

## アジアにおける日本の多国籍企業 (その 3)

—インドネシアにおけるケース—

河 野 豊 弘

目 次	IV 日本の出進企業に対する批判
第1章 一般的特長	第2章 具体的事例
I 環境	I ブリジストン・タイヤ・インドネシア
II 日本の関係会社のうち成功しつつある企業の特徴	II ナショナル・ゴベル社
III 日本の経営の移植—移植しうるものと移植しえないもの	III トヨタ・アストラ・モーターおよびトヨタ・モビルンド
	以下次号に続く

筆者は1983年8月、インドネシアを訪問し、次のような日本の関係会社9社と、英国系の関係会社、純インドネシアの会社のいくつかを訪問して、実態社長その他に面接し、また工場見学を行ない、資料の収集を行ない、調査した。この小論はそのような調査にもとづくものである。

訪問した会社は次の通りである。日本の関係会社…Sanyo Industries Indonesia, Bridgestone Tire Indonesia, national Gobel (松下), Ajinomoto Indonesia, Indonesia Synthetic Textile Mills (東レ), Asahimas Flat Glass Co. (旭ガラス), Toyota Astra Motor, Toyota-Mobilindo, Eizai Indonesia 英国の関係会社…BAT Indonesia (タバコ), インドネシアの会社その他…PERTAMINA (石油, 天然ガス等), 工業省, Harlan Bakti Corporation (繊維, 鉄製品などをつくる多角化企業)

### 第1章 一般的特長

#### I 環 境

インドネシアは領土203万平方千米(日本の約5倍)に1億4300万人の人口が住む、1万3000余の島があるが、人口の約3分の1はジャワ島に住んでいる。日本の多国籍企業も、その70%はジャカルタ近郊に工場を持っている。すなわち領土は分散しているが、市場も生産拠点もそれほど分散しているわけではない。

宗教はヒンズー→仏教→イスラムの順で入ってきたが、イスラムは他の宗教を駆逐し、人口の94%がイスラムであり、朝4時半には方々のモスクからスピーカーを通じて祈りの声がひびきわたり、人々に1日5回の礼拝をすすめる。モスクの数はおびただしく、人口約500万のジャカルタ市に5600ものモスクがある。日本企業の工場にもモスクがある。しかし宗教がどの程度人々の生活に影響力をもっているかは誇張して考える必要はない。

政治権力と宗教とは分離しており、むしろグローバル党を与党とするスハルト政権はイスラム教が対抗勢力となることを恐れている。イスラムの大部分もまたスンニ派など穏健派であり、1500校もの中学校、高等学校「プサントレン」に590万人の生徒をもって教育に力を入れており、近代的合理主義をも教えている。イスラム教であるがゆえに、労働者が働かないということはない。日本の企業の工場において、近代的な設備と適切な労働環境があれば、日本の労働者と同じ位に能率を上げることができる。一日5回の礼拝も、できるものはするし、また日出から日没まで絶食する（日出前、日没後には飲食する）期間中も、労働能率が落ちるわけではない。イスラム教が工業化への障害になっているとは考えられない。

教育制度は一国の経済成長に対して強い関係をもつが、同国は6—3—3—4（または5）の制度をもっている。小学校6年間は義務教育であるが、約70%の在学率、中学校に在学しているのは同年令の約20%、高校には同年令の約10%が進むにすぎない。中学、高校では英語を教えているから、英語をある程度理解するが、フィリピンと異なり、工場の現場で英語を用いることはほとんどできない。現場での指導をインドネシアではインドネシア語で行なわねばならない。これは日本人の工場長、技術関係の部長や指導者にとっては大きな負担となる。

大学は国立が約40校、学生数約20万人、私立大学約100校、学生数約10万人、合計約30万人であり、大学卒業生はフィリピンに比してはるかに少ない。（日本には約200万人の在学学生、フィリピン約150万人の在学学生）。別に短大（約3年）が約100校、学生数は約20万人いる。大学生と短大生の卒業生は、少ないといっても合計して毎年10万人以上は供給されているわけであり、日本の約1000人の従業員をもつ企業が10人ないし

20人程度の大卒および10ないし20人程度の短大卒しかもたないのは採用の方法に問題があるのかも知れない。

日本の企業にとって問題であるのは、労働の質が低いということである。しかしそれは日本の労働者に比べてのことである。これに対処するために、中、高卒業生をとっている。また大学卒業生の質が低いという。これはむしろすぐれた大学生が日本の関係会社に来ないということであろうか。

人々の生活水準は低い。年間の実質経済成長率はASEAN 5ヶ国のうちでは高い方であり、1970年代に7.6%、81年7.6%、82年4.0%である（外務省、瀬崎氏発表資料、日経1983年6月2日）。しかし、まだ1人当たりGNPは年間500ドル程度であり、日本の7000ドルの15分の1、マレーシアの約1000ドルに比しても、フィリピンの約700ドルに比しても低い。しかし石油、天然ガス、石炭、ニッケルなどの資源にめぐまれているほか、農業適地も大量に未開拓のまま残されており、天然資源対人口比では恵まれた国である。

農村を自動車で行くと、よく成育した水田、砂糖きび、などの畑がみえ、家々もオレンジ色の屋根で、人々も清潔な衣服と靴をはきはだしはほとんど見かけない。しかし平均的農家は電気がなく、便所（川で行う）も井戸（共同の井戸を用いる）もない。そしてそのようななかで、時にテレビやラジオ（蓄電池や足踏み発電機でみる）をもち、また若者はオートバイを持つものが多くなりつつある。つまり生活の二重構造がここに起こる。日本の企業の生産物はこのような二重構造をかきたてる。

一方において、生活水準の二重構造がある。年間の一人当たり所得が75ドル以下の階層が全体の60%をしめる一方において、欧米の中流以上の所得をもつ人口が全体の5%をしめる。上下の格差は当然に大きい。日本の企

業の製品の大部分は、この上流層に売り込むものが多い。しかし味の素の製品は、あらゆる所得階層に売られてゆく。

低い生活水準は、低い生産性によるわけであるが、生産組織にも二重構造がある。極めて近代的設備をもちこみ、大量生産の原理を応用する石油精製業や、自動車タイヤ、板ガラスの工場など、主として外資系の企業がある一方、手作業のみに頼るパティク工場、鋳加工の工場、などがある。日本系の子会社は、近代的生産システムの代表であり、ここにも二重構造をもちこむことになる。

このような生活水準の二重構造（売手から見ると異なったマーケット）、大衆の生活のなかにおける二重構造、生産組織の二重構造は戦前の我が国、いやつい最近の日本でも見られたことであり、発展途上国ではやむをえないことであろう。日本の企業は近代的な設備を持ち込んで単に富裕階級にのみ奉仕しているわけではない。合成繊維の衣料、味の素などは大衆の衣食を改良し、ラジオ、テレビ、扇風機、自動車、ガラスなどの生産設備は、上記の三つの二重構造をつくり出し、高いレベルに引き上げる効果を果たさなければならぬ。PERTAMINA（石油の採掘と精製と販売を主とする）、飛行機製造会社などの国営企業や、地元の財閥系企業も同じような役割を果たしている。発展途上国で、すべてを一度に近代化することはできないから、どうしても二重構造という形を中間的にとらなければならない。

静かな農村の自給的生活こそインドネシアの理想であるという考え方もある。しかし現在の世界的環境のなかでそのような理想を求めることはできない。人々の欲望はすでに変ってしまった。貧困の人々にとって、食、衣、住と医療・薬の最低限は何をおいても求めるものであり、僅か4～5坪の掘立小屋に住む何百万の人々にとって、経済的欲求こそ第一の欲求である。農村もまた2男、3男をその

まま家にとどめておくことはできないから、新しい就職先を捜さねばならない。そのためには都市に出ることになるが、工業化による雇用の増加によって、はじめてこのような人口増加に雇用の機会を与えることができる。

政府は雇用の増加と、生活水準の上昇のためには経済成長が必要であり、失業の減少、農村の2男3男への雇用の機会の創出こそ政治の安定のために必要であることを重視している。そして経済成長のためには、外国系企業が貢献することを期待している。

政治的環境として特長的であるのは、法律や規則などが細かく、政府の統制が強いことと、許可などをうるために、裏金のかかることである。経済の5ヶ年計画をもっており第3次長期計画は1979年より84年までであり、農業開発、インフラストラクチャーの改善、基礎原料の生産増などに重点をおいており、国営企業はこの方針に沿って目標をたてることを要求される。

外国系企業に対しては外資法によって規制しているが、生産品目の許可のほか、輸入部品についても、品目別に規制している。このような強い規制のもとで、政府との交渉で裏金を払わねばならない。これは公然の事実であり、あたかも手数料のごとく、取扱高の何%の金額といった市場価格が大たいにおいて成立しているとさえ言われるほどである。現地企業の特長として第一にあげられるのは、財閥が多く存在することである。これは発展途上国で経営資源が不足している国によく見られることである。これはフィリピンにもインドネシアにも見られ、日本の戦前にも見られたことである。このような財閥が自力でやっているものは、非技術集約的な海運、金融、保険、製粉、製糖、農園などであり、別に外資と組んで、技術集約的な事業をやっている。第二には、中国系の人種の経済支配力である。人口の僅か5%をしめるにすぎない中国系の人種（多くはインドネシア国籍をとって

る)が、アストラ・グループ、クンチャナ・グループ、グダン・ガラム、ロダマス・グループ、パニン・グループ、ジャヤ・グループなど有力財閥の大部分をしめるのみならず、商業の大きな部分を握っている。また大学の教授、学生数においても人口比以上の比率をしめている(学生数についてはこれを規制しつつある)。これはマレーシアと同様に、政治的な問題としてとりあげられ、純インドネシア系の人種による人口比なみの経済支配力の回復が政策の方向としてとられている。

日本の企業は、ジョイントベンチャーの相手として、大部分が自社製品の輸入を手がけてきた中国系の財閥や個人を選んでおりこの点が政治的に問題であるといえる。このような中国系のパートナーは単に政治的に政府に好意をもたれないということのほかに、次のような問題点をもっていることが多い。第一に、近代的な合理主義を身につけた経営者であるか否かという点である。輸入商から製造業の経営者に転化した場合に、このようなことが問題になる。第二には秘密主義、短期利益主義をもつことである。政治的に不安定な地位におかれているために、自己の資産を世界の各国に分散させることが多く、そのために自己の収入を知られることを恐れ、会社の財務諸表も公表したがる。また不安定な地位にあると感ずるために、長期的指向であることが難しく、目前の利益を追求しようとする。

## II 日本の関係会社のうち成功しつつある企業の特徴

インドネシアにおける10社以上の日本の多国籍企業の子会社を観察して、成功しつつある企業の特徴をのべれば次のようである。

### 1-1 高い技術の移植

多国籍企業経営の本質は、経営技術の移植であり、成功のためにはその移植すべき技術が高度のものであることが必要である。高度

という意味は、単に研究開発費支出が製品に多く注がれたというばかりでなく、その技術が世界と競争力をもつものであることが必要である。なぜならば、海外では他の外国の子会社との競争もありうるからである。この点で松下電器、ブリジストン、トヨタ、旭硝子などは世界的に競争しうる技術をもち、それを外国に移植している。

反対に、えびの採取、木材の伐採、農園の経営、繊維産業などは成功していない。一般的に言って資源獲得型はこの点で問題がある。

### 1-2 現地の社会と経済の要求との一致

多国籍企業の提供する製品は、市場の要求に合致したものであることが必要であるのは当然であるが、そのほかに、国の経済政策に沿ったものであることが必要である。たとえば、えびのトロール船による採取は、トロール船による採取の禁止という政策の変更によって継続が不可能になった。また木材の伐採は、合板の生産など加工度を高め、雇用を増加する要求によって困難になった。これらは政策の変更という環境条件の変化に失敗の原因を帰せられるかも知れない。しかし政策の変更の原因としては、何ら技術の移転を伴わず、ただ資源を涸渇させるだけであって、国の経済的要求に合わない、という原因がむしろその基礎にある。

このような理由から資源獲得型の産業は困難を伴う。この型で成功するためには石油の掘さく、発電とアルミニウムの製錬事業など、大量の資源投下と輸出による外貨の獲得の効果などをもつものであることが必要である。しかし反面親会社にとっては、大量の投資によるリスクを伴う。

マーケティング集約的な製品、たとえば化粧品、食品、商業、観光などの業種についても同様の問題をもっている。

### 1-3 進出の目的

多国籍企業の海外進出の直接的な目的とし

ては、輸出代替、生産センター、資源獲得、発展途上国の援助の四つがある。これらによって、結局は本社の、または連結した財務諸表で、売上、利益、安定などの企業の目的を達成しようとする。しかしこれらの点で、少くともインドネシアにおいて得ているものは多くはない。たとえば売上高106億円というのは筆者の訪問した子会社の平均的な売上高であるが、その子会社から得られる配当、貸付金利子、経営指導料、部品輸出から得られる利益などは、多くても5億円、ないし7億円ていどである。親会社の利益は、不況と言われる1982年でもトヨタの場合経常利益は4000億円（非連結）、ブリジストンでは350億円、旭硝子では400億円であるから、小さいものである。

そこで別の目的、または別の観点をとることが必要になってくる。それは長期的に世界の市場を確保するということである。たとえばグッドイヤー社は、世界に約30の工場をもってタイヤについて世界市場を確保しているが、それらはグッドイヤーのもつ技術力によって支えられているし、またその国内競争力を支えていることになろう。この点でファイヤーストンやダンロップよりも広く世界に進出している。ブリジストンもグッドイヤー社に対抗するためには、世界に工場をもつ必要がある。このような世界市場での地位を築くという目的は、トヨタ、旭硝子、松下電器などについても同様であろう。世界的な成長製品、また発展途上国ではまだライフサイクル初期の製品についてはそうである。

しかしこのような目的は、別の可能性によって支えられる必要がある。それは親企業の高度の技術力に支えられた世界的な競争力であり、もしそれがなければ失敗する。たとえば合成繊維産業の例がこれに当る。これらの産業はインドネシアでもマレーシアでも成功していない。また外国の例をあげれば、ダンロップやファイヤーストンは、技術力が強い

めに外国の工場を売ろうとしている。

また他の陥り易い誤りは、安い労賃を利用しようという意図である。日本よりも安い労賃の国でつくれば安くなる、という単純な発想はしばしば失敗へ導く。それは労働の質、労働生産性、輸送と輸出入に伴う諸費用などを計算に入れる必要がある。時には国内で自動機械を用いた方が良品質のものを安く生産しうる可能性がある。さらにもっと重要なことは、高い技術にもとづく競争力に支えられているか否かということである。繊維産業の失敗の多くは、単に労賃の安い国でつくれば安くつく、ということだけであった。

#### 1-4 ジョイント・ベンチャーの困難性

現地の企業や個人と提携してジョイント・ベンチャーとして子会社を運営することは、いろいろの困難を伴い、できれば回避した方が成功の確率は高いと言える。現地の企業との提携によって市場の情報が得易いとか、政府との交渉をし易いとか言われるが、インドネシアでの観察でみる限りこのような利点は全くない。これらの行動は、企業の本質的な行動で、子会社自体がやらなければならない。

インドネシアでは国の要請によって（技術移転に便利のため）提携の相手を選ばねばならない。マレーシアでは株式を公開すればよく、この方が企業経営が成功し易い。ジョイント・ベンチャーの欠点は次の2点である。

イ．提携相手と価値観が異なる。例えば中国系の企業や個人は、短期利益指向的であり、日本の企業の長期指向を邪魔する。このために、設備の近代化、新製品の導入による拡張などに困難を感ずる。短期利益指向的であることは、また企業の秘密主義であることは、公衆の企業についての理解を妨げる。インドネシアで提携相手の発言の強い企業はほとんど例外なく、会社の紹介の印刷物をつくっていない。

