

アジアにおける日本の多国籍企業（その2）

—— マレーシアにおけるケース ——

河野 豊 弘

目 次

- A 日本の5社の多国籍企業経営についての戦略
- B-1 マレーシアの社会と多国籍企業経営への期待
- B-2 純マレーシア企業の特長
- C マレーシアにおける日本の関係会社5社の実態
 - I 輸出代替型
 - 1 味の素マレーシア
 - 2 松下エレクトリックカンパニー
 - II 生産センター型
 - 3 NECマレーシア
 - 4 ペングループ
 - III 現地協力型
 - 5 マラヤワタ・スティール
- D 成功要因と環境との適合
- E 日本の多国籍企業に対する現地の批判

筆者は1979年10月の後半に、約2週間、マレーシアのクアラルンプール及びペナンに滞在して、日本の多国籍企業の関係会社5社（第A-2表参照）、純マレーシアの会社3社及び、マレーシア大学の経営大学院、その他日本の商社や商工会議所などを訪問して、経営者や研究者に面接質問し、また、多数の資料を入手して、マレーシアにおける日本の多国籍企業経営の特色及び、成功の条件などを調査した。

A 日本の5社の多国籍企業経営についての戦略

マレーシアにおける日本の関係会社の経営管理を述べる前に、まず、日本の5社の本社における多国籍企業経営についての、戦略の概要を分析してみる。

(1) 味の素株式会社

同社は食品に多角化しており、組織は機能別の組織をとっている。海外事業についての基本的な方針は、まず、味の素の生産会社を主な輸出市場に作るということであり、既に世界に8社の生産会社を持っている。しかし、その味の素の需要は、それほど大きくないので、海外生産の本国での売上げ高に対する比率、すなわち、多国籍化率はやや高く約25%である。

その意図するところは輸出代替である。すなわち、味の素の輸出が次第に困難になっていく状況の中で、現地で生産をし、味の素のブランドを広めるということが、その目的である。そして、同社はなるべく、現地で原料を調達し、自給生産を強める方針をとっているので、現地の生産はそのまま本社の輸出の減少を意味する。したがって、海外事業から得られるものは、結局、財務的には配当とロイヤリティーだけであり、原料などの輸出が増える訳ではない。

しかし、同社は、もともと輸出が出来なく

第A-1表 日本の5社の多国籍企業経営戦略

項目	会社		1. 味の素	2. 松下電器	3. 日本電気	4. 東レ	5. 新日鉄
1. 製品市場戦略	多角化	機能別組織	多角化 事業部制	多角化 事業部制	多角化 事業部制	専門化から多角化へ	多角化 機能別組織
2. 本社組織形態	機能別組織						
3. 海外事業の規模と方針	<ul style="list-style-type: none"> ブランドを広げる 主に「味の素」の生産会社(8社) 海外生産=25% 輸出代替 	<ul style="list-style-type: none"> 世界的に展開 有利な市場に進出 海外生産=17% 輸出代替も、生産センターも 	<ul style="list-style-type: none"> 海外生産まだ むしろ輸出 システムのエンジニアリング輸出+部品の生産 海外生産=6% 生産センターと電話システムの部品自給用=輸出代替 	<ul style="list-style-type: none"> 今まで世界的に展開 世界市場でのシェアを高める 海外生産の割合=42% 原料(川上)も、完製品(川下)も、輸出代替も、センターも 	<ul style="list-style-type: none"> ウジミナスが最大 本格的投資しない(リスク大すぎ) 海外生産の割合=0.5% 		
4. 海外事業から得ているもの、得ようとしているもの	<ul style="list-style-type: none"> 配当、ロイヤリティー、ブランドを広める →他の製品を売りこむ 	<ul style="list-style-type: none"> 配当、ロイヤリティー、部品の輸出、ブランドを広める 	<ul style="list-style-type: none"> 配当、ロイヤリティー、大型設備輸出を容易にする 	<ul style="list-style-type: none"> 配当、ロイヤリティー、原料輸出 			
5. 海外事業の管理組織	<ul style="list-style-type: none"> 海外事業部の下に子会社 輸出も行なう 技術指導は生産技術部①型 	<ul style="list-style-type: none"> 海外事業部の下に子会社 技術は事業部 輸出は松下電器貿易 海外で多角化しているから①型 	<ul style="list-style-type: none"> 事業部の下に子会社 海外事業部もある 海外事業も、輸出も 技術は事業部で指導 生産センター型が多い。海外で多角化していない②型 	<ul style="list-style-type: none"> 海外事業部の下に子会社 技術は生産部門の海外技術部 輸出は販売部門①型 	<ul style="list-style-type: none"> 海外事業部の下に子会社 技術は技術部 輸出は輸出部 別にエンジニアリング事業部①型 		
6. これからの方向	むしろ多角化		多角化も、海外展開も	多角化も、海外展開も	海外生産強化? むしろエンジニアリング+輸出か	<ul style="list-style-type: none"> 今後はむしろ多角化へ 今まで原料の国際競争力と川下の加工の競争力を前提としていた 	<ul style="list-style-type: none"> むしろエンジニアリング優先

要するに

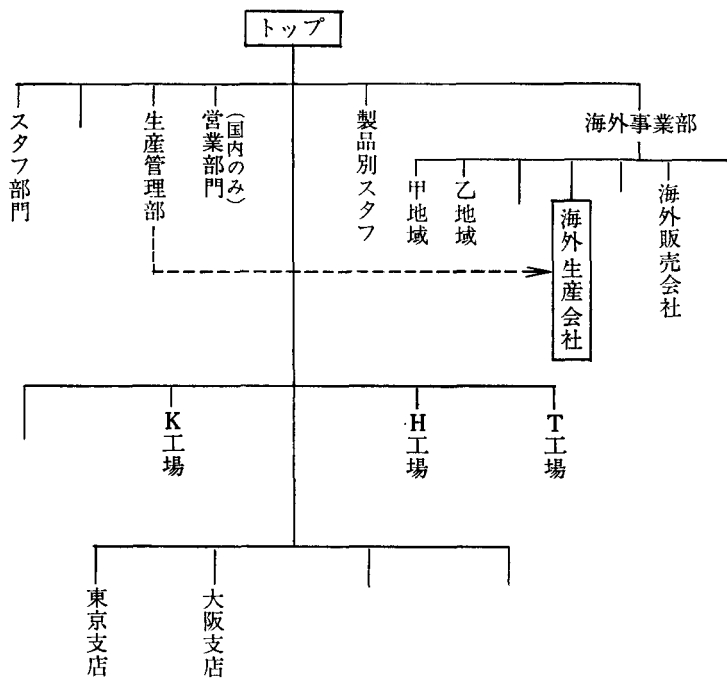
- (1) 多角化、エンジニアリングと資源を競争し、多角化とエンジニアリングが魅力を増しつつある
- (2) 次の企業は強化の方向
 - ・製品と経済技術とに国際競争力あり
 - ・したがって、その製品の輸出拡大、または輸出可能性大
 - ・鉄鋼の近代設備のように、投資が巨大でない
- (3) 多国籍から得られる利益
 - ・当面の配当、ロイヤリティー、原料・部品輸出のほかブランド(会社名)を売り一他の製品の輸出市場をつくる

アジアにおける日本の多国籍企業（その2）（河野）

第A-2表 日本の関係会社の概要（1978年）

会社名 (及び親会社)	製品	売上高 マレーシアドル	市場占有率	総資本利益率 (利子・税前)	人員	日本側出資比率
I 輸出代替型						
1. Ajinomoto (Malaysia) (味の素)	味の素 他 食品	30m. M\$	70%	23%	270人 (男 210人 女 60人)	60% 他は公開
2. Matsushita Electric Co. (Malaysia)	家庭電気機具	100m. M\$	第1位	14.6%	約1000人	43% 他は公開 (ハーゲン4.8%)
II 生産センター型						
3. NEC Malaysia	トランジスタ とIC	25m. M\$	—	黒字	約800人	100% (30%を将来公開する)
4. PEN Group	ポリエステル, 広幅物, ギンガム, 染 色布, 洋服	300m. M\$	—	12% (?)	8000人	東レ 50% TAL 50%
III 現地協力型						
5. Malayawata	棒鋼	119m. M\$	第1位	約10%	1830人	16.3% (別に日本商社11.8%) {政府 3分の1} {一般 3分の1}

第A-3表 国際事業部所属型（1型）（味の素）



なる市場において、生産会社を作り、味の素のブランドを広めることは、意味があると考えられる。それは、他の企業が市場を占有してしまいうのに比べれば、意味がある。しかも、味の素のブランドを温存することによって、他の製品を売り込みやすくなるという、将来の展開への拠点としての意味を持つことが出来る。

同社の海外事業についての組織は1型とも称すべきものであり、海外事業部があり、その下に海外の子会社が属している。海外事業部は輸出も行なっている。

海外子会社の技術についての指導は、機能別の組織であるところの、生産技術部が行なっている。

同社の将来の多国籍企業経営についての戦略はどうであろうか。同社は現在、積極的に、各種の食品に多角化しており、海外展開よりも、むしろ国内における多角化に戦略の優先順位があるように見える。それは、味の素以外の食品については、必ずしも海外において、競争力が強いとは言えないからであろう。しかし、国内において、まず多角化し、次に、海外における味の素のブランドの強味を利用して、海外においても多角化する可能性はある。

(2) 松下電器産業

同社は周知のごとく、家庭電器その他に多角化しており、本社組織としては、事業部制をとっている。同社の海外展開は非常に積極的であり、有利な市に進出し、そこに輸出代替型の子会社を作るばかりでなく、有利な生産拠点をみつけて、生産センター型の子会社を作ることも行なっている。同社の海外生産の規模は、国内生産の約17%に達していると推定される。

同社の海外子会社には、輸出代替型のものもあり、また、生産センター型のものもある。

同社の海外展開の目的は、世界市場に同社の製品を売り込むことにある。それによって、松下のブランドを広めることができる。それ

は、輸出の増大にもつながる可能性がある。また、海外子会社の売上げを通じて、配当、ロイヤリティー・及び部品の輸出の利益を得ることができる。

同社の海外事業の組織は、やはり1型とも称すべきものであり、海外事業部の下に、海外の子会社が属する。しかし、技術的な指導は各事業部が行なっており、また、輸出は海外事業部ではなく、松下電器貿易が行なっている。同社が事業部制を採りながら、各事業部の下に海外子会社が属さないのは、おそらく、海外の子会社が、現地で多角化をしているので、一つの事業部の下に属することができないことに、理由があると考えられる。

同社の将来の戦略の方向はどうであろうか。同社は、国内における製品の多角化と、海外展開と双方に、力を注ぐ戦略を採りつつあるものと推定される。

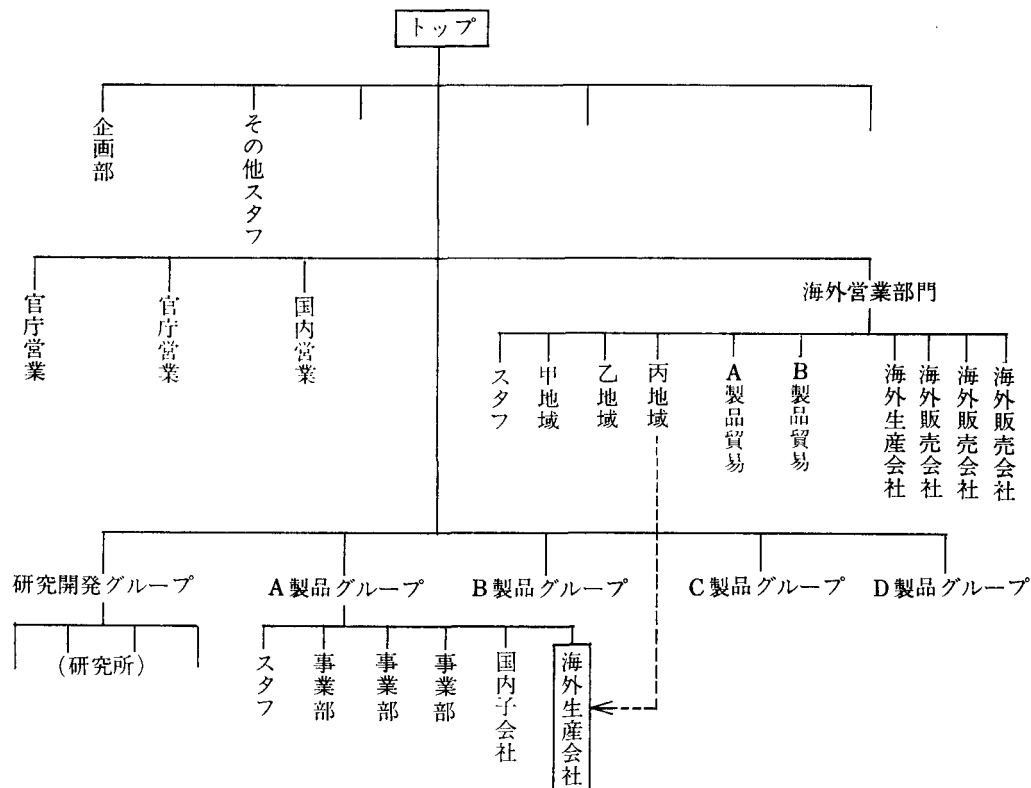
(3) 日本電気

日本電気は電話交換機・電話通信システム・無線によるマイクロウエーブなどの通信システム・コンピューター・電子関係の部品・家庭電機など、コミュニケーションを主体とし、広く電子製品に多角化している企業である。

同社の本社組織は事業部制を採っている。同社の海外事業についての方針は、むしろ、輸出と通信システムのエンジニアリングに重点があり、海外生産の比率は小さい。それは約400億であり、国内の販売金額7000億円に比べれば、約6%にすぎない。

同社が海外生産を行なっている目的は、一つには、電話システムの輸出をした後に、電話機その他の自給用の工場を作るための協力、すなわち、一種の輸出代替型の企業と、それから、他は生産センター型のものであり、生産センター型のは、トランジスタ・ICなどの部品に限られる。同社の海外事業のための本社組織は2型に属し、各事業部の下に、各子会社がある。別に、海外事業部があり、これは、経営管理についての援助を行なうが、

第A-4表 製品事業部所属型の本社組織（2型）（日本電気）



主たる統括は事業部で行なっている。これは、海外の子会社が多角化していないこと、そして、生産センター型の場合には、少品種の大量生産を行なっていることに、その理由があると考えられる。同社のこれからの海外展開はどうであろうか。それは、やはり従来の戦略を踏襲し、むしろ、システムの輸出としてのエンジニアリング及び、それに伴う機器の輸出に重点があり、海外生産を強化する方向は必ずしも採らないものと推定される。

(4) 東レ

同社は合成繊維を中心にして、やや専門化している企業であるが、各種の新製品を開発し、多角化の方向を採りつつある。同社の本社組織は、機能別の組織である。同社の海外事業は、今まで、極めて積極的に展開されてきた。その海外生産の規模も、国内生産の約40%に達する、日本で最も多国籍化率の高い

企業である。

なぜ、同社は今まで、このように積極的に多国籍化を進めてきたのであろうか。それは、世界的に生産会社を展開することによって、世界市場でのシェアを高め、競争力を高めるというところにあったのである。すなわち、今までポリエステルやナイロン原料についての、優越的な技術に基づいて、強い国際競争力を持っており、その生産技術を、海外に移転し得るばかりでなく、また、国内における合成繊維の原料糸の輸出市場を確保するためにも、海外に、川下型の加工会社を展開することが必要だったのである。すなわち、同社は海外に、川上型の原料生産会社も展開し、また、川下型の加工会社も展開したのである。しかも、それは輸出代替型のものもあり、また、筆者の訪問したPENグループのように、生産センター型のものもあったのである。か

くてし、同社のこれまでの海外事業展開によって得られた利益は、世界市場におけるシェアを高めることによって、国内における競争力を強めるということだけでなく、具体的には、配当の受け取り、ロイヤリティーの受け取り、また、合成繊維の原料の輸出などであった。

同社の海外事業のための本社組織は1型であり、海外事業部の下に、海外の子会社が属する。そして技術的な指導は、機能的な部門である生産部門の海外技術部が、その指導を行っており、また、輸出は販売部門が行なうという組織である。

同社の、これからの海外事業についての方針はどうであろうか。今までの海外展開は、合成繊維の原料の生産の、国内における国際競争力を前提としていた。しかし、今や、原油の著しい値上がりにより、合成繊維の糸、その他の国際競争力は、失われつつある。また、繊維の川下加工の競争力も、必ずしも強くはないのであり、原料と加工における国際競争力の強さを前提にした、従来の海外展開は、一つの転換期にきていると推定される。現在はむしろ、カーボン繊維・エクセースなどの新製品の開発、それによる多角化に、むしろ重点があると推定される。もし、海外に生産工場を作るとすれば、そのような新製品・高技術の新製品の海外生産工場を作るという方向を採るであろう。

