

異時点間比較からみた海外日本企業の進化： 事業転換とローカル人材登用の視点から

板垣 博^a

要 旨

本稿の目的は、韓国、台湾、ASEAN（タイ・マレーシア）、北米（アメリカ）、チェコにおける日本企業の製造拠点を対象として、それらの拠点がどのような経営進化を遂げてきたか、その要因は何なのかを、2時点ないしは複数の時点を比較しながら考察することにある。議論の焦点は経営の大枠の変化にある。具体的には、資本関係：単独出資か合弁か、過半数支配か資本参加か、事業分野の選択：製品と市場（国内か輸出か）、現地拠点の機能（製造・開発）、ローカル人材の登用・活用などを考察する。

キーワード：海外日系企業、経営進化、韓国、台湾、ASEAN、アメリカ、チェコ

序. 異時点間比較の焦点

日本企業が本格的な海外直接投資を展開し始めた1980年代後半から現在に至るまでに、本社を含む1つの企業体としても個々の海外現地法人としても、日本企業の国際経営は大きな成長を遂げてきた。日本企業の海外経営を対象とした研究は、膨大な数にのぼる。しかし既存研究は、筆者自身のそれも含めて、圧倒的多数の各時代時代における現状分析と、量は少ないが1企業あるいは特定の海外拠点を対象とした史的分析である。複数の地域を調査対象とし、それぞれの地域における経営進化の特徴を分析した本格的な研究は、管見の限り見あたらないし、存在するとしても対象はごく限定されたものであろう。

そこで本稿では、こうした研究上の空白を埋めるために、韓国、台湾、ASEAN（タイ・マレーシア）、北米（アメリカ）、チェコにおける日本企業の製造拠点を対象として、それらの拠点がどのような経営進化を遂げてきたか、その要因は何なのかを、2時点ないしは複数の時点を比較しながら考察する。

本稿で上記の地域を対象とするのは、過去に行った調査の時期が次のような特色をもち、海外拠点の地域比較をする上で、共通の出発点として適しているからである。1992～93年に調査した韓国、台湾、ASEAN（タイとマレーシア）：投資そのものの開始は60～70年代だが、90年代初頭に経営環境の変化により新たな拠点の設立や既存の拠点の再編が行われた。1989年に調査したアメリカ：1980年代半ば以降、従業員規模、投資額などの面において本格的な投資が展開された。2003年に調査し

たチェコ：多くの拠点が、1990年代終わりから2000年代初頭にかけて操業を開始した。

考察の対象とする産業は、日本の製造業投資の中心である自動車と電機・電子である。本稿では、経営の大枠の変化を議論の焦点とする。具体的には、資本関係：単独出資か合弁か、過半数支配か資本参加か、事業分野の選択：製品と市場（国内か輸出か）、現地拠点の機能（製造・開発）、ローカル人材の登用・活用などである。それぞれの拠点の能力構築の中味そのものには立ち入らない。能力構築の中味そのものについては、次稿の課題としたい。

また、本稿では関連する先行研究のレビューなども行っておらず、本格的な研究論文というよりは、調査報告書的なものである。

本稿は、直接的には、筆者が研究代表者となった次の共同研究の成果に主として基づくものである。平成28年度～30年度科学研究費・基盤研究（B）海外学術調査：「日本企業の海外拠点に対する異時点間比較調査を通じた経営進化の考察」（課題番号16H05708）。それを、同じく筆者が代表者となった共同研究である、平成24年度～28年度文部科学省私立大学戦略的研究基盤形成支援事業：「東アジアにおける人的交流がもたらす経済・社会・文化の活性化とコンフリクトに関する研究」（事業番号S1291005）によって一部補った。

それぞれの地域における過去の情報は、安保哲夫教授を中心とする日本多国籍企業研究グループの一員として参加した研究プロジェクトの研究成果に依っている。ここでは、煩雑になるのでいちいちプロジェクト名を挙げ

a 武蔵大学経済学部 名誉教授

表 1. 韓国の調査対象日系企業

| | AK | BK1 | BK2 | CK | DK |
|---------|------------|-------------|-------------|---------------|-------------|
| 訪問時期 | 2013. 3. 8 | 2013. 3. 13 | 2017. 3. 17 | 2017. 3. 20 | 2017. 3. 21 |
| 立地 | 昌原 | 光州 | 光州 | 平澤 | ソウル |
| 操業開始年 | 1976 | 1987 | 1987 | 1973 | 1995 |
| 参入方式 | 新規合弁 | 新規合弁→単独 | 新規合弁→単独 | 新規合弁→単独 | 新規単独 |
| 日本側出資比率 | 51 | 100 | 100 | 100 | 100 |
| 従業員数 | 626 | 870 | 2195 | 296 | - |
| 日本人出向者数 | 10 | 6 | 13 | 6 | - |
| 日本人比率 | 1.6 | 0.7 | 0.6 | 2.0 | - |
| 経営トップ | 韓国人 | 日本人 | 韓国人 | 韓国人 | 韓国人 |
| 事業内容 | 車載用メーター | 車載用電子部品 | 車載用電子部品 | フェライトコア・電源コイル | 半導体・液晶製造装置 |
| 業種 | 製造・開発 | 製造・開発 | 製造・開発 | 製造・開発 | 販売・サービス |
| 輸出比率 | 34 | N.A | N.A | 85% | - |

[出所] インタビューから得られた情報に基づく

[注] BK2の従業員数は派遣社員を含めたもので、正社員は870人。

ないが、各地域の注に記された参考文献に記載されている。

1. 韓国：国内市場への転換と経営者現地化の深化

(1) 本調査対象企業の概要

今回の研究で調査対象となった韓国の拠点は、表1に掲げるように、電機部品2、自動車部品1、半導体・液晶装置1の5拠点である。ただし、半導体・液晶装置メーカーのDKはソウルに所在する販売・サービス拠点であり、BK1とBK2は訪問時期が異なる同一拠点であるので、実質的な現地拠点の数としては3拠点である。

本稿では、(3)においてBKの進化過程に焦点を当てながら考察する。

(2) 1992年度調査の要点

1992年に実施した韓国調査の対象となった日系企業は8社であり、その内訳は電子部品4社、電機組立2社、自動車部品1社、金型1社であった¹。電機・電子関連企業の比重が高いが、1992年時点における日本の対韓製造業直接投資に占める電子機器の割合が24.4%であったことを考えれば²、妥当な調査対象であったと言える。

当時の韓国における電機・電子関連投資には、日本をはじめとする先進国市場への輸出拠点としての位置づけの工場が存在した。これは、70年代以降における日本の賃金上昇と円高を受けて、輸出拠点の韓国への移管を目的としたものである。しかし、90年代初頭に韓国の経営環境は大きく変わろうとしていた。1980年代後半における民主化運動とそれに伴う労働争議の頻発によっ

て賃金が高騰し、日本企業にとって韓国は輸出拠点としての魅力を失いつつあった。従って、1992年調査の折には、調査対象企業の多くが韓国拠点の戦略的位置づけを、撤退も含めて再考を迫られていた時期であった。