ロ．支配権の分裂と、同族主義の持ち込み。

提携の相手の価値観が同じでも、二つの支配集団が戦略や組織について意見の一致を見ることが困難であり、日本の経営を持ち込むことが困難である場合が起りうる。もし提携相手に経営をまかせたり、また提携相手が強い発言権をもつ場合には、日本からの優越的技術を持ち込んだり、また日本の経営を移植することが困難になる。(インドネシアではないが英国におけるダイワ精工や、GEC-日立などがこの例にあたる)。インドネシアでは、自動車のN社の撤退、パイナプル缶詰会社の撤退などがこれに相当しよう。インドネシアの提携相手は同族企業であることが多く、その支配力を及ぼすために、自分の息子、同郷者、友人などを経営者や従業員に送り込むことが多い。これらは日本からの派遣者が能力にもとづいて選ばれた場合と異なる。このような同族関係者は能力にかかわらず重要な地位につけねばならない。近代的な経営管理の教育のない者と日本の経営者は協力して経営を行わねばならない。

従ってジョイント・ベンチャーの相手を選ぶ場合には、(i)価値観の同じ相手であること、(ii)すぐれた人材をもつ企業であること、(iii)日本側が支配権をもつことに反対しないこと、などの要件を満たすことが望ましい。アストラグループやゴーベル氏はこれらの条件をもっているといえる。

#### 1-5 真の支配力

真の支配力はその組織の存続に必要な鍵になる資源をもっていることであり、それは主として技術である。この点では日本側は、たとえ50%以下の出資比率でも支配力をもちうる。たとえば三洋電機の子会社や、また他の専属の販売会社(日本企業は出資できない)への日本企業の支配力をみればそれがわかる。この意味では出資比率はそれほど重要でないとも言える。しかし出資比率は法律的な支配力を伴っており、意見が分れ、利害対立のある時には力をもつ。従ってやはり重要で

あると言える。

#### 1-6 子会社と本社との組織上の関係

海外の子会社に対して、多くの親企業は海外事業部を強化してきた。海外事業部は、多くは50人ないし60人のスタッフをもち、地域別の部門に分れ、海外事業について基本戦略をたて、人事を行ない、長期計画、予算などを承認し、毎月概況と決算とについて報告を受ける。とくに長期計画は本社の基本戦略の実行、子の計画と本社計画との統合のために用いられている。基本戦略の決定については、例えば旭ガラスでは、子会社が立案するよりもむしろ、提携の相手と本社の海外事業部とが、日本の本社で話合って決定するという方式をとっており、子会社にとっては頭越しの感がある。

一方、技術の指導と、技術関係の人の派遣は、技術部門(技術部、生産技術部、開発部など)が、または製品別の事業部が行なう。この点ではマトリクス組織になっている。そしてこのようなマトリクス組織がほとんど大部分の場合である。

ASEAN 地域を地域的に統括する部門を現地のどこかに持つ企業はほとんどない。ASEAN 地域は、言語、宗教、人種などすべて異って互いに異質であり、また関税障壁も相互に高いので、活動の統合例えば相互の分業体制などが困難であるからである。

#### 2. トップマネジメントと支配

トップマネジメントとして取締役会があるが、その構成比率は出資比率とほぼ同じである。例えばブリジストンの場合、4対4であり、ナショナル・ゴーベルの場合には、3対3である。しかし取締役会はその集まる日数が少なく、最も重要な意思決定機関ではない。

むしろ重要であるのは、フルタイムの取締役及び一部の部長(取締役が少なく、ために取締役でない部長)による合議体である。これは日本の常務会に似ており、集団的な意思決定方式を持ち込んでいる。この集団的なト

ップの組織では、現地人がメンバーに加わる時には英語がよく用いられ、日本人ばかりのときには日本語で行なわれる。しかし松下ゴーベルはインドネシア語で行なう。これは13年も勤務する社長の方針である。しかしここでも日本人のみによる会議がある。

主要な部長職は日本人がしめるので、トップの会議体にも、どうしても日本人が多くなり、大部分をしめることになる。

日本人が主要な地位をしめることは、日本の生産技術と経営システムとを持ち込んですぐれた経営を行なうためには必要である。経営の現地化という点からみれば問題がなくはないが、設立年数の短いほど、技術の進歩の早い業種ほど、人的な能力の差のあるほど、日本人が主要地位をしめることが必要である。現地人に早急に任せることは失敗の原因になる。もし企業が倒産すればそれは従業員のためにも、現地からみても不利となる。BATインドネシアのように1917年に設立され、タバコのようにそれほど技術進歩が早いとは思われない企業においてさえも、主要な地位は英国人によってしめられている。

日本人の占める地位について、四つの類型があるが、そのうち二つがインドネシアに見られた。第一の類型は、鍵になるポストを日本人が独占するものであり、日本の子会社の大部分がこれに属する。第二の類型は、社長、経理部長、工場長などは日本人が占めるが、それ以外は、部長には現地人を登用し、日本人は次長として部長を補佐する。松下電器の方式がこれに当り、これを2人3脚と称している。第三の類型は、日本人が技術部門に集中的にいるもの、第四には、日本人が2～3人とどまるものである。この後者の2つの類型は、今回の訪問調査には見当らなかった。

日本人の勤務者のインドネシアにおける勤務年数は、少なくとも3年以上という企業が大部分である。しかしこの勤務年数を一定のル

ールとしている企業は少ない。企業によっては4年以内と約束し、また技術者は3年、事務関係は5年をもって交替の目安としている企業もある。長いほど仕事に習熟し、現地の言語にも通ずるという利点もある。しかし反面進歩しつつある経営技術や科学技術の情報を十分にえられないという欠点もある。実際に調査してみると、上層部に行くほど長く滞在し、13年もいる、という社長もいる。

日本人勤務者で家族を同伴しているのは、約3分の2の場合であり、残りの3分の1は独身でいる。独身でいる最大の理由は、子女の教育のため、とくに大学受験前の子女をもつ場合に、母子が残る場合である。

日本人勤務者の給与は、現地人のそれに比してはるかに高いが、これは準拠集団が異なるので当然である。しかしその差があまりに大きく子会社の会計帳簿にはっきり出することは望ましくないので、40%でいどは本社で負担し、日本の本人の預金に払込む場合がある。この部分は子会社の経費支出にはあられない。

### 3. 経営理念、目標、戦略

日本の子会社の多くは、経営理念を明確にして、仕事の社会における意義を明らかにしている。例えばナショナル・ゴーベル社は、産業を通じての社会奉仕を強調している。そして7精神は毎朝唱和される。またトヨタ・アストラ社はそのパンフレットに会社は交通の改善に貢献することが使命であることを強調している。さらに、トヨタの活動がいかなる経済的効果をあげているかを抽象的ではあるがのべ、さらに具体的にどのように雇用を増加（輸入に比べて）しているかを明らかにしている。経営理念の強調、それによる価値の共有は、人間をロボットにするものではなく、むしろ自己実現の欲求による自発的な協力を促し、規則、命令、罰則などを減少しうるものである。

現地の子会社の目標としては、成長、利益、

安定のほか、現地との調和、または現地化がある。現地化とは、現地の希望期待に答えることであり、社会的責任と似た概念である。それは、(i)国の経済政策に協力する。(ii)現地人の登用によって技術の移転を行なう。(iii)部品原材料を現地より調達し、この点からも技術の移転を行なう。(iv)よき市民として寄付を行なう。などである。これらは、成長、利益などの目的と対立するから、どのような速度で行なうかが問題となる。

製品市場戦略として、インドネシアの子会社は、比較的専門化している。ナショナル・ゴベル社は、多様な製品構成をもっているが、ブリジストン、トヨタ、味の素、東レなど本社よりも子会社は専門化している。これは生産規模が小さいので当然といえる。

製品構成として成功しているのは高技術品を生産販売している場合であり、低技術品、例えばパインプル缶詰、繊維製品、製材などは成功していない。低技術の資源獲得型は、必ずしも成功しない。

またインドネシアには生産センター型の企業はほとんど見当たらない。これは交通の便が不便であることと労働力の質が低いと見なされていることによるものであろう。

#### 4. 計画と意思決定

日本の子会社はほとんどすべて長期計画をたてている。即ち長期指向的である。これは日本企業の価値観をもちこんだものといえる。またインドネシアのような高成長の市場においては長期予測によって早く手をうつ必要がある。ナショナル・ゴベル社は製品の導入、部品の自製の時期をも入れた長期計画を表にして公表している。これは目標の共有に役立っている。

長期計画はまた本社が海外事業を統合するためにも用いられる。本社が部品を供給する場合には、本社の長期計画に子会社の長期計画をとり入れる必要がある。

ジョイント・ベンチャーの相手が中国系で

あって、短期利益指向型である場合には、長期計画が立たないことがある。この場合には計画的な設備近代化、新製品の導入などが困難になる。

日本の企業の意思決定は集団的に行なわれるが、この方式は子会社のトップにおける意思決定に用いられている。日本の常務会と同様の組織を子会社はもっている。このトップの合議体には現地人のトップも含まれる5人ないし10人程度の組織であり、英語によることが多いが、日本人が大部分のときには、日本語が用いられ、インドネシア人にはその都度通訳される。稀に、インドネシア語が用いられる。

ミドル以下においては、ボトムアップや、集団的決定よりも、トップダウンの方がよいという。これは労働者の集団への帰属意識の高さと意思決定の能力とによる。

#### 5. 組織構造

日本の子会社ははっきりした組織図をもち、それを公表している。組織図について秘密主義ではない。公表によって各人は自己の役割をはっきり知ることができる。

多くは機能別組織であるが、製品構成が多様な場合には、事業部制をとっている。ナショナル・ゴベル社は12の事業部をもち、それぞれ独立採算を営んでいる。これによって利益責任を明確にしうる。また規則よりも目標によって行動の統一性をもたらしうる。

日本の企業はマニュアルをつくっているところが少ない。それは規則によって行動を規律し、責任を明らかにするよりも、むしろ経営理念の明確化による価値の共有と、教育とによる自発的な行動に期待するからである。また設立後日が浅く、しかも技術がたえず変化するためにマニュアルをつくるのが困難であるという事情もある。このようにして、機械的組織であるよりもむしろ有機的組織であるという日本の組織の特色を移植している。



## 6. 人事

日本企業の子会社で成功している会社は高技術製品をつくらせているので、比較的高学歴の従業員を採用している。例えばブリジストンの場合、中卒が約65%、高卒が約35%の構成となっている。一般の進学率が中学に同年令の20%、高校に10%程度であることを考えると、この企業の労働者の学歴構成は高いと言える。しかし大学卒業者は少なく、1000人程度の企業でも20人程度にすぎない。これは将来の技術移転の上で問題であるといわねばならない。

動機づけのためには、インドネシアでは仕事よりもむしろ賃金が重要である。賃金制度については日本の資格制度と定期昇給制度とを取り入れている企業が多い。また職務給（多くは階層をつくるよりも仕事別に決定する仕事給）を用いている場合にも定期昇給制度を導入し、そのためにレート・レンジが大きい。

このために日本的な細かい人事考課が必要になり、また頻繁な昇格昇給によって勤務意欲を刺激することになる。このような日本的給与制度を導入できたのは、一つには、今まではげしいインフレーションのために、現物支給などの生活給的要素が強く、はっきりした賃金体系が成立していなかったからである。

福利厚生施設として最も普及しているのが食堂での食事の支給と医療とである。多くは立派な食堂をもち、昼食その他を支給している。ナショナル・ゴーベルでは朝食としてパンとミルクをも支給する。医者が非常に足りないインドネシア（医者の数は1万人にすぎない）では、会社による簡単な医療サービスと薬の給付も重要である。

終身雇用の意識は企業と従業員の双方に日本ほど強くはない。勤務成績の悪いものや能力のないものは三回の警告の後にやめさせる。従業員も中堅どころは、他によい雇用の機会

があればやめてゆく。

朝礼による相互情報伝達と団結の強調、QCサークル活動による参加活動、同じく提案制度による参加活動などはひろく採用されている。とくに朝礼はほとんどすべての子会社によって採用されている。サークル活動と提案制度とは、ブリジストンタイヤ、トヨタなど手作業に品質が大きく依存する企業では盛んに行なわれている。しかし味の素や旭硝子の生産現場では行なわれてはいない。これは経営者の考え方のほかに、品質と生産量とが設備に大きく依存するからである。

かくして、経営理念の強調、資格制度、定期昇給制度、福利厚生施設、永年勤続の助長、小集団活動を通じての参加などの運命共同体としての特長を、日本の企業は移植したものといえる。

## 7. 生産システム

工場を見て、機械化のレベルを日本と比較すると、「基本的プロセスには最も新しい設備を入れているが、補助的プロセスの機械化のレベルは日本よりも低い」ということであろう。それは現地の企業、例えばバチクの工場、銀細工の工場などの粗末な汚れた工場に比べれば問題なく近代的な工場であり、機械化、自動化のレベルははるかに日本に近い。しかし家電工場の場合ベルトコンベア方式による流れ作業を用いるが、ハンダ付は手作業により、自動車工場では大きなプレスは用いるが、溶接はロボットではなく手作業によるところが多く、板ガラス工場では最新式のフロートガラス設備を入れているが包装は手作業によっている。

工場の内外は清潔に保たれ、通路は光っている。その工場内の清掃は従業員によって行われている。清潔な工場はよい品質の製品をつくるという日本の経営の理念（実は当然の原則であるが必ずしも守られていない原則）が実践されている。

鍵になる部品は日本から輸入するのである

が、現地から購入または現地で生産する要求が強く、採算性と現地化と対立する。ナショナルコーベル社は、なるべく部品を内部で自製するという一方で両者の要求を満たしているが、ここにも限界がある。

研究開発は現地では行っていない。試験や分析をやっている企業が一部にはある。製品の設計を行っている企業も少ない。研究開発は一元的に本社で行なうことが規模の経済性からみても、また人材の調達可能性からみても有利である。他国に研究開発部門を設けるとすれば先進国に設置することが有利である。しかし発展途上国は自国の子会社にも開発部門があり、将来自立することを期待する。

## 8. 販売

成功している企業は強力な専属の販売経路をもっている。販売経路に外国企業が出資することは許されていないが、しかし専属の販売経路として強力な販売経路を維持している。それは耐久消費財のみならず味の素のような食品についても同様であって、強力な販売経路をもつことが競争の武器として重要であることは世界的な普遍性をもっている。

市場占有率は、国の保護政策を別とすれば（たとえば関税障壁がなくなれば、また設立が自由に許可されれば、占有率は低下する）、進出の早いほど、品質の差別化ができていくほど、また同業者の少ないほど、高い。たとえばアサヒマス・ガラスは進出が早く、その技術力と相俟って、現在では独占的生産者となっている。味の素は進出がやや遅れたために、日本やマレーシアに比べれば占有率が低い。ブリジストン・タイヤの進出はグロイヤーなどに比べると遅いが、品質を重視することによって30%の占有率を獲得し、しかもそのタイヤは他社のものよりも10%以上高い価格で売られている。合成繊維産業については、日本のすべての会社がインドネシアに工場をつくり進出しているといっても過言ではない。ポリエステルにも、レーヨンにも、

アクリルにも、東レ、旭化成、鐘紡、倉紡、帝人、三菱レイヨンなどが進出しており、過当競争になっている。このためにどの企業も利益を得ていない。輸出に力を入れているが、それによっても利益は得ていないようである。

## 9. 財務

財務上の最も大きな問題は、外貨建の出資や借入金が多く、ためにルピアの切下げのリスクにどのように対応するかである。外資系の企業は、フィリピンでもそうであるが、現地の金融機関からルピアで借入れることができないので、外国銀行や親企業からドル建や円建で借りなくてはならない。ルピアが切下げられるとルピアによるその負債が急に増額し、一時的に償却するにせよ、数年で償却するにせよ、費用項目に立てねばならない。利益責任を負わされている現地の経営者は、このようなリスクを避けねばならない。大部分の企業は、これに対して、ドルの先物を買ってヘッジする、それによってルピアの切下げが十分に織込まれていない時期にドルを買う、ということを行っている。先物を買う手数料が2ないし3~4%はかかるが、突然38%の切下げ、というリスクに対処するためにはやむをえない。

