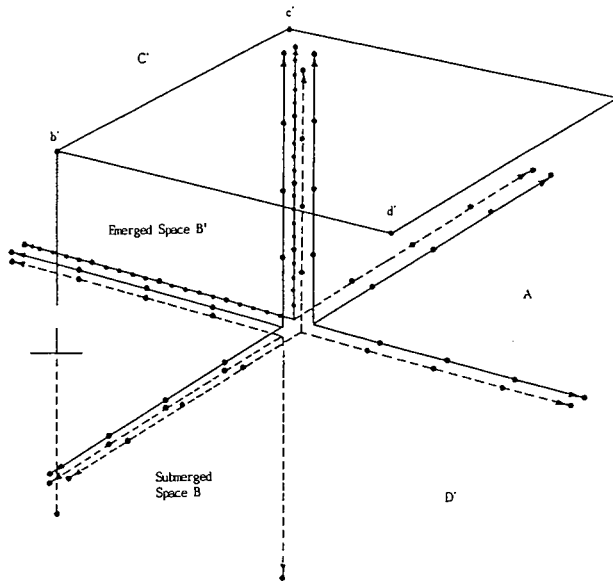


ground sub-space B' is thus constructed for this purpose. The interpretation of sub-space B' is as follows: as the number of American companies coming to Japan (and thus Japanized) increases, which is indicated in the sub-space B as the very high degree of multinationalization, the same number of companies in the underground sub-space B' increases their visibility from the virtual image and this virtuality eventually turns into reality. Now that the virtuality (sub-space B') becomes real, the replacement of the sub-space needs to take place, i.e., sub-space B, which has lost its reality and practicality, submerges and the sub-space B' emerges to the ground thus replacing sub-space B. This can be called the shift of the corporate paradigm, i.e., the change of corporate nationality. At this new stage of development, both the multinationalized company and its hosting step home country are to form their new relationship. The American companies are not American any more but Japanese, and the Japanese ones are American, at this extreme stage of globalization of business.

§ 8 The Corporate Paradigm Shift Leads The Paradigm Shift in International Politics

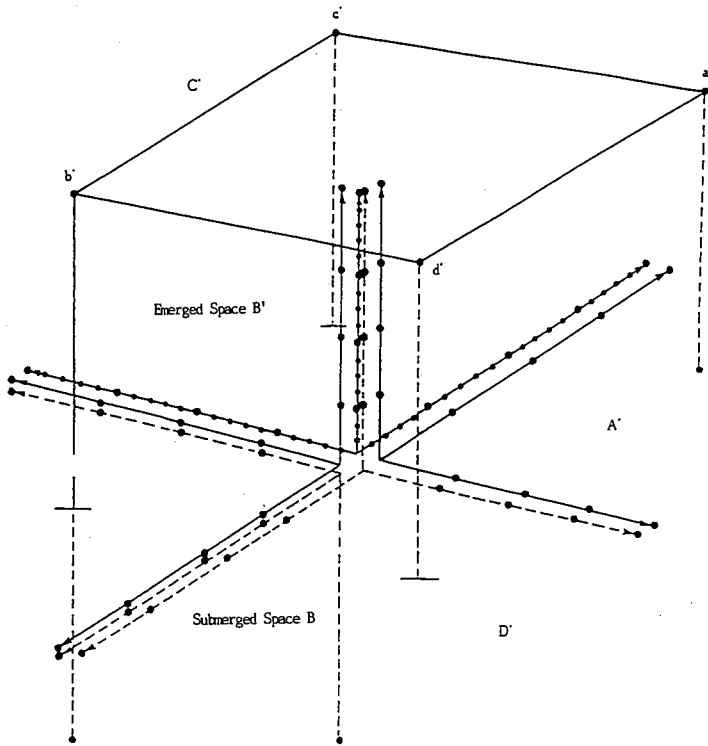
It is assumed that the paradigm shift having taken place between sub-space B and B' inevitably results in a drastic change in the nation state-business enterprises relationship (described in sub-space C and D respectively), and eventually the change of relations of Japan and the US (sub-space A) as Figure 8 indicates. In sub-space C, it is now the US and former Japanese

Figure 8



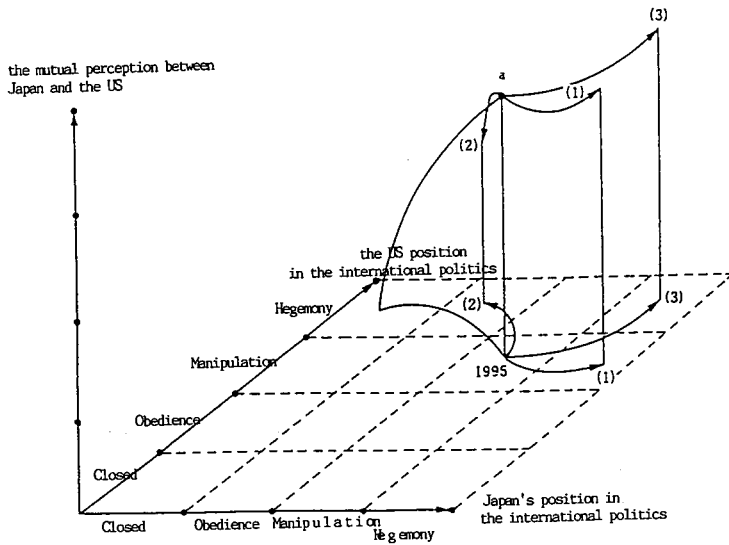
companies that form American government-business relations, while it is between Japan and former American companies that government-business relations are formed in sub-space D. Reflecting these changes of government-business relations, sub-space C will be shifted to sub-space C' and sub-space D to D'. In the end, sub-space A is also assumed to alter its basic nature to a somewhat new one, say, sub-space A' as is illustrated in Figure 9. The actors in sub-space A, faced with the converted space of A, are to take several alternative directions as

Figure 9



one can see in Figure 10. In Figure 10, the Japan-US relationship is found to be able to take one of the following alternative directions:

Figure 10



(1) the Japan-US relation moves to direction (1) where Japan assumes the hegemonic position while the US stays in the manipulating position. This move is the transfer of hegemony from the US to Japan.

(2) the Japan-US relation moves to direction (2) where the US returns to the previous hegemonic position while Japan stays at the manipulation stage and/or stepping down to the obedient stage.

(3) the Japan-US relation moves to direction (3) where both Japan and the US jointly assume the hegemonic position by merging themselves.

Which direction(s) the Japan-US relation would take, following the corporate paradigm shift in sub-space B', is still too early to predict, but one may assume that by 2020, one of the above three possible scenarios of Japan-US relations will be taking clearer shape.

#### Note

- 1) Viotti, Paul R. and Mark V. Kauppi, *International Relations Theory: Realism, Pluralism, Globalism* (Macmillan Publishing Co., 1993)
- 2) As one can easily find, the basic nature of this paper is still conceptual, rather than strictly logical using quantitative methods at this stage of presentation. What this author intends to do here is to attempt to develop a comprehensive conceptual model to analyze the interactive process and its consequences among three actors. The underlying idea behind this is that studies of respective actors have been conducted in a separate fashion, and little effort has been made to integrate them into a unified framework even though in reality, these three actors have been inseparably interwoven.
- 3) Each axis is divided into four sequential stages in order, such as (1) the stagnant-, (2) obedience-, (3) manipulation-, and (4) the hegemonic-stage in the case of the first axis. The construction of this sequence of stages is done in a logical fashion but the process of it is omitted in this report.
- 4) The degree of multinationalization of business enterprises, stated another way, the degree of 'de-nationalization,' is measured along the first axis(for American companies), and the second axis(for Japanese companies). Both axes are divided into four stages of multinationalization, i.e., (1) domestic business, (2) international business, (3) the global business, and (4) 'nationality-converted' business, according to the sequential development toward multinationalization. The strategic perspective of the company is assumed to take four steps for its development toward the multinational business perspective. The detailed description of these stages and how they are logically developed is omitted here.



# 自由論題



# 企業の高齢化対策に関する国際比較研究

## 日本企業と米国企業に関する一考察

丹下博文（朝日大学）

### 要 旨

日本は現在世界一の長寿国であるばかりでなく、世界に類を見ないスピードで高齢化が進行しており、このままいけば2010年代には総人口の4分の1が65歳以上の高齢者で占められるという、まさに世界一の超高齢化社会の到来が確実に予想される。一方、バブル経済の崩壊後は経済成長が鈍化して産業構造の転換が叫ばれるとともに、産業の空洞化や就職難が表面化したため日本では21世紀を目前に経済活動の活性化が急務となっている。例えば、経済企画庁がまとめた1996年の企業行動アンケート調査では、回答企業の44.6%が人件費削減のために年功序列制度を見直すと答えるなど、日本の雇用慣行が本格的に変化しつつある実態が浮き彫りにされた。

このような諸情勢を勘案すると、現在は21世紀の初頭に訪れるであろう超高齢化社会に向けて、企業経営が変革を余儀なくされるちょうど過渡期にあるといえる。すなわち、これからの企業経営は中高年者を積極的に活用することが不可欠となり、経営戦略的にも非常に重要になってくると考えられる。実際のところ、高齢者は従来から生産性が低いという理由で、リストラなどによる人員整理の標的とされるのが通例であった。しかしながら、国際的には高齢者だからといって必ずしも生産性が落ちるとは限らず、それは個人の適性と能力によって相違するという見解が主張されている。そうであれば、日本的雇用慣行の下でこれまで「窓際族」「肩たたき」さらには「早期退職」という言葉に象徴されてきたように、中高年労働者に対する見方があまりにも悲観的であった。この点において、日本より25年も早く高齢社会となり、現在ではベビー・ブーマーの世代が中高年者となった米国企業の高齢化に対する取り組みを研究する意義は大きいであろう。また、日本と同じように高齢化が深刻な問題になりつつある米国は、エルダー・ケアやシルバー・サービスの先進国でもあり、注目に値する。

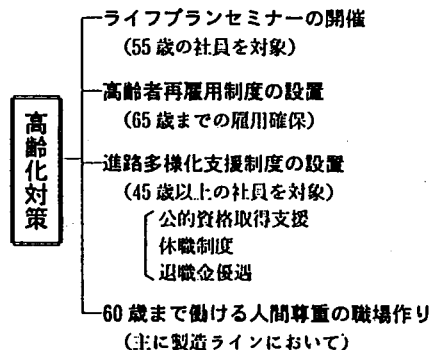
### 1. 日本企業の高齢化対策について

日本企業の高齢化対策を考察するに際しては、企業によってかなり事情が相違しており、全ての日本企業が同じように深刻な高齢化問題に直面しているのではない、という実態をまず銘記しなければならない。その典型例としては、従業員の平均年齢が低く、それゆえに高齢者の人数が相対的に非常に少ない企業を挙げることができる。もちろん、人口自体の高齢化が進むなかで、こうした企業も将来において厳しい高齢化問題を抱える可能性は十分にある。しかし、現在のところ、高齢化への対応に苦慮しているのは、高度経済成長時代に大量採用したために従業員の年齢構成が高くなり、しかも終身雇用や年功序列を中心とする日本的経営に大きく依存してきた大企業が多い。したがって、ミクロ的に企業サイドから高齢化対策を考察していく

場合には、各企業に特有な事情を考慮に入れなくてはならない。

例えば、通信販売最大手のセシールでは創業が1972年と歴史が浅く、人員の拡大もここ10年くらいのことであって、社員の年齢構成は比較的若い。それゆえに、定年による退職者も非常に少なく、いまだ社員の高齢化は大きな問題になっていないという。このような事情から具体的な対策はほとんど実施されていないが、定年後に1年契約で雇用する嘱託制度や退職金の半額を年金化する適格年金制度が整備され、成果・能力主義に基づいた処遇制度が検討されている。また、総合スーパー大手企業の西友も創立から30年ほどが経過しているにすぎないために定年退職者数が極めて少なく、高齢化対策として一応「定年後再雇用制度」を設けてはいる。この制度は定年（60歳）を迎えた社員のなかで働く意欲があり、会社のニーズと本人の希望する仕事がマッチした場合に再雇用を行うというものであるが、利用者はまだほとんどいないというのが現状である。さらに、緑茶製造販売の大手企業である伊藤園は1995年に創業30周年を迎えたが、定年退職者はこれまで数名をかぞえるだけで、従業員の平均年齢も30歳くらいと若い。それにもかかわらず、再雇用制度と勤務延長制度が用意されており、この背景には同社におけるトップ経営者の高齢化に対する次のような認識があるという。つまり、「60歳定年というシステムは日本の高齢化社会には全く合わないものであり、本人の意思にもよるが、働きたいという人には全てその機会を与えるべきである。しかし、現職を継続ということでは組織の活性化において問題があるので、広く本人に合う仕事を選択出来る受け皿をつくるのが現経営陣の大切な任務である」と。これは、60歳定年制そのものが現在の高齢化社会においてはもはや不合理なシステムとなっており、基本的には働きたい者が働けるだけ働けるようにすることが望ましいけれども、現職のまま継続して働けるようにする方が良いか否かは、企業という組織の活性化に与えるインパクトがどの程度プラスに作用するかによって決められる、ということの意味している。このように企業内に高齢者が少なく社員の平均年齢も若い企業に関しては、リストラに伴う人員削減といったような問題は表面化しておらず、むしろ重点は実力主義を取り入れながら従業員を定年後、どのように処遇し活用すべきかを模索する方向にあるといえる。ところが、中高年者のウエイトが比較的高い年齢構成になっている企業においては事情が異なる。例えば、戦後の1948年に設立され、今日では日本を代表する企業の一つにまで急成長した二輪車および乗用車メーカーの本田技研工業では、高齢者問題に対して図1のような制度で一部対応している。

図1 本田技研工業の高齢化対策

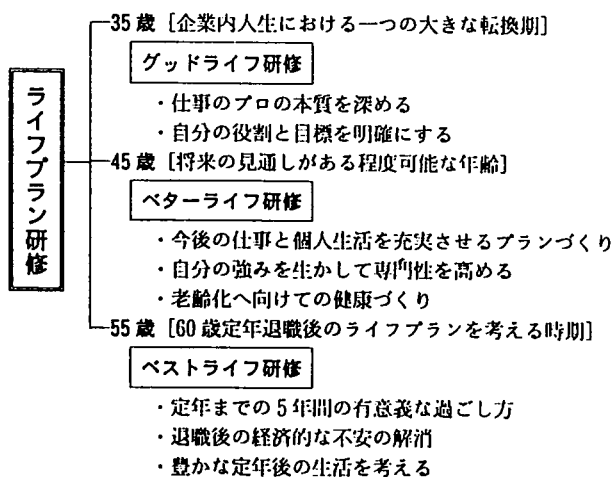




その第1, は教育・研修制度の一環として55歳時に実施されるライフプランセミナーである。このセミナーは主として60歳定年退職後におけるマネープラン, 健康づくり, および生活設計を目的として2日間にわたり行われるが, 仕事から全く離れること, 夫婦同伴であること, などの理由によって評判は非常に良いようである。第2は高齢者再雇用制度であり, 60歳定年退職後は1年ごとの契約によって最終的には65歳まで働くことができるシルバー・パートナーシップと呼ばれる制度である。第3は45歳以上を対象とする進路多様化支援制度(ニューライフサポートプラン)であり, これには公的資格取得支援・休職制度・退職金優遇等が含まれる。具体的には45歳から57歳までの間に退職する社員には退職金を上乘せしたり, 57歳から60歳までの間に大学等へ通う場合には給与の一部を支給したりするシステムを指している。また, この一方で, 製造ラインにおいては60歳まで働くことを前提に, 人間性を尊重した職場作りが努力が払われている。

続いて建設中堅企業の東急建設では, 社員の平均年齢が40歳と高くなったために, 高齢化対策が切実なものとなってきた。そこで1992年から中高年社員を対象とした図2のようなライフプラン研修をスタートさせることとなった。この研修制度は労働組合主導型や年金基金主催のような福利厚生を基盤にしたものではなく, あくまでも人材育成という観点から同社の人事部人材開発課によって実施されている点が特色といえる。つまり, 同社がライフプラン研修を導入したきっかけは, 1985年に定年が56歳から60歳へと4年間延長されたために, 中高年者を活性化する必要に迫られたからである。ところが, 中高年者の活性化の問題は単に中高年者を対象に研修を実施するだけでは功を奏さないで, やがては中高年者になる若手社員をも含めてトータルな人材育成の一環として進められなければならない, という問題意識が根底にあるわけである。

図2 ライフプラン研修の概要



このようにどの企業においても従業員の高齢化がすすみ中高年者の割合が相対的に高くなってきた場合, 経営的に最も懸念されることの 하나가, 企業の活力が減退し成長力が低下するの

ではないか、という問題であろう。業種や企業規模等によって一概にはいえないが、年齢構成のうえから中高年者が多いか少ないかは、従業員（役員や臨時を除く）の平均年齢を見れば大体見当がつく。つまり、一般的に平均年齢が20歳代後半から30歳代前半くらいまでの企業では中高年者の割合が比較的小さく、高齢者問題はそれほど深刻になっていないといえるであろう。これが35歳を過ぎて40歳に近づいてくると、中高年者に加えて定年退職年齢に近い従業員の数が増えるために、中高年者の活性化をはかるとともに高齢化対策に本腰を入れなくてはならなくなる。とはいうものの、従業員の平均年齢が上がり年齢構成が高くなると、本当に企業の活力が低下して将来の成長性にマイナスの影響を及ぼすのであろうか。

これを検証するために、日本企業の経営者（社長もしくは経営企画担当役員）に対する企業イメージ調査の一環として1995年にダイヤモンド社によって実施された成長力（2000年時点の発展度）に関するアンケート調査結果に基づいて企業の成長力と平均年齢との関係を調べてみると、次のような結論が導き出せる<sup>り</sup>。それは、企業の成長力を左右するのは実は市場開拓力であって、従業員の平均年齢が高くなり中高年社員が増えたからといって、そのことが直接的に企業の活力を削ぎ成長力を鈍らせるとは考えにくい。少なくとも、それが将来における企業の成長力に決定的な影響を与えるものでないことだけは確信できる、というものであった。そうであれば、上述した企業の高齢化対策は結局、対症療法でしかなく、本質的な高齢化問題の解決策にならないのではないだろうか、という疑問が生じる。そこで、次章では米国における企業の高齢化問題を考察し、その本質に迫っていききたい。

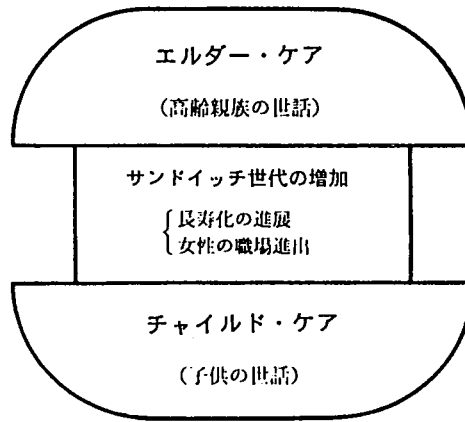
## 2. 米国における企業の高齢化問題

米国は高齢社会の目安といわれる高齢化率7%を日本よりも25年早い1945年に達成し、それが1990年には12.6%まで上昇したが、2015年には成熟した高齢社会を示す高齢化率14%に到達すると見込まれている。今後、米国人の平均寿命が伸びると予想されていることに加え、1946年から1964年の出生率上昇期に生まれた約7,500万人（これは米国の総人口の約3分の1を占める）からなるベビーブーマーの世代が65歳を迎える2010年から2030年あたりにかけては、高齢化の進展が一層顕著に表れると推測されている。しかし、米国では雇用機会均等法（EEO）によって、40歳以上は女性、少数民族（マイノリティ）、復役軍人および障害者（ハンディキャップ）とともに保護されるグループに属し、採用・昇進・昇給・異動・懲戒・レイオフ・解雇などの一切の雇用上の決定に際して差別することが禁じられていることもあって、企業が直面する高齢化問題も日本とは若干様相を異にしている。

一例を挙げると、米国企業のペプシコ（PepsiCo, Inc.）では、事業が成功する秘訣は特許技術や大量生産設備にではなく人材にあると考えられており、それゆえに従業員が抱える仕事以外の家族問題等の解決を支援するプログラムが熱心に開発されている。この従業員支援プログラムの中で反応の良かったものには退職準備指導、大学が企画したセミナーへの参加、健康増進プログラムなどがある。しかし、1980年代の半ば頃に新しく導入されて注目されるのが、チャイルド・ケアに加えてエルダー・ケアに対する支援プログラムが創設されたことである。この背景には、同社の従業員の多くが自身の子供のみならず高齢化した両親の面倒までみなければならないという、子供と親の両方にはさまれたいわゆる「サンドイッチ世代」（図3参照）に属

するようになったことが指摘されている。

図3 サンドイッチ世代の構図



このエルダー・ケアに対するニーズは、人口統計的または社会動向的な変化とともに高まってきた。例えば長寿化が進んだことや、これまで子供だけでなく親の世話をも担っていた女性の多くが職場へ進出するようになったことなどである。エルダー・ケアについては従来あまり職場で問題にならなかったといわれているが、現在では全米で30歳以上の従業員の20%以上が親の世話をする負担を負っているという調査結果さえ見られるまでに至っている。もっとも、多くの高齢者は健康で独立した生活を送ってはいる。しかしながら、ここで注目しなければならないのは、年老いた親に何が起こるか心配するあまり、結局その世話にはかなりの手間と時間を要してしまい職務に何らかの悪い影響を及ぼすことになる、というエルダー・ケアの実態である。したがって、エルダー・ケアによって生じる問題は従業員のストレスを高めたり長期欠勤を多くしたりして、最終的には企業にとって生産性の低下や業績の悪化を招く恐れすらある。このようにしてエルダー・ケア・プログラムの導入は、米国企業にとって戦略面からも今後ますます重要になってこよう。例えばフェデラル・エクスプレス (Federal Express Corp.) では、高齢親族との問題を抱える従業員を支援する「ライフ・ワークス」と呼ばれる情報・照会サービスを従業員に提供しており、そのためにワーク・ファミリー・エルダー・ディレクションズというボストンのコンサルティング会社と契約を結んでいる。

さらに、米国における企業のエルダー・ケアの分野ではリーダー的存在といえるIBM (International Business Machines Corporation) のケースを見てみよう。職務と個人生活との間にバランスをとることは容易ではないが、仕事以外でのストレスが少なければ、それだけ従業員の仕事に対する貢献度が高まることは言うまでもない。ところが、米国では家庭の状況がここ数年来大きく変化し、夫が仕事に責任を負い妻は家庭の世話をするといった典型的な家庭像は、もはや昔のものとなった。今日、米国においては夫婦共働きの家庭が半数以上を占めており、このような社会的変化とともに同社における従業員の家庭像も様変わりし、家庭において子供に加えて高齢親族の世話をもしなければならない必要に迫られている従業員が増え

ている。とりわけ高齢社会を背景に高齢親族の問題は一層深刻化すると予測され、この点はIBMエルダー・ケア・ハンドブックのなかで以下のように説明されている。

「65歳以上の大部分は健康的かつ活動的であり、5人のうちの4人が独立して生活している。つまり、60歳代や70歳代のアメリカ人は、おおた身体的には元気で活発なライフスタイルを持っている。しかしながら、80歳代に近づくにつれ、その多くが日常生活において助力を必要とするようになる。実際、現在のように高齢親族の世話をしている人が多い時代は、歴史上存在しなかった。」

ところで、全米退職者協会(AARP)<sup>2)</sup>は1985年から米国企業における中高年労働者の問題を調査し始めたが、その当時はシニアリティ特権の存在、従業員はできるだけ早く退職したいと望んでいること、若くて意欲のある労働者がいくらでもいること、同一企業に長く勤務すること、などが当然視されていたという。ところが、ここ10年くらいの間に上記の前提が崩れてしまい、米国企業と中高年労働者の関係にも大きな変化が生じた。その企業経営面における要因として指摘されているのが、以下の5つの現象である<sup>3)</sup>。

- (1) グローバル競争の激化や経済成長の鈍化、消費者からの圧力などによる企業利益の縮小
- (2) 中間管理職の削減や早期退職などのような中高年者を対象とするコスト削減策の継続
- (3) 中高年者の新しい技術や知識への訓練不足によって生じる再雇用の難しさ
- (4) 資本主義の勝利や金融市場の優位性によって最終的な企業業績が企業の唯一の目標となる傾向
- (5) 企業は従業員の福祉に責任を負っていると考える伝統的な温情主義から、従業員は消耗してもよいとする企業文化への変遷

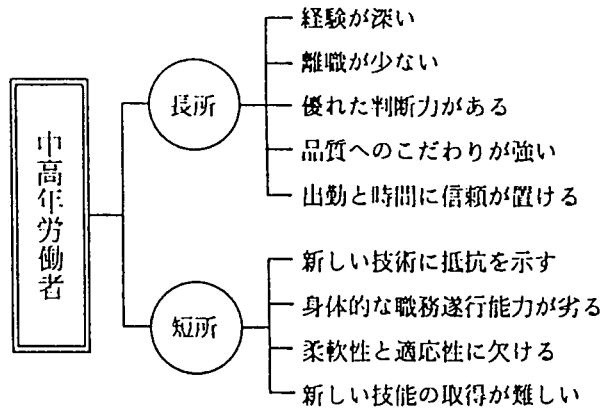
このように、1990年代に入ってから中高年者を取り巻く雇用情勢は1980年代よりも相当に厳しくなっており、米国における高齢者問題に新しい時代を画するとまで考えられている<sup>4)</sup>。実際、労働市場においては様々な要因によって中高年労働者は難しい状況に陥っており、ベビーブーマーの世代が高齢化するにつれて事態はさらに深刻化するとまで予測されている。そういった要因のなかで特に注目されるのが、中高年労働者には生産性や有用性を維持するための教育・訓練を受ける機会が少ないということのほか、中高年労働者の職務遂行能力に関して経営者に先入観があるという指摘が見られる点である。ただし、これについては50歳以上の中高年労働者の雇用機会に関する興味深い調査結果が同協会から1995年に発表されている<sup>5)</sup>。つまり、この調査のなかでは中高年労働者の真価、すなわち長所と短所に関する管理者側の評価について面談調査が実施されたのである。

一般に中高年労働者の業務遂行能力や生産性に対する評価が各企業、職務内容、あるいは個々の管理者によって相違するのは当然のこととしても、この面談調査から中高年労働者の長所と短所とを総合的に判断すると図4のようにまとめられる<sup>6)</sup>。また、こうした評価については管理者個人の主観や個人的な考え方、場合によっては偏見などの影響を受けやすいにもかかわらず、この面談調査では全体的に次の諸点に関して管理者の意見が一致しており、中高年労働者に対する先入観のようなものは表明されなかったといわれる。その第1は、業務遂行能力は特別な努力を要する場合は別として、一般的に年齢とともに低下していくものではないこと。そして

第2は、業務遂行能力の差異は年齢層間におけるよりも年齢に関係のない個人間における方が大きいけれども、これは異なる年齢層間におけるよりも同一年齢層内における生産性の格差の方が大きいという研究成果とも合致していること、などである。

そうであれば、中高年労働者の業務遂行能力や生産性が若年労働者よりも劣っているという見解を前提とする従来の人的資源戦略は当然変革を余儀なくされることになり、この点に関してはさらに考察を加えねばなるまい。

図4 中高年労働者の長所と短所



### 3. 高齢化と労働生産性の関係

日本ではバブル経済崩壊後は産業の空洞化や長期にわたる景気低迷によって、特に中高年者はあたかも企業のお荷物のように扱われるようになり、常にリストラや減量経営に基づく人員整理と合理化の対象にされてきた感がある。この背景には、次のような固く信じられてきた一つの迷信があるといわれている。それは、中高年層になると誰でも知力・体力・気力などが総じて減退し生産性が低下するが、それにもかかわらず中高年層は年功序列の恩恵に浴しており、実力やアウトプット以上の高い処遇を得ている、というものである。もっとも、中高年層の生産性が若年層に比べて低いというのが迷信であろうがなかろうが、要は既存の人的資源を有効に活用して企業が生産性を維持・向上させていくことができれば問題は生じない。ところが、実際には激しい企業間競争にさらされるために、そうはいかないケースが多い。

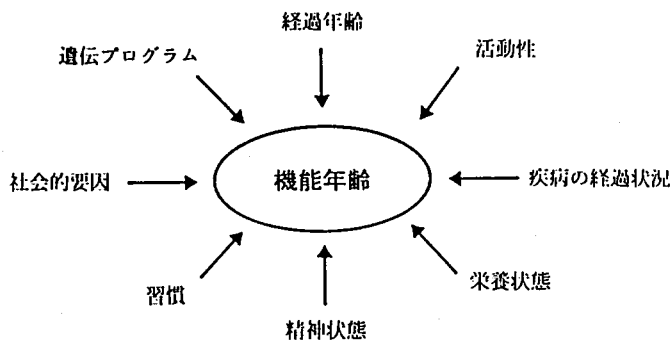
例えば1995年9月に発表された鉄鋼高炉業界の経営革命に関するレポートにおいては、45歳以上の従業員の出向先への転籍措置が、最終的には事業利潤率を高めコスト競争力を改善する効果があると分析されている<sup>7)</sup>。これは企業内における中高年層の増大が、企業自体の利益率を高めたりコスト競争力を強化したりするうえで足かせになることを示唆している。言い換えれば、中高年になると生産性が落ち、それが企業にとってはコスト面で負担になるという前提に立っているわけである。しかしながら、労働関係の専門家からは次のような鋭い指摘が行われている点にも注意しなければならない。いわく、「日本の労働市場において、雇用主は異なる年

年齢の雇用についての好みにシステマティックな偏りを持っているようにみえる。明らかに雇用主は高齢者よりも若年労働者を選好する。この偏りは、求人倍率の年齢別の違いにもよく表れている」と<sup>8)</sup>。

こうしてみると、中高年労働者の生産性に対して何か迷信や偏見、あるいは誤解のようなものがあるのではないかという疑問が確かに生じる。つまり、年齢が若年・中年・高年と進むにつれて労働生産性が低下するという見方は妥当性に欠けるように思われる。それならば、図4の中高年労働者の長所に示されているように、長所に合わせて役割分担しその能力を十分に活用しさえすれば、高齢化が労働生産性の低下に結びつくとは必ずしも断定できないのではないだろうか。要するに適材適所の労働に就いているかどうかが問題であり、いわんや中年から高年になるにつれて生産性が一律に低下するという見方は根拠に乏しいといえるわけである。

この点に関し、ILO（国際労働機関）が発表した世界労働報告（1995年版）の中には以下のような注目すべき見解が表明されている。つまり、中高年者においては能力を低下させる生物学的な老化のスピードの個人差が非常に大きい。このため、いつ退職するのかを判断する場合には、誕生してからの単純な日数計算に基づく「経過年齢」というのは良い指標にならない。したがって、職務上の需要に応じられる中高年者の能力に言及する際には、「機能年齢」とか労働能力といった概念が用いられるべきであるとする。とりわけ、新しい機能年齢という概念は、生理的機能は年をとるにつれて低下するとは限らないので、経過年齢だけに基づいて生理機能の働きを判断することには合理性がない、という認識に立っている。したがって、老化が職務遂行に及ぼす影響を測定するためには他の要因を関連づけなければならないが、これには図5のように社会心理的な要因に加えて、遺伝子要因、健康状態、活動レベル、栄養状態、および習慣といったようなものが含まれ、それらの全てが老化のプロセスを速めたり遅くしたりする作用を持っている。

図5 老化プロセスに影響を及ぼす要因



資料：M. Bergener, etc., *Aging and Mental Disorders*, Springer Publishing Company, 1992, p. 195.

それとともに、老化の兆候と考えられてきた多くの身体的変化は、病気やライフスタイルによって大きな影響を受けることが明らかになってきている。要するに、中高年者の肉体的な勞

働能力は、ライフスタイル、病気、職務、そして真の生物学的な老化などの相互作用によって条件づけられる。例えば筋力や忍耐力の低下といった変化は、70歳や80歳になる以前は困難を伴うことがあまりなく、身体のトレーニングを行うことによって改善されることが分かってきた。実際のところ、55歳以上の高齢者が若年労働者と同じレベルの業務遂行能力を発揮できるような領域もあれば、その逆の場合もあり得る。

一般的には、手作業を伴う職務上の能力は年齢とともに低下する。同様に、感覚や知覚、注意力、記憶力、素早い情報処理のように、ある種の知能を多く使う仕事でも高齢者の業務遂行能力は劣るといわれている。しかし、高度な経験を要する職務に関しては、高齢者の生産性は若年者と同等かそれ以上に高くなる。例えば、高齢者の意思決定には時間がかかるかもしれないが、それは処理しなければならない情報を多く備えているからであって、最終的には、適切な意思決定の行われることが多いという。このようなことから、多くの研究は高齢化によって生じる欠陥ばかりに焦点を当てており、高齢化に伴う身体的および知的な能力の変化が必ずしも業務遂行能力にマイナスの影響を及ぼすものではないことをあまり強調していない、と主張されている。

この一方で、中高年者がその最大の長所といえる経験によって自己の不利な点を補い、若年労働者以上の業績をあげるのは珍しくないことを示す実験結果もある。中高年者はスピードを要求される仕事には向いていないかもしれないが、その代わりに、サービス、正確性、熟練および規定の作業を必要とする仕事には若年者より確かに向いている側面がある。特に中高年者は販売、接待業務、他人の世話といったサービスや人間的な接触を要する分野において優れている。それゆえ、業務遂行能力の良し悪しを直ちに（経過）年齢のせいにするべきではない、というのである。ところが現実には、中高年労働者は企業のリストラの犠牲にされることが非常に多い。そこで、中高年者は本当に生産性が劣るのか否かについてさらに考察を深めるために、ILOの同じ報告の中にある次の指摘にも是非注目しておきたい。

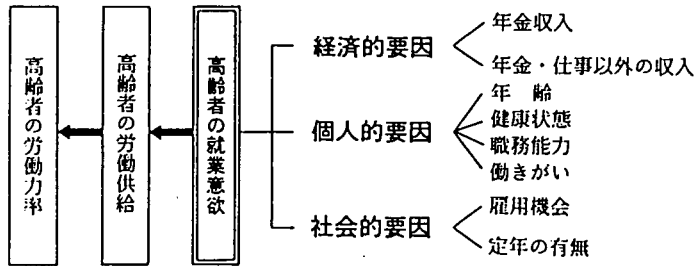
まず、中高年労働者が若年労働者より生産性が低いという議論は、特定の企業ニーズ、生産工程、各業務の要件などとの関連でとらえていかなければならない。例えば電子部品の流れ作業のように素早い反射能力、細密さ、視力の良さが求められるところでは、労働者の生産性は早くも20歳から30歳の間に低下し始める。同様に建設業では最適年齢は30歳から40歳の間、鉄鋼業および自動車製造業では40歳から50歳の間にやってくる。ところが、30歳代の後半か40歳代の前半に業務遂行能力がピークに達する印刷業、編物業、家具製造業およびサービス・エンジニアリングのような産業において、熟練と半熟練の労働者に対する調査を行ったところ、次のことが分かった。つまり、労働者の生産性は徐々に低下していくので、50歳代後半の労働者の生産性が依然として10歳代または20歳代前半の労働者を凌いでいるケースがよく見られる。若年労働者にはスピードがあっても、その分だけミスが多く発生するからである。したがって、中高年労働者は業務を正確にこなすという点で、最終的なアウトプットを大きなものに行うことができる。

これに加えて、訓練や経験を積んでいる場合には、複雑な機械操作に見られるように、50歳代や60歳代の高齢者でも高いレベルの業務遂行能力を発揮できることを確信させるような研究成果がある。こうして、特有なノウハウに大きく依存している企業であればあるほど、中高年労働者の存在価値が年齢とともに高まっていくことになる。それなのに、実際には業務遂行能

力の低下が技能の衰えやいわゆる「燃え尽き」現象に起因している際にも、年齢に原因があると誤って受け取られることが多い。ちなみに、技能の衰えや働き過ぎによる「燃え尽き」現象はどの年齢においても起こり得るものであって、訓練や職業転換などによって改善できることを忘れてはならないだろう。

以上のようなILOの見解に従えば、人員削減をするための早期退職制度などは慎重に取り扱う必要がある。ただし、実際に退職するかどうか、言い換えれば就業意欲がどの程度あるかは図6に示したように様々な要因によって左右されることになり、特に経済面における年金との関連性が深いと考えられている。例えば『経済自書（1995年版）』では次のように、年金による収入が年齢と同じように大きな要因となっている理由が説明されている。すなわち、年金収入によって経済上の理由による就業の必要性が薄れると同時に、これまでの年金制度では在職高齢者において賃金が一定額を越えると年金が減額される点が就労意欲の低下につながっていた。これは、年金の就業への影響がより強くなっている層が年金の減額の影響を大きく受ける60～64歳層であることを見ても分かるであろう、と<sup>9)</sup>。

図6 高齢者の就業意欲を左右する諸要因



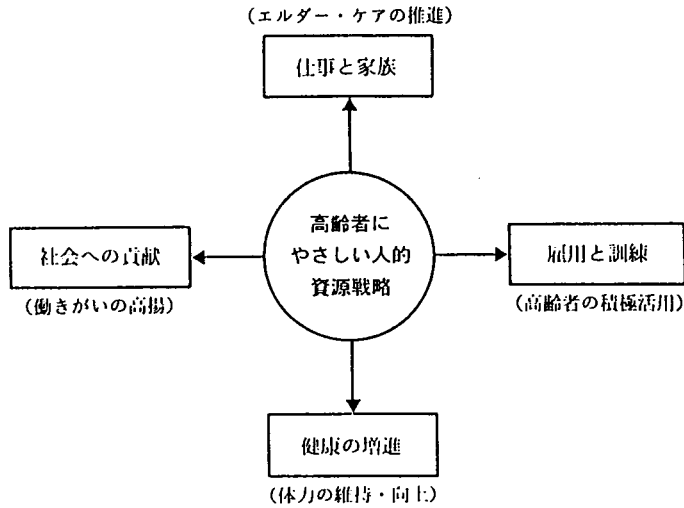
#### 4. 高齢化時代の人的資源戦略

さて、米国では2000年までに65歳以上の高齢者人口が4,000万人近くに達すると予想されているが、その多くは常勤（フルタイム）雇用か、さもないとパート・タイムで働きながらボランティアの機会を得ようとするであろう。米国では高齢者の多くがコミュニティにおける新しい役割を積極的に求め、社会貢献活動に熱心に取り組んでいるからである。しかし、その一方で高齢になった家族への保健・医療などのサービスに対するニーズが高まっていくことは疑いない。さらに人口の高齢化は職場にも影響を及ぼし、2000年までに労働者の平均年齢は39歳に達し、多くの産業で労働者の大多数が40歳代と50歳代で占められるという事態が想定され、米国企業の人的資源戦略に大きな課題を提示している。つまり、従業員への給付や人事政策の促進、ならびに退職計画、教育・訓練、財務再編成などに関するプログラムの開発に際して高齢者人口の推移を考慮せざるをえなくなり、米国社会の超高齢化現象が企業の存続・発展をも大きく揺さぶる時代の到来が予見されているわけである。このように米国企業は来るべき超高齢化社会に備え、人的資源の面でも高齢者にやさしい戦略的な対応を迫られているが、そ



の方向性は図7のようになるのではないかと考えられている<sup>10)</sup>。

図7 人的資源戦略の方向性



その第1は、高齢または病弱の親類の世話をしている従業員が職務との間にバランスのとれなくなることが多いという現象である。これは前述したエルダー・ケアの問題を指しており、高齢者の世話には時間を消耗するため従業員にとっては大きな負担になることから、それが原因で職務に専念できないとか、その企業をやめざるをえなくなるようなケースが増えてくる。したがって、企業にとっては貴重な人的資源を損なわないように、エルダー・ケアの支援プログラムとして情報提供サービスの他に勤務時間に融通を持たせたり家族休暇のようなものがとれるようにするなどの戦略的な対応が必要になってくる。

第2は雇用と訓練に関する対応策についてであるが、このためには職場において高齢者を積極的に活用するプログラムを策定・推進し、職業倫理の高揚、離職率の低下、顧客満足の上昇などを図らねばならない。米国には労働力の不足している職務分野があるといわれており、経験を積んだ高齢者を戦略的に活用する余地が十分に残されているはずである。しかし、そのためには企業自身が高齢者は①働く意欲がない、②新しい仕事や設備になじみにくい、③雇用コストが高い、といったような社会的迷信を打破しなければならない。実際のところ、再雇用プログラムなどによって高齢者の生産的な活用に成功している事例が、米国では何件も報告されている。

第3は健康の増進であり、具体的には高齢者に自己の健康的なライフスタイルの促進を奨励するプログラムの開発を指している。これは、保健医療のためのコストが上昇し続けている状況を考えれば、高齢者の生産性を高めるのみでなくコスト面においても企業にとっては戦略的に意味のあることとなる。

最後の第4は、企業ボランティア活動などによってコミュニティの高齢者を支援する社会貢献プログラムの推進をはかることを指す。もちろん、このプログラムにはボランティアとして

高齢の従業員も参加するが、このことが彼ら自身の働きがいを高揚することにつながっていく。それとともに、企業にとってはコミュニティと良好な関係を保つことができるという点で戦略性がある。

一方、米国では経済的に年金の支給年齢に合わせて高齢者自身が個人ベースで自己の退職計画を練ることになる。米国の社会保障（年金）制度の下では、一定の標準退職年齢<sup>11)</sup>に達すると年金受給資格が付与される。しかも、年齢が若くなるにつれて標準退職年齢は図8のように逆に高くなり、1960年以降に出生した場合には67歳となって少しずつ70歳へ近づく傾向にある。また、一応62歳になれば受給を受けることはできるが、この場合には標準退職年齢までの月数に応じて支給額が減額されることになる。ただし、標準退職年齢に達しても退職する必然性はなく、基本的には業務遂行能力さえあれば何歳まで働くかは本人の意思によって決まり、この点において強制的に退職させる日本の定年制とは異なる。

図8 社会保障上の退職年齢

出生年	標準退職年齢	出生年	標準退職年齢
1937年以前	65歳	1955年	66歳2カ月
1938年	65歳2カ月	1956年	66歳4カ月
1939年	65歳4カ月	1957年	66歳6カ月
1940年	65歳6カ月	1958年	66歳8カ月
1941年	65歳8カ月	1959年	66歳10カ月
1942年	65歳10カ月	1960年以降	67歳
1943-54年	66歳		

資料：'Your Retirement Program' 3M, January 1992, p. 33.

日本では戦後から1975年頃までは55歳定年制が一般的であった。その後、高齢化の進展とともに定年年齢が上がる傾向にあり、1995年に全国の上場企業を中心に行われた「高年齢者処遇に関する総合実態調査」によると、60歳定年制を実施している企業は回答企業（241社）の96.3%にも達している。したがって、1998年（平成10年）における法律による60歳定年制の義務化を待たずして主要企業においては60歳定年がほぼ完全に定着したと見られ、今後の焦点は60歳代前半層の雇用機会の確保をどのようにするのかという問題に移っていくと考えられている<sup>12)</sup>。しかしながら、この場合にもあくまで定年制を前提としており、この点で日本企業の人的資源戦略に関し制約とか限界が生じるのは当然であろう。

## 5. 結語として

日本企業であろうと米国企業であろうと、高齢化社会において企業が直面する最も重要な問題は、従業員の中に中高年者が増加する現象にどのように対処していくのか、という点であろう。この問題は企業にとっては人的資源としての労働力の優劣に大きく関わる問題であって、企業の生産性に直接影響を与え、ひいては企業業績を大きく左右するといっても過言ではない。そ

の一方で、日本の経営の特徴とされてきた終身雇用や年功序列を日本企業が維持できなくなるとともに、若い労働者は会社中心の生活をもはや重要なものと見なさなくなっている傾向がはつきりと表れている<sup>13)</sup>。しかし、米国企業ではチャイルド・ケアのみならずエルダー・ケアといった企業外の家庭問題までも生産性の観点からアプローチしようとする見解が存在し、企業の高齢化対策を国際比較するうえで注目される。その根底にある基本的な考え方は、家庭生活に問題があると従業員は職務に専念できなくなるので職場において生産性を上げることが難しくなる、というものである<sup>14)</sup>。このように、競争が激化し経営環境が絶えず変化し続ける今日のようなグローバル社会を前提にすると、高齢化対策のポイントは結局のところ生産性の問題に尽きるといえよう。しかし、国際的には75歳定年制が妥当といった斬新な意見まで主張されるようになった現在<sup>15)</sup>、来るべき21世紀の超高齢化時代に向け、日本企業においては中高年者を積極的に活用する方向で人的資源戦略を策定することが必須の要件となるにちがいない。これからは企業自体の存続・発展をはかるために、中高年者の職務能力を見直して雇用のミスマッチを解消することが急務となろう。

[注]

- 1) 「週刊ダイヤモンド (1995年9月30日)」ダイヤモンド社、120頁。『会社四季報』東洋経済新報社、1996年4月15日。『会社四季報 (未上場会社版)』東洋経済新報社、1996年3月30日。丹下博文『検証・超高齢化の潮流』同文館、1996年、108-111頁。
- 2) 全米退職者協会は1958年に首都ワシントンにて退職者のための非営利組織として設立され、会員数はすでに3,300万人以上に達し、50歳以上の個人会員からなる団体としては全米最大の規模を誇る。なお、同協会へは50歳以上なら誰でも入会でき、現在のところ会員の3分の1強は現役で働いている。
- 3) *American Business and Older Workers*, AARP, 1995, pp.1-12.
- 4) Fernando M. Torres-Gil, *THE NEW AGING*, Auburn House, 1992, p. 1-2.
- 5) *Valuing Older Workers; A Study of Costs and Productivity*, Prepared for AARP by ICF Incorporated, 1995.
- 6) 詳細については丹下博文、前掲書、162-169頁を参照されたい。
- 7) 平沼亮「鉄鋼高炉業界の『経営革命』」NR I証券調査レポート (No. 95-268)、野村総合研究所、1995年9月、49頁。
- 8) 清家篤・島田晴雄「日本の公的年金と高齢労働者の供給」『高齢化の日米比較』日本経済新聞社、1995年、50頁。
- 9) 経済企画庁編『経済白書 (1995年版)』大蔵省印刷局、1995年、397-399頁。
- 10) *A COMPENDIUM of PROGRAM INITIATIVES*, The U. S. Administration on Aging, 1992.
- 11) なお、米国で退職年齢 (retirement age) という場合には、実際に退職する年齢ではなく退職給付 (年金) を受給できるようになる年齢を指すのが通例である点に注意しなければならない。
- 12) 『企業内高齢層の処遇実態 (平成7年編集版)』労務行政研究所、1995年、28-29頁。
- 13) *The New Corporate Culture*, NEWSWEEK, March 25, 1996, pp. 40-42.

- 14) 参考までに、米国ではエルダー・ケアの分野まで企業文化の一部に包摂しようとする見解が見られる。実際、米国では企業文化と企業業績の関係を研究した優れた成果が発表されている。例えば、J.P. コッター、J.L. ヘスケット著、梅津祐良訳『企業文化が高業績を生む』ダイヤモンド社、1994年など。
- 15) Seeing things as they really are (interview with Peter Druker), *Forbes*, March 10, 1997, p.126.

[参考文献]

- 丹下博文『検証・超高齢化の潮流』同文館、1996年。
- 丹下博文『検証・新時代の企業像』同文館、1993年。
- 「『労働力受給の展望と課題』について」労働省、1995年6月。
- 総務庁編『高齢社会白書（平成8年版）』大蔵省印刷局、1996年。
- 『日本の将来推計人口（平成9年1月推計）』国立社会保障・人口問題研究所、1997年1月。
- 『日本人の平均余命（平成7年簡易生命表）』厚生省大臣官房統計情報部。
- 『企業内高齢層の処遇実態（平成7年編集版）』労務行政研究所、1995年。
- J・P・コッター、J・L・ヘスケット著、梅津祐良訳『企業文化が高業績を生む』ダイヤモンド社、1994年。
- 『世界の高齢者たちは今』JETRO（日本貿易振興会）、1995年。
- 労働省編『雇用対策基本計画（第8次）』大蔵省印刷局、1996年。
- 経済企画庁『経済白書（1995年版）』大蔵省印刷局、1995年。
- 総務庁長官官房老人対策室編『長寿社会対策の動向と展望』大蔵省印刷局、1994年。
- 『活力ある豊かな高齢化社会の構築をめざして（高齢化問題研究委員会報告）』日本経営者団体連盟、1990年。
- WORLD LABOUR REPORT, ILO, 1995.
- American Business and Older Workers*, AARP, 1995.
- Valuing Older Workers; A Study of Costs and Productivity*, Prepared for AARP, by ICF Incorporated, 1995.
- A COMPENDIUM of PROGRAM INITIATIVES*, The U.S. Administration of Aging, 1992.
- Fernando M. Torres-Gil, *The New Aging*, Auburn House, 1992.
- Archie Kleingartner & Carolyn S. Anderson, *Human Resource Management In High Technology Firms*, Lexington Books, 1987.
- James Champy, *REENGINEERING MANAGEMENT*, HarperBusiness, 1995.

## 連結優位の戦略

### 一国際会計基準・SEC基準・EU基準への準拠と関連して一

岡田依里（横浜国立大学）

#### 要旨

本稿は日本企業が海外資金調達にあたって国際会計基準(IAS)に準拠することを想定して、日本基準とIASとの相違が国際的企業の行動に与える影響を分析することを目的とする。証券監督者国際機構(IOSCO)が「最もコストが低くかつ効率的な方法」により企業が国際的な資金調達を行えるようにするため、企業が外国で開示する財務書類を作成する基準としてIASを承認すること、国際的な資金調達などを行う企業が使用すべきコア・スタンダードに含まれるべきすべてのIASについて、一括して承認することを検討するに至って、IASに対する関心が高まっている。なぜならば、IASを証券の多国間公募などに際して現地の会計基準の代替として使用することができ、低コストの資金調達を追求しうるからである。使用する会計基準が異なれば算定する利益額が大きく異なることは、ニューヨーク証券取引所に上場したダイムラー・ベンツの例をみても明らかである。

現行の日本基準とIASとの基本的相違は、将来キャッシュ・フローに対する厳格さと経済的実質を重視する度合いにあるといえよう。IASは不特定多数の現在および潜在的株主に対する情報価値を重視している。株主が必要とする情報は、企業の将来成果の現在価値である。IASでは将来キャッシュ・フローを軸として資産と負債を厳密に定義している。この定義に基づく、一定の要件を満たした開発支出はIASでは資産計上されねばならない。日本では研究費も開発費もその資産計上が任意である。しかし、もし費用計上しなければならない支出と資産計上しなければならない支出とがはっきり区別されれば、研究開発投資の効率性に対する意識が高まるであろう。

経済的実質を重視して連結範囲を画定しようとする支配力基準が、1997年6月、日本の連結財務諸表原則に導入された。この改正により、従来実質的に統一的意思のもとに経営が行われていたにも関わらずオフ・バランスとなっていた会社がオン・バランス化されることが期待されている。経済的実質に即して連結範囲が画定されれば、連結はずしによる利益操作を行う余地が少なくなる。さらに暖簾の処理にも経済的実質に即した会計処理が求められる。企業としてはIASを前提として連結主体全体として企業価値を最大化する戦略が求められる。

#### 1. はじめに

本稿は、企業が海外市場で資金調達を行う場合の競争力について論じたものである。分析にあたっては、グローバル・スタンダードに従った連結財務諸表の作成とディスクロージャーとはどのようなものか、それが従来の日本基準とどのように異なるのかを検討し、企業全体の利

益および価値最大化を戦略に組み込む際に留意すべき事項について論じている。

1994年にダイムラー・ベンツがニューヨーク証券取引所に上場したのをきっかけに、アングロ・サクソン系会計システムとは異なる体系をもつドイツ、日本でも、国際的市場で資金調達を行う際の会計基準について議論が高まった。ダイムラー・ベンツが1994年4月にアメリカの証券取引委員会(Securities Exchange Commission, SEC)に提出した様式20-F(外国会社のための様式)によると、同社がドイツの会計基準に準拠して算出した純利益が1993年度3億4600万ドルであるのに対して、SEC基準に準拠すると、マイナス10億5700万ドルとなる。

海外資金調達を行うにあたって、現時点でもっとも信頼性の高い基準は、SEC基準である。証券の多国間公募を行うに際してはSEC基準がデ・ファクト・スタンダード(*de facto standard*, 事実上の標準)となっている。一方、証券監督者国際機構(International Organization of Securities Commissions, IOSCO)は、企業が証券の多国間公募に際して準拠する、現地基準の選択肢として、国際会計基準(International Accounting Standard, IAS)を承認することを検討している。もし承認されれば、IASがSEC基準と並んで将来、デ・ファクト・スタンダードとなることが予定されている<sup>1)</sup>。そうすると、海外で資金調達を行う企業はIASに準拠した上で、連結財務諸表上、企業全体の利益と企業価値の最大化を図る戦略を追求しなければならない。本稿は、海外資金調達を行うに際してIASに準拠して連結財務諸表を作成することを想定して、SEC基準、EU基準にも配慮しながら、日本基準とIASとの相違が日本の国際的企業の行動に与える影響について分析することを目的とする。

まず最初に、各国会計基準とIASの位置づけを説明し、次に連結財務諸表について、日本基準とIASとの基本的相違が顕著に現れている研究開発費の処理、1997年6月に日本基準に導入された連結範囲の確定基準と買収により獲得した暖簾の処理について説明する。そして最後に、IASによる利益測定を前提とした企業戦略について、分析する。

なお、IASではすべての有価証券を公正価値で評価する可能性を考えておく必要がある<sup>2)</sup>が、金融商品の評価は国際会計基準委員会(International Accounting Standards Committee, IASC)でまだ審議中であるので、本稿では取り扱わない。

## 2. IASをめぐる動向

IASは国際会計基準委員会が国際的な会計基準の調和化を意図して作成する会計基準である。IASCは1973年に公認会計士の合意に基づいて設立されたプライベート・セクターであり、1997年7月現在、120団体89ヶ国を会員とし、オブザーバーとしてアメリカの財務会計基準審議会(Financial Accounting Standards Board, FASB)、欧州委員会(European Commission)、IOSCOほか1団体および中国を迎えている。IASCの諮問グループは97年現在で欧州委員会、FASB、経済協力開発機構(Organisation for Economic Co-operation and Development, OECD)、国際連合のほか、8団体が参加している<sup>3)</sup>。このうちIASCの方向付けにとって最も大きな意義をもつのは、87年にIOSCOが諮問グループに参加したことである。

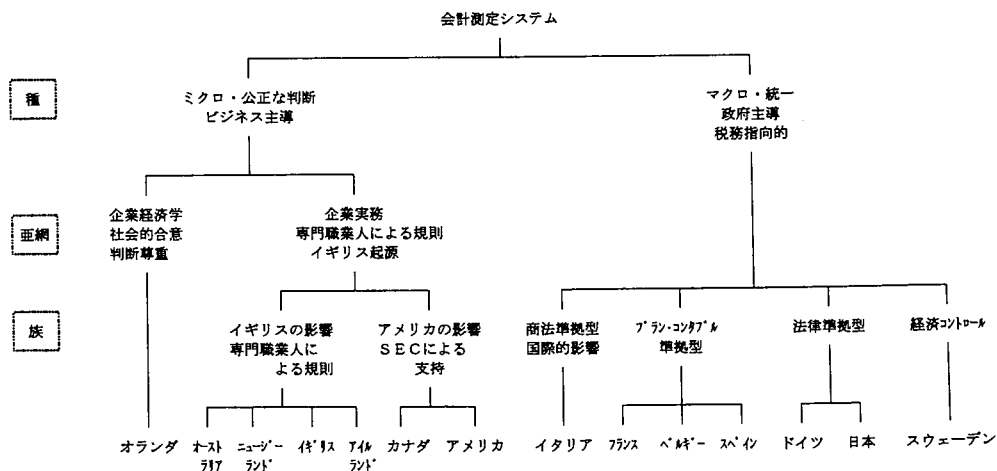
IASは現在、IOSCOとの関係から、従来IASに対して無関心であった日本でも議論が高まっている。IASが日本の産業界に大きな影響を与えることが予想されるのは、IASがIOSCOにより「コア・スタンダード」(*core standard*, 包括的な会計基準の体系)として承認された場合で

ある。IOSCOは現在、「最もコストが低く、かつ効率的な方法」により、企業が国際的な資金調達を行えるようにするため、企業が外国で開示する財務書類を作成する基準としてIASを承認すること、国際的な資金調達を行う企業が使用すべきコア・スタンダードに含まれるべきIASについて、一括して承認することを検討している。コア・スタンダードに含まれる事項は1993年に決定されており、IASCはIOSCOにより承認されるように、今後のIASの設定・改訂を行う作業計画を策定し、作業の終了を98年3月までとしている<sup>4)</sup>。

もしコア・スタンダードとして承認されれば、IASは国際的な資金調達などを行う企業が準拠すべき会計基準の標準となることが期待される。なぜならば、IOSCOおよびIASCの目的として、「国内会計基準の使用に対する選択肢として、IASに従って作成された財務諸表が、多国間公募および上場の際に全世界で使用できるようにすることである」<sup>5)</sup>とされているからである。もしIASがコア・スタンダードとして承認されれば、日本の証券市場に上場する外国企業は日本基準の代替として、IASに準拠した財務諸表を開示すればよい。逆に日本企業が外国の資本市場、たとえばアメリカの証券市場に上場する場合、SEC基準の代替としてIASに準拠した財務諸表を開示すればよいこととなる<sup>6)</sup>。それでは、現状ではIASは日本基準とどのような相違があるのだろうか。

ノウブス(Nobes, Christopher)は、生物学的分類を適用して先進14カ国の会計測定実務を類型化した<sup>7)</sup>。その結果が図1である。図1をみると、日本とドイツが「法律準拠型」として同じグループに属し、アメリカとイギリスが「企業実務・専門職業人による規則・イギリス起源」に属していることがわかる。

図1 会計測定システムの類型化



[出所] Nobes, Christopher, *International Classification of Financial Reporting*, 2nd ed., London: Croomhelm, 1992, p. 96.

ここで現在のIASを位置づけると、アメリカ、イギリスと同じグループに位置づけられる。そ

の理由は、1) IAS を制定・改廃する際に理論的根拠を与えるフレームワーク<sup>8)</sup> がアメリカの FASB による概念ステートメント<sup>9)</sup> と酷似している<sup>10)</sup> こと、2) IAS の受入状況が英米型会計をもつ国で良好であること、である。

IAS と IOSCO との関係を鑑みて、EU では、配当可能利益や課税所得の算定と関連をもつ個別財務諸表は別として、連結財務諸表について IAS との調和化を図る方針を確立した。日本では改訂連結財務諸表原則を 1997 年 6 月 6 日に公表し、連結財務情報重視、経済的実質の重視の方針を明らかなとした。こうして、連結財務諸表については各国で調和化が図られる方向に向かっている。しかし、連結財務諸表も一般に公正妥当と認められる会計原則に従ってつくられた個別財務諸表を基礎として作成されるものであり、さらに会計実践は各国の商慣行の中から生まれるものであるため、たとえ IAS との調和が図られたとしても連結会計が各国でまったく同じになることはない。

### 3. 研究開発費の処理

一般に日本、ドイツにおいて主たる情報利用者は銀行株主であるのに対して、アメリカでは個人投資家、イギリスでは機関投資家である<sup>11)</sup>。さらに、日本、ドイツでは企業を特に株主だけのものと考えていないのに対して、アメリカ、イギリスでは企業を株主のものと考えている<sup>12)</sup>。

株主の投資意思決定に必要な情報は「企業の市場価格」であり、それはその将来成果の現在価値であると考えられることができる<sup>13)</sup>。ここで「将来成果」を「将来キャッシュ・フロー」と読み替えると、将来キャッシュ・フローをどのように扱うか、ということが、日本、ドイツの会計とアメリカ、イギリスの会計との大きな相違を形成する。

事実、ダイムラー・ベンツが 1994 年に SEC に提出した様式 20-F で、ドイツ基準をアメリカ基準に調整するに当たって最も大きな影響があったのは、将来キャッシュ・フローの取扱の相違である<sup>14)</sup>。この調整のため、ダイムラー・ベンツによる様式 20-F ではドイツ基準に従った場合に算出された未処分利益から 24 億ドルがマイナスされた。この詳細を記した脚注 2a によると、マイナスの原因は「将来キャッシュ・フローに対して影響を与えるかどうかかわからない支出をドイツでは繰り延べることができるのに対して、アメリカでは費用処理しなければならない」、と説明されている。具体的には、ドイツ基準が許可するところに従って研究開発支出、販売費及び一般管理費の一部が製品原価に賦課されていた<sup>15)</sup> のに対して、SEC 基準に調整するに当たってそれらがすべて費用処理されたために、アメリカ基準に調整したとき大きな損失が計上されたのである。

一般に日本、ドイツのような法律準拠型の国では将来キャッシュ・フローに対する期待が組み込まれる余地が少なく、伝統的に、法的な根拠のあるもののみが資産として計上される傾向にある。ドイツでは民法上の所有権を基礎として、商法上の財産概念から解釈できるものだけが、原則として資産として認められる<sup>16)</sup>。それに対して IAS の論理では、高い確率で将来キャッシュ・インフローが純額として見込まれる支出は資産計上しなければならない。IAS では資産を「過去の事象に起因する、企業が支配する、将来の経済的便益」として定義している<sup>17)</sup>。さらに、将来の経済的便益とは将来のキャッシュ・インフローである、と説明されている<sup>18)</sup>。こうして、この資産の定義に該当するものは、資産計上されなければならない。



上記資産の定義より、研究開発支出のうち一定の要件を満たした開発のための支出は、資産計上しなければならない。ここに一定の要件とは、次のとおりである。

- 1) 製品又は製法が明確に決まっており、その製品又は製法に帰属させる費用が識別でき、かつ、信頼性をもって測定できること。
- 2) 製品又は製法の技術的な実現可能性が証明されうること。
- 3) 企業が製品又は製法を生産・販売又は使用する意図があること。
- 4) 製品又は製法の市場の存在、あるいはそれが販売用でなく内部で使用されるものであるならば、企業にとっての有用性が証明されうること。
- 5) そのプロジェクトを完了し、製品又は製法を販売又は使用するための十分な資源が存在するか、又はその資源の入手可能性が証明されうること<sup>19)</sup>。

日本では試験研究費と開発費は商法上、資産計上が任意である。また、IASでは研究開発費のうちに含まれない、市場開拓のための支出まで、日本では開発費に含まれる（財務諸表規則取扱要領106）。ちなみにドイツでは研究開発支出の資産計上を禁じている一方で、研究開発費の一部を製品原価に賦課することを認めている。アメリカではソフトウェアの開発費を別として、特定の製品と特定の研究開発支出を対応させるのが困難である、という理由で研究開発費の資産計上を禁じている。ただし、基礎研究の多くの割合を国家が負担している。

現在の日本では、試験研究費、開発費の資産計上許容規定のため、利益操作の余地が残る。一定の要件を満たす開発支出の資産計上だけを強制し、その他の研究開発費の費用計上を強制すれば、研究開発投資の効率に敏感になることが予想される。ただし、ソフトウェア開発費以外の開発費を研究費と区別するのは実務上困難だとのことである。

## 4. 企業買収と暖簾

### 4-1. 連結主体観と暖簾

連結財務諸表は、それを誰のために作成するのか、という連結主体の概念を基準とすると、大きく分けて、次の2つに分けられる。すなわち、親会社株主のために作成されるとする親会社概念と、少数株主を含むすべての株主のために作成されるとする、経済的単一体概念である<sup>20)</sup>。親会社概念のもとでは少数株主は負債に対する持分参加者となるのに対して、経済的単一体概念のもとでは少数株主も残余財産分配請求権者となる。

連結主体観が異なれば、連結における会計処理が異なることがある。そのよい例が、暖簾の処理である。

連結財務諸表を作成あるいは分析するとき、「取得による企業結合」にあたって生じる購入暖簾が問題となることがある。ここに「取得による企業結合」とは、被買収企業の経営支配権および純資産を獲得することをいう。暖簾は一般に、超過収益力の源泉をその本質とするが、自社で製造した暖簾は資産性が認められず、買収により生じた暖簾だけが資産計上される。購入暖簾は被買収企業の資産と買収企業との資産の組み合わせが相乗効果をもたらし、超過収益力の源泉となったもの、と考えられている。

英米企業は特に1980年代以降、買収により企業の価値創造力を高めることが中心的戦略となっている<sup>21)</sup>。被買収企業の資産と負債を公正価値で評価して算定した純資産を、その価格を

超える価格で買収したとき、取得の原価と純資産価格との差額が暖簾となる。

親会社概念のもとでは暖簾は投資の取得原価と子会社純資産の公正価値に対する親会社持分の差額として測定され、貸借対照表に含められる。それに対して経済的単一体概念のもとでは企業が利害の中心であり、親会社持分も子会社持分も同等に取り扱われるので、子会社の資産、負債はすべてその公正価値で連結財務諸表に含まれ、暖簾は投資の原価により表された子会社純資産の公正価値(100パーセント換算額)とその識別しうる純資産の公正価値との差額を、親会社および少数株主の持ち株割合に応じて割り当て、両者とも暖簾として計上される<sup>22)</sup>。

#### 4-2. 各国の会計処理

さて、IAS、アメリカ、イギリス、ドイツ、日本ではどのような連結主体観を採用し、どのようにして暖簾の会計処理をおこなっているのだろうか。連結主体観は各国の会計規定に必ずしも明示されているとは限らない。しかし、暖簾の処理をどのように規定しているかで、どの連結主体観を採用しているかがわかる。

IASは第22号第33項で「少数株主持分は第27項に準拠して認識する資産及び負債の公正価値の少数株主持分割で計上される。」と規定されている。この少数株主持分の取り扱いにより、経済的単一体概念を採用していることがわかる<sup>23)</sup>。

ドイツでは開示法第11条第1項により、経済的単一体概念が採用されている。それに対してアメリカでは会計調査公報 (Accounting Research Bulletin)<sup>24)</sup> 第51号第1項により、連結財務諸表は親会社株主のために作成されることが明言され、親会社概念 (正確には、修正された親会社概念、以下親会社拡張概念) が採用されている。日本では、アメリカのように明示されているわけではないが、連結財務諸表規則で親会社拡張概念が採用されている。イギリスの連結基準では、どの概念が採用されているか明示されていないが、財務報告基準 (Financial Reporting Standard) 第2号<sup>25)</sup> では、第38項で、「企業取得によって発生した暖簾を識別できるのは、親企業およびその他の子企業の持分に帰属する部分だけである。少数株主持分に暖簾を帰属させてはならない」としており、その理由として第82項で、「少数株主は子企業を取得した取引の際の当事者ではないからである」と説明されている。この規定から親会社拡張概念の採用が暗示されている。

暖簾の償却期間は、国によって異なる。暖簾はそれぞれの概念のもとで評価された金額が、IAS第22号<sup>26)</sup> 第42項によれば基本的に5年、例外的に最大限20年にわたって均等額が、アメリカではその予期しうる有命年数、最大限40年にわたって均等額以上<sup>27)</sup> が償却される。日本では従来5年であった償却期間が改訂連結財務諸表原則により20年以内となった。ドイツでは商法典第309条第1項により、有命年数にわたって最低限1/4償却するかあるいは計画的に償却される<sup>28)</sup>。ドイツでは同条同項第3号により明示して準備金と相殺する代替案もある<sup>29)</sup>。

#### 4-3. インプリケーション

暖簾は超過収益力を表すので、アメリカのように資産として計上し、40年を超えない期間、という長きにわたって償却する方法が合理的である、という考え方が一方にある。しかし自己資本と相殺する方が、投下資本利益率の算定に際して、通常業務の営業活動の経営成績を適切に表す、という考え方もある<sup>30)</sup>。

イギリスでは暖簾は従来、標準会計実務書（Statement of Standard Accounting Practice, SSAP）第22号<sup>31)</sup>第6項により、原則として自己資本と相殺されてきた。こうした処理の理由は、第6項によると、自己生成暖簾の処理と首尾一貫性を確保するためであり、取得した期の損益と関わらしめないために、自己資本と相殺するのである。

この処理方法について、ブランド力ある企業を積極的に買収する戦略を展開するイギリス企業から異議が唱えられた。すなわち、市場競争が激しく、自社でブランドを構築するリスクが極めて高い現在、ブランド力ある企業を購入するのはもっとも機動的に株主に帰属する利益を増加させる方法である。現在、買収にあっては子会社純資産をプレミアム価格で購入するプレミアム分の大部分を、無形の要素が占めている<sup>32)</sup>。それは買収企業のブランドが将来企業の株主にもたらすであろう収益の現在価値を端的に表すからである。

企業にもたらされる収益のうち、どの部分がブランドに帰属するかを測定する合理的方法は存在するので、購入暖簾のうち、ブランドに帰属する部分を資産計上することは、株主に対してもたらされる将来収益の現在価値を正しく提示することとなる。逆に、自己資本と相殺してしまえば、株主に適切な情報提供を行わないこととなる<sup>33)</sup>。

近年、暖簾を自己資本と相殺する場合、暖簾のうち、企業に超過収益をもたらす重要な購入ブランドにあたる部分についてはその価値を正確に算定して資産計上し、残額を自己資本と相殺する、という実務を企業が自発的に始めた<sup>34)</sup>。投下資本利益率を計算する場合は、暖簾を資本から除去した方が営業業績の判断にはよい、とする考えもあるが、株主の資金を企業がいかに有効に利用したかを知るには暖簾ないしブランドが資産計上されていた方がよいと考えられる<sup>35)</sup>からである。こうした企業の自発的な動きを受けて、イギリスでは暖簾および無形資産の会計処理について、公開草案が公表された<sup>36)</sup>。

IASではブランドを含む無形資産についての基準はまだ公開草案の段階である。しかしここで重要なのは、株主に帰属する将来収益の現在価値を、株主に適切に報告する、という視点である<sup>37)</sup>。この視点は、換言すると、企業の価値創造力を、その最終余剰権者である株主に正しく知らせる、という視点であろう。

## 5. 下請け構造と連結

トヨタ自動車はカンバン方式で知られている。この方式は、生産活動に焦点を合わせると、部品生産を内製化せず、組立を行うコア組織たるトヨタ自動車をヒエラルキーの頂点として、部品生産を行う1次下請け、2次下請け以下を含めた下請け構造により成立可能となる方式である。この下請け構造は、必ずしも株式所有を基礎として成立しているのではない。

ところで、連結財務諸表は、会社という法的単位ではなく、統一された意思に基づいて経営活動を行っている経済的実体についての財政状態及び経営成績を提示することを目的とする。各子会社に多くの権限移譲を行う戦略を採用したとしても、単に子会社の戦略の総和が企業の戦略であるにすぎないのならば、企業間関係が形成される意味はなかろう<sup>38)</sup>。複数の法的単位の間で統一的な意思に基づく経営活動が行われているかどうかの判断は、日本では株式の所有関係により判断する。したがって、日本の下請け構造は、組織単位間の調整が高度に行われ、統一した意思のもとに経営が行われていたとしても、連結財務諸表の範囲外となることが多い。

連結範囲の画定基準としては、IASでは第27号第12項で<sup>39)</sup>、ドイツでは商法典第290条第2項で支配力基準が採用されているのに対して、アメリカではレギュレーションS-X<sup>40)</sup>により、議決権株式過半数所有基準が採用されている。日本では従来議決権株式過半数所有基準が採用されていたが、1997年の改正で、支配力基準の導入が行われた。

なおここに支配力基準とは、支配従属関係を持つか否かにより連結に含めるか否かを決定する基準をいう。IAS第27号「連結財務諸表並びに子会社に対する投資の会計処理」では、支配従属関係について次のように規定している。すなわち、支配とは「ある企業の活動から便益を得られるように、当該企業の財務方針及び営業方針を左右し得る力をいう。」また、子会社とは「他の企業（親会社）によって支配されている企業をいう。」<sup>41)</sup>

従来日本では連結の範囲の画定基準として、議決権株式過半数所有基準が採用されてきた。この場合、複数以上の企業間に統一的な意思に基づいた経営が行われていたとしても、株式の過半数所有が行われていないならば、連結の範囲外となる。こうした連結財務諸表のあり方は、1990年6月の日米構造協議最終報告で、アメリカが日本側に提起した系列問題に対応して、日本が系列取引に係る開示の改善を行ったにも関わらず、問題を残すものであった<sup>42)</sup>。

さて、市場環境がグローバル化し、低成長下で長期的関係を続けるインセンティブが見いだされにくい状況でなお、下請け構造を維持するメリットは、設計、開発を共同で行うことによりコストを相互に分担し、あるいは費用変動について危険を分担し、全体として削減することであると考えられる。エイジェンシー理論の枠組みでは、情報が遍在する場合の合理的契約のあり方として下請け構造が提示されている。下請け構造がエイジェンシー理論の枠組みで説明されるのは、親企業と下請け企業との間に情報の非対称性がある場合、モラル・ハザードの問題が発生しうるからである。つまり、下請け構造が十分なコスト削減努力を行っているかどうかは親企業が直接観察することはできない。

詳述すると、親企業の下請け企業に対する支払いの基礎となる累積生産費は、次の3つの部分に分解される。すなわち、1)下請け企業の事前の予想費用、2)予期できない生産コストの変動、3)下請け企業の努力の結果としての生産費の低減。このうち1)については親企業は知っている。2)については親企業は直接観察できないが、その確率分布を知っている。3)については2)の実現値がわからないので、総コストから下請け企業の努力を推測することができない。ここで、均衡的契約を締結するには情報格差を前提としたインセンティブ・システムを組み込んだ契約を設計することが課題となる。<sup>43)</sup>

ここで費用変動の一部が親企業に分担される場合、下請け企業の利潤の分散は、費用の分散以下に抑えられる。利潤の分散の、費用分散に対する比率は、親企業が費用変動の一部を分担する割合（分担係数）が高いほど、小さくなる。また親企業による分担係数が大きいほど、下請け企業のモラル・ハザードの危険が大きい。さらに、下請け企業による危険回避度が大きいほど、分担係数は大きい。この枠組みに沿って下請け契約の設計をパターン分けすると、下請け企業に対してインセンティブを与えることに焦点が置かれた契約と、下請け企業の危険を分担することに焦点が置かれた契約とに分類することができる。前者を高圧インセンティブを用いた取引、後者を低圧インセンティブを用いた取引<sup>44)</sup>とすると、下請け企業との取引が低圧インセンティブを用いた取引であるとき、親企業の危険分担の割合が大きく、親企業は下請け企業を内生化している状態に近づく。この場合、下請け企業の業績は財務諸表に反映されてよい

であろう。しかし親企業による危険分担は資本参加を動機としているとは限らず、そのため多くの場合下請け企業の業績がオフ・バランスとなっている<sup>45)</sup>。

支配力基準を厳格に適用すれば、このオフ・バランス状態は回避される。ここで下請け構造をもつ日本企業にIASで規定された支配力基準が採用された場合を想定して、下請け企業は連結の対象となるかどうかを考察したい。

IAS第27号とEC第7号指令で共通しているのは、議決権の過半数所有がある場合以外にも、次の場合に他の企業が連結に含められるということである。すなわち、

- 1) 契約等によって他の企業の財務方針及び営業方針を左右しうる力を有する場合。
- 2) 他の企業の取締役会等の構成員の過半数を選任又は解任する力を有する場合。

日本の1997年改訂連結財務諸表原則注解5では、支配している一定の事実について、次のように規定されている。

- (1) 議決権を行使しない株主が存在することにより、株主総会において議決権の過半数を継続的に占めることができると認められる場合
- (2) 役員、関連会社等の協力的な株主の存在により、株主総会において議決権の過半数を継続的に占めることができると認められる場合
- (3) 役員若しくは従業員である者又はこれらであった者が、取締役会の構成員の過半数を継続して占めている場合
- (4) 重要な財務及び営業の方針決定を支配する契約等が存在する場合

ここで上記(1)から(3)までは、企業の取締役などの構成員の過半数を選任または解任する力を有する場合に該当する。

支配力基準を適用したと仮定すると、下請け企業が連結の対象となり得るのは、親企業が「契約によって、他の企業の財務方針及び営業方針を左右し得る力を有する場合」、「他の企業に対して支配的影響力を実際に行使する場合」、及び親企業と下請け企業とが「統一的基準に基づいて経営されている場合」であろう。

ここで、下請け構造についてみられる一般的事実を考察すると、親企業と下請け企業とはモデルチェンジまでの期間、契約を結び、大まかな目標取引用量と納期、価格決定ルールを設定する。さらに、価格調整に際して、下請け企業の原価が費目別に検討される。これら取引に関する規範は業務手順を明示したり、業務の原則を暗黙のうちに示す役割を担う<sup>46)</sup>。これらの事実に加えて、親企業の下請け企業に対する危険分担の割合が大きければ、下請け企業は契約により親企業により財務方針を初めとする経営方針が左右され、モデルチェンジまでの契約期間中、統一的意思のもとに経営が行われると見なされる。

このように考えると、連結の範囲画定基準に支配力基準が採用されたならば、親企業による危険分担の割合の大きな下請け企業は、親企業による持ち株比率に関わりなく連結の対象となり、オン・バランス化されることとなる。

## 6. おわりに

以上、IASがコア・スタンダードとして承認された場合を想定して、日本企業が海外資金調達を行うに際して留意すべき点を述べてきた。特に、連結財務諸表が企業の価値創造力を適切に

反映し、不特定多数の現在および潜在的株主に対して情報価値ある情報を提供すべきである、という視点から、分析を進めてきた。

IASの基本的視点で重要なのは、将来キャッシュ・フローに対する厳格な姿勢と経済的実質の重視であろう。株主に対して情報価値ある情報とは、将来成果の現金価値が把握できる情報である。IASは企業の諸活動が将来キャッシュ・フローに与える影響を規準として資産および負債を厳格に定義している。将来キャッシュ・フローに対して厳格になれば、従来資産計上が任意であった研究開発支出について、資産計上すべき部分と資産計上してはならない部分が明確化し、研究開発に対する投資効率に対する意識が高まることが期待される。なお、将来キャッシュ・フローに対する厳格な姿勢は、従来の日本の内部留保型財務に対しても変革を迫るものである。

また、連結財務諸表作成において経済的実質を重視する場合、連結範囲の画定および暖簾について経済的実質に合致した処理がいかなるものかについての判断が求められる。

経済的実質を重視した会計処理については、イギリスに見習うべき点が多い。たとえば、伝統的なイギリスの暖簾の処理方法では、超過収益力の源泉に対して多額の資金を投下して購入した旨が財務諸表に反映されない。そこで市場でリーダーシップを発揮しているイギリス企業は「株主に帰属する将来キャッシュ・フローの現在価値を株主に報告する」という視点から、借方に現れる連結調整勘定のうちブランドに由来する超過収益部分を資産計上し始めた。そして、無限定適正意見の監査証明を獲得している<sup>47)</sup>。

今日、グループ全体の競争力を把握するために、企業グループの経営成績、財政状態に関する情報提供が重視され始めている。連結の範囲の画定基準として従来議決権株式過半数所有を採用してきた日本の連結財務諸表制度では、製造業の競争力にとって重要な位置を占めてきた下請け構造が把握されず、下請け企業がオフ・バランスとなっていた。それに対して新しい連結財務諸表原則では支配力基準が採用され、親企業と統一的意志のもとに経営が行われている下請け企業のオン・バランス化が期待される。低圧インセンティブが働く下請け企業がオン・バランス化されれば、親企業による下請け企業の選別が厳しくなるかもしれない。選別の厳しさは下請け企業自体の技術力をますます増大させるかもしれない。

支配力基準の難点は、支配関係有無の判定について客観性に欠けることである。しかし、企業経営者が企業の最終余剰権者に対して企業の価値創造力を報告する、という観点から、経済的実質を考慮して合理的根拠を持って支配関係の有無を判断しており、しかも契約などにより支配の事実が認められる客観的証拠が得られるのであれば、支配力基準を適用した財務諸表の適正性が認められるべきであろう。競争が世界的規模で激化していく現在、法的事態と経済的事態とが一致しない場合、経済的事態を優先させる配慮も必要と考える。特定企業を実質的にグループ内に取り込めることにより、価値活動の連鎖により連結優位が得られるのであれば、その旨を財務諸表に提示できる措置が望まれる。

グローバル戦略を採用する企業が資金調達にあたってIASを採用する場合、IASによる利益測定を前提とした企業戦略が採用される。そのとき、経営者および会計担当者は、IASに基づく連結を前提として企業価値を最大化する戦略をデザインし、さらに企業実体の姿をどのように提示するかについて判断することがますます重視されるであろう。こうして、国際的市場で連結優位を獲得する努力を結実させ、それを不特定多数の株主に提示していくことが重要となる

のである。

\* 本稿は横浜国立大学経営学部特別研究プロジェクトの成果の一部である。本稿は岡田依里「連結会計の動向-連結優位の戦略-」黒田全紀編著『会計の国際的動向』同文館、1996年、199-211 ページに大幅に加筆修正したものである。

- 1) IOSCO と IASC との関係について、次の論文をみよ。古川勇人「IOSCO における国際会計基準についての検討状況」『企業会計』第 48 巻第 1 号 (1996 年 1 月), 34-39 頁; Biener, Herbert, "Rezeption der US GAAP über IOSCO und IASC?," in Förschle, Gerhart, Klaus Kaiser und Adolf Moxter, Hg., *Rechenschaftslegung im Wandel*, München: C.H. Beck'sche Verlagsbuchhandlung, 1995, S. 89-103.
- 2) 伊藤邦雄著『会計制度のダイナミズム』岩波書店, 1996 年, 447-448 頁参照。International Accounting Standards Committee, *Discussion Paper: Accounting for Financial Assets and Financial Liabilities*, London: IASC, 1997.
- 3) IASC についての最新の情報は、インターネットにより得られる。http://www.iasc.org.uk/frame/structur.htm. なお、IOSCO は 87 年に IASC の諮問グループに参加し、96 年 6 月から理事会オブザーバーとなっている。
- 4) 詳細は、古川勇人、前掲稿参照。
- 5) IOSCO 専門委員会と IASC により、1995 年 7 月 11 日に発表された共同プレス・リリースのなかの文言。共同プレス・リリースの仮訳については、同上 38 頁をみよ。
- 6) ただし、SEC 会長は 1996 年に開催されたアメリカ公認会計士協会の年次総会で、IAS がコア・スタンダードとして承認されるには、IAS が US-GAAP と同様の信頼性と統合性をもたなければならない、という趣旨のスピーチを行って。See, Levitt, Arthur, "US SEC makes no promises," *Accountancy* (February 1997), p. 67.
- 7) Nobes, Christopher, *International Classification of Financial Reporting*, 2nd Ed., London: Croom Helm, 1992.
- 8) International Accounting Standards Committee, *Framework for the Preparation and Presentation of Financial Statements*, London: IASC, 1987.
- 9) See, Financial Accounting Standards Board, *Statements of Financial Accounting Concept*, No. 1, No. 2, No. 4, No. 5, No. 6, Stamford: FASB, 1978, 1980, 1984, 1985. 邦訳: 平松一夫・広瀬義州『FASB 財務会計の諸概念 (改訳新版)』中央経済社, 1994 年。
- 10) 安藤英義編著『会計フレームワークと会計基準』中央経済社, 1996 年, 37 頁参照。
- 11) Nobes, Christopher, *op. cit.*, p. 78.
- 12) Yoshimori, Masaru, "Whose Company Is IT? The Concept of the Corporation in Japan and the West," *Long Rang Planning*, Vol. 28, No. 4 (August 1995), p. 34. 吉森によると、日本では企業をすべてのステイクホルダーのものとした上で、従業員に高い優先順位が与えられており、ドイツでは企業を従業員と株主のもの、とする二元的企業観がある。

- 13) Busse von Colbe, Walther, *Der Zukunfterfolg*, Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler, 1957, S. 10-11.
- 14) Form 20-F of Daimler-Benz Aktiengesellschaft, for the Fiscal Year of 1993, as filed with the Securities and Exchange Commission on April 12, 1994.
- 15) A letter from Mr. Greving and Mr. Grupp, Daimler-Benz, dated 13/09/96.
- 16) 木下勝一著『リース会計の論理』森山書店, 1986年, 7-8頁。
- 17) International Accounting Standards Committee, *op. cit.* (1987), par. 49.
- 18) *Ibid.*
- 19) International Accounting Standards Committee, *International Accounting Standard IAS 9: Research and Development Costs* (revised 1993), London: IASC, 1993, par. 17.
- 20) 白鳥庄之助「連結主体観」神戸大学会計学研究室編『第五版会計学辞典』同文館, 1997年, 1257頁。
- 21) Copeland, Tom Tim, Koller and Jack Murrin, *Valuation: Measuring and Managing the Value of Companies*, 2nd. ed., New York: John Wiley & Sons, Inc., 1994, p. 22. 第1版の邦訳書としては, 次のものがある。伊藤邦雄訳『企業評価と戦略経営』日本経済新聞社, 1993年。
- 22) 武田隆二著『連結財務諸表』国元書房, 1997年, 70-73頁
- 23) International Accounting Standards Committee, *International Accounting Standard IAS22, Business Combinations*, London: IASC, 1993, par. 33.
- 24) Committee on Accounting Procedure, Accounting Research Bulletin No. 51: Consolidated Financial Statements, in: Financial Accounting Standards Boards, *Original Pronouncements*, Birr Ridge: Irwin, 1994, p. 75.
- 25) Accounting Standards Board, *Financial Reporting Standard No. 2: Accounting for subsidiary undertakings*, London: ASB, 1992.
- 26) International Accounting Standards Committee, *op. cit.* (IAS 22).
- 27) Accounting Principles Board, *APB Opinion No. 17: Intangible Assets*, New York: AICPA, 1970, para. 28-29.
- 28) 償却期間の設定に恣意性を除くために, 個別財務諸表上の暖簾の償却期間について導入された所得税法第7項第1項の15年という償却期間を, 商法上の最長限度と見なしてもよい, とされている。ブッセ・フォン・コルベ, ヴァルター「コンツェルン決算書(連結財務諸表)とコンツェルン状況報告書」黒田全紀編著『解説西ドイツ新会計制度—規制と実務—』同文館, 1987年, 159頁。
- 29) 連結実務の比較分析 (IAS, ドイツおよびアメリカの基準) については, 次の論文の表に簡潔にまとめられている。Goebel, Andrea, "Die Konzernrechnungslegung nach HGB, IAS und US-GAAP," *Betriebswirtschaft*, Heft 50, vom 15, 1995, S. 2490. なお, 次の書も参照。関西学院大学会計学研究室編『連結会計基準の国際比較』中央経済社, 1993年。
- 30) Copeland, Tom, Tim Koller and Jack Murrin, *op. cit.*, pp. 165-166.



- 31) Accounting Standards Committee, *Statement of Standard Accounting Practice SSAP 22: Accounting for goodwill*, Central Milton Keynes: ICAEW, 1989, par. 6.
- 32) See, Murphy, John, "Brand Power: The Future," in Stobart, Paul ed., *Brand Power*, Houndmills: Macmillan, 1994, pp. 243-244.
- 33) Gale, Bradley, "The Importance of Market-Perceived Quality:", in: Stobart, Paul, ed., *ibid*, pp. 69-82. Sheppaed, Allen, "Adding Brand Value", in: Stobart, Pul ed., *ibid.*, pp. 89-90.
- 34) Sheppard, Allen, *ibid.*, pp. 86-90.
- 35) Copeland, Tom, et. al., *op.cit.*, p. 166.
- 36) Accounting Standards Board, *Financial Reporting Exposure Draft: Goodwill and Intangible Assets*, London: ASB, 1996.
- 37) See, Sheppared, Allen, *op. cit.*, p. 91. 株主に帰属する将来キャッシュフローの現在価値, という視点は, ドイツにおいても非常に古くから考えられていた。Vg., Busse von Colbe, Walther, *a.a.O.*, S. 43.
- 38) cf. Copeland, Tom, et. al., *op. cit.*
- 39) International Accounting Standards Committee, *International Accounting Standard IAS 27: Consolidated Financial Statements and Accounting for Investments in Subsidiaries*, London: IASC, 1994, par. 12.
- 40) Securities Exchange Commission, *Regulation S-X, Form and Content of Requirements for Financial Statements*, Rule 3A. ただし, 同規則で議決権株式の名義上の所有以外の手段で親子関係が存在している場合には, 連結する必要がある, と規定されている。
- 41) International Accounting Standards Committee, *op. cit.* (IAS27), par. 6.
- 42) 山地秀俊・鈴木一水・梶原晃・松本祥尚著『日本の企業会計の形成過程』中央経済社, 1994年, 133頁。系列についてのディスクロージャー拡充として, 1) 関連当事者間の取引についての開示, 2) 連結財務諸表の有価証券報告書等本体への組み入れ, 3) セグメント情報の開示, 4) 主要顧客別の売上高の開示が行われた
- 43) Kawasaki, Seiichi and John McMilan, "The design of Contracts: Evidence from Japanese Subcontracting," *Journal of Japanese and International Economics*, Vol. 1, 1987, pp. 327-349.
- 44) *Ibid.*,
- 45) この点については岡田依里「連結範囲の拡張－日本の下請構造とオフバランス－」財団法人日本証券経済研究所編『オフバランス取引－実態と会計の対応』日本証券経済研究所, 1995年, 131-152頁参照。
- 46) 浅沼萬里「日本における部品取引の構造」『経済論集』第131巻第3号, 1984年; 「自動車産業における部品取引の構造」『季刊現代経済』夏季号, 1984年。
- 47) Sheppard, Allen, *op. cit.*, p. 91.