(5) 新日鉄

同社は、鉄鋼についての世界第1位の生産会社であり、本社組織は機能別組織を採っている。

海外事業については、ブラジルにおけるウジミナスが、年間約300万tの粗鋼生産規模を持っており、これが最大であり、かつ、顕著なものとしては唯一の海外子会社であると言える。同社は、今まで、ウジミナスを除き、本格的な海外投資を行なわなかった。それは、国際的な競争力を持つ製鉄所の建設には、数

千億円の投資を要し、海外にジョイントベンチャー・その他で建設するには、余りにもリスクが大き過ぎるからである。筆者の訪問したマラヤワタの生産規模は、年間わずか20万tにすぎない。むしろ、同社の海外戦略は、輸出と生産工場の設計のためのエンジニアリングの輸出にあると言える。同社のエンジニアリングの部門の売上げ高は、既に年間2千億円の規模に達している。

同社の海外事業の組織は1型であり、海外事業部の下に子会社がある。別に、技術的な指導は、技術部門が行なっており、輸出は輸出部門が行なっている。またさらに、エンジニアリングについては、強力なエンジニアリング事業部がある。

同社の今後の海外展開の方向はどうであろうか。それは、従来と同じように、海外投資を行なわない。それは、余りに巨大な投資であり、リスクが大き過ぎる。むしろ、エンジニアリングのサービスを輸出する。また、有利な日本の港湾における生産立地、及び、高技術の生産をこなし得る日本人を使つての、国内生産に重点を置き、その製品を輸出するところに将来の戦略がある。

以上、要するに、これらの五つの会社は、将来の戦略から見て、三つの型に分類することが出来る。第1には、多角化優先型であり、味の素と東レが属する。第2には、多角化も多国籍化も進める型であり、松下電器産業がこれに属する。第3には、輸出及びエンジニアリング優先型であり、日本電気と新日鉄がこれに入ると言える。

このようにして、今後の多国籍企業は、国内における多角化、及びエンジニアリングの輸出と資源を競争し合い、企業によっては、むしろ、多角化やエンジニアリングの輸出の方が魅力を増しつつある傾向が見られる。また、これらの企業の観察から、海外展開を強化する企業の製品は、次のような特色を持っていなければならないことがわかる。

（イ）製品と経営技術とに国際競争力があること。（ロ）したがって、その製品の輸出が実際に大きく、または輸出の可能性が大きいということ。（ハ）鉄鋼の設備投資のような投資が巨大ではなく、ある程度追加的な投資によって、規模を大きくし得ること、などである。

B-1 マレーシアの社会と多国籍企業経営への期待

(1) 人口と自然

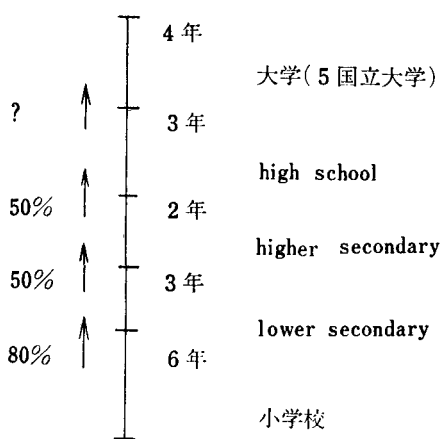
マレーシアは多様な民族から形成されているが、経済的には成功しつつある国である。人口は1200万人。その占める地域は32万2000平方メートルである。領土としては、マレー半島の他にボルネオの北部を持っている。1人当りの土地は、むしろ広い国であると言える。1人当りの国民所得は、アメリカドルで約千ドルであり、アジア地域では、香港とシンガポールを除き、最も高い生活水準を持っている。

人口構成は、マレー系のマレーマレーシア人が約53%、シナ系のチャイニーズマレーシア人が35%、インド系のインディアンマレーシア人が約10%を占める。しかも、マレー人はイスラム教、シナ系のマレーシア人は仏教、インド系のマレーシア人はヒンズー教を信ずるといった三つの異った民族から成っている。これらのうち、人口の3分の1を占めるシナ系のマレーシア人が、経済的な実権を握っている。それは商業の主要な部分、主な製造業、大学の教授の大部分、また、もし放任すれば、大学の学生の大部分を占めてしまう。そこで、大学の入学については、最低点をシナ系とマレー系とによって変えて、マレー系の学生を増やすことを行なっている。また、シナ系は株式の大半を握っている。したがって、会社を訪問しても、また、ホテルに行っても、また、大学の教授に面接しても、出てくるの

は大部分、シナ系の人であるということになる。マレー人は所得が低く、大部分は農村に住む。しかし、53%を占めるマレー人が、このような地位にあることは許されない。政治の実権は、マレー人が握っており、大臣の大部分はマレー人である。そして、政治以外の領域において、マレー人がこのような低い地位にあることは、公正ではない。そこで、マレー人を少なくとも、人口の比率に応じて、経済、教育、その他の領域において、公正なる地位を占めるということが、国の政策として推められている。これは、ブミプトラ政策(Bumiputra)と呼ばれている。これによると、マレー人を教育し、ある比率で企業の管理職につけなくてはならない。また、一般の労働者も、マレー人をある比率で雇わなくてはならないということである。この政策は、着々と実行されつつあり、また、成功しつつあると言える。

このような政策に対して、中国人やインド人は反対しているであろうか。そうではない。この政策が成功しつつある理由は、長期的な観点に立って、その実現を計りつつあるからである。すなわち、急に、マレー人を登用したりすることをせず、1990年頃を目安として、ゆっくりと目標に進んでいくという、現実的な接近法を採っているからである。そして、中国人もまた、過半数を占めるマレー人がその正当な地位を占めることが、結局、自分達にとっても、利益になるという見地に立って、これに協力しつつあるように見える。しかも、経済は順調に成長しつつあり、物価の上昇率も4～5%であって低い。人々の生活水準は、着実に向上しつつあり、経済の成長に伴って、雇用も増大し、管理職・その他の地位も増加しつつある。このような経済成長の過程で、マレー人を登用し、また、雇用を増大し、それによって、ブミプトラ政策を実現することは、その犠牲を中国人その他に強いることなく、政策を達成しうるのである。ここに成功

第B-1表 マレーシアの教育制度



の他の理由があると言える。

マレーシアの自然は、その地理的な位置からして当然に暑く、毎日30度以上を越える。しかし、雨量も豊富であり、雨期には毎日雨が降り、したがって、緑は豊かであり、ヤシ・バナナなどが茂っている。しかも、山岳地帯が少なく、耕地としうる面積は多い。しかし、領土の半分程度はジャングルであり、未開拓の土地である。この点でも恵まれており、ゴム・スズ・パームオイルについては、世界で最大の生産国であり、しかも、これらの製品の価格は上昇しつつある。また、石油も産し、アジアの国々の中では稀な石油輸出国である。また、天然ガスの開発も進んでいる。このように、マレーシアは天然資源に恵まれた国であると言える。このことが、高い経済成長率、低い物価の上昇率、そして国際収支の黒字という結果をもたらしている。

(2) 文化的側面

同国の宗教は、イスラム教・仏教・及びヒンズー教が、それぞれ三つの民族によって信じられているということは、既に述べた。イスラム教徒は国民の大多数を占め、また、そのモスクは国によって建てられ、維持されている。もっとも、モスクといっても誰も居る訳ではなく、ただ、礼拝の場所があるだけで

ある。マレーシアのイスラム教徒は、中近東のそれらと異なり、近代的な経済生活と両立させている。すなわち、その宗教心は厚く、礼拝をすることについての関心は高いのであるが、しかし、勤務時間中に礼拝をするほど熱心である訳ではない。マレーシアにおけるイスラム教は、経済の近代化と両立しているし、また、両立しうるのである。政治と宗教の一体化も、それほど強調されていない。また、地方には、サルタンがいるが、これらのサルタンは宗教上の権威と政治的な権威と両方合わせ持っており、それを通じて政治と宗教との一体化が実現されていると考えられている。

教育制度は第B-1表のように、6・3・2・2を終えて大学4年に入るという制度を採用している。小学校は6年であり、これは義務教育ではないが、無料である。基礎教育については、国は非常に力を入れており、どんな田舎へ行っても小学校がある。実質的には、ほとんど100%の者が小学校に行っていると考えられる。前期中等学校には約8割の人が入り、後期中等学校には、その約5割が入り、高等学校にはその約50%が入る。したがって、表のように、後期中等学校を終えるものは全体の4割、高等学校を終えるものは全体の2割を占めることになり、中等教育の普及率は相対的に高いと言える。

しかしながら、大学は4年制の国立大学が五つ、他に2年間の専門短期大学が五つ、2年間の教育大学が五つあるのみである。すなわち、大学教育はヨーロッパ系の国立大学主義を採用しているために、その数は非常に少ない。これはフィリピンにおいて、約300の大学があり、大学生が150万人に達するのに比べれば、著しい対照であり、将来の社会の幹部教育において、欠けているところがあると考えられる。それはヨーロッパ型の大学はエリートのためのものという考え方が強いと言える。ここに将来のマレーシアの経済成長の

問題があると言えるのではないか。

文化的な側面について言えば、文化の伝統はほとんどないと言える。博物館に行っても、簡単な油絵や漁具などが少しあるだけであり、伝統的な芸術は、ほとんどないと言える。また、文化への関心も、必ずしも高くはなく、外国から交響楽団が来ても、聴きに行く者は少なく、したがって、その回数も多くはならない、ということになる。なぜ、マレーシアに文化の伝統が、発生しなかったのであるか。それは、他の国によって支配されて、国家の統一を持ったことはあるけれども、自らの手による国家の統一の経験がないということ、近代においては、イギリスに支配されたことなどに、その理由があるのであろうか。

(3) 政治

政党は、主たる政党が三つあり、それぞれ、マレー系のマレーシアン、シナ系のマレーシアン、インド系のマレーシアンを代表している。しかし、大臣は、マレー人が大部分であり、シナ系が若干を占めている。

一般的に、官吏は有能であり、かつ清潔であると言われる。このことは、マレーシアの経済成長に対して、大きな貢献をしていると言える。また、政治体制は、アジアではめずらしく民主的であり、独裁的な権力を行使していない。このように、民主的であり、政治家や官僚が有能であると言うことは、反日運動が少ないということの理由であるかもしれない。なぜならば、反日運動は、多くの場合、日本企業に対する反対よりも、むしろ現在の政治体制に対する反対という意味が強いからである。

政治の大きな目標は、前述のごとく、マレー人に平等の機会を与える、プミブトラ政策である訳であるが、その進め方は漸進主義であり、ここに成功の理由があることは、前にも述べた。外国系の企業に対しては、それを強く歓迎しており、その外国系企業の導入によって、技術の移植を計り、それによって、

経済成長を計ることを、意図している。

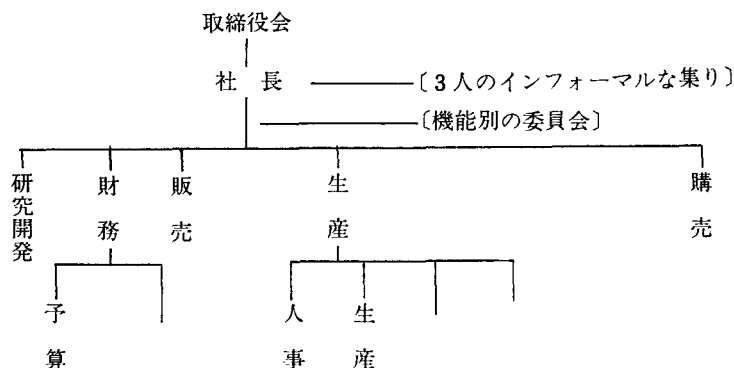
もっとも、産業によって異なるが、外国人経営者は2人まで、外国の資本も、3分の1の株式までという制限を原則としている。しかし、それらは最終的な目標であって、漸進的に、そこに近づくという方針を採っており、実際問題としては、フィリピンに比べれば、はるかに日本企業の出資の割合は高く、また、日本人の経営者も多い。これは、現地の経営者の有能な者が少ないということにも、理由があるであろう。もっと正確に言えば、シナ系ではなく、マレー系の経営者に、すぐれた者がいないということに理由がある。

(4) 経済

経済の成長率は、既に述べたごとく、実質6～7%であり、また、物価の上昇は4～5%であり、国際収支は黒字であり、その点では、アジア諸国、特にアセアン(ASEAN)諸国の中では、最も成功しつつある国家と言える。人口増加は3%で、やや高いが、しかし、経済成長率はその2倍以上である。このように経済が順調である一つの理由は、資源が豊富であるということ。他の理由は、政治的に安定しており、また、政策がすぐれているということにあるであろう。実際に街を歩いても、そこは清潔であり、新しい巨大な建築物が次々と建設されつつあり、非常に活気がある。生活水準は1人当たり、アメリカドルで1000ドルであり、服装も比較的によい。しかし、貧富の差は、やはり大きく、巨大な1000坪の土地に100坪程度の家屋が建っているという家もあれば、また、建坪が10坪程度のバラックが密集し、手洗いも外にあるという地区もあり、また、その中間に、ややきれいなアパートも多い。家は500万円～1000万円で買える他に、低所得者向けのアパートも建てられている。住宅の建設は、民間と政府と両方が行なっている。

労働組合は、全国組織の労働組合であり、この点ではヨーロッパ型に近い。

第B-2表 Lam Soon Oil 社の組織の概念図



金利水準は、約7.5%ぐらいであり、資金は比較的豊かで、自由に借りられる。この点、フィリピンにおける資金不足とは、非常に違っている。

マレーシアに財閥があるかどうかということは、必ずしも、はっきりしないが、フィリピンにおけるように、はっきりとした財閥がないことは事実である。財閥に近いものとして、次のようなものがある。(イ)中国系の経営者が、いくつかの企業グループを支配しているということはある。しかし、それはフィリピンにおけるほど巨大なものではなく、また、あっても、余り目立たないし、また、目立たないようにしている。それは、プミトラによる制約を受けないためである。(ロ)各州のサルタンは、政治権力を持つ他に、巨大な土地と資産を持っており、色々な事業に投資をしている。(ハ)国が政府資金で、いくつもの会社の株を買っている。これは、プミトラ政策を利用して買収しているのである。また、自ら、直接投資して、新しい企業群を作っている。筆者の訪問した、クンプラン・フィマ (Kumplan Fima) などは、その例である。それによって政府は、企業群を作りつつある。

以上、要するに、マレーシアの環境は、経済は順調であり、政治的にも安定しており、多国籍企業にとっては、望ましい環境であると言える。しかも、その使用している言語は、

公式言語としてのマレー語の他に、英語がよく通用しており、その点でも便利である。

B-2 純マレーシア企業の特徴

筆者は、マレーシア滞在中に3社を訪問することが出来た。それは、スズの製品を作っている、セランゴール・ピューター (Selangor Pewter)、ラム・スーン食用油会社 (Lam Soon Oil)。この会社は食用油や石鹼などを作っている。それから、クンプラン・フィマ (Kumplan Fima) は、100%政府出資の持株会社であり、その傘下にカシューナッツ、ドリアン、パイナップルなどを栽培する会社、パイナップルジュース、その他の果物の缶詰を生産する会社、スーパーマーケットのような食品を販売する会社などを傘下に持っている。売上げ高全体で、約54百万マレーシアドルの会社。これらの3社を通じて、純然たるマレーシアの会社の特徴の一部を知ることが出来た。ここでは、3社のうち、ラム・スーンオイルのみについて、説明をすることにする。

ラム・スーンオイルは、パームオイルから作る食用油、石鹼、マーガリンなどの他に、クレンザーを作っている、油脂関係の会社である。同社はシンガポールで発足し、既に20年以上も経営をやっている。同社の売上げ高

は明らかにされなかったが、従業員が、製造関係で800人、営業関係で400人、合計1200人いるところから、売上げ高は、ほぼ、500万マレーシアドル程度であると推定される。

同社の株式は、経営者の一族、その他少数の株主によって所有されており、公開されていない。したがって、財務諸表も公開されない企業であり、所有と経営が一致している、典型的なマレーシアの会社であると言える。

マレーシアにおける企業は、大部分、所有と経営の一致があり、分離されている企業は非常に少ない。これは、シア教授（Sieh）の調査によって明らかである。このような現象は、また、発展途上国における企業の一般的な型でもある。支配している家族は明らかにシナ系であり、ここにもまた、マレーシアの典型的な企業の姿をみることが出来る。筆者の面接した社長（マネージング・ディレクター）のK氏もシナ系のマレーシア人であり、その説明の補助役、また、工場の主たる管理者も、ことごとくシナ系のマレーシア人によって占められているように見うけられた。

同社は、合計8社の企業グループの一員たる会社である。すなわち、同じグループの中に、マレーシアに4社、シンガポールに1社、タイ国に1社、ホンコンに1社、インドネシアに1社を持っている、まさに、多国籍企業である。他の企業も、ほぼ油脂関係の事業を営んでおり、別にパームオイルの育成を行っていたり、また、食品の缶詰を作っている企業もある。