しかしこのような方策は、経常的な輸入価格が切下げ前より高くなり、支払が増加することによる原価上昇には効果はない。これに対処するためには、製品価格の値上げ、原価低減などを行わなければならない。製品価格の値上げは、競争関係に左右されて、すべて吸収できるほど上げられるとは限らない。

輸出の多い合成繊維産業などは、ルピアの切下げによって収入が増加し、輸出もし易くなるという利点を受けることができる。

これを連結する本社からみると、流動資産はその決算時の為替レートで、固定資産は取得時の為替レートで円に換算する（これによって時価表示となる）ということであるから、

リスクの評価が少し異ってくる。むしろルピアによる現金・売掛金・ルピアによる借入金と買掛金＝現地通貨への露出（exposure）

という金額がルピアの切下げのリスクにさらされた資産となる。ドル表示の子会社の借入金は、円とドルとの比率が変わらない限り損をする事はない。また部品などの輸出からの収入も、価格が円建てであれば、変化はない。そこで、ルピアによる借入は外国系企業にはできないので、結局、現金・預金をなるべくドルや円にかえておくことが望ましいことになる。これは子会社にとっても有利である。

しかしルピア表示によって活動している現地の子会社が、ルピア表示による損益計算の上でルピアの切下げによって赤字になり、資金が涸渇して再生産の継続が困難になれば、結局は親会社も有利ではないから、子会社の上記のようなリスクへの対応策は、親企業にとっても必要になる。子会社のルピア表示による採算のよいとき、固定資産への投資の経済的価値も維持され、また配当や経営指導料などの受取、部品の輸出等による投資の回収も可能になる。

#### 10. 現地への貢献

現地への経済的貢献は、付加価値マイナス外国人への給与、外国への利子配当の支払によって測定される。外貨の苦しい国にとっては、輸入代金の節約、輸出の増加も貢献となる。

上記と重複するものとして、あるいは上記を表現するものとして雇用の増加があげられる。日本の子会社は、約150社あり、少なくとも5万人以上の雇を増加していると推定される。

長期的な効果として技術の移転がある。技術の移転は、まず現地へ派遣されている日本人の数によって規定される。それを前提にした上で、(i)現地人の登用、(ii)現地人の教育、(iii)部品の外注と指導、などによって現地に伝わる。さらに、会社の利益とは一致しないが、

すぐれた技能をもった人や経営者の退職移転、工場の見学などによっても伝達される。ある会社からの退職者に、会社の秘密を洩らさないよう誓約書を書かせようとしたが、退職者はそれを拒否した、というケースがある。これは技術の伝播が企業の一時的利益と対立するケースである。しかしイギリス系のBAT社は、幹部の退職は経営技術の伝達の一つとしてやむをえないと考えており、むしろ後継者を常に育成している。

多国籍企業は、現地の社会に対して、生活水準の二重構造、大衆生活のなかでの二重構造、生産組織の二重構造をつくりだす。これがどのような意味をもつかは、すでにのべた。静かな農村で、イスラムの神に祈る、ということではもはやすまされず、足ぶみ発電機を用いてテレビを見、またオートバイに乗る。それによって物質的欲求がかきたてられ、価値の多様化が起こる。そこでは文化の対立ではなく、文化の変容が起こる。先進国の文化を見てしまった以上、経済的成長なくして、政治の安定はありえない。しかも医薬の進歩によって人口の増加率が2%ないし2.5%であり、年々300万人以上の人口が増加しつつある現状ではそれはやむをえない。

#### 11. 子会社の成功の条件

多国籍企業の子会社が成功する条件は、すでにのべたところをまとめれば、二点が最も重要である。

第一には高い技術の製品をつくることである。たとえば、ラジアルタイヤ、テレビ、自動車、フロントガラスなどは成功している。反対に、パイナプル缶詰、合板、エビの採取などは成功しない。また繊維産業も成功が困難である。

第二には日本的経営の移植である。日本的経営の特長である長期的視野、長期計画、合議による決定、設備の近代化、品質重視、人間重視の運命共同体的人事管理などを持ち込むことが必要である。このためには、鍵にな

る地位を日本人が占めることまたは日本人が次長として補佐することが必要である。安易に現地人に任せることは、かえって技術の移転にならない。

このようなことが可能になる前提としてはさらに、パートナーとの協力、日本人同志の協力などがある。パートナーとの対立によって失敗したケースは少なくない。

## 12. 問題点

日本の子会社が現地で経営を行ないながら、企業経営上障害となると認識している問題点をあげると次のようである。

第一には政府の統制である。設備投資や部品の輸入に一々許可を要する。その許可をうるために時間がかかる。多くの場合に裏金を払わなければならない。インドネシアでは、フィリピンよりも、マレーシアよりも、このような支払を要することが多いようである。受取る役人も、内部で適正に分配すればとがめられない、という説もある。しかし日本人にとってはまことに具合の悪い環境であるといわねばならない。

また政府の各省の間の連絡が悪く、いくつもの許可をえなければならぬ。さらに政府の政策が頻繁に変わる。統制のシステムが複雑で理解し難い。

第二には公正な競争条件である。政府の統制に正直に服する者と、それを迂回する企業との間では公正な競争が行なわれない。たとえば密輸入したラジオと正当な手続で生産した製品とは競争できない。また法人税その他を正當に納めない企業との競争は困難である。

第三には、パートナーの選択である。インドネシアにもパートナーを持たない外国系企業もある（例 BAT）、しかし現状では現地人または現地法人のパートナーを持たねばならない。

ジョイント・ベンチャーは種々の困難性をもっている。たとえば支配者の価値観の相異、

支配権の分裂などの問題が起る。パートナーが発言力を小さくし、日本側が支配力をもつ場合にはうまくゆくが、対等に発言力をもつ場合には企業経営上支障を生ずる。もともと与えるものをほとんど持たないインドネシアのパートナーをもたなければならないということは問題である。

さらに、パートナーが中国系である場合には、国民の批判をうけ易くなる。

第四には、家族との別居の問題である。その原因は主として子供の教育、とくに大学へ進学をひかえた子弟の教育にある。中学校までは、ジャカルタとスラバヤには日本人学校があるので問題は少ない。日本の企業の子会社が70%以上はジャカルタに、残りはほとんど大部分スラバヤにあること理由はここにある。別居は夫にとっても、また妻や子供にとっても不幸であるといわねばならない。親企業が高校生のための寮をつくって指導することは一つの救済策であろう。また大学側が特別の受入方法を講じることも一つの方法である。親企業のトップが軽卒に「骨を埋める覚悟で行ってほしい」などと言うことは、すぐれた人材を海外に送ることを妨げる要因となる。

## III 日本的経営の移植—移植しうるものと、移植しえないもの

一国の経営システムを他国に移植しようとするとき、またはある経営理論のある国に適用しようとするとき、環境の違いによって、あるものは適用するとかえって逆機能を生じ、あるものは組織の目標と社会の目標とを共に促進する。このような適用可能性をきめる原理は何か。ここで、インドネシアおよび他の国における観察から、次のような原則をたてることができる。

### (1) 移植可能なもの

(i) 資源の生産性と、従業員の満足とを共に高めるような方法

(ウ) 社会の価値は変容しうるが、その価値の中核は変容しえない。経営の原理が、その価値の中核になれるものでないこと。たとえば断食のときに給食すること、組織への強い献身を要求することなどは移植できないが、人間尊重の考え方や企業の経営理念を明らかにして動機づけることは移植しうる。

(イ) 従業員の欲求水準の明瞭でないもの。有能な大卒従業員のゆっくりした昇進は他社に引き抜かれる原因になる。しかし一般従業員の資格制度と定期昇給制度とは、職務給がまだ確立していないインドネシアには移植できる。

(ロ) 環境に利用可能な資源が存在すること。たとえば中卒、高卒を大学にとればQCサークル活動は可能である。しかし高技術の部品メーカーが存在しないときに、後方への準統合は用い難い。

反対に、移植しえない原則は次のようなものである。

イ 高度の自動化。労働の生産性を高めても、労務費と資本コストとを合計すると、かえって有利ではない。賃金水準の異なる国では、労働と資本との最有利の組み合わせは異ってくる。

ロ 社会の価値の中核にふれるもの、および法律の規制に反するもの。下層からの出身者の大きな抜擢。またたとえば部品の自由な輸入

ハ 従業員の欲求水準が明瞭であり、それを下回る施策。たとえば非常に能力のある大学卒業者を年功昇進、年功昇給によって遅く昇進させる。

ニ 資源が充分にあることを前提とした原則。たとえば、末端における集団的決定、強力な研究開発能力を持つとすること。

以上のようにして、結局、日本の経営の特色の大部分は、これを移植しうる。その移植の限界を過度に強調することは正しくない。インドネシアにおいて実際に移植されている

日本の経営の特色としては次のようなものがある。

移植可能なもの

a. 革新的組織の特長

1. 能力主義によるトップマネジメントの任用、能力主義による昇進。ネポティズムの排除。ただし日本人のトップに限る。

2. トップでの集団的決定

3-1. 長期指向、成長重視

3-2. 株主よりも企業自体の重視

4. 長期計画の利用

b. 競争指向の戦略

5-1. 品質重視

5-2. 強力な販売経路

5-3. 負債による積極的な設備投資、近代的な生産設備

c. 柔軟な組織

6-1. 相対的に高学歴者（中卒、高卒）を多く採用し、高賃金高能率を期待する

6-2. 教育重視

6-3. 企業別の労働組合、ホワイトカラーもブルーカラーも同一の組合に

6-4. 資格制度と定期昇給制度により、昇格と昇給の機会を増加することによって、自発的な生産性向上を期待する

6-5. やや高額な賞与

d. 運命共同体的な組織の考え方

6-6. 経営理念の強調、価値の共有による動機づけ

6-7. 朝礼による伝達と経営価値の強調

6-8. QCサークル、提案制度などによる参加

6-9. 食堂、制服支給、医療施設、モスク、ある程度の住宅などの福利厚生施設

次のような日本の経営の特色は移植しえない。

a. 革新的組織のうち

1. 現地人トップマネジメントの完全な能力主義による任命。とくにパートナーがその代表や同族を入れようとするとき。

2. 英語など共通の言語を双方が話しえない場合、現地人経営者を入れた集団の決定。現地人経営者が所有にもとづいて株主またはパートナーによって任命され、能力に格差のあるときにも同様のことが起こる。

#### b. 競争指向の戦略のうち

3-1. 政府の統制からの自立、自主的経営による競争。インドネシアでは、政府のきびしい規制（たとえば輸入品目の統制）と政府の保護（完成品の関税障壁）とのバランスを期待しなければならない。

3-2. 政府との清潔で合理的な交渉

4. パートナーが短期利益指向的である場合に、長期指向の目標を設定する

5-1. 部品メーカーが未熟であるとき、また、生産量が少ないとき、後方への準統合

5-2. 工場レベルでの高度の開発能力をもつこと

5-3. 高度の自動化機械の設置。賃金が安く、またその保守の能力が低いので。すなわち主体作業については最新の設備を入れるが、従属的作業（たとえば包装）などについてはやや低い自動化を行なう

#### c. 柔軟な組織のうち

6-1. ミドル以下での集団的意思決定。能力のレベルが高くないときには、命令と服従の方がよく機能する。しかしQCサークルや提案制度はその効果をあげる。

6-2. 自発的行動への過度の期待。仕事は明瞭に指示しなければならない。仕事の穴を自発的にうめることを期待することはできない。これは集団への帰属意識が日本人ほど高くないからである。

6-3. 大量の大学卒業生の採用と高いレベルのミドルの層。供給が充分にないことと、大学卒業生のアスピレーション・レベルが高すぎるからである

6-4. 大卒その他の有能な人の長期的評価によるゆっくりした昇進。遅い昇進によって有能な人は転職してしまう

#### d. 運命共同体のうち

6-5. 終身雇用への過度の期待。有能な中堅層は他の有利な機会（給与または昇進）を求めてやめてゆく。また無能で、勤務成績の悪い者を温存するわけにはいかない。

6-6. 集団への献身の過度の期待。個人生活を犠牲にしての勤務、超過勤務手当を十分に支払わない遅くまでの勤務、などを期待することはできない。これらは価値観の違いによる。

6-7. 上下の少ない給与格差。トップまたはそれに近い人々には、平均の何十倍の給与を支払わねばならない。上層の人々（日本人を含めて）のアスピレーションレベルが高いのである。とくに日本人経営者には、現地からみても高い給与を支払わねばならない。

6-8. 日本人幹部と従業員との職場外での交際。日本ならば仕事が終わってから飲食に出かけるような交際はインドネシアでは困難である。言葉の問題と、清潔な食堂を見つけ出すことが困難であるからである。またイスラム教徒は、飲酒を多くはしない。しかし誕生パーティーなどのパーティーや運動会などは実行され、インフォーマルなコミュニケーションを行っている。

### IV 日本の進出企業に対する批判

日本企業のインドネシアへの進出は、インドネシアの経済成長にとって必須の条件である。とくに合成繊維、自動車、オートバイ、ラジオ、テレビ、家庭電気器具、板ガラスなどは日本の企業の子会社の独占的供給によっている。インドネシア政府も、日本の企業がつくりだすいろいろな二重構造がインドネシア経済を牽引することを期待している。

しかし日本企業の子会社に対する批判も若干ある。インドネシアの政府の高官、インドネシア大学の教授、イギリス系の子会社の社長、純インドネシア企業の社長などから聞いた批判をここにあげる。

1. 日本企業の目的は利益を得ることである。

2. インドネシアの経済や社会への貢献を考えない。

日本の私企業は、単なる経済援助のために子会社を経営しているわけではないので、適正な利益、リスクを考慮すれば少しでも大きな利益を得なければならない。しかしこのような利益は、政府の経済政策に沿い、国民経済に貢献することによってのみ得られるのである。たとえば自動車やタイヤの生産は、経済成長に必須の交通量の増大に貢献する。また日本の合成繊維産業は多数の企業が進出して過当競争になり、ほとんど利益を得ることができなかつたが、良質の繊維を安く提供することによってインドネシア人の衣料の改善に大きく貢献した。ここでは社会への貢献と利益とが相伴っていない。

この問題について二つの命題が成立しうる。第一には、進出企業のなかにも国民経済に貢献する度合の低いものと、高いものとある。たとえばトロール船によるえび採取、単なる木材の伐採などは、付加価値も少なく、また経済成長への長期的効果も少ない。これに反して自動車の生産や合成繊維の生産は雇用の増加（または付加価値の増加）、国際収支の改善という定量的な効果のほかに、経済構造の近代化（輸送の効率化）と近代技術の移転という定性的な長期的な効果をもたらすので、国民経済への貢献度は大きい（定量的な効果につき、Robock ほか、1977, chap. 9）。このように差のあることは事実である。

第二に日本の進出企業のなかには、現地への貢献を常に明らかにし、それを明確にしている企業と、何ら印刷物をつくらず、秘密主義にしている企業とある。たとえばトヨタ・アストラ社は、どのような車を生産して輸送に貢献し、また何人の雇用を増加しているかを明らかにしている。しかしそのような印刷物を全くつくらず、秘密主義をとっている企

業もある。このような企業は誤解されやすい。

第三に社会奉仕的な活動は、本来の経済活動を通じての貢献に比べれば重要ではないが、ある程度行えば好意を買うことができる。たとえばトヨタのように、基金を設けて、種々の奨学金を支出したり、教育施設を寄付したりしている。またブリジストンや松下電器は、技能訓練学校を設けて、外部の人をも訓練している。このような社会奉仕をある限界内で行うことができる。しかし大きな援助は政府の行うべきことである。

2-1. 日本企業は、たとえジョイント・ベンチャーでも、その子会社を支配し、インドネシアのパートナーの支配を排除し、また内部のインドネシア人が支配権を握ることを排除している。

2-2. 日本人はインドネシア人を幹部に登用しないで、日本人が社長をはじめ鍵になるポストを独占している。

2-3. 日本企業は技術の移転を行わず、インドネシア人を教育しない。これは日本人が会社のコントロールを続けるためである。アメリカやイギリスの子会社は技術を教えて、インドネシア人を登用している。