[参考文献]

- 武田隆二著『連結財務諸表』国元書房, 1977年。
- Biener, Herbert, "Rezeption der US GAAP über IOSCO und IASC?," in Forschle, Gerhart, Klaus Kaiser und Adolf Moxter Hg., *Rechenschaftslegung im Wandel*, Munchen: Beck'sche Verlagsbuchhandlung, 1995, S. 89-103.
- Busse von Colbe, Walther, *Der Zukunfterfolg*, Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler, 1957.
- Copeland, Tom, Tim Koller and Jack Murrin, *Valuation: Measuring and Managing the Value of Companies*, 2nd ed., New York: John Wiley & Sons, Inc., 1994.
- Financial Accounting Standards Board, *Statements of Financial Accounting Concepts* No. 1, No. 2, No. 5, No. 6, Stamford: FASB, 1978, 1980, 1984, 1985. 邦訳: 平松一夫・広瀬義州訳『FASB財務会計の諸概念: 改訳新版』中央経済社, 1994年。
- Goebel, Andra, "Die Konzernrechnungslegung nach HGB, IAS und US-GAAP," *Betriebswirtschaft*, Heft 50 vom 15, 1995, S. 2490.
- International Accounting Standards Committee, *Framework for the Preparation and Presentation of Financial Statements*, London: IASC, 1987.
- Kawasaki, Seiichi and John Mcmillan, "The Design of Contracts: Evidence from Japanese Subcontracting, " *Journal of Japanese and International Economics*, Vol. 1, 1987, pp. 327-349.7)
- Nobes, Christopher, *International Classification of Financial Reporting*, 2nd ed., London: Croom Helm, 1992.
- Porter, Mickel E., *Competition in Global Industries*, Boston: Harvard Business School Press, 1986.
- Stobart, Paul ed., *Brand Power*, Houndmills: Macmillan, 1994. 邦訳: 岡田依里訳『ブランド・パワー』日本経済評論社, 1996年。

# 日本企業の対東欧・中央アジア投資のゆくえ

## —東欧・中央アジアへの投資環境と現地経営組織要因の評価—

薄上二郎（東京都立短期大学）

### 要 旨

本稿は日本企業の体制転換地域（東欧・中央アジア）に対する投資は今後どうなるのか、同地域にある企業の経営組織は日本からの投資の際にどう影響するのかという2つの点について分析したものである。投資に関連する5つの要因（現地の資源／原材料要因、マクロ労働力要因、マーケット要因、政治／法律関連要因、及び現地の経営管理要因）について記述モデルを作り分析を行った。特に現地経営組織要因については、なぜ投資の際に現地経営組織要因を検討する必要があるのか、そしてどういった問題点があるのかについて、経営者の能力、組織と意思決定、マーケティング、人事労務管理、生産・品質管理、財務・会計、組織文化等の視点から考察した。

結論として日本企業の投資可能性で最も高い地域は中欧諸国であることを指摘した。中欧諸国はEU諸国に地理的に近いこと、労働コストが安く、質的に高いなどの理由により投資が拡大していくと予想される。ブルガリア、ルーマニアはEU諸国と接しておらず日本企業にとって中欧諸国に比べて投資の魅力は少ないことを述べた。中央アジア諸国については、ウズベキスタンとカザフスタンの天然資源の魅力が大きく、これらの関連産業には投資は進んでいくと分析した。キルギスタンについては天然資源は少ないこと、トルクメニスタンについてはゆっくりした市場経済化政策をとっていることなどが投資の阻害要因になることなどを指摘した。

現地の経営組織要因については、日本の東欧・中央アジアへの投資に際して、マイナスに作用するだろう。これは経営者や管理者の市場経済における知識や経験が不足していること、旧ソ連時代の大量生産システムや組織体制及び意思決定などが残っているためである。ただし、生産管理やマーケティング機能は改善しやすい要因であり、投資に対するマイナス影響度は少ないと考えられる。人事や労使関係は変革しにくい要因で、対応を間違えれば事後的な投資効率に作用するという評価を行った。

### 1 はじめに

現在、体制転換地域（Transition Economy）は市場経済化を積極的に進めている。その共通する特徴は外資の積極的導入により、市場経済化を促進している点である。まず、東欧と中央アジアに大きく分けると、日本企業の東欧諸国に対する関心は、EU市場への輸出可能性や安い労働力の魅力という点を評価しながら、急速に高まっていると思われる。一方、中央アジア諸国に対する投資活動も、天然資源の魅力によりこれから活発化してくると予想される。東欧・中央アジア地域は地理的に広範囲にわたり、市場経済化の度合いにも大きな差が出てきているものの、まだコメコン体制の影響を残した社会システムの中で共通した側面も見られる。

本稿では第1に「日本企業の東欧・中央アジア諸国への投資は今後拡大していくか」について検討する。第2には「日本企業がこれらの諸国へ投資を行う場合、現地の経営組織は投資にどう影響するか」について分析する。具体的にはこれらの地域に対する投資意思決定に関連する要因分析を行う。特に、現地の経営組織についてはどういった共通の特徴があるのか、そして日本企業が投資を考える場合にどう評価したらよいかをさまざまな側面から分析する。

旧共産圏への投資分析及び投資と現地経営組織の研究は、多国籍企業論や国際経営学の領域においてまだまだ未開拓の分野であり、本研究は国際ビジネス研究領域の拡大につながると考える。

分析に際しては、最初に分析のフレームワークを示す。次に投資決定モデルを構築する。そして、投資環境の類似する国をブロック別に分け、マクロ要因について評価を行う。現地経営管理要因については東欧・中央アジアの経営組織に共通する要因として、主に組織の機能的な側面から評価を行う。そして最後にマクロ要因と組織要因の両方から総合的に日本企業の投資のゆくえについて考察する。

## II 分析のフレームワーク

### 1. 分析の対象

分析の対象とする地域は東欧諸国6か国（ブルガリア、チェコ、ハンガリー、ポーランド、ルーマニア、スロバキア）、中央アジア諸国4か国（カザフスタン、キルギスタン、トルクメニスタン、ウズベキスタン）の合計10か国とする。投資形態は日本企業の民間投資に限定し、日本企業の東欧・中央アジア諸国企業の民営化に伴う買収、資本参加、及び生産委託における投資決定を研究対象とする。

### 2. 投資モデル

東欧諸国への民間投資についての研究はまだ少ないが、いくつか定性的、定量的分析が行われている。定性的な視点からの分析としてDunning（1993）があげられる。この中で今後の動向分析を行っており、東欧投資の特徴を3つほど指摘している。これによると東欧への投資は、多様な形態で行われる可能性が強いこと、単独で投資で行われる可能性は少なく、ヨーロッパ市場という戦略的な枠組みの中で行われること、そして、投資主体としてヨーロッパ諸国が東欧支援に深くかかわっていることを指摘している。定量的な分析としては、経済学的な視点から、Wang and Swain（1995）がハンガリーへの投資決定要因の分析を行っている。分析結果から直接投資に影響を及ぼす要因として、ハンガリーのマーケット規模と成長率、関税率や政治的安定性が投資のプラス要因として働いていることを明らかにしている。東欧諸国や中央アジアへの投資分析ではないが、多国籍企業の直接投資については、Hymer（1976）やRugman et al.（1985）、そしてCaves（1996）などが理論化を行っている。これらの分析を考慮し、東欧諸国へのに関連すると思われる5つの要因から投資モデルの構築を試みた（図1）。5つの説明要因は図1で示すように（1）現地の資源／原材料要因、（2）マクロ労働力要因、（3）マーケット要因、（4）政治／法律関連要因及び（5）現地の経営管理要因とする。それぞれの要因の具体的内容は下記の通りとする。

第1は投資を誘発する原料や材料を保有しているか。これは研究対象地域の天然資源や鉱物資源、及び産業レベルの技術力などを含むものとする。魅力的な原料・材料があれば投資は促進するであろう。

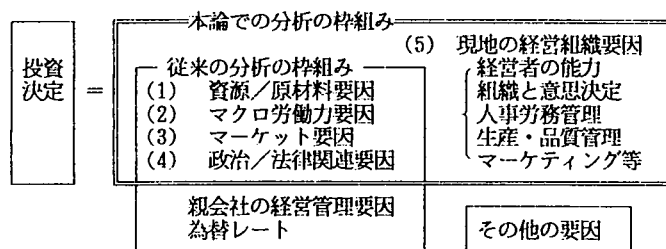
第2には投資を誘発する労働力を有しているか。これは外国企業が採用する労働者とは区別し、現地の一般労働者の賃金や労働コスト、労働力の質を含む要因とする。現地の一般労働者の賃金が安く、労働力の質が高ければ投資は促進するであろう。

第3には投資を誘発するマーケットがあるか。マーケットとはそれぞれの国に隣接するか、アクセスの容易な外国市場とする。また、各々の国内でのマーケットの要因を含むものとする。国内マーケットとは人口規模や、国内経済の成長率などを参考とする。マーケットが大きければ投資は拡大するであろう。

第4には投資に関連する政治や投資関連の法律の整備が進んでいるかどうかである。マクロ的にはインフレの状況などを含み、特に、投資関連法の整備状況や外国企業に対する優遇措置及び輸入や輸出の待遇などを検討する。投資環境が法的に整備されており、優遇措置があれば投資は拡大していくであろう。

第5に現地の経営組織要因は投資にどう影響するかである。現地の経営組織要因として、経営者の能力、組織と意思決定、人事労務管理、生産・品質管理、マーケティング、財務・会計や組織文化をあげた。それぞれの機能がすぐれていれば投資の促進要因になるであろう。

図1 投資決定モデル



### 3. 現地経営組織の評価の必要性

日本企業の海外投資を考える場合に、なぜ現地組織要因について分析する必要性があるのか。これまで産業組織論や多国籍企業論では現地組織の重要性については論じて来られなかった。現地経営組織の評価の必要性は2つある。ひとつには諸外国の東欧や中央アジア諸国に対する投資をみると、これまでの海外投資とは異なる投資形態の出現がある。事実、東欧・中央アジア諸国においては外資によるグリーンフィールド投資以外に、国営企業の民営化の過程で、積極的に外資を受け入れている。米国経済委員会の1994年の調査によると、この市場経済化に伴う外国資本の導入件数は、東欧諸国に限ってみると、全体の30%にも達している。これに買収や技術協力といった投資形態の件数を合わせると全体の3分の1以上になっている<sup>1)</sup>。もし、日本企業の東欧・中央アジア投資が、欧米の投資形態と近い傾向で行われるとすれば、民営化に伴う資本参加、買収などの形態も投資のパターンとなりうる。そして、こうした投資形態を考える場合は現地組織の評価が必要となる。すでに日本の企業でも東欧諸国地域の高い技術力に注目し、資本参加や生産委託をしているところも出始めている。換言すると、これまでの投資形態であるグリーンフィールド投資が中心であれば、現地組織の評価はあまり必要ではなかったと言える。すなわち、100%出資による現地子会社の設立や合併による新企業の設立では、現地

経営組織は存在せず、現地組織要因は事後的な投資効率にかかわってくる要因であったと言えよう。もうひとつ、投資に際し現地組織の評価が必要な理由として、企業の現地調達率の向上との関係があげられる。現地調達率の向上の目的は、製品のコスト削減、輸入や輸出に関係する税金や事務手続きの削減、EUへの輸出拡大、現地政府による指導などにある。100%出資の現地子会社の場合でも、投資と間接的に関係する現地企業の評価は必要となる。

#### 4. 現地経営組織が投資にプラスまたはマイナス評価であるという意味

日本企業の投資に際して、現地経営組織要因の評価がプラスになるマイナスになるとは一体どういうことなのか。現地組織が投資決定段階でプラスに作用するというのは、2つの理由が考えられる。第1には日本の投資により東欧・中央アジア諸国の企業のもつ調達ルートや販路などの資源を有効に利用できる場合である。旧共産圏の会社のもつ独占的な企業ネットワークを利用できれば、現地組織要因はプラスの評価になろう。もうひとつには現地企業が高い生産・品質管理能力をもつ場合がある。現地企業で生産・品質能力が高いところに投資すれば、投資決定にはプラスと評価されるだろう。

一方、投資に際して、現地組織がマイナスに作用するというのはどういうことであろうか。これは現地組織が取引コストの増大要因になってしまう場合である。取引コストの増大要因とは人的資源の再教育、組織改革、生産や品質管理体制の改善、マーケティング機能の改善などである。これらの改善にコストがかかる場合は投資にマイナスと判断されるであろう。

#### 5. 分析の仮説

分析に当たって次の2つの仮説を設定した(表1)。

仮説1: 日本企業の東欧・中央アジアへの投資はマーケットやマクロ労働力がプラスに評価され拡大する。

仮説2: 東欧・中央アジアへの投資に際し、現地経営組織要因はマイナスに作用する。

表1 投資決定要因の評価(仮説)

	投資対象国名	資源/原材料要因	労働力要因	マーケット要因	政治/法律関連要因	現地の経営組織要因
東欧諸国	チェコ・スロバキア ポーランド、ハンガリー	-	++	++	+/-	-
	ルーマニア ブルガリア	-	++	+	-	-
中央アジア諸国	カザフスタン ウズベキスタン	++	+	+	-	-
	キルギスタン	-	+	-	-	-
	トルクメニスタン	++	+	-	-	-

注 ++は投資対象としてかなり魅力がある、  
+は投資対象として魅力がある、-は投資対象として魅力がない、  
+/-はどちらとも言えないをそれぞれ示す。

### III 中央アジア投資の動向と関心度

5つの投資決定要因の評価に入る前に、東欧・中央アジア諸国に対する投資動向について述べて見たい。東欧諸国の直接投資については大蔵省の「平成7年度における対外及び対内直接投資状況」から把握できる<sup>2)</sup>。この調査は1億円以上の海外投資をする場合に大蔵省に届け出したものを国別、年度別に集計したものである。これによると、日本の海外直接投資総額はフローベースで、1995年度（平成7年度）現在4兆9,500億円である。このうち東欧6か国に対する投資額は91億円で全体の0.2パーセントにすぎない。東欧諸国に対する投資の中でも、そのほとんどはチェコとハンガリーに集中している。参考まで对中国への投資額は1995年の時点で4,300億円となっており、全体の8.7%に達している。東欧6か国に対する投資件数についてみると、製造業、サービス業をすべて含め、89件となっている。日本企業の東欧諸国に対する関心の度合いどうか。この関心の度合いは、毎年、ジェトロが「在欧日系企業の実態」のアンケート調査の中で明らかにしている。回答した296社の日系企業のうち、生産拠点として魅力のある国を欧州、中・東欧の中から2つずつ選択してもらっている。この結果から見ると、魅力のある順に、英国、スペイン、チェコ/スロバキア、ハンガリーとなっている。日本企業にとって東欧諸国の中でも、中欧諸国への関心度合いが高いことがわかる。

一方、中央アジアへの投資については、前述の大蔵省の平成7年度の対外直接投資状況によると1994年にカザフスタンに1億円の投資が行われているのにすぎない。投資件数については1995年時点で1件のみである。中央アジア諸国への製造業の進出は見られない。しかし、大手商社の現地事務所はそれぞれの国で開設され常駐の駐在員が活動している。また、カザフスタンでは日本の円借款による鉄道近代化工事、ウズベキスタンでは、同じく円借款による電話網の整備や空港の整備が受注された。民間投資を探る調査団の派遣、日本での投資セミナーが行われている状況である。

### IV マクロ投資要因の評価

投資モデルで示した投資決定要因のうち、(1) 資源/原材料要因 (2) マクロ労働力要因、(3) マーケット要因 (4) 政治/法律要因について分析する。分析する地域は5つのブロックに分け、評価して見たい。

#### 1. チェコ、スロバキア、ハンガリー、ポーランド（中欧諸国）

##### ・資源/原材料要因

中欧諸国の原材料要因をマクロ的な観点からみると、日本の企業にとって投資の魅力となる資源や原材料は少ない。しかし、個別的にすでに進出している企業では、それぞれの生産に使用する原料の確保しやすい地域に進出しているケースが見られる。

##### ・マクロ労働力要因

投資に際して、労働力を評価する基準は、賃金水準と労働力の質の面から分析できる。中欧諸国の賃金水準は、西欧諸国のそれと比べ安い。月額平均名目賃金で見ると、1995年12月現在でチェコ323米ドル、スロバキア279米ドル、ハンガリー376米ドル、ポーランド398米ドルとなっている<sup>3)</sup>。また、中欧諸国は高インフレ率もおさまり、特にチェコやスロバキアでは年間のインフレが1桁台で推移している。そして、実質賃金が低く、その上昇率が緩やかであるのは大きな魅力である。一方、賃金と関連して、日本企業にとっての懸念材料はこれらの国々

の企業の社会保障負担率がドイツやフランスに比べてかなり高い点である。具体的には、社会保障などを含めた労働コストでみると企業の負担率が35%から50%割増して考える必要がある。ただし、これを考慮しても、中欧諸国の賃金は東南アジア諸国に比べても安い状況である。労働力の質については、専門教育や高等教育制度が拡充しており、国民性も勤勉である。技術者及び現場作業員レベルの能力や技能についても熟練度が高いという評価が出ている。

#### ・マーケット要因

マーケット要因についてはアクセス可能な海外市場と国内市場の2つの側面から分析できる。まず、中欧諸国の日本企業にとっての大きな魅力は、これらの中欧諸国がEU諸国と非常に地理的に近いところに位置している点である。中欧はインフラの整備が進んでおり、陸上輸送や航空輸送をとっても戦略的に有利な位置にあるところが大きな魅力となっている。今後、EUの拡大が進み、中欧諸国も加盟を認められると、ますますこの地理的有利性を活かす投資が進むと予測される。また、CIS諸国との関係についても依然強いものが見られる。これは西村(1997)の輸出結合度の分析でも、東欧諸国とコメコン地域とが極めて緊密な関係にあることからも知ることができる。これは、東欧諸国への投資により、コメコン市場への輸出可能性があることを示唆している。それぞれの中欧の国内市場については人口とEUの伸び率が参考になる。まず、人口規模からみて、ポーランドが3,800万人おり、ヨーロッパの中では大きい市場に入る。チェコとハンガリーは人口はそれぞれ1,000万人で、購買力が拡大している。スロバキアについては、人口500万人で小さい国内市場である。共通した特徴として、人口は将来的に増えず、GNPは増えるため一人当たりの購買力は増えると予想される。

#### ・政治／法律関連要因

中欧諸国の中でもチェコ、ハンガリー、ポーランドについては外国企業に対する優遇措置をすでに廃止したり、また廃止の方向に動いている。言わば国内企業と外国企業の両方を同じ条件で対応しようという方向で政策が進んでいる。ただし、それぞれの国で、産業政策上重要と考えられる分野や企業についてはケースバイケースで優遇している。スロバキアについては、外国企業に対して原価償却など設備資産に関する優遇措置などを打ち出している。こうした投資と投資関連の法律や制度の整備状況を分析したものに、欧州復興開発銀行(以下EBRD)の「体制転換地域の市場改革制度報告書」がある<sup>4)</sup>。この報告書によると、中欧諸国は体制転換地域の中で最も、整備の進んでいる地域に位置づけられる。しかし、今も法律が頻繁に改定される状況にあり、日本企業としては、ケースバイケースで対応してくれる優遇措置は魅力だが、頻繁な法律や制度の変更はマイナスの評価になるであろう。

## 2. ブルガリア、ルーマニア

#### ・資源／原材料要因

ブルガリアは銅、鉛、亜鉛などを産出するが、マクロ的にみて日本の企業にとって投資の魅力となる資源や原材料は少ない。ルーマニアについては東欧諸国の中では、農業資源やエネルギー資源などは恵まれているものの投資の対象とはなりにくい。両国に対し、日本の民間投資が資源や原材料を求めて進出するとは考えにくい。

#### ・マクロ労働力要因

中欧諸国に比べて、この2か国の月額平均名目賃金は安い。同じく1995年12月現在でみると、ルーマニアで146米ドル、ブルガリアで127米ドルである。実質的な賃金の上昇率も低い。



中欧諸国と同じように企業の社会保障負担率が高い点に問題がある。中欧諸国と同じように専門教育や高等教育制度が拡充しており、教育水準が全体的に高いという評価ができる。技術者及び現場作業員レベルの能力や技能についても熟練度が高いという評価が出ている。

#### ・マーケット要因

ブルガリアとルーマニアが中欧諸国と比較して異なる点は、EU諸国に地理的に接しておらず、陸上輸送、航空輸送も不利であるということだろう。今後の日本企業の東欧への投資はEU全体の事業としての位置づけとしての投資であり、EU諸国へのアクセスが重要となる。EU諸国へのアクセスの悪いという面で日本企業にとってブルガリアやルーマニアへの投資には魅力は薄いであろう。それぞれの国内市場についても、ルーマニアが2,300万人程度、ブルガリアの人口が900万人程度であり、小・中規模のマーケットである。

#### ・政治／法律関連要因

どちらの国でも投資案件の重要性に応じて優遇措置を取っている。この点についてはチェコ、ハンガリー、ポーランドなどの中欧諸国と異なる。具体的には税制優遇や関税の軽減措置などを採用している。IBRDの年次報告書で、中欧諸国と同じように、投資関連の法律や制度は整備されている。しかし、ブルガリアにおいては通貨不安が起こっている。1997年2月現在の月のインフレ率はブルガリアで242.7%、ルーマニアで18.8%を記録している<sup>9)</sup>。このインフレ要因は日本からの投資にはマイナス要因となるであろう。

### 3. カザフスタン、ウズベキスタン

#### ・資源／原材料要因

カザフスタン、ウズベキスタン両国の大きな魅力は、この2つの国が世界的にも有数な天然資源や鉱物資源に恵まれている点である。カザフスタンは世界的に有数の石油や天然ガス、鉄鋼石、銅鋼石、ニッケル、タングステンなどの鉱物資源がある。また、同国は歴史的に旧ソ連の工業配置政策により、金属加工業や非鉄金属採掘業などが発展している。ウズベキスタンについては、天然ガスや金、銅などの鉱物資源が大きな魅力となっている。また同国では綿花やシルクの生産などの軽工業も世界的な規模を誇っている。

#### ・マクロ労働力要因

中央アジア諸国は東欧諸国に比べてさらに平均賃金が安い。1994年に社会経済生産性本部の調査によると労働者の賃金は月10－40米ドル程度で推移している。労働力の質については、旧ソ連時代の教育制度が導入され専門教育や高等教育が拡充している。旧ソ連時代のセカンダリースクール（中学卒以上）の比率はロシアを100とするとカザフスタン105、ウズベキスタン109となっている<sup>10)</sup>。こうした要因は投資の促進要因となる。また、中央アジア諸国の共通点であるが、出生率が高く労働力構成が非常に若い。労働集約的な日本企業にとっては大きな魅力であろう。一方、労働力に関して、両国に共通するマイナス点もある。これは多民族国家の抱える民族問題である。ひとつにはカザフ、ウズベクも含め中央アジア諸国はその内部に隣接共和国の民族を少数派集団としてかかえている。旧体制時代に人為的に国境線を策定された経緯もあり、少数民族の所得格差や処遇問題が起こっている。もうひとつの問題点は、自国民とロシア人との関係である。旧ソ連の支配下では、ロシア民族により工場の主要ポストが占められていた。体制転換以降は、ロシア人経営者から自国の民族を経営者にするという傾向が見られ、この民族間のコンフリクトも投資の懸念材料である。

#### ・マーケット要因

カザフスタンとウズベキスタンを含めて中央アジア諸国のマーケットの特徴は、CIS諸国間との双方向の結合度が高い。これはマーケットが緊密に結びついていることである。カザフスタンについては、ロシアと接していることもあり、ロシアとの関係は強い。1995年の国別貿易高を見てもロシアとは45.2%を占めている。一方、ウズベキスタンについてもCISと関係は強いが、他国との貿易関係は多様化している。同じく1995年の貿易高をみると、割合が高い順にロシア(22.8%)、韓国(10.4%)、ドイツが(7.1%)となっている。両国企業とも西側市場に対する関心は強い。また、両国とも外国との通貨の兌換性の問題があり、製品輸出には不利な状態にある。石油やガスなどについてもパイプラインとか新しい輸送ルートがなければ、外国とのアクセスが悪く日本から投資の阻害要因となる。国内市場については、カザフスタンの人口が1995年時点で1,700万人、ウズベキスタンが2,300万人となっている。国連の人口推計によれば両国とも人口の増加率が高い。繊維や衣料という分野ではそれぞれの国内市場の拡大が期待できる。

#### ・政治／法律関連要因

東欧諸国と比較すれば中央アジア4か国は投資法令の整備は遅れている。中央アジア4か国の中では、カザフスタンとウズベキスタンカ他の2か国より改革が進んでいるという位置にある。これは先に述べたIBRDの報告書の中からも読みとることができる。外資の導入政策については、両国間で大きな考え方の差が見られる。まず、カザフスタンは外資に対する優遇措置を廃止し、国内企業と外国企業を同じ条件で扱うという政策をとりつつある。一方、ウズベキスタンは投資案件の重要性に応じて、優遇措置が取られている。具体的にはタックスホリディや輸入税の軽減措置などを打ち出している。

#### 4. キルギスタン

##### ・資源／原材料要因

キルギスタンは水力資源やレアメタルなどの鉱物資源などはあるもののカザフスタンやウズベキスタンに比べて、日本企業にとって投資対象となる魅力的な資源は少ない。資源や原材料を求めて日本企業が投資を拡大していくとは考えにくい。

##### ・マクロ労働力要因

他の中央アジア諸国と同じように平均賃金が安い。1993年時点で月10-40ドル程度で推移している。労働力の質についても、カザフスタンやウズベキスタンと同様に、旧ソ連時代の教育制度が導入され専門教育や高等教育が拡充している。技術者及び現場作業員レベルの能力や技能についても高いと見なされる。これらは投資の魅力要因であろう。

##### ・マーケット要因

キルギスタンについても貿易という面から見ると他のCIS諸国との相互補完性が強い。しかし、中央アジア諸国の中でも隣接する海外市場とのアクセスが悪く、空港などの整備が遅れている。他の中央アジア諸国と同様に外国との通貨の兌換性の問題があり、輸出には不利な状況にある。国内市場についてはキルギスタンの人口が1995年現在で460万人程度で小さいマーケットである。短期的にみて、国内市場の魅力は乏しい。

##### ・政治／法律関連要因

キルギスタンは中央アジア諸国の中でも積極的に外国投資に対して優遇措置を取っている。具

体的にはタックスホリディや輸入税の軽減措置などである。日本からの政府援助が中央アジアの中で一番多く、今後もむしろ政府援助がらみの投資が続けられよう。

## 5. トルクメニスタン

### ・資源／原材料要因

トルクメニスタンは天然ガスや石油など世界的に有数の天然資源を有している。特に天然ガスの生産についてはGNPの4割から6割を占めていると推測される。日本企業にとってこれらの資源は大きな魅力となっている。問題点として資源の輸送手段とルートがあげられる。

### ・マクロ労働力要因

他の中央アジア諸国同様に平均賃金が安い。1994年の段階で月10－40ドル程度で推移している。労働力の質についても、他の中央アジア諸国と同様に、旧ソ連時代の教育制度が導入され専門教育や高等教育が拡充している。技術者及び現場作業員レベルの能力や技能についてもレベルの高いと見なされる。

### ・マーケット要因

トルクメニスタンは中央アジア諸国の中でも最もCIS諸国との関係が強い。1995年の地域別貿易構成を見ると、CISとの関係が73.3%を占めている。地理的に中央アジアの中で西側に位置するため、ウクライナ、アルメニア、トルコとの関係が強い。投資という側面からみると、トルコからの投資も積極的に行われている。トルクメニスタンから、トルコに輸出する可能性もあるが、同時にトルコからの製品に市場を独占されてしまう恐れもある状況である。国内市場については、中央アジア諸国の中でもっとも小さく、1995年時点で410万人程度で小さいマーケットである。人口の増加率については、高いと推測されているが、2010年でも550万人程度と推測され、国内市場の魅力は少ない。

### ・政治／法律関連要因

トルクメニスタンは中央アジアの中で市場経済化に最も保守的な政策をとっている国である。EBRDの報告書でも投資法令の網羅性と有効性の評価項目は体制転換地域の中でも改革度が最も遅いことを示している。従って、投資法令の整備の遅れは日本からの投資にとってマイナスの評価と考えられる。

## V 東欧諸国・中央アジア諸国に共通する主な経営組織要因の評価

### 1. 東欧・中央アジアに共通する経営組織要因の評価

#### (1) 経営者や管理者の管理能力

東欧・中央アジア諸国における経営者に共通する問題として経営者・管理者の市場経済化のもとでのマネジメント能力の不足があげられる。この大きな理由には経営環境の変化が背景にある。旧体制時代の経営者は、業種や規模の違いはあるものの、中央政府の経営計画を遂行する役割が中心であった。市場経済化でそれぞれの経営者は自ら市場動向を見ながら、経営計画を立て実行していかなければならなくなった。また体制転換に伴って、急速な世代交代が進み、若い世代(30－40代)が経営者になっている点も経験不足に関係している。経営者が能力があっても、中間管理者が育っていないという場合もある。経営者・管理者のマネジメント能力の不足は日本企業にとって、管理者への教育投資が必要となる。

中央アジアの場合、若い経営層が増えているのは、世代交代が進んでいるのと同時に民族意

識の高まりと関係している。これまでランクの高い経営者層がロシア人に占められていたのが、それぞれの民族で若い世代を経営トップに据える場合が増えてきており、若い経営層が育っていないという状況がある。

## (2) 企業の組織と意思決定

投資と組織の関係はどうなっているのだろうか。企業の組織体制や意思決定のメカニズムが悪ければ投資にマイナスの評価になる。組織という面からの問題点として、間接部門の人員が非常に多いことが指摘できる。日本企業と比べて、間接部門の人員の多さは2つの理由が考えられる。ひとつは現地企業で、幼稚園、保養施設、医療施設、農場など従業員の厚生・福利施設を抱えている点である。また、もうひとつは管理者や監督者の割合が多い点にある。これら両方の間接部門でも市場経済化の中でリストラが進行している。

意思決定メカニズムについても、旧体制時代の影響が残っている。これは情報の流れが立割りであり、部門間の情報交流が悪い点が共通してみられる。これはそれぞれの権限と責任の範囲がはっきりと決められており、それに基づいて賃金が設定されているためである。市場動向の変化に迅速に対応すべき組織が硬直化している点は投資にマイナスに作用すると考えられる。

マネジメントサイクルに関しても東欧・中央アジアに共通して問題がある。経営管理の基本は計画、遂行、評価というマネジメント・サイクルによって行うことにあるが、この機能が弱い。経営計画は計画として立てるが、計画と遂行の差が生じた場合に、調整する機能が弱いという問題点がある。

## (3) 人事労務管理

投資と人事労務機能の関連はどうなっているのだろうか。すでにマクロレベルの視点から見ると、東欧・中央アジアの労働力は、コストと質の面において海外からの投資には有利に働くことを述べた。しかしながら日本企業からの投資を考えた場合、マイナス評価の点が見られる。

第1にそれぞれの企業は人員を余剰にかかえ、人員削減は進行中だが、急速な人員削減は必ずしも行にくいという点である。特に、投資対象企業がその国や地域で重要である場合が多く、急激なリストラは実施しにくい。言い換えれば、投資対象企業の一人当たりの賃金は低いが、必要以上の人員をかかえなければならず、短期的に労働コストは削減できない恐れがある。

第2にはマクロ的にみた賃金と外資系企業の賃金水準に差があることに注意が必要である。労働コストの水準は日本企業の場合、一般に公表されるデータに比べて、高くなる傾向にある。これは言葉の問題が大きく関係している。日本企業や外資系企業は管理者や秘書に関するかぎり、英語のできる人材を求めている。だが、現実にはその能力のある人材は非常に少ない。英語のできる人材を確保するために一般の労働市場での賃金以上に高い賃金を払わないと希望する人材が集まらないという状況がある。ポーランドの場合、日本企業での賃金は現地一般労働者の3倍という報告もある<sup>7)</sup>。

個別企業の労使関係については2つの見方がある。石川(1995)によると、東欧諸国に限った例であるが、東欧諸国のナショナルレベルの労使関係は国によって差はみられるものの、個別企業レベルの労使関係は平和的で、協力的であると述べている。一方、Mako(1995)も中東欧に関しての分析であるが、労使関係は企業の規模と関係すると分析している。これは企業規模が小さい時は親密な関係を築くのは容易だが、人数が多くなると、労使関係の懸念材料が生まれると分析している。

#### (4) 生産管理・品質管理

投資と東欧・中央アジア諸国の生産管理・品質管理との関係はどうなっているであろうか。ここでも東欧や中央アジア諸国の企業の両方について共通点がいくつかある。製造業でみるかぎり、生産管理体制は少品種大量生産システムを採用している場合が多い。そして、その大型生産設備の老朽化や稼働率の低さが見られる。大型設備では大量生産体制には適してしているが、小ロット生産ができてにくい。従って、市場の変化にどうしても遅れる傾向があること、そして設備などの固定費がかさむなどの問題がある。

ブルガリアやルーマニア及び中央アジア諸国では、さらに、生産のための原材料や部品がそろいにくい、入手できても質が低いという現状が見られる。これらは、社会経済生産性本部の調査でも共通して指摘されている<sup>8)</sup>。品質管理体制にも問題点がある。旧ソ連圏への輸出割合の高いところは旧ソ連の規格によらざるを得ない。西側諸国への市場に輸出しようとするれば生産設備の更新やISO9000など新たに品質管理体制への変更が迫られている。中欧諸国については、旧ソ連向けの製品から西側諸国への輸出へと切り替えが進んでいる。もうひとつ品質管理体制の問題点として、東欧・中央アジア諸国に共通している点で作業員は作業、品質検査官は検査という体制が残っている。また品質に関するデータはとるが、データに基づいた品質管理が行われていないなども共通の課題としてあげられる。

#### (5) マーケティング管理

投資と企業レベルの販売やマーケティングの関係はどうなっているか。先に述べたように、日本企業にとって、投資対象となる現地企業の販売経路が残っており、それがまだ独占の状態にあるとか、現地でブランド名が浸透している状態であれば、日本企業の投資にそれらはプラスに作用するであろう。しかし、日本企業がこうした恩恵を受ける可能性は少ない。つまり、マーケティング機能のすぐれている現地企業はドイツ企業など先に東欧・中央アジアに進出した先発の西側諸国企業に買収、あるいはすでに資本参加されてしまっている場合が多い。

もうひとつマクロ的な視点ではとらえにくいマーケティングの問題として、マーケティング担当者の転職率の高さがある。急速な市場経済化のため、欧米諸国でビジネス教育を受けた人材、または能力のある人材はまだ非常に少ない状態にある。優秀な販売担当あるいはマーケティング担当者は、より高い給与を求めて転職してしまうという問題がある。

#### (6) 財務管理・会計管理

投資と財務管理・会計管理の関係はどうなっているだろうか。日本企業の投資に際して、重要な問題は現地企業に関する開示情報が少ないことである。ひとつにはロシア語圏の国営企業であったことで、英語によるアニュアルレポートなど外部に対する経営情報は必要で無かった。この歴史的な背景が開示情報の少なさの原因になっている。

もうひとつ大きな問題点は、企業財務・会計情報に関し、関係省庁や関係企業に出す情報と実際に企業の意思決定に使う財務・会計情報が乖離していることがあげられる。企業外部に出す情報は報告用としてあり実績は別という状態にある。これは、なかなか投資対象企業の実態が把握しにくいことを意味している。つまり、企業間の債務問題や支払い遅延問題に関係し、開示情報だけでは実態がつかみにくいという問題がある。

#### (7) 組織文化

投資と組織文化の関係はどうか。組織文化については日本企業にとってプラスとマイナスの

評価があろう。プラスの評価としては、東欧・中央アジア諸国の企業に共通して、外国資本の受け入れに積極的なことである。労使双方、外国資本による経営設備の近代化や外国企業からの受託生産を希望している場合が多い。

一方、企業の組織文化の問題として、従業員は経営幹部からの命令に従うという風土ができしており、現場からの改善・改革はしにくいという点がある。これは何らかのミスをした場合は誰が責任かを明らかにし、損失分の罰金を取るといった旧体制の組織文化が残っているためと考えられる。また、トップや経営幹部は、市場経済についての理解は深まってきているが、なかなか現場のレベルまで、市場経済の意味が伝わらないという状況がみられる。

## 2. 投資と現地経営組織要因の評価

現地組織要因は投資にはマイナスに作用するが、マクロ要因との関係でその意思決定における重要度はどうか。経営組織要因をそれぞれ機能別にみると、マイナスではあるが重要性の低いと思われる要因がある。これは生産管理や品質管理、そしてマーケティング要因である。なぜなら、実際に日本ですでに東欧に進出している企業で、関連企業にコンサルティングを行い、大幅に生産管理や品質管理機能が向上した事例も見られ、改革できるためである。

一方、投資規模が大きくなるとマイナスに作用すると懸念される要因として人事労務管理や労使関係がある。この要因は現地の文化や制度に深く関係している変革しにくい要因あり、その扱いを間違えると投資のマイナス要因となろう。

## VI. おわりに

本稿では東欧及び中央アジア諸国を分析の対象とし、「日本企業の同地域に対する投資は拡大するか」及び「日本企業の投資がこれらの地域に行われる場合、現地の企業の経営組織は投資にどう影響するか」について検討した。分析により、次の結論が得られた。

(1) 地域別にみると中欧諸国はEU諸国に近いというマーケット要因と労働コストが安く、質が高いという要因がプラスに作用し、日本企業の投資は段階的に増加すると予想される。ルーマニア、ブルガリアについては、労働力要因はすぐれているものの、その他の要因はプラスの評価は見当たらない。この2か国に対する投資は中欧諸国への投資と比べれば、低く推移していくであろう。中央アジア諸国のカザフスタン、ウズベキスタンのエネルギー資源・天然資源の豊富さは投資のプラス要因であり、同地域への投資は今後拡大していくと考えられる。キルギスタンについては、天然資源は少なく民間投資は限界があると思われる。トルクメニスタンについては緩やかな市場経済化の政策をとっており民間投資の拡大には時間を要する。

(2) 経営組織要因については、東欧諸国及び中央アジア諸国のすべての国において投資にマイナスに作用すると分析した。具体的には、市場経済化での知識や経験のある経営者・管理者の不足、旧ソ連時代の肥大化した間接部門と意思決定システム、少品種大量生産体制などがある。現地経営組織要因がどの程度マイナスに作用するかはそれぞれの機能によって異なる。生産管理や品質管理、マーケティング機能についてはマイナスではあるが、日本企業にとってはノウハウを活かし、改革しやすい分野であるため、投資そのものを妨げるほどの要因ではないと考えられる。一方、人事労務や労使関係の分野については、投資額が大きくなると問題化する恐れのある。

(3) 今後の研究の方向として投資決定サポートシステムの構築を考えている。また業種や企業

規模で経営組織評価は異なる。今後の検討課題としたい。

[謝辞]

現地経営組織要因の評価については、竹村憲二氏（ハンガリー生産性センター）、Dr Friedrich Edlinger (IBJ-CA Consult), 及び黒田和光氏（財団法人社会経済生産性本部）の現地での調査・コンサルティング活動を通しての体験談をヒアリングした分析が多い。感謝の意を表したい。

[注]

- 1) United States Economic Commission for Europe, "Statistical Information," *East-West Investment News*, 1995, No. 2, Summer を参照。
- 2) 大蔵省国際金融局『平成7年度における対外及び対内直接投資状況』
- 3) *Planecon Report Supplement*, 1996, May 24, p. 3 参照。
- 4) European Bank for Reconstruction and Development, *Transition Report 1995*, London: EBRD.
- 5) *Business Eastern Europe*, The EIU, 1997, Feb. p. 3 参照。
- 6) Joint Economic Committee, Congress of the United States, *The Former Soviet Union in Transition*, 1993, New York: M.E. Sharpe, Inc. 参照。
- 7) 日本貿易振興会「中・東欧諸国及びロシアの投資関連コストの比較」『東欧ニューズレター』1996年10月号, 23頁参照。
- 8) 社会経済生産性本部海外技術協力部編「東欧・中央アジアコンサルティングミッション報告書平成6年度」参照。

[参考文献]

- 石川晃弘「中・東欧の労使関係—その変容と現状」『日本労働研究雑誌』No. 420/Feb.-Mar., 1995年, 28-36頁。
- 盛田常夫『体制転換の経済学』新世社, 1994年。
- 日本貿易振興会『在欧日系製造業経営の実態1996年』日本貿易振興会, 1996年
- 日本貿易振興会『1997年ジェトロ白書 投資編 世界と日本の海外直接投資』日本貿易振興会, 1997年。
- 西村可明「旧ソ連・東欧諸国をめぐる経済関係の動向」『経済研究』一橋大学経済研究所編集, 1997年第48巻1号, 岩波書店, 1-14頁。
- 清水学・松島吉洋『中央アジアの市場経済化』アジア経済研究所, 1996年。
- 薄上二郎「中央アジアへの投資環境と国営企業の経営管理要因の影響」『公益企業研究』, 1996年第47巻3号, 125-145頁。
- Caves, Richard E., *Mutational Enterprises and Economic Analysis*, 2nd Ed., 1996, New York: Cambridge University Press.
- Dunning, J.H., *The Prospects for Foreign Direct Investment in Eastern Europe in Foreign Investment in Central and Eastern Europe 1993*, London: Macmillan Press.

- Hymer, S.H., *The International Operation of National Firms: A Study of Direct Investment*, 1960, Cambridge, Mass: MIT Press. (宮崎義一『多国籍企業論』第1部, 岩波書店, 1979) .
- Kasahara, Kiyoshi and Mako, Csaba, *Manpower and Skill Use in the Transformation Process (The Case of the Post-Socialist Firms)*, 1996, Rikkyo University-Tokyo and Institute for Social Conflict Research HAS-Budapest.
- Maco, Csaba, 「ハンガリーにおける自動車生産と企業レベルの労使関係」『海外労働時報』No. 225, 66-73頁。
- Rugman, Alan M. and et al., *International Business: Firm and Environment*, 1985, New York: McGraw-Hill Book Company.
- Wang, Zhen Quan and Swain, Nigel, "Determinants of Foreign Direct Investment in Transforming Economies: Empirical Evidence from Hungary and China," *Review of World Economics*, 1995, Heft 2, Band 131, pp. 359-382.



# 日系企業における現地雇用管理職の人材育成施策に関する研究 —在台湾日系企業と地元企業の間管理職の職務意識比較を通じて—

澤木聖子（日本学術振興会／名古屋大学）

## 要 旨

人材育成の視点を本研究において重視するのは、人材育成施策を根幹においた人事労務管理への見直しが、経営環境の変化によって、日本国内においても再検討される段階にあることにもその一因がある。日本企業における人事労務管理の見直しは、役員の削減、中間管理職の階層別機能の廃止、組織のフラット化現象などに現れている。また、終身雇用制や年功序列制が、能力主義による年俸制の導入や短期契約型雇用に移行しつつあるのも昨今の特徴となり始めている。日本企業の動向が、海外進出に際し、現地企業の人的資源管理に影響を投げ得ないはずはなく、国内経営の問題は海外現地企業の問題に直結している。ことに、台湾にある日系企業にとり、低労働力コストをねらった労働集約を目的とした操業は過去のものとなっており、現地の有為な人的資源を活用した企業の生き残り策がいまや問われる状況にある。台湾においては日系企業に限らず、近年コンピューター関連産業で著しい成長を展開している台湾の地元企業にとっても、有能な人材の育成・確保が急務の課題となっている。その影響から日系企業における現地人スタッフの離職行動が再び危惧される局面を迎えている。

本稿では、台湾にある日系企業及び台湾地元資本企業と、各当該企業に勤務する現地雇用中間管理職を対象に実施した調査結果に基づき、人的資源管理の状況とそれに対する職務意識について、日系と地元系という企業属性に基づく比較分析の視点から詳細に検討することを目的とする。

日系企業に勤務する現地雇用管理職の職務満足は、特に育成的なコミュニケーションを通じた人材育成施策において高められることが明らかにされた。日系企業と地元企業で働く台湾人管理職の職務意識を比較した場合、総じて、ほとんどの質問項目において日系企業に勤務する現地雇用管理職が高い肯定的見解や満足感を有していることが明らかとなった。しかし、各尺度を詳細に検討していくと、職務満足を構成する「給与」や「待遇」に関する項目では、台湾地元企業の対応が日系企業と遜色のないレベルに到達しつつあることがわかる。日系企業においては、現地雇用管理職が自らの能力を正当に評価されたと意識できるような場を設定することが、職務満足を助長する上でも重要である。このような意味において、昇進機会の増大や昇進システムの改善を中心とした人的資源管理施策の再検討が急務の課題となっている。

## I はじめに

海外進出に伴う企業のグローバル化が進行する過程で、将来的に現地企業のリーダーシップを担うべき位置にある現地雇用中間管理職の育成、定着の問題は、経営の現地化を志向する上での中心的課題として注目されている。また、製造拠点間での海外移管が進み、当初製造していた生産品目は、第3国へシフトしていく。このような海外事業の展開においては、日本本社と現地子会社、及

び第3国拠点間での適切な人的資源の活用が理想とされる。しかし、多くの日系企業では、相互関係の稀薄な、一方向的な本社主導型による事業展開がなされる傾向がある。したがって、たとえ現地側から競争優位を備えた人的資源が創出されたとしても、それを本社や第3国で活かすだけのシステムが本社と現地企業との関係において構築されていないという点も指摘される。

本稿では、アジアにおける海外事業展開の先進事例として、その対象地域の1つに位置づけられる台湾の日系企業をとりあげる。かつての労働集約型の進出形態が意味をなさなくなった台湾においては、現地子会社の競争優位は人的資源に照準をあわせた資本集約型への転換から生まれつつある。進出当初からの経緯の中で、現在、現地雇用管理職はどのように育成され、また当該企業で働く管理職自身がどのような職務意識を抱いているかを分析する。

## II 仮説への導入

本調査研究を計画するまでの経緯に関連し、仮説への導入について述べたい。

台湾の日系企業を対象に1992年に筆者が実施した先行研究の結果、現地雇用管理職に対して実質的な権限委譲が行われ、人材育成が強化されるほど、現地雇用管理職の職務満足や組織コミットメントは高まることが実証された(澤木, 1995)。この先行調査の結果は、海外事業を展開している日本企業の中で、現地日系企業をどのような海外戦略の下で位置づけている企業が、現地雇用管理職の高い職務満足やコミットメントを得ているかという疑問点を生起させた。以下、本稿の調査研究の仮説構築に至るまでの経緯として、先行調査の概要について触れておきたい。

この先行調査では、上記の問題意識の派生から、調査対象となった日系企業を、資本構成、現地雇用社員と日本人派遣社員による組織構造の職務分掌度等のデータから2群に分類し分析を進めた。

上級管理職に日本人の占める割合が高く、日本本社の方針を積極的に導入している企業群を「日本本社主導型」とし、組織内の上級管理職に現地雇用社員を登用し、日本人派遣社員との職務分掌がより高度に進められているとみなされる企業を「現地企業委譲型」とした。そこで、「日系企業の中では、現地雇用管理職の登用率が高い、現地企業委譲型の企業に勤務する現地雇用管理職の方が、日本本社主導型企業の現地雇用管理職よりも、高い職務満足感を有すであろう。」という仮説を導き検証を進めた。

その結果、待遇に関する満足度を除くほぼ全体の項目について、日本本社主導型の現地雇用管理職の方が高い職務満足感を示す傾向が認められた。特に日本本社との関係を測る「経営スタイルの融合度」に関しては、本社の方針の良さが活かされているという項目で高い評価が示された。現地企業委譲型企業が現地化の進行を前提としているのにも拘わらず、本仮説を支持し得なかった点については、現地適応が浸透しているというよりは、日本本社の考える海外戦略拠点としては、東南アジア諸国への進出行動に比して、台湾への海外戦略が競争優位を保持する上で見直しの段階にきているという事実も反映されていると考えられた。現地企業委譲型企業群とは、本社との関係性が初めから弱い組織であったという捉え方から再検討されるべきだという課題も示された。また、他方で日本企業の経営管理方式や生産技術に学ぶべき競争力があると仮定すれば、本社の方針を積極的に導入している日本本社主導型企業の現地雇用管理職が、その技術の摂取に対して意欲的であり、より肯定的な職務意識を示したという解釈も成立する。

調査対象となった企業の成り立ちについて着目すると、資本構成比率にその特徴が見出される。

すなわち、創業時の日本本社側の出資比率は100%海外直接投資型と高く、序々に現地子会社の資本構成比率に占める日本本社側の出資比率を低減させている。組織構成においては、上級管理職の多くが日本人である企業であるほど、現地雇用管理職の職務満足は高いという結果が得られたのである。これは、相対評価の制約を免れ得ないが、現地企業委譲型企業では、現地雇用管理職の職務意識向上に繋がる組織風土が確立されていない状態を示すものとも解釈できる。つまり、現地雇用管理職の登用率が高くても、教育訓練に体化される人材育成システムの機能が弱い企業であれば、日本本社の人材育成施策が満足感に投影されにくいことも理解できる。教育訓練を主とする人材育成が、現地企業委譲型企業で強く重視されていることがヒヤリング調査からも明らかにされたが、上記の結果は、このようなニーズへの対応が急がれているという実状に根ざしている。

以上のことから、日本本社の人材育成施策が、より体系化された形で現地側に導入されているほど、現地雇用管理職の高い職務満足感を助長することが予測される。したがって、日本企業の人材育成施策には、何等かの競争優位を認めることを前提とすることも可能であろう。その優位性の有無を確認し、その要因を抽出する意味からも、台湾の地元企業に勤務する管理職層に対しても同様の職務意識調査を実施することを計画し以下の仮説を導いた。

仮説－「台湾において日系企業に勤務する現地雇用管理職の方が、地元企業に勤務する管理職よりも高い職務意識を有しているであろう。」

以下、仮説を検証する目的で、調査の概要ならびに結果について検討していくこととする。

### III 調査方法

#### 1. 人材育成施策と職務意識との関係

日系企業における人材育成施策の現況を考察する上で、現地雇用管理職の職務満足、及び職務意識がどのように位置づけられるかについて言及したい。

上述したように、製造拠点の海外移管が進行する過程で、現地の海外拠点から本国側を陵駕する資源が創出された場合、それを活用するだけの機能が本社側の土壌に構築されていないという点が指摘される。その創出される可能性のある資源を、本研究では人的資源の側面に焦点を当てていくこととする。また、本社側の体制のみならず、進出先の現地企業において現地適応を達成するだけでは、国際的な競争優位を保つことが困難な局面を迎えつつあることも事実である。

海外に進出する日系企業が直面しているこれらの課題は、本社と現地企業における有能な人材の育成と活用を促進させる目的と呼応する形で、企業内でもその対応が模索されてきている。

しかし、ここで問題となるのは、企業のグローバル化戦略に基づく人材育成施策が志向される中で、実際に組織で働く人々がどのようにそれを受け止めているかという点であると筆者は考える。それは、企業が主導する人材育成施策が、企業側が目指す生産性の向上や経営効率の追求に有効であるばかりでなく、同時に、組織で働く人々の仕事を通じた自己達成感や組織への帰属感を促し、職務満足の向上に寄与するものでなければならないことを意味する。

職務満足と個人の生産性や業績との相関関係は、期待理論を展開したVroom（1964）らの先行研究以来、人的資源管理研究において常に議論の対象とされる課題であるが、その因果関係について明確な示唆は得られていない（Larwood, 1984 ; Griffin & Bateman, 1986）。また、職務満足と個人の生産性や業績との正の相関が認められた場合でも、その因果関係の複雑性や曖昧性が指

摘されている (Davis, 1975 ; Randolph & Blackburn, 1989)。

しかしながら、例えば離職行動が、低い職務満足によって引き起こされると仮定した場合、生産ラインにおいては不良率の増加が現れ、管理職層においては教育訓練に投資したコストを損失するなど、職務満足と個人の生産性や業績との因果関係は認められる傾向にあるといえるであろう。離職行動を職務不満足感から検証した例としては、Slichter & Commons (1921) の古典的研究が挙げられる。この先駆的研究では、不満足感による離職が少ない企業では良い労働条件が認められ、その他にも昇進機会の欠如や職場での対人関係など、人的要因の側面から離職行動と満足感との関係が明らかにされている。

したがって、現地雇用社員の職務満足の向上に連動しない人材育成や人的資源管理は、有能な人材の定着を阻むのみならず、やがては企業の競争力低下を招く直接的な要因になり得るほど、企業にとっては重要な課題であることを改めて強調したい。そして、その人材育成の方針に象徴される人的資源管理の成功は、働く個々人と企業の利益が双方に満たされた上で成就するものと考えられるため、職務意識の把握が望ましい人材育成施策を模索する1つの鍵になると位置づけたい。

## 2. 調査の概要

本調査は1995年3月と8月に実施された。台湾に製造拠点を持つ電機・電子部品、自動車部品製造を中心とする日系企業9社、地元台湾企業10社を訪問し、2種類の質問紙調査及びインタビュー調査を行った。

1つめの質問紙は企業調査用のものである。内容は進出動機、生産内容、R&D、現地雇用管理職の採用・登用・離職行動への対応、教育訓練の実施状況、台湾におけるマネジメント・システムの確立、モチベーション・システム、労使関係、組織内コミュニケーション、現地地域社会との関係などについて、各企業のCEOクラスに回答を求める形式のものである。この質問紙調査を実施する段階では、それぞれの企業の総経理(社長)、または人事労務担当の管理職へのインタビューも併用して行われた。

2つめの質問紙は個人調査用のものであり、各企業の課長職以上の現地雇用管理職複数名を対象に、職務意識を測定する目的で構成されたものである。この職務意識調査では、現地雇用管理職の職務意識と比較対照する目的から、日本人派遣社員に対しても一部質問の表現を変えた形式で質問紙を作成して回答を得た。本稿の論点となる地元企業に勤務する台湾人中間管理職との比較においては、日系企業用の一部の尺度を除く共通項目について解析を行った。2種類の質問紙調査の実施にあたっては、各企業から提示された回答可能な人数分の質問紙と封筒を配布し、後日、各回答者によって厳封された封筒を、直接または郵送法によって回収する手続きをとった。

## 3. 調査対象と被質問項目

調査対象となった日系企業9社の中で、課長以上の現地雇用管理職用に配布した質問紙は390部であった。275名分(回収率は70.5%)の返送数のうち、データ上に欠損値のあるものを除いた結果、有効回答数は269となった。

台湾地元企業10社については、課長以上の管理職に配布した質問紙400部のうち、1社の回答を除いて回収された有効回答数は全部で144名分(回収率36.0%)となった。

質問項目は、1) 組織コミットメント、2) 能力活用度、3) 人材育成、4) 上司との関係、5)

本社とのコミュニケーション、6) 現地化観、7) 権限委譲度、8) 職務満足各尺度から構成されている。分析はそれぞれの質問項目に対して、「まったくそのとおり」から「まったくちがう」の5点尺度によって回答を求め、得点化する方法をとった。職務満足尺度については、「1-非常に満足」から「5-非常に不満」までの5段階評定を用いた。逆転項目については、得点の方向性を揃えた上で逆転させ、平均値と標準偏差(SD)を算出した。また、両群間の有意水準を確認する目的でt検定を行った。各尺度については、因子分析(主成分法、バリマックス回転)を実行し、次元の確認、及びCronbachの $\alpha$ 係数による信頼性係数を算出した(表1)。各尺度を構成する質問項目の信頼性は一定の水準を満たしており、尺度の内部整合性が確認されている。

本稿では、これらの尺度のうち、地元企業との比較を可能とする共通尺度として「組織コミットメント」、「能力活用度」、「人材育成」、「上司との関係」、「職務満足」をとりあげ、仮説との関連をみながら検討を進める。

表1 各尺度の信頼性係数と尺度間の相関分析 / (N=269)

変数	相 関 係 数							
	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.
	(.864)							
1.組織コミットメント	—	(.689)						
2.能力活用度	.60**	—	(.893)					
3.人材育成	.76**	.57**	—	(.873)				
4.上司との関係	.62**	.42**	.76**	—	(.711)	I (.957)	I (.811)	
5.本社とのコミュニケーション	.49**	.55**	.58**	.46**	—	(.759)	II (.893)	II (.800)
6.現地化観	.58**	.62**	.61**	.46**	.63**	—	III (.777)	III (.793)
7.権限委譲度	.09	.19*	.02	.05	.12	.18*	—	IV (.793)
8.職務満足	.79**	.54**	.74**	.61**	.51**	.54**	.03	—

\*  $P < .01$ , \*\*  $P < .001$

( ) = 信頼性係数 (Cronbach の  $\alpha$  係数) の値を示す。

1~6 は1因子構造、7,8 はそれぞれ3因子 (I~III) と4因子 (I~IV) の  $\alpha$  係数を表記  
但し、表中の各尺度は全項目を合計し、平均得点としたものに基づいている。

#### IV 検証結果

##### 1. 調査対象の背景要因

調査対象となった日系企業に勤務する現地雇用管理職の背景要因は表2-1のとおりである。年齢階層別にみると現地雇用管理職の年齢の分布状況は、40歳代が最も多く、次いで30歳代が22.4%、50歳以上が10.8%となっている。職位別では、課長職以上が154名(62.9%)であり、部長職以上に属する人々は91名(37.1%)となっている。また、勤続年数別にみると、当該日系企業への勤務経験が10~19年に属する現地雇用管理職が107名(46.7%)、20~29年が(46.7%)、10年未満が13.5%となっている。さらにこれらの人々の他社における勤続年数について尋ねたところ、1~4年が34.4%を占め、他社での勤務経験がないと答えた現地雇用管理職は133名と全体の54.5%を占めた。以上のことから、本調査対象となった日系企業に勤務する現地雇用管理職は、就職行動としては初めから当該日系企業に就職しているか、または他社での勤務経験が比較的浅いうちに転職し、40歳代で課長職に近い職位に就いていることがわかる。また、80%以上が勤続年数

10年以上の人々であるという全体像が浮き彫りにされる。

表2-1 財台湾日系企業現地雇用管理職の背景要因(全体)(N=269)

年齢階級別	名	%	上司の国籍別	名	%
20~29歳	13	5.0	日本人	52	20.6
30~39歳	58	22.4	台湾人	201	79.4
40~49歳	160	61.8	無回答	16	-
50歳以上	28	10.8			
無回答	10	-			
勤続年数別	名	%	職務別	名	%
1年未満	3	1.2	事務職系	110	47.6
1~9年	32	12.3	製造現場系	121	52.4
10~19年	107	46.7	無回答	38	-
20~29年	101	39.0			
30年以上	2	0.8			
無回答	10	-			
他社勤務経験別	名	%	企業属性別	名	%
勤務経験なし	133	54.5	グローバル化(H)	197	73.2
1~4年	84	34.4	グローバル化(L)	72	26.8
5~9年	16	6.6			
10~14年	6	2.5			
15~20年	4	1.6			
21年以上	1	0.4			
無回答	25	-			
無回答	25	-			
	名	%	性別	名	%
			男性	266	98.9
			女性	3	1.1

表2-2 台湾地元企業管理職の背景要因(全体)(N=144)

年齢階級別	名	%	員工生涯歴別	名	%
20~29歳	7	5.4	高群	77	53.5
30~39歳	97	74.6	低群	67	46.5
40~49歳	23	17.7			
50歳以上	3	2.3			
無回答	14	-			
勤続年数別	名	%	職業成長率別	名	%
1年未満	0	-	高群	72	50.0
1~9年	89	67.4	低群	72	50.0
10~19年	37	28.1			
20~29年	5	3.7			
30年以上	1	0.8			
無回答	12	-			
他社勤務経験別	名	%	上司の国籍別	名	%
勤務経験なし	40	31.0	台湾人	144	100.0
1~4年	51	39.5			
5~9年	34	26.4			
10~14年	3	2.3			
15~20年	1	0.8			
無回答	15	-			
職務別	名	%	職位別	名	%
製造現場系	50	49.5	課長職以下	96	82.1
事務職系	51	50.5	部長職以上	21	17.9
			無回答	27	-
	名	%	性別	名	%
			男性	113	82.5
			女性	24	17.5

台湾地元企業の管理職の背景要因については表2-2のとおりである。年齢の分布状況は30歳代が74.6%と最も多く、職位別では課長職に属する人々が82.2%となっている。勤続年数は年齢に比して低く、1~9年と10~19年と回答した人々を合わせると90%以上になる。しかし、他社での勤続年数をみると他社での勤務経験がないと答えた人は31%となった。日系企業に勤務する現地雇用管理職による回答の54.5%と比較すると、地元企業における人材の流動性の高さがわかる。性別では、男性が主流を占める日系企業に比べ、地元企業では管理職の17.5%が女性であり、両群間の差異が見られる。

## 2. 職務意識の比較分析

本研究の調査対象となった台湾地元企業では、米国で開発されたトレーニング・プログラムを導入するなど教育訓練の体系化がはかられ、人材育成戦略が明確にされている企業群であった。上級管理職の育成に投じる教育コストも日系企業と遜色のないレベルに達している。このような人材育成、人的資源管理への重視は、管理職の職務満足にも反映され、組織コミットメントを高める要因になっていることが窺われる。しかしながら、これらの条件が日系企業に勤務する現地雇用管理職

と同一水準の職務満足感を促すものになると即断する根拠にはなり得ない。

前述したように、現地企業委譲型企業に比べ日本本社主導型企業の現地雇用中間管理職は人材育成施策に対して肯定的見解を示した。このことは、日本本社が有している人材育成の特質を導入し、現地での修正を重ねつつ現地日系企業独自の自律的な人材育成施策を戦略化していくプロセスに、当該企業で働く現地雇用管理職の職務意識を助長し、コミットメント意識を高める要因が存在する可能性を示唆している。以下、日系企業、地元企業それぞれの特質を各尺度の比較を通じて明らかにしたい。

### 1) 組織コミットメント

組織コミットメント尺度に対する管理職層の反応は、日系企業において高く評価される結果となった(表3)。すべての項目において、日系企業に勤務する現地雇用管理職が高得点を示し、高い組織コミットメントが示された。それらは、「他社に会社を誇れる」「生涯勤務する意思」「社員としての誇り」「自由で安定した雰囲気」にみられる。会社への誇りに関する項目は両群に共通して高く評価されたが、これらの職務意識の間には有意差が得られ、両群の得点差は、日系企業に勤務する現地雇用管理職の、「会社への誇り」に対する意識がより強いものであることを示している。

表3 組織コミットメント (在台湾日系企業現地雇用管理職と台湾地元企業管理職間比較)  
(N=269:144)

組織コミットメント	日系企業現地雇用管理職 (N=269)		台湾地元企業管理職 (N=144)		t 値
	Mean	(SD)	Mean	(SD)	
生涯勤務する意思	4.24	(.77)	3.49	(.88)	8.88 ***
方針・企業理念への適応度	4.08	(.59)	3.71	(.76)	5.10 ***
他社に会社を誇れる	4.38	(.69)	4.15	(.76)	3.07 ***
◎条件次第で転職	3.68	(.96)	3.17	(.96)	5.06 ***
社員としての誇り	4.19	(.72)	3.93	(.74)	3.44 ***
◎現在の会社で得るものが少ない	4.28	(.82)	4.04	(.87)	2.72 **
会社の公正性と信頼	3.81	(.75)	3.71	(.73)	1.29
高い業績への意欲	3.78	(.74)	3.62	(.92)	1.86
自由で安定した雰囲気	3.97	(.66)	3.76	(.74)	3.01 **
上司の公平性と信頼度	3.86	(.71)	3.63	(.84)	2.75 **
会社の雰囲気の心地よさ	4.06	(.77)	3.71	(.89)	3.96 ***
会社への信頼度	3.50	(.87)	3.14	(.94)	3.88 ***

◎ = 逆転済み      \*\* p < .01,      \*\*\* p < .001

両群間で有意差が検出された項目は、「会社の公正性と信頼」「高い業績への意欲」を除く全項目であり、特に「生涯勤務する意思」や「方針・企業理念への適応度」については  $p < .001$  の高水準で差が検出された。企業の方針を自己の価値観に見合うものと評価した上で、長期的な組織への関わりを望んでいる日系企業の現地雇用管理職像が窺われる。

### 2) 能力活用度

能力活用度尺度は、主に能力評価が昇進にどのように反映されているかの質問項目から構成されている(表4)。「昇進システムの公平性」や「昇進余地は大である」という項目は、日系企業において、やや高い得点を以って肯定されており、日系企業の現地雇用管理職が、自己の能力評価が昇進機会に反映される可能性をより意識していることが推察される。一般にいわれるところの「昇進

困難」については、得点からみる限り高いものではないが、両群間では差異が認められ、地元企業に勤務する管理職の方が困難性を強く意識する結果となった。地元企業における人材の流動は、能力の活用と評価が管理職の満足感を得るものとして機能していないことに一因があるものと推察される。

表4 能力活用度（在台湾日系企業現地雇用管理職と台湾地元企業管理職間比較）（N=269:144）

能力活用度	日系企業現地雇用管理職 (N=269)		台湾地元企業管理職 (N=144)		t 値
	Mean	(SD)	Mean	(SD)	
昇進システムの公平性	3.62	(.69)	3.47	(.83)	1.97*
◎昇進困難	3.51	(.98)	3.24	(.95)	2.70**
◎業績をあげても高位昇進困難	3.05	(1.02)	3.10	(.93)	-0.44
◎外国人社員との間の待遇差が不公平	2.56	(1.07)	3.45	(.88)	-9.10***
◎外国人社員の存在による昇進経路の閉鎖感	3.81	(1.09)	4.59	(.73)	-8.63***
◎自分が不在でも影響が大きい	2.80	(.88)	2.83	(.89)	-0.41
昇進の余地は大である	3.31	(.83)	3.08	(.93)	2.58*

◎ = 逆転済み \*PK.05, \*\*PK.01, \*\*\*PK.001

しかし、業績や外国人社員の存在（日系企業の場合は日本人派遣社員を指す）との関係から昇進に対する意識を尋ねた結果、日系企業に勤務する現地雇用管理職の方が昇進に対する消極的な意識を抱いていることが明らかにされた。地元企業では、現場の作業員レベルでは外国人の採用が行われているが、中間管理職層の外国人登用は現段階では見られない。このことから、台湾人管理職が外国人の存在によって昇進の危機感を抱いていないことが理解される。一方で、日系企業で働く台湾人管理職は、日本人に指示を受ける立場に置かれている場合が多く、特に日本人派遣社員との間の処遇差に対する不公平感や日本人派遣社員の存在による昇進経路の閉鎖感は強い不満足要因として現れている。

### 3) 人材育成

人材育成尺度を通じて測定される職務意識は、企業内教育訓練の実施に象徴される教育的なコミュニケーション機能に対する満足度や、組織における問題解決の方法、社員間の情報共有度に見られる育成的なコミュニケーションの場に対する評価から構成される（表5）。

日系企業の現地雇用管理職が特に高得点を示した項目として「会社における自己の位置づけの明確さ」や「トップ方針の十分な伝達」が挙げられる。「仕事上での自己能力の活用性」「自己能力が引き出される」「会社における自己の位置づけの明確さ」など、仕事における自己実現を志向した人材育成施策に対する項目群に日系企業に勤務する現地雇用管理職の高い職務意識がみられる。また、「社内での重要事項の伝達度」「定期的なミーティングの実施と情報共有化」にみられる育成的なコミュニケーション要因についても日系企業と地元企業とでは有意差が検出された。

一方、地元企業の現地雇用管理職がより強く意識している項目として、「自分が不在下での重要事項の決定」「上司の返事の曖昧さ」が挙げられる。日系企業では、個人の仕事の位置づけを明確にして職務区分の曖昧さを払拭すること、組織内の情報を成員間で幅広く共有することと明確に分離した上で人材育成をはかることに、日系企業としての有為性が活かされることが示唆される結果となった。



表5 人材育成（在台湾日系企業現地雇用管理職と台湾地元企業管理職間比較）（N=269:144）

人材育成	日系企業現地雇用管理職 (N = 269)		台湾地元企業管理職 (N = 144)		t 値
	Mean	(SD)	Mean	(SD)	
新しい知識や情報の供与	3.80	(.82)	3.66	(.87)	1.60
QITでの学習効果	3.97	(.57)	3.88	(.69)	1.42
仕事上での自己能力の活用性	3.90	(.65)	3.67	(.62)	3.46 ***
教育訓練システムの機能性	3.48	(.84)	3.35	(.86)	1.50
自分の専門性を伸ばす機会の供与	3.88	(.73)	3.78	(.71)	1.33
自己能力が引き出される	3.71	(.73)	3.48	(.81)	2.92 **
会社における自己の位置づけの明確さ	4.04	(.68)	3.74	(.84)	3.74 ***
社内での重要事項の伝達度	3.91	(.71)	3.44	(.83)	5.82 ***
重要な問題解決への現地員への参画度	3.58	(.73)	3.37	(.83)	2.70 **
現地員への能力伸長機会の供与	3.96	(.74)	3.85	(.76)	1.41
上下間のレクリエーション	3.29	(1.00)	3.01	(.98)	2.66 **
トラブルシューティングへの協力体制	3.68	(.78)	3.41	(.81)	3.27 **
トップ層への十分な伝達	4.14	(.71)	3.59	(.90)	6.35 ***
◎自分が不在の重要事項の決定	3.27	(.96)	3.07	(.85)	2.03 *
◎上司の返事の明確さ	3.52	(.86)	3.30	(.85)	2.41 *
定期的なミーティングの実施と情報共有化	4.23	(.62)	3.86	(.84)	4.60 ***

◎= 逆転済み \*PK .05, \*\*PK .01, \*\*\*PK .001

#### 4) 上司との関係

上司との関係尺度について比較した結果は表6のとおりである。日系企業では、被調査者となった現地雇用管理職の直属の上司に日本人が含まれており、意思疎通の難しさが上司との関係に負の影響をもたらすことが予測されたが、分析の結果、すべての項目において日系企業に勤務する現地雇用管理職が高い満足傾向を示した。しかもこれらの項目に対する評価はほぼ全体にわたり有意差が検出された。回答得点の高さから相対的に比較した場合、「上司の期待が明確に伝達される度合」「仕事に関する自己の位置づけの明確さ」については、日系において特に肯定的に受けとられていることがわかる。この項目は、地元企業で働く管理職においても高く評価されているものであることから、仕事と自己の結び付きにおける明確さを重視するのは、台湾の人々の職務意識の特徴であると考えられる。

日系企業と地元企業において上司との関係を軸に職務意識を比較する場合、配慮されるべきは、やはり直属の上司の国籍という視点であろう。この点については、本調査対象となった日系企業の現地雇用管理職を対象に、直属の上司の国籍別比較分析を行った結果を参照されたい(澤木 1996 a,b)。本稿では、その結果に基づいて2点だけ付言しておきたい。第1に、直属の上司を日本人とする現地雇用管理職よりも台湾人を直属の上司とする現地雇用管理職の方が総体的に高い職務意識、満足感を示した。第2に、日系現地企業において、日本人派遣社員の必要性をより強く意識しているのは、日本人を直属の上司とする台湾人管理職であった。前者の結果は、組織成員間のコミュニケーションにおいて、言語や文化、社会的価値観の共通性が職務意識の構造に与える影響力の強さを示唆している。また、後者の結果は、上級管理職の現地人登用率を以って人材の現地化を議論することの意味を改めて問うものである。日本人派遣社員とともに職務にあたる台湾人が、日本人派遣社員の存在によって自己の昇進困難性を危惧する一方、調査時点では、日本人派遣社員の必要性を肯定している。この結果からは、本社による現地子会社の位置づけや、日常業務における

現地雇用管理職への実質的権限委譲が遅滞する現実を直視できる現地雇用管理職の存在が浮かび上がる。このような人材の能力をどのように開発し、組織に根付かせていくかが、上司との関係における人材育成の方向を示す要点になるものと思われる。

表6 上司との関係（在台湾日系企業現地雇用管理職と台湾地元企業管理職間比較）

(N=269:144)

上司との関係	日系企業現地雇用管理職 (N = 269)		台湾地元企業管理職 (N = 144)		t 値
	Mean	(SD)	Mean	(SD)	
職務執行時の上司の積極的対応	3.79	(.67)	3.60	(.67)	2.69**
困難局面時の上司の権限の行使度	3.88	(.67)	3.60	(.79)	3.66***
仕事に対する自己能力の投入余地	3.90	(.71)	3.70	(.73)	2.63**
自分の要望に関する上司の把握度	3.71	(.74)	3.49	(.85)	2.80**
改善案に対して上司が示す採用への裁量	3.84	(.63)	3.65	(.80)	2.39*
自分の能力が突出する上司の把握度	3.87	(.67)	3.59	(.71)	3.90***
職務執行実現への自己影響力	3.69	(.69)	3.60	(.81)	1.17
上司の期待が明確に伝達される度合い	4.00	(.68)	3.65	(.81)	4.42***
責任ある仕事への権なさ	3.85	(.74)	3.70	(.79)	1.90
仕事に関する自己の立場が明確	4.04	(.67)	3.76	(.74)	3.99***
自分の仕事に対する上司の満足度の伝達	3.62	(.73)	3.45	(.83)	2.18*
仕事に対する具体的な指示	3.76	(.79)	3.43	(.88)	3.84***

\* P < .05, \*\* P < .01, \*\*\* P < .001

### 5) 職務満足

職務満足尺度は、因子分析を行った結果、「会社」「仕事」「人間関係」「待遇」の4因子が抽出された（付表1参照）。合成得点が示すように、全体的な傾向として、日系企業に勤務する現地雇用管理職の職務満足は地元企業に勤務する管理職よりも高いことが確認される（表7）。中でも、「上司のリーダーシップ」など、人間関係に関する全項目については、両群間で有意差が検出された。また、日系企業に勤務する現地雇用管理職の特徴として、「仕事そのものへの興味」「仕事で自分の判断を行使できる程度」「職務権限」への肯定的意識が挙げられる。待遇に関しては「昇進機会」について、P < .05の有為水準で差が検出された。昇進機会に対して、日系企業の現地雇用管理職が比較的高い満足感を示した結果については、昇進経路と人材育成の結び付きが地元企業と日系企業では異なるシステムに基づいているためであることが予測される。しかし、このような相違がもたらされた背景を探るためには他の要因があることも考えられ、本調査のデータから判断を急ぐことは避けなければならない。

福利厚生に対しては、両群ともに比較的高い満足傾向が確認された。調査対象となった台湾地元企業群は、とりわけ著しい成長をみせている製造業であり、「社員への待遇」や「給与水準」「福利厚生」の程度については日系企業と大差のない水準に達していることが指摘される。

また、有意差が生じた会社に関する項目には、「会社の方針」「オフィスの環境」「社員間での協力態勢」が挙げられる。日系企業で働く管理職が、自己の属す企業の理念や会社の方針に対して肯定的な意識を抱いていることが推察される。

表7 職務満足（在台湾日系企業現地雇用管理職と台湾地元企業管理職間比較）（N=269:144）

職務満足	日系企業現地雇用管理職 (N = 269)		台湾地元企業管理職 (N = 144)		t 値
	Mean	(SD)	Mean	(SD)	
・会社に関する満足	23.48	(3.69)	21.88	(4.12)	3.89**
会社のイメージ	4.32	(.75)	4.18	(.79)	1.76
会社の技術力	3.82	(.94)	3.57	(1.00)	2.54*
本社との関係	3.63	(.93)	3.58	(.93)	0.55*
会社の方針	4.15	(.78)	3.82	(.96)	3.44**
オフィスの環境	3.87	(.91)	3.41	(1.19)	4.05**
社員間での協力態勢	3.57	(.98)	3.34	(.96)	2.31*
・仕事に関する満足	18.86	(3.16)	17.84	(3.12)	3.10**
仕事で自分の判断を行使できる	3.85	(.79)	3.61	(.79)	2.98**
職務範囲	3.67	(.83)	3.40	(.87)	3.12**
発言できる機会	3.78	(.86)	3.62	(.86)	1.80
教育訓練プログラム	3.49	(.92)	3.50	(.93)	-0.12
仕事そのものへの興味	4.06	(.80)	3.71	(.88)	3.96**
・人間関係に関する満足	22.26	(3.88)	20.20	(3.87)	5.12**
意思決定のスピード	3.50	(.87)	3.14	(.94)	3.88**
人事異動の機会	3.31	(.90)	3.01	(.88)	3.20**
上司のリーダーシップ	3.78	(.88)	3.43	(.99)	3.65**
勤務時間	3.73	(.95)	3.12	(1.06)	5.96**
同僚や部下とのコミュニケーション	3.95	(.72)	3.74	(.81)	2.64**
職員の雰囲気	3.96	(.74)	3.76	(.78)	2.56*
・待遇に関する満足	13.76	(2.98)	13.66	(3.10)	0.34
給与水準	3.33	(.99)	3.32	(.95)	0.13
社員への待遇	3.23	(.95)	3.41	(.90)	-1.82
福利厚生	3.83	(.81)	3.73	(.83)	1.24
昇進機会	3.36	(.90)	3.17	(.90)	1.99*

\* P < .05, \*\* P < .01, \*\*\* P < .001

## V 考察

### 1. 職務満足の規定要因

前節で概観したように、日系企業の現地雇用管理職の職務意識は、ほとんどの項目について地元企業の台湾人のそれよりも高い肯定的見解や満足感を以って示された。この傾向から仮説は支持され、日系企業が地元企業よりも、働く人々の職務満足を醸成する組織環境を備えつつあることを示唆するものと解釈することも可能であろう。

さらに、職務満足がどの要因によって決定されるかを確認するため、職務満足を従属変数とする重回帰分析を行った（表8-1, 表8-2）。

日系企業に勤務する現地雇用管理職の場合、組織コミットメントに関する職務意識の高さが職務満足を決定する強力な規定要因として作用していることが実証された。同様に、人材育成や上司との関係も職務満足を規定する要因として影響力を有していることが確認された。台湾地元企業で働く管理職の職務満足については、分析の対象となったすべての独立変数とその規定要因として有意である結果となった。日系企業の現地雇用管理職の場合と比較すると、組織コミットメントは、職務満足を構成する諸項目の満足感を決定する強い要因となっていることが共通点として確認できる。

それは、人材育成や上司との関係における職務満足との関係においても同様である。

しかし、能力活用度は、地元企業に勤務する管理職の職務満足に強い影響力を有しているのに対し、日系企業では有効性を持たない結果となった。つまり、能力活用度の測定尺度を構成する昇進可能性に対する意識は、日系企業で働く現地雇用管理職にとっては、職務満足を決定する因子とは成り得ないものとして認識されていることが推察される。その背景には、地元企業の管理職には意識されていない外国人（日本人）派遣社員の存在による昇進経路の閉鎖感を、日系企業の現地雇用管理職は強く意識せざるを得ない立場にあるという事実がある。したがって、現地雇用管理職が能力を発揮した場合、それが正当に評価されたと意識できるような場を設定することが職務満足を助長する上でも重要であると考えられる。この意味において、昇進機会の拡大や、昇進システムを中心とした人的資源管理施策の再構築が必要となる。

表 8-1 職務満足（職務満足全体・会社に関する満足・仕事に関する満足・人間関係に関する満足・待遇に関する満足）を従属変数とした回帰分析－日系企業現地雇用管理職（N=269）

変数	職務満足全体 偏回帰係数	会社に関する満足 偏回帰係数	仕事に関する満足 偏回帰係数	人間関係に関する満足 偏回帰係数	待遇に関する満足 偏回帰係数
組織コミットメント	.90 ***	.27 ***	.15	.19 ***	.22 ***
能力活用度	.15	-.03	-.01	.06	.12
人材育成	.42 **	.08	.12 **	.15 **	.11 **
本社との コミュニケーション	.08	.05	.01	-.07	.03
上司との関係	.26 *	.01	.20 ***	.17 ***	-.07
現地化観	-.01	.09	-.06	.02	-.02
権限委譲度	-.04	-.01	.01	-.01	-.02
R Square	.70	.49	.64	.57	.50
調整済みR Square	.69	.49	.63	.56	.49
F 値及び有意差検定	59.89 ***	25.15 ***	49.24 ***	37.07 ***	28.26 ***

\* P<.05, \*\* P<.01, P<.001

表 8-2 職務満足（職務満足全体・会社に関する満足・仕事に関する満足・人間関係に関する満足・待遇に関する満足）を従属変数とした回帰分析－台湾地元系企業管理職（N=144）

変数	職務満足全体 偏回帰係数	会社に関する満足 偏回帰係数	仕事に関する満足 偏回帰係数	人間関係に関する満足 偏回帰係数	待遇に関する満足 偏回帰係数
組織コミットメント	.87 ***	.29 ***	.12 *	.21 ***	.17 ***
能力活用度	.44 **	.00	.15 *	.13	.22 ***
人材育成	.28 **	.12 *	.07	.01	.13 **
上司との関係	.23 **	.04	.08	.20 ***	-.10 *
R Square	.77	.59	.57	.66	.58
調整済みR Square	.77	.57	.56	.65	.57
F 値及び有意差検定	101.91 ***	44.15 ***	44.22 ***	65.90 ***	46.10 ***

\* P<.05, \*\* P<.01, P<.001

## 2. 今後の課題

日本本社から現地に人材育成システムが導入され、現地側での適用をはかる過程では、現地の諸条件によって修正を加える作業が必要とされる。それは体系化された日本のカリキュラムの導入を否定するものではない。むしろ、日本本社からの人材育成システムの移転は、現地日系企業の成長過程において必須のプロセスであると位置づけたい。もちろん、日本の教育訓練体系をそのまま移転することが現地側との間に何等かの齟齬をもたらすことは想像に難くない。しかし、「人的資源の現地化」「人材育成施策の現地化」とは、日本本社から移転されたシステムに基づき、現地の文化的社会的条件と衝突や融合をくり返しながら修正されていく過程で、現地の日系企業に適切な独自の自律的人材育成システムを構築する中で体现されるものと筆者は考えたい。

本調査結果から、会社における自己の位置づけの明確さを重視する職務意識は、台湾で働く人々に共通するものであることが実証された。比較分析からは、日系企業に勤務する現地雇用管理職が肯定的な職務意識や満足感を示し、上司との関係においても、「仕事に関する自己の位置づけの明確さ」の伝達を強く求めている傾向が確認された。日本企業では、個人と他の成員との間の職務区分との境界が曖昧になりやすい結果、職務分掌が不明瞭になりやすいという点が、従来から組織の特徴とされてきた。これに関して、海外の日系企業では個人の仕事を明確にすることが、現地雇用管理職の職務意識を高める上で重要な要因となっていることが本調査から明らかにされた。一方、これら現地雇用管理職は、日系企業における「情報の共有化」や「トラブルシューティングへの協力体制」に代表される集団志向の項目に基づく人材育成施策に対しても高い満足感を示していることが確認された。日本企業の組織内コミュニケーションの特質が活かされている例としてみなすことができよう。

しかし、現地雇用管理職の職務満足の規定要因を重回帰分析によって確認したところ、昇進に関する項目で構成された能力活用度は職務満足を規定する要因としての予測力を示さなかった。組織コミットメントが高い反面、現地雇用管理職は昇進機会に体化される能力活用の評価に対して不満を抱いていることが窺われる。自己能力が、昇進によって正当に評価されないという点に不満を抱いた場合、有能な人材であるほど離職行動に向かいやすいということは、企業側に尋ねたインタビューからも明らかである。つまり、現地企業における人的資源管理上の問題点は、管理職の能力開発と有能な現地雇用管理職の潜在的な不満要因を取り除くための対応策の遅れにあるものと考えられる。企業側が昨今の離職率の低下傾向を評価する反面、十分な適正能力を持った人材が不足しているとみなしている事実は、このような問題への対処が遅れていることから派生している。調査対象企業の対応としては、「賃金や仕事の内容が本人の希望にそぐわない場合は離職が危惧され、特に技術者の処遇に注意している」という例や、上司からの指示を待ち自発的に動かない自己啓発への意識も弱い中間管理職が、年功序列による職制の導入によってマネジメント能力を持たないまま昇格してしまうため、「昇格時に、総経理や董事長クラスによる面接を併用した試験制度を導入する」など、人事考課システムや賃金体系の改善策が挙げられる。

本研究では、地元企業に勤務する管理職の職務意識を対照化することによって、日本企業の人材育成面での競争優位がどこに見られるかを検出し、その要素を人材育成施策の中で強化することによって高い組織コミットメントを有した人材を輩出することができるという展望を示した。

しかし、企業に必要とされる「有能な人材」の本質については、本調査の性格から言及することができなかった。また、本社側の人材育成施策が現地側に適用され、現地で自律的な人的資源管理

システムが構築されたとしても、それが必ずしも、本社のグローバルな国際的人材育成戦略として機能するものにはならないかもしれないという疑問が生じる。今後は、日系企業と日本本社、第3国の現地企業との関係に焦点をあてて、国際的人材育成戦略における現地企業の実態を探究したい。また、現地雇用管理職が日常業務のなかで経験する異文化組織における葛藤に、いかに対処しているかを、事例を用いて分析していきたい。

[謝辞]

本稿は1995年度名古屋大学大学院国際開発研究科に提出した博士学位論文「海外日系企業における管理的機能の開発と人的資源のグローバル化戦略に関する研究 -台湾の現地雇用管理職の職務意識調査を通じた人材育成開発への一試論-」の一部分析に基づいて、加筆修正を加えたものである。論文執筆にあたり、ご指導下さいました同研究科の若林満教授に、記して感謝申し上げます。

付表1 職務満足尺度の印紙分析結果

項目	第1因子 (会社に関する満足)	第2因子 (人間関係に関する満足)	第3因子 (仕事に関する満足)	第4因子 (待遇に関する満足)	IF	Alpha
会社のイメージ	0.642	0.329	0.170	0.089	0.588	
会社の技術力	0.601	0.231	0.320	0.185	0.551	
親会社(本社)との関係	0.545	0.282	0.295	0.180	0.496	
会社の方針	0.505	0.288	0.037	0.343	0.457	
オフィスの環境	0.488	0.214	0.156	0.237	0.364	
社員間での教育体制	0.421	0.077	0.329	0.115	0.304	0.811
仕事で自分の判断を行使できる程度	0.354	0.657	0.087	0.073	0.569	
仕事の上での職務範囲	0.196	0.651	0.290	0.191	0.583	
発言できる機会	0.347	0.501	0.350	0.081	0.500	
教育訓練プログラム	0.244	0.479	0.351	0.278	0.489	
仕事そのものへの興味	0.233	0.365	0.203	0.134	0.270	0.800
意思決定のスピード	0.351	0.191	0.652	0.146	0.605	
人事異動の機会	0.056	0.457	0.528	0.270	0.554	
上司のリーダーシップ	0.361	0.385	0.441	0.181	0.506	
勤務時間	0.079	0.109	0.440	0.127	0.228	
上司や同僚とのコミュニケーション	0.334	0.345	0.439	0.138	0.442	
職場の雰囲気	0.238	0.190	0.428	0.119	0.290	0.793
現在の給与水準	0.112	0.136	0.157	0.883	0.800	
社員への待遇	0.171	0.095	0.139	0.815	0.721	
福利厚生面での待遇	0.288	0.141	0.238	0.467	0.378	
昇進機会	0.206	0.265	0.275	0.407	0.365	0.793
給与	2.736	2.558	2.374	2.373	10.041	

[引用文献] (参考文献は紙数の制約から割愛させていただきます)

澤木聖子「経営における管理的機能の現地化と国際人材育成 -在台湾日系企業の現地雇用管理職を対象とした調査から-」『日本労務学会年報』日本労務学会、1995年、26-32頁。

澤木聖子a)「在台湾日系企業における中間管理職の能力開発に関する研究」『経営哲学』経営哲学学会、1996年、33-40頁。

澤木聖子b)「在台湾日系企業における現地雇用管理職の人材育成に関する研究 一直属の上司の国籍別にみた職務意識の比較分析を通じて」『日本労務学会年報』日本労務学会, 1996年, 38-43頁。

Davis, K., *Human Behavior at Work*, 5ed, McGraw-Hill. 1975.

Griffin, R.W., and Bateman, T.S., "Job Satisfaction and Organizational Commitment," Cooper, C.L., and Robertson, I., (ed), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, Jhon Wiley & Sons. 1986.

Larwood, L., *Organizational Behavior and Management*, Kent Publishing. 1984.

Randolph, W.A., and Blackburn, R.S., *Managing Organizational Behavior*, Irwin. 1989.

Slichter, S.H, and Commons, J.R., *The Turnover of Factory Labour*, Appleton & Company. 1921.