輸出拠点の役割を担う工場では（電機組立1、電機部品3）、日本企業の単独出資か、現地企業との合弁であっても日本側の出資比率が高いという特徴がみられた。一方、韓国国内市場向けの工場では（自動車部品2、電機組立1、電機部品1）、合弁かつ合弁相手が同業メーカーであった。

調査対象となった韓国拠点の大きな特徴は、韓国人社長の割合の高さである。調査対象8社のうち4社の社長が韓国人であった（単独出資1、合弁3）。これは、一般に経営者の現地化が遅れているといわれてきた日本の海外拠点としては、注目すべき特徴である。しかも、これらの韓国人社長は、流暢な日本語でインタビューに応じてくれるなど、日本語に堪能な人材であった。ただ、敢えて言えば、歴史的に微妙な対日感情のある韓国社会の中で、現地に受け入れてもらいやすくするために韓国人を経営トップに据える面もある、というのが当時受けた率直な印象でもあった。単独出資の輸出拠点であっても、次の節で考察する台湾拠点と比べて更に全従業員に占める日本人比率が低かったのも、そこに起因していたと思われる。また、調査の内情を言えば、台湾に比べて韓国の調査対象が半分以下にとどまっていたのも、日本本社が韓国拠点到きに気を遣う結果であったと思われる。誤解のないように付け加えておけば、インタビュー相手の韓国人社長は、いずれも部下を巻き込む力があり、同時に日

本の企業文化や組織をよく知る人材であったので、適材適所であったのは確かである。

(3) 韓国の経営進化：輸出から国内市場への転換と経営者現地化の深化

韓国における日系企業の経営進化の特徴は、「輸出から国内市場への転換と経営者現地化の深化」と端的に表される。本稿では、その典型的な事例としてBKを詳しく考察するが、その考察の中で触れるように、AK、CKも重要な点で共通した特徴をもっている。サンプル数が限られるにも関わらずこの3社を韓国の典型事例といえるのは、より多くの韓国拠点を研究対象とした研究から導き出された傾向と合致するからである³。

B社は日本を代表する電子・電機部品メーカーである。その韓国拠点であるBKは1987年に光州で設立された。BK設立の最大の要因は円高対応であり、1992年の訪問時には、日本の5事業部にまたがる多岐の製品を生産し、全量を日本に逆輸出していた。しかし、(2)で述べたように、急激な労賃上昇に見舞われて、日本の事業部本体と比べればまだコスト競争力は維持できていたものの、その周辺で組立を行う協力工場とは「いい勝負」という状況にあった。「B社会長の意向として、できるだけ地元貢献したいので簡単には撤退しない」としつつも「正直を言えば苦しい」とのことであった。

先述したように、92年当時において経営者の現地化が進んでいた日本企業の韓国拠点ではあるが、BKでは、日本人出向者が社長、4人の役員のうち2人、9人の部長のうち3人、15人の課長のうち7人（各製品に日本人出向者が就く）を占め、かつ、訪問の前年までは800人の従業員のうち30人近い日本人が駐在するという（訪問時にも22人）、完全な日本人主体の経営が行われていた。日本人主体の経営となったのは、日本に逆輸出する拠点として「品質管理においてミクロン単位の精度を追求するため」であった。実はBKの敷地の真向かいには、B社と韓国の同業者との折半出資の韓国国内市場向け製品を生産する合弁会社の工場があり（合弁会社は1970年設立）、その経験からの判断でもあったと推測される。

先に述べた経営環境の変化に対応しようと、やがてBKは経営転換を模索しはじめた。輸出だけに依存するのではなく、韓国国内向けのビジネスにも着手する必要があると考えたのである。韓国国内市場を開拓するには、日本で築き上げたコア技術を活用し、それまで日本で設計していたものを韓国で設計し直す必要が生まれた。97～98年ごろには日本の指導を受けながら、日本の商品を仕立て直して韓国に合わせたPC用電源などの開発にこぎ着けた。次いで、BKのさらなる発展の礎となる商

品、即ち車載製品の製造と開発にも乗り出し、ついに2011年には車載用製品を軸として韓国国内販売が輸出を超えるに至った。設計機能の強化は、B社の中におけるBKの能力と地位を一段と向上させ、車のドア用パワー部品の分野では、グローバル市場向けの生産と開発を担うようになった。例えば、同製品の開発において、200品番のうち7割が韓国、3割が日本（2017年）となったのである。韓国市場向け製品への転換にともなって韓国での開発機能が強化された点ではCKも同様である。

B社のグローバル活動におけるBKの役割の重要性は、製造と開発にとどまらず人の面にも及ぶ。車載製品の開発に当たってキーマンを日本に逆出向させるなど、当初の日本への逆出向は技術の吸収を目的としていたが、エンジニアの採用が難しくなった日本の支援の為に逆出向がそれに加わり、やがて韓国で開発された製品を製造する日本以外の拠点に対するグローバル支援も行うようになった。2017年の訪問時には、技術や営業などを中心に、北米に4人、日本に5人、EUに1人、ベトナムに1人の出向者を派遣していた。韓国の開発機能がいっそう強化されるにつれて、グローバル出向者をさらに増やしていくとのことであった。こうしたグローバル出向には、海外拠点の支援とともに人材育成という目的もあった。つまり、逆出向によって力をつけて、帰国後に管理者になるのである。ただ逆出向だけでなく、設計機能の拡充・強化とともに日本からBKへの出向者も同時に増えており（2013年の6人から2017年の13人）、技術の源泉としての日本の役割が相変わらず大きいこともうかがわれる。BKの韓国人経営者の表現を借りれば、「当社は日本の親からみて長男の役割」を担うにまで成長した。「長男」とは、第2本社の役割と言い換えることができよう。

BKにとって韓国の国内市場の比重が高まるとともに、2016年には社長も韓国人になった。国内市場への転換に伴って韓国人社長となった最大の要因は、韓国と日本のスピードの差であるという。例えば、韓国の顧客の代表であるサムスは24時間体制で開発しており、とにかくスピードが肝心である。慎重に物事を進める日本人では対応が難しい。また、フレキシブルな対応が求められるので、顧客を頻繁に訪問する必要がある。これらが、韓国人社長となった要因である。つまり、(2)で印象論風に述べた韓国社会に気を使うという側面もあったローカル人材の起用というよりは、より経営判断寄りの韓国人社長の登用だと言える。韓国の顧客相手にはなによりも迅速な対応が求められ、そのためには韓国人社長である必要度が高いという点では、AK、CKも全く同様である。現代自動車を主要な顧客とする自動車部品

