

# 日本の多国籍企業: 高い効率と低収益性のパラドックス

武蔵大学経済学部：板垣 博

はじめに

日本の多国籍企業の特徴を説明する論理としては、発展段階モデルと日本型多国籍企業モデルに大別できる。発展段階モデルとは、日本企業の国際化がアメリカやヨーロッパの企業に比べて遅れて開始されたこと、すなわち日本の多国籍企業の未熟性や後進性によって、日本の多国籍企業の特徴が説明できるとする議論である(ヨシノ(1977)、吉原(1996))<sup>1</sup>。他方、日本型多国籍企業モデルとは、日本の多国籍企業の特徴は本国における日本企業の経営スタイルや組織特性が海外の子会社に反映されたものであり、日本の多国籍企業をアメリカやヨーロッパ多国籍企業とは異なった新しいタイプの多国籍企業として理解すべきだ、という議論である(高宮(1981)、Campbell & Burton, (1994))。確かに、日本の多国籍企業の特徴であり、またその未熟性や後進性の証拠とされてきた日本人出向社員の比率の高さや、日本本国への権限の集中の程度には、日本企業が国際経営の経験を積むと共に変化が生じてきている。その意味で、発展段階モデルにある程度の説明能力があることは否定できない。しかし、アメリカやヨーロッパの多国籍企業に比べて、日本人出向者の比率が顕著に高く、また戦略や経営の決定権が本国へ集中しているという傾向は、日本企業の海外経験が長くなっても基本的には変わっていない。したがって、本論では、日本型多国籍企業モデルに基づく説明をより重視しながら、日本企業のグローバル化の基本的な特徴を考察する。

日本の多国籍企業の基本的な特徴は、品質管理能力や在庫管理能力に示されるオペレーション効率に関するパフォーマンスの高さと収益性に関するパフォーマンスの低さというパラドックスにある<sup>2</sup>。日本企業の海外子会社は、オペレーション効率に関してはかなり良好なパフォーマンスを達成している。にもかかわらず、なぜアメリカおよびヨーロッパ企業の海外子会社に比べて低い利益率しか実現することができないのか。このパラドックスを解く鍵は、オペレーション効率を高める技術、技能、ノウハウ、およびそれらを体化した人材といった経営資源の蓄積と活用を重視する日本企業の組織特性にある。オペレーション効率と収益性との間のパラドックス、および経営資源の蓄積と活用重視の経営は、日本国内および海外における日本企業に共通の特徴である。しかも、日本の多国籍企業の特徴とされてきた、日本人出向社員の比率の高さ、本国中心の経営、インフォーマルな情報ネットワークの重要性などの点も、このパラドックスおよび経営資源蓄積型の経営によって説明することができる。

## 高いオペレーション効率と低い収益性のパラドックス

### 1 高いオペレーション効率

日本企業の競争優位は、オペレーション効率の高さにある。多国籍企業論のABCが教えるとおりに、日本企業は海外生産を行うに際して、オペレーション効率の高さという競争

優位を進出先に持ち込む必要がある (Buchley & Casson(1985)、Hymer(1976)、Kindleberger(1969) )。

オペレーション効率とは、質の高い製品を作り出す品質管理能力、バラエティに富んだ商品を一つの工場や一つのラインで生産する生産管理能力、部品や素材の在庫の量を減らす在庫管理能力、生産設備を良好な状態で稼働させる設備メンテナンス能力などのことである。つまり、高い品質、製品の多様性、高い生産性の三つが同時に実現されている状態を、高いオペレーション効率が達成されていると言うのである。伝統型のアメリカ大量生産システムでは、この三つの目標は同時に実現できないと考えられてきた。そこでアメリカの企業は、生産効率の追求を最優先とし、生産品目を少数に絞り、生産に専念した後の品質検査で不良品を取り除き、品質不良などの異常事態には部品や製品の在庫をバッファとして保有する、という形で高い生産性を実現したのである。

日本の企業は、アメリカから生産管理や品質管理の様々な手法を学んだ。しかし、アメリカと比べて狭隘な市場と規模の小さな企業、土地コストの高さといった制約条件が存在したため、アメリカの手法をそのままの形で導入することは不可能であった。まず、1種類の製品の販売量が限られているため、多品種生産が必要であった。そのため、金型やジグを迅速に交換することによって、1工場や1ラインで多品種の製品を効率よく生産する仕組みが生み出された。その際、製品種類の多さと部品保管コストの高さから、部品在庫をできるだけ減らす工夫が必要となった。そうした工夫の代表例が、トヨタのカンバン・システムあるいはジャスト・イン・タイムと呼ばれるシステムである。ところが、部品在庫を減らしているために、どこかの工程で品質不良や設備故障が発生すると生産ライン全体が停止してしまう危険性が高まる。そこで、全従業員が品質管理に参加することによって(TQC) 不良そのものの発生をできる限りなくそうとする「製造工程での品質の造り込み」が目標とされた。また、専門要員だけでなく幅広い従業員層の参加によって、設備の不良を未然に防いだり(予防保全)設備トラブルからの迅速な復帰を可能にしたりする設備メンテナンス体制が採用された。やがて、これらの工夫やノウハウが体系化されて、高いオペレーション効率を生み出す日本型生産システムが成立したのである<sup>3</sup>。

日本企業の海外子会社は、オペレーション効率に関してはかなり良好なパフォーマンスを達成している。北米における日系自動車工場を考察した Pil & MacDuffie (1999)によれば、北米の日系自動車工場は、労働生産性および出荷後の品質において北米に所在するアメリカ系企業を上回るパフォーマンスを実現している。また、労働生産性においては日本の国内工場と比べてやや落ちるものの、出荷後の品質の面ではむしろそれを上回る成果をあげている。製品の多様性という点では、北米の日系工場は国内工場と比べてかなり差があるが、それでもアメリカ系工場よりは優れている(以上、表-1)。

東アジアの日系電子および自動車工場においても、かなり良好なオペレーション効率が達成されていることが Itagaki (1997)によって実証されている(表-2)。まず、製造工程内での不良発生率をみると、台湾と韓国では調査対象25工場のうち9工場が、タイ・マレーシア・シンガポールのASEANでは調査対象35工場のうち15工場が、日本の国内と同等ないしはそれを上回る成果を達成している。また、東アジア地域における輸出工場(全て電子企業)は、日本の国内工場とほぼ等しい品質の製品を出荷することに成功している。労働生産性についても同様である。台湾・韓国では日本と同等という工場が25の

うち6、ASEANでは日本と同等ないしはそれを上回るとする工場が35のうち12にのぼる。

こうした結果から、日系海外工場のオペレーション効率はかなり高い水準に達していると評価できる。

表-1. 日米自動車工場におけるオペレーション効率の比較

	日本企業の国内工場	日本企業の米国工場	米国企業の米国工場
生産性 (1台あたりの労働時間)	16.2	17.3	21.9
米市場で販売されている車の生産工場における品質 (100台あたりの工程内不良)	58.5	54.7	64.7
モデルミックスの複雑度 (0=最も単純, 100=最も複雑)	39.5	24	20