インドネシア人からみると、早く経営技術を教えて、インドネシア人のみによって経営し、インドネシア化をして欲しいと考える。

日本の子会社は設立後まで10年と少しを経過したのみで、急速に成長しつつあるために、日本人経営者が鍵になるポストを独占していることは事実である。しかしそれは経営技術を移転し、競争力をもつためには必要である。ゴーベル氏も警告するように、早急に経営権をインドネシア側に譲渡することは危険である。子会社が競争に破れて倒産すれば、それはインドネシアの従業員にとっても有利ではない。このような実例は各国に存在する。

進歩しつつある経営技術とたえず程植するためには、本社とのコミュニケーションが必

要である。また本社との様々の取引のためにも日本語によるコミュニケーションが必要である。インドネシア人の場合にこれが充分にできない、という問題がある。

また日本と本社とは新しい技術の情報がインドネシアよりもはるかに豊富である。図書文献も日本の方が豊富で安い。新しい技術を取り入れるためには日本や世界の情報が必要である。日本人の技術者でさえも、インドネシアにおいては、新しい技術に遅れてしまう。この点では、技術については、日本から交替で日本人がキーポストに就く方が技術の移転には便利であるかも知れない。

日本の企業の子会社でも、三洋電機、松下電機などはインドネシア人を部長クラスに大量に登用している。また他の企業でも、課長クラスはことごとくインドネシア人によって占められている。しかし上部の重要なポストは日本よりの派遣者によってしめられている。そしてそれは競争力を維持する上に必要である。

日本人の人件費は高い。インドネシア人の経営者・管理者の得ている収入の市場価格は、日本人のその5分の1ないし10分の1である。さらにまた日本人は日本に住むことを好む。昇進してインドネシアに住むことと、当面の昇進は遅いかも知れないが日本に住む利点とは個人の価値判断の問題であるが、一般的には日本に住むことを好む。この二つの理由からは、日本人は少ない方がよいと言える。しかしこのようなコストをかけても、企業の存続と成長とのためには日本設立当初と、技術進歩の早い業種においては日本人による支配が成功のために必要である。

英国系のタバコの会社BATを筆者が調査したところ、社長、財務、生産、タバコ葉の生産の部長はイギリス人がしめ、インドネシア人は副社長、人事、マーケティング、渉外の部長をしめる。別にイギリス人は、生産部とマーケティング部とにおり、合計6人いる。

この企業は、1917年設立であり、すでに65年以上を経過し、かつ技術集約的でない業種であり、かつ売上高もタバコ税を除き約100億円であるにもかかわらず、このようにイギリス人が多いのは、一つの参考になる。

3. 日本の企業は、インドネシアの子会社で研究開発や設計をやらず、日本でのみ研究開発を行って子会社を支配し続けようとする。

インドネシアからみると、日本の子会社が独立しうる能力をもち、やがてインドネシア側が支配権をもって、日本企業がフェイド・アウトすることを期待する。しかし日本の企業からみると、日本の大きな開発能力を利用した方がはるかに経済的であり、また日本に集中することによって開発の規模の利益を得ることができる。日本の子会社は規模も小さく、またすぐれた技術者を獲得することが困難である。

しかし子会社の企業が成長し、また技術者も育つに従って開発設計の能力をつけ、現地に適した製品の改良や設計を行なうことができる。松下電器のナショナル・ゴーベル社は、1990年頃に開発部門を設立することを計画している。

4. 日本からは大企業のみが進出し、中小企業が進出しない。また大企業は、部品供給者としての中小企業を育成しない。インドネシアにとって、中小企業の近代化は経済成長のために必要なことである。

中小企業はその数も大きく、雇用者も多い。その中小企業の製品の品質を向上し、原価を低減すれば経済の二重構造が少しでも改善される。しかし日本の中小企業は海外に進出する資金力と人的能力が乏しい。そこで大企業がその関連する部品、原材料メーカーを現地で育成することが望ましい。松下のパートナーのゴーベル氏はこれを主張している。

5. 日本の子会社は、すぐれた大学卒業者を得ようとしなない。日本の企業は終身働くこ



とを期待するので昇進が遅く、またあるレベル以上に上れない。このためにすぐれた大学卒業生が志望しない。そこで、日本の企業はすぐれた大卒が来ないので、昇進も遅くする。どちらが原因でどちらが結果か不明であるが、とにかくすぐれた人を採用しようとしなない。インドネシアには大学は少ないが、それでも、30万人の大学生から年々少なくとも5万人の大学卒業生が生まれているのである。

日本の子会社で1000人ないし2000人程度の人員をもつ企業でも、大学卒業生は10人ないし20人程度しか採用していない。その理由は2つある。すぐれた人材が応募してこないことが1つの理由である。次に、大学卒業生は期待の水準が高すぎて、早い昇進や個室を要求する、というのである。

すぐれた大学卒業生が応募して来るのか、来ないのかについては明らかではない。BAT Indonesiaの社長によれば、日本の経営者はインドネシアの大学卒業生と日本の大学卒業生とを比較して、劣ると考えるが、これは誤りであるという。つまり日本側の期待水準が高すぎる。インドネシアの大学卒業生は、他の発展途上国の大学卒業生に比べれば劣ることはないという。

年功昇進は日本以外の国には理解され難いことはない。しかし特に有能な者に限っては早く昇進させることが必要である。それによってすぐれた大学卒業生を吸引することができる。しかし大学卒業生が多くなると、能力によって大きく差別をすることは逆機能を生ずるかも知れない。

6-1. 会社への強い同一化を要求する日本の経営の移植は難しい。インドネシア人は日本人よりも個人主義的で、金銭的欲求も強く、組織への高い忠誠や終身雇用を期待することは難しい。

6-2. 日本企業は、従業員をロボットにしようとしている。朝礼や、社歌を歌わせ、強い規律でしぼるのは、ロボットにすることで

ある。

6-3. 日本の経営者はエコノミック・アニマルであって、自らも働きすぎ、また従業員にも働かせすぎ。

インドネシア人の価値として重要なものは、金銭的収入、個人の生活、家族関係の重視、などがあるといわれる。これらは個人主義的価値と一般化しうる。これに対して日本人の価値観として公式組織への貢献を重視する。このような価値観の差はたしかにあるに違いない。筆者はバンドン大学の電子工学科を出て10年目で、シーメンス関係の輸入会社に勤務している青年と話をしたことがある。彼は日本の企業を選ばなかった理由として、あまりに働かせすぎからであるという。現在の勤務先は、4回目の転職の結果である。彼はまだ独身であるが、土地を買い、家を建て、フォルクスワーゲンをもっている。このような例を見ると日本人との価値の違いがたしかにあると考えられる。

しかしそれならば、日本の人事管理を全く移植できないか。欧米式の管理方式の方が適するかという点については疑問がある。

日本的人事管理の特長は、機械的組織ではなく有機的組織（または柔軟な組織）として、価値の共有による統合を期待すること、経済的利益共同体（ゲゼルシャフト）ではなく、運命共同体（ゲマインシャフト）とすること等に特色がある。このようなシステムは、ある変型をしながら、移植しうる。

たとえば、詳細なマニュアルをつくるよりも、よくOJTで教育し、また会社の理念を明らかにして、朝令でそのときどきの問題を伝達することは、中規模の企業で、近代的生産活動に必ずしもなれていない従業員をもつ企業には向いている。朝令はイギリス系のBATでもやっており、コミュニケーションの一方法である。

インドネシア人に会社への高い忠誠心と、

終身雇用を期待することは困難かも知れない。会社側も無能な者、規則を犯す従業員は三回の警告と、割増の退職金によってやめさせることが多い。しかし社歌を歌うことはともかくも、会社の理念を強調し、仕事の使命感を明らかにすることは意味がある。それによって自ら動機づけることになるのであり、むしろ命令と賞罰による方がロボットになることになる。理念の強調や、サークル活動による参加による自発的な動機づけ、自己実現の欲求の喚起による動機づけは、むしろロボットにすることと反対である。機械的組織、すなわち詳しい規則、命令と服従、きびしい賞罰こそ人間を機械のようにあつかうことになる。

社会の基本的価値にかかわること、社会の欲求水準の明らかなこと、これらに反するシステムは移植が困難である。従って終身的に会社に勤務することを期待できない。しかし会社側として雇用の安定をはかり、資格制度と定期昇給制度とによって長期勤続を有利にすることは何ら抵抗なく受け入れられている。これらの制度は、会社側として長期勤続を期待し、生産性向上に刺激を与えることになるのであるが、それは何ら社会の価値と対立しない。日本の人事管理制度に組合幹部や個人が異議をとらなえたことを聞かない。この節の批判は、むしろ第3者的な学者や他企業の経営者からでたものであった。

7. 日本人は日本人とばかり交際し、インドネシア人と交際しない。日本人は日本人ばかりで集まる傾向がある。アメリカやイギリスの経営者は、もっと広く交際する。

日本の経営者は、ロータリークラブに出席したり、地域でのセミナーの講師として話をするなどを好まない。また一流の住宅地、ジャカルタで言えばクバヨラン (Kebayoran) などの地域に集中的に住み、広い庭をもつ立派な住宅に住み、日本人のみで交際する。

また日本では部下と一緒に仕事の後に飲み

に行き、インフォーマルな交際をするのであるが、ここでは日本人はインドネシア人と交際しない。

この理由はいくつかある。第一には子弟の教育のために、日本人学校に行かせる必要がある、スクールバスの通る地区に住む必要がある。そこで居住地区に限られる。第二には安全と快適さから、一定の高級住宅地に住むことを希望する。快適な住宅は、日本を離れることについての重要な代償である。第三には、日本人同志の交際こそ最大の喜びである。しかも海外には限られたエリートが派遣されているから家族同志の交際が可能である。他方において、現地人の家への招待や、現地人の家への訪問などは、生活水準の違いによって必ずしも楽しいとは限らない。現地人は羨望の感を深くし、むしろ反感に転化するかもしれない。

以上のような問題にかかわらず、現地人とのインフォーマルな交際はできるだけ行っている。職場では日本人経営者は、制服を着て工場現場に出向き、従業員との社会的距離が短い。また誕生会や、運動会でのコミュニケーションは盛んに行なわれている。

#### 参考文献

- 国際経済社編「インドネシア特集」, 国際経済社, (1982)
- 日本労働協会編「わが国海外進出企業の労働問題」, 日本労働協会, (1974)
- 石居靖彦編著「インドネシア」, 開創社, (1982)
- 吉原英樹「多国籍企業論」, (1978)
- 安室憲一「国際経営行動論」, (1982)
- 河野豊弘「戦略と構造と業績に関する調査(Ⅱ)」, 学習院大学経済論集 (1982年3月)
- 通産省産業対策局編「我が国企業の海外活動」(1978, 1980, 1982)
- J. Stopford & Wells: *Managing the Multinational Enterprise* (1972)
- S. H. Robck, K. Simmonds & J. Zwick: *International Business and Multinational*

Enterprises (1977)

R. D. Robinson : International Business Management (1973)

E. J. Kolde : The Multinational Company (1974)

W. A. Dymza : Multinational Business Strategy (1972)

R. D. Robinson : International Business Policy (1964)

B. Richman and M. Copen : International Management and Economic Development (1972)

## 第2章 具体的事例

### I ブリジストン・タイヤ・インドネシア (P. T. Bridgestone Tire Indonesia)

8月24日ジャカルタ市の中心部にあるスサンタラ・ビルに本社を尋ねて、吉村社長にいろいろの説明をうけ、次いで自動車で約1時間の距離にあるデサ・ハラパンにある工場を見学、田代工場長より、種々の説明をうける。

#### 1. 設立の経緯と概要

会社の設立は1973年、工場建設は1976年であり、現在7年目である。すでにグッドイアが工場をもっていたところへ参入した。直接の契機は、外資法ができて（1967年制定、1970年と1974年に選別化の方向に改正）入りやすくなったことと、横浜ゴムとの対抗上参入する必要があったことである。また輸入業者であったパートナーがていけいの相手を捜しており、その希望に乗ったことである。しかし長期的にはインドネシアの将来の大市場を予測しての参入である。

インドネシアの市場は年間約100万本、ブリジストンは約30%の市場を握っている。売上高の30%は新車用、70%は取替用であり、取替用が多い。このように急速に市場占有率を高めえたのは、最初からすぐれた品質の製品を生産したからである。品質が良いた

めに、他社よりも10%ていど高く売れていると言う。

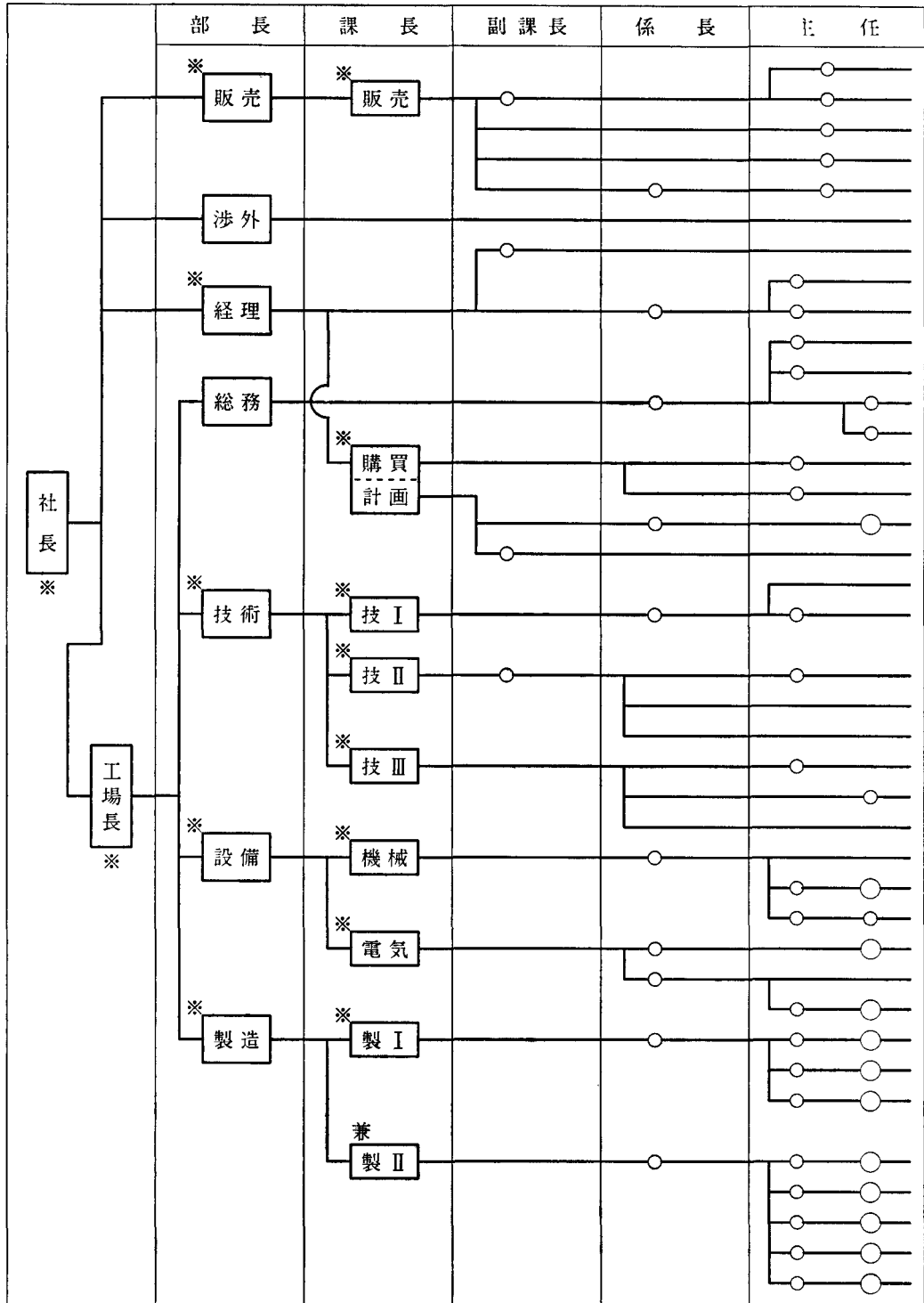
売上高は毎年15%の成長を続け、1982年で約110億円、従業員数は850人であり、継続的に利益をえている。従業員は本社に約50人、工場に670人、流通関係に約130人、合計約850人である。インドネシアの他社に比して売上高の割合に人員が少ない。