Vroom, V.H., *Work and Motivation*, Willey. 1964. (坂下昭宜, 榊原清則, 小松陽一, 城戸康彰 訳『仕事とモチベーション』千倉書房 1982年。)

# 日本の製造業の国際競争力を支えるもの — 成熟化の中での人的資源開発システムの再構築 —

林 悦子（北星学園大学）

## 要 旨

日本の製造業は、1970年代以降急速に普及した生産技術のマイクロエレクトロニクス化という技術革新とこれをサポートする全社品質管理体制の下で、今日に至る競争力の基礎を築いてきた。その一方で、1980年代の低迷から脱し劇的ともいえる復活を遂げた90年代のアメリカ製造業の現況と、台頭するアジア経済の追い上げとの狭間にあって、高賃金体質の日本の雇用システムの見直し論、雇用流動化論が盛んである。果たして、わが国の製造業が成熟期を迎える中で、従来からの長期安定雇用のもたらす利点とは何か、またその弊害があるならば現実に企業はどのようにこれに対処しようとしているのだろうか。

本論では、成熟産業としての日本の自動車産業を事例に、わが国製造業の経済および技術環境の変化に伴う人的資源開発システムの再構築のありさまを実証的に明らかにすることを目的としている。本論の構成として、第1に、わが国製造業においては、その競争力の源泉が生産現場を運営する生産システムにあり、その根底にはこれを支える労働組織と人的資源開発・管理の枠組みの存在が指摘されることを確認する。第2に、大競争時代の製造業を取り巻く状況を概観し、先進国・途上国それぞれ事情は異なるものの、いずれの場合においても、長期の安定的な雇用が業績向上という企業の論理と働く側の職業生活の質的向上の実現という命題を解決する可能性をもたらすものであるとの主張について論ずる。その上で第3に、そうした長期安定雇用が実効性をもつためには、その企業の、その国の労働市場と密接に関連した人的資源開発と管理の戦略があるという視点を以て臨んでいる。

内外の製造業を取り巻く状況を概観し、日本の製造業をめぐる労働市場の現況と製造現場の労働者の意見とを鑑みるに、雇用の安定と「実績重視型」能力主義のトレード・オフは相互関係にあるといえる。それは、大競争時代といわれるグローバル化した経済の枠組みの中で、企業の競争力を保ちつつ労働生活の質的向上と安定とが、目標とする方向を同じくするためには不可避の要素である。ここで肝腎な点は、第1に、将来を見据えた企業による全体戦略の下にすべての部門戦略が統合され実施されるということ、第2に、部門戦略は技術環境や労働市場の動向を読み込んでいること、そして第3に、厳しい競争下で労働者のモラルを保ち、且つ全体の技能力を技術革新に対しフレキシブルに対応させ続けるためにも、処遇には公正な企業の姿勢が打ち出されなければならないということである。現実問題として、日本の製造業、特に大企業の企業戦略と雇用システムに対処する姿勢は、基幹労働力の少数精鋭化へ向けての再構築過程にあるものと認識される。

## 1. はじめに

日本の製造業は、1970年代以降急速に普及した生産技術のマイクロエレクトロニクス化（以下ME化）という技術革新とこれをサポートする全社品質管理体制の下で、今日に至る競争力



の基礎を築いてきた。即ち、高生産性・高品質・多品種少量生産への柔軟な対応・迅速な製品転換という顧客満足の追求を通しての市場開拓が、内外のビジネス環境への高い適応力を示し、国際競争力においてその優位性を維持してきた。

その一方で、1980年代の低迷から脱し劇的ともいえる復活を遂げた90年代のアメリカ製造業の現況と、台頭するアジア経済の追い上げとの狭間にあって、高賃金体質の日本の雇用システムの見直し論、雇用流動化論が盛んである。果たして、わが国の製造業が成熟期を迎える中で、従来からの終身雇用、即ち長期安定雇用のもたらす利点とは何か、またその弊害があるならば現実に企業はどのようにこれに対処しようとしているのだろうか。

本論では、成熟産業としての日本の自動車産業を事例に、わが国製造業の経済および技術環境の変化に伴う人的資源開発システムの再構築のありさまを実証的に明らかにすることを目的としている。自動車産業に事例を求めるのは、素材から電子部品まで多彩な技術の集積の上に成り立つ産業であり、鑄造・鍛造から機械加工、組立に至る各工程での技能と労働力の質が産業の競争力に不可欠だからである。一国の製造業の力を測る尺度は自動車の品質にありとされる所以である。

この小論では、第1に、わが国製造業においては、その競争力の源泉が生産現場を運営する生産システムにあり、その根底にはこれを支える労働組織と人的資源開発・管理の枠組みの存在が指摘されることを確認する。第2に、大競争時代の製造業を取り巻く状況を概観し、先進国・途上国それぞれ事情は異なるものの、いずれの場合においても、長期の安定的な雇用が業績向上という企業の論理と働く側の職業生活の質的向上の実現という命題を解決する可能性をもたらすものであるとの主張について論ずる。その上で第3に、そうした長期安定雇用が実効性をもつためには、その企業の、その国の労働市場と密接に関連した人的資源開発と管理の戦略があるという視点を以て臨んでいる。

尚、この報告は文献研究ならびに学術講演、および自動車産業N社において1991年10-11月実施の実証研究、1994年7月、1996年6-7月実施の同追跡調査結果によるものであることを付言しておきたい。

## 2. わが国製造業の競争力を支えるもの

冒頭にも記したように、日本の製造業は、高生産性・高品質・多品種少量生産への柔軟な対応・迅速な製品転換によって国際競争力を維持してきた。<sup>1)</sup> 即ち、JIT (Just In Time) 方式の在庫管理、生産の平準化と生産リードタイムの短縮、多能工化、現場労働者による品質チェックと工程改善等が相互に関連したシステムが、高生産性、高品質、多品種少量生産への柔軟な対応をもたらし、迅速な製品転換を同時に達成する。こうした競争力の源泉は、生産現場を運営する生産システムのあり方にあるとの認識が一般化している (e.g. Womack et. al, 1990; 藤本, 1995)。この生産システムの根底には、これを支えるチームワーク・改善活動・多能工化といった労働組織と人的資源開発、および管理の枠組みの存在が考えられる。労働組織と人的資源開発の要点は、チームによる生産システムを基本とする「メチームワーク」、多能工化や変化に対する柔軟な適応という面から「フレキシビリティ」の重要性、また、仕事に対する労働者の主体的関与という意味での「コミットメント」にある (仁田, 1994) とするものである。

これまでわが国製造業の競争力を支えてきた生産現場を運営する生産システムのあり方を端

的に示す例が、TQC や TPM (Total Productive Maintenance; 全社的生産保全) 活動等を通じて行われる工場の現場改善力であろう。以下は自動車産業の組立工程のベテラン技能労働者からの聞き取りによるものであるが、「図面の上でどんなにデザインや性能が良くても、作り勝手の悪い車は決して売れない」と現場は自負する。不良・不具合発生率との関わりからくる経験に裏打ちされた意見であるが、そこには、設計と現場でモノをつくる人たちとの間に、緊密な連携がなければ新技術は具現できない、競争力のある新製品も生まれない、という図式が見えてこよう。こうした図式は、現在、日本の新製品で国際競争力のあるものを想起しても同様の結論が出よう。即ち、デジタル・ビデオ・カメラやPHSの小型軽量化にせよ、精密金型の切削にせよ、設計と製造のせめぎあいともいうべき緊密なやりとりの中からヒット商品が生まれてきているという事実である (e.g. 日経ビジネス, 19 Aug. 1996)。あるいは、成熟産業としての自動車産業に活路を拓く可能性ありと目される、地球環境問題を先取した電気・天然ガス等の代替エネルギー・カーの試作や、コンピューターによる生産システムの開発から、鉄鋼・電機産業との連携によるFA (Factory Automation; 工場自動化) 分野から製造業のコスト低減に寄与する側面も見逃せない。<sup>2)</sup> ちなみに、わが国製造業における工場自動化 (FA化) の動向は、アメリカのような全面的な機械設備の導入に主眼を置く戦略ではなく、要所要所に配置される人員の、機械設備による生産および保全作業と連動したCIM (Computer Integrated Manufacturing; コンピューターによる統合生産) を推進する方向で競争力をつけてきたことも想起されるべきであろう。<sup>3)</sup>

こうした現場での成功は、日本型の雇用慣行の生み出す長期雇用を前提とする企業内労働市場の枠組みが、生産体制のフレキシビリティと従業員のコミットメントを引き出すのに適的であったことが大きな要因として挙げられる。殊に、大企業における生産現場の人的資源開発の枠組みは、企業内労働市場の持つ特色によって強化されてきた。それは、雇用の安定と経済的能率促進のために意識的に形成された市場である (林, 1994) と捉えることができる。

### 3. アメリカ製造業の復活とTQM

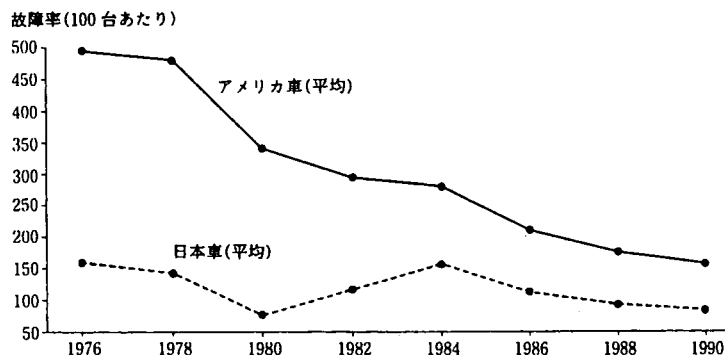
一方、海外の産業状況を鑑みるに、1980年代のアメリカ製造業は、主として品質において低迷し、その競争力の低下には著しいものがあつた。そこでこの時期のアメリカで、産業界においても関連学界においても、自国の製造業不振の原因を究明し、根本的な問題解決を図ろうという機運が高まっていったことは決して偶然ではない。品質向上から生産性向上を図り、失墜した信頼を回復させる努力以外にこうした難局を打破する道はないとの認識において製造業全体に危機意識が高じていたものと考えられる。<sup>4)</sup> 1990年代のアメリカ製造業の復活には、FA化の推進とともにこうした自己革新努力の奏功が挙げられよう。

特にアメリカ自動車産業界では、日米貿易摩擦や1985年の急速な円高などの経緯から、日本の自動車メーカーによる現地生産の高まりの中で、実際に品質管理を含む日系企業の生産管理活動の実態を把握していったことが大きな要因のひとつとして挙げられる。例えば、トヨタがGMと合併で立ち上げたNUMMIの事例は夙に有名である。雇用の観点から観察するに、この事例の中にUAWとの間で結ばれた労働協約において雇用保障に関する条項が存在し、また実際の労使関係上の運用にもその精神が活かされている点が注目される。それは「可能な限り」レイオフを避ける、不可避の事態には管理職も減給・辞任などの処分を以て責任を共有するというもの

である(鈴木, 1991; 仁田, 1994)。こうしたアメリカの風土の中で「翻訳された」雇用保障の仕組みとその実際面での運用が、相対的に協力的な労使関係や従業員の職場における参加、改善活動などへの取り組みにも表れてくる結果の一因となっているのではないだろうか。<sup>5)</sup>

日系企業の安定的雇用起因するさまざまな事例が、米国企業の例えば「縄張り(demarcation)」の広狭などにも反映されて、結果チーム内での協力関係・多能工化への取り組みとなり、これら一つひとつが労使交渉を通じて協約化され、実施されていった。<sup>6)</sup> こうした経緯が品質改善活動の根底部分での支えとなって、「技能、チームワーク、プロセス、製品およびサービスの質と顧客満足に恒常的な『改善』を指向する組織文化を育もうとする」Total Quality Management (TQM) の考え方 (Kreitner, 1995) が米国流に定着していったものと考えられる。<sup>7)</sup> こうした活動の成果は、例えばアメリカ自動車産業において1970年代後半から80年代を通じてアメリカ車の品質改善経過を示すグラフにその一端が示されている。(図1参照)

図1 アメリカ市場における日米乗用車の品質比較



[出所] 通産省編『産業科学技術の動向と課題』1992年; Economic Strategy Institute, "THE CASE FOR SAVING THE BIG THREE" (INTERIM REPORT)

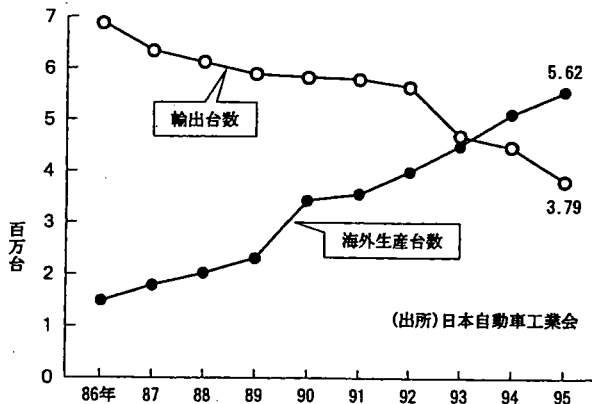
鈴木 (1994, p. 16)

#### 4. 日本の自動車産業にみるグローバル化の現況

アメリカのような先進国がその製造業における自信を回復する一方で、高度成長が期待されるアジア市場への参入を狙って、わが国製造業の生産拠点のアジア地域への移転が促進されている。急激な海外シフトは国内産業の空洞化につながると懸念する向きもある。しかしながら、図2の自動車産業の例に見られるように、わが国の自動車メーカーによる海外直接生産と日本国内での輸出向け生産との比率は1993年でクロスし、翌94年以降は海外生産比率が高まっている。この事実象徴されるように、自動車産業のような成熟産業においては、わが国製造業の輸出依存型産業としての役割の終焉とともに、各社の収益が為替変動に左右されない国際企業への脱皮のための確実な歩みと前向きに捉えるべきであろう。(図2参照) また、産業の直接投資を受け入れる側、特にアジアの国々では、雇用の創出とともに、当該産業の技術・技能の移転に対する期待が大きい。今後、直接的には投資国の現場管理技法が、間接的には雇用システム全体にも

影響が及ぶ可能性が指摘される。

図2 日本の自動車メーカーによる海外生産と輸出台数の推移



[資料出所] 1996年4月13日付日本経済新聞

ところで、海外直接投資を論ずるときに重要なことは、製造業のどの部門を残し、何をシフトさせるかの経営者の判断であろう。但し、これはデザイン部門や研究開発部門のみを残し、生産はすべて海外へというような単純な図式では解決されない。ある程度戦略的に重要な生産部門は残しつつ、国際環境や自社の市場競争力、情報通信網や技術革新に伴う代替可能な手段等を吟味した上で、どれをどこまで動かすかは、企業トップの行う判断となる。<sup>8)</sup>ここに、経営戦略が生産体制に大きく関わってくる所以があり、これに伴う下位戦略としての人的資源開発にも大きな影響が現れる。そこには、その企業の経営戦略およびその国の労働市場と密接に関連した人的資源開発戦略がある。

## 5. 雇用流動化論と製造現場

1985年のプラザ合意に基づく未曾有の円高を契機に、わが国製造業の生産拠点の海外移転が急速化した。翌86年の「前川レポート」は産業構造の輸出依存型から内需主導型への転換を提唱し、尚且つ産業構成のソフト化・サービス化による第3次産業の拡充を提唱し、これに伴って俄に国内産業空洞化論・雇用流動化論が浮上した。その後、87年秋以降は景気も回復基調となり、88年春からは失業率も2%台に低下し、ここに若年労働力と技能工を中心とするいわゆる「労働力不足時代」に入った。しかしながら、その後周知の如くいわゆる「バブル経済」とその破綻を経験し、景気が著しく低迷した94-95年には「大失業時代」などとの呼称まで出現する状況で、人手の余剰感が労働市場に表れた。現在は、いわゆる「リストラ」による雇用調整が進んだこと、この間、特に新規学卒採用を手控えたこと、加えて、97年上期の円安基調に伴う製造業の回復感等の諸要因から、将来の企業内労働力構成の補正を図る意味あいからも98年の採用計画において再び新卒採用の兆しが労働市場に表れている。

このように過去凡そ10年余りに限って振り返ってみても、景気の変動に左右される形で、緩

和と逼迫の両極端の様相を呈する労働市場の状況である。それでは、実際の製造現場の技能労働者は雇用に関わる自らの選択肢をどのように捉えているのであろうか。1991年10-11月に実施した質問票による調査(林, 1994)では、年代の差こそあれ、全体として「転職の気持ちはあっても、実行には移さない」という結果が出ている。<sup>9)</sup> 労働者の階層、産業による差異(成長産業か成熟産業か)、ブルー・カラー、ホワイト・カラーの別によっても異なる場合があり、この結果を一概に論ずることはできないが、「安定した職場」への志向は労働生活のベースとして、洋の東西を問わず誰しもが抱く基本的な考え方であるように思われる。ソフトウェア産業などのように、労働者の意思による転職によって新たな産業の活力や雇用の創出が期待される分野が存在する一方で、現在の雇用の安定を求める大多数の労働者の需要がある分野では、現実論として、既存の人材による新しい時代に呼応した技能の蓄積を積極的に活用する企業の戦略が求められている。

## 6. 人的資源開発の策定・実施と人的資源管理

ここでは、前項までに考察したわが国製造業の競争力の源泉と「大競争(megacompetition)時代」の内外の動向を踏まえた上で、現実になが国製造業においてはどのような人的資源開発戦略が策定され、実施され、それが如何なる人的資源管理の枠組みによって支えられているかを、N社の戦略策定と実施、処遇システムの事例を参照しつつまとめてみた。

### (1) 戦略的人的資源開発

まず、今日、産業のグローバルな競争下にあって、人的資源開発(HRD; Human Resource Development)は企業の経営戦略の下位戦略としてこれを明確に位置づける必要があろう。したがって、まずはじめに全社戦略があり、それを受けて事業戦略が規定されることになる。その上で機能別戦略としてのHRD戦略が規定され、その一形態として戦略的HRDが位置づけられることになる。(Rothwell & Kazanas, 1989; 中井, 1995)。従来、人的資源開発の枠組みは企業内のクローズド・システムの枠内で、主として手続き的な側面に重心が置かれてきたが、現在はオープン・システムとしての経営戦略と密接にリンクした形で推進されていくべきものと考えられる。即ち、経済環境(製品市場・技術・労働市場環境)の変化に適応したオープン・システムとしての全社の経営戦略の下位戦略としてHRD戦略が位置づけられ、戦略全体が有機的に結びついて機能していることが重要となる。

ところで、製造業における技能はその時々の技術の強い影響下にある。わが国では企業内教育訓練により1970年代からの生産工程におけるME化を先取し、これに労働者の技能を適合させることに成功した点が競争力をつけた大きな要因である。このことは、経営戦略にリンクした人的資源開発戦略の重要性を示唆する。N社の事例では、HRD部門による現場ニーズの徹底的洗い出しによって目標とすべき具体的な多能工モデルが明確となり、これにしたがった教育訓練施策が実施に移された。<sup>10)</sup> そうした戦略策定には、活動の組織化を推進したHRDスタッフと、現場情報の提供と技能向上施策のマニュアル化に貢献したライン管理者の連携プレイが存在した。一連の戦略策定活動を成功に導いた過程には、地道な情報収集活動と現場との協力関係が存在している。

## (2)人的資源開発施策の実施

第2には、新技術に適合した実際の企業内訓練形態の整備の重要性が挙げられる。今日のようなアナログからデジタルへと質的転換を伴うような技術革新下では、組織的な On-the-Job Training (OJT) のみならず、新しい知識を習得する教育（多くは Off-JT; Off-the-Job Training）も重要である。ここでは、品質改善と技能向上を伝播する企業ぐるみの職場小集団活動が、個人学習を組織学習に転換し、学習する組織の形成に大きな役割を果たしている。

従来、生産現場の人的資源開発施策の中心となってきたのは OJT であり、それは更に「日本型 OJT」仮説ともいうべき概念、即ち、「日本における OJT は（見よう見まねだけではなく）、業務遂行過程で上司・先輩が指導し、同僚が相互啓発する中で、本人がそのおかれた職務上の立場に相当する基準に達すべく自己啓発するという形で推進される」（岡本、1986）ことによって実質的に成果を上げてきた。しかしながら、OJT による従来のアナログ技能の経験的習得は、生産システムのデジタル化の進む今日では、必ずしも生産の拡大や品質の向上に第一義的に寄与するものではなくてきている。そこで、Off JT による新技術に対する教育訓練がその比重を増してきていることが指摘される。そこでも、そうした新技術の習得とそれに伴う技能の現場への普及には、TQC や TPM 等の小集団活動が有効に活用されており、また、その根底には前述の「日本型 OJT」仮説のような現場の作業組織の存在が作用していると考えられる。

さらに、今日の生産設備の ME 化を主軸とする技術革新下のわが国製造業における人的資源開発は、設備一つひとつの ME 化から機械設備の電子化・統合化の進む製造技術への主体的対応を目指す方向にある。加えて、今後の労働力需給動向を概観するに、生産労働はますます知能労働化し少数精鋭化の傾向は免れない。そうした製造現場では、鈴木（1994）の指摘する如く、全てを機械設備に頼る無人化 FA (Factory Automation) の方向ではなく、機械設備プラス人的資源のシナジー効果のある日本的生産システムの優位性を活かす形が強化されよう。即ち、CIM (Computer Integrated Manufacturing) において、可能な限りの省力化を徹底させながら、その配置される技能労働には設備に関する予防保全と生産性に関わる知識・技能を修めた労働者を以て充てるという方針が今後ますます強まってくるものと考えられる。

## (3)人的資源管理 — 長期安定雇用と「実績重視型」能力主義のトレード・オフ

第3には、人的資源開発戦略に適合した組織機構と職務序列が整備されていることも現代の製造業を活性化する重要な要素である。デジタルの時代といわれる今日、マイクロエレクトロニクスに関する技能は、必ずしもいわゆる年功に比例しない。一方で、現場管理能力を含む広義の熟練は、勤続年数と関連が深い。労働者の保有する技能と経験に応じて、個人の技能とチームの能率を最大にできるようなフレキシブルな処遇システムが要求される。

これまでに概観したわが国大企業における生産現場の人的資源開発の枠組みは、企業内労働市場の持つ特色によって強化されてきた。それは、雇用の安定と経済合理性の観点から意識的に形成された内部労働市場である。N社の事例から一例を挙げれば、生産および保全要員の新規高卒採用と若年中途採用は、技術革新を取り込み組織化された企業内訓練の下で、比較的少人数でフレキシブルな生産体制を支えることに成功している。<sup>11)</sup>

片や、年功と能力をベースにした賃金体系は、ME化の著しい生産現場においても適合的な賃金体系であったとみてよい。しかしながら、例えば、中長期的に若年労働力不足が予測される中

で、ここ数年の景気の停滞による新規学卒採用の抑制または凍結は労働力の相対的高齢化を促進させている。こうした新たな要因の絶え間ない出現は、賃金体系をますます複雑化させている。

従前からの職能資格制度では、キー・パーソンをモデルとする職務遂行能力で従業員を格付けし、これに本人給（年齢・勤続）や生活保障給を加味した形で賃金体系が形作られてきた。これに対し、最近ではより明確な職務分析に基づく資格要件の提示を行い、実際の個人個人の職務遂行能力を各人の有する技能と知識をこうした基準に従って測定した上で格付けを行い、これに賃金を連動させる形をとっている。しかも、こうして弾き出された仕事給の割合が他項目に対して高く設定される傾向にある。いわば潜在能力より、実績として保有する顕在能力によって評価を行う形が一般化しつつあるといえよう。

わが国最大手の自動車企業T社においても、トップがその人的資源管理の基本方針として「人間尊重の経営」を掲げ、長期安定雇用を内外に対し明言している。このことは従業員の心理的安定に大いに効果があるものと思われる。同時に、低成長下で安定的長期雇用を可能ならしめるためには、能力（実績）主義考課が欠かせない。企業の維持・発展要求に対して労働者が協力する形の、長期安定雇用と「実績重視型」能力主義のトレード・オフである。N社の製造現場の事例では、生産実績を達成するための現有技能の査定に訓練目標を加味した「チャレンジ評価制度」が採用されている。「目標による管理」を応用したこの制度は、個人別技能管理表からその労働者の現有技能を明確化し、その上で、当該年度の技能到達目標を上司と部下との話し合いによって立てていくという手法であり、保有技能と社内資格を関連づけた「仕事ランク」上の資格認定を通じて賃金体系と連動している。評価に当たっては、少なくとも、この事例のような上司と部下の間の話し合いによる公平性・公開性があってしかるべきであろう。

## 7. むすび

本論を通して、わが国の製造業が成熟化を迎える中での雇用のあり方、そして人的資源開発システムのあり方について考察してきた。それには、まずこれまでの日本の製造業の国際競争力を支えてきたものは何であったかを明らかにする必要があった。即ちそれは、高生産性・高品質・迅速な製品転換という市場の要求に合致した製品戦略を可能にする生産システムであり、その根底にはチームワーク・改善活動・多能工化といった労働組織と人的資源開発、および管理の枠組みの存在が指摘された。

今日の製造業を取り巻く内外の状況を概観するに、1990年代のアメリカ製造業の復活と台頭するアジア経済の追い上げという2大要因が存在する。この狭間にあって、高賃金体質の日本の雇用システムの見直し論、雇用流動化論が盛んである。

アメリカ製造業は、1980年代を中心にFA化の徹底と日本の生産方式に学ぶ品質向上施策の成果との相乗効果の結果、相応の雇用保障と現在の自信を取り戻した。その学習の成果はTQMとしてサービス業を含む産業全般に及んでいる。その過程では、現場での管理手法や雇用保障に絡むさまざまな葛藤が存在し、それは、「ストレスによる管理」である（Parker and Slaughter, 1988）との批判は存在するものの、現在の産業全般の好況をもたらす礎となった。

一方で、高度成長が期待されるアジア市場への参入を狙って、わが国製造業の生産拠点のアジア地域への移転が促進されている。自動車産業のような成熟産業においては、戦略的製品の開発を除き、輸出依存型産業としての役割の終焉とともに、為替変動に左右されない国際企業への脱

皮のための確実な歩みと前向きに捉えられる。ここで、投資先相手国では、雇用の創出とともに当該産業の技術・技能の移転に対する期待が大きい。今後、技術・技能の移転が確実となり、熟練が蓄積されるようになれば、現行の直接現場管理技法のみならず、雇用システム全体にも影響が及ぶ可能性が指摘される。

翻って、日本の製造業をめぐる労働市場の動きと製造現場からの意見とを鑑みるに、雇用の安定と「実績重視型」能力主義のトレード・オフは相互関係にあるものと考察される。それは、大競争時代といわれるグローバル化した経済の枠組みの中で、企業の競争力を保ちつつ労働生活の質的向上と安定とが、目標とする方向を同じくするためには不可避の要素であろう。ここで肝腎な点は、第1に、将来を見据えた企業による全体戦略の下にすべての部門戦略が統合され実施されるということ、第2に、部門戦略は技術環境や労働市場の動向を読み込んでいること、そして第3に、厳しい競争下で労働者のモラルを保ち、且つ全体の技能力を技術革新に対しフレキシブルに対応させ続けるためにも、処遇には公正な企業の姿勢が打ち出されなければならない。

日本の雇用システムの見直し論・雇用流動化論は、産業構造の変化に伴う転職の増加や、人口の高齢化・女性の社会進出に伴う労働力構成の変化に端を発する議論であるが、その従事する職種、業態の違いによる多様性から、これを一律に議論することは危険である。この小論では、製造業のブルーカラーを中心に論を進めてきたが、現実問題として、日本の製造業、特に大企業の企業戦略と雇用システムに対処する姿勢は、基幹労働力の少数精鋭化へ向けての再構築過程にあるものと認識される。

#### [注]

- 1) Abernathy, *et al.* (1983) は、1970年代以降アメリカ製品の国際競争力の低下の原因、反面からみれば日本製品の競争力の増加を、高品質・高信頼性と生産効率の結合からもたらされる低価格とそれを中心に据えた競争戦略のもたらす結果であるとしている。鈴木良始(1994)は、これに製品多様性を加味した要因がわが国競争力の源泉であると考察している。こうした見方は、Womack, *et al.* (1990)による実証研究からも明らかであり、仁田(1994)にも同様の見解が見られる。
- 2) 例えば、日産・川鉄・富士電機の3社による専用IC(ASIC; 特定用途向けIC)の開発とその導入(日経, 20 Apr. 1997)など。
- 3) 第6項(2)参照。尚、米国ビッグ・スリー的大幅コストダウンの一要因が、上記ASICと対比されるOpen Modular Architecture Controlという統一規格に基づくFA機器の自在な活用にあった点も大きい。労働市場や人的資源開発システムの枠組みの差異をも含めて、同一産業においても競争力育成のあり方の違いが観察されて興味を引く。
- 4) 1980年代のアメリカにおける品質パラダイムの転換に関しては、林(1997)を参照されたい。
- 5) 無論、日系企業のさまざまな管理方式が無抵抗で容認されたわけではない。その多くは紆余曲折の末、現地方式との折り合いをつける中で、大いなる妥協の産物として形成されている。これらの経緯については、労働組合の立場から主としてチーム生産方式に批判的な問題提起を行うParker and Slaughter(1988)、また、現地日系企業立ち上げサイドの事情については鈴木直次(1991)等に詳しい。



- 6) 仁田 (1994) は、労働協約の中に明文化することの意義を（日本の雇用慣行との対比において）強調している。この点に関しては、雇用保障あるいは報酬体系とフレキシビリティのトレード・オフー 第6項 (3) 参照。
- 7) 尚、日本においても、従来からの「全社品質管理」、即ち、Total Quality Control (TQC) は、Total Quality Management (TQM) として、生産現場のみならず、デザイン・設計、原材料供給段階から、顧客への販売・市場からのフィードバックを含めての、より包括的な認識が一般化している。日科技連が従来のTQCのコンセプトをTQMとして新たに定義づけを試みていることからこうした傾向は顕著であるように思われる。また、1996年の調査でのN社品質管理部長とのインタビューにおいても、91年の時点ではより自社工場の現場にのみ集中する傾向があった事実との対称が顕著であった。
- 8) この点については、林 (1997) に一項を設けて、「産業空洞化の概念 — 『量』の空洞化と『質』の空洞化 —」として、雇用「量」と技術・技能の「質」の空洞化の概念は峻別すべきこととして論じている。要点を記せば以下の通りである。即ち、先進国製造業の雇用量の問題については、技術革新や脱工業化社会の進行とともに産業構造が大きく変化していく中で、緩やかな雇用配分の転換が行われるべきである。しかしながら、ひとたび技術・技能の空洞化が起こるようなことがあれば、製造業は根こそぎ枯渇してしまう。すでに成長著しい第3次産業の繁栄も、堅調な第2次産業と相俟ってより以上の相乗効果が期待できるという点を銘記すべきである。
- 9) この質問票調査は、自動車産業N社の技能労働者120名に対する調査である。これは、いわゆる「バブル崩壊」から数カ月後の時点で行われてもので、世情の感覚は未だ好況の名残りが強く、人手不足感が濃厚であった。
- 10) 事例の詳細に関しては、林 (1995) を参照されたい。また、1991年の調査で、自動車産業の工場現場には中途採用者が多いことが確認されている。特に若年中途採用者については、その導入教育において社会人たる心構えが既に備わっているため、採用側には歓迎される存在である。統計上、日本を含まれずの国においても若年者の労働移動の激しいことは周知の事実である如く、終身雇用といえども必ずしも厳密な新規学卒採用を指すものではない。ここでは、長期間の安定的雇用が、労働者の労働生活の質の向上にとっても、技能形成を通じての品質・生産性を含む企業利益の向上にとっても適合的であるような雇用形態であることが肝要であると考えられる。
- 11) 事例の詳細に関しては、林 (1995) を参照されたい。

#### [参考文献]

- 藤本隆宏 「いわゆるトヨタ的自動車開発・生産システムの競争能力とその進化 (1) — 「怪我の功名」と事後的合理性 —」『経済学論集』東京大学経済学会、第61巻第2号、1995年7月。
- 林 悦子 「技術革新下の人材育成戦略と組織」『日本労働研究雑誌』第428号、1995年11月。  
— 「産業のグローバル化と人的資源開発の新展開」日本経営学会 編『現代経営学の課題』経営学論集・第67集、東京、千倉書房、近刊；1997年9月発行予定。
- 中井節雄 『人的資源開発管理論』東京、同友館、1995年。

- 中嶋清一 監修 『TPM 展開プログラム』 東京, 日本プラントメンテナンス協会, 1982年。
- 仁田道夫 「アメリカ労使関係と現地日本工場」. 安保哲夫 編 『日本の経営・生産システムとアメリカーシステムの国際移転とハイブリッド化ー』 所収. 京都, ミネルヴァ書房, 1994年。
- 岡本秀昭 「ME化と能力開発」 法政大学大原社会問題研究所 編 『日本労働年鑑』 (1986年版) 東京, 労働旬報社, 1986年。
- 鈴木直次 『アメリカ社会のなかの日系企業ー自動車産業の現地経営ー』 東京, 東洋経済新報, 1991年。
- 鈴木良始 『日本的生産システムと企業社会』 札幌, 北海道大学図書刊行会, 1994年。
- Abernathy, W.J., K.B. Clark, and A.M. Kantrow. *Industrial Renaissance: Producing a Competitive Future for America*. 1983. New York. NY: Basic Books.
- Hayashi, Etsuko. "Skill Formation and Human Resource Development in Japan: A Case Study of Strategic Adaptation to Technological Change in the Japanese Automobile Industry". 1994. Unpublished Ph. D. Dissertation to The University of Sydney.
- Kreitner, Robert (ed.) *Management (6th ed.)*. 1995. Boston MA: Houghton Mifflin.
- Parker, M. and J. Slaughter. *Choosing Sides: Unions and the Team Concept*. 1988. Labor Notes Book.
- Rothwell, W. J. and H. C. Kazanas. *Strategic Human Resource Development*. 1989. New York. NY: Prentice-Hall.
- Womack, J.P., D.T. Jones, and D. Roos *The Machine that Changed the World*. 1990. New York. NY: Macmillan.

# 日本の製薬産業の国際的展開について

姉川知史（慶應義塾大学）

## 要 旨

日本の製薬企業にとってR&D投資と国際化が重要な課題となつて久しい。ここでの国際化は企業が輸出、海外直接投資、技術提携等の国際取引によってキャッシュ・フローを得ることを指す。この論文では、第1に製薬企業にとって国際化が必要になるかを示し、国際化とR&D投資の促進とが補完的な関係にあることを示す。第2に、日本の製薬産業と企業の国際化と国際競争力の現状を代表的な指標によって評価し、欧米の製薬産業と企業と比較する。この結果、日本の製薬企業の国際化が欧米の大規模企業に比べて著しく遅れていることを示す。このような国際化の制約要因として、日本の製薬企業の企業規模の小ささが強調される。すなわち、日本における企業規模上位の製薬企業であっても、十分なR&Dを継続的に行い、輸出拡大、R&D、生産、販売等の各機能を外国に直接投資を行うのに必要な最適規模に到達していない可能性が指摘される。

## 1. 序

医薬品は各国の規制制度によって承認されて初めてその国で販売が可能になる。この意味で、医薬品市場は各国市場に分断されている。しかし、製薬企業は製品を自国に供給を限定する必然性はなく、輸出、直接投資、技術ライセンスによって国際的に販売する選択肢を持っている。このような製薬産業や企業の国際化について次の点を検討する。第1は製薬企業にとって国際化がなぜ必要かということである。すなわち製薬企業にとって国際化がどのような経済的な効果を持つかを明らかにすることである。第2に、日本の製薬産業や企業の国際化の程度、あるいは国際的競争における優位性、国際競争力の有無を検討の対象とする。

現在、国民医療費削減の手段としての薬価抑制が注目されている。また薬害事件を契機として安全な医薬品を提供するための厚生省、医師、製薬産業の役割が広く議論されるに至っている。これらは良質かつ安全な医薬品を安価に供給する体制をどのように一国内で確保するかという課題の一部である。この課題に答えるためには、その基礎となる日本の製薬産業の国際化の程度、国際競争力の有無を検討しなければならない。

以下、この論文は次のように構成される。第2節では国際化、国際競争力の定義とこれをめぐる議論を検討し、次にそれを測定、評価する方法論を検討する。第3節では、研究開発を重視する製薬企業は輸出や直接投資によって国際化を行うことが不可欠であることを示す。第4節では実際に各種の指標を利用した国際比較によって、日本の製薬産業と企業の国際化の程度、国際競争力の現状を、外国の製薬産業や企業と比較して分析する。第5節は結論と残された問題を整理する。

## 2. 定義と方法

特定の産業や企業の国際化や国際競争力は政策担当者や実務家にとって大きな興味となってきた。特に1980年代の後半にアメリカ合衆国では各種の国際競争力の議論が流行となった。ここではアメリカの産業を対象に国際化や国際競争力の程度を分析し、その産業を育成する政策手段の提案が行われた<sup>1)</sup>。

このような議論においては国際化や国際競争力の概念を定義する必要がある。ここでは製薬企業の国際化とは、製薬企業が輸出・輸入、技術取引、直接投資等の外国における取引によってキャッシュ・フローを得ようとする行為を指すものとする。さらに、国際的競争における製薬産業や製薬企業の「優位性」を国際競争力と呼び、「国際市場で競争できるような医薬品を開発・販売する能力」と定義する。しかし、国際化や国際競争力といった概念は依然として曖昧で、次のような問題がある。

第1は、製薬企業の国籍の定義が問題となる。特定国の製薬産業とは医薬品を供給する企業の全体をもって定義される。この意味での製薬産業には例えば、多角化した企業の製薬部門、外国法人の現地子会社も含まれる。このように一国の製薬産業は明確に定義できる。これに対して、事業活動が複数国に及び製薬企業の国籍の定義は困難である。すなわち「アメリカ合衆国の製薬企業」、「スイスの製薬企業」というように、企業の国籍を特定するのは容易ではない。この点は1980年代の末から1990年代にかけて展開された「国の競争力(competitiveness of a nation)」と「企業の国際競争力(international competitiveness of a firm)」の議論に関係する。その議論の代表であるReich(1990)は、企業の国籍を特定するのが困難であるとし、特定の企業の株式が誰に所有(ownership)されているか、誰によってコントロール(control)されているかは、国の競争力をめぐる政策において重要でないという点を強調した。これに代えて、国の競争力をその労働力(work force)の保有する技術あるいは学習能力であるとし、これを高める政策の必要性を強調した。すなわち企業の国籍は特定できないが、そこで働く労働者の国籍は比較的容易に特定でき、労働力を判断基準として国の国際競争力を向上すべきであると主張した。

Reichが強調するような国家を単位とする「国の競争力」の概念については、その理論的曖昧さや、政策提言の理論の欠如がKrugman(1994)の強い批判を受けた。しかしながら、この企業の国籍の定義が困難という指摘は妥当である。このように理論的には問題のあることを前提としつつ、この論文ではこれまでの研究の手法を踏襲して、企業の主要な市場、企業の重要な生産活動の立地、事業企業の法人格、株式の所有関係、コントロール関係といった複数の基準を利用してその企業の国籍を定義する。例えば、第1にその企業の最大の売上額が発生する国の国籍をもって企業の本拠地を定義することが可能である。もちろんスイスの製薬企業のように、売上額が発生する国と、企業のR&D、生産、販売等の活動が行われる国が相違する可能性もある。したがって、第2にR&D等のように製薬企業にとって重要な活動に注目して、これが行われる国をもってその企業の本国と定義することも考える。これは製薬企業にとってR&Dが重要であり、その活動の大部分が行われる国をもって企業の国籍とみなすという考えである。しかし、製薬企業では基礎研究が複数の国で行われるようになってきているし、また臨床試験は現在のところ各国その国の規制に基づいて現地で行われているため、この基準も必ずしも明確とは

言えない。

このように製薬企業の国籍を特定することは困難であるが、この研究では日本の製薬企業とは日本人あるいは日本法人によって株式の過半が所有され、コントロールされているという製薬企業とする。このように日本の製薬企業は、株主の大部分が日本人あるいは日本法人であり、売上額において日本市場に依存し、労働力の供給において日本人労働者を中心とする企業で、そのR&D活動の大部分が日本において行なわれているような企業である。逆説的であるが日本の製薬企業は国際化が遅れているために、その国籍を特定化しやすい。これに対して、アメリカ、ヨーロッパの各国の製薬企業を特定かするのは国際化の展開が進んでいるためより困難となる。

第2は、国際化や国際競争力の程度を表す単一の指標が存在しないことである。したがって複数の指標を利用して、国際化や国際競争力を検討するのが一般的にとられる手法であるが、指標の選択の適切さを示す基準がなく、また、複数の指標が国際化や国際競争力の異なる特徴を表すときには、このような方法では国際化や国際競争力の評価を明確に下すことはできないことになる。何よりも問題となるのは国際競争力の指標である。例えば、Porter(1990)は国際競争力に関連して、「特定の国家のある産業が国際的に成功している (*internationally successful*) とは、世界で最良の競争相手と比較して、競争上の優位性を持つ場合」として定義をしている。また、「このような競争上の優位性のさまざまな指標のうち、会計的利益は適切でなく、さまざまな国に対する多額の持続的な輸出を行うこと、本国において蓄積された技術や資産を基礎として外国に対する多額の直接投資を行うことが最適な指標である<sup>2)</sup>」とする。Porterはこのような基準で国際競争力のある各国の産業を選択し、それらの事例分析によって、それらの競争上の優位性を作り出した経済的要因を整理する方法をとる。しかし、このような国際競争力の指標は国際化、国際競争力に関するビジネス上の通念には合致するとしても、実際に特定の産業を対象にして、国際競争力の有無を測定、評価を目的とする厳密な分析においては客観的な基準を提供するものではない。

以上の2つの理由によって、本稿で試みる日本の製薬産業と製薬企業の国際化、国際競争力の分析には方法論的な限界がある。しかしながら、実際にはこれ以外に有効な解決方法がないという理由でこれまでの方法を踏襲することにする。Grabowski(1989)とU.S. Department of Commerce, ITC.(1986)が同様な方法でアメリカ合衆国の製薬産業の国際競争力を測定、評価している。また、U.S. Department of Commerce, ITCは製薬産業以外にも、航空機産業、ソフトウェア、通信機器等のハイテクノロジー産業を同様な方法で分析している。さらにTarabushi et al. (1996)は同様な手法で製薬産業の国際化を要約している。1980年代までの日本の製薬産業を対象に国際競争力を分析したものにはYoshikawa (1989)がある。さらに日本製薬工業協会(1993)はアンケート調査によって、「日本」の製薬企業の国際化と「外国」の製薬企業の日本における活動実態を分析している。また、姉川(1997)は国際競争力の概念について、その定義と方法論上の問題を検討し、さらに日本の製薬産業の国際競争力についての分析を試みている。さらに三菱総合研究所(1996)も同様の試みをしている。これらの既存の文献を基礎に、日本の製薬産業や企業を対象として、1990年代半ばにおける国際化と国際競争力についての現状分析を試み、その問題点を指摘する。

### 3. 製薬企業の国際化の必要性

医薬品のR&D投資の大部分は私企業によって行われている。R&Dによって得られた新規の技術や新規化合物質(NCE: New Chemical Entity)は各国の特許によって保護される。さらに医薬品は各国で新薬として承認されて初めて使用されるという承認制度によって、新規参入が抑制される。この結果、R&D投資主体はその投資支出を回収しやすくなる。このようなR&Dにおいては複数の企業が開発競争を行い、製薬企業が高利益を確保するためには他に先んじて革新的医薬品を生み出す必要がある。ところがこのような革新的な医薬品を生み出すには巨額のR&D投資が必要になる。このR&D投資費用を実証した研究の中で最も代表的なDi Masi et al. (1991)やOTA(1993)によれば、1個の新薬を開発するのに、平均の税引後のR&D投資額は新薬承認時点を現在時点とする現在価値で約2億ドル(1990年価格)と推定している。同じくOTAは新薬1個あたりの税引後投資利益の現在価値を求め、売上額の1/2が外国で発生するという前提のもとで平均0.3億ドルであり、したがって15%の投資利益率となるとする。これを1ドル100円で換算すると、1990年価格で日本のR&Dにおいては、新薬のR&Dに平均200億円の現在価値のR&D投資が必要である。このとき、日本の製薬企業がアメリカの製薬企業と同じような15%のR&D投資利益率を確保しようとするれば、その他の条件が同じである限り、売上額の1/2を外国で得なければならぬことになる。以上の点を費用関数によって表現すれば、製薬企業におけるR&D投資によって、1単位の医薬品を生産・販売する平均費用は生産・販売量と共に大きく低下するため、生産・販売量を増大させて利益を実現するのが自然であるということである。しかし、一国内の市場では特定の医薬品の患者は限られるため、医薬品の需要量も限られている。したがって外国市場での販売は生産・販売量の拡大の有効な手段である。このようにR&D投資を積極的に行う企業にとって、国際化は利益を実現するための不可欠の手段である。すなわちR&D投資と国際化は不可分の関係にある。R&Dによる革新的新薬開発を志向する限り、何らかの形で国際化を行い、外国取引からキャッシュ・フローを得るのが必要になる。逆に、国際化を必要としない製薬企業とは、多額のR&D投資を行わない企業ということになる。

### 4. 日本の製薬産業と製薬企業の国際化

以下、日本の製薬産業の国際化と国際競争力を各種の指標によって整理する。

#### a. 生産額・消費額

OECD "Industrial Structure Statistics" によって製薬産業(コード3522)の各国の生産額を見ると1993年においてアメリカ合衆国の70億ドルを筆頭に、日本51億ドル(5兆7000億円)、ドイツ20億ドル、イギリス13億ドル、フランス17億ドル、イタリア9億ドルと続く。日本のそのGNP比率は1.22%であり、他の先進国も1%台が多い。このように日本の製薬産業全体の規模は世界全体の20%近くの占有率と推定され、世界2位の規模である(表1)。ところがこのような日本の製薬産業の生産額は近年停滞し、日本市場の成長率はアメリカやイギリス、イタリア等と比較して極めて低い水準にある。これは日本の医薬品市場における薬価抑制

を理由とする低成長を反映していると考えられる。この結果、実質値の市場規模では縮小している可能性もある。同様の結果は例えばIMS International (Financial Times,1996)のデータでも示される。

次に生産額と消費額の比率を見るとドイツ、イギリス、フランス、オランダ等は消費額よりも生産額が大きい(表2)。特にスイスでは消費額の3倍近くの生産が行われ、極めて高い輸出率を示している。これに対し、アメリカは生産額と消費額が均衡していることに特徴がある。さらに日本は例外的に生産額が消費額を下回っている。このとき日本の医薬品の消費額そのものの規模が大きいため、日本は輸入国として位置付けられる(Tarabushi et al., 1996, p.76)。

表1 医薬品生産額

	1993年	ドル換算	93/89年 平均成長率
USA	70,823 (\$M)	70,823 (\$M)	9.6%
ドイツ	32,296 (\$DM)	19,573 (\$M)	6.6%
日本	5,681 (10億円)	51,088 (\$M)	3.1%
イギリス	8,50 (£M)	12,76 (\$M)	10.4%
フランス	96,704 (FrM)	17,085 (\$M)	8.4%
オランダ	4,025 (GM)	2,10 (\$M)	5.4%
イタリア	13,616 (Lira Billion)	8,652 (\$M)	5.5%

[出所] OECD, Industrial Structure Statistics (3522)

日本製薬工業協会(1966)を基にドル換算、年平均成長率を算出

イギリス、オランダ、イタリアは1992年のデータ

表2 医薬品の生産、消費、貿易

	生産額/消費額				輸入額/消費額				輸出額/生産額			
	1970	1980	1990	1993	1970	1980	1990	1993	1970	1980	1990	1993
USA	1.05	1.06	1.02	1.03	0.01	0.5	0.05	0.06	0.06	0.10	0.07	0.08
ドイツ	1.16	1.12	1.15	1.18	0.09	0.16	0.20	0.26	0.22	0.25	0.29	0.37
日本	0.96	0.95	0.96	0.97	0.06	0.07	0.06	0.06	0.02	0.02	0.02	0.02
イギリス	1.23	1.23	1.19	1.18	0.08	0.11	0.19	0.25	0.25	0.28	0.31	0.36
フランス	1.06	1.13	1.07	1.15	0.11	0.12	0.19	0.23	0.16	0.22	0.24	0.28
オランダ	1.13	1.07	1.00	1.05	0.44	0.47	0.56	0.70	0.50	0.51	0.56	0.60
イタリア	1.01	1.01	0.91	1.01	0.08	0.15	0.17	0.25	0.09	0.17	0.10	0.20
スイス	2.38	-	2.77	-	0.36	-	0.51	-	0.73	-	0.82	-

[出所] Tarabushi et al. (1996, p.78)

## b. 企業規模と集中度

### (1) 企業規模

製薬企業をその売上額で見ると、その上位企業は欧米各国で設立され、成長してきた多国籍

企業が占める。1990年代に入って上位企業を対象とした企業合併が活発化したため、企業の順位は変化している。1995年ではGlaxo Wellcomeの市場占有率4.7%を筆頭にして、以下、Merck, Hoechst Marion Roussel, Bristol-Myers Squibb, American Home Products, Pfizer, Johnson and Johnson, Roche, Smithkline Beecham, Cibaと続く(Financial Times (1996))。1996年にはCiba, Sandozが合併によってNovartisとなり、規模を拡大している。また、1990年代のM&Aの流行によって、売上額上位の企業が企業規模をさらに大きくしている。他方、日本の製薬企業は武田薬品工業、三共が世界の1.6%を占め、共に19位に位置するのが最高である<sup>3)</sup>。このように日本の製薬企業は売上額で世界の上位に位置する企業は極めて少ない。

## (2) 市場集中度

日本の製薬企業の数が外国のそれと比べて多すぎると指摘される。厚生省「医薬品産業実態調査」によれば1994年度の日本の製薬企業は1189社であり、これがアメリカ合衆国の775社等に比較して多いと言うような見解である。しかしながら、このような統計において使用される製薬企業の定義は各国別に異なり、特に小規模の製薬企業をどのように数えるかによってこの種の数値は大きく異なる。したがって、日本の製薬企業数が多すぎるか否かについては簡単に断定できないとするのが妥当である。

より重要な指標は医薬品市場の市場構造を表す上位集中度である。一般にある産業が完全競争的か寡占市場であるかは製薬産業のR&Dの競争に影響する。まずこの集中度を世界全体で売上額上位の184社について検討すると1994年の売上額で上位10社で35%、20社で55.9%を占めていることが示される(SCRIP, Tarabushi et al. 1996, p.83)。ここで世界最大の企業であってもその市場占有率は5%未満であり、製薬産業全体としては集中度の低い市場構造を持つ。この集中度は例えば自動車、航空機、半導体、パーソナル・コンピューター等の他産業と比較して低い。しかし、近年になって上位企業のシェアは上昇し、特に1989年には上位10社の市場占有率は170社のサンプル企業の28.8%、20社までのそれは47.8%であったのが1994年にはそれぞれ35%、55.9%へと上昇している。これは1990年代に売上額規模の上位企業間でM&A等が行われ、上位企業1社あたりの企業規模が上昇したことを反映している。これに対して、逆に日本の製薬産業に属する全企業における上位企業の集中度は近年低下している。例えば1990年に上位10社、30位でそれぞれ全体の34.1%、58.5%を占めていたのが1994年にはそれぞれ30.9%、55.7%へと低下している。さらに製薬産業の集中度を上位100社に対する上位10社の市場占有率で測定すると、日本の1994年は36.9%、世界全体のそれは36.1%とほぼ等しい。ところが上位30位、50位を見ると日本の集中度は世界全体の集中度よりも約5%ずつ低くなっている。これは世界全体の企業規模の分布を基準とすると、日本企業の売上額が上位11位から50位くらいまでの市場占有率が小さいことが示される(表3)。



表3 日本の医薬品売上高上位集中度 (%)

	1990	1991	1993	1994
1～10位	34.1 (40.4)	33.5 (39.7)	31.6 (37.8)	30.9 (36.9)
～30位	58.5 (69.2)	59.0 (69.9)	56.1 (67.2)	55.7 (66.5)
～50位	71.5 (84.6)	71.4 (84.6)	69.2 (82.9)	68.9 (82.8)
100位	84.5 (100)	84.4 (100)	83.5 (100)	83.8 (100)
全企業	100.0	100.0	100.0	100.0

〔出所〕厚生省「医薬品産業実態調査」日本製薬工業協会（1993, p. 16）を基に加工。

注 1992年のデータは調査対象が異なる。

( ) 内の数字は100位までを分母としたもの。

### (3) 市場集中度の測定の問題

上述の市場集中度の測定には次の問題がある。一般に製薬企業は医薬品すべての開発をめぐる競争しているのではなく、特定の医薬品開発をめぐる競争していると考えられる。したがって「市場」はこれらの特定の医薬品について定義するのが妥当な場合もある。

このような定義としては第1に、医薬品の効果である「薬効」によって市場を定義することができる。例えば薬効として抗潰瘍剤という市場を特定化する場合であることができる。第2に、医薬品が作用を及ぼす因果関係である「作用機序」によって市場を定義することができる。例えば「H<sub>2</sub>-拮抗剤」という作用機序で市場を特定化することができる。この2つの基準は異なる市場の定義をもたらす。

第3に、医薬品市場を特定の「新規化合物質(NCE)」の構造によって狭義に定義することも考えられる。特許制度のもとで新規化合物質は一定期間、発見者の独占が認められる。これに対して特許終了後は後発製品(generic)による新規参入が認められ、特許後の競争が激しくなり、市場集中度は低下する<sup>4)</sup>。また、日本市場については既存の医薬品と構造や作用機序がわずかに異なる類似新薬が数多く導入されているとされる。したがって市場をこのように新規化合物の類似新薬を含めて定義すると、日本の市場集中度は低く表示され、競争的であることになる<sup>5)</sup>。

## c. 輸出・輸入

### (1) 各国の輸出依存度

OECDの統計では医薬品(SITC Rev.3の54)の貿易は急速に拡大している(表4)。1990-1994年の間にOECDの世界全体に対する輸出は年率12.1%、OECDの世界全体からの成長率を記録している。これは同期間の生産額の成長率よりも高い。この中でアメリカ合衆国、ドイツ、イギリス、フランス、スイス各国はいずれも10億ドルを超える輸出超過国となっていて、輸出占有率はそれぞれ10%を超える。また、ドイツ、イギリス、フランス、イタリアの輸出比率(輸出額と生産額の比率)はいずれも20%を超える(表2)。これはOECDヨーロッパ諸国の高い域内貿易率を反映している。他方、日本の輸出占有率はわずかに3%前後であり、また10億ドル以上の輸入超過となっている。これは先進国の中では極めて例外的存在である。日本の輸出相手国はアメリカ(26.9%)、ドイツ(10.8%)、フランス(7.9%)、韓国(6.0%)、ベルギー(5.5%)、

台湾(4.5%)の順になっている。また輸入相手国はドイツ(21.7%), アメリカ(19.8%), イギリス(12.0%), スイス(8.6%), フランス(5.5%)の順である。

表4 医薬品の輸出入数(百万ドル)

	輸出			輸入			出超額		
	1985	1990	1994	1985	1990	1994	1985	1990	1994
USA	2,790	4,103	6,092	1,718	2,540	4,755	1,072	1,563	1,337
ドイツ	2,368	5,861	8,723	1,361	3,396	5,253	1,007	2,465	3,470
日本	553	979	1,646	1,396	2,837	4,250	-844	-1,866	-2,605
イギリス	1,845	4,041	5,557	761	2,064	3,530	1,084	1,977	2,427
フランス	1,536	3,665	5,737	787	2,646	4,203	749	1,019	1,534
オランダ	610	1,516	2,781	581	1,450	2,805	29	66	-24
イタリア	857	1,497	2,759	962	2,794	3,260	-105	-1,297	-501
スイス	1,604	4,449	6,317	493	1,087	2,317	1,111	3,362	4,000
OECD 合計	14,685	33,397	52,814	11,228	27,439	43,857	3,457	5,958	8,959

[出所] OECD *Foreign Trade by Commodities*, 日本のデータは日本貿易月表より, 日本製薬工業協(1996, p. 31)より引用。

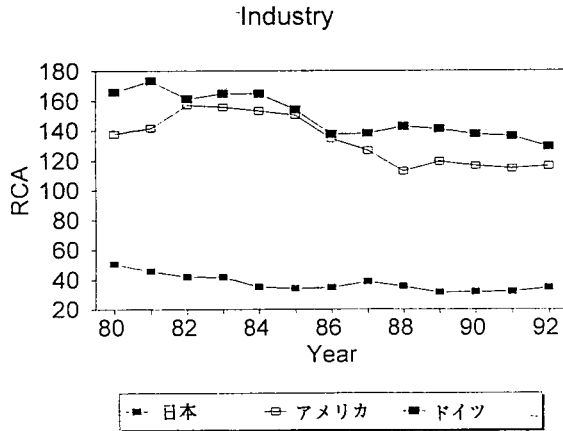
他方, 日本の「医療用医薬品」に占める輸入医薬品(原末, 原液, バルク製品および製材原料から製造された医薬品)の金額の比率は28.5%(1995年)と, 海外依存度が大きい。この海外依存度を薬効分類別に見ると, 「中枢神経系用薬」(33%), 循環器官用薬(41%)等の海外依存度が特に大きい。以上のように, 日本の製薬産業はOECD諸国では例外的な輸入超過国であり, 特に市場規模の大きい幾つかの薬効分野において輸入依存度が大きいことが判明した。

前述のPorterの定義にしたがえば, 日本の製薬産業は欧米各国に比べて競争優位がないことになる。しかし, ある国の特定の産業がほかの産業と比較して優位があるか否かという観点からは「比較優位」の有無を検討する必要がある。そこでは日本の医薬品産業が日本のほかの産業と比較して, より効率的に生産を行いうるか否かという基準を示す必要がある。実際には実証研究でこの意味での比較優位のデータを示すことは困難である。そこでここでは次のRCA指数(Revealed Comparative Advantage Index)で検討する。

$$RCA = \left( \frac{\text{当該国の } i \text{ 産業の輸出額}}{\text{当該国の総輸出額}} \right) / \left( \frac{\text{全世界の } i \text{ 産業の輸出額}}{\text{全世界の総輸出額}} \right)$$

OECDの輸出データを利用して日本開発銀行(1995)は各種のRCA指標を計測している。これを医薬品産業について, 日本, アメリカ, 西ドイツ(ドイツ)についてみると, 日本のRCA指数は1980年の50.5から1992年の34.7と低下の傾向が見え, アメリカや西ドイツの傾向と大きく乖離している。このように日本の製薬産業にはRCA指数で計測した比較優位は存在しないことになる(図1)。

図1 RCA 比率



[出所] 日本開発銀行 (1995)

次にアメリカ合衆国を中心にして、そのバイオテクノロジーとライフサイエンスの製品の貿易を整理したのが表5である。バイオテクノロジーの輸出相手国として日本の比率が低下しているのに対しヨーロッパ4カ国は上昇しているのが特徴である。また日本からアメリカに対するバイオテクノロジーの輸出は極めて小さい。これに対して、日本とアメリカ間のライフサイエンスの貿易は1994年に日本に対する輸出額が1607百万ドル、日本からの輸入額が896百万ドルである。

表5 アメリカ合衆国の貿易 (百万ドル)

	輸出		輸入	
	1990	1994	1990	1994
バイオテクノロジー				
全世界	661.2	1,026.7	32.1	74.3
ヨーロッパ	144.9	197.5	11.0	11.1
日本	178.5	188.9	1.4	1.0
ライフサイエンス				
全世界	4,860.3	6,823.4	3,417.6	4,816.8
ヨーロッパ	1,366.4	1,725.6	1,331.0	1,961.5
日本	690.1	1,006.9	746.6	895.9

[出所] NSF, *Science & Engineering Indicators-1996*.

注 ライフサイエンスとは医薬科学に対する生物学以外の諸科学の応用である。ヨーロッパとはドイツ、フランス、イギリス、イタリア。

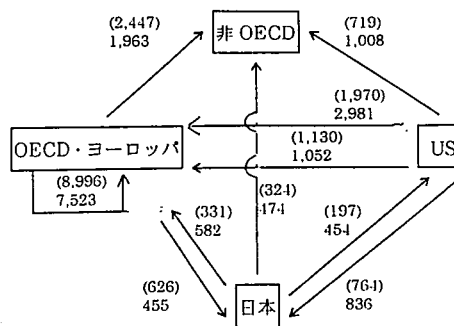
日本企業の輸出額の対売上額比率を見ると武田薬品工業、田辺製薬が10%台となっているのを例外として、ほとんどが10%未満と輸出額の比率が小さい。製薬産業全体でもこの比率は3%弱となり、輸出の占める割合が著しく小さく、基本的には国内市場を中心としている。これに対して外国の売上額上位企業の「海外売上高」はいずれも売上額の30-90%となっている(日本製薬工業協会(1996))。輸出は海外売上高の一部であり直接の比較はできないものの、産業といえる外国の企業が外国市場に大きく依存していて、日本企業と対照的であることがわかる。

## (2) 医薬品の域内貿易

欧州各国の製薬産業の輸出比率が高い点は、ヨーロッパ域内貿易の大きさを考慮する必要がある。OECD諸国をアメリカ、日本、OECDヨーロッパの3つに区分して医薬品の貿易を検討するとアメリカの輸出額6092百万ドルのうち836百万ドルが対日本、2981百万ドルが対OECDヨーロッパ、対非OECDが1008百万ドルである。OECDヨーロッパの域内貿易の占有率の高さが顕著であるが、1990年と比べると縮小している。日本については対アメリカが454百万ドル、対OECDヨーロッパが581百万ドル、対非OECDが474百万ドルである(図2)。

輸出・輸入においては最終製品としての取引と、原末等のバルクとして中間財の取引とが区別される。ヨーロッパの域内貿易においては最終製品の取引の高さが示される。Tarabushi et al. (1996, P.86)によれば1994年には医薬品の最終製品輸出の80%、中間財の輸出の65%がヨーロッパによって行われている。これに対してアメリカ、日本では中間財の輸出が大きく、前者の65%、後者の71%の輸出が中間財の輸出とされる(Tarabushi et al. (1996, p.90))。これはヨーロッパの各国で調剤、包装を行って最終製品として域内で販売する比率の高いことを示している<sup>6)</sup>。

図2 医薬品の域内貿易(1990, 1994)(百万ドル)



輸出の方向と金額(→)

[出所] OECD, Foreign Trade by Commodities (各年)

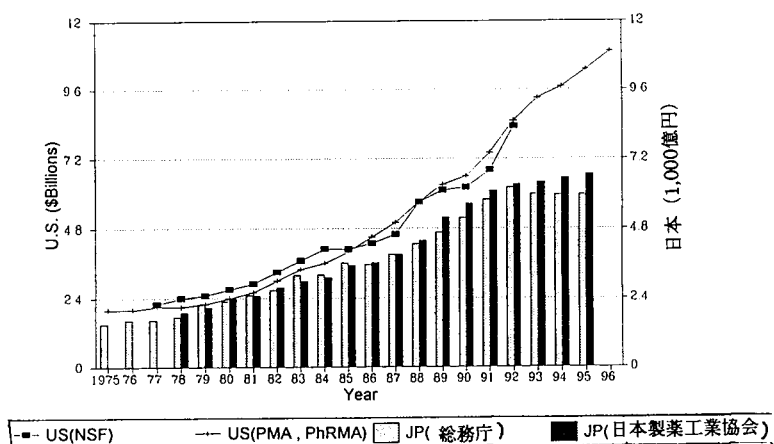
注 OECDの国別輸出データを整理した。数字は1994年、( )内の数字は1990年のもの。

#### d. R&D 投資額

##### (1) 日米のR&D投資支出額

製薬産業においてはR&D投資が新薬開発において不可欠である。日本のR&D投資額を総務庁の「科学技術研究調査報告」によって見ると1995年度に名目支出額で6422億円となっている。これに対して製薬協83社の集計では7195億円である。日本のR&D投資額は世界全体の20%程度を占めていると推定される(Centre for Medicine Research, 1996)。この数年、日本のR&D投資支出額の成長は停滞しており、実質値では低下している可能性がある。他方、アメリカのR&D投資額はNational Science Foundationの調査で91億ドル(1993), Pharmaceutical Research and Manufacturers of America (PhRMA)のそれは111億ドル(1994)であり、世界全体の30%を超えると想定される。アメリカのR&D投資支出額は1990年代に入っても高い成長を続けており、この点で1990年代に入って停滞している日本のR&D投資支出額と対照的である(図3)。

図3 アメリカと日本のR&D投資支出額（1990年価格）



##### (2) 製薬企業のR&D投資支出額

各国の製薬企業のR&D投資支出額を見ると、日本製薬工業協会加盟企業(84社)の平均は1995年の平均は87億円、売上高比率では12.4%である。上位10社では平均334億円で、その対売上高比率は12.0%である。

これに対してアメリカ合衆国のPhRMA加盟企業全体のR&D投資支出額の対売上額比率は1994年に18.6%と日本の平均値を上回っている。しかし、これを売上額の上位10社で見るとアメリカは10.2%(1994)と日本よりも低くなっている。したがって、日本の売上額が10位以下の企業はアメリカ合衆国のそれよりもR&D投資支出額の対売上額比率が低くなっていることを意味する。日本企業のR&D投資支出額については企業規模に依存する傾向がアメリカよりも大きいことが示唆される。さらに、R&D投資支出額が企業の売上額に対して一定比率でなされるという傾向が安定的とすると、日本の製薬企業の売上額が今後停滞すると予想されるため、今

後のR&D投資支出額の拡大は困難であると予想される。

e. 特許取得件数と総技術力

製薬企業のR&Dの成果を特許によって測定することが可能である。製薬企業のR&Dは基礎研究、応用研究、開発研究に分類される一連の研究段階によって区別される。このうち基礎研究を新規化合物(NCE)を創製し、その構造、物性等を決定し、その新規化合物を生物に適用して、医薬品としての効果の探索を行う段階と考える。この段階で発見された有望な新規化合物質や、それをつくり出す技術は特許として各国の政府に申請され、審査を経て特許として認められる。したがってR&Dのうち特に基礎研究の成果を特許データによって測定することができる。

アメリカ合衆国特許のデータを利用して日米欧の製薬企業の基礎研究成果を比較したものに姉川(1996)がある。そこでは企業別の「特許取得数」と取得特許の質を表す「特許影響力指標(CII: Current Impact Index)」のデータを利用している。後者はある特許が後続の特許の特許の申請書類においてどの程度頻繁に引用されるかという引用回数を基礎にした企業の年ごとの基礎研究能力の指標である。したがって特許取得数と特許影響力指標の積はその企業の基礎研究能力を表示すると考えることができ、これを「総技術力(TTS: Total Technical Strength)」とする。今、企業を便宜的に「日本企業」、「アメリカ企業」、アメリカの大学や非営利企業からなる「非営利企業」、「ヨーロッパ企業」と分類して行った国際比較の結果の一部を再述する。

総技術力で見たアメリカ企業は上位150位中67社(うち非営利企業15社)、ヨーロッパ企業は54社、日本は29社である。表6に示されるように日本は上位90位までに入る企業数が少ない。総技術力の占有率では日本企業は上位150位までの累計で10%程度を占める。これは日本の製薬産業の売上額、R&D投資額等が世界の20%の占有率を示すのに対して小さい。特に1-30位、31-60位までの占有率が10%未満と著しく低い。このように日本企業は欧米の上位企業と比較して総技術力において小さい。

これを特許取得件数と特許影響力指標に分解すると、日本企業は特に特許取得数において欧米企業に劣ることがわかる。すなわち総技術力の上位150社を見ると、日本企業の平均特許取得件数では48件であるのに対して、アメリカ企業は85件、ヨーロッパ企業は101件、他方、特許影響力指標においては日本企業は1.07、アメリカ企業は1.40、ヨーロッパ企業は1.05である(姉川,1996)。すなわち日本企業は、特許の質においては少なくともヨーロッパ企業とは同等、アメリカ企業と比べても75%程度であるが、特許取得件数では欧米企業の半分程度と、主に規模の点で格差が生じている。これはその他の産業とは著しい対照をなしている。すなわち、日本企業は欧米企業と比べて特許取得数の上では優位にあるが、その質において見劣りするというのが全体の傾向である。これとは逆に日本の製薬産業においては、欧米企業と比べて、質的な格差ではなく、量的な格差が大きいという結論が導かれる。これは日本の規模の大きい製薬企業と欧米のそれとの格差が著しいことが原因である。

表6 総技術力の順位で見た企業数

	US		ヨーロッパ	日本
	民間企業	非営利	民間業	民間企業
1～30位	18 (0.61)	0 (0.0)	10 (0.34)	2 (0.04)
～60位	10 (0.33)	3 (0.16)	14 (0.40)	3 (0.09)
～90位	5 (0.15)	8 (0.27)	12 (0.40)	5 (0.17)
～120位	9 (0.33)	2 (0.05)	7 (0.24)	11 (0.37)
～150位	9 (0.29)	2 (0.06)	11 (0.37)	8 (0.28)
計 (1～150位)	52 (0.46)	15 (0.06)	54 (0.37)	29 (0.10)

[注] ( ) 内の数字はその順位幅内の構成比。

#### f. 新薬の開発数

##### (1) 先進国における新薬開発数

R&Dのうち基礎研究の成果は特許で測定されたが、開発を含めたR&D投資全体の効果は新薬の発売数で表示される。このとき新薬数だけではなく、その質も加味した指標を使用するのが望ましい。さらに医薬品がどの程度、世界の主要国で承認発売されているかによって、その医薬品の国際化を表示することも必要になる。このように質と国際化を加味した新薬数によって、各国の製薬産業のR&D能力を評価することが可能である。Barral(1990, 1996)はこの方法を具体化している。まず1975年1月以降、市場で発売されるに至った新規化合物(NCE)を対象に、それぞれの研究の行われた国(オリジン国)と開発国とを特定する。このときオリジン国と開発国が異なるときは前者を持って特定する。また、ある企業の現地子会社が発見したNCEはその子会社の受入国をもって特定する。このようなNCEについて、その質を(i)新規構造か既存構造の物質かという基準、(ii)薬効が向上しているか否かという基準の2つで評価する。新規構造を持ち、薬効の向上があるとされた物質をAタイプ、既存構造の物質であるが薬効の向上のあったとされた物質をBタイプ、新規構造であるが薬効の向上のないとされた物をCタイプ、既存構造であり、薬効の向上もないとされた物質をDタイプとして、この順に評価する。この評価は複数の専門家に対するアンケートによって行った。次に新薬がどの程度広く世界で販売されているかを測定するために、主要市場7カ国(アメリカ合衆国、日本、イギリス、ドイツ、スイス、フランス、イタリア)を対象として、4カ国以上で発売される新薬を"international products"と定義し、さらに7カ国すべての国で発売される新薬を"global products"と定義する。

Barral(1990)は1975年から1989年に発売に至った全775個のNCEを検討している。このうち207個がアメリカ、160個が日本、390個がヨーロッパ・オリジンである。日本は全体の20%を占め、この比率は市場規模やR&D支出額の世界の占有率と等しい。しかしながら日本の新薬の評価は低く、Aランク(2%)、Bランク(12%)、Cランク(17%)、Dランク(69%)となっている。これに対して、アメリカはAランクBランクともに21%、ヨーロッパはAランクが7%、Bランクが22%である。すなわち日本のNCEに対する評価はアメリカ、ヨーロッパ・オリジンのそれを大きく下回っている。さらに"global products"を見ると、全97個のうち47個はアメリカ、44個がヨーロッパ・オリジン、日本オリジンのNCEは5個に過ぎない。他方、international

products の NCE は全部で 293 個あり、このうち日本オリジンは 22 個であり、7.5% を占める<sup>7)</sup>。

また、Barral(1996)では調査対象期間を延長して 1975 - 1994 年のサンプルで検討している。A から D ランクの比率に多少の変動はあり、1990 - 1994 年の A, B, C ランクの NCE の比率が 1985 - 1989 年より上昇した。しかしながら、1975 年からのサンプルと比較して、大きな変動とは言えない。次に global products は 1990 - 1994 年の NCE については、8 個のみが global products となっている。global products と NCE の評価の関係をみると、A ランクの 42%, B ランクの 25% が global products の位置を得ており、全平均の 14% を上回っている。これを国別に見ると日本は全 7 個の global products を保有するに至ったがこれは依然として全体の 5% 以下のシェアである。また 1990 - 1994 年に導入された NCE の中では 8 個の global products が存在するが、日本オリジンはそのうち 1 個である。したがって、日本の NCE の global products が増加しているとはこのデータでは言えない。

次に international products についてみると、1990 - 1994 年に発売開始された NCE のうち 57 個が international products であり、このうち 40% がアメリカ・オリジン、9% が日本、ヨーロッパが 35% である。図 4 は International Products の各国別の占有率である。日本のそれは 1975 - 1994 年で 27 個と全体の 10% 台にすぎない。これに対し、アメリカは 33%, ヨーロッパは 43% である。ここで 1990-1994 年にはアメリカ・オリジンの international products の比率が高まっているのに対し、ヨーロッパ・オリジンの占有率が低下している。また、日本については 1985-89 年と同じ 9% である。このように日本オリジンとする NCE の国際化が 1985 - 1989 年と比べて 1990 - 1994 年に進展したという点は論証できない。

このように日本オリジンの NCE の評価は高くない。日本の製薬企業の NCE は外国企業に比べて構造的に新規性があるって、薬効上の向上の見られない C ランクの NCE あるいは構造上の新規性と薬効上の向上の見られない D ランクの NCE に集中しているのが特徴である。これに対して、アメリカ企業は A, B ランク、スイスは A, B, C, イギリスは A, B, C, スウェーデンは A, B ランクが中心である。イタリア企業の NCE の大半は D ランクである。また、日本の global products や international products も R&D 投資支出額の占有率に比べて少ない。このような分析結果に対して、日本企業が 1980 年代後半から幾つかの革新的成果を製品化し始めているという指摘がなされるがデータでは確認されるに至っていない(表 7)。

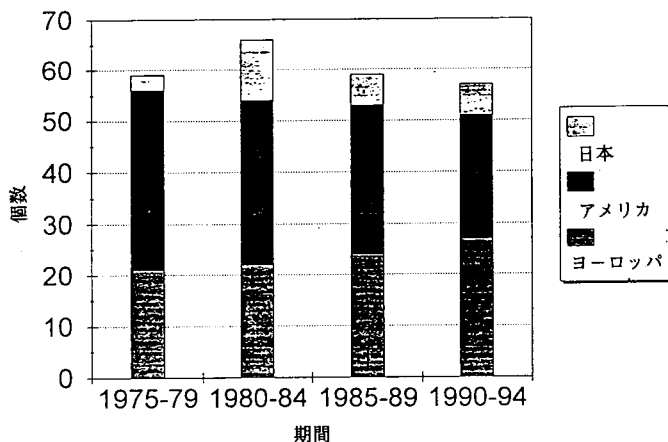
しかし、この Barral の Data は新薬のオリジンについてそれが日本で開発されたものであっても臨床試験、販売が別の企業によってなされたものについて、日本オリジンとして認められていない可能性がある。その場合には、日本の NCE は現実よりも過小評価されている可能性がある。



表7 ランク別のNCEのオリジン

		Aランク	Bランク	Cランク	Dランク
USA	1975-79	13	17	11	21
	1980-84	7	17	10	28
	1985-89	23	10	6	44
	小計	43	44	27	93
日本	1975-79	0	2	6	18
	1980-84	1	10	7	41
	1985-89	2	7	15	51
	小計	3	19	28	110
ヨーロッパ	1975-79	9	38	17	80
	1980-84	9	26	18	70
	1985-89	11	22	16	74
	小計	29	86	51	224
計	1975-79	23	61	37	127
	1980-84	18	61	36	141
	1985-89	34	43	32	168
	総計	75	165	105	436

図4 国別のInternational Products



(2) 日本市場における新薬承認数

日本において承認された新薬のオリジン国を見ると外国オリジンの新薬が過半数の占有率を占めている。1980 - 1995年における新薬累計 604 個のうち外国オリジン 340 個のうちアメリカが 129 個、残りの大部分がヨーロッパ諸国のオリジンである。このように日本においては早

くから新薬の過半が外国オリジンのものであり、そのうちの一部は日本企業によって導入されている。これは外国企業が日本市場参入するにあたって日本で導入した新薬と、日本企業が技術導入にした外国オリジンの新薬の2つがある。このように輸入依存率や外国企業の売上額シェアで見ると、日本市場に対する外国企業の参入は進んでいると考えられる。

#### g. 海外直接投資

日本の製薬企業の海外投資は欧米企業のそれと比較すると依然として低い水準にある。表8は資本金別に見た100%子会社、出資会社、合弁会社、支店、事務所の数である。資本金50億円以上の調査対象企業47社は178の100%子会社、52の出資会社、110の合弁会社と、272の支店・事務所を持っている。しかし、これは1社当たりで見ると欧米の大規模な企業の数値と比べると小さい。

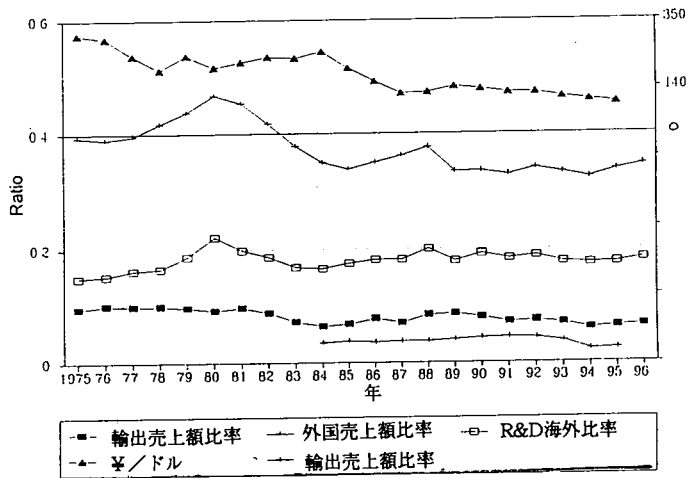
海外売上高、海外R&D比率の製薬産業全体についての体系的なデータはまだ存在しないので、欧米の大規模企業の例として、アメリカ合衆国の製薬産業全体(PMAとPhRMA加盟企業)について外国での事業活動の比率を見る(図5)。アメリカの輸出額の全売上額に対する比率は1975年は10%台であったのが最近では6.6%と低下している。他方、海外売上比率は40%台であったのが35%まで低下しているが、輸出比率よりはるかに高い数値を示している。これは国際化した企業において実際に貿易として取引される原材料・最終製品の額はさほど大きくないことを示している。また外国におけるR&D投資支出額は20%弱となっており、この比率は1980年代以降大きくは変化していない。このように輸出・輸入額で見た外国の比率よりも、海外売上高、外国のR&D投資比率で見た外国の比率が高い。また1980年代前半のドル高、後半のドル安はこれらの比率にも影響を与えているため、海外事業の比率はドルレート of 働きで調整して検討する必要がある。日本企業の輸出比率はアメリカの1/2程度であるが、海外売上高、海外R&D比率ははるかに小さい。

表8 日本の製薬企業の海外直接投資(1991年)

資本金(円)	～1000万	～5000万	～1億	～10億	～50億	50億～	計
100%子会社	0	1	5	11	40	178	235
出資会社	0	14	2	3	8	52	79
合弁会社	0	2	2	4	12	110	130
支店・事務所	1	3	5	8	21	272	310
集計企業	1	5	9	14	12	47	88

[出所] 厚生省資料

図5 アメリカ企業の海外比率



5. 結論と今後の課題

この論文では第1に日本の製薬企業が国際化を必要とする理由を検討した。ここではR&D投資利益を確保するためには、外国での生産、開発、販売あるいは技術ライセンスによって、外国からキャッシュ・フローを確保する必要のあることを示し、これを国際化の理由として考えた。これは今後の日本においては医薬品市場の成長はなく、その停滞を前提とする限り、キャッシュ・フローは外国に求めるしかないことを意味する。製薬企業としては、製薬産業以外の分野に多角化によって参入し、投資利益を確保することも可能であるが、既存の製薬企業が他の産業において製薬産業における以上の利益率をあげることは容易でない。また、個々の製薬企業にとっては、国際化を行わずに国内の市場を対象にした特化を行って、利益を確保していくことも選択肢としてある。しかし、この選択肢も、将来の競争の激化を考えると容易ではない。

この論文の第2の課題は、日本の製薬産業や企業の国際化の評価であった。これは生産額、消費額、輸出・輸入額、市場占有率、R&D投資支出額、特許、新薬承認数といった、製薬産業の基本的な指標によって分析した。そこでの結論は、日本の製薬産業と企業の双方は、国際化という基準では欧米のそれにはるかに遅れているという事実であった。これは日本の製薬産業全体の生産額、消費額、R&D投資額が世界の20%程度を占め、いずれも世界の第2の占有率であるのに対して、特許で測定した総技術力、新薬開発等の指標が10%以下というように、R&Dの生産性の低さが際立っている。この原因を求めると、売上額やR&D投資額で上位に位置する企業の規模が欧米のそれと大きな格差のあることが有力な原因として特定できた。すなわち企業規模の制約が、R&D投資効率の上昇と国際化の制約となっているという点が強調される。

それでは実際にR&D投資利益と国際化の観点からみてどの程度の企業規模が必要となるのであろうか。アメリカ企業の新薬と同等のR&Dに200億円が必要とすれば毎年平均して1個の新薬を生み出すためには、年間のR&D投資支出額が200億円以上必要となる。このようなR&D投資を1995年時点で行っているのは、日本の製薬企業では上位8から10社しかない。すなわちR&D投資を行って、欧米の上位企業と革新的新薬の開発競争を行いうる最低規模として、日

本の製薬企業の上位8から10位の水準を想定できる。

他方、実際にアメリカ等の外国で販売する能力を必要とする。その第1の選択肢は日本の各製薬企業が独自に医薬情報提供者(MR)を揃えるという選択肢を検討しよう。1997年時点で日本の製薬企業のアメリカ合衆国におけるMRは大部分が100人に満たない<sup>9)</sup>。このように外国での販売能力の制約は大きい。これを補うためには新規に外国で企業買収を行うか、大規模な合併企業、子会社を設立する必要がある。実際に欧米の企業で新規に参入した企業はいずれかの方法を選択して参入を行っている。しかしながら、この選択肢はいずれも巨額の投資が必要であり、しかも一時期にキャッシュフローの流出が集中する。例えば大規模のM&Aには日本円に換算して数千億円が一般的であることから判断して同額の投資が必要である。このような巨額のM&Aを行うことのできるのは限られた日本製薬企業だけである。ここでも企業規模の制約に直面することになる。このように日本の製薬企業の大部分にはR&D投資と国際化の2面において規模の制約がある。

この解決方法として国内におけるM&Aによる規模の拡大が考えられる。製薬企業の集中度で見たように日本の製薬企業の上位規模企業は欧米のそれと比べて小さい。日本の売上額で上位10以下の企業はR&Dと国際化を十分に展開できる規模に達していない。これらの企業を対象とするM&Aが必要になってくる。しかし、この種のM&Aにおいては雇用を含めたりストラクチャリングが不可欠であり、これに対する企業の従業員の抵抗は大きい。次にR&D投資や国際化等の機能別に提携する方式が選択肢として残るであろう。実際にヨーロッパの製薬企業は、アメリカにおける研究開発と販売の両面にアメリカ合衆国企業との提携を大規模に行っている。日本企業においてはこのような提携についてもいまだ十分には行われていない。さらに、日本企業同士のR&Dと販売の提携も選択肢として残されている。これは例えばアメリカにおける販売網を複数の企業が協力して行うというような方法である。

最後に上記の日本の製薬産業の国際化と国際競争力を議論と国際経済学との関係を整理する。輸出・輸入といった貿易については貿易理論が関係するが、製薬産業の国際化においては貿易は重要な一面ではあってもすべてではないことが示された。貿易は、直接投資、技術ライセンス等と並んだ国際化の一手段である。伝統的な比較優位理論に依拠するときには、実際に先進国間の貿易パターンを決定する要因を特定する必要がある。次に「略的貿易理論」が製薬産業に当てはまるかという問題を検討する必要がある。Brander and Spencer(1983)に始まる戦略的貿易理論では、国際的寡占が成立し、R&Dの成否によって参入可能性が決定されるような産業においては、各国政府は補助政策を自国企業に対して行って自国産業を成立することに成功すれば、補助金額を大幅に上回る、巨額の利益を相手国から自国へ移転させることができるというのがその結論である。これが日本の製薬産業にも当てはまるかという問題である。実際に製薬産業において国際的な寡占が成立するのか、自国政府のR&D補助政策の実際的内容とは何か、相手国から自国へと利益の移転が実際に大規模に起りうるのかといった点については疑問がある。

次に海外投資理論による製薬企業の海外投資の説明が必要になる。製薬企業が外国で販売しようとするれば、開発研究と販売の2つの重要な機能を外国において蓄積あるいは調達せざるを得ず、海外投資は不可欠となる。この海外投資を説明する理論は直接投資理論である。この海外投資を内部成長、買収、提携のいずれによって実現すべきかという海外取引方法の選択とす

れば、取引費用の経済学の応用が想定される(Rugman, 1981, Caves, 1996)。

しかし、本稿では国際化あるいは国際化において行われる直接投資の決定要因を企業規模であるとした。しかし、取引費用の経済学ではこの点は十分に分析できない。むしろこれは企業成長理論あるいは通常の投資理論による海外投資の説明を必要とする(姉川(近刊))。

#### [謝辞]

学会報告における若杉隆平教授(横浜国立大学)とレビューアーのコメントに感謝する。

#### [注]

- 1) 例えば President's Commission on Competitiveness (1985)。
- 2) Porter (1990, p. 76)。
- 3) この製薬企業の売上額はデータの取り方によって異なる。例えば日本の製薬企業は連結企業ではなく単独の売上額とすれば、過小評価されることになる。
- 4) これはアメリカでは "Drug Price Competition and Parent Term Restoration Act of 1984" によって新規化合物の特許存続期間の延長をすると同時に特許終了後における薬価の低下を実現するために generic 等の導入による競争の促進を行っている。Grabowski and Vernon (1992)は18個のNCEを対象にマーケットシェアを調べたが参入直後のシェアが9%であったのが2年後には49%まで上昇していることを確認し、実際に generic の導入によって競争は厳しくなっていることを確認した。
- 5) 航空機産業等のように国際間で寡占が成立し、R&D補助政策等による各国政府の自国企業の保護政策によってその企業が市場で競争を続けることが可能であるが、その様な保護政策なしには市場から退出せざるをえない場合が考えられる。このとき、保護政策によってその費用を大きく上回る所得がその国に移転するときには、このような保護政策は妥当な政策手段として考えることができる(Brander and Spencer, 1983)。
- 6) 外国からの調達にはヨーロッパ諸国にとって高まっているが日本やアメリカでは必ずしもあてはまらない。Tarabushet al. (1996, p. 90)では、日本の輸入比率は国内調達に比べて10%未満であり、アメリカは1980年代になって10%を超えた。これに対し、イギリスでは1970年代以降30%を上回っている。
- 7) global products の32%がAランク、36%がBランクである。したがって評価の高いNCEがglobal products となる可能性が確認される。
- 8) 武田薬品工業の720人、三共の180人を例外として大部分は100人以下である。これはPfizerの3000人と比べると極めて少なく、實際上1社で外国に販売する能力はないと考えられる(矢野嘉春, 1997)。

#### [参考文献]

- 姉川知史, 1996「製薬企業の基礎研究—特許データによる日米欧企業の国際比較」『医療と社会』5(4), 49-64頁。
- 姉川知史, 1997「日本の製薬企業の国際競争力—分析手法と現状」『慶應経営論集』1997. 14(1) 179-195頁。

- 姉川知史, 近刊「国際経営—直接投資理論の発展と現状—」岡本康雄編『経営管理論入門』掲載, 中央経済社。
- 総務庁統計局, 各年『科学技術研究調査報告』。
- 日本開発銀行, 1995「国際競争力の経済的アプローチ」『調査』第199号。
- 日本製薬工業協会, 1993『製薬産業国際化の現状』。
- 日本製薬工業協会, 1996『Data Book 1996—97』
- 三菱総合研究所, 産業戦略研究センター, 産業技術部事業コンサルティング室, 1996『我が国医薬品産業の国際競争力強化に関する調査研究(研究開発について)』平成7年度, 医薬品産業に関する調査研究委託事業報告書I
- 矢野嘉春, 1997「我が国製薬メーカーによる米国市場進出の方法」『国際医薬品情報』5月26, 3-13頁。
- Barral, Etienne P. 1990. *Research, Medicines, Competition, Communication: Fifteen Years of Pharmaceutical Research Result Throughout the World (1975-1989)*, Foundation Phone-Poulenc Sante.
- Barral, Etienne P. 1996. *Financing Innovation in Healthcare Including Bio-Technology*, Phone-Poulenc Rorer.
- Brander, James, A. and Barbara, J. Spencer. 1983. "International R&D Rivalry and Industrial Strategy," *Review of Economic Studies*, 50, 707-722.
- Caves, Richard E. 1996. *Multinational Enterprise and Economic Analysis 2/e*. Cambridge, U.K. Cambridge University Press.
- Centre for Medicines Research. 1995. *CMR News*. 13(2).
- DiMasi, Joseph A. Ronald W. Hansen, and Henry G. Grabowski. 1991. "Cost of Innovation in the Pharmaceutical Industry." *Journal of Health Economics*, 10, 107-42.
- Financial Times, "Pharmaceuticals: Harder Roads to Growth." March 25. 1996.
- Grabowski, Henry G. 1989. "An Analysis of US International Competitiveness in Pharmaceuticals," *Managerial and Decision Economics*, Special Issue, 27-33.
- Krugman, Paul, 1994. "Competitiveness: A Dangerous Obsession." *Foreign Affairs*. March/April 1994. 28-44.
- National Science Board. 1996. *Science & Engineering Indicators-1996*, Washington D.C. U.S. Government Printing Office.
- National Science Foundation. 1994. *Selected Data Tables in the series Selected Data on Research and Development in Industry and in Detailed Statistical Tables*. Washington D.C. U.S. Government Printing Office.
- Porter, Michael, 1990. "Competitive Advantage of Nations," *Harvard Business Review*, March-April, 73-93.
- President's Commission on Industrial Competitiveness. 1985. *Global Competition: The New Reality*. vol.1., p.6.
- Reich, Robert. 1990. "Who is US?" *Harvard Business Review*. January-February, 53-64.

- Rugman, Alan, M.1981. *Inside the Multinationals*. London, Groom Helm.
- SCRIP, various years, *Pharmaceutical Company League Table*.
- Tarabusi, Claudio Casadio, and Graham Vickery, 1990. "Globalisation in the Pharmaceutical Industry," in *Globalisation of Industry- Overview and Sector Reports*, OECD.
- Thomas, Glenn, L., 1990. "Spare the Rod and Spoil the Industry; Vigorous Competition and Vigorous Regulation Promote global Competitive Advantage," *Columbia First Boston Series in Money, Economics and Finance, Working Paper*.
- S. Congress, Office of Technology Assessment, 1993. *Pharmaceutical R&D: Costs, Risks and Rewards*, OTA-H-522, Washington, DC, U.S. Government Printing Office.
- U.S. Department of Commerce, 1986. *A Competitive Assessment of the U.S. Pharmaceutical Industry*, *International Competitive Assessment Services*, West View.
- U.S. Department of Commerce, ITC. 1991. *Global Competitiveness of U.S. Advanced-Technology Manufacturing Industries: Communications Technology and Equipment*.
- Yoshikawa, Aki, 1989. "The Other Drug War; U.S.-Japan Trade In Pharmaceuticals," *California Management Review*, 76-90.

