

# 戦略と構造と業績に関する調査（Ⅱ）

河野 豊弘

## 目次

### 第1章 序論——調査の目的と方法

- I 調査の対象企業と調査法
- II 分析のフレームワーク
- III 調査の目的
- IV 他の類似の調査

### 第2章 多角化

- I 多角化の類型
- II 多角化の類型別の分布とその時系列の推移
- III 環境と多角化
- IV 戦略と経営者
- V 多角化と他の製品市場製品との関連
- VI 多角化の形態と業績
- VII 多角化と組織構造
- VIII 多角化と戦略的意思決定

(以上 1981年10月号)

### 第3章 垂直的統合

- I 概念と尺度
- II 垂直的統合の目的
- III 他の戦略との関係
- IV 業績との関係と成功の条件
- V 垂直的統合と組織構造
- VI 垂直的統合の日本の特色とその効果

### 第4章 多国籍企業経営

- I 多国籍企業経営の概念と目的
- II 多国籍企業経営と他の戦略との関係
- III 多国籍企業経営と業績及び子会社の成功要因
- IV 本社の組織と支配のシステム
- V 現地企業の戦略と組織
- VI 日本の多国籍企業に対する批判

(以上 本号)

### 第5章 新製品開発

### 第6章 戦略と構造の変革の過程

## 第3章 垂直的統合

### I 概念と尺度

垂直的統合は業績とは関係ない、というのが今迄の通説であった。むしろ垂直的統合は、単一製品への投資を過大にし、技術革新への変化を遅らせる、このために業績を悪くする、という説もあった (Rumelt, 1974)。これらの説は必ずしも事実合っていない。

例えば、日本の時計産業、とくにセイコーグループとスイスの時計産業とを比べてみる。スイスでは、時計メーカーが部品生産と組立・販売とに分かれ、両者合わせて1,000社もの会社があった。このために、時計のエレクトロニクス化に遅れてしまった。共同の研究所を1962年に設立したが、寄せ世帯で音叉式の時計の開発にも、水昌式の時計の開発にも成功しなかった。

これに対して、日本のセイコーグループは、殆どすべての部品を自らつくる。その垂直的統合のレベルが高く、しかも占有率が高かったために、水昌振動式の時計の開発など、電子化に早く対応することができた。セイコーグループは、もともとエレクトロニクスに強かったわけではないが、その必要を認識し、速かに人材を集めて能力を強化したのである。セイコーグループは、それまで部品を自製す

るばかりでなく、時計をつくる機械をも自製していた（工機部、セイコー精機）。現在では、エレクトロニクス関連の液晶、液晶パネル、IC、水晶、ステップモーターなどを自製し、外部にも販売している。

スイスでは、技術革新は、部品メーカーの存続にかかわることであって、変革は困難であった。しかしセイコーグループは、垂直的統合が高いために、能力の変化は容易であった。しかも1社としての規模が大きい（1960年代に、世界最大になっていた）ために、規模の利益をもうけることができた。

これは、垂直的統合は技術革新を遅らせ、業績を悪化させる、という通説に反する例である。

また、松下電器、トヨタ、キャノンなどの高成長企業は、販売経路の強化に熱心である。松下電器は25,000の系列小売店をもち、トヨタは、トヨタ自動車販売会社に5,000人、専属小売店に33,000人のセールスマンをもち、またキャノンは約8,000人の会社であるが、国内販売会社に2,000人、アメリカの販売会社だけでも約1,000人も販売関係者をもち、全世界には約5,000人の販売関係者をもっている。このような強い販売経路は、単に競争の武器として占有率を高めるために役立つばかりでなく、新製品の早い浸透に役立つ。

しかし垂直的統合がすべて成功するとは限らない。それは投資の過大な集中と、規模の不利との危険をもつ。その成功する条件は何か。

### 1. 基本的な概念

垂直的統合とは、原材料から中間生産財、部品をへて、最終消費財から、さらに販売まで、いくつものステージを1つの企業が統合している状態を言う。

しかし、農業、電力、ガスなどの産業は、垂直的統合が高いとは言わない。これらの産業は、中間的生産物を切り離して売ることが不可能である。電力・ガスの場合には、一貫

して最終消費財まで生産し、最終消費者まで配達しなければならない。

垂直的統合とは、分離して販売しうる製品を自らつくり、独立企業としても成り立ちうるプロセスを一企業内に統合することである。例えば、時計会社がICやLSIを自製すれば垂直的統合である。何故ならばそれらは独立企業として外に売る（時計会社は外から買いうる）ことができるプロセスであるからである。同様に、製鉄会社が、鉄鉱石の採掘、鉄板の加工（カラー鉄板の生産など）、建築用鉄構への加工などを行なえば、それは垂直的統合である。

ゴート（M. Gort, 1962）は、主たるプロセスと、前後のプロセスの産業分類の4ケタが異なる（頭から数え24ケタ、日本の産業分類で言えばレーヨン製造は、2641、化繊紡績は2022で4ケタの番号が異なる）とき、別の業種とみて、統合していると考える。この考え方はわれわれの考え方に近い。

しかもゴートは、同じ業種の他の企業と比べて相対的に統合しているか否かを重要な基準にする。どの企業もみなある部品を自製していれば、それは垂直的統合と見なさない。

垂直的統合には、(i) 部品の自製など後方への統合、(ii) 例えば鉄鋼メーカーが鉄板の加工段階にまで進出する前方への統合、(iii) 販売経路の直営のような前方への統合の3つがある。

統合の方法

統合の方法としては次のような方法がある。

(i) 自社でつくり、又は自社組織で販売する。

(ii) 50%以上出資する子会社とする。

[(i),(ii)……連結統合]

(iii) 長期契約や技術指導など出資以外の方法で支配し、専属化する。

(iv) 選択した相手と長期契約や技術指導などにより支配する。専属化するとは限らず、他社と共同利用もある。（例、選択的販売経

路)

第3-1表 生産プロセスと付加価値

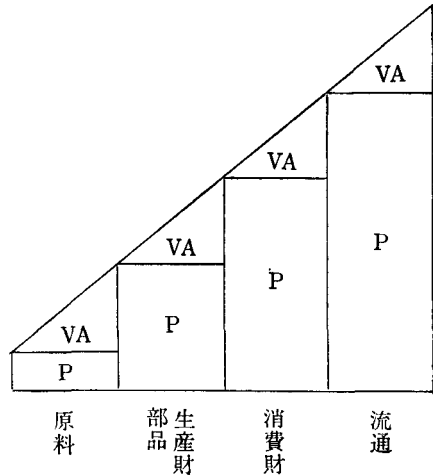
〔(イ)′(ニ)……準統合又は系列化〕

(イ) 長期契約を用いても支配関係はない。  
又はその都度契約して買い又は売る。

〔(イ)′……統合ではない〕

ここで、(イ)′は子会社又は関係会社とよばれ、  
(イ)と(ニ)は協力会社とよばれることがある。

統合とは計画や活動を統一的に意思決定し、共通目的のために最も有効で能率的な方法を選択し、実行することであり、このためには、前後の過程に対して、何らかの支配力をもつことが必要である。しかし株式による支配は必ずしも必要ではない。我が国には、外国に比して、準統合が多い。とくに販売経路の系列化がひろく行なわれている。



VA……付加価値  
P……外部よりの購入

## 2. 統合レベルの尺度

垂直的統合には、方向（後方か、前方か）、質的な内容（何を統合しているか）、統合のレベルの3つの測定対象がある。何れも量的測定は困難である。ここでは、統合レベルのみを問題にする。

統合レベルの尺度には次のようなものが考えられる。

### (a) 前後の過程の人員の比

統合している前後のプロセスの人員を総人員又は主たるプロセスの人員で割る。

(1) 統合した後方又は前方のプロセスの人員 ÷ 統合を含めた企業の総人員……

**Gort**の尺度

(2) 統合と準統合の前後のプロセスの人員 ÷ 統合を含めた企業の総人員

(3) 統合した前後のプロセスの人員 ÷ 主たるプロセスの人員

(4) 統合と準統合の前後のプロセスの人員 ÷ 主たるプロセスの人員

(b) 人員の代わりに総資産を用いることもできる。

(1) 統合した前後の資産 ÷ 全体の資産

(2) 準統合と統合の資産 ÷ 全体の資産

(3) 統合した前後の資産 ÷ 主たるプロセス

スの資産……本論文の多国籍企業のレベルの測定方法に近い

(4) 準統合と統合の前後の資産 ÷ 主たるプロセスの資産

(e) 付加価値を用いる。

付加価値と、垂直的統合とは深い関係がある。第3-1表にみるように、4段階のプロセスを4つの企業が担当していれば、原料生産者の付加価値率は高いが、末端ほど付加価値率は低下する。しかしこの4つのプロセスを1社で行なえば、付加価値率は約8割に達する。

ここで、電力会社の垂直的統合は特に高いといえない、ということに注意したい。それは原料（水力）から最終消費まで1社で行なうことが当然であるからである。そこで付加価値で測定するときには、分離可能かどうかで考えることが必要である。

付加価値のなかには、利益を含み、これは企業の競争力によって異なる。そこで利益率を差し引いて修正する必要がある。即ち

付加価値率－経常利益率＝修正付加価値率

このように付加価値で測定した統合のレベルにも次のような種類がある。

- (1) 非連結の親企業のみ修正付加価値率  
……この論文のとっている尺度
- (2) 子会社を連結して、修正付加価値率
- (3) 準統合と、統合とをすべて連結して、  
修正付加価値率

この論文では、不完全であるが、数量的に測定する時に限って、上記のうち、c-1の修正付加価値率の尺度を用いた。それは不完全な尺度であるが、情報が集められないので、やむをえない。この尺度すら、外国の企業について測定することができない。

この論文において、数量的には測定していないが、準統合をも統合に含めて議論する。

ゴートは、何らかの方法で測定した(a-1)の人員の割合と(c-2)の付加価値率(但し営業利益率を差し引かない)とを相関させ、両者の間に高い相関のあることを発見している(Gort, 1962)。

## Ⅱ 垂直的統合の目的

垂直的統合の目的として、ウィリアムソン(Williamson, 1975)は沢山のものをあげているがその説を整理すると、次の4つに集約できる。

(a) 不確実性をさける。即ち、買えないかも知れない、売れないかもしれない、という不確実性からくるリスクを避けるために、後方又は前後に統合する。

(b) 統合によって競争を制限する。

(c) 相互に技術に関連あるとき、経済性を高める。例えば鉄鋼一貫作業は熱の経済性を高め、また設計や組立と部品と技術の共通性あるとき、大量生産の利益をあげることができる。

(d) 技術変化に、共に対応することができる。

これらの目的のなかで、とくに、日本の企業が重視するのは、上記のうち、技術変化への対応である。日本の企業では、垂直的統合の目的として、次の2つを重視する。

(1) 統合によって技術革新を早く利用し、早くそれに対応できる。

(2) 品質やコストの鍵になるプロセスを支配して、完成品の品質とコストとを改善する。また販売経路を支配して、新製品を早く浸透する。何れも利益の鍵になるプロセスを支配する、という共通性がある。

日本の企業の垂直的統合には次の3つの特色がある。

(1) 鍵になるプロセスを統合し、そのレベルは成功企業の場合には高い。しかし鍵でないプロセスの統合はしない。

例えばセイコーグループやYKKは、製品をつくる機械を自製している。また日立や日本電気などは重要な部品の自製を行ない、ICやLSIを自製し、それを外部にも販売している。しかし重要でない部品例えばテレビのキャビネット、プラスチック部品の一部、などは外注している。

(2) 協力的な企業集団を形成する、という準統合が多く用いられる。これは、(1)に次ぐ鍵になるプロセスに用いられる。例えば、トヨタの部品メーカー172社の協豊会、21社の精豊会、36社の栄豊会、日産の部品メーカーの158社宝会及び昌宝会などがこれに当る。このような企業集団に対して、発注を安定し、長期的な発注を行ない、品質を向上し、原価を下げることを可能にする。また、新技術の導入を統一的に早く行なうことを可能にする。イギリスやアメリカでは部品メーカーや販売店の独立性が高く、準統合は困難である。

(3) 販売経路の系列化、即ち準統合を強力に行なっている。例えば松下電器、トヨタ、日産などは、卸売段階を完全に支配する子会社又は自社組織で行なうほか、専属又は専属に近い大量の小売店と強力なセールスマンもっている。松下電器は国内に120の卸売店と、25,000の専属に近い「ナショナルショップ」をもっている。またトヨタはトヨタ自販の下に、5ラインの製品別に、320店、2,600

の販売店と、33,000のセールスマンを専属販売経路として支配している。このような強力な販売経路は、新製品の導入を容易にし、また早く普及させる。

上記のような垂直的統合によってどのような効果を期待しうるか。

第一に、技術革新への動きが早い。準統合を含めれば、日本の企業、とくに技術集約的な企業の後方及び前方への統合はひろく、かつ、選択的である。利益と成長への鍵になるプロセスについて、統一的なシステムを形成しようとする。それによって技術革新を利用する新製品の開発と発売が早くなる。例えばイギリスのモーターサイクルの生産者は、その部品メーカーへの支配力が弱いために、新しい部品の発注から入手までに、6カ月はかかると言う。これに対して本田は、重要部品を自製し、生産機械をも自製し、また外部の部品メーカーを系列化しているとき、技術革新を計画的に行なうことができる。セイコーグループも自製の割合が高く、スイスの時計メーカーに比して早く水晶時計の導入を行なうことができた。

第二には、品質レベルを高めることができる。主たるプロセスの技術のレベルが高く、かつ技術の伝播がよく行なわれるとき、統合したシステム全体のレベルを高めることができる。例えば日本の企業は、系列化した部品メーカーの品質管理の方法を指導し、品質管理の方法を監査するが、受入部品の検査はやらない、ということが多い。親企業は、経営管理システム、生産管理、品質管理などを指導し、技術移転を行なって、全体のレベルを上げることができる。

このことは、系列販売店に対しても同様である。

第三に、システム全体の計画性を高めることによって、生産を安定し、原価を下げることができる。その度ごとの発注と、小ロットの生産ではなく、長期計画にもとづく生産に

よって、計画的な大量生産が可能になる。トヨタなどの自動車メーカーは系列部品メーカーに常に原価の低減を要求しているが、それは技術の指導と、計画発注によって可能になる。

また計画性を高めることによって、部品生産者と、組立業との双方の在庫を減少することができる。

第四に、準統合の利用によって、主たるプロセスを持つ企業は、投資を節約し、弾力性を持つことができる。例えばトヨタの系列のなかにある日本電装は、強い資金調達力を持ち、またエレクトロニクスについての技術をもっている。これによってトヨタのカー・エレクトロニクスを助けることができるといわれる。これによってトヨタは技術のベースを広げることができる。つまり準統合を利用することによって、専門技術による分業の利点と、サブシステムの統合化の利点とをあわせもつことができる。

### Ⅲ 他の戦略との関係

垂直的統合のレベルと多角化のレベルとはマイナスの相関があり、専門化企業ほど垂直的統合のレベルが高い、というのが通説である。それは正しいか、またそれは多国籍企業経営と関係があるか。

#### 1. 多角化と垂直的統合

ここでは、垂直的統合のレベルを、ここでは連結しない財務諸表により、修正付加価値率（営業利益率を差し引く）にもとづいて、多角化のレベルごとに比較してみると、第2-5表のようになる（文末参照）。この表には、測定上の問題があるが、もし統合（準統合を含めて）する度ごと、修正付加価値率と相関が強いならばそれは垂直的統合の尺度となりうる。

この調査によると、多角化のさまざまな類型のどれについても垂直的統合のレベルはほぼ同じで、22%乃至23%である。しかし技術

関連の多角化企業（RT）のみ約26%であって、そのレベルがやや高い。この技術関連の多角化企業のなかには、旭ガラス、日本鋼管、日立製作所、東芝、日本電気、沖電気、日立造船、川崎重工、三井造船、日本光学、オリンパス光学などが含まれており、これらの企業は、具体的な観察によっても、生産プロセスの統合と準統合との度合いが高い。

これらの企業は、どうして垂直的統合の度合いが高いのであろうか。

それは前節の垂直的統合の目的や効果と関係がある。

垂直的統合は、技術革新を早く行ない、また技術集約的な製品の品質を高めるために必要である。日本の企業はとくにこれを目的として垂直的統合を行なってきた。したがって、技術集約的な企業が多い技術関連の多角化企業の垂直的統合の割合は高いのである。

なお、技術関連の多角化企業の研究開発費の割合は高い（第2-5表）。それゆえに、技術関連多角化企業には技術集約的な企業が多い。

また技術関連の多角化企業では、原材料や部品の共通性が高い。プロセス生産ではなく、沢山の部品の組立生産の企業が多いのにもかかわらず、部品の共通性が高ければ、内部に統合することができるし、またそれが有利となる。例えば日立製作所は、LSIや電線、表示装置、モーターなどを自製しているが、これらは多くの製品の共通部品として用いられる。

（修正付加価値率で測った垂直的統合のレベルと、研究開発費の売上にしめる割合との間の相関は0.113と必ずしも大きくはない。したがって、上記の関係は、技術関連の多角化企業についてのみ言いうることである。）

## 2. 多国籍企業経営と垂直的統合

多国籍企業経営のなかに、資源獲得型の海外投資がある。これは石油、鉄鋼、非鉄金属、製紙、化学などの素材産業に多い。これは国

際的な後方への垂直的統合である。

また、海外に販売会社をつくる。これは前方への統合であり、輸出の多い耐久消費財の生産者に多い。

以上は主たるプロセスは国内にあり、その補完的プロセスを海外で行なうのであるから垂直的統合である。

海外生産のうち、輸出代替を目的とするもの、また生産センターを目ざすものは、垂直的統合ではない。本国と同じ生産プロセスを海外に移植するからである。

問題を国内での垂直的統合と、海外投資との関係は一般的にいつてどうか、という関係であるが、両者の間には関係はない。即ち、修正付加価値率によって数量的に測定した垂直的統合のレベルと、多国籍企業経営のレベルとの間には、第2-5表にみたように、関係はない。

## Ⅳ 業績との関係と成功の条件

垂直的統合を伴った専門化企業の業績は悪い、という調査がある（Rumelt, 1974）。筆者の調査によると、修正付加価値率で測定した狭義の垂直的統合のレベルと、業績との間には、マイナスの相関がある。即ち、修正付加価値率と他の業績指標との間の相関係数は  
総資本利益率（ROT）……（－）0.240、  
総資本利益率の標準偏差（DEV）……

（－）0.167

成長率（GRT）……（－）0.161

自己資本比率（EQU）……（－）0.244

この理由は必ずしも明らかではない。この調査では、日本で重要な役割を果たす準統合は入っていないから、測定尺度も不完全である。

問題は、垂直的統合のレベルではなく、どのような垂直的統合を行なうかが業績を左右するといえる。

垂直的統合の問題点と成功の条件

垂直的統合にはいくつかの問題点をもって

おり、それを克服することが上記のような効果をもたらす条件である。

垂直的統合の欠点や問題点は何か。それには次のようなものがある。

- ・分業の原理に反する
- ・大量生産の原理に反する
- ・市場競争の原理に欠ける

これらの欠点を克服することが成功の条件と密接な関連をもつ、成功の条件としては次のものが重要である。

第一には、利益と成長の鍵になるプロセスを統合する。

自動車会社にとって設計やエンジンは鍵になるプロセスである。これらは自製する。自動変速機はこれにつぐ重要品であろう。それは系列会社でつくる。しかし、車輪やタイヤは外から買ってよいであろう。これらを使いわけるのである。生産設備についても、汎用設備は外から買うが、特殊の設備は自製するとき、自社の要求に合った設備をもつことができる。

日本の時計、カメラ、自動車、オートバイなどの成功企業は、このような戦略をとってきた。

第二には、すでに高いレベルの技術のコアを持っており、移転すべき技術が競争力のあるものであることが必要である。YKKがアルミニウム素材の生産を計画したことがあったが、もしそれを実行したならば失敗したであろう。またダイエーはテレビの生産会社を系列化した失敗した。

統合するプロセスに技術のシナジーがあるとき、相互に高いレベルの品質をもつことができる。例えば日立や日本電気は、エレクトロニクスに関して、既存の製品技術とICやLSIの生産と技術の共通性があり、ICやLSIを自製することによって相互に技術水準を高めることができる。

セイコーグループにとってICやLSIの生産はシナジーがなかった。しかしその生産

によって技術のベースを広めることができ、それに関連する新製品の開発に役立った。これはそれを開発するために、エレクトロニクスについての人材を集め、能力の形成を行なうことによって成功した。エレクトロニクスは現在、あらゆる製品にも利用され、事後的にみればシナジーをつくり出したのである。