ブリジストンの持株は当初は過半数であったが、現在は43%、三井物産7%、SBM（シナール・ベルサマ・マリムール）が50%をもっているジョイント・ベンチャーである。SBMは中国系の持株会社であり、支配力を特に強く行使することではなく、経営者を送り込むこともしていない。インドネシアでは、株式市場が未発達であり、また1970年の外資法の改正によって、インドネシア人をパートナーとするジョイント・ベンチャーとしなければならぬことになっているからである。

ブリジストンの本社は売上高約5000億円。その80%はタイヤであり、売上の約30%を輸出している。海外工場は、タイ、台湾、インドネシア、オーストラリアにあり、現在アメリカのファイヤストンの工場を買収して、そこに進出しようとしている。イランとシンガポールは撤退した。失敗もあったわけである。ブリジストンの基本方針は「(イ)国際企業をめざして、(ロ)お客本位の販売を、(ハ)世界的水準の技術を、(ニ)効率的な工場でより良い品質を、(ホ)社会の一員として」を掲げており、国際企業をめざすことは第一の方針であり、ジャカルタの工場もその一貫を担うものである。現在売上高は110億円にすぎないが、300億円程度となることは、数年のうちに可能になるかもしれない。

グッドイヤー社は世界のほとんどすべての国に30の工場をもち、多国籍企業経営を展開しているが、この戦略に対抗するためにも、海外展開をする必要があろう。ジャカルタの

第2-1-1表 プリジストン・インドネシアの組織図(1983)



※印 日本人

工場は、このような戦略の一部を担っているといえる。

## 2. 組織とトップマネジメント

その組織図は第2-1-1表の通りであり、機能別の組織をとっている。日本人でフルタイムの勤務者は15人であり、ほぼ鍵になるポストをしめている。設立後今まで7年であるから、技術の移植のためには必要である。現地の大学卒業者は約10人にすぎず、別に約20人の短大卒がいる。大学卒業者が非常に少ないことは、日本のインドネシアにおける子会社の特長である。同じ規模の英国系のBAT（タバコ）は約100人の大卒をもっている。

本社との関係では、海外事業本部が全体としての統括を行う。他の機能的な部門、経理部は海外事業本部をへて連絡をし、本社開発本部の海外技術部は、生産技術について直接指導をする。

ブリジストンは海外事業については、経営権をブリジストンがもつこと、50%以上の支配権をもつこと、を原則としているがほぼこの原則に沿っている。

トップの組織として、取締役会があり、日本人4人（全部フルタイム）とインドネシア人4人（うち1人フルタイム）により構成し、2カ月に1回ひらかれ、定款上決定すべきことを決定する。

むしろトップとして重要であるのは、毎週開かれる定例会議であり、日本人の幹部たる部長7人による会議である。現地人の幹部は渉外と工場の総務のみであり、必要のときのみ呼ばれる。従って会議は日本語で行われる。ここで提案し、情報交換し、思想統一を行う。最終決定は書類とし、社長が決裁する。この書類は日本語で書かれる。ここでは、トップの意思決定が集団的に行われていることを注意すべきである。

ここでの使用言語は、幹部は日本語、公式書類は日本語または英語、経理と技術サービ

スは英語、現場での言語はインドネシア語、という三つの言語を用いている。英語ばかりでやることは難しいということである。

同社の派遣社員は、4年で交替を原則としている。しかし実際にはそれよりも長くなることが多く、社長はすでに5年以上となっている。工場長は当時2.5年目、経理部長は1年目であるが、その前にスイスにいて営業を6年間担当している。

## 3. 理念と目標

同社の経営理念として、「最高の品質で、社会に貢献する」を重視している。すなわち良い製品を安く販売することであり、平凡であるが、品質重視は同社の基本戦略でもあり、むしろ高品質・高価格が実際にとられている戦略であり、成功している。

目標として、また業績評価に用いているのは、利益、売上高、内部留保、品質水準の4つである。利益率として、総資本利益率10%でいどが目標になるが、実際には、できるだけ利益をあげて、不確実性にそなえることが重要である。資産の回転率は1をこえており、注文によって生産し、在庫はできるだけ持たないようにしている。しかし原材料の在庫は2ヶ月ぐらいもたなければならない。それは輸送機関と輸入許可とに2ヶ月ぐらいかかるからである。

品質の指標としては、クレームや工場での不良率などを用いる。

地域社会への貢献としては、寄付のほかに、同社は2年程度の工業学校をもっている。すなわち最初1億円の投資で、学校校舎、寄宿舎をたて、約16人を2年間教育する。講師の費用や食費などで月約100万円を支出している。卒業後はブリジストンに勤務する義務はなく、自由である。

本社への財務的貢献としては、配当の支払、利子の支払のほか、技術指導料として、売上高の1.8%を支払っている。また原材料と部品の輸入を行っている。原料の輸入は、原料

価格の 80% もある。これらの輸入は、どこからでも買えるわけであるが、カーボンブラクなどを除き、合成ゴム、ナイロン・コードなど大部分は日本から輸入している。日本の本社からの輸入価格は、日本側の市場価格と輸送費および諸経費にもとづいて決定され、とくに高い価格で輸入しうるわけではない。現地の政府は、3ヶ月ごとに輸入価格をチェックし、各社の輸入価格を比較し監視している。

製品市場戦略としては、乗用車、トラックのタイヤと、スクーターのタイヤに専門化し、多角化の意図はない。タイヤの市場はまだ大きく成長することを期待している。

タイヤの製造原価は、生産ロットが少ないために、国内産よりも 20% ないし 30% 高い。このために輸出は出来ないし、輸出をしていない。またタイヤは悪路に強い仕様となっているために、先進国向けには用いることはできない。

ここからの船の便も便利ではなく、シンガポールで積みかえることになり、輸送費の点でも有利ではない。

#### 4. 意思決定と経営計画

トップの意思決定は、日本人の部長クラスによって、集団的に行われていることはすでにのべた。

長期の戦略をたてるために、同社は長期計画を毎年たてている。この計画は設備の拡大と人員の増大などを中心とし、あまり細かくはないが、将来の方向を明らかにし、とくに設備、人員の計画をたてる。この長期計画は本社の長期計画に統合される。別に設備投資は、本社の常務会での承認をうける。

年次計画および予算は、本社の年次方針にもとづいてたてる。予算は、本社の承認をうける。

本社への報告としては、概況と工場長月報と決算とが出される。パートナーに対しては、これらの英文のものが提出される。

使用言語はすでにのべたように、トップレベルでは日本語と英語であり、日本語がより多く用いられる。現場ではインドネシア語が用いられる。

本社のコントロールは、利益を得ている限りではあまり強くない。

#### 5. 組織と制度

組織は第 2-1 表にみるように、機能別の組織となっていることはすでにのべた。

マニュアルを詳細につくれば、労働者の作業を標準化することができる。労働力のレベルの低い国ではマニュアルをつかって、技術の移転を行なうことができる。事実、同国に早くから進出しているグッドイヤーではやや細かいマニュアルをもっているという。しかし日本式はマニュアルよりも、教育によって教える方式をとる。その方が弾力的に変化に対応できるからである。またマニュアルをつくると責任回避になる恐れがある。同社はまだ詳しいマニュアルはつくっていない。それは発足後まだ年数がたっていないので、つくりきれない、という面もある。また製品計画が変わるとマニュアルをつくりかえなければならないという問題があるからである。

#### 6. 人事と動機づけ

従業員 850 名のうち、大卒、短大卒が約 30 人、高卒が約 300 人、残りはほとんど大部分が中卒であり、小卒はほとんどいない。この国としては、高学歴者を従業員としているといえる。また女子従業員はほとんどいなく、本社を除き全員男子である。また平均年齢は 26 才ぐらいであり、比較的若い。

労働組合は、本社にはなく、工場にはある。組合は会社別の組合であり、この点日本の組合と似ている。インドネシアにはこの型が圧倒的に多い。組合のリーダーには係長職がなっており、専従ではない。

労組の代表とは隔意なく話し合うことを原則としており、労使懇談会をもっている。しかし組合活動は、他社と同様に活発ではな

第2-1-2表 ブリジストンの資格分類  
(係長以下)

対応職務	資格分類	基本給最低 (実績値)	最高	学歴別 初任
係長	S2	257,000	約 120%	←大卒
	S3	229,000		
主任	M1	194,000		←短大卒
	M2	171,000		
班長	J1	140,000		←高卒
	J2	129,000		
	J3	115,000		
	J4	99,000		
	Worker	51,000	←中卒	

い。

ブリジストンは昇進について、資格制度をとっている。すなわち第2-1-2表のように、資格の階層をもち、人事考課や試験によって昇格する。昇格すると昇給するが、別に同じ資格のなかにおいても定期昇給がある。この昇進と昇給の制度は、日本の制度と似ており、日本の制度を持ち込んだことになる。このように資格制度によって昇進の機会を多くし、また定期昇給によって昇給の機会を多くすることは、従業員の観察を詳細に行ない、この点では従業員を尊重することになる。また勤労への刺激を与える。

給与にはこのほかに約30%の手当がつく。手当には生活給的のものと、職務給的のもの、生産量による手当、出勤手当などがある。この国にはスカルノ時代のはげしいインフレーションのために、また低い生活水準のために生活給の手当が非常に強く、このために、職務による賃金の体系が確立しておらず、従って日本の昇進と昇給の体系を持ち込むことが容易であったのである。

賞与も日本のように多く、約2.5ヶ月分が回数で正月と年末とに分けて与えられている。

停年は、労働者は50才、スタッフは55才となっている。

従業員のモラルは高く、退職率は1%以下

である。これは日本の他の企業に比しても低い。また出勤率は96%であり、他社がおおむね92%でいどであることに比べると非常に高い。

動機づけのために次のことをさらに行っている。

朝礼を行う。

QCサークル活動。これには48組ものサークルがあり、631人が参加している。約80%の人が参加していることになる。サークル活動は勤務時間後に行っている。これには、残業手当を支給している。サークル活動の結果の発表には、課内発表と工場発表とある。テーマとしてはスクラップ減少、手袋をへらすには、検査が抜けないようにするには、等のものがある。

提案制度。1人平均1年に2件でいどの提案がある。

福利厚生施設としては、立派な食堂、また礼拝のためのモスクがある。

#### 7. 生産システム

工場長の案内で、社長と共に工場見学を行う。やや暑いのが、立派な工場を一巡りする。工場面積は15万平方メートルでいどであろうか。

先づ2年間教育する技能学校がある。これは高校卒業者から公募し、全額会社負担で教育し、ブリジストンに入社する義務を負わせないものであり、1学年16人合計32人いる。教室と寄宿舎とある。実際にはこのうち何人かはブリジストンに就職する。

工場設備は日本から運び、ブリジストンの技術をここに持ち込んでいる。しかし東京工場などと異ってすべてのタイヤ生産プロセスをやっているわけではなく、ナイロン・コードなどの生産は行っていない。しかしゴム練り、トレッド押出、タイヤ成型、加硫からタイヤの仕上げまで一貫して行っている。東京工場では年間73万本のタイヤを約2300人でつくっているが、ここでは年間20万本のタイヤを約800人でつくっているわけで、労働

生産性は変わらないように見えるが、東京工場に比し、タイヤコードなどは生産していないわけで、労働生産性はやはり低い。労働装備率もここでは相対的に低く、手作業が多い。

タイヤの生産工程のうち、ゴムのトレッドを斜めにはり合わせる作業は、東京でも、ここでも人に頼らざるをえない。しかもこれはタイヤの品質を左右する重要な工程であり、労働者のスキルと意欲とに負うところが多い。そこで品質をよくするためには、人間に頼らざるをえなくなる。しかも工場は、24時間3シフトで作業をしているので、夜間の作業は全く現地人にまかされる。そこで品質を維持するために次のことを行っている。

(イ) 規格について、きめられたことをよく実行するようよびかける。そして品質管理のサイクル P-D-C-A (plan-do-check-action) を強調する。インドネシア人は、相手の面子を重んじるので、他人を批判することを好まない。しかし品質をよくするためには、規則・標準通りの仕事をするように強調する。

(ロ) 教育をよくする。職長をよく教育し、その下に教えさせる。自分の地位を保つために、しばしば下に教えない傾向があるが、そのようなことのないように、よく教えさせる。

(ハ) 品質管理のシステムを適用する。

(ニ) QC サークルしよう奨励する。すでにのべたように 80% の人々が参加している。これによって品質意識、コスト意識を強調する。

(ホ) 提案制度。ここでも品質改善への意識の高まることを期待する。

生産設備は日本からもち込んだものであり、それによって、技術の移植が行なわれる。しかし自動化のレベルは日本よりもやや低い。生産設備は最新のものを持ち込んでいるという。

工場は3シフト 24 時間操業であり、これによって、設備の生産性をあげる。日曜日に

は休み、工場設備の点検を行なう。

工場見学をしてみて、工場が清潔であることと、労働者が親しそうに工場長に挨拶するところが印象的であった。

総合的な生産性は製造原価で示されるが、生産コストは、日本に比して 20~30% 高いという。

研究、開発はここでは全く行っていない。まだそれを行なうレベルに至っていない。タイヤの設計も、市場の状況、自動車の使用状況をみて、本社の開発部が行っている。しかし、タイヤの磨耗テストなどはここでやっている。

#### 8. マーケティング

販売経路の支配は、プリブミ系の者でないといけないので、ブリジストンは販売経路をもたず、同社は 17 の代理店と、その下にある 22 の 2 次卸、合計 39 の卸売店を利用している。これらは専属の卸売店ではない。ブリジストンとしては、10 人のセールスマンをもって、販売促進を行っている。また広告や、技術サービスを行っている。三菱自動車やトヨタなどの新車用に対しては直売している。

ブリジストンのタイヤは品質がよい、という定評があるために、他社よりも 10% ないし 15% 高くても売れると言う。

#### 9. 財務

財務上の大きな問題は、ルピアの為替比率の切下げである。1978 年と 1983 年 3 月 (38%) に行われた。これによって、多くの日本の子会社は大きな打撃をうけた。

切下げの影響は、子会社と親会社とによって異なる。子会社にとっては、外貨による借入金、買入債務の評価が上がること、原材料、部品の購入価格が上がること、である。後者については、販売価格の値上げができれば、それに転嫁できる。むしろ大きいのは、前者の外貨建の負債の評価の上ることである。これによって日系企業は全体として約 5 億ドルの損害をうけたという。損害というのは、子会社



からみて、である。

これに対して、ブリジストンをはじめ多くの企業は、外貨の先物買を行ってリスクをさげることができた。1983年の切下げは、ある程度予測できたものようである。

弱い通貨の国では、その国内で借入を行なえば、現金・預金の価値の低下を防げるし、また外貨建債務の価値上昇を防ぎうる。現金・預金+売掛金-(買入債務+借入金)=エクスポジヤ(exposure)としてインフレへの危険への露出をあらわす尺度として用いられている。しかし他の発展途上国と同様に資本不足を防ぐために、インドネシアでも外資系企業は国内での借入金を行うことができない。また金利も高く、13%から15%ていどとなる。そこで円やドル表示の借入金を外国で行なわねばならない。現在総資本5000万ドルに対して、外貨表示の負債が1500万ドル程度あり、これに対して、6ヶ月ごとにドルの先物を買っておくことによってヘッジしている。

他方経済情勢の変化や、政変に対しての対応はどうか。国有化は一応ないと考える。これを防ぐには、政府の方針によく従うことが必要である。

さらに、設備投資を早く回収する。回収は利益と減価償却とによってなされる。

#### 10. 外部効果

ブリジストンタイヤの現地への貢献は何か。第3次長期経済計画の重点は、(i)農業、(ii)輸送、電力、地域開発、(iii)戦略工業としての鉄、肥料、セメント、石油化学、パルプなどの発展であるが、ブリジストン・タイヤの貢献は、年間約20万台生産される自動車(主に商用車)へのタイヤを提供し、さらに保修取替用(この方が多い)のタイヤを提供することによって、輸送の増強に貢献することであろう。インドネシアは交通機関が未発達であり、たとえば人口約600万人のジャカルタには電車も地下鉄もなく、自動車に依存する度合が極