ラム・スーンオイルはこれら八つの企業群の中心的な会社であり、最も大きく、かつ、研究開発や、建設のためのエンジニアリングを集中的に行なっている企業である。このように八つの企業群からなる多国籍企業であるということは、ラム・スーングループの大きな強味であると思われる。それによって、生産や研究・エンジニアリングの規模の利益、

及びマーケティングの規模の利益を得ることが出来、同社の競争力の源泉は一つには、そこにあると考えられる。

同社の組織の概念図は、第B-2表のようであり、取締役会は既に述べたように、内部の家族、及び少数の株主からなっている。ただ1人、社長のK氏のみは、家族ではない。つまり、この同族の支配者は、同族でないK氏の能力を持つことによって、同族の弱点を補っているように見える。B-2図にみるように、機能別の組織である。同社の部長クラスの経営者と取締役（ディレクター）とは同一人ではなく、取締役会のメンバーと部長クラスの経営者とは分離している。所有による支配が、少数のグループに集中している場合に、取締役のメンバーと部長などの経営者のメンバーとが、分離することがあり得るということの一つの例であり、同じ現象は、フィリピンにも見られたのである。

日本では所有と経営が分離しているので、取締役会のメンバーと経営者のメンバーとはほとんど一致している。これと反対の現象が、ここに見られるのである。このような、中国人による支配の会社に対して、プミプトラ政策は、その公開を要求している。

同社は、1990年までに、株式の約30%をマレー人に公開しなくてはならない。それによって、その会社の支配者も変わりうるかもしれない。

同社の最高の意思決定はいかに行なっているであろうか。ここで三つの組織が重要な役割を演じている。一つは言うまでもなく、取締役会であり、最高の方針を決定する。次に重要であるのは、会長と大株主1人と社長のK氏と3人による合議体であり、これは、いつも必要に応じて会合し、戦略的な意思決定を行なっている。この3人による意思決定は、最も重要な意思決定機関であるように見える。そして、このような実質的な支配者3～4人による意思決定という形態は、セラングル・

ピューターの場合もみられるところであった。その下に、機能別に委員会があり、たとえば、マーケティングのミーティング、生産のミーティング、地域のマネージャーのミーティングなどがあり、これらが、機能別の問題について意思決定をやっている。

計画と意思決定。戦略的な意思決定は、既に述べたように、取締役会と3人の幹部が決定をしている。計画の内容としては、同社は、長期総合計画は持っていない。すなわち、戦略的な意思決定は、総合計画の中で決定するのではなく、個別的に決定を積み上げることによって、行なっている。

年度計画は、毎年、予算をたて、それによって、販売予測、生産計画などをたてている。それに基づいて、毎月の計画をたてている。しかし、同社の環境やマーケットの変化は、技術革新その他によって、将来は早いものと考えられる。たとえば、固形石鹸は、同社の重要な製品であるが、それが洗剤に変わっていく可能性もある。このような、機会と脅威に対して、企業が戦略的に意思決定をしていくことについては、まだ、そのシステムがなく、また、弱いと考えている。

同社は将来、計画部を作り、戦略的な意思決定のシステム化を計ることが、重要であると考えている。このように、戦略的な意思決定が、まだ、システム化されていず、しかも、その必要性が大きいということは、セラングル・ピューターの場合にも同様であった。

同社の目標と基本的な哲学は何か。基本的な目標として、成長や利益が重要であるという。一方、会社の哲学として強調されているものはない。それらについて、書いたものもない。その点、松下電器、その他の日本企業が、会社の哲学を強調するのと、異なっている。しかし、同社は書かれた哲学はないが、次のようなことが重要であると考えていると言う。第1に、品質のよい食品を、消費者に提供すること。すなわち、消費者へのサービ

スである。第2には、社会に奉仕することであり、特に、地域社会や地域の政府との調和が、重要であると考えている。

同社には、計画部はないが、財務部が予算をたてている。また、新製品の開発については、兼任のプロジェクトチームを用いることがあると言う。すなわち、新製品の必要性を、営業部が、多くの場合見つけてき、それを研究開発部へ持っていき、研究開発部が開発を行なう。それを、評価パネルで評価をする。そのパネルによる評価は、主として財務的なものである。このような開発は、フルタイムのリーダーを持つ、パートタイムのプロジェクトチームによって行なわれることが多いと言う。

同社の組織図は、第B-2表にみるようになって、既に見たように、機能別組織である。人員は、生産部門に800人、本社に50人、営業部門に400人居る。営業部門に400人の人を配置し、強力なマーケティングを行なっている。このような強力なマーケティングは、同社の競争力の一つであるようである。同社は、後に述べるように、五つの営業所を持ち、そこに400人のセールスマンを配し、その営業所から、あるいは卸売店に、あるいは小売店に直売し、輸送業務も行なっている。このような強力な販売経路は、既に25年前から持っているものであるという。

人事。同社には、労働組合があり、フード・インダストリー・ユニオン (Food Industry Union) と、会社と労働協約を結んでいる。労働協約の内容は、見るができなかったが、労働条件の一つとして、賃金はどのように決められているであろうか。他の訪問会社、セラングル・ピューターの場合をとってみると、それは職務給である。職務給形態の賃金は、マレーシアにおいては一般的であると考えられる。それは、マレーシアの日本系の企業においても採られている制度である。給与体系は、ブルーカラーとホワイトカラーで

異なり、ブルーカラーは日給制であり、ホワイトカラーは月給によって支払われる。また、ブルーカラーとホワイトカラーでは、有給休暇の与え方が異なっており、ホワイトカラーに有利に決められている。このような、ホワイトカラーとブルーカラーとを区別する労務管理の方針は、日本の企業と異なるところである。

同社では、従業員に洋服は支給しない。これは、しかしながら、マレーシアの企業の一般的な特徴であるかどうかは、一概に言うことはできない。なぜなら、セラングール・ピューターでは、1年に3着の制服を支給しているからである。

マレーシアでは、三つの人種がある訳であるが、現場においては、三つの人種を混ぜて配置をしている。それは、別々に集めて配置するとグループを作り、対立するおそれがあり、また、色々の人種によって、休み日（ホリデー）が異なっているので、混ぜないと、操業が停止する日が出てくるからである。

ボーナスは年2ヵ月支払われる。これは、一般的な支給率のようである。同社の賃金水準は他よりも少し高いと言うことである。

工場を見学してみると、工場の中に、スローガンなどがかかげられていることもなく、また、朝の朝礼もなく、グループ活動もない。このような、モチベーションのための小グループ活動はやっていないようである。これは、他の訪問会社である、セラングール・ピューターの場合も同様であった。セラングール・ピューターの場合には、地域社会のある種の運動に参加することを、呼びかけているポスターが、一つ見上げられたが、このような運動に対する考え方が、日本の企業とは、異なっているようである。

工場を見学しても、案内の職員にあいさつをするようなことはなく、ややよそよそしく感じられた。これは、日本の企業の工場見学の場合と異なった態度であり、経営者と労働

者が分離しているのではないか。しかし、同社の従業員のモラルが低いかどうかは分からない。同社の従業員の退職率は年15%ないし20%であり、女子が従業員の中で、2～3割を占めていることを考慮すれば、必ずしも高いとは言えないのではないか。しかし、この率は、日本の関係会社の退職率よりも、2倍程度高いようであり、この点、日本の企業の従業員の方が、モラルが高いと言えるだろう。

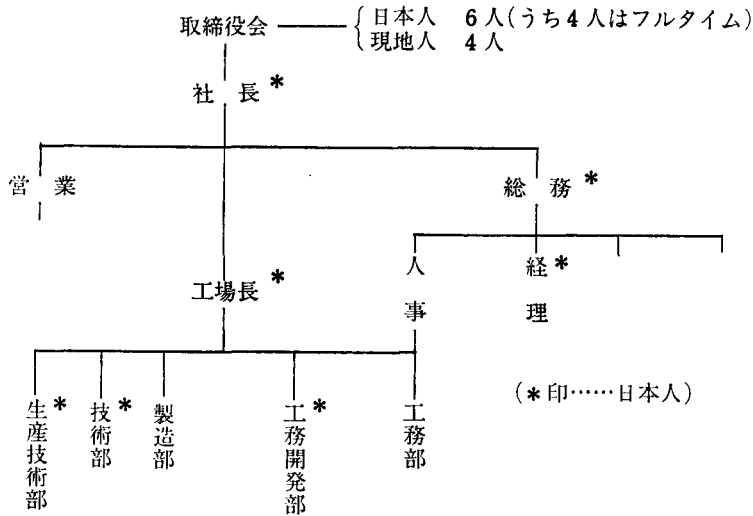
同社の工場見学をしてみると、その設備は、大規模な、自動的な原料の流れのシステムを持っており、また、そのコントロールも中央に集中しており、りっぱな設備のようにみえた。操業のコントロールにコンピューターは使っていないが、非常に自動化されており、この設備の優秀さは、おそらく、同社の競争力の重要な武器であると考えられる。食用油の精製や、石鹼を製造するための設備は、主にヨーロッパから輸入している。同社は、このような設備を設計し、設置する、エンジニアリングの能力があり、グループ内の他の会社の工場のエンジニアリングを、このラムスーン・オイルによって集中的に行なっているということであった。

また、すぐれた研究室を持っており、工学、化学などの専門家を持っているばかりでなく、25人のスタッフをここに持っている。研究室の主たる任務は、品質管理のためのテスト、品質改良のための研究、新製品の開発をやるばかりでなく、設備のシステムの研究も行なっている。この研究室は、グループでのセンターになっている。

工場は、3交代で、1日24時間、運転されている。女子も働いているが、女子は2交代で勤務しているとのことである。

同社の販売経路が、強力であることは、既に述べた。同社は、五つの営業所に、400人のセールスマンを配置し、卸売を経由するばかりでなく、小売店への直売をも、行なっ

第C-1表 Ajinomoto Malaysia の組織の概念図 (15年目)



いる。同社の売掛期間は非常に短かく、1～2週間で回収するということである。このように回収期間が短いのは、そのブランドが強いからであろう。小売の-marginは、わずかに5%であるということである。マレーシアにおける、小売の-marginは、日本よりも相当に低いということは、後に、日本の企業についても述べるところであるが、同社の扱い製品の-marginも低い。

以上、ラムスーン・オイルの特徴をまとめてみると、同社は、家族支配の会社であり、株式を公開していない。したがって、やや秘密主義であり、売上げ高も、他に公表することをしていない。また、取締役は、同族、または少数の株主で占めており、社長のK氏を除き、大株主が取締役を占めていることになる。この意味では、所有と支配とが、一致している。これは、マレーシアの企業の一般的な特徴である。戦略的な意思決定は、大株主たる家族2人と、社長のK氏が常に集まって、行なっており、それを取締役に提示して、最終的な決定を行なう。同社の強い競争力は、第1に、それが多国籍企業であり、アジア地区に多くのグループ企業を持っているということである。8社がグループをなしているこ

とによって、規模の利益を得ることが出来る。なぜならば、原料、生産システム、販売経路などを共有することが出来るからである。また、同社は、大規模な生産プロセスを持っており、優れた設備を持っている。このように、優れた大規模の設備は、第2の競争力である。第3に、強力な販売経路を持っており、五つの営業所に、400人を配置している。最後に、研究開発に力を入れており、品質の優越性を持っている。他方、競争上の弱点としては、化学的な洗剤を、まだ手がけていない。これは、マレーシアにおいても、将来の重要な製品であると考えられる。また、戦略的意思決定を、長期計画によって、体系的に行なうということをやっていない。同社が持っているのは、短期計画だけである。意思決定という側面では、全般管理のための、部長会議のようなものではなく、機能別の委員会を持って、それによって意思決定をやっている。したがって、意思決定の全体の統合は、社長が行なったり、また、3人の最高経営者の会議によって、決めることになっているようである。労務管理の側面では、小集団活動もなく、また、スローガン、その他の、動機づけのための運動も行なっていない。また、洋服

を支給することもなく、工場見学において感じられるものは、やや、よそよそしい態度であった。

C マレーシアにおける日本の関係会社5社の実態

I 輸出代替型

1 味の素マレーシア (Ajinomoto Malaysia)

(1) 業績と事業概要及び進出についての意思決定

同社の概要は、A-2表にみるように、売上げ高、約30億円。総資本利益率、利子前・税前の利益で、23%であり、業績は極めてよい。人員は約270人であり、その内訳は、男子210人、女子60人である。

同社の市場占有率は、約70%であり、圧倒的な強さを誇っている。同社の主力製品は、味の素の販売であり、その他、若干のレトルト食品、たとえば、中華料理・コロッケなどのレトルト食品をも、売り出している。

マレーシアへの進出は、既に15年を経過しているが、現地への進出は、味の素の輸出代替型の、海外工場を作るという戦略の一環として、作られたものである。それは、輸出代替型であり、原料もほとんど自給しているのので、本社の得ている利益は、配当、技術指導料に限られる。しかし、元々、輸出が、次第に困難になるという環境の中で、現地で生産を開始し、それによって、味の素のブランドを強め、将来の市場を確保するということが、進出のねらいであったようである。同社の自己資本比率は70%であるが、過去の製品構成が、味の素を主力としているために、その成長率は、約10%であった。したがって、将来、多角化をし、それによって、成長率を高めることが必要であると考えられている。

(2) トップマネジメントと支配

同社の組織図は、第C-1表に見るよう

あり、取締役会は10人であるが、その内、6人を日本人が占めており、内4人はフルタイムの現地勤務の者である。残りの4人の取締役は、現地の外部の人であり、実業家その他を依頼している。4人の内、2人は中国人である。取締役の1人、会長は、マレーの製造業協会の会長（フェダレーション・オブ・マレー・マニュファクチャラーズ）の会長である。このような有力者を会長に依頼するというのは、マレーシアにおける、日本系企業の一般的なパターンである。おそらく、その政治力を利用するということに、その意図があるであろう。

日本人は、社長、総務担当、工場長、及び、三つの部長の地位を占め、鍵になるポストは、これら6人の日本人によって占められている。8人の部長のうち、中国人が3人、マレー人が1人、残りの4人は日本人である。このように、日本人以外は中国人が多いことは、注目すべきであろう。

味の素の本社の持株比率は、60%であり、残りの40%は、公開をしている。ここでは、特定のパートナーと、組んでいる訳ではない。この形は、マレーシアにおける、日本の多国籍企業の一般的な形態であり、この点、フィリピンと異なっている。これは、おそらく、マレー人で優れた経営者、あるいは相手としてよい企業を得ることが、困難であるからであろう。将来、味の素本社の持株比率は、30%まで下げることが、要求されており、公開株の3分の1は、マレー人に持たせることが、期待されている。この意味では、次第に、フェイドアウトすることが、要求されているのである。しかし、持株比率が30%になっても、本社の支配力は、その移転しつつある技術力、及び経営力に依存するのであり、30%の持株比率に下がることは、決して支配権を失うことには、ならないであろう。

支配力は、派遣人事によって行なうこともできるが、マレーシアの原則は、外国人は2

人ないし3人を限度とするということであるから、6人の日本人は、さらに減少せねばならないであろう。これらの経営者の現地への滞在期間は、やや長い。社長は、設立時にいたほか、他に移って、再び、この社長になってから、既に3年を経過している。総務担当は6年、技術担当は3年を経過しており、比較的長い滞在である。このような長期の滞在は、現地において、正しい戦略的な意思決定をするためには、必要であろう。しかし、本人及び家族にとって、海外勤務は問題であるかもしれない。一般的には、マレーシアの生活環境は、悪くはなく、案外、楽しんでいくということである。

同社の将来の経営戦略は、多角化である。このような戦略的な意思決定は、現地で長期計画を立てた上で、本社の承認を受けるということである。

(3) 目標と経営戦略と戦略的意思決定

同社の目標は、

売り上げ高の成長、利益、多角化、現地化への対応

などである。同社の売り上げ高の成長は、今まで10%であった。しかし、将来、それが低下することが予測される。そこで、その成長率を維持するためには、ライフサイクル末期の味の素の他に、色々な食品に多角化することをめざさなければならない。

同社の総資本利益率は、高いので、利益率については、当面、問題はないであろう。

現地化への対応としては、前述の株式の公開が、目標になる。同社としては、30%まで本社の持株比率を低下させるにあたって、その支配権を失わないように、支配力を持つ取締役が送りこまれないようにすることを、注意しなければならない。

次の問題は、部長クラスの教育であり、次第に現地人に、地位を譲歩するにあたって必要になってくる。そのためには、日本に送って教育し、また、現地の教育機関に派遣した

り、オン・ザ・ジョブの教育も行ないつつある。

(4) 計画と規則

長期計画は、本社でフォームを規定しており、3年間の製品構成・設備投資・要員計画・利益計画・資金計画など、約20ページのものをつたてる。これは、毎年、改訂されている。この長期計画に基づいて、さらに、20ページ程度の年次計画をつたてる。

このような、長期計画は、まず、自主的にたて、それから本社の承認を受ける。

同社の原材料は、完全に自給しており、本社から買うものは、ほとんどない。また、販売地域も、マレーシアに限られており、本社の計画と、統合する必要はほとんどないから、自主的にたてることが、適しているのである。