表2. 台湾の調査対象日系企業

| | Atw | ETw1 | FTw | ETw2 | GTw | HTw | ITw | JTw |
|----------|-------------|-------------|------------|------------|------------|------------|-------------|-------------|
| 訪問時期 | 2014. 3. 13 | 2014. 3. 12 | 2017. 3. 8 | 2017. 3. 8 | 2017. 3. 9 | 2017. 3. 9 | 2017. 3. 13 | 2017. 3. 14 |
| 立地 | 楊梅 | 中歴 | 新北 | 中歴 | 新竹, 楊梅 | 台北近郊 | 台北近郊 | 新竹 |
| 操業開始年 | 1987 | 1984 | 1990 | 1984 | 1986 | 1985 | 1972 | 1987 |
| 参入方式 | 新規合弁 | 新規合弁 | 新規単独 | 新規合弁 | 資本参加 | 資本参加 | 新規単独 | 新規合弁 |
| 日本側出資比率 | 80 | 70 | 100 | 70 | 21.42 | 40 | 100 | 53 |
| 従業員数 | 497 | 4500 | 770 | 3152 | 2200 | 1250 | 300 | 460 |
| 日本人出向者数 | 6 | 14 | 5 | 15 | NA | NA | 1 | 6 |
| 日本人比率 | 1.2 | 0.3 | 0.6 | 0.5 | NA | NA | 0.3 | 1.3 |
| 経営トップ | 日本人 | 日本人 | 日本人 | 台湾人 | 台湾人 | 台湾人 | 日本人 | 日本人 |
| 事業内容 | 自動車部品 | 自動車組立 | ノート PC | 自動車組立 | 自動車組立 | 自動車組立 | 工作機械 | 車用シート |
| 業種 | 製造 | 製造・開発 | 製造 | 製造・開発 | 製造・開発 | 製造・開発 | 製造・開発 | 製造 |
| 輸出比率 (%) | 10 | 約 50 | 99 | 32.8 | NA | NA | NA | 1 |

[出所] インタビューから得られた情報に基づく

(注1) GTw の操業開始年は資本参加の年。創業は 1969 年。

(注2) HTw の操業開始年は資本参加の年。創業は 1953 年。

メーカーの AK によれば、「現代自動車はトップダウンによる速い意思決定が特色であり、土日なしのビジネスなので日本の企業とは全く文化が異なる。しかも、韓国社会では肩書きが大事であり、まず社長が呼び出されるので、日本人社長では務まらない」とのことである。

社長をはじめとする BK の韓国人経営幹部の特徴を挙げれば、長期勤続の内部昇進型人材であり、かつ、日本語が堪能な日本語人材である、の2点である。韓国人幹部は皆、BK の創業以来のメンバーであり、設立当初からのメンバーは 30 人ぐらい存在する。同時に、韓国人管理者 70 人全員が日本語人材である。会社の全体会議は日本語で行われ（「日本人が一人でもいれば、会議は日本語」）、日本から来る図面も全て日本語である。ただ、今後の課題は英語力の強化であるとして、採用の時には Native speaker が英語力のチェックを行い、昇進の際には日本語と英語の試験をする。社長をはじめとする経営幹部が長期勤続の内部昇進型人材であり、かつ、日本語が堪能な日本語人材であるという点では、これまた AK, CK も同様である。

以上、90 年代初頭からの BK の経営進化は次のようにまとめられる。まず、日本への逆輸出から国内市場への転換に伴って開発機能が強化された。開発機能の拡充強化は、やがて一部製品のグローバル生産・開発へと発展していく。そこから、技術吸収のための日本への逆輸出だけでなく、開発した製品を軸として B 社の海外拠点を支援する目的で BK から出向者が派遣されるようになる。こうした発展の結果、長期勤続の内部昇進型ローカル人材が主導する第 2 本格的な役割を担うに至った。

BK の発展過程は、それぞれに差異は伴いながらも、AK, CK とも共通している。

2. 台湾：日本との連携による能力構築と自立志向の 2 極化

(1) 本調査対象企業の概要

今回の研究で調査対象となった台湾の拠点は、表 2 に掲げるように、自動車組立 4、自動車部品 2、ノート PC1、工作機械 1 の 8 拠点である。ただし、ETw1 と ETw2 は訪問時期が異なる同一拠点であるので、実質的な現地拠点の数としては 7 拠点となる。

今回の調査対象では、92 年時点で日本企業の対台湾直接投資において重要な位置を占めていた電機関連が PC 生産の 1 社だけであるので、経営進化の特徴づけは、あくまで自動車関連に限定したものであるという留保が必要である。また、自動車関連企業はいずれも合弁ではあるものの、ATw, ETw, JTw は日本企業主導で設立され、GTw と HTw は台湾企業に日本企業が資本参加したという性格の大きな違いがあり、それが今回の台湾における日系企業の経営進化にも色濃く反映されている。

(2) 1992 年度調査の要点

1992 年に実施した台湾調査の対象となった日系企業は 17 社であり、その内訳は自動車組立 5 社、自動車部品 5 社、電機組立 4 社、電子部品 3 社であった⁴。1992 年時点における日本の対台湾製造業直接投資に占める比重は、電子機器 27.1%、金属 14.4%、化学 12.0%、輸送

機械 11.6% であり⁵、当時の金属ならびに化学が中小規模の投資を中心とするものであったので、大手企業を主とする調査対象としては実態を反映したバランスになっていたと言える。

92年時点での台湾における調査対象企業の特徴は、次の3点にまとめられる。

特色の第1は、合弁企業の多さである。特に自動車組立・部品は、ワイヤハーネス独立系メーカーの1社を除いて残りの9社は合弁であった。一方、電機組立・部品では、単独出資3、合弁4となっている。つまり、全体では17社のうち13社が合弁企業であった。

第2の特色は、合弁企業の多くが国内市場の開拓を目的とする進出であったことである。とりわけ、自動車組立・部品メーカー全ての供給先が国内市場であった。電機組立・部品は、国内市場を中心とする3工場、輸出専用2工場、国内市場と輸出市場の両者2工場に分かれる。国内市場を中心とする3工場は、日本国内の様々な拠点の製品を1カ所で生産するいわゆるミニ松下タイプの拠点であり、台湾の輸入代替工業化政策に対応する進出であった。輸出専用の2工場はいずれも輸出加工区の高雄に所在しており、こちらは台湾の輸出志向型工業化政策に対応する進出であった。ただ、80年代後半からの民主化の中で労賃が上昇したため、92年の調査時点で既に輸出加工区ひいては輸出専用工場の利点が薄れ始めており、この2工場はその後いずれも撤退を余儀なくされた。

第3の特色は、韓国と同様に経営トップにローカル人材が就く拠点の比率が高かったことである。その理由の1つは合弁企業の多さに求められる。合弁企業13社のうち7社の経営トップが台湾人であった。ただし、合弁企業であっても自動車組立・部品のうち日本企業主導の経営であった5社では全て経営トップが日本人であったことにも留意しておく必要がある。日本企業主導型拠点の合弁相手が、同業メーカーではなく流通業など他分野の企業であったこともこれに深く関係している。他方、台湾人がトップに就く自動車関連の合弁企業では、同業メーカーとの合弁であり、日本企業側にとっては経営権を握るというよりは台湾企業への資本参加を通じた技術供与的な意味合いが濃かった。ただ、台湾側主導の合弁企業にあっても、日本企業から技術を貪欲に学ぼうとする台湾側の強い意欲が印象的であった。

(3) 台湾の経営進化：日本との連携による能力構築と自立志向の2極化

台湾については、自動車関連の合弁企業を考察の対象とする。上で述べたように、日本企業主導と台湾企業主

導の2つのタイプがある。台湾における経営進化の特徴は、日本企業主導の企業では日本との持続的な連携を通じての能力構築がいっそう高度化し、台湾企業主導の企業では、日本依存の度合いが低下し自立化への動きがみられるようになったことである。