[資料] J. K. Liker et.al. Remade in America, pp. 63-66

表-2. 東アジアにおける日系工場のオペレーション効率

	台湾・韓国	ASEAN 諸国
工程内不良率		
日本より優れている	1	5
日本とほぼ同等	8	10
日本より劣っている	16	20
労働生産性		
日本より優れている	0	2
日本と同等	6	10
日本より劣っている	19	23

[資料] H. Itagaki ed., The Japanese Production System: Hybrid Factories in East Asia, pp.87-91

## 2 低い収益性

海外子会社の高いオペレーション効率とは反対に、日本企業の直接投資は欧米企業に比べて低い利益率しかあげていない。まず、アメリカ企業の直接投資と比べてみよう。Table-3は、日米の直接投資の利益率を比較したものである。まず、世界全体では日本の直接投資はアメリカの2分の1弱の利益率しか達成していない。特に対ヨーロッパ投資の収益性の低さが顕著であり、日本の利益率はアメリカの4分の1程度でしかない。日本の直接投資の中で利益率が高いのは対アジア投資であるが、それでもアメリカの水準をかなり下回っている。

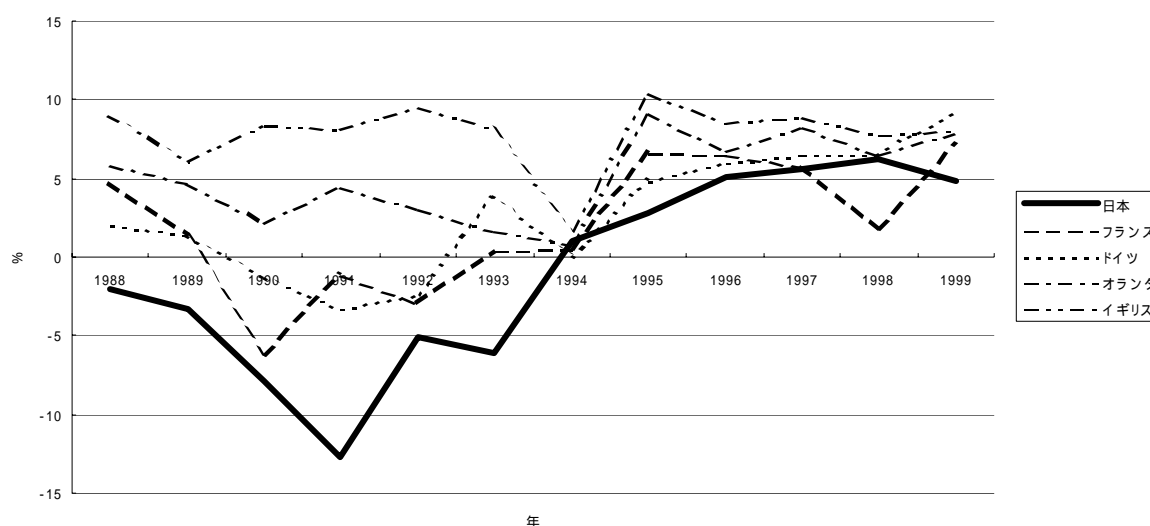
表- 3 直接投資利益率の日米比較 (%)

	1996年	1997年	1998年	1999年	96-99 平均
日本の直接投資利益率	5.3	5.5	5.2	2.8	4.8
全世界	3.9	3.2	4.8	5.5	4.4
アメリカ	8.0	9.5	6.2	-6.3	6.0
アジア	2.8	2.9	2.4	2.6	2.7
西ヨーロッパ					
米国の直接投資利益率	11.8	11.9	9.1	9.3	10.4
全世界	10.0	10.4	5.4	8.6	8.6
日本	14.6	14.4	8.7	10.4	11.8
アジア・太平洋	11.4	11.5	10.0	9.2	10.4
ヨーロッパ					

[資料]大蔵省『財政金融統計月報』各年12月号、Dept. of Commerce, *Survey of Current Business*

[注] 投資利益率 = 投資所得 (外国子会社の留保利益を含む) / 外国投資残高

図- 1 投資利益率の比較 (対米製造業投資)



[資料]Dept. of Commerce, *Survey of Current Business*

次に、ヨーロッパ系企業と比較しておこう。図1は、日本、イギリス、オランダ、ドイツ、フランスの対アメリカ向け投資（製造業）の利益率の推移を表している。ヨーロッパ系企業に比べて、日本の直接投資の利益率の低さは明らかであろう。特に、イギリス、オランダと比較しての利益率の低さが顕著である。

以上から判るように、日本の企業は海外で高いオペレーション効率を実現しているにも

かわらず、欧米企業に比べて低い利益率しかあげ得ていない。このパラドックスをどう解きほぐすかが、日本の多国籍企業の特徴を明らかにする鍵となる。

## 機能的コアの海外移転

品質、多品種生産、生産性といったオペレーション効率に直接関連する管理手法や工夫を、日本的生産システムの機能的コアと呼ぼう。また、日本的システムやその構成要素を海外工場に移転することを「適用」と表現しよう。日本企業は生産システムの機能的コアを積極的に適用しようとしている(安保・板垣他(1991)、Itagaki(1997)、Yamashita(1996))。

まず、品質管理についてみておこう。品質管理の厳格さが、それぞれの工場の戦略的位置づけに応じて異なっているのは当然である。アメリカおよびイギリスにおける工場とNIEsやASEANにおける先進国市場向け輸出工場では、出荷段階において日本国内と同等の品質水準が求められている。一方、アジアの国内市場向け工場では要求される品質水準はさほど高くない。そうした前提条件の違いに応じて品質管理にかかる時間やコストには相違があるものの、その枠内でできるだけ品質のよい製品を作ろうとする姿勢は多くの日系工場に共通している。そのために、工程内での品質の作り込みやTQCといった日本国内で開発された手法が積極的に現地に導入されている。ただし、工程内での品質の作り込みとはいいながら、品質チェックを行う箇所を工程内に多く設けてみたり、異なった要員に品質のダブルチェックをさせたりするといった工場が少なくない。また文字通りのTQCというよりは、技術者主導型の品質管理となる傾向が強い。さらに、品質管理の問題点として部門間の連携の悪さを指摘する工場も多い。いわば、品質管理の制度の移転と運用実態との間の落差といってよい。そうした制度と実態の落差という限界はあるものの、品質管理に関する日本企業の適用志向は明白である。

設備のメンテナンスに関する適用志向も品質管理と同様に高く、TPMなど日本国内で培われてきたメンテナンスのノウハウが積極的に海外工場に持ち込まれている。もちろん、設備の高度化の程度に応じて、メンテナンスへの力の入れ方には当然のことながら差が出てくる。さらに、ここでも品質管理で述べたのと類似した限界がある。すなわち、一般作業員と現場のメンテナンス要員とはほとんどの工場において別枠で採用されており、また一般作業員のメンテナンスへの関与は限定される傾向にある。現場のメンテナンス能力が弱い分だけ、技術者主導の傾向が強くなる。また、技術者や現場の専門要員においても、例えばエレクトロニクスと機械分野との間の垣根が日本より高く、その分多くの要員を必要としたり効率が下がったりする工場が一般的である。