めて高い。

しかしインドネシアには、ブリジストンのほかに、グッドイアー、ダンロップ系、横浜ゴム系などの企業が進出しており、競争も激しい。

次に技術の移転であるが、現在は15人の日本人が重要なポストを独占しているが、次第に現地人を登用してゆくことが望ましいといえよう。しかし大学卒が10人、短大卒が20人程度しかいない現状では後継者の育成も難しいといえようか。

#### 11. 成功の条件

ブリジストンが比較的あとから参入して、3分の1の占有率をうるに至ったのは、最初から製品の品質をよくして、他社よりも10%ないし15%高くても売れる信用を獲得したからであろう。品質への定評は、輸入時代からすでにあった。

このためには、労働者を訓練し、また品質管理の考え方をよく実践し、またQCサークルを育てるなどの労務管理をよく行っている。

原価は内地産の20%ないし30%高いが、これはやむをえない。

次に政府との関係をよくすることであり、さまざまな許可などを早く得るために必要である。このためには、現地に適した交渉方式を用いなければならない。この点では日本の経営では別のやり方を用いなければならない。

さらに、日本人同志の結束が重要である。互に競争的になり対立すると、それは現地人にすぐわかり、業務の遂行がうまくゆかない。このことは、他社でも同様の意見であった。

#### 12. 問題点—企業側からみて

第一に政府の統制がきびしく、かつそれが時々変ることである。たとえば輸入の許可など時間がかかり、日本を出てから、実際に使用しうるまで、2ヶ月ぐらいはかかる。

また政府の課長クラスでも月20万ルピア

(4万円)程度の収入であり、このためにさまざまな問題を生ずる。しかしこれらの政府の関係者との関係をよく保つことが必要である。

工場現場では、労働者の質が問題となる。労働者は指示したことはよくやるが、指示したことしかやらない。新しい問題点をあげない。という問題がある。そこで上が多く、指示をしなければならない。提案制度は、このような考え方を直させようとする。

また責任を回避し、まちがいを認めようとしない。

以上のような問題点は、他社にも共通にみられる問題点であった。

## II ナショナル・ゴベル社 (P. T. National Gobel)

### 1. 概況

ナショナルゴベル社は、松下電器のインドネシアにおける会社である。1960年からゴベル氏の会社は松下のトランジスタ・ラジオのライセンス生産を行っていたが、1970年に同氏とのジョイント・ベンチャーとして会社を設立した。工場はジャカルタ市外ポゴールにある。本社は一部は市内に、一部は工場に隣接してある。

売上高は1982年に850億ルピア、約200億円であるが、1990年には4000億ルピア約800億円をめざしている。

利益の金額は明らかにされなかったが、継続的に得ているようであり、この点でも成功している。

人員は約2000人で日本人は25人いて、社長、副社長、製造部長、経理部長の地位をしめるほかは、現地人の事業部長や機能別の部長の下に、アドバイザー (advisor) となっている。

販売会社は、外国人は出資したり、直営したりすることができない規則となっており、700人の人員をもつ販売会社は別会社となっ

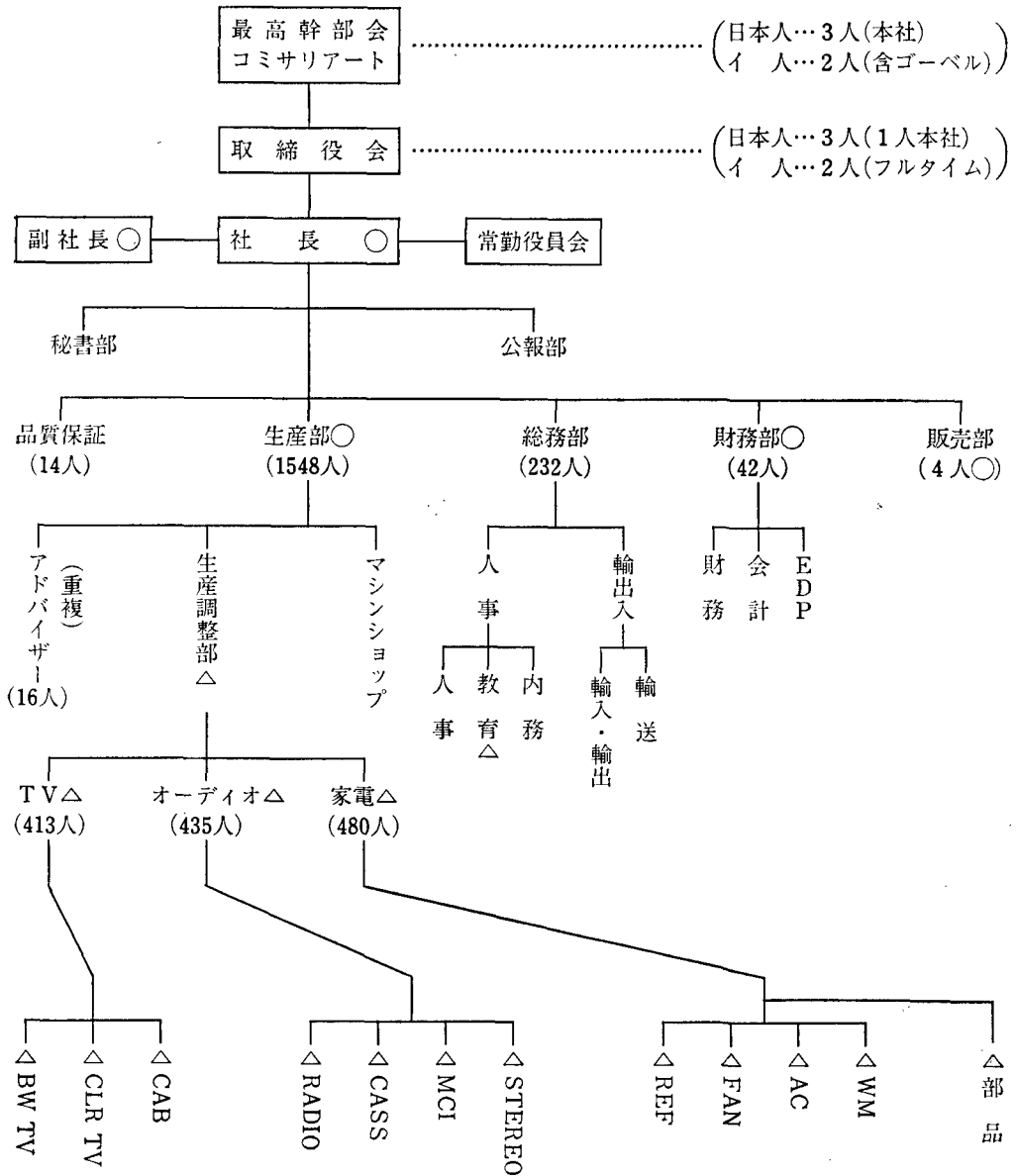
ている。販売担当の日本人は4人おり、これは、ナショナル・ゴベル社の人となっている。販売会社は約20の支店をもつ強力な卸売組織であり、松下式の強力な販売組織の考え方をここにも導入している。この組織はアフター・サービスをも担当している。別に、松下製品の輸入会社、農業機械生産会社、木材会社、販売促進会社、などの会社がグループとしてあり、グループ全体では3000人を雇用している。

製品構成は、多様な製品であり、扇風機、冷蔵庫、白黒テレビ、カラー・テレビ、ラジオ、テープレコーダ、ラジカセ、電池などである。売上高200億円の企業としては多様な製品を生産している。輸入代替型の場合にはやむをえない。別に、スピーカ、ボリューム、チューナー、トランスなどの部品を自製しており、部品の自製の割合も高い。

出資の割合は、松下が55%、伊藤忠が5%、ゴベル氏が40%で、松下側が多数出資割合をとっている。ゴベル氏は、以前から松下製品のライセンス生産をした人である。また同氏はプリブミ系であり、国会議員でもあり、現政府から見ると野党のPPP (イスラム党) の副総裁でもある。資本金の40%は1500万ドルに相当するわけであり、松下が融資して出資してもらおうという部分が多いという。ゴベル氏は、会長であるが、経営は松下側にほとんどまかされている。ジョイント・ベンチャーには、支配権の分裂という問題が起こりがちであるが、ここではそのような問題が起らないわけであり、松下電器は同じような方式をフィリピンでも用いている。(マレーシアでは、株式の公開を行っている)。

同社の組織図は第2-2-1表のようであり、取締役会のもとに、事業部制をとっている。12の事業部は、独立採算制をとり、損益計算書をもっている。しかし貸借対照表は、3つのグループごとにつくっている。日本人は○印で示したものは長を、△印で示した地位

第2-2-1表 National Gobel 組織図



注) ○印……日本人の長  
 △印……日本人のアドバイザー  
 (日本人は合計 25人)

では、アドバイザーという地位をしめている。この2人3脚方式と称するやり方は、フィリピンでもマレーシアでもとっている。この会社は、ライセンス生産時代から数えればすでに20年たっており、現地人の事業部長がすでに育っている。しかし事業部長には、大学卒業者は、2人しかいず、他は高校卒業でいどであり、経験によって昇進した人が多い。従って現地人事業部長がすべてを決定するだけではなく、日常的業務については決定するが、次のことがらについては、日本人のアドバイザーが実質的に決定することが多い、すなわち、新製品の生産、設備の変更、部品の決定、原価の決定、日本の本社との接触など。結局重要な決定は日本人がやり、現地人事業部長を説得する。ここではしばしばコンフリクトが起りうる。

日本人のアドバイザーは、入社以来10年ないし15年経た人で、主任職の前の人が多い。

本社との関係では、海外事業統轄本部が、直接の窓口となっている。ここは全世界40の生産会社の窓口となっている。毎月決算を本社の経理部と、海外統轄本部とに送っている。

海外統轄本部は約60人のスタッフをもち、

(1) 管理・企画・渉外の3部門

(2) 北米、欧州、中南米、アジア・アフリカ部の地域別の統轄部門

(3) 技術輸出部

(4) 海外宣伝部

の4つの大きなグループにわけられる組織をもっている。地域別の統轄部門は、その下に40の生産会社と32の販売会社をもっている。

輸出そのものは、松下電器貿易が行っている。

海外戦略は、各子会社のたてるものを統合することが多かったが、最近では、次第に本社で総合戦略をたてて、海外戦略の積極的な推進と、統合を行ない、部分的な決定の集

合ではなく、また広域主義をとって、輸入代替型を生産センター型に近づけるように努力をしている。しかしこのことはASEAN諸国相互間については容易ではない。それは、EECと異り、相互に関税障壁が高く、50%の関税が45%に下げられる程度にすぎないからである。

製品別事業部は、新製品の開発や設計、開発、生産技術などについて指導するマトリクス組織となっている。ここには研究開発部門がないので、本社の事業部が市場調査を行い、どんなものが売れているか、またどんなものが売れるかを調査し、本社の事業部でデザインする。

松下電器は海外に40の生産会社をもち、日本では最も高度に多国企業経営を行っている企業であり、1980年段階で海外生産の親会社の売上高(非連結)にしめる割合は16%である。三洋電気の37%、ソニーの25%に比べれば低いが、日本の企業のうちでは高い方である。

本社へは、配当・利子を支払うほか、売上高の3%の技術指導料を支払う。別に部品の購入を行うが、部品、原材料は世界中の最も安いところから買いうる。

## 2. トップマネジメントと支配

トップマネジメントの組織としては、第2-2-1表に示すように、最高幹部会、取締役会、常勤役員会がある。最高幹部会(コミサリアト)はオランダの法制の残りともみられ、ゴーベル氏ともう1人のインドネシアの新聞界の人および日本人3人(うち1人は松下の社長)よりなり、1年に2回ていど開かれいろいろ意見を聞くが、決定の権限はない。取締役のうち、常勤役員4人(日本人2人とインドネシアの役員2人、別に本社の1人が取締役で取締役は合計5人)による常務会が最も重要な意思決定機関であり、毎月1回開かれ、最高の意思決定を行う。社長の木下氏はすでに13年、取締役の横田氏も4年半在勤

第2-2-2表 長期計画表

	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990
億ルピア										
			X <sub>1</sub>	X <sub>2</sub> X <sub>3</sub>	X <sub>4</sub> X <sub>5</sub> X <sub>6</sub>	X <sub>7</sub>	X <sub>8</sub> X <sub>9</sub> X <sub>10</sub>	X <sub>11</sub>		
		…職場	蓄電池 職場	…の強化		サービス 部 品	…分工場		…分工場	開 発 研 究 所
販売高	758	849	1,043	1,537	1,871	2,185	2,600	3,050	3,600	4,150
人 員										
出向者	30	33	37	38	38	38	39	39	40	40
従業員	2,700	2,877	3,221	3,900	4,200	4,300	5,000	5,300	5,800	6,200
設備投資										
既 存	5,000	3,900	3,940	4,000	2,800	2,000	4,000	3,500	4,500	3,000
新 設	500	500	1,000	500	1,000	1,000	1,500	2,000	1,000	2,000
合 計	5,500	4,400	4,940	4,500	3,800	3,000	5,500	5,500	5,500	5,000
資 本 金	14,000	16,000	16,000	19,000	24,000	28,000	3,000	33,000	3,500	4,000

X<sub>1</sub>など……新製品

し、常務会はインドネシア語で行われる。毎月1回のこの会議は公式のものであるが、別に4人は必要に応じて集まって決定する。このような集团的決定の方式は日本の経営をもちこんだものといえる。しかしBAT Indonesia社（英国系のタバコ会社）でもトップの集团的決定を行っている。外国では異った人種が意思決定をするので、相互のコミュニケーションが重要であるという。相談後には、りんぎにして持って廻り、確認し、最終決定を行なう。

別に、日本人のみによる会議が毎週1回、インドネシア人による部所長会議が毎週1回開かれるほか、生産、販売、輸入、人事などの機能別の会議がある。

### 3. 目標と戦略

会社の目標として何があるか。ミッションとして掲げるものは、社会への貢献であり、雇用の増大である。このためには、社会の必要とするものを生産する。これは松下の経営理念である。

目標としては、売上高と利益とが当然に重要である。売上高は社会のニーズに合わせて当然に得られると考える。利益の目標としては、売上高の10%を目標とする。

利益を規定するものとして、部品の輸入価格が問題となる。松下電器よりの輸入価格は、市場価格を原則とする（これは松下の社内移転価格の原則でもある）から、高い部品を買って本社に奉仕しているわけではない。また世界中のどこからでも買いうるのであり、台

湾や香港の子会社からも買いうる。

戦略としては、すでにのべたように、ラジオ、扇風機、テレビ、カセット、エアコン、カーラジオ、ステレオ、冷蔵庫、カラー・テレビ、洗たく機の順に導入しており、別に、部品を生産している。洗濯機の生産開始が遅く、かつ台数も少ないのは、女中を容易に使うからであろう。

部品の生産もスピーカー、チューナー、ボリューム、トランスなどを行っており、鍵になる部品は日本から輸入するが、次に鍵になる部品は自製している。これは外注すべき部品工業が十分に育っていないからである。スピーカーのうち 50% は外売している。部品原材料の価格の約 60% は輸入し、約 40% は現地で調達しており、その 40% のうち、相当分を自製している。垂直的統合の度合いは、生産規模の 200 億円の割合には、高いと言わなければならない。

この工場からの輸出はなく、従って生産センターの役割を果たしている部門はない。現状では生産センターに適するような条件が整っていないと言わなければならない。

部品・材料費は製造原価の約 60% をしめるが、その原価は国内の 1.5 倍程度である。これは輸送費、輸入関税（約 50%）、現地生産コスト高、などのためである。このために、製造原価は、安い労賃にかかわらず、内地に比べればやや高い。