第三には、大量生産と大量販売の利点をもつことである。このために、自社の完成品の生産や販売の規模が大きく、統合しているプロセスの平場原価のUカーブが底に近い生産量となっていることが必要である。これは、一部を外部に売ることによっても可能になる。

系列化などの準統合を行なうためにも、買手が十分に大きく、（前方への統合の場合には、売手が十分に大きく）、前後のプロセスの企業に対して支配力をもつほどに大きいことが必要である。しかも正しい垂直的統合は占有率の拡大に役立つのであり、このよい循環をもつことが必要である。

日本では集団主義の考え方が強く、準統合のための企業集団は欧米に比してつくり易い。しかしそれにもかかわらず統合の利益のあることが必要である。

以上の条件に合わないプロセスは、むしろ分離する。

鍵でないプロセスは分離する。例えば、清掃、警備、単純なキャビネット、標準の原材料、などは外注する。

また大量生産の不可能なものは外部より購入する。

以上の命題を数量的に実証することは困難であるので、やや微細に、ケースによって検討してみる必要がある。

トヨタ自動車グループのケース

自動車は約5,000点の部品からなっているといわれるが、これらをすべて自製するわけにはゆかない。鉄鋼、アルミニウム、銅、プラスチックなどの素材は外部から購入することは勿論、部分品でもタイヤ、ガラス、電

池などは独立の部品メーカーから購入している。これらは専門の技術と大きな設備を必要とするからである。またボルト・ナット、車輪などの標準的な部分品や、特別に技術を要しない製品は外部から購入している。

しかし鍵になるプロセスで各社固有の専門的な技術と設備投資とを要するもの、例えばエンジン、車体のプレス、組立、塗装などは自製している。次に鍵になる部品は、関係会社又は系列会社から購入している。これらの会社は協豊会と称し約230の会社がこのグループに属している。これらの集団からの購入する部品の購入割合は、財務諸表から推定する（受取手形と買掛金によって推定する）と、すべての外部への支払の約60%をしめている。

これらの関係会社に対して、50%以上の株式保有による支配はむしろ少なく、50%以下の株式保有と、重役の派遣（トヨタ自工出身者及び兼任者）と、長期契約によって支配している。これらの関係会社は、クランクシャフト、ピストンピン、バネ鋼、鋳造品、エンジンの一部、車体の一部、自動変速機、変速機、クーラー、メーター、ラジエター、排気、フィルターなどの生産をしてトヨタ自工に送っている。これらのグループ会社はトヨタ以外にも売っているし、ある程度多角化しているが、主たる供給先はトヨタ自工である。

これらグループの企業は、トヨタの生産販売計画に合わせて、長期計画と短期計画とをたてる。たえず新車種を開発し、また急速に成長したトヨタにとって、秘密を保ちながら、生産計画通りにそれを実行するためには部品生産のグループの支配と、それによる協力が必要である。また自社製品の品質・性能の向上を目指すためには、このような部品メーカー技術水準も向上する必要がある。そこでトヨタはこれらのグループに技術指導をし、品質管理の方向を指導し、その方法を統制する。

例えばトヨタ自工はグループ各社の要請があれば、生産技術部門のスタッフを派遣し、生

産管理の徹底指導に当たっている。この指導は1カ月乃至2カ月以上に亘ることが多く、生産調査室のスタッフは、自席に居ることが少ない。

トヨタ自工は、自動車の価格を積極的に下げて激しい国内競争に打ち勝ってきた。価格の引下げはトヨタの低コスト、低価格によって日本経済に寄与するという经营理念のあらわれである。原価を下げるためには、部品原価をたえず下げる必要があり、部品メーカーのグループに合理化の要求を出し、指導をする。

トヨタ自工が部品の在庫を殆どゼロにすることができる「カンバン方式」は、このような集団化による合理化の一例である。これは、計画化を極度に進めた結果である。在庫をもたない方式では、一部の輸送遅延によって、組立工場の生産ラインの全部が停止する危険をもつ。しかしそれ以上の利点があり、また停止する危険は、かえって計画化を進める要因にもなる。

グループ企業を支配するための資源として何があるか。

トヨタ自工は長期的に契約を安定させ、一時的に問題が起っても、マークス・アンド・スペンサー（英国の百貨店チェーン）が発注企業集団との関係を切ってしまうように、切ってしまうことは決してしない。事実、トヨタの部品メーカーの企業集団は、トヨタと共に成長し、優良企業となって行った（愛知製鋼、豊田工機、トヨタ車体、アイシン、日本電装、関東自動車など）。

また必要な資金を貸し、また借入金を保証を行なう。集団企業に対する資金的な援助は、貸付金…300億円、債務保証…13億円、出資金…570億円、合計約900億円である。一方トヨタ自工がうけている資金的援助は、支払手形、買掛金は約600億円であるが、これは外部の独立の企業からの購入においても得られる利益である。上記の900億円の資金援助は、



約9,000億円の購入代金の約10%であって、それほど大きいものとは考えられない。

むしろトヨタ自工は、内製する場合に比して、独立した関係会社、協力会社の資金調達力を利用して、自社の設備投資を節約したと言える。しかも集団を形成することによって、危険を減少し、資金コストを節約したといえる。

さらに、自工としては自社の生産計画に合わせ、また自社の品質水準に合格する部品を生産させながら、すべて自社で生産する危険の集中をさけることができる。部品メーカーは自己責任を負う独立した企業であり、ある程度多角化しており、またある程度競争メーカーにも部品を供給しているからである。

一方販売経路については、一層強力な集団化を行なっている。

販売網としては、トヨタ自販が、国内の卸売りと、輸出及び海外事業の管理(実際にはマトリクス組織)を行なっている。トヨタ自販の下に、車種別に5系列、250店があり、その250店は2,850の販売拠点と33,000人のセールスマンをもっている。

このような販売店をトヨタは資本支配しているわけではないが、トヨタの専属販売店であり、長期契約、人的支配、ディーラーへのさまざまなサービスによって支配している。ヨーロッパやアメリカの販売店が販売車種を限定し、フォードならフォードの自動車を専門に、又は他の車種に比して重点的に売るといえることはあっても独立性をもち、契約の改訂によって他の自動車会社の販売に切りかえることもある、という状態とは異なっている。

各販売店はテリトリーをもち、地域的に独占の販売の特権を与えられているが、他のトヨタの車種の販売店とは競争し、また他の自動車会社の販売店と競争をしている。

各販売店の売上高はクォータ制により、トヨタによって売上高の割当が行なわれる。こ

れはトヨタ自販の市場調査による割当と、各販売店の調査による期待による数量と、交渉によってきめられる。クォータは各拠点、各セールスマンにまで割当てられる。各人への割当は、過去の実績と、各人の期待とによってきめられる。

このような割当制は、各販売店が独立ではなく、トヨタに従属していることによって可能になる。

セールスマンの給与は、主として固定給であり、固定給は、社会の平均的水準に近い水準が保障される。歩合給はそれに上のせされるが、単に販売車数だけではなく、クォータ達成率、回収、下取り価格などの販売条件等の複合的な指標によって決定される。

販売店の従属性とクォータ制と、固定給制は相互に関係をもっている。それはアメリカやヨーロッパの販売店が、独立性をもち、セールスマンが歩合給による自発的努力による販売努力のシステムをもっていることと異なっている。

販売店に対するトヨタの援助は多様である。先ず回収に手形や長期の売掛金を用いて、資金的な負担を負わせない。販売員のインストラクターをトヨタの研修センターに招き、直接教育する。各販売店はこのインストラクターがマニュアルにもとづいて各セールスマンに教育をする、また経理指導を行なう、サービスのための技術指導を行なう。また経営管理のシステムについても指導し、長期計画と短期計画について指導する。

このような販売店のグループは、トヨタの新製品の普及、また占有率の維持向上に強力な手段となりうる。

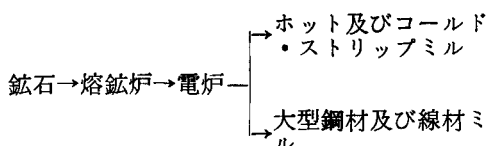
しかも自社の組織ではなく、法的には独立した販売店であり、自己資金によって運営し、また独自の管理システムを持ちうるから、直売に比してトヨタの資金の負担、管理の負担を軽減し、弾力的な運営を図ることができる。

新日鉄のケース

新日鉄は売上高2.8兆円粗鋼生産約3,400万トン、70,000人を雇用する世界最大の鉄鋼会社であるが、官業から出発する巨大会社に似ず、極めて創造性と生産性の高い企業である。その垂直的統合は、他の外国の製鉄会社に比してやや高いと言えるであろうか。

鉄鉱石などの原料については、ブラジル、オーストラリアなどに共同の投資の関係会社を持っている。しかし輸入原料の大部分は総合商社に依存している。新日鉄は、共同出資の一部を分担している。即ち、鉱石について5社、石炭について4社、天然ガスについて1社の関係会社をもっている。

製鉄プロセスの技術的統合のレベルは高い。鉄鋼一貫の生産を行なっている。即ち



これらのプロセスは大量のコンピューター（君津だけでCPU80ユニット）によって管理されている。コンピューターによる管理のシステムは外国のようにコンサルタントを用いず、自社開発によっている。このプロセスについて高い技術をもっているのも、エンジニアリング事業部は製鉄設備の建設について大量の注文をえている。

この製鉄所のプロセスをすべて自社でやるのではなく、鍵になるプロセスは自営でやるが、他のプロセスは、子会社や関係会社や協力会社にやらせている。即ち

- 発電、コークス、カラートタンなど……子会社3社
- 機械の整備、建築の整備、道路の整備……関係会社・協力会社
- 構内メール、清掃など……関係会社・協力会社6社

これらの子会社・関係会社には出資による支配があるが協力会社には出資による支配は

ない。専属的に協力する企業群である。

加工段階への進出は自営によるものと、子会社、関係会社によるものと、2つある。自営によるものとしては、海洋プラットフォームなどの海洋事業、タンクの製造、ビルの鉄骨などをやっている。他の加工については、子会社、関係会社を用いている。即ち、

- 平電炉による鋼の生産……7社
- パイプなど加工……11社
- 特殊鋼……8社
- 合金……3社

これらの企業に対しては発行株式の10%以上の取得、役員への派遣などによって支配しつつ、鉄の売上の確保をはかっている。

販売は、本社に強力な製品別の販売部門を持ち、地方に6つの営業所があるが直売をせず、三井物産や三菱商事といった総合商社と、日鉄商事などの専門商社を通じて売る。そしてひもつき販売に対して3%、店売り販売に対して5%のマージンを支払う。ひもつきとは、新日鉄が直接契約をきめる大口の買手への販売である。販売については、垂直統合をしていないわけである。

新日鉄の垂直的統合は、中心的な技術に関するものは自営するが、そうでないものは、子会社関係会社又は単なる協力会社を用いて統合している、ということである。ここにも日本の特色が見られる。

技術の中心的技術を高めるために、同社は強力な研究所をもっており、基礎研究所、製品技術研究所、生産技術研究所に2,500人の人を擁している。

同社は購入と販売とは総合商社に依存しているから垂直的統合のレベルは必ずしも高くはない。しかし生産工程についての統合を選択的に行なっている。

#### セイコーグループ

セイコーグループは現在ウォッチを2,000万個、クロックを約700万個生産し、その約40%を輸出する世界最大の時計会社である。

同社は、スイスの時計メーカーと異なり、あらゆる重要な部品を自製している。このためにクォーツ水晶化、電子化などの技術革新が早かった。即ち、宝石加工も、歯車も、ぜんまいも、プラスチック部品も自製し、またこれらの精密加工をする機械を工場の工機部でつくっている。精密加工する自動機械は生産技術の高さをそのなかに内蔵している。

時計の水晶化は一部門たる諏訪工場で始められた。もともとエレクトロニクスの技術はなかったのであるが、先ず人を集めた。1959年からプロジェクトチームが発足し、10年かかって1969年、商業用の腕時計が売りだされた。スイスでは1962年に電子技術の時計への応用の研究が始められたが、寄合世帯であるために完成しなかった。セイコーグループでは、水晶式時計のための部分品はすべて自製することとした。ICも水晶も磁石もステップモーターも、また後にデジタル表示を用いるのであるが、液晶表示装置も自製した。これは当時、外注し購入しうる生産者がそろっていなかったことにもよるが、伝統的なセイコーグループの方針にもよるものであった。これは将来エレクトロニクス精密機械を組み合わせて多角化するためのベースとしても用いる。

販売系路の系列化は、最近手がけ始めたばかりであった。それまでは時計はつくれば売れたし、またセイコーのブランドは強かったからである。しかしカシオなど非時計メーカーがデジタル時計に進出してからは、競争も激しくなり、卸売の系列化を進める必要がでてきた。そこで全国の選ばれた時計問屋を合併させ、7つの地区に7つの問屋をつくり、出資と人材派遣とによって支配し、専属的な販売経路を形成することを開始した。

セイコーグループはいくつもの会社群に分れているが、何れも持株会社であり、かつ販売部門を受け持つ服部時計店によって支配されている。したがって内部ですべて生産する

という垂直統合であり、かつそれによる統合の度合いが高く、トヨタのような協力する企業集団による垂直的統合という形をとっているわけではない。

セイコーグループの例は、自ら新しい技術をマスターして利用し、すべて自製することによって製品の革新を早くかつ成功裏に達成した例であるといえる。

#### カシオのケース

セイコーグループと異なり、電子式卓上計算機のメーカーであるカシオは、殆どすべて外注することで成功してきた。同社は1951年に発足しリレーを用いた電気式計算機を開発し、後にIC、LSIを内蔵した小型の電卓を開発し、他社が倒産又は撤退するなかで激しい競争に勝ち残り、現在は売上高1,600億円に達する大企業となった。この間電卓からデジタル腕時計に進出し成功した。さらにオフィスコンピューターなどに多角化しつつある。

同社は、ICもLSIも外部の特定のメーカーから長期契約にもとづいて買う。製品の製造、組立てさえも外注している。工場は2つあるが、自社の2つの工場の主たる役割は、第一にエージングと製品検査、第二に新製品の開発後の生産の試運転、それによる大量生産の生産システムの研究とを行なうことである。

同社で鍵になるプロセスとして、自社で行なっているものと、そのための能力は次のようなものである。

独創的な新製品の開発。このための、システム設計の能力。これによってICやLSIの利用、それによる小型化と高機能化に、シャープと争いながら常に先頭を切ってきた。また1万円の電卓カシオミニによって同社は飛躍的に売上を増大させた。

研究・開発を強化しシステム設計を強化するために、羽村に大きな研究開発センターを設けている。

広告宣伝と販売経路の強化とは非常に力を入れている。広告はテレビを使い「答え一発、カシオミニ」の商業的ソングによる大規模の宣伝が大量販売を可能にした。販売経路には文房具店を開拓し、このために一県に一点の卸売店を指定し、カシオエイト会として選択的販売経路として、全国20,000の文具小売店に流されている。これはカシオの開拓したルートであった。さらに全国48の営業所、出張所を通じて、時計店、事務機店に売込みを行なっている。

LSIは自製していないが、外注先は日立と日本電気とに限り、長期契約によって生産を集中しかつ安定させて、自社の必要とする製品を安価に生産・納入させている。

カシオの垂直的統合はレベルは低い。しかし鍵になるプロセスは設計と販売とにあると考えて、それを内部で強化している。

大量に用いる部品は長期契約によっている。カシオは品質よりも低価格によって売上のばしてきた。このためには、外注政策を利用することが有利であった。

カシオは急速に成長したので自社の能力の形成よりも、外部の能力を利用する必要があった。カシオの歴史は浅く、重要な部品を自力で設計し生産する能力はまだなかった。

この点すでに100年も前から時計の製造を始め、1910年ごろにはすでに定評のある時計を生産し得たセイコーグループとは異なっている。

このような点からみて、カシオの垂直的統合の戦略が例外的なものであるとは言えないであろう。しかし将来もこのような戦略が有利であるか否かは、別の問題である。

#### 松下電器のケース

松下電器は、売上高1.7兆円(1979年)、グループの売上高2.3兆円の家庭電器の総合メーカーである。

同社は、約45の事業部のほかに、子会社としての生産会社を10以上もっているが、子

社を含めて、グループ内での部品の内製の割合は高い。即ち、

電池、炭素棒、真空管、半導体、熔接機、配電機、コンデンサ、自動機械、トランス、スピーカー、スイッチ、抵抗機、セラミック、チューナー、プリント基板、ポンプ、精密モータ、ブラウン管、磁器ヘッド、など、主要な部品を内部で生産している。

その内製の割合が如何に多いかを、支払手形、買掛金のうち、関係会社に対するものの比率をみてみると、約80%に達する。外から購入しているものには、銑鉄、鋼板、ステンレス鋼板、アルミニウム、伸銅、電線など素材的なものが多い(これらの外部の供給者の集団化を行なっていない)。

内部で生産する上記の部分品や機械類は、すべて外売も行なっており、それによって大量生産の効果をあげている。

内部で生産する割合の多い理由は、その品質を向上し、完成品の品質を向上することにある、と説明されている。

同社は1918年創立以来、歴史も古く、あらゆる部品の生産の能力があり、また企業規模を拡大する上にも部品生産は有利であった。

電機メーカーの場合、部品を自製するのは珍しいことではない。電気関係の部品は高度の技術を要し、また完成品の品質を左右するので、日立も日本電気も、またイギリスのGECも、プレシーも部品を自製し、かつ外部に販売している。ただ松下の場合には、これらの企業に比しても、自製の割合が高いといえる。

同社の垂直的統合で、むしろ特色があるのは、販売系路である。

国内にある230の専属卸売店(販売会社)の下には、専売率80%以上のナショナルショップが25,000店、専売率80%以下で50%以上のナショナルストアが25,000店ある。これらは専属店に近い強力な販売経路であり、松下製品の強力な販売、定価による販売に協力し

ている。

これらの系列小売店に対して資本支配は全くなく、むしろ長期契約と、さまざまなディーラーヘルプによって支配力を保っている。即ち、特別のリポート、経営指導、店舗改造の助成、技術講習会、共同広告、小売店主の教育、店員の教育などによって、同社の言う「共存共栄」をはかっている。

230の専属卸売店（販売会社）に対しては、殆ど資本支配をしている。これらの多くは、従来からあった卸売店を合併させてつくったものである。これらは松下の家電製品の卸売りと、輸送にあたる。

本社には、事業部とは別に、家電営業部があり、その配下の24の営業所を伴って、販売計画の立案、上記の販売店の援助、販売会社の指導を行なっている。

同社は海外にも強力な販売網をもっているが、国内におけるような、専属小売店のグループをもってはいない。

同社は、部品や機械の販売は、全く別の販売網で、主として直売している。

松下電器の販売経路の統合は、日本的な集団化による統合（準統合）の一例である。

このような小売店の系列化は、1つの問題を生み出しつつある。それは大型小売店やディスカウント・ストアの占有率の増大である。系列小売店はその占有率を年々低下しつつある。

#### 精密機械の自社生産の例

日本の企業で自家用の専用機械を自家生産する例が非常に多い。松下電器も精密機械を生産する子会社をもっているし、セイコーグループ、キャノン、吉田工業、本田技研なども専用機械を自製している。とくに吉田工業は、世界各地にファスナーの生産工場を建設し、その工場数も海外だけで40以上に達し、主な市場には生産工場を建設している。しかもその機械は、織機を除き、大部分が自製機械である。ファスナーの生産を驚くほど自動化し、

織物をつくるようにファスナーを生産するので、本社で開発した高いレベルの生産技術を、設備と共に海外に容易に移転しうる。もとより吉田工業の海外における成功要因は、設備だけではなく、日本的労務管理の移転（例えば人間尊重の労務管理）、計画システム（標準品の1週間以内の配達）、強力な販売網（直売網）、などによるところが大きい。自製の設備による技術の移転による品質と原価の優越性に負うところが多い。

日本の企業は、設備を自製するのみならず、経営管理システムの改善についてコンサルタントを利用することを殆どしない。かくしてアメリカやイギリスに比して、経営コンサルタントにとっては、日本は最も貧弱なマーケットとなっている。

#### 垂直的統合の失敗例

##### A 統合することによる失敗例

垂直的統合は、専門化の原理に反し、大量生産の利益をうけ難く、また市場競争の原理が入り難い、という問題をもっている。成功のためには、これらの問題点をこえて、成功条件を満していることが必要である。次のものは、統合することによる失敗の例である。

スーパーのダイエーは、テレビのメーカーを系列化し、自社ブランドのカラーテレビ、プラグを生産し販売した。しかしダイエーは技術力なく、技術のシナジーもなく、失敗した。

吉田工業は、後方への統合のために、アルミサッシュの原料のアルミニウムの生産を開始する計画を発表した。この計画は幸いに実行されなかったが、もし実行されれば大失敗に終わっていたであろう。技術のシナジー、規模の利益、電力コストからみた立地の何れの点からみても成功条件を満していないからである。