部品の在庫管理は、工場内の管理と工場外からの調達に関する管理とに分かれる。工場内の在庫管理では、ほぼジャスト・イン・タイムに近い手法を実施している工場が多いし、そこまでいなくても製造ラインの横にある在庫に何らかの数量的制限を設けるなど、かなり日本方式の適用が進んでいる。問題は工場外から調達している部品の管理である。もちろん、これに関しても、一部の部品会社との間では多回納入など日本と変わらぬ調達方法を実施している工場も存在する。しかし、広大な国土を持つアメリカや中国、広くEU域内から調達する必要のあるヨーロッパ、NIEsを含むアジア各地から部品を調達して

いるASEANなど、環境条件は日本と大きく異なっている。これに、日本からの部品・部材の調達加わる。従って、こうした条件の中で日本と同じ程度の工場間ジャスト・イン・タイムを実現するのは不可能であるし、それを旨とするのは合理的でもない。むしろ、広大で多様な地域から調達する多岐にわたる部品を、日本とは異なった管理手法を用いながら、いかに合理的に管理するかというノウハウの構築が必要となっている。

上で、具体的にみたように、様々な制約はあるものの、日本企業の海外工場は、高いオペレーション効率の達成と機能的コアの海外移転にかなりの程度成功しているといえる。

## 日本企業の組織特性とその海外移転の難しさ

### 1 組織特性：機能的コアの前提

高いオペレーション効率を実現し日本型生産システムのコアが有効に機能するためには、その前提となる日本企業の組織特性がある。日本企業の組織特性としては、次のような点が挙げられる。

第1に、長期継続志向が特徴である（ドーア（2001）、今井・小宮（1989））。まず、簡単には工場を閉鎖したり事業から撤退したりしないという事業の継続性を重視する傾向が明らかである。長期雇用の慣行も継続志向の現れである。さらに、企業間においては、信用のおける特定の取引相手と長期継続的に取引をしている（系列取引はその典型である）。こうした長期継続志向は、様々な事業分野やコアになる技術とノウハウ、さらにそうした技術やノウハウを体化した人材と設備などを、つまり一言で言えば様々な経営資源の蓄積を重視する経営スタイルである（吉原（1983））。企業内・企業間に蓄えた多様な経営資源を活用することによって、多様でかつ漸進的な経営環境の変化に対応する能力が高まる（加護野他（1983））。

第2に、職務間の垣根の低さが特徴である（安保・板垣他（1991）、Itagaki(1997)）。職務間の垣根の低さにはヨコとタテの二つがある。ヨコの垣根の低さとは、ほぼ同程度の難易度の職務間の垣根が低いことをいう。日本企業においては、関連する職場を移動しながら仕事をこなしていくジョブ・ローテーションが頻繁に行われること、従業員の経験の長短に応じて伸縮的に仕事の割り当てが行われること、などからみてヨコの職務の垣根が低いことは明らかであろう。タテの垣根の低さとは、平常の作業と品質トラブルや設備異常などへの問題処理業務の間の垣根の低さを言う（小池（1987））。ヨコとタテの職務（権限）の垣根が低いということは、職務に人を割り当てるのではなく、人に職務を割り当てる仕事の方式であるといつてよい。

第3に、長期継続志向とヨコ・タテの垣根の低さから、幅広い従業員層において情報の共有化が進み、それに基づいて参加型の経営が行われる（伊丹（1987））。また、長期雇用の中で様々な職場を経験することによって幅広く多面的な技能を身につけた従業員が育成される（小池（1987））。情報の共有化による参加型の経営と幅広く多面的な技能形成とは、相互の前提でありまた相互に促進し合う関係にある。これらの特徴は、TQCやTMPといった従業員参加型の品質管理および設備メンテナンスの手法が機能するための基盤となる。また、情報の共有化と幅広い技能は職場間の調整能力を高めることによって、部門間の連携プレーや職務の組み替えを柔軟に行う仕事のスタイルが可能となる。部

門間の連携プレーは、様々な要因によって発生する品質および設備のトラブルを迅速に解決し、再発を防ぐ能力を高める。職務の柔軟な組み替えは、多品種生産および製品構成の変化への対応能力を高める。

第4に、従業員の長期定着を促す賃金や昇進などの人事管理制度が挙げられる(青木(1992))。日本の大企業で広く採用されているのは、勤続年数と成績査定によって個々の従業員をランクづけ、そのランクによって基本給が決まる職能資格制度である。このシステムは、第1に仕事別の賃金ではないこと、第2に従業員の長期定着を促す仕組みであること、第3に個々人の働きぶりが評価される制度であること、を特徴としている。職能ランクに基づく賃金と昇進は、従業員の長期定着と幅広い技能形成方式の基礎となっている。第5に、協調的な労使関係がひろく日本の企業の間に見られ、これが従業員の経営参加や情報の共有化を促す基盤となっている。

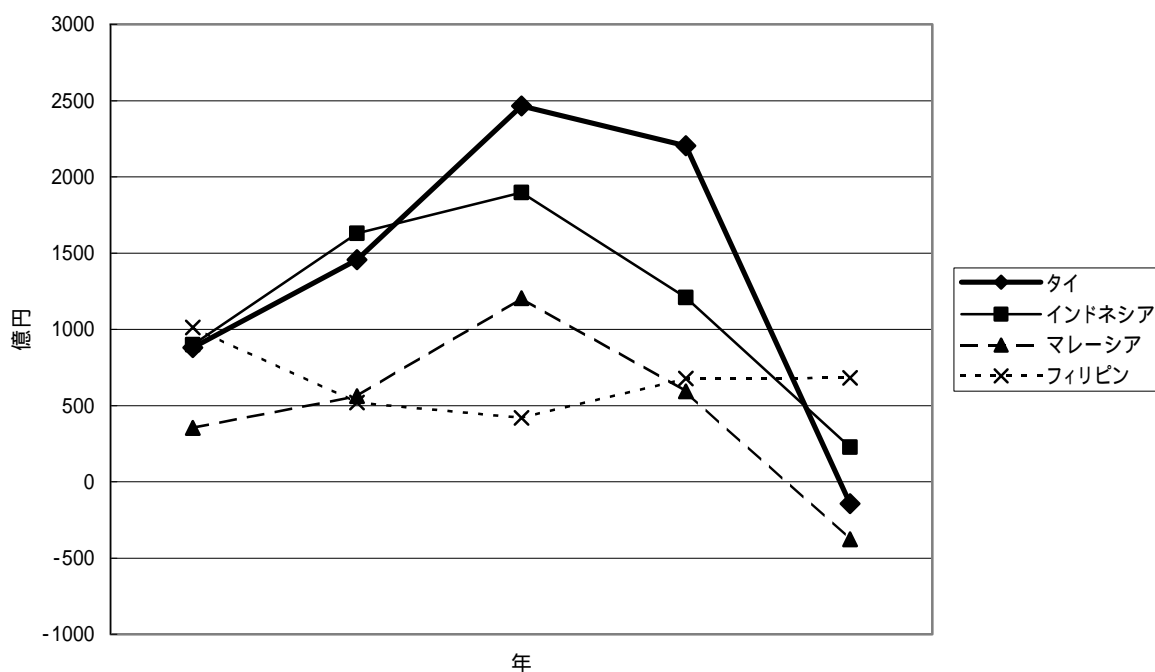
## 2 組織特性の海外移転

次に、日本国内でみられるこうした組織特性が、海外の子会社ではどうであるかをみていこう。

### (1) 長期継続志向

1997年からのアジアの経済危機のもとにおける日本企業の行動は、事業の継続性を重視し従業員を簡単には解雇しないという日本企業の長期継続志向を明白に示すものであった。図2および図3は、アジア経済危機に際しての、