## 海外事業の経営組織・システムと経営の現地化

—シンガポール、マレーシア、タイ進出日系製造業調査から—

藤野哲也（長崎大学）

### 要 旨

円高の進行に伴って内外価格差や産業の空洞化が問題となる一方で、東南アジア地域の経済発展が著しいことなどから、日本企業の東南アジア進出が盛んになっている。生産の海外移転などの影響、海外事業の経営組織・システムの現状と課題などを調査するため、プラザ合意以前に東南アジアに進出した日系製造業を対象に96年4月～8月にかけて親会社・海外子会社の訪問調査を行なった。

従来、N I E S、A S E A N進出日系製造業については、日本側出資比率100%のケースが米国、EU進出の場合に比べて20%以上低く、現地資本との合弁事業の割合が高いという特徴があったが、生産の海外移転や海外子会社の位置付けの変化などによって、合弁相手との利害調整が改めて問題となり、製品事業戦略上重要な現地法人については合弁事業の比率が減少し、100%出資子会社の割合が上昇していくものと考えられる。

また製品別事業における変化に並行する形で、親会社サイドにおいては海外事業の経営管理機能を海外事業本部・国際本部から製品別事業（本）部へと移管する動きがみられる。それと同時に、単に海外事業の経営管理を事業部に移管するに止まらず、海外子会社の業績を親事業部業績との consolidated basis で把握しようという動きにも注目する必要がある。単独決算主義を特徴としてきた日本企業も、経営のグローバル化の進展に伴って「連結ベースでないと会社を動かせない」時代を迎えていると言える。

一方、海外子会社サイドにおいては、生産の海外移管が進展したことなどから、親会社（親事業部）と一体となった経営の重要性が高まり、親会社からの派遣社員の役割が従来に比してむしろ高まっているという側面も認められる。経営の現地化は各社が力を注いでいる課題であるが、「優秀な現地人社員が定着しないので現地化が進まない、現地化が進まないで優秀な現地人社員が定着しない」という循環から抜け出し得ておらず、限られた市場や製品機種しか経験してきていない現有の現地人社員と、親会社（親事業部）と一体の連結経営を任せられる人材像との間には依然としてギャップがある。

### はじめに

日本の製造業のアジアや東南アジアにおける海外直接投資は決して新しいものではなく、1960年代の輸入代替政策対応型からプラザ合意後の円高対応型などまで一定の歴史を有しているが、進出先各国において輸入代替から輸出振興への政策転換が行なわれるなど経営環境に変化が生じる一方、日系製造業の側においても、円高に対応し国際競争力を補完するため企業グループ内における製品・部品の生産拠点・供給基地としての役割が強まった結果、東南アジア



事業の位置付けがより重要になってきている。

本稿は、96年4月から8月にかけて実施した東南アジア進出日系製造業の経営課題調査の結果の中から、海外事業の経営組織・システムと経営の現地化の二点について検討を試みるものである。<sup>1)</sup>

第一の課題は、経営のグローバリゼーションが進展し東南アジアの製品事業戦略も変化する中で、海外事業の経営管理組織や所有政策に生じている変化を把握することである。第二の課題は、そうした動きの中でいわゆる経営の現地化への取り組みにも変化が生じているか、生じているとすればどのような変化かを確認することである。海外拠点の急増やコスト競争の激化という状況の下で、現地人社員の登用という古くて新しい課題についてその現況を検証してみたい。

## 1 調査対象企業とそのプロフィール

### 1.1 調査の方法

本調査においては対象を特定の業種に限定せず、進出後一定の期間を経た企業を業種を問わず対象としている。進出後一定の期間を経た企業を対象とするのは、製造業の海外事業経営については設立当初は設備稼働率を上げ品質を安定させることなど、生産を立ち上げることに重点が置かれ、海外子会社の経営システムに係わる問題は進出後一定の時間を経てから現れてくる傾向があると考えからである。

本調査ではまた、対象企業を日本側出資比率の高い子会社に限っている。日本企業の東南アジア事業は、進出先国政府の外資比率規制などもあって現地資本との合弁の形態を採るケースも多いが、現地資本が一定の出資を行なっていれば、出資比率に応じて現地人役員が起用されるのが通常である。経営の現地化とは本来、海外投資を行なう側が高い出資シェアを持ちながらも、敢えて現地人社員の登用などを推し進めることを意味するとすれば、経営の現地化を調査のひとつの柱とする以上、日本側出資比率の高い子会社に限って調査した方がよいと判断した。

調査の方法としては、原則として親会社訪問調査、現地訪問調査の形で、親会社と海外子会社の両サイドからインタビュー調査を実施することとした。インタビュー調査には、アンケート調査に比べて対象に一步踏み込んだ事実の認識ができるというメリットがある反面、ヒアリング相手の海外経験や社歴の長さなどによって内容が左右されるリスクも存在する。特に、現地訪問調査の場合、聴取内容がその企業グループ全体の方針・システムに基づくものなのか、それとも海外子会社レベルのものなのか、海外子会社トップ独自の考えによる部分は何の程度あるのかなどの判断が重要になるため、親会社と海外子会社の両サイドでのインタビュー調査によって事実認識の精度を上げるべく試みている。

親会社サイドの調査は96年4月から7月にかけて、主として海外専門経営管理、東南アジアにおける事業戦略や経営の現地化の進展状況についてのインタビュー調査の形で行なわれ、海外子会社サイドの調査は96年7～8月に、東南アジアにおける事業戦略の変化や経営の現地化の進展状況について現地訪問調査の形で実施された。現地訪問調査は基本的には親会社調査と同様、インタビュー調査であるが、ヒアリング内容の統一性を確保するために質問票

(questionnaire) を使用した。

## 1. 2 調査対象企業

日本から持ち込まれた生産システムなどが定着した状態の海外子会社を対象とした調査を行なうために、進出後一定の期間を経た日本企業の海外子会社が多く展開している国という観点から、東南アジアの中でもシンガポール、マレーシア、タイを取り上げ、「海外進出企業総覧94年版」(東洋経済新報社)から同地域に進出後10年以上の海外子会社を抽出し、〈親会社—海外子会社〉を選定した。

シンガポール、マレーシア、タイに進出している日本企業の中には、「操業開始後10年以上経過し、90%以上出資で、従業員500人以上の製造子会社」という条件を満たす海外子会社が39社ある。<sup>2)</sup> この3か国に複数の海外子会社を有する企業もあるため、それら海外子会社39社の親会社の数は30社となっている。

更に、経営のグローバリゼーションの進展と経営の現地化の問題がより明確に現れる企業という意味で「世界の6か国以上に20%以上出資の海外製造子会社を有する」という条件を加味したところ、対象となる日本企業(親会社)は19社となった。今回はこのうち11社について原則として親会社訪問調査、現地訪問調査の順で調査を実施した。調査対象企業11社は条件適合企業19社の6割をカバーしている。

現地訪問調査の対象企業は11社であるが、対象企業の事業に関連して更にその子会社など(孫会社/兄弟子会社)が設立されているケース、地域統括会社・センター(国別統括会社・センターを含む)が設立されているケースなど、対象企業の製品事業戦略や経営の現地化の進展状況に係わりがある限り、できるだけそうした孫会社/兄弟子会社、地域統括会社も訪問対象に加えた。また、日本側出資比率90%以下のケースや操業開始後10年以内の新規企業についても、比較のため訪問調査を実施した。この結果、孫会社所在国としてインドネシアを訪問したほか、現地訪問企業数も対象企業11社を中心に合計24社となっている。

### 〈現地調査における訪問企業〉

対象企業	11社 (操業後10年以上、従業員500人以上、出資比率90%以上)
孫会社	2
統括会社	6 (統括センターを含む)
合併企業	4 (出資比率90%未満; 2社, 出資比率90%未満/操業後10年以内; 2社)
新規企業	1 (出資比率90%以上/操業後10年以内)
計	24社

### 〈現地訪問企業の所在国〉

シンガポール	9社
マレーシア	5
タイ	9
インドネシア	1
計	24社

### 1. 3 対象企業のプロフィール

シンガポール、マレーシア、タイに従業員 500 人以上で操業開始後 10 年以上経過した 90% 以上出資の製造子会社を有する日本企業（親会社）30 社の業種別構成については、繊維 1 社、化学 2 社、窯業 1 社、非鉄金属 1 社、機械 1 社、電機 22 社、輸送用機器 2 社となっており、電機の比率が 73% と高くなっている。同地域に進出している製造業の平均では電機の比率は 3 割程度であることから考えると、より規模が大きく、進出が比較的早く、親会社の出資比率の高い海外子会社を同地域に展開している日本企業には電機が多いという傾向が認められる。<sup>3)</sup>

本調査において訪問調査の対象企業とした 11 社の業種別構成については繊維 1 社、窯業 1 社、非鉄金属 1 社、電機 7 社、輸送用機器 1 社となっている。業種としては上記 30 社の属する 7 業種のうち化学、機械を除く 5 業種を対象に含み、電機については対象企業 22 社のうち 3 分の 1 の 7 社を調査している。電機 7 社の対象企業 11 社中に占める割合は 64% である。

シンガポール、マレーシア、タイで操業開始後 10 年以上経過した従業員 500 人以上の製造子会社という条件を満たす海外子会社 39 社の所在国については、シンガポール 22 社、マレーシア 12 社、タイ 5 社という構成となっている。本調査の対象企業とした日本企業 11 社（親会社）の海外子会社は 15 社であり、その所在国はシンガポール 9 社、マレーシア 3 社、タイ 3 社となっているが、このうち現地サイド訪問調査の対象とした海外子会社 11 社は、シンガポール 7 社、マレーシア 2 社、タイ 2 社である。

また、対象企業（海外子会社）11 社がシンガポール、マレーシア、タイに進出（操業開始）した時期については、1970 年代が 9 社、80 年代が 2 社と、大半が 70 年代の進出となっている。

日本側出資比率については 100% 出資は 11 社中 9 社であり、2 社が 90% 以上 100% 未満となっている。

従業員数は最小で 900 人、最大で 11,800 人であり、11 社平均では 3,164 人となっている。11 社平均従業員数 3,164 人のうち役員を除く親会社からの派遣社員数は 23 人（11 社平均）となっており、従業員総数に占める親会社からの派遣社員の比率（派遣社員比率）は、最も低いケースで 0.3%、最も高いケースで 1.9%、11 社平均では 0.7%（いずれも役員を除く）である。また、1995 年における 11 社平均の売上高は 441 億円、常勤役員に占める親会社からの派遣役員の比率は最も低いケースで 50% となっているが、半数以上の 6 社では常勤の現地人役員はおらず、全て親会社からの派遣役員で占められている。親会社からの派遣役員の比率は 11 社平均で 84% である。<sup>4)</sup>

### 1. 5 対象企業の位置付け

通産省の海外事業活動動向調査（1995 年）によって日本企業の海外現地法人の従業員規模別の分布をみると、製造業では従業員規模 1000 人超のケースは 7.9%、500～1000 人が 8.3%、500 人以下が 83.8% となっており、平均で 3,164 人という調査対象企業の従業員規模はかなり大規模な海外事業に属すると言える。また、売上高については、製造業では売上高規模 1000 億円超は 1.0%、100～1000 億円が 12.2%、100 億円以下が 86.8% となっており、11 社平均 456 億円という調査対象企業の売上高規模はかなり大規模な海外子会社であると言える。<sup>5)</sup>

対象企業 11 社平均の従業員一人当たり売上高は 13.9 百万円となるが、これを日銀「主要企業経営分析」の対象企業（製造業）374 社の平均値 63.9 百万円（95 年度）と比較すれば、4 分

の1以下とかなり低い水準にあると言える。但し、通商白書によれば、従業員一人当たり売上高については日本企業の海外現地法人与米国企業の海外現地法人に大きな差は存在せず、NIESが16万米ドル前後、ASEAN4（マレーシア、タイ、インドネシア、フィリピン）が10万米ドル前後となっている。本調査の対象企業11社平均の従業員一人当たり売上高148千米ドル（ドル換算は95年平均レートによる）という水準は、シンガポール7社、マレーシア2社、タイ2社という対象企業の構成からみてほぼ平均的なものと考えてよいと思われる。<sup>6)</sup>

従業員総数に占める親会社からの派遣社員の比率（派遣社員比率）が調査対象企業11社平均で0.7%（役員を除く）である点については、欧米多国籍企業と比較すればまだかなり高い水準にあると考えられるものの、日本の製造業の平均値からみればかなり低いことに注目する必要がある。通産省の調査を基に、日本企業の海外子会社における派遣社員比率を求めると、製造業は全地域（世界）平均で2.1%、地域別にはアジアで1.7%となっており、これと比較すれば調査対象企業11社平均の0.7%というレベルは1%低くなっている。<sup>7)</sup> 対象企業11社中、従業員数11,800人と従業員規模で最大の企業の派遣社員比率が0.3%と低く影響が大きいため、これを除いた10社で考えると、1.0%という派遣社員比率が得られる。しかし、この場合でも製造業のアジアでの平均である1.7%と比較すればかなり低いと言える。調査対象企業11社における派遣社員比率がかなり低くなっている理由としては、操業開始後10年以上経過しているため操業初期にみられる技術移転のための一時的な派遣社員が既に不要となっていること、徐々にではあれ経営の現地化が進展していることなどが考えられる。しかし、他方で半数以上の6社で常勤の現地人役員がいないなど、親会社からの派遣役員の比率が高い（84%）ことについては、日本企業における経営の現地化には限界があることも示している結果になっていると考えられる。

## 2 <事業部一海外子会社>の組織と業績評価システム

### 2.1 <事業部一海外子会社>の組織と出資比率

本調査の対象企業11社（親会社）でみると、1社が「総本社一製品事業別分社（子会社）」制を採用しているのを除き、10社が製品別事業部制組織を採用している。1社の「総本社一製品事業別分社（子会社）」制についても、販売、人事、研究開発、広報、経営管理を担当する総本社（親会社）と、製品事業別の分社（子会社）という組織形態から判断して、むしろ製品別事業部制組織から発展したひとつの帰結とみることもできる。

事業部制組織の現況について、素材産業である窯業D社の事例でみてみると、D社（親会社）の製品事業部門の組織は硝子・建材事業本部、加工硝子事業本部、管球硝子事業本部、化学品事業本部、電子事業本部などの事業本部から成り、事業本部の内部では更に製品事業単位に、硝子事業部、機能硝子事業部、窯業建材事業部など（硝子・建材事業本部の場合）の事業部に分かれている。

化学品、電子事業などD社にとっての多角化事業について複数の事業本部、事業部が設けられているのに並んで、本業であるガラス事業についても硝子・建材事業本部、加工硝子事業本部、管球硝子事業本部の3製品別事業（本）部が設けられているのは、同じガラスという素材を生産する事業であっても3つの製品事業が製造技術、市場、顧客などについてそれぞれ異なっ

た事業特質を有しているからである。ここでは、硝子・建材事業本部の製品である板ガラスの事業特質に触れつつ、ブラウン管用ガラスとの事業特質の相違点、とりわけ海外事業展開の違いについてみてみよう。

ブラウン管用ガラスは重量当たり販売単価も高く、運搬も容易な世界商品（global product）であり、ワールドマーケットを対象とした世界最適地生産が追求されるのに対して、板ガラスは重量当たり販売単価が低く、割れ易く運搬し難い製品であり、価格に比して運賃が高く、包装コストも高いという製品特質をもっている。従って、板ガラスは本来、国内商品（country product）であり、海外需要に対して日本からの輸出で対応することは難しく、需要地に立地し、現地生産・現地販売を行なわざるを得ないという側面があった。ところが、1980年代に入って、東南アジア諸国においても板ガラスの製法が従来の引上げ法からエネルギー効率のよいフロート法に転換され、設備（窯）当たりの生産量が飛躍的に増加したのに伴って、一国内需要だけでは生産能力を満たせなくなり、板ガラスは地域商品（regional product）化して、立地国の国境を越えて周辺国での販売活動が必要になるなどの変化が生じている。

D社の海外事業は、1956年にインドで板ガラスの海外生産を開始したことで始まり、その後60年代、70年代にタイ、インドネシアなど東南アジア地域を中心に展開されてきたが、この段階の海外事業は板ガラスのcountry productとしての特質から、需要地に立地し、現地生産・現地販売を行なうものであったと言える。また、各国国内市場における販売力を重視する必要から、板ガラス事業の海外進出形態としては現地有力企業との合弁事業が指向されたという特徴がある。

これに対して、ブラウン管用ガラスの海外事業は、顧客であるブラウン管メーカーの海外生産に伴って、1980年代半ば以降、台湾、シンガポール、タイなどに展開された。global productであるブラウン管用ガラスの事業特質から、海外生産拠点の製品の販売についてもD社（親会社）がワールドマーケットを対象とした営業活動に責任を負う。この結果、ブラウン管用ガラスの海外事業については必ずしも販売先国における立地・販売を要さず、また、100%出資子会社など、D社管球硝子事業本部の事業戦略、意思決定が貫徹し易い出資形態が選択されるケースが多くなっている。

需要地国でcountry productとしての板ガラスを生産してきたタイ、インドネシアのD社現地法人は、現地資本との合弁事業としてスタートした後、設備増強資金の調達などの理由でいずれも現地で株式を上場している。板ガラスの事業特質から、この段階の海外事業としては需要地国における最適を求めればよかったと言えよう。

しかしながら、上述のように、東南アジア地域において板ガラスがregional product化して立地国の国境を越えて周辺国での販売活動が必要になり、他方で、東南アジア諸国における市場経済化、低関税化の動きが本格化してくると、各需要先国単位での増設を指向する各国の合弁相手の利害と、regional productとしての地域単位での最適生産・販売戦略を求めるD社の利害とが必ずしも一致しない事態も生じるようになってきた。各国の合弁事業の現地パートナーにとっては自国の合弁事業の設備増設こそ優先されるべき選択肢であり、D社の他国における合弁事業の設備増設は避けることが望ましいが、D社としては最適地に最適規模の増設をするのが望ましい（optimal decision）という場合などである。

このように、合弁事業においても、日本企業における生産の海外移転や海外子会社の位置付

けの変化などによって、合併相手との利害調整が改めて問題となってくる事態が考えられる。従来、NIES、ASEAN進出日系製造業については、日本側出資比率100%のケースが米国、EU進出の場合に比べて20%以上低く、現地資本との合併事業の割合が高いという特徴があったが、<sup>8)</sup>長期的には、表1のように東南アジア日系製造業においても現地資本との合併事業が減少し、日本側出資比率100%の増加傾向が認められる。

表1 日系製造業における100%出資子会社の割合(単位:%)

	1985	1986	1988	1989	1990	1991	1992	1993
世界	31.8	33.5	42.5	46.4	46.3	45.0	44.8	49.3
米国	62.2	58.5	72.6	73.3	70.8	67.1	67.6	68.6
EU	60.5	59.9	62.7	67.1	67.7	63.2	62.8	66.4
アジア	20.6	20.1	26.9	30.1	30.5	30.6	28.6	35.1
ASEAN	19.3	19.1	18.7	21.4	23.7	25.4	22.1	39.0

注 通産省『わが国企業の海外事業活動』『海外投資統計総覧』より作成。

1987年は上記通産省調査において該当データが公表されていない。

上表における日本側出資比率100%現地法人には他の日本企業との共同出資のケースが含まれており、必ずしも全てが親会社一社による100%出資子会社という訳ではないが、生産の海外移転や海外子会社の位置付けの変化などに伴って、東南アジア日系製造業においても、少なくとも製品事業戦略上重要な現地法人については今後は現地資本との合併事業の比率が減少し、100%出資子会社の割合が上昇していくものと考えられよう。

このように、事業部ごとに異なる製品事業の特質は海外事業の展開や出資形態などに大きな影響を与えるが、親会社からの生産移転の進展や製品事業戦略上の重要性が増すにつれて海外拠点の組織形態にも変化が生じている。電機G社はアジアに最も早く進出した日本企業のひとつであるが、1960年代から70年代前半に設立された海外現地法人の多くは、当時の日本企業のアジア進出の典型的パターンと同じく、東南アジア各国の輸入代替政策に対応し、需要地に立地し関税障壁で守られた国内市場を対象に多種多様な製品を生産、販売するものであった。この時期に設立された東南アジアの海外現地法人はG社が日本で生産・販売している製品ラインを幅広く当該国で生産・販売する、いわゆる「複数製品型現地法人(multi-product type)」である。

こうした複数製品型現地法人は、各国の輸入代替政策や関税障壁で守られた国内市場を対象に、その国向けの仕様で製品を生産・販売してきた。出資形態としては、国内における販売力を必要とするため、また各国政府の外資規制もあって全て現地資本との合併事業となっている。経営の現地化が進展して現地人役員も多く、株式を上場しているケースもある。

一方、70年代後半以降に進出したケースは、概ね東南アジア地域内や欧米を中心とした輸出市場を対象とし、ひとつの事業部の製品を生産する「単一製品型現地法人」となっている。特定の事業部の直轄下で事業展開しているため、親事業部の製品事業戦略に基づいた独自の経営

が可能であり、出資形態としては100%出資子会社が多くなっている。

複数製品型現地法人の経営は関税障壁で守られた国内市場を対象にしているために比較的順調に推移してきたと言えるが、特定国向け仕様の製品であるために、輸出が難しく、また、市場規模が小さいために規模のメリットが出せず、国際競争力がないという問題がある。このため、東南アジア諸国における市場経済化、低関税化の動きが本格化し、新規参入企業や海外企業との競合が起きるようになると、D社の事例と同様に、各需要先国単位での合併相手の利害と、東南アジア地域単位での最適生産・販売戦略を求めるG社や製品別親事業部の利害とが必ずしも一致しない事態が生じるという問題を抱えていると言える。

複数製品型現地法人と単一製品型現地法人を親事業部の製品事業戦略の下でどのように組み合わせ位置付けていくか、その際、現地資本との合併という出資形態を採るか、100%出資とするかなど、製品事業戦略と出資形態をめぐる問題が日系製造業の今後の課題となっていくものと考えられよう。

## 2. 2 海外事業部組織の改編と連結業績システムの採用

日本からの生産移転や海外生産拠点からの逆輸入などによって、海外子会社の担当事業が親事業部の製品事業の中により深く組み込まれる傾向がみられるが、このことは日系製造業の海外事業に係わる本社組織の在り方や事業部別の業績評価システムにも変化を生じさせている。

日本企業における海外事業に係わる本社組織については、従来、海外事業を海外事業本部や国際本部の下で一元的に管理する組織形態が採られ、また海外現地法人の損益についても製品別の事業本部・事業部の業績とせず、海外事業本部や国際本部の業績とするのが一般的であった。この場合、こうした海外事業本部や国際本部は製品別の事業本部・事業部と同じようにプロフィットセンターとして位置付けられ、事業本部・事業部と同様の業績責任を負うのが通常である。

米国系多国籍企業においては、既に1960年代から〈海外事業本部一地域別事業部〉という本社組織の下で各国の海外現地法人を管理する組織形態を廃止し、製品事業部別の直轄型へ移行するなどの動きがあったことが報告されているが、<sup>9)</sup> 日本企業においても、90年代に入って海外事業を海外事業本部や国際本部の下で一元的に管理する組織形態から各事業部の直轄へ移行させるという組織上の改編が進められている。

電機H社は、伝統的に工場単位の業績管理制度を重視してきたが、93年から従来の「工場プロフィットセンター」制度を改め、製品別事業本部・事業部の業績責任を重視する「事業部プロフィットセンター」制度を採用した。この改正では、海外事業については、従来各工場の管理下に置かれていた海外生産会社が事業部の管轄に移管され、更に95年2月の組織改正では、国際事業本部に含まれていた輸出営業部門が原則として製品事業別事業本部・事業部に移管され、海外販売会社についてもマーケティング、損益などに関する製品事業責任が事業本部・事業部に移された。一連の改正により、事業本部・事業部が担当する製品事業について企画から生産、販売に至る一貫した責任を、国内外ともに負う組織・体制が採用された。

このように、海外事業本部や国際本部の下で海外事業を一元的に管理する形態から各事業部の直轄方式への組織改編が進められているのに加えて、日系製造業の海外事業に関連して、事業部別の業績評価システムにも変化が生じている。

従来、日本企業においては、海外事業は海外事業本部や国際本部の下で一元的に管理するという組織形態に合わせ、親会社の製品別事業部（長）は自らの事業部業績と事業部に直属する国内関係会社の業績について責任を負い、海外現地法人の業績については海外事業本部や国際本部が直接の業績責任を負うという業績評価システムが広く採用されてきた。親会社の製品別事業部（長）は、担当する製品事業に係わる海外事業についても生産や技術、人材の派遣などの責任を有しているが、海外現地法人の業績については直接の損益責任を負わない仕組みである。

海外事業の業績については親事業部（長）の責任は間接的責任に止まるというものであるが、上述のような海外事業管理の組織改編に伴って、子会社を製品事業別に各事業部に分ける連結事業部制を取り入れ、各製品事業については研究開発から生産、販売に至るまで製品事業部別に連結ベースで業績を評価する連結業績評価制度を導入する動きがみられる。

本調査の対象企業においても、11社のうち7社が既に海外子会社を含めた連結業績評価システムを採用しているとし、2社は経営計画、中長期計画については海外子会社を含めて連結業績ベースで作成しているなど、国内外を貫く連結業績システムの導入が広がっている傾向が確認できる。

電機G社は94年度から事業部別の経営計画に海外拠点を含めた連結経営計画を導入してきたが、96年7月から月次決算において連結決算を実施し、国内外の事業に関する経営情報を製品事業別に把握するなど、連結業績を重視する姿勢を強化している。また、電機F社は、現在は月次決算においてはF社（親会社）単独ベースの業績評価が中心となっているが、これを海外子会社を含めた事業部単位での連結業績評価システムに改めることを社長方針として打ち出し、海外事業を含めた連結ベースの事業部別業績データを経営意思決定に結び付けていく方針である。

このように日本企業において国内外を貫く連結業績システムの導入が広がっている背景には、日本からの生産移転や海外生産拠点からの逆輸入に伴って海外子会社が親事業部の製品事業により深く組み込まれるようになったこと、その結果「グローバル化の進展で連結ベースでない会社を動かせなくなっている」（F社社長）<sup>10</sup>、という企業経営の実象がある。まさに、日本企業も「グローバル企業への決定的な時点」、即ち、「最高経営者が、戦略的計画立案と、主要な政策決定は本社で行なわれなければならない、これによって全社の利益に立つ世界的視点を維持することができる」と認識する時点<sup>11</sup>を迎えたと言えよう。

### 3 人材の登用と連結経営

#### 3.1 人材の登用と人事システム

本調査の対象企業で、アジア事業、東南アジア事業における経営の現地化が改めて問題となり、現地人社員の人材育成計画や幹部登用プログラムなどが動き出しているケースがある。

電機F社の事例でみると、F社のアジアにおける生産額は94年度の1,600億円から98年度には5,500億円と3.4倍に増え、売上高は94年度の4,300億円から98年度には7,000億円へと63%増加し、人員は94年度の14,000人から98年度には86%増加して26,000人に達する見通しであり、海外事業におけるアジア事業、東南アジア事業の重要性が増してきている。



F社の親会社からの派遣社員比率を地域別にみると、米国2.5%、欧州2.1%、アジア1.5%、世界平均で2.0%となっており、アジアへの派遣社員比率はF社の海外事業の中では他の地域より低くなっているが、同時にアジアの海外事業は「人がいない」というのも事実である。「人がいない」というのは、具体的には、エンジニアについては「現場がわかるエンジニアがいない」こと、中間管理職については「転職率が高く中間管理職が不足気味である」こと、製造現場においては「現場での作業長（foreman）クラスが足りない」ことを指している。

アジアにおける事業規模の拡大や人員の増加に対応するとともに、こうした人材面での問題を解消していくため、F社では96年4月からアジア地区で日本人派遣社員を含む管理職650人を対象とした研修を企画し、また、タイに技能訓練センターを設立して、技能職の養成に乗り出している。従来、F社のアジア事業についてはヨーロッパなどに比べて現地社員の幹部登用度が低いという傾向があったが、こうした人材育成や日本人派遣社員の役割の明確化などを通して、アジア事業においても現地社員の幹部登用を促進していこうというのがF社の方針である。

繊維I社は東南アジア子会社で現地社員の幹部登用プロジェクトを推進中である。I社の繊維事業の場合、マレーシア、タイ、インドネシアなどの東南アジア現地法人16社における親会社からの派遣社員数は現状では130人であるが、これを3分の2に削減するというのが現地社員の幹部登用プロジェクトの目標である。親会社からの派遣社員数を3分の2に削減するのは、

- ・優秀な現地社員にポストを提供し、定着度を上げる、
- ・高コストの日本人派遣社員削減によりコスト低減を計る、
- ・日本人派遣社員の派遣先国での work permit 取得困難に対する対策、

などからである。

I社繊維事業の東南アジア進出は日米繊維摩擦に端を発したもので歴史があり、経営の現地化もある程度進んでいるが、現地社員に任せられる業務はどうしても日常的な定型業務中心に限られ、新製品への進出や生産体制の見直しなどの重要事項は親会社からの派遣社員が担当するケースが多くなる傾向がある。その結果、トップマネジメントや営業部長、経理部長、工場長など主要部長以上のポストについては、現地社員の登用が必ずしも進展しているとは言えない面がある。

I社繊維事業のマレーシア、タイ、インドネシア現地法人における現地社員の登用状況について、トップマネジメント、部長、次長、課長のポスト別に1983年と1995年の比較を行なうと、次長、課長ポストに関しては83年時点においても現地社員の登用度はそれぞれ60%、75%であったが、95年にはともに90%を超えており、親会社からの派遣社員が極めて少なくなっている。一方、部長ポストに関しては、83年の19%に比較すれば2倍以上に増えているものの、95年の時点でも現地社員の比率は42%にとどまっている。更に、トップマネジメントに関しては、83年、95年ともに10%台後半に止まっており、現地社員のトップマネジメントへの登用がこの間あまり進展していない。

このことは現地社員にとっては部長以上のポストへの昇進に限界があり、自分の将来に魅力あるキャリアプランをイメージできないということの意味するから、優秀な現地社員がなかなか居着かず、定着度が低いという問題の主要な原因となっているものと考えられる。

ところで、経営の現地化という経営課題は日本企業にとっても、また東南アジア日系製造業においても決して新しい問題ではない。また、本調査の対象企業は70年代を中心にプラザ合意以前から東南アジアに進出し、各国でそれなりの事業経営の歴史を経てきており、この間、経営の現地化への取り組みがなされていなかった訳でもない。それにも拘らず、東南アジアの日系製造業において、今、改めて経営の現地化の問題が経営課題として取り上げられているのは何故であろうか。

ひとつの原因としては、経営のグローバル化が急速に進展したこと、また、製品事業部単位の単一製品型現地法人が増えたこと、100%出資子会社の形態が増えていることなどから、親会社・親事業部からの派遣社員の必要員数が増加する傾向にあることが考えられよう。海外拠点が製品別事業部単位で広く世界各国に展開されるようになれば、海外現地法人の重要なポストを全て親会社からの派遣社員で占めることに派遣人材の量的側面から制約が生じることは避けられないのではないかと考えられる。

もうひとつの原因としては、90年代に入って世界的にコスト競争が激化する中で円高要因も含め日本人派遣社員のコストが高騰したことが考えられる。

労務行政研究所の調査などを基に、1995年10月時点の日本人派遣社員（35才標準モデル）の海外給与について試算すると、シンガポールの場合、1年間に海外および国内で支給される米ドルベース給与総額は、現地通貨部分66千ドル、円部分が30千ドル、合計96千ドルとなる（ドル換算は95年10月の実勢レートによる）。これにシンガポールで徴収される所得税・社会保険料等や住宅手当が上乗せされれば、35才モデルのシンガポール派遣社員に支給される海外・国内合計の税込み給与総額（gross支給額）は172千ドルを超え、更に、赴任・帰任の支度料・旅費、引越越し貨物料、一時帰国（home leave）の旅費などの月当たり負担額も含めれば派遣社員コストは年額200千ドル近くに達するものと推定される。これを日系製造業における現地人社員給与と比較すれば、現地人技術系大卒初任給の11.8倍、現地人部長職給与の4.8倍に相当する。<sup>12)</sup>

こうした派遣社員コストの水準、現地人社員給与との差を考慮すれば、国際的に価格競争の激化している状況において、親会社からの派遣者を削減することは日系製造業にとって大きなコスト削減につながる選択肢となってきたと言える。

## 2. 2 連結経営の下で求められる人材

日本からの生産移転や海外生産拠点からの逆輸入などに伴って、日系製造業の東南アジア子会社が親会社・親事業部の製品事業の中により深く組み込まれるようになったことは、日系製造業において求められる人材像にも変化を生じさせている。

親事業部の方針・戦略を体現できる経営幹部の必要性が高まり、国内外を貫く連結業績評価が求められるようになった結果、親事業部とのインターフェイスを努める日本人派遣社員の役割が従来に比して強まっているのである。これにはいくつかの要因が考えられる。

第一に、日本からの生産移転に係わる業務は日本人派遣社員によって担当されるケースが多いことである。現地人社員が親会社に赴いて移転業務を行なうケースも考えられるものの、現地人社員の参加度合いには限界があるものと考えられる。第二に、付加価値の低い製品機種などが海外移管され日本の製造ラインが廃止されるのに伴い、その生産技術についても海外現地

法人側が担う必要が生じるという問題が考えられる。一般に、生産管理については海外現地法人に技術移転してきた場合でも、製造技術の根幹である生産技術については親会社が担当してきたケースが多く、生産技術については親会社からの派遣社員に依存せざるを得ない面がある。第三に、生産移管された製品機種に係わる開発機能についても、意匠デザイン・外観設計などを中心に海外現地法人に移管される動きがみられることがある。こうした開発担当者については当面親会社から派遣されるケースが考えられる。第四に、このような海外現地法人の業務範囲拡大に伴って、海外現地法人の経営責任も拡大しており、日常の業務遂行上においても親事業部との連携がより重要になっていることが考えられる。加えて、連結業績評価システムの導入に伴って、海外事業の業績が親事業部（長）の責任となれば、海外現地法人の経営幹部には親事業部（長）との間に十分な信頼関係のある人材を配置せざるを得ない。

ところで、こうした新しい業務範囲や責任は、何故、現有の現地人材に任せることが難しいのであろうか。換言すれば、従来から一定の教育訓練や幹部登用への取り組みがなされてきたにも拘らず、海外子会社の役割がより重要になってきている時代に経営幹部となるべき有能な現地社員の定着事例が少ない原因はどこに求められるのであろうか。

本調査の事例には、課長クラスに入社19年の中学卒社員や入社十数年の高校卒社員現地社員が登用されているなど、能力があれば学歴が低い社員にも高い昇進可能性のある昇進システムが適用されている反面、大卒社員についてはエリート社員が退職するなど、優秀な社員がなかなか定着しないという問題を抱えているケースが多くみられる。

こうした事実は、日系製造業にみられる日本的な職能給制度あるいはその年功的運用、年功昇進制などと切り離して考えることはできない。<sup>13)</sup> 日系製造業は東南アジア子会社に日本的給与・昇進システムを持ち込み、この日本的給与・昇進システムが適用され定着する過程で、日系製造業の現地人社員に特徴的な志向・慣行もまた定着したのではないか。日系製造業の現地人社員に特徴的な志向・慣行とは、能力はあるが学歴は低い社員に高い昇進可能性が認められることから生じる長期勤続と高いloyalty（忠誠心）、学歴の高い社員にみられる定着度の低さと地元有力企業や欧米多国籍企業などへの転職志向である。

日本的給与・昇進システムが、能力はあるが学歴は低い社員に長期勤続と高いloyalty（忠誠心）を定着させたことは経営の安定を計る上でのひとつの成果であるが、同時に、学歴の高い社員に定着度の低さや転職志向をもたらしたのは何故であろうか。日本で有効であった日本的給与・昇進システムは何故、海外子会社では学歴の高い社員に長期勤続や高いloyalty（忠誠心）をもたらさなかったのであろうか。

この原因としては、日本では大卒など学歴の高い社員に対し長期勤続によってトップマネジメントに至る昇進可能性が開かれているが、海外子会社における現地採用社員には親会社からの派遣社員という「昇進の天井」があり、更にその先には親会社という存在があることが考えられる。加えて、他所にトップマネジメントに至る昇進可能性が開かれている選択肢（地元有力企業や欧米多国籍企業）や海外の親会社への逆出向や登用の機会がある選択肢（欧米多国籍企業）が存在し、労働市場が流動的でそうした選択の自由度が高ければ、年功的昇進システムは魅力あるものとは映らないであろう。

日系製造業の海外子会社経営幹部候補生である現地採用の大卒社員などの転職志向が払拭できず、長期勤続や高いloyalty（忠誠心）が期待できなければ、現地人社員の担当する業務範囲

は定型業務の遂行をメインとしたものになり、新製品・新技術の導入、製造工程の機械化・自動化、日本からの生産移管など日常業務を超えたプロジェクト型業務は、どうしても親会社からの派遣社員中心に遂行されることにならざるを得ない。日系製造業に定着している高学歴社員はこうした現実を受け入れた上で長期勤続しているケースが多く、それ故に日常業務を超えた、高度な判断・適応性を求められるプロジェクト型業務の経験が十分でないため、親会社や日本人派遣幹部社員から「経営を任せられる人材」とは認められないという問題があるものと考えられる。

親会社が「連結ベースでないと会社を動かせない」時代、即ち連結経営の時代を迎えている今、現地人経営幹部に求められる資質・要件は従来に比してはるかに高いものになっている。欧米多国籍企業には「有能なら国籍を問わない」人事システムを採って有能な現地人社員を引き付け、戦力化している事例が多くみられるが、<sup>14)</sup> 日本企業が連結経営の時代に現地人社員を活用していくためには、東南アジア子会社に持ち込まれた日本的給与・昇進システムの見直し、再評価が不可欠であると考えられる。

#### [注]

- 1) 本調査研究については拙著『東南アジア日系製造業の経営課題—グローバル化の進展と経営の現地化—』（長崎大学東南アジア研究叢書、1997年3月）の中でより具体的に展開されている。本稿は同書中の海外事業の経営組織・システムと経営の現地化に係わる論点について加筆、修正したものである。
- 2) 製造子会社とは「販売機能を持たない生産専門会社」の意ではなく、「製造機能を持った子会社」という意味で使用している。
- 3) シンガポール、マレーシア、タイに進出している製造業の業種別構成をジェットロの調査で見れば、電機の比率はシンガポール29.8%、マレーシア33.1%、タイ23.3%、3か国平均で28.1%である。  
ジェットロ「在ASEAN日系製造業活動実態調査」、1996年3月。
- 4) 親会社からの派遣社員数については海外子会社の役員を含めた派遣社員総数で言及されることがあるが、ここでは海外子会社における地位に従って、「親会社からの派遣役員」と「親会社からの派遣社員」とに分けて把握している。また、日本から海外子会社へ派遣される社員については、親会社本体からの派遣社員に加えて日本国内の子会社からの派遣社員が存在するが、ここでは親会社からの派遣社員に含めている。
- 5) なお、調査対象企業の事業に直接関連して対象企業が更にその子会社などを設立しているケース（孫会社／兄弟子会社）など、対象企業の事業について深い関連性が認められる場合は、対象企業の経営の現況を正確に把握するために、取引の実態に応じて対象企業11社の数値に孫会社／兄弟子会社の従業員数などを含めている場合がある。
- 6) 日本銀行調査統計局『主要企業経営分析（平成7年度）』、1996年。従業員一人当たり売上高13.9百万円という水準は、日本企業（親会社）で言えばほぼ20年前の1972年に相当する（72年＝14.3百万円）。  
『通商白書（平成8年版）』、229頁。
- 7) 藤野哲也『比較経営論—ソトに出た日本型経営と欧米多国籍企業—』、千倉書房、1995年、

78-79 頁.

- 8) 藤野哲也『東南アジア日系製造業の経営課題』(長崎大学東南アジア研究叢書), 1997年, 32-33頁。
- 9) ストップフォード/ウェルズ, 山崎清訳『多国籍企業の組織と所有政策』, ダイヤモンド社, 1976年, 38頁。
- 10) 日本経済新聞, 1996年8月10日。
- 11) ストップフォード/ウェルズ, 前掲書, 38頁。
- 12) 「日本人派遣社員(35才標準モデル)」とは, 既婚者, 子供2人(小学生, 幼稚園児各1人)で, 家族全員現地帯同のケースであり, 本人の海外基本給, 海外役付き手当などに加えて, 帯同家族手当などを含む本人手取り額(net支給額)である。また, 家族を帯同して海外赴任している場合に日本国内で一定の割合で支給される留守宅手当, 海外赴任者に日本国内で支給される賞与を含む。(日本人派遣社員給与の詳細については, 藤野『東南アジア日系製造業の経営課題』を参照されたい。) 現地人社員の給与については, ジェトロ前掲調査報告による。
- 13) 日本企業における職能給は, 本来, 能力給の仕組みとして導入されたものであるが, 人事考課の査定幅が小さいこと, 査定におけるポイント差が給与へ反映する幅が小さいことなどから, 年功序列制などの年功的昇進システムと矛盾することなく定着してきた(「職能資格制度の現状と課題」, 『労政時報』1990年12月など)。 また, アジアに進出している日系企業において, 給与システムとして職能給, 年功給などを総合的に運用する「総合決定給」方式が広く採用されているものの, 運用面で年功的色彩が強いことは, 市村真一らの調査でも報告されている。(今岡日出紀「日本型給与人事制とそのアジアへの移転」, 市村編『アジアに根づく日本の経営』, 東洋経済新報社, 1988年, 198-199頁参照)
- 14) 藤野「『有能なら国籍を問わない』姿勢」(『比較経営論』, 127-135頁)参照。

# 在中日系企業における中国人ホワイトカラーの意識 — 直属上司の国籍と資本形態による影響の比較 —

永井裕久／石田英夫  
(専修大学／慶應義塾大学)

## 要 旨

中国における日系企業の販売・生産拠点の開設が急増する一方、現地事業所を対象とした調査では、中国人従業員の雇用管理の重要性が指摘されている(今田, 園田, 1995)。その背景として、日本と中国の社会体制の違いに加え、現地に特有な職業観や労働慣行の存在が考えられる。また、これからの中国ビジネスの現地化を考える上で、中国人ホワイトカラーの役割はますます重要になると予想され、かれらの意識を理解することが必要になると思われる。本研究では、日系企業に勤務する中国人ホワイトカラーを対象として、その意識に関係すると思われる、上司の国籍と資本形態について、層別比較を行うとともに、職務満足度に影響を与える要因を探索する。

分析枠組として、調査対象者を上司の国籍(日本-中国)、資本形態(独資-合弁)ごとに層別し、t-検定を用いて、それぞれのグループ間の意識の差の有意差を調べ、影響度の比較を行う。また、中国人ホワイトカラーの職務満足度に影響を与える要因を特定するために、職務満足度を従属変数、職務に関連した項目を独立変数とした重回帰分析をおこなう。

分析の結果、在中日系企業の中国人ホワイトカラーの意識は、直属上司の国籍よりも、資本形態により影響を受けることが明らかになった。また、全体的に合弁企業で働く中国人従業員の方が独資企業で働く中国人従業員に比べて、モラルが高いことが検証された。また、中国人社員から見た、日本人派遣者の現地適応度をみても、合弁企業の派遣者の方が独資企業の派遣者に比べて、より適応していることが明らかになった。したがって、長期的な観点から、日本企業の中国ビジネスの成功を考える場合、合弁企業による事業運営を参考にすることが有効であると考えられる。

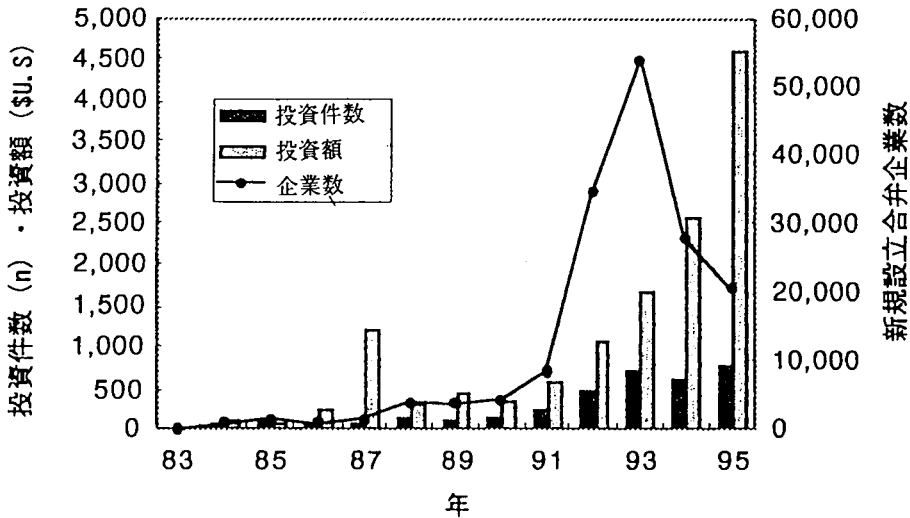
また、重回帰分析の結果からも明らかのように、中国人管理職の職務満足度を向上させるためには、いずれの資本形態であっても、第一に、職務関与を高めることが重要であり、今後、現地事業所における職務充実や職務拡大についても配慮していくことが必要と思われる。また、独資企業では、これに加えて、仕事の見通しを明確にすることや、人間関係に配慮するようリーダーシップに配慮する必要があるが、合弁企業では、目標達成に向けたリーダーシップに配慮する必要があるが提言される。

## 1. はじめに

近年、中国における日本企業の事業展開が急速に発展している。図1から分るように、1990年から1995年までの5年間に、日本の対中投資は、件数ベースで4.7倍、金額ベースで13倍に増加している。また、投資量の増大にともない、日中合弁企業の設立数も増加し、1990年の

4,093社から1993年の53,891社まで拡大したものの、1994年からはむしろ減少傾向を示している。

図1 中国における日本企業の事業展開



一般的に、輸出拠点として中国に企業を設立する場合は100%外資の「独資」、中国国内市場への展開を目的に中国側と資本分担して企業を設立する場合は「合弁・合作」の形態が選択される。なお、合弁と合作の違いは、合弁企業が中国国営企業と外国企業の共同出資による共同経営が前提であり、継続的な経営活動を基本としているのに対し、合作企業は契約期間が定められた経営活動を基本としている点異なる。これに加えて、合作企業では、契約期間を過ぎた後、提携関係を解消する際には、資産が中国企業に帰属するという点で合弁企業とは異なる。

ところで、合弁企業設立数減少の背景について、1) 日本企業の中国拠点設立ブームが一段落した、2) 進出当初に比べ、日本企業が独自の中国ビジネスのノウハウを形成した。3) 独資企業でも第三社の経路を経た、国内販売の可能性が出てきた、などの理由が指摘されている。

しかしながら、一方で、合弁企業は、事業運営にあたり中国側パートナーとの意見調整が難しく、日本的な経営方針や管理方式を導入するためには、独資の形態を取る方が容易とする見方が日本企業の中に増えてきた点も挙げられている(三菱総合研究所, 1996)。さらに、この問題の根底には職場における日中間の対人コミュニケーションや中国人の対日本企業イメージなど、個人レベルの組織行動が影響していると考えられる。特に、生産作業に従事するブルーカラーに比べて、職務遂行における人間関係要素の重要度が高いホワイトカラーには、この傾向が強い可能性が考えられる。

したがって、これからの日本企業の中国ビジネスを考えるためには、資本形態と職場の対人関係の両面から中国人パートナーの意識に与える影響を調べる必要がある。そのためには、現場で働く中国人従業員の個人意識について実証的に調査をすることは、状況を正確に認識する上で有効な手段であると考えられる。

本研究の目的は、第一に、中国の日本企業で働いている中国人ホワイトカラー従業員の意識が上司の国籍や企業形態の違いにより、どのように異なるのかについて現状分析することである。第二に、現在の職場で、どのようにしたら中国人ホワイトカラーの職務満足感を高めることができるのかについても検討する。

中国における異文化マネジメントは、現場における人的資源管理や異文化コミュニケーションの問題とも関連して、今後のアジア地域における日本企業の円滑な事業展開を考察する上で重要な課題であるといえる。

## 2. 先行研究のまとめ

Warner, M (1995) は、外資系企業の中国ビジネスにおいて、その組織成果に影響を与える要因として、1) 設立年数、2) 規模、3) 所有形態を挙げている。この内、所有形態に関しては、欧米系においても、合弁企業の場合には中国的な価値観の影響を強く受けた経営スタイルになると指摘している。また、外資が中国との合弁経営で成功するための条件として、1) 明確な戦略、2) 集団指導的なリーダーシップ、3) 十分な経営資源の確保を挙げている。

そして、Li, E (1996) は、中国において異文化ビジネスを行う上で重要な点として、1) 信頼関係の確立、2) 現状における共通認識、3) 将来の経営目標に向けたヴィジョンの共有を挙げ、マネジメントレベルにおける対人的な一体感の醸成が重要であることを指摘している。

一方、日本企業の中国における現地管理について、今野 (1996) は、在中日系企業 17 社のケーススタディーを通して、合弁、独資に共通な傾向として、技術と製造、および経理部門については日本人派遣者を配置し、総務人事部門に中国人マネジャーを配置した分業管理がなされているとしている。このように、資本形態に関わらず、中国人従業員の人事労務管理については中国型の雇用管理システムが導入されている。

さらに、奥山 (1995) は、36 社の日中合弁会社で働く中国人従業員を対象としたアンケート調査から、中国人従業員は他のアジア諸国 (台湾、マレーシア、タイ、インドネシア) に比べて、日本人派遣者とのコミュニケーション頻度が少なく、全般的に日本人に対するイメージが否定的であることを報告している。また、管理職ほどその傾向は強く、一般的に社会心理学的な観点から期待される接触頻度による対人関係の質的向上についても、中国人従業員に関しては、日本人との接触頻度が改善に寄与することは少ないと述べている。

これらの結果から、中国人従業員の日本人派遣者に対するイメージは、個人的な人間関係よりも、日本国あるいは、日本企業の経営に対する全般的な否定的イメージを反映すると分析している。

上記のような先行研究の結果からも、中国における外資系企業の円滑な事業活動において、中国人従業員とのパートナーシップは欠かせない成功要件であり、中でも、日本企業にとっては、他のアジア諸国での事業活動以上に、中国人従業員との良好な人間関係の確立の重要性が高いと思われる。

ところで、上述した中国人従業員の日本に対する否定的なイメージの形成要因として、二カ国間の歴史的背景や、社会体制の違いにもとづく職業観や労働慣行の差異が考えられる。しかしながら、これからの日本企業の中国における現地化を考える上で、中国人従業員、中でもホワイトカラーの役割はますます重要になると予想され、かれらの意識を理解することが必要で



あると思われる。

その理解の仕方として、どのような要因がかれらの意識形成に影響を与えているのかを調査することは、イメージ改善のための方向性を模索する上で重要といえる。

### 3. 分析枠組

次に、本研究を進めるにあたり、中国人ホワイトカラーの仕事や職場の対人関係に対する意識、また、今後の職務満足感の向上を図るための分析的な枠組みについて考える。

#### 研究1：職場環境の差異による中国人ホワイトカラーの意識への影響

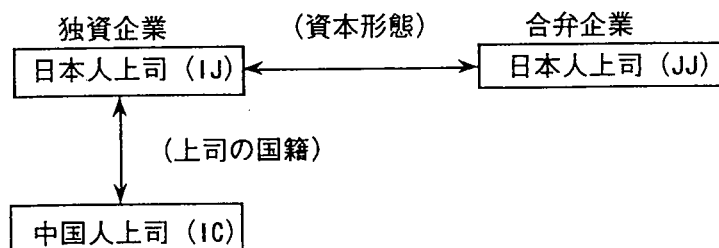
一般的に、異文化組織では、直属上司との対人関係が、現地人部下の意識に重要な影響をもつと考えられている。すなわち、上司の国籍を反映した上司と部下の言語や習慣の違いに加え、上司のリーダーシップ・スタイルが、部下の意識や行動に影響を与えるというものである (Adler, 1991)。

また、中国における日系企業で働く中国人ホワイトカラーの意識は、資本形態の違いからも影響を受けるとされる。すなわち、資本の100%を日本が所有する独資企業では日本の管理の影響を強く受けるのに対し、共同出資で運営されている合弁企業では、日本と中国の複合的な管理方式が取り入れられ、両者の間には異なる意識が形成されると予想されるからである。この点に関しては、組織論の観点から、日々の現場における慣習が組織文化の中心を形成することからも支持される (Hofstede, 1991)。

以上のことから、本研究では、まず、中国人管理者を資本形態：独資(I)－合弁(J)と上司の国籍：日本(J)－中国(C)により、1) 独資企業で直属する上司が日本人 (IJ) のグループ、2) 独資企業で上司が中国人 (IC) のグループおよび、3) 合弁企業で直属する上司が日本人 (JJ) のグループに層別する。

次に、t-検定による平均値の有意差検定を用いて、企業および個人属性を比較するとともに、中国人ホワイトカラーの意識に関わる変数の差異について、1) 上司の国籍による比較 (IJ-IC) および、2) 資本形態による比較 (IJ-JJ) を行う (図2)。

図2 本研究の分析枠組



#### 研究2：中国人ホワイトカラーのモラルの向上要因の探索

研究1で、職場環境の違いによる意識の差異を分析すると同時に、現在、置かれた環境にお

いて、どのような要因がそれぞれの職場の中国人従業員の職務満足感の向上に役立つのかを探索することは、実践的な観点から有効な手段であるといえる。

そこで、研究2では、中国人従業員の職務満足度の向上に貢献するであろう仕事や上司のリーダーシップ・スタイル等の変数間の影響力の差異について分析する。

具体的には、独資企業および合弁企業それぞれにおいて、職務満足感を従属変数、職務に関連した項目を独立変数とした重回帰分析をおこない、中国人ホワイトカラーの職務満足感の向上に寄与するであろう要因を特定する。

## 4. 研究方法

### 4-1. 調査対象

本研究では、中国沿岸部の広東、上海、北京で操業する製造業の日系企業9社を調査対象とした。9社中2社が中国側との合弁企業であり、残り7社は独資企業である。調査の実施時期は、1996年3月下旬から4月上旬にかけて行われヒアリング調査およびアンケート調査を実施した。留置き法により、中国人ホワイトカラーを対象とした262名分のアンケート配付し、216名（有効回答率：82.4%）の回収を得た。

### 4-2. 質問項目

アンケート調査の質問項目は、以下の通りである。まず、属性に関しては、企業属性については、1) 規模、2) 日本人派遣者比率を質問する。また、直属上司の個人属性に関しては、1) 国籍、2) 性別、3) 職位、4) 部下数、5) 使用言語、6) 語学能力、7) 現地の社会事情理解、8) 現地適応度について質問する。さらに、中国人ホワイトカラー本人に関しては、1) 性別、2) 年齢、3) 教育水準、4) 職位、5) 勤続期間、6) 直属上司と一緒に働いている期間、7) 給与レベルについて質問する。

一方、部下の現在の仕事や職場の対人関係については、下記の6項目を用いて、リッカートの5点尺度により測定する。1) 職務関与度「自分の仕事にどれだけ興味をもち、没頭しているのかを測定する指標」（5項目）、2) 集団志向度「自分の所属する集団にたいする帰属意識を測定する指標」（5項目）、3) 役割明確性「仕事遂行にあたっての内容や方針の明確性」（11項目：1. 職務計画、2. 職務遂行、3. 上司指示）、4) 上司のリーダーシップスタイル：(P)課題達成機能「仕事の目標を明確に設定し、その成果に応じて報酬を与えるようなリーダーシップスタイル」（10項目）、(M)集団維持機能「集団の雰囲気や人間関係に配慮し、その目標達成に向けた支援を提供するようなリーダーシップスタイル」（10項目）、5) 職務満足感「上司、給与、同僚、仕事自体に対する満足度を測定する指標」（MSQ 修正版：11項目）

6) 日本企業に対する印象「日本企業や日本人に対する一般的な印象に関する質問項目」（7項目：今田他,1992）。

## 5. 分析結果

### 研究1の結果

表1は、研究1の分析結果として、各変数について、独資企業で直属上司が日本人（IJ）のグループを、独資企業で直属上司が中国人（IC）および、合弁企業で直属上司が日本人（JJ）のグ

ループと比較したものである。

表1 中国人管理者意識についての層別T-検定（有意差項目）

	IJ (n=81)	IC (n=78)	T値	JJ (n=14)	T値
1. 企業属性					
1) 規模	1444.44	2253.59	-3.93**	140.00	8.91**
2) 日本人比率	3.06	0.98	8.26**	2.09	3.89**
2. 個人属性（直属上司）					
1) 性別	1.00	0.95		1.00	
2) 職位（1H-7L）	5.92	4.63	6.29**	6.86	-6.74**
3) 部下数	122.50	479.63	-2.57*	65.36	1.39
4) 使用言語（1=中語）	0.63	0.96	-4.74**	0.71	-0.16
5) 語学能力（1H-7L）	2.85			2.08	2.16*
6) 社会理解	2.88			3.93	-3.07**
7) 現地適応	3.34			3.93	-2.45*
3. 個人属性（中国人）					
1) 性別	0.77	0.63	1.99*	0.73	0.28
2) 年齢（1L-11H）	3.42	2.98	2.42*	6.00	-4.84**
3) 教育水準（1L-6H）	4.24	3.75	3.72**	3.93	0.99
4) 職位（1L-7H）	3.17	2.99	0.66	5.11	-3.48**
5) 上司への勤続（月）	24.52	35.69	-2.03*	69.67	-4.00**
6) 給与（1L-7H）	4.46	3.58	3.28**	4.50	-0.13
4. 職務関係					
1) P型リター-シップ*	3.84	3.94	-1.00	4.16	-1.78
2) M型リター-シップ*	3.66	3.77	-1.10	3.94	-2.11*
3) 労働時間満足	2.48	2.82	-1.72	3.29	-2.24*
4) 福利厚生満足	2.31	2.41	-0.62	3.07	-2.14*
5) 雇用安定	2.64	3.09	-2.64**	3.71	-4.83**
6) 昇進機会	3.31	3.92	-4.66**	3.71	-2.10*

\*p<.05    \*\*p<.01

### 5-1. 属性分析（企業、直属上司、中国人管理職）

企業属性に関しては、独資企業の規模が合弁企業に比べて圧倒的に大きいことが特徴的である。また、職場の日本人派遣者比率は独資企業の日本人上司の部門（IJ）で多く、日本人派遣者と中国人管理者の職務領域の分担が伺える。以上のことから、資本形態と進出の形式および、派遣者比率の間には関係性が認められ、企業規模が大きいほど、独資でしかも日本人派遣者比率が高くなる傾向が推測される。すなわち、企業属性からも独資企業は本社の規模を反映し、より日本的な経営方式がとり入れられていることが想像される。

また、直属上司の個人属性に関して、企業規模が小さな合弁企業における日本人上司（JJ）の職位が最も高く、独資企業の中では、日本人上司の方（IJ）が中国人上司（IC）よりも高い。反対に部下数は独資の方が合弁より多く、独資の中では中国人上司の方が部下数が多い。

そして、日本人の現地適応度については、語学能力、社会事情理解、現地適応のいずれの項目においても、合弁企業の日本人上司（JJ）の方が独資企業の日本人上司（IJ）よりも高いこと

が特徴的である。こうした、合併企業における日本人上司の高い現地適応度は、部下の中国人ホワイトカラーの日本企業にたいするイメージやモラルにも大きな影響を与えると予想される。

さらに、中国人ホワイトカラー本人の属性について、年齢は合併企業で働いている中国人の方が独資企業で働いている者より平均して10歳以上高い。同様に、職位も合併企業の方が、独資のそれに比べて平均で2段階ほど高い。逆に、教育水準は、独資企業の日本人上司の下 (IJ) で働いている者が最も高く、平均で高等専門学校以上を卒業している。上司と一緒に働いている期間は、合併企業で非常に長くなっている。最後に給与については、独資の中では日本人上司 (IJ) の下で働く方が中国人上司 (IC) の下で働くよりも高くなっている。また、給与について独資と合併の間の差はないが、年齢差や職位差を勘案すると、独資の方が合併に比べて実質的な給与の高いことが推測される。

以上のことから、独資と合併、日本人上司と中国人上司の間で、中国人従業員の働く環境や働いている人びとの様相が異なるといえる。そして、こうした様相の違いが、同じ中国人ホワイトカラーの間に意識やモラルの違いをもたらしている可能性が伺える。

## 5-2. 現在の仕事・対人関係

全体的な傾向として、上司の国籍による意識の差異よりも、資本形態による意識の差異の方が大きく、有意な差異の認められた全ての項目において、独資企業の日本人上司の部下 (IJ) は他のグループに比べて得点が低いことが明らかになった。

したがって、今回のサンプルにおいては、独資企業の日本人上司の下で働く中国人ホワイトカラーは仕事や対人関係について、相対的にモラルが低いことが指摘される。

有意な差が認められた具体的な内容は、独資の中では、「解雇の不安がない」、「昇進の機会が日本人以外にも開かれている」という項目であり、中国人上司の部下は、日本人上司の部下よりも、日本企業に対する印象が良好である。

一方、独資と合併の間では、「上司のM型リーダーシップ」、「職務満足度における労働時間と福利厚生」、「解雇の不安がない」、「昇進の機会が日本人以外にも開かれている」、「日本人派遣者の現地適応度」という項目について、合併企業が独資企業よりも得点が高い。

## 研究2の結果

表2は、独資企業、合併企業それぞれで働いている中国人ホワイトカラーの職務満足度を向上させるために、どのような人事管理をしたらよいかを探るために、職務満足度を従属変数、仕事に関する変数およびリーダーシップスタイルを独立変数とした重回帰分析を行った結果である。

独資企業では、職務関与が1%水準で、職務計画および集団維持型リーダーシップが5%水準で、それぞれ中国人ホワイトカラーの職務満足度に有意な正の影響を与えており、修正済決定係数は.426であった。

一方、合併企業では、職務関与および課題達成型リーダーシップが5%有意水準で有意な正の影響がみられ、修正済決定係数は.704であった。

したがって、いずれの企業においても、職務関与の高さが職務満足度を向上させるのに有効な

共通手段であるが、リーダーシップ・スタイルに関しては、独資企業では集団維持型、反対に合併企業では課題達成型が有効であるという対照的な結果が明らかになった。

表2 重回帰分析（従属変数：職務満足度）

	独資企業	合併企業
職務関与度	.343**	.453*
集団志向度	.075	.031
1. 職務計画	.169*	.013
2. 職務遂行	-.117	-.032
3. 上司指示	-.010	.133
P型リーダーシップ*	.175	.400*
M型リーダーシップ*	.198*	.113
AdjR <sup>2</sup>	.426	.704
F	8.814**	15.851**

\*p<.05      \*\*p<.01

## 6. 考察

研究1の分析結果から、中国人ホワイトカラーのモラルは、合併企業の方が独資企業より高く、直属上司の国籍よりも、資本形態により強く影響を受けることが明らかになった。これは、分析枠組で推測したように、独資企業における日本的な管理方式が、中国人ホワイトカラーの日本企業での就業に対する違和感を醸成し、抵抗感をもたらしていることも考えられる。

また、日本人派遣者の現地適応度をみても、合併企業の派遣者の方が独資企業の派遣者に比べてより適応していることが確かめられた。したがって、日本の管理方式を導入する際の日本人派遣者の属人的な要素の重要性も伺える。つまり、独資企業であっても、現地に適応した日本人派遣者を介して日本の管理方式を導入した場合、適応度の低い日本人派遣者の下での移転とは異なる成果を挙げる可能性が考えられる。

したがって、長期的な観点から、日本企業が中国におけるビジネスの成功を考えた場合、合併企業による事業運営を参考にすることが有効であると考えられるであろうし、その場合、日本人派遣者の役割の重要性が指摘される。例えば、先行研究で述べたLi, E (1996)が指摘するように、中国人従業員との円滑な人間関係を構築するために、派遣者と中国人ホワイトカラーとの間で、1) 信頼関係の確立、2) 現状における共通認識、3) 将来の経営目標に向けたヴィジョンの共有を図るために、個人的な一体感を醸成することが必要であろう。

その前提として、合併企業の日本人上司に見られたように言語運用能力が重要であり、長期間にわたる派遣を前提とした日本人派遣者の選抜が必要かもしれない。

また、研究2の重回帰分析の結果からも明らかのように、中国人ホワイトカラーのモラルを向上させるためには、いずれの資本形態であっても、第一に、職務関与（仕事に対するコミットメント）を高めることが重要であり、組織はそのための施策を図る必要があるといえる。例

えば、これまでの中国人ホワイトカラーの仕事について、職務充実（仕事の深さ）や職務拡大（仕事の幅）について再検討することが必要である。

さらに、独資企業では、これに加えて、職務計画（仕事の見通し）を明確にすることや、集団維持型リーダーシップ（人間関係に配慮するようなリーダーシップ）が、合弁企業では、課題達成型リーダーシップ（目標達成に向けたリーダーシップ）の発揮が提言される。この資本形態の違いによる適合リーダーシップ・スタイルの差異については、次のような職場環境とリーダーシップの条件適応からの解釈もできよう。

すなわち、独資企業では、日本の管理方式にもとづく厳しい管理の職場環境が設定されており、そこでは、むしろ人間関係に配慮するようなリーダーシップが中国人ホワイトカラーのモラル向上にとって条件適応的であるということ。また、合弁企業では、これまでの国営企業的な職場環境では、個人の業績を競争原理に基づいて、正確に評価する課題達成型リーダーシップが中国人ホワイトカラーのモラル向上にとって条件適応的であるということである。

本研究の限界としては、無作為抽出によるデータの収集ではなく、きわめて限られた企業からのサンプリングであり、かつ、サンプル数が限られていることである。特に、合弁企業のサンプル数は少なく、統計的な課題も少なくない。これは、合弁企業における中国側への配慮が、アンケート調査の困難性に現れた結果ともいえる。また、調査に協力した合弁企業は成功している事例に偏っている可能性もある。

しかしながら、これまで、日系企業における中国人ホワイトカラーの意識の定量的分析はほとんどなく、将来の日本企業の中国ビジネスにおける課題を発見する探索的研究としての意義があると思われる。今後は、中国内の地域別比較や合弁企業における経営施策のより詳細な調査研究が望まれる。

※本研究は、平成7年度の慶応義塾大学研究助成の研究成果の一部であることを記す。

#### [参考文献]

- 今田高俊他（1992）『中国における日本人観と勤労意識に関する調査研究とタイ・マレーシア・インドネシア3カ国との比較研究』、産業研究所。
- 今野浩一郎（1996）『日系企業の経営と雇用管理』日本労働研究機構。
- 三菱総合研究所（1996）『中国投資ガイドブック』三菱銀行。
- 三菱総合研究所（1996）『中国情報ハンドブック』蒼蒼社
- 奥山敏雄（1995）「対立する常識－日中間の組織感覚の違いと。コミュニケーションの落とし穴」『アジアからの視線－日系企業で働く1万人からみた「日本」』（今田高俊、園田茂人）東京大学出版。
- Adler, J. N (1991) International Dimension of Organizational Behavior 2nd Ed. Boston: PWS-KENT.
- Hofstede, G (1991) Cultures and Organizations, Berkshire, England: McGraw-Hill Book.
- Li, E (1996) A Key to Cross-Cultural Management in China, Proceedings: Cross-cultural Management in China (Hong Kong Baptist University).
- Nagai, H. & H. Ishida (1996) Cross-Cultural Supervisor-Subordinate Relationship at the

Japanese-Affiliated Companies in China, Proceedings:Cross-Cultural Management in China (Hong Kong Baptist University).

Warner, M (1995) The Management of Human Resources in Chinese Industry London: Macmilan.

# 日本の海運業における国際競争力の強化 — 多国籍企業化への模索と課題 —

星野裕志 (神戸大学)

## 要 旨

外航海運業とは国際的に認められた「海洋自由の原則」の下で、グローバルな広がりを持って経営活動を行う産業である。日本海運も、国内の他の産業に先駆けて明治初期から海外進出を図って以来、外国航路の運営というそのビジネスの特性以上に、積極的に国際化を推進してきた。外国人船員の配乗・外国籍船の運航・海外の金融子会社の設立などを通じて経営資源の海外調達を1970年代から進めてきており、またドルコスト化などの動きも国内では先駆的な経営活動といえる。

日本を含めた先進国では、開発途上国・中進国の新興海運企業や旧社会主義国の国営海運企業によって国際優位性が脅かされ始めて以来、様々なコスト削減の試みがなされてきた。しかし、コスト面からも国内の規制からも、もはや母国を中心とする経営活動には構造的な弱点があり、優位性の回復は困難な状況にある。特に日本の製造業のトランスプラントに伴って、国際物流に占める日本貨のシェアや国内荷主との緊密な関係も急速に変わりつつあるのも、日本海運にとっては経営基盤を不安定にする要因となっている。それにも関わらず、国家及び国内産業との緊密な関係が、日本の船会社の方針決定に大きく作用している。日本の製造業がプラザ合意以降の円高傾向の中で、急激な海外直接投資を進めて多国籍化に踏み切ったのとは裏腹に、日本海運はあくまで国内に留まっている。日本国内の本社を中心とする事業活動・国内荷主を対象とする体制作り・きめ細かなサービスの提供・日本中心の航路網の構築など、従来からの日本船社に見られた極めてEthno-centricな経営方針から転換を図り、多国籍化への模索はようやく緒についたばかりである。

本稿では、日本海運の明治以来の海外事業展開の軌跡を検証し、国際競争において日本を中心とする経営活動の限界を十分に認識しながらも多国籍化が遅れた理由を分析した。その結果、競争者の市場参入による競争の激化、円高の進行による収支の悪化、国内物流の空洞化傾向、日本型多国籍企業の増加による物流コントロールの分散化などの急激な外部環境の変化への日本海運の対応の誤りについて考察した。また、もうひとつの要因として、もはや国内荷主のナショナリズムや政府による海運保護策が期待できない状況において、なお日本海運を国内に押し留めたナショナル・フラッグ・キャリアとしての国籍意識を指摘した。

## はじめに

外航海運業は元来交易の手段として、また国内産業の振興を目的として、各々の国に於いて最も早い時期から海外への進出が図られてきた。日本海運もその例外ではなく、明治政府の殖産興業策の一環として、アジア周辺諸国との近海航路の開設に始まり、日清戦争直後の1897年



には欧州・北米大陸を結ぶ遠洋航路に参入している。また、第一次世界大戦前後には、既に日本の多くの海運会社が大戦景気と交戦国の商船隊の空白について、欧米主要国に航路網の展開と支店の設置をほぼ終えていた。さらに第二次世界大戦後は、船舶の外国籍化、外国人船員の積極的な採用、外国傭船の活用、海外における資金調達、ドルコスト化など、日本の他の多くの産業に先駆けて経営活動の国際化に取り組んできている。

海運業が「日本経済の風見鶏」として、経営環境の変化にいちやく直面し、これらへの対応策をとってきたことを考える時、極めて国際的なビジネスである外航海運業が、今なお日本を拠点として経営活動を継続している事実は大変興味深い。つまり、国際競争力に陰りが見え始めた時期から、生産手段としての船舶や船員の海外移転を積極化させながらも、日本の海運業自体はあくまでも国内に留まる方向を選択している。一方、製造業の多くは1985年のプラザ合意後の円高基調の続く中、海外直接投資額を増加させ多国籍化を進めてきている。日本に本社機能を置きながらも実質的な経営活動は各々の地域拠点を中心とするグローバル・ローカリゼーション組織や、国家の枠組みを超えたトランス・ナショナルな企業形態などの新たな選択が生じている。

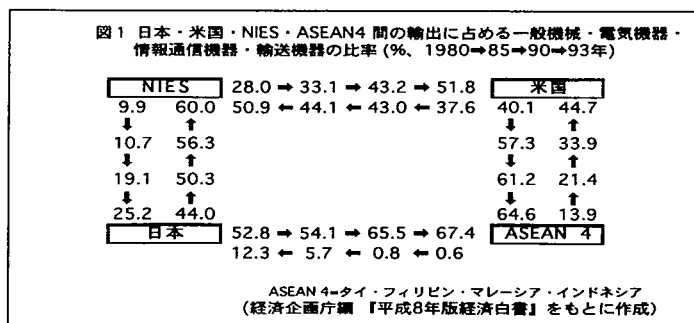
世界の海上コンテナの輸送量を見ても、日本関連の貨物が全体のシェアの9%を占めた1985年から現在の8.1%に至るまで漸減傾向にある中で、日本企業が積極的にトランス・プラントをおし進めたアジアの荷動き量は、同時期に6割増しの33.7%を占めるに至った。自動車・家電機械メーカーなど日本を代表する企業の多くは、生産拠点の海外移転やR & Dの現地化などのグローバル展開を本格化し、また外国人の管理職への登用を始めている。

本稿は、海運業界がその特性から早くから海外に進出し国際化を推進してきた背景を考察することと、国際競争力の欠如を認識しながらも多国籍化が遅れた理由を明らかにすることを目的としている。

## 1 海運業のグローバル経営

### 1-1 企業の国際化と多国籍化

急速な円高の進行は、国内の産業に対してかつてない規模での構造変革を迫った。プラザ合意以前に年間100億ドルを超えることのなかった海外直接投資額は、製造業を中心として1989年の675.4億ドルをピークに伸長し、円高の落ち着いた現在も高水準を保っている。定期航路のコンテナ船で輸送される代表的な品目である機械や家電・情報・輸送機器の生産をとっても、生産地の多極化は顕著に見られる(図1)。まさに10年余で、企業活動の多国籍化が一気に進んだ感がある。



ヴァーノン（1966年）の提起した製品サイクル論では、先進国での製品の開発生産→海外輸出→直接投資による現地生産→本国への輸入の段階を追いながら先進国企業の多国籍化が促され、同時に技術の標準化と共に生産コストの低い開発途上国でも国際分業による「棲み分け」が進むことであろうことが示された。先進工業国の製造業は、海外市場への輸出から市場指向の現地生産、輸出指向の現地生産、本国への逆輸出と各々に機能を変化させるが、さらに付加価値性の高い製品を開発して、新たな機能をライフ・サイクルに組み込むとしている。

海運経営の展開をこのモデルに当てはめると、二つの点が指摘できる。まずこの理論では、水平分業の拡大の可能性を示唆しているが、それに伴って海上輸送システムにも、当然大幅な変化が現われるということである。従来先進国から開発途上国への工業製品の輸出、逆方向の原材料の流れに留まらず、市場と生産がより広く拡大し、かつ複雑化することになる。ひとつの企業の多国籍化の単純化されたモデルではあるが、1966年に発表された時点で、日本海運の本国中心の航路運営と経営活動が陳腐化する可能性は予測された。さらに、ヴァーノンの製品サイクル論の批判としてテイラー（1986年）が提起した、「国際調達拠点を中心とする製品の水平移動の拡大」でも、国際物流の多様化が指摘されている。

次に、海運においても工業製品の生産と同様にコスト優位性は移動する。標準化されたサービスとしての輸送は、付加価値の高い商品の導入により、新たなサイクルを呼び込みうることである。しかし、残念ながらコンテナ化以後技術革新の停滞する先進国の海運業では、未だに差別化を可能にするサービスの出現を見ることなく、中進国や開発途上国に国際優位性は移動している。それにもかかわらず、日本の船会社の経営主体は、多国籍に移行されることなく現在に至っている。

それでは、海運業の多国籍化を押しとどめた要因はどこにあるのだろうか。岡庭（1975年）は、国家の枠を超えた海運の企業活動を陸上産業の多国籍化とは区別して、「インターナショナルリズム」と規定している<sup>1)</sup>。日本海運は戦前は軍事政策を、戦後は国際収支の改善を推進力とするナショナルリズムを引き継いでいるとし、海運業はナショナルリズムを基礎に置いた海外展開とみなしているからである。つまり、海運業に多国籍化の概念が当てはまりにくいゆえに、むしろインターナショナルリズムによる国際秩序構築の必要性を提唱した。

また、佐波（1949年）は海運業の類型化の中で、英国・ノルウェー・ギリシャ海運など主に三国間輸送を事業分野とする形態を第3型海運として区分し、一般的に国内の荷主（貿易商・製造業者）との関係をより淡泊または疎遠としている<sup>2)</sup>。一方、日本海運は経営の本拠を国内に置く第2類型として、戦前と戦後の直後においては、荷主との緊密な関係と国家の手厚い海運政策で守られていることを指摘した（表1）。

表1 国民経済と海運業の類型化

海運業の類型	活動地域（航路）	国家保護	国際競争力	特徴
第1型	近海・沿岸	大	小	アウトルキー
第2型	遠洋外国航路	中	中	ナショナルリズム
第3型	三国間航路	小	大	コスモポリタン

〔出所〕 佐波宣平『海だ山だ』狭衣会より。

現在の日本海運は、第3型への移行を図りながらも意識の上では第2型類型を脱しきれないが、荷主・国家との協調関係は確実に希薄になっている。つまり、実態面でグローバル化を進めながらも、ナショナリズムを基盤とする体制に大きな変化のないところに脆弱な面が残されている。

従来日本海運業の国際化に関する研究は、船籍や外国船員などの経営要素の視点から、あるいはギリシャや北欧など外国船主のオフショア化との比較から考察され、また日本海運の国際競争力の強化についての包括的な研究の中で事業戦略の構築の選択肢としてなされてきた。本稿では、超国家的ビジネスである海運業を国家との関係で検証する。

## 1-2 国際輸送業における自由

国際法の祖グロティウスによって1609年に提唱された「海洋の自由」は、19世紀半ばには既に自由貿易主義と共に「海運自由の原則」として確立された。この原則に基づいて、船舶の航行、航路の運営、輸送行為などの海運会社の経営活動は、国家による規制から除外されてきた。国際間の物流を担うもうひとつの輸送手段である航空会社に関する様々な規制と比較すると、その干渉に関するコントラストが一層際立つ。政府・二国間協定・多国間国際協定の枠組みの中で経営活動を行う航空業界に対し、海運の法的な規制はわずかに過ぎない。例えば、カボタージュに基き外国企業による内国間の輸送の禁止、発展途上国海運育成のための「UNCTAD 定期船同盟行動憲章条約」他によって、輸出入貨物の自国海運企業の積み取り比率に関する留保条項が規定されている程度であり、むしろ安全面の配慮から統一的な国際基準の適用が望まれている。自国貨物の留保については、GATTのウルグアイ・ラウンドでもサービスに関する自由化の課題のひとつとして取り上げられ、後にWTOに受け継がれている。またカボタージュ問題もEUの発足に伴う域内企業の国内区間の参入が検討されているなど、将来的に完全に撤廃される可能性も有り得る。

一方各国の民間航空会社は、第二次世界大戦後になって経営活動を本格展開してきたこと、軍用機の民生転用も含めて国防とリンクしていた点、幼稚産業として安全面などでの基準の確立と同時に産業の保護が必要であったことなど、歴史の長い海運にはない様々な政府の干渉を呼んだ。いわゆる「五つの自由」という限られた枠内での旅客貨物輸送や、時として国際関係や政治的要因の反映され易い航空権益の獲得なども、自由な経営活動の阻害要因となっている。昨今の規制緩和を促す「オープン・スカイ・ポリシー」は、米国を軸に主張されるに留まっており、その結果、現在の枠組みの中では多国籍企業としての航空会社は成立し難い。本来の輸送業務に関する限り、航空会社の国際化は自国の本社と海外支店・営業所を繋ぐ国際ネットワークの構築の域を出ない。

次章で述べる通り、外国人船員が運航する海外船籍の船舶を利用しながらの国際間海上輸送には、常に経営活動の最適地に本社を置く多国籍化の選択が可能である。現実的にヨーロッパ系企業では、船舶保有はタックス・ヘブンを、運航はコスト面で有利な地点に分散して展開するといった経営形態も見られるだけに、日本船社の国籍への強い執着が感じられる。一般的にグローバルに事業を行う企業は、国際競争に直面することを契機として、政府の政策を産業保護から規制の撤廃に求める傾向にあるが、海運業の方向性は明確ではない。

## 2 外航海運業の国際化の軌跡

外航海運が国際間の物資輸送を事業目的としている以上、事業分野の海外展開は当然の帰結である。航路の開拓、海外事業組織の設置、荷役関連の付帯事業の充実などがそれに当たる。明治期から第二次世界大戦終結以前の各船会社は、あくまで日本を中心とする貨物の輸出入や移民を含む旅客の輸送に携わりながら、国際的なビジネスを展開してきた。それに対し、戦後の国際化は単なる航路拡大に伴う海外進出に留まらず、生産要素を海外に求めるより徹底した経営の国際化を推進したことから、質的には大きく異なる。具体的には、外国人船員の雇用、外国籍船舶と外国船舶管理者の起用、資金調達を含むファイナンス業務のオフショア化、事業ドメインの拡大などが、戦後の国際化の顕著な例として挙げられる。

### 2-1 海外航路の展開

まず事業エリアを海外に求めた国際化の第一歩として、外航航路の展開を見る。

近代企業としての日本海運の海外進出は、1876年1月三菱会社による上海航路の開拓に始まる。本邦初の外航航路は明治政府の命令によって、海外から購入した船舶の払い下げと20万円の運航補助金と共に命令航路の形態をもって開始された。その後近海航路を得意とする大阪商船によって日本周辺のアジア航路が、また遠洋航路を指向する日本郵船によって1896年迄にはアジア・欧州・米国・豪州にまたがる四大基幹航路の枠組みが形作られる。さらに、航海奨励法や政府の特定航路助成によって航路網を広げ、紡績・毛織物・生糸・機械などの近代工業の発展とともに、日本の輸出入を支える輸送手段を提供する。

第一次世界大戦の開始時には、日本からの輸出シェアの60.1%、輸入の53.7%を日本船が提供するまでに実力をつけることになった。さらに大戦中の輸送需要の拡大と交戦国の商船隊の機能のマヒは、日本海運に未曾有の繁栄をもたらす。航路の拡張と同時に海外支店の展開も急ピッチで進み、第一次大戦終結前後には主要な海運各社が海外展開を終えている。これは、総合商社やその他の代表的な製造業の海外進出に比べても、むしろかなり早い段階での海外ネットワークの構築といえる。

戦後は連合軍最高司令部の命による船舶運営会の一元的な海上輸送を経て、定期航路の再開を開始する。以後1964年の海運再編成迄の間に、戦前のレベルへ復帰し景気の拡大と日本の高度成長を支える基盤強化がなされた。

### 2-2 外国人船員の雇用

外航海運業の創生期に見られた英国人船長などのお雇い外人による船舶の運航も、航路の拡張と共に完全に日本人の手に渡った。しかし、日本人船員の給与水準の上昇は、1960年代から再び外国人の配乗に目を向けさせることになった。いわゆる東南アジアなどの開発途上国船員の採用である。政府機関として海外雇用庁を置き、国民の海外就労を積極的に支援するフィリピンをはじめ、1988年のソウル・オリンピックによる内需拡大の雇用創出前の韓国から台湾、中国、インドネシア、ミャンマーまで次々とアジアにマンニング・ソース（船員の供給源）が開拓された。世界の運輸関連の組合を統括する国際運輸労連（ITF）では、世界の船員一人当りの最低賃金は月額1,100ドルに規定しているが、実際にはそれを下回る賃金で外国人船員を雇

用する例も多い。表2に示すとおり、船員にかかる費用の競争力回復を目指して、日本国内でも様々な実験段階を経て、パイオニアシップなどの11名の日本人船員のみで運航可能なシステム作りや、少数の日本人と外国人の運航する混乗近代化船の導入に取り組んでいる。しかし、円高傾向ともあいまって、外国人船員雇用の人件費との格差は開くばかりである。

表2 商船1隻あたりの年間船員費比較

国籍	全員日本人船員配乗					混乗		アジア船員
	在来船	近代化船	近代化船	近代化船	パイオニアシップ	日本人9名+	日本人4名+	アジア船員
	22名	18名	16名	14名	11名	アジア14名	アジア19名	23名
年間コスト概算								
(1988年)	225万ドル	195万ドル	170万ドル	150万ドル	120万ドル	125万ドル	85万ドル	45万ドル
↓			↓	↓	↓	↓	↓	↓
(1995年)			330万ドル	295万ドル	243万ドル	231万ドル	161万ドル*	60万ドル

〔出所〕 日本船主協会資料  
 1988年 \$1 = ¥140 換算  
 1995年 \$1 = ¥100 換算  
 \* 日本人5名+アジア船員18名)

大手海運各社は、フィリピンに自前の雇用および研修センターを設置して、船員の安定確保と高度化された船種に適合できる質の高い船員の確保を進めている他、マンニング会社を通じてさまざまな国籍の船員の配乗を図っている。

### 2-3 外国籍船の活用

生産要素としての船舶の国際化には、二つの側面がある。船舶自体の便宜置籍化と船舶管理業務の外注化である。海運会社にとって、船舶の国籍である船籍を国内に置かずにあえて海外に置籍するには、多くの利点が認められるからである。コスト面では、船籍の登録料が国内に比して格段に低額であること、事業収入にかかる法人税が極めて低いこと、船員の国籍が問われないために開発途上国船員を自由に配乗できること、などが挙げられる。また、船舶の保有や運航に関わる安全基準や規制が緩やかなことから、あえてコスト軽減と本国政府の厳しい規制からの回避を目的に便宜置籍化が促進されてきている。日本における節税目的の便宜置籍船は、明治の末期には早くも中国に船籍を登録した「大連置籍船」として導入されている。

海外置籍の方法として、名目上の外国船主が建造の便宜置籍船を起用する「仕組船」や、日本船主が外国法人に裸備船に出した日本籍船に外国人を配乗して再び定期備船する「マルシップ船」などの方式がとられている。現在世界の商船の約4割がパナマ・リベリア・キプロス・バハマなどに船籍を持つ便宜置籍船で占められているが、ほとんど全ての実質上の船主は日本を含む先進国の海運会社である。カリブ・中南米・アフリカなどの船籍地にはペーパー・カンパニーを設立するだけで、実際の業務は国内で日本籍船と同等になされるが、船舶の海外置籍は製造業における海外生産工場の建設に相当する国際化とみなされる。ドルコスト化の要請からは、さらに自社船に替えて、市場からの外国籍船の単純備船なども増加させている。

次に船舶管理業務の外注化とは、船舶のメンテナンスや船員の配乗などの船舶の管理全般にかかわる業務を、主に本社と資本関係のない外部の専門企業に委託する動きである。船主と運

航者が同一であることの多い日本の海運業においては、従来これら船舶管理は重要な業務のひとつとして本社内で行われてきた。一方、ヨーロッパの海運業では、1970年代から運航・保船・船員にかかわる船舶のハードとソフトの両面の管理をキプロス・香港などにおかれた専門の船舶管理（シップ・マネージメント）業者に委託するケースが見られた。本船の実質的な支配権は維持しながら外国籍の船舶と外国人船員をむしろ効率良く管理する方法として、日本企業の外注化が促進されつつある。これは、中核業務のアウトソーシングであり、また海外企業への委託という面では、本社機能のグローバル化に数えられる。

#### 2-4 金融子会社の設立

欧米の船主は前述した業務の外部委託や船舶の便宜置籍化に留まらず、よりドラスティックな手段で、コストの軽減を図る場合がある。例えば、金融業等にみられるように本社自体をタックス・ヘブンを設立する方法である。これにより法人税や租税の減免措置を受けると同時に、船舶の建造や購入などファイナンスや事業活動に対する投資を規制を受けずに行うことが可能になる。

日本の海運業においては、こうした全面的な本社移転の例はほとんど見られないものの、業務のグローバル化の一環として事業資金の調達や為替リスクのヘッジを担当する金融子会社を海外に設立する動きは1970年代から見られた。この先駆けとなったのは、1970年の日本郵船の金融子会社NYK International Luxemburgの設立である。海外事業の拡大に伴って資金調達・運用機能を海外に求めることと、国内の厳しい為替管理を回避することが目的であり、また国内で禁止されていた持株会社にかかわって、効率的な資金配分が可能になった。これに続く日本船社の金融子会社の設立は、金融業を除く国内の事業会社のファイナンス業務の海外展開としては最も先駆的かつ革新的な動きといえる。

#### 2-5 事業ドメインの拡大

日本の海運各社はコモン・キャリアとしての定期船の運航を主体とする事業、あるいはインダストリアル・キャリアとしての不定期船を中核業務とするなどの差はあれ、事業全体に占める海運業比率は極めて高い。例えば、コングロマリットの運輸部門を担う米国の船会社や、多角的な事業展開の一部を構成するヨーロッパの有力船会社と比較してもその差は際立っている<sup>3)</sup>。日本郵船が創業100周年を機に21世紀を見据えた「NYK21」を策定し、また商船三井が同様に「チャレンジ21」で、各々事業の多角化による海運業比率の大幅低下を図ったが、その後の円高の進行で海運業主体の事業構造に大きな変化は見られない。しかし、1980年代半ば以降、変化の布石は次々に打たれてきている。日本海運の事業ドメインの拡大には、海運業から総合物流業への脱皮、海運の新規分野への参入、事業エリアのグローバル展開が挙げられる。

まず総合物流業への転換は、専用船化とコンテナリゼーションの進行と共にもたらされた。ユニット化された貨物の輸送という安全かつ安定的な特性と新興海運企業との差別化戦略から、日本の船社は複合一貫輸送の開発に資本投下した。すなわち、荷主の利便性を高めるべく、かつての「Port-to-Port」の輸送に替えて「Door-to-Door」のサービスの提供である。その結果、海上輸送に加えて、貨物列車の運航会社、貨物の結節点の物流倉庫、内陸貨物のフォワーディングなどの子会社の設立や情報ネットワークの開発、コンテナの管理など複合輸送に関わる様々

な業務の拡大を促した（表3）。

表3 日本郵船・商船三井・川崎汽船の現地法人および海外関係会社  
(1995年3月末)

	自営代理店 (定航/不定期)	倉庫・ ケミカル業	金融業	ロジスティクス・ 客船・その他
日本郵船	20 (17/ 3)	12	4	6
商船三井	18 (14/ 4)	29	5	11
川崎汽船	21	10	4	13

[出所] 1995年各社アニュアルレポートより作成

次に新たな海運分野への参入は、欧米專業社の独壇場であった液化天然ガス、ケミカル・タンカー部門や客船事業の開始が挙げられる。エネルギー輸送は長期的な安定収益と国内荷主の需要増が期待できる分野であり、またクルージング・ビジネスは、海運業にとって初めて法人・企業中心から一般顧客を対象とする川下への進出である。船舶運航のノウハウを生かしながらも、運輸業からレジャー産業への多角化であり、将来の事業ドメインの在り方の模索や新規分野への参入を狙うパイロット事業としての位置付けも期待できる。

事業エリアのグローバル化とは、日本を起点とする輸出入主体の輸送から、三国間ビジネスへの積極的な参入である。日本の製造業が現地生産比率を高め、また海外工場を輸出基地として第三国の市場への輸送需要が高まるにに合わせて、船会社も三国間輸送比率を伸長させている。もちろん、日本企業関連の三国間輸送だけでなく、海外荷主へのアプローチや日本関連以外のプロジェクトへの参入も積極的に進めている（表4）。

表4 日本海運の三国間市場依存度（%）

区分	輸送量			運賃収入		
	1985年	1990年	1995年	1985年	1990年	1995年
<b>定期航路</b>						
輸出	34	24	19	50	34	27
輸入	40	3	30	26	28	26
三国間	25	42	51	24	39	46
<b>不定期航路</b>						
輸出	10	6	5	41	30	23
輸入	71	77	74	43	55	60
三国間	19	18	21	16	14	17

[出所] 運輸省海上交通局「海上輸送の現況」より作成。

この動きはあくまで国内荷主を主たる対象として、きめ細かなサービスで日本関連貨物の取り込みを図ってきた従来の方針からは、大きな転換である。

### 3 海運業と国家

現在の日本には、旧社会主義国やNIESを初めとする新興海運国に見られる様に、国内産業育

成のための手厚い保護策や国営海運は存在しない。しかし、海運業は明治以来たとえ純民間資本であっても、産業分野の中で必ずしも自由放任の経営活動が許されてきたわけではない。近代国家の形成期には交易手段という任を与えられ、また現代の独立国家の自立性の象徴として、時に海運業に、また現代においては航空企業に対して、政府の特別な関与が認められる。一国を代表する輸送機関としての「ナショナル・フラッグ・キャリア」の概念は、船舶や航空機の旗国主義に基づき国家の利益を代表するものとして、国際社会において幅広く受け入れられている。日本もまた例外ではなかった。

日本政府の海運業に対する政策には、航路拡張、質の高い日本船隊の維持、経営基盤の安定、国際競争力の強化などを目的としての助成が含まれるが、同時にその時々々の国家目的への海運の利用を意図した統制が見られる。常に一定規模の船隊を確保する必要性は、好況期の海運会社の事業拡大の支援だけでなく、不況期の経営合理化や業界再編にまで深く関与している。海運に対する助成は大きく時期的に、①明治維新後の殖産興業策に基づいた交易手段の整備期、②欧米列強に並ぶ産業育成から富国強兵の帝国主義的拡張期、③敗戦後の産業復興から国際競争力強化の時期に分けられる。

この章では、日本の海運業と国家の関わりを考察しながら、課題について言及したい。

### 3-1 産業育成と海運助成

殖産興業に基づく産業基盤の整備期には、命令航路などの航路整備に対して航路助成が、船隊整備にたいして奨励金などが交付された。外国航路の開設には、企業としての判断に加えて政府の意図が補助金による支援という形で反映されているといえる。

日本における近代海運企業の創業期には、明治政府から当時の代表的な海運企業であり「社船」と呼ばれた大阪商船・日本郵船などに対して、定額補助、郵便輸送料、命令航路や遠洋航路補助が出された。前述の様に本邦初の外国航路である上海航路も命令航路として運航補助が付けられた。日本郵船に対する国家補助は、日清戦争後の1897年以降年額100万円を超え、1898年には収入全体の26.5%を占めるに至った。

次の段階として、日清戦争で得た教訓から欧米列強に並ぶ産業育成と帝国主義的拡張を意図して、1897年に航海奨励法が制定された。戦時体制下で利用しうる大型優秀船舶の平時からの維持に向けて、総トン数1千トン以上の鉄製・鋼製船舶建造の奨励金交付を目的としている。後に商船の戦時輸送の活用、補助艦艇としての陸海軍への編入、優秀船舶の軍艦への改装など、平時の助成は戦時の徴用と表裏一体となりながら、日本海運を支えてきた。

第二次世界大戦でピーク時の約8割の商船を失った海運業に対して、計画造船・新造船の利子補給を通じて、大規模な船隊整備の支援が実施された。もちろん戦前の国家補助額とは及びもつかないが、コンテナ化時期までの船舶の整備と近代化に大きく貢献したことは否定できない。

日本海運は、創生期から現在に至るまで業界として幾度かの危機に直面している。海運業の基盤が築かれる時期を除けば、第一次世界大戦の空前の海運ブームの後の揺戻しから世界恐慌による国際的な経済活動の停滞であり、1960年代前半の船舶過剰と市況の低迷による海運不況である。政府は合理化の推進と業界の再編に向けて、強引なまでのイニシアティブを発揮する。1920年の船舶国有化論の台頭もその一端である。また1964年の海運集約では、長期海運不況で経営基盤の脆弱になった国内の外航船社・船主95社に対し、企業グループを超えて中核



の6社を中心とするグループ化を促すなど抜本的な施策を提示した。海運業にはもちろん民間資本としての選択が残されていたとはいえ、政府の「行政指導」に基づいて業界の方向づけが色濃く反映されている。政府の合理化促進と優遇策は、海運業の国際競争力の強化と過当競争の防止を目的としたが、ここに国際競争と切り離された日本商船隊としての「護送船団方式」の海運政策の基本方針のルールが敷かれたとも言える。

米国連邦海事局の57ヶ国を対象とした海運助成に関する調査<sup>4)</sup>では、欧米主要国を含む対象国の全てにおいて、政府は自国籍船を運航する海運会社に対して造船もしくは運航などに関わる何らかの特恵的扱いを扱っている。また、政府貨物や軍用貨物の輸送を自国の海運会社にのみ特権的に与えることで、自国商船隊の維持に便益を与える国も先進国、開発途上国に関わらず見られる。しかし国内企業への差別的な扱いは、国際社会でも問題視されつつあり、今後日本政府による海運助成の大幅な増加は考えにくい。

### 3-2 経済安全保障

日本政府による海運育成政策は、もともと明治の台湾征伐の際に中立的立場を貫く米国・英国から貨物船の傭船を拒否されたことから、自国船隊の維持の必要性を感じたことに始まる。つまり、商船の国家安全保障体制への組み入れである。海運各社は政府の船舶改善助成によって優秀船舶を整備する一方、戦時体制下においては海軍・陸軍に御用船として徴用され、物資の輸送に従事した。現代でも湾岸戦争における米国やフォークランド紛争の英国政府の対応に見る通り、戦時体制における物資・兵員の輸送手段としての商船の有用性と補助艦隊の位置付けが明らかにされている。もちろん戦後の日本においては、安全保障の目的で日本船隊の整備が行われたことはないが、経済安全保障の視点から日本籍船の重要性が検証される時期にきている。

エネルギーのほぼ全量や食料の約6割を海外からの輸入に依存する日本では、輸送手段の確保がまさにライフラインと見なすことができる。さらに、貿易立国としての日本では、製造業が海外市場へ製品輸出することで現在の繁栄が成立していることを考慮する時、海上輸送は日本の経済安全保障に欠かせないともいえよう。しかし、先の大戦の悪夢は、安全保障と国際輸送を正面から論じることを避けさせている様にも見える。かつて、海上自衛隊による商船の国際輸送路（シーレーン）の確保が論議されても、輸送手段の商船については触れられることはなかった。戦後の日本において、目的は異なっても自国の商船隊の維持を広く周知させることができなかつたところに、海運の置かれた苦しい状況がある。

### 3-3 ナショナルリズム

日本の海運業の国際化はあくまで、国家の枠組みを超えないことを前提とする海外進出であったと考えられる。海運は当初より、国民経済に寄与すること使命として与えられてきたからである。また海運に対する国家の関与や産業界を中心とする国民感情は、歴史の中で培われた。特に海外依存度が極めて高く通商国家である日本の海運業にとって、原材料の輸入と完成品の輸出が事業の中核であり、製造業や総合商社など日本の荷主企業が最大の顧客であった。当然サービス・ネットワークは日本の港湾を中心に展開し、国際競争は無視できないもののコストのかかるきめ細かなサービスが、国内の荷主と海運会社の長期的な信頼関係を築きロイヤリティを

維持できると考えられた。その結果、顧客対象の点からも事業展開からも「日本」という ethnocentric の形態が追及され、リスクの分散あるいは外国企業へのアプローチの認識が希薄であったことも指摘できる。

今日、トランス・ナショナル化に踏み切る企業を概観すると、文字通りボーダーレスのビジネス特性を持つ業界や、企業グループに縛られない比較的若い企業が多くみられる。その反面、様々な局面で政府と産業の結びつきの強かった旧財閥系などの企業グループには、経営活動とナショナリズムを切り離し難い感情も根強く残されている<sup>9)</sup>。三菱グループの日本郵船、住友グループの中核の一つであった大阪商船と三井グループの船舶部門の合併した大阪商船三井船舶、川崎製鉄・川崎重工グループの川崎汽船など、日本の代表的な船社には、まさにグループ内の製造業と表裏一体となって海外発展を遂げてきた経緯が無視できないのかもしれない。

船会社が従来との関係から脱却しない間にも、ボーダーレスに活動する国内荷主の意識は変化している。自国貨自国船積みの国民感情としてではなく、ジャスト・イン・タイムのロジスティック・システムを保証する高品質の輸送に対して、一定のシェアを日本船社に配分してきた。つまり、ナショナル・ミニマムの維持ではなく、適切なコストと高いサービス・スタンダードを提供する船社を選択することが最も重視されてきている。そこにナショナリズムの意識は少ない。

#### 4 国際優位性低下の原因

前章では、従来の海運業と国家の極めて緊密な関係を見てきたが、現在の日本海運のおかれた構造的な国際優位性の低下の前に、政府による抜本的な支援が期待できる状況にはない。海運自由の原則は、元来政府による差別的な待遇の付与を認めていない上に、世界的な規制緩和の方向は競争力を欠く国内産業の保護を困難にしているからである。

日本海運が直面する課題は余りにも多く、①船舶コストの上昇、②船員費の上昇、③物流のアジア・シフト、④円高による収支の悪化、⑤参入障壁の低下、⑥開発途上国・社会主義国海運の台頭、⑦本社組織の肥大化、⑧運輸省主導の産業構造の弊害、などが列挙される。

まずコスト面では、日本籍の船舶・日本人船員・日本国内の本社機構は、もはや開発途上国や中進国のみならず一部先進国に比較しても競争力を失っている。人件費、法人税やその他の租税、高い基準設定に対する対応、国内に本社やターミナル施設を抱える固定費負担など、様々な要因がコストを押し上げている。国際収支への貢献を目的とする開発途上国、収益構造の異なる国営海運、コストが相対的に低い中進国、国際船籍を導入してコスト低減化を図るヨーロッパの船社との比較においても、日本企業が優位性を維持する要因を見出しにくい。

次に戦略面での弱点を考える。先進国海運のとるべき方向性として、サービスの差別化戦略が指摘される。1960年代のコンテナリゼーションは、莫大な初期投資額から先進国の有力船社を取り巻く参入障壁を構築するかに見えたが、実際はむしろ逆の流れを呼び込んだとも考えられる。それは、定期航路が在来貨物船で運営されていた時代に必要とされた運航や貨物の積付けに関する高度な海技ノウハウを、簡便な貨物のユニット輸送というコンテナ化の導入が、あえて否定することになったからである。またコンテナリゼーションの導入期に参入コストと考えられた高価なコンテナ専用船、船社専用コンテナ・ターミナルと関連機器、広大な蔵地場所

と物流倉庫などの自家調達、その後の進展と共に比較的安価に入手が可能になる。後には、備船市場からのコンテナ船のチャーター、コンテナのリース、公共ターミナルや公共施設の利用によって、新規投資額が格段に低下すると共に、撤退時のサンク・コストも限られていることから先行者利益も望めなくなった。コンテナ輸送がもはや付加価値性を持ちえなくなり、Door-To-Doorの複合一貫輸送も同様に一般化してくると、再びコンテナ・サービスのコスト競争が展開されるに至った。日本海運を保護してきた海運同盟の事実上の解体は、ますます競争力の低下を加速させている。

近い将来に、海上輸送のコンテナリゼーションに匹敵する物流革新が期待できない状況では、ますます日本をはじめとする先進国海運に有利なサービスの差別化や輸送の付加価値性の提供の可能性は低いと考えられる。

最後に日本に特有の問題点として、国内の物流空洞化、円高による収支の悪化、運輸省主導の産業構造の弊害が指摘できる。1980年代半ば以降、日本の製造業のトランス・プラントは一層加速された。その結果、日本から海外へ製品輸出していた一元的な国際物流体制は、海外に分散する製造拠点間あるいは生産地と市場を結ぶ双方向かつ多面的な構造に変化した。また世界の地域拠点をグローバルにリンクさせる世界3・4極拠点体制が、日本企業の経営組織モデルとして、最も広く導入されてきている。これらの動きに従って、日本国内にある荷主企業と輸送企業の本社間の密接な関係は、その物流と共に分散化している。

輸送量の減少について収入面では、定期船の運賃はドル建てを基本としているため、円高の進行はそのまま収入の目減りを意味する。具体的には1985年より1995年迄の10年間で、日本の外航大手5社のドル建て運賃収入はほぼ倍増しているが、円換算での収入は横這いで推移している。その間、外国備船や外国人船員の積極的導入や海外のターミナル・物流倉庫への投資など、さらにドルコスト化を進めてきたが、ドル建て収支のバランス化は果たせず、依然として為替の影響を受ける構造は解消されていない(表5)。運輸省海上交通局の試算では、海運大手5社の営業損益に与える為替変動の影響は、1円あたり13.1億円(1995年度)に相当する。一時的に円安傾向が強まっている現在では、各社の収支は大幅に改善され復配が予定されているが、収益構造の見直しの必要性は変わっていない。

表5 営業収益・営業費用に占めるドル建て比率(大手海運5社)

年度	1991年度	1992年度	1993年度	1994年度	1995年度
営業収益	58.9%	61.5%	64.0%	64.6%	66.7%
営業費用	55.9%	56.2%	55.5%	57.5%	60.3%

[出所] 運輸省海上交通局編「日本海運の現況 平成8年度版」より。

日本の海運業はこれまでに検証してきた通り、拡大期においても不況時においても国家による何らかの干渉を受けている。金融その他の業界で指摘される「護送船団方式」は、まさに海運業にもあてはまる監督官庁の行政指導の姿勢を表わしている。例えば、新規航路の開設時の航権の調整やコンテナ化に際しての日本船社のスペース・チャーター方式の採用など、国際市場環境への配慮よりもむしろ業界内の協調体制が重視されてきた感がある。海運集約でグルー

プ化された中核6社が、その後ほとんど事業内容も活動地域も相似形を保ちながら企業としての独自性を出せなかった点を考えても、日本の「護送船団」が競争優位性を保っていた時期の遺物であり、国際競争に対して脆弱な側面を内包していたことを物語っている。

## 5 日本海運の多国籍化への課題

日本の海運業が常に国家を意識しながら、グローバルに経営活動を進めてきた経緯について検証した。今日の日本海運を取り巻く環境が非常に厳しいことは言うまでもないが、構造的な弱点を抱えている限り、国際競争において優位性の回復はもはや不可能に近い。同質的なサービスの中でのコスト競争では、日本を拠点とする相対的なコスト負担増が、より高い運賃となって反映されるからである。

日本海運の多国籍化の遅れについては、様々な理由が考えられる。まず、日本企業としての船会社自身の選択の結果であり、次にあえて多国籍化を踏み留まると判断するに至った環境変化への誤認などが指摘できる。

第一に、海運業は元来国家と共に成長することが相乗的に国民経済に利益をもたらすと考えられたことから、自他共にナショナル・フラッグの意識をもって経営されたきたことである。海運政策の根底には、戦前には国防と公共サービス提供の双方の理由が、また戦後も高度成長期までは、公共財とサービスの提供とその見返りとしての保護が認められていた。海運政策の目的が、(1)国際収支への貢献、(2)国民所得の成長、(3)雇用の増大、(4)外国貿易の荷主の保護、(5)自国商船隊の振興とすれば<sup>6)</sup>、その対象となる日本の船会社とは、日の丸を掲げる日本船を運航する企業であるべきなのか、あるいは外国船への全面的依存でかまわないのかが明確にされないままに、今にいたっている。第2型海運の前提となる「緊密な国内荷主と国家の保護」は、日本の船会社の上だけに幻影として留まっているのかもしれない。

第二に、国内物流の空洞化という環境変化にあっても、国内企業への依存体質の改善をさほど重要視しなかった点が指摘できる。現実には、最重要な荷主であった日本の製造業の多国籍化が予想をはるかに超える速さで進行し、それは単に製造拠点の海外移転に留まらず、海外での自律的な経営組織の設立をもたらせた。プラザ合意前の日本企業の国際物流は、製品輸出と企業内国際取引の輸入が多く、海外運輸業務は本社の管轄下で行われていた。国内荷主への依存度の高い日本の船会社は、企業が多国籍化しても継続的に一元的な管理体制が維持されるとの認識を持ち続けたと考えられる。しかし、現実には地域拠点のロジスティック・システムの構築、拠点間の半製品・製品の荷動きの活発化は、本社管掌の物流業務をより分散化させることになった。つまり、従来の日本企業間のトップダウンのビジネス形態は、海外拠点への権限委譲により、変化せざるを得なくなっている。船会社自身が多国籍化の必然性を認識する以前に、顧客は多国籍化を図ったたために、体制の再構築が後手に回った。

第三に、日本の船社としては、新規参入者に対する優位性を維持できるとの過信が根底にあったことも否定できない。つまり、外国人船員の雇用、外国籍船の活用でコストを開発途上国並みのレベルに抑える一方、複合一貫輸送の提供、専用船分野への積極的取組みなどで、海上輸送サービスの付加価値性を高められるとの期待をもって、日本中心の体制を堅持してきた。例えば、コンテナ化と複合輸送への投資を考える。莫大な投資を必要としたコンテナ化はコスト

の上昇を招く一方で、期待したほどの先行者利益をもたらさなかった。その結果、日本の船会社の定期船部門は、恒常的な赤字を続けている。コンテナリゼーションの導入期からの投資、コンテナの複合一貫輸送の提供を契機とした総合物流業への脱皮が、後発のアジアの船会社に対して参入障壁と成りえなかったばかりではなく、自らの経営基盤を不安定にするコスト競争に導く結果となったことである。新たな競争者である中国やアジアのNIES諸国が比較的短期間の内に、成長著しい経済力を背景に荷主国としての強味を持ちながら、先進国海運に何ら遜色のないサービスを提供できることになったのは、大きな誤算ともいえる。

最後に、船会社の体質とグローバル化能力の問題も指摘できる。もちろん異文化経営、国際経営人材の起用、経営理念や経営組織などは、現在のそしてこれからの日本企業全般に求められる共通の課題である。但し新たな体制の構築に当たって、むしろ日本の船会社の従来の国際経営活動が変革を困難にしている面も見られる。1980年代後半までの船会社の組織は、世界の隅々まで張り巡らせた代理店のネットワークを通じて間接的に海外業務を行ってきた経緯があり、また日本のナショナル・フラッグの意識がより ethno-centric な体質を育ててきた事情がある。船会社の現地法人化は、まず代理店業務の直営化から進められてきているが、将来的にも外国人の現地経営幹部の登用や本社経営陣への参加の可能性は薄い。つまり多国籍化への土壌が未成熟であるからこそ、あえて日本を中心とした国際化を選択したともいえよう。

結びにかえて

本稿では、日本の船会社の経営活動に関して、国籍へのこだわりと競争力維持の限界について考察し、グローバル化する日本企業の多極マトリクス構造に対応するために、あるいはボーダーレスの経済活動を支える地球規模のビジネスとしての海運業の課題を指摘してきた。バイキングの伝統を持った北欧の海運会社、あるいは海外植民地経営と自由貿易を支えたヨーロッパの企業は、地球規模で市場を求める柔軟な姿勢で、中進国や開発途上国海運の追上げに対抗している。今後日本の海運業は、自らの経営構造と体質を検証し、また政府への働きかけを行いながら、どのような方向性を見い出すのだろうか。この課題は、日本企業の多国籍化の動向とも密接に関わってくるだけに、その選択を注意深く見守る必要がある。

[注]

- 1) 岡庭博「海運におけるナショナリズムとインターナショナリズム」『海運経済研究9号』日本海運経済学会、1975年。
- 2) 佐波宣平『海運理論体系』有斐閣、1949年。
- 3) 米国のSea-Landは鉄道業・インターモーダルを中心としたCSXグループの海運部門、英国・オランダのP & Oは海運・建設・サービス業など多角化企業の旅客船・定期・不定期海運部門、デンマークのMaersk Lineはエネルギー・造船・航空・商業・サービス業を展開するA.P.Mollerグループの海運部門を構成する。
- 4) U.S.D.O.T., "Maritime Subsidies", Maritime Administration, 1993, U.S. Dept. of Transportation.
- 5) 日本造船工業会・三菱重工会長の相川賢太郎氏は、「国家と共に」の不文律から海外生産不

拡大の方針を掲げ、「国内での生産と納税によって国に貢献する」としている。(『経営者』、1996年9月号及び日本経済新聞1996年8月14日インタビュー)

6) 宮下國生『海運』、1988年、晃洋書房。

[参考文献]

木畑公一『便宜置籍船—海の多国籍企業』成山堂書店、1974年。

柴田悦子編著『国際物流の経済学』成山堂書店、1991年。

鈴木典比古『多国籍企業と国際関係の統合理論』国際書院、1996年。

高柳暁『海運業の経営と技術』日本経済新聞社、1982年。

竹田志郎・島田克美『国際経営論—日本企業のグローバル化と経営戦略』ミネルヴァ書房、1992年。

恒川恵市『企業と国家』東京大学出版会 政治学叢書、1996年。

樋口健三『海運経営の国際化時代—便宜船員の雇用実態を探る』成山堂書店、1979年。

山岸寛「日本海運における競争力の展開」『海運経済研究 27号』日本海運経済学会、1993年。

吉田茂「香港、ノルウエー、ギリシャ海運の経営活動と海運政策」『海運における国家政策と企業行動』神戸大学経済経営研究所、1984年。

吉田茂「日本海運業の成長戦略と市場適合」『海事産業研究所報 No. 351』海事産業研究所、1993年。

Louis Gialloreto, *Strategic Airline Management*, 1988, Pitman Publishing.