日本企業主導の代表がETwである。ETwは1984年に複数の現地資本とE社の傘下にある日本の商用車メーカーの合弁会社として設立され、この日本メーカーのトラックを生産していた。86年にE社が資本参加し(22%)、E社の商用車と乗用車1車種が製品ラインに加わった。80年代の間はE社の内部で台湾の経営環境に対しては懐疑論が強かった。曰く、従業員の独立志向が強く定着性が悪い、東南アジアの国々とは異なって労働力の余剰がなく仕事の楽な第3次産業を好む人が多い、したがってE社が誇る生産システムの導入・定着は難しいのではないか、云々。

そこで、ETwの日本人出向者達は、工場の中に休憩室を作り休憩時間にはきちんと休めるようにする、エアコン数を大幅に増やす、社員食堂を改装する、4Sを徹底するなどして職場環境を改善すると同時に、会社方針を明示しながら行動指針を具体的に伝えることで従業員の帰属意識や定着性を高める工夫をした。その効果は歴然としており、当初月20%を超えていた離職率が1992年時点では2%にまで低下したのである。しかも、生産現場の核となる班長、組長が辞めなかったのが大きい。そうした施策を採りつつ、E社式の生産方式の本格的な導入をめざした。その結果、92年訪問時には、ETwが生産する乗用車モデルの品質は、自動化率が低いにもかかわらずE社の海外拠点中で第2位の評価を得るに至った。

この時点でのETwの経営の特徴は、完全な日本人主導の経営であった。日本人出向者が、総経理、副総経理を務めるほか、部長・課長などの職制のラインに入っていた。当時、台湾に進出している日系企業の日本人出向者比率が一般に低い中で(1%未満が17社中10社、1%強が3社)、1900人弱の企業に34人の日本人出向者を派遣するなど日本人比率(1.8%)も高かった。ただし、部長と課長を日本人と台湾人を組み合わせることによって、日本人だけの経営になることは避けていた。

その後の(2014年、2017年訪問時点)ETwの経営進化は、次の7点にまとめられる。

第1に、日本側の出資比率の上昇である。E社の出資比率は22%から65%へと上昇し、商用車メーカーの5%と合わせて70%の出資比率となった。日本側主導体制がいっそう強化されたようにもみえるが、後述するようにこの変化を日本本社の支配が一方的に強まったと考えるべきではない。

第2に生産車種の増加である。ここでは乗用車のみをみておくと、92年の1モデルから2014年には6モデル、2017年には8モデルへと増加した。しかも、ETwはE社の海外拠点の中でも品質の高さでは折り紙付きであるだけに、車種の数的大幅を増やしながらい品質水準が維持された。そこから、本稿では中味には立ち入らないが、この間に企業内の能力構築が着実に進んでいたことがわかる。

第3に、海外へ輸出する力が付いたことが挙げられる。2009年に乗用車の輸出が開始された。「コツコツと品質を向上させ」て、2014年時点では生産量のおよそ半分、2017年時点ではおよそ1/3を輸出するようになった。主な仕向地は中近東である。

第4に、フルモデルチェンジを日本の支援を受けずに自力で行えるようになった。例外的に、ハイブリッド車を導入する際には、初めてのことであったが、ETwから本社に出向いて最後の調整のところで学ぶだけで対応が可能であった。

第5に、一定の開発力を持つようになった。2015年には台湾市場向けに、若い顧客を狙ったスポーツタイプの車を自主開発するに至った（ただしプラットフォームは共通）。その背後には、E社のオーストラリア工場の閉鎖による危機感があったという。

第6として、以上のような能力の構築・向上が、現地人材の成長とともに進んだことが重要である。2015年には台湾人の総経理が誕生した。彼は、ETw設立時に入社し日本語にも堪能である。つまり、韓国のBK社長と同じく、日本語に堪能な内部昇進型の人材である。全従業員に占める日本人出向者の比率も、2017年時点で0.5%にまで低下した。

第7に、日本語を社内の標準語とするほど日本語人材が豊富である。92年の時点では、100人程度の日本語人材が存在していたものの、社内文書は中国語、会議は中国語と日本語で通訳を介して行われていた。それが、2014年では現場の組長・班長クラスまで日本語が話せるという。多国籍企業の海外拠点で、現場の要員まで本社の母国語が話せる人材が存在するというのは稀であろう。こうした日本語能力とかつての日本研修で培った人脈を活かして、部長・課長が日本の本社や親工場と自由に意思疎通し連係を取りながら仕事が進められるのは、ETwの大きな強みである。また、台湾人総経理をはじめとする経営幹部も頻りに日本の本社や親工場を訪問して、相互理解と知識の共有を深めている。

以上、ETwの経営進化は、台湾のローカル人材の成長、企業の能力構築の高まり、日本本社との相互理解の三つが歩調を合わせて進んだことに特徴がある。こうした進

化が可能であった要因を、2014年にインタビューした日本人総経理は次のように説明した。「台湾の方々日本人と同じメンタリティをもっている。5つの何故を日本と同じように追求する。台湾では工場に行くたびに新しい<からくり>ができるなど、コストをかけないで工夫するという考えが定着している」。

ETwの悩みは、市場の狭隘さゆえに、せつかく築き上げた能力が十分に生かし切れないことであろう。市場の狭隘さは、台湾だけの問題ではない。中国・東南アジア市場にはE社の大きな生産拠点があるため入り込む余地はなく、輸出市場としての中近東においてもトルコの姉妹工場と競合関係にある。これは、規模の経済によるコスト競争力を削ぐことにもなる。台湾の高い能力を今後どう活かしていくかが、ETwの大きな課題であろう。すでに中国・タイなどに出向者を派遣しており、これが高い能力を活かす1つの方途ではあるが、それだけではいわば「過剰」ともいえる能力の使い道としては不足ではないか。この、台湾で築き上げた世界有数の高い能力をいかに活かすかは、E社の系列部品メーカーの台湾拠点であるATw、JTwにも共通する課題である。

台湾企業主導型の自動車メーカーはGTwとHTwである。

まず、GTwからみていこう⁶。GTwは1969年に設立され、日本の自動車メーカーとの技術提携に基づいて大型と小型のトラックの量産を1973年から開始した。86年にその自動車メーカーが19%の株式を取得して、台湾企業と日本企業の合弁会社となった。88年には、合弁相手の日本のメーカーにエンジンとトランスミッションの開発を依頼はしたものの、小型トラックの独自開発に成功している。

1990年訪問時点で、日本からの出向者は副総経理と品質管理担当技術者の2人だけであり、資本だけでなく、経営陣も台湾主導であった。台湾の自動車業界にこの人ありと高い評価を受けている台湾人副総経理をはじめ、インタビュー相手となった5人の台湾人経営者の全員が日本語に堪能であった。軽・小型のワゴン・トラック・乗用車が11車種、中・大型のトラック・バスが3車種と多数の車種を生産しているため工場内は多くのセクションに分かれているが、実に整然としており、多品種生産をこなす工程管理技術が身につけていることがうかがえた。GTwの特色を一口で言えば、高い能力と意欲を持つ台湾人経営者が本気になって日本の合弁相手の技術を取り入れつつ、地道に努力していこうとする姿勢が顕著に見てとれた。