図-2 日本の ASEAN 4 カ国への直接投資 (純資本流出額)



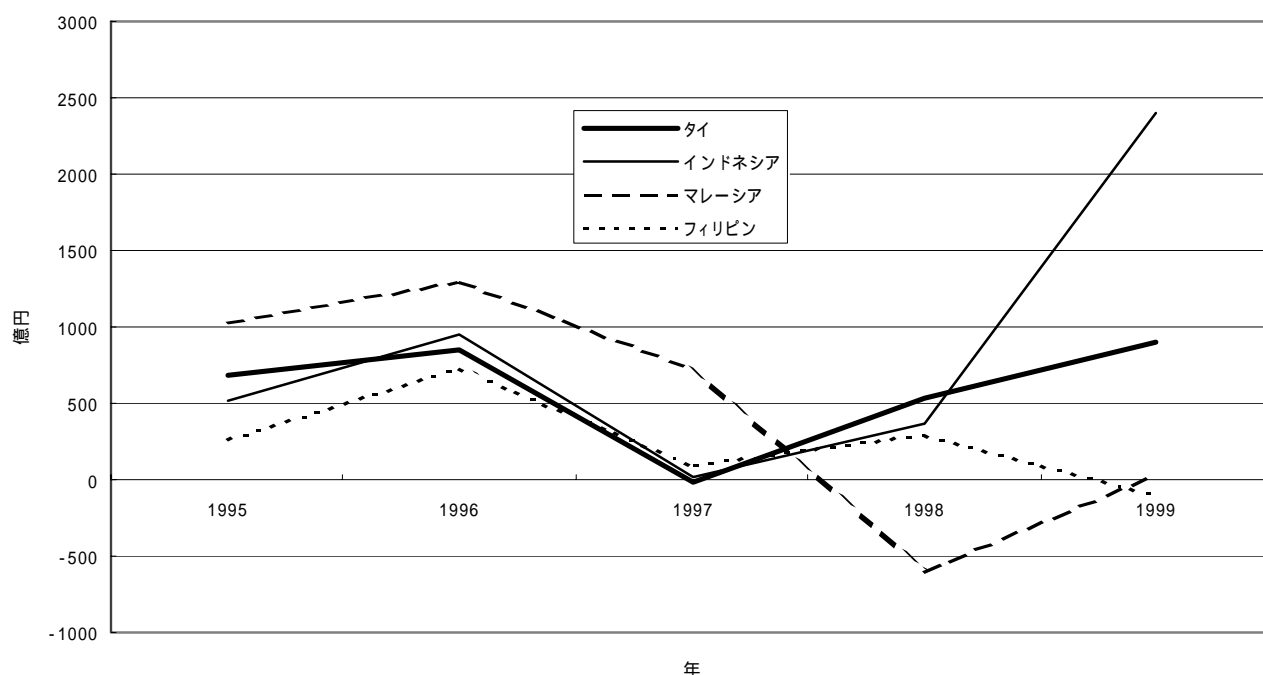
[資料] 大蔵省『財政金融統計月報』

日米企業の対照的な投資行動を示している。ASEAN4（タイ、マレーシア、インドネシア、フィリピン）の通貨がドルに対して大幅に下落し、それが金融危機、さらには経済危機に発展した1997年において、日本の直接投資額は危機前の96年に比べて大幅に増加している。特に投資の増加幅が大きいのは、日本企業の本格的な生産拠点が多数存在するタイとマレーシアである。経済危機が深刻化する中で投資が大幅に増加したのは、経営の悪化した現地子会社を救済するための増資や融資が行われたことによるものであった。経済危機の深刻さに比べて、撤退した企業の数が限定されたものであったことも重要である。99年の1月に日本本社に対して通産省が行ったアンケート調査によれば、NIESおよびASEANに拠点をもち企業のわずか3%が撤退を経験したに過ぎない<sup>4</sup>。

他方、97年におけるアメリカの対ASEAN4投資は急減している。特に、経済危機の深刻であったタイ向け投資はマイナスとなっている。経営環境が悪化する中で、アメリカ企業の多くは投資を手控えたり、中には撤退した企業もかなりあった。

通貨危機に見舞われた国の通貨がドルに対して低い水準で安定し、経済危機が一段落した98年から99年にかけての日米の投資行動も対照的である。98年から99年にかけて、日本のタイ、インドネシア、マレーシア向け投資は

図-3 アメリカのASEAN4カ国への直接投資（純資本流出）



[ 資料 ] Dept. of Commerce, *Survey of Current Business*

大幅に減少した。その最大の原因は、日本経済の低迷によって本社の企業収益が悪化して投資余力が減退したことである。他方、アメリカの投資は同じ時期に増大した。これは、アメリカ国内における高収益を背景に、通貨と株価が下落して割安となった資産をアメリカ



カ企業が次々と買収していったことを示している。

このように、97年以降の日米企業の投資行動は、両者の経営スタイルの違いを浮き彫りにするものであった。日本企業の場合には、いったん開始した事業を可能な限り継続していこうとする姿勢がうかがえる。一方アメリカ企業は、収益性に敏感で撤退と事業展開を機敏に行う経営を実践している。

アジア経済危機の中で、日本企業の長期雇用に対する姿勢も明らかとなった。先ほどとは別の通産省のアンケート調査によれば、経営が悪化する中で解雇の主な対象となったのは季節労働者・臨時社員である。ASEANにおいて正規社員を解雇した生産拠点は1割に満たない<sup>5</sup>。現地市場の収縮と通貨下落による輸入部品価格の急騰によって最も大きな打撃を受けた自動車産業においても、売上高の急減に比べて雇用削減の割合ははるかに小さかった<sup>6</sup>。タイとインドネシアにおけるトヨタ自動車は正社員を解雇せず、生産の急減によって過剰となった従業員に対しては、工場内と日本において教育訓練を行った。

また、長期的な取引関係の維持についても同様である。経済危機によって地場の部品サプライヤーが被った打撃は日系企業に比べてはるかに深刻であった。長年の取引を通じて育成してきたサプライヤーの倒産を防ぐために、融資や代金の前渡しを行ったケースもある。先程述べた現地子会社に対する救済的な増資や融資の一部は、現地サプライヤーの救済に使われた<sup>7</sup>。