##### マンダムの直売

男性化粧品のマンダムは、資生堂その他の大メーカーの小売店への（専属の卸売店システムによる）直売を模倣して一般の卸売店を

排除する小売店への直売のシステムを開始したが、間もなくとりやめた。それは一般の卸売問屋を利用の方が販売効率がよいということがわかったからである。直接販売には、資金力、営業の人員、多くの販売拠点、などが必要であるが、中規模のマンダムには、それだけの力のないことが判明したからである。

垂直的統合には、それを成功させるための経営的能力と、規模の利益とが必要であるからである。

## B 不統合の失敗

### スタンダード工業

同社は、かつてラジオ、テープレコーダー、ステレオアンプなどを生産し1970年ごろには売上高100億円の企業であったが、部品はすべて外部より購入し、外注によって最も良い製品を最も安く手に入れることができる、と考えていた。しかも中心的な技術にも必ずしも強くなく、新製品開発の能力も弱かった。ただ追隨的な製品を安くつくるだけであった。

また販売は、国内の競争力が弱く、大部分は輸出であったが、自社の販売組織によらず、外国の企業の販売組織によって売っていた。

このために、1975年ごろから赤字になり、アメリカのスーパー・スコープ社の手に移り、さらにフィリップス社に買収されたが、現在、再び赤字を続けている。

同社が後方への垂直的統合のレベルの低いカシオと異なるところは、カシオにはリレー式計算機やカシオ・ミニのような画期的新製品の開発能力があったのに、同社にはそのような能力がなかったこと、またカシオがすぐれた広告宣伝と、文具店を流通経路として開拓し、卸売店のグループをつくることを行なっているのに対して、販売経路は外国の企業に依存し、前方への統合を行なわなかったこと等である。

### 民族系の石油会社

民族系の石油に精製会社は、石油の採掘を行っていないために、石油の値上げ、為替

相場の変動、石油製品の需給の状況などによって業績が大きく左右され、黒字の年と、大赤字の年との利益の変動にさらされている。

## V 垂直的統合と組織構造

垂直的統合は、外部との市場取引を内部のシステムに取り入れることであるから、当然にその組織の分化と拡大とを必要とする。

### 連結統合の場合

部品、機械の生産や、販売を自営する場合には、そのための事業部や子会社をつくることが多い。例えば半導体事業部、鋳鍛事業部、機工部、部品生産の子会社、などは後方への統合のための事業部であり、営業部一営業所、販売会社などは、前方への統合のための事業部である。

このような事業部や子会社と他の部門の間では、「市場価格マイナス流通コスト」によって取引されることが多い。したがって独立採算を営むことが可能である。もしそうしないでコストプラス適正利益によって価格づけを行なうと、非能率を温存するおそれがある。

過程別の事業部制は、しかしながら、機能別組織であって、製品別事業部制や地域別事業制のような真の事業部制とは異なる。それは市場競争に直面しない。市場によって直接評価され、それが売上量や利益に反映することがない。

部品事業部や販売部門を別会社にする場合も多い。そのねらいとするところは、第一に独立採算をとらせて、経営責任を明らかにするためである。事業部よりも責任が明瞭になる。市場価格で売り渡して赤字ならば非能率であることが明らかになる。第二には、賃金の差を利用するためである。賃金が地域や企業規模によって異なるとき、別会社をとることによって人件費を節約することができる。労働組合が別であればそれが可能である。しかし現在はその可能性は減少してきた。

英、米では企業買収の後に別会社とすることがあるが、日本ではむしろ分離して別会社とすることが多い。

#### 準統合の場合

準統合においては、独立の会社を専属化する。この場合に、後方への統合のための会社群に対しては生産部門が、前方への統合のための会社群に対しては、営業部門又は販売会社が種々のサービスを行ない、経営技術の移植を行なう。そしてこの移植すべき経営技術は、支配力の1つの重要な要因となっている。

支配力は資源の保有によって得られるが、長期的な取引の保証、株式の保有、重役の派遣だけでなく、経営技術の移植によって自発的に支配下に入って協力し、また技術革新への迅速な対応が可能になる。統合化をうける企業にとっても品質の向上、原価の低減の利益を受けることができる。経営技術の優位性と、その移植こそ、準統合のかなめになるものである。つまり準統合は、シナジーがあるばかりでなく、最も鍵になるプロセスを保有し、かつ統合すべき全体のプロセスについて経営技術の優位性をもつことが必要である。

例えばトヨタでは、グループ企業の要請があれば生産調査室のスタッフを派遣し、生産管理の徹底指導にあたる。そのために1カ月も2カ月もは入り込んで指導する。これによってトヨタの在庫をもたない生産管理システムや、品質管理のシステムが移植される。

また販売店に対しては、資金援助のほかに種々の販売店援助を行なう。例えば経理、研修センターにおけるセールスマン教育、サービス部による技術指導、販売拡張部による宣伝・広告指導、経理部による資金管理や経理の指導、などである。

#### Ⅶ 垂直的統合の日本の特色とその効果

日本の垂直的統合は、以上のようにして、次のような特色がある。

第一に鍵になるプロセスを統合する。欧米

企業は鍵でないプロセスをも統合する傾向がある。またスイスの時計業界や電気機器の業界に見られるように、鍵になるプロセスを統合するとは限らない。日本の企業は鍵になるプロセスを選択的に統合する。

第二には、準統合を用いる。即ち系列部品生産者や、系列販売店を専属化し、そこと長期的かつ専属的な取引関係を結び、経営技術を移植する。経営技術の移植は、支配力の重要な要素である。

このような日本的な垂直的統合の原因はどこにあるか。それにはいくつかの原因があげられる。

日本の企業は、技術革新への感受性がつよく、新しい技術を取り入れて新製品を開発し、また新しい生産プロセスを導入した。このような革新を早く行なうためには鍵になる部品を自製するか、または、その生産者を系列化して集団のなかに入れてつくらせることが必要であった。例えば日立、ソニーなどはテレビに半導体を早くから導入したが、外部に依存するよりも、自製をすることが有利であった。また時計への水晶発振機構の応用に当たっても、セイコーグループは、IC、液晶表示、ステップモーターなどを自製した。

このように鍵になる部品を自製しながら、高成長のための資源の制約をこえるためには、外部に部品メーカーを育成し、それに技術指導をしつつ、系列化を行なう必要があった。自動車、電機、精密機械、鉄鋼などの産業では、そのような目的のために、垂直的統合のための系列化が行なわれた。

その代りに、鍵でないプロセス、例えばテレビのキャビネット、時計のケースなどは長期契約により外注した。その点では欧米よりも垂直的統合は低い点もある。造船業における社外工もその一例である。

さらに、価格よりも品質を重視する傾向が日本企業にはある。安い部品を買いよりも、品質のよく、安定した部品を購入して、製品

の品質をよくすることを重視する。このためには、その都度安いところから購入するよりも、自製するか、又は外部より購入するときにも、それを系列化し、技術指導、とくに品質管理の方法を指導してよい製品をつくらせることが必要であった。

同様に、耐久消費財の販売後のアフターサービスをよくするためには、販売経路の系列化をする必要があった。販売経路の系列化は急速に成長した新製品の販売促進のためにも必要であった。

第三には、日本人の集団主義の考え方がある。日本の企業は、競争関係にある企業の間では激しい競争をするが、補完関係にある組織間では協力をしようとする。これに終身雇用のために、企業の存続と長期的成長をはかることが必要であるからである。アメリカやヨーロッパでは、経営者の独立の意識が強く、他の組織と長期的な集団関係に入ることを好まない。このために、準統合は困難である。

では、垂直的統合はどのような効果をもたらしたか。

第一に、それは技術革新への動きを早めた。セイコーグループの例に見られるように、新しい技術を必要とする工程を自製することによって、早く新技術を取り入れることができる。スイスの時計業界には、それが困難であった。

尤も垂直的競争によってもっていた自社の古い工程が、技術革新によって不要になる場合がある。この場合には、外部から購入する場合よりも損失が大きく変換が困難である。このときには計画的な能力の変換をしなければならぬ。これは退出障害 (exit barrier) を形成する。例えば石油化学の原料生産プロセスや、自動車のFF化によって不要になる動力シャフトの生産工程などがこれにあたる。

そこで垂直的統合は、鍵になるプロセスに限定することが必要になる。

また準統合を用いることによって、弾力性

をもちうる。尤も、不要になった時にすぐ関係を切ってしまうような準統合では長期的な信頼関係をもつことはできない。トヨタなど系列集団をもつ親企業は、生産物の変換が必要なときには、それを計画的に指導する。それによって、外部にある場合よりも技術革新に早く対応しうる。

第二に、技術の伝播と、その蓄積を可能にし、製品の品質レベルを高めうる。例えば集積回路 (IC, LSI) についての技術が電子製品の鍵になる技術であるとき、それを自製することによって、技術の蓄積をはかりうる。もしそれを外注しては技術の蓄積と拡張とをはかることが困難になる。

また準統合の場合にも、協豊会、宝会の例に見るように、トヨタや日産から経営指導を行なって、生産技術と経営技術を高め、製品の品質を高めることができる。これは外部から購入する場合に比しての決定的な利点である。

第三に、計画性を高め、生産原価を下げうる。準統合によって、単なる長期契約よりも、長期的な計画生産が可能になり、大量生産の体制をとりうる。また詳細な短期計画を統合することによって、トヨタのカンバン方式にみられるような在庫をゼロにし、生産原価を下げることができる。

第四に、準統合をした各社が、独自の資金調達力と技術力とをもつとき、全体としての資源の能力を高めうる。資金調達力は企業収益力と財務的健全性とによりきまるが、1社よりも数社の方が調達量は多くなる。さらに、準統合の各社が独自の技術をもつとき、集団全体の技術的能力を高めうる。例えばトヨタグループのアイシン精機は、FF化に伴うトランスミッションの開発を行ない、また日本電装は、エンジン制御のためのエレクトロニクス技術の開発を担当する。これらの能力はトヨタよりも高いといわれる。グループの各社が異なった能力で強味を発揮するとき、グ



ループ全体は多様な能力をもって弾力性をもちうる。

第五に、強い販売経路をもつことによって新製品を早く普及させうる。専属の販売経路は強い競争の武器であるから占有率の向上に役立つ。そのみではなく、新製品を売り込むために有力な力を発揮する。日本では新製品が早く普及し、すぐピークに達するのは、消費者の感受性が高いことほかに、販売経路が強いことにもよる。トヨタの国内での専属販売店320店と2,600の販売拠点、33,000人のセールスマン、また松下電器の国内での専属的な120の卸売店、25,000の準専属小売店(松下製品の売上高80%以上)などは強力な販売経路の準統合であり、これらは新製品の販売に効果を発揮する。

垂直的統合は上記のようなよい効果ばかりではない。その欠点をももっている。例えばそれは――

- 分業の原理に反する
- 大量生産の利益が得られない
- 投資が固定化する
- 競争原理が温存されない。

そこでこのような欠点を避け、その効果をあげるためには、次のような条件を満たすことが必要になる。

鍵になるプロセスを統合する。利益の鍵にならないプロセス、例えば単純作業などは分離する。

準統合を用いる。これによって弾力性もちうる。

統合するプロセス相互の間に経営技術の共通性があり、シナジーがある。全く異なる製品は外から買う。

#### 〔参考文献〕

- O. E. Williamson : Market and Hierarchies; Analysis and Antitrust Implications (1975)
- M. Porter : Competetion Strategy (1980)
- M. Gort : Diversifecation and Integration of

American Industry (1962)

J. S. Bain : Industrial Oraganization (1968)

D. F. Channon : The Strategy & Structure of British Enterprise (1973)

R. P. Rumelt : Strategy, Structure and Economic Performance (1974)

E. Penrose : The Theory of the Growth of the Firm (1959)

G.P. Dryas & H.T. Thanheiser : The Emerging European Enterprise (1976)

河野豊弘「経済戦略の解明」(1974)

中川敬一郎編「日本的経営」(1977)

## 第4章 多国籍企業経営

### I 多国籍企業経営の概念と目的

#### 1. 概念とレベル

多国籍企業経営とは、自社の優越的技術を移植して、海外に生産拠点をつくり、そこに投資して支配をすることである。それによって自社の売上と利益を増加し、また安定性を増大しようとする。

企業の国際化という見地からの企業を類型化すると次のようなものがあげられる(類型化にはいくつものモデルがあるが、例えば Oymza, 1972, chap. 1)。

1. 国内指向型企业: 生産も国内が行ない、販売も国内に限定する。生産と販売の代替案を国内に限っている企業である。原材料の輸入は行なっても、それは海外指向として重要な要素ではない。もし国内指向か否かの量的な指標を輸出比率(輸出金額÷全売上高)で測定し、また海外資産の割合で測定し、両者がともに10%以下の企業を国内指向型企业とすれば、調査対象となっている102社のうち31社がこの型に入る(第4-1表参照)。この型の多い業種はビール、乳製品、製菓、紙パルプ、製薬、石油、非鉄金属、などの業界であり、製薬業を除き、低技術の業種であり、研

第4-1表 製造業102社の多角化のレベルによる分類

(1) 国内指向型……31社 (EXP<10%, MNM<10%)
(2) 輸出指向型……49社 (EXP>10%, MNM<10%)
(3) 多国籍企業……22社 (MNM>10%)
計 102社
(註) EXP……輸出÷本社売上高, MNM……海外子会社の総資産÷本社総資産, 海外子会社は25%以上保有の製造業, 1977年現在

究開発費の比率は売上高の10%以下である。

2. 輸出指向型企业: 輸出は多いが, まだ海外投資は行なわない企業である。技術輸出や, プラント・エンジニアリング業 (高技術設備の設計, 建設) は行なう。もしこの型の企業を, 輸出比率10%以上, 海外資産の割合が10%以下に定義すれば, 調査対象102社のうち, 49社がこれに当る。この型に属する企業の業種としては, 化学工業, 鉄鋼, 機械, 自動車, 造船, 精密機器などや, 高技術品をつくり, 設備投資が巨大であるか, または輸送費が相対的に低い (精密機器 = 時計, カメラ) 業種に多い。

3. 多国籍企業: 生産と販売の代替案を国際的に行なう。そして海外に優越的な技術を移植して生産拠点を設ける。優越的な技術を移植する必要があるのは, 生産拠点の活動が国際競争力をもつことが成功のために必要であるからである。生産拠点をひろく解して, 本国での営業活動を外国に移す, ということに解すれば, 商事会社やホテル会社が海外に子会社を設けたものも多国籍企業経営と呼ぶことができる。しかしこの調査では生産拠点を重視する。

もし海外の子会社の資産が本国の企業の総資産の10%をこえる企業を多国籍企業と分類するならば, 調査対象となった102社のうち, 22社がこの分類に入る。多国籍化のレベルごとの特徴は後に分析するが, この22社は繊維

と電機の業界に多いが, さらに他の業種にも散在している。22社の研究開発費がとくに多いわけではない。

10%という数字は, 分類概念としてそれほど意味があるものではない。むしろ多国籍化のレベルごとにどのような特性があるかということが問題である。また多国籍化のレベルはどうあれ, 個々の多国籍企業経営の成功と失敗とが問題である。

多国籍企業の定義として, 25%以上所有の製造会社を6カ国以上に持つ, という定義を本論文ではとらない (この定義は, 例えば J. Stopford, 1972, chap. 1)。

また日本の企業には, 世界企業 (transnational enterprise) はない。世界企業とは, ユニレバーやシェルのように, 経営者も株主も国際化し, 生産会社が世界各国に分散し, 特定の中心国がない企業を言う (この定義は, 例えば Dymysz, 1972, chap. 1)。

## 2. 日本の多国籍企業経営の歴史と現状と特色

戦前の日本の海外投資は, 主として満洲と中国に対して行なわれ, 鉄道, 商業, 鉱山, 紡績, 金属, 化学などの産業への投資が多く, その目的は交通を通じての支配, 資源獲得が多く, 生産センター型や輸出代替型は少なかった (世界的発展段階につき, Robinson, 1964, chap. 1)。

戦後には, 日本の経営上の技術の進歩によって, 輸出が増大し, その輸出に代わるものとして現地生産を始めるものが増えてきた。

他方, 受入国は特定の業種において経営技術上の優位性がなく, 輸入品に対して競争しうる製品をつくるための経営資源が不足するために, 経営資源を外国より移植して国内において生産拠点をつくることを歓迎する。これによって国内の雇用を増大し, また輸入品への支払を減少させることを意図する。このような国が増大し, 発展途上国も先進国にも

みることができるようになった。つまり先進国に対しても特定の製品につき、経営技術の優位性があれば進出しうる。カラー・テレビやビデオ・テープ・レコーダや自動車などがこれにあたる。

また経済成長と共に資源獲得の必要が増大し、資源獲得のための投資も再び増大した。

最近はさらに、生産センター型の投資が増大しつつある。例えば台湾において中級カメラを生産し、またマレーシアにおいてトランジスターや集積回路(IC)をつくる例がこれにあたる。またヨーロッパの諸国につくる生産拠点は、ECの国々への生産拠点になりつつあり、輸出代替から、生産拠点型に変化することが必要になる。

松下電器産業は、狭い地域への輸出代替から広域に輸出する生産センター型への変化を「広域化」と表現して、その方向をとりつつある。それによって、生産規模の拡大をはかることができる。

日本の諸企業全体の海外投資残高は、1979年に約300億ドルであり、国民所得比約2.5%であり、アメリカの7.8%、英国の11%などに比べればまだ低い。しかし毎年約40億乃至50億ドルの金額が増加しつつあり、1990年ごろには1,000億ドルをこえるであろう。

これで海外投資とは、(a) 25%以上の出資をしている子会社、又は役員派遣、技術の提供などによって支配している子会社への、(b) 証券及び債権への持資持高であり、単なる証券の購入を除く、(c) また子会社として商業を営む子会社を含む。

ここでわれわれの海外資産の割合という場合の推定方法を用いて海外子会社の総資産を推定すると次のようになる。

$$\text{海外の投資残高} \times \text{証券投資の割合} \times \frac{1}{\text{持分の割合}} \times \frac{1}{\text{総資本に占める資本金の割合}} = \frac{\text{海外の子会社の総資産}}{\text{社の総資産}}$$

ここで通産省の上記の調査の数字によると、

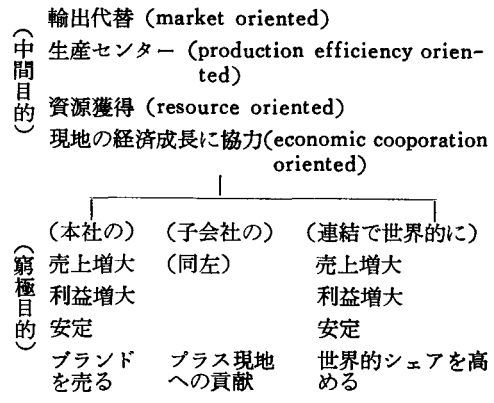
債権を除いた証券投資の割合……50%、持分の割合の平均値……70%、総資本にしめる資本金の割合=20%であるから、上記の海外投資残高から、海外の子会社の総資産を推定すると、

$$300 \text{億ドル} \times \frac{1}{2} \times \frac{1}{0.7} \times \frac{1}{0.2} = 1,070 \text{億ドル}$$

となる。これが、われわれが計算に用いている102社の海外資産在高に対応する数字(通産省の調査対象となっている1,300社の)である。

### 3. 多国籍企業経営の目的

多国籍企業経営の目的を中間的目的と、窮極目的とに分けて体系化すると次のようである。



海外投資の直接目的としては、輸出代替、生産センター、資源獲得と、現地の経済協力との4つがある。これらのうち、前者の3つの目的別の投資を知るために、日本の子会社の売上高の販売地域別の分布をみると、第4-2表のようになる。

第4-2表 子会社の販売地域別割合

	現地へ	第三国へ	日本へ	合計
鉱業	26%	13%	61%	100%
製造業	78	16	6	100
商業	49	19	32	100

(通産省1979年調査 約1,300社)

これによると、鉱業の子会社は日本への売上が最も多く、資源獲得型であることがわかる。製造業の場合には、現地への売上が大部分であり、輸出代替型が多く、生産センター型はまだ少ない。商業の場合にも輸出基地（現地からみると輸入会社）であると同時に輸入基地（現地からみると輸出基地）であることがわかる。

現地の経済協力型の例として、例えば、新日鉄はマレーシアに年間僅か20万トンの製鉄所を建設した。これはその小さな規模にもかかわらず利益をあげている。それはマレーシアのゴムの樹から生産する木炭を使い、マレーシアの鉄鉱石を使い、また低品質の棒鋼を生産しているからである。この企業は新日鉄にとって、現地協力のためという以外の目的はない。新日鉄の出資比率は16%にすぎず、その出資に対する配当と、極めて安い技術援助料を受け取っているにすぎない。しかし新日鉄にとって、この会社はその好意のショーウィンドウであり、新日鉄のブランドを強める効果を期待しているに違いない（海外投資の直接目的について、コルデは2つだけあげる。即ち **market oriented** と **sourcing** とだけである。後者のうちに、生産センターと資源獲得型の2つを含める。この両者の間には、人的資源の利用と物的資源の利用という相違があるが、たしかに類似性もある。Kolde, 1974, chap. 4).