松下電器の海外統括本部では、生産の広域化するなか各地域での分業体制を考えているが、実際には ASEAN 諸国の間ではむづかしい。それは関税障壁が高く、部品の輸入に 50% もの輸入関税、完成品の輸入は 100% の税や輸入禁止があり、これは ASEAN 諸国以外からの輸入と比べて、僅かの優遇（たとえば 50% を 45% とする）しか与えられないからである。

#### 4. 計画と規則

同社は中期計画（3年）と事業計画および

予算をたてる。中期計画は毎年たてて、本社に提出する。本社は 40 の工場の中期計画を統合して、本社の中期計画と統合する。中期計画は子会社の戦略の統合の重要な手段である。

同社は別に、1990 年までの長期計画をもって、これを公表している。その基本的考え方は、第 2-2-2 表のようである。これによると、新製品導入の計画、売上高、人員、資本支出などが計画されている。これによって意思決定を分析的に行うことができる。

同社は事業部制をとっており、12 の事業部は利益責任をもっている。この方式は日本の松下の事業部制をここに移植したものである。各事業部は損益計算書をもつが、貸借対照表は 3 つのグループごとにもっている。また販売は別会社となっているから、完全に市場競争に直面するわけには行かない。

事業部制をとると、短期指向的になるという問題があるが、各事業部は研究開発を全く行わないので、長期的支出はなくそのようなことはない、という。

新製品の開発や導入は、すでにのべたごとく、全く本社に依存しており、ここには全く開発部門をもたない。本社の事業部の人々が調査し、本社の事業部でデザインする。かくして松下の技術が移植される。代わりに技術指導料 3% を支払うことになる。この売上高の 3% の指導料は、本社の各事業部に支払われる。

日本人 25 人は、一部の長を除き、大部分は各部にアドバイザーとして配置されているから、各部の意思決定は、アドバイザーと部長と話し合ってきたことになる。このときの言語として、インドネシア語を用いることが要求される。工場には、英語のスローガンも掲げているが、インドネシア語が原則であり、これは日本人にとっては負担である。

本社の戦略や活動についての指示や統制は少なく、中期計画や予算も、こちらのイニシ

アチブによって立案する。これらの立案については大きく委譲されている。しかし中期計画や予算は本社の承認を必要とするから、重要な最終決定は、本社に保留されていることになる。

本社へは決算を報告する。これは毎月行われる。

#### 5. 組織構造

すでにのべたように、第2-2-1表のような事業部制をとっている。販売会社は、別会社となっている。ASEAN 地域の統合を行なう組織はない。これはフィリピン、マレーシア、インドネシアなどの会社が、それぞれ別々の行動をとっており、全く分業化が行なわれていないからであろう。

#### 6. 人事とモチベーション

人員は全体で約 2000 人であるが、その採用は縁故によるところが多い。幹部はゴーベル氏の出身地のセレベスから来る者が多い。

人員の学歴別の構成は、小学卒が約 3 分の 1、中卒が約 3 分の 1、高卒が約 3 分の 1、短大卒が約 10% で、やや学歴構成は高い。これは日本の子会社の一般的特長である。

しかし労働生産性は日本の約 2 分の 1 であるという。これは機械化のレベルとも関係する。

労働組合は、会社としての労働組合がある。この国では、労働組合の上部団体はあるが、業種別などの労組組織はなく、したがって会社別の労働組合が一般的である。しかしその活動は積極的ではない。

教育は重視しており、最初の試用期間 3 ヶ月の間に、OJT で教える。またこの間に継続して雇うか否か、よく観察をし、よければ採用をする。

OJT が有効に行われるためには、フォアマンをよく教育し育成した。

別に、ここには、トレーニングセンターがあり、約 50 人の幹部を教育することができるが、この 50 人のなかには松下の従業員の

ほかに外部の者をも含む。従って半ば社会奉仕的なセンターでもある。この点、ブリジストンの学校と似ている。

給与は、基本給の約 50% と、手当の約 50% とに分けられる。基本給については、職級は職務の階層によるほかは特になく、仕事別の賃金となっている。すなわち、マネジャー（部長）、課長、係長の下は、直接労働者（ワーカー）となっており、これらのうち、係長以上は職位によって賃金がきまるが、ワーカーについては、ハンダ付、こん包、検査などの職務によって賃金がきまっている。すなわち仕事別の賃金となっている。この仕事別の賃金は毎年昇給によって増加してゆく。最低と最高の幅は大きく、1対2ぐらいである。ここに日本的な定期昇給制度がとり入れられてあるわけである。昇給は職務状態をみて査定し、個人差をつける。

手当としては、家族手当などの生活給的のもの、皆勤手当のような能率給的のもの、高温作業、コンピュータ業務、現金業務などのような職務手当の 3 種類がある。

別に福利厚生費として、食事代、（7時半前に到着した者に牛乳とパン、全員に昼食）制服と靴、交通費、医務室での医療サービス、薬などが支給される。

賞与は基本給の 3 ヶ月分支給される。イスラムの正月と、年末とである。

これらをすべて含んで、現場の労働者クラスの平均は一ヶ月 9 万ルピア（約 2 万円）となるが、この水準は、インドネシアの平均から見れば、相当に高いといえよう。

動機づけとして最も重要であるのは、第一に金銭である。ここではまだ生活水準が低いので、物質的報酬が第一に重要である。第二には昇進である。

同社では、毎朝職場ごとに朝礼を行っている。朝礼では、社歌を歌い、7 精神をとえ、職場の長が連絡事項をのべて、職員の一人が意見をのべる、という本国と同じやり方を実

行している。これによって組織への同一化を期待する。

同社はQCサークル活動はまだやっていない。しかし提案制度は奨励している。それは報奨金の支払、すぐれた提案の年間表彰、上位者の海外交流派遣、工場の提案率の評価などによって奨励している。年間で1人平均8件が提案されている。このテーマの例としては、作業台の改善、溶接プロセス変更、不良品減少、材料費削減などのアイデアである。まだレベルは低いが、自分で考えて、書く習慣をつけさせる効果がある。

工場を見てみると、各種のスローガンが掲げられている。たとえば「品質重視」(Quality)のかんばんは到るところにあり、また5つの行動目標として、「原価低減、よい製品、積極的なマーケティング、組織の活性化、新しい管理の強み」の5項目の目標が多くのごとくに掲げられている。

労働生産性は日本の約半分であるという。退職率は低い。しかし優秀な人がやめて他に移るので困るという。

#### 7. 生産管理

工場敷地は20万平方メートルくらいあろうか、建物は立派で新しい。新しく建設してから、3年目であるという。工場内は清潔にみがかれ、空間も広くとってある。冷房はない。

ベルトコンベアーの上を半製品が流れてくる流れ作業を多く行っているが、はんだ付けや配線など手作業で行い、手作業が多い。つまり新しい設備であるが、機械化のレベルは低い。これは発展途上国にみられる一般的傾向である。しかしOICの組み込みの自動機械は2台ほど入っている。

部品の検査は、日本からの輸入品は検査をしないが、現地からの購入部品は検査を行う。重要な部品はすべて日本から輸入している。

内部で自製する部品も多く、テレビのキャビネットなどはテレビ工場で作っており、部品事業部では、スピーカーなどを自製して

いる。

#### 8. マーケティング

販売経路を外国企業が持つことができないので販売は、別会社によって行っている。この販売会社は、専属店であり、支店21をもち、インドネシア各地に販売経路をおいている。日本人4人がこれを援助している。アフターサービスもこの販売会社が行っている。このような強力な販売経路は、松下の本社の販売経路政策を踏襲している。

流通コストは比較的到低く、小売価格100に対し、売上原価は75であり、25%が卸売、小売のマージンとなっている。実際には小売価格は定価通りに売られず、売上原価は85%ぐらいになっている。値くずれに対し、日本と同じようにリベートを出す。

売掛金の回収は、20日締め切りの25日回収であり、遅れると金利をとる。実際には、回収期間は上記の20日間(15日+5日)ではなく、40日ぐらいであるという。

#### 9. 財務

12の各事業部は独立採算を営むことはすでにのべた。各事業部は、損益計算書をつくっている。このやり方は、松下式を移植したものである。貸借対照表は、三つのグループごとにつくっている。ここでは資本金ももっている。

自己資本は37%であり、他は負債である。買掛金は少ない。それは本社が、発送してから2ヶ月後に支払うことを要求するからである。実物が到着するには2ヶ月ぐらいかかるから、実際には、本社に前払いとなることさえあるという。

財務上の大きな問題はルピア切下げであり、この予想される前に、外国の通貨の6ヶ月先の物を買っておくことによって、3月の切下げの損を避けることができた。切下げの予想が、実際の交換比率に十分に織込まれない時に先物を買っておけば、切下げの損をさけることができる。切下げの損とは、結局、外国



通貨表示による借入金や買掛金が、ルピア表示では大きくなり、貸借対照表の評価損となることである。

#### 10. 外部効果

同社の製品は、テレビ、ラジオなど情報の伝達と、扇風機など生活の快適化に役立っているといえる。それは必ずしも上流家庭にのみ奉仕しているものではなく、一般大衆の間にも広く浸透し、生活の二重構造つまり原始的部分と近代的部分とをつくり出している。また近代的な工場と管理システムは、生産システムの二重構造(原始的工場と近代的工場)をつくり出している。これらの二重構造は近代化に役に立つ。

また2000人以上の直接雇用、輸入の減少、税金の納入などによって国民経済に奉仕している。

同社はまた、社会奉仕として、ある地域のTV局の設備一式の寄付、トレーニングセンタの公開などを行っている。

#### 11. 成功の条件

成功の要因として、社長があげるものは三つである。第一には本社の技術の優位性である。それをここに移植してすぐれた製品をつくる。ここでは設計をやらないが、良い製品をつくりうる。しかし検査は言うまでもなく、設計の若干の手直しはここでやっている。

第二にはパートナーおよび現地人との協力である。このゴーベル氏は経営をすべて任せている。会社内では、日本人と現地の管理者との協力が重要である。このために、日本人がインドネシア語を話すことを奨励している。

第三には、松下式の経営理念と経営システムを移植したことである。すなわち朝礼から、スローガン、生産システム、また参加的意思決定のやり方などである。この松下の経営理念の移植は、動機づけに役立っている。

#### 12. 問題点

現地の経営者の語る問題点としては次のよ

うなものがある。

政府関係の業務が多く、政府の事務処理が遅い。通関業務など遅く、輸入品を発送してから、実際に使うまでに2ヶ月もかかる。

インフラストラクチャーの弱さ。通信などよくなったが、まだ不十分である。道路も悪い。

人材育成が難しい。ここでは教育レベルが低いのでなかなか人材が育たない。

また現場レベルでは次のことが問題になる。それは現地人が先を見ないで、今日を生きることが大切であると考えることである。このために言われたことしかやらない。

またアドバイザーとして次長の地位にあると、いろいろの発案、とくに新製品の導入や新しい生産システムの導入など重要なことはアドバイザーが計画し推進するのであるが、それを部長に説明し、納得してもらわなければならない。ここでいろいろ手数を要し不満足に思うこともあるという。

要約。ナショナル・ゴーベル社は、三洋電機と並んで、インドネシアでただ二社だけ電気器具を生産している企業であるが、その規模はインドネシアで最大である。提携の相手としてゴーベル氏は政治力はあるが口を出さないというパートナーであるために、支配権の分裂がなく松下の最善と考える経営戦略を実行している。たとえば長期的視野に立って、最新式の工場設備を建設したり、また具体的に長期計画をたてて将来を予測しながら現在の決定をやっている。また強力な販売経路の育成も松下式の移植である。しかしインドネシアの人的、社会的条件と、ASEAN諸国間の関税障壁のために、生産センター型となることは将来のことといわなければならない。

同社は事業部制をとり、企業内競争により業績の向上を期待する。その事業部の長には現地人を登用し、日本人はアドバイザーとなっている。これは現地化の一つの実践である。

しかし実際には若干のコンフリクトがあるようである。

動機づけのために、職務給をとり入れ、そのなかで昇給による個人差をつけている。また経営理念を強調している。

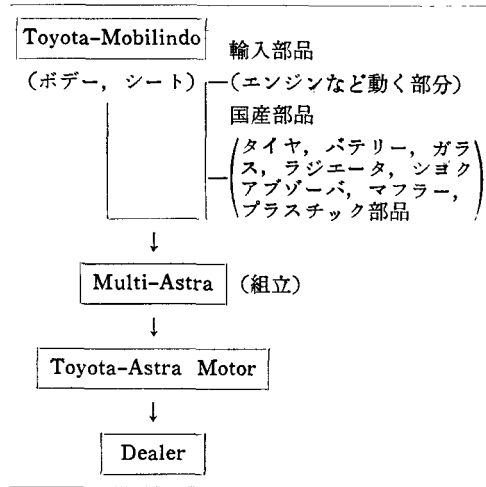
### III トヨタ・アストラ・モーター (Toyota-Astra Motor) およびトヨタ・モビリンド (Toyota-Mobilindo)

#### 1. 概 況

インドネシアにおける自動車の年間生産量は、年によって波があるが、年間約20万台であり、在籍車数は、200万台弱とみられている。電車がなく、鉄道もほとんどない国では、自動車は必須の交通機関である。この需要の15%は乗用車であり、85%は小型トラック（いわゆる商用車）である。これら小型車の90%は日本車であり、圧倒的にシェアが高い。タクシーに乗ってもすべて日本車であり、非常に古く、老朽した車を使用している。この事情はフィリピンに似ている。日本の車両メーカーの間での生産シェアは三菱が第一であり、トヨタ、ダイハツがこれに次ぐ。トヨタの生産台数は年間約5万台である。インドネシアは将来、巨大なマーケットになる可能性あり、戦略的見地から進出しているのである。また僅か5万台としても、1台200万円とすれば1000億円の売上となり、インドネシアでは巨大企業のうちに入る。

トヨタアストラモーターはトヨタ車を輸入、販売するために1971年に設立された。インドネシアでは、販売会社を外国企業がもつことはできないのであるが、同社は早く設立され、特別の許可を得ているようである。トヨタは49%、アストラグループが51%の出資をしているが、トヨタ側が実質的に支配している。トヨタ・モビリンドは、車体の生産をするために、1976年に設立された。ここにはトヨタは55%、アストラグループが45%の出資をしている。別に組立をしている会社と

第2-3-1表 トヨタ各社の相互関係



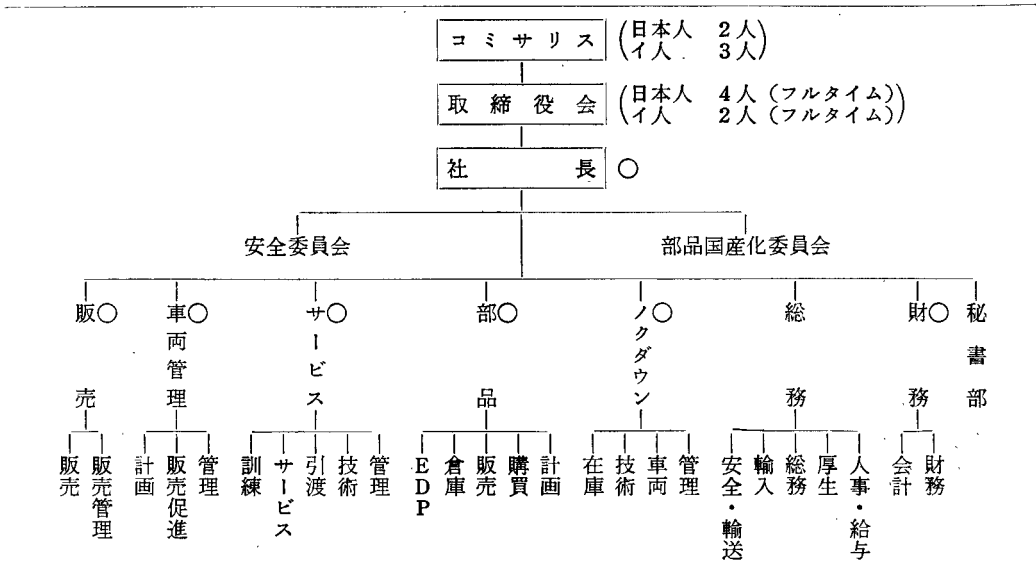
してマルチ・アストラがある。これら3社の関係は第2-3-1表のようである。トヨタ・アストラ社は、これら3社の中核的企業で、輸入・販売（乗用車は輸入している）のほか、生産計画の詳細をたててトヨタ・モビリンドとマルチ・アストラがこれを実行する。