もちろん、こうした日本企業の長期継続志向は、全ての地域において同じように示されるわけではない。戦略的な位置づけの軽重によって、差が生じるのは当然である。アメリカやヨーロッパにおいて明確な戦略的位置づけなしに進出した企業の場合では、電子産業を中心に撤退が相次いでいる。

## (2) 職務の垣根と賃金<sup>8</sup>

その他の組織特性においては、よりいっそう進出先の経営環境に強く影響を受けるのが一般的である。したがって、機能的コアに比べて、組織特性の国際移転は地域間の差がより大きく、また、より難しくなる傾向にある(Beecheler & Bird (1999))。本論文では、ヨコとタテの職務の垣根の問題と賃金システムを中心にみていこう。先の述べたように、この点が、長期継続志向とならんで、情報の共有化と多面的な技能形成に基づく参加型経営の基礎となっているからである。

職務の垣根と賃金の面で、最も適用の進んでいるのが台湾と韓国である。これは、日本方式の適用に障碍となるような既存の制度が確立していなかったこと、韓国や台湾には仕事の仕方などにおいて日本と共通する要素が存在すること、日本語を理解する従業員が多数存在して日本企業の経営方式に対する従業員の理解が他国に比べて深いこと、などが原因である。台湾と韓国においては、ほとんどの日系工場で日本の職能資格制に似た賃金システムが導入されており、ブルーカラーの賃金にも査定が反映されている。すなわち、職務別の賃金ではない。その意味では職務間の制度的な垣根は低いといえる。しかし、ジョブ・ローテーションの範囲は日本と比べると狭く、実質的な意味でのヨコの職務の広がりには限界がある。また、一般作業員が品質管理や設備メンテナンスへ関与するという意味でのタテの職務の広がりも日本に比べて限定されている。その基本的な理由は、従業員

の離職率が日本より高く、学歴による昇進の格差が日本より大きいからである。そうした経営環境が、長期にわたる幅広い熟練の形成と広範な従業員層の経営参加を日本より難しくしている。ただしそうした制約はあるが、韓国と台湾は日本的な要素が最も浸透している日本企業の進出先であることを強調しておきたい。

A S E A Nにおいても、台湾や韓国ほどには体系化されていないものの、勤続年数と査定が賃金に反映される制度を導入している工場が多数を占める。やはり、日本式の適用に対する制度的な障害は少ない。しかし、タテとヨコの実質的な技能の幅は、台湾・韓国に比べてさらに狭くなっている。注目すべきなのは、企業の方でむしろ個々人の仕事の幅を狭めようとする姿勢がみられることである。工業化の歴史が浅く経験不足の人材を多く抱えるA S E A Nの工場では、まず割り当てた仕事を確実にこなしてもらうのが大事であり、仕事の幅を広げたり通常の作業と問題処理の両方をこなせる人材を育成するような段階にまだ達していないということであろう。もちろん、離職率の高さと、台湾・韓国と比べてさらに大きな学歴による社会的な格差も重要である。社会的格差が大きいために、規模の大きな工場ほど内部昇進が難しくなっている。

アメリカの日系自動車組立工場では、多数の職務が多段階の職級に割り付けられるという伝統的なアメリカ型の職務区分を廃止して、大胆に職務と職級の数削減した。また、それを前提にチーム内を中心とした活発なジョブ・ローテーションを行っている。生産現場における職務のヨコの垣根を思い切って低くしたのである。しかし、ブルーカラーに対する査定はなく、勤続年数も賃金にはほとんど反映されていない。さらに、一般作業員と設備メンテナンスを担当する熟練労働者は異なる職級に属している。その意味でタテの垣根は明白であり、また職務によって賃金が決まるアメリカ型システムが採用されているのである。熟練と職層によって分断された労働市場というアメリカに既に存在する制度が適用の障碍となっているのである。ホワイトカラーにおいてもヨコとタテの職務の垣根が高いという特色は共通している。すなわち、職務記述書に基づく専門性を重視した職種別給与体系となっている。

イギリスでは、職務と職級の数減らすなどヨコの垣根を低くする努力が払われている。その結果、日系の自動車組立工場では活発なジョブ・ローテーションが展開されているし、電機組立工場ではベルトコンベアを使わずに一人あるいは数人の作業で完成品を組み立てるいわゆるセル方式が採用されている。しかし、非熟練工と熟練工の間には職務上明瞭な区分が存在し、両者の間には権限と処遇において明白な格差が存在する。シングル・ユニオンの普及など労使関係に劇的な変化がみられるイギリスにおいても、まだ職種別組合の伝統や学歴や社会的資格という形での階級社会の残滓が工場内に存在しており、それが日本システムの適用の妨げとなっている。

ヨーロッパ大陸では、各国ごとに産業内で一律の職種別賃金テーブルが存在する。各産業の経営者代表と労働組合が毎年協議の上、職種ランクごとの基準賃金を決める仕組みである。それを前提として、地域ごとの賃金テーブルが存在する場合もある。ある産業に属する企業は全国一律ないしは地域一律の賃金テーブルに従う義務がある。もっとも、職種ランクの定義はやや抽象的であり、その分、企業内における特定の職務をどの職能ランクに位置づけるかについては、個々の企業に若干の裁量の余地がある。さらに、職務のヨコの垣根はもともとアメリカほど高くない。とはいえ、日本流の査定と勤続年

数によって個々の従業員のランクづけを行う職能資格制度を導入する余地は限定されている。

以上みてきたように、アメリカやヨーロッパなどの工業先進国の場合には、職務別の賃金制度や職務の専門性を重視する経営方式など既に確立された独自の経営システムが存在するために、日本企業の組織特性の移転は様々な障害にぶつかる傾向が強い。職務の固定制や専門性を重視する程度は、ヨーロッパよりもアメリカの方がさらに強く、その分アメリカの方が組織特性の移転がより困難になっている。

タテとヨコの垣根が高ければ、その分、情報の共有化と経営参加の程度は低くなる。従業員の経営参加の程度を直接測るのは困難であるが、QCサークルなどの小集団活動がひとつのバロメーターになるだろう。日本人であれ現地人であれ多くの日系工場の経営者が、小集団活動を実施するのが困難であるとか、活動自体は存在していてもその実質的意義は日本と比べてかなり低い、と指摘している。

参加型経営の難しさに応じて、日本企業の海外子会社においては日本国内に比べてトップダウン型経営の色彩が濃くなっている。各職場がある程度自律的な職務遂行能力を持ち、複数の職場が情報を交換しあい緊密に連携をとりながら問題処理に当たる、という意志決定の分権化＝参加型経営に限界があるとすれば、経営ヒエラルキーのトップ主導による経営となるのは当然であろう。

### 組織特性適用の不十分性を補うもの

以上見てきたように、組織特性の適用は進出先の経営環境の影響を受けて様々な制約を受けている。その結果、企業の側の適用志向が強い機能的コアにおいても、その適用には既に品質管理や設備メンテナンスについて説明したように様々な制約がある。それにもかかわらず、品質や生産効率の面で海外工場はかなり良好なオペレーション効率を達成している。それは何故であろうか。