次に、多国籍企業経営の窮極目的として、本社のみの目標達成を重視するか、又は連結ベース、又は全世界的視野で考えるかは、1つの分岐点である。ここで、本社主義で考えれば、子会社への輸出はプラスであるが、連結主義乃至世界主義で考えればそれは中立的である。また配当送金は本社主義ではプラスであるが、世界主義でみれば中立的である。

この区別は、パールミュターの多国籍企業経営に関する3つの態度、本国指向 (**home country oriented** 又は **ethnocentric**)、現

地指向 (**host country oriented**, 又は **polycentric**)、世界指向 (**world oriented** 又は **geocentric**) の区別の一部を形成する (Perlmutter, 1959)。

この区別はマトリクスで表示しうる。横軸に本国指向をとり、縦軸に、現地指向を示せば、ちょうどブレイク・ムートンのグリドのように、右下に本国指向 (9.1型に相当)、左上に現地指向 (1.9型に相当)、右上に世界指向 (9.9型に相当) を位置づけることができるであろう。

日本の企業はこのどこに位置するであろうか。

先ずどの日本の多国籍企業でも現地の利益を無視するわけには行かないから、厳密な本国指向のみということはいえない。多くの企業は、本社指向を重視しつつ現地子会社の利益、及び現地の国民の利益との調和をみぞすから、マトリクスの中央部に位置する (ブレイク・ムートンのモデルでは5.5型に相当) といえる。

日本の企業は、まだ連結財務諸表を重視しないし、また出資比率50%以下の場合には連結できないので、世界指向の目標設定をすることは困難である。外国でも有名な多国籍でも、意外に本社指向であることが多い。例えば英国のBATは、海外資産が総連結資産の80%以上しめる多国籍企業があるが、本国の株主の1株当たり利益を重視し、また本社の重役はすべて英国人である。

日本の多国籍企業を視察すると、海外投資が増加するに従って自社指向から、世界指向に移っていることがわかる。それは、目標が次第に変わってゆくことを意味する。松下電器や吉田工業などの多国籍企業は、海外の投資が多くなると、本社のみの売上や利益を目標としたのでは、意思決定をすることが困難となってくる。どうしても世界的な広がり目標を設定することが必要になってくる。

これは本社の経営者の価値観が世界的に広

がることによる。現地に居る経営者の立場を尊重し、また現地の国家の利益を尊重することが存立のために必要になり、もしそうしないと投資や輸出などについて親と子との利害が対立して意思決定ができなくなるからである。例えば子会社の設立は、短期的には親会社の輸出を減少させ、また国内投資の資金を減少させる。

一般的に企業の目標は、戦略資源を保有する参加者の支配力と、その希望と期待とによって決定される（河野，1977，第2章）。企業が海外に多国籍企業のための資源投入を空間的にも量的にも増大すると、支配者の範囲が広がる。例えば海外の経営者や従業員、株主の支配力が若干ながら増加してくる。それによって目標がひろがってくるが必要になる。

また本国の経営者の希望期待の空間的範囲が広がり、世界的に広がった工場をもち、世界的に高い占有率をもち、世界的に寡占的体制をつくりたい、といったものとなる。これらが「成長」の具体的な内容となる。

上記の2つの要因によって目標の範囲はひろがるのである。

ここで目標項目をやや詳細に検討してみる。売上の増大は、次の諸項目によって可能になる。

- 現地生産によって輸入制限という制約をうけなくなる
- 子会社への部品輸出（これは連結では意味がない）
- ブランドを広めて、他の製品を売り易くなる
- 資源獲得型の場合には、資源を安価に、かつ安定的に獲得することによって、競争力を強め、売上を増大する

次に利益の増大は次の諸項目による。

- 子会社からの配当、貸付金利息
- 子会社からの特許料支払
- 子会社からの技術援助料、経営指導料の

支払

以上は連結ベースでは中立的である。但し税金の節約という点では少し差がある。

- 輸出の増大に伴う諸企業の利益の増大
- 子会社への輸出に含まれる親企業の利益
- ブランドの知名度の高まりによる輸出の増大による利益
- 子会社の利益

以上の利益には相互にある程度重複があり、本社主義で考えるか、または連結ベースで考えるかによって金額が変わってくる。連結ベースで考えるときには、子会社の利益と、親企業の子会社以外への輸出に伴う利益とが重要になる。

目標項目として、売上の増大、利益の増大のほかに、リスクの減少が重視される。海外投資はリスクを伴う。しかし国内への投資にもリスクがある。むしろ世界中に分散投資をすることによって本社の、又はグループ全体のリスクを減少しうる。問題は個々の投資のリスクよりも、むしろ各投資の利益の変動の相関があるか否かである。

この場合に、海外への投資の大きさがある限界内であること、即ち最悪の場合のリスクが本社のたえられるリスクの範囲内であることが必要である。したがって各企業は、巨大投資を海外にすることは敢てしない。つまり上記の相対的リスクのほかに絶対的リスクもまた問題になるのである。

他の点は、ブランドを広めるという効果である。これはその投資がまだ規模が小さく、売上規模も小さく、利益はむしろマイナスであっても、工場を建設することによって知名度が高まり、輸出制限をこえて輸出が増大してその企業の知名度が高まり、他の製品の輸出が可能になるのである。例えば日立はフィリピンに小さな家庭電器の工場（将来は拡大する）をもっているが、将来コンピューターを売るために知名度を高めることも意図しており、また味之素はマレーシアに工場をもって

第4-3表 多国籍企業経営の各レベルごとのプロフィール

Variable		Level No. of company	HMN	MMN	LHN	NMN	Av.	St. Dev.
			7	10	17	52		
Strategy	PMT		2.11	1.95	2.44	2.20	2.17	0.97
	VER		22.11	24.10	25.05	23.73	23.82	6.54
	SHA		0.71	0.61	0.52	0.66	0.62	0.28
	RAD		2.13	1.42	1.80	1.82	1.70	1.43
	SPR		1.99	1.79	2.97	4.08	3.71	4.71
	EXP		19.29	14.20	31.12**	20.75	20.26	18.69
Environment	BGT		11.39**	12.25*	14.07	14.29**	13.62	2.22
Performance	ROT		8.19	8.64	7.79**	9.25	9.16	2.76
	DEV		2.24	1.74	2.00	2.22	2.19	1.11
	GRT		12.51	12.54	13.72	14.10*	13.38	3.16
	EQU		23.66	22.90	22.54	24.68	25.35	10.53
	SOG		25.34	27.07	27.20	29.36	29.14	6.96

HMN.....>	20%	Av.	St. Dev.
MMN.....>	10%		
LHM.....>	5%		
NMN.....<	5%		
		5.74	7.73

% = foreign assets ÷ percent company assets

(註) 符号の意味については、1981年10月号参照 (この章の末尾に要点を再掲)

おり、ここからは配当と技術指導料のみをとっているが、他の食品を売るためにブランドを広めることも意図している。

筆者の海外経営担当者との面接によると、日本の企業の海外投資の目的としては、長期的に効果を見るために、ブランドを強める、という目的と、世界的にシェアを高める、という目的とが重視されている。

## II 多国籍企業経営と他の戦略との関係

### 1. 多国籍企業経営と多角化及び垂直的統合との関係

専門化企業は、例えば自動車産業に見るように、多角化よりもむしろ垂直的統合を進め、また海外に工場を建設する場合があるが、これは一般化することができるか。

102社の調査によると、第2-5表 (本文末尾参照) にみるように、準専門化企業 (D) の海外子会社の資産の割合は、約9%であって平均値5.74% (標準偏差7.73%) よりも高い。

しかし専門化企業 (S) と準専門化企業 (D) とを平均すれば約6.8%であって、平均値との有意の差はない。また、技術とマーケティング双方関連の多角化企業 (RMT) 15社の海外資産の割合は3.61% (標準偏差……%) と低いが、そのなかには、製紙・薬品のように多国籍のレベルの非常に低い企業もあるが、反面、松下、ソニー、三洋のように非常に高い企業もあり、一般化は難しい。

海外子会社の総資産と親企業の総資産との比率によって多国化のレベルを高多国籍企業 (HMN = high multinational), 中位多国籍

企業（MMN=medium multinational）、低位多国籍企業（LMN=low multinational）、非多国籍企業（NMU=non multinational）として、それぞれ第4-3表にみるように、20%以上、10%以上、10%以下、5%以下によって区別する。これらによって、多角化と他の戦略及び業績との関係をみたのが第4-3表である（第4-3表は、データの不足のために、102社のうち一部が欠けている。このため第4-1表の多国籍企業22社のうち17社のみが分析されている）。

この表では多角化の種類をレベルで表わしそれをPMTと名づけ、専門化（S）=1から、

D=1.3, RMT=2, RT=2.8

RM=3, U=4

として順位数に変換する。これによると、多国籍企業（HMNとMMN）の多角化レベルにはそれぞれ2.11と1.95であり平均値よりもやや低いが有意の差はない。

また同じ表によって国内での垂直的統合のレベル（付加価値率-経常利益率で測定する）を見ると、他多国籍企業（HMNとMMN）とのレベルが高いとは言えない。

これによると多角化や国内垂直的統合は、多国籍企業経営と資源を競いつつ、他の要因によって規定されている。

## 2. 研究開発及び広告宣伝費との関係

多国籍企業は技術の優位性をもって、海外にその優位性を移植するのであるから、研究開発費の売上高に対する比率は高くあるべきである。多くの研究書はこの点を主張する（Stopford, 1972, chap. 1, 4 ; Kolde, 1974, chap. 3）。

日本の企業についてこの点をしらべてみたのが第4-3表である。第4-3表のRADは研究開発費の売上高にしめる割合を示している。HMNのそれは平均値よりもやや高いが、MMNのそれは平均よりもやや低い。

この理由は、第4-3表には、技術の優位性

がないのに、多額の海外投資をしてきた繊維産業のような例が含まれているからである。つまり海外投資に成功していない企業も含まれているからである。

もしこの10%以上の海外製造資産をもつ企業と、総資本利益率の高さによって高業績企業（16年間の平均総資本利益率11.6%）と低業績企業（16年間の平均総資本利益率7.6%）とに分けて比較すると、

高業績企業の研究RAD……2.87%

低業績企業のRAD……1.72%

という差がある。もし本社の業績を、多国籍企業の成功の尺度として用いるならば（この点については若干問題があるが）、研究集約的企業は多国籍企業経営に成功しているといえる。

次に広告宣伝費をみしてみる。多国籍企業経営についての多くの研究書は、広告宣伝による製品の差別化は、海外投資をする要因になるという（例、Stopford, 1972, chap. 1, 4 ; Kolde, 1974, chap. 3）。実際、ココロラやジェネラルフードの例をみると、そのような多国籍企業も存在する。しかし日本の企業について調査してみると、第4-2表にみるように、多国籍企業（HMNとMMN）の広告宣伝費（SPR）は非多国籍企業（LMNとNMN）のそれに比して低い（有意の差はないが）。これは広告宣伝による差別化が、国内で高い利益をもたらす、むしろ国内指向を強めているものと理解される。

多国籍企業と業績の高さによって前述のように2分して、広告宣伝を比べてみると、高業績の多国籍企業の広告宣伝費率…5.13%  
低業績の多国籍企業の広告宣伝費率…1.28%

であって、両者の間に顕著な差がある。これは多国籍企業経営に成功するためには、広告宣伝による製品差別化が重要であることがわかる。

つまり第4-2表には、多国籍企業経営に成功した企業と失敗した企業とが含まれている

のである。

### 3. 他の海外戦略との関連——輸出

ここでは2つのことが問題になる。それは、(a) 多国籍企業経営は輸出を増加させるか、又は減少させるか、(b) またそれはいかに代替関係に立つかという問題である。この2つは別の問題である。

論理的に考えれば多国籍企業経営は、輸出を増加させる。何故ならば、輸出代替型の場合には、輸出が物量及び関税による輸入制限によって不可能であるから海外生産を行なうのであり、海外生産を行なえば、原料や部品の輸出が増加するからである。また生産センター型の場合にも国内生産よりも有利であるし、そうしないと輸出競争力がなくなるから海外生産を行なうのであるからである。この場合にも、部品の半分程度は本社企業からの輸出によることが多い。資源獲得型の場合にも国際競争力を増加し、輸出を増加させる。

このように海外生産を行なわない場合に比べれば輸出は増加するはずである。しかしこの命題の肯定的実証は困難である。第4-2表にみるように高い多国籍企業レベルの輸出比率はむしろ低い。この理由は何故であろうか。

多国籍企業経営が長期的には輸出を増加させるという場合に、いくつかの意味がある。即ち

(a) 多国籍企業は、自社がもしそれをやらない場合に比べれば、輸出を増加し、輸出比率を高める。

(b) 多国籍企業は、それをやらない他の企業に比して、輸出比率が高い。

(c) 多国籍企業は、それをやらない他の同業種の企業に比べて、輸出比率が高い。

このうち、(a) は測定不可能であるが、理論的には最も正しい主張である。(b) は第4-3表にみるように、この調査では肯定的実証はできなかった。(c) は実証可能で通産省の調査によると、第4-4表のように、海外に子会社を1社でももつ企業(1,300社)は、全企

第4-4表 多国籍企業の輸出比率

業 種	海外に子会社を持つ企業	全 企 業
織 維	13.8%	10.7%
化 学	6.9	7.7
電 気 機 械	20.6	14.1
輸 送 機 械	29.7	21.4
製 造 業 社	16.9%	8.1%

(註) 通産省1975年調査、約1,300社。

業(通商白書による)に比して輸出の割合が高い。

そして海外子会社と輸出との因果関係をみるために、輸出のうち、海外子会社(含商業の子会社)への輸出の割合をみると、繊維業は4.3%、化学は23%、電気機械では49%、輸送機械26%であって繊維業を除き、海外子会社は、輸出にある程度貢献しているといえる。

次の問題は、輸出もできるし、海外生産もできる、両者を自由に選択できる場合に、どのように選択するか、という問題がある。

ここで102社を次のように分類してみる。

(a) 海外投資少なく、輸出比率の高い企業  
これに次のような企業が含まれている。

(1) 小型で高技術品……時計、カメラなどの企業

(2) 中型で投資が巨大……自動車、鉄鋼など

(3) 大型の受注品……重電機械、船舶など

これら3つの特色をもつ企業は、海外投資よりも輸出の方が有利である。何故ならば(1)は輸送量が小さく輸出が容易である、(2)は投資が巨大で、リスクが大きすぎる、(3)は受注生産品であって、生産管理が容易でないからである。

(b) 海外投資多く、輸出の少ない企業

(1) 全く輸出にとって代る企業……セメント、板ガラスなど体積の大きい製品をつくる企業

(2) 資源獲得型の素材メーカー……製紙、



電線など

セメントやセメント製品などは海外生産を行なうと全く輸出にとって代ってしまう。また高技術品でなく、輸出は困難である。

素材メーカーの資源獲得型の海外投資は、2回渡ることになるので、輸出は困難であり、むしろ海外に加工工場をつくる必要がある。

(c) 輸出も海外投資も多い

これには次の業種が含まれる。

- (1)高技術の中型量産品……家庭電気機器、タイヤなど
- (2)合成繊維……繊維産業は伝統的に輸出指向的であり、その考え方は今迄競争力のあった合成繊維に残っている。発展途上国向けの輸出と海外投資が多い。しかし今や国際競争力を失いつつあり、失敗した投資の最も多い業種となってきた。

この2つの種類は今や明暗がはっきり分れ、高技術の中型量産品の業種の海外投資は次第に増加し、他方、繊維産業の企業は海外投資よりもむしろ多角化を指向しつつある。

このような分析は、多国籍企業経営の適する領域の発見に有益であり、後にさらに検討する。

#### 4. 他の海外戦略との関係——技術輸出及びプラント・エンジニアリング

技術輸出(Licensing)は、日本の企業の場合には、まだ少ない。しかし最近急速に増加しつつある。例えば、本田技研の英国のブリティッシュ・レイランドへの特定の自動車の設計と生産指導、富士通の英国のICLの技術指導、キャノンのコピーの機械のアメリカへの技術輸出、新日鉄のUSスティールの設備近代化についての技術輸出などである。これらは、受入れ側に既存の経済技術があり、一部の経営知識の移転によって全体のシステムが改善されることを前提とする。したがってそれは先進国の企業に適する。

同じことを別の表現を用いて言えば、技術

を保有する企業の経営知識の優位性が一部のみであり全面的でなよときには、技術輸出に適する。

しばしば市場が小さいとき、当方がリスクを負いたくないとき、等にライセンスが用いられるとするが、これらは本質的な目的ではない(Kolde, 1974, chap 9 ; Kindelberger, 1970, chap. 1)。

プラント・エンジニアリングは建設業の一種であるが、単なる土木・建築と異なり、石油化学工場、発電所、製鉄所など、高技術、高温高压の設備の調査、設計、機械の調達、建設、試運転などを行なうことであり、日本の企業の業務として急速に増大してきた。

エンジニアリングは、大量の知識の移転である点で、海外投資と似ている。しかし建設後の運転に伴う危険を負担しないので、支配権を要求しない。また設備のなかに大量の技術的知識が内蔵されるので、受入れ国にある程度の知的水準があれば運転をすることができる。

プラント・エンジニアリングは海外生産と代替関係に立つ。それは投資が巨大であり、危険の大きすぎる事業に適する。また共産圏のように、海外投資の子会社経営を許さない国々に対してはこの方法が適する。

要約。以上の海外投資と、輸出、技術輸出、エンジニアリングの各々に適する領域を一表にすれば、第4-5表のようになる。

海外生産と、輸出と、技術輸出及びエンジニアリングは代替関係に立つ。

先ず工場建設に要する投資が巨大であるか否かが先ず問題になる。巨大な設備投資を必要とする事業は、エンジニアリングに適する。またそれは、自国で生産して完製品を輸出するのに適する。海外投資はリスクが大きすぎる。海外投資には、中規模以下の投資が適する。

次に製品が小型か大型かが問題になる。

小型の高技術品は輸送費が小さく、輸出に

第4-5表 多国籍企業の適する領域（マーケットは充分に大きいと前提）

製品形状		設備投資		500億円		巨大
		小	中	大	巨大	
1-1	高技術 小型 量産品		カメラ 時計 LSI	EXP		
1-2	中技術 小型 量産品	中級カメラ、中級時計、 ジパー、味之素、 合成繊維、		EXP, MNM		
2	高技術 中型 量産品	家電 タイヤ PPCなど		MNM		自動車
3	大受注 品	重電		EXP		船舶
4	素材	木材切出 中間素材	木材チップ 鋁山	化学	MNM	鉄鋼 石油化学 発電所

(註) (1) EXP = export

MNM = multi-national management

ENG = plant engineering

(2) 設備投資の小、中、大、巨大の区分は、ほぼ50億円、200億円、500億円が限界点であると考えられる。

(3) 輸入制限はないと前提。

適する。

中技術の小型品、例えば中級カメラ、中級時計、味之素などのやや技術指向的食品、などは、海外生産にも、輸出にも適している。中級技術であるので、生産センターとしての発展途上国での管理がし易い。また中技術品であって、輸入制限をうけ易いからである。しかし中級技術であるので、技術の優位性を保ち難い。香港やシンガポール製の時計生産が増加している例をみてもわかるように、やがては外国に優越的地位を奪われる可能性が大きい。

中型の高技術の量産品は、現地生産に達する。家庭電機、タイヤ、コピー機械などがこれに当たる。高技術があれば技術上の優位性が競争の武器になりうる。中型であると、輸送費が嵩むから、現地生産に達する。量産品

であると、遠隔地でも管理は容易である。

発電機のような大型の受注品は、生産管理が困難であって、現地生産に達せず、むしろ輸出に適する。

素材産業の原料獲得のためには海外投資を行なうことが必要になる。鋁山への投資など時には投資が巨大でも行なわれねばならない。このとき、危険分散のために共同出資（ジョイント・ベンチャー）が多く用いられる。

このような資源を輸入によってもうることができる。しかしその開発のために大きな投資を要するとき買手に投資を要求してくることがある。またその資源が自社の生産に必須の資源、例えば製鉄業にとって鉄鉱石や石炭、のようなものであるとき、海外投資によってその資源を確保しうる。これは国際的な垂直的統合である。