年度計画は、前述のように、長期計画に基づいて、自主的にたてている。

(5) 組織

組織は、第C-1表にみるようであり、機能別の組織を採っている。組織図にはないが、小さな研究所も持っている。これは、おそらく技術部の下にあるのであろう。営業部の下に、地域別な営業所を持っていない。それは、外部の卸売店を利用している。

(6) 人事

同社には、約270人の従業員がいるが、このうち、大学卒は、日本人6人を除き、現地人8人にすぎない。マレーシアには、大学卒は、非常に少なく、会社もまた、多くの大学卒を持つことが出来ない。ここに、現地の経営者の供給に問題があると考えられる。上級中学卒業者は60人、下級中学卒業者は80人であり、中卒でない者、すなわち、小学校卒業者と、中学校には進んだが、資格試験に合格していない者は、残り約100人であり、女工の大部分は、そうである。約半分以上が、中卒以上の学歴を持っているということは、他の現地会社よりも、高い学歴である。これは、おそらく、英語をコミュニケーションに

第C-1-2表 Ajinomoto Malaysia の賃金表の一部

SCHEDULEC SALARY SCHEME			
DIVISION 10			Salary Scale :
Salary Scale :			\$ 205 \$ 15 × 3 \$ 250.00
\$ 160 \$ 13 × 10	\$ 290.00		\$ 250 \$ 17 × 5 \$ 335.00
			\$ 335 \$ 19 × 4 \$ 411.00
			\$ 411 \$ 21 × 5 \$ 516.00
DIVISION 9			
Group A. Dispatch rider, Driver, Receptionist, Telephone Operator.			DIVISION 7
Salary Scale :			Operator, Clerk, Mechanic, Electrician, Storekeeper, Laboratory Assistant, Boilerman, Assistant, Chargehand and Chargehand.
\$ 175 \$ 13 × 4	\$ 227.00		Salary Scale :
\$ 227 \$ 14 × 5	\$ 297.00		\$ 290 \$ 18 × 3 \$ 344.00
\$ 297 \$ 16 × 5	\$ 377.00		\$ 344 \$ 20 × 5 \$ 444.00
Group B. Process Operator, Laboratory Assistant, Storekeeper, Mechanic, Electrician, Clerk and Salesman.			\$ 444 \$ 23 × 5 \$ 559.00
Salary Scale :			\$ 559 \$ 26 × 6 \$ 715.00
\$ 175 \$ 13 × 4	\$ 227.00		DIVISION 6
\$ 227 \$ 14 × 3	\$ 269.00		Mechanic, Electrician, Clerk, Storekeeper, Operator, Salesman, Assistant Foreman, Foreman and Laboratory Assistant.
After reaching \$ 269.00, there will be an automatic upgrading to Division 8 with a starting salary of \$ 284.00.			Salary Scale :
DIVISION 8			\$ 340 \$ 20 × 3 \$ 400.00
Operator, Clerk, Laboratory Assistant, Mechanic, Electrician, Storekeeper, Salesman, Pack-er Supervisor, Driver Supervisor.			\$ 400 \$ 22 × 5 \$ 510.00
			\$ 510 \$ 25 × 6 \$ 660.00
			\$ 660 \$ 28 × 6 \$ 828.00

使うことの必要性からきているであろう。また、会社の名声が高いために、優れた人が来ることによるかもしれない。労働組合に、会社の従業員は加入しており、フードインダストリー・エンプロイズ・ユニオンという全国組織の労働組合と、味の素と交渉し、労働協約を締結している。すなわち、組合は全国組織、会社は会社単位ということで、労働協約を締結するのである。労働協約に基づいて、賃金は、第C-1-2表のように定められている。これによると、組合員の昇進は、ディビジョン10から、ディビジョン6までであり、それぞれ職名が分かれており、また、その等

級に応じた給与が、決まっている。最低と最高の差は、約2倍程度であり、職務給の形を採っているものと考えられる。同じ職名が、異なった職級にわたっているのは、職務が変わるか、または、昇格によるものと考えられる。

(7) モチベーション

昇進は、勤務評定によって行ない、また、昇給もまた、勤務評定によって行なう。年功序列型の昇進、昇格、昇給は、マレーシアには適しない。そして、業績や能力に応じて、給料に差をつけることは、この国では、大きく行なわれ、また、それが重要である。年功

を考えるのは、同じ能力であるが、どちらかを選ばなければならないという時に限る。

終身雇用はどうか。これは、会社の方針であり、また、今まで成長してきたので、解雇の必要はなかったのである。しかし、日本人的な組織に対する忠誠心は、期待することができない。退職率は、下の方に高く、しかも、入社後2～3年に多い。退職率は、年間5%程度であり、他社よりも低い。前に述べた、ラム・スーンオイルの場合には、年間20%程度である。ということと、比較することができるであろう。中堅や上層は、退職することが少ない。しかし、中堅者で、他に行けば、高い給料がもらえる時には、退職をするが、他に転用できる技術は、ここでは少ない。

動機づけとして、重要であるのは、日本人と現地人と区別しないばかりでなく、現地人をも区別しないことが重要である。三つの民族を公平に、取り扱う必要がある、その点、多民族であるので、注意をする必要がある。

人種による生産性の違いがあるか。中国人系は、よく働くが、金銭に対する欲求が強い。マレー人は、苦痛を伴う仕事は、やりたがらないが、よく働く。単純作業は日本人とその能率が変わるところがない。むしろ、マレー系の女子の方が、単純作業については、生産性が高いくらいである。マレー人は、イスラム教徒である訳で、その宗教心は高い。金曜日の昼には、会社は、モスクまで送って、礼拝を助ける。しかし、マレーのイスラム教徒は、仕事と宗教とが、対立するとは考えていない。イスラム教は、むしろ、よく働くことを奨励している。

なお、従業員には、年間、洋服を2着支給しており、その制服を着て労働をしている。

(9) 生産

工場を見学してみる。その規模は、日本とは異なり、中規模の生産能力であると言える。しかし、最近の技術は、おしみなく、ここに移転している。技術の売り惜しみをやっ

ている訳ではない。もし、その技術が外部に漏れることがあっても、それはやむをえないと考える。また、ここには研究室もあり、ここで開発した技術も持っている。

設備の中央コントロールシステムを持っているが、それを、コンピューターによってコントロールしている訳ではない。コンピューターは、後の維持が大変であるからである。

工場は、3シフトによって労働している。しかし、包装部門は交代でやっている。日本から原料、その他を輸入することは、ほとんどない。90%は、現地の材料・その他によっている。日本から持ち込むのは、試験用の薬品とか、酵素などに限られる。したがって、本社に支払うのは、配当とロイヤリティだけであり、経営指導料を払っていない。要するに、生産設備による生産の原理は、本国と全く同じであり、ただ、原料が違うこと、規模が違うことのみである。

(10) 販売

同社の市場占有率は、約70%であり、競争相手はいるが、その相手の経営が苦しいので、現在、味の素が、それに対して、技術を教えているところである。同社は、味の素の強いブランドによって、市場の支配的地位を占めているといえる。販売経路には、三つの経路があり、一つは、中国系の卸売店を経由するものである。これは、流通の大部分を占めている。第2には、マレー系の卸売店を経由するものであり、この割合は増加しなくてはならない。第3には、小さな問屋に直売するものである。同社の販売経路は、専属ではなく、開放的な販売経路政策をとっている。販売経路についての問題点は、中国系の問屋から、次第にマレー系の問屋に、移していかなければならないということである。

(11) 財務

同社の売上高は、約30億円。総資産は20億円であるが、このうち、土地・建物は賃借りをしている。土地は、この国では、国有地を

工場団地として提供することが多く、賃借りをすることは、一般的である。利益は、利子・税前で、4.8億円であり、総資産利益率は、約23%に達することは、既に述べた。自己資本の比率も70%であり、極めて、財務的な業績のよい企業だといえる。

(12) 日本式経営の持ち込み

同社は本国の生産技術を、全面的に移転している。また、味の素のブランドも、日本から持ってきたものである。

(13) 成功要因

同社の成功の要因はどこにあるか。まず第1に、輸入によってブランドを確立し、品質に対する信用、また、知名度が圧倒的に高いということである。それをささえているのは、本国における、味の素の製造についての、高い技術水準であると言えよう。また、このような知名度の高い製品を作っている会社であるということと、採算がよいということからくる、待遇のよさから、従業員のプライドが高く、モラルが高いということが、成功の一つの要因であり、それ自体、成功の一つの尺度であると言えよう。味の素のような、簡単な製品において、競争相手が発生しても、有利な競争をすることができないということは、興味あることである。

(14) 現地の経済と社会に与えた効果

同社の原地に貢献している効果としては、まず、労働力の雇用があげられる。同社は、270人の雇用を提供している。また、同社は現地の材料を利用しており、これらを通じて、輸入を節約している。

(15) 問題点

問題点の第1は、人材の養成であり、ここでは、マレー系の人を5割以上雇用し、また、幹部にも登用していかななくてはならない。そのために、教育をする必要がある訳であるが、マレー系の人々の能力に、多少問題がある。人種が多様であるので、これらを平等かつ民主的に扱わなければならない。

日本の企業に対する批判は、現地の経営者の話では、それほど感じないということである。マレーシアでは一般的に、日本企業に対する反感は少ない。むしろ、中国人に支配されるよりも、日系企業がいる方がよい、ということも、その一つの理由であるかもしれない。

〔要約〕

以上述べたように、同社は、パートナーなしで、日本の本社が株式の6割を持ち、また、主要なポストを日本人が独占し、強い支配力をおよぼしている。しかし、将来、次第に、株式、経営者のポストを現地人に移譲することが、期待されている。業績は、総資本利益率・自己資本比率・成長率からみて、非常によいが、しかし、味の素のみでは、成長率に限界があり、次第に多角化していくことが必要である。同社の成功の理由は、味の素の強力なブランドと、それを支える技術力にあると言える。

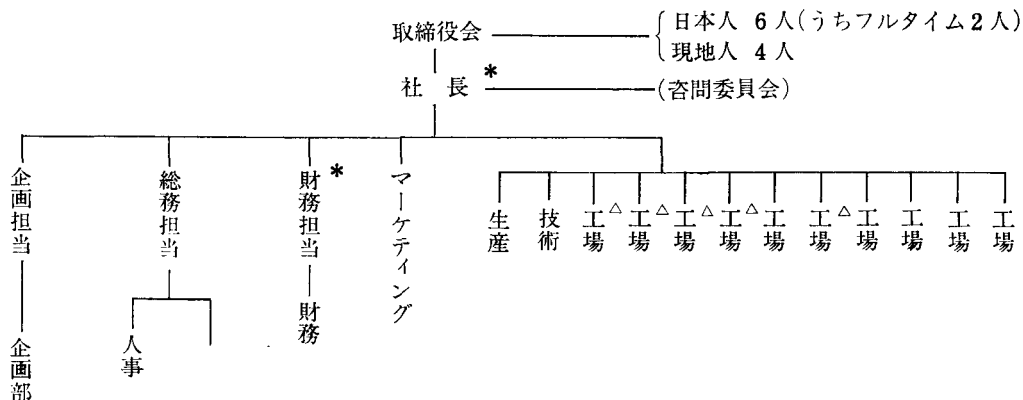
2 松下エレクトリックカンパニー

(Matsushita Electric Co., Malaysia)

(1) 業績と事業及び進出の意思決定

同社は、テレビ・電気炊飯器・アイロン・電気冷蔵庫・ステレオ・扇風機・蓄電池などを作っている家庭電器の総合メーカーである。最近はカラーテレビの売上げが、増大しつつあるということである。売上げ高は、約100億円であり、同社の市場占有率は、第1位である。第A-2表にみるように、従業員は約1000人であり、総資本利益率は、14.6% 過去10年間における売上げ高は、10億から約10倍になっており、高い成長をした企業である。この間、従業員も200人から1000人になってきている。製品の大部分は、輸出代替型であるが、このうち、スチームを使わないアイロンは、生産センター型であり、製品の大部分は輸出をしている。日本では、スチームの出ないアイロンは、作っていない。製品

第C-2表 Matsushita Electric Malaysia の組織の概念図 (10年目)



(註) (1) *印は日本人, △印は日本人顧問。
 (2) 日本人は別に技術指導を入れて11人。
 (3) 工場とは生産現場を言う。

の原価は、一般的に、生産規模が、日本に比べて極めて、低いために、原価は日本に比べて、やや高い。その高さは、10%程度である。しかし、生産センターであるアイロンは、日本よりもむしろ安く、乾電池もまた、生産センターではないが、オートメーション化しており、そのコストは、日本よりも安い。会社が設立された理由は、前首相である、ラーマン首相が、松下電器に現地生産のための進出を、要請したためである。すなわち、トップダウンによる決定であるといえる。かつて同国は、100%の家庭電気製品を輸入していたのであるが、この輸入を節約するために、現地に生産会社を作ること期待し、また、その場合に、日本での最大の家庭電器メーカーである松下に、進出を要請したものである。松下本社は、同社を持つことにより、配当、特許に対するロイヤリティ、部品の輸出（経営指導料を取っているかどうかは、明らかでない）などの利益の他に、松下製品のブランドを確立し、将来の製品の売り込みのための市場の確保を計ることができる。

同社は、孫会社として、40%出資の販売会社を持っている。それは、専属的な販売経路であり、そこから、小売店に販売をする。ま

た、アフターサービスを行なう。このように、同社は、フィリピンにおけると同様に、子会社の販売会社を持ち、販売経路を確保している。松下エレクトリックの他に、松下は、マレーシアに、他の二つの生産センター型の会社を持っている。一つは、松下インダストリアルコーポレーションであり、これは、ウィンドー型のルームクーラーを作っている。その大部分は輸出される。他は、松下エレクトリックコンポーネンツ社であり、ここでは、可変抵抗器を作っている。この製品も大部分は輸出される。

(2) トップマネジメントと支配

第C-2表の同社の組織図にみるように、10人の取締役のうち、6人は日本人であり、そのうち、2人はフルタイムの日本人である。他の4人は現地人である。会長のオマール氏は、著明な経営者である。日本人は、社長以下、財務担当を占めるが、他は、総て顧問であり、別に、技術指導をしている者、4人を入れて、合計11人である。主要なポストを占めているのは、第C-2図にみるように、2人であり、他は、顧問という形である。顧問は、工場長と共に、協同で意思決定を行なう。この状態は、現地の経営者に、次第に、その

ポストを明け渡してきた結果であり、事実、6年前には、会社の主要ポストは、ほとんど日本人が独占し、会長・社長・工場長・全般担当、それから、総ての工場長とスタッフ部門の部長は、1人を除き、日本人で占め、部長以上で、日本人が15人いたのである。これに比べれば、著しい経営のポストの移譲が進められてきたといえることができる。15の管理職のポストから二つのポストへという変化は、多国籍企業の一つの変化の、典型的な例と言えるであろう。これらの経営者のうち、トップクラスは、勤続年数は長く、社長は8年、財務担当は4年目を迎えている。ただ、問題は、顧問（アドバイザー）がどのような権限を持っているかであり、いっしょに技術面で話し合いをする。しかし、人事管理や、日常の生産管理は、部長たる現地人に任せている。新製品導入や設備投資などの重要な決定は、共に決定をするということである。

株式の保有の割合は、現在、松下電器の本社が持っているのは、43%にすぎない。ここ数年のうちに、約25%の株式を公開し、売ったのである。それらは、マレー系へ行くことを期待したのであるが、その一部はシナ系に流れてしまった。これは、やむを得ないことであると考えられている。しかも、将来、この43%の株式は、30%までに減らすことが期待されている。株式の松下保有以外は、総て公開され、従業員にも販売されている。特定のパートナーが持っている訳ではない。この点もマレーシアの一般的な傾向と一致している。

(3) 目標と経営戦略

同社の目標としては、売上げ・利益の他に、現地の会社として、現地化を進めることをあげている。現地人のための現地人による経営というのが一つの方針である。このためには、階層別の訓練をしなければならない。すなわち、部長・課長・監督職・新入社員ごとの訓練のカリキュラムがあり、これらの訓練を行

なっている。また、日本への派遣による研修は、1ヵ月ないし1ヵ月半をかけるのであるが、これまで約20人を派遣した。日本での研究は枚方での1週間の教育の他、各工場において行なわれている。松下の海外子会社の研修の体制は、非常によく確立されており、他社も注目しているところである。

目標達成のための経営戦略として、製品構成を変えていくことが考えられる。たとえば、カラーテレビの売上げの増大率は、当初の予想よりも高いので、その割合を増やしていくが必要になる。しかし、現在、製品の品目は多く、多種少量生産を行なっているので、これ以上に、製品を増やすことが有利であると言えるであろうか。また、同社では、生産センター型の会社は、別の会社によって行なっているので、この企業が、生産センター型になっていくことが、有利であるかどうかは、分からない。スチームを使わないアイロンについては、生産センターである訳であるが、おそらく、生産センター型の経営管理の原理は、輸入代替型とは、若干異なっているので、別会社とすることが、有利なのであろうか。