2017年の訪問時にも、こうした基本的な特徴は堅持されていた。その中で、次のような変化が観察できた。

第1に、90年には車両の組立は楊梅工場のみであったが、2017年には楊梅工場に加えて新竹工場の2工場での組立体制となっていた。ただ、楊梅工場では7車種の混流生産、新竹工場では6車種の混流生産と、少量多品種生産が整然と行われていたことに変化はない。第2に、両工場見学の後、経営ラインの要所にある10数人の台湾人管理者がインタビューに応じてくれたが、90年の訪問時とは異なって全て通訳を介しての中国語での質疑応答となった。中には日本語を解する者もその場にいたかも知れないが、この変化は同社にとって日本企業側からの技術吸収の重要性が低下したことの証左であると推測できるのではないかと。第3に、大陸への接近である。1995年に、中国福建省において中国企業との合弁会社を設立した。2006年には、日本の合弁相手が資本参加して、台湾・中国・日本からなる国際的な合弁企業となった。

HTwは1953年に設立された台湾で最初の自動車メーカーである。政府の保護政策によって長年1社独占状態が続いた。58年に日本の自動車メーカーと技術提携を結び、同社のトラックから乗用車の生産へと進んだ。政府の保護政策が撤廃される危機感から、85年に技術提携先の日本企業の資本を受け入れて合弁会社となった。

90年にHTwを訪問したときの第1印象は⁷、広大な敷地に工場の建屋が悠然と並んでおり、長い間、台湾で唯一の自動車会社であった貫禄じゅうぶんの外観であった。しかし、それが逆に徒となって、会社全体に殿様気分が抜けていない状態であった。GTwとは違って11人の日本人出向者が送られていたにもかかわらず（全従業員3,322人に対する比率からすれば0.3%に過ぎないが）、日本企業の意図が浸透しておらず管理の甘さが至る所で目に付いた。その端的な現れが、防塵が徹底していない塗装の建屋であった。92年時点では、こうした甘さがかなりの程度と払拭されようになった。日本企業が更に出向者の数を14人へと増員したし、GTwの激しい追い上げ、ETwという強力なライバルの出現、輸入車の増加などに由来する危機感が、姿勢の転換に繋がったと思われる。

2017年の訪問時には、以下の変化がみられた。第1に、日本企業の8車種に加えて、独自ブランドの4車種を導入して（2012年）マルチブランド戦略に転換した。第2に、この独自ブランド車を使って、大陸市場の開拓に乗り出した。第3に、日本企業の出資比率が40%に増大した。この間の事情については十分な情報が得られなかったが、出資比率の増加に伴って、日本企業の発言権が高まったようにはみえなかった。

以上、台湾企業主導の2社においては、合弁相手であ

る日本企業への依存度が低下し、あるいは少なくとも上昇はしておらず、生産立地としての、あるいは市場としての大陸への依存度を高めようとする動きが目立つようになった。ただし、大陸市場の開拓では、市場シェアなどの面で、2社ともいまなおじゅうぶんな成果をあげているとは言えない状況である。

3. ASEAN：規模の成長、機能の高度化、ローカル人材活用の特徴

(1) 本調査対象企業の概要

今回の研究での調査対象となったASEANの拠点は、表3に掲げるように9社である。国別内訳は、タイが7社、マレーシアが2社となっている。タイは7社のうち自動車関連が5社であり自動車を中心とする日本企業の進出状況が反映された調査対象となっている。マレーシアは電機関連2社であり、これも電機を中心とした日本企業の進出状況に見あったものである。自動車関連のうち、2拠点が地域統括会社である。

(2) 1993年度調査の要点

1993年調査は、タイ、マレーシア、シンガポールのASEAN3カ国における36の日本企業関連の拠点を対象として実施された⁸。国別内訳はタイとマレーシアがそれぞれ16拠点、シンガポールが4拠点であり、業種別内訳は自動車組立8拠点、自動車部品7拠点、電機組立10拠点、電機部品11拠点となっていた。当時、日本企業による対ASEAN直接投資が、国別ではタイとマレーシアを最大の投資先とであったこと（年度によってはインドネシアの場合もある）、産業別では自動車と電機を中心としていたことからして、バランスの取れた調査対象だったと言える。

93年調査の対象となった拠点の特色は、次の3点に要約できる。

第1に、1970年代までに設立された拠点と1980年代に設立された拠点との間には大きな性格の違いがあった。1960年代から70年代にかけて設立された拠点は、関税その他の保護措置によって国内産業を育成しようとするASEAN各国のいわゆる輸入代替工業化政策への対応としての進出であった。従って、現地資本との規模の小さな合弁企業が多く、自動車ではノックダウン、電機ではミニ松下・ミニTDKなどと呼ばれた多品種少量生産を特色としていた。一方、1980年代、とりわけ80年代後半に設立された拠点は、ASEAN諸国の輸出志向型工業政策への転換とブラザ合意後の急激な円高への対応を背景としており、単独出資による規模の大きな輸出専用工場という特色がみられた。

表 3. ASEAN の調査対象日系企業

| | KTh1 | KTh2 | LTh | MTh | ETh1 | ATh | ETh2 | CM | FM |
|---------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|------------|
| 訪問時期 | 2016. 8. 22 | 2016. 8. 22 | 2016. 8. 23 | 2016. 8. 24 | 2016. 8. 25 | 2016. 8. 25 | 2016. 8. 25 | 2016. 8. 30 | 2016. 9. 1 |
| 立地 | バンコク近郊 | バンコク近郊 | バンコク | アユタヤ | バンコク近郊 | バンコク | バンコク | ニライ | シャーラム |
| 操業開始年 | 1966 | 1987 | 1975 | 2001 | 2007 | 2007 | 2007 | 1989 | 1989 |
| 参入方式 | 新規合弁 | 新規単独 | 新規単独 | 新規単独 | 新規合弁 | 新規単独 | 新規単独 | 新規単独 | 新規単独 |
| 日本側出資比率 | 71.1 | 100 | 100 | 100 | 86.4 | 100 | 100 | 100 | 100 |
| 従業員数 | 5577 | 1239 | 1764 | 225 | 4000 | 337 | 2532 | 519 | 705 |
| 日本人出向者数 | 71 | 12 | 12 | 3 | 48 | 50 | 236 | 7 | 20 |
| 日本人比率 | 1.3 | 1.0 | 0.7 | 1.3 | 0.3 | 14.8 | 9.3 | 1.3 | 2.8 |
| 経営トップ | 日本人 | マレーシア人 | 日本人 |
| 事業内容 | 商用車 | 自動車エンジン | モーター・ポンプ | 工作機械 | 自動車 | 自動車部品 | 自動車 | EV用電源など | 液晶テレビ |
| 業種 | 製造・開発 | 製造 | 製造・開発 | 製造 | 製造 | 地域統括 | 地域統括・開発 | 製造・開発 | 製造・開発 |
| 輸出比率 | 60 | 60 | NA | 80 | 60 | - | - | 45 | 90 |