組織特性の移転の不十分性を補っているのは、第1に日本人出向社員の存在である（安保・板垣他（1991）、Itagaki(1997)）。日本人出向者の派遣は、長期間にわたって日本の企業で勤務し多面的な技能を身につけた人材を海外子会社に送り込むことである。多くの海外子会社で日本人出向社員は、職務と職務の間をつないだり部門間の調整を行うといった役割を果たしている。

同時に興味深いのは、組織特性の移転の難易度が、日本人出向社員の比率や役割に大きな影響を与えていることである。日本人出向社員の比率が最も高いのはアメリカである。ただし、その内容には時間の経過と共に変化がみられる。アメリカへの初期の投資の段階では、経営ラインにアメリカ人経営者と共に多数の日本人出向社員を任命するのが一般的であった。しかし、アメリカでの経験が長くなるにつれて、経営ラインにはより多くのアメリカ人を登用し、日本人はアドバイザー役、あるいは部門間の調整役として機能する傾向が強くなっていく。こうした役割の変化につれて、従業員に占める日本人の比率も10年前の平均3%程度から2%を少し超える水準までに低下してきている。とはいえ、アメリカが今でも日本人出向社員の比率が最も高い地域であることには変わりない。ASEANでは、日本人出向社員の比率そのものは1%以下とアメリカに比べてかなり低い、少

数の日本人が経営ヒエラルキーのトップとなって経営を行う企業が多い。韓国や台湾では、日本人出向社員の比率が低だけでなく、経営トップに現地人マネージャーが登用されるケースが相対的に多い。これは、現地人マネージャーの日本語能力を含む日本企業の経営スタイルへの理解の深さが大きな要因である。ヨーロッパは、日本人比率の面でもその役割の面でも、アメリカとアジアの中間にある。

第2に、改善活動の成果などオペレーション効率を高める日本からのノウハウの継続的な移転が、組織特性や機能的コアの適用不足を補っている。これは、組織特性そのものの移転ではなく、組織特性が生み出した成果の移転である。ノウハウを継続的に日本から移転する必要性が、本社や事業本部、親工場といった日本サイドの権限の強さをもたらす要因である。日本の企業がアメリカやヨーロッパの企業に比べて、本国中心主義であるとししば言われるのはこのためである。その際に、経営階層においては海外子会社と同格である親工場の権限と影響力が、経営階層の上位にある日本の本社より強い場合があることに注目すべきである。それは、オペレーション効率に関する技術やノウハウの源泉が日本の親工場にあることに由来する。これによって、また、インフォーマルな情報ネットワークの重要性や地域統括会社の機能の弱さといった日本の多国籍企業の特徴が説明できる。

第3に、海外子会社の在庫管理や品質面でのオペレーション効率は、日本から調達される部品、あるいは現地調達であっても現地に進出している日系部品サプライヤーから供給される部品に支えられている。特に、基幹部品など質的な意味で重要な部品の場合に、日本あるいは日系部品サプライヤーへの依存度が高くなる。同様に、品質や生産効率に大きな影響を与える工程の生産設備も、日本から調達されていることが多い。電子部品メーカーの場合には、自社開発の設備に様々なノウハウが組み込まれていることもしばしばある。基幹部品や生産設備の日本あるいは日系メーカーからの調達は、完成品メーカーと部品サプライヤーとの間、あるいは設備ユーザーと設備ベンダーとの間の長期継続的な取引関係の物的成果を海外工場に持ち込むことである。先ほどの日本人出向社員と重ね合わせて考えれば、日本型生産システムの中でつくられた出来合いの人材と物的成果を持ち込むことによって、海外工場の運営がかなりの程度支えられているのである。

第4に見逃せないのが、日本方式に深い理解を持ちその導入に熱心な現地人経営者の存在である。日本方式はブルーカラーには歓迎されるがホワイトカラーからの評判はよくない、というのが通説になっている<sup>9</sup>。たしかに、全従業員共用の食堂など日本企業の平等主義的な対応によって、そうした傾向が生まれるのは事実である。しかし、一般的にいつてブルーカラーの従業員層が歓迎するのは平等主義的な対応までであって、それ以上の工場運営への参加などになると、アメリカの自動車組立など一部の工場を除いては、現場の労働者がどこまで歓迎しているかは疑問である。むしろ、ミドルからトップにかけての日本システムへの熱意ある理解者が工場運営を支えているケースがしばしばある。もちろん、熱意ある理解者の数はまだまだ限られており、そうした人材が活躍する企業の事例も決して多数派とは言えないが、彼らをいかに動機づけていくか、そしてそうした人材の層をいかに厚くしていくかが、海外日系工場を成功に導く鍵となる。

## 低収益性の要因と今後の課題

何故、海外における日系子会社の利益率は低いのであろうか。その原因のひとつは日本の企業の多国籍化がアメリカやヨーロッパ企業に比べて遅く開始されたことと関係している。投資利益率を比較するときには、最近になってからの進出が多い日本企業においては分母の投資額がアメリカ企業と比べて高く計上されているであろう。また、日本企業の減価償却コストは額が大きいであろう。しかし日本企業の問題は、そうした多国籍企業としての後発性にあるだけではない。そもそも、本国においても日本企業の収益性はアメリカ企業に比べて低いのである。1990年代に入って、高収益を誇るアメリカ企業とは対照的に、日本企業の収益低迷が目立っているが、実はそれ以前から日本企業の利益率はアメリカ企業に比べて低かったのである。1970年代と80年代における日米製造業の総資産利益率(ROA)を比較すると、アメリカ企業がほぼ10~12%の範囲にあるのに対して、日本企業は4~6%とアメリカ企業の約半分である<sup>10</sup>。

日本の内外における日本企業の利益率の低さは、その組織特性と関係している。人的資源をはじめとする多様な経営資源を長期にわたって保持し続けようとする組織特性は、漸進的な経営環境の変化への適応力やオペレーション効率を高める上では極めて有効である。しかし、その反面、ある特定の時点をとってみれば、常に余分な、すなわちその時点では利益を生み出さない経営資源を抱えていることを意味する。これが、国内外における日本企業の低収益性をもたらす根本的な要因である。特に、景気が悪いときには経営資源の余剰が目立ち、収益性をいっそう悪化させる。海外子会社の場合には、それにさらに出向社員の比率の高さ、国内工場と比べた操業経験の短さ、幅広い従業員層を対象とした日本への派遣を含む人材育成といったコストを上昇させる要因が加わる。また、日系部品サプライヤーや日本製設備への依存もコスト上昇要因となっている。

日本企業の海外子会社にとって、自分の競争優位の源泉である高いオペレーション効率を実現することが、成功の前提である。それは、発展途上国の工業化にとって、また、経済的先進国の産業の再活性化にとっても、最も重要なソフトウェア型技術移転の核心である。しかし、高いオペレーション効率の前提となる組織特性、およびその組織特性の適用の不十分さを補う様々な措置は、低収益の原因でもあったのである。だが、短期的な利益を求めてオペレーション効率を軽視すれば、日本企業にとっては競争力の基盤を失い、受け入れ国にとっては技術移転が阻害される可能性が大きい。これが、高いオペレーション効率と低収益性とのパラドックスの核心である。