食品、衣料などの低技術品は、輸出にも海外生産にも適さない。しかしブランドの強さが競争の武器であるとき、海外生産を行なうことができる。

1つの企業でも多角化している場合には、同じ国に対してこれらを使いわけると。例えば、日立製作所は家庭電器は現地生産、重電機械は輸出又はライセンス生産、発電設備のシステムなどはエンジニアリング建設業務を行なっている。

このモデルは、(a) 輸入制限はない、(b) 市場は十分に大きい、ということを前提にしている。

このモデルと対立する考え方は次のようなものである。

市場が小さければ輸出、中位であれば技術輸出、大きければ海外生産(Kindelberger, 1970, chap. 1; Kolde, 1974, chap. 3)。この考え方は単純すぎる。

労働集約的の製品の生産は発展途上国でつくり、技術集約的の製品は先進国でつくる。部分品は世界中安いところで作る(Dymaza, 1972, chap. 5)。この考え方も単純すぎる。日本の繊維産業はこの考え方にもとづいて海外進出をして、誤りを犯した。それは技術の優位性による世界的競争力を無視している。

##### 5. 進出の意思決定

海外進出の意思決定を分析的に行なっているであろうか、または、直観的に行なっているであろうか。ここで分析的とは、トップがスタッフを使ってアイデアを出し、十分に情報を集め、総合的な計画のなかで計画を位置づけて統合することである。直観的とは、アイデア先行的に、トップ又は部門からアイデアが出され、その山に情報収集を行ない、個別的に決定基準によって意思決定を行なっていくことである。

今迄の日本の海外進出は、直観的の意思決定が多かった。例えば次のような例である。

1a. 現地政府から企業のトップに進出の要請があり、それもとづいて進出している例……松下エレクトリック・マレーシア、新日鉄のマレーシアにおけるマラヤワタの例。

1b. トップや事業部のアイデアにもとづいて個別的に評価し、決定している例……日立製作所のフィリピンや英国への進出は事業部のアイデアによるところが多く、また川崎製鉄のフィリピンでの鉱石中間原料の処理のための大工場は資材部のアイデアによるところが多かった。

このような部門のアイデアよりもっと多いのは、トップのアイデアによるものである。例えば東レのTALとの提携や、日本電気のマレーシア進出、ソニーのイギリスの工場建設、ダイワ精工のスコットランドへの工場建設などはトップのアイデアによるものであった。

2a. 企業の基本戦略によるもの。吉田工業はジッパーの世界最大の企業であるが、それは次のような世界戦略をもっている。

ジッパーの工場を世界中につくる。需要が1月5万本乃至30万本以上あれば、そこに工場をつくる。現在同社は34国に39の工場を海外にもっている。工場の運営については、できるだけ現地化を行なう。即ちできるだけ現地で調達し、現地で生産し、現地へ供給する。日本の管理者は現地人の居住するところに分散居住し、現地人を登用する。

また味之素も、主たる輸出先に輸出代替の工場をつくる。現在、海外に8社(8工場)をもっている。味之素を生産し、そのブランドを広め、他の食品の輸出を容易にする。

2b. 長期計画によるもの。前述のような長期の戦略方針だけでなく、具体的に地域と製品との適合の情報を広く集めて世界的に代替案を探索し、他の国内戦略とも比較して、進出のスケジュールを決定する。松下電器は今迄の個別的な決定から、このような総合戦略による意思決定に切りかえた。即ち全社的

に世界的で長期的なビジョンを先ずたてる。次に中期計画で統合し、年度計画で具体化する。

海外投資の規模が大きくなるに従って、また海外投資の経験を積んで情報が豊かになるに従って、次第にこのような分析的意思決定へと進んでゆく。海外投資の規模が大きくなると、国内生産、国内販売、輸出、海外生産、の三者を如何に統合するか、が問題になる。また海外生産の広域化を進めるに従って、子会社相互の調整が問題になってくるからである（アメリカにおける調査によると、アメリカでも、実質的決定を下のレベルで行なったり他の代替案を考えなかったり、収益性よりも部内や個人の利益を考えて決定する場合が多いと言う。Dymsza, 1972, chap. 8）。

### Ⅲ 多国籍企業経営と業績及び子会社の成功要因

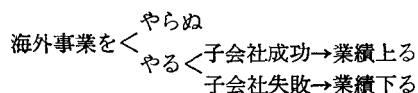
#### 1. 多国籍企業と本社の業績

多国籍企業経営は市場を拡大し、規模の利益を得ることによって、単に売上を増大するだけでなく、利益率をも高めるはずである。例えば、海外進出をしないソニーとか、吉田工業は、売上や利益は、現在の半分以下であるに違いない。海外生産に相当する分を輸出できたと考えることはできないからである。

半面海外進出をして失敗し、それがグループや親企業の業績を低下させている場合がある。イラン石油化学はその一例であり、合成繊維産業の失敗例もこの例に入るかも知れない。例えば東レはマレーシアに約 400 億円を投資したテトロンの原糸から完成織物まで一貫した大工場をもち従業員 8,000 人を使っている。しかしこの生産につき東レは競争力の強い技術をもっているわけではなく、これまで殆ど利益をあげなかった。これは東レの業績にとっては、少なくとも短期的にはマイナスであった。

かくして多国籍企業が本社やグループの業

績を高めるか否かは、海外事業が成功するか否かによるのである。



ここで、先ず海外事業を行なっている企業と行なわない企業との業績を比較してみる。第 4-3 表は 102 社を多国籍化のレベルによって分けたものであり、10%以上の海外資産をもつ企業を、5%以下の海外資産しかもたない企業と比べてみると、総資本利益率（RO T）はやや低く、利益率の変動（標準偏差 D E V）はやや小さく、売上高の成長率（G R T）はやや低く、自己資本比率（E Q U）もやや低く、総合業績（S O G）もやや低い。これらの差は有意ではないが、とにかく多国籍企業の方が業績がよいとは言えない。

かくして多国籍企業そのものが業績をよくするとは言えず、問題はどのような場合に多国籍企業が成功するか、である。ここで次のような成功要因についての仮説をたてて見る。

ここで成功とは、単に本国中心的に親企業からみでの成功、即ち、親企業への貢献だけではなく、子会社も成功して連結ベースでみて成功していること、また現地の従業員も満足していることが必要である。さらに現地社会へも貢献することが、長期的な企業の成功のためには必要である。

この成功要因の全体としてのフレームワークは、トップマネジメントと目標→製品市場戦略→構造→活動→業績というプロセスであり、この論文の全体のフレームワークに沿っている。

本社の技術と財務的強さは、前期の業績からのフィードバックを考えることができる。そして、このような本社の優越的な技術を現地にもちこむことが成功の第一の要因である。第二の成功の鍵は、日本の管理システムを現地にもちこむことがあり、ある人数の日本人





(前頁より続く)

<p>5a 日本的管理システムの持込 ・ 労務管理への配慮 ・ 日本式経営</p>	<p>◎◎◎◎◎◎◎◎◎◎◎◎◎◎◎◎ ◎ 15件 ◎◎◎◎◎◎◎◎◎◎◎◎◎◎◎◎ 9件</p>	<p>・ 労務管理面の問題 ○○○ 3件</p>
<p>5b 生産技術の移植 ・ 設備と生産技術の高水準 ・ 品質管理の徹底 ・ 製造コストの切下げ</p>	<p>◎◎◎◎◎◎◎◎◎◎◎◎◎◎◎◎ 12件 ◎◎◎◎◎◎◎◎◎◎◎◎◎◎◎◎ 6件 ◎◎◎◎◎◎◎◎◎◎◎◎◎◎◎◎ 7件</p>	<p>・ 設備と生産技術面の問題 ○○○◎◎◎◎◎◎◎◎◎◎◎◎◎◎◎◎ 9件 ・ 原材料・部品調達の困難化 ◎◎◎◎◎◎◎◎◎◎◎◎◎◎◎◎ 7件 ・ 品質管理面の問題 ◎◎◎◎◎◎◎◎◎◎◎◎◎◎◎◎ 4件</p>
<p>5c 販売経路の強化 ・ マーケティング体制の確立 ・ 販売先の確保 ・ アフターケア制度の導入</p>	<p>◎◎◎◎◎◎◎◎◎◎◎◎◎◎◎◎◎◎◎◎◎◎ ◎ 15件 ◎◎◎◎◎◎◎◎◎◎◎◎◎◎◎◎ 9件 ◎◎ 2件</p>	<p>・ マーケティング面の問題 ○○○◎◎◎◎◎◎◎◎◎◎◎◎◎◎◎◎ 10件</p>
<p>6 意思決定 ・ 適切な事前調査 ・ タイミングより海外進出の実行</p>	<p>◎◎◎◎◎◎◎◎ 6件 ◎◎◎◎◎◎◎◎◎◎◎◎◎◎◎◎◎◎◎◎◎◎◎◎ ◎◎ 16件</p>	<p>・ 市場調査・フィージビリティスタ ディの不完全・失敗 ○○◎◎◎◎◎◎◎◎◎◎◎◎◎◎◎◎◎◎◎◎◎◎◎◎ ○○ 18件</p>

第4-7表 撤退率の業種別の調査

	1975~76 平均	1977~79 平均
鉱業	32.5%	18.5%
繊維	14.6	12.5
化学	9.4	9.3
電気機械	8.1	7.4
輸送機械	3.7	4.0
商業	9.8	6.6

- (註) (1) 年間平均撤退件数 (一部譲渡を含む) ÷ 残存企業数  
 (2) 残存企業数はMITI調査による親企業1,300社の子会社数 (約3,200社)  
 (3) 撤退件数は、大蔵省調査による全量  
 (4) 両者は、厳密には対応していない

%である。

通産省と大蔵省の調査とから、業種別の海外子会社の撤退率を調査してみると第4-7表のようになる。

これによると、鉱業、繊維などの低技術の業種に撤退率が高く、化学、電気機械、輸送機械などの技術集約的な業種には撤退率が低い。これは技術の優位性が成功要因の1つであることを示す。

商業の子会社には、製造業の現地販売会社と商事会社の子会社とあり、両者を区別して見る必要があるが、第4-7表ではよくわからない。

以下は高業績の成功企業に重点をおいて分析をする。

#### IV 本社の組織と支配のシステム

本社の組織と支配のシステムは、本社の優越的な技術を継続的に移転し、その成果を公正に獲得するために必要である。このためにコミュニケーションの経路を明確にする必要がある。

##### 1. 本社の管理組織

本社の管理組織について多くの著作は、次

のような発展段階をあげる。

先ず製造部門又は事業部の下におく→国際事業部に→製品別事業部又は地域別事業部の下で国内も海外も区別しない→製品別事業部と地域別の会社とのマトリクス組織 (これに近いものとして、Stopford, 1972, chap. 215 ; Robbok & Simmonds 外, 1977, chap. 19 ; Kolde, 1974, chap. 8 ; Robinson, 1973, chap 8)。

日本ではこのような発展段階をとることが少なく、むしろ次のような形をとることが多い。

(1) 当初小規模の海外投資の子会社を製造部門又は、事業部の下におく。また海外の販売会社は営業部門の下におく。これはそれぞれの機能領域ごとの技術の移転が重要であるからである。末端では生産と販売とが分れている。販売会社の方が取扱い品目も多く販売量も多い。現地の生産会社と販売会社とは自己調整による。日本では本社が機能別の組織をとることが多く、また事業部制をとっても、輸出は別の部門が行なっていることが多いからである。

(2) 輸出の割合が高く、輸出の代替として海外生産を始める場合には、貿易部門の下に、海外生産会社も販売会社もおく。これはトヨタ自動車のとる場合である。このさい、生産については生産部門が指導するから、マトリクス組織に近い。

(3) 次第に海外投資が多くなると、海外事業部が設けられ、海外生産拠点及び販売会社を統轄する。輸出代替型ばかりでなく、生産センター型、資源獲得型の子会社もその下におかれる。しかし海外事業部は、生産技術についての指導を行なうことは困難であり、それは各事業部や、製造部門が行なうから、海外事業部があっても、殆ど大部分はマトリクス組織である。

日本では海外事業部が多いのは、日本とアジア地域、またアメリカやヨーロッパなど、



第4-8表 多国籍企業の本社組織

	1億円～10億円の 出資残	10億円以上の 出資残
1. 各事業部又は、 各機能部門	48%	24%
2. 貿易部門の下	22	16
3. 海外事業部	25	50
4. 地域別事業 部の下	5	10

（註）通産省1975年，1,300社調査

文化、言語が異なり、地域も遠いので、社会的距離が遠く、特別な管理が必要であるからである。この社会的距離は、ヨーロッパの企業にとっての他のEC諸国やアメリカ、またアメリカにとってのEC諸国との社会的距離よりも遠い。したがって日本の企業にとって、事業部の下において国内事業と海外事業を区別しない、という管理組織はその運営が困難である。

海外事業部の仕事をして、海外子会社の統轄（マトリクス組織の一部として）、子会社の排他的ライン・コントロール、技術輸出、輸出業務、とあるが、これらをすべて行っている企業は少ない。松下、ソニーやトヨタや味之素がややこれに近い。しかし松下やキャノンでは、輸出業務は別の部門が行っている。

ここにも日本の組織の機能別部門の強さがあらわれている。

日本の約1,300社について通産省が1975年に調査したところによると、本社の管理組織の分布は第4-8表のようになっている。

## 2. 本社の国際化

IBMの米国の本社には外国人が約1,000人働いており、また重役（directorやofficer）に外国人も多い。またシェル石油やユニレバーは、もともと二国にまたがる企業であり、二国の国籍の人がトップマネジメントを形成

し、またスタッフにも外国人が多い。

しかし調査によると、アメリカやヨーロッパの多国籍企業でもこのような例はむしろ少なく、本社の幹部には、外国人は意外に少ないという。例えば英国の86社の多国籍企業の調査によると、約1,000人以上の取締役のうち僅か57人（1972年調査）が外国人であったという（Robbok, Simmonds 他, 1977, chap. 23）。

日本の企業で多国籍化のレベルの高いソニー、松下電器、東レなどでも外国人をトップにもミドルにも見ることはできない。

本社の国際化は2つの理由から必要とされる。1つには現在の子会社の人々の昇進の機会を増加するために、他の1つは本社に国際的な情報を豊かに入れるために。

では何故日本の本社にマレー人やアメリカ人を見ることができないのか。

第一の理由は日本語の問題であり、日本語を自由に話せる外国人は殆どいない。

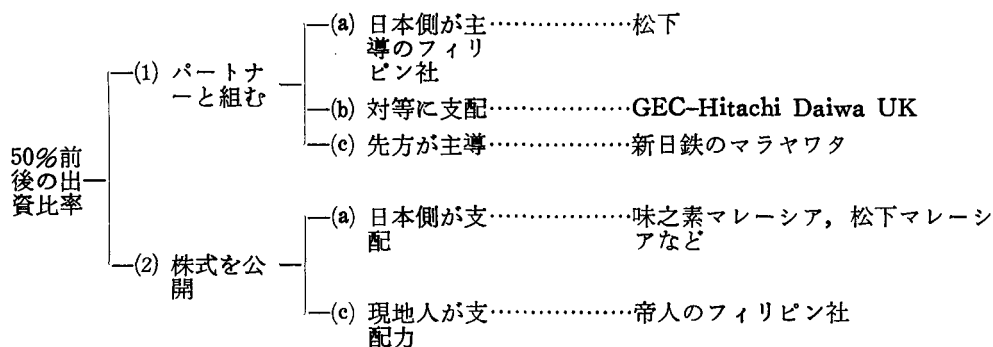
第二の理由は、トップマネジメントの構成である。日本の取締役に外部重役は非常に少なく、取締役の名称は昇進のシンボルの1つとなっている。取締役の名称と地位は貴重であって、本国の経営者に与えねばならない。

しかし組織の下のレベルでは、外国人は少しずつ見られるようになった。将来はもっと増加するであろう。

目標の変化も本社の国際化の他の領域である。すでにのべたように、親企業のみの上高、利益率を目標とする段階から、多国籍企業は次第に連結ベースで目標数値を考えるように変わりつつある。子会社の成功が企業の存続に必要なようになってくるほど、その子会社の希望・期待を本社にとり入れる必要があるからである。

## 3. 支配のシステム

多国籍企業の子会社に対しては知識と資本との大量の移転が行なわれるので、その成果の獲得を確保するために子会社を支配する。



支配はまだ子会社の活動と本社の活動とを統合するためにも必要である。支配という言葉は現地の人々、とくに発展途上国の人々は好まないが、支配なくしては資源の移転が行なわれず、結局は現地の人の利益にならない。

支配の手段として、株式所有、貸付けによる債券保有、重役の派遣、技術の移転、販売能力の保有、などがある (Robinson, 1973, chap. 5)。

株式所有は単に不等価交換による支配力のみならず、法的な支配力をも伴うので、最も強い支配力の要素となりうる不等価交換による支配とは、与えるものが受け取るものよりも多いときに起る支配力であり、技術の移転がその最も代表的のものである。

100パーセント株式保有は、他の手段、即ち重役派遣、技術の移転、販売能力の保有などのすべてを伴うので、最も強い支配力となりうる。

日本の企業は先進国では100%出資による支配、発展途上国では50%以下の出資による支配をとることが多い。1979年の1,300社の調査によると、北アメリカでは平均85%の出資比率、ヨーロッパでは平均80%、アジア地区では60%、中南米では75%の出資比率となっている。

日本の企業も好んで50%以下の出資比率をとっているわけではない。アジア諸国で出資比率が低いのは、それぞれの国の法律的制約にもとづくものであって、決して好んで50%

以下の出資比率をとっているわけではない。例えばフィリピンの場合、投資奨励法 (Investment Incentive Act) によって、外国企業の投資を奨励する分野と制限する分野とを規定している。(1) 先行分野 (pioneering enterprise) では100%出資を、(2) 優先分野 (preferred enterprise) では40%までの株式分野を、(3) その他の分野では30%以下の出資比率しか認められない。

このような規制のもとで、生産センター型の企業は100%の出資が認められるが、それも15年間に漸減することが要求される。

先進国にはこのような規制がないので、100%出資をすることができるのに拘らず、それ以下の出資比率があるのは、主として現地の既存の企業と共同出資として、その資産や経営能力を利用するためである。例えば英国における GEC-Hitachi や Rank-Toshiba や、ダイワ精工の Daiwa Sports Ltd. などがこれに当る。しかし、これらの提携は必ずしもうまく成功していない。日本の経営技術の移転がスムーズに行なわれていないからである。

一般的に言って50%前後の出資の場合の支配の形態として上の図のような組み合わせがある。

1cと2cとは現地側が支配力を握っているわけである設備産業であり、建設と共に技術が一時的に大量に移転している時には現地にかませることができる。しかしマラヤワタ

は現地協力型であり、成功の尺度が全く異なる。また帝人の子会社は進出先国の輸入制約によって利益を上げているのであって、真に成功しているか否かは明らかでない。

以上のうち成功の確率が高いのは1 a と 2 a の日本側が支配する場合である。他の場合には成功は難しい。

一般的に共同事業（joint venture）においては、相互に提供しうる資源があり、それを提供することが成功の要因である。日本の旭ダウの成功、豊年レパーの失敗と支配権の移転（ユニレパーが過半数の株式を握った）、東レのマレーシアにおけるPENグループなどにおける支配権の移動（TALに代って東レが重要ポストをすべて独占することによって立て直しを行なった）などがこの例である。

この例にみるように相互に与えるものがある場合には対等の支配で成功しうるが、もし提供しうる資源が等しくなければ、一方が支配力をもつようになるし、またもたねばならない。

日本の子会社は、とくに技術集約的な共同会社の場合には、日本側が主導権をもつことが成功の要件である。

何故ならば、もし日本側が十分な支配権を握らなければ、(1) 生産技術の移植が充分に行なわれない、(2) 日本的なきびしい管理と人間尊重と両者のバランスしている経営を移植することができないからである。

例えば東レのPENグループ（テトロンの一貫生産工場が原料から染色した布地まで完成する）はTALが支配していたときには、工場建設工事も不満足な状態で地盤沈下のおそれがあり、また不合格品が20%もできことがあったと言う。しかし東レが大量の経営管理者を送り込み、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できた。

ダイワ精工の子会社のダイワスポーツは、スコットランドに工場をもっているが、これはグランピオン会社（Grampion Holding Co.）と折半出資の会社である。会社は新設したものである。しかし設立後その経営をイギリス人に任せ、日本人は1人しか残さなかった。しかし経営がルーズで、従業員のモラルも低く、生産性低く、赤字を続けている。これも日本側の支配権が充分でなく、日本の経営を移植しないことによる失敗の例である。