[出所] インタビューから得られた情報に基づく

(注1) KTh1 と KTh2 はともに日本企業 K 社の傘下にある異なった現地法人である

(注2) ETh1 と ETh2 はともに日本企業 E 社の現地法人であるが、ETh1 は工場、ETh2 は地域統括会社である

(注3) ETh1 の操業開始立年は当工場のもの。法人としての設立年は 1962 年

(注4) ETh1 の日本人比率はタイ法人 3 組立工場の全従業員数 15,337 人に対する出向者の比率

しかし、93 年当時、この両者ともに大きな転換期にあった。前者の輸入代替工業化政策への対応として設立された拠点は、ASEAN の地域経済統合への動きが顕在化する中で (AFTA)、集約化や規模の拡大を迫られることになった。その中心が自動車産業である。例えば、E 社のタイ工場は、筆者が 89 年に訪問したときには、ベルトコンベアのない 1 つの建屋で複数の車種を生産する文字どおりのノックダウン工場であった。しかし、90 年に新工場を建設し、ベルトコンベアを使って組立を行う量産工場へと姿を変えた。後者の輸出専門工場は、中国の開放政策が本格化する中で、中国拠点との競争にさらされることになった。その代表が電機産業である。90 年代に多くの電機工場が ASEAN から中国へと移管された。

第 2 に、韓国・台湾と共通する特徴であったが、全従業員に占める日本人比率 1% 未満が 18 拠点、1~2% 未満が 13 拠点と、大半の企業において日本人出向者の比率が低かった。これは、次節で述べるアメリカとは大きく異なる東アジアに共通した特色であった。

しかし、第 3 に、韓国・台湾と大きく異なっていたのが、ローカル人材が経営トップに就く企業の割合が極端に低かったことである。36 拠点のうちの 33 拠点の最高経営責任者が日本人であった。しかも、経営トップだけでなく、経営ラインの各部門長も日本人出向者が務める

のが一般的であった。つまり、少数の日本人主導による経営が、当時の ASEAN 拠点にみられる共通した特色であった。

その理由の 1 つは、工業化を開始してからまだ日が浅かった為、大きな企業組織を動かす経験を持った人材が不足していたことである。次に、韓国・台湾と違って、日本語人材が極端に少なかったことも、本社との意思疎通を難しくして、経営者の現地化が進まなかった理由として挙げられよう。更に、これは単なる言葉の問題だけでなく、日本企業の組織文化に対するローカル人材の理解度にも深く関係していると考えられる。

(3) 自動車産業における ASEAN の経営進化：規模の拡大、機能の高度化、ローカル人材活用の特徴

ASEAN の経営進化を、自動車産業を中心に論じる。電機産業の調査対象が 2 拠点のみであること、その 2 拠点も 1993 年に比べて従業員数を大幅に減らしていること (CM:2000 人→519 人、FM:1289 人→705 人) から、電機産業に関しては本稿では考察の対象としない。

自動車産業を論じる際の焦点は、量産組み立て工場の経営進化であり、今回の調査対象の中で最大規模の従業員数をもつ商用車メーカーの KTh1 の事例を中心に論じる。

KTh1 の経営進化の特徴は、次の 4 点である。

第1に、規模のめざましい拡大である。従業員数は1993年の2,050人から5,577人へと増え、生産能力は年10万台からピックアップトラック33万台、中大型トラック3万5千台へと増強された。この規模の拡大はタイ国内市場の成長と輸出の飛躍的増加の両面から達成された。輸出についてはすぐこの後述べるとして、ETh1がタイ国内市場成長の果実を確実にものにすることが成長の大きな要因である。基準が異なるので正確な比較は難しいが、1993年における全車両の国内市場シェアが約20%であったのに対して、2015年の実績では、ピックアップトラックの国内市場シェアが36%、中大型トラックの国内市場シェアが48%と総体としての市場シェアが拡大しているのが、それを物語っている。

第2に、上で述べた輸出の飛躍的増大である。1993年には、パネルを日本に輸出するのみであり、輸出比率は金額ベースで0.2%に過ぎなかった。1999年にピックアップのオーストラリアへの輸出が開始され、その後輸出が増大して2015年の実績では、輸出比率が約60%と生産量の半分以上を越えるに至った。主な仕向地は、中近東(29%)、オーストラリア(25%)、ヨーロッパ(17%)、アジア(19%)、中南米その他(9%)となっている。過酷な使用環境の中近東やオーストラリア・ヨーロッパといった先進国向けの輸出比率が高いことが、KTh1の価格・品質両面での競争力が格段に向上したことを示している。

第3に、開発能力を身に付けたことである。ピックアップトラックの生産を全てタイに移管した時点で、開発機能を立ち上げた。もちろん、エンジン・トランスミッションなどのパワートレインは日本で開発するが、車体、内外装、シャーシーの開発はETh1で行っている。開発の準備として、2000年ごろから内外装関係の技術者を出向という形で2~3年日本に派遣した。調達部品の評価も、フルモデルチェンジの場合を除いてETh1で行える。

第4に、現地の経営の中で相変わらず日本人出向者が大きな役割を果たしていることである。社長をはじめ、経営企画と財務を兼任、生産管理とロジスティックを兼任、製造と技術を兼任する複数の副社長など総勢71名の日本人出向者が存在する。もちろん、ローカル人材の副社長もいるし、経営ラインの長も存在する。93年時点から比べれば、経営管理者の現地化が進んできたことは確かである。しかし、全従業員に占める日本人出向者の比率をみれば、1993年の0.8% (2,050人中16人) から1.3% (表3) へとむしろ高まっている。ただしKTh1の説明では「部門が10あり、フル機能を持っているので70人規模でも厳しい。生産の経験は長いので、規模が拡大しても生産だけでいうと日本人は増えていない」

とのことである。事実、開発部門に約20人の日本人出向者が入っているの、上記した機能の高度化が日本人出向者の比率を高めているのは間違いない。だが、そうした点を差し引いたとしても、経営者の現地化が韓国・台湾の日系企業との大きな差である。

こうした差を生む1つの要因は、先にも述べたように言語的意思疎通にあるのではないかと。KTh1はASEANの中にあっても少数派に属する日本語人材が豊富な拠点である。「常時、オペレーターを含めて10人程度を日本に派遣する。派遣する前に日本語教育をして、合格者だけが日本に行く。日本研修経験者は一部を除いて日本語がわかる。経営会議的なものは日本語で行う」。しかし、それでも「判っていると思って通じていないことがある。何度か会話をして繰り返し確認する必要がある。したがって、できるだけ英語を使う」。しかし、お互いに母国語ではない英語を使うことには、それもまた難点があるという。この点に関して、英語を社内の共通語とするあるタイ拠点の日本人出向者の率直な次の言葉が、大事な示唆を与えてくれると思う。「込み入った話は、本社と日本人出向者の間でもんでから、現地のスタッフに伝える」。同じ日本語人材といっても、ここが韓国・台湾との最も大きな差ではないか。「込み入った話」とは、答えのまだ出てない問題を議論しながら解を見出していくことにほかならない。韓国や台湾の日本語が堪能な人材は、「込み入った話」を本社あるいは日本人出向者と日本語で議論できる人たちである。