ポーター・竹内(2000)は、日本企業はオペレーション効率の追求に熱心なあまり、戦略なき競争の状態に陥っていると日本企業を批判している。彼らによれば、戦略とはトレードオフの実践である。すなわち、「何をしないかという選択が戦略の核心である」と彼らは主張する。ポーター達は、経営目標を成長重視から収益性重視に変えて、事業分野や顧客を絞り込むようにと日本企業に提言している。しかし、彼らはもう一つのトレードオフ、すなわち、選択・集中の戦略とオペレーション効率の追求との間にもトレードオフの関係があることに気がついていない。選択・集中の戦略によって蓄積された多様な経営資源が失われれば、高いオペレーション効率の実現も難しくなる。日本企業の強みである高いオペレーション効率の追求には、長期的な経営資源の保持と米欧企業より低めの収益性とが不可避のように思われる。

## 結論

低収益性とならば日本の多国籍企業の問題点は、経営者および経営の現地化の遅れである（藤野（1998）安室（1982））。これも、オペレーション効率と低収益性のパラドックスと根は同一である。アメリカやヨーロッパの多国籍企業に比べて、日本企業の子会社は本国からの出向者の比率が高い<sup>11</sup>。日本人出向者の比率が高くその役割が大きいことは、子会社にとってコストを増大させる要因となるだけでなく、現地従業員のモチベーションを阻害して、優秀な人材の流出を招いたりその採用を困難にしたりする危険性がある。そうすると日本人への依存度を低下させることが難しくなり、それがさらに優秀な人材の流出につながるという悪循環に陥るかも知れない。しかし、組織特性の適用が進んでいない中で安易に日本人出向者の数を減らせば、今度はオペレーション効率を低下させ、長期的な技術移転を妨げる可能性がある。多くの経営学者が経営者の現地化を進めるべきだと提言しているが、ことはそれほど簡単ではないのである。

アメリカ系の多国籍企業は、国の内外における経営システムの標準化によって経営者の現地化を進めることができた（Youssef, 1975）。標準化された経営システムとは、タテとヨコの職務の垣根が高い、すなわち職務ごとの権限と責任範囲が明確に定められた経営システムである。日本企業としては、職務の垣根の低さや情報の共有化を大きく犠牲にして組織の標準化を進めたり、組織特性の移転の不十分さを補う日本人出向者を一挙に減らすことによって、オペレーション効率を損なうわけにはいかない。日本企業の海外子会社にとって日本人出向者への依存度を低める必要があるとしても、それは長い時間をかけて達成すべき課題だと考えた方がよい。そこで、日本企業に特徴的な経営資源の蓄積とその活用的重要性を理解しかつ有能な現地人マネージャーをたとえ一人でもよいから見いだして、彼または彼女を核とした経営を実践することが、海外子会社の経営を成功に導く鍵となる。事実、成功している日系企業の中には、既にそうした事例が存在する。

徐々に日本人出向者への依存度を下げするためには、オペレーション効率を高めるための技能やノウハウをできるだけ体系化し標準化していく必要がある。従業員の流動性が高い多くの進出先では、コアになる多面的な技能を身につけた従業員の比率は日本国内に比べて小さくなる。その分、体系化と標準化の必要度が高まる。技能やノウハウの体系化と標準化に取り組んでいる海外子会社も存在するが、多くの場合、体系化と標準化のプロセスが親工場およびそれぞれの進出先に派遣された日本人のノウハウに依存しているのである。もっと各国の子会社に蓄積された標準化のノウハウを活用するために、子会社間の水平的な情報交換を組織的に進めていく必要がある。それができれば、日本サイドに過度に集中した権限を分散化する効果を副次的に生み出すであろう。ただし、技能やノウハウの標準化は、仕事のフレキシビリティを損ない、ある程度オペレーション効率を低下させる可能性がある。

さらに、中長期的にみれば日本国内の従業員の定着や経営参加の程度も徐々に低下するであろう。その時には、流動性の高い従業員を組織していく海外経営のノウハウが今度は逆に日本国内に転移される必要が生じてくる。そうなれば、親工場と海外子会社との間および海外子会社間の相互学習と情報交換という日本の多国籍企業型の国際的水平的ネットワークが形成される可能性がある。

最後に、収益性の低さ、日本人出向社員の比率の高さ、本国中心の経営という日本企業の未熟さと考えられてきた特徴を、日本型多国籍企業モデルと関連づけながら論点を整理しておこう。まず第1に、米欧の多国籍企業より収益性が低いという特徴は、日本人出向社員の減少や部品調達の現地化によってある程度改善されるにしても、今後も続くであろう。収益性の低さは高いオペレーション効率のコストである。企業であるからには、一定の利益をあげなければならないのは当然だが、利益が高ければ高いほど良い経営であるというわけではない。第2に、日本人出向社員の比率は、これまでもそうであったし、今後も徐々に低下していくであろう。しかし、アメリカ企業とは異なり、出向社員の減少には、様々な工夫や長い時間の経過が必要となろう。第3に、本国中心の経営は、今後は大きく変化する可能性があるものの、その内容は複雑である。まず、オペレーション効率を高めるための改善ノウハウなどは、今後とも日本の親工場から海外子会社への移転が主流であろう。しかし、そうしたノウハウを体系化したり標準化したりするノウハウは、海外の子会社の間で相互に交換されたり海外の子会社から逆に本社へ移転されたりするケースが増えるであろう。青木(1992)が記述するように、分権化と水平的情報交換が日本企業の特徴であるならば、多国籍企業の組織内部での相互学習と情報交換という水平的ネットワーク作りは、日本企業の方がアメリカ企業よりも首尾良く達成する可能性がある。

---

1 ヨシノや吉原の議論を発展段階モデルと呼ぶのに異論があるかも知れない。確かに、彼らは「日本の特殊性」が日本企業の国際経営の制約となっていることを強調している。その意味では、彼らの著作を日本型多国籍企業モデルに分類することも可能である。しかし、アメリカやヨーロッパの多国籍企業モデルを基準として、日本の多国籍企業がその基準からずれている部分を日本企業の「後進性」や「未熟性」と位置づけている側面を取り出せば、彼らの議論を発展段階モデルに分類するのも許されるであろう。またより一般的に言って、2つのモデルは截然と分かれているのではなく、各々の議論にはこの2つの要素が混在しているケースが多い。要は、ここの議論がどちらの側面をより重視しているかであろう。

2 オペレーション効率についてはすぐ後でもう少し説明するが、基本的にはポーター・竹内(2000)と同じ意味でこの言葉を使っている。

3 様々な制約条件が存在することによって日本企業特有のシステムが成立したことを体系的に述べた文献として、藤本(1997)を参照。

4 通産省(1999b)。このアンケート調査は、1999年1月に日本の代表的な製造業450社の本社に対して実施され、回収数は184社、回収率は40.9%であった。回答企業の8割がASEANに、6割がNIEsに生産拠点を有していた。