反対に日本における共同会社では、日本側に経営を大幅に任せて成功している場合が多い。日本IBMや富士ゼロックスがその例である。

何故このようなことが起るのであるか。それは二国間又は二社間に経営技術の優位性の差がある、と筆者は考える。二国間又は二社間に経営技術の差があるとき、同じ半額出資の場合には、優位性をもつ会社がより強い支配権をもてばその子会社は成功する確率が高くなる。また成功するために、結局は優位性をもつ会社がより強い支配権をもつようになる。

#### 4. 計画の統合

設立後の意思決定をどのように任せ、どのように本社に保留するか。これは権限委譲の一般原則に従うはずである。ここでは通産省の調査と、筆者の訪問調査とによって、日本の多国籍企業の意思決定の統合を分析してみる。

設立後の意思決定には、立案、審議、決定という過程があり、これらを全部本社が行なえば、(1) 「本社の計画による」、ということになり、現地が立案し、本社が審議し決定することであれば、(2) 「本社承認」、ということであり、現地が立案、審議、決定のすべてをやれば、(3) 「現地にまかせる」、ということである。

このやり方は、意思決定の対象によって異なっている。即ち

## 戦略的決定

目標設定  
役員任免  
製品構成  
設備投資

- (1) 本社の計画又は
- (2) 本社の承認

## 管理システム

組織、人事など

- 日本のシステムを移植した上で
- (3) 現地にまかせる。

## 生産とマーケティング

生産方法  
生産量  
マーケティングシステム  
販売量

- 日本のシステムを移植した上で
- (2) 本社承認又は
  - (3) 現地にまかせる

ここでは、基本的戦略は本社が決定し、オペレーションは現地に任せる、とらう一般のパターンが見られる。

この委譲のしかたは、計画の統合の必要性と知識の移転の必要性との2つに依存する (Robbok らは、各工場が専門化するほど、現地政府の圧力の大きいほど、技術進歩の早いほど集権化するとのべるが、ほぼこの説と等しい。Robbok, Simmonds ほか, 1977, chap. 19)。従って、

資源獲得型と生産センター型……本社に集中する

輸出代替型……原材料と部品との自給率の高いほど現地に任せる

例えば川崎製鉄のフィリピンにある鉾石の中間原料処理会社や、NECのマレーシアにあるIC生産会社での意思決定は、本社の計画の一部として立てられる必要がある。

反対に東レのマレーシアの繊維の一貫生産を行なう会社は、生産センター型であるのに他のパートナーのTALから独走して、東レの知らない間に設備投資などを行なって失敗した例である。

反対に味之素マレーシアは、原料も自給している輸出代替型であるので現地に任せる度合いが高く、それで成功している。

現地に任せる度合いは、経営技術の移植の必要性にもよる。日本の経営システムの優位性を海外にも移植しうるとすれば、なるべくその移転を行なった方がよい。したがって設立の初期には、本社に権限が集中される度合いが高い。その後も常に進歩し変化してゆく経営システムを移植するためには、本社が権限をもつことが必要になる。

例えばトヨタのフィリピンにおける関係会社のデルタ・モーターでは、トヨタの出資は零であるが、自動車の設計のすべてから生産方法までトヨタの指導によっており、部品も重要なものはすべて日本から送られる。このため戦略的決定はすべてトヨタとの相談によってきめている。例えば軍用車を除いて新車の開発はトヨタによってきめられている。その長期計画も年度計画もすべてトヨタ本社の長期計画に統合されている。このようにデルタは独立の会社であるが、技術の移転が継続的であり、かつ部品の供給を通じてトヨタ本社で統合する必要が大きいので、トヨタの決定権が大きい。同社はフィリピンでは最も業績のよい自動車会社となっている。

さて、いろいろの領域を総合した長期計画と短期計画の立案と決定とは、統合の重要な手段である。これについて日本の海外の子会社16社以上の訪問調査によると、次のようである。

まず大部分の企業は長期計画をたてている。そのフォームを本社が提供している。長期計画は子会社自体の意思決定を改善し、また本社が子会社の意思決定を統合するために役立つ。

最も一般的なパターンは、本社でフォームをきめ、ガイドラインをきめて子会社に示す。それにもとづいて現地で立案し、本社で審議し、本社と子会社とで共同決定をする、というものである。しかし、生産センターと資源獲得型の子会社の長期計画は、殆ど大部分を本社で立案している。

また輸出代替型でも規模の小さい日立のフィリピンの子会社や、現地協力型のマラヤワタでは現地で立案、審議、決定したものを本社の承認にもちこんでいる。

## V 現地企業の戦略と組織

### A 組織構造とトップマネジメント

#### 1. 販売会社との関係

輸出代替型の生産子会社の場合には、先ず輸出が行なわれ、販売会社がつくられる。販売経路の建設には工場建設よりも時間がかかるから、先ず強い販売経路を設定することが必要である。

販売会社と生産工場をその地域で同じ会社に統合し、地域的に生産と販売とを統合している場合とそうでない場合とある。英国での吉田工業やソニー、マレーシアの松下や味之素、フィリピンの松下はこれらを統合した会社をつくっている。これは工場で作っている品目と、その地域で売っているものとはほぼ同じ時に多い。また多国籍化のレベルの高い企業に多い。

両者の異なる組織となっているのは、GEC-Hitachiのように生産が共同会社であり、販売経路は自社独自のものを100%支配によって持ちたい時とか、また進出の初期の段階で、工場で生産しているのは、その地域で売っているものの一部にすぎない、という場合がある。

また生産センター型のマレーシアのIC生産会社のような場合には、本社が世界中に売るので、販売機能はもたず、本社の販売経路に引き渡すことになる。

#### 2. 組織構造とトップマネジメント

##### トップマネジメント

取締役会の構成メンバーは、多くの場合、日本人と現地人との混合であり、50%出資のときには、パートナーが居なくても現地人を半分近く入れることが多い。これも一種の現地化である。松下マレーシアの場合には、10

人の取締役のうち6人は日本人でそのうち4人は東京に居る。残りの4人は現地人である。

100%出資の場合には、大部分は日本人であり若干の現地人が入る。

日本の企業は本国ではトップマネジメントの組織として殆ど大部分の企業で常務会をもち、集団的に戦略決定を行なっているが、この方式は日本の海外の子会社にも移植されている。即ち日本の子会社は殆ど大部分の場合そのトップに経営会議をもち週1回乃至月1回集まって、集団的に意思決定をしている。松下マレーシアの経営会議は日本人2人、現地人4人よりなり、何れもラインやスタッフ部門の長をかね、毎月2回集まって集団的に決定する。またイギリスの松下の場合には100%出資の会社であるが日本人4人、英国人3人よりなる常務会をもち毎週1回集って最高の意思決定を行なっている。これによって最高の意思決定に衆知を集めることが可能になる。また現地人の参加を可能にする。

またソニー・UKも毎月1回経営会議を開いて、ここで全般的意思決定を行ない、YKK・UKも毎月1回経営会議をもって意思決定を行なっている。この2社は社長と工場長とを除き部長は殆どイギリス人であるから（日本人は多くの場合次長となっている）、現地人のトップとの共同決定となる。

日本の企業は集団的に決定することが多いのであるが、トップにも集団的マネジメント組織としての常務会が広く普及しており、このシステムを海外の子会社にも持ち込んでいる。

#### 3. 日本人管理者の数

日本の子会社で従業員500人以上の場合には、日本人は10人乃至15人居り、比較的多いとされる。

トップの地位のうち、会長と社長、また工場長は日本人がしめることが多い。しかし会長には現地人を登用することもある。ソニーは社長に現地人を登用するが、工場長は日本

人であることが多い。

日本人が管理者にしめる割合は、製造業の場合には、40%以上であり、商業では70%をこえる。即ち、日本人管理者の現地法人管理者にしめる割合は、1978年の1,300社のMITIの調査によると、

製造業……42%（繊維……45%、化学……39%、電気機械……45%、輸送機械……48%）

商業……70%

となっている。反対に日本にある外国法人では、日本人が100%という場合も少なくないから、日本の子会社には、日本人が多いといえる。何故日本の子会社には日本人が多いのであるか。また最初から日本人が少なく、現地人任せの企業は失敗している。それは何故か。

それは日本の生産技術と経営システムの優位性によって説明される。日本の子会社が現地で成功するためには、生産技術と経営技術とを大量に移転しなければならない。このためには多くの日本人が居ることが必要なのである。

他の理由は、本社とのコミュニケーションの重要性からくるものである。本社の各部門とのコミュニケーションには日本語が自由に行えることが必要である。そして現地人からこのような人材を得ることは困難である。

海外事業の目的は先ず事業を成功させることによって達せられるのであって、現地人の登用は目的ではない。事業の成功によってはじめて現地の社会にも貢献できるのである。

では何故日本における外国法人は、時に日本人のみによって運営されるのであるか。これも日本人及び日本の経営の優位性によって説明される。日本にある外国の子会社は、日本式のシステムを非常に取り入れて経営を行なっている。

また、本社とのコミュニケーションは、日本人が英語を読み書き話すことができるので、

この点も問題はない。

日本人が現地の子会社のどのようなポストにつくかによって3つの類型がある。

1. 社長、工場長、各部長など、すべてのキーポストを日本人が独占するもの。これは生産センター型の子会社及び設立後間もない企業に多い。

(2) 工場長と経理部長のほか、重要な部門に、例えば技術部門に集中的に日本人を配置するもの、これは技術集約的な生産物の企業に多い。

(3) 工場長と経理部長に日本人をおくが、他は日本人は各部門に次長としておく。

これらをきめるものは、次の諸要因である。第一に設立後の時間の経過による技術の移転である。松下マレーシアで(1)の型から(3)の型に次第に移行して行った。

第二には、技術のレベルが高く、かつその変化の激しいほど、日本人が高い地位をしめている。

第三には子会社と本社や他の子会社との活動の統合の必要であり、その必要の高いほど上の地位を日本人がしめる。生産センター型はこの型に属する。

この要因はまた日本人の人数をきめる要因とほぼ同じである。

#### 4. 日本人管理者の質と勤務年数

一般的に言って、本国からくる管理者に対して、現地の管理者は次のように批判しがちである。即ち「本社の人達は外国に行きたがらない。そのために2流の人々が外国に派遣され、現地人の上に据えられる。そして高い給料をとりすぎる」と、(Dymsha, 1972, chap, 6)。このように批判は、日本人についてもあてはまるであろうか。

日本人管理者、とくに社長、工場長クラスには、本社の最高の人材、とくに技術者があてられている。また部長クラスにも高いレベルの人が派遣されている。これは筆者の面接によって実証することができた。彼らは、と

くにトップに近いほど、外国語の能力よりも、経営の能力によって選任されている。

勤務年数は技術者は3年、事務は5年で交替という規則を定めている企業がある。しかし社長や工場長には、7年、8年の人が少なくない。長期の勤務は、子供の教育など本人の生活上の不便は少なくないが、企業の成功のためには望ましい。

しかし反面、すぐれた人を派遣するためには、現地の会社に行くときに昇進するばかりでなく、本社に帰ったときに適当なポストがあることが必要である。このためには、あまりに長期の外国での業務は、本人の本社での昇進に不利になるおそれがある。一たん外国に出ると、いつも外国回りということでは、外国勤務の魅力が失われる（外国勤務者の満足度については、例えば、安室、1978、の調査がある）。

## B 製品市場戦略と戦略的決定

### 1. 製品構成と技術のレベル

現地生産における最も重要な成功要因は製品の技術のレベルが高く、世界的に競争力のあることである。先ず輸出を行なって、国際競争力のある製品の現地生産を始めることが一般的には多い。

技術のレベルの低く、競争力の少ない製品の生産を始めて、失敗した例は多い。例えば失敗して撤退した企業の例をひろってみると、台湾におけるスポーツシューズの生産、セーターの生産、鉛筆の生産、洋傘の生産。フィリピンにおけるパジャマの生産、レジャーランドの建設、マレーシアにおけるアルミサッシュの生産、木材チップの生産、英国におけるプラスチック板の生産、などである。高技術品で失敗の例もあるが、撤退企業の製品の多くは、このような低技術品である。

### 2. 専門化と多角化

フィリピンやマレーシアなどへの輸出代替型の企業では、非常に多様な製品をつくって

いる。例えば松下マレーシアではテレビ、電気冷蔵庫、ステレオ、電気扇風機、アイロン、電気釜、電池、などを1,000人足らずの工場生産している。

これは輸入関税によって防衛され、本国生産よりも原価が多少高くても利益をあげることができるからである。

このような政策は国の政策によって企業の存続が規定される、という危険をもっている。

しかし同じマレーシアにおいても、大部分が輸出される生産センター型の企業では、生産品目を非常に限定している、例えばNECの子会社ではトランジスターとICのみしか生産していない。

また同じ松下電器も、英国ではカラーテレビしか生産していない。ヨーロッパにおいては、輸出代替型でも、競争に勝つ必要があるからである。ここでは、輸出代替型と、生産センター型との区別はない。

以上をまとめると次のようになる。

輸出代替—発展途上国…多様な製品  
                   —先進国—  
                   生産センター……………専門化

### 2. 工場の集中と分散

フォードのヨーロッパ会社はヨーロッパで、またIBMは世界中で、広域の分業体制をとっている。しかし日本の企業でそこまで国際化している企業はない。

むしろ日本の企業は地域ごとに分散している場合が多い。例えば吉田工業は、ヨーロッパでも9つの会社をもっている。つまり大きな市場ごとに工場をつくるという方針である。同社の工場は非常に自動化された連続生産の設備を持ち込んでいるが、それでも成功しているのは、各国での急速な市場浸透による50%以上の高い占有率によるものである。

しかし生産の集中は規模の利益をもたらす。もともと海外投資は巨大な投資を要する生産工場には適しないから、ある程度分散は可能

である。しかし一般的な傾向として、各企業は生産拠点からの輸出を増加し広域にいくつかの異なった製品をつくる専門工場をつくる広域化を目ざしている。即ち輸出代替型と生産センター型の区別が失われる方向をとっている。

### 3. 機械、部品、原材料の調達

鍵になる機械、部品、原材料は本国や他国から輸入することによって完成製の品質とコストを改善したい、というのが海外の会社の一致した希望である。

また本社はできるだけ機械、部品を輸出して、輸出を増大したい。

しかし現地の国では「部品、原材料の調達の比率を50%以上」などと規定する場合が多い。

ここで利害が対立する。

そこで日本の企業は、輸入品目を鍵になる機械、部品、原材料に限定せざるをえない。しかしよく調査してみると、意外に多くの品目を本国から輸入している。例えば英国の吉田工業は、主要な機械はすべて本社から輸入する。また40%の材料は日本から輸入している。例えば金属線、アルミニウム線、スライダーなどである。また家庭電気機具の生産会社の場合には、ブラウン管などのほか、鉄板も輸入している。

また発展途上国では現地調達の比率を高めるために内部での部品を自製する割合も高い。マレーシアの松下の会社では、部品をつくる部門を持っており、それによって60%以上の現地自給率をもっている。

### 4. 戦略決定の手段としての長期計画

日本の子会社は成長率が高いのが、長期計画を重視している。多くの企業は長期計画が子会社の成功のために必要であると考えている。

例えばソニーUKは5年の長期計画と3年の中期計画を、松下UKは3年の長期計画を、また吉田工業のUK子会社も設備投資につい

て3年の長期計画をたてている。

このような長期計画は、本社のフォームと、本社のガイドラインにもとづいてたてられ、本社の承認をうける。それによって、本社は子会社の活動を統合することができる。

戦略決定の本社による統制は、このような長期計画によるばかりでなく、毎年の子会社の社長の会議、幹部の本社への旅行、年度予算、毎月の決算報告などによっている。

## C 経営理念の移植と目標設定

アメリカの多国籍企業は、かつてアメリカ式の経営方式を各国の子会社におしつけて失敗した。日本の企業も、日本の経営がすぐれているということから、日本式の経営を現地に持ち込んで失敗しているのであろうか。

どの程度本国式をもちこめば成功するかについて、リッチマンは、山形のモデルを提示する (Richman, 1972, chap. 10)。現地式とアメリカ式の間での経営管理システムのパフォーマンスが最もよい、というのである。そしてその山形は、最初は左にあり (現地式が多い)、時の経過と共に、次第に右に移動する (アメリカ式が多くなる) という。

日本の成功しつつある子会社も、原則的にはこのモデルにあてはまる。問題は、具体的にどのように日本式を移植するか、である。

### 1. 経営理念の移植

日本の企業は経営理念を重視する。経営理念とは、企業の価値基準と望ましい行動様式とをのべたものである。それによって参加者の行動を方向づけ、また組織への一体感を強めることができる。これによって組織の革新を容易にする。

例えば松下電器は、豊かな電化生活 (即ち水道哲学)、それによる共存共栄 (社会に報仕すれば利益がある)、それにもとづく7精神などは、海外の子会社でも強調されている。

また日立は古くから、日立の基礎を確立し、



長く社長として日立を發展させた小平浪平のたてた経営理念

誠，即ち良品を社会へ供給する

開拓精神，即ち積極進取で，国産技術を重視する。即ち自立独立の精神

和，即ち各人の意見を尊重し，よく議論する，しかし根本的には相和する

という3つの精神が今も尊重されている。これらの精神は海外の子会社でも強調され，とくに自立独立，和の精神などが揚げられている。

またソニーは，「ソニーは開拓者，その窓は，いつも未知の世界に向って開かれている」といった「モルモット精神」はソニーの活動を大きく方向づけているが，この考え方も海外で強調され，少なくとも，新入社員教育でその特長が教えこまれている。

このような経営理念は，企業の参加者に受け入れられ，参加者の希望期待を明確にしたものであることが必要である。それに沿わない理念，例えばかつての近江絹糸の伝教を過度に強制したような経営理念は受け入れられなかった。

しかし経営理念の設立を，参加者の希望を調査して設定することは稀である。経営者が企業の社会における役割を明確にしてそれを発表し，爾後には，それへの反響を見ながら修正してゆくのが普通である。

日本の社会は集団指向であるので，集団への同一化をはかるためには，経営理念を明確にする必要がある。そしてまた集団指向であるので，このような組織の経営理念を受け入れ易い。とくに組織のユニークさを強調し，社会的使命を明確にしたものは受け入れられ易い。

アジア諸国や米欧では人々は日本よりもずっと個人指向であるので，組織の経営理念を受け入れにくい。しかしそれを過度に強調することはできない。それどころか，アメリカでも，イギリスでも，成功しつつある企業は，

経営理念を明確にし，それによって組織への帰一と，環境変化への弾力的適応とを期待している。例えば英国の，ICI，マークス・アンド・スペンサー（デパート），また英国のヒューレット・パッカード，ジョンソン・アンド・ジョンソン社などは経営理念を明確にしている。

例えばICIは，「消費者や社会に対する責任，株主に対する責任，従業員に対する責任」などを明らかにして公表している。ICIのこれらの経営理念は空念仏ではなく，具体的に実践されており，それがこの会社のはっきりした特色を出している。例えば人間尊重を重視し，解雇を行わず，また労使交渉を2つの交渉単位にまとめて行ない，賃金体系を明確にしている。

またイギリスの成功しつつあるデパート，マークス・アンド・スペンサーも，「公衆へ，最良の価格で，最良の品質の製品を提供する。製品の納入者と良好な関係を持つ。従業員の幸福を尊重する。これによって売上と利益をはかる」というものである。この理念もよく実践され，他の企業と際立った経営上の特色をもっている。例えば納入者と長期的な関係を結び，製品のデザインの指導，品質管理の指導を行なって最大の売上をもつ品質水準の製品をつくらせて販売している。

したがってイギリスでも経営理念を強調し，それが受け入れられ，経営成果をあげている例は多いのである。

したがって日本の企業の子会社が海外で経営理念を強調して成功することは，不思議ではない。

松下電器はフィリピンでは，提携相手の会社の経営者の協力を得て「社会へ報仕，公正，協力」などの7精神を工場に掲げ，その哲学が強調されている。また毎朝朝礼を行ない，社歌を歌い，各人の意見発表を行なっている。マレーシアでも7精神を工場に掲げ，毎朝朝礼を行ない，社歌を歌い，また従業員の意見

発表を行なっている。

イギリスでは、文化のコアがやや固いため、松下精神の具体的な揭示はない。しかし工場には、「清潔と整頓はよい製品をつくる」(cleanliness and tidiness produce quality)という揭示が頭上に飾られ、社会に報仕すれば利益が得られる、という松下精神が常に強調されている。また毎朝朝礼を行ない、そのうち水曜日には全員が集まる朝礼を行なっている。しかし社歌は歌っていない。

松下電器の社歌は少し極端なケースかも知れない。しかし日立もフィリピンでは日立精神を工場に掲げ、また毎朝ラジオ体操を行なったあと、朝礼を職場ごとに行なっている。ソニーUKでも、「これがソニーだ」というソニーの独創精神を、新入社員に教えている。吉田工業は善の巡環 (cycle of goodness) をイギリスの会社で強調している。