(4) 計画と意思決定

長期計画は、5年の長期計画と3年の長期計画を持っている。この会社は、輸出代替型であり、現地の需要を予測しながら、意思決定を行なっていく必要があるので、これらの戦略計画は、こちらでたて、その承認を本社から受けるということである。部品の輸入を相当に行なっているので、ある程度、本社の計画と統合する必要があるからであろう。しかし、他の生産センター型の2社の場合には、長期計画は日本でたて、日本本社のコントロールは強い。また、その販売も、日本の親会社が行なっている。この点、この会社は異なっている。

(5) 組織

組織図は、第C-2表にみるようであり、各工場は独立採算を営んでおり、したがって、

第C-2-2表 松下エレクトリクの賃金表の一部

SALARY SCHEDULE			
Foreman	\$ 500 × 43 × 14 = 1102	Technician (Ⅰ)	\$ 500 × 43 × 14 = 1102
Asst. Foreman	\$ 415 × 35 × 9 = 730	Technician (Ⅱ)	\$ 380 × 35 × 9 = 695
	\$ 730 × 38 × 5 = 920		\$ 695 × 38 × 5 = 885
Chage	\$ 307 × 27 × 9 = 550	Technician (Ⅲ)	\$ 280 × 27 × 9 = 523
	\$ 550 × 30 × 5 = 700		\$ 523 × 30 × 5 = 673
Asst. Charge	\$ 270 × 25 × 9 = 495	Clerk (Ⅰ)	\$ 500 × 43 × 14 = 1102
	\$ 495 × 27 × 5 = 630		\$ 380 × 35 × 9 = 695
Specialist	\$ 380 × 35 × 9 = 695	Clerk (Ⅱ)	\$ 695 × 38 × 5 = 885
	\$ 695 × 38 × 5 = 885		\$ 280 × 27 × 9 = 523
Production Staff Ⅰ 〔すいせんと能力〕↑	\$ 280 × 27 × 9 = 523	Clerk (Ⅲ)	\$ 523 × 30 × 5 = 673
	\$ 523 × 30 × 5 = 623		\$ 245 × 25 × 9 = 470
Production Staff Ⅱ 〔すいせんと能力〕↑	\$ 245 × 25 × 9 = 470	Clerk (Ⅳ)	\$ 470 × 27 × 5 = 605
	\$ 470 × 27 × 5 = 605		\$ 190 × 20 × 9 = 370
Production Staff (Ⅲ)	\$ 190 × 20 × 9 = 370	Clerk (Ⅴ)	\$ 370 × 23 × 5 = 485
	\$ 370 × 23 × 5 = 485		Driver
Production Staff(Confirmed)	\$ 165 × 17 × 9 = 318	Gardener	\$ 390 × 23 × 5 = 505
	\$ 318 × 19 × 5 = 413		\$ 145 / \$ 165 × 17 × 9 = 318
(Probation)	\$ 145		\$ 318 × 19 × 5 = 413

(註) 中の数字は年昇給額, 右の数字は昇給回数を示す。

事業部制を採っている。このような独立採算は、本社の松下の考え方を取り入れたものである。

組織図には示されていないが同社は40%出資の専属の販売会社を持っている。

(6) 人 事

同社の従業員は労働組合に加入している。労働組合は Malaysia Electrical Industry Workers' Union であり、この全国組織の労働組合と松下と交渉を行ない労働協約を結んでいる。組合の支部は代表権を持っていない。この形もヨーロッパと似ている。

労働組合とは別に組合の支部役員と会社側の経営者から成る労資協議会を持っている。これは日本式の移転の一つであり現地の会社には少ない。労資協議会において会社側の色々な事情を説明し、一種の経営参加の実をあげている。このやり方は現地ばかりでなくアメリカ系の会社もまた持っていないシステムである。

労資関係は比較的良く他社に一般的にはサボタージュが多いのに対して、この会社ではそのようなことがない。しかし松下が行なっている朝礼や七精神、社歌の合唱なども止めることを要求している。

賃金体系は第C-2-2表の賃金表にみるように職務給に依っている。しかも分類法ではなく Job rate に依る職務給である。賃金は基本給1本であり手当はほとんどない。もっとも超過勤務などの法定手当はあるのであるがボーナスは2ヵ月乃至3ヵ月が一般従業員に対して与えられるが管理職には3ヵ月から5ヵ月の幅でボーナスが与えられる。一般的にこの国でのボーナスは1月分程度であるから松下の賞与は他社よりも多いと言える。

退職手当の制度は無いが、会社と本人と両者の積立に依る退職積立金があり、その積み立てた分だけは利子を付けず支払われる。つまり積立式の退職手当を持っている。

同社の従業員約1000人の内、大卒は38人、

専門のカレッジ卒業者が40人であり、他社に比べれば多いと言えるであろうが、日本の会社の割合から言えば少ないと言える。この点、将来の幹部を育成する上に問題であると言えるであろう。

一般の従業員は高等学校卒業者が大半であり5年制の中卒を終ったものが最低の条件である。それは女子についても同様である。このように高い学歴を要求しているのは英語が出来る、それに依ってコミュニケーションが容易になるということを期待しているからである。

同社はホワイトカラーとブルーカラーを区別しない。この区別があるのがこの国の一般的な慣習であるが、松下では賃金の支払い方法も食堂も支給する制服も同じである。

同社は1週5日制である。マレーシアのような発展途上国で1週5日制というのは短い勤務時間であると言える。しかも大部分は1交替である。なおこの国では外資系の企業は皆5日1週5日であるということである。

人員の配置においては現場において色々の人種を混ぜて働かせるということを意識的に行なっている。そうしないと人種別にグループを作り互いに対立する恐れがあるからである。

(7) モーティベーション

同社は朝勤務時間に食い込んだ15分の朝礼を毎日行なっている。朝礼を行なう場所には松下の七精神の英語に翻訳したものが大きくかけられてあり、また別に五つの年度方針が書いてある。そして朝礼においては松下の社歌を歌う。また会社側の伝達の他に1人の従業員が選ばれてその感想を述べるということを行なっている。これに依って参加の感覚を持たせることになる。また制服を支給している。

終身雇用については特に制度として持っているわけではないが、今まで成長の過程で従業員を退めさせる必要はなかった。方針とし

ては終身雇用をとっているが年をとって能率の下がった者については検討すべきであると考えている。なお退職年齢は定っており男子は55歳、女子は45歳をもって退職することとしている。

年功序列制度はとっていない。この国では能力に応じて昇進や昇給を行なうことが社会の価値として必要であるからである。また賃金も職務給であることは既に述べた。さらに女子についてはサークル活動を奨励しており、ビッグシスターの制度を設け、ビッグシスターがサークルのリーダーとして色々な改善案、特に品質管理運動の推進を行なっている。会社はリクリエーション活動に積極的であり、それを奨励している。また立派な社員食堂があり実費で食事を提供している。このようなやり方も日本式を持ち込んだものと言える。

昇進であるが、昇進は能力に応じて行なう。日本式の年功序列はこの国には適していない。一般的に労働者の生産性はほぼ日本に匹敵するほど高いと言える。一方において日本式の労務管理を行ない他方において適正なる労働環境を与え近代的な設備を用いればマレー人の生産性は日本人とほとんど変わらないくらい高くなり得るのである。

退職率は平均して年間8.1%であり相対的に低い。特に女子が多いことを考えると8%の退職率は低いと言わねばならない。階層別に見ると下の階層の退職率が高く、上位・中位の階層の者は退職率は低い。今まで解雇はやったことはないが、終身雇用がよいかどうかは一概には言えない。

(9) 生産

製品は多様であり、売上高は100億円程度であるから、日本に比べて、どうしても多種少量生産になる。しかしある程度の自動化をはかり流れ作業も行なっている。工場見学をしてみると設備は非常に立派であり、日本式の生産システムを持ち込んでいることがよくわかる。工場には冷房はない。事務所にはあ

り食堂にもあるけれども工場にはない。この点はフィリピンと異なっている。聞くとここに依ると工場従業員は冷房を却って喜ばないということである。

この地帯は工場地帯であって他にも幾つかの工場がある。一帯に広々としておりあたかもカリフォルニアにいるような感じを与える。

部品の自給率は高く会社の方針として現地の要請に合わせて出来るだけ自給するようにしている。自給とは、外から買い得るものもあるがそれは少ないので工場内で自製するということである。例えばアイロンの部品の95%は現地から調達しておりその内85%は自工場で作っている。炊飯器の90%は自製している。扇風機の部品の80%、テレビの65%、冷蔵庫の65%は現地生産を含めた現地調達によっており、自給率は極めて高い。

ただ鍵になる部品、例えばブラウン管などは日本から輸入している。また鉄板も輸入している。鉄板の輸入関税は約5%でそれほど高くはない。しかし他の部品については約50%の関税がかけられる。製品の品質は日本のものに比べてそれほど遜色はないと言われる。品質水準については内地に送ってチェックを受けている。製品のなかでもアイロンは生産センター型であり、日本と全く同じ生産システムを持ち、月に6万個の生産を行ない90%は輸出をしている。

乾電池は生産センターではないがこれも大量生産を行っており、日本での生産コストとほとんど変りはない。

以上生産システムについては1週5日であり、多種少量生産を行っており、そのため自動化のレベルは低い。しかしベルトコンベヤーも使っている。

コストは多種少量生産をしている割合にはまた、部品を自製している割合にはそれほど高くはなく、日本に比べて10%ほど高い程度である。最近の技術改良の主なものもコーティングシステムやインジェクションマシンを

使った断熱の効率化などである。

(10) マーケティング

販売経路として直営の販売経路としての販売会社を持っていることは既に述べた。同社の流通経費は安く卸売りで小売価格の約10%、小売段階で15%、合計25%であると言うことである。日本ではすくなくとも流通経費は小売価格の40%以上であると言われているからそれに比べて低いことになる。これはやや高い生産コストを相殺することに役立っているであろう。

(11) 財務

同社の土地は賃借りをしている。これは土地を政府が持っているからである。同社は工場別に独立採算を営んでおり、この工場別に本社費も負担させ独立採算を行なっている。

本社からの部品の移転価格はコストプラス輸送費を基礎としており、これに用いる為替比率は3ヵ月毎に改訂している。最近における円高に伴い輸入価格は高くなりつつある。

借入は現地の銀行から行なうことが出来、またその金利も7~8%で安いのであるが、内部留保によってその借入の枠を利用することはない。

(12) 日本式の持ち込み

同社は既に述べたように松下式の経営システムを多く採りいれている。例えば毎朝、朝礼を行なり、七精神を唱和する、社歌を歌う、従業員の1人が朝礼においてスピーチを行なり、また制服を支給したり、また小グループ活動も行なっている。その他工場を歩くと提案制度が奨励されており、提案も多く出されている。また工場には日本式の品質管理も導入されている。労使間において労使協議会を持っている。その他、生産システムと強力な販売経路を持つマーケティングのシステムなども松下式をいれたものと言える。さらに工場別に独立採算を営んでいる。このように経営のシステムと労務管理とに松下式を採りいれているが、しかし給与体系のようなも

のは現地の価値基準に従っている。

(3) 成功要因

同社の成功要因は多様であると言える。先ず松下電器の生産技術の優越性に支えられた品質の優越性があげられる。次に松下式経営管理システムの導入による高い勤労意欲と独立採算による責任体制とがあげられるであろう。

〔要約〕

以上要約すると次のような特長を持っている。

同社の支配は4割の株式保有と若干の日本人経営者によって行なわれているが、鍵になるポストは次第に現地に譲渡し株式もやがては3割程度に減少することが期待されている。同社の生産体制は1週5日間であり発展途上国にしては進歩的であると言えるが、半面後に述べる生産センター型の経営に比べればやや厳しさに欠けると言えるであろうか。人事の面においては大学卒業生は少ないが一般従業員の学歴レベルは高い。動機づけのために朝礼や七精神の唱和など、松下式を持ち込んでいる。全体として見ると、多種少量生産を行ない、かつ部品の自製も行なっているので多少コストは高いと言える。

II 生産センター型

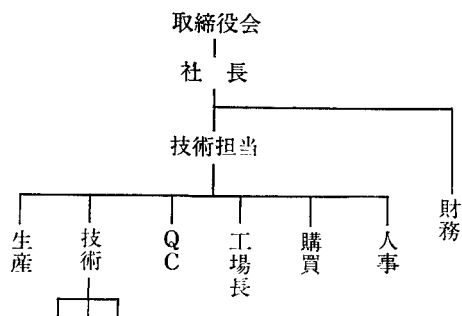
3 NEC マレーシア

(1) 業績と事業概要及び進出の意思決定

同社はトランジスターとICとを専門にする生産センター型の企業である。売上高は約25億円である。同社は日本電気が100%の株式を保有しており株式を公開していないので財務諸表を公表していない。したがって利益はどのくらいであるかはわからないが、最近経営は黒字であるとのことである。

従業員は約800人を使っており広々とした敷地の中で日本におけると全く同じ生産システムを現地に移植しその大部分を輸出している生産センター型の企業である。同社がここ

第C-3表 NEC Malaysia の組織の概念図 (4年目)



(註) 日本人は人事を除く全部の地位。別にラインにも、合計12人。

に進出したのは政治的に安定していること、労働力がすぐれていること、英語がよく通用すること、が主たる要因であり別に政府もエレクトロニクス産業を誘致していることに乗ったのである。現地の政府からはパイオニアリングインダストリーとしての指定を受けており、したがって法人税を支払うことがない。またフリーゾーンに位置しているので輸入関税も輸出についての税金を支払うこともない。この付近には三共や東芝が位置している。工場立地は約4万平方メートル、建物は4500平方メートルの工場を持っている。同社は創業を始めてからまだ(1979年現在で)4年しかたっていない。

ここにICの工場を作った主たる理由は世界的にICが不足しており、すぐれた日本電気の生産技術をここに移植して世界への供給の基地を作ることにある。言うまでもなく品質とコストにおいてこの企業は国際競争力を持っている。またそれは持たねばならないのである。

(2) トップマネジメントと支配

第C-3表のNECマレーシアの組織図に見るように取締役会の構成メンバーの中で日本人の占める割合は明らかでないが、社長以下主たる部長のポストはことごとく日本人が占めており、部長以外の日本人も含めて合計

12人が主たるポストを占めている。現地人で部長であるのは人事部長だけである。出資の割合も100%であり、これは一つには開業以来まだ4年目であると言うことと、他の理由は生産センター型であり本社の戦略に基づいてたてまた運用している会社であるから、また本社の最新技術をここに移植しているのであるから、日本の本社の強いコントロールが必要であるからである。

しかし同社に対して現地化の見地から30%は公開することが要求されている。これはプミプトラ政策の一種である。同社では経営に介入されなければ30%を外部に公開することは已むを得ないと考えている。しかしそれにも拘らず、本社の支配権は必要であると考え。それは技術革新の激しい部品工業であり、絶えず本社の技術の移転を行なう必要がある。その移転した技術が他に洩れることは望ましくないからである。公開すると言ってもパートナーを選んで組むことは全く考えられず、株式をただ一般に公開するだけである。その際従業員に優先株を分配することも考えている。

日本の経営者の滞在期間は、平均して3年程度を標準としている。

本社との関係では同社は本社の事業部の下に属しており、他方海外事業グループは労務、財務、経理などの援助を行なっている。

同社の本社に与える利益は配当、ロイヤリティー、部品の輸出の他に世界市場における半導体のシェアを高めると言うことにある。

将来マレーシアの政策に依り、この会社が株式の所有も3分の1程度になりまた経営者の大半もマレー人が行なうということになった場合に、技術革新の激しい生産センター型の企業経営はどのようになるのであろうか。

(3) 目標と経営戦略

同社の目標として売上げや利益が重要である。生産センターであるのでその製品構成はトランジスターやICなど少数の品目にしば

らなければならない。その戦略は本社が決定する。そしてその販売先も本社が決定する。具体的な長期計画はそのような本社の方針に基づいて、NECマレーシアが本社と相談しながら計画をたてる。

(4) 計画や規則

同社は3年の長期計画を持っている。これは大きな設備投資を必要とする設備産業であるので、長期の予測をして計画をたてる必要があるからである。しかしこの長期計画は戦略を主としたものではなく、売上高、生産量、設備投資、利益、資金など数量を主としたものである。この長期計画に基づいて毎年の短期計画がたてられる。今の決定を良くするために長期計画が建てられるのである。この長期計画は本社の方針に基づいてたてられることは言うまでもない。そしてその計画は毎年改訂される。

(5) 組織

組織図は第C-3表にみるようであり、機能別の組織をとっている。この組織図には販売はない。何故ならばそれは本社が行なっているからである。

(6) 人事

同社の従業員の90%は女子である。そして1週6日、3交替勤務の労働をやっている。学歴は相対的に高く最も多いのは中学校5年を終ったものであり、別に中学校3年を終ったもの、高卒などがまざっている。中卒5年が最も多い理由は矢張り技術集約的な作業であり、また英語の出来るものであることが望ましいからである。しかし英語の出来ないものも従業員におり、マレー語で教えることも必要になる。