(塩見英治訳『航空輸送のグローバル化と戦略的経営』、成山堂書店、1991年)

UNCTAD Secretariat, *Economic Consequences of the existence or lack of a genuine link between vessel and flag of registry*, 1977, United Nations. (竹本正幸『国連報告書便宜置籍船と多国籍企業』、ミネルヴァ書房、1979年)

Robert B. Reich, *Who is Us?*, January-February 1990, Harvard Business Review No.90I.

R. Vernon, *International Investment and International Trade in the Product Cycle*, 1966, Journal of Economics vol.80.

# グローバル戦略のニュー・パラダイムを求めて ーアジア企業に学ぶー

高井透／岩崎尚人／神田良（桜美林大学／成城大学／明治学院大学）

## 要 旨

グローバルな競争構造は、90年代に入り大きく変化しつつある。その変化の中核的役割を担っているのがアジア企業である。半導体、コンピュータ、鉄鋼産業などを始めとして、多くの産業分野でアジア企業が欧米日企業と互して戦うだけの力を付け始めている。しかし、彼らの戦略行動を捉える的確な概念を、我々は今日まで持ち合わせていない。

というのも、「マルチ・ドメスティック戦略」「グローバル戦略」「インターナショナル戦略」「トランスナショナル戦略」といった既存のグローバル戦略モデルは、欧米日企業の戦略行動をベースに構築されてきたものであり、アジア企業のグローバル戦略行動は分析の対象外であったからである。しかし、90年代に入り欧米日企業を凌ぐ勢いで成長を遂げてきたアジア企業は、明らかに既存のグローバル戦略ロジックでは、捉えきれないものがあるはずである。

本稿ではアジア企業の中でも、とくに成長著しい韓国および台湾企業の戦略行動に分析の焦点を当てることにする。韓国を代表する企業としては、同国財閥のトップを走る三星グループと製鉄業界の雄である浦項総合製鉄を取り上げる。また台湾を代表する企業としては、パソコンのマザーボード生産では世界のトップシェアを占めているエイサーを取り上げる。

本稿では、大きく二つの課題を解明することを狙いとしている。第一の狙いは、敢えて業界や企業規模、そして設立の歴史などが異なる三社を事例として取り上げることで、アジア型ともいふべき共通の戦略行動特性を見つけ出すことである。第二の狙いは、欧米日企業とのグローバル戦略行動の比較を通じて、あらためてアジア企業のグローバル戦略行動から学ぶべき要因を抽出することである。国際経営の分野では、バートレット・ゴシャールによって提唱された「トランスナショナル・カンパニー」以来、それを超える概念は生み出されていない。それゆえ、新興のグローバルプレイヤーであるアジア企業の戦略行動から学ぶことは、グローバル戦略のニューパラダイムを構築するための足がかりになると考えられる。

## I. はじめに

90年代に入って、グローバルな競争構造は大きく変化しつつある。その変化の中核的役割を担っているのが、アジア市場であり、そこで躍動するアジア企業である。アジア地域の経済成長は、90年代を通じて7～8%が見込まれている。貿易ベースでの世界シェアも21世紀初頭には、現在の12%から、一挙に17%にまで上昇すると予想されている。

そうしたアジア地域の経済発展は、世界のグローバル企業による海外投資を積極化させただけでなく、アジア企業のアジア市場での成長、アジア企業によるグローバル市場への展開を

加速化させた。とりわけ、韓国、台湾、香港、シンガポールのN I E S，成長の三角地帯を形成するA S E A N諸国をベースとした企業の国際競争力増強には、目を見張るものがある。

これらアジア企業の成長とそれによって蓄積され強化されつつある国際競争力は、日本企業が90年代初頭以来、長期的な業績低迷に直面しているのとは対照的である。事実、アジア企業の収益と日本企業のそれとを比較すると、80年代世界を席卷していた日本企業の国際競争力の低下は顕著である。しかもこれらアジア企業の多くは、競争の舞台を自国あるいはアジア地域にとどめることなく、グローバルな市場で日米欧の先進巨大企業と互して闘うことによって、その地位を確保しているのである。金融・通信分野では香港・シンガポールの企業が、精密機械・I T分野では韓国・台湾の企業が、グローバルな競争の舞台上で、後発のハンディを克服しながらその強みを発揮しようとしている。パソコンのエイサー、鉄鋼の浦項総合製鉄、半導体の三星電子、自動車の現代など、少なからぬアジア企業が、いくつかの製品分野で日米欧の先進国企業を凌駕している。今日、グローバルな事業を展開する上で、アジア企業およびアジア市場を重要な戦略ファクターとして位置づけなくてはならなくなってきている。

しかしながら、この重要な戦略的ファクターを含めてグローバル戦略を分析する概念ツールを、われわれは必ずしも確立しているわけではない。基本的に「マルチ・ドメスティック戦略」「グローバル戦略」「インターナショナル戦略」「トランスナショナル戦略」といったモデルを使って説明される従来のグローバル戦略論の多くは、日米欧企業の事例研究をベースに構築されたものであり、近年急激に台頭するアジア企業のグローバル戦略行動を分析の外に置いてきた。しかも、対象とするドメインは、いわゆる「トライアド」といわれる日米欧地域での展開が中心である。とはいえ、力を強化しつつあるアジア企業、とりわけ韓国企業や台湾企業などの台頭が、グローバルな競争構造を大きく変えつつある。

図表 I - 1 アジアの有力企業の収益力

<u>三星電子(韓国)</u>	1,202億円	302	日本電気	税引後当期純利益
<u>サンホンカイ不動産(香港)</u>	1,162	243	三菱地所	
<u>韓国電力(韓国)</u>	1,121	802	東京電力	
<u>香港テレコム(香港)</u>	999	600	NTT	
<u>ハンセン銀行(香港)</u>	980	459	東京銀行	
<u>バンコク銀行(タイ)</u>	705	367	三和銀行	
<u>浦項総合製鉄(韓国)</u>	487	94	新日本製鐵	
<u>国泰人寿(台湾)</u>	380	3,030	日本生命	
<u>キャセイ・パンフィック(香港)</u>	315	▲12	日本航空	
<u>統一企業(台湾)</u>	269	108	日清食品	
<u>マレーシア国際海運(マレーシア)</u>	222	24	日本郵船	
<u>サイム・セガト(タイ)</u>	219	28	秩父小野田	
<u>サン・ミゲル(フィリピン)</u>	190	446	キリンビール	
<u>香港中華ガス(香港)</u>	180	104	東京ガス	

[出所]「金星！白星！ アジア企業が圧倒的に勝ち越し」週刊東洋経済，95.6.17号，p.13より作成。

たしかにこれら企業の急速な成長も、現段階では一部の産業に限定的であったり、あるいは技術蓄積の面で真の強みを創出しているわけでもないかもしれない。しかしながら、かつて日



本企業も、今のアジア企業に対する評価と同じような評価を受けていたはずである。日本の成長体験がこれらアジア企業に継承・強化され、その進化を速める可能性は高い。

しかも、少なからぬアジア企業が、これまで二の足を踏んできた日本市場への参入を果たし、大胆にも敵地での闘いを開始しつつある。そうしたアジア原産のグローバル企業の行動は、確実に将来を見据えた戦略的展望に裏付けられている。彼らの日本市場での戦略行動の本質を見極めることは、日本企業にとっても、メガ・コンペティション時代の競争優位性構築の方法論を模索する上で参考になるはずである。

換言すれば、日本市場でのアジア企業の戦略行動を明らかにすることは、アジア企業のグローバル戦略を理解する一つの方法となりうる。というのも、彼らのグローバルな事業展開における日本市場のポジショニングとそれに連動した企業行動は、彼らのグローバル戦略を忠実に反映しているからである。たとえば、韓国最大の三星グループは、従来の欧米中心のグローバルな事業展開を変え、日本市場にも参入を果たしている。世界市場でコスト優位性を武器にするというこれまでの戦略からの脱皮を図り、日本でのブランド・イメージを確立させることを通して、高付加価値製品へと戦略シフトを図っているのである。また、同様に浦項製鉄も、日本の自動車産業をメイン・ターゲットにして市場参入している。さらには、エイサーも着実に日本市場に食い込んできている。

グローバル市場を睨んで事業を展開しているアジア企業は、もはや日本市場を無視しては競争優位性を構築できない段階にまで至っている。この意味でも、アジア企業の日本市場での戦略行動を理解することは不可欠なのである。

本稿では、アジア企業の研究の第一歩として、アジアN I E Sを代表する韓国と台湾の企業の戦略行動を分析する。韓国を代表する企業としては、同国財閥のトップを走る三星グループと製鉄業界の雄である浦項総合製鉄を取り上げる。また台湾を代表する企業としては、世界のパソコン業界で頭角を現しているエイサーを取り上げる。これらアジアを代表する企業のグローバル戦略を分析・検討することを通して、アジア型の戦略行動を明らかにし、日本型でも欧米型でもない、新たなグローバル戦略の在り方を探ろうとするわけである。

## II. 三星グループ

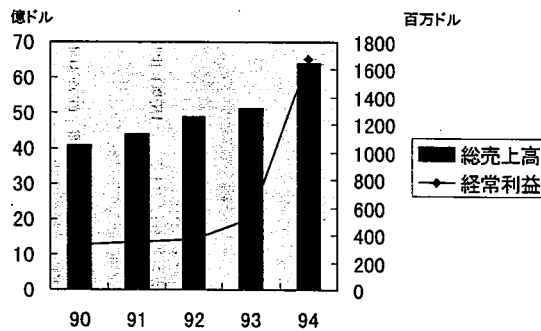
三星グループは、エレクトロニクス、化学、重工業、金融、サービスの4つ分野を柱として、多角的な事業を行っている韓国のトップ財閥である。1997年は、同グループ創業60年を迎える三星グループの原点は、1938年設立された三星商会にさかのぼることができる。

図表 II - 1 アジアのトップ企業

1. 三星物産	韓国	商社	20,183	16.9
2. 現代総合商事	韓国	商社	16,643	16.2
3. 三星電子	韓国	電気	14,929	41.2
4. 大宇	韓国	商社	13,646	10.4
5. 現代自動車	韓国	自動車	11,733	29.1
6. ジャーディン・マセソン	香港	商社	9,558	13.5
7. 浦項総合製鉄	韓国	鉄鋼	9,480	5.7
8. インド石油	インド	石油	9,230	20.7
9. 油公	韓国	石油	7,602	10.1
10. LG商事	韓国	商社	6,948	30.6

ここ10年、同社は、著しく成長し、世界市場を股に掛け世界企業としてその名を馳せるようになってきた。88～89年のオリンピック景気以後も順調な成長を遂げ、とりわけ93年以降の伸びは、かつてないほど急速である。グループ全体の売上高は6,385億ドルに上り、韓国最大、アジア有数で、世界でも14位につける企業グループに成長した。以下では、グループ全体の従業員19万人のおよそ4分の1を占め、売上高1,460億ドルを誇る同グループの中核企業である三星電子を中心に、三星グループの形成プロセスとそのグローバル戦略の実際をみていくことにする。

図表 II - 2 三星の売上高・経常利益推移



### 1. 黎明期

すでに述べたように、三星グループのルーツは、戦後の動乱の中、38年に創設された三星商会である。朝鮮戦争時の混乱特需を糧にして、グループ事業の基盤が作り上げられた。1950年代には製糖、繊維の蚕糸炉工業を設立し、軽工業への参入を果たした。その後、金融、火災保険、機械などの事業にも進出し、60年代には生命保険、百貨店、製紙などへの積極的な多角化を行った。その意味で、60年代は、三星が韓国最大の財閥となるプロセスの中でも基礎固めの時代として位置づけられる。

こうした多角化プロセスの中で、三星電子が69年に創立された。政府の経済開発計画で、家電・エレクトロニクスが「重点育成産業」に指定されたのを受けての創業である。政府の政策的・財務的支援を得ながら、三星電子は、三洋電機、NEC、米国RCAなどの外国企業との合弁事業や外国技術を導入し、製品分野を広げ、積極的に輸出振興を図り、輸出額を徐々に伸ばしていった。その契機となったのは、70年代初頭の白黒テレビ、70年代末のカラーテレビの生産と輸出の開始である。当時、すでに世界市場で貿易摩擦を引き起こしていた日本企業の間隙を縫って、徐々にそのシェアを拡大していった。当時の三星電子にとって、後発者としての不利をいかにね除け、それを優位に変えることができるかが、成長実現のための最大の課題であった。OEMで進出を開始した米国市場において、米国で最後までテレビの生産を行っていた家電メーカーゼニス社を1994年買収したことは、そうした輸出戦略が成功している証左でもある。

いずれにしても、創業から10年目を経た79年には、韓国で最初にTV事業に参入した金星

電子（現LG電子）を輸出額で追い越し、80年代前半には売上高でも追い抜いて、韓国家電業界トップの座を奪った。そうした成長プロセスの中で、外国技術への依存度から抜け出すために、研究開発部門の拡充・自主技術の確立にも力を注ぎ、80年前半からは、パソコン、VTR、半導体などのハイテク製品の分野でも自主技術を切り開いてきた。特に80年に設立された三星半導通信は、米国企業からの導入技術を土台にして、83年当時、最先端製品であった64KDRAMを自主開発し、今日の半導体メモリー事業の成功に結びつけている。

とはいえ、後発の三星も、欧米市場での成長に伴って日本企業が経験してきたと同様、貿易摩擦問題に直面するに至った。それを交わすために、同社はいち早く現地生産に着手している。82年に稼働したポルトガルのカラーテレビ工場を手始めに、84年には米国でカラーテレビと電子レンジ工場を、80年代後半にはイギリスやスペインでも現地生産工場を稼働させた。

こうした海外直接投資によって、三星電子はグローバル企業へと歩み始め、三星グループの中核企業として成長を実現してきた。その結果、80年代後半には、韓国の家電・エレクトロニクス業界をリードし、先行する日本勢を激しく追うまでに成長した。しかし、基本技術の面では、松下、ソニー、東芝、NECといった日本の競合電子メーカーに比して、いずれ分野においても未だ見劣りする存在であったのも事実である。

というのも、韓国政府が進めた「重化学工業政策」に沿って、70～80年代前半、三星グループは、合成繊維、石油化学、建設、造船、重機械など重化学工業部門への積極的な進出を図ったこと、いわゆる、「ワンセット」型財閥グループの形成といった拡散型戦略がその一因となっている。しかし、80年代後半の「産業組織改革政策」といった産業政策の転換によって、「ワンセット型」あるいは事業多角化を断ち切り、重点業種を絞り特定分野での技術レベルや競争力の強化を図る方向へと戦略転換が図られた。そうした転換期の最中、87年11月、三星グループを現会長李健熙が引き継いだのであった。

## 2. 第二の創業前夜

重点産業に絞り込み、強みをより強化する戦略の推進を任された健熙は、成長速度の著しいエレクトロニクス事業を中心分野に据えた成長を模索した。半導体メモリーの研究開発や工場建設への巨額の集中投資をさらに推進し、88年には三星半導通信を三星電子に吸収して4MDRAMを、81年には16MDRAMの生産を開始した。1992年には世界で初めての64MDRAMの自主開発に成功し、同社の技術は世界の最先端にまで追いついた。技術革新が急速な上に、巨大な投資を必要とする半導体事業分野でのさらなる成長を実現するために、64Mビットのフラッシュメモリーの共同開発を東芝と、256MDRAMではNECと共同開発を開始するなど、積極的に他社と提携を実現している。

こうした提携を実現できたのも、同社の半導体技術の高さが世界的に評価されるに至ったからである。事実1994年以降、同社はPC市場の世界的成長の追い風を受けて、4MDRAMの生産量で、日本企業を抜きトップの座を獲得している。自社技術の確立と提携の見事なマッチングが世界的メモリーメーカーへの試金石となったのである。

しかしながら、こうした90年代半導体事業の成功も、グローバルな生産財という半導体の特殊な製品特性によるところが大きい。というのも、家電製品では、それほど大きな成功を収め

るには至っていないのである。

72年11月の白黒テレビの生産から、僅か半年で製品の輸出を米国向けに、その4年後にカラーテレビの輸出を開始し、1978年、最大のマーケット米国に現地法人、三星電子アメリカを設立した。こうした当時の成功は、円高進行による低所得者層の日本製品離れもあり、単機能・低価格を武器に大量の三星ブランド製品を投入することが可能であったことによるものであった。

確かに、多くの低所得者を抱え込んでいた米国は、コスト・メリットを前面に押し出して進出するには格好の市場であった。三星電子は、そのメリットを最大限活かし、VTR、電子レンジなどの安価な家電製品を中心に輸出することが可能であったのである。しかし、それもつかの間、思わぬ苦戦を強いられることになる。成熟製品の買い換え需要は、より多機能で便利な製品を先行させたのである。米国市場は、基本的機能に加えて、より大きな付加価値を求めたのである。もはや、単機能低価格は有効な競争力とはならなくなり、韓国企業が、それまで強みとしてきた競争優位性を発揮できない状況が到来したのである。

韓国をはじめとしたNIES各国が低価格を武器に米国市場に参入したとき、すでに日本の家電産業各社は、価格優位の戦略を捨て、大型化・多機能化・高品質化を推し進めていた。日本の家電各社は、日本のユーザーの多様化と品質に対する高い要求水準によって鍛えられた商品開発力と、その生産を可能にする生産システムを最大限に活かして、多様な米国市場での市場拡大を推進していった。そのため、三星電子は、徐々にその成長の勢いを減じていったのである。

より顕著であったのは、日本市場でのそれである。1986年、三星電子は、日本市場初の自社ブランド参入を果たした。米国市場での成功の追い風を受けていた同社は、日本市場を第2のマーケットとしてターゲットを当て、低価格戦略を展開した。スーパージャスコとの連携によって、再生専用VCRを低価格(39,800円)で投入し、NIES製品ブームの火付け役となった。

しかし、こうして日本市場でブームを引き起こしたNIES製品も、一過性のもので86年から僅か3年で自社ブランド製品の撤退を余儀なくされている。当時のアンケート調査は、韓国製品には「安物、壊れやすい、アフターサービスが悪い」と言ったマイナスイメージがついて廻ったことを示している。しかも、当時のバブル経済がNIESブーム終焉に拍車をかけた。三星電子は、日本市場でシェアの拡大に失敗し、従来通りOEM中心の事業展開へと回帰せざるを得なくなった。

今日の成功に結びつき、同グループの方向に大きな影響を与えたのが、1993年の「フランクフルト宣言」である。

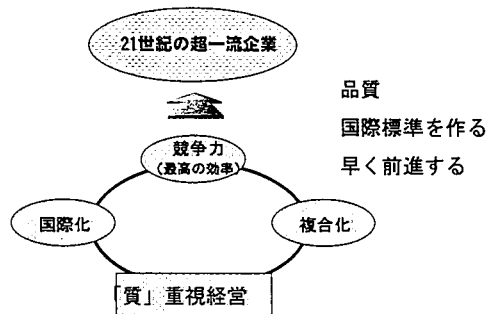
### 3. フランクフルト宣言と第二の創業

前述の成功と失敗のプロセスは、三星が真のグローバル企業へと向けて成長する上で極めて重要な学習期であった。このプロセスこそが、創業者の後を受けた2代目、健熙に大きな経営ビジョンを描かせ、世界に羽ばたく大きなチャンスを与えたと言えよう。

その始まりは、93年6月7日に宣言された「フランクフルト宣言」である。三星グループの役員1800余人をドイツのフランクフルトに集めて、この宣言を発表した。自らの現状を二流企

業として明確に位置づけ、これまでグループの中に蔓延していた「量本位」の意識・制度・慣行を捨て去り、「世界の超一流」になるための戦略を明示した。未だ「量」重視の考え方にとらわれている三星グループに対して、先進国企業は、多品種少量生産・多様化・高機能化するかわり「質」重視の事業を展開している。つまり、「三星グループは二流である」という現状を再確認し、大きな変革を実現することが健熙自身によって下知されたのである。しかも、1997年の経済開発協力機構加盟によって国内市場が開放され競争の激化が予測される。それに伴って、人件費・地代・金利が国際水準まで高騰するだけではなく、今後他のアジア諸国との競争が激化する。そうした環境変化の中で21世紀を越えて存続する原動力を確保するためには、「世界の超一流」を実現しなければならない。フランクフルト宣言は、そのための布石である。

図表 II - 3 フランクフルト宣言



超一流に向けて健熙が打ち出したグループ・ビジョンは、「『質』重視経営、国際化、複合化」の三要素によって構成される。「質」重視経営とは、機能、性能、価格がすべて一流のものとして評価されることを示している。独自のデザインを市場環境に合わせて開発・生産し、三星の製品としてのアイデンティティーの明確な製品を生産・販売するということである。しかもそのプロセスでは、製品在庫ゼロ・部品在庫ゼロの実現が前提となっている。

第二の要素「国際化」は、輸出量を増やしたり海外に工場を建てるといった生産面での拡大のみならず、技術・品質・マーケティングなどすべて部門での国際化の推進である。単なる機能の移転ではなく、それらをグローバルに活用することも、国際化の重要な目的である。その意味では、第三の要素「複合化」とも関わりが深い。

第三の「複合化」とは、個別的なものを有機的に結びつけて相乗効果をもたらすことを意味している。つまり、デザイン・販売・物流・広告を一カ所に集中し、複合的に機能させ、それによって大きなシナジーを生み出すことにある。すなわち、「質重視」「国際化」「複合化」を個別に実現するだけでなく、これら融合させることによって、真の「一流企業」を実現するというのが、健熙のビジョンであり、三星の21世紀に向けたあるべき姿なのである。

#### 4. ビジョンを実現するためのメカニズム

壮大なビジョンであるフランクフルト宣言を実現するために、三星では、現在大胆な社内改

革に取り込んでいる。

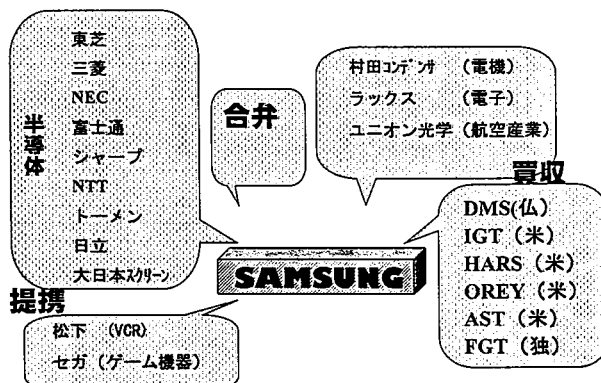
その第一は、質経営の基本となるビジネス・システム全体の改善である。品質改善を徹底するために、生産ラインにラインストップ・システムを導入したのもその一つである。また、生産・デザイン・営業・R&D・アフターサービスを一つの複合工業団地に集中させ、効率化を図ると同時に、部門間の相互作用をスムーズにしているのも、質経営・複合化を実現するための仕組みの一つである。さらにこうした複合団地は、国内に止まることなく、英国、メキシコなどにも建設され、国際的なレベルでの「質経営」「複合化」が実現されようとしている。

他方、これらのビジネス・システムを支えるグループ全体の機構改革も行われた。50社余にまで拡散した関係会社群を24社に統合し、それらを「エレクトロニクス、エンジニアリング、化学、金融・サービス」の4部門に集約してそれぞれの事業分野内の連係プレーを可能にする態勢作りが行われた。また、各事業部門間でシナジー効果を生みだし、グループ競争力を構築するために、それまで中心的な役割を果たしてきた秘書室に加えて、グループ運営委員会や社長団会議を設立した。各関係会社に籍を置くエリート派遣社員によって構成されHQ全体の運営を調整する役割を担う秘書室、中核4社のグループトップによって構成されグループの舵取りをするグループ運営委員会、グループ企業の社長で構成され集権と分権のバランスをとったグループ運営を具体化する社長団会議が、グループ運営の核となるHQとして役割を果たしている。

さらに、94年には海外本社制が採用され、海外5地域に設立した地域本社（RHQ）を中心にグローバルな事業展開の統合・調整を行っている。各地域のRHQの直接統括はHQが行っており、地域内の競争力強化を地域間の連動によって、より高度な複合化が実現されようとしている。三星ジャパンは、そうしたRHQの一つであり、重要な戦略拠点となっている。

94年5月の高級オーディオメーカー、ラックス（店頭公開企業）、95年1月の光学材メーカー、ユニオン光学の買収は、その意味からいっても、三星グループ全体の国際化戦略の一環に位置づけられており、単に日本市場・対日本企業のみをターゲットにした一地域的な行動ではないことは明らかである。日本市場への家電での参入が日本市場を開拓することに主眼を置かれたのではなく、そこでの事業活動をいかにグローバルな市場に応用していくかという戦略的意図が存在していることは明白である。「国際化」と結びつけた「複合化」を展開することによって、地球規模でより高度な競争力を構築することが、フランクフルト宣言の実現プロセスの一つとして考えられているのである。

図表 II-4 三星の提携・買収戦略



これらビジネス・システムの革新に加えて、それを支える人材の育成にも三星は、グループ全体で積極的に取り組んでいる。その一つは、関係会社から派遣されたメンバーによって構成される、「人力開発院」の設立である。「グループの人材はグループの資産であり、グループとして育成する」という創業当時の理念がその根底に流れている。階層別研修や、語学研修は、言うに及ばず、海外派遣者の育成、あるいは海外帰国者の再訓練にも極めて熱心である。また、グループ・メンバー自身の自発的学習の支援も積極的である。94年4月から実施されている「7・4制度」は、その代表的なものである。入社時間を午前7時、退社時間を午後4時とするこの制度導入は、ラッシュアワーを避けることで時間や体力の消費を避けるだけでなく、午後4時の退社以後、社員が自ら知識・教養を獲得するための時間を効率的に生み出すことに力点が置かれているのである。

とはいえ、こうした大改革を断行することは、極めて困難な仕事である。とりわけ、在職期間が短く、所有と経営の完全に分離したわが国や欧米企業の場合には、なおさらである。その点からいえば、こうした変革は圧倒的な支配権を持つ韓国財閥企業であったからこそ実現不可能な施策とも言える。また、リーダーの持つカリスマ性もこうした改革断行に欠くことのできない要素である。単なる長子相続ではなく、創業者の持つカリスマ性を保持できる人材を後継者として選択したことは、三星グループの成長を可能にしたと言える。ウエーバー流の言い方をすれば、三星の支配形態は、合理的・合法的支配に裏打ちされたカリスマ的支配であり、だからこそ短期的に改革の基礎をつくり出すことができたともいえるのである。

しかしながら、そうした急速な改革と成長を継続的に維持していくには、従来通りの手法では今後なかなか推進されないであろう。韓国経済・韓国企業の成長は、同時に経営民主主義をもたらしてきた。88年以降、頻発するストライキはそうした流れを象徴する一つの現象である。他のグループに比べて賃金水準が高い三星では、労働組合が組織されていないが、単に物理的インセンティブだけでこれまでのように、潜在的能力を持った人材を集めることはできないだろう。まして、OECD加盟が実現すれば、外貿の参入が増大し、他のインセンティブをいかに提供すべきかが重大な要素となる。

また、最終的意思決定権限が集中している三星では、迅速に集中投資の決定がなされるという利点をもつ反面、リスクヘッジのマネジメントに配慮が欠けることの可能性も高い。4MDへの巨額な投資で成功した三星が、96年大幅に利益減少させていることは、そのことの表れの一つといえるかもしれない。未知数とは言え、日産との提携によって実現する自動車産業への参入も、カリスマ的リーダーの壮大なビジョンの中に描かれている画餅だとしたら、極めてリスクの高いビジネスだと言える。今後、三星グループが真のグローバル企業として成長を継続していくためには、強いリーダーシップと経営民主主義の間に内在する矛盾をいかに解消していくかにあるといえよう。

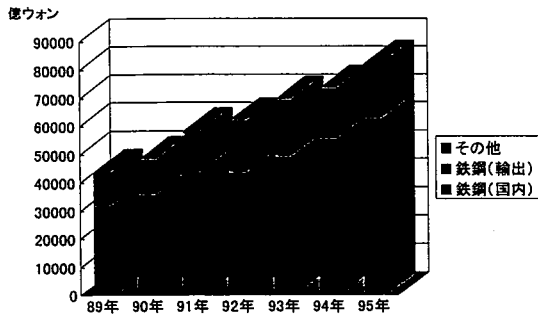
とはいえ、これまでみてきた三星グループの短期間での成長を支えてきたビジネス・ロジックは、そこに矛盾を内在していたとしても、これまでの先進国型の戦略と異なっていることは明らかだといえるのである。

### III. 浦項総合製鉄

韓国の製鉄業界で抜きん出た力を誇る企業が、浦項総合製鉄である。英語名の Pohang Iron and Steel Co. Ltd. の頭文字をとって POSCO と略称で呼ばれるこの会社は、その名前が示すとおり発祥の地である韓国南部の都市浦項に製鉄所を構え、年間2300万トンの鉄を生産する一大企業である。1995年の業績をみると、総売上高86,430億ウォン(111.4億US\$)、経常利益9,480億ウォン(12.2億US\$)に達している。このうち、輸出は19,714億ウォン(25.4億US\$)を占めている。従業員数は20,397人で、好業績であるにもかかわらず前年に比べて、2,000程度の人員削減を実施している。

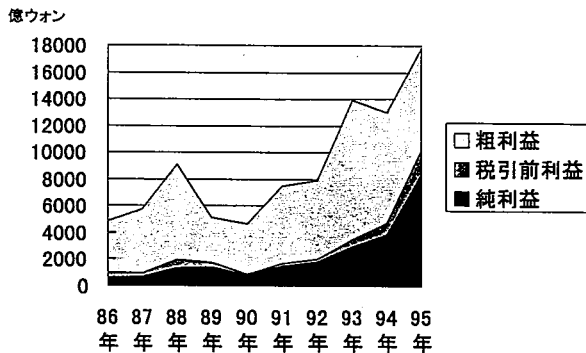
図表 III - 1 は、1989年から95年に至るまでの浦項製鉄の売上高の推移を示している。韓国国内の売り上げも海外への輸出も、ともに順調な伸びを示している。売上高のおおよそ4分の3を国内で、残りの4分の1を海外に依存していることも、見てとれる。

図表 III - 1 浦項製鉄の売上



利益額の推移を示したのが、図表 III - 2 である。1986年から95年間の利益額の推移からは、90年以降浦項製鉄が順調に利益生み出す体質に変化していることが、とりわけ、93年頃から利益体質が強化されていることが理解できる。売上高の推移からだけでは必ずしも明確にはなっていなかった、同社の変化が見てとれる。

図表 III - 2 浦項製鉄の利益推移





実際、こうした浦項製鉄の利益体質は、日本の製鉄企業と比較すると、より顕著に見えてくる。図表 III - 3 は、日本の鉄鋼大手 5 社と浦項の 95 年度業績を比較したものである。

図表 III - 3 浦項製鉄と日本の製鉄企業

企業名	収益(億円)	当期純利益(億円)
新日本製鐵	30,638	565
日本鋼管	18,726	543
神戸製鋼	15,314	936
住友金属	14,842	223
川崎製鉄	12,073	246
浦項製鐵	11,206	1,230

出所)「世界の大企業ランキング」フォーブス(日本版)1996年11月号より作成

日本の最大手新日鉄は売上高でみると3兆円を誇り、ダントツである。続く、日本鋼管、神戸製鋼、住金、川鉄も売上高でみる限り、浦項を凌駕している。しかし、利益額でみると、全く違った構図が見えてくる。日本企業でもっとも利益を上げている神戸製鋼でも、浦項の1200億円には及ばず、900億円に止まっている。新日鉄の560億円は、浦項の利益と比べると半分しかない。

浦項製鉄は、日本企業の売上高志向とは異なった企業行動を実践しているのかもしれない。そうだとしたら、いったいどのような経営行動をとっているのであろうか。こうした疑問に答える前に、まず、浦項製鉄の全体像を明らかにしよう。

## 1. 浦項製鉄略史

図表 III - 4

### 浦項製鉄略史

1968	4月	浦項総合製鉄 創立
1970	4月	浦項工場 建設開始
1973	7月	第1期工事 完成 (103万トン)
1976	3月	第2期工事 完成 (260万トン)
1978	12月	第3期工事 完成 (550万トン)
1983	5月	第4期工事 完成 (910万トン)
1985	3月	光陽工場 建設開始
1986	4月	USS-POSCO (米国ビッツバーグ) 設立
	12月	浦項工科大学 設立
1987	3月	産業科学技術研究所 設立
	5月	光陽工場 第1期工事 完成 (1180万トン)
1988	6月	韓国証券市場に上場
	7月	光陽工場 第2期工事 完成 (1450万トン)
1990	12月	光陽工場 第3期工事 完成 (1750万トン)
1992	10月	光陽工場 第4期工事 完成 (2080万トン)
1993	12月	ISO9002 取得
1994	5月	シンセギ・テレコム 設立
	10月	国際鉄鋼連盟の副会長に就任
		ニューヨーク証券市場に上場
1995	7月	ロンドン証券市場に上場
	11月	コーレックス工場 完成

[出所] 浦項製鉄ファクトブックより作成。

浦項製鉄は1968年、朴政権の下、国営企業として出発した。戦前に韓国では三菱財閥が製鉄所を設けていた。終戦を迎えて独立した後の朝鮮動乱で、戦前からの製鉄所は北朝鮮（朝鮮民主主義人民共和国）に属してしまい、南は鋼材を輸入しなければならなくなった。1961年の軍事クーデターによって生まれた朴政権は、こうした状況を脱するために経済5カ年計画を作成し、その中で、製鉄から圧延までを一貫して行う製鉄所の創設を決めたのである<sup>2)</sup>。

設立後の浦項製鉄は、日本の新日鉄と日本鋼管の技術援助を受け、順調に生産能力を伸ばしていった。1985年には、光陽にも工場を設立し、さらに生産機能を充実させた。また、アメリカ市場にも進出を果たしている。

国外からの技術移転に頼るだけでなく、自社の技術力を高めるために、浦項工科大学（Pohang University of Science and Technology: POSTEC）を1986年に、産業科学技術研究所（Research Institute of Industrial Science and Technology: RIST）を翌87年に設立している。前者の浦項工科大学では基礎研究を実施するとともに、人材の育成にも注力している。また、後者の産業科学技術研究所は応用技術に特化して、技術力の向上に努めている。

韓国での民営化の波が押し寄せた1988年には、韓国証券市場に上場し、政府保有の株式を民間に放出した。現在では、すでに政府が所有する株式は20パーセントを切っけてしまっている。また、これと平行して、海外の証券市場にも積極的に上場している。1994年にはアメリカに、1995年にはイギリスに上場を果たしている。

## 2. 浦項製鉄の戦略転換

### 2. 1 ポスコ・ビジョン2005

浦項が大きく、その戦略を転換したのは、1994年3月、現在の会長である金満堤が就任してからである。就任早々、彼は同社の21世紀に向けた戦略の策定に入っている。これが、「ポスコ・ビジョン2005」と呼ばれる、10年間にわたる長期的な戦略経営計画である。2005年を目途に、世界の優良企業になることを目標にした戦略ビジョンである。1995年度のフォーブス世界企業ランク500社では、浦項は281位に位置している。これを2005年までには、上位100社に仲間入りを果たすというものである。

このビジョンは、次のようなミッションを掲げることから始まる。

- ・国内の鉄鋼産業でのトップを維持することで、世界の鉄鋼産業をリードする。
- ・国内のエンジニアリング・建設、情報通信産業を進展させることで、国際競争力を強化する。
- ・すべてのマネジメント資源を整理し、極大化するために、グループ・マネジメント・システムを確立する。
- ・世界の経済発展と、統一韓国の建設に向けて積極的に貢献する。

この4つのミッションを達成するための手段となるのが、「ポスコ・ビジョン2005」なのである。すでに、このミッションの中には、戦略的な事業領域の設定や組織構造に関する言明も含まれていることから、経営戦略そのものの内容にもなっている。

このミッションの最初の2つは、事業領域、つまりドメインを示している。鉄鋼は言うに及ばず、浦項はこの他にエンジニアリング・建設と情報通信を事業領域に定めている。また、この3つの基本事業領域の全体を支援する物流・流通も事業領域に加え、全体で4つの事業領域

をドメインとしている。

このドメインに合わせて、企業の統合、合併や売却を進めている。1994年で見ると、43社あったグループ企業数を、29社にまで減少させている。ギョヤン開発（Geoyang Development Co., Ltd.）とポスコ・エンジニアリングを、またポスチール（POSTEEL）と浦項コイル・センターを統合したりするだけでなく、ドンバン特殊鋼（Dong-Bang Specialty Steel Co., Ltd.）を含む7社の持ち株を削減している。ウージンOSK（Woojin OSK Co.）を含む8社に関しては、完全に売却している。しかも、ポスコ・グループのためのコンサルティング会社であるポスコ研究所（POSCO Research Institute）など4社を新たに設立している。

1995年にも、事業のリストラを進めている。ギョヤン造船（Geoyang Shipping Co., Ltd.）の持ち株を減らしたり、ポスコ化学を売却するばかりでなく、ポステールとポストレード（POSTRADE）を合併させるなど、23社にまでグループ企業数を削減している<sup>3)</sup>。

## 2. 2 グループ会社

ドメインの再構築によって、浦項製鉄の企業グループには、次のような代表的な会社がつくられた。

### 1) 建設・エンジニアリング

ポセック（POSEC: POSCO Engineering and Construction Co., Ltd.）

1982年に鉄鋼保守施設産業社（Steel Maintenance & Finance Industries Co., Ltd.）として設立された会社が、この源流になっている。1991年には保守部門が分離され、独立会社になっている。同じ年にゲヨン開発社に会社名を変更したが、1994年にポスコ・エンジニアリング建設社（通称ポセック）に再び名称を変更している。また、同じ94年にはポスコ・エンジニアリング社を合併して、総合エンジニアリング・建設会社になっている。

戦略的な事業領域として、この会社では、製鉄工場の、エネルギー関連工場、環境関連の建設・エンジニアリング、そして土木工事を掲げている。

売上高推移をみると、1992年には1940億ウォンであったものが、95年には1兆200億ウォンへと5倍の伸びを見せている。また税引後利益でも、92年の7億8千ウォンから、95年の16億8千ウォンへと倍増している。

## 2. 情報・通信

シンセギ・テレコム（STI: Shinsegi Telecom, Inc.）

1994年に設立された新しい企業で、浦項の電信電話事業への中心的な役割を果たしている。韓国電信電話に次ぐ、韓国第2位の電話会社である。セルラーホーンのコモンキャリアで、ポスコは14.8%の株式を保有していて、最大の株主である。242社の韓国内企業と外国企業3社で創立した、コンソーシアムである。

94年5月に、シンセギ・モバイル・コミュニケーション（Shinsegi Mobile Communication Co., Ltd.）との会社名で登録したが、翌6月には現在のシンセギ・テレコムの名称へと改名している。7月に政府からセルラーホーン業者としての免許を受け取り、017の番号を取得している。1996年4月から、CDMA（Code Division Multiple Access）でのモバイルホーンのサービスを開始した。

95年末現在で、571人の従業員を雇用し、3億5千万ウォンの払込資本をもっている。すでにソウルや太田といった大都市に交換器センターを設けており、1998年までには全国にネットワーク網を張り巡らす予定である。

#### ポスデータ (POSDATA Co., Ltd.)

1989年に設立されたシステム・インテグレーション・ビジネスの企業で、コンピュータに関連したハードウェア、ソフトウェアの開発、販売を行っている。

1991年に、鉄鋼VANサービスがPOS-NETに移管したことが、この事業の始まりである。翌92年に、システム・インテグレーション (S I) 事業主としての登録を行い、本格的にS I事業に乗り出している。

業績の推移をみると、92年では売上高764億ウォンであったのが、95年には1630億ウォンにまで伸び、4年間で売上高を倍増させている。税引後利益に至ってはさらに驚異的な成長を見せている。92年の2200万ウォンから95年の19億9千万ウォンへと、90倍の伸びを記録している。

### 3. 物流・流通

#### ポスティール (POSTEEL, Co., Ltd.)

1983年に設立された会社で、韓国国内の鉄鋼製品の販売を担当している。1988年にドンイル (Dong-Il, Co., Ltd.) からキョンアン (Kyung-Ahn Co., Ltd.) に社名を変更したが、1994年に現在のポスティールに名称を変えた。この変更に対応して、浦項コイルセンターとPOSCO本体の国内販売事業部を吸収・合併して、国内販売体制を強化している。92年の売上高3106億ウォンから95年の3兆401億ウォンへと、驚異的な伸びを示すとともに、税引後利益でも92年の2億7700万ウォンから686億7800万ウォンへと大きな伸びを見せている。

#### ポストレード (POSTRADE Inc.)

1983年に設立された企業で、鉄鋼製品と原材料の輸出・輸入に特化している。1994年にギョヤンから現在のポストレードに社名を変更した。現在、ポストレードは多角化を進めており、非鉄鋼製品である電子、情報、通信などの機器の貿易にも進出しようとしている。92年の売上高は2291億ウォンであったが、95年には8569億ウォンにまで拡大した。税引後利益の伸びは、92年の4億1300万ウォンから95年の137億7400万ウォンへと驚異的な伸びを見せている。

ところで、1996年、ポスティールとポストレードの2社は合併して、一大販売会社に偏しようとしている。このように、グループ会社の整理・統合を通して、浦項はさらに競争力を高め、世界の優良企業へと変貌しようとしているのである。

### 3. 組織変革

ポスコビジョンに合わせて、組織機構の改革も断行した。この組織変革でのキー・ポイントは経営のスピードをあげることで、その具其他的な施策は2つある。一つ目は、トップ・マネジメントの意思決定の仕組みを変更することである。従来の会長一人にすべての意思決定権限が集中するシステムではなく、社長や副社長などのトップがグループとして合議制で意思決定を

図っていくものへと変更した。すでにポストビジョンでいくべき方向性を明示しているため、戦略的な課題は、いかにしてこのビジョンを実現するかにかかっている。一人の会長がこれをすべて考えていたのでは限界がある。むしろ複数のトップが企業全体、グループ全体の戦略を練るようにしたのである。エグゼクティブ・マネジメント・コミッティー（Executive Management Committee）と名付けられた委員会が、この合議制を実現するための仕組みとして新たに設けられた。金会長を議長として、これに社長、5人の副社長、浦項工場長と光陽工場長の2人が加わり、全部で9人から成る委員会を組織して、ここでグループ企業を含めた全社戦略を策定するのである。

この最高意思決定機関が決定した戦略の実現は、その下の事業部に委譲される。各事業部が子会社をも含めて迅速に戦略の実現を図っていくために、2つ目の組織的な仕組みであるチーム制事業部（Team-based Division System）が導入された。各事業部は、海外の事業も含めて高い自律性を伴って、事業部の責任を負うことになる。原則的に最高意思決定機関と事業部との間の人的な重複はない。戦略の策定と実行を明確に区別している。

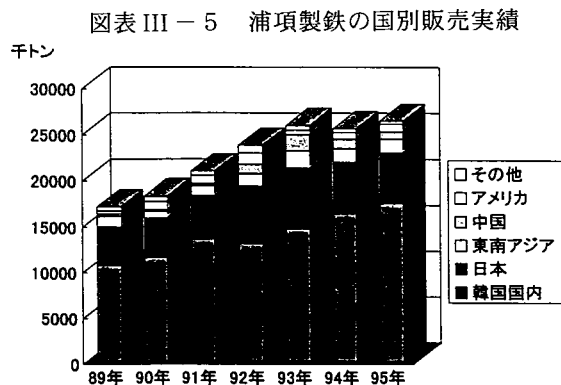
自律性の高い事業間および子会社間の統合性を確保するために、他方では、人による連携を図っている。取締役の子会社への派遣人事を実施して、グループとしての連帯性の強化を同時的に図っているのである。

これらの組織的な変革は、また、組織の階層の削減にもつながっている。従来6階層であった組織が、現在では3階層にまでフラット化されている。これもまた、経営のスピードを上げることに役立っている。

#### 4. グローバル戦略

国策会社として設立された浦項製鉄の主要市場は、もちろん韓国国内である。世界の多くの鉄鋼企業がそうであるように、ドメスティック企業としての特質が強いといえる。しかし、輸出比率をみると、徐々に増加傾向を辿っている。

図表 - 5 は、1989年から1995年に至るまでの、浦項製鉄の国別販売実績を示している。おおよそ4分の3は国内販売であり、残りの4分の1が海外に向けてのものである。海外市場では、日本がもっとも重要な市場になっている。グローバル戦略の要であるといえよう。輸出全体の中で、日本市場に向けてのものはおおよそ4割を占め、最大となっている。これに次ぐのが東南アジアである。



したがって、浦項のグローバル戦略を理解するためには、日本市場への進出パターンをみるのが不可欠となる。

浦項の日本市場への進出は、まず建材といった比較的低品質な鋼材の輸出から始まっている。1988年、まず販売会社を日本に設立した。販売機能の現地化である。ポストレードが100%出資した、ポストインターナショナルオオサカ（P I O）が設立された。この会社は、浦項の製品の販売とアフターサービスを実施するとともに、日本から製鉄関連の設備を調達する役割も背負っていた。

販売機能の次に、1993年、物流にも進出した。大阪の藤原運輸を共同で藤浦物流を設立した。P I Oが30%、藤原運輸が50%の株式をもつこの会社は大阪に本社を構え、95年の実績で、売上高15億4300万円をあげている。

1994年は、浦項の対日戦略が急展開を見せた年である。まず、それまでは比較的低級品での市場参入を果たしていた浦項は、高級品へと本格的にシフトした。三菱自動車、本田技研、日産自動車の自動車会社と冷延鋼板の長期契約を締結し、それまで日本の製鉄企業の牙城であった分野に参入を果たしている。こうした実績は、世界に向けて浦項の製品が一流品であるとの保証を得たとのメッセージを発信することにもつながった。実際、翌年アメリカ市場でゼネラルモーターズと自動車用の鋼板（熱延鋼板、冷延鋼板、表面処理鋼板）の試験的な供給を開始している。

低級品でコスト優位性を保ちながらも高級品市場への伸張し、グローバルな優良企業へ変貌するというグローバル戦略がより一歩実現性を帯びるようになったのである。

さらに、94年には東京銀座に自社ビルを100億円で購入した。ポストビルと呼ばれるこのビルには、ポストコの東京支所を開設し、研究開発の拠点である東京研究所、ポストデータ東京事務所なども同居させ、日本市場に研究開発機能までも移植することになった。

こうしてみると、韓国に一番近い日本市場をメインターゲットに照準を合わせ、ここでの事業展開を核として、世界市場へとのびていくという浦項の戦略が見えてくる。

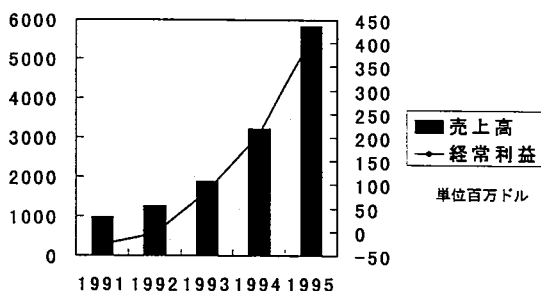
従来、ややもすると、アジアN I E Sの企業にとっては、日本はできれば避けて通りたい市場であった。しかし、アジア企業が実力を高めていくにしたがって、むしろ積極的に日本市場を活用し、それを梃子にグローバルな事業展開に弾みをつける方向へと緩やかに舵を取り直し始めたのかもしれない。前述の三星グループと浦項製鉄の事例から、われわれはアジア企業のこうした戦略転換の萌芽を見て取ることができるのである。

#### IV. エイサー

##### 1. 台湾の急成長企業

技術と市場がダイナミックに変化するパソコン産業において、ここ数年急激に業績を伸ばし、創業からわずか20年足らずで世界の檜舞台に躍り出てきたのが、台湾企業の雄、エイサーである（図表IV-1）。世界38ヶ国に80のグループ企業・拠点をもち、社員数1万5千人以上の規模を誇る、グローバル企業である。規模だけではなく、競争力においても実力を上げてきている。現在、PC生産で世界7位を占め、少なくとも世界13ヶ国以上の市場でトップ・ポジションを獲得している（図表IV-2）。

図表 IV - 1 エイサーグループの業績推移



図表 IV - 2 エイサーのポジション

PC世界ランキング

順位	会社名	'94年 (万台)	'95年 (万台)	シェア (%)	伸び率 (%)
1	COMPAC	4.8	6.0	10.5	26
2	IBM	4.1	4.8	8.4	16
3	APPLE	3.9	4.6	8.1	18
4	PACKARD BELL	2.5	3.1	5.5	26
5	NEC	1.8	2.3	4.0	28
6	HEWLETT PACKARD	1.2	2.2	3.8	78
7	ACER	1.3	1.9	3.3	51
8	DELL	1.2	1.8	3.1	43
9	AST	1.3	1.5	2.7	17
10	TOSHIBA	1.2	1.4	2.5	24

エイサーの戦略ビジョンは、2001年までに100億ドルの売り上げを達成し、全世界でグループ企業21社を上場させるというものである。この目標を達成するためには、世界的な規模でのエイサー・ブランドの浸透が必要不可欠となる。とくに、パソコンではアメリカに次ぐ市場規模を持つ日本市場の開拓は、この目標を達成する上での鍵を握っている。

参入が非常に困難とされている日本市場に、エイサーが進出したのは88年である。しかし、当時の日本市場はNECの独占状態にあり、他の海外メーカーと同じように、エイサーも自社ブランドの販売を伸ばすことができなかった。しかし、DOS/V機が普及し始めた93年から、本格的な市場開拓に乗り出した。95年には日本市場の多様なパソコン・ニーズに応えるために、一体型パソコン、デスクトップ、ノート型など、11機種19モデルを一機に市場に投入した。これらのパソコンには日本市場で人気のあるゲームソフトをプレインストールしてあり、パソコンのコンテンツを充実させるとともに、他社より10%以上の低価格で市場に売り出している。

さらに、日本市場では品質とアフターサービス体制の充実がブランドロイヤリティを高める鍵になることから、テクニカルセンターを設け、より細かいパーツ単位でのチェックを可能にすると同時に、アフターサービスの充実にも努めている。これまでは電話相談と、機器の持ち込みか配送による修理だけだったが、現在では、発売された一部の商品については出張修理にも対応している。このような日本市場に適合する戦略を展開することで、ほとんど取引のなかった量販店との直接販売契約にも成功し、着実に日本市場での認知度を高めている。94年の売上

げは、3億円であったが、95年には15億円と売上げを急激に増大させている<sup>5)</sup>。

日本市場への進出では、優良な欧米企業ですら日本型の取引慣行や、日本人特有の消費者行動特性などによって成功を阻まれケースが多かった。そんな中でエイサーは、比較的短期間で日本市場の参入に成功しつつある。しかし、このような対日本市場戦略は、エイサーのグローバル・スタンダードの戦略を実行しているにしかすぎないのである<sup>6)</sup>。以下では、エイサーのグローバルな成功をもたらした、主要な戦略を見ていくことにしよう。

## 2. 事業の拡大期とドメインの絞り込み

エイサーの成長は必ずしも順風満帆であったわけではない。93年以後に急成長を遂げ、世界企業と伍して世界のトップポジションを争えることができるようになったのは、91年の経営危機を、卓越した戦略コンセプトを打ち出すことで乗り越えてからである。

エイサーが最初に急成長を遂げるきっかけになったのは、83年にIBMの互換機市場に参入したことであった。当時、台湾では、米国企業からの委託を受けたOEM生産が主流であったが、施会長はあえてIBM互換機を自社開発して、自社ブランドで販売した。製品の性能や仕様はIBMとほぼ同じであったが、価格は30%も安かった。この互換機戦略がヒットし、エイサーは急成長路線へと進むことになる。84年に、米国企業にOEM生産を開始すると同時に、自社ブランドによる生産・販売も拡大した。そして87年には、米国シリコンバレーのコンピュータ開発会社カウンター・ポイントを買収して、同社の優れた開発技術を手に入れている。さらにこの年には、エイサーが自社開発した32ビット・パソコンを米国TIに逆OEMするまでに至っている<sup>7)</sup>。

90年代に入って、施会長の「市場の近くに生産拠点を持つ」という方針の下、エイサーの拡大路線は加速する。米国のミニ・コンピュータ会社アルトス社の買収、TI社、米ナショナル・セミコンダクター社との提携による半導体生産工場への投資、主要部品のコスト切り下げを狙ったのマレーシアでの新工場建設など、グローバルな事業拡大路線はとどまるところを知らなかった。このような拡大路線を支えるのが、同社の高度化した技術開発力である。例えば、88年には、米国IBM社が前年発表したばかりの最新パソコン「PS/2」の互換機をライバル他社に先駆けて販売したり、日本企業が後塵を拝しているCPUの分野でも、独自設計の開発に成功していた。エイサーは製品技術でも、80年代後半からPC産業のトップグループに入っていたのである。

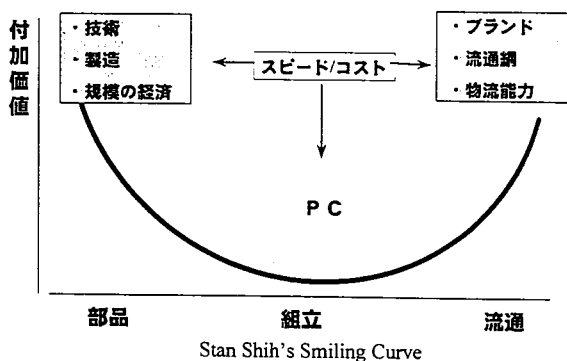
しかし、この拡大戦略は、90年代の後半に入りパソコンの低価格競争の激化によって、変更を余儀なくされる。とくにアメリカ市場での激しい低価格競争は、もともと利益率が2~3%と低いOEMビジネスに壊滅的な打撃を与えることになる。さらに、買収したアルトス社の負債、半導体生産への初期投資負担の大きさ、台湾での賃金レベルの急激な上昇などがあいまって、91年には急激な業績低下に陥り、米国と台湾でレイオフに追い込まれることになる。

幸いなことに、この未曾有の経営危機が、エイサーに新たな飛躍をもたらすことになる戦略コンセプトを生み出させることになった。施会長は、この経営危機の原因を競争、市場環境などの外部環境の変化に求めることはせず、組織の肥大化がエイサーの停滞をもたらした最大の原因であると認識した。事実、経営危機当時、施会長は経営幹部に向かって次のように述べたとされている。「当社も5000人の規模となり大企業病が始まった。直ちに、スピードとコストを取り戻すための経営改革が必要である」<sup>8)</sup>。



組織の肥大化を解消し、新たらしい競争、市場環境に対応するスピード化と低コスト化を実現するために施会長が打ち出した戦略的コンセプトが、スマイリング・カーブである。このコンセプトは、PC産業の市場トレンドを社内に伝達し、浸透させるためのモデルである（図表IV-3）。

図表IV-3 スマイリング・カーブ



このモデルの横軸は産業の川上、川中、川下を示している。P Cの製造から販売に至るまでの全体の流れ、つまり、部品の生産、組立、販売を示している。縦軸は、付加価値の高さを示す。付加価値レベルを決定する主要な要因は、参入障壁と能力の蓄積度である。参入障壁が高く、能力蓄積度が大きくなればなるほど、付加価値はより高くなるということである、たとえば、マイクロプロセッサやメモリで競争力を維持しようとする、潤沢な資本力と高度な製造能力が要求される。それに対してマザボードは、比較的簡単に製造することが可能である。

市場競争の点から言えば、曲線の左側である部品の生産に置いては、技術、製造、規模の経済性が競争を制する鍵になる。これに対して、右側の曲線は、地域レベルでの競争を示し、成功の鍵を握るのはブランド、チャネル、物流能力である<sup>9)</sup>。曲線のこれらの両端が付加価値の高い領域であるが、まん中である組立は、付加価値が低い構造になっているというのである。

パソコン業界では、スピードとコストが生死を分ける要因となる。スピードとは、新しい製品ですばやく市場に参入したり、産業変化にすばやく対応することである。またコストとは間接費用の縮小、在庫削減、リスク・マネジメントを意味している。スピードはコストダウンの必須条件であり、スピードとコストは曲線全体に影響を与えている。エイサーは、このスピードとコストダウンを同時極大的に実現することで、PC市場での競争優位性を構築してきたのである。

では、スピードとコストダウンの同時極大化を可能にしたものは何なのであろうか。それが、「グローバル・ブランド、ローカル・タッチ」「ファーストフード・モデル」「クライアント・サーバー組織」の戦略である。

### 3. スピード、コストダウンを実現する戦略手法

#### 1) グローバル・ブランド、ローカルタッチ戦略

この戦略は、エイサーのグローバル戦略の基本をなすものであり、グローバルな視野を持ちながら、各国市場に対応した開発を行うことを意味している。つまり、この戦略の特徴は、進出した地域の市場に合わせた製品を開発しながら、エイサーのブランド・アイデンティティーを維持することである。しかし、エイサーがとるこの戦略の特徴は、むしろその実現方法にある。例えば、ローカルタッチは、単に現地に合わせた製品を製造、組立、販売することを意味するものではない。長期的に、会社の所有権そのものを現地の人間に持ってもらうという発想である。

海外進出のセオリーでは、最初からパートナーに過半数の所有権を握らせることは、経営的に非常に危険であるとされている。しかし、エイサーは、むしろローカル・パートナーに経営的なイニシアティブを握らせることが、経営のリスクを削減する有効な施策であると考えている。施会長は次のように述べている。

「ローカルタッチはある意味で、各地区の会社に対するコントロールを失っても利益があがった方がいいと私は考えたのです。ローカルタッチをすれば、オーナーシップ、そしてモチベーションが高まります。その結果、私たちがグローバルな会社になるためのリスクが減ってきます」<sup>10)</sup>。

エイサーは、各国のユニットに大幅な権限を委譲し、現地国の市場ニーズに的確に適応する戦略を策定・実行することを通して、現地のブランド・ロイヤリティを高め、最終的にグローバル・ブランドになることを狙っているのである。

## 2) ファーストフード・モデル

エイサーの戦略的強みであるスピード経営を実現する上での鍵が、このファーストフード・モデルである。このシステムは、エイサーのパソコンを、同一イメージ、同一の品質でスピーディに世界のユーザーに供給することを可能としている。

エイサーはもともと台湾で、完成品まで組み立てて世界市場に出荷していた。そのため、本社で注文を受けてから部品調達、組み立て、梱包、出荷するまでの全プロセスに、数ヶ月から半年を要していた。これでは、短期間に技術と市場がダイナミックに変化するパソコン市場において、競争優位性を構築することはできない。そこで、考え出されたのが、ファーストフード型生産方式である。ファーストフードという名称どおり、この生産方式は、マクドナルドの生産システムを、パソコンのそれに応用したものである。施会長は、この生産方式について、次のように述べている。

「マクドナルドは、世界のどこの国でもマクドナルドの味を保証しながら、現地調達の素材を組み合わせて使っている。また最終段階まで製品在庫を持たない」<sup>11)</sup>。

この生産の方式は、開発設計とキーパーツの生産は台湾に集中し、汎用部品の調達と最終組み立ては現地で行うというものである。この生産方式を実現するために、エイサーでは、部品特性に合わせたロジスティック戦略を展開している。例えば、パワーサプライやフロッピーディスクなどの製品ライフサイクルが長く、価格変動の小さいものは見込み生産で量産し、船便で現地に輸送する。エイサーの戦略部品であるマザーボードは、在庫リスクの削減と、技術の最新性を維持するために、台湾から航空輸送する。CPUやハードディスクなどの技術革新の早い製品は、現地市場で調達する。このような三つのルートによって集められた部品は、世界各

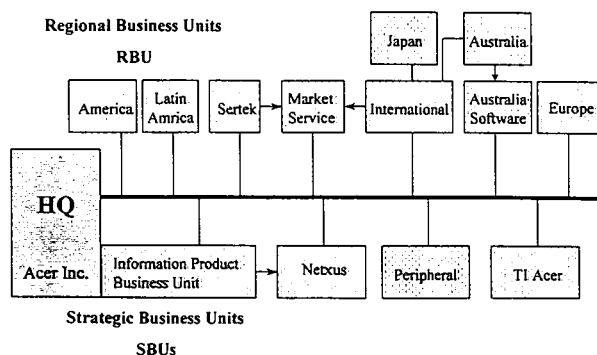
国に設置した 34 カ所の工場を組み立てられることになる。

このロジスティック戦略をより効率的しているのが、チップアップ・テクノロジー（Chip Up）と、スクリュー・ハウジング（Screw housing）という技術である。チップアップ・テクノロジーとは、ユーザーが自由に CPU 単体を増設するだけでシステム性能を簡単にアップグレードできる技術である。そのため、エイサーはマザーボードのチップ数とグレードを調整することで、市場変化にフレキシブルそしてよりスピーディに対応することができる。スクリュー・ハウジングとは、PC 本体からネジをなくし、組み立てを一分以内にできるようにする技術である<sup>12)</sup>。この技術によって、どの地域の現地工場も同一のスピードでパソコンを組み立てることができるようになる。つまり、この二つの技術が、先に述べたロジスティック戦略と連動することで、マクドナルドなみの市場対応力の高いマネジメント・システムが完成するのである。

### 3) クライアント・サーバー・オーガナイゼーション

エイサーグループの組織は、最終製品を組み立てて、販売を行う地域別グループ企業群であるリージョナル・ビジネス・ユニット（RBU）と、製造・開発を行うグループ企業群のストラテジック・ビジネス・ユニット（SBU）に分類される（図表 IV-4）。この両グループ企業群に大幅に権限を委譲することで、各グループ企業が責任とリスクを持って戦略的な意志決定を下すことができる、というのがクライアント・サーバー型組織である。つまり、個々の組織体はそれぞれが独立して動きながらグループ内の資源を最も効率的に利用し、かつグループ全体の利益を最大化することが、この組織構造の目指すところである。先に述べた、グローバルランド・ローカルタッチを具体的な戦略の実行レベルに落とし込んだものとも言える。

図表 IV-4 クライアント・サーバー組織



そもそもクライアント・サーバーの本来の意味は、利用者が直接操作するコンピュータ（クライアント）と、クライアントの要求によって共通的处理を行うコンピュータ（サーバー）を組み合わせ、サーバーがクライアントの指示に基づき、データの管理・処理や印刷等を行うネットワーク・システムのことである。

エイサーのこの組織では、エイサー本社がサーバーであり、グループ企業はクライアントで

ある。とはいえ、この組織構造の下では、本社と子会社という階層的な関係は存在しない。本社はグループ企業が問題解決できない場合にのみ支援することに役割をとどめているし、またサーバーとクライアントの関係も、本社がサーバーでグループ企業がクライアントであるというように決して固定的関係になっているわけではない。例えば、モニターメーカーとして世界4位のエイサー・ペリフェラルは、クライアントであると同時に、RBUに製品を提供するグループ内で最も専門的で効率的なサーバーでもある<sup>13)</sup>。

さらに、このネットワーク組織を促進するのが、グループ内競争である。グループ内のパソコン周辺機器メーカーは、それぞれの企業が上場を目指し、売上げの50%をグループ外への売上げで賄うことを強制されている。しかも、グループ企業とはいえ、グループ企業から部品を購入する義務はなく、グループ企業以上の品質と価格をもつ製品を提供している企業があれば、そこから調達することができる。施会長はこのグループ内競争について、次のように述べている。

「ブランドを核にした世界戦略や技術面での結びつきがあれば、自由になにをやってもよい。時にはビジネスユニット同士で競争になってもよい」<sup>14)</sup>。

このような自立度の非常に高いネットワーク組織では、一グループ企業の問題が他のグループ企業に波及しないという利点を持つ反面、ネットワーク間での統制がきわめて困難であるという問題を発生させる。集権と分権の問題である。

しかし、エイサーでは、ルースなネットワーク組織による問題は発生していない。確かにエイサーには、月一回のグループ社長会議や、半年に一回の拡大社長会議などがあり、これらの会議を通じてグループ企業の戦略的すりあわせが行われているのも事実である。とは言え、このような目に見える仕組み以上にエイサーの統合を可能にしているのが、先に述べた戦略コンセプトの、グループ全体での共有化である。そして、この戦略共有化を促進しているのが、従業員を持ち株制度である。

「社員数が5000人で、各人が5000分の一の株式を所有していた場合、社員にとって経営者が何をしているかどうかはあまり関心事ではない。しかし、その5000分の一を10のビジネスユニットにわけて500分の一にすると、各ビジネスユニットの社員は自分の会社は何をしているのか、自分の仕事がどのように会社全体に影響するかを理解する。利益のみならずリスクも共有することで、責任感が増幅する」(施会長)<sup>15)</sup>。つまり、株を持たせることで、企業と社員との間の利害の一致を高め、グループ全体での戦略共有度を高めやすくしているのである。

エイサーでは、社長会議などのタンジブルな制度と、共通利益というインタジブルな結合との二つの方法で、分散と集権のバランスをとっているのである。

#### 4. 既存のグローバル戦略モデルからの脱却

エイサーのグローバルな競争優位性は、4つの戦略コンセプトが相互にリンクしているところから生みだされている。スマイリング・カーブ、グローバルブランド・ローカルタッチ、クライアント・サーバー組織、ファーストフード生産方式などは、今までのグローバル戦略論では捉えきれない新しい戦略コンセプトである。エイサーの強みは、この新しいコンセプトをスピーディに実行段階レベルまでに落とし込むことから生み出されている。

エイサーが戦略コンセプトをスピーディに実行段階までに落とし込める一つの理由は、欧米

企業とは異なり、組織的遺産がないからであろう。例えば、欧米企業のように親会社と子会社の関係が非常に長い歴史の上に積み重なってできている組織では、クライアント・サーバー組織を採用することは、ほとんど不可能であろう。事実IBMでは、一時期分権化の組織構造へと変革しようとしたが、結局はうまく機能せず、集権化の組織構造へと揺り戻っている<sup>16)</sup>。つまり、エイサーは、組織的遺産のなさという弱みを、うまく強みに変えることで、競争優位性を構築しているのである。

しかし、弱みを強みに転換する能力だけで、エイサーの競争優位性を説明するのは不十分である。エイサーのより本質的な競争的強みは、欧米日企業のマネジメント特性をうまく戦略にとれ入れる、ミキシング能力にある。例えば、徹底した分権化組織を指向するのは、中国人が事業に携わる場合、自律的な決定を好むという特性を取り入れた戦略であるが、このやり方は、欧州型の戦略モデルと近似している。その一方で、従業員に株の70%を握らせるという経営手法は、米国流の個人インセンティブを取り入れた戦略モデルであるし、現地企業や従業員との間で長期的関係やチームワークを重視する経営手法は日本型の戦略モデルを取り入れたものである<sup>17)</sup>。戦略手法のミキシングについて、施会長は次のように述べている。

「もし我々が、欧米日企業によって確立されたグローバル戦略モデルに単純に追随する戦略をとっていたら、我々は2流、3流の企業になっていただろう」<sup>18)</sup>。

欧米日企業のグローバル戦略のメリットとデメリットがどこにあるのかを分析でき、そして、どのようにすればそうしたデメリットを克服できるのか。エイサーのような後発企業は、先進企業からこうしたことを学べる優位性をもっている。この意味では、そうした幸運と偶然にも成功の大きな要因があることは否定できないかもしれない。とはいえ、後発のアジア企業すべてがエイサーのように急成長を遂げているわけではない。幸運と偶然を必然に変えるエイサーの高度な組織学習力が、欧米日企業のグローバル戦略モデルのメリットを柔軟に取り込む戦略ミキシング能力を構築させ、今日の競争優位性の基盤を創り出したのである。

## V. アジア型グローバル企業の戦略特性

これまでわれわれは、韓国最大のグローバル企業グループである三星グループ、粗鋼生産世界第二位の韓国鉄鋼メーカー浦項総合製鉄、PCマザーボード生産のトップ企業である台湾エイサーの事例研究を通じて、アジア型グローバル企業の経営戦略とマネジメント態勢について検討を加えてきた。これら企業はいずれも、短期間の間に急成長を遂げており、アジア企業の中でも卓越した存在である。いうまでもなく、その成長は、グローバル市場を見据えた独自の戦略ビジョンと、それを支えるマネジメント態勢によって実現されている。以下では、これら企業に共通するアジア型企業の戦略経営について、検討を加えていくことにしよう。

### 1. アジア型企業の共通特性

これらアジア型急成長企業に共通した戦略経営の第一の要素は、企業トップのリーダーシップ・スタイルである。三星グループ二代目総領である李健熙、ポスコの中興の祖ともいべき金満堤、エイサー創業者の施振栄は、いずれも21世紀のビジネス環境を見据えた明確なビジョ

ンを提起し、強靱なトップ・リーダーシップを発揮してきた。それぞれの企業の設立・成長の経緯こそ異なるものの、こうしたトップダウン型リーダーシップ・スタイルが、変化の激しいグローバルな経営環境の中で、迅速な意思決定を可能にしてきたのである。

また、こうした強いトップ・リーダーシップの下でこれらのアジア企業は、90年代初頭以来ビジネス・ドメインを絞り込み、自社の専門能力を徹底して高めることに傾注してきた。これが、第二の特徴である。韓国の二つの企業グループは、80年代後半ややもすると拡散しがちだった事業の整理・統合を90年代になって積極的に進めている。しかも、その事業の統廃合は、グループ・マネジメント再編に典型的であるように、目を見張る迅速さでなされている。また、エイサーもPC、サーバーといった小型コンピュータ事業に徹底して焦点を絞った事業を展開しているし、そのグローバル・グループ組織の構造も統合と分散を無理なく実現するように構築されている。こうした事業ドメインの徹底した絞り込みとスピーディーな事業の統廃合は、これらアジア企業共通の戦略特性である。

さらに、製品の技術および生産技術の獲得にも、これらアジア企業の成長の特徴が見られる。ケースで取り上げたいずれのアジア企業も、グローバル市場で後発であることは否めない事実である。先進国の先発企業と同じプロセスを経て製品技術・生産技術を蓄積してきたわけではないし、すべてを自己完結的に行ってきたわけではない。仮にそうだとしたら、今日のグローバル競争の中にその存在をアピールすることはできなかったに違いない。むしろ、他社の卓越した製品開発技術・生産技術を自社に取り込む能力・態勢をビルトインしていたといえる。

加えて、そうして技術を取り込むだけでなく、それらを自社のビジネス・プロセスの中に巧みに取り込む仕組み・仕掛けを構築している点に、アジア型戦略経営の特徴がある。たとえば、韓国企業の人材育成プログラムはその一例である。借り物ともいふべきビジネス・システムをより高度に進化させるためには、優秀な人材の育成が不可欠である。独自の人材育成プログラムをグループ全体で策定し、グループの人的資源を効果的・効率的に活用することによって、今日の競争ポジションを確保することが可能になったといえるのである。

上述した特性は、次の表のようにまとめることができる（図表V-1）。

図表V-1 アジア型グループ企業の戦略

リーダーシップスタイル	偉大な戦略家	李健熙、金満堤、施振榮、強いHQ
ドメインの設定	絞り込み・専門化	電子、鉄鋼、パソコン、グループ企業
人材・知識	汎用性が低い	自前・グループで育成
製品市場の優位	独自性が低い	後発、取り込み
プロセス技術	外部依存度が高い	先進国からの積極導入
事業の統廃合	速い	撤退が速い、グループ企業の統廃合

## 2. アジア企業から学ぶグローバル戦略のニュー・パラダイム

では、既述のような代表的なアジア企業の戦略行動から、われわれは何を学べるのであろうか。

少なくとも上記の企業は、成長スピードにおいて一目の長があった。その意味では急成長を実現する戦略行動のエッセンスを示す可能性をもつ。また、こうしたアジア企業は、今や欧米

や日本の先進企業に互してグローバルな市場で戦いを挑んでいる。そのため、彼らはこうした先進企業の長所・短所を見極め、自らの競争力を高めようと学習に励んできている。この意味では、彼らの戦略行動は、こうした学習の成果であるとも言えよう。グローバルな競争市場で導き出した、彼らのグローバル競争戦略の現時点での解なのである。では、そうした解答は、従来言及されてきた日欧米企業の戦略行動とは、どのように違うのであろうか。

企業戦略の国際比較では、過度に単純化された図式を用いることは厳に慎まなければならないであろう。しかし、先進諸国の企業行動と今現れつつあるアジア企業のそれとを比較するために仮説的に類型化を試みるという本研究の位置づけからすれば、あえてこうした単純化に基づいて比較することもそれなりの価値があるものと思われる。

さて、欧米企業では、経営トップのリーダーシップが発揮され、トップダウンの意思決定が下される、と一般的に指摘される。これに対して、日本企業ではボトムアップ、ないしはミドル・アップ・ダウン型の意思決定スタイルが採られ、リーダーは調整役や動機づけ役として機能する。こうした欧米日のリーダーシップ・スタイルに対して、アジア企業の経営行動では、日本型ではなく、欧米流のトップ・リーダーシップのスタイルが採られている。

事業ドメインの設定については、日本企業は総合家電メーカーなどに典型的に見られるように拡散型を採っている。これに対して欧米企業は特定のドメインへ集中する絞り込み型が多い。アジア企業はここでも欧米流のスタイルに近く、絞り込み型の事業ドメインを設定している。

人材や知識の蓄積についてみると、アジア企業は日本企業と同じで、自社内で育成・蓄積する傾向が強く、欧米型に見られる社外で育成された汎用的なものを活用する傾向は少ない。

競争優位性を確立するためのイノベーションに対する指向性についてみても、アジア型企業は日本企業と同じで、プロダクト・イノベーションよりもプロセス・イノベーションに競争優位性の源泉を求める傾向が強い。そのため、製品市場で独自性が高い製品を生み出すことよりも、プロセス技術での優位性をもたらす自社内で技術開発に注力を注ぐことになっている。こうした行動は、欧米型に見られる独自性の高い製品を生み出す技術開発に置き置いた戦略とは一線を画している。

事業戦略ベースでは、垂直統合の程度に関しては、アジア企業は日本企業と同様に高い統合の程度を示しているものの、事業の統廃合に関してはむしろ欧米企業の行動パターンに近く、素早い統廃合の動きを示している（図表V-2）。

図表V-2 アジア企業集の戦略行動

	欧米企業	アジア企業	日本企業
リーダーシップスタイル	偉大な戦略家	偉大な戦略家	調整・動機付け者
ドメインの設定	絞り込み・専門化	絞り込み・専門化	拡散・総合化
人材・知識	汎用性が高い	汎用性が低い	汎用性が低い
製品市場の優位	独自性が高い	独自性が低い	独自性が低い
垂直統合度	低い	高い	高い
プロセス技術	外部依存度が高い	外部依存度が高い	外部依存度が低い
事業の統廃合	遅い	速い	遅い

アジア型急成長企業

こうしてみると、アジア企業は、欧米型の戦略行動と日本型の戦略行動とを組み合わせることで急成長に結びつけていることが理解される。アジア企業は後発性を逆手に取り、先進国の企業である欧米企業や日本企業の戦略行動の長所・短所を分析し、自らの競争優位性を構築しようとしているのである。

われわれはややもすると、アジア企業の後発性故に、彼らが先進国企業の戦略の模倣に終始しているかのように誤解する傾向をもつ。しかし、すでにみたように先進的なアジア企業は、そうした模倣の段階を一歩抜け出し、ハイブリッド型ともいべき新たなグローバル戦略を構築し始めている。成長著しいアジア市場で欧米企業だけでなく、これらアジア企業とも競合しなければならぬ日本企業にとっては、彼らの戦略行動は自らの長所と短所を再度確認するための鏡であるだけでなく、グローバル競争の新しいルールを確認するための貴重な材料でもある。その意味では、新たなグローバル戦略を模索する日本企業にとっては、アジア企業の戦略行動はグローバル戦略のニュー・パラダイムを解明するための糸口を提供しているのかもしれない。

#### [注]

- 1) 韓国企業のグローバル戦略の議論に関しては、以下の論文を加筆・修正した。高松・神田ほか「韓国企業のグローバル戦略」研究所年報（明治学院大学産業経済研究所）第13号、161-178頁。
- 2) 韓国のこの時代の経済政策と、浦項製鉄所での技術の発展に関しては、次に詳しい。服部民夫『韓国の経営発展』文眞堂、1988年、朴宇熙『韓国の技術発展』文眞堂、1989年。
- 3) 韓国の財閥企業では、ここ数年、グループ企業の見直しが盛んで、すでにみた三星グループばかりでなく、現代グループや大宇グループもおおよそグループ企業数を半減させている。これによって、グループの競争力を高めることを意図している。
- 4) "Acer's 20/21 Vision-20Years in the Industry, 21Century Vision", *Window*, March-June, 1996.
- 5) 「日本エイサー、OEMパソコンに続け、独自ブランド浸透に本腰」『日経ビジネス』1995年7月17日。
- 6) エイサーを始め急成長するアジア企業の日本市場参入戦略は、欧米企業のそれとはかなり異なるようだ。例えば、欧米企業の事例をベースとして蓄積されてきた既存研究のファイディングによれば、日本市場へ参入する上での成功ポイントは、日本的経営を取り入れ、そして優れた製品ブランド力を持つことであった。しかし、アジア企業の製品は欧米企業のような認知度を持っていない。つまり、ブランド力でアジア企業の日本市場での成功を説明することはできない。また、エイサーの戦略に見るように、現地適応はマーケティングなどのごく一部の機能に押さえ、できるかぎり日本市場においても、自社の確立したグローバルスタンダードな経営を展開しようとしている。そして参入の狙いも、欧米企業のように日本市場の規模ではなく、むしろ世界でも有数な競争市場である日本で、いかにブランド力を構築するかということを狙いとしている。
- 7) 井上隆一郎「アジア・ニューウェーブーエイサー」『経済界』1995年8月29日。
- 8) 此木臣吾「台湾ハイテク産業の発展と課題」『知的資産創造』第4巻第3号、1996年。
- 9) 黄欽勇『電腦大国台湾の奇跡』アスキー出版、1996年。



- 10) 「ローカルタッチ戦略で情報家電分野にも進出－世界トップ企業を目指す」『週間ダイヤモンド』1995年10月28日。
- 11) 根来龍之「パソコン市場を席卷するエイサーの挑戦」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』Feb-Mar, 1996年。
- 12) "The New Information Technology Age Its Implication to Asia", *The Asian Manager*, Feb-Mar., 1996.
- 13) Stan Shin, *Me-Too is not my style*, Acer Foundation, 1996.
- 14) 根来龍之, 前掲書。
- 15) 根来龍之, 前掲書。
- 16) Stan Shin, 前掲書。
- 17) 「スピードこそ競争力の源泉－コスト削減がすべてではない」『日経ビジネス』1994年1月10日。
- 18) Stan Shin, 前掲書。

# 新たな貿易枠組み—国際航空における自由化と グローバルな企業提携の出現に関する研究

遠藤 伸明 (ジョージワシントン大学大学院)

## 要 旨

国際航空における貿易枠組みの自由化はいかに進展し、それに伴い航空会社の国際戦略提携はどう変化したか。各国政府は従来保護主義的な2国間協定を締結し、自国の航空会社を保護育成、同時にそれらの自由な経済活動を制限してきた。一方、1990年代に入りアメリカを中心として国際航空分野での自由貿易体制構築の動きが高まってきている。また、航空会社が国境を超えた提携を形成しつつあり、企業の国際戦略も大きく変わろうとしている状況にある。本稿は、1990年代における国際航空旅客分野での2国間協定の自由化の進展と、それに伴う航空会社の国際戦略提携の変化を、米国と日本・アジアそしてヨーロッパ諸国との間の国別ケーススタディを通じ考察したものである。

その結果、つぎのことが明らかになった。①米国とヨーロッパ、アジア間の航空枠組みの自由化は着実に進展している。域内で規制緩和が進展しかつ以遠権の問題が少ないという要因から、ヨーロッパ諸国と米国間の自由化が米アジア間のそれよりも先行している。②自由化の進展と同時に米国の航空会社を中心とした企業間での、常顧客優待プログラム、コードシェアリング等の国際提携が活発化している。これらは市場環境の変化の中、競争優位獲得を目指したものである。また、オランダ、シンガポール、ドイツ等の自由化に積極的な国ほど自国の航空会社が米社との間で高度な提携を結んでおり、制度的自由化と国際提携のレベルとの間での相関関係が指摘できる。③米国の3大航空会社(ユナイテッド航空、アメリカン航空、デルタ航空)を中心とした航空会社のグループ化が、ヨーロッパ、アジア地域で徐々に進みつつある。提携の内容その目的にはそれぞれのグループごとに特徴がある。いくつかのものはすでにグローバルなそして包括的な提携になりつつある。

## 1 はじめに

本稿の目的は、米国と日本を含むアジア、ヨーロッパ諸国との間での国別ケーススタディを通じて、国際航空旅客分野での貿易枠組み、すなわち2国間協定の自由化が、どの程度進展しているのかを検討することである。また、それに伴い各航空会社間での国際戦略提携(いわゆるアライアンス)がどのように発展しているのか、自由化と提携はどう関係しているのかについて検証する。米国航空会社を中心とした国際戦略提携の特徴についての分析も試みる。

本稿の構成は、まず国際航空運輸に関する経済的規制を明示し、これらの規制の内容を取り決める4種類の2国間貿易枠組みを提示する。次に、航空会社間での戦略提携の一般的な形態について述べる。そして、1990年代前半から1997年1月までにおける米国とヨーロッパ、アジア諸国間の2国間枠組みの変遷、並びに米国航空会社とヨーロッパ、アジアの航空会社との提携の事例を国別に取り上げ、それらの分析を行なう。

## 2 国際航空運輸における貿易枠組み

ここでは国際航空運輸における貿易枠組みを4つに分類し、その内容と相違点を提示する。

### 2-1 国際航空運輸に関する経済規制

国際航空運輸に関する規制は、大きく経済的規制と経済外的規制に分けられる。経済外的規制は、航空機の運航における技術的基準や安全手続きに関するものである。経済的規制には、通貨の換算、母国への送金、国内流通経路アクセス、地上取扱い業務、営業許可、関税、空港使用料等のさまざまな事項に関するものが含まれるが、もっとも重要なのは運輸権（路線権）、乗り入れ会社、輸送力、運賃の4項目である。運輸権は更に以下の6つに分類される。これらは5つの自由とカポタージュとも呼ばれている。

- |        |  |
|--------|--|
| 第1の自由  | 他国の領空を無着陸で横断する自由                         |
| 第2の自由  | 運送以外（例えば給油）の目的のため相手国に着陸する自由<br>（技術着陸の自由） |
| 第3の自由  | 自国で積み込んだ旅客貨物等を相手国へ輸送する自由                 |
| 第4の自由  | 相手国で積み込んだ旅客貨物等を自国へ輸送する自由                 |
| 第5の自由  | 相手国と第3国間で旅客貨物等を輸送する自由（以遠権とも呼ばれている）       |
| カポタージュ | 国内の2地点間で旅客貨物等を輸送する権利                     |

