

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が、本報告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。議論の焦点は、日本の多国籍企業にみられる、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の面でのパフォーマンスの高さと収益性の低さというパラドックスにあてられる。

高いオペレーション効率と低い収益性

日本企業の競争優位は、伝統型のアメリカ的大量生産システムではトレードオフの関係にあると考えられてきた高い品質、製品の多様性、高い生産性の三つを同時に実現するオペレーション効率の高さにある。日本企業は、国内のみならず海外の子会社においても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おり、日本の国内工場と比べてもこの面ではさほど引けをとらない。製品の多様性という点では、国内工場とはかなり差があるがアメリカ系工場よりは優れている。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 (Itagaki, 1997)。製造工程内での不良発生率では、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現地工場が存在し、特に輸出工場(全て電子企業)では日本国内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。

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。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おらず、特に対ヨーロッパ投資の収益性の低さが顕著である。日本の直接投資の中で利益率が高い対アジア投資ですらアメリカをかなり下回っている。対米製造業投資におけるヨーロッパ系企業、特に、イギリス、オランダとの比較でも日本の直接投資の利益率の低さは明白である。

機能的コアと組織特性の海外移転

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、日本的要素の海外工場移転を「適用」と表現する。日本企業は、TQCに代表される品質管理、TPMなどの設備メンテナンス、JITなどの在庫管理など生産システムの機能的コアを、様々な制約は受けながらも積極的に海外工場において適用しようとしている。

国内における高いオペレーション効率の実現され、生産システムのコアが有効に機能するには、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は、第1に、事業・雇用・取引関係などの長期継続志向(ドーア、2001) = 蓄積型経営(吉原、1983)である。第2に、ヨコとタテの二つの職務間の垣根の低さが特徴である(安保・板垣他、1991; Itagaki, 1997)。第3に、長期継続志向と職務間の垣根の低さから、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(伊丹、1987)、同時に、

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）。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、部門間の連係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。部門間の連係プレーは、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し、幅広い技能形成方式の基礎となっている賃金や昇進などの人事管理制度が挙げられる。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。

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ろうか。

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、正規従業員を簡単には解雇せず、長期的な取引関係を維持しようとする日本企業の長期継続志向を裏付けた。もちろん、欧米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ことも指摘しておく必要がある。

その他の組織特性では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）。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。東南アジアでは、工業化の歴史の浅さからむしろ日本の企業が職務の固定制や専門性を重視する傾向にある。タテとヨコの職務間の垣根が高ければ、その分、情報の共有化と経営参加の程度は低くなる。意志決定の分権化＝参加型経営に限界があれば、各職場の自律的な職務遂行能力や、複数の職場間の緊密な連携による問題処理能力にも制約が生まれる（安保・板垣他、1991、Itagaki, 1997、公文・安保、2003）。

組織特性の適用は進出先の経営環境の影響による様々な限界があり、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様々な制約が生じる。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。それは組織特性の移転の不十分性を補っているものが存在するからである。

不十分な組織特性の移転を補う第1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日本人出向社員の存在である。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。これが、本国中心主義、インフォーマルな情報ネットワークの重要性、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をもたらす要因となる。第3に、基幹部品など質的な意味で重要な部品では日本および現地に進出している日系部品サプライヤーへの依存度が高くなる。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少数の現地人経営者の存在である。

低収益性の要因と今後の課題

海外における日系子会社の利益率が低い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。しかし、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。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。海外子会社の場合には、これに、出向社員の比率の高さ、操業経験の短さ、日系部品サプライヤーや日本製設備への依存といったコストを上昇させる要因が加わる。

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。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なのである。

低収益性とならぶ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。欧米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。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アメリカ系の多国籍企業と異なり、日本企業の場合には、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。

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のである。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移転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。