労働組合は無い。しかし従業員の代表と話し合うことはやっている。ストライキは有り得るが政府はエレクトロニクス産業におけるストライキを禁止している。

終身雇用は特に政策として採っているわけではない。無能なものは退めて貰う他はない。

それは高度の技術を要する仕事を高価な設備を使いながらやっているのであるから已むを得ないのである。簡単に退めさせると言うわけではないが無能な者には仕事を与えていない。

定年についてはまだ決めてはいない。同社はまだ創立後4年であり、このような管理規則をこれから整備する必要があるのであろう。

(7) 動機づけ

同社は松下電器のようにユニークな労務管理システムを導入しているわけではない。しかし朝礼は毎朝10分間行なっている。また、イスラム教徒のために祈りをする部屋を工場の中に持っている。

新入社員の教育、その他の教育は熱心であり、新入社員については1週間の教育を行なう他、一部は日本に送って教育をする。日本には2週間滞在させることが一般的である。このような工場教育は勤労意欲向上に役立っているであろう。別に父兄の工場見学を毎月1回行なっている。高度の技術を要する作業をしている状況を父母がみること、モラルの向上に役立っていると言えるであろう。

従業員のモラルを計る一つの尺度として出勤率や退職率がある。出勤率は97%で高い。退職率は年間約11%であり、女子が大部分であるということからすれば、非常に低い退職率であると言える。女子の退職率は日本においてさえも年間2割を超えているからである。一般的にマレーシアの他の企業の退職率は15%、シンガポールでは3割以上になると言える。ここの退職率が低いのは従業員のモラルが高い他に、工場付近が田舎であり他に転職の機会が少ないからであると言える。階層別に見ると下の階層の者の退職率が高く、ミドルや上は少ないと言う。

(9) 生産

工業を見学する。工場内はエアコンディション化され、白いエプロンを着た女子工員が自動的に操作される機械を監視したり、また

顕微鏡を使って作業をしている。労働装備率は極めて高い。要するに日本と全く同じ生産システムをここに持ちこんでいるのである。このように高度の機械を持ちこんでいるからその操業度を高める必要がある。したがって1週6日、しかも3交替の24時間操業である。女子を夜間働かせることがこの国では出来るのである。また夜10時半に解放した第2シフトの女子工員はバスで家まで送ると言うことである。

検査にはコンピューターを使っている。また事務処理にもコンピューターを使っている。日本電気はコンピューターの生産者であり、この国においてもそれを操作する知識を持っているわけである。部品原材料は原地から買うわけにはいかない。80%は日本やシンガポールから購入している。この点、輸出入代替型とは著しく異なっている。

(10) マーケティング

この会社にはマーケティング機能はない。何故ならばここで造ったものは日本電機の販売部門を通じて外部に売るからである。日本電機に売り渡す価格はマーケットプライスである。たとえば販売価格はNEC香港など本社以外の会社に対してはマーケットプライスで売る。販売価格は原則としてマーケットプライスに依っている。

生産センター型の製品の販売価格は一般的に言ってどうあるべきであろうか。一般的に言えば本社に引き渡す価格はコストプラスに依り、直接売るのはマーケットプライスに依ると言うのが一般的な原則であろう。NECの場合にはこの原則に従っていると言えるであろうか。

(11) 財務

財務の詳細はわからないがフリーゾーンにあり法人税、その他の税金は支払っていないと言うことは確かである。

(12) 日本式の持ち込み

日本式の経営システムの中で最も重要であ

るのは生産技術であり、これは全く本社と同じ生産設備とシステムとを導入している。しかし労務管理についてそれほど日本式を多く持ち込んでいるようには見かけられない。各種のスマールグループの運動なども工場内において見ることはできなかった。

(13) 成功要因

成功要因として同社の社長があげるものは第1に計画性である。それは設備産業であり設備投資やそれに見合せて生産計画などをたてる必要があるからである。第2にはすぐれた生産システムと設備とである。労賃が安いからと言って古い機械を持ち込むと言うのは誤りで、最新の設備を入れて最良の品質の物を造ることが重要である。第3の要因としては従業員の教育をよくすることがあげられる。同社は階層別の教育を行っており、新入社員に対する教育も力を入れている。また日本にも4～5人を派遣して教育を受けさせている。これらのためには教育資料の整備が必要であり、日本の教育資料を英文に翻訳して用いている。つまり教育システムについても本社のシステムを移転しているのである。

(14) 日本から見た問題点

問題点の一つは電力・水道などの環境条件である。同国の電力・水道などのシステムは完備しており、印度などに比べると非常に良い水準にあると言えるが、しかしそれにも拘らず時々停電が起り、そして汚れた水道の水が供給される。これらに対して補助的な設備を持っているわけではないために生産上大きな問題になる。電力の停止は数秒間でも大きな損害を与えるのである。他の問題は日本人従業員の滞在についての問題であり、当地は治安も良く生活環境も悪くはないのであるが子弟の教育が問題であると言う。これは世界各国すべての国に滞在する者にとっての共通する問題であると言える。

[要約]

同社は生産センター型の企業であり、まだ

スタートしたばかりであるので利益は少ないが成功しつつある企業と言える。生産センター型の企業であるので本社のコントロールは極めて強い。すなわち100%出資であり、キーポストはすべて日本人が独占している。そして本社の計画に依って生産し本社の計画に依って販売し、部品も80%は日本やシンガポールから輸入している。その生産は3交替1週6日で行なっており、コストを下げるために設備の操業度を出来るだけ高める必要がある。また労務管理についても輸入、輸出代替型のに比べてややきびしい労務管理をしていると言える。生産システムについては日本と全く同じ設備同じ生産設備を持ち込んでおり、それに依って国際競争力を持っている。

4 ペングループ (PEN Group)

(1) 業績と事業の概要及び品質の意思決定

ペングループはポリエステルのスフから糸、広幅ものやギンガムなどの織物、その染色から最終的な洋服まで一貫して衣服の生産を行なう巨大な生産センター型の一群の繊維会社である。その投資は400億円、売上高300億円、従業員8000人の工場群・会社群であり、言うまでもなくマレーシア最大の繊維会社群である。しかもその製品の100%は輸出されている。その収益性は最近ようやく利益をあげることが出来るようになり、総資産利益率は10%を超えている。しかし東レは設立当初から、この会社の赤字に苦しみ、最近ようやく黒字に転換したばかりである。ペングループは五つの会社より成っている。

ペン・ファイバー：これはポリエステルのスフを造っている。

ウッダード：これは糸及び広幅ものの布を造っている。

ペンテックス：これは糸及び布を造っている。

ペンギンテックス：これはギンガムを造っている。

ペンファブリック：ここでは染色を行なっている。

この五つの会社の間には一貫した製品の流れがあるばかりでなく、その中途からそれぞれ輸出が行なわれている。

この会社の内、ペンテックスは1971年から操業を始めているが他の4社は1973年から操業を始めており、まだ操業は始めてから数年しかたっていない。

この地にこのような生産センターを作った由来は、元々東レと提携している香港のタル（TAL）が決定した。それは必ずしも東レの十分な了解を得ないで進出したものであり、それが契機になってこのような巨大な繊維の生産センターが出来上がったものである。TALは香港における中国系の会社であるが、この会社は紡績、織布、染色などの加工に強く且つ華僑の販売経路を通じて販売に強いと言われている。そのような利点を利用するために東レはタルと組んだのである。ペン（PEN）グループはこのようにタル（TAL）とのジョイントベンチャーであり、出資は東レ50%、タル50%になっている。しかしその後タルの能力は必ずしも東レの期待するほどではないと言うことが判明し、東レはタルと対等に事業を営むことは出来ないしと判断し、結局香港のタルの過半数の株を所有しタルを支配するに至っている。したがってペングループは東レとタルとの折半の出資ではあるけれども、実質的に東レが支配している企業群である。

マレーシアに進出してここに巨大な生産センターを作った理由は、結局タルの決定に依ったのであるがしかしそれ以外の理由も言うまでもなくある。それは政治が安定していると言うこと、労働の質が良いと言うこと、外資をこの国が歓迎していると言うこと、である。しかし元々タルがこの地を選んだのはこのような理由の他に香港の租借期限が2000年を前に切れ香港にすべての投資を集中する

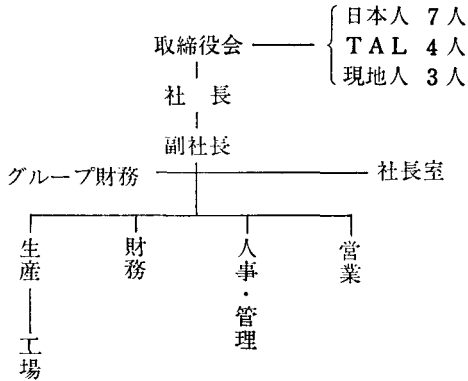
ことにタルが不安を感じて資産を疎開することを意図したというところにもあるようである。何れにせよここ数年、ペングループの建て直しのプロセスは一面から見れば、タルの支配力を排除してゆくプロセスでもあったのである。

タルの最初の決定によるにせよ東レがこのように大きな投資をペナン地区に行なった理由と意図とはどこにあったのであろうか。それは労働集約的な紡績、織布、染色などのプロセスは労賃の高い日本ではなく、労賃の低い発展途上国で行なった方が有利であるという判断に基づいたものである。すなわち労働集約的なプロセスは発展途上国におく。だがしかしこの決定はそのようなプロセスにおいて国際競争力があると言うことを前提にする。東レはこのようなプロセスに強みを発揮する会社であるのであろうか。タル（TAL）はそのプロセスにおいて決定的な強みを持っていたと言えるのであろうか。何れにせよ最近までペングループが赤字であったと言うことは、繊維不況にも見られるように国際的な繊維の過剰に基づくものであるかもしれないが、にも依るかもしれないがこのような生産センターにペングループが強い競争力を持っていなかったことにも原因があるのではないか。

ペングループから東レが得たものは少ない。それはこれまで少なかったと言うべきであるかもしれない。東レは赤字を建て直すために現在本社から60人の人材を投入している。これに対して配当は今までほとんど無く、最近若干の配当、おそらく10億円前後の配当を得るようになったに過ぎない。もっともポリエステル原料の半分は日本から輸出していると言われる。しかしその価格は低迷しポリエステル原料の輸出に依る利益は、国際価格で取引されている限りほとんど無いものと思われる。要するにペングループから東レが何をすることが出来るかは将来の戦略とオペレーシ

第C-4表 PEN Fabric の組織の概念図

(7年目)



(註) 日本人は主要な地位を占め、18人、TALの21人は次長などが多い。

ンとにかかっていると見える。

(2) トップマネジメントと支配

ベングループには既に述べたように日本人は60人派遣されているが、これらの日本人は鍵になるポストをほとんど独占していると言える。ベングループの内ペンファブリックの組織の概念図を第C-4表に示す。これによると取締役会の内、半分は日本人である。その下に機能別の組織があるが、社長をはじめ、各部長のポストはことごとく日本人が占め、タルから派遣されている21人は、次長などのポストを占めていることが多い。出資の割合は、東レとタルと半々であり、両者相半ばする支配力を持っているわけであるが、タル自体を東レが支配しているので、結局東レはベングループを一方向的に支配することが可能なのである。

マレーシアにおいて、このように、日本人が大部分のポストを占め、次長クラスはタルからの中国系の香港人が占める、ということは許されるのであろうか。マレーシアではもともと、各外資系企業といえども、2人ないし3人の外国人を許すにすぎないというのがたて前である。しかし、ベングループは、パイオニアとしてのステイタスによって、特別

の許可を得ているものであるという。ここにもマレーシアの現実的な政策の運営を見ることが出来る。

ベングループの経営者によると、マレーシアの官吏は非常に現実的であり、また官吏も清潔である。会社に来る検査員、税務検査員その他も、贈物を受け取らない。これを監督する上役も、清潔であると言われる。そして、日本人その他外国人の管理者について承認を与えるマレー化委員会 (Malayanization Committee) は、ベングループの必要性を了解し、「とにかくやってみよう」ということを言う。この「とにかくやってみよう」というのは、マレーシアの現実的な政策決定の典型的な例であると言われる。

中国系の経営者は、日本人から見ると計画性がない。計画はトップの頭の中にある。そして自分だけが知っているということは一つの権力の源泉になる。

(3) 目標と戦略

同社の目標は、生産センター型の企業として、まず、経営を建て直し、利益を上げることにより最重点があると考えられる。そのためには、同社の強みである一貫生産と大量生産によって競争力をつけることが必要である。すなわち、中級品、量産品の大量生産を行なう。しかも、製品は注文を集めて行なわねばならず、その注文の内容は多様化しつつある。その多様な製品を大量生産し、かつ品質の良い物を作るというところにある。同社の製品は、ヨーロッパに大量に輸出されるが、マレーシアに対する輸入クォータ制がまだないので、これを利用し得る。しかし、次第に、繊維の輸入制限や、輸出国における輸出への国の援助があり、これらとの競争は必ずしも楽ではない。同社は、東レの貿易部、タルのロンドン支社を利用することが出来る。すなわち、親会社の販売経路を利用している。

(4) 計画と意思決定

同社は長期計画はまだ持っていないが、今

後持つことを研究中であると言う。予算制度は3年くらい前から強化している。同社の計画は、自立的にたて、本社で承認を受ける、という形をとっている。生産センター型ではあるけれども、本社との取引が少なく、原料もほとんど本社から買わないので、自立的な計画をたてるのが出来るのである。この点、生産センター型としては、例外的であると言えよう。

(5) 組織と意思決定

組織図の全貌を見ることは出来なかったが、ペン・ファブリックの組織の概念図は第C-4表のようである。それは、見るように、機能別の組織である。五つの会社のグループを統合するために、グループ財務という特別の組織を持っている。ペングループが五つの会社に分かれているのは、バイオニア・ステイタスを維持するために必要であると言われる。内部での意思決定はどのように行なわれているであろうか。ここでは現地人の意思決定の特性を見てみる。中国系の人々は計画性がない、ということはずでに述べたが、しかし能力はある、と言われる。すなわち、言われたことのみをやるだけでなく、やや応用能力がある、と言われる。これに対してマレー人は、議論はよくするが、意思決定の能力は必ずしも充分ではない。言われたことはやるけれども、応用能力は必ずしも充分ではない、と言われる。また一般に、この国での人々の物の考え方は個人主義であり、かつ能力主義を主張する。そして、個人主義であり能力主義である時、上役は部下に仕事を教えない。なぜならば、教えると、自分が地位を失うからである。また、仲間にも教えない。仲間と競争関係にあるからである。このようなわけで、年功序列でかつ年功制の強い日本と異なり、相互の協調性が少ないと見られている。

(6) 人事

ここには労働組合があり、Penan Textile and Fabric Union と、ペンテクス、ペンフ

ァブリクなどの会社と、労働協約を結んでいる。

賃金は、職務給の形をとっている。

従業員には、Pen Fabric の場合、男子が多く、学歴は、小学校卒業程度が大部分であり、次に中学3年卒業者が多い。これは、ペン・ファブリックの場合、労働が比較的単純であるからであるということにも依るであろう。ポリエステルファイバーを作る Pen Fiber の場合には、高卒がむしろ多いということである。

工場を見学してみると、スローガンなどもなく、また朝礼も行っていないようであり、その意味では日本式の持ち込みは、労務管理については少ないようである。

(9) 生産

工場を見学してみると、9万坪の土地に、3万坪の建物が建っており、Pen Fabric だけでも巨大な設備であることがわかる。この建設は、タルがやったのであるが、建設工事が必ずしも十分ではなく、地盤沈下の心配があると言う。生産設備は、生産センター型であるので、大量生産の設備を備えている。そして、3交代で、1週6日操業している。しかし、生産管理システムは、当初、タルがやっていた頃は十分ではなく、不合格品が20%も出たのであると言う。しかし、その後、東レの生産管理システム、近代的な生産プロセス、品質管理の方法、スペシフィックーションの内容などを持ち込むことによって、品質を改良し、コストを下げ、国際競争力をつけることが出来た、と言われる。東レは、繊維の末端業務について、必ずしも十分に強みを持っているわけではないので、東海染工からも技術の移転を行なっている。また、販売量を増大するために、東レの販売経路、タルのロンドン支社などを利用して、増大し、それに伴い生産量を増大し、それによって原価を下げる、ということをこれまで行ってきた。

(10) 販売

ここでの製品は注文生産であり、計画生産は難しい。しかし、注文を集め、中級品・良製品の大量生産をやる、というのがこの特色であり、多様な物の大量生産を行なわねばならない。販売はすでに述べたごとく、東レの販売経路とタルの販売経路とを利用して行なっている。しかし、マーケティングの計画はこの会社で行なっているようである。

(11) 財務 …… (省略) ……

(12) 日本式経営の持ち込み

同社は、労務管理についてはあまり日本式を持ち込んでいないが、朝礼はあり、また、体育施設や、女子労働者のための住宅など、福利厚生施設にはやや力を入れている。さらに、労使関係の改善に努め、ストライキはあるけれども、以前に比べれば減少している。