第3の自由を行使した例として、米国の航空会社が米国から日本に旅客を運ぶ場合があげられる。第4の自由はその逆である。そして第5の自由（以遠権）に関しては、米国の航空会社が東京で旅客を積み込みアジアの各都市まで運んだ場合などがある。

これらの運輸権、乗り入れ会社、輸送力、運賃の4項目について、1944年に行われた米国シカゴにおける国際会議で、アメリカを中心に多国間での合意を試みるが、第1と第2の自由についてのみ参加国の間で相互承認されるだけであった。またカポタージュは、国内の航空会社のみにも与えると決定された。その結果残りの項目については、当自国間の2国間交渉での決定事項となった。

### 2-2 国際航空運輸の貿易枠組み：4種類の2国間協定

上に述べたように、運輸権（第3と第4および第5の自由）、輸送力・便数、運賃並びに乗り入れ会社は2国間協定によって決定される。各国は従来ほとんどの場合において、制限的な2国間協定を締結してきた。これらの制限的協定は2つのタイプに分けられる。ひとつは英国型又は事前決定型と呼ばれ、これは文字通り事前に路線、乗り入れ会社、輸送力・便数そして運賃をすべて決定、制限してしまうものである（表1）。通常1社すなわち国営航空会社のみが指定される。輸送力も50%ずつ自国と相手国の2社の指定航空会社間で均等に配分され、更には収入のプールを義務づける場合もある。運賃を設定する際は、両国政府の許可を必要とする2重承認主義を採用している。以遠権はほとんど認められない。

制限的な2国間協定のもうひとつのタイプとして、バミューダ型があげられる(表1)。1946年にイギリスとアメリカの間で締結されたバミューダ協定をモデルとしたもので、第2次大戦後の多くの2国間協定がバミューダ型に分類される。バミューダ型と事前決定型との違いは次の3点である。まず、バミューダ型では事後的な政府の審査はあるが、基本的には各指定航空会社が便数・輸送力を自由に決定できる。すなわち政府による需給調整が廃止されている。次に第3と第4の自由における輸送の補完的な役割という条件付きながら、第5の自由(以遠権)がより広く認められている。そしてバミューダ型は運賃決定に関して、事前決定型と同様に両国政府の承認を必要とするが、併せて国際航空運送協会(IATA)<sup>2)</sup>が決めた統制(カルテル)運賃を、指定航空会社ができる限り採用することを求めている。全体として、バミューダ型は事前決定型に比べより自由な貿易枠組みではあるが、依然として多くの項目で政府規制が残っており、企業の活動を制限した保護主義的なものにかわりはない。

表1 制限的な2国間協定

	事前決定型	バミューダ型
運輸権	限られた数の協定付属書に記載されている路線・地点のみ	
	以遠権はほとんどなし	いくつかの以遠権
乗り入れ会社	1社	通常1社時として2-3社
輸送力・便数	均等配分 また 収入のプール	制限なし (事後的審査あり)
運賃(関税)	両政府の承認要 (二重承認主義)	両政府の承認要 (二重承認主義) IATA運賃採用の義務

[出所] Doganis (1994)を参考とした。

これらの制限的な2国間協定に対し、1970年代後半以降米政府が提唱しているオープンスカイ協定は、はるかに自由化された2国間貿易枠組みである。この協定は、路線への自由参入(指定航空会社条項の撤廃)、無制限の輸送力と便数、無制限の運輸権、運賃の自由設定を認めている。また第5の自由(以遠権)も第3国が許す限り無制限に認められている。一方、相手国の国内線市場に自国の航空会社が単独で運航するという運輸権に関しては、まだ認められていない。オープンスカイ協定には表2で示されるように、旧オープンスカイ型と1990年代に導入された新オープンスカイ型がある。両者の違いは、旧型では運輸権(路線権)は全面的には自由化されていないが、新型では路線の新設を含むすべての項目で自由化されている<sup>3)</sup>。

米政府は、これらのオープンスカイ協定のもとで、より自由な市場環境を築き、そこでの競争を通じて航空会社の経営効率化、並びに消費者利益の向上を目指している。また新オープンスカイをできるだけ多くの国々と締結することで、将来的には国際航空の分野に多国間協定

を構築し、国際貿易の基本原則である無差別主義を適用しようと考えている。1995年に発表された国際航空新政策の中で、これらの政策目標が明確に打ち出され、以前にも増し諸外国との2国間交渉の場にて積極的にオープンスカイ協定を提唱しており、安易な妥協をしない姿勢である<sup>4)</sup>。

表2 オープンスカイ協定

	旧型	新型
運輸権	一部制限 (国内のあらゆる地点から 相手国の限定された地点まで)	無制限
	幅広い以遠権 (通常米国企業により多く)	無制限の以遠権
乗り入れ会社	複数	無制限
輸送力・便数	制限なし	制限なし
運賃(関税)	通常自由設定 (二重不承認主義—当時国 のどちらかが許可すればよい) 時として発地国主義 (要出発国の許可)	自由設定(二重不承認主義)

[出所] 旧型オープンスカイに関してはDoganis (1994)を参考

### 3 国際戦略提携の形態

ここでは航空会社間での国際戦略提携(いわゆるアライアンス)の形態について一般化する。現在行われている国際提携の形態は多種多様であり、またそれらの定義は必ずしも航空業界で統一されていないが、4つに区分して説明する。

アライアンスはその内容から大きく営業提携、宣伝・販売促進に関する提携、運航に関する提携、資本提携に分けられる。営業提携には宣伝・販売促進、運航提携、資本提携に該当しないすべての提携が含まれるが、航空券の販売に関する提携がその中心である。具体的には、海外にて自社の国内線の航空券を当該国の航空会社に販売を依頼する場合があげられ、例えば、日本航空の日本国内における路線の航空券を、タイ国内にてタイ航空が取り扱うケースである。この提携の次段階として、自社の航空券(この場合日航の国内線の航空券)を他社(例えば全日空)のものより優先的に販売する提携がある。他の営業提携として、コンピュータ予約システム、航空機の整備、航空機の購入、搭乗手続き、地上ハンドリング業務の相互受委託等での提携が含まれる。

宣伝・販売促進に関しては、他社との協力にてあるいは共同でこれらを行なう場合があげられる。特に新市場に参入する場合、市場の特徴を熟知しかつ名前が浸透している既存の航空会社と提携することで、短期間で効果を上げることができる。また、販売促進提携の中心としてジョイントFFP(フリークエント・フライヤー・プログラム)があげられる。FFP(常顧客優待プログラム)は、1980年代前半にアメリカの航空会社が開発した、自社の顧客管理およ

び顧客囲いこみのためのプログラムであり、搭乗飛行距離に応じて無料航空券等の特典が与えられるものである。ジョイント・フリークエント・フライヤー・プログラムは、それらを他社に戦略的に開放し、自社の顧客拡大並びに自社の顧客管理・顧客囲い込み強化を目指したものである。次に述べられる運航提携とセットで行われるケースが多い。

運航に関する提携は、航空券の販売に関する提携が、より高度化したものとして捉えられている。具体的な提携として、自社の国際線の便と当該国の他社の国内線との乗り継ぎの時間を短縮した、乗り継ぎ便に関する提携がある。この提携を更に深化させたのが、現在の国際線における運航提携の中心となっているコードシェアリング (CODE-SHARING) とよばれるものである。コードシェアリングは、国際線に接続する国内線（時として国際線）を当該国航空会社に運航を委ね、その国内線接続便を両者の略号を付ける形でおこなわれる運行形態である。接続部分での2社間で調整されたスケジュール、搭乗手続き、手荷物受渡し手続き等を通じ、出発地から最終目的地まで、通し便としてのオンラインサービス（スルーサービス）を提供しようとするものである。この場合、接続部分の運航を担当している提携相手の航空会社に対して、一定の座席を購入することにより、運航費用の一部を肩代わりすることもある。例として米国ユナイテッド航空が、ワシントンD.C.からドイツのベルリンまでの便をルフトハンザドイツ航空とのコードシェアリングとして運航した場合、ワシントンD.C.からフランクフルトまで自社便にて、フランクフルトからベルリンまではルフトハンザの機材を使うが、同時にユナイテッド航空の便として運航される。

これは規制緩和以降米国の国内線で導入された、ハブ・アンド・スポークによるネットワーク構造を国際線に応用したものである。ハブ・アンド・スポークとは、ハブ（車輪の軸）と呼ばれる中心拠点空港から周辺都市へ放射線状に支線（スポーク）を張り巡らせる路線形態である。ハブ・アンド・スポーク・システムの下で、米国の航空会社は路線を驚異的に増やしてきた。また中心拠点空港に経営資源を集中し規模の経済性を実現、その結果経営の効率化を達成することができた。更に、大規模な航空会社が小規模のそれらを吸収・合併し、あるいはそれらとの業務提携を通じて、ハブ・アンド・スポーク・システムの強化と一層の資源の集中と規模の拡大を図ってきた<sup>5)</sup>。

航空会社は国際線において、より多くの路線でコードシェアリングをすることで、実質的に路線網を拡充することができ、国際線のゲートウェイ都市以外からも顧客を集めることができる。上の例では、ユナイテッド航空はフランクフルトをハブとして、ルフトハンザとのコードシェアリングでフランクフルト以外のドイツ国内各都市にルートを広げることができる。また乗り換えの部分（上の例ではフランクフルトとベルリン間）での輸送量の段差に、飛行機の機種を変更することで対応でき、輸送の効率を高めることも可能である<sup>6)</sup>。

米国政府は1995年の新国際航空政策の中で、国際線におけるコードシェアリングは、市場に更なる競争をもたらす航空会社の経営効率を向上させるものとして基本的には奨励している。またそれは国際線におけるサービスと路線の選択の幅を広げ、その結果消費者にも利益をもたらすものと考えている<sup>7)</sup>。

2社以上の会社が、同一路線にて共同で運航する形態のコードシェアリングも存在する。例えば、大阪とパリ間を日航とエールフランス航空が交互に互いの機材を使用し、両者のフライトとして運航している。これはその路線において規模の拡大、そして市場占有率のアップを目指

したものである。また比較的需要の少ない路線において、ある程度の需要が確保できるまでの一時的な手段として、この種のコードシェアリングが行われることもある。更に、2国間協定にて運輸権は既に与えられているが、空港発着枠の不足に伴い乗り入れができないあるいは増便ができない際、当面の空港制約に対処するために実施する場合がある。

外国航空会社による投資あるいは株の持ち合い等の資本提携に関しては、国営航空育成また政府の自国航空会社の株式保有という点から、厳しく制限されてきた。しかし自由化の進展に伴いこの規制も緩和されつつあり、例えば米国政府は、自国の航空会社における外資の割合を25%までに制限している外資規制法の緩和を計画しており、EU域内では加盟国による直接投資が可能となっている。資本提携は最も高度でそして強力な提携と考えられており、上に述べた営業、広告宣伝、運航に関する提携をより強固なものとするための手段でもある。一般的には営業提携あるいは広告宣伝販売促進提携、次に運航提携（コードシェアリング）そして資本提携という形で深化していくとモデル化される。

#### 4 国別のケーススタディ

以上の国際航空における貿易枠組み並びに国際戦略提携の形態に関する理論を、1990年代前半から1997年1月までにおける米国と欧州、アジア諸国間の2国間航空枠組みの自由化と、米国航空会社と欧州、アジアの航空会社との間の提携にあてはめ、国別に考察してみる。

##### 4-1 日本

日米線は旅客数では英米線に次ぎ、世界で2番目に大きい2国間航空市場であり、両国の航空当局並びに航空会社にとって大変重要なものとなっている。現在の日米航空協定は、第2次大戦後の1952年に締結された。パミュューダ型<sup>8)</sup>の貿易枠組みである1952年協定は、米国側には米国内から日本3地点（東京、大阪、那覇）およびそれらの都市から第3国への無制限の運輸権、日本側には日本国内から米国6地点（ホノルル、ロサンゼルス、ニューヨーク、サンフランシスコ、グアム、サイパン）への無制限の運輸権およびサンフランシスコ経由を条件にニューヨークからの以遠権を与えた<sup>9)</sup>。また米国側はパンアメリカン航空（後にユナイテッド航空に権利を売却）、ノースウエスト航空の2社、日本側は日本航空を指定航空会社とした。

日本政府は協定締結後一貫して、1952年日米航空協定は、日本にとって不平等条約であると主張、一方米国側は日米協定は平等でかつ自由化されたものであるとして両者は対立してきた。1970年代後半に、1952年協定改正に関する交渉開始について両国間で合意するが、その後の改正のための交渉において、米国側は大胆に自由化された航空協定を提案、一方日本側は全面的な自由化を拒否、むしろ機会均等そして段階的な自由化を主張し、合意には至っていない。1980年代に需要の増加に対応するため、輸送力増加並びに新規参入を認める3度の暫定合意にこぎつけるが、1990年代に入ってから、旅客分野での合意は一切なされていない。従って、現在の日米間の基本的な航空枠組みはパミュューダ型のままである。現在の個別の問題として、米国航空会社の日本から第3国への無制限の以遠権と、そこでの輸送力制限に関する問題がある。日本側は以遠権路線において、日本発着の乗客数は50%以下であるべきと主張している。また全日空を日本側の第2番目の指定航空会社にするかどうかの問題、乗客数あるいは便数での日米

航空会社間での不均衡拡大（1995年時点で日米間の乗客数における日本の航空会社のシェアが35%、米国側が65%）等も、日本側が問題として2国間協議の場でとりあげている。

提携に関しては、全日空が1980年代後半より、トランスワールド航空とワシントンD.C.からニューヨークまで、そして現在はUSエアとの間でワシントンD.C.からオランダまで運航提携を実施している。またデルタ航空とジョイントFFP並びに限定された営業提携を行っており、東京-ロサンゼルス間でのコードシェアリングも検討している。日航はハワイアン航空に資本参加するが、その後売却。現在エールフランス、KLMオランダ、カナディアン航空等との間でコードシェアリングあるいはFFPでの提携を行なっているが、米国航空会社との間では、アメリカン航空との常顧客優待プログラムと部分的な営業での提携のみとなっている。今のところ運航提携を実施する予定はない。

#### 4-2 アジア諸国

日本を含めたアジア諸国は、APEC運輸大臣会議で一致して、アメリカのオープンスカイ政策に反対の姿勢を示してきたが、米国政府との個別協議の場においては、各国それぞれ異なる対応を示してきた。以下ではシンガポール、タイ、香港、韓国のケースについて考察する。

シンガポール政府は、国際航空分野での自由貿易を早くから提唱し、米国政府の自由化政策を支持してきた。1979年に旧オープンスカイ協定を米国政府と締結、1990年代に入り新オープンスカイ協定の交渉を他のアジア諸国に先駆けて開始した。シンガポール航空のヨーロッパと米国間の以遠権の調整で協議は一時難航したが、ついに1997年1月にアジア初の新オープンスカイ協定に両国間が合意した。提携に関しては、1990年代の初めから既にデルタ、シンガポール、スイス航空の間で、3-5%の株の持ち合い並びに営業提携をおこなっている。またシンガポール航空はアメリカン航空との間で、太平洋線の一部路線でコードシェアリングを実施している。

タイ政府は、1979年に旧オープンスカイ協定を米国との間で締結したが、1989年にタイ側がこの協定を破棄。米航空会社の以遠権路線（日本-バンコク間等）での輸送力制限が、両国間における懸案事項だったが、1996年1月新協定締結に両国は合意した。新協定は新オープンスカイ型ではないものの、大幅な2国間の輸送力の拡大を認めている。提携に関しては、協定失効中の1994年にユナイテッド航空とタイ航空間で、コードシェアリング、FFP、航空券販売等での提携が合意されており、今後はより包括的な提携に拡大する予定である。

香港当局は、米国の自由化要求を長年拒否していたが、1995年に香港のキャセイパシフィック航空のアメリカへの新路線開設、並びに米社の香港経由アジア線の拡大に両国が合意。しかし1997年に予定される中国への返還を控え、以前として香港当局はオープンスカイ協定には慎重姿勢である。現在キャセイ航空と米社との提携は行われていない。

韓国は1979年に旧オープンスカイ協定を米国との間で締結した。1990年代に入り更なる自由化が進展し、新オープンスカイ協定交渉開始の準備が整っている。提携に関しては、現在ノースウエスト航空とアジアナ航空との間で、コードシェアリングと常顧客優待プログラムでの提携が行われている。



#### 4-3 ヨーロッパ諸国

ヨーロッパ地域では、市場統合に伴う域内単一航空市場形成のため、EU加盟国が共通航空政策を採用してきた。その政策のひとつとして、加盟国が域外の国々との航空交渉において、共通外交政策を採用すること、つまりアメリカとの自由化交渉を各国が個別で行なわないことを決定するが、ヨーロッパ各国はそれぞれ独自の対応をしてきた。以下ではイギリス、ドイツ、オランダと欧州内小国、フランスのケースについて考察する。

イギリスは1977年に米国とのバミュダ型協定を破棄し、同時にバミュダIIと呼ばれるより制限的な2国間協定を締結した。バミュダII協定は、路線ごとに航空会社数を限定し、増便は輸送実績により決定、そして政府許可を必要とした。しかし、1991年から2国間協定の自由化交渉を米国との間で開始した。基本的に英国政府は自由化に賛成しているが、新オープンスカイ協定締結への問題点として、ロンドン・ヒースロー空港における発着枠の不足があげられる。米英市場のドル箱路線であるロンドン・ヒースロー線を、どのように米英の航空会社に割り振るかである。また米国航空会社の英国からの以遠権の扱い、そして英国側が要求している米国の外資規制法緩和等も、残された課題である。一方、両国政府は、英国航空のUSエア買収とコードシェアリング、デルタ航空とヴァージンのコードシェアリング等の提携を承認してきた。また、1996年には英国航空とアメリカン航空との間で、FFPと大西洋線におけるコードシェアリング等での提携計画が発表された。実現されれば米英線の乗客数において、60%ものシェアを占めることになり、世界最大規模の戦略提携となる。

ドイツ政府は、1994年に米独航空暫定協定に合意した後、1996年に運賃や運航に関する制限を撤廃した新オープンスカイ協定を、米国との間で締結した。新協定では米独の航空会社は自国のどの地点からも無制限に相手国へ乗り入れることができ、第3国への運航も自由である。また運賃を完全に自由化し、コードシェアリングも全面的に認めている。提携に関しては、1994年よりユナイテッド航空とルフトハンザドイツ航空との間で、大西洋線と米独国内線を中心としたコードシェアリング、ジョイントFFP等の提携が行なわれてきたが、1996年の新協定を契機に、それらを機材の共同購入等を含むより包括的なものへと拡大しつつある。

オランダは、1992年に世界初の新オープンスカイ協定を米国との間で締結した。同時に1989年から行われていたKLMオランダ航空とノースウエスト航空との提携が、資本提携、コードシェアリング、マーケティング協力、航空機の共同整備、搭乗手続きと機内サービスでの協力、地上ハンドリング業務の相互受委託等を含む、より広範囲なものへと拡大した。一方、オランダ政府が求めていた米国国内線での運輸権に関しては、合意には至らなかった。オランダに続き1995年には、ヨーロッパ9ヶ国（オーストリア、スウェーデン、デンマーク、ノルウェー、フィンランド、ベルギー、ルクセンブルグ、スイス、アイスランド）と米国との間で新オープンスカイ協定が締結された。

フランスは1992年に米国との航空協定を破棄し、アメリカの自由化交渉を一貫して拒否してきた。エールフランスは米国航空会社と提携を長年行なっていなかったが、1996年後半よりデルタ航空、コンチネンタル航空との間で、営業面での非常に限定された提携についての交渉を開始した。

## 5 分析

上記の考察より以下の4つの結論が導ける。まず、反対した国々もあるが、結果的に米国と欧州、アジア間の国際航空枠組みの自由化は、着実に進展してきた。それに伴い、制限的な枠組みを支持する国々も、政策転換せざるをえない状況に直面している。保護主義的な枠組みとオープンスカイの共存は困難であるといえる。また域内で規制緩和が進展しかつ以遠権の問題が少ないという要因から、欧州諸国と米国間の自由化が米アジア間のそれよりも先行しているといえる。実際、表3が示すように、過去5年間における米国航空会社の大西洋線での平均イールド（1顧客1マイル当たりの運賃）は、太平洋線の数値と比べかなり低くなっており、運賃の上でも欧米間の自由化がより早く進展していることを示している。

表3 大太平洋線と大西洋線における米国航空会社平均イールド（U.S.セント）

	1991	1992	1993	1994	1995
太平洋線	12.48	12.77	13.00	12.18	11.55
大西洋線	9.98	9.89	9.38	9.29	9.88

〔出所〕 FAA Aviation Forecast

注 イールドは有償顧客1人あたり1マイルの距離で支払われた運賃

表4 1992-1994年における各航空会社の単位原価の比較（単位はUSセント）

	1992	1993	1994
アメリカ系航空会社			
アメリカン	45.1	44.2	42.2
ユナイテッド	47.1	45.0	42.3
デルタ	47.5	47.2	47.7
ノースウエスト	39.4	39.2	39.7
ヨーロッパ系航空会社			
英国航空	54.8	50.5	52.9
ルフトハンザ	74.0	65.6	63.9
KLMオランダ	N/A	N/A	N/A
エールフランス	92.7	58.0	N/A
アジア系航空会社			
JAL	63.4	67.4	68.7
ANA	88.7	96.7	96.5
大韓航空	27.1	25.9	27.5
タイ航空	44.3	45.8	43.6
シンガポール	31.3	31.9	31.6
キャセイ航空	37.7	37.6	36.5

〔出所〕 ICAO, Digest of Statistics, Financial Data

注 単位原価は1有効トンキロメートルあたりの費用

次に、オープンスカイ協定および自由化に対する基本的な立場の違いから、各国政府と航空会社は、1) 賛成派、2) 条件付き賛成派、3) 反対派の3つのグループに分けられる。最初のグループはシンガポール、韓国、オランダ、ドイツ、英国等である。これらの国々に共通しているのは、自国の航空会社（ドイツ以外）が米社と同程度あるいはそれ以上のコスト競争力（表

4) があり、また業績も好調な点である。2番目のグループは、ケースで取り上げたタイを含む東南アジア諸国が含まれる。これらの国々は、第1のグループと同様自国の航空会社にコスト競争力はあるが、集客能力の高い米航空会社に対する輸送力の制限を、自由化の条件としている。3番目のグループは日本、フランス等が属する。日本航空を含むこれらの国々の航空会社は、共通してコスト競争力が弱くまた厳しい経営状況にある。

第3の点として、2国間協定自由化に伴い、米国航空会社とヨーロッパ、アジアの航空会社との間で提携が形成されていることがあげられる。資本提携のケースは国内規制のため数少ないが、FFPとコードシェアリングに関しては、米国のみならずヨーロッパ・アジアの各航空会社も積極的に採用している。自由化以前にも国際提携が存在したが、それらは保護貿易のもとでの政府主導によるカルテル形成が目的であった。一方、現在の提携は、制度の自由化がもたらした競争激化の中、競争優位獲得を目指したものであると考えられる。また、オランダ、英国、ドイツ、シンガポールの例が示すように、自由化に熱心な国ほど、自国の航空会社が米社とコードシェアリングあるいは資本提携等の高度でそして包括的な提携を結んでおり、制度的自由化と国際提携のレベルとの間における結び付きが指摘できる(表5)。同時に、ユナイテッド航空とルフトハンザ航空、ユナイテッド航空とタイ航空のケースで述べたように、企業レベルでの提携がまず先行し、それに促される形で2国間協定の自由化がなされた場合もあり、両者は密接に関係していると結論できる。

表5 オープンスカイへの姿勢と国際提携の内容との関係

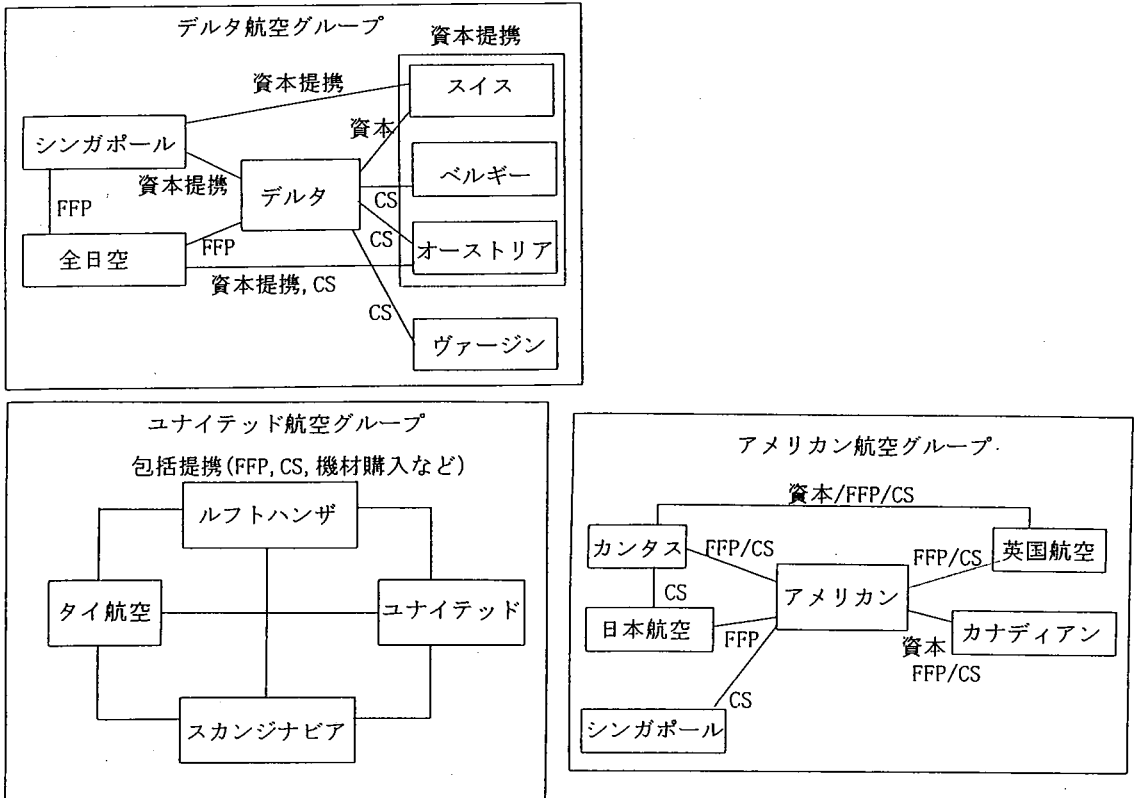
国名	米国航空会社との国際提携の内容
賛成派	
オランダ	包括提携 (KLMオランダとノースウエスト)
ドイツ	資本提携を除く包括提携 (ユナイテッドとルフトハンザ)
イギリス	運航提携 (ヴァージンとデルタ、英国航空とアメリカン—許可申請中) 資本提携 (英国航空とUSエアー解消)
シンガポール	資本 (シンガポールとデルタ) 運航提携 (シンガポールとアメリカン)
韓国	運航提携とFFP提携 (アジアナ航空とノースウエスト)
条件付き賛成派	
タイ	資本提携を除く包括提携 (タイ航空とユナイテッド)
反対派	
香港	なし
日本	FFP提携と営業提携 (JALとアメリカン、ANAとデルタ)
フランス	営業提携 (エールフランスとデルタ、コンチネンタル—交渉中)

第4の点は、これらの国際航空における戦略提携の特徴として、アメリカン航空と英国航空、ユナイテッド航空とルフトハンザドイツ航空の例が示すように、水平型の提携が中心であると指摘できる。規制緩和以降アメリカ航空業界では、ハブ・アンド・スポーク構築のため、大規模の航空会社が小規模のそれらを傘下に抱え込む垂直型の提携が中心であったが、国際航空においては従来の垂直的統合に加え、ある程度の企業規模をもった航空会社同士での水平的な提携が行われている。

また、これらの戦略提携を通じ、米国3大航空会社であるユナイテッド、アメリカン、デルタ航空を中心とした航空会社のグループ化が、ヨーロッパ、アジア地域で徐々に進みつつあるという点が、もうひとつの特徴として指摘できる。自由化のもとで戦略提携が形成されてから日

が浅いため、緩やかなグループ化ではあるが、今後もこれらの米国の巨大な航空会社（いわゆるメガキャリア）を軸とした国際的戦略提携の波に、各国の航空会社が巻き込まれていくであろう（図1）。

図1 米国3大航空会社（ユナイテッド、デルタ、アメリカン）を中心としたFFP，コードシェアリング（CS），資本における主要な提携関係



グループの特徴を比較すると、デルタ、シンガポール、スイスの各社を中心にそしてオーストリア、サベナベルギー、全日空、ヴァージンで構成されるデルタ航空グループは、株の持ち合い含む資本提携、コードシェアリング等のより高度なレベルでの提携を実施している。コアであるデルタ航空は提携を通じ、ユナイテッド、アメリカンに比べ経営基盤の弱い国際線業務を、補完していくのがねらいである<sup>10</sup>。一方、デルタ航空と幾つかのメンバーとの提携は、包括的なものでなく部分的なものに依然としてとどまっている。例えばデルタ航空とシンガポール航空は、1990年代初めに最も進んだ提携形態である資本提携を始めたが、コードシェアリング等の運航提携は一切行っておらず、現在シンガポール航空はデルタ航空ではなく、アメリカン航空とコードシェアリングを行なっている状況である。

ユナイテッド航空グループは、ユナイテッドとルフトハンザを中心に、そしてタイ、スカンジナビア、エアカナダで構成されている。コードシェアリングとFFPを中心とした提携である。また、ユナイテッドとルフトハンザの提携は補完的なものではなく、むしろ両者が強み持

つ大西洋線における規模の経済性を追求したものである。また、グループの各地域の航空会社が相互に提携を結んでおり、グローバルな提携となっている。資本提携は行なっていないが、先に述べたように、営業、運航、FFP更に機材の共同購入等にまで及ぶ包括的な提携に発展する予定である。ユナイテッドグループの提携は、今後の国際航空におけるグローバルな提携のモデルになるであろう。

最後にアメリカン航空グループは、アメリカンと英国航空を中心にカナディアン、カンタス、日本航空等で構成されている。アメリカン航空は、従来コードシェアリング、資本提携に関して一貫して反対姿勢を米国政府に表明してきた。しかし、近年その姿勢を転換し、英国航空との提携を軸に、ユナイテッド航空と同様、特に大西洋線における市場占有率の向上をねらっている。現在、許可申請中であるが、英国航空との提携が実現されれば、ユナイテッドグループに対抗できる勢力となりうる。一方、アジアの航空会社に対する包括的提携への取り組みは、ユナイテッドに比べかなり遅れており、グローバルな提携には至っていない。

## 6 結びにかえて

本稿は、国際航空旅客分野における貿易枠組み、すなわち2国間航空協定自由化の進展と、それに伴う航空会社の国際戦略提携の変化を、米国と日本を含むアジア、ヨーロッパ諸国との間の国別ケーススタディを通じ考察してきた。前節で議論したように、米国とヨーロッパ、アジア諸国間の航空枠組みの自由化は着実に進展しており、国際航空枠組みは従来の制限的なものから自由化されたものへと取って代わりつつある。

自由化の進展に伴い、米国のユナイテッド、アメリカン、デルタ航空を中心とした、国境を超えた企業間での多種多様な提携の進展が見られた。オランダ、ドイツ、シンガポール等の自由化に熱心な国ほど、自国の航空会社が米社と高度な提携を結んでおり、国際航空制度の自由化と国際提携のレベルとの結び付きを示した。また、これらの米国の3大航空会社は、ヨーロッパ、アジア地域の航空会社と提携することで、企業グループを世界市場に形成しつつある。このように、国際航空旅客分野は、新たな貿易枠組みとともに、企業間の国境を超えた提携と競争という新たなグローバル競争時代に突入しつつある。

### [注]

- 1) 情報源は最新の米国及び日本政府の各種報告書、日米両運輸当局並びに航空会社への聞き取り調査等の一次資料と業界専門誌や各種論文を含む。
- 2) 国際航空運送協会（IATA）は民間航空会社によって構成され、その機能のひとつとして運賃調整がある。1970年代後半よりアメリカ政府はIATAの運賃調整をカルテルとみなし、米国の独禁法違反であると主張してきた。
- 3) 時前決定型、バミュダ型、旧型及び新型オープンスカイ協定に関する詳細な研究としてはDoganis (1993)、Hedlund (1994)等があげられる。
- 4) U.S. Department of Transportation, U.S. International Air Transportation Policy Statement, April 1995.
- 5) これらの点についての詳細な分析については、Evans et. al. (1993)、Alexander (1994)

等を参照。

- 6) コードシェアリングの詳細な解説については、例えば航空政策研究会編『現代の航空輸送』劉草書房、1995年、70-1ページを参照。
- 7) U.S. Department of Transportation, 前掲書。
- 8) 1952年日米航空協定の運輸権に関する内容は一般的なバミュダ型と比べかなり自由なものとなっている。
- 9) 日本側はサンフランシスコからメキシコ・中米、ロサンゼルスから南米までの路線を認められていたが、これらの地点間のみの旅客貨物を輸送する権利（以遠権）は与えられていなかった。
- 10) 1994年の国内線での輸送実績（旅客キロ）においてデルタ航空はユナイテッド並びにアメリカン航空に比べ大きな差はないが（ユナイテッドの90%、アメリカンの95%）、国際線ではデルタはユナイテッドの57%、アメリカンの79%にとどまっている。

#### [参考文献]

「アライアンス講座」トラベルダイジェスト、1994年5月、92-3頁。

「アライアンス講座」トラベルダイジェスト、1994年8月、86-7頁。

運輸省国際航空課「日米航空旅客関係の不平等」。

江夏健一編著『国際戦略提携』晃洋書房、1995年。

航空政策研究会編『現代の航空輸送』劉草書房、1995年。

航空政策審議会『我が国航空企業の競争力向上のための方策について』財団法人航空振興財団、1994年。

中西健一、塩見英治、高橋望訳『航空輸送の経済学』成山堂書房、1988年。

増井健一、山内弘隆『航空輸送』晃洋書房、1994年。

American Airlines, "American Airlines Industry Brief," 1994.

Arthur Alexander, "Civil Aviation in the United States and Japan: Colliding Cultures," JEI Report, September, 1994, NO. 34A

Doganis, Rigas. "The Bilateral Regime for Air Transport: Current Position and Future Prospects," 45-74 in International Air Transport: The Challenges Ahead, 1993, OECD.

Evans, W. N. and I. Kessides, "Structure, Conduct, and Performance in the Deregulated Airlines Industry," Southern Economic Journal, January, 1993. Vol. 95, pp.450-467.

Daniel Hedlund, "Toward Open Skies: Liberalizing Trade in International Airline Services," Minnesota Journal of Global Trade, Summer, 1994, Vol. 3.

ICAO, Digest of Statistics.

Kasper, Daniel., Deregulation and Globalization: Liberalizing International Trade in Air Services. Washington, D.C.: American Enterprise Institute for Public Policy Research, 1988.

Paul Dempsey, "The Disintegration of the U.S. Airline Industry," Transportation Law

- Journal, 1991, Vol. 20, pp. 10-46.
- "Step Toward Multilateral Pacts Urged For Asia," Aviation Week and Space Technology, March, 1994.
- "U.S.-Asia Bilaterals under Pressure: International Air Transport Liberalization," Airline Business, July, 1992.
- U.S. Department of States, "Aviation, Transport Services: Interim Agreement Between the United States of America and Japan Relating to the Agreement of August 11, 1952, as Amended, Effected by Exchange of Notes, Signed at Bonn May 1, 1985 with Memorandum of Understanding and Related Letter," Treaties and Other International Acts Series, 1995.
- U.S. Department of States, "Aviation, Transport Services: Agreement Between the United States of America and Japan Relating to the Agreement of August 11, 1952, as Amended, Effected by Exchange of Letters, Signed at Washington D.C., September 7, 1982 with Record of Consultations signed at Washington, June, 1982, and Memorandum of understanding Signed at Washington, September 7, 1982, with Exchange of Letters," U.S. Treaties and Other International Acts Series, September 1982.
- U.S. Department of Transportation. U.S. International Air Transport Policy Statement, April, 1995.
- U.S. Department of Transportation. FAA Aviation Forecast.

# 企業グループにおける紐帯の形成と業績

## ーアジアに進出する東芝・日立製作所グループを通してー

境 新一 (横浜国立大学大学院)

### 要 旨

本稿は従来、企業間関係と業績を併せて論じる研究が十分には行われてこなかったことに鑑み、日本企業の国内及び海外における企業間関係の形成と業績の関わりを理論と実証の両面から研究する。その際、企業間関係を企業グループにおける親企業、子・関連企業を中心にとらえ、1988年から94年までの期間で実証する。事例としては総合電機分野で成果をあげている東芝と日立製作所に焦点をあて、国際経営の面から日本及び成長著しいアジア諸国の現地法人との企業間関係にも注目する。

本研究のキーコンセプトは紐帯及び業績である。企業はグループを形成するにあたり、親企業を中核に、経営資源(人的、物的、貨幣的資源)を基礎として一定方向に結びつける関係、すなわち紐帯を形成する。紐帯は一時的な関係ではなく、持続しうる型をもつ。本研究では企業間関係を紐帯という概念によって操作化する。ここでは紐帯を経営資源の結合度(“多重度”)、構造(“密度”、“中心度”)の視点からとらえる。紐帯の形成は資源依存パースペクティブから説明ができるのである。

一方、業績とは企業の目標(長期的に持続可能な成長)を達成することと仮定すると、それを絶えず評価、測定するための尺度である。ここでは業績を比較可能な上場企業の財務指標に限定する。紐帯と業績の重要な因果関係は統計的分析のみでは十分に明らかにならないことを踏まえ、東芝、日立製作所の両グループを対象に解析した。

分析結果を日本の場合からみると、紐帯の特徴は東芝では親企業と関連企業が直接に結びつき、子会社を経由しない一極集中型の関係の強い紐帯を有するに対して、日立では強力な親企業・子会社の関係を基礎に子会社を経由した多極分散型の紐帯を形成している。これは海外、特にアジアにおける現地法人にも反映している。東芝は紐帯の結合度が強く、本国から経営資源を移転するのに対して、日立は紐帯の結合度より、むしろ紐帯の構造を重視している。両グループの海外における紐帯と業績の関係を比較すると、ともに進出国の政治的、法的制度に沿いつつ国内で保持する紐帯の特徴を海外に移転している。研究の示唆は企業グループにとって紐帯の形成は業績を達成するための経営行動と言えることである。本研究に示した紐帯と業績についての分析手法は業種を問わず、他社の分析にも何らかの示唆を与えるものとなる。

### 1 問題の所在と本研究の目的

今日、先進国、発展途上国を問わず、目標になっていることは「持続可能な成長」をいかに達成していくかである<sup>1)</sup>。国の成長は企業の成長によるところが大きい。企業は成長の過程で、



単独ではなくグループを形成して行動し、そこに必然的に親・子・関連企業との企業間関係を形成することになる。それは業績によって評価される必要がある。本稿では従来、企業間関係と業績を併せて論じる研究が十分には行われてこなかったことに鑑み、日本企業の国内及び海外、特に成長の著しいアジア諸国<sup>2)</sup>における企業間関係を企業グループにおける親企業、子・関連企業を中心に提起し、最近7年間（1988年から94年まで）の企業間関係の形成を理論と実証の面から研究する。事例としては総合電機分野で成果をあげている東芝と日立製作所に焦点をあて、日本及びアジア諸国において構築されてきた企業間関係を整理し、背後にある理論を提起する。最後には本研究によるところの示唆・意味付けを明らかにする。

## 2 分析の視点と分析方法

### 2.1 分析の視点

本研究では企業間関係を親・子会社関係を中心に、組織間関係論の視点から分析する。<sup>3)</sup> 実際の分析視座としては資源依存パースペクティブを基盤とする。その前提となる考え方は組織は存続していくには外部環境から諸資源を獲得・処分しなければならないということである。組織は環境との関わりなくしては存続できず、諸資源を所有しコントロールしている他の組織に依存している。この依存があるために、資源の獲得・処分をめぐる組織間関係が形成・維持されるのである。本研究では資源依存パースペクティブの資源という概念について更に、どのような資源がなぜ結びつくのか、どのように結びつくのか、言い替えば資源のタイプや資源の組み合わせにも論究したいと考える。特に資源のタイプや資源の組み合わせと業績の関係についてはこれまでに本格的には研究なされてこなかったのである。一方、組織が環境への同調によって正当性を獲得する、環境との同型性を扱う制度化パースペクティブも補完的に用いる。そこでは政治、法律等の強制力による強制的同型化や組織の行動特性を他組織でも模倣する模倣的同型化などが扱われる。国内及び海外における企業間関係を検証するには両パースペクティブが有効である。ペンローズも指摘するように企業は経営資源の集合体であるが<sup>4)</sup>、企業と企業を具体的に結びつける要素も又、経営資源である。そして経営資源は相互に影響を及ぼし合いながら企業間関係を形成していくのである。経営者を中心に活動する管理組織であると同時に経営資源の集合体、つまりバーナードのいう協働体系に他ならず、また主体的に環境に適応しつつ存続する存在なのである<sup>5)</sup>。

### 2.2 紐帯と業績の概念

実証分析を行うにあたり、まず日本企業を対象に各企業グループ構成企業の間に経営資源を基礎として一定方向に結びつける関係、すなわち紐帯（management tie）という概念を用いる。紐帯は本研究のキーコンセプトの一つである。グラノヴェターは個人の2者間の関係で用いているが<sup>6)</sup> 本研究では企業の2社関係を中心に考える。

本研究では高田保馬らによって用いられてきた紐帯という概念<sup>7)</sup>を新たに定義して用いる。通常、企業と企業を結びつける経営資源は人的資源（役員や技術者の派遣）、物的資源（製品の販

売仕入)、貨幣的資源(株式所有、銀行借入)、情報、技術という要素で構成されるが、ここでは経営資源のうち、まず人的資源、物的資源、貨幣的資源を実証的に定義し、情報、技術を3要素に包含して捉える。(表1)

紐帯は尺度としての重要性、数量化、操作化の容易などから3つの視点に絞ることとした。それは紐帯の結合度において多重度、構造において密度、中心度である<sup>8)</sup>(表2)。

紐帯の結合度の強さを理解する概念として、最初に多重度(Multiplexity)を用いる。多重度とは企業間で結びつけられている同じ経営資源の個数を意味し、経営資源がどのような方法で結びつけられているか、という視点から多重度1、多重度2、多重度3として表わす。この結果、紐帯は0から7までのカテゴリーに分類されることになる(表3)。次に紐帯の構造を理解する概念として密度(Density)、中心度(Centrality)をとりあげる。密度は企業を各経営資源からみたとき、企業相互にどれほど緊密に結びついているかを表す。また中心度はグループ全体の中で親企業にどれほど経営資源が集中しているか、の程度を表す。当該3つの尺度である多重度、密度、中心度の間の関係は次のように特徴づけられる。多重度は親企業から見た子・関連企業に対する経営資源と通した1対1の関係、いわば親企業と子・関連企業との関係の強弱を表す。一方、密度、中心度は親・子・関連企業全体をグループとして見たときの相互の1対1の関係であり、親企業との関係の強弱を表すのではなく、グループ内関係の強弱を表すものである。こうした独自の測定尺度を定めて企業間関係を定量的に測定していることが本稿の特徴となろう。

表1 人的・物的・貨幣的経営資源の内容

経営資源	代理変数	社数	変数内容
人的資源	代表取締役、常務以上役員の出身企業	上位3社	役員全員に占める親企業役員の派遣数及び割合 出身企業名で表す。
物的資源	物品、サービス等の仕入先企業 物品、サービス等の販売先企業	上位3社 上位3社	物品、サービス等の仕入販売、取引先企業取引額の順位 取引額は不明のため取引先名称で理解する。
貨幣的資源	株式を所有する企業	上位3社	持株割合 5段階で評価 ・親会社 ・50%超(子会社) ・孫会社(子会社保有) ・20%~50%(関連会社) ・20%未満
	取引銀行	上位3行	メインバンク(融資第1位銀行)から3位までの銀行借入金額は長期借入と短期借入の総額で表す。

表2 紐帯の結合度・構造

	項目	定義
(1) 結合度 (2) 構造	多重度(Multiplexity) 密度(Density) 中心度(Centrality)	経営資源全体での重なり具合 経営資源ごとの企業相互の連結度 親企業への経営資源の集中度

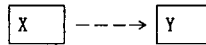
表3① 紐帯の多重度・カテゴリーと  
経営資源との対応

多重度	カテゴリー	経営資源
1	紐帯1	人的資源
	2	物的資源
	3	貨幣的資源
2	4	人的・物的
	5	人的・貨幣的
	6	物的・貨幣的
3	7	人的・物的・貨幣的

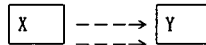
(注) 経営資源のどれとも結びつきのない場合、紐帯はカテゴリー0とする。

表3② XとYとの紐帯

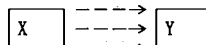
○多重度1  
経営資源（人的、物的、貨幣的）のうちいずれか  
1要素による紐帯



○多重度2  
経営資源（人的、物的、貨幣的）のうち同時に  
2要素による紐帯



○多重度3  
経営資源（人的、物的、貨幣的）のうち同時に  
3要素による紐帯



(注) Xは親企業、Yは子・関連企業を表す。  
は紐帯を表す。

紐帯との関連で企業グループはどのようにとらえられるか。従来、6大企業集団（三井、三菱、住友など）、いわゆる財閥を中心とした企業集団が企業グループとして一般に用いられてきた。しかし、ここでは東京証券取引所の1部、2部及び店頭上場された企業を対象として親企業、子・関連企業から構成される企業群を“企業グループ”と定義する。ただし、非上場企業は個別の財務諸表を入手できないため、本稿ではこれを除外している。従って、一般に有価証券報告書に記載される企業グループと本稿でいう、例えば東芝、日立製作所グループと称している企業群とは必ずしも一致しないことに注意されたい。あくまで紐帯でとらえた企業間関係、すなわち中核となる親企業と経営資源の上で何らかの結びつきのある企業群である。

そして本研究のもう一つのキーコンセプトである業績についても論じなければならない。業績とは企業の目標を絶えず評価、測定するための尺度である。業績は目標が設定されて初めて測定、評価されるものである。ただし本研究では分析対象に共通した公開情報であり、かつ測定可能な財務的な業績評価指標をとりあげる（表4）。個々の企業や企業グループ全体の業績を具体的に捉える場合は親企業単独、親・子・関連企業の総和（本稿の“企業グループ”）、親企業連結の3つの視点から分析することとした。

### 2. 3 分析フレームワーク

企業グループの目標と業績そして紐帯をつなぐフレームワークが重要である。ここではロケット、キャプランによる会計の観点と組織論を結びつけることによって有機的に捉えることができる。まず企業グループは何らかの目標の設定が必要であり、目標が設定されて初めて業績という型で測定、評価が可能となる。そして企業の目的、目標を達成するための戦略を実現するために重要成功要因（クリティカル・サクセスファクター）が存在するのである。重要成功要因は数量的に測定されるもので、業績評価基準として使用可能でなければならない。重要成功要因を具体的な業績評価基準としてドロウダウンしたものを業績評価指標（バランスト・スコアカード）と呼び、新しい経営指標として提案している。バランスト・スコアカードは顧客満足、企業体内部の対応能力、企業変革と学習能力、株主を意識した財務的能力という

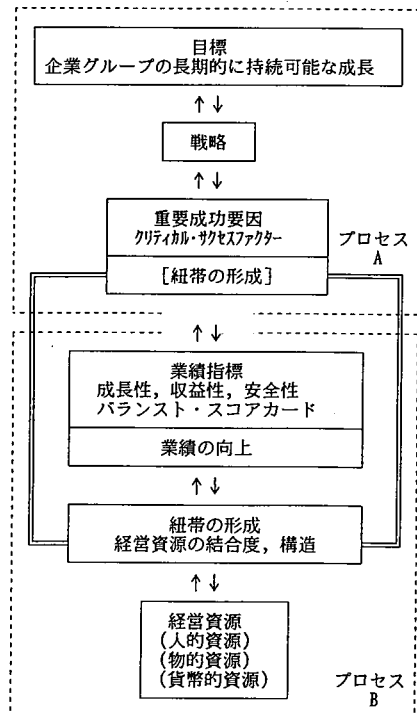
4指標、更に関連企業を管理を指向した業績指標も加えた5指標に拡張された形で捉えられるものである<sup>9)</sup>。いま企業の目標を長期的に持続可能な成長の達成、重要成功要因を紐帯の形成であると仮定すると、その評価を業績によって行い、再び紐帯の形成にフィードバックされる図式ができるのである<sup>10)</sup>。このフレームワーク(図1)は2つのプロセスから構成される。プロセスAは企業内部の重要な意思決定に関わる。企業の目標を決定し、目標を達成するための戦略、またそれに必要な重要成功要因を明らかにすることが大切である。これは経営者トップ及び中間管理者ミドルとの関係の中で明らかにしていく必要がある。一方、プロセスBは重要成功要因を業績指標によって測定、評価する必要がある。業績指標は企業内部ばかりでなく企業外部の顧客、株主、他の子・関連企業のために必要なものである。以上のプロセスA、Bは重要成功要因を連結部分としてつながっており、全体として理解されるべきである。ただし本研究では紐帯の形成と業績の関係を扱うプロセスBに焦点を当てていることに留意されたい。

表4 業績評価の尺度

業績評価の尺度	計算式, 注
<成長性>	
①売上高	対前年比率・対3年前比率
②営業利益	//
③経常利益	//
④総資産	//
⑤株主資本	//
<収益性>	
⑥売上高営業利益率	営業利益/売上高×100
⑦売上高経常利益率	経常利益/売上高×100
⑧総資本営業利益率*	営業利益/総資本×100
⑨総資本経常利益率*	経常利益/総資本×100
<安全性>	
⑩自己資本比率	株主資本/総資産
⑪借入金依存度	借入金/総資産
<原価関連>	
⑫売上原価	対前年比率・対3年前比率
(仕入原価+製造原価)	
⑬販売費・一般管理費	//
⑭製造原価	//
(原材料費+労務費+経費)	
<その他>	
⑮輸出比率	輸出額/売上高

(注) \*総資本は総資産で代替する。\*\*借入金は短期借入金と長期借入金の和である。

図1 企業グループの目標と業績及び紐帯をつなぐフレームワーク



## 2. 4 分析方法

本研究の実証分析とは個々の企業間、及び企業グループ全体に対する個々の企業の”関係”を分析することである。そのためには次の2つのことが要請される。第1に個々の企業や企業グループの業績(量的変数)を紐帯ごとに計量し、探索的な分析や研究仮説の検証を行うことで

ある。第2に個々の企業及び企業グループ全体の紐帯構造を明らかにすることである。従って、ここでは最も適した分析手法として統計解析及びグラフ理論を採用する。2つの分析手法を分析局面ごとに分けて使用し、最後にそれぞれの成果を総括して評価する。

まず、統計分析に関しては基本統計量の算出を行う。その際、(a) 持株割合 (b) 役員派遣数または割合で分類して統計量を算出する。留意すべきは業績の値は経済、経営に関する数量であるため値は正規分布せず、上限下限の両極値（外れ値）が存在し、その平均値が代表値を表していると考えにくい。そのため、ここでは外れ値の影響を受けにくい各財務数値の中央値、すなわち最小値から最大値まで小さい順に並べて中央の順位に位置する値をもって代表値とする。そして統計的仮説検定、二群の平均値の差の検定手法としては上記のように数値の正規性を仮定することが困難であることからt検定ではなくウィルコクソン順位和検定を採用する。分析ツールとしてはSAS (Statistic Analysis System) のソフトウェアを用いる<sup>11)</sup>。次にグラフ理論により先に述べた紐帯の結合度、構造を視覚化する。分析ツールとしてはCombinatorica (Mathematicaの応用パッケージ) のソフトウェアを用いて、紐帯の構造を経営資源ごとに有向グラフ（関係に方向がある）でモデル化する<sup>12)</sup>。

### 3 日本における東芝と日立製作所の紐帯と業績

#### 3.1 既存研究と予備的検証

企業グループに関する研究は経済学<sup>13)</sup>、経営学<sup>14)</sup>の各立場から議論されてきた。本研究はこれの中で特に、ガーラックの著書、論文に多くの示唆を得た。ガーラックは日本の資本主義の発展を支えてきた六大企業集団について特徴とパワーの源泉を企業間の関係に求め、財閥の役員派遣、取引関係、金融上の結びつきなどを構造的に検証し、各企業集団固有の歴史や戦略との関わりを論じている<sup>15)</sup>。本稿はこれを踏まえながら更に新しい視点から企業グループをみている。第一に分析対象を独立系企業グループにしたこと、第二に企業グループを最初から所与のものとして、構成企業から再構築していくこと、そして第三にブロックモデルではなく、紐帯の有向グラフによって表現したことである。

筆者は1996年の分析において日本を代表する30の親企業を含むグループに関して88年と94年の2時点で紐帯と業績の関係について予備的検証を行っている<sup>16)</sup>。この結果、当該7年間、紐帯の多重度はあまり変化しておらず、紐帯と業績は決して単純な線形関係ではないことが分かった。分析結果の意味するところは財務業績に関わる変数が紐帯以外にも多く、他の変数の条件を制御して単に紐帯の業績に与える影響のみを分離して分析することが困難であり、紐帯がもつ本質的な難しさを明らかにしていると言えよう。むしろ紐帯と業績の関係の背後に、組織の創業期、転換期にいかなる紐帯が形成されたか、設立当初の紐帯の状況によるところが大きい。

この様に紐帯と業績の重要な因果関係は統計的分析のみでは十分に明らかにならないことを踏まえ、両者の関わりをより詳細にとらえるべく具体的な企業グループの事例研究を取り上げる。本稿では独立系企業グループとして国際化の先端をいく東芝と日立製作所について紐帯の結合度、構造を国内の多重度、密度、中心度から見ていくこととした。以下、東芝グループ、日

立製作所グループを東芝、日立とも略して用いる。

### 3. 2 東芝、日立グループの紐帯の結合度《多重度》

東芝、日立両グループの構成会社の94年時点での紐帯の結合度とそれを保有する会社数を各設立年次ごとにみたものが表5である。これにより、東芝グループ、日立グループの成立過程の相違がわかる。

まず東芝は親企業が最初に1900年代に設立されてから順に関係会社が形成されている。現在の東芝に関係する会社の半分以上が第二次大戦前、すなわち1945年以前に設立されている。紐帯の結合度はカテゴリー7に集中しており、他にカテゴリー6も存在する。これに対して日立は親企業が1915年代と遅れて設立されている。従って、それ以前に設立された会社は後にグループに加入した会社であることがわかる。現在の日立に関係する会社の3分の2は戦後、特に1945年から60年までに設立されている。紐帯はカテゴリー7を中心に5、6にも分散している。東芝は紐帯カテゴリー7を中心に親企業との結合度の強い、親企業依存の企業間関係が現れている。これに対して日立はカテゴリー7だけに集中するのではなく他の紐帯カテゴリーにも分散しており、親企業に必ずしも依存しない企業間関係である。戦前に比重のある東芝と戦後に比重のある日立の相違がみられる。企業グループの歴史をみると東芝が合併を経て巨大化したのに対して日立は分社させながら巨大化したのである<sup>17)</sup>。次に東芝、日立のグループ構成企業をみる。94年3月の両グループの持株数による企業間関係と業績(売上高、営業利益)に注目した。持株数による企業間関係と売上高・営業利益を見ると東芝は親企業1社、子会社3社、孫会社0社、20～50%保有8社、20%未満4社の計16社である。売上高で1000億円を越えているのは3社、一方、営業利益は16社中、半数の8社が黒字であった。東芝の連結ベースでの売上高は約4兆6309億円、営業利益は679億円である。日立は親企業1社、子会社16社、孫会社8社、20～50%保有9社、20%未満6社の計40社であり、子孫会社の層が厚い。売上高で1000億円を越えているのは14社である。一方、営業利益は40社中、約70%の31社が黒字であり、グループとしての収益が大きい。日立の連結ベースでの売上高は約7兆4002億円、営業利益は2133億円である。また企業間関係は持株数によって親企業、子会社(50%以上)、孫会社、20%～50%、20%未満と5層にわけ、その結合度を示している。東芝と日立を比べると子会社、孫会社の層が日立の方が厚いことがわかる。日立の方がより重層的な企業間関係を築いていることが理解できよう。

### 3. 3 東芝、日立グループの紐帯構造《密度、中心度》

企業グループの紐帯の密度、中心度を2つの経営資源、つまり物的資源、貨幣的資源に関して分析した。ここで物的資源は取引関係に、また貨幣的資源は株式所有関係に代表させる。両方の企業に関係を有することを連結線で結べる関係と考え、密度は実際に存在する関係(連結線の本数)が物理的に最大可能な関係(連結可能線の総本数)に対してもつ割合で算出され、グループ内の構成企業間の関係の深さが理解できる。

一方、中心度は中心点、すなわちここでは親企業と直接に結びつく距離1の関係を有する企

業数が企業グループ構成企業数に対してもつ割合で算出され、グループ内の中心との結合度の程度、グループにおける中心度が理解できる。

分析の結果、取引関係に関する密度は東芝の方が日立より大きい。また取引関係の中心度も東芝の方が親企業との結びつきが大きく、親企業との結びつきに偏重していることがわかる。次に株式所有関係に関する密度は、やはり東芝の方が日立より大きい。また株式所有関係の中心度からみて親企業との結びつきは東芝・日立とも大きいことがわかる(表6)。物的資源、貨幣的資源の上で東芝は日立より親企業との結びつきが大きい、逆に言い換えると東芝は日立より密度に偏りのあることが理解できる。この紐帯の構造と業績を併せて論ずれば密度、中心度の小さい日立グループの方が東芝グループより業績がよいことになる。

### 3. 4 紐帯構造のグラフ化

紐帯をとらえるためには、視覚化することも重要である。そこで東芝、日立グループの日本における紐帯を構造から視覚化を図った。株式所有を基本にして、それと代表者派遣、取引関係と重ね合わせ、共通度を見るのである。

分析結果は図2の通りである。これより、東芝は取引関係と株式所有関係、日立では役員派遣関係と株式所有関係との共通度が高いことがわかる。つまり日立の方が東芝より株式所有にそってグループの親企業から役員を派遣し、グループ外からは受け入れない傾向にある。一方、取引は東芝の方が日立よりグループ内の取引に大きく依存する程度が高い。親企業への依存関係が明らかとなる。日立は親企業以外の関連企業間での取引が活発である。東芝は自社から役員を出し、親企業からの派遣ばかりに頼ってはいない。

前出の表6及び図2より東芝は上場企業が少なく、親企業と関連企業が直接に結びつき、子会社を経由しない一極集中型の関係の強い紐帯、日立では強力な親企業・子会社の関係を基礎に子会社を経由した多極分散型の紐帯を構築していることが分かる。前者は縦の強さに比して横の関連企業間の関係が弱いため、組織改革、グループ力の強化が積極的に行われてきた。一方、後者は親・子・関連企業相互が強く安定した関係をもち、グループ力に優れている反面、その重層構造ゆえに環境・地域特性の変化に即応しにくく、より機動的な組織を必要としている。つまり各組織の特徴は諸刃の剣となるのである。これは海外に両社が現地法人を設立した場合、その紐帯の形成の特徴にも反映していると言えよう。すなわち東芝は多重度に代表される紐帯の結合度を重視しているが、日立は紐帯の結合度よりも密度、中心度という紐帯の構造を重視したグループを形成し、人的資源のコントロールも緻密である。

表5 東芝, 日立グループにおける企業設立年代順の紐帯と社数

年代/紐帯	東芝グループ							計	日立グループ							計	
	1	2	3	4	5	6	7		1	2	3	4	5	6	7		
1900																	
00~15	1							1						1	1	2	
15~30							1	1	1			1	1	2	5		
30~45			1		1	2	3	7		1				5	6		
45~60			1			1	4	6				2	5	13	20		
60~75							2	2	1	1			1	2	5		
75~90																	
90~																	
計	1		2		1	3	10	17	1	1	2		3	8	23	38	

注 紐帯は94年を基準とする。また各数値は社数を表わす。

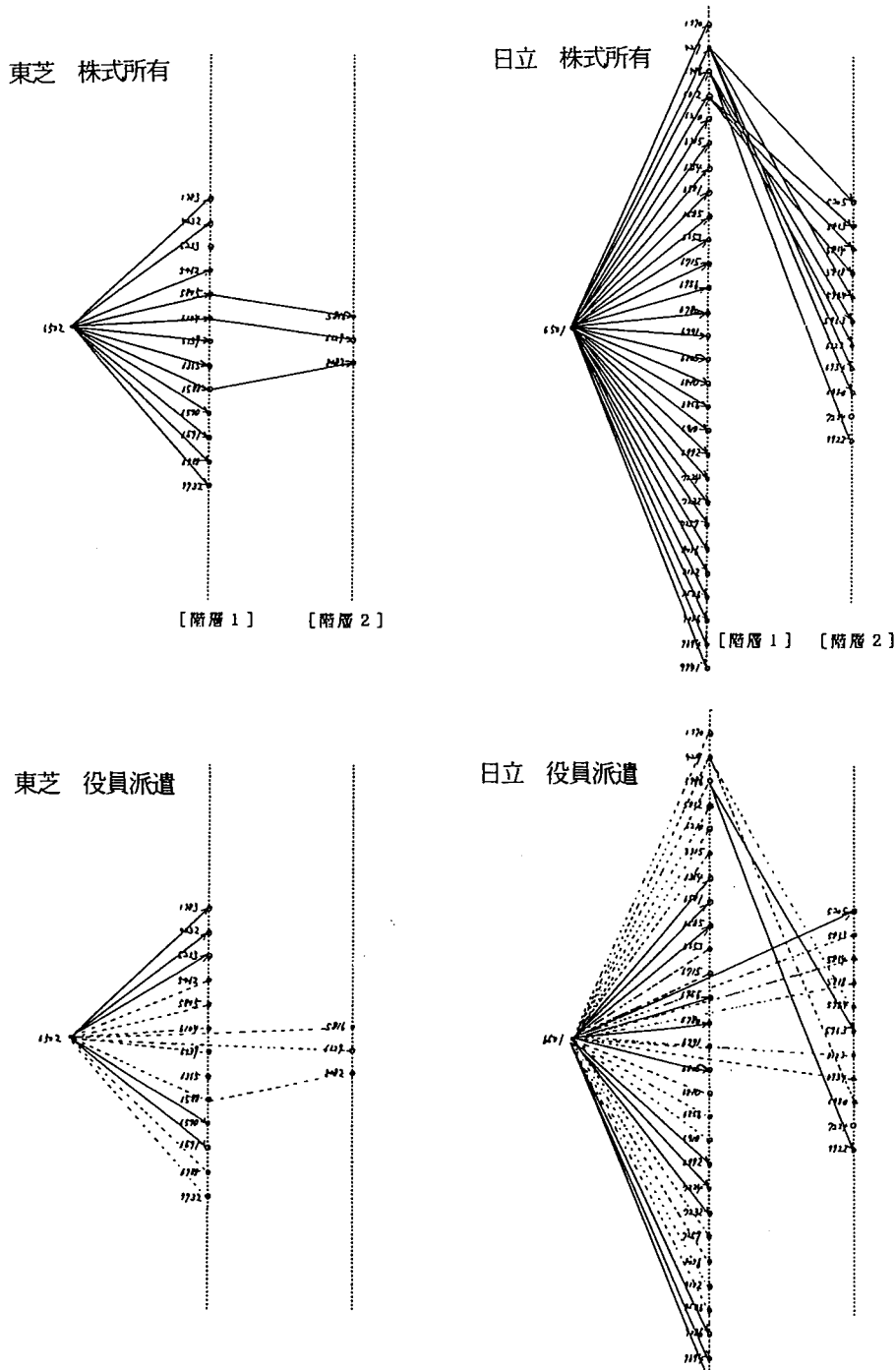
表6 東芝, 日立グループの密度, 中心度

関係/構造	東芝グループ		日立グループ	
	密度	中心度	密度	中心度
株式所有	0.1250	0.8235	0.0525	0.7317
連結線	17	14	41	30
可能線	136	17	780	41
取引関係	0.1029	0.8571	0.0588	0.25
連結線	14	12	48	26
可能線	136	14	780	48

注1  $n$  = グループ構成企業数, 最大可能線  $=n(n-1)/2$ , グループ内の連結線  $=r$ , 親Pからの距離1の企業数  $=N$  とすると, 密度  $denns(V) = 2r/n(n-1)$ , 中心度  $cent(V) = N/n$



図2 日本における東芝、日立グループの紐帯構造グラフ



注1 経営資源別にグラフ化している。ここでは人的資源（役員派遣）、貨幣的資源（株式所有）による関係を表している。

注2 グラフ中の略記号の意味は以下の通りである。

\* 親企業

○ 日本の子、関連企業

実線 株式所有が50%以上の関係または代表者が親企業出身であることを表す。

破線 株式所有が50%未満の関係または代表者が当該企業出身であることを表す。

注3 4桁の数値は企業の証券コードである。

## 4 アジアにおける東芝、日立の紐帯と業績

### 4.1 国際経営戦略

前章で日本における紐帯と業績の関係をみたのを受け、本章ではアジア現地法人における紐帯と業績の関係をみる。東芝、日立は総合電機業界として重電から半導体まで技術の専門分野が多岐に渡るのが特徴である。それは日本特有のものである。こうした業界にあっては各分野、部門ごとに国際提携戦略を行っている。分野ごとの国際提携の背景にはいくつかの要因が考えられる。まず、市場のグローバル化があげられる。市場の拡大が地球規模のものとなったことの裏返しに、むしろ国境を意識しながら経営を展開する、ポータブル化がおきている<sup>18)</sup>。企業は常にアメリカ、ヨーロッパ、アジアの3極を意識した戦略が必要となっているのである。次に投資規模が著しく増大したことである。半導体工場設立の基礎投資には億単位の金額が必要である。第3に技術の複合化が進展したことである。一分野の技術で構成される製品は少なく、多分野の技術を組み合わせ、融合した製品開発が一般化した。そして近年提携の重要な要素として半導体やマルチメディアの分野で《標準化》があげられる。

こうした国際経営戦略の背景を踏まえて東芝、日立グループの国内における分析を今度は海外において展開する。東芝、日立それぞれ親企業単独の海外進出企業数とシェアを海外進出企業総数より88年、91年、94年の3時点で比較してみよう。東芝は88年時点でアジア、ヨーロッパにそれぞれ40、35%の比重をもっていた。しかし91年にはアジア進出数が減少して、代わってヨーロッパが46%を占め、アメリカの割合も増加した。94年には再びアジアのシェアが増加したものの、ヨーロッパが依然39%を占める。このことより東芝はヨーロッパ重視であることがわかる。一方、日立は88年時点でアジアが50%を占め、アメリカ、ヨーロッパを大幅に引き離していた。91年にはアジア進出数が減少し、ヨーロッパ、アメリカの割合は増加した。しかし94年にはアメリカのシェアが減少したぶん、再びアジアのシェアが増加し60%を占めるに至った。これは日立がアジア重視であることを示している。以上から東芝と日立は国際経営戦略が異なると言えよう。

### 4.2 対アジア戦略

東芝、日立グループの対アジア進出戦略について、両企業の国際経営戦略におけるアジアの位置づけを明らかにしながら、その相違点を整理したい。両グループとも1960～70年にかけて、海外における新市場を求めてアジアへは進出している。しかし特にアジアへの進出が本格化するのは85年プラザ合意以後の急激な円高・ドル安の背景が影響しているよう。日本企業の海外進出はまず、アメリカへの販売拠点設立から始まり、ヨーロッパ、そして地理的にかつ心理的に近いアジア市場に販売及び生産拠点を築いた歴史がある<sup>19)</sup>。分析に際しては海外進出の時期によって現地子会社の事業目的や位置づけに変化があることに留意しなければならない。従って、1960年～70年代におけるアジアの位置づけと1985年以後の位置づけとは当然に異なってくるわけである。前者の時代における現地法人の事業目的は第三国への輸出、輸出振興を基礎にしていたのに対して後者においては現地の需要開拓を念頭にしている<sup>20)</sup>。

東芝、日立それぞれ親企業単独の海外進出子会社の世界主要地域への進出状況は海外進出企業総覧から知ることができる。その特徴をみると東芝、日立の海外進出を時期によって比較しながら特徴を述べる。65～70年に日立はアジア、特に台湾、香港に東芝より早く進出した。日立のアジア重視は既にこのときから見られる。これに対して東芝は86年まではアジアに積極的には出ていなかった。70～80年にかけて日立はアメリカ合衆国に進出を果たすが、この間に東芝はアジアに進出した。80～90年、東芝はヨーロッパに集中して進出した。日立は東芝ほどにはヨーロッパへは進出していない。また東芝は87年以降、アジアに意欲を見せ中国、タイ、シンガポールに出た。一方、日立は89年以降、特に中国への拠点作りに注力した。ただ両グループとも韓国には進出していない点で共通している。

東芝、日立グループの企業のアジア諸国への進出状況を85年、94年の2時点で整理すると次のように言えよう。東芝グループは85年時点ではタイ、シンガポール、マレーシアを中心に進出していた。しかし94年ではシンガポールは減少し代わって、中国、台湾、特にタイは倍増した。この結果、85年に比べ94年の進出社数はトータルで倍増した。

日立グループは85年時点では台湾、香港、タイ、シンガポールを中心に進出していた。しかし94年では台湾、香港、シンガポール、特に中国、タイ、マレーシアへの進出は著しい。この結果、85年に比べ94年はトータルでも倍増した。東芝と日立を比べた場合、日立はもともと東芝の倍の進出数を持ち、アジア重視であることが鮮明である。

東芝、日立のアジア現地法人に対する紐帯の分布をみると、東芝は紐帯カテゴリ5が中心である。一方、日立は紐帯カテゴリ0、3が中心である。これは東芝がアジアにおいては現地の経営資源を活用するより本国から移転して親企業のコントロール下におく傾向を示している。日立は現地の経営資源を活用して現地の経営への同化を図る姿勢ととれる。紐帯のカテゴリには国によって多少の相違がみられる（表7）。

表7 東芝、日立グループのアジア現地法人に対する紐帯の分布

国名／紐帯	東芝グループ							社数計	日立グループ							社数計	
	0	1	2	3	4	5	6		7	0	1	2	3	4	5		6
中国						3		3	5			4		1			10
韓国	3	2		1				6	4					1			5
台湾	1	1		2		3		7	3	2		3		2			10
香港				1		2		3		4		3		4			11
シンガポール		1				3		4				4					4
タイ	1	4		1		5		11	3	3		1		1			8
マレーシア						4		4				4					4
インドネシア	1							1				1					1
フィリピン								0	1			1					2
インド								0	2								2

注 表はアジア諸国における紐帯とその社数を表わす。尚、紐帯3、5は出資が50%以上の場合に分類している。

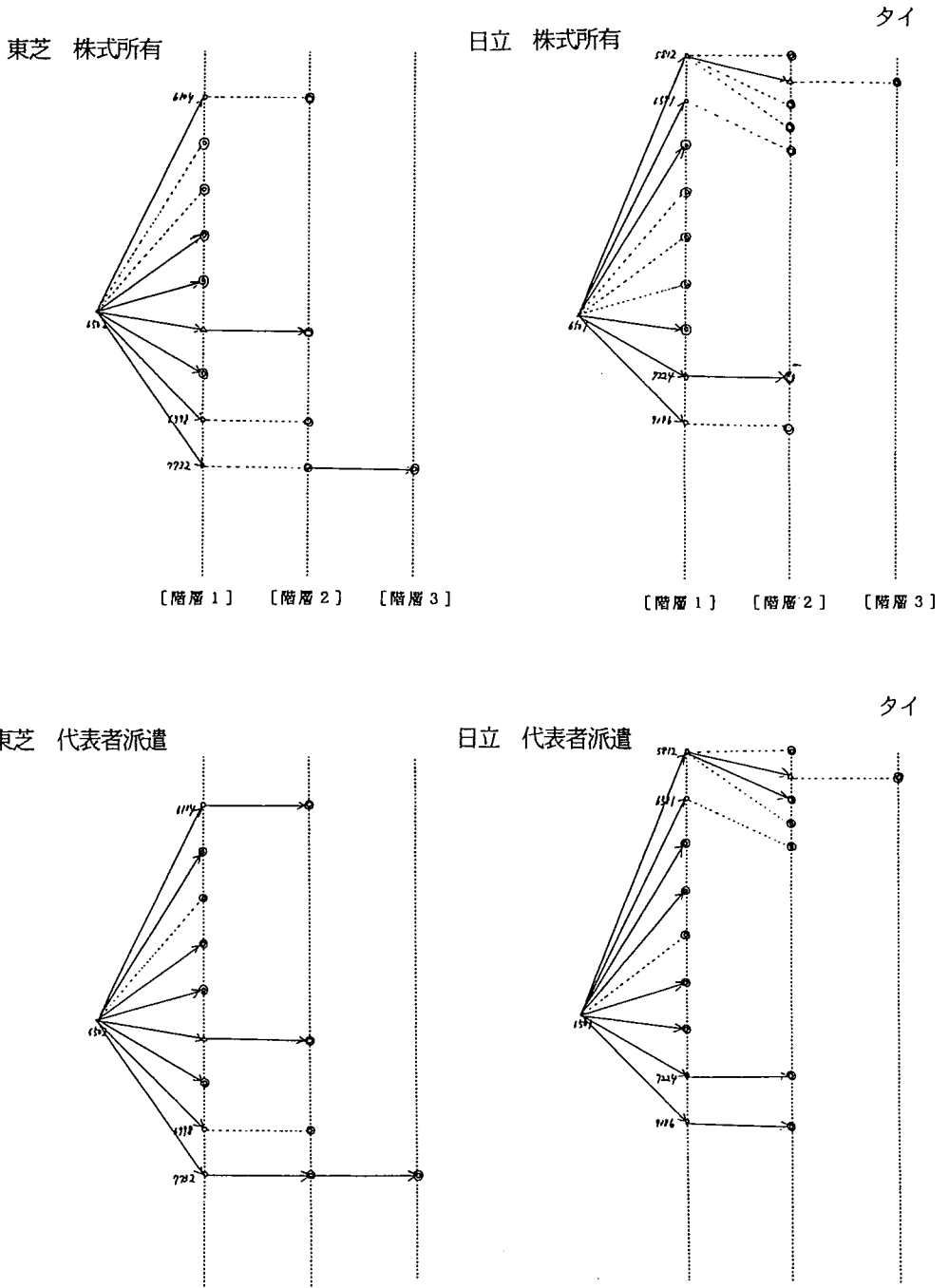
#### 4.3 アジアにおける紐帯と業績

本研究ではアジア諸国における東芝、日立グループの行動をより詳細にみるために具体的な

国を定めて紐帯と業績の事例分析を行った。対象国はアジアからは中国、タイ、マレーシア、そして比較のために欧米からはアメリカ合衆国、ドイツを選んだ。第一にグループ構成企業(本国)と現地法人との紐帯をグラフ化した。紐帯を結ぶ3つの経営資源、つまり人的資源、物的資源、貨幣的資源によってグラフを描く。ただし、海外における紐帯は物的資源(取引関係)についてはデータが明らかにされていないため実際には人的、貨幣的資源のみに関してグラフ化した、日本の場合と同様に株式所有を基本にして代表者派遣と重ね合わせ、共通度を見る。グラフは図3の通りである。グラフの特徴は日本の場合と異なり東芝、日立とも階層1、階層2、階層3の階層構造グラフである。まず株式所有のグラフをみると国別に東芝、日立それぞれに相当な相違がある。企業数の上で、アジア型は階層1より階層2の方が少なく、これに対して欧米型は階層1より階層2の方が多いいえよう。各国での企業間関係の差異は階層1に属する子企業の紐帯の数に大きく依存している。株式所有の構造が日本における場合と類似しており、日立は東芝より階層1、階層2の企業数が多い。次に東芝、日立とも代表者派遣(ここでは代表者が日本人か現地人か)の国籍は株式所有50%以上が日本人かといえれば必ずしもそうではない。中国では出資比率と代表者の国籍はかなりの程度一致している。一方、タイ、マレーシアでは出資が50%を越えなくとも日本から代表者が派遣されているように、日本主導で企業経営がなされている。これに対してアメリカ合衆国、ドイツでは日本の出資比率が50%を上回っても現地の代表者を選ぶケースが多々ある。つまり現地の経営資源を活用する経営が欧米はアジア諸国より進んでいるといえよう。また5カ国における紐帯の密度と中心度を検証した結果、やはり東芝と日立の日本における特性と類似していることがわかる。すなわち代表者派遣関係と株式所有関係について東芝の方が日立より密度、中心度とも親企業との結びつきが強い。東芝は日立より密度に偏りのあることが理解でき、紐帯の構造と業績を併せて論ずれば密度、中心度の小さい日立グループの方が業績がよいといえよう(表8)。

第二に企業グループにおける紐帯は現地法人の設立目的、設立時期とも密接に関わっている。海外進出企業総覧によれば対象5カ国で現地法人の設立時期、投資目的に相違があることがわかる。東芝、日立とも海外進出の第1の目的は現地市場の確保が最大の要因である。これに対して第2の目的は東芝、日立では多少異なっている。東芝ではアジア、欧米とも国際的な生産ネットワークの構築が、一方、日立ではアジアに労働力の確保利用を、欧米には情報の獲得を求めている。両企業グループの戦略の相違もあろう。進出数の推移をみるとアジア諸国では、80年、90年代になって急増しているのに対してアメリカ合衆国、ドイツには60年代には進出を果たし80年代に急増、一転90年代には激減した。目的もアジア諸国には当初は労働力の確保利用、現地市場の確保が中心であったのに対して、第三国への輸出、現地から日本への逆輸入、現地政府の優遇などに拡大している。対してアメリカ合衆国、ドイツでは当初の現地市場の確保、情報の獲得から、商品に関する企画開発研究、地域統括機能の強化、現地政府の優遇などに目的が拡大している。東芝、日立両グループとも欧米に対する進出数の増減はアジアに対する進出数の増減と補完関係にあり、進出目的の多様化が一般的傾向である。

図3 海外における東芝、日立グループの紐帯構造グラフ タイの場合



注1 経営資源別にグラフ化している。ここでは人的資源（代表者派遣）、貨幣的資源（株式所有）による関係を表している。  
 注2 グラフ中の略記号の意味は以下の通りである。  
 \* 親企業  
 ○ 日本の子、関連企業  
 ◎ 海外現地法人 本稿で対象となる企業を指す。  
 △ 海外現地法人 本稿では親企業\*と海外現地法人◎をつなぐ企業を指す。  
 実線 株式所有が50%以上の関係または代表者が日本人派遣者であることを表す。  
 破線 株式所有が50%未満または第3者が現地人であることを表す。  
 注3 4桁の数値は企業の証券コードである。

表8 東芝、日立グループの海外現地法人との紐帯の密度、中心度 <5カ国>

国/グループ	東芝グループ		日立グループ	
	密度	中心度	密度	中心度
中国				
株式所有	0.1666	0.375	0.0661	0.3125
連結線	6	3	9	5
可能線	36	8	136	16
代表者派遣 (日本人)	0.1111	0.25	0.0588	0.25
連結線	4	2	8	4
可能線	36	8	136	16
タイ				
株式所有	0.0909	0.3	0.0384	0.1666
連結線	5	3	3	2
可能線	55	10	78	12
代表者派遣 (日本人)	0.1454	0.4	0.0897	0.3333
連結線	8	4	7	4
可能線	55	10	78	12
マレーシア				
株式所有	0.1777	0.3333	0.1142	0.2857
連結線	8	3	12	4
可能線	45	9	105	14
代表者派遣 (日本人)	0.2	0.3333	0.1226	0.2857
連結線	9	3	13	4
可能線	45	9	105	14
アメリカ				
株式所有	0.0683	0.0769	0.0377	0.0980
連結線	24	2	50	5
可能線	351	26	1326	51
代表者派遣 (日本人)	0.0683	0.0384	0.0309	0.0588
連結線	24	1	41	3
可能線	351	26	1326	51
ドイツ				
株式所有	0.1666	0.1818	0.1	0.2105
連結線	11	2	19	4
可能線	66	11	190	19
代表者派遣 (日本人)	0.1363	0.1818	0.1	0.2105
連結線	9	2	19	4
可能線	66	11	190	19

注1  $n$  = グループ構成企業数, 最大可能線  $=n(n-1)/2$ , グループ内の連結線  $=r$ , 親Pからの距離1の企業数  $=N$  とすると, 密度  $\text{dens}(V) = 2r/n(n-1)$ , 中心度  $\text{cent}(V) = N/n$

注2 海外現地法人の場合, 親企業と直接に連結せずに現地法人を仲介して連結している場合もグループ内の連結線とみなして密度を算出している。

注3 実践で描かれた関係(代表者が日本人の場合, 株式所有が50%以上の場合)のみを対象に密度, 中心度を算出している。

#### 4. 4 紐帯の海外移転

東芝、日立グループの国内と海外における紐帯と業績の関係を比較してわかることは東芝、日立グループが国内において保持する紐帯の特徴を海外に移転していることである。これは組織間関係論での制度化パースペクティブによる、移転と説明することが可能であろう。東芝、日立の各グループ企業は海外進出、特にアジアへの進出については、当該国における資源や制度に沿いながら進出してきたのである。進出国における政治的、法的制約は制度化パースペクティブにおける強制的同型化の側面に結びついていると言えよう。ただし、紐帯の海外移転は制度化パースペクティブだけでは説明できない要素を有している。それは進出国における政治、経済、法制度等のより広範な意味での環境・地域特性である。紐帯の海外移転とは日本国内の資源を基礎として現地の資源とを有効に組み合わせることであり、海外における紐帯は海外の進出先における環境・地域特性を基盤としなければならないからである。アジア諸国では外国法人の支店等の形態で企業活動によって自国内で利潤追及が行われるよりも自国企業を保護育成して外国の資本や先端技術を導入して輸入代替産業を促進し、やがては輸出産業を開発を目指すものが少なくない。これに対応していろいろな投資奨励措置、地域開発のための産業開発奨励措置に税制上の恩典を用意している国も多い<sup>21)</sup>。発展段階に応じて無差別な外資導入のために優遇措置を業種、地域によって格差をつける場合やナショナリズムの台頭によって出資比率に外資規制が働くことがある。前章で取り上げたアジア3カ国、中国、タイ、マレーシアについて、その創造力を発揮してきた歴史に対する考察は不可欠である<sup>22)</sup>。

紐帯の移転という事象は、技術や生産システムの移転と対比する事ができよう。その異同に関しては、日本企業がアメリカ合衆国に進出した場合の生産システムの移転度合いの評価、システムの適用度・適応度、その両者を含めてハイブリッド度としてのモデル化<sup>23)</sup>、アジア諸国も含めた海外移転する場合に生産システム（特に賃金システムや多能工の問題等）の適用度を決定するファクターが何かをアンケート調査・分析している先行研究<sup>24)</sup>が示唆を与えよう。

生産システム、技術の移転と紐帯の移転で共通点と相違点は何か。まず共通点は両者とも経営資源の中で特に人的資源がカギとなることである。技術、紐帯はともに人的資源に体化された有形、無形のノウハウを包含している。一方、相違点は紐帯の移転が経営トップに関わる全社的な問題であるのに対して生産システム、技術の移転は現場、製品ごとの個別の問題である点にある。多様な世界性を自国内に抱え持つ社会に適応して成立したアメリカ型システムが一種の「普遍性」をもつものに対して日本型システムは社会的脈絡と密接につながっており、人的な要素に依存する度合いが高く個別性が強いのである。まさに欧米企業が現地主導のライセンス生産を採用し、現地の経営資源を最大限に活用する技術移転であるのに対して日本の技術移転は本国から派遣された技術者による技術指導、経営管理であり、現地の経営資源を十分に活用し得ない、と言われる所以である<sup>25)</sup>。

生産システムや技術の移転が容易でも進出意欲が欠如していたり、制約があれば紐帯の多重度は弱い、逆に困難であっても進出意欲があれば多重度がある程度強いものとなろう。企業グループの属する業種は中核となる親企業の業種（ここでは総合電機）を含めて、親・子・関連企業全体の業種はきわめて多様である。企業グループとしては多角化しているのである。両グループを構成する業種が多少異なるので現地化の度合いは異なるであろう。日本企業の海外進

出は日本における紐帯の海外移転を基礎とした現地化である。特に東芝や日立という大企業グループにはそのようなことが言える。ただ、進出先によって紐帯の形成プロセスが異なる。現状ではまだアジア現地法人との提携に及び腰であることを考えると、日本企業のアジア諸国の現地法人との紐帯の構築にはより積極的な姿勢が望まれよう<sup>26)</sup>。

## 5 結び

企業は単独で行動しているのではなく、何らかのグループを形成して成長発展している。そこに必然的に企業間関係が形成される。その関係は単なる関係、一時的な関係ではなく、持続しうる型をもち、経営資源（人的、物的、貨幣的資源）の絡み合った関係、すなわち紐帯を形成するのである。紐帯の形成は組織間の関係調整、資源依存、環境適応機能としてなされる。一方、紐帯の形成は業績を達成するための経営行動であると言えよう。企業の目標は長期的に持続可能な成長をとげることである。そのためには重要成功要因として基本的なものの一つとなるのが紐帯の形成である。それは絶えず業績という形で評価、測定されフィードバックされなければならない。日本においても欧米、アジアにおいても企業が存立するいかなる場においても企業は紐帯を形成する。紐帯は親企業を中核として移転される。東芝、日立グループの国内と海外における紐帯と業績の関係を比較してわかることは東芝、日立グループが国内において保持する紐帯の特徴を海外に移転していることである。紐帯の海外移転は生産システムや技術移転と類似して社会的脈絡、人的資源に依存する側面が強い。今後、日本企業が望ましい紐帯形成を行っていくためには海外進出が国際競争力の維持のために不可欠であるという点を再認識した上で、現地への利益還元の一助となる現地企業の育成を行うことが必要である。

本研究は分析対象として東芝と日立製作所を親企業とするグループを選んだが、紐帯と業績についての分析手法は業種を問わず他社の分析にも示唆を与えるものとなろう。また企業内部情報に関わるインタビューや進出国の子会社間関係に分析対象を拡大したい。

### [注]

- 1) S. Schmidheiny and BCDS, "Changing Course", MIT Press, 1992.
- 2) 世界銀行著『東アジアの奇跡—経済成長と政府の役割』東洋経済新報社, 1994年, M.P. Todaro, "Economic Development", 4th ed. Longman, 1994.
- 3) J. Pfeffer and G. Salancik, "The External Control of Organizations" Harper and Row, 1978., 山倉健嗣『組織間関係』有斐閣, 1993年。
- 4) E.T. ペンローズ, 末松玄六訳『会社成長の理論』ダイヤモンド社, 1980年。
- 5) 稲葉元吉稿「経営者経営学の発展につくした人びと」『現代の経営思想』2章・春秋社, 1987年, 稲葉元吉『経営行動論』丸善, 1979年。
- 6) M. Granovetter, "The Strength of Weak Ties", *American Journal of Sociology*, 78, 1973., 平松閣編『社会ネットワーク』福村出版, 1990年, 小林淳一・木村邦博編『考える社会学』ミネルヴァ書房, 1991年, M. Granovetter "Business Groups", pp. 453-475 in N.J. Smelser and R. Serdberg ed., "The Handbook of Economic Sociology", 1993.