5 通産省(1999a)。このアンケート調査は、1999年1月に日系海外生産拠点1,401社に対して実施され、回収数は368社、回収率は26.3%であった。アジア地域における回答現地法人の内訳は、ASEAN96社、NIEs63社、中国68社である。

6 日系自動車企業の売上高は98年の第1四半期には対前年比で60%を超える減少となったが、同じ時期における従業員数の減少は20%にとどまっている。

<sup>7</sup>経済危機下のアジアにおける日系企業の行動について詳しくは、板垣(2000)を参照。

<sup>8</sup>日本企業の海外工場に関する分析として、アメリカについては安保・板垣・河村・上山・公文(1991)、東アジアについてはItgaki(1997)、イギリスと大陸欧州については安保・公文(2003)をそれぞれ参照。

<sup>9</sup> ホワイト・トレバー(1986)の観察がその嚆矢であろう。

<sup>10</sup> ポーター・竹内(2000)

<sup>11</sup> 野村総合研究所は1999年にアジア事業に関して日本、アメリカ、ドイツ企業に対するアンケート調査を行った(日本企業286社、アメリカ企業50社、ドイツ企業100社)。それによると、アジア子会社の責任者の出身国は次のようになっている。日本企業の場合には、日本人が主であるが現地人もいると答えた企業が72%(製造業では78%)と最も多く、逆に現地人が主で日本人もいると答えた企業は13%に過ぎない。アメリカ企業とドイツ企業では、現地人が主であるが本国人もいると答えた企業が最も多く(アメリカ企業56%、ドイツ企業41%)。本国人が主で現地人もいるというケースはアメリカ企業で26%、ドイツ企業で23%と少ない。ドイツ企業の場合、現地人が主で近隣アジア諸国の人もいるとする企業が17%あるのが注目される。熊谷・江森(1999)

#### 参考文献

青木昌彦(1992)『日本経済の制度分析 情報・インセンティブ・交渉ゲーム』筑摩書房

安保哲夫・板垣博・上山邦雄・河村哲二・公文溥著(1991)『アメリカに生きる日本的生産システム 現地工場の「適用」と「適応」』、東洋経済新報社

安保哲夫・公文溥編(2003)『EUに生きる日本型ハイブリッド経営』ミネルヴァ書房

Beechler, S. L. and A. Bird, eds. (1999), *Japanese Multinationals Abroad*. New York: Oxford University Press

Buckley, P. J. & Casson, M. (1985), *The Economic Theory and the Multinational Enterprise*. New York: Macmillan

Campbell, N. & Burton, F. eds. (1994). *Japanese Multinationals: Strategies and Management in the Global Kaisha*. London: Routledge

R. ドーア(2001)(藤井真人訳)『日本型資本主義と市場主義の衝突: 日・独対アングロサクソン』(Dore, Ronald (2000), *Stock Market Capitalism: Welfare Capitalism: Japan and Germany versus the Anglo-Saxons*. New York: Oxford University Press)

藤本隆宏(1997)『生産システムの進化論: トヨタ自動車にみる組織能力と創発プロセス』、有斐閣

藤野哲也(1998)『グローバル化の進展と連結経営』文真堂

Hymer, S. H. (1976), *The International Operations of National Firms: A Study of Direct Investment*. Boston, Mass: The MIT Press

M. ホワイト・M. トレバー(1986)(猪原英雄訳)『ジャパニーズ・カンパニー: 外



- 
- 国人労働者がみた日本式経営』光文社 ( White, M. & Trevor, M. (1986), *Under Japanese Management: The Experience of British Workers*. London: Heineman )
- 今井賢一・小宮隆太郎編 ( 1989 ) 『日本の企業』東京大学出版会
- Itagaki H. (ed)(1997) *The Japanese production system: Hybrid Factories in East Asia*, London: Macmillan Press.
- 板垣博編 ( 1997 ) 『日本的経営・生産システムと東アジア 台湾・韓国・中国におけるハイブリッド工場』、ミネルヴァ書房
- 板垣博 ( 2000 ) 「経済危機下のアジアにおける日系工場」( 『武蔵大学論集』47巻3・4号)
- 伊丹敬之 ( 1987 ) 『人本主義企業：変わる経営変わらぬ原理』筑摩書房
- 加護野忠男・野中郁次郎・榊原清則・奥村昭博 ( 1983 ) 『日米企業の経営比較：戦略的環境適応の理論』日本経済新聞社
- Kindleberger, C.P. (1969), *American Business Abroad: Six Lectures on Direct Investment*. New Haven: Yale University Press
- 小池和男 ( 1987 ) 『人材形成の国際比較：東南アジアと日本』東洋経済新聞社
- 熊谷直次・江森正文 ( 1999 ) 「積極策に転じる欧米企業と様子見を続ける日本企業：グローバル企業440社のアジア事業の比較調査」( 野村総合研究所『知的資産創造』1999年5月号)
- Liker, J.K., W.M. Fruin, & P.S. Adler (eds.)(1999), *Remade in America: Transplanting and Transforming Japanese Management System*, Oxford University Press
- Pil, F.K. & J.P. MacDuffie, Transferring Competitive Advantage across Borders: A Study of Japanese Auto Transplants in North America, in Liker, Fruin, & Adler (eds.) *Remade in America: Transplanting and Transforming Japanese Management System*, 1999, Oxford University Press
- M . E . ポーター&竹内弘高 ( 2000 ) 『日本の競争戦略』、ダイヤモンド社
- 高宮誠 ( 1981 ) 「ヨーロッパにおける日本の多国籍企業：その活動と公共政策に関する含意」( 高宮晋編 『多国籍企業と経営の国際比較』同文館、所収)
- 通商産業省産業政策局国際企業課 ( 1998 ) 『第6回海外事業活動基本調査：海外投資統計総覧』
- 通産省 ( 1999a ) 『経済構造比較調査』
- 通産省 ( 1999b ) 『アジア通貨危機以降の日系企業戦略に関する調査研究』
- 日本多国籍企業研究会 ( 1998 ) 『日英経営・生産モデルの競争と協調に関する調査研究』、産業研究所
- 山下彰一、竹内常善、川邊信雄、竹花誠児 ( 1989 ) 「ASEAN諸国における日本型経営と技術移転に関する経営者の意識調査」( 広島大学『年報経済学』第10巻)
- 安室憲一 ( 1982 ) 『国際経営行動論』森山書店
- 吉原英樹 ( 1996 ) 『未熟な多国籍企業』白桃書房
- 吉原英樹 ( 1983 ) 「日本企業の生産技術の国際移転」( 『ビジネス・レビュー』30巻3・4号)

---

ヨシノ、M.Y. (1977) (石川博友訳) 『日本の多国籍企業』ダイヤモンド社  
Youssef, S.M. (1975), "Contextual Factors Influencing Control Strategy of  
Multinational Corporations" (*Academy of Management Journal*, Vol.18, No.1)