ローカル人材のもう1つの問題は、製造現場の核になる要員にある。「(製造現場の末端の職制である)フォアマンが作業標準書を書くのは難しい。フォアマンが作業標準を判っていないのではないが、オペレーターから上がってくる人たちは文書化できない」。また、そのフォアマンを束ねるジェネラルフォアマンは「マネージャーに近い職制で本来なら課長的な仕事をしなくてはならないが、なかなかそうはならない」。実は、この製造現場の核になるべき要員の力量不足は、ASEANのほとんどの日系企業が異口同音に指摘する問題である。そうなる1つの原因は、離職率の高い社会環境の中で急成長を遂げたことによる人材不足であろう。しかし、果たしてそれだけで説明が付くのかどうか疑問である。教育を含む社会的格差の存在や日本との文化的距離などを視野に入れた、より立ち入った考察が必要であろう。

以上を要するに、ETh1は、1993年から2016年までの間に、規模の大幅な拡大と機能の高度化(輸出や開発機能)というめざましい進化を成し遂げたが、ローカル人材の成長には今なお課題が残っており、その結果、日本人主導の経営となっている。

表 4. 北米の調査対象企業

| | OU | PU | QU | RM | SM |
|---------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| 訪問時期 | 2017. 8. 23 | 2017. 8. 24 | 2017. 8. 25 | 2017. 8. 29 | 2017. 8. 29 |
| 立地 | テネシー州 | テネシー州 | テネシー州 | グアナファト州 | グアナファト州 |
| 操業開始年 | 1988 | 1998 | 1988 | 2014 | 2014 |
| 参入方式 | 新規単独 | 新規単独 | 新規単独 | 新規単独 | 新規単独 |
| 日本側出資比率 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |
| 従業員数 | 3642 | 551 | NA | 3700 | 5140 |
| 日本人出向者数 | 20 | 5 | 2 | 110 | 100 |
| 日本人比率 | 0.5 | 0.9 | | 3.0 | 1.9 |
| 経営トップ | 日本人 | 日本人 | 米人・日本人 | 日本人 | 日本人 |
| 事業内容 | 自動車部品 | 車載マット | 建設機械 | 乗用車 | 乗用車 |
| 業種 | 製造 | 製造 | 製造 | 製造 | 製造 |
| 輸出比率 | 0 | 0 | NA | 90 | 90 |

[出所] インタビューから得られた情報に基づく

4. 北米：現場に入る米人経営者の登場

(1) 調査対象企業の概要

2017年の北米調査は期間が限られていたため、アメリカ、それもテネシー州のみの3拠点、メキシコ2拠点の計5拠点の訪問であった。次項で紹介する89年および2000・01年の調査が多数の拠点を対象としているので、十分な比較は不可能である。そこで、本節では、アメリカ人経営者の姿勢と行動という視点からのみ比較を行う。

(2) 1989年、2000・2001年度調査の要点

1989年と2000・01年（以下煩雑になるので2000年調査とする）に行ったアメリカ調査では、89年に34工場、2000年が37工場（いずれも日系のみの数字）が対象であった⁹。業種別内訳は、自動車組立（9, 11）、自動車部品（9, 15）、電機組立（9, 5）、電機部品・半導体・ブラウン管などその他電機（7, 6）となっており（前の数字が89年調査、後の数字が2000年調査）、業種のバランスとしては韓国、台湾、ASEANの東アジアと大きな差はない（以下、この3つをまとめる場合には東アジアと称す）。

以下、経営の大枠だけに絞って、概要を記す。

第1に、単独出資あるいは90%以上のほぼ単独出資の拠点が、89年調査で34のうち29、2000年調査で37のうち31と圧倒的多数を占めている。これは、合併企業がほぼ6割り、しかも日本側出資比率が50%未満の拠点が3割強の東アジアと対照的である（92・93年調査時点）。そうした差が生まれる1つの理由は、東アジアとは異なって、アメリカでは外国企業に対する出資規

制が全くなかったことである。それに加えて、多くの日本企業にとって、最も重要な外国市場であるアメリカに巨額の投資を伴う工場を建設するという、いわば社運をかけた進出であったことも大事な理由であろう。

第2に、最高経営責任者が日本人出向者である拠点の割合の高さが挙げられる。89年調査で27拠点中（不明の7拠点を除く）22拠点、2000年調査で34拠点中（不明の3を除く）27拠点と、どちらの調査においても8割の拠点で日本人が経営トップを務めていた。これは、韓国・台湾と対照的で、ASEANに近い。ただし、ASEANのところで述べた、工業化の歴史が浅く大きな企業組織を運営する人材が不足しているという理由は、当然のことながらアメリカには当てはまらない。別の理由が必要である。ただ、ASEANとの大きな違いは、経営ラインの長にはアメリカ人を充てて、日本人出向者はその補佐役というケースが多く、その拠点を観察された。中には、日本人出向者が経営ラインには入らず、全員がアドバイザー役に徹するという極端なケースもあった。アメリカ人管理者や技術者のいわば顔を立てながら経営する姿勢の表れであった。

第3に、全従業員に占める日本人出向者の比率が東アジアに比べて高い。東アジアの平均が1.5%であったのに対して、アメリカは、89年調査の平均が3.7%、2000年調査では低下するものの2.1%であった。

ASEANとは反対に、アメリカが工業先進国であるがゆえに、日本人が経営トップに就き、たくさんの日本人出向者を送って、確立されたアメリカの仕組みをなんとか払拭し、日本企業の優位性を持ち込むことが必要であった。確立された伝統型のアメリカの仕組みの最たる

ものは、本稿では扱わない生産現場のそれを除けば、Dertouzos et. al. (1989) が鋭く描き出した経営ヒエラルキーの中にある管理者・技術者と生産現場との間にある断絶である。当時の日本人出向者のアメリカ人経営者に対する大きな不満は、「技術者や管理者が製造現場に入りたがらない」ということである¹⁰。それは、インタビュー調査の間に我々も実感したことであった。インタビューに際して、しばしばアメリカ人管理者や技術者が企業紹介のプレゼンテーションをしてくれた。総じて、彼らのプレゼンテーションは見事であった。しかし、少し生産現場の具体的な事柄を質問すると、答えに窮するという場面が何度もあった。要するに、生産現場の実態を知らない、あるいは興味がないのである。そうしたアメリカ人管理者・技術者の顔を立てながら、組織の隙間に入り込んで日本流の経営管理方式を実践するために、多くの日本人出向者が必要だったのである。そうした傾向は、2000年調査の折にも、基本的に同じであった。

(3) 現場に入るアメリカ人経営者の登場

2017年のアメリカ調査は、そうした光景に見慣れた眼には極めて新鮮に映った。率先して製造現場に入り、実に詳しく説明してくれるアメリカ人経営者に会えたのである。PUとQUの事例を紹介しよう。