パートナーのアストラグループはインドネシアの財閥グループの一つであり、中国人系であるが、最も近代的な経営方針をもっているといわれる。

トヨタ・アストラはトヨタ車の生産と販売との管理を行なう会社であるので、800人の人員を擁し、第2-3-2表のような組織をもつ企業である。うち500人は、サービスと配送とに従事している。

日本人は社長以下11人いて、重要なポストを占めている。トヨタ・アストラの社長はここに6.5年おり、今本社に転勤するところである。トヨタモビリンドの社長はここに5年目である。販売価格は、輸入するカローラは1台で400万円もするが、キジャンと称する角型の大衆商用車は330万ルピア（約80万円）であってそれほど高くない。しかし輸入部品には100%もの輸入関税がかかるので、ハイエースなどは日本の2倍程度のコストに

第2-3-2表 Toyota-Astra Motor 組織図



(○印日本人, 11人。取締役3人, 部長ほか8人)

なる。ボディ・メーカーのトヨタ・モビルインドには日本人は12人いるが、アSEMBルするマルチ・アストラはアストラグループの現地に任されており、日本人は1人もいない。しかしトヨタ・アストラが計画し、技術指導を行っている。

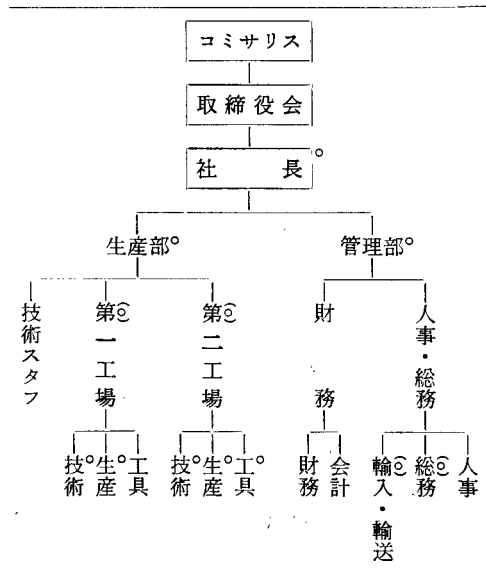
トヨタ・アストラの販売系路として、専属販売会社5社があり、これらはすべてインドネシア側が支配している。この5社（うち1社が圧倒的に大きい）が、120の販売拠点をもっている。

売上高は約1000億円と推定されるが、利益も継続的に得ている。

本社との関係では、トヨタの海外事業部門の豪亜部がこの二社を管理する。海外事業部門は、海外事業の企画と管理とを行なう。また部品の管理は、同じ海外事業部の海外部品部がコントロールする。技術的な指導は、生産技術部門の海外生産部がこれを行なう。また人事については人事部の海外人事課が管轄する。機能別のマトリクス組織となっている。

2. トップと支配の組織

第2-3-3表 Toyota Mobilindo の組織図



(日本人12人, ○印日本人 (○)…兼任, 別に技能者4~5人)

最高の組織上の位置にあるコミサリスは、一般的なアドバイスを与えるにすぎない。取締役6人はすべてフルタイムの経営者であり、4人は日本人、2人はインドネシア人であり、

これらはアストラ財団より派遣されている。アストラ財団は人材育成に力を入れている。

取締役会は毎週一回開かれ、重要な案件はなるべくここできめることとしている。つまり集团的にきめる。しかし、社長と担当部長できめることもある。取締役会では英語を用いる。

### 3. 目標と戦略

会社の哲学として次のことを強調している。すなわち「輸送の改善を通じて生活水準の向上を図る」ということである。トヨタ本社の哲学は、「世界のトヨタ。よい品、よい考え。」であるから、それをもっと一般化し、社会的責任を強調したものといえる。

トヨタモビロンドは、これをさらに明確にして、三つの方針をかかげている。すなわち

「1. 政府の産業政策に沿って、良質の車を安い原価で提供すること。2. 技術を移植して、インドネシア人の能力を高めること。3. 上記を通じて、インドネシアの長期的経済成長に貢献すること」

このような哲学は会合などで強調する。それによって会社への一体観を高めることができる。

基本戦略としてはトヨタから重要部品を輸入し、ボデーはモビロンドで生産し、ここで組立てて販売する。本社からは、エンジン、トランスミッション、アクセル、スプリング、計器、車輪などを輸入している。しかし1986年より国の要請にもとづいてエンジンの自製をはじめなければならない。これはモビロンドが分担することになる。他の部品も次第に国産化が要求されている。なお、日本の部品メーカーの進出も盛んで、タイヤ、バッテリー、ガラスなどは日本系の企業より買っている。

ここでは自動車の設計はやっていない。その能力はない。キジャンと称する曲線のない現地向けの小型トラックの設計もトヨタの本社によって行われた。フィリピンのデルタ・モーターは設計能力を持っているが、ここで

はまだ持っていない。自動車の設計は高度の技術を要するので、ここで持つことは将来のこととなる。

トヨタはまた、トヨタ・アストラ財団をもち、3.8億円の基金によって種々の社会奉仕を行っている。すなわち、インドネシア国内の奨学金、研究者の旅費の援助、研究教育器材の寄付、翻訳、工場見学援助、交通安全キャンペーン、修理業者トレーニングなどをやっている。

このような金銭的援助は資金さえあれば容易にできるが、技術移転は実際には困難を伴うという。たとえばコンピュータの導入にしても、現地人にその素地がないので、日本に送って教育をする必要がある。また中小企業を育成することが望まれるが、その中小企業が小さく、技術がなく、また近代化を受け入れる意欲がないので困るという。しかしそれにもかかわらず、技術を移植して、インドネシア人による自動車生産を行わなければならない。

### 4. 計画と規則

同社は3年の長期計画をもっている。実際には予測は難しく、ディーゼルエンジンは有利と予測していたが、急に税制が変わってジーゼル油が値上がりして、有利でなくなるという事態が起った。しかし長期計画によって、本社の計画と統合することが必要である。なぜならば、大量の部品を本社から購入するので、本社もトヨタ・アストラの計画に従って生産計画をたてなければならないからである。

販売のマニュアルはまだない。今迄は車が不足で、売りやすかったが、今は石油価格の低落で需要が低迷し、売り込まなければならない。そこで日本と同じように訪問販売によって売っているが、日本のマニュアルを参考にして販売をしている。

コミュニケーションの方法としての言語であるが、取締役会では英語を用いることはすでにのべた。しかし現場ではインドネシア語

を用いる。モビリンドでは、むしろ日本語を使うことを奨励している。英語を現地人はほとんど話せないで、むしろ日本語を教えた方が将来の日本からの技術の移転には便利であるからであると言う。

## 5. 組織

組織は第2-3-2表と第2-3-3表にみるように、両社ともに機能別の組織となっている。重要なポストは日本人がしめている。全体の物の流れは第2-3-1表のようであるが、トヨタ・アストラがその中枢となっている。

## 6. 人事

トヨタ・アストラの人員は約800人、トヨタモビリンドの人員は877人である。以下ではトヨタ・モビリンドの人事制度を中心にのべる。

同社の従業員の学力構成は、大卒は10人しかいないが、大部分は高校卒の男子であり、インドネシアとしては、非常に高い学歴の者を雇用しているといえる。それでも入社希望者は多く、入社できるのは20人に1人であるという。同社でQCサークルなど活発であるのは、このような高学歴がその背景にあるといえる。

同社の教育体系は次のようである。まづ大部分の教育は、OJTで行われる。この点では他社と異っているわけではない。

新入社員については、全員に1日の概要説明を行なう。

昇格前教育として、班長、組長になる前に一週間の教育を行なう。ここでは安全、品質、生産、規則などの教育を行なう。

技術者の育成のために、10人ないし15人を内部のモビリンド技術専門学校に入れ、半日であるが、1年ないし半年間フルに教育する。これによりすでに30人以上を教育した。このなかから、さらに日本に派遣されるものもある。

次に、社外教育として、課長以上の管理職を文部省の研修所に3週間派遣して経営管理

について、組長、工長以上を同じく文部省の研修所に派遣して、2週間の現場管理教育を行っている。また溶接などの技能者を外部の研修所に派遣する。

日本への約3ヶ月の派遣者教育は、最も重要なものである。1年間に約10人、工長、係長、組長を中心にして派遣するのである。候補者は派遣の約2年前に選抜され、日本語の教育を充分に行って、その検定に合格した者を派遣する。プレス、ウエルディング、機械の保全などが中心であるが、技術や経理などの職種についても派遣する。日本の受入先は、主に工場の車体部である。派遣者の退職は少なく、今迄でまだ2名であるという。

以上の教育体系のなかで特長的であるのは、技能専門学校での教育と、日本への派遣教育であろう。

次にQCサークル活動であるが、第1工場では50%が参加、第2工場では30%が参加している。これは残業して行われ、残業手当が支払われる。そのテーマの例としては、たとえば、「電気の消費量をへらすには」、「スイッチを手のとどく所に下げたら」、「設備は予防保守をすべきである」などである。工場での発表会、全社の発表会、さらにはフィリピン、タイでの発表会に派遣などもしている。この効果はすぐあらわれるわけではないが、長い目で見る必要があるという。

提案制度も奨励しており、提案用紙と提案箱が方々に置かれている。1人1年平均して約10件の提案があるという。これは日本の平均に近い。

動機づけのためには、賃金が最も重要である。給与は、職務の階層によって支払う職務給（またはジョブ・レートかも知れない）をとっている。すなわち事務職においては、課長、係長、技術員などの階層によって、また現場では工長、組長、班長、一般労働者などの階層に従って給与をきめる。一方、同じ職務のなかでも昇給があり、最低と最高の幅は

1対1.5ぐらいの開きがある。これは業績をみて査定する。この点では日本の定期昇給制度をもちこんだものといえる。

賞与は2.8ヶ月分ていど支給される。業績によって、2.5ヶ月ぐらいから、3.2ヶ月ぐらいの差をつけて支給される。

朝礼は組ごとに毎朝行い、主として上からのコミュニケーションが行われる。2週間に1回、工場全体の朝礼があり、組合の役員が話すこともある。

工場を歩くと、各種のスローガンや、チャートが沢山あり、これらも動機づけに役立っている。スローガンの一例は次のようなものである。「1. 整頓。2. 規律を重視。3. アイデアと創意を。4. 品質重視。5. 原価低減」

福利厚生としては、制服を支給するほか、モスクと、立派な食堂とがある。医務室も重要である。全員の運動会も行われる。

事務室は、大部屋である。事務職員は背広を着用しているが、これは本社であるからであろう。

同社の退職率はインドネシアとしては低くも高くもなく、年間5%ぐらいである。中堅の技術者がひきぬかれてやめることが困ることであるという。

#### 7. 生産管理

工場には大型のプレス機械があり、ボディをプレスしている。型のとりかえは、数分単位で行われるという。これはトヨタ式を移植したものである。なお型は、日本でつくってここにもち込んでいる。しかし簡単なものはここでつくっている。溶接の自動化は、当然のことながら日本より低く、手で行っている部分が多い。ロボットは見当らない。

ここではトヨタのカンバン方式を導入している。カンバン方式とは、生産計画を詳細に立てた上で、最終工程からの要求（カンバンで指定される反覆的要求に従って、前工程が生産をするシステムであり、カンバンが各所を廻っている。カンバンには部品番号、どの

ラインで、どのプロセスで作業するか、1ロットの数、どのパレットを用いるか等が指定され、トラックにつけて廻り、終わったらもどる。これと異なるやり方は、細かい計画通りに生産させるやり方であり、これに比べれば弾力性がある。他のやり方は、在庫をつくるやり方である。在庫があるレベル以下になると生産するやり方である。これに比べれば在庫は少なくすむ。しかしこのカンバン方式は、社外の部品メーカーまで及ぼすことは困難であるという。これは能力と意欲との問題である。従って鉄板などの輸入品と共に、外部からの部品、原材料については多くの在庫をもたねばならない。

工場を見学すると、床は比較的きれいに清掃されている。この清掃は、従業員が自らやるものであるという。

生産コストは、ロットが小さいために、日本に比べれば高く、日本の50%ないし100%高であるという。

#### 8. マーケティング

販売は、トヨタ・アストラの計画により、5つの専属販売店とその34の販売拠点と59の小売店から販売される。別に39のサービス設備がある。これらのセールスマンのためのトレーニングセンターがある。またディーラーの年次大会が開かれる。

#### 10. 外部効果

トヨタの果しているインドネシア経済と社会への貢献として、同社は次のことをあげている。

イ、輸送の改善を通じての国民経済の成長。とくにキジャンと称する国民車（トラック）は1台100万円ていどであり、他に比して非常に安い。この国では、自動車はほとんど唯一の陸上輸送手段である。ロ、雇用の増加、トヨタグループで約6000人を雇用している。ハ、事業を通じての技術の移転。ニ、財団を通じての寄付など。

#### 11. 成功の条件と問題点

社長ののべる成功の条件としては次のようなものがある。

イ．政府との関係。政府は国産化を要求し、またいろいろの規則があり、これに対応しなければならない。

ロ．社会との関係に注意する。単に製品を提供し、利益をうるだけでなく、利益を社会に還元することも大切であるといえる。財団の設立は、このような必要からでたものである。

ハ．会社の方針を徹底する。これによって方向づけ、また従業員を動機づけることができる。

ニ．原価低減、ルピアの切下 38% の切下げ以後、輸入部品の価格が上がったが、製品価格は十分に上げられない。そこで原価の切下げをしなければならない。しかし従業員は、この経費節約をいやがる。

問題点として最も大きな問題は、政府の規制が強すぎることであり、しかもそれが急に変わることである。また各省の連絡がわるく、重複が多いことである。

#### 要約

現状では 20 万台であるが、やがては百万台になろうとしているインドネシアのマーケットに、トヨタは 1970 年以来組立工場をつくって進出してきた。日産自動車はもっぱら輸出のみである。しかし三菱自動車は、トヨタよりも大きなシェアをもっている。そしてインドネシアにおいては日本の車は 90% という圧倒的な占有率をもっているから、一層有力な市場であるといえる。タイヤ、 배터리、 ガラスといった関連部品メーカーもすでに進出をしている。

トヨタはトヨタ・アストラを中心として、同じくアストラグループをパートナーとする

ボデーメーカーのトヨタモビリンド、組立の純アストラ企業のマルチ・アストラ、強力な 4 つのディーラーとその下の 34 の販売拠点など、着々と生産・販売体制をつくってきた。その関連従業員は、約 6000 人になってきている。

パートナーとして組んでいるアストラ・グループは、近代的経営の持主であり、中国系である点を除いては、よい選択であったといえよう。しかもトヨタは、出資で過半数を握り生産と販売についてリーダーシップをとり、組織の上でも鍵になるポストを独占している。

売上高は、ここ 10 年ほどで 1 万台から約 5 万台へと大きくのびている。しかし現状では、重要な部品は日本から持ち込んで、組立てをしているにすぎない。それでも生産原価は日本よりも 50% 以上高い。しかも、エンジンの国産化を 1985 年から始めなければならない。トランスミッションとアクセルについてはヨーロッパ企業の進出の計画がある。これによってますます原価が上がる可能性がある。しかし需要がのびれば大量生産は可能になるう。

トヨタ・モビリンドでは、カンバン方式を用いている。これによって少くとも工場内の在庫をへらしている。これを次第に輸入以外の外部にもひろげようとしているが、必ずしも容易ではない。

同社はまた QC サークルと提案制度とを活潑に行っている。その参加者の割合と熱意においては、ブリジストンにつぐ。製品の品質が労働者の意欲に大きく依存する自動車組立産業のような業界では、この必要が大きいと言えよう。