これらの日本企業の理念の共通の特色は次の三点である。(a) 社会への奉仕を強調する、(b) 相互の協力や和の精神を重視する、(c) 人間尊重を重視する。これらの第一点は、革新的な組織を重視することであり、短期的な利益の重視と対立する。第二点は有機的な弾力的な組織を強調することであり、機械的な組織と対立する。第三点は運命共同体としての組織を強調することであり、経済的組織と対立する。

このような経済哲学は実際に効果をあげているであろうか。組織への同一化は、マーチ・サイモンによれば、(a) 組織のプレスティジの (prestige) の高いほど、(b) 組織の目標のわかり易いほど、(c) 人間的交流の強いほど、(d) 個人の欲求の満足されるほど、(e) 内部での競争の少ないほど高いという (March Simon, *Organizations* 1958, chap. 3)。この命題は日本の企業によくあてはまるといえるが、とくに(b)は目標の明確化が組織への同一化を促進するとのべる。そして同一化すると、逆に組織の目標を自己の目標とすると

いう。

マーチとサイモンによれば同一化を規定するものは複数あるのであるから、経営哲学だけによることはできない。先ず経営哲学の具体的な実践と、それにもとづくリーダーの行動が問題である。また企業の製品のリーダーシップ、それを通じての企業の名声、待遇や将来の見通し、人間尊重の実践など、に支えられていることが必要である。

よい製品を提供する、という理念にもとづいて、日本の子会社は品質の向上と安定に力を入れている。また清潔と整頓とを強調したスローガンを掲げているのもこのためである。また相互の協力を具体化するために、事務部門も大部屋としている。さらに人間尊重の実践として人員整理を行なわない。工場長も課長も同じ制服を着用し、いつも現場に出かけてゆく。これらは経営理念の実践の一例にすぎない。そしてそれはフィリピンやイギリスの一般的な企業と異なった理念にもとづく異なったやり方である。

具体的な理念の実践と、具体的な成果とは、さらに後に検討するとして、ここに先ず1つの実例をあげる。ブリジエントのソニー工場では従業員にブルーの制服を支給している。そして女子従業員の多くは、帰りにそのままの制服で退社し、街を制服のまま歩いている。これはソニー従業員であることに満足している1つのあらわれと言えよう。従業員の退職率は30%近くあり、この点では英国の他の企業よりも高い。しかし反面、就職希望者が多く、ウェイティングリストができています。

一般的に言って、経営理念の移植が可能か否か、またそれが効果を上げるか否かは、次の3つに依存する。(a) 個人主義か、又は集団指向が強いかな否か。個人指向の強いほど経営理念の移植は困難である。(b) 文化について優越的意識をもっている度合い。主観的に優越的意識をもっている場合ほど移植に困難である。(c) 企業の国際的な名声 (prestige) の

高いほど容易であり低いほど困難である。企業の名声は、製品の名声に大部分依存する。

以上のような困難性があるが、困難性を過度に強調しすぎることは危険である。何故ならばイギリスでもアメリカでも、成功している企業は、経営理念を強調しているからである。

## 2. 子会社の目標項目

企業の目標項目は、経営理念の具体化である。しかし経営理念がどちらかというに参加者目標を強調するのに対して、目標項目は、組織自体の目標、即ちシステム目標を強調する。システム目標は、各参加者の共通の希望であると同時に、参加者目標を達成する前提になるものである。多国籍企業の子会社は、参加者が多様であり、現地人も入るので目標は多様になる。

目標項目の最も一般的なものは、(1) 売上高及びその成長率、(2) 市場占市率、(3) 利益、とくに総資本利益率、(4) 現地化（又は現地への貢献）である。

これらの目標は、親企業の期待と、現地の参加者の期待との合成物である。日本の企業は長期的に目標を設定しようとする。したがってこれらの目標についての時間的視野は長く、短期的に利益が上らなくとも長期的に見込みがあればすぐに撤退することはしない。この点について現地の短期的視野をもつパートナーと意見が一致しないことがある。

目標項目の実例をあげると、例えば味の素マレーシアは、売上高の成長率（名目で年率10%）、総資本利益率、現地化である。占有率は70%と非常に高いので、重視されない。現地化としては、株式を公開して現在の持株比率60%を30%とする。部長クラスを教育して現地人をもっと登用する、などである。

また英国のソニーの目標は、売上高とその成長率、売上利益率、市場占有率、現地への貢献である。現地への貢献としては、輸出への貢献、現地での調達率を高めること、等で

ある。

ここで現地化ということは多国籍企業の特有の目標であることを注意したい。現地化とは、その国から課せられている制約条件に沿って企業が努力する目標である。それは社会的責任（制約条件）を考えている企業もあるが、多くの企業は企業の哲学の1つ、企業の目標の1つと考えている。

現地化の目標項目として一般的であるのは、発展途上国では株式の親企業の所有率の減少、現地人の登用、現地調達率の向上、輸出の増加、などである。先進国では、現地人の登用、現地調達率の向上、輸出への貢献、などが重視される。

このうち、現地人の登用は、化学など設備に技術が体化している場合には容易であるが、電気機械など技術進歩の早い事業では、新製品が次々と現われ困難である。現地人を登用して競争力に敗れては、結局はその国の利益にならない。

また部品の調達率も、発展途上国ではよい部品を得難く、また先進国では競争が激しいので、鍵になる部品や原材料は日本からの輸入に頼らなくてはならない。

## D 日本人からみた現地人の行動様式の違いと、それへの対応

組織内での人々の行動は、日本人とそれ以外の国民とでは、若干異なっている、と日本人は認識している。組織内での人々の行動は、一般環境（即ち他の組織）によって影響をうける。例えば、宗教、教育制度、家族の教育、労働組合、これらによる学習などである。

日本人以外の行動様式は、発展途上国でも先進国でもある種の共通性があると、日本人は認識する。そしてこれらは、組織の目標達成に対してマイナスの効果が多いと日本人は認識する。そしてこのような行動様式の違いに対して、日本的な管理システムはそのまま適用してうまくゆく場合と、それを修正しな

ければならない場合とある。文化の核心からくる行動、欲求水準の明確な領域については、日本的なものを変えねばならない。

現地人の行動様式を2つの領域にまとめることができる。1つは組織の官僚性に関するものである。他の1つは、組織の運命共同体か否かからくるものである。

第一のグループに属するものとして次の諸点があげられる。

言われたことしかやらない。自ら積極的に意見を言ったり、他人の行動を援助したりすることをしない。これはフィリピンでもマレーシアでもイギリスでも、アメリカでも見られる現象である。これは組織は分業的なものであるという先入観と、失敗をとがめる減点主義とによる。例えば英国の労働協約には、警告制度（warning system）があって、3回警告をうけたら退職させることができる。

したがってこれらの国の従業員は失敗を失敗として認めない、すみませんと言わない、あくまで自己弁護を行なう、失敗から学ぶということをしなない。なるべく失敗のないように言われたことしかやらないのである。

専門指向的である。各人は専門家を目ざし、他のことに興味を示さない。オペレーターは他の職務に変わって仕事の転換を（ジョブ・ローテーション）とする機会を与えられていない。また品質管理の専門家は品質管理のみに関心をもち、他に関連ある職務と併せて行なうことはしない。窓にかけた時計を修理するのに、3人の異なった職種の人がかからなければならぬ、ということは珍しいことではない。これは主として、労働組合が職能別に分けられていることと、企業間の移動はあるが企業内での移動が少ないことによる。

互いのコミュニケーションが悪い。上役は下役をよく教えることをしないし、また仲間への情報の伝達が悪いと日本の管理者は現地人についてよくのべる。人々が互いに競争的であるからである。協力的であるよりも競争

的であるのは、ホワイトカラーについて、能力主義の待遇であり、年功主義ではないからである。また個人主義的で、個室を好むからである。

第二に企業は運命共同体ではなく、単一機能の経済的組織であるという考え方からくる行動の特性がある。

先ず組織への忠誠心が低く、退職率が高い。日本の組織の退職率は性別、年齢別に異なっているが、一般的に低く、一生勤めようとする。しかし日本以外では、とくに先進国では、退職率が高い。何か技能を体得すると、有利な待遇を求めて他の組織に容易に移ってしまう。これは個人主義的な物の考え方による。

労働職群（ブルーカラー）の地位が事務職群（ホワイトカラー）のそれに比して低い。これは平等主義ではなく、階層主義である。工場長や事務職は背広を着て、工場現場には行かない。賃金体系も、ボーナスも異なっている。このような差別は、最も重要な職務を担当する労働職の勤労意欲を低下させる。また相互のコミュニケーションを悪化させる。

人々のこのような行動の特色は、組織の目標達成に阻害的であり、低い忠誠心をもたらして、仕事への動機づけを減少させる。また品質と価格との比を悪くし、国際競争力を失わせる。

以上のような人々の行動は、これらの国々の企業の競争力を失はせる1つの要因となりうる。また日本の子会社が現地に子会社を設立しても、日本の経営を移植しないと、このような欠陥をもっているために経営が成功しない。ダイワ精工のスコットランドの子会社が、最初は失敗したのはこのためである。

日本の管理システムの大部分は、若干の変型をすれば適用してうまく成果をあげる場合が多い。これは日本の管理システムの普遍的な部分である。このような管理システムは純然たるその地域の企業、例えば英国ならばICIやマークス・アンド・スペンサーなどと

共通性を多くもつ。

しかし日本の管理システムで変型しなければならぬ部分もある。例えば日本の年功的賃金体系をそのままマレーシアやイギリスに持って行っても通用しない。これは欲求水準がはっきりしているからである。また例えば組織への忠誠心を過度に期待することはできない。何故ならば文化の中心的価値が異なっているからである。このように、欲求水準がはっきりしている待遇に関する部分や、文化の中心的価値にふれる部分、例えば個人主義を大きく変えることを要求するような変化を内蔵したシステムの移植は困難である。

## E 組織と人事管理について日本的システムの移動——環境適応か、環境変容か

### a 機械的組織を有機的組織に

#### 1. 労働組合

労働組合は企業の外にある制度であるが、企業は選択できる。日本の企業は企業別組合であるために、仕事の変化が容易であり、環境変化への対応が容易である。

イギリスの労働組合は職種別に編成されており、一企業に6つ以上の組合が入っていることは少なくない。このために、機械が止ってもオペレーターにはそれを修理することができず、また機械工を減少させる技術革新をとり入れることは困難である。

しかし英国でも、各種労働組合は、そのメンバーの職種をひろげようとする傾向をもっている。そうしないと技術革新によって組合員が減少してしまうからである。

例えば TGWU (Transportation and General Workers Union) は多様の職種をメンバーとしている。日本の企業はこれを利用し、1つの組合と労働協約を結び、かつクロードショップとして、多数の組合が入り込むことを防いでいる。例えばソニーは工場では AUEW と松下は GMWU と、YKK は T

GWU とのみ交渉し、それによって組合による仕事の管理の違い (job dewarcation) を防いでいる。

またショップ・スチュワードともよく話し合い、YKKでは、朝礼のときに管理者と共にショップ・スチュワードも従業員に話をすることになっている。

フィリピンでは労働組合は全国組織のものもあり、また企業別組合のものもある。日本の企業は企業別の組合をとっている。

マレーシアでは労働組合は全国的な産業別の組織として編成されており、アメリカやドイツに似ている。日本の企業は、このような全国組織の労働組合対日本企業というアメリカ型の交渉をして労働協約をしている。

このように日本企業は単一の労働組合を選択し、それによって仕事の固定化を防いでいる。

#### 2. 職務と給与

##### 2-1 職務の階層と給与

英国では労働組合の圧力もあって、ブルーカラーのグレードは非常に少なく、殆ど1組合グレードで、監督職以上のグレードは3つぐらいしかない。またブルーカラーについてはシングルレートであることが多い。結局、昇進も昇給もなく、待遇がよくなるのはベースアップとせいぜい集団的能率給ぐらいのものである。このため労働への刺戟が少ない(ホワイトカラーについては、グレードもやや多く、昇給の幅<レート・レンジ>もある)。

一方、フィリピンやマレーシアでは、アメリカ的な職務給をとることが多い。例えば、フィリピンのRFM社(食品)では監督者以下7つの職務の等級があり、上下の幅は50から80(ペソ、日給)へと中央からプラスマイナス15%の幅がある。

このような環境に対して、日本的な職務と年功とを組み合わせたいわゆる年功型賃金体系や、資格制度をとり入れることができるであろうか。

日本の企業の子会社は、次のような特色をもたせている。(a) 大まかな職名をつくる。(b) 多くのグレードをもつ、(c) やや幅ひろいレートレンジをもって昇給の機会を増加する、(d) ブルーカラーとホワイトカラーを区別しない。これらによって昇進と昇給の機会を増加し、仕事の満足と能率向上への刺戟とを可能にしようとしている。

大まかな職名、マレーシアの味之素は、労務職について5つの職級をもっているが、その職名は **operator, mechanic, electrician, clerk** など大まかであり、しかも同じ職名がいくつもの職級にあり、年功昇進的運用が可能である。レートレンジは最高は最低の2倍程度あり、昇給の幅も大きい。松下電器のマレーシア会社では、ジョブレートであるが、その職名は **clerk V** より **clerk I** まで、労務職は **technician III** より **I** まで、**production staff IV** より **I** まで、などという職名になっており、職名はあいまいであり、年功的資格昇進は可能である。

また英国では、松下電器の職務分類は、監督者以下7つのグレードをもつが、その職名は **assembler, senior assembler** 等であり、これも大まかである。大まかな職名によって、仕事の弾力的な運用が可能になる。また昇進をしやすくし、勤労への刺戟を与える。

#### 職務の等級と給与の幅

マレーシアでは味之素は監督者の下に5つの等級をもち、同じ等級でも最高の賃率は最低の2倍以上になっている。また松下電器は7つぐらいの等級をもち、同じ等級でも5回乃至10回の昇給が可能である。フィリピンの松下電器は一般職に5つについてつの等級をもっている。英国ではソニーは5つの等級をもつが、レートレンジは、労務職についてはない。しかし松下電器は7つのグレードをもち、かつ6回は昇給できるというレートレンジをもっている。またYKKは5つの職級をもっている。多くの職級によって昇進の機会を多く

し、希望を与え、労働への刺戟を与える。

イギリスではICIは、賃金については、2つの交渉単位にまとめ、労務職についてはグレードを多くもち、レートレンジもある。これをみると英国でも昇進の機会と昇給の機会を増加することは可能なのである。だからイギリスもすぐれた企業はこのような制度をとっているのである。したがって日本的人事管理の移植は、決して日本独特の文化に根ざした特異な制度を移植しているのではない。

#### ブルーカラーとホワイトカラーの区別

日本の子会社は、労務職と事務職との区別をしない。事務職も工場長以下、制服をきている。また給与体系も、支払の方法も同じであり、月給制をとっているところが多い。ボーナスも1月以上、同じように支払われる。

以上のように日本の子会社は、ある程度は環境に適応しながら、できる限り日本的な人事システムをもちこんでいる。それによって、仕事を弾力的にし、かつ勤労への刺戟を与え、職務満足を増加させる努力をしている。

#### 2-2 仕事の变化

技術革新と共に仕事に変化するるのであるが従業員もそれを受け入れる必要がある。そこで英国ソニーでは、工場長は「仕事は常に変わる」ということを強調している。松下電器もそのことをいつも強調している。このような説明は、従業員の態度をある程度かえさせる。またそれは前述のような弾力的な職名の制度によって受け入れ易くなる。

#### 2-3 昇進の速度

前述のようにグレードが多いので、昇進の機会が多い。このような階梯を、日本の国内ならば、終身雇用であるので、ゆっくり昇進させるのが普通である。それは社会一般の昇進の速度に合わせればよい。しかも30歳前後まではほぼ同じように、その後は能力によって少しずつ差がつくように昇進させる。

外国での日本企業の子会社は、能力による差別を大きくする必要があり。有能な人はど

らどんどん昇進させないとやめて他に行ってしまう。この点については、欲求水準がはっきりしているため、現地の制度に従う必要がある。

### 3. 集団決定と決定への参加

日本の組織はトップもミドルも集団的に決定することが多いのであるが、現地の子会社でもそれを行なっている。

#### (1) トップマネジメント

トップのレベルでは、ある規模以上の企業では経営会議をもつところが多い。これは日本的なシステムの移植である。例えばフィリピン、マレーシア、またイギリスの地域の子会社では、トップの3人程度がインフォーマルに会合して、最高意思決定をすることが多い。しかし日本の企業の子会社は、少なくとも7、8人以上のトップが、定期的に集まって戦略を審議し、決定している。例えばソニーUKやYKK・UKでは、毎月1回経営会議をもち、松下では毎週1回経営会議をもって最高意思決定を行なっている。YKK・UKでは、別に、社長が担当の部長と話し合っ

てきめることも行なっている。このような集団的決定は、日本人と現地人との間で、英語で（又はその地域の言葉で）行なうのであり、それによって単にいろいろのアイデアを公式に交換しあって、意思決定を改善するのみではなく、一般的なコミュニケーションの改善に役立つ。もしこれがないと、日本人は日本人同志、現地人は現地人同志できめてしまう傾向を生む。

#### (2) ミドル

ミドルのレベルでも、集団的決定を促進するようにしている。即ち、管理部門では、大部屋を用い、個室に入るのは工場長や部長に限られる。それも半開放的な個室が多い。

日本人の経営者はなるべく関係ある部門と相談しながら決定する、という集団的決定を行なう。ソニーUKやYKK・UKのように日本人が次長である場合には、権限をもたないので、そのようにせざるを得ない。

現地人の管理者は、自分の権限と責任にもとづいて単独決定をしがちであるので、日本人の管理は、「他と相談したか」ということをチェックすることを行なっている。例えばある計画案が立案されたときに、「経理部門と相談したか」ということをチェックする。日本ならば当然行なわれている根廻しや、自己調整が、外国では行なわれないことが多い。

また、現地人は自ら積極的に意見を出すことが少ないので、上長がアイデアを促進する必要がある。例えば資材部門の購入先について、もっと有利な購入先を捜すことを要求する。

このような集団決定には、ある限界がある。個人主義的で、責任と権限とを明瞭にすることを望む度合いの高い国では、仕事をあいまいにしておくことで欲求不満を起す。したがって、責任と権限とは原則として明瞭にした上で、集団的決定を行なう必要がある。また言われたことしかやらない国では、権限と責任を横に互いに多少重複させる必要がある。

#### (3) 上下と左右のコミュニケーションの改善

アジアやヨーロッパでは、管理者が互いに競争的であるので、上長は部下に教えない。横に相互のコミュニケーションが悪い、という欠点をもつ。日本の子会社はこれらを改善しようと努力をしている。

朝礼。毎朝全員が集まって上からの伝達を行ない、時には従業員の1人1人が交替で意見をのべる。これによって上、下のコミュニケーションが改善される。これはフィリピンでもマレーシアでもイギリスでも、日本の企業は一律に実施していることである。多くは職場ごとに行なうが、週1回は工場全体で行なう、という場合もある。

同じ制服と同じ食堂。工場長も工員も同じ制服を着用する。このために工場長も課長も容易に工場現場に出かけて話をすることができ、また食堂は上下同じであり、一緒に食事をする。これもコミュニケーションの改善

に役立つ。

提案制度。各工場には提案箱があり、それを通じての参加を奨励している。フィリピンの松下電器の工場には、人形の形をした大きなたて看板 (signboard) があり、提案を奨励している。

イギリスの各社の工場にもあるが、これは必ずしも成功していないようである。それは会社へのコミットメントが異なることと、評価が困難であるということによる。評価によって賞金に差がつくのであるが、それを納得させることが難しいという。

サークル活動。マレーシアの松下電器の工場では、サークル活動を行なっている。そのテーマは色々の改善案、とくに品質管理運動の推進を行なっている。またYKK・UKでも一部でQCサークル活動を行なっており、これよりさらに普及させようとしている。しかし問題は、議論に時間がかかりすぎることであるという。これは議論を好む国民性による。また時間外に行なうときには、報酬を要求する。日本でも時間外に行なうときには、超過勤務手当を支払うわけであるが、すべての時間について支払っているわけではない。それは自主的な活動であるからである。全般的に、サークル活動は、イギリスではまだ盛んとは言い難い。参加による組織への同一化と、同一化による参加との相互作用が、まだうまく機能していないためであろう。

## b 経済的組織を運命共同体に

日本の企業はテニエス (Tönnies) のいうゲゼルシャフト (Gessellschaft) ではなく、むしろゲマインシャフト (Gemeinschaft) であると考えられる。

その基本的考え方は、個人の側の組織への高い帰属意識であり、組織の側からの人間尊重の考え方である。この2つの側面は相互作用がある。それによって帰属することが喜びである、という運命共同体が生れる。アメリ