生産管理システムは、東レのスペシフィックーションの内容、品質管理の方法などを導入している。生産プロセスそのものの知識は、東レもある程度は持っているが、別に東海染工の技術者も来て、その技術を移転している。さらに、東レの販売経路を利用し、東レの貿易部門がその輸出を行なっていることはすでに述べた。

(13) 問題点

問題点としては、環境における問題点がまず第1にあげられる。それは、繊維産業には過当競争が多く、輸入市場における輸入制限、また、輸出国における繊維に対する補助金などがあり、メングループはそれを得ていない。また、国内の賃金は上昇しつつある。さらに、輸出取引はアメリカのドル立てで行なっているので、ドルの価値が下がった場合、損失を被る。

他の問題は、繊維の一貫生産、特に川下のプロセスに重点のあるメングループに対して、東レが優越的な技術を持っているかどうかという問題である。

第3の問題は、日本人幹部の生活上の問題

である。ベナンは治安も良く、また環境も比較的に良いので、比較的に楽しむことの出来る土地であるかもしれない。また、日本人子弟のためには、日本人学校もある。しかし、文化のない地域であり、文化的な物に触れることが出来ないということが最大の問題であると言う。

〔要約〕

メングループは、以上のように、400億円を投入し、8000人の従業員を使うマレーシアで最大の合織の一貫工場である。東レは約60人の経営陣を送り込んで、その建て直しに必死であり、現在成功しつつあると言えよう。

メングループの強味は、その規模の利益、すなわち大規模生産の利益にあると言えよう。しかもそれを、東レの販売系路を通じて売りさばくことができる。また、川上についての優越的な技術の移殖を行なって、競争力を持つことが出来る。

メングループは、生産センター型としての厳しさを持っている。それは、3交替で運営され、1週6日間操業している。また、従業員も、賃金の安い小学校卒業者が大部分である。そして、採算をとるために、最近建て直しを行なうのであるが、生産設備を近代化し、東レの生産システムを導入し、それによって、例えば不良品を20パーセントから5パーセントに改良している。また労使関係も改善している。

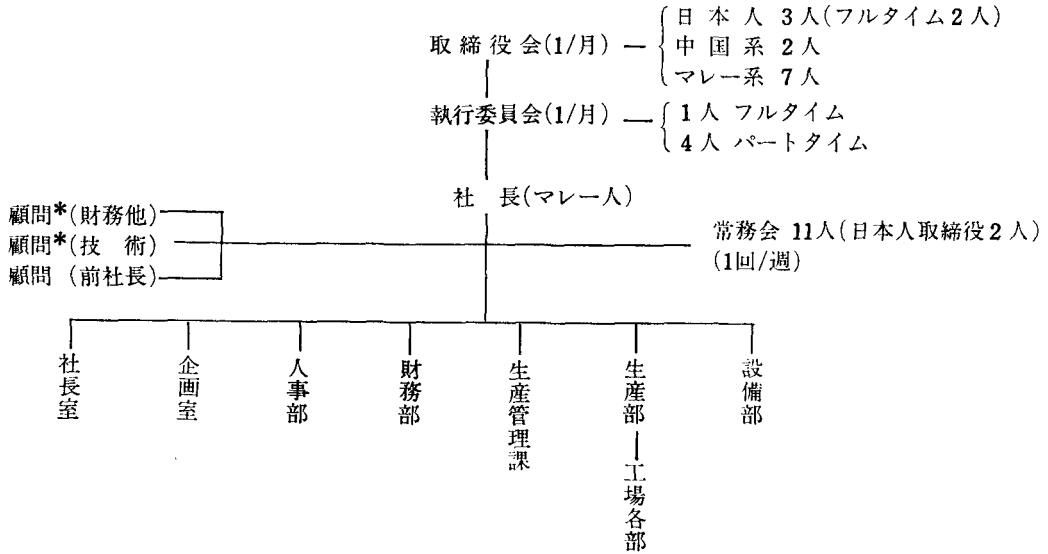
メングループは東レにとって、どのような意味を持つものであろうか。それは、配当、技術に対するロイヤリティーの支払いの他に、川下についての優位性を持ち、東レの世界市場での地位を高めることに役立つと言えるのであろうか。

III 現地協力型

5 マラヤワタ・スチール(Malayawata Steel)

(1) 業績と事業の概要及び進出の意思決定

第C-5表 Malayawata の組織の概念図（15年目）



(註) 日本人常駐は2人のみ、*印は日本人。

同社は主として棒鋼を生産している企業であり、年間の生産能力は20万トンとその規模は小さい。しかしマレーシアで産する鉄鉱石、マレーシアのゴムの樹から生産する木炭また同国から生産する石灰石など自給原料を使って生産し、経済的にも利益をあげ成功しつつある企業である。同社の売上げ高は約120億円であり人員は1830人を使用している。同社はマレーシアでは棒鋼の生産については第1位の企業である。この会社はマレーシアの政府首脳と当時八幡製鉄の稲山社長との間で1958年その設立をすることが合意され、1961年に会社が設立され1965年から建設が始まった。その年シンガポールは独立し分離したのであるが1967年には試運転を始めた。1967年当時には日本人は実に92人もおり大量の技術が新日鉄より移転されたのである。1970年には鋳鋼炉が設立され、また1972年にはスティールの生産設備が完成しここにはほぼ設備は完成した。1975年同社の生産を保護するために棒鋼の輸入が制限されるようになった。結局生産を開始してから現在までに約10

年を経過している。

新日鉄が同社の建設を行ない時には90人以上の人を投入してその建設に協力した意図は何であったか。経済的には同社が現在得ているものはほとんど何も無いと言ってよい。それは総資本の僅か16%を占める出資に対する配当と、極めて安い技術援助契約に基づく報酬に過ぎない。原料や完成品の輸出は零である。結局経済協力そのものが一つの目的であったと言える。しかしそれに依って八幡の名前をマレーシアにとどめ、新日鉄に対する政府や民衆の好意を得るということであったかも知れない。それに依って他の製品の輸出が有利になる可能性はあるであろう。また他の発展途上国に対しては成功のショーウィンドウとして今後の建設の可能性を見せているという効果はあるであろう。

(2) トップマネジメントと支配

同社の組織図は第C-5表に示されるが、取締役会のメンバー12人の内、日本人は3人に過ぎない。他はすべてマレーシア人である。この内、重要であるのは株式の3分1を握る

ペルナス（Pernas 政府出資の公共企業体である）からの派遣人事が重要である。マレー人が9人のうちマレー系が7人中国系は2人に過ぎない。ここに政府支配の会社の特色を見ることが出来る。取締役会の下にその執行委員会がありこれは5人より成る。取締役会は1月に1回開かれるが執行委員会もまた1月に1回開かれる。取締役会は政府とのジョイントベンチャーとしてのマラヤワタを政府が支配するために重要な機能を果しており、ここで重要な事柄はすべて決定される。逆に現在の社長や常務会のメンバーはリスクを負う決定を自らしようとせず、重大な決定はすべて月1回開かれる取締役会にかけることとしている。これは政府とのジョイントベンチャーの経営に当る経営人が責任を回避する意図があるからであろうか。このために重要な決定が遅れると言う問題を持っている。何故ならば取締役会は月1回しか開かれなからである。

社長はマレー人でありその下に常務会がありこれは色々な部門の部長から成る11人の会合であり毎週1回開かれる。取締役会に決定を仰ぐ戦略的な問題以外の問題はこの常務会で審議される。日本人は経理関係を監督する顧問と技術関係を指導する顧問の2人しかいない。しかしこの2人の日本人は顧問ではあるが取締役会のメンバーでもあり、また同時に常務会のメンバーでもあり重要な権限を持っていると言える。取締役会のメンバーで同時に常務会のメンバーを兼ねるのはこの日本人取締役であり顧問である2人のみである。しかしこの2人の顧問はラインの中にいて部長その他の権限を持っているわけではない。この意味では新日鉄は既にフェイドアウトしてしまったものとも言える。株式も第A-2表に見るように新日鉄は僅か16%持っているに過ぎず日本商社の約12%を合せても日本側は3分の1に充たない。残りの3分の1はペルナスが持ち、残りの3分の1は一般に公開

している。それにしても90人以上いた日本人が現在は2人になり株式も僅か16%しか持たないと言うのは正にフェイドアウトの典型的な例を見ることが出来る。同社のマレーシア側の幹部は大部分が大学卒業の学歴を持っており、イギリスの大学やマレー大学などを出ているエリートである。同社は政府、具体的にはペルナスが3分の1の株式を持っておりペルナスが強い支配を及ぼしている。社長もペルナスから派遣されている。また価格設定、設備投資など重要な決定は政府の承認を必要とするが、これはペルナスが申請をしている。取締役の構成は大部分マレー系であるが、筆者が昼食会で面接したフルタイムの経営者の多くは中国出身、中国系である。

(3) 目標と戦略

同社は政府との共同出資企業であるから利益だけを目的とはしていない。しかし政府関係の企業であるからと言って決して経済性をおろそかにしているわけではなく他の公共企業体などと同様に経済性を高め利益をあげることは重視されている。さらに国内の鉄鋼需要に応えるために、設備を拡大し年間40万トン程度にもってゆくことを意図している。また自給のための鉄鉱山を探しつつある。

戦略的意思決定は既に述べたように取締役会が最終決定をする。これは社長その他の経営者が責任を負わぬためであると言う。このために決定が遅れて困るという問題がある。

同社は研究開発の能力は全く持っていない。これはこれらの技術は結局新日鉄に将来も依存しなくてはならない。

(4) 計画

同社は長期計画を持っている。その長期計画は5年の長期計画であり、需要予測に基づき設備投資計画、見積貸借対照表などを作成し、政府にもその計画を提出する、しかし新日鉄はこのことについて承認するような権限は持っていない。ただ報告をうけるだけである。

(5) 組織と意思決定

組織は第C-5表に見るように機能別の組織である。内部の意思決定のやり方は日本のように積極的に色々のアイデアを出すということは期待出来ないと言う。マレーシアにおいては一般的に人々は言われたことしかやらない。自分でこのようにしたらどうかと言うことは言わないのである。これは日本以外の国々において一般的に見られる現象と同じであると言えよう。

(6) 人事

同社は労働組合を持っておりユニオン・オブ・マラヤワタ・スチール・ワーカーズと称する。この労働組合は会社単位の労働組合のようである。それと会社と交渉し労働協約を締結している。労資協議会のようなものはない。

労働協約を見ると沢山の職名が職級に分類されその職級毎に賃金が決まると言う職務給の型を採っている。

人事に日本式の労務管理はほとんど採り入れられていない。それはむしろ全くマレーシア式の労務管理であると言える。大学卒は非常に優遇されるがそれ以外は能力主義である。

(9) 生産

工場見学をして見ると年間20万トンの工場にしては意外に規模が大きい。ここは鋸鋳炉から製鋼、さらに最終的な棒鋼（スチール・バー）までを一貫生産している。しかし鋸鋳炉からスチールまでは熱い鉄をそのまま用いているが、スチールは一旦冷され再び熱くして融かされた後にローリング・ミルにかけて棒鋼にされる。すなわち熱の損失を防ぐための一貫生産をやっているわけではない。

工場見学すると仕損品が非常に多く生産管理は日本に比べてやや劣っているように見られる。

ここでの生産は既に述べたように木炭を使っている。木炭はゴムの木の廃木から作られる。これに依って石炭の輸入を防ぐことが出

来る。

工場は言うまでもなく1週7日24時間操業している。しかし事務部門は土曜日は午前中で1週6日である。

このように生産システムは規模は小さいが、マレーシアに適する原料を使いマレーシアの市場に見合った規模を持ち、また棒鋼のような高い品質を必要としない製品（それはコンクリート建築の芯に使われる材料であるが）を造ることに依って原地の市場の需要と技術水準に適した製品生産をやり、成功していると言える。

しかし生産技術を日本から移植しているばかりでなく生産管理システムもまた新日鉄から移植しており、生産日報などフォームは新日鉄のものと同じであると言う。生産システムばかりでなく原価管理システムもまた新日鉄から入れている。

(12) 日本式経営の持ち込み

以上のように労務管理などについて日本式の経営を持ち込むことはやっていない。しかし生産技術と管理システム、計画システムなどについては日本の新日鉄のものを大量に入れている。

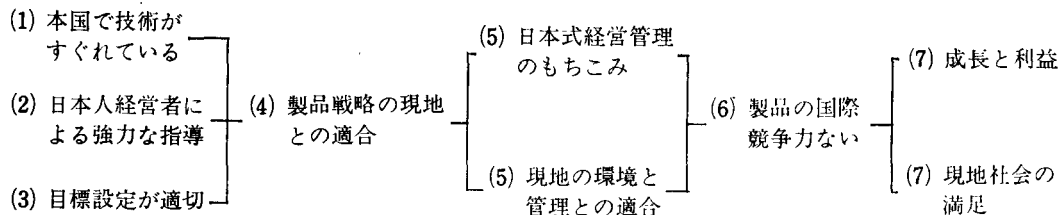
(13) 成功要因

成功要因としては既に述べたように原地に適した生産規模や原料を用い、原地に適した製品をその需要に見合った分だけ生産しているということにあると言えよう。兎角発展途上国は巨大な最新設備を建設しようとする。しかしそれは屢々市場の規模に見合わず、また持っている技術的な水準に合わないために失敗することが多いが、このマラヤワタのケースは発展途上国における成功の一つのモデルと言えよう。

〔結 び〕

結局同社は新日鉄の協力に依って建設された企業であるが今は新日鉄はほとんど支配力を持たず、またその協力から得ているものは少ない。新日鉄はフェイドアウトしマレー人

第D-1表 多国籍企業経営の成功のモデル



が経営をしている。しかし新日鉄が得たものは全くないかと言うと、必ずしもそうではないであろう。この建設に依って得た新日鉄への好意は将来も続くものであり、それに依って他の製品の輸出その他の利益を得る可能性が大きいと言えよう。さらに同社は小規模で地元の環境に適合した生産システムと製品とを持っており、それに依って成功した例であると言える。

D 成功要因と環境との適合

多国籍企業経営が成功するためには第D-1表のような要因がある。先ず第1に本国で技術もすぐれブランドの力もすぐれていることが必要である。その優越性は世界的であることが必要である。何故ならば海外においてはあらゆる外国の企業がそこに入ってくる可能性があるからである。第2には日本の経営者に依る強力な指導が必要である。すくなくとも当初はそれが必要である。それに依って本国の秀れた技術や経営管理のシステムが移転し得るからである。第3に目標設定が適切であることが必要である。すなわちそれは本社の目標と現地社会の要求とを共に調和させる目標であることが必要である。第4番目に輸出代替型にせよ生産センター型にせよ、製品戦略が現地と適合していることが必要である。輸出代替型の場合にはその地域に需要があることが必要であり、生産センター型の場合にはその地域が生産センターとして適している

ことが必要である。第5番目には経営管理のシステムとして日本式の経営管理を持ち込みそれに依って他の国の企業以上の競争力を持ち得る。しかも他方において現地の要求と適合した経営システムであることが必要である。これに依って第6に製品の国際競争力が生れる。結果として売上げの成長、適正なる総資本利益率が得られるほか、現地社会の満足が得られる。現地社会の満足が得られることもまた成功の条件である。この内、日本式経営管理の持ち込みとしては例えば次のようなことがあり得る。組織構造においては事業部制の採用をしている企業がある。人事においては朝礼、グループ活動・ボーナスの多額の支給・ホワイトカラーとブルーカラーとを区別しないなどの他、終身雇用制度に近い雇用の保障などの人間尊重的な考え方の導入を行なう。また朝礼は多くの企業が行なっている。さらに松下電器の場合には七精神の唱和、従業員の意見発表なども行なわれている。このような日本式の人事管理システムは現地において従業員の満足と能率向上とに貢献しているように思われる。生産システムにおいては言うまでもなく日本の秀れた生産システムを持ち込んでいる。マーケティングは意外に重要である。特に強力な販売経路を持つことは成功のために必要であり、「味の素」はそれほど強力な販売経路を持っていないが、松下電器の場合には販売会社を持っている。

次に現地との適合であるが人事においては取締役に現地人を登用し、またトップやミドルに現地人を登用することが要求される。給

第D-2表 フィリピンとマレーシアの比較

	フィリピン	マレーシア
(一般的環境)		
1. 民族	多様	三つ
2-1. 宗教	カソリック	三つ
2-2. 教育	高い	高校まで普及 大学は少ない
3. 政治	独裁, ややクリーン	民主, クリーン
4. 経済	やや低い (400\$/人) ややインフレ 国際収支赤字 金利 20%	高い (1000\$/人) 物価安定 黒字 金利 7% 資金 あり ない (?)
4. 財 閥	あり	
(多国籍企業)		
2. トップ	パートナーと組む	パートナーなし B. D. に現地人
2. 日本人経営者	少ない	現地人人材少ない→多い
2. 株式	minority	歴史浅い→majority 多い →公開へ
3. 生産センター型の企業	少ない	環境安定→多い
6. 労働組合	企業別	全国組織
7. 賃金	職務給	職務給
11. 資金	国際的に調達	豊か→現地から調達