- 7) 高田保馬『社会学概論』岩波書店, 1922年(1971年改訂)
- 8) Noel. M. Tichy "Networkd in Organizations", pp. 227-230 in P.C. Nystron ed. "Hand book of organizational Design" Vol. 2 *Oxford Univ. Press*, 1981.
- 9) 吉川武男『増益に直結する固定費の管理』中央経済社, 1996年, pp.34-35., C.V. Bullen, J.F. Rockart, A Primer on Critical Success Factor, June 1981, Sloan WP Robert S. Kaplan and David P. Norton "The Balanced Scorecard Measures That Drive Performance", *HBR*, January February 1992, pp. 71-79.
- 10) J.R. ガルブレイス, D.A. ネサソン, 岸田民樹訳『経営戦略と組織デザイン』白桃書房, 1989年, 河合忠彦『戦略的組織革新』有斐閣, 1996年。
- 11) 広津千尋『統計的データ解析』日本規格協会, 1983, 竹内啓編『統計学辞典』東洋経済新報社, 1989年。
- 12) R.J. ウィルソン・斎藤・西関共訳『グラフ理論入門』近代科学社, 1985年, K. Fukuda and K. Handa, "Antipodal graphs and oriented matroids", *Discrete Mathematics*, Vol. 111 (1993), pp. 245-256.
- 13) 宮崎義一『戦後日本の企業集団』日本経済新聞社, 1976年, 植草益『産業組織論』筑摩書房, 1982年。
- 14) 山城章編『関係会社の経営』中央経済社, 1977年, 都筑栄編著『現代企業経営論』新評論, 1984年。
- 15) M.L. Gerlach, "Alliance Capitalism", *Univ. of California Press*, 1993., M.L. Gerlach, "The Japanese Corporate Network: A Blockmodel Analysis", *Administrative Science Quarterly*, 37(1992) pp. 105-133.
- 16) 境新一「企業グループにおける紐帯の形成と業績ーアジアに進出する東芝・日立製作所グループの事例を通してー」横浜国際開発学会編『横浜国際開発研究』第1号第1巻(1996年), 172-207頁。
- 17) 『東芝百年史』1977年, 『日立製作所史4』1985年, 日本経済新聞社『日本産業史1~4』1994年, 岡本康雄『日立と松下』(上)(下)中央公論社, 1979年, 寺本義也『日本型グループ経営の戦略と手法2 製造業編』中央経済社, 1996年。
- 18) 伊丹敬之『グローバル・マネジメント地球時代の日本企業』日本放送出版協会, 1993年。
- 19) 角松正雄・大石芳浩編『国際マーケティング体系』ミネルヴァ書房, 1996年。
- 20) 竹田志郎『日本企業の国際マーケティング』同文館, 1985年, 池本清・上野明・安室憲一『日本企業の多国籍的展開』有斐閣, 1981年, 「アジアフロンティア競争力を求め第三の波」日経産業新聞, 95.10.23。
- 21) 東京青山法律事務所編『アジアビジネス法務ガイド9カ国』日経BP, 1996年, 本庄資『国際取引課税の実務 平成8年全改訂』大蔵財務協会, 1996年。
- 22) 原洋之介『アジアダイナミズム資本主義のネットワークと発展の地域性』NTT出版, 1996年。
- 23) 安保哲夫編『日本的経営・生産システムとアメリカシステムの国際移転とハイブリッド化』ミネルヴァ書房, 1995年。
- 24) 板垣博稿「日本型生産システムの国際移転」『20世紀資本主義I. 技術革新と生産システム』

第7章 東京大学出版会，1995年。

- 25) 「アジア新産業地図」日本経済新聞 92.6.3～6.12, 『全図解日本企業のアジア進出マップ』東洋経済新報社，1995年。
- 26) 井上隆一郎「大胆，機動的，トップダウンアジア企業の経営戦略」週刊東洋経済 95.6.17。

# 競争優位追求のためのネットワーク序論

森山 光良（岡山大学大学院）

## 要 旨

企業活動という視点に立つと、ネットワークとは、市場の価格メカニズムやヒエラルキーの権限によって調整される世界ではなく、関係する個々の主体が連結し、経営資源を相互依存し合いながら、単独では不可能な情報、知識の共有や学習をしたり、新たな情報、知識の創造やシナジーを生み出す世界、すなわち自己組織化された世界であり、同時に個々の構成主体の自律性、自発性と共同目的への貢献が求められる世界であると定義できる。よって、ネットワークの本来の姿は、個々の対等な関係の主体同士の自律的連結に見出せよう。しかしながら本稿では、個々の主体間の関係が固定的な対等関係のまま推移するもののみネットワークとして認識するという静的なネットワーク観でなく、たとえ個々の主体間の本来の関係の基礎が権限であったとしても、局面に応じて権限による制約が意識的に取り除かれたものもネットワークとして認識するという動的なネットワーク観を持つ。

このうち、ネットワークの核として位置付けられるものは、当該ネットワークの特殊な関係の中で、個々の主体同士が自律的、自発的に連結することによって長期的に形成された主観的、暗黙的、非体系的知識であり、本稿ではこの知識をネットワーク特殊知識と呼ぶ。このネットワーク特殊知識は価値ある情報を取捨選択し、その意味を適切に解釈し、環境に即した意思決定を可能にする独自の知識であり、企業活動における競争優位追求を可能にする。同時にマニュアル等の形に客観化、明示化、体系化されていないことから、他の企業によるコピーや模倣が困難であり、こうした性格が競争優位を持続的なものとする。こうしたネットワーク特殊知識の創造を活発にするためには、情報技術を併用しながらも、直接的なコミュニケーションにも重点を置き、フィードバックを繰り返す仕組みを作る必要がある。

さらに、ネットワークを構造的側面から区分すると、①分権型と②戦略型に二分できる。まず分権型は、従来保持されていた公式、非公式の権限が意識的に委譲された構造である。よって、所詮既存の系列や親子関係等の枠組みから外れるものではない。それに対し戦略型は、既存の枠組みを越え、たとえライバル同士であったとしてもより高いレベルの戦略遂行や価値創造の必要性から連結し、資源依存バランスや権限関係に制約されない対等な立場で、資源を高度に依存し合う構造である。

## 1 はじめに～研究の概要<sup>1)</sup>

今日の企業活動を巡る状況としては、大競争時代と呼ばれる競争激化の一方で一見逆説的だが、ライバル企業同士の協調的行動も顕著に観察される。こうした状況に、インターネットに象徴される情報技術の急速な発達が続びつき、いわばネットワーク時代とも呼べる状況が到来している。このような状況を踏まえながら、本稿では研究対象として、企業活動における個々の主体間の連結、すなわち組織間や、事業部等の組織単位間の連結とそこから生み出される成

果に焦点を置く。ただし連結の形態は、単に電子メディアを用いた連結に限定するものではない。こうした視点に立ち、企業はいかにネットワークを構築すれば競争優位を追求できるかを理論的に考察する。特にネットワークにおいて、知識創造の果す役割に注意を払い、さらに構造的側面からも考察する。

## 2 ネットワークと知識創造

ネットワークと一言で言っても、その概念が指し示す範囲は広く、さまざまな視点での解釈が為され得るが、ここでは特にネットワークにおいて知識の果す役割に注意を払いながら、企業活動におけるネットワークに対する基本的理解を深め、競争優位追求に与える影響を探る。

### 2.1 ネットワークとは何か

ネットワークに関する研究を概観すると、多くの識者が経営資源としての情報や知識をネットワークの核として位置付け、その中でも特に主観的、暗黙的、非体系的な知識を重視している点が注目される<sup>2)</sup>。こうした点を参考にしながら、ネットワークを以下のように定義する。

企業活動という視点に立つと、ネットワークとは、市場の価格メカニズムやヒエラルキーの権限によって調整される世界ではなく、関係する個々の主体が連結し、経営資源を相互依存し合いながら、単独では不可能な情報、知識の共有や学習をしたり、新たな情報、知識の創造やシナジーを生み出す世界、すなわち自己組織化<sup>3)</sup>された世界であり、同時に個々の構成主体の自律性、自発性と共同目的への貢献が求められる世界である<sup>4)</sup>。

よって、ネットワークの本来の姿は、個々の対等な関係の主体同士の自律的連結に見出せよう。しかしながら本稿では、個々の主体間の関係が固定的な対等関係のまま推移するもののみネットワークとして認識するという静的なネットワーク観でなく、たとえ個々の主体間の本来の関係の基礎が権限であったとしても、局面に応じて権限による制約が意識的に取り除かれたものもネットワークとして認識するという動的なネットワーク観を持つ。

こうしたネットワークが今日の企業活動において形成される理由としては、不確実な環境への対応、個々の主体間の資源依存の活発化、協同戦略の推進、取引特性による選好、情報技術の発達、政治的・社会的要請等が挙げられる<sup>5)</sup>。

ネットワークに対する以上のような認識に基づき、次にネットワークの核として位置付けられる知識について整理しておこう。

### 2.2 ネットワークの核としての知識の整理

ネットワークの世界で重視される知識について、本稿では次のように二つに区分する。

一つは、物的なメディアに置き換え可能な客観的、明示的、体系的知識であり、たとえ優れた知識であっても他からのコピーや模倣が可能なことから競争優位は持続しない<sup>6)</sup>。もう一つは、伝達に何等かの形で人が介在する必要がある主観的、暗黙的、非体系的知識であり、価値ある情報を取捨選択し、その意味を適切に解釈し、環境に即した意思決定を行うことを可能にする独自の知識であると同時に、コピーや模倣が困難なことから持続的競争優位の源泉となる。本稿では、前者を普遍知識、後者を特殊知識と総称し、特殊知識のうち特に個々の主体がヒエ

ラルキー的枠組みの中で単独に構築した固有の知識を組織特殊知識と呼び、個々の主体同士が自律的に連結し合いながら構築した固有の知識をネットワーク特殊知識と呼ぶ<sup>7)</sup>。

このうち、ネットワーク特殊知識の意義は、異なる主体の組織特殊知識同士が自律的にぶつかって全く新たに創造されたり、あるいは一方の主体の持つ組織特殊知識に他の主体の持つ普遍知識が結びつき、発展、補強された知識として生まれ変わるという点において、個々の主体がヒエラルキー的枠組みに制約されながら、単独で創造した組織特殊知識よりも、内容が高度で革新的色彩と独自色が濃いところにある。よって、ネットワークを組まない場合に較べて、専門技術やニーズをより反映した製品やサービスの提供が可能となり、それがすなわち競争優位の追求へとつながる。確かに知識漏洩のリスクは単独創造される組織特殊知識の場合よりも高まるが、専門性やスピードの追求が可能になると同時に、単独創造の場合の過重投下資本や情報源硬直化を回避することが可能になる。

こうした個々のネットワーク特殊知識の内容は異なるため、たとえ同じ環境に接したとしても、情報の取捨選択基準や、解釈の方法や、意思決定の方法は異なってくる。よって、環境への働きかけや反応の仕方、具体的な商品やサービスの内容等にも当然違いが生じ、それがすなわち当該ネットワークの個性となり、差別化と競争優位追求を可能にすると考えられる。

たとえば、最近スーパーやメーカーがさかんに、「製販同盟」あるいは「製販統合」と呼ばれるネットワークを構築するのは、組織特殊知識としての情報解釈システムや技術開発システムを単独で創造するよりも、それぞれの組織特殊知識を違った視点から改良し、両者の組織特殊知識が一体となったネットワーク特殊知識を創造する方が、より優れた商品を効率的に開発、製造、供給し、競争優位を獲得できるからであると考えられる。

したがって、企業がネットワークを構築して持続的競争優位を得るために最も必要な条件とは、それ自体のコピーや模倣が困難なネットワーク特殊知識を創造、獲得し、そのストックをネットワーク内で占有、共有、還流しながら、こうした知識を具体的かつオリジナルな製品やサービスの形態に表し、価値を創出することである。よって、ネットワークの核に位置付けられ、ネットワークの差別化と競争優位をもたらす最も重要な要素は、ネットワーク特殊知識であると言える。

ただ、こうした特殊知識はひとたび獲得すれば絶対的競争優位を得られるという訳ではない。なぜなら競争優位は、既存の機能や能力を上回る革新的な製品やサービスによって代替される可能性があるからである<sup>8)</sup>。したがって特殊知識は、常に革新、発展させる努力が払われねばならず、場合によっては競争優位の持続性を保つために、それまで提供してきた製品やサービスを自ら陳腐化し、新しい析違いの優位を備えたものに代替していく必要性も生じる。

ところで、個々の主体間で形成される知識が独自なものであるからといって、そのインターフェースも独自なものである必要はない。標準インターフェースを介して収集される単なる事実やデータ等の情報も、ネットワーク特殊知識という固有の情報解釈システムのフィルターを通すことによって、より適切な意思決定や差別化された製品やサービスの提供へと結びつけることができるからである。たとえば小売とメーカーとの製販同盟構築の結果、戦略商品としてのPB（プライベート・ブランド）商品が次々に生み出されているが、それを可能にするのは、標準インターフェースとしてのPOS（販売時点情報管理）やEDI（電子データ交換）を介して伝達される売れ筋情報や消費者情報を、両者が共同で形成した独自の情報解釈システムに

通すことにある。それによって、市場環境の変化に対応した独自の適切な商品開発体制が実現する。特に、今日のように流動的で不確実な環境下では、独自インターフェースによる閉鎖的ネットワークを構築するより、標準インターフェースによる開放的ネットワークを構築して、外部資源を最大限活用しながら環境に即応するほうが有効である<sup>9)</sup>。

それでは次に、ネットワーク特殊知識創造のメカニズムについて触れておこう。

### 2.3 ネットワーク特殊知識創造のメカニズム

知識が創造されるメカニズムについて、野中・竹内は、主観的で言語化、形態化困難な「暗黙知」と、暗黙知をベースに成り立ち客観的で言語化、形態化可能な「形式知」の、両者の相互循環作用から行われるとしている<sup>10)</sup>。こうした知識創造メカニズム全体の詳細な分析は、今後の実証研究の課題として譲るが、ここでは特にネットワーク特殊知識創造のメカニズムについて、簡単に触れておく。

ネットワーク特殊知識創造のメカニズムは、水面下であって目に見えるものではない。しかし実際には、一連のビジネスプロセスや戦略遂行のそれぞれのステップにおいて不断に行われているものである。まず、どのような理由でネットワークが形成されるにせよ、体験共有、あるいはコミュニケーションの場の設定が必要となる。設定される場の具体例として、フリーディスカッション、共同研究、さらには顧客との交流の場等が挙げられる。こうした場において、メンバーがそれまで保持していた特殊知識は、専門や得意分野の異なる別のメンバーの特殊知識とぶつかり合うことによって、ネットワーク特殊知識として新たに創造され、共有される。次に、こうして各メンバーの内部に蓄積されたネットワーク特殊知識は、日常業務における情報、知識の取り込みや、個人的研究によってさらに深化される。基本的には、前者のグループ作業と後者の個人内部での深化のサイクルが、試行錯誤も交えながら、絶えずダイナミックに繰り返され、互いにフィードバックされることによって、ネットワーク特殊知識の発展、補強が行われていく。今日特に競争優位を追求する上で必要になってきているのは、このサイクルを高速回転させ、スピードの経済に対応することであり、情報技術は支援ツールあるいは触媒としての多様な役割を果す。

ただし、体験共有あるいはコミュニケーションの方法は、情報技術が発達した現在でさえ、依然として現場に直接立ち合ったり、顔つき合わせながら行うということが基本となる。なぜなら前述したように、基本的に特殊知識の伝達には人の介在を要するからである。

このことは、情報システム産業とも称されるコンビニエンスストア（CVS）各社の中で突出した競争力を持つセブン-イレブンの本部・店舗間ネットワークの調査において、電子メディアに依存しない直接的なコミュニケーションが重視されていることから確認できる。具体的には、店舗指導員の店舗訪問の頻度と滞在時間の比較調査において、大手CVS各社の中で、同社の直接的なコミュニケーションがもっとも活発であるという事実によって裏付けられる<sup>11)</sup>。同時に、その際設定されている課題についても、同社の場合は拡散せず精選されており、問題分析深化を促進しやすいものとなっている。こうしてローカルレベルで創造されたネットワーク特殊知識は、同社が毎週火曜日に全国の店舗指導員を本社に一斉に集めて行う全社的意思疎通によって、全社レベルで共有、標準化される。さらに、このようにコミュニケーション・サイクルを一巡したネットワーク特殊知識は、再び店舗指導員によって末端店舗に持ち帰られる。

こうしたコミュニケーションの合間の日常業務の中で、それぞれの個人内部に蓄積されたネットワーク特殊知識は、同社鈴木敏文会長の言う「仮説を立てて実行、検証してまた仮説を立てる」<sup>12)</sup> というサイクルを巡り、一層深化していく。

セブン-イレブンは、POSやEDI等に対する常に積極的な情報化投資を行い、最先端の情報ネットワークを構築し、各種、膨大な量の知識、情報のやりとりを本部・店舗間で行う一方で、以上のように、電子メディアに依存しない直接的なコミュニケーションをも重視し、その充実を図ることによって、持続的競争優位を実現してきた。情報技術進展の著しい今日、こうした時間と金のかかる一見不合理とも思える試みも、同社に対するヒアリングでは、直接的なコミュニケーションこそ、競争力の源泉を形成するものとして明確に認識されていた。

したがって、ネットワークを通して競争優位を追求するためには、情報技術を併用しながらも、直接的なコミュニケーションによるネットワーク特殊知識の創造、共有にも重点を置いて、フィードバックを繰り返す仕組みを作る必要がある。同時に、設定課題をできるだけ精選し、知識の深化へと誘導していく必要がある。

確かに最近では、電子メディアを活用したコミュニケーションも、以前の質的、量的に制約の多かったものから、テレビ会議のように文字通り「顔」の見える非常にリアルなものに変わり、実用化されつつある。たとえば、セブン-イレブンの米子会社では、国土の広い米本土において、次善の策としてテレビ会議によるコミュニケーションも併用している<sup>13)</sup>。現時点では、現場に直接立ち合ったり、顔つき合わせながら、長期間かけて行われているネットワーク特殊知識の創造も、将来は情報ネットワーク上で可能になってくるものもあるであろう。しかしいくら情報技術が発達しても、ネットワーク特殊知識の全貌をデータベース等に明示的に蓄積すること自体が不可能である以上、その基本形は人が介在する現在の方法であることに 변りない。同様に、情報技術の発達によって、消費者や現場に関する膨大な量の情報を獲得、伝達できるようになっても、それを取捨選択し、凝縮された知識の形に昇華させる作業は自動化することは不可能で、人間の手に委ねられていることは疑いない。

以上のように本節では、ネットワークを通じた知識創造が、競争優位を左右することについて考察してきた。それでは、個々の主体間の連結構造の違いによって、知識創造レベルはどのように異なり、競争優位追求にどのような影響を与えるであろうか。次節では、ネットワークを構造的側面から考える。

### 3 ネットワーク構造

本節ではまず、今日の企業環境において、ネットワーク構造が知識創造による競争優位追求に有効な理由を考察する。次に、個々の主体間の連結構造について広く分析し、その中でも特にネットワーク構造として認識できるものについて深く考察する。

#### 3.1 ネットワーク構造の競争優位性

今日の企業活動では、流動的で不確実性の高い環境にいかに対応するかということが、非常に大きな課題になっている。そこで、この課題に対し、ネットワーク構造が有効に機能することを考えよう。

組織の置かれた環境に最も有効な組織構造については、これまでコンティンジェンシー理論によって研究されてきた<sup>14)</sup>。それによれば、安定環境で、定型業務の迅速な遂行を行うには、機械的な階層型組織構造の公式権限に基づいた対応が有効であるが、その反面縦割りのセクショナリズムに陥りやすく、現代のように流動的で不確実性の高い環境においては、迅速で柔軟な対応をするのに適さないとされる。そこでこうした状況で、臨機応変な柔軟性と適応性を持った対応をするには、知識創造を含めた情報処理や意思決定が現場に権限委譲された非機械的な組織構造、たとえば、事業部制、社内ベンチャー、さらに、自律した組織として社外に独立させる分社制などの、公式権限に基づかないネットワーク構造が有効であるとされる。バーンズ＝ストーカーは、こうした管理システムを有機的システムと呼んだ<sup>15)</sup>。

またこの問題は、伝統的ヒエラルキー型システムとしての「固く連結されたシステム（TCS; Tightly Coupled System）」に代わる「ゆるやかに連結されたシステム（LCS; Loosely Coupled System）」の問題としても考えられてきた<sup>16)</sup>。このうちウエイクによれば、LCSとは、相互依存しているが、個々の主体性や独立性は維持されており、環境を敏感に感知するメカニズムが提供され、局部的、限定的対応に適しており、多様な反応や解釈が為され、広範囲の環境変化に適応し、個々の要素に意思決定の余地があり、調整コストを最低限に抑えるシステムであるとしている<sup>17)</sup>。したがって、流動的で不確実な環境において、TCSよりもLCSによる対応が望ましいことがわかる。前述の有機的組織がこのLCSに対応するであろう。岸田は、LCSの特徴を持ったものとして、事業部制、分社制、ネットワークなどを挙げている<sup>18)</sup>。同様に寺本も、ネットワーク組織<sup>19)</sup>の本質は、種々の主体が「ルースに結合されたシステム」であると述べている<sup>20)</sup>。

さらに青木は、ヒエラルキー型の組織コーディネーションに対するネットワーク型の組織コーディネーションのコスト増減分をネットワーク・レントとしてモデル分析し、経済的に有用な現場知識の存在する組織ヒエラルキーの下部レベルに決定権を委譲するという傾向、および作業単位間の非ヒエラルキー的なコミュニケーションに依存する傾向は、変化しつつある環境に対する競争的な企業の、普遍的な妥当性をもった合理的反応を反映していると述べている<sup>21)</sup>。

以上のように、流動的で不確実な環境の下では、ネットワーク構造が競争優位追求に特に有効であることが理解できる。すなわち、環境に接する各主体に情報収集、解釈、意思決定等の権限を委譲し、各主体が公式権限に依らず相互に調整し合うとともに、そのプロセスでネットワーク特殊知識を創造、獲得することが望ましい。

次に、このように特徴付けられるネットワーク構造が、個々の主体間の連結関係の中で、どのように位置付けられ、区分されるかを考察する。

### 3. 2 個々の主体間の連結構造の分析軸と区分

本稿では、個々の主体間の連結構造について広く分析しながら、その中でも特にネットワーク構造として認識できるものを中心に考察する。まず、個々の主体間の連結構造を区分する分析軸として次の4つを採用する。第1に、個々の主体間の資源依存度とその均衡関係。これについては、フェファー＝サランシクが集大成した資源依存アプローチを参考にした<sup>22)</sup>。第2に、個々の主体間で発生する権限関係。第3に、個々の主体間の所有関係。第4に、個々の主体の自律度。これらの軸が変化することによって、連結構造も連動変化すると考える。こうし



た観点から分析した連結構造は、次の6種に区分できる。①個々の主体間の資源依存度が低い  
ため、仮に不均衡な依存関係にある場合も権限関係がほとんど生じず、連結関係への参入、退  
出が比較的自由に任意に行われる「任意型」。②個々の主体間の資源依存関係の不均衡拡大から、  
それを埋め合わせる権限関係が発生する「指令型」。③個々の主体間の高い資源依存度とその不均  
衡な依存関係から、権限関係に加えて所有関係が発生し、主体間関係が組織内とほとんど同様  
の所有をベースとした公式権限によって調整される「所有型」。④個々の主体は内部化され、組  
織の公式権限によって統合されているため、その自律度が極めて低い「内部統合型」。⑤従来保  
持されていた公式、非公式の権限が意識的に委譲された「分権型」。⑥既存の所有関係や系列関  
係の枠組みを越え、たとえライバル同士であったとしても、より高いレベルの戦略遂行や価値  
創造の必要性から連結し、資源依存バランスや権限関係に制約されない対等な立場で、資源を  
高度に依存し合う「戦略型」。

このうち、前述の定義やネットワーク観より、ネットワーク構造として認識できるものは⑤  
⑥である。一方、②③④はヒエラルキー構造として認識できるが、権限による制約を意識的に取  
り除いてやれば⑤に移行する可能性がある。また、①は権限による制約はほとんど生じず、個々  
の主体間の関係はほぼ均衡しているが、個々の主体同士が学習したり情報や知識を創造するほ  
ど、関係へのコミットメントが為されていないという点で、ネットワーク構造として認識でき  
ない。しかしながら、コミットメントが深まることによって⑥に移行する可能性がある。同様  
に、個々の主体間の資源依存関係の不均衡が拡大すれば、それを埋め合わせる権限関係が発生し、  
②に移行する可能性があるという点で過渡的な連結構造である。

さらに、ネットワーク領域を、構築領域が組織の外か内かで区分する場合、組織間ネットワ  
ークは、ネットワーク構造として認識できる⑤⑥いずれのタイプにも位置付け可能である。これ  
に対し、組織内ネットワークについて考えると、個々の主体は組織の公式権限によって統合さ  
れるという本来的制約があるため、初めから権限関係に制約されない対等な立場で連結する⑥  
は適合しない。そこで、組織内にあってもネットワークが成立するには、組織の公式権限に制  
約されずに構成主体間の連結が自律的に行われるよう、権限委譲されている必要がある。そう  
した成立要件を満たすのは、⑤のみである。

以上をまとめたものが、表1である。分析の目安として、関係の基礎、調整主体も付記する。

表1 個々の主体間の連結関係とその構造区分

	過渡的形態	ヒエラルキー			ネットワーク	
	任意型	指令型	所有型	内部統合型	分権型	戦略型
資源依存度と その均衡関係	低 ほぼ均衡	中 不均衡	高 不均衡	高 不均衡	高 不均衡	高 不定
権限関係	無～低	中	高	極めて高	低	無
所有関係	無	無	有	無/有	無/有	無
自律度	高	中	低	極めて低	高	極めて高
関係の基礎	資源依存関 係	資源依存不 均衡で生じ る権限関係	所有権	組織の公式 権限	信頼、理念、 ビジョン、価 値観、情報、 知識の共有	資源、特に 情報、知識 の高度依存 関係
調整主体	個別主体	権限を持つ 主体	所有組織	組織中核	個別主体	個別主体

さらに、⑤⑥を比較すると、⑤は固定メンバーの閉鎖的ネットワークという性格上、安定的だが成果は制約されたものであるのに対し、⑥はメンバー交替のある開放的ネットワークという性格上、リスクを伴うが戦略遂行や価値創造のベースを仮想的に拡大することが可能になるという特徴がある。

このうち、分権型、戦略型の各ネットワーク構造について、さらに詳しく考えてみよう。

### 3.3 分権型ネットワーク

個々の主体間の連結構造のうち、ヒエラルキー構造では、指令型、所有型、内部統合型と、関係が深まるほど資源依存関係が不均衡拡大し、それを埋め合わせる形で公式、非公式の権限関係が発生し、個々の主体はそうした権限関係に制約される傾向にあった。しかし、高度不均衡な資源依存関係にありながらも、権限関係の制約を受けない連結構造は考えられないだろうか。特にそれは、現代のような不確実性の高い環境下において、迅速、柔軟な対応をするために要求されるものである。そうした要請に応え、従来保持されていた権限が意識的に委譲されたネットワーク構造として位置付けられるものが分権型ネットワークであり、ヒエラルキー的枠組みを用いた問題解決にありがちな硬直性を打破する効果がある。そこにおける主体間関係の基礎は権限ではなく、信頼、求心力となりガイドラインとなるような理念、ビジョン、価値観、情報、知識の共有によってもたらされる。ヒエラルキー構造の各タイプから分権型ネットワークへ移行する具体例としては、以下のようなものが挙げられよう。

まず、指令型からの移行例としては、フランチャイズチェーンにおける本部と店舗間の関係において考えることができる。本部は各店舗にチェーン店名の使用を許可し、各種情報、知識、販売機器等を与えるのに対し、店舗側が本部に提供できるものは売上金あるいは粗利益の一部のみであり、こうした不均衡な資源依存関係から、本部が店舗に対し、仕入先や販売価格を指定するなどの権限関係が発生する。しかし、一定の枠内で商品選定権等について権限委譲されると、分権型ネットワークの性格が濃くなる。

次に、パートレット=ゴシャールの言うトランスナショナル企業モデルは、所有型が分権型に移行したものと考えることができる<sup>23)</sup>。これは、効率、適応性、イノベーションという多次元の戦略課題を達成するため、親会社、子会社という関係を意識的に廃し、局面に応じて世界中にある専門化した各組織のうち最も相応しいものがリーダーシップを採るというものである。

さらに、本来内部統合型として認識できる組織内連結構造も、事業部間ネットワークやプロジェクト・チームのように、ライン組織や既存の権限の制約から外れると、分権型に移行する。

以上のように、権限委譲による分権型ネットワークへの連結構造の移行について考えてきた。しかしながら、権限委譲が為されるためには個人は責任と規律が要求されるが、人という経営資源が根源的に不確実な性格上、その実現には多くの問題が伴うので、安易な権限委譲はできない。そこで、ネットワーク・マネジメントにおいて権限委譲を適切に行うための人的問題の解決策として、次の3点が挙げられる。

第1に必要なのは教育である。すなわち、すべての社員を再教育し、不確実な環境下で自律的に働く必要性を認識させるとともに、個々の社員の職務上の位置付けを改めて説明し、責任を喚起することが必要である。第2に、個々の社員の業務への自律的な取り組みが適切に行われているか評価し、意欲を高めるようなインセンティブ・システムを構築しなければならない。

第3に、トップと社員との間に信頼関係が築かれ、継続的なコミュニケーションによって、トップのビジョンや経営方針に沿った意思決定を個々の社員が行えるようにしなければならない。

ただ、分権型ネットワークにおいて、このように権限を現場の個々の主体に委譲し、権限集中から来る硬直性を打破し、現状に適合した迅速で柔軟な対応をすることができたとしても、ネットワークを組む相手や依存する資源の範囲は、所詮既存の系列や親子関係等の枠組みから外れるものではない。こうした理由として考えられるのは、一般に資源依存関係が高度である裏付けとして、ネットワークを公式、非公式の権限が及ぶ範囲内に置き、安全を確保しリスクを抑制するという必要性があるからにほかならない。しかしながら、そうした枠組みで達成可能なことは限定され、現状から飛躍した革新的コンセプトの創造、換言すればネットワーク特殊知識の内容をより革新的色彩と独自色の濃いものにするには自ずと限界にぶつかる。こうした枠組みや限界を打ち破るものが、次に挙げる戦略型ネットワークである。

### 3.4 戦略型ネットワーク

今日の企業活動において、真に求められ主眼が置かれつつあるのは、現状から飛躍した革新的コンセプトの創造であるのは言うまでもない。こうした要請を実現するには、既存の所有関係や系列関係になく、たとえライバル関係にあったとしても、予想されるさまざまなリスク－裏切、機密漏洩等－をも越えてネットワークを組み、他では得られない資源、特に情報、知識を、高度に依存し合って、戦略遂行や価値創造のベースを仮想的に拡大するということが必要になってくる。同時に、こうした革新的コンセプトとしてのネットワーク特殊知識を個々の組織同士が共同で創造する場合、特に必要とされるのは自発的姿勢であるから、ネットワーク構造は資源依存バランスや権限関係に制約されない対等な関係であることが望ましい。このような要件を満たすネットワーク構造が、戦略型ネットワークである。ネットワークの本来的な姿が、個々の対等な関係の主体同士が自律的に連結したものであるという点から考えれば、戦略型ネットワークは最も自然なネットワーク構造であると言える。

戦略型ネットワークの具体例としては、個々の独立した組織同士が互いに強みを持つ資源や能力を出し合って目的達成する戦略提携が挙げられる。また、他社の経営資源や能力を最大限借用したりアウトソーシング（外注）しながら、これらの企業群を一組織のように機能させるバーチャル・コーポレーション（仮想企業体）を挙げることができる。

さらに、情報機器等についての規格を提唱する場合に、事業化前に限定された数の企業が集まって結成されるコンソーシアムも挙げることができる。これは標準化について合意を形成し、規格の仕様を公開し、標準となることを宣言することにより、その規格を採用する企業（ユーザー企業およびハード、ソフト、周辺機器等開発企業）の数と市場シェアを拡大し、標準の地位を獲得することを目指したものである。

ところで、分権型ネットワークが固定メンバーの閉鎖的ネットワークであるという性格上、独自インターフェースでも構わないのに対し、戦略型ネットワークはメンバー交替のある開放的ネットワークであるという性格上、標準インターフェースのほうが望ましい。

以上のように、企業は戦略型ネットワークを通して、パートナーの組織特殊知識や、新たに創造したネットワーク特殊知識を獲得して、他の連結構造では実現できない競争優位を追求できる。しかしその反面、さまざまなリスクをも抱え込むことになる。このような戦略型ネット

ワークの留意点として、以下の3点が挙げられる。

第1に、知識の空洞化現象について注意を喚起しなければならない。すなわち、従来内部で開発され、蓄積されてきた競争優位の源泉としての特殊知識に対する認識不足によって、パートナーに当該分野を全面委託したまま、ネットワーク特殊知識の共有や還流が遮断されるようなネットワークの仕組みになっていたなら、知識の空洞化現象が起き、差別化や他社にはない新たな価値創造を行えなくなってしまう、競争力はむしろ低下してしまう。たとえば、IBMは目先のシェア拡大にとらわれて、パソコンの頭脳部分に相当するMPU（超小型演算処理装置）をインテルに、OS（基本ソフト）をマイクロソフトに全面委託することによって、パソコン業界での主導権を両社に譲り渡すことになった。

第2に、信頼関係の構築とそれに基づく意思疎通に努めるべきである。既存の枠組みを越えた戦略型ネットワークを新たに構築する場合、パートナーに委ねた機能が低下することによって損失を受けても、契約によって万事処理されるべきだという考え方もある。しかし、事前に取り決めた契約だけでは測定し切れない機会損失等の部分もあるという点で、信頼関係を軽視した契約万能主義は、安定感に欠けたものとなろう。したがって、パートナーのドライな切り換えが行われる戦略型ネットワークにおいては、信頼関係の構築とそれに基づく意思疎通に意識的に取り組む必要がある。

第3に、危機管理の必要性について認識すべきである。想定されるパートナーは、既存の系列や親子関係等の枠組みから外れるという点で、裏切、機密漏洩等のリスクをも抱え込むことになる。また、戦略目的を達成してネットワークを解消する将来、競合するリスクが発生し得ることも忘れてはならない。この点についてバダラッコは、リスクの正当な評価と、知識の漏洩に対する適切な管理が必要であると述べている<sup>24)</sup>。

#### 4 結びにかえて

本稿の結論として、以下のようにまとめることができる。

企業がネットワークを構築することによって、革新的コンセプトを創造し、他社には真似のできない持続的競争優位を獲得するためには、個々の主体同士が資源依存バランスや権限関係あるいは既存の枠組み等に制約されず、できるだけ対等な立場で、自律的、自発的に資源を依存し合い、ネットワーク特殊知識を共有し合う必要がある。その際特に、情報技術を併用しながらも、直接的なコミュニケーションによるネットワーク特殊知識の創造、共有にも重点を置いて、フィードバックを繰り返す仕組みを作る必要がある。同時に、環境に適した集権化や公式化の程度を常にチェックし、個々の主体間の連結構造を調整することこそが、競争優位を持続的なものにするポイントであると言える。

今後の研究課題としては、企業のネットワーク・マネジメントについての実証研究に取り組むつもりである。特に、ネットワークを構築し組み合わせて、ネットワーク特殊知識を創造、獲得する能力に注意を払いながら、今回の理論研究との照合を行っていきたい。

#### [謝辞]

本研究にあたっては、岡山大学大学院指導教官の榎本悟教授に暖かい御指導を賜った。厚く

感謝の意を表したい。なお、本研究を国際ビジネス研究会全国大会で報告した際に、大阪国際大学の尼子哲男教授、北海道大学の寺本義也教授より、有益なコメントと御質問を頂戴致した。心より御礼を申し上げたい。

[注]

- 1) 本研究の詳細は、森山（1996）、榎本・森山（1997）の中で論じられている。本稿はこれらを大幅に加筆、修正したものである。以下を参照。森山光良「持続的競争優位の源泉としてのネットワーク特殊知識—ネットワーク序説—」『岡山大学大学院文化科学研究科紀要』第2号、1996年3月、183-199頁、榎本悟・森山光良「ネットワークの領域と構造」『岡山大学経済学会雑誌』第29巻第1号、1997年6月、23-46頁。
- 2) 具体的には以下の研究を参照。今井賢一・金子郁容『ネットワーク組織論』岩波書店、1986年、51頁。宮沢健一『制度と情報の経済学』有斐閣、1988年、64-76頁。同『業際化と情報化』有斐閣、1988年、50-70頁。Badarraco, Joseph L. Jr., *The Knowledge Link*, Harvard Business School Press, 1990, chapter 4, 中村元一・黒田哲彦訳『知識の連鎖』ダイヤモンド社、1991年、第4章。紺野登・野中郁次郎『知力経営』、日本経済新聞社、1995年、91-92頁。
- 3) 今井・金子によると、自己組織化には二つの意味があるという。一つは、社会の相互作用の中で自然発生的に連結が起こることである。もう一つは、情報交換の中で自己と他者の境界を常に引き直したり、異なる情報源を持つ主体がぶつかって情報の創造が行われたりした上で、自然発生的な連結が望ましい方向に向かうということである。特に、後者の意味が重要である。以下を参照。今井賢一・金子郁容『ネットワーク組織論』岩波書店、1986年、224-225頁。
- 4) 森山、前掲（1996）、190頁。
- 5) 同上稿、191-195頁。
- 6) 競争優位が模倣される可能性については以下を参照。Dierickx, Ingemar and Cool, arel, "Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage," *Management Science*, Vol. 35, No. 12, December, 1989, pp. 1507-09. 榎本悟・小林敏男「競争戦略の新展開—資源および能力ベースの企業観をもとに」『岡山大学経済学会雑誌』第26巻第3・4号、1995年3月、190-192頁。
- 7) 森山、前掲（1996）、187頁。
- 8) 競争優位が代替される可能性については以下を参照。Dierickx and Cool, op. cit., pp. 1507-09. 榎本・小林、前掲、190-192頁。
- 9) 國領二郎『オープン・ネットワーク経営』日本経済新聞社、1995年、86頁参照。
- 10) Ikujiro Nonaka and Hirotaka Takeuchi, *The Knowledge-Creating Company*, Oxford University Press, 1995, chapter 3, 梅本勝博訳『知識創造企業』東洋経済新報社、1996年、第3章参照。
- 11) CVSにおける店舗指導員の店舗訪問の頻度と滞在時間の調査において、他社が週1回程度、1回につき約1～2時間なのに対し、セブン—イレブンは、週1～2回程度、1回につき約2～3時間だった。これらの調査詳細については、今後の実証研究において明らか

にする予定である。

- 12) 「鈴木敏文語録抄」『食品商業別冊コンビニエンスストアのすべて』'94 秋冬号, 1994 年 10 月, 136 頁。
- 13) 「ケーススタディー イトーヨーカ堂グループが再建する米サウスランド」『日経ビジネス』1996 年 7 月 15 日, 37 頁。
- 14) コンティンジェンシー理論については次を参照。T. Burns and G.M. Stalker, *The Management of Innovation*, Tavistock, 1961, P.R. Lawrence and J.J. Lorsch, *Organization and Environment*, Harvard Business School, 1967, 吉田博訳『組織の条件適応理論』産業能率短期大学出版部, 1977 年。
- 15) Burns and Stalker, op. cit., p. 5.
- 16) L C S については次を参照。K.E. Weick, "Educational Organizations as Loosely Coupled Systems," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 21, No. 1, March 1976, pp. 1-19. 岸田民樹「組織化とルース・カップリング」『経済科学』第 37 巻第 2 号, 1989 年 10 月, 1-24 頁, 「ルースリー・カップルド・システムと組織の生成」『経済科学』第 39 巻第 4 号, 1992 年 3 月, 125-143 頁。
- 17) Weick, op.cit., pp. 1-19.
- 18) 岸田, 前掲「ルースリー・カップルド・システムと組織の生成」, 132-140 頁。
- 19) ネットワークの派生語にネットワーク組織がある。今井は, ネットワーク組織を「ある関係の下にある程度まで継続的に連結されている諸単位の統一体」と定義しているように, 個々の主体が共同目的追求のために自律性を持ちながらもゆるやかに連結したまとまりと考えることができる。本稿では, 原則としてネットワークとネットワーク組織という言葉と同義語として用いる。今井賢一「ネットワーク産業組織」『季刊現代経済』第 58 号, 1984 年 Summer, 4 頁参照。
- 20) 寺本義也『ネットワーク・パワー』NTT 出版, 1990 年, 16 頁。
- 21) 青木昌彦『日本企業の組織と情報』東洋経済新報社, 1989 年, 第 4 章参照。
- 22) Pfeffer, J. and Salancik, G, *The External Control of Organizations*, Harper and Row, 1978, pp. 258-262, 資源依存アプローチについては以下も参照。山倉健嗣『組織間関係』有斐閣, 1993 年, 第 2 章。現代企業研究会編『日本の企業間関係』, 1994 年, 第 3 章。
- 23) Bartlett, C.A. and Ghoshal, S., *Managing Across Borders: The Transnational Solution*, Free Press, 1989, chapter 4, 吉原英樹監訳『地球市場時代の企業戦略』日本経済新聞社, 1990 年, 第 4 章参照。
- 24) Badarraco, op.cit., chapter 6, 邦訳, 第 6 章。

#### [参考文献]

- Bressand, Albert, *Networld*, Promethe, 1990, 会津泉訳『ネットワールド』東洋経済新報社, 1991 年。
- Greenstein, S.M., "Invisible Hands and Visible Advisors: An Economic Interpretation of Standardization," *Journal of the American Society for Information Science*,

43 (8), 1992, pp. 538-549.

Provan, Keith G., "The Federation as an Interorganizational Linkage Network," *Academy of Management Review*, Vol. 8, No. 1, 1983, pp. 79-89.

# The Spirit of Developing Core Competence Through Multicultural Learning ~ A New Management Challenge for Multinationals ~

Rasoava RIJAMAMPIANINA  
(Hokkaido University)

## Abstract

Managing cultural diversity has become a popular topic within management in general and organizational behavior and human resource management in particular. Now, scholars and practitioners should move forward with the further idea of how to develop core competence through multicultural learning. However, considerable confusion still exists on how multicultural organizations can effectively learn and how they can develop their core competence.

This article addresses the study with the real case of Ericsson Toshiba Telecommunication Systems K.K. and proposes a theoretical framework, which incorporates recent thinking in strategy and international human resource management.

The result of the study indicates that Ericsson Toshiba's multicultural workforce has a *good balance* since the two contradicting dominant groups (Japanese group and Scandinavian group) are integrated with a minority group (composed of employees from other nationalities) which can:

1. Perform an intermediate and combining approach;
2. Play a role of cultural and functional interface;
3. Stimulate more dynamic and efficient problem solving, decision making, and learning processes.

In addition, their integration is favored by a shared vision — *Japanization*.

Arguing for the need to develop core competence through multicultural learning, this article proposes a challenging strategy based on sharing principle — success sharing, mental model sharing, vision sharing, and core competence sharing. A real commitment to the sharing principle and multicultural learning is essential for developing a multinational's core competence. As recognition of the importance of core competence as a source of competitive advantages will grow, scholars and practitioners will emphasize on the ways in which each organizational member's core competence is shared and appropriated by his/her group/unit/organization for creating new core competence.

Organization gains and sustains competitive advantages by capitalizing on its strengths—its distinctive core competence. Being aware of that fact, multinationals today are bracing themselves to meet this latest challenge through the bold restructuring of the economy and the rapid internationalization of business.



## 1. Introduction

Within recent years, managing cultural diversity has become a popular topic within management in general and organizational behavior and human resource management in particular (Rijamampianina, 1996a). However, considerable confusion still exists on how multicultural organizations can effectively learn and how they can develop their core competence. Now, more than ever before, scholars and practitioners should move forward with the further idea of how to develop core competence through multicultural learning.

To better examine this issue, this article, first, addresses the study with the real case of Ericsson Toshiba Telecommunication Systems K.K. (shortened Ericsson Toshiba) which is a joint venture company of Telefonaktiebolaget LM Ericsson (Sweden) — a world leader in cellular systems and in digital mobile communications — and Toshiba Corporation (Japan) — a world leader in semi-conductors, information, and the communications business field — established on September 1, 1992 and, then, proposes a theoretical framework, that incorporates recent thinking in strategy and international human resource management.

## 2. Ericsson Toshiba's Case

Ericsson Toshiba is headquartered in Shin-Yokohama and is owned 60% by Ericsson and 40% by Toshiba. The company provides a full range of services, including the supply, installation, coordination, installation planning/management, maintenance, and other incidental operations for the mobile communication systems to be delivered to the Digital Phone Group — an inter-related group of Japanese regional cellular telephone service companies in which Toshiba is shareholder, using equipment designed and manufactured by Ericsson. In other words, the company serves to link the partners to the Digital Phone Group. The alliance between Ericsson and Toshiba enhances telecommunication technologies in Japan and assists Ericsson's entrance into the Japanese market.

### 2.1. The Firm's Workforce

Ericsson Toshiba's workforce consists of employees from 16 different countries who can be categorized into 3 groups:

1. The Japanese group (57%);
2. The Scandinavian group dominated by the Swedish (35%);
3. The Third group composed by the employees from other nationalities (8%).

### 2.2. The Firm's Core Competence

Ericsson Toshiba's main activity is concerned with personal digital cellular communication system. However:

- Since the firm's technical resources are mostly in Sweden and since Ericsson Toshiba does not yet have all the required technical proficiencies to run the business by itself<sup>1)</sup>, the firm still needs the Scandinavian expatriates' assistance to provide the technical core competence<sup>2)</sup>;
- Since the market is in Japan, obviously, a person who knows Japanese, Japanese culture, and Japanese way of doing business—i.e., a person who holds the commercial core competence, is going to do this much better for the customers. Here then, it might be fair to say that no one else could be in a better position than the Japanese.

In brief, to effectively run the business, the Japanese need the Scandinavians for their technical core competence and the Scandinavians need the Japanese for their commercial core competence. But why are the Third group members needed and hired? Here is the concern of this study's argument.

### 2.3. The Third Group's Strategic Functions

First of all, beyond the Japanese's lack in technical core competence and the Scandinavians' lack in commercial core competence, these two dominant groups' cultural distances seem to be significantly different (Hofstede, 1980) so that they need some kind of cultural and functional interfaces to smooth their interactions and their core competence sharing/development<sup>3)</sup>. Ericsson Toshiba therefore recruited the Third group members to play these functions because:

1. Most of these locally hired foreigners have Japanese ability and a fair knowledge of the Japanese culture and the Japanese way of doing business since they have been in Japan for many years (studying in Japanese universities and working in Japanese companies).
2. According to the examples shown in Table 1, the Third group members seem to hold an intermediate characteristic<sup>4)</sup> so that they might have impartiality to the Japanese and to the Scandinavian groups. That is to say, they could have the ability to objectively enhance team members' mutual understanding and play the role of/cultural and functional interfaces.
  - The Scandinavians' emphases, monitoring style, instructions, problem solving, and decision making are contradicting with those of the Japanese. That is why, conflict frequency between these two dominant groups is higher than that between each of them and the members of the Third group. This statement is also supported by the following remarks.
  - Both Scandinavians and members of the Third group stress time and output. In other words, when considering these points, members of the Third group are rather closer to the Scandinavians than to their Japanese counterparts.
  - The emphases of the Third group's members on communication and cooperation are congruent with the Japanese's emphasis on group harmony. In other words, regarding this indicator, the Third group's members are in accord with the Japanese rather than with the Scandinavians.

- The monitoring style and control and instructions of the Third group's members are more or less intermediate compared to those of the two dominant groups.
  - Problem solving and decision making strategies of the Third group's members are simply the combination of those of the Japanese and the Scandinavian groups.
3. Though the Third group's members are basically viewed as a minority in the workplace, their presence in a team could also make very stimulating and dynamic problem solving and decision making. Usually, for example, interviewees recognize that when only two cultures are attending a brainstorming meeting to solve problems or to make decisions, the participants tend to side with their own group and little is solved/decided. They have therefore found it is easier to solve problems or to make decisions in a team having more than two cultures. Indeed, when more than two cultures are present, ideas, opinions, solutions, and conclusions that are not purely Scandinavian or purely Japanese could often be co-created. The interviewees assert that, many times, difficult issues such as delays in deliveries and errors or broken materials are *only* sorted out through this approach.
  4. From the same perspective, core competence sharing/development could also be facilitated in the presence of the Third group at the workplace. Indeed, while the Scandinavians, for example, prefer the use of e-mail when giving/getting the feedback of their works and/or sharing information because it is quick and reduces the number of group meetings (indirect, immediate, and informal core competence sharing), the Third group members would rather prefer to have a brainstorming meeting (even at the very workplace since the office organization allows it) to combine everybody's competencies and to develop the existing core competence (direct, immediate, and semi-formal core competence sharing). As one may notice, the Third group members' strategy is closer to the Japanese OJT system than the Scandinavian approach, so that the Japanese might likely be more comfortable with them in terms of competence sharing. Moreover, spontaneous question/answer communication could be easily and effectively generated with the Third group members' strategy.
  5. If the presence of the Third group members could ease and speed the transfer of the technical core competence, this could imply that their presence also could facilitate the attainment of the firm's vision called "Japanization". This is consistent with the fact that, when it started, Ericsson Toshiba was 80% foreigners and 20% Japanese. It was heavily foreigner but, now, it is partly going to switch to the opposite.

Table 1 Examples of employees' behaviors or desired behaviors at work

Indicators	Japanese Group Member	Scandinavian Group Member	Third Group Member
1. <i>Emphases</i>	Group harmony, quality, control, planning, and process	Time, output, and improvisation	Output, time, communication, and cooperation
2. <i>Monitoring and Control</i>	Very close	Not close	Close
3. <i>Instructions</i>	Too much detailed	Very short and very general	With few details
4. <i>Problem Solving</i>	By reporting to the manager or headquarter	Self resolution	Combination of the two
5. <i>Decision Making</i>	In group	Individually	In group and then individually when common solution cannot be reached

In sum, since Ericsson Toshiba's technical resources are mostly in Sweden and since the market is in Japan, one could fairly deduce that the company's culturally diverse workforce is not a choice but a necessity. Ericsson Toshiba therefore chose to have a well-balanced multicultural workforce—the two contradicting dominant groups are integrated with a minority group which can perform (1) an intermediate and combining approach and (2) a role of cultural and functional interfaces—so that it would be able to foster a multicultural learning. Not surprisingly, because of the cultural and functional interfaces:

- The Japanese declared that, beyond the technical matters, they have also learned, for example, Scandinavians' way of solving problems by improvisation.
- The Scandinavians stated that they have also learned, for example, their Japanese counterparts' quality control strategy.
- The Third group's members said that, beyond the technical matters and the quality control, they have also learned, for example, Japanese way of harmonizing team (planning and process).

Since cultural diversity is "natural" sources of requisite variety—which is a condition for organizational learning (Teramoto et al., 1993a), both managerial and individual learning are crucial elements for successfully managing multicultural organizations (Rijamampianina, 1996b, 1996c).

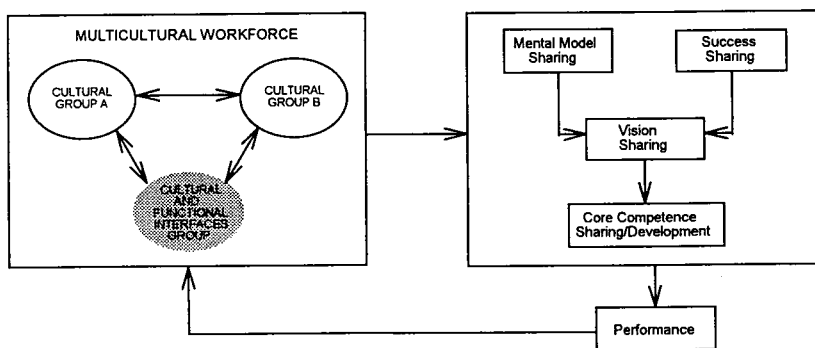
### 3. Toward a Framework for Multicultural Learning

What have we learned? To succeed and to prosper on the whitewater ride into the 21st century, multicultural organizations should hold a fairly balanced workforce and a new management strategy. They should create a willingness-to-share attitude among the participants so that everybody would learn and develop core competence and the organization, itself, could learn and develop its

distinctive core competence.

Arguing for the need to develop core competence through multicultural learning within organizations in order to cope with the new competitive environment (Rijamampianina, 1996b, 1996c), this article therefore proposes a challenging strategy based on a fairly balanced multicultural workforce and a sharing principle—success sharing, mental models sharing, vision sharing, and core competence sharing (Figure 1). A real commitment to such a strategy is essential for (1) managing a multicultural organization and (2) for developing its core competence.

Figure 1 Conditions facilitating core competence sharing/development within multicultural organizations (e.g., a case of 3 cultural groups)



#### 4. Conclusion

As recognition of the importance of core competence as a source of competitive advantages will grow (Teramoto et al., 1993b), scholars and practitioners will emphasize on the ways in which each organizational member's core competence is shared and appropriated by his/her group/unit/organization for creating new core competence.

Organization gains and sustains competitive advantages by capitalizing on its strengths—its distinctive core competence. Being aware of that fact, organizations today are bracing themselves to meet this latest challenge through the bold restructuring of the economy and the rapid internationalization of business.

\* The author is truly grateful to Professor Yoshiya TERAMOTO at Hokkaido University for constructive suggestions and comments. All remaining errors, of course, are the author's alone.

#### [Notes]

- 1) Ericsson Toshiba had just been experiencing its third winter.
- 2) Usually, the expatriates are sent to Japan under 2 or 3 year contracts.
- 3) Few of the Japanese, for example, are comfortable with English and none of the Scandina-

vians speak Japanese.

- 4) Possibly because (1) most of them understand (do not understand) and agree (disagree) on some of the two dominant groups' cultures, thus some of their behavior and attitudes; and (2) by experience, most of them feel/realize/recognize that an intermediate characteristic is more efficient and more effective than those of the two dominant group members.

[References]

- Hofstede, G. "Culture's Consequences: International Differences in Work-related Values," 1980, Beverly Hills, CA: Sage.
- Rijamampianina, R. "Effective Management in Multicultural Organizations: Creating a Learning-based Order With a Sharing Principle," *Economic Journal of Hokkaido University*, 1996a, Vol. 25, pp. 119-167.
- Rijamampianina, R. "A New Management Challenge for Japanese Firms in Asia: Toward Effective Multicultural Learning," *Office Automation*, April, 1996b, Vol. 16, No. 5, pp. 85-92.
- Rijamampianina, R. "How Can a Multicultural Organization Develop Its Core Competence? A Framework for the Renewal of Japanese Foreign Subsidiaries Management," *Association of Japanese Business Studies: Best Paper Proceedings*, 9th. Annual Meeting in Nagoya, Japan, June, 1996c, pp. 333-344.
- Teramoto, Y., A. Nakanishi, S. Tsuchiya, M. Takeda, and H. Akizawa. "Gakushu Suru Soshiki," 1993a, Tokyo: Doubunkan.
- Teramoto, Y., F. Ritcher, and N. Iwasaki. "Learning to Succeed: What European Firms Can Learn From Japanese Approaches to Strategic Alliances," *Creativity and Innovation Management*, June, 1993b, Vol. 2, No. 2, pp. 114-121.

# 我が国自動車メーカーにおける顧客価値創造と組織能力

黒川文字（慶應義塾大学大学院）

## 要 旨

本稿は、自動車メーカーが長期的に維持可能な競争優位を構築する際、デザイン開発に焦点を当てながら、3段階の組織知識の展開を促進する企業の組織能力を調査し、その重要性を提言するものである。

我が国の自動車メーカーは、これまで主に効率の面からビジネス・システムを構築してきた。しかし、効率だけで、今日の多様化した顧客ニーズに対応するには限界があると思われる。特に先進国において、競争の焦点が効率に代わって、次第に顧客価値の創造へと移り変わりつつあると言えよう。

ここでは、企業が顧客価値を創造する上で、競争優位を構築する能力の源泉を、経営資源の観点から分析するアプローチを採用している。まず最初に、ニューモデルのデザイン開発に従事するデザイナーを一単位の組織知識とすると、自動車メーカーがいかに多くの質の良い知識をストックし、その知識を十分生かすように配慮するかという企業の能力が重要になってこよう。次に、企業は、組織内の異質な知識の相互作用を通して、新しい知識を創造することにより、より競争力のあるデザインを開発することができるであろう。この段階では、自動車メーカーの海外デザイン・センターが大きな役割を果たすものと考えられる。そのようなデザイン・センターの存在によって、異質な知識を持ったデザイナー同士を一つのデザイン開発プロジェクトで活用したり、競争をさせたりすることが一層促進されるからである。そして最後に、企業は部門間、事業間の暗黙知（本来的に、従業員に内在する）を企業内で交換したり移転を促す組織構造や枠組みを開発し、またそれを改善する能力が重視されるようになる。なぜならば、企業がそれによって知識の拡大を効率的に、タイムリーに、そして戦略的に行うことができるからである。

本稿では、以上のような3つの仮説を提示している。仮説の検証には、2つの方法が採られた。一つは、自動車メーカーや部品会社を含む日本の上場製造企業を対象としてアンケート調査を実施し、分析する方法であり、もう一つはトヨタのデザイン部でのヒアリング調査である。

分析の結果、自動車メーカーの3段階の知識に関連する組織能力が、グローバルなデザイン開発における企業の長期的に維持可能な競争優位に影響を及ぼしていることが認識された。したがって、高い質の知識をより多くストックし、さらに異質な知識間の相互作用を促進させ、かつ組織内の知識移転を促すような組織構造を構築するという3つの組織能力の面で優位に立つ自動車メーカーが、グローバルな視点で顧客満足度の高い商品を素早く、かつ持続的に開発できるものと思われる。

## 1 はじめに

先進国において、自動車産業は成熟産業となりつつあり、自動車需要の伸び率は以前ほど高くはない。その結果、自動車産業では、これ以上極端な増加が期待されないパイの中で、いかに他社からシェアを奪い、自社のシェアを伸ばすかということが、競争の焦点となってきた。つまり、相対的な交渉力は、次第に売り手から買い手へと移ってきており、顧客が選択権または主導権を握るようになってきたのである。

現在、日本の顧客が車に求めるイメージの第一順位に、「感性、センス」が挙げられている。顧客は車を必需品として機能的な面から合理的に選択するよりも、徐々に感覚と主観を重視した感性的な選択をするようになってきており、自己のライフスタイルに適合した車に価値を見出すようになった。このような状況下で、成長市場に適した生産性の高いリーン生産方式のみでは、現在の成熟した市場への対応には限界があると思われる。それを補うものとして、顧客満足度の高い製品開発が自動車メーカーに求められよう。顧客の感性を具現化する車のデザインが、製品開発において非常に重要な要素になっているのである。特に、自動車メーカーがグローバル化するにつれて、車のデザインを国内のみならず海外の顧客ニーズにも合わせなければならなくなってきているのが現状である。

本稿では、我が国の自動車メーカーが、グローバル市場にむけた製品のデザイン開発において、どのように競争優位を獲得しようとしているのかを、経営資源の観点から検討するものである。

## 2 仮説の構築

経営資源に基づく、長期的に維持可能な競争優位モデルにおいて、組織は、企業が市場で有利なポジションを占有するために必要とされる、企業特殊的な資源の束と考えられる (Lado, Boyd and Wright, 1992: 78)。また、企業が顧客に販売する製品やサービスは、ヒト、モノ、カネ、情報、技術等からなる経営資源や、知的活動やサービス活動といった一連の組織能力を活用した結果、生ずるものである (Quinn, 1992: 32)。特に、一連の組織能力は企業の長期的な競争優位の基盤とみなされる。そのため、企業は組織能力の構築に専心し、それによって長期的な顧客関係を創造し維持しようと努めるのである。(Quinn, 1992: 53)

経営資源モデルのもう一つの重要な概念は、そのような生産の基盤となる経営資源の束や能力が企業間で異なるということである (Peteraff, 1993: 180)。このような環境下で、価値の高い経営資源には、次のような資源が考えられる。第一に、経営資源が暗黙知であり、そのため、知識やコンピタンスを体系化したり複製したりすることが困難であること。第二に、経営資源が複雑であり、複数の技能や知識を基盤としたコンピタンス間の一連の相互関係によって構築されていること。第三に、経営資源が企業特殊であること。つまり、経営資源が特定の顧客に向けて優先的に販売される製品に活用されており、その製品市場の参入障壁が高くなっていることが挙げられよう。このような経営資源が、経営資源障壁を創造するものと思われる (Wernerfelt, 1984)。企業が、そのような資源ポジション障壁を構築し、維持するならば、長期的に維持可能な競争優位を持ち、相対的に高い収益を獲得することができるであろう。



価値ある経営資源の中には、パス・ディペンデンシーのように、企業の歩んできた過程において偶然の結果選択され、その曖昧さゆえに模倣が難しいものもある（Collis & Montgomery, 1995）。しかし、そのような好ましい経営資源の価値を保持するためには、企業は常に経営資源の品質を高め、企業特長的な経営資源を脅かすような代替的な資源も、あえて同時に創造する（シュンペーターの創造的破壊の概念）ように努力しなければならない。さもなければ、企業は有利な経済的、戦略的ポジションを長期間、維持することは難しいであろう。

以上のように、長期的に維持可能な競争優位を持つために、企業は知識を基盤とした組織能力を高めることが重要となる。たとえば3M社では、従業員が個人または小集団で自発的に新製品につながるアイデアを追求してイノベーションにつなげるシステム（スカンクワーク）がとられている。また、メンバー間の相互作用を通して、知識のダイナミックな能力を引き出し、イノベーションへとつなげる、組織のプロセス能力も重要である（楠木、野中、永田、1995年）。このようなプロセス能力は、模倣することが困難な暗黙知を構築するために、活用されているシステムとも言えよう。これまで、個人、グループ、組織、そして組織間レベルでの学習の重要な役割は、すでに指摘されてきているところである。

上記の経営資源に対する理論的枠組の中で、企業特長的かつ長期的に維持可能な競争優位を持つ経営資源に関して、ここに3つの仮説を提示する。競争優位を持つ企業は、経営資源の効果的な活用を可能にするビジネス・システムに、その優位性の源泉を置くと考えられる。その優位性は、企業が販売する製品の品質や価格に反映されるであろう。ここでは、自動車メーカーのグローバルなデザイン開発を問題にしているため、製造コストや組立生産性、販売力というような指標ではなく、製品開発の分野における競争力に焦点を合わせている。つまり、企業がいかに顧客の満足するデザインの車を、次々と素早く市場に出すことができるかということに重点が置かれている。したがって、競争力のある企業とは、ここでは新製品技術および新製造技術を頻繁に開発する企業と定義する。新製品技術を頻繁に開発する企業とは、過去3年間にコンセプトの大幅に異なった製品技術を数多く開発した企業とする。製造技術を問題にしたのは、新製品を素早く市場に出すために製造技術の開発が重要な要素となるためである。これに基づいて、仮説の検証を行うことにする。各仮説は企業の知識ベースまたは知識創造プロセスのどちらかに関連している。

なお、デザイン開発で競争力のある企業として、日本の自動車メーカーのトヨタを定性的な調査の対象としたのは、1980年代後半に（1）開発期間、（2）開發生産性、（3）顧客満足度（総合商品力）の点で、他の日本の自動車メーカーおよび欧米のメーカーを凌駕していると思われる<sup>2)</sup>。

仮説1： 競争力のある企業は、高度な知識をより多く所有する。

仮説2： 競争力のある企業は、組織内の異質な知識の相互作用を通して、新しい知識を創造することに、優れた能力を持っている。

仮説3： 競争力のある企業は、部門間、事業間の暗黙知（本来的に、従業員に内在する）を増大させたり、組織内の知識交換や移転を促す組織構造や枠組みを開発し、またそれを改善する能力に優れている。その結果、企業は、知識の拡大を効率的に、タイムリーに、そして戦略的に行うことができる。

### 3 調査方法

これらの仮説を検証するために、2つの調査方法を採用した。一つは、定量的な方法（アンケートを郵送し、その結果を分析する）、もう一つは、定性的な方法であり、トヨタのデザイン部でのインタビュー・データから構成されている。定性的な方法を付加したのは、定量的な調査データの分析から発見された要因を、さらに発展させていくためである。

### 4 定量的なデータの説明および分析

下記の9項目間の関連性を調査するために、1995年に日本の上場製造企業（阪神大震災の被災企業を除く）1364社にアンケートを郵送し、256企業から有効な回答を得た<sup>3)</sup>。回答率は22%であった。調査対象企業の業種は、広範囲にわたっており、その中には自動車組立メーカーおよび部品会社も含まれている。

アンケートで調査された9項目<sup>4)</sup>は、(1)個人の能力発揮度、(2)過去3年間にコンセプトの大幅に異なった製品技術を開発した頻度、(3)過去3年間に従来と大幅に異なった製造技術を開発した頻度、(4)新製品開発におけるスカンクワークのような研究者個人の活動を重視する程度、(5)新製品開発における部門間の情報交流や協力の程度、(6)特にフォーマルな場における部門間およびセクション間（水平的）の情報交流や協力の程度、(7)特にフォーマルな場における担当部署の上下間（垂直的）の情報交流や協力の程度、(8)部門間（水平的）のインフォーマルな情報交流や協力の程度、(9)担当部署の上下間（垂直的）のインフォーマルな情報交流や協力の程度である。

回答企業256社のデータについては、過去3年間にコンセプトの大幅に異なった製品技術または製造技術を開発した頻度と他の7項目との関連を見るために、相関分析を行った。検定において有意水準5%を設定した。全体的に見ると、本分析によって、研究者個人の活動に、自由がより多く与えられれば与えられるほど、新製品開発が重視され、その結果、コンセプトの大幅に異なった製品技術または製造技術を開発する頻度が高かった。同様に、新製品開発の各段階で、部門間のコミュニケーションが多ければ多いほど、過去3年間にコンセプトの大幅に異なった製品および製造技術を開発する頻度が高かった。組織能力の重要性については、特にフォーマルな場における部門間（水平的）および担当部署の上下間（垂直的）の情報交流や協力が十分にそして頻繁に行われれば行われるほど、過去3年間にコンセプトの大幅に異なった製品および製造技術を開発する頻度が高かった。一方、部門間およびセクション間（水平的）と担当部署の上下間（垂直的）のインフォーマルな情報交流や協力の程度と、製品および製造技術を開発する頻度との間には、統計的に有意な関係は見られなかった。より詳細な調査結果の議論は、6節で行うことにする。

### 5 ヒアリング調査

上記の9つの調査項目間の関係をさらに詳しく検討するために、特にトヨタに重点をおいて、デザイン開発における競争優位と、実際の知識および組織能力がどのように関連しているのか

をヒアリング調査した。ヒアリングで調査された組織知識および組織能力は、結論で3段階の知識に関する仮説と関連づけることにする。

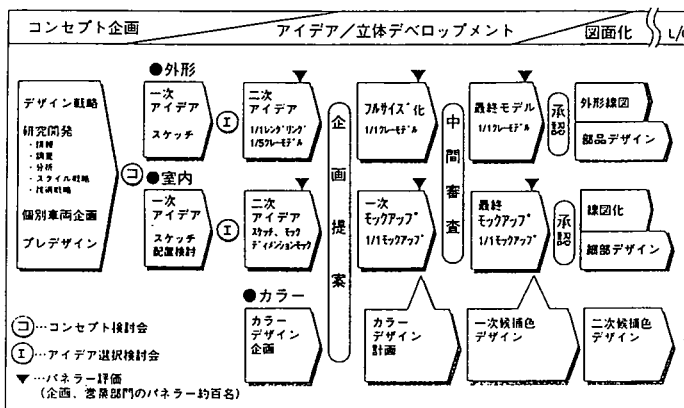
ヒアリング調査の具体的な内容は、(1) デザイン開発プロセス、(2) トヨタのアメリカ・デザイン・センター（キャルティ）、(3) トヨタのヨーロッパ・デザイン・センター（エポック）に関するものである。

### 5-1 デザイン開発プロセス

車のデザイン開発は、製品開発プロセスの前半部分を占め、図1のようにマーケティング、商品企画から始まって、デザイン・コンセプトの決定、アイデアのスケッチ、縮小クレームodelの作成、フルサイズ・クレームodelの作成、サイズのデータ化までの一連の作業が必要とされる。したがって、そのプロセスは商品イメージを形へと具現化する作業と言えよう。各段階に検討会やパネラー評価を導入することによって、企業は、客観的かつ顧客満足度の高いデザインを創造できるようなシステムにしているのである。

デザイン開発のプロセスをさらに詳しく見てみると、まず第一にマーケティングを通して、車の機能だけでなく、顧客の感性を分析できるような様々なデータを収集することから始まる。次に、デザイン・コンセプトが決定され、外形だけでなく、インテリアに関するまで広範囲にわたり検討がなされる。デザイン・コンセプトは何百枚もスケッチをすることによって、最適な形へと収斂していく。それと平行して、外形および内装の色も選択され、顧客の感性に訴えることができるような快適なコーディネートが案出される。そして、スケッチという平面による表現を立体として具現化するために、縮小（1/5）クレームodelが何台か製作され、それに対して約100名からなるパネラー評価が行われる。その中から選択されたモデルが実物大のクレームodelへと発展していき、さらにその線、面および細部が修正されて、魅力ある商品を実現させるようなデザインが出来上がっていくのである。

図1 デザイン開発標準プロセスの概要（開発と評価のプロセス）



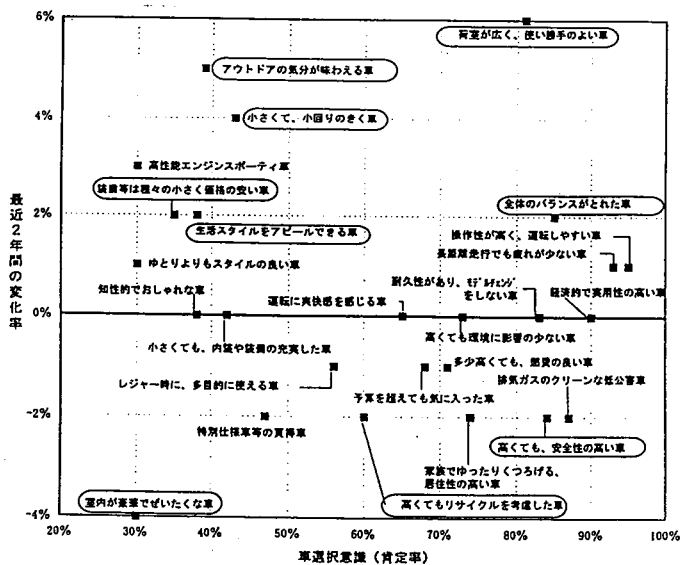
[出所] トヨタの社内資料より作成。

なお、デザイン開発の各段階で、トヨタは何回かパネラー評価を行っている。しかし、ルノーの場合はそれをほとんど行っておらず、実施したとしても、開発の初期に一回程度行うだけである<sup>5)</sup>。ルノーと比較すると、トヨタのデザイン開発では、創造と評価の相互作用がより活発に行われており、デザイナー、企画、営業部門の知識の交流がなされていると言えよう。

このプロセスで一番重要なことは、マーケティングを通して開発を決定した車のデザインが、2～3年という製品開発期間を経た販売時点においても、まだ顧客が満足するスタイルや価値を持っているか、ということである。というのは、顧客の価値観が、2～3年で変わってしまうこともありえるからである。

図2は、日本の顧客の車選択意識の変遷を示している。横軸は、1995年時点で乗用車の新車ユーザーが、車を購入する場合に「そのような車にしたい」と回答した割合を表しており、縦軸は、1995年の結果から1993年の結果を引いた割合で、その2年間の変化率を表している。この図から、1995年時点で、右上の車が多くユーザーが望むトレンドな車であり、左下の車が需要を徐々に低下させており、また需要自体も小さい車であることがわかる。

図2 日本における乗用車新車ユーザーの車選択意識の変遷

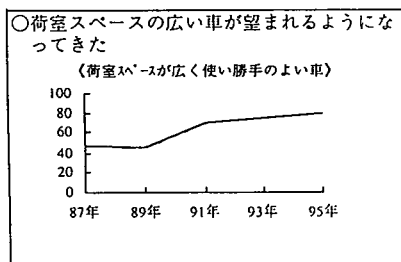


注1) 車選択意識(肯定率)は、今回調査で乗用車新車ユーザーが車を買う場合「そのような車にしたい」と回答した割合。  
 注2) 最近2年間の変化率は、平成7年の結果から平成5年の結果を引いた割合。

[出所]『平成7年度乗用車市場動向調査』日本自動車工業会、1996年、21頁。

しかし、この変化率が将来も同じとは限らない。たとえば、図3のように「荷室が広く、使い勝手のよい車」が、89年頃から顧客に望まれるようになってきている。もし、自動車メーカーがその車のニーズの87年から89年のゆるやかな減少傾向をみて、89年に製品開発を見合わせてしまったならば、ビジネス・チャンスを逸することになるだろう。

図3 乗用車ニーズの変遷



[出所] 『平成8年度乗用車市場動向調査』日本自動車工業会、  
1997年25頁より作成。

顧客の車選択意識というベクトルは、常にその変化の方向性と大きさを変えていくものである。したがって、自動車メーカーは現在、どの車が良く売れているのかわかっても、開発期間に相当する20ヵ月～30ヵ月の後にヒットする車を予測するのは難しいであろう。将来の顧客ニーズに影響を及ぼす経済環境や人口動態などの要因を調査して、ある程度ヒットする車を予測することはできるだろうが、完全に予測することは不可能である。

現在、顧客が望む車と、20ヵ月～30ヵ月後に顧客が望む車とのギャップを推測して、販売時点で売れる車を開発するのが、自動車メーカーの役割であり、それを可能にするのは、その企業の組織能力であると思われる。

自動車ユーザーの車選択意識は地域毎および時期毎に異なっているため、自動車メーカーはグローバルな製品のデザイン開発をする際、製品開発の開始時と販売時の時間的ギャップと地域的な顧客の嗜好のギャップという2つのギャップを検討して、車のデザイン開発を行うことが必要であろう。

トヨタの海外デザイン・センターの展開を見てみると、トヨタは1973年にカリフォルニアにキャルティを、90年にはベルギーにエポックを設立した。この2つの海外デザイン・センターは、東京と名古屋にあるトヨタのデザイン部を支援している。ワールド・カーまたは現地顧客をターゲットとしたローカル・モデルの開発に際して、トヨタのデザイン部門間の関係を分析するために、この2つの海外デザイン・センターの役割を考察していくことにする。

#### 5-2 トヨタ・キャルティ (Caltly Design Research, Inc.)<sup>6)</sup>

キャルティの従業員総数は1995年現在、42名であり、そのうち、現地採用者は34名、トヨタの出向者は8名であった。キャルティは、量産に直接結び付かない先行デザインを主に行うシンク・タンクであり、デザインに関する情報収集、外装および内装のカラーの研究・開発を事業内容としている。キャルティのその他の機能は、トヨタ本社から派遣されたデザイナーに、現地的的確な市場ニーズおよびデザインの状況を学習させることにある。具体的な業務展開は、(1) ケンタッキーで製造されている車のデザイン開発を支援する、(2) 先行デザイン開発で得られた成果を、スケッチや縮小モデル等の具体的な形にしてトヨタ本社に報告する、(3) アー

トヨタ等のデザイン学校・研究所・個人と契約して情報収集活動を行い、それをトヨタ本社に報告することである。

以上のように、モーターショーに出すような未来の車のコンセプトを開発することが、キャルティの主要な業務であるが、セリカやソアラのように量産モデルに採用される場合もある。

次の事例は、トヨタ本社のデザイン部とキャルティが協力して、トヨタのエポック・メイキングとなった車、セルシオを開発した時の概要である。

#### (1) ケース・スタディ：セルシオ<sup>7)</sup>

1980年代半ばに、トヨタは創立50周年を記念し、集大成したものを製品化しようと決定し、トヨタの旗艦となる車、セルシオを開発することになった。当時は、日米貿易摩擦により、日本の自動車メーカーは輸出自主規制を強いられていた。そのため、トヨタはガス・ガズラー法のような米国の規制に耐え得る商品であり、かつ付加価値が高く、米国市場のニーズに対応できる高級車を開発したいという願望も同様に抱いていた。セルシオの開発は、そのような状況下で開始されたのである。

セルシオの開発は、デザイナー、エンジニア、商品企画者、主査で構成されるワーキング・グループを作ることから始まった。そして三河の山中で、目標とする車の開発について、ブレン・ストーミングが行われた。グループは高級車としての地位をすでに確立しているベンツのスペックを検討し、大きさ、排気量、ハンドリング等のベンツの性能をベンチマーキングすることによって、ニューモデルのフィージビリティ・スタディを行った。同時に、今後の開発をどのように行うかという方法論も議論されたのである。

その後、米国市場をターゲットとした高級車を開発のために、現地調査が行われることになり、1985年にスタディ・チームが米国に飛んだ。当初、トヨタはセルシオを日本国内で販売する意志がなく、米国に輸出するだけの車として、開発計画を立てていたのであった。

1985年の5月から8月にかけて、スタディ・チームがシカゴ、ニューヨーク、ロサンゼルス、ダラス、マイアミ、デンバーという比較的生活水準が高く、環境が美しい都市を訪問して、米国市場に照準を合わせた高級車とは、どのようなデザインであるべきかを調査した。その際、彼らはトヨタのディーラーや輸入車を扱うディーラーも合わせて訪問し、米国市場の情報収集を行った。

トヨタはその当時、新しい方法であったフォーカス・グループ・インタビューを活用して、高級車のイメージ調査を行った。それは、まず第一にトヨタの調査チームがニューヨークやロサンゼルスで一定年収以上の高級車の購入者（アウディ5000、BMW528E、ベンツ190E、ボルボ740 & 760）を集めることから始まった。次に、調査チームは彼らを2グループに分け、アメリカ車、ヨーロッパ車、日本車のイメージを記述させた。さらにチームは、各高級車に関して、何故彼らとその車を購入したのか、または購入しなかったのかという理由を調査した。この種の調査は、2ヵ所で2回ずつ、合計4回実施された。

その後、トヨタの5人のデザイナーが、キャルティに2か月間滞在して、高級車のユーザーによる車の活用方法を、高級ブティックのあるショッピングセンター等で観察した。その結果、彼らは高級車のオーナーには2つのタイプがあることに気付いた。第一のタイプは、50才以上の年配者またはブルーカラーの定年退職者であり、彼らはキャディラックのような伝統的な米国の高級車を好む人達であった。もう一つのタイプは、典型的なベビーブーマー、またはヤツ

ピーと呼ばれる人達であり、彼らは医者や弁護士などの高給を貰う職業に就いており、ベンツやBMWのような輸入車を好む傾向にあった。両者は、教育や職業の点で、非常に異なっていたのである。トヨタはセルシオのターゲット・ユーザーを後者のグループに定めた。なぜならば、キャディラックのイメージは、イメージ調査でも証明された通り、相対的に低品質であり、現代的というよりもむしろ伝統的な価値を代表していたからである。そのイメージは、トヨタにとってあまり好ましくはなかった。

最終的にトヨタは、ステータス、イメージ、品質、再販売価値、性能、安全性に関する高級車の要件を定めた。それに沿って、キャルティは1/5縮小モデルを幾つか提案し、日本のデザイン部も同様に幾つか提案を行い、合計10台の縮小モデルが製作された。この中から3案が選ばれて、実物大モデルが作られた。そして、販売部門等から約100人が参加して、それに関するパネラー評価が行われ、デザインの客観的な評価が下された。この評価には7点法が使用され、4点以上が合格ラインであった。8つのモデルが審査に落ち、結局、9回目の修正モデルが4.9点を獲得して、最終審査を通過することができた。

セルシオのデザインは、トヨタにとって非常に重要であった。なぜならば、セルシオはトヨタがアメリカのユーザーをターゲットとして開発した初めての高級車であったからである。トヨタの高級車であるクラウンは、日本国内での使用勝手にマッチした車であり、セルシオはそれを参考にはできなかった。したがって、トヨタはまったく新しい知識を創造せざるを得なかったのである。クラウンは法律により寸法に制限があるため、大きく見せるために四角く作られていた。これはキャディラックのデザインにも通じるところであり、伝統的な旧価値観を表していた。それを否定して丸くデザインされたのがセルシオである。高級感を出すための感性研究も実施された。たとえば、灰皿を操作する時のパチンという音が安っぽさにつながるため、プッシュして灰皿を出す時のスピードをゆっくりさせることにより、優雅さを演出したのである。これは、デザイナーが日本の能を觀賞して、その動作から考え出したことであった。最終的なデザインの主要な特徴は、エレガントであるが優れた空力（一般車はCd 0.3～0.4であるが、セルシオはCd 0.29）であること、なめらかな走りをするが比較的軽量であること、ドライバーが快適さを感じる車であるが機能的であること、スピーディーであるが低燃費であることというように、相反する要素が一つの車に盛り込まれていた。そのため、トヨタの製品開発チームは、いくつかの新技术を開発した。たとえば、ピエゾTEMS（Toyota Electronic Modulated Suspension）や、高性能、低燃費、静粛性、高信頼性を達成した1UZ-FE型エンジン、ドライブレイン等がそれである。

キャルティの役割は、この新車のデザインの全プロセスを包含するものではなかったが、デザイン開発において、非常に重要な役割を果たした。第一に、キャルティは現地の顧客のニーズを調査し、デザイン・コンセプトを決定するための基地となった。第二に、キャルティはそれ自体のデザインを提案し、縮小モデルを製作してトヨタ本社に送り、日本のデザイン・チームと競ったことである。このように、セルシオのデザイン開発において、日米のデザイン部は、知識の欠如を相互に補完するような機能を果たしながら、同時に、相互に影響を及ぼしあい、デザインを洗練させることができたと言えよう。

### 5-3 トヨタ・エポック (European Office of Creation)<sup>8)</sup>

TMME (Toyota Motor Europe Marketing & Engineering S.A) は1990年に設立され、ヨーロッパにおけるトヨタのマーケティング、エンジニアリング、デザイン活動の拠点となっている。TMMEのデザイン部はエポックと呼ばれており、その主要な機能は、(1)ヨーロッパのデザインのトレンドや顧客の嗜好を調査すること、(2)トヨタの特にヨーロッパ向けのニュー・モデルを確認し、そのデザインに対してアイデアを出すことである。1996年7月現在、エポックには25人の人員がおり、そのうち21人がトヨタの社員である。その他は、協力車体メーカーのアラコ、トヨタ車体、豊田紡織、ダイハツの研修者であった。21人のトヨタの社員の内、8人が日本の本社から派遣された者であり、13人が現地採用者であった。

エポックの年間予算は6～7億円であり、その大部分が日本人従業員の人件費に使われている。エポックは、5人の外形デザイナー、6人の内装・カラーデザイナー、5人のモデル製作者、1～2人の情報収集者および数世代先を志向する先先行デザイン開発者、そして3人の管理者から構成されている。ここでは、高卒や大卒を現地で採用して、3～4年かけて社内で養成し、モデラーに育成するというも行っている。

現地採用のデザイナーは、イギリス、ギリシャ、ベルギー、ドイツなどの7カ国の人から構成されており、ほとんどが中途採用である。採用には、(1)作品集(絵・写真)を送付してもらい、(2)面接を行い、(3)実技試験をすることによって、彼らの能力を試験する方法が採られている。

1995年からは、より新鮮なデザインを開発する目的で、現地採用のデザイナーと日本人デザイナーを二人一組にして、デザインをさせるシステムがとられている。これによってトヨタは、繊細な日本人と大胆なヨーロッパ人の感性を一つのデザインにうまくバランスさせようとしているのである。

十分な成果が生まれると、エポックのデザイン部長はそれを本社に持っていき、プレゼンテーションを行うのである。これは、平均して年に4回ほど実施される。エポックのデザイナーの通常の活動には、パリ、ミラノ、トリノ、フランクフルト等のヨーロッパのデザインの最先端に行く都市に3か月ほど滞在して、最新の情報を収集することも含まれている。そこで彼らは、車だけに限定せず、アパレル産業で流行している色や繊維、また電気製品などの情報をトヨタ本社に直接送るのである。このようなフィールド作業を通して、エポックのスタッフは、英国トヨタで実際に生産されている「カリナーE」の外板色やシートのデザインを支援した実績も持っている。その他に、エポックはトルコやポルトガルのトヨタ工場の支援も行っているのである。

今日、デザイン・トレンドの調査や先行デザイン開発だけでなく、量産につながるデザイン開発を支援することも、次第にエポックの重要な機能となりつつある。エポックがヨーロッパで生産される車に対して、デザイン開発を支援するのは、ターゲット・ユーザーとデザイン開発が地域的に近接しているというメリットを生かすためであろう。たとえば、現地ユーザーのデザインに対する嗜好の変化も、近接するデザイン・センターでは比較的簡単に手に入れることができる。そのため、需要の変動に対応した開発が可能になり、顧客の満足するような車を開発する可能性も高くなるであろう。ユーザーとデザイナーという知識を所有している主体同



士が近接することによって、知識交換の場が共有されることになるのである。それによって、間接的なコミュニケーションでは得られないような豊かな情報が得られることもあろう。現地でのデザイン開発により、このような知識の相互作用を通して、さらに一層市場に適合した製品が創造され得るものと思われる。

## 6 仮説の検証

### (1) 仮説 1

競争力のある企業は、高度な知識をより多く所有するとする仮説 1 は、スカンクワークを重視する程度と能力発揮度、そして製品および製造技術の開発頻度との間に、それぞれ相関関係 ( $p \leq 0.05$ ) があることによって検証された。

表 1 から、研究者が、何の妨げもなく個人研究に没頭できる環境下にある（企業がスカンクワークを認める）ならば、研究者は個人の能力を十分に発揮することができると言えよう。それによって、企業内の知識や技能の全体量が増加し、企業は製品および製造技術を数多く開発する傾向を持つようになる。競争力のある企業は、最初の定義により新製品技術および新製造技術を頻繁に開発する企業としている。よって、競争力のある企業は研究者の知識を増大させて、高度な知識をより多く所有するとする仮説 1 を検証することができる。

表 1 仮説 1 における各要因間の相関関係

	1	2	3
1 スカンクワーク			
2 能力発揮度	.2874 *		
3 製品技術開発頻度	.2567 *	.4283 *	
4 製造技術開発頻度	.2553 *	.3584 *	.6762 *

\*は 5%水準で統計的に有意であることを示す。

### (2) 仮説 2

競争力のある企業は、組織内の異質な知識の相互作用を通して、新しい知識を創造することに、優れた能力を持っているとする仮説 2 も同様に、表 2 のような新製品開発における部門間の頻繁なコミュニケーションと、イノベティブな製品および製造技術の頻度との相関 ( $p \leq 0.05$ ) によって検証された。

まず最初に、新製品開発における部門間の頻繁なコミュニケーションは、異質な組織知識の相互作用を促すことになる。そして、そのような企業はイノベティブな製品および製造技術を、より多く、より素早く開発するため、企業は競争力を持つことになるのである。

表 2 仮説 2 における各要因間の相関関係

	1	2
1 製品開発時の部門間のコミュニケーション頻度		
2 製品技術開発頻度	.3573 *	
3 製造技術開発頻度	.3125 *	.6762 *

\*は 5%水準で統計的に有意であることを示す。

### (3) 仮説3

仮説3は、競争力のある企業は、部門間、事業間の暗黙知を増大させたり、組織内の知識交換や移転を促す組織構造や枠組みを開発し、またそれを改善する能力に優れており、その結果、知識の拡大が効率的に、タイムリーに、そして戦略的に行われるとする。この仮説は、表3のように、フォーマルな場における部門間（水平的）および担当部署の上下間（垂直的）の情報交流や協力の程度と、過去三年間にコンセプトの大幅に興なった製品および製造技術を開発した頻度との相関によって検証された。部門間（水平的）および担当部署の上下間（垂直的）の情報交流や協力が、積極的に行われるようなフォーマルな場を設定する能力は、企業の重要な組織能力である。なぜならば、そのような能力のある企業は、この能力を十分に持たない企業よりも、イノベティブな製品および製造技術を開発する頻度が高いからである。

表3 仮説3における各要因間の相関関係

	1	2	3
1 フォーマルな部門間交流（水平的）			
2 フォーマルなラインの上下交流（垂直的）	.4556 *		
3 製品技術開発頻度	.3312 *	.3896 *	
4 製造技術開発頻度	.4464 *	.3626 *	.6762 *

\*は5%水準で統計的に有意であることを示す。

なお、インフォーマルな部門横断的、およびラインの上下間のコミュニケーションの程度と、製品技術および製造技術の開発の頻度との間には、有意な関係は見られなかった（最も高い相関係数が.2445、最低が.1764であり、5%水準で統計的に有意ではなかった）。

## 7 結論

### (1) 組織知識の拡大

もし、デザイナーが新車を一定地域の顧客をターゲット・ユーザーとしてデザインしようとするならば、その地域の生活様式や文化に精通している必要がある。なぜならば、地域住民の慣習という重要な要因によって、車の活用方法が地域毎に相違してくるだろうし、それが同時に車のデザインにも影響を及ぼすからである。したがって、デザイナーが顧客の価値観に関する知識が多ければ多いほど、顧客に対して魅力的なデザインを提供することができるであろう。

トヨタは、知識の量、そして知識の質（知識自体の優位性）を非常に重視している。まず第一に、知識の量の面であるが、トヨタは社内のデザイナー以外に専門的な契約デザイナーも活用しており、東京や名古屋でイタリア人や日本人デザイナーが5年契約で働いている。契約デザイナーは、自分のデザインが最終審査まで残ると何%の報酬を受けるというように、出来高払いである。このようにトヨタは、社内のデザイナー、契約デザイナー、そして海外のデザイン・センターのデザイナーという多くの知識を企業内に囲い込み、その知識を活用することによって、より良いデザインを創造しようとしている。

次に知識の質の面であるが、トヨタは企業内の既存の知識を、さらに競争力のあるものに高めようとしており、それを実行に移すシステムも存在する。しかし、トヨタは組織内のすべて

の知識の質を高めるのではなく、最初からある水準以上の知識だけを対象としている。たとえば、トヨタがデザイナーを海外に派遣して教育訓練を行う際、その対象者は、基本的に英検2級以上持っている20才代の若いデザイナーである。派遣を希望する本人の申請により試験が行われ、点の良い順にA～Eの評価が下される。C以上の評価を得て、かつ人事部の面接にも合格した者が、派遣されることになるのである。この制度は、一定水準以上の者を選ぶことにより、より効率的に優れたデザイナーを育成することができるものと思われる。組織知識を高めるには、最初からある一定水準以上の高い知識を選んで、知識の拡大をはかることが重要であろう。

自動車メーカーは、デザイナーに内在する現地の顧客ニーズに関する優れた知識をより多く持つことができるならば、デザイン開発面で他の競合企業よりも長期的に維持可能な競争優位を持つことができるであろう。

## (2) 知識間の相互作用

トヨタのヨーロッパ・デザイン・センター（EPOC）では、日本人のデザイナーとヨーロッパ人のデザイナーが二人一組になってチームを作り、日本人の繊細な感性と、ヨーロッパ人の大胆さや独創性を組み合わせることにより、新しい知識のコンビネーションを創出している。

デザイン開発におけるパネラー評価も、デザイナー、企画、営業等の異質な知識の相互作用を促進させている。これは、デザインをデザイナーだけの自己満足に終わらせず、また市場の要求を反映させはするが、企業独自の哲学やアイデンティティも喪失しないようにするためのバランスのとれたシステムと言えよう。

また、トヨタが現地の顧客をターゲットとしてデザイン開発を行う際、現地デザイナーだけにデザイン開発を任せずに、日本のデザイン部と連携して行っている。これは、今日、グローバル企業にとって、知識労働者間の相互作用を促進させることによって生まれる異質な知識の結合が、グローバルもしくはローカル・モデルを創造するために必要とされているからである。自動車メーカーは、デザイン開発をする際、知識間の生産的な相互作用を確実に行えるようにすることが、競争優位を獲得するために重要であろう。

## (3) 組織能力

3局面での組織能力は、それぞれ連続して作用しあっている。第一段階で高い質を備えた知識をより多くストックしていることが、第2段階で組織単位間における知識の効果的な相互作用を容易にするのである。それによって、知識はさらに高度な暗黙知へと発展していく。このように高められた暗黙知を、適切な組織内へ確実に位置付けたり、その交換や移転を促進させるような組織構造の展開が、次に必要とされるのである。

たとえば、トヨタにおけるデザイナーの教育訓練を例にとってみると、毎年、2人の日本人デザイナーを1年間、海外のデザイン・センターに派遣して、現地で車のデザインや顧客ニーズを学習させる制度がある。反対に、海外のデザイン学校から実習生を受入れる制度もある。このようなシステムは、トヨタの組織構造の中に制度化されており、一つの組織能力といえることができよう。したがって、このシステムが機能すると、必然的に一層競争力のあるデザイナーが育成されることになるのである。このように、企業の競争的なポジションは、知識の増大や

相互作用, および組織内の知識の交換や移転を促すインフラを管理する能力によっても, 大きく影響を受けることになる。

これまで考察してきたように, デザイン開発において, 3段階の知識に関連する組織能力が, 企業の長期的に維持可能な競争優位に影響を及ぼしている。このような組織能力において優位に立つ自動車メーカーが, グローバルな視点で顧客満足度の高い商品を素早く, かつ持続的に開発できるものと思われる。したがって, 自動車メーカーは, 以上の組織能力を十分考慮した上で, グローバルなデザイン開発を行えるビジネス・システムを構築せねばならないだろう。

#### [注]

- 1) Car Sensor, 1997年3月28日, プレスリリース
- 2) 藤本隆宏, 武石彰『自動車産業21世紀へのシナリオ』生産性出版, 1994年, 40-50頁。
- 3) 十川廣國代表「環境不測時代の経営に関するアンケート調査」『三田商学研究』第38巻第3号, 1995年, 103-124頁。
- 4) 9項目の中には, 次の調査で新たに付け加えられた項目も含まれている。十川廣國代表「環境不測時代の経営に巻するアンケート調査(2)」『三田商学研究』第39巻第2号, 1996年, 197-222頁。
- 5) 1996年7月11日, パリにおけるルノー・デザイン部長, le Quement氏へのインタビューより。
- 6) 1995年10月27日, 作新学院大学名城鉄夫教授の現地インタビューのデータより作成
- 7) 1996年11月27日, トヨタ自動車株式会社, 東京デザイン部, 内田邦博部長へのインタビューより作成。
- 8) 1996年7月5日, 作新学院大学名城鉄夫教授の現地インタビューのデータより作成。

#### [参考文献]

- 楠木健, 野中郁次郎, 永田晃也「日本企業の製品開発能力における組織能力」組織科学, 1995年, vol. 29, No. 1, 92-108頁。
- 黒川文子「ルノーの経営戦略—製品開発と組織変革について」日仏経営学会誌第13号, 1996年, 67-89頁。
- Barney, J.B., "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, 1991, Vol. 17, pp. 99-120.
- Clark, R.B. & T. Fujimoto, *Product Development Performance: Strategy, Organization and Management in the Auto Industry*, Cambridge, MA. Harvard Business Press, 1991.
- Collis, D.J. & C.A. Montgomery, "Competing on Resources: Strategy in the 1990s", *Harvard Business Review*, 1995, July-August: pp. 118-128.
- Goulet, L.L., "According to Honda: An American Legend Faces the 90s", in Wheelen, T.L. and J.D. Hunger, *Strategic Management and Business Policy*, Fourth Edition, Reading, MA., Addison-Wesley Publishing Company, 1992, pp. 737-775.
- Lado, A.A., N.G. Boyd, and P. Wright, "A Competency-Based Model of Sustainable

- Competitive Advantage: Toward a Conceptual Integration", *Journal of Management*, 1992, Vol. 18, No. 1, pp. 77-91.
- Lippman, S.A. and R.P. Rumelt, "Uncertain imitability: An analysis of interfirm differences in efficiency under competition", *The Bell Journal of Economics*, 1982, Vol. 13, pp. 418-438.
- Nonaka, I. and H. Takeuchi, *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, New York, Oxford University Press, 1995.
- Quinn, J.B., *Intelligent Enterprise: A Knowledge and Service Based Paradigm for Industry*, New York, The Free Press, 1992.
- Peteraff, M.A., "The cornerstone of competitive advantage: A resource-based view", *Strategic Management Journal*, 1993, Vol. 14, pp. 179-191.
- Poter, M.E., *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York: The Free Press, Macmillan, 1980.
- Wernerfelt, B., "A Resource-based view of the firm", *Strategic Management Journal*, 1984, Vol. 5, pp. 171-180.