カやヨーロッパでは利益が低下すると、人々をへらして配当を維持する。日本では配当を減らして人員を維持しようとする。

この考え方を外国にも移植しようとして、ある限界内で成功している。それは (a) 平等主義の人事、(b) 雇用の保証、(c) 集団的活動の重視、(d) 従業員教育の重視、などである。

### 1. 平等主義

人々をなるべく平等に取り扱う。自由、平等、博愛というのはフランス革命の精神だが、平等という点では日本の組織は世界で最も進んでいるのではない。

先ずブルーカラーとホワイトカラーを区別しない。これはすでにのべたように、給与体系でも、制服でも、食堂でも、差別をしない。イギリスでは、工場でもホワイトカラーは背広を着た工場現場でも、オペレーターはブルーの服を着、機械工はブラウンの制服を着、補助監督者や監督者は濃いグリーンの制服を着る、といったことが少なくない。日本の子会社でも、ダイワのように、共同出資会社の英国人に経営をまかせている場合には、それに近いことをやっている。

工場長も同じような制服を着ているので、YKK・UKのように工場長が自分の興味のあることの研究をするために、工場の一部屋で一緒に仕事をするということも容易になる。またソニーの工場ではベルトコンベアーの代りに移動しうるテーブルで作業することを研究試行している。

これらは機械的な平等主義又は悪平等を意味しない。即ち昇進と給与について、年功のみによる決定をすることはしない。そのような機械的年功主義は日本でも行なっていない。しかし外国では日本以上に能力主義によって昇進と給与とを決定する必要がある。このために、日本の子会社も、社会的均衡を考慮して、能力のある者の昇進は早くしなければならない。

また能力を業績に応じて昇進と昇給とを可



能にするために、職階を増加し、昇給の幅を増加していることはすでにのべたが、それによって能力・業績とのバランスをとろうとする。このために、人事の記録をよくとっておくことが必要である。これも正しい意味における平等主義であり、少なくとも公平な制度である。しかし理由のない差別は行なわないのである。

## 2. 採用と退職

日本の企業は本国では新鮮な学校卒業者を採用し、終身雇用を目ざすのが普通であり、中途から転職してくる者を歓迎しない。そしてフィリピンやマレーシアではそのような採用方法をとっている。しかしイギリスでは学卒をとってもやめてしまう。それは仕事に対する考え方が違うからであるという。むしろ友人の紹介や、広告によって採用をしている。

フィリピンやマレーシアでは、女子でも中卒ではなく高校卒業者を採用している。これは英語がよくできて、コミュニケーションが容易であるからである。

日本企業の子会社は、簡単に人員整理をせず、雇用を安定させることを心掛ける。これは日本的な終身雇用の考え方の持ち込みである。減員の必要のあるときにも、新しい採用をへらし、自然の減耗によって人員を減少させている。このために、従業員は安定感もっている。尤も、YKK・UKなどを除き、日本企業の子会社は今まで高い成長をしてきたので、減員の必要を経験したところは少ないのであるが。

無能な者、又は規則に従わない者をも、日本では温存することが多い。意欲のない者を解雇することは、日本ではむしろ反作用の方が大きい。退職は欠陥人間の烙印をおすことになるからである。

しかし日本以外の地域では、働く意欲のない者を温存することは過度の温情主義とみられ、全体の勤労意欲の低下を来す。日本の子会社は、能率の上らぬ者は先ず教育をした

上で、欠勤の多い者、規則に反して現場で喫煙する者、働く意欲のない者は退職させる。この処置は、その地域の会社よりもむしろきびしく、したがって規律が厳格であると見られている。

## 3. 団結心をつくるための会合

職場での共同作業以外に、インフォーマルな集まりは、職場の垣根をはずし、上下の社会的距離を減少させるために役に立つ。アメリカでもイギリスでも、多くの企業はクリスマス・パーティーはやるがそれ以外の会合は少ない。日本企業の子会社は、インフォーマルな集まりを多く持つことによって家族的な雰囲気をつくらうとする。

朝礼を多くの企業で行なっていることはすでにのべた。それは会社の哲学を注入し、また参加の機会にもなる。時には会社の歌を歌うこともある。

時間外の教養講座。日本の企業は日本で女子職員を対象にして料理、生花、英会話などの教育講座を提供し、また男女の職員に、英語、専門的な技能、などの教養講座を提供することが多い。これらは時間外に、又は土曜日に行なわれることが多い。

日本の子会社は、このような教養講座を小規模であるが提供している。例えば松下マレーシアでは料理の講座を開講している。

教養講座は仕事の能力を高めることを意図するものもあるが、むしろ個人の教養を高めたいという意欲に応え、ひいては会社への帰属意識を高めることにある。

会社の運動会、旅行、パーティーを会社の費用で行なう。これらの催しものは、日本企業の子会社の方が現地の企業よりも多い。これらには、父兄も参加する場合がある。

アメリカの会社でも、イギリスの会社でも、クリスマス・パーティーを夫人又は主人同伴で行なう企業は多い。しかしこの場合に費用は各人が負担することが多い。それでも人々の間の人間的な絆が強まる場合が多い。

日本の企業はこのような集まりを回数も多く、しかも会社の負担で行なう。家族の出席する1日の運動会——こんな簡単なことで、人々の個人間の理解が高まり、友情が強まることを日本の経営者は重視する。

NECマレーシアでは、従業員の父母の工場参観が毎月行なわれる。これは女子の工具の両親の会社への関心を高める効果がある。

このような施策は温情主義とか、全体主義による管理システムとは言い難い。何故ならば、もし温情主義を「包括的にめんどろを見る代りに安い賃金で無定量に働かせる」という意味をもつものとするれば、日本の労務管理はそれとは異なるからである。それはむしろ公式組織のなかに人間的な結びつきをつくることを意図する。

教育重視。日本の企業は終身雇用であるので教育を重視し、またそれから企業は利益をうることができる。日本の企業は、筆者の調査によれば、全従業員に職場外教育だけでも、年間2日乃至3日をかけている。

日本企業の子会社も、低い水準ではあるが、教育を重視している。ソニーUKも、NECマレーシアも新入社員教育に1週間程度をさいている。新入社員教育では、技術的な教育のほかに、会社の哲学をも教育する、しかし学校卒業者の定期採用ではないので、日本の企業ほど長期間教育するわけにはゆかない。

中堅幹部には、1月に何時間か新技術の教育を行なう。そのための特別の部屋をもっているところが多い。

また毎年2人乃至3人の中堅幹部を日本に派遣し、2週間から1カ月程度日本に滞在させて勉強させることも広く普及している。この教育のために、松下電器は特別のセンターを持っている。日本で行なう教育はそこでの集中教育と、工場での実習が通常の教育法である。

中堅幹部をあまり教育すると、他社に高い

給料で引き抜かれてしまうという問題が発展途上国では起る。これに対する対応等は、その会社の長期的な将来性を伝達することであるという。

#### 海外に移植できない人事管理システム

日本的な人事管理システムの大部分は海外に移植できる。何故ならば、それは日本の文化的価値に根ざすものであるよりも、むしろ戦後の合理的な判断によって形成されたものであり、海外でもすぐれた企業は類似性ある制度をもっているからである。しかし、他国の文化の中心的な価値に反する制度や、社会的に欲求水準のはっきりしている制度は移植できない。

#### (1) 会社への強い帰属意識を期待することはできない

個人主義の強い国ほど、また文化について日本に対する優越性を感じている国ほど、企業への同一化を日本人と同じように期待することは困難である。例えば、終身雇用を期待したり、また終業時間をすぎても長期間の残業を期待することはできない。また社歌を歌うなど、会社の理念への強い同一化を期待することはできない。

#### (2) 不明瞭な仕事

仕事が不明瞭でも、組織の必要とすることなら何でもやる、ということを経営者は期待することは困難である。ある程度明瞭に責任と権限とを規定することが必要である。何故なら、会社への忠誠心が異なり、また能力のレベルの個人差が大きいからである。

#### (3) 年功賃金、年功昇進と資格制度

勤続と共に、一般的に、昇進し、賃金が上がることは日本の企業の特徴である。外国でも包括的な職名を設け、職級を多くし、レートレンジを設けることは可能である。しかし日本のシステムのようなレートレンジの広い幅、仕事よりも能力によって分類する資格制度を外国に移植することはできない。社会的欲求水準のはっきりしているからである。

#### 4. 豊かな福利厚生施設

日本では組織が個人の複合的な欲求をすべて満たすことを期待する。運命共同体の1つの特性である。しかし日本の子会社は、日本におけるような福利厚生施設を充実してっていない。例えば、従業員の社宅や寮は、発展途上国での女子職員用に一部見られるが、他の国では見られない。会社の病院や運動場も稀である。5カ月乃至6カ月にもなるボーナスは全く見られない。このような福利厚生施設は、むしろそれぞれ別に専門の組織があって、各人が個人的に利用することを好む。会社にこれらのすべてを依存して、転職の自由を奪われることを好まないのである。

##### 日本的人事管理の効果

このような人事管理は海外の子会社の業績と、従業員の満足とに、どのような効果をもたらしているであろうか。

まず日本の人事管理を移植しない企業、現地の経営者に経営をまかせている企業は業績が悪い、ということが言える。例えばダイワ精工のスコットランドの工場は英国人にまかせすぎ、また東レのマレーシアの巨大な工場群は香港のTALにまかせすぎたために、業績がわるい。人間尊重ときびしい管理との調和のとれた日本の人事管理を導入しなかったために業績が悪かった。現在これらの会社の経営は日本人がとって代ろうとしている。

生産性やコストは、規模が小さいので、他社と比較することは困難であるが、品質水準は高いとの定評を得ている。

従業員の出勤率は一般的に高く、95%をこえることが普通である。

退職率はどうか。フィリピンやマレーシアでは10%以下であるが、英国では30%付近であることが少なくない。30%の退職率は同地域の同業他社と比べるとやや高い。例えばICIでは、全社平均して7~8%の退職率、スローのペイント事業部では18%の退職率である。反面、ソニーUKでは就職希望が多く、

ウェイティング・リストができてきているという。

主観的な満足はどうか。YKK・UKでの面接では人間的で他社よりもよいと従業員が言っている。Thurleyの英国の子会社での調査によると(Thurley他、1980)、英国の他社に比して、会社、昇進については高い満足点、上役、仲間に対してはほぼ同じ評価点、仕事と賃金に対してはやや低い評価点が出たと言う。Thurleyの調査では日本の子会社2社だけの調査である。ソニーUKの従業員はブリジエントの街を制服を着たまま歩いている。これは会社に対する満足をあらわしているといえよう。

しかし次のような日本的人事管理システムは移転可能である。

(a) 社会の価値に合致し、又は社会の価値の重要な手段。

企業には1つの労働組合があり、職業別のいくつもの労働組合がないこと。産業別であれば、又は企業別であれば1つの労働組合の方が、労働者の真の利益が守られ、また経営管理もし易い。

昇進、昇給の機会の多いこと。

雇用安定など、人間尊重の制度。

(b) 対立する価値に関連する制度。階層主義と平等主義、又は種々の民族を差別したい考え方と平等主義とあるとき、平等主義が優越し、それをとり入れた制度は移転しうる。例えば、ブルーカラーとホワイトカラーを区別しない、工場では全員が同じ制服を着用する。

また参加への期待と個人主義とは時に互いに対立する。個人主義は個人の権限と責任との明確化、限定化を要求するからである。このとき、参加による達成欲求の実現を可能にする、集団決定と参加のための諸制度、また仕事のある程度の弾力性は、移転可能である。

(c) 欲求水準が不明のもの。例えば大部屋による勤務、仕事が常に変る、という体制。

## VI 日本の多国籍企業に対する批判

日本の多国籍企業に対しては、次のような批判がなされることが多い。

(a) 輸入の部品を高く設定して、親企業が子会社の利益を吸い上げている。これは発展途上国に多い批判である。

(b) 既存の同業者を倒産させる。これは先進国に多い。例えば吉田工業の進出はジッパー業者を倒産させ、テレビ社は同業を倒産させ、自動車会社の進出は他の自動車会社（英国ならばフォード・ヨーロッパやBLカー）を倒産させる。それは失業者を増加させる。

(c) 日本の先端技術を移植しない。とくに共同事業の場合、遅れた技術を持ち込んで、高い技術指導料をとっている。

(d) 日本人が管理職を独占し、現地人を登用しない。とくに総合商社の場合には、それがはげしい。

(e) 現地人に、日本的忠誠心や、長い勤務時間（残業）を期待しすぎる。

(f) 昇進の基準に仲間との関係を重視しすぎて、抜擢をしない。

(g) 日本人は親企業の方ばかり向いている。管理者は毎月日本に出かけている。

(h) 日本人は現地の社会と隔離している。他国の企業の経営者は経営者の集会に出席したり、管理者セミナーに講師になるが、日本の経営者はそれをしない。また発展途上国では、特殊の高級住宅地（フィリピンではウィレジ）に住んで、現地人と隔離している。先進国でも日本人とばかり交際している。

これらの批判には正しいものもあり、また誤っているものもある。また、これらの批判は、日本企業だけではなく、外国にあるアメリカ企業や、イギリス企業にもあてはまるものもある（例、スキナーの分析、W. Skinner, 1968）。

これらの批判の検討は、本論にすでにのべ

てあることが多いので、ここではこれ以上行なわない。

### 〔要約〕

多国籍企業経営の直接的な目的として、輸出代替型、生産センター型、資源獲得型、経済協力型の4つがあるが、次第に前者2つの区別、即ち輸出代替型と生産センター型との区別が減少しつつある。

また窮極目的として、親企業の売上や利益が最も重要であるが、次第に連結した売上や利益で目標を設定しようとする。これは海外生産量が増大すると共に、参加者の地理的範囲が拡大するからである。

多国籍化のレベルは、多角化のレベル、国内での垂直的統合のレベルとは関係はない。

海外に子会社をつくって生産するのに適する製品は、技術のレベルが高く、かつ大量生産品であって管理が容易であり、投資が巨大でない製品である。大型の受託品はそれに適しない。また製鉄業のように投資が巨大である製品は、プラント・エンジニアリングには適するが、海外投資には適しない。

多国籍企業で成功する最も重要な要因は、本社の高い技術水準とその海外への移植、日本的経営の移植とである。このためには、日本側の強い支配力と多くの日本人管理者とが必要である。

日本の子会社に、有機的組織の特色と、運命共同体的組織の特色とを移植している。即ち日本の海外での子会社は、先ず仕事の弾力化を試みている。できるだけ企業別の組合を選択し、職名は包括的で、職級もレート・レンジもひろくとりようとしている。仕事は常に変ることを強調し、意思決定は集団的に行なう。このために大部屋、同じ制服を着用し、コミュニケーションの改善をはかっている。

次に経済的組織を運命共同体にしようとしている。人間尊重の考え方を導入し、平等主義を重視する。例えばブルーカラーとホワイトカラーとを区別しない、またレイオフを行

なわない。朝礼や各種の会合を通じて会社との一体観をもつように努力をしている。

しかし反面において、甘く寛大な人事管理をやっているわけではない。欠勤の多い者、規則に反する者、働く意欲のない者などは退職させる。この点規律はきびしいとの印象を与えている。

人事管理をすべて現地人に任せている企業は成功していない。反面日本式の人事管理をすべてとり入れることは問題を起こす。この中間で、できるだけ日本式の人事管理システムを導入することが成功の要因となる。日本式の人事管理は、日本の固有の伝統的文化に根ざすよりも、むしろ戦後の合理的意思決定によるものであるからである。

〔参考文献〕

J. Stopford & Wells : *Managing the Multinational Enterprise* (1972)  
 S. H. Robek, K. Simmonds & J. Zwick : *International Business and Multinational Enterprises* (1977)  
 R. D. Robinson : *International Business Management* (1973)  
 M. Z. Brooke and H. L. Remmers : *The Multinational Company in Europe* (1972)  
 E. J. Kolde : *The Multinational Company*

(1974)  
 C. P. Kindleberger ed : *The International Corporation ; A Symposium* (1970, MIT)  
 W. A. Dymza : *Multinational Business Strategy* (1972)  
 R. D. Robinson : *International Business Policy* (1964)  
 B. Riehm and M. Copen : *International Management and Economic Development* (McGraw Hill, 1972)  
 H. V. Perlmutter : *The Tortuous evolution of the multinational corporation*, *Columbia Journal of World Business*, J-F, 1969  
 河野豊弘「経営学原論」, (1977)  
 安室憲一「日本の多国籍企業の海外戦略と組織」  
 神戸大学経済経営年報, 29号, 1978年  
 吉原英樹「多国籍企業論」1978  
 Keith Thurley 外 : *The Development of Personal Management in Japanese Enterprises in Great Britain, 1980*, London School of Economics  
 日本労働協会「わが国海外進出企業の労働問題, フィリピン」1975  
 Wickham Skinner : *American Industry in Developing Economics*, (1968), John Wiley & Sons Inc.  
 通産省産業政策局編「我が国企業の海外活動」(1978, 1980)

第1-B表 変数の定義表

1. 多角化

- S……専門化企業。同一製品の売上高が全社売上高の95%以上の企業。
- D……準専門化企業。同一製品の売上高が全社売上高の70%以上。
- RMT……マーケティング、技術双方関連の多角化企業。マーケティング関連の製品の売上高が全売上70%の以上、かつ技術関連の製品の売上高が全売上高の70%以上。
- RT……技術関連の多角化企業、技術関連の製品の売上高が全体の70%以上をしめる企業。

- RM……マーケティング関連の多角化企業。マーケティング関連の製品の売上高が全体の70%以上をしめる企業。
- U……無関連多角化企業、技術にはマーケティング関連の製品が売上高の70%以下の企業。

2. 組織

- F……機能別組織
- F(M)……機能別組織と事業部制との混合。この調査では機能別組織(F)に入れる。
- Div……事業部制組織

3. 戦略

MNM……多国籍化の比率。25%以上を出資する海外子会社の海外生産高と本国の親企業の全売上高との比率、もしそれが不明の場合には、25%以上を出資する海外子会社の総資産と、本社の総資産との比率、両者が判っているときには、両比率の平均。

もし海外子会社の総資産が不明のときには、子会社の資本金の5倍、これは資本金の総資本に占める割合が平均して20%であるという事実から推定に用いる。

VER……垂直的統合の割合。粗付加価値÷売上高、の比率から、売上利益率（経常利益率）を差引いて近似する。

経常利益率を差引くのは、利益率の差異を排し、従業員の割合を近似するため。

SHA……ある同一製品について売上高の最大の企業のその製品の売上高を1とし、それに対する比率を占有率の指標とする。例えば売上高がある製品について半分ならば0.5、いくつもの製品に多角化している場合には、相対占有率に売上高の比率をウェイトにかけて、合計の加重占有率を求める。

RAD……研究開発費率。研究開発費と売上高との比率

SPR……販売促進変化率。販売手数料と広告宣伝費（除く運送費、含奨励金）との合

計と売上高との比率

BGT……業界成長率。16年間、主力製品の属する業界の成長率

EXP……輸出比率

PMT……多角化のレベル。S=1, D=1.3, RMT…2, RT…2.8, RM…3, U…4として数字におきかえる

PME……前期8年間の多角化レベル

PML……後期8年間の多角化レベル

#### 4. 経営者

AGD……取締役の平均年齢

TEC……取締役のうち、自然科学系の大学学部出身者の全取締役に占める比率

AGE……全従業員の平均年齢

#### 5. 業績

ROI……総資産利益率。税前利益+金融費用を総資本（総資産）で割ったもの

DEV……総資本利益率の標準偏差。上記の16年間の変動の標準偏差

GRT……売上高の成長率。売上高の16年間の成長率（年率）

EQU……自己資本比率

SOG……総合業績。上記の4つの業績を総合したもの、 $SOG=ROI-DEV+GRT+EQR \times \frac{1}{2}$

第2-5表 多角化と他の製品市場戦略

	会社数	MNM	VER	SHA	RAD	SPR	BGT	EXP
S	14	3.49	21.86%	0.63	1.00%	2.23%	14.59%	18.00%
D	22	9.05*	22.55	0.62	1.60	5.35	12.82	17.73
RMT	15	3.61*	23.90	0.57	2.31	5.00	14.65	24.07
RT	25	5.70	26.03	0.65	2.25*	2.83	13.73	24.24
RM	5	8.14	23.89	0.54	1.11	7.27	10.66**	16.00
U	10	3.87	24.22	0.72	1.10	1.11	13.71	19.60
平均		5.74	23.82	0.62	1.70	3.71	13.62	20.26
σ		7.73	6.54	0.28	1.43	4.71	2.22	18.69

(註) 変数の説明は1-B表を参照。\*…有意水準10%。\*\*…有意水準5%。\*\*\*…有意水準1%。