(註) 多国籍企業の番号は本文の番号と一致。

与の形態は職務給であることが必要であり年功的な賃金は現地には合わない。またマレーシア特有の事情として三つの人種を混ぜて職場に配置をしたり、またイスラム教徒のための礼拝の部屋を作ることを行なっている。生産システムは生産センター型の場合には本国と全く同じものを持ち込まねばならない。しかし輸入代替型の場合には自動化のレベルは必ずしも高くはない。販売経路については強力なシナ系の販売経路のみではなくマレー系の販売経路を利用することが必要である。

このような成功要因は国によって異なっているであろう。つまり戦略や経営システムは環境に適合することが必要である。第D-2表はフィリピンとマレーシアの環境の違い、それに応じた他国籍企業経営の違いを示してい

る。

マレーシアはフィリピンと異なり三つの民族が三つの宗教を持っている。しかし政治は民主的であり官僚は清潔である。教育水準はフィリピンの方が高くマレーシアは高校までは普及しているが大学は少ない。このように高等教育を受けた者の供給は不足をしている。さらにシナ系の人々は秀れているが、マレー系の人々は必ずしも高い教育をこれまで受けた者が多くはない。しかもそのような人を登用しなくてはならないと言う問題がある。経済の水準はマレーシアの方が高く物価も安定している。資金は豊富である。

このような環境の中で、多国籍企業の戦略と管理システムは異なっている。先ずトップであるがマレーシアの場合にはパートナーを

第D-3表 輸入代替型と生産センター型と海外協力型の比較

項目	目的	輸出代替型	生産センター型	海外協力型
(1-1) 本社の意図		<ul style="list-style-type: none"> 市場の支配 配当, ロイヤリティー, 部品輸出 (小) 	<ul style="list-style-type: none"> 世界市場の支配 (生産センターは品質/コストよく世界的競争力あり) 	<ul style="list-style-type: none"> 本社の影響力を残す 他国のショーウィンド 配当, ロイヤリティー
(1-2) コスト・パフォーマンス		コストは本国よりやや高い	コストは本国より安い	やや高くても国産化
(2) トップと支配		日本人+現地人 出資は50%以下に	<ul style="list-style-type: none"> 日本人が key post をしめる 出資は100%が望ましい 	<ul style="list-style-type: none"> 現地政府と共同出資 現地人が大部分, 日本人は少ない 出資は3分の1以下
(3) 製品構成		多様	1~2の少数で大量生産	少ない
(4) 計画		自立的計画	<ul style="list-style-type: none"> NEC……本社の計画で PEN……自立的 集権化のレベル高い 	自立的計画
(5) 組織構造		事業部制も	機能別組織多い	機能別組織
(6) 人事		<ul style="list-style-type: none"> 日本式の持ち込み多い 終身雇用的 全国組織の労組 女子の雇用多い 学歴やや高い 	<ul style="list-style-type: none"> 日本式の持ち込みやや少ない 無能はやめてもらう 労組なしのことも 女子80%も 学歴 {高い……NEC {低い……PEN 	<ul style="list-style-type: none"> 日本式の持ち込み少ない 現地式
(9) 生産		<ul style="list-style-type: none"> 設備は現地適応 5日/週 8時間/日 キー部品のみ本国より 工場団地で 	<ul style="list-style-type: none"> 本国と同じ設備 6日/週 24時間/日 部品80%は本国より free zone で 	<ul style="list-style-type: none"> 小規模の設備 現地調達 工場団地で
(10) 販売		<ul style="list-style-type: none"> 自主的価格設定 自らのネットワーク 	<ul style="list-style-type: none"> 国際競争価格 本社の販売経路による 	国内に販売
(11) 財務		<ul style="list-style-type: none"> 株式公開多い 財務情報公開 	<ul style="list-style-type: none"> 秘密性高い 出資100%で財務情報公開の必要も少ない 	株式の3分の1は政府 3分の1は公開
(12) 現地への効果		<ul style="list-style-type: none"> 輸入節約 雇用増 	<ul style="list-style-type: none"> 技術移転は少ない 秘密の技術を移転 見学などを通ずる移転はある 	技術移転 自主的生産
(13) 成功条件		<ul style="list-style-type: none"> 現地に適した製品と技術の優位性 早い参入 	<ul style="list-style-type: none"> 生産センターに適した立地 コスト・パフォーマンスよい 	現地に適応した生産システム
(14) 将来は		fade-out ありうる	fade-out はありえない 場所を借りているだけ	すでに fade-out

(註) 先進国で両者の区別はあるか……ない。輸入代替も競争激しい(例, 自動車)。

選ばず株式は公開している。しかし取締役には現地人を登用することは必要である。これはマレーシアにおいて秀れた経営者のパートナーを持つことが難しいためであり、その基礎にはブミプトラ政策がある。また日本人の経営者は多く鍵になるポストを占めている。これはマレーシアの政策に沿ったものではなく、むしろ人材が少ないと言う環境に適合しているものである。株式はマジョリティー（過半数）を握っている所が多い。これは次第に減少して行くことが要求される。フィリピンと違い過半数を握っていることが多いのは政府の要求が弾力的であることと、成立以来の歴史がまだ浅いと言うことに依るのであろう。生産センター型の企業はマレーシアの方が多。これは政治的にも経済的にもマレーシアの方が安定しており、労働力も秀れているからであろう。しかしフィリピンにも今後生産センター型の企業が多くなることが期待される。マレーシアの政府はフィリピン以上により多くフリーゾーンを設け、海外の企業を誘致することを熱心に行なっている。これも生産センター型が多い理由であるかも知れない。

労働組合は全国組織である。これはマレーシアの方がヨーロッパ型の影響をより多く受けているからであろう。賃金の形態としては職務給を採っているがこれはフィリピンと同じである。資金はフィリピンの場合には国内で調達することができないし、また金利も20%程度であり、国内から調達することは有利ではない。これに反してマレーシアでは資金が豊富であり金利も7~8%の水準であり低い。したがって現地から調達することが可能である。しかしマレーシアの日本企業の多くは収益性も高く現地から資金調達の必要性はそれ程多くはない。

三つの目的に依る経営管理の相違

マレーシアにおいて筆者は輸入代替型、生産センター型、海外協力型の三つの目的を持

つ日本の子会社を見ることが出来た。これらの三つの目的に応じて経営管理のシステムは異なっている。これもまた状況に応じた経営管理の使い分けの一つのモデルを提供する。輸出代替型と生産センター型と現地協力型の経営管理の相違の概要は第D-3表に示される。

(1) 本社の意図

輸出代替型の場合には進出した先の市場の支配を意図する。また経済的には配当、ロイヤリティー、部品輸出などに依る利益を期待する。これに対して生産センター型の場合には生産拠点以外の世界市場の支配を意図する。その意図する市場の範囲は広い。さらに経済的には配当（ロイヤリティー）、部品輸出などに依る利益を期待する。これに対して海外協力型の場合には本社の影響力をその国に残し他国への進出のショーウィンドウとしての効果を期待する。別に配当やロイヤリティーの受け取りも若干期待し得る。

次にコスト・パフォーマンスであるが輸出代替型の場合には本国よりやや高いコストであっても已むを得ない。それによって成功するか否かは受入れ国が海外企業を如何に歓迎し保護するかに依っている。もしその保護が無ければ輸入品に太刀打ちすることが出来ない。これに対して生産センター型の場合には本国よりもむしろ生産コストが低いことが必要である。海外協力型の場合にはコストはやや高くても已むを得ない。要するに輸入を節約し技術を学ぶための国産化である。

(2) トップと支配

輸出代替型の場合にはトップは日本人と現地人との混合であることが多い。出資の割合は50%以下でも已むを得ない。これに対して生産センター型の場合には日本人がキーポストを支配した出資の割合も100%に近いものであることが望ましい。何故ならばそれは本国の戦略に基づいて運営されることが必要であり、また場合に依っては生産拠点を一つ

の国から他の国へ移すこともあり得るからである。これに対して海外協力型の場合には現地人の経営者が大部分を占め技術移転後には日本人は少ない。また出資の割合も3分の1以下でも支障はない。進出先国の政府その他が自主的な運営をすべきであるからである。

(3) 製品構成

輸出代替型の場合には製品構成は多様でありその市場で売れる製品を作らねばならない。これに対して生産センター型の場合には1～2の少数の品目に集中し、大量生産をする必要がある。そうしなければ海外に対する輸出競争力を持つことが出来ない。さらに海外協力型の場合には生産品目は多くはない。何故ならば特定の品目について経営技術を学ぶことがその国にとっての目的であるからである。

(4) 計画

輸出代替型の場合にはやや自立的に計画がたてられる。何故ならばその市場に合わせた計画をたてる必要があるからである。生産センター型の場合には本社の計画に基づいて子会社の計画をたてる必要がある。それは本社の戦略の一環であるからである。海外協力型の場合には自立的に計画をたてる。

(5) 組織構造

輸出代替型の場合には比較的製品が多いので事業部制を採用することも有り得る。これに対して生産センター型や海外協力型の場合には機能別の組織を採用することが多い。

(6) 人事

輸出代替型の場合には、人事システムに日本式を持ち込むことが多い。これはやや労働集約的であり日本式の労務管理が成功することを期待し得るからである。また人間尊重的な終身雇用その他のシステムも移し得る。労働組合はその国の労働組合のシステムに従って組織され或いは加入される。製品の性質にも依るが一般的には女子の雇用がやや多い。またコミュニケーションの必要から学歴も高いのが一般的である。

これに対して生産センター型の場合には日本の生産システムを持ち込み、高度に機械化するので、日本式の人事管理を持ち込む余地は少ない。一方人間尊重的な人事管理システムを持ち込むことは有益であるがしかし、もっと厳しい労務管理をすることが必要になってくる。無能な人は退めて貰うと言うことが時には必要になってくる。労働組合には加入しないこともある。学歴は相対的には高くはない。女子の雇用の割合も職場に依るが若しそれが賃金を低め生産性をあげるならば高いパーセントをとることになる。

海外協力型の場合にはその国の企業であるので日本式を持ち込みを少なく、現地式の労務管理が用いられることが多い。

(9) 生産

生産の地域は輸出代替型の場合には工場団地が用いられる。設備は必ずしも大規模ではなく現地の需要に見合ったものであることが必要である。多くの場合1週5日などの労働者に有利な勤務体制を採り、また1交替であることが多い。また部品の輸入は鍵になる部品のみ本国から輸入する。

これに対して生産センター型の場合にはフリーゾーンに立地することが必要である。設備は本国と全く同じ物を持ち込み本国と同じ生産システムを用いる。1週6日、24時間操業を行なって高度の設備を早く償却することが必要である。また部品も本国から持ち込むことが多い。

海外協力型の場合には工場団地に立地し需要に見合った小規模の設備投資をする。操業時間は業種によって異なり、製鉄業の場合には24時間操業を行なう。部品はできるだけ現地において調達をするし、また現地調達し得る産業に現地協力型の企業が適する。

(10) 販売

輸出代替型の場合には自主的に価格を設定し、自らの国内販売経路に依って流通を行なう。

これに対して生産センター型の場合には国際的な競争価格で売らなくてはならない。また販売経路も本社の販売経路を利用する。

海外協力型の場合には国内に販売をすることは言うまでもない。

(1) 財務

輸出代替型の場合には株式を公開し、また情報も公開する必要がある。これに対して生産センター型の場合には、100%出資であり、財務的な情報の公開も少ない。海外協力型の場合には少数の株式を持つことになり或る割合を現地政府が保有することが多い。

(2) 現地への効果

輸出代替型の場合には現地の国の輸入の節約、雇用の増加が主たるものである。また技術の移転も現地の社会の期待である。

生産センター型の場合には雇用の増加が主たる効果であり、輸入節約などは期待出来ないが或る種の輸出の増加、少なくとも収支の差額に依る外貨の増大の効果を期待し得る。技術の移転はどうであろうか。生産センター型の場合には秘密の保持が必要であり、それ程技術の移転を期待することは出来ないであろう。しかしNECの場合に見る如く見学者は非常に多くそれを通じての経営技術の移転は期待し得る。

これに対して海外協力型の場合には技術移転こそ最大の目的であり、また自主的生産に依る輸入の節約が大きな効果である。

(3) 成功の条件

輸出代替型の場合には現地に適応した製品を安く生産することであるが生産コストは本国よりも多少高くても止むを得ない。成功の条件としてはむしろ早く占有率を高め、競争相手の参入を防ぐことにあるであろう。何故ならば政府の保護を優先的に受けることが必要であるからである。

これに対して生産センター型の場合には生産センターに適した立地を選んでそこに設立すること、そして秀れた本社の技術を移植し

てコスト・パフォーマンスが良いことが絶対の条件である。

海外協力型の場合には現地に適応した生産システムを用いることであり、マラヤワタのケースはこのよい例であると言える。

将来はどうであろうか。輸出代替型の場合には次第にフェイドアウトをすることが期待されるであろう。それを防ぐためには常に新技術を導入し、新しい製品を導入してゆく必要があるであろう。

生産センター型の場合にはフェイドアウトは有り得ない。むしろ拠点を変えると言うことに依る適用をせざるを得ないであろう。

海外協力型の場合には既にフェイドアウトをしており、また次第にフェイドアウトしてゆくことが必要である。

以上の区別は発展途上国における区別である。先進国ではこのような区別が有り得るであろうか。先進国では先進国でも上記のような区別は有り得る。しかし上記の区別の内、輸出代替型が若干生産コストが高くてよいということ、また多種少量生産も已むを得ないということ、また労務管理がややゆるくてもよいということ、これらの点については生産センター型と異なることは許されないであろう。先進国における輸出代替型は生産センター型と同じように国際競争にさらされ、如何なる企業と競争しても負けない競争力を持っていることが必要である。例えば自動車の生産工場がこれに相当する。また、既にアメリカにあるカラーテレビ、その他の生産工場がそうである。

E 日本の多国籍企業に対する現地の批判

一般的に言って、日本の多国籍企業に対する批判は、マレーシアでは少ないと言えよう。それは、マレーシアの政府が、外国の企業を歓迎しているし、また、一般の民衆も、有能

な官僚の率いる、また清潔な官僚と政治家の率いるマレーシア政府を信頼しているからであると言える。しかし、筆者がマレー大学 (University of Malay) のシア教授 (Dr. Sieh) 及びマレーシア経営者協会 (Malaysian Institute of Management) のチン博士 (Dr. Chin) などと面接したことから得られた日本企業の、特に経営者に対する批判がやや特徴的である。

日本の経営者に対する批判の第1は、日本の経営者が日本ばかり向いているということである。「日本の多くの会社の社長や部長は、毎週のように東京に帰り、東京の本社と連絡をしている」と言う。そのことは必要であるかもしれないが、物の考え方として、日本の本社ばかり向いていて、現地を向いていないと言うことが問題である。もっとマレーシア人の立場に立ち、マレーシアのための経営をすべきであると言う。この批判があたっているのかどうか、必ずしも明らかではない。しかし、味の素や松下の経営者が強調する、現地人のための経営者、現地人のための企業、現地社会のための企業ということは、十分に理解されていないのであろうか。それとも実践が足りないのであろうか。

第2の問題は、日本人は、マレー人の社会と隔離しているということである。日本人は、マレー人と交際をしない。しかしアメリカ人やイギリス人は、隣の人とも付き合う。また、アメリカ人やイギリス人は、ロータリークラブにも出てくるし、経営者協会にも出てくる。

しかし日本人はしないと言うのである。この点は、反省する必要があるかもしれない。日本人の経営者は、第1級の住宅地帯に住み、したがって、隣人は特殊の階級にならざるをえないであろう。また、英語の障害もあるかもしれないが、ロータリークラブや経営者協会での活躍をもっとしてもよいのではないか。この点は、日本の銀行の駐在員も同意であるということである。

第3に、日本の企業は、ハイラーキーが強すぎると言うのである。日本の企業は、マレーシア人を登用しないし、また、彼らに権限の委譲をしないという。これに対して、アメリカやイギリスの会社は、もっとオープンであり、従業員とファーストネームで呼び合うと言う。また、アメリカの会社ではアメリカ人は少なく、RCAやTexas Instrumentでは、社長や経理部長など5人から10人程度にすぎないと言う。日本の企業における日本の経営者が、フィリピンよりも多いということは、すでに筆者が述べたところである。これは、経営者の不足、あるいは、中国人ではなく、マレー系のマレーシア人の経営者の不足によるところが大きいと考えられる。マレー系のマレーシア人の大学卒業者や有能な人は少ないので、仮にそれを採用しても、他に異動してしまうことが多い。これに対してDr. Chinは、経営者の不足はないと言う。不足はない、と言うことの意味は、シナ系のマレーシア人を入れてのことであろう。ここに問題があると言える。