# 中国自動車産業における企業戦略行動に関する研究

陳 晋 (東京大学大学院)

## 要 旨

本研究では、70年代末から中国自動車産業における企業戦略パフォーマンスのプロセス及びその要因について検証することを目的とする。具体的には、近年後発企業の急速成長で業界競争の地図を書き直してきた現実にかんがみ、特に中国自動車産業における主な乗用車メーカーの市場機会適合、政府政策適合と資源能力適合を取り上げ、中国の企業戦略パフォーマンスのダイナミックな過程の分析に焦点を当てる。

企業戦略とは利用可能な資源とともに自社の強みと弱みを認識した上、企業が発見した市場ニーズを利用し、受け入れ可能なリスクの水準での市場機会と自社能力の適応から得られる企業活動の基本方針であり、この戦略は企業内部の諸要因と外部の環境要因との間の相互作用によって確立するものであると規定する。ここでは具体的に中国自動車産業における主な乗用車メーカーである「上海汽車工業総公司」(以下略称:上汽)と「天津汽車工業公司」(天汽)の事例を取り上げ、両社の企業戦略パフォーマンスのプロセスを対象に検証・比較を行う。

本研究の基本的な問題関心は中国では競争相手になってきた乗用車メーカー同士はどうして行動のパターンと成長のスピードがそんなに違うか。中国の企業はどのような企業戦略に基づき、どのように行動しているのか。それが企業の行動と競争成果にどのような影響を与えてきたか。その規定要因とはなにか、ということである。

中国の国有企業にとっては国家の経済制度と政府の政策は重大な制約条件であり、中国企業論を語るときに無視できない重要な制度要因である。しかし、計画経済から市場経済へ移行するという制度転換期の中国においては、企業は強い成長意識のもとで実に多様でダイナミックな行動をとっており、政府政策を突破することは常に行い、ときどき政府は企業に作り上げられた成果を事後に追認せざるを得ないこともある。中国の企業行動の分析に企業戦略の実証分析に基づいた経営学的な基礎を与えようとするのが本論文のねらいである。

70年代の末から中国における自動車企業に関わる外部環境は計画経済体制から市場経済体制へ移行してきた。この外部環境変動の中で、企業戦略は各社の資源能力と特殊な条件によって少なくとも資源能力優先型と市場機会優先型に分けられた。しかも、外部環境条件の消長につれて、各社の戦略がパフォーマンスのプロセスの中に常に調整してきたものである。

その違いを説明するには制度論・政策論的な分析だけでは明らかに不十分である。そこで企業の具体的な企業戦略の違い、及びその戦略形成された要因を踏まえた企業主体的な視角による分析は必要になってくる。本研究はこのような問題意識に基づいて、企業戦略自体の解明とそうした戦略パフォーマンスのダイナミックな過程について検証を加えることにする。

# 1. 問題意識と研究課題

## 1.1 問題意識

本論文は70年代の末から今日に至るまで、計画経済体制から市場経済体制へ移行の環境の中に、中国における自動車企業の技術導入戦略のパフォーマンスのプロセス及びその要因について検証するものである。

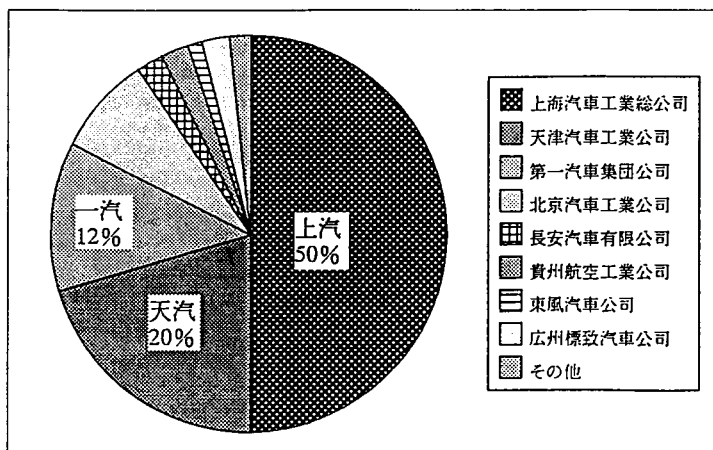
具体的には、企業戦略の理論に中国の事例を加え、主な乗用車メーカー（図1参照）の「上海汽車工業総公司」<sup>1)</sup>（以下略称上汽）と「天津汽車工業公司」（天汽）の二公司における企業戦略を対象に、比較検証をすることとする。<sup>2)</sup>

基本的な問題関心は、中国国内で競争相手になってきた各乗用車メーカーが、同一の環境激変の中にありながらも、どうして行動パターンと成長スピードに大きな落差が生じているのか。また、各会社がどのような企業戦略を立案し、どのような行動を展開し、その競争成果はどのようなだったのか。その規定要因とはなにかである。

図1 1995年中国乗用車生産状況

単位：台 シェア：%

	A	B	C
1	企業別	生産台数	市場シェア
2	上海汽車工業総公司	160070	49.9
3	天津汽車工業公司	65000	20.3
4	第一汽車集团公司	39718	12.4
5	北京汽車工業公司	25127	7.8
6	長安汽車有限公司	7726	2.4
7	貴州航空工業公司	7105	2.2
8	東風汽車公司	3797	1.2
9	広州標致汽車公司	6936	2.2
10	その他	5099	1.6
11	合計	320578	100



[出所] 1995年：『中国汽車工業年鑑』，1996年版，pp.302より筆者作成。

## 1. 2 研究課題の設定

(1) 企業戦略及びそのパフォーマンスのプロセス：中国自動車産業の企業戦略とはなにか、そのパフォーマンスのプロセスはなにかについてである。ここでは上汽と天汽の事例を取り上げ、両社の製品市場の選択、資源能力の蓄積、政府計画への対応及びその機能メカニズムをトータル戦略として体系的に捉え、その歴史のパフォーマンスの過程を解明し、さらに各側面に両社の共通点と相違点を比較し、競争行動と競争成果への影響を検証する。

(2) 企業能力と競争行動の解明：制度転換期における政策及び市場の変容を含めた環境変化に対する企業の構想能力、転換能力と吸収能力は市場競争のパフォーマンスの明暗を分ける重要な要因である。本論文では企業戦略の諸構成要因と実行の過程を企業特殊的な競争能力 (firm-specific capability) の形成という視角から捉え直し、企業の市場における競争パフォーマンスの格差は企業特殊的な競争能力の違いに求める。

上汽と天汽両社はいま中国乗用車生産のトップに立っているだけでなく、自動車総生産台数にも中国自動車産業のトップの「ビッグ・スリー」に入っている。しかも、両社は同じ中国乗用車生産の代表格ある国有企業といわれても、80年代から環境変動と技術導入につれて、今日まで歩んできた道は大分違う。したがって、上汽と天汽の企業戦略と競争行動の比較事例は中国の自動車特に乗用車製造企業、或いは中国の国有企業のビヘービアを観察する上で格好な事例になる。

## 2. 分析の枠組：環境変化の中における企業戦略パフォーマンスのプロセス

### 2. 1 企業戦略の形成と実行に関する既存の研究

経営学の諸研究の中で、戦略という概念をおそらく最初に提示したのはチャンドラーである。彼は経営戦略を「一企業体の基本的な長期目的を決定し、これらの諸目的を遂行するために必要な行動方式を採択し、諸資源を割り当てること」と定義している(Chandler, 1962)。その後、戦略の決定とは、「企業と環境との関係を確立する決定」であり、その核心をなすのは、どのような事業或いは製品・市場を選択すべきかに関する決定である(Ansoff, 1965)；「企業戦略とは、企業の主要目的や狙い、目標、基本方針、その達成計画などからなるパターンのことであり、企業のいまやっている事業とかやるべき事業、企業の今の状態やあるべき状態を、明確にするという形で示されるものである」(Andrews, 1971) など「企業戦略」について体系的な理論を展開してきた。<sup>3)</sup>

また、戦略形成について、戦略を「意思決定の流れの一貫したパターン」というように広義に解釈し、実現した経営戦略は必ずしも事前に意図された或いは計画された戦略であるとは限らないとする考え方もある(Mintzberg and Waters, 1985)。

経営戦略論の分野では企業を経営資源或いは競争能力の束として捉える、いわゆる経営資源一組織能力アプローチ (resource-capability view of the firm) が定着しつつある [Nelson and Winter (1982), 伊丹(1984), Wernerfelt (1984), Chandler (1990), Praharad and Hamel (1990), 野中 (1990), Grant (1991), Teece, Pisano and Shuen (1992), 藤本(1994, 1995)]。

### 2. 2 環境変化への対応と企業戦略：地域特殊的な再解釈



70年代の末までの30年間、中国の自動車生産企業は国家の計画経済体制の統制の下で生産活動を行っていた。企業は中央政府或いは地方政府の企業主管部門に隷属し、意思決定の本社機能を持たなかった。しかも、企業は市場との関係を持たず、ただ政府の企業主管部門に下達された生産計画を達成していたのみである。企業の重要な設備投資計画と新製品開発計画は企業の意識による選択ではなく、五カ年計画という国民経済全体の国家計画の中に拘束されるのである。企業の利潤はほとんどすべて国家に集中され、企業には自己資金として自由に使用できる資金はなかった。いつも供給不足の計画体制の中で、企業は製品の品質よりも要求された生産量の確保を重視していた。

70年代の末から、国家から国有企業へ次第に生産・経営の意思決定権、製品の価格決定権、物資購入権、製品販売権、投資の意思決定権など一連の企業経営権の譲渡が行われてきた。例えば、表1に見るように政府の自動車生産計画の中に政府の指令性計画によって配分する部分の比重は82年の92.3%から89年の22.19%へと減少した。

表1 指令性配分計画が生産計画の中に占められる比重の推移

年度	生産計画(万台)	内指令性配分計画(万台)	比重(%)
1982	15.200	14.036	92.3
1983	18.430	14.646	79.5
1984	24.700	14.410	58.3
1985	39.110	15.235	39
1986	43.187	15.570	36.1
1987	36.500	13.440	36.8
1988	41.542	14.000	33.7
1989	50.920	11.300	22.19

[出所]「中国汽車貿易指南」pp.16, 1991年, 経済日報出版社, 北京。

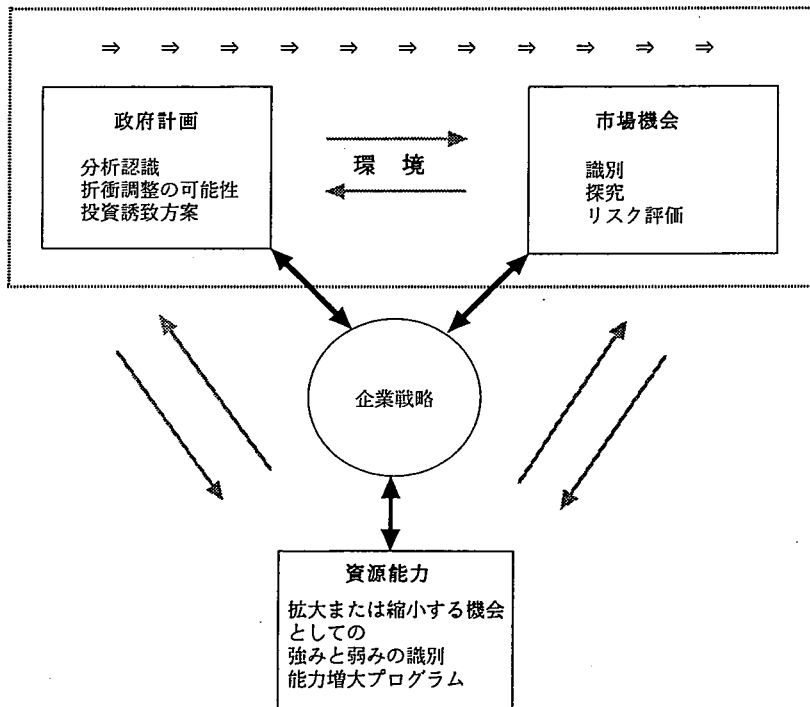
計画管理システムから市場競争システムへ移行にしたがって、従来の利潤全額上納・資金国家供給の投資システムも変わってきた。中央政府の財源不足によって、認定されたプロジェクトに対して必ずしも国家の投資を行うことは限らなくなった。さらに、国有企業の利潤逓増請負制度の導入によって、企業は市場から獲得した利潤の一部を留保して、自社の生産能力に再投資することもできるようになった。

1979年以来、中国は先進国の技術格差を是正するため、外国の技術進出や直接投資を積極的に受け入れてきた。企業にとって、外国メーカーと合併などの方法で外国資本を利用し、技術導入することも可能になってきた。それと同時に、技術や資本進出してきた外国メーカーの戦略動向も企業戦略行動の一つの制約要因になってきた。

計画経済システムから市場経済システムへ移行につれて、中国企業は従来の単なる政府計画を達成することから政府計画と市場機会に対して「両面作戦」を強いられてきた。しかも、時が経つにつれて企業に対する政府計画の影響は弱くなり、市場機会の影響はますます強くなってきている。

図2は中国における企業の戦略行動と環境適応のパターンを示したように、中国の自動車メーカーの企業戦略は政府政策、市場機会と資源能力の相互作用の中で次第に形成され、実行されてきた。その企業戦略は各社によって、それぞれ独自の特徴を持っており、積極的に内外環境の変化の中で調整、進化、再形成している。

図2 中国自動車産業における企業戦略の開発図



[出所] 筆者作成。

### 2.3 企業戦略のパフォーマンスのプロセスを規定する諸要因

企業戦略のパフォーマンスのプロセスは主に戦略の形成のプロセスと戦略の実行のプロセスの2段階に分けられる。各企業はこうした同じ企業戦略パフォーマンスのプロセスを通じて実際に行動するとき、指向の違う経営戦略を形成したり、格差のある行動効果を収めることがある。それは以下のプロセスを規定する要因によって生じたものである。

(1) 初期資源 (initial resource): 企業の初期資源とは、企業戦略が形成される時期に企業が持つ先天的な諸資源の総体を指すものと規定する。<sup>4)</sup> 例えば、自動車生産の経験、生産技術能力、基本的な製品構成、政府との人脈関係など企業の特長な要素が含まれる。

(2) 構想能力 (conception capability): 企業戦略を形成する段階で如何に内外環境を正確に認識し、如何に自社の目的を外部環境と内部条件にマッチしたバランスのとれた戦略を作ることが企業の構想能力として要求される。

(3) 転換能力 (changeover capability): 企業戦略パフォーマンスのプロセスの中に外

部環境が変化するとき、環境と企業行動の間にタイムラグが生じてくる。それに対応するには企業の適応能力のフロンティアの変化、すなわち転換能力が要求される。

(4) 吸収能力 (absorption capability) : 吸収能力とは環境制約によってシステムの変化を余儀なくされた企業の技術吸収能力を指すものであり、例えば、他社が試行済みのものを模倣する知識移転能力、新システムの保持、制度化能力など能力が含まれている。<sup>5)</sup>

(5) 環境条件 (environmental conditions) : 企業戦略は企業と環境とのかかわり方 (つまり環境適応のパターン) に関するものである。ある企業の経営戦略を論じるときには、その企業に関わっている特有な環境条件を検討しなければならない。

### 3. 中国における乗用車産業と産業政策の変遷

#### 3. 1 乗用車の試作と政策的制限

40年代の末まで、中国では五回自動車を試作したことがあるが、その中で唯一の乗用車の試作は1946年に元トヨタ天津工場の天津汽車製配廠でダイハツの三輪車を模倣して行った。50年代から輸送能力不足の問題を解決するために、第一汽車と東風汽車など中型トラックメーカーを建設したが、乗用車はあくまでも贅沢品として制限されていた。1958年「大躍進」の最中、各地で外車を模倣して乗用車を試作したが、後に少量生産に入ったのは第一汽車の「紅旗号」と上海汽車の「上海号」だけであった。

#### 3. 2 乗用車技術の導入と政策の指向

70年代の末から開放政策を実施してから、中国の自動車産業が先進国との格差は歴然とした。車種も従来の中型トラック中心から重型、小型トラックと乗用車へ重点を移す必要があり、外国自動車メーカーの協力を得ることは不可欠であった。その中で、中央政府は従来の乗用車メーカーの上海汽車をドイツVWと、ジープメーカーの北京汽車をアメリカAMCと合併させ、乗用車の生産技術を向上する政策を定めた。両社は80年代の前半に設立したが、限られた少数幹部や大使館の外人のため少量生産に想定された。

#### 3. 3 乗用車輸入の急増と政策の変化

乗用車の絶対的不足から80年代半ば輸入が急増することによって、中央政府が新しい政策を検討し始めた。この市場変動と政策転換を利用して、すでに軽自動車を導入してきた天津汽車とピックアップを導入してきた広州汽車は1986年に乗用車生産に参入した。1987年8月に中央政府が正式に乗用車の国産を促進する政策を決定し、指定された第一汽車と東風汽車は動き始め、90年代初に合併企業を設立した。続いて、軍事産業企業の長安機器と貴州航空も軽乗用車 (中国では微型車) の生産に参入して、いわゆる「三大 (一汽、東風と上海) 三小 (北京、天津と広州) 二微 (長安と貴州)」の体制を形成した。

#### 3. 4 セクション分け体制と乗用車産業振興政策

中央政府は各乗用車生産メーカーの生産セクションの配置について、「先分業、後交叉 (先に分けて、後に入り交じる)」の政策を取ってきた。例えば、北京プジョーは2.46L、第一汽車は

2.2L, 広州プジョーは1.97L, 上海VWは1.78L, 一汽VWは1.56L, 東風Citroenは1.36L, 天津汽車は0.99Lなどに分けていた。その上に、政府が国産化促進の関税政策や部品メーカー養成政策を実施し、乗用車の国産化を推進してきた。1994年に公表された新産業政策はその乗用車国産化の指向をもっと明確にした。一方、各メーカーが90年代中期からフルライン化を進んで、競争が次第に激しくなってきた。

#### 4. 上海汽車におけるコア能力の集中強化戦略行動

##### 4. 1 自動車修理と乗用車生産の歴史

本世紀初、中国で最初に自動車が見られた都市は上海である。その後、自動車の修理業も現れてきた。第二次世界大戦の直後、アメリカ自動車の輸入増加につれて、上海で中国人の自動車修理工場が一時に発展した。さらに、1950年に勃発した朝鮮戦争の中で、軍用トラックの部品生産に対して納期、数量と品質の要求の厳しさは上海の自動車部品生産の標準化と専門化を推進する役割を果たした。

上海には戦前に外国から技術を導入し自動車を組み立てた経験があったが、戦後、国民党政権の直系財閥がイギリス商社から自動車会社（上海汽車製造廠＝上海VWの前身）を買収して、CHEVROLETとAUSTINシリーズの乗用車を組立、販売、修理してきた。当時にはこの企業は中国での最大の自動車組立会社であった。

戦後、上海汽車製造廠はジープと三輪トラックの試作が成功した上で、1958年9月28日にポーランドのPOLSKI車を真似て第一台乗用車の「鳳凰号」を試作成功した。1959年2月に上汽はその乗用車を北京の中央政府に送ったが、品質問題で悪評を受けたので、一工場に限らず、全上海市の関連部門を総動員して、ドイツ・ベンツ社の1956年BENZ220Sを模倣し、1959年9月30日に新しい「鳳凰号」を試作完成した。

1964年に「鳳凰号」乗用車は「上海号」に名を変え、文化大革命の中で、ぜいたく品として批判されて、1980年に、即ち試作から22年目にようやく5,000台を生産した。ただし、車の性能は模倣された50年代のベンツ車の原型に及ばず、燃費が悪くて、あちこちの品質問題は長期的に解決できなかった。<sup>9)</sup>

##### 4. 2 コア製品への集中と政府政策への適合

上汽は1976年3月に乗用車生産を重点に置き、トラックの生産を次第に減らしていく方案を打ち出した。1978年11月から国家経済委員会の許可を経て、上汽は経済的な実体の公司になってきた。更に、1979年2月から上汽は国家経済委員会に全国の35の実験的な企業性格の公司の一つに選ばれ、管理体制に重大な改革を起こした。

上汽の乗用車生産技術導入したきっかけは1978年7月に國務院に許可された政府部門の『対外加工・組立の業務の発展についての報告』であった。これによって、「第一機械工業部と上海市政府はこの問題について研究していた。機械製品の輸出を拡大し、外貨を稼ぎ、同時に適当に国内のニーズを満足するために、外国の乗用車製造技術の導入を通じてわが国の自動車産業の生産技術のレベルを高める」<sup>9)</sup>意見が双方一致した。このプロジェクトは上汽の乗用車へ集中して能力を高める思惑に合致し、上汽の積極的な協力を得た。1978年の末から、上汽は中央政

府自動車管理部門の関与の下で合併相手の選択と外国メーカーの談合に入った。

当時、日本のメーカーは国内外での競争がもっとも熾烈な時期であり、欧米志向でアジアに対して重視しなかった。アメリカのメーカーは中国が乗用車完成車の製造能力を持ってないため、トラックメーカーから合併事業から始まろうと思っていた。ヨーロッパのメーカーは積極的な中国に進出したい姿勢を見せたが、特に「ドイツVWの遠景目標はアジア太平洋地域の市場でトップの地位を取るために、中国をアジア太平洋地域の完成車と部品の主な生産基地とすることである。」（上海VWの副会長とドイツVWのアジア太平洋事業部本部長M・Posth博士語）<sup>8)</sup>

上汽は中央政府及び上海市政府と調整しながら、1981年前半次のプランを形成した。「ドイツVWと合併で、年産3万台乗用車の技術導入、CKDから手をつけ、次第に国産化を実現する。元の上海乗用車生産した工場の建物と一部設備を利用し、生産しながら規模広大な技術改造を組織して、導入、吸収、そして新機軸を出す。」<sup>9)</sup>

#### 4. 3 乗用車生産の強化と部品国産化ネットワークの構築

1984年10月10日に北京の人民大会堂で上汽とVW社が正式に調印し、調印式には中国政府の趙紫陽総理とドイツのKOHL首相が参加した。上海VWのプロジェクトはかなり時間がかかったが、中央政府から乗用車技術導入の創業者特権を手に入れることが出来た。導入されたサンタナ乗用車は、82年にブラジルVW工場で生産し始めたモデルである。上海VWの資本構成については、ドイツVW社は50%で、中国側は50%であった。中国人の社長は経営の主導権を持たなく、企業の研究開発、生産企画管理、品質保証などの生産技術部門の重要な経営活動について、ドイツ人の中間管理層が実際の権限を持っている。

VW社との合併契約を調印してから、上汽は上海市政府の支持の下で乗用車生産を30万台に拡大していく遠景計画を制定して、「必要な資金を主に自ら蓄積、自ら増殖」という道を辿り始めた。1987年から上海市政府は乗用車産業に対して財政面に利潤と税金請負の優遇制度を実施し始めた。それと同時にドイツVWも中国側と足どりを合わせて上海VWに追加投資してきた。80年代に入ってから、上汽は絶えず他車種の生産を中止し、サンタナ乗用車の生産能力に集中してきた。以下、1979年と1995年上汽に生産された自動車製品構成を比較してみたい。<sup>10)</sup>

1979年の製品構成：(単位：台)

上海号乗用車	4,015
救急車	340
2トントラック	3,302
4トントラック	2,201
15トントラック	671
32トントラック	33

1995年の製品構成：

サンタナ乗用車	160,070
自動車シャーシ	282
15トントラック	720
他のトラック	65

80年代中期から中国の乗用車市場が急速に拡大してきて、輸入車を阻止するため、乗用車の国産化の問題は更に目立ってきた。以上の状況に鑑み、87年に上汽は全国の納入部品メーカー、銀行、大学、研究所などを網羅した「上海サンタナ乗用車国産化共同体」を作り、上汽の主導

のもとでサプライヤー・ネットワークを形成し始めていた。これは後ほど上海VWの生産量拡大のために堅く基盤を作り上げただけでなく、いままで中国乗用車産業全体の発展に深い影響をもたらした。<sup>11)</sup>

上汽の販売システムは中国の市場体制に移行しつつ形成してきた。1990年1月、販売能力を増強するために、上汽は「上海汽車工業銷售（販売）総公司」（以下略称：上汽販売）を成立し、自社の全生産量を一括販売してきた。1991年から上汽販売は全国で合弁で、或いは独自出資で販売会社を作り、完成車販売、部品供給、修理サービスと情報フィードバックという「四位一体」のサービス体制を構築しはじめた。上海VW設立当初の生産能力はただ3万台であったが、1990年に6万台を達成し、1993年に10万台を生産した。1996年に20万台生産すると同時に、30万台の生産能力が達成された。生産の拡大につれて、上汽全社の売上額、利潤額と労働生産性も上がる一方で、90年代の初期からは中国業界のナンバーワンになった。

#### 4. 4 上汽における技術吸収と資源能力蓄積のプロセス

上汽が当初合弁会社作りの一つ重要な主旨は技術導入を通じて世界の先進レベルをキャッチアップしながら自身の能力を向上することである。90年代に入ると、上汽はその企業の基本精神を「精益求精」（いよいよ年を入れ、絶えず進歩を求めること）をまとめてきた。

製品に対する厳しい管理制度の形成は上汽の中核的な完成車メーカーになってきた上海VWの経営方針、管理組織構造と直接に関係があると思われる。「品質問題は生産量を高める前提であり、国産化成功と失敗の鍵である。品質は上海VWの生命であり、上海VWが生存の基盤でもある。」（上海VW前社長の方宏語）<sup>12)</sup> また、上海VWの中に部品メーカーとの交渉を担当する社内組織各部門の責任者は全てドイツ人であり、部品調達について品質を重視してきた。上海VWは社内品質管理の体制を確立すると同時に、部品供給サプライヤーに対する部品国産化の品質管理プロセスも設けてきた。

一方、上汽は1988年からサンタナ乗用車の部品国産化促進のきっかけを利用して、そのサプライヤーのなかに品質管理の「生産特区」制度を設け、導入された先進的な生産ラインによってクラフト生産方式を代替することから着手、生産現場の物流ルートの整理や生産現場の定置管理と色標識管理から、従業員の養成訓練や工程の検査を通じて、先進的な管理を導入し、押し広げてきた。上汽は定期的に「生産特区」に対して審査を行う。審査は指導組織、製品品質、品質テスト、生産環境、作業台道具、工程設備、工程規律と従業員素質など8つの方面、30の検査要点と68の検査項目からチェックする。認可された「特区」の数は90年の18カ所から95年の152カ所に増えてきた。96年初上汽全体生産職場の65%、サンタナ乗用車の部品を生産する職場の80%が「生産特区」になってきた。

小糸製作所は1989年に上汽と合弁で「上海小糸車灯有限公司」（以下略称：上海小糸）を作った。上海小糸は早期に現場管理を重視し、先進設備を導入すると同時に日本式管理制度を一人一人従業員に遂行させた。<sup>13)</sup> 1992年10月に上汽は所属した16メーカーのトップ経営者からなる史上最大規模の海外考察団を小糸製作所の招待で日本に派遣し、10月1日から10月31日まで丸一ヶ月をかけて本格的に勉強させた。表2にあるように、上汽は93年から全面的に「リーン生産方式」の教育活動を推し広め始めた。それと同時に、リーン生産方式を導入するために、上汽は1993年に「危機管理二十条」を定め、全社の経営幹部に危機意識を強化した。

1992年3月に上海VWはブラジルに10名中国人の技術者を派遣し、サンタナ乗用車ミニ・モデルチェンジの開発活動に参加したが、開発権は合弁契約によって、基本的にドイツ側にあるため、中国側からの発意に基づく新モデル開発は不可能であった。これに鑑み、上汽の技術開発組織は93年12月に上汽本社の技術部に統合させ、新しい「上海汽車技術センター」に移転し、設備も充実してきた。また、上海交通大学などの7大学と連携して、専門人材の養成やプロジェクト研究などを共同に行っている。更に、上汽は第二回外国メーカーと合弁するチャンスを利用して、1997年3月にGMと新しい合弁契約に調印し、乗用車生産すると同時に、設計と開発に従事する「泛亞汽車技術センター」を成立し、製品開発能力の増強に力を入れ始めた。

表2 上汽所属メーカーのリーン生産方式押し広げる状況

メーカー・部門・職場	即時化 生産	TEAM 工作法	看板 管理	通時 供給	系統 供給	「ゼロ 在庫」	「ゼロ 欠陥」	「一個 流し」	多能 工	人作 業率	小型 ライン	TPM	標準化 作業	6S 活動	目視 管理	現場 管理	KVP
上海延鋒・儀表板職場	●							●	●	●	●	●	●	●	●	●	
上海H7内公司・H7制	●							●	●	●							
上海汽車鍛造・鋼圈廠	●					●	●	●	●	●		●					●
汽車有色鋁造缸蓋職場	●					●	●	●	●	●				●			●
上海離合器・磨配廠			●	●				●	●								
實業交通電器・電機廠	●	●						●	●								
中國彈簧・汽車彈簧廠	●	●					●	●	●		●						
汽車制動器・建園工廠	●		●			●		●							●		
上海小糸車灯・生産部						●	●	●		●	●				●		
上海ト内公司・内制部			●	●		●											
上海離合器・製造部						●		●	●	●							●
上海匯衆・重型汽車廠	●	●	●				●								●		
上海VW・生産計画部	●	●					●						●		●		●
乾通汽車附件金工職場	●	●	●				●	●									
上海匯衆・汽配廠					●												
上海汽車電器・動力機	●												●				
上海延鋒・鞍座廠	●						●			●							
合衆汽車零部件軸瓦廠	●		●				●		●			●		●			
納鉄福伝動軸模具職場	●						●										
上海匯衆・車橋廠	●						●										
上海汽車齒輪・三職場	●						●										
汽車鋁造・曲軸職場	●						●										
上海汽車電器・電機廠	●						●								●	●	
上海匯衆・生産製造部	●						●										
易初通用・生産製造部	●						●		●					●			●
汽車有色鋁造缸蓋職場	●						●		●								
納鉄福伝動軸1600T型	●												●				
乾通汽車附件裝配職場	●	●	●				●		●								
上海汽車齒輪・風險弁	●	●	●	●		●	●	●			●	●					●
上海匯衆・汽車底盤廠			●								●						
易初摩托車・生産部	●	●	●					●									
合衆汽車零部件汽配廠	●	●	●				●	●	●			●		●			●
易初通用汽車空調器廠									●	●	●						
上海汽車鍛造・商務部			●			●											
上海汽車電器汽油機廠				●	●	●											
上海ト内・生産供給部				●		●											
上海匯衆H777底盤廠															●		
上海汽車齒輪加工中心	●											●					●

[出所] 上海汽車工業（集團）總公司計画部・宣伝部・養成センター編『精益生産実践38例』、1996年3月及び『上海汽車』、『上海汽車報』など公表資料により筆者整理作成。

注 KVP 2はドイツVW流のリーン生産方式で、絶えず改善のスピードをもっと速めるという意味である。

## 5. 天津汽車における市場機会の探求迎合戦略行動

### 5. 1 天津における自動車とその部品生産の歴史

天津に最初に自動車が見られたのは上海よりやや遅れ、20年代から天津の自動車修理業も次第に形成されてきた。近代の自動車及びその部品の生産技術を天津に持ち込んだのはトヨタ自動車である。1938年に「日本豊田自動車工業株式会社天津組立工場」を開き、トラックやバスを生産し始めた。「この工場は天津自動車産業の歴史の上に、重要な地位を占め、天津のために一世代の自動車製造に務める技術労働者を育ててきた。これはあれから天津の自動車産業の発展にある程度の技術基盤を準備してきた。」<sup>14)</sup>

戦後、天津の自動車試作活動は主に旧トヨタ天津工場の天津汽車製配廠を中心にして展開された。その中で最も中国自動車産業史に名を残したのは1946年にダイハツの三輪車をモデルして小ロットで試作した「飛鷹号」車であった。これは史上中国人が初めて自動車を少量生産した経験とも言える。50、60年代、天津の各工場は多種類の自動車が試作されたが、いずれ技術性能の問題か部品供給の問題によって量産に入れなかった。

50年代の後期から中央政府の農業機械化政策に従って、天津市政府は多くの自動車部品メーカーを農業機械製品に転換させた。それによって、天津の修理用自動車部品が深刻な供給不足の状態に陥った。天津の部品産業の再興は1964年に産業組織を再編してからのことである。ただし、その部品供給システムのレベルはととも低かった。

天津が1965年から自動車を少量生産し始めたが、いずれも上海や北京などのメーカーからコピーしてきた車種であり、生産量も少ないし、ほとんど長く続けて生産できなかった。その中に、天汽は中央政府の要求によって、1973年から多数の工場を組織して、小型乗用車を試作し、1978年6月に量産に入る直前、政府政策の変更で、中止された。

### 5. 2 市場機会の探求と生産体制の再編

80年代の初期まで天汽は北京からBJ130小型トラックをコピーしてようやく一つ量産できる製品を持つようになったが、その生産量がわずかであった。そこで、天汽は1980年から軽自動車を開発し、当時中国自動車生産の空白を埋めることを計画してきた。スズキの軽自動車を解体して研究した上、天汽は幅広い市場調査を行い、中国で膨大な軽自動車市場が潜在していることを確認した。

80年代から天津市政府は自動車産業を発展するために、地域内の産業組織を再編し始めた。それと同時に、天汽の自主権を拡大し、上納利潤の請負制度が定められた。1983年から天汽は生産システムを再編し、完成車の生産はTJ130小型トラックを生産している天津汽車製造廠とTJ620小型バスを生産している天津客車廠へ集中した。

天汽は早めに軽自動車への進出計画を立てて、1982年8月に中国汽車総公司（略称：中汽）の認可をもらった。これを受けて、天汽は天津市政府の支持の下で早速、「軽自動車建設プロジェクト・オフィス」を設け、全面的にプロジェクトの準備を推進してきた。

1983年1月に天汽の社長をはじめ3人の技術者は日本に訪問し、各軽自動車メーカーのモデルと生産技術について詳しく考察した。その際、彼らはダイハツの軽自動車とシャレード小型乗用車が同じシリーズのエンジンを使って、共通部品も多いことを見つけ、ダイハツの軽自動



車の導入が乗用車分野に進出することとつながることを認識した。そこで、1983年の末に天汽は中汽の企画と技術導入先との交渉結果をまとめて、「技術提携の形で、ダイハツから技術を導入して、第一歩として年産軽自動車2万台、軽自動車用エンジン4万台の初期規模によって工場を改造、建設していく。」というプランを形成した。<sup>15)</sup>

### 5. 3 技術導入と市場ニーズの迎合

1984年1月から天汽は天津市第一機械工業局から独立させ、企業の自主権が一層拡大された。1984年2月25日に天汽とダイハツが『軽自動車技術提携許可書契約』など3つの契約に仮調印した。1984年3月3日に北京の人民大会堂で正式な調印式を行い、日本大使の鹿取泰衛、中汽会長の饒斌、天津市副市長の李嵐清（現在中央政府の副総理）などが調印式に出席した。速めに市場に進出するために、天汽は80年代初期にダイハツに開発された古いモデルを選んだ。しかも、軽自動車生産技術を導入する同時に、小型乗用車生産の場所と設備を準備し始めた。

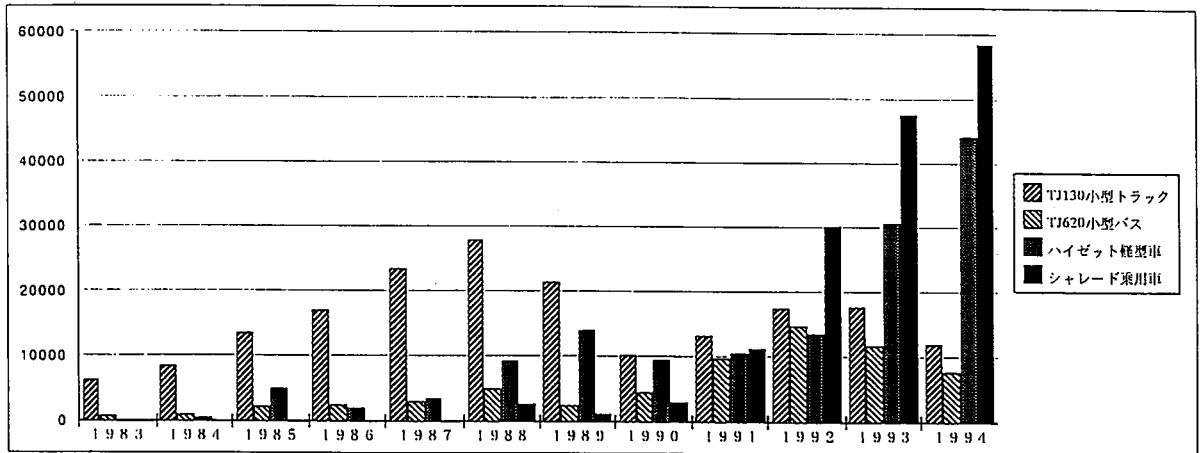
1984年末、天津市は日本から300台のシャレード乗用車を輸入し、タクシー会社などに配分して、その性能や経済性などについて追従調査をしたが、高く評価してくれた。一方、1984年から中国の乗用車輸入が急速に増えてきた。中国政府も乗用車の技術導入政策について検討し始めた。天汽は1984年から政府に対して軽自動車とともに（合弁ではなく）、小型乗用車も同時生産する建議を出した。1986年3月1日に中汽は天汽の「建議書」を一応認可した。天汽はさっそく同3月18日にダイハツと『シャレード乗用車の許可書契約』に調印した。天汽に導入されたシャレード乗用車はダイハツにモデルチェンジされたばかり、1987年2月に市場に出された最新モデルである。

軽自動車を導入してから、図3に書いたように、天汽は「以老養新」すなわち、従来生産してきた古製品からの利潤によって新製品の発展を促進するバトン式成長の道を歩んできた。天汽の小型乗用車の生産能力も当初計画の1万台から、1993年の6万台に発展してきた。この現実に鑑み、1994年に中央政府が天汽の15万台乗用車生産基地建設に追加投資した。

資金を節約するために、できるだけ自社傘下の部品メーカーを活用し、改造していくことは天汽の基本方針であった。CKD部品導入の外貨不足や国産化加速の内外圧力で、軽自動車の国産化率が1984年の技術導入してから、急スピードに上がってきたが、製品の品質が落ちる一方であった。これに鑑み、天汽は国産化の態度を一変して、シャレード乗用車の国産化に対して謹慎になって、部品生産も天津地域外へ拡散し始めた。一方、天汽の製品販売は全国範囲で強化しつつある。90年代初期まですでに全国に100以上の緩やか関係の販売店を構築してきた。その上に、1993年から天汽は日本の自動車販売システムを模倣して試行し始めた。

図3 天汽における各車種生産量の推移（1983--1994年）

	A	B	C	D	E	F	
1		TJ130小型トラック	TJ620小型バス	ハイゼット軽型車	シャレード乗用車	合計	
2	1983		6252	867	0	0	7119
3	1984		8510	1085	500	0	10095
4	1985		13558	2229	5000	0	20787
5	1986		17020	2506	1956	60	21542
6	1987		23500	3066	3500	100	30166
7	1988		27953	5106	9329	2873	45262
8	1989		21523	2408	14031	1274	39236
9	1990		10170	4473	9400	2920	26963
10	1991		13159	9833	10441	11261	44694
11	1992		17477	14668	13420	30150	75715
12	1993		17713	11751	30738	47850	108052
13	1994		12027	7666	44297	58500	122490



〔出所〕1993、1994年天汽広報資料による筆者作成。

注 ここに出た数字は各年度の『中国自動車年鑑』のデータと若干合わないところがある。

#### 5.4 天汽における技術吸収と資源能力蓄積のプロセス

天汽の技術導入と生産拡大の資金はいずれ市場の製品販売からできた利潤で補填しなければならないものである。そこで、如何に絶えず市場のニーズをつかみ、利潤拡大していくことは天汽の社運をかけるものである。90年代には、天汽はその経営方針を「圍着市場轉，睨着市場幹，隨着市場變」（市場を圍繞してまわり、市場を見据えてやり、市場につき従って変化すること）を要約してきた。

生産能力の拡大するために、天汽は出来るだけ多めに機械設備を導入することに対して積極的であったが、生産管理や品質管理などソフトウェアの導入については消極的であった。従業員の養成訓練に対してもあまり力を入れなかった。例えば、ダイハツとの二回の技術導入契約により、天汽はただで750人月の技術者、管理者と技術労働者をダイハツへ研修のために派遣出来るのに、天汽は契約期間でたった150人月派遣し、契約の20%しか達成しなかった。

軽自動車と小型乗用車の技術導入につれて、1986年から1993年の末にかけて、天汽は傘下の26の部品メーカーに対して技術改造を行ったが、その改造に対する投資額はわずかなもので、完成車とエンジンメーカーへの投資額の20%以下しか占めなかった。その故に、天汽傘下の大部分の部品メーカーの技術と設備のレベルが依然として低い。

天汽に生産されたシャレード乗用車は中国で一番売れる車種である。例えば、1992年にシャレード車に対して注文が5万台以上であったが、実際の生産量はたった3万台であった。1993年の注文は7.5万台以上であったが、生産量は5万台未満であった。それ故に、天汽は色々工夫し、政府の許可を獲得して、前向きの「雪だるま式のふえかた」で続けて生産量を拡張してきた。一方、供給不足によって、天汽の管理者と従業員が品質軽視、粗製濫造の悪い気風を身につけてきた。

天汽は製品開発能力を持ってないため、国内の他メーカーのものをコピーしていたが、80年代に入り、設計や金型の制作を外国のメーカーに頼る方向へ転換し始めた。1991年から実行したシャレード乗用車のツー・ボックスからスリー・ボックスへのミニチェンジがすべてダイハツに注文したものであった。90年代に入って、天汽の従来車種の生産が衰退してきて、軽自動車の市場優勢も失い始めた。そこで、シャレード乗用車販売のネックになっているエアコン乗らない問題を解決するために、天汽は1996年5月にトヨタと合弁で1.3Lエンジン生産工場を設立した。

## 6. 企業戦略パフォーマンス：上海汽車と天津汽車の総合的比較

### 6. 1 初期資源と戦略指向

50年代から上汽は外国製品を模倣して、乗用車の試作と少量生産を果たしたが、政府の悪評を受け、長い間製品のモデルチェンジもなく品質の問題も解決していなかった。上汽にとって、如何にクラフト生産方式から脱却し、生産技術を高めていくのかは常に最優先の課題になっている。そこで、上汽は政府政策の変動をきっかけとして、乗用車の生産能力に集中強化の戦略を形成した。その後も環境制約の中で乗用車生産能力の集中と強化は、上汽の企業戦略の中核であり、企業行動の最重点となった。

一方、天汽は60年代からいくつかの自動車を試作し、少量生産し始めたが、いずれも長く生産しなかった。その中で70年代に小型乗用車を試作したが、中央政府の政策変動で量産が実現しなかった。天汽にとっては、如何に早期に自分独特の製品を選定し、発展していくかが最も重要な課題であった。それ故に、天汽は市場ニーズに現れたことを早期に発見し、市場機会へ探求迎合の戦略を形成し、次いで市場ニーズの拡大につれて、市場優先型戦略の指向を一層はつきりしてきた。

### 6. 2 構想能力と戦略形成

上汽の乗用車技術導入戦略は1978年に中央政府の乗用車の生産技術向上政策が制定されたことをきっかけにして、形成のプロセスに入ったのである。上汽は政府の関与の下で政府政策とマッチすることを最優先とし、市場のニーズをあまり考慮しないために、企業の構想能力が発揮されなかった。一方、導入してきたサンタナ乗用車は1982年に生産を開始したモデルで、当

時上汽の生産能力にとって大変難しいものであった。

上汽と比べて、天汽はその逆であった。天汽の企業戦略は始めから市場ニーズの調査から手を付け、その調査の結果に基づいて形成したものである。天汽は政府政策に頼らないので、市場機会にマッチすることを優先として、積極的に構想能力を発揮してきた。但し、天汽の初期資源が弱すぎるので、導入してくる軽自動車の技術は天汽にとって難しいものであった。続いて導入してくる小型乗用車の技術は日本でも当時最新のモデルであったため、その技術要求と天汽の技術レベルの格差はさらに大きくなった。

### 6. 3 転換能力と戦略行動

環境変化について、上汽は企業戦略形成の初期にあまり予想されなかったが、技術導入してから、中央政府の投資不足に対して、「必要な資金を自ら蓄積、自ら増殖」の道を辿り始めた。乗用車ニーズの拡大に対応して、上汽は全社の生産能力に乗用車へ集中したため、サンタナ乗用車の生産高は年々増加してきた。それと同時に、上汽は部品供給のネットワークや製品の販売体制を構築して、市場ニーズに相応しい生産能力と販売能力を作ってきた。

上汽と比べると、天汽は企業戦略の形成段階ですでにこれからの市場変動をある程度予測した。軽自動車の生産ラインを建設するとき、すでに小型乗用車の生産準備をその工事の中に取り入れて、時が熟するとすぐ乗用車生産に切り替えた。次いで、軽自動車と小型乗用車が発展するために、従来生産してきた車種の販売利潤により新車種生産能力拡大に必要な資金を補充してきた。また、天汽は全国に自動車販売システムを構築し、販売代理店の制度も試行し始めた。

### 6. 4 吸収能力と戦略実行

戦略パフォーマンスのプロセスの中に、上汽は終始厳しい環境条件に制約されていた。この環境制約の中に、上汽はまずVWと一緒に上海VWに品質管理制度を定着させ、技術設備を導入すると同時に、生産管理などノウハウも導入し吸収してきた。続いて、上汽は自社所属企業の中に、「生産特区」制度を試行し、積極的に先進国の技術と管理方法を取り入れ、押し広めてきた。更に、上海小糸の窓口を通じて上汽はまじめに日本のリーン生産方式を勉強し、着々とコストダウンと品質向上に効果を収めてきた。このように、上汽は少しずつ自社の乗用車の生産と技術能力を高め、20数年間の格差を埋めてきた。

一方、天汽は戦略パフォーマンスのプロセスの中に上汽に比べれば、比較的良い環境条件に恵まれていた。天汽は「雪だるま式」で絶えず生産設備を増強し、生産能力を拡大してきたが、生産管理、品質管理と人材養成などソフトな技術のノウハウをあまり取り入れなかった。生産現場でも、生産量を重視する一方で、品質管理に対して軽視してきた。これによって、導入してきた当時日本の最新モデル乗用車の技術要求と天汽の製造技術のレベルとの格差は今でも完全に埋られていないまま残された。

### 6. 5 環境条件の消長と意思決定の流れ

上汽戦略形成は70年代末から80年代の初頭で、伝統的な計画経済体制の影響はなお相当強い時期であった。しかも、その時期には市場の乗用車ニーズはまだあまり現れなかったもので、予

想もできない状態であった。乗用車生産技術を導入してから、市場ニーズの急成長と政府政策の転換につれて、上汽が戦略の転換に直面していた。また、上汽は特殊な環境条件を抱えていた。まず中核企業になった上海VWの経営権がVWに押さえられた。次いで、上汽は政府に設定された乗用車国産化促進政策に責められてきた。VWの標準で作られた国産化部品の品質検査プロセスもクリアしなければならない難関になった。更に、国内の企業、特に一汽と東風のような強豪が相次いで乗用車生産に参入し、中国のWTO加入すなわち国際競争の問題にも直面してきた。いずれもこれら環境要因は直接に上汽の製品コスト管理、品質向上、モデルチェンジなどに圧力をかけてきた。

一方、天汽の戦略形成時期の外部環境は上汽と大分違っていた。まず天汽は始めに選ばれた軽自動車という車種は当時中国市場では空白であったが、市場ニーズが急に台頭してきた。一方、1983年から中国の乗用車の輸入が急速に拡大する中で、輸入を減らすためには一刻速く国産化する能力を養うことが必要であるという世論が益々高まって行った。その中で、天汽に導入された軽自動車と小型乗用車はともに中国政府に軽型車シリーズと見なされ、比較的緩和の制限を受けていた。また、天汽の技術導入は上汽のような外資との合弁の形ではなく、ただ外国メーカーから技術提携されただけであるので、天汽の経営管理に対して技術進出側からの制約はほとんどなかった。更に、技術導入をしてから、市場ニーズが拡大する一方で、長い間天汽の製品は供給不足で、売り手市場であった。

## 7. 結論

70年代の末から中国における自動車企業に関わる外部環境は計画経済体制から市場経済体制へ移行してきた。この外部環境変動の中で、企業戦略は各社の資源能力と特殊な条件によって少なくとも資源能力優先型と市場機会優先型に分けられた。

外部環境条件の消長につれて、上汽と天汽の戦略がパフォーマンスのプロセスの中に常に調整してきたものである。その中で、両社はともに転換能力を持っていたほか、天汽は構想能力で上汽より優位に立っていたが、吸収能力においては上汽に後れを取ったということである。その結果、天汽の戦略行動は上汽と同じく、政府政策と市場機会にマッチしてきたが、自社資源能力をあまり高められなかった。それによって、ますます激しくなった競争に対して力が思うように出せなくなってきた。

### [謝辞]

本稿の作成にあたり、筆者の指導教官の藤本隆宏東京大学経済学部助教授、及び高橋満東京大学教養学部教授より貴重なコメントを頂いた。また、本稿は国際ビジネス研究学会第3回全国大会（1996年10月13日、於：横浜国立大学）での報告に基づいて修正したものである。当日は、岡本康雄（青山学院大学）、下川浩一（法政大学）、桑田耕太郎（東京都立大学）などの諸教授から貴重なご質問とアドバイスを頂いた。なお、本稿は東京大学大学院経済学研究科の現代企業ワークショップ（1996年7月3日）で発表した時、新宅純二郎助教授と梅沢豊教授から熱心なご指導を頂いた。記して深く感謝する。

\* 付記：本稿は平成6-8年度文部省科学研究費補助金・国際学術研究「現代日本の商用車用ディーゼル・エンジン技術の対中国移転戦略」の一環として実施された現地調査の研究成果などを収めてまとめたものである。

[注]

- 1) 中国では自動車は「汽車」、汽車は「火車」という。また、中国で企業はほとんど「公司」という。
- 2) 筆者が中国自動車に対する現地実態調査は1990年から本格的に始まり、96年までに9回行ってきたが、そのうち、上汽と天汽に対して3回ずつ直接調査を行った。また、補足調査として、91年5月、94年8月に中国汽車総公司、94年9月に北京ジープ、95年8月に東風汽車に対して調査を行い、中国国家計画委員会産業経済と技術経済研究所にたいしてこれまで3回調査を行った(94年9月、95年7月、96年8月)。
- 3) 一方、高度に多角化している企業では、基本的には全社戦略(Corporate Strategy)、事業戦略(Business Strategy)、及び機能別戦略(Functional Strategy)の三のレベルの戦略がある。ここに議論されたのは主に全社戦略である。
- 4) 中国企業の初期資源を論じるときには、70年代以前伝統的な計画経済体制の下で中国に企業があるかどうかという企業形態論の問題に答えなければならない。上述した両社の企業機能の補完、いわゆる「企業へ変身」は70年代の末、ここに議論される企業戦略の形成よりやや早い時期から始まったことである。但し、ここには組織進化の立場から、変身してきた企業の前の組織経験、製品構成、政府人脈などをその企業の初期資源として捉え、議論の全体的にもこの問題をこのように扱っている。
- 5) 吸収能力の概念については藤本隆宏「いわゆるトヨタの自動車開発・生産システムの競争力とその進化(1)『怪我の功名』と事後的合理性」、『経済学論集』、第61巻第2号、東京大学経済学会、1995年、7-8頁の静態的能力と改善能力から援用修正したものである。
- 6) 1996年5月18日筆者が上海汽車研究所の人に対する調査によると、72年アメリカのニクソン大統領が上海に訪問したときに乗せた「上海号」乗用車も雨漏りがしていたと言われた。
- 7) 中国汽車汽油機工業史編委会・中国汽車柴油機工業史編委会編『中国汽車発動機工業史』、吉林科学技術出版社、1996年、192頁。
- 8) 陸幸生「大衆這樣走天下」、『上海汽車報』1995年1月1日。
- 9) 『中国汽車工業年鑑1988』、pp.18及び上海汽車工業史編委会『1901-1990上海汽車工業史』、上海人民出版社、1992年、122頁。
- 10) 以下のデータの出所は上海汽車工業史編委会、前掲書299-303頁及び『中国汽車工業年鑑1995』、1996年版、123頁。また、自動車製品のほかに、上汽は90年代中期にトラクターを年間1万台とオートバイを年間30万台程度生産している。
- 11) サンタナ乗用車の国産化については、例えば李春利「中国の乗用車生産における国産化戦略とサプライヤー・ネットワーク」、『産業学会研究年刊』第9号、1993年と陳正澄「中国自動車産業の産業政策と国産化戦略-SVW社を例として」、『社会科学研究』第46巻2号、1994年を参照。

- 12) 上海VW汽車有限公司1991年報, 12頁。
- 13) 上海小糸の技術導入と生産管理について Oshima Taku, 『Development of the Chinese Automobile Industry And The Strategy of Modern Japanese Automobile Parts Maders』, 『城西大学経済経営紀要』第14巻第1号, 1995年6月を参照。
- 14) 天津市汽車工業公司内部広報資料, 1992年, 33-34ページ。
- 15) 中国汽車工業史編審委員会編『中国汽車工業史1901-1990』, 機械工業出版社, 1996年, 214-215頁。

[参考文献]

- 陳正澄「中国自動車産業の産業政策と国産化戦略—S VW社を例として」『社会科学研究』第46巻2号, 1994年。
- 藤本隆宏「いわゆるトヨタ的自動車開発・生産システムの競争力とその進化(1)『怪我の功名』と事後的合理性」『経済学論集』第61巻第2号, 東京大学経済学会, 1995年。
- 石井淳彦・奥村昭博・加護野忠男・野中郁次郎『経営戦略論』有斐閣, 1985年。
- 李春利「中国の乗用車生産における国産化戦略とサプライヤー・ネットワーク」『産業学会研究年刊』第9号, 1993年。
- 野中郁次郎『組織進化論』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」『経済学論集(東京大学)』56(1), 1990年, 53-100頁。
- 大河内暁男『経営構想力—企業者活動の史的研究』東京大学出版会, 1979年。
- 新宅純二郎『日本企業の競争戦略』有斐閣, 1994年。
- 上海大衆汽車有限公司編『1985-1995---十年鑄輝煌』(上海VW十年史), 1995年。
- 上海汽車工業(集團)總公司計画部, 宣伝部, 培訓中心編『精益生産実践38例』, 1996年3月。
- 上海汽車工業史編委會『1901-1990上海汽車工業史』上海人民出版社, 1992年。
- トヨタ自動車工業株式会社『トヨタのあゆみ—トヨタ自動車工業株式会社創立40周年記念』, 1978年。
- 中国家用轎車發展戰略研究課題組『中国家用轎車發展戰略研究』, 1994年12月。
- 中国汽車貿易指南編委會編『中国汽車貿易指南』経済日報出版社, 1991年。
- 中国汽車工業史編審委員会編『中国汽車工業史1901-1990』機械工業出版社, 1996年。
- 中国汽車汽油機工業史編委會・中国汽車柴油機工業史編委會編『中国汽車発動機工業史』吉林科学技術出版社, 1996年。
- 土屋守章編『現代の企業戦略』有斐閣, 1982年。
- 山岡茂樹『開放中国のクルマたち』日本経済評論社, 1996年。
- Abernathy, W.J., Clark, K.B. and Kantraw, A.M, *Industrial Renaissance*, Basic Books., 1983. New York.
- Andrews, K.R., *The Concept of Corporate Strategy, 3rd Edition*, 1987. (Dow Jones-Irwin), (Homewood, Illinois: Dow Jones-Irwin)
- Ansoff, H. Igor, *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion* (New York: McGraw Hill, 1965).

- Chandler, A.D. Jr., *Strategy and Structure*, MIT Press, 1962. Cambridge, U.S.
- Clark, C.k. and Fujimoto, T., *Product Development Performance*, Harvard Business School Press, 1991. Boston.
- Fujimoto, T. (1994), "Reinterpreting the Resource-Capability View of the Firm: A Case of the Development Production Systems of the Japanese Auto Makers", Paper to be Presented to Prence Bertil Symposium, Stockholm, June. Faculty of Economecs, Universty of Todyo, Discussion Paper 94-F-20.
- Hofer, C.W. and Schendel, D., *Strategy Formulation: Analytical Concepts*, 1978. West Publishing Company.
- Hussey, David., "Developments in Strategic Mamagement" *International Review of Strategic Management*, Volume 1, 1990, John Wiley & Sons, pp3-25.
- Lee, C., Chen, J. and Fujimoto, T., "Different Strategies of Localization in the Chinese Auto Industry: The Cases of Shanghai Volkswagen and Tianjin Daihatsu" Paper to be Presented to MIT 1996 IMVP Sponsors Meeting, Brazil, June. Faculty of Economecs, Universty of Todyo, Discussion Paper 97-F-2.
- Mintzberg, H., *Mintzberg on Management*, The Free Press, ADvesion of Macmellan, Inc., 1989. New York, U.S.A.
- Oshima Taku, Development of the *Chinese Automobile Industry And The Strategy of Modern Japanese Automobile Parts Maders*, 『城西大学経済経営紀要』第14卷第1号, 1995年6月。
- Pisano, G., "The Dynamic Capabilities of Firms: An Introduction", Working Paper, University of California, Berkeley, Harvard University, respectively. WP-94-103.



# 英 文 要 旨



## The Competitiveness of Multinational Enterprises in the 1990' s -Three Managerial Competencies on Marketing Development-

Takeda, Shiro  
Yokohama National University

The corporate competitiveness comprises of physical resources as well as leadership competence of firms to involve internal and external parties concerned and to direct them to corporate goals. This article focuses on leadership competence that plays the most proactive role among competencies demanded for multinationals to develop markets in the age of mega-competition.

All the multinationals under overall globalization are exposed to more intensified competitions worldwide than ever. Eventually it has become almost impossible for them to implement their businesses with their own means alone. It is mandatory for them to be furnished with the following competencies.

(1) *Selection of markets*: This competence refers to management capability to define their core business with accuracy for survival or development. It is called for assuring their main business line by means of streamlining deversified businesses in line with efficient revision of small quantity-batch production operations. The key for its realization lies in "high-sensitivity" in terms of corporate system and as well as actions, that is to say, responsiveness to environmental changes of global scale with agility and flexibility.

(2) *Utilization of partner's competence*: This competence means quick adaptability to the market by taking advantage of partners corporate resources, aiming at forming international alliances as basic management strategy. Strategic alliances are feasible as long as provided that partners maintain equal positions in the market. A partner needs to sustain its superiority over the other party with regard to management resources such as expertise, technology and capability.

(3) *The individuality of firms*: Business can be sustained by human strength as corporate core competence. Sustaining businesses is ultimately attributed to the power of perception as well as representation of their own of corporate people at all levels. In this context, the corporate philosophy needs to be shared not only by employees but also by external stakeholders.

The above competencies are so vital for multinationals in competitive age of 90's to differentiate themselves (beyond differentiation by products in place, toward differentiation by competence as potentials). In summary, the corporate competitiveness in the age of mega-competition is reflected in its adaptability to changes, changes from the age of "products selected" to the age of "firms selected" by customers.

## International Leadership Making for Global Business

Wakabayashi, Mitsuru  
Nagoya University

The purpose of this study is directed toward exploring possibilities that Japanese managers and executives assigned to the mission of managing foreign affiliates can effectively exercise leadership functions in dealing with foreign employees and customers. Three different levels at which leadership processes are expected to occur were identified for the analyses: small group, plant or organizational, and global network levels. At the small group level, team

leader's functions demonstrated through the process of technology transfer from the home to the transplants were explored regarding team leader's extensive leadership skills for solving a wide range of shop problems, coordinating with engineers and managers, and developing subordinates. These skills were found indispensable for developing effective team structure by working with foreign workers in the transplants. Next, for the plant level leadership, managers initiative to lead TQC programs (QCC, KAIZEN, Hoshin Deployment, etc) was discussed. It was found that effective plant-level leadership in implementing TQC programs is essential to make the lean production system (JIT, Jidoka, FMA, etc.) produce results. In addition, at the organizational level, Japanese executive's roles in generating the hybrid organizational culture (what we called Third Culture) by combining value systems associated with the home and host countries. Finally, regarding leadership for managing the global network organization, recent development of the global matrix organization was examined regarding its integrative function over regions and product divisions across the world. Especially, the practice of global leadership based on the universal corporate philosophy was discussed by taking the Toshiba's Commitment and Canon's Kyosei (living and working together for the common good) philosophies as examples of global business leadership based on the international network organizational structure.

Finally, it was emphasized that successful attempts of leadership practices by Japanese managers and executives as mentioned above are all based on one particular strategy followed commonly by the Japanese corporation, namely the green field operation where overseas activities start all anew by exporting key managerial resources from Japan to overseas transplants with 100 percent ownership of the starting capital. In other cases of overseas operations, by merger, acquisition, joint venture, etc. for example, Japanese business leadership in foreign countries tend to face conflicts and problems in controlling foreign businesses.

## The National States and The National Businesses in the Global Reach - An Analytical Sketch -

Suzuki, Norihiko  
International Christian University

This study, by using a three dimensional space, which actually consists of four sub-spaces, tries to develop an overall analytical structure of the international politico-economy which particularly focuses upon a growing impact of multinationalized business on the global matters. The four sub-spaces are used to examine the following subjects:

- (1) the sub-space A for the analysis of the power politics among the nation-states,
- (2) the sub-space B for the observation of the globalization process of business enterprises,
- (3) the sub-spaces C and D for the relations between the nation-states (the home country of the multinational business enterprises) and the globalizing business enterprises.

In this research, the bilateral relations between Japan and the US will be discussed as a case study. The four sub-spaces thus constructed and the moves of actors (the nation states, the multinational business enterprises, and/or both of them) in the respective sub-space, are integrated into the grand space. The multinationalization of business enterprises in the sub-space B eventually leads them to create a new paradigm in which the American business enterprises become "Japanized" to form a new nation-state/business enterprise relationship, and Japanese multinational, "Americanized". Reflecting this sheer change of the nation-state/business enterprise relationship, the international politico-economic structure will be also re-structured.

This study develops in the end three possible scenarios of future Japan-US relationships:

- (1) the Japan-US relation moves to direction where Japan assumes global leader's position while the US steps down to the manipulating position. This move is the transfer of the global leadership from the US to Japan.
- (2) the Japan-US relation moves to direction where the US returns to previous global leader's position while Japan stays at the obedient stage.
- (3) the Japan-US relation moves to direction where both Japan and the US jointly create the integrated economy thus assuming the global leadership.

Which direction(s) the Japan-US relation would take, is still too early to predict, but one of the above three possible scenarios of Japan-US relations will be taking clearer shape by 2020. Based upon the consequence of the paradigm shift in the nation-state/business enterprise relations, this study concludes that (3) is most plausible.

### A Comparative Study on Corporate Aging Problems between Japan and America

Tange, Hirofumi  
Asahi University

Currently Japan ranks first all over the world in terms of longevity; nonetheless, her population aging is still in progress. As it stands, a quarter of the total population will be over 65 years old in the 2020s, then it is expected that Japan will surely become the world-most aging society, i.e., a super-aging society. On the other hand, now that the 21st century is just around the corner, the revitalization of Japan's economy is urgently necessary, because the economic growth has slowed down since the collapse of so-called bubble economy so that the conversion of industrial structure is strongly urged and also the de-industrialization as well as the difficulty of finding jobs has come to the surface. Actually one research report on corporate behavior in 1996 showed that Japanese traditional employment practices, such as life-time employment system, seniority system, are fundamentally changing in order mainly to reduce labor costs.

All these things considered, the Japanese corporate management would be in a transitional period of revolution toward a super-aging society in the early 21st century, which means that the new corporate management will have no choice but to actively make the most of the elder labor force, in particular, from the strategic point of view. For instance, it is internationally argued that the productivity of elder employees is not always lower than that of the younger ones; rather, it is dependent on the individual aptitude or ability without regards to their ages.

In this respect, it is very important to study the measures against the aging of workforce in the U. S. The reason is that the baby boomer generation has reached an advanced age; therefore, the corporate aging problem has become as serious as in Japan. In addition, we should be reminded that both American elder-care program and silver service system are now much improved.

## Strategy for Consolidated Advantage- based on Consolidated Figures on International Accounting Standards, US- GAAP and EU Standards-

Okada, Ellie  
Yokohama National University

This paper analyses influence of IAS on consolidated figures of Japanese multinational enterprises and leads strategy to increase value of firms based on consolidated figures.

Since International Organization of Securities Commissions (IOSCO) and IASC issued joint press release which declared that IOSCO intended to approve IASs as core standard, IASs have been watched with interest. It is because, if they are approved, we can use IASs as substitute of local standards when we raise funds in foreign market and we may raise funds internationally with low costs. When we prepare financial statements with different accounting standards, amount of profit may differ dramatically as 20-F 1993 of Daimler-Benz showed.

Main differences between present Japanese standards and IASs are 1)attitudes towards future cash flow and 2)degree of attaching importance on economic substance. In IAS Framework, assets and liabilities are defined based on future cash flow. Following these definitions, R&D expenses which satisfy a certain condition must be recognized as asset. This practice will lead enterprises to be sensitive to efficiency of R&D investment.

As for consolidated financial statements, many companies which were operated under the common management policy may be consolidated. This practice may make it difficult to manipulate earnings by removing certain subsidiaries from consolidated financial statement. Further, enterprises are expected to design strategy to maximize their value in the market based on consolidated figures prepared using global standards.

## Prospects for Japanese Foreign Investment in Eastern Europe and Central Asia

Usugani, Jiro  
Tokyo Metropolitan College

This study examines the five factors (natural resources, labor, markets, investment-related laws, and management factors) that may affect Japanese investment in Eastern Europe and Central Asian countries. Particular focus is placed on management factors, which include managerial capabilities regarding top management, management structures, human resources, production and quality control, and sales and marketing, and local corporate culture.

The results show that the factors of labor and markets in the Central European countries are attractive to Japanese investment. In contrast, the management factors in all are as negatively affect investment by Japanese companies. The degree of negative influence of management factors, however, may vary from management function to function. The functions of production and quality control, and marketing will be less problematic since Japanese companies can transfer their know-how in these areas. The human resource function, on the other hand, will be more problematic since Japanese companies cannot control traditional local labor systems and business cultures.

Human Resource Development for Taiwanese Local Managers  
— Comparative analysis of Job Satisfaction among middle-class managers working  
for the Japanese Companies and Domestic Companies in Taiwa —

Sawaki, Shoko  
Nagoya University/Japan Society for the Promotion of Science

The globalization of companies is calls for the challenges reconsideration of the policies and strategies of human resources management. Sifted from labor-intensive investment to technology and human resource-intensive investment, the strategy of globalization makes job satisfaction factors change. The purpose of these leading HR managers, charged with global operations to help them identify variables which have particular significance for more effective human resource development of local-employed nationals.

Conducting a comparative study with the sample of Taiwanese managers, working for Japanese (n=269) and Taiwanese companies (n=144), this paper provides the fundamental factors of gaps in job consciousness due to two different home-company base. Findings are, as follows; Developmental communication tools based on Organizational commitment, Capability development, HRD opportunities, Relationship with superior, as well as Job satisfaction are highly recommended in both cases. Implication of this article is drawn out for rearrangement of evaluation and promotion system for local employees.

Maintaining a Global Competitive Edge in the Japanese Manufacturing Industry:  
The HRD System Restructured in the Mature Japanese Automobile Industry

Hayashi, Etsuko  
Hokusei Gakuen University

This paper discusses new employment and human resource development (HRD) strategies evolving in the Japanese manufacturing industry, as evidenced in the case of a large automobile manufacturer in its developing response to significant economic and technological influences in the global market.

At present the Japanese automobile industry is in the process of evolving effective strategies to improve its relative international position in the light of the new “megacompetition” among the extended free economies: the industry is now evolving from a national export orientation to a global industry orientation, using the horizontal division of labor/ parts/ markets to maintain competitiveness.

In an environment characterized by such global competition, employment security has become every worker’s concern. Accordingly, a manufacturing company’s profitability improvement programs must be pursued concurrently with the pursuit of an improved quality of working life (QWL) for its manufacturing workers. If long-term employment security is to remain applicable, what kinds of conditions are required? The HRD strategies of the company, and the labor market structure must both be taken into account: the “trade-off” of long-term employment security and the skill-related merit rating system may become mandatory.

Skill formation in the manufacturing industry has been strongly influenced by technology. In particular, the accelerating process of microelectronization since the late 1970’s has had a significant influence on enterprise-based skill formation in the Japanese automobile industries. The large Japanese automobile company, studied in this paper, chose multi-skilling as

the fundamental skill formation strategy with which it would benefit from technological change.

The empirical research reported in this paper demonstrates that the company's HRD strategy is deeply integrated into its overall business strategies, which are evolving in response to the principal developing economic environment factors (*i.e.* the advances in the technology environment, competitive product market, and a tight young labor market). A supporting human resource management (HRM) structure has also been implemented in order to develop the desired highly-skilled and flexible workforce, which features two elements of skill evaluation: (1) salient points of the traditional seniority-oriented skills (*e.g.* morale enhancing work group leadership, the promotion of continuous learning, team work, and participation), (2) microelectronic skills (which young workers tend to acquire easily). The company is endeavoring to evolve these factors in an appropriately revised manner in its evolving skill-related (ability-based) job ranking system.

As a result, in order to retain its competitive edge, the large Japanese automobile manufacturing company is in the process of evolving into a much leaner organization, characterized by a significantly reduced number of regular workers with much higher skill levels.

## Internationalization of Japanese Pharmaceutical Firms

Anegawa, Tomofumi  
Keio University

This study investigates the present status of internationalization of Japanese pharmaceutical firms. Internationalization has been the major concern for the R&D oriented Japanese pharmaceutical firms. International transactions such as export, foreign direct investment, and technology license have been regarded as the important source of prospective cash flow. This paper discusses why internationalization should be accompanied by R&D. Japanese pharmaceutical firms are shown to be behind the US. and European counterparts in the degree of internationalization. The delay is caused by small size of Japanese pharmaceutical firms.

## Organization of Overseas Business and Localization of Management

--- From the survey on Japanese Overseas Subsidiaries in Southeast Asia ---

Fujino, Tetsuya  
Nagasaki University

With the appreciation of yen since February/1993 the price differentials between domestic and overseas market have become more influential to the management of Japanese corporations, and consequently Japanese industries have tried to transfer some part of their production line to overseas subsidiaries, especially to Southeast Asia.

The purpose of this paper is to examine the recent managerial aspect of Japanese subsidiaries in Southeast Asia, mainly in Singapore, Malaysia and Thailand, from two major points of view, based on the result of the field survey made between April and August in 1996. One



point of view is related to the changes in the organization of overseas business management and the other is about the recent and possible changes in localization of management in Japanese subsidiaries.

First, on the side of parent companies, there happened a significant change in the organization of overseas business management, that is, the main function and responsibility on overseas business management have been transferred from Overseas Division or International Division to each production division. At the same time, along with this disorganization of Overseas Division, it is necessary to take notice of the fact that Japanese corporations have begun to introduce consolidated basis appraisal system on divisional financial achievement, although they used to measure it separately from the financial statements of overseas subsidiaries.

Second, the ratio of wholly-owned subsidiaries by Japanese corporations, including joint investment of Japanese corporations, has been continuously increasing worldwide since 1980s, and Asian subsidiaries contribution, especially ASEAN subsidiaries, to such rising is much larger than those of the subsidiaries in U.S. and EU. This seems to mean the owning policy on subsidiaries in Japanese corporations is now changing from their preference of joint venture with local capital which was considered as one of the specific features in Japanese foreign direct investment in 1970s.

But, on the other hand, in relation to the localization of management the role of expatriates from parent company seems to become rather important than before because of the transfer of production line to overseas subsidiaries. Along with such transfer, it has become key element for the top management of subsidiaries to work in a body with the parent divisions (companies) and their staffs. But local management staffs in Japanese subsidiaries have not always been brought up as capable substitutes of Japanese expatriates, mainly because of their limited experience within the scope of work in subsidiaries and there seems to exist a certain gap between the desirable and the existing substitutes.

### Consciousness of Chinese White collar Employees at the Japanese-affiliated companies in China: Comparative Influences between Direct supervisor's nationality and Form of Capital

Nagai, Hirohisa / Ishida, Hideo  
(Senshu University / Keio University)

Along with the swift increase of sales and production positions of Japanese affiliated companies in China, importance of Human resource management for Chinese employees are pointed out based on the field survey at the local offices (Imada, Sonoda, 1995). The difference in working ethics and practices between Japan and China are suggested, and importance of understanding Chinese employees' consciousness toward work are demanded for Japanese companies' future cross-cultural management in China.

Purpose of this study is to study the Chinese employees' working consciousness by comparing a group of Chinese employees working for Japanese supervisors and that for Chinese supervisors, as well as by comparing a group of Chinese employees working at fully-owned Japanese companies and that for working at joint venture companies. Also, this study will investigate the factors that will affect to the job satisfaction of Chinese employees who are working at Japanese-affiliated companies.

As a result of t-test analysis, it was found that working conscious of Chinese employees are significantly affected by type of capital (Chinese employees working at the joint venture showed higher morale than those are working at wholly-owned companies), but less affected by the nationality of the direct supervisors. Also, multivariate regression analysis revealed that job clarity and maintenance-oriented (ex. supportive, and caring human relations at work place) leadership style contributed for improving Chinese employees' job satisfaction at wholly-owned companies. Whereas, performance-oriented (ex. set up clear goal, and reward based on the performance their subordinates achieved) leadership style contributed for improving Chinese employees' job satisfaction at joint-venture companies. However, job involvement was the principal and most significant factor to improve job satisfaction of both groups.

Future implication of this study result, as well as the limitation of the survey were also discussed.

### Strengthening the Comparative Advantage -Aspects of Globalization of Japanese Shipping Firms-

Hoshino, Hiroshi  
Kobe University

This paper will examine the globalization of Japanese shipping business and will also analyze the major factors of their delay in becoming multinational corporations.

Japanese shipping companies have supported national expansion- modernization policy and expanded their service to promote Japanese manufactured goods to the world. The companies received government financial aid for this policy support. After the WWII, internationalization of Japanese shipping firms were no longer limited only to the expansion of service and networks. They are now acquiring major business resources by hiring foreign seafarers, chartering foreign flag ships, and raising capital overseas for the purpose of gaining comparative advantage in the harsh international competition. These firms have played major roles in internationalizing Japanese corporations.

With the Japanese currency appreciating after 1985, Japanese industry have faced the decline of comparative advantage and as a result drastically increased their FDIs and urged transplant of their manufacturing bases to the South East Asia and the rest of the world closer to their consumer markets. Those firms have come to form Regio-Centric organizations containing three or four core regional headquarters throughout the world. In contrast to the rapid globalization of Japanese manufacturers, Japanese shipping firms have persisted in maintaining their Ethno-centric organizations within Japan.

In this paper, major factors for Japanese shipping companies remaining in Japan refer to two aspects: their own choice as national-flag-carrier and failure to adopt to the changing business environment. The shipping companies' close tie with both Japanese shippers and the government has made them pursue dedicated service at higher cost for the wealth of the nation. However, the globalization of Japanese companies has rapidly changed the worldwide logistics support system and autonomous regional HQs have chosen cost competitiveness over nationalistic sentiment.

Japanese shipping companies have hesitated to concede historic, cultural and heavy reliance and partnership with Japanese firms. These considerations have delayed their decision to become multinational enterprises.

## A New Paradigm of Global Strategy — Learning from Asian Companies

Takai, Toru / Iwasaki, Naoto / Kanda, Makoto  
Obirin University/Seijo University/Meiji Gakuin University

The global competition is changing drastically in the 90's. The higher growth rate of Asian markets attracts not only American, European, and Japanese companies but also Asian firms themselves. The former is refining their global strategies through learning from Asian markets, and the latter is struggling to find out their own ways of globalization through arranging American, European, and Japanese ways. Thus Asian firms are becoming new members in the global competition arena.

So far the theories of global strategy have been based on cases of so called the industrialized economies, not of industrializing or Asian ones. The paper focuses global strategies of typical Asian companies, especially those in the Asian NIEs, or Newly Industrialized Economies. Samsung is the biggest corporate group in Korea, which is a conglomerate undertaking electric to insurance, and even to automobile businesses. Pohang Iron and Steel Company (POSCO) is the biggest one in Korea and the second largest in the world in this business field. Acer in Taiwan is a giant company in the personal computer in the world, and is a typical Taiwanese global firm.

The intensive case studies of the three Asian companies reveal the new way of global strategy, which is a hybrid between American and Japanese ways of globalization. The paper implies a new paradigm in the global competition in the coming century.

## New Global Competitive Framework- Free Trade in International Air Transport Services and Emergence of Global Partnership

Endo, Nobuaki  
George Washington University

International air transport services had been a heavily regulated industry.

Governments had established a highly restrictive bilateral framework to regulate supply and airfare. In 1978, the U.S. government issued a new policy statement on international air transport. Since then, the U.S. has been attempting to build a freer trade regime for international air transport services. The U.S. policy is often referred to as the "open skies" policy. Airlines have also begun employing new corporate strategies and forming cross-border alliances with foreign carriers, such as cross-ownership and code sharing. This is a cross-country case study examining the liberalization of the bilateral trade framework for international air transport services between the United States and major countries of Europe and Asia, and the corresponding formation of cross-border alliances between U.S. carriers and their European and Asian counterparts which took place in the 1990's.

The study identifies three points. First, liberalization of the trade framework for international air transport services between the U.S. and European and Asian countries has been progressing. The liberalization between the U.S. and European countries is more advanced than that between the U.S. and Asian countries. This is because of the progress of liberalization within EU and of the relatively limited issue associated with "beyond rights" between the U.S. and Europe. Second, as the bilateral framework has been liberalized, cross-border alli-

ances between U.S. carriers and European and Asian carriers have also been developed. These strategic alliances are aimed at increasing their competitive advantages in the changing competitive environment. Those countries, such as the Netherlands, Singapore, and Germany, which demonstrated willingness to conclude open skies agreements with the U.S., have airlines that form more elaborate and sophisticated cross-border alliances than others. These alliances also take a role in supplementing the shortcomings of existing bilateral framework. There is a positive relationship between liberalization of the trade framework and the level of alliances. Finally, Asian and European airlines are gradually forming three airline groups centered around the three U.S. "mega-carriers," namely, United Airlines, American Airlines, and Delta Air Lines. These U.S. mega-carriers are finding prospective partners within the context of globalized competition and are forming truly global and comprehensive alliances.

### Management Ties and Performance in Japanese Corporate Groups: The Toshiba Group and the Hitachi Group in Asia

Sakai, Shin-ichi

Graduate School of Yokohama National University

This thesis analyzes the impact of management ties on performance in Japanese corporate groups from the aspects of both theory and practice based on actual case studies. In particular this analysis focuses on the Toshiba group and the Hitachi group and explains their inter-relationship in Japan and Asia. Due to the strength of the Yen following the Plaza accord in 1985, corporate groups went abroad especially to Asian countries. This thesis depends on inter-organizational theory and analysis is made from the resource dependent perspective. This perspective states that the subject companies must transfer resources to external organizations. The definition of the key concept in this thesis is as follows:

Firstly management ties constitute an important factor in understanding inter-dependence among corporate group companies, subsidiaries and affiliates. "Management ties" as referred to in this research mean inter-relationships which link companies, through management resources directed from subsidiaries to the parent company. Management resources mainly consist of three factors; personnel, business transactions and finances. Secondly, management resources are classified into eight categories, which focus on the linkage of management resources in different combinations. Thirdly, performance is analyzed by using fifteen measurement indexes for each independent company; for example sales amount, operating profit, the ratio of operating profits to sales amount, earnings per share, the ratio of capital growth, and so on. The framework of this thesis is presented from the viewpoint of accounting and organizational theory, and the whole structure of this framework is defined by goal, strategy, management ties, performance and management resources.

In conclusion, firstly the creation of management ties is the result of managerial behaviour to improve performance and it is critical. Management ties are evaluated by the level of performance, and they are reciprocal and based on the common factors of goal, performance, etc. Management ties are created not only in Japan, but America, Europe and Asia. Secondly in

both Japan and Asia, the management ties within the Toshiba group are concentrated. In contrast, those in the Hitachi group are dispersed. Toshiba and Hitachi, reciprocally imitating the behaviour of the other, transfer the character of management ties in Japan to foreign countries.

## Introduction to the Network for the Pursuit of Competitive Advantage

Moriyama, Mitsuyoshi

Ph. D. Candidate, Okayama University

From the standpoint of business activity, the network is not a world which is adjusted by price mechanism or hierarchic authority, but a world in which each relative member is linked and interdependent of managerial resources. In addition, each member is a joint owner who learns information, gathers knowledge, creates new information, develops new knowledge, and yields synergy. At the same time, the network is a world in which each member is required to be both autonomous and voluntary, and to contribute to joint objectives. The network view discussed here is not a static view requiring each member's relationship to be fixed on equal terms in order to be recognized as a network, but is observed as a dynamic view. In the latter case, even if each member's relational base is originally authority, each member's relationship consciously excludes restrictions according to the aspect.

The network core is subjective, tacit, or unsystematic knowledge which is constructed by the special relationship of the autonomous and voluntary styles being linked for a long time. In this paper, it is referred to as network specialized knowledge (NSK). NSK makes possible the selection of valuable information, the interpretation of suitable meaning, and the making of decisions regarding the adaptation of oneself to one's environment. At the same time, it is difficult for the other company to copy or imitate NSK, because NSK is not objectified, clarified, or systematized in manual figures and other things of that nature. This characteristic makes competitive advantages sustainable. To promote the creation of NSK, it is necessary to contrive the feedback mechanism that emphasizes the face to face communication, while using information technology.

If we consider the network from the structure aspect, we can classify two types of structure: decentralized and strategic. The former is that in which competencies are consciously transferred. This type of structure is not outside the existing framework of affiliated companies, related companies, and so on. The latter, however, is outside the existing framework. Even if companies are in competition, they are linked by the need to carry out high level strategies and by the need to create value. They are highly interdependent in regards to managerial resources on equal terms which are not restricted by authority or imbalanced dependence of managerial resources .

## The Spirit of Developing Core Competence Through Multicultural Learning ~ A New Management Challenge for Multinationals ~

Rijamampianina, Rasoava  
Hokkaido University

Managing cultural diversity has become a popular topic within management in general and organizational behavior and human resource management in particular. Now, scholars and practitioners should move forward with the further idea of how to develop core competence through multicultural learning. However, considerable confusion still exists on how multicultural organizations can effectively learn and how they can develop their core competence.

This article addresses the study with the real case of Ericsson Toshiba Telecommunication Systems K.K. and proposes a theoretical framework, which incorporates recent thinking in strategy and international human resource management.

The result of the study indicates that Ericsson Toshiba's multicultural workforce has a *good balance* since the two contradicting dominant groups (Japanese group and Scandinavian group) are integrated with a minority group (composed of employees from other nationalities) which can:

1. Perform an intermediate and combining approach;
2. Play a role of cultural and functional interface;
3. Stimulate more dynamic and efficient problem solving, decision making, and learning processes.

In addition, their integration is favored by a shared vision – *Japanization*.

Arguing for the need to develop core competence through multicultural learning, this article proposes a challenging strategy based on sharing principle – success sharing, mental model sharing, vision sharing, and core competence sharing. A real commitment to the sharing principle and multicultural learning is essential for developing a multinational's core competence.

As recognition of the importance of core competence as a source of competitive advantages will grow, scholars and practitioners will emphasize on the ways in which each organizational member's core competence is shared and appropriated by his/her group/unit/organization for creating new core competence.

Organization gains and sustains competitive advantages by capitalizing on its strengths – its distinctive core competence. Being aware of that fact, multinationals today are bracing themselves to meet this latest challenge through the bold restructuring of the economy and the rapid internationalization of business.

## Creation of Customer Satisfaction and Organization's Capability by Japanese Car Makers

Kurokawa, Fumiko  
Graduated School of Keio University

The objective of this paper is to investigate the influence of an organization's capability in managing three phases of organizational knowledge on its sustainable competitive advan-

tage. Especially, it is investigated in the field of design and development by Japanese car makers.

Japanese car makers have constructed their business system focusing mainly on the efficiency, which has represented by lean production. But, in today's global business environment, car makers could not deal with the different types of customer's needs with only efficiency. The focal point for retaining their competitive position came to change from efficiency to customer satisfaction.

This paper draws on the resource-based view of the sources of competitive advantage in customer satisfaction. At the first stage, it is important for car makers to create a greater stock of high quality knowledge (which intrinsically resides in employees) when they develop competitive design for new model. Next, the effective interactions between organizational units which in turn augment sub-organizational knowledge are needed. At this second phase, the foreign design center of car makers seems to play critical role in order to improve interactions among the heterogeneous types of sub-organizational knowledge for the creation of new knowledge. Finally, enhancing organizational structures and frameworks which deal with the loci and exchange of tacit knowledge between and across internal units, departments, and divisions is needed for the firm to ensure that the greatest spread of such knowledge is achieved in the most efficient, timely and strategic manner possible.

The above-mentioned hypotheses are advanced in this paper. Japanese listed manufacturing firms, and in particular Japanese car manufacturers, were surveyed; both quantitative and qualitative instruments were employed. Analysis of the results indicates that the three capabilities concerning organizational knowledge base or the knowledge creation process of the firm influence a firm's sustainable competitive advantage.

Therefore, car makers will be able to develop new model with high customer satisfaction in global market if they are competent to manage these organizational capabilities.

## Corporate Strategy Performance of the Chinese Automobile Industry

Chen, Jin

Graduate School of Tokyo University

The purpose of this thesis is to analyse and interpret the process and cause of the performance of corporate strategy in the Chinese automobile industry from 1970s. Referring to the reconstruction of industrial competition due to the recent rapid developed corporations, this thesis focuses on the dynamic process of the performance of corporate strategy especially concerning the accordance with the market opportunity, government policy and resource competence of Chinese main car makers.

This research specially analyses and compares the performance based on the field cases of two car makers in the Chinese automobile industry, Shanghai Automotive Industry Corporation and Tianjin Automobile Industry Corporation.

The key research questions of this paper are as follows; Why are there different performance pattern and developing speed among competitive car makers in China? How do Chinese corporations react based on different corporate strategies? How does it influence corporate performance & competition achievement? And what are the main formation elements?

This thesis aims to apply management theory to the analysis of Chinese corporate performance based on field survey of corporate strategy.

Shanghai Automotive Industry Corporation and Tianjin Automobile Industry Corporation are two of big car makers in the Chinese automobile industry. Although the two car makers are great state-owned corporations, they had conducted different performances since the early 1980s. Due to the severe market competition, they have become competitive opponents relating automobile production, especially car production and conducted different competition performances.

The analysis based on system and policy theories is obviously insufficient to interpret the differences. Therefore the analysis from the aspect of corporation itself becomes necessary with their different corporate strategies and formation elements. While as far as the Chinese automobile industry concerned, limited by the author's knowledge, systemic clarified research should be further undertaken relating to operational specified investigation of corporate strategy and dynamism of corporate competition. Based on the previous questions, this research aims to identify corporate strategy itself by analysing its performance process.



## 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

曾 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/曹 斗燮<br>(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)

## 国際ビジネス研究学会第3回全国大会

第3回全国大会が下記のとおり開催された。

- (1)期 日 1996年10月12日(土), 13日(日)
- (2)開催校 横浜国立大学
- (3)統一論題 国際競争の新たな展開と多国籍企業
- (4)開催日程 10月11日(金) 理事会 於 横浜国立大学  
11月12日(土) 統一論題報告, 会員総会, 懇親会 於 同上  
11月13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

- 世界市場システムの動向分析 斎藤 優 (中央大学)
- 90年代にみる多国籍企業の競争力—市場開発面からみた3つの経営能力を中心—  
竹田志郎 (横浜国立大学)
- 経営のグローバル化と国際リーダーシップ 若林 満 (名古屋大学)
- 多国籍企業と国際関係の統合理論—グラフによるパラダイム・シフト分析—  
鈴木典比古 (国際基督教大学)
- 基調講演: 日本企業のグローバル化と経営者の役割 池田安彦 (味の素株式会社  
代表取締役会長)

### 自由論題

- 企業の高齢化対策に関する国際比較研究—日本企業と米国企業に関する一考察  
丹下博文 (朝日大学)
- 連結優位の戦略—国際会計基準・SEC基準・EU基準への準拠と関連して—  
岡田依里 (横浜国立大学)
- 製造技術の国際技術移転 玉木欽也 (青山学院大学)
- 日本の製業企業の規模と国際競争 姉川知史 (慶應義塾大学)
- 研究開発の国際的展開と多国籍企業—IBM社のグローバルR&Dシステムを中心として—  
林 倬史 (立教大学)
- 東南アジア進出日系製造業の経営課題調査—グローバル化の進展と経営の現地  
化— 藤野哲也 (長崎大学)
- 日本企業の対東欧・中央アジア投資のゆくえ—東欧・中央アジアへの投資環境と現地  
経営組織要因の評価— 薄上二郎 (東京都立短期大学)
- 日系企業における現地雇用管理職の人材育成施策に関する研究—在台湾日系企業と地元  
企業の間管理職の職務意識比較を通じて— 澤木聖子 (名古屋大学)

日本の製造業の国際競争力を支えるもの－成熟化の中での人的資源開発システムの再構築－  
林 悦子（北星学園大学）

在米日系自動車部品メーカーの人事慣行－N社の米国子会社3社の事例を中心として

浅野 剛/水代 仁

（松山/松山東雲短期大学）

在中日系企業における中国人管理職の意識－直属上司の国籍と資本形態による影響の比較－

永井裕久/石田英夫

（専修/慶應義塾大学）

規制緩和→競争→技術革新のシナリオは本当か－中国・東欧の経済開放化と日本の米自由化とか  
らの問い－

山本太一（三重大学）

国際航空運輸における競争の新たな展開－米国とヨーロッパ、アジア諸国間の国際航空運輸産業  
の貿易枠組みの自由化と、それに伴う航空会社の国際戦略提携の変化－

遠藤伸明（ジョージワシントン大学）

企業グループにおける紐帯の形成と業績－アジアに進出する東芝・日立製作所グループを通して

境 新一（横浜国立大学）

The Spirit of Developing Core Competence Through Multinational Learning - A New  
Management Challenge for Multinationals -

R. リジャマンピアナ（北海道大学）

グローバル化時代の新車デザイン戦略－リソース・ベースド・ビューの側面から－

黒川文子（慶應義塾大学）

日本企業のグローバル化と企業間関係の変質－日本電装を事例として－

竹之内秀行/齋藤泰浩（早稲田大

学）

中国自動車産業における企業戦略の形成と実行に関する研究 陳 晋（東京大学）

日本の海運業における国際競争力の強化－多国籍企業化への模索と課題－

星野裕志（神戸大学）

グローバル戦略のニューパラダイムを求めて－アジア企業の戦略行動から学ぶ－

高井 透/岩崎尚人/神田 良

（桜美林/成城/明治学院大学）

日本企業の海外進出－海外子会社の事業目的と業績－

磯辺剛彦（流通科学大学）

## 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）

第6回特定論題 1997年1月18日 於 早稲田大学

テーマ：国際戦略提携と調整メカニズム

- 「全社戦略・事業戦略としての戦略提携－その戦略的視点と意思決定、理論化への手掛かり」 山下達哉（富士短期大学）
- 「グローバル戦略と調整メカニズム」 根本 孝（明治大学）

第7回特定論題 1997年6月28日 於 早稲田大学

テーマ：M&Aと国際ビジネス

- 「国際コーポレーションのM&A&D（買収・合併・提携・分離分割）」 奥村皓一（関東学院大学）
- 「韓国企業による欧米企業買収に際しての交渉過程」 鈴木貞彦（慶應義塾大学）

## 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）

第4回 1996年12月15日 於神戸商科大学

「European Worker's Councils: A threat or an opportunities for Japanese Multinational Companies in Europe」

Philippe Debrox（広島市立大学）

「NAFTAの成立と在加日系製造子会社の対応」 榎本 悟（岡山大学）

第5回 1997年4月5日 於 神戸大学

「日本企業の国際M&Aと組織統合に関する調査結果」 Tee Ding Ding

（神戸商科大学大学院）

「国際ビジネスの一制度としてのフリー・スタンディング・カンパニー」

大東和武司（久留米大学）

国際ビジネス研究学会年報 第3号

---

平成9年11月1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 (ダイヤルイン)

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. 3

November 1997

CONTENTS

ARTICLES

- The Competitiveness of Multinational Enterprises in the 1990's—Three Managerial Competencies on Marketing Development— ..... S. Takeda
- International Leadership Making for Global Business ..... M. Wakabayashi
- The National States and The National Businesses in the Global Reach—An Analytical Sketch—  
..... N. Suzuki
- A Comparative Study on Corporate Aging Problems between Japan and America ..... H. Tange
- Strategy for Consolidated Advantage—based on Consolidated Figures on International Accounting Standards, US-GAAP and EU Standards ..... E. Okada
- Prospects for Japanese Foreign Investment in Eastern Europe and Central Asia ..... J. Usugami
- Human Resource Development for Taiwanese Local Managers—Comparative analysis of Job Satisfaction among middle-class managers working for the Japanese Companies and Domestic Companies in Taiwan— ..... S. Sawaki
- Maintaining a Global Competitive Edge in the Japanese Manufacturing Industry: The HRD System Restructured in the Mature Japanese Automobile Industry ..... E. Hayashi
- Internationalization of Japanese Pharmaceutical Firms ..... T. Anegawa
- Organization of Overseas Business and Localization of Management—From the survey on Japanese Overseas Subsidiaries in Southeast Asia— ..... T. Fujino
- Consciousness of Chinese White collar Employees at the Japanese-affiliated companies in China: Comparative Influences between Direct supervisor's nationality and Form of Capital  
..... H. Nagai/H. Ishida
- Strengthening the Comparative Advantage—Aspects of Globalization of Japanese Shipping Firms  
..... H. Hoshino
- A New Paradigm of Global Strategy—Learning from Asian Companies—  
..... T. Takai/N. Iwasaki/M. Kanda
- New Global Competitive Framework - Free Trade in International Air Transport Services and Emergence of Global Partnership  
..... N. Endo
- Management Ties and Performance in Japanese Corporate Groups: The Toshiba Group and the Hitachi Group in Asia ..... S. Sakai
- Introduction to the Network for the Pursuit of Competitive Advantage  
..... M. Moriyama
- The Spirit of Developing Core Competence Through Multicultural Learning ~A New Management Challenge for Multinationals~  
..... R. Rijamampianina
- Creation of Customer Satisfaction and Organization's Capability by Japanese Car Makers  
..... F. Kurokawa
- Corporate Strategy Performance of the Chinese Automobile Industry  
..... J. Chen

BRIEFS in ENGLISH