PUは車用のフロアマット・カーベットの工場である。日本の親会社は不織布を主力製品としており、傘下の車用のフロアマット・カーベット事業は、日本ではなくアメリカの当工場が最大の量産拠点であり、かつ利益の半分を生み出す最重要拠点である。それは、車用フロアマット・カーベット事業を日本ではなくアメリカで開始したという経緯に由来する。社長兼CEOをはじめとする5人の日本人出向者の面もインタビューに同席したが、質疑応答は主にアメリカ人のCOOが相手となり、工場も彼が率先して案内してくれた。このアメリカ人経営者は工場の隅々まで熟知しており、どこを何のためにどう改善したか、日本の工場とは何が違うか、今後、製品の技術革新が進むと何が必要になってくるかなどを、実に詳しく、かつ彼自身がそうしたことを説明するのが楽しくて仕方がないといった様子で話してくれた。彼は、当社に勤める前は同じテネシー州にある2つの日本企業に勤務していたとのことである。

QUは日本最大手の建設機械メーカーの生産拠点である。当工場の大きな特色は、日本人とアメリカ人の2人工場長(General Manager)制を敷いていることである。日本人の工場長は品質とコストを、アメリカ人工場長はそれ以外をみるという役割分担があると説明してくれた。日本人出向者は、日本人工場長を含めて2人だけな

ので、製造現場など工場全体の管理運営は、アメリカ人工場長をはじめとするアメリカ人の経営管理層が担っていると理解して良いだろう。事実、複数のアメリカ人幹部が手分けをして工場を案内してくれた。当工場のアメリカ人幹部達もPUのアメリカ人COOと同様に、工場内の設備や工程を熟知しており、それらを懇切丁寧に説明してくれた。

実は、アジア地域以外でこうした経営幹部層に出会ったことがある。それは、1997年のイギリス調査である¹¹。いくつかの工場では、率先して現場に入り、こちらの質問にも具体的に答えてくれる、日本方式の導入に本気で取り組んでいるイギリス人経営者達が存在した。アメリカの日系企業とは全く異なる行動を取るイギリス人達の存在が新鮮であったし、なぜ、アメリカとの違いが生まれるのかを考えさせられた。その時出した答えは、次の2つである。すなわち、第1に、製造業が空洞化したイギリスにあって、日本企業は製造業を志向する人々の受け皿になっていること。第2は、オックスブリッジと呼ばれるエリート層が金融・会計などの分野をめざす社会にあって、真面目に働けば高く評価される日本企業は、彼らにとってやりがいのある職場だということ、この2点である。

現在のアメリカでも、これと似た状況が生まれているのではないかと。ラストベルトなどと呼ばれる地域が生まれるように製造業が空洞化したアメリカの中で、東部出身のエリートではない人々にとって日本企業は生きがいをもって働く場となっているのではないだろうか。テネシー州のわずかな事例がどこまで一般化できるかは慎重に検討すべきであるが、ともあれ、これまでのアメリカ調査とは違ったアメリカ人経営者達との出会いは、極めて新鮮であった。

5. チェコ：日本との親和性と内部昇進型経営幹部

(1) 調査対象企業の概要

今回の研究で調査対象となったチェコの拠点は、表5に掲げるように6工場であった。業種別の内訳は、自動車部品2拠点、自転車部品1拠点、車載用電子部品1拠点、繊維1拠点、エアコン1拠点となっている。

(2) 2003年度調査の要点

2003年に調査対象となった日系工場は7拠点であった¹²。産業ごとの内訳は、自動車部品3、電機部品2、電機組立1、繊維工場1となっている。

当時のチェコの特徴は、まず第1に、チェコが外資の参入を認めたのが遅かったゆえに、全て操業経験の浅い工場であった。一番古いものが1997年操業開始、新し

表5. チェコの調査対象企業

| | TC | AC | BC | UC | VC | WC |
|---------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| 訪問時期 | 2018. 8. 20 | 2018. 8. 21 | 2018. 8. 22 | 2018. 8. 22 | 2018. 8. 23 | 2018. 8. 24 |
| 立地 | プラハ近郊 | リベレス近郊 | ブルノ近郊 | ブルノ近郊 | ピーセック | プルツェン |
| 操業開始年 | 2001 | 2004 | 1995 | 1999 | 2003 | 2003 |
| 参入方式 | 新規単独 | 新規単独 | 新規単独 | 新規単独 | 新規単独 | 新規単独 |
| 日本側出資比率 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |
| 従業員数 | 686 | 3200 | 671 | 417 | 568 | 1075 |
| 日本人出向者数 | 2 | 14 | 3 | 9 | 4 | 12 |
| 日本人比率 | 0.3 | 0.4 | 0.4 | 2.2 | 0.7 | 1.1 |
| 経営トップ | 日本人 | 日本人 | チェコ人 | 日本人 | チェコ人 | 日本人 |
| 事業内容 | 自転車部品 | カーエアコン | 車載用電子部品 | 繊維・印刷版材 | 自動車部品 | エアコン |
| 業種 | 製造 | 製造・開発 | 製造 | 製造・開発 | 製造 | 製造・開発 |
| 輸出比率 | 99 | NA | NA | NA | ほぼ100 | 大半が輸出 |

[出所] インタビューから得られた情報に基づく

いものは調査時点で操業開始後ちょうど1年であった。第2に、全ての拠点が、日本企業の事実上の単独出資によって新規に設立された工場であった。第3に、そのためもあって経営の最高責任者は、ドイツ工場のドイツ人トップがチェコ工場のトップを兼ねる1工場を除いて、全て日本人であった。ただし、操業開始から間がないにもかかわらず、全従業員に占める日本人出向者の比率が1%未満の工場が7拠点中4拠点であったことは注目してよい。第4に、チェコの市場が小さいことから、全ての工場が輸出を目的として設立されたものであった。

次に、本稿の論点と深く関わる、日本人出向者によるチェコの人材に対する評価をみておく。以下の引用から判るように、その評価は極めて高い。「社長が夏休みで帰国している間に自分たちの発案でラインを4メートル縮めていたなど改善能力がある」。「大卒者は向上心が強い。従業員の質が高く、論理的思考力、分析力に優れている。かつて経験したアジアの工場では、毎日繰り返し言わなければすぐ悪くなったが、ここは違う」。「真面目で作業指導書に忠実に作業を行う。スピードは遅いが着実」。「アメリカ、メキシコ、イギリスと今まで勤務した中で一番真面目。個人の技能は高く、古い設備をうまく使いこなしながら良いものを造るという職人の技能もある。デマケーションの問題もイギリスよりはずっとまし」。また、「自己主張が強くなく協調性があり、その点日本人と似ている。」との指摘もあった。

(3) チェコにおける経営進化：日本との親和性と内部昇進型経営幹部

(2) で述べた、日本企業の単独出資によるグリーン

フィールド工場、日本人出向者の比率が低いという基本的な特徴は、今回の調査対象でも同じである(表5)。日本人比率が2.2%と高いUCもR&Dセンターを立ち上げたばかりであり、それを支援する日本人出向者が増えたという特殊事情がある。また、輸出を主とするという特徴も2003年調査と変わらない。正確な輸出比率が得られなかったAC、BCも主要な顧客はヨーロッパ系メーカーである。

本稿で論じておきたいのは、チェコ人経営幹部についてである。6工場のうち、BCとVCの2社でチェコ人が経営トップを務めている。2人とも、同じ企業内で国際的に移動しながら社長になった内部昇進型の人材である。

BCのチェコ人社長は、地元の大学の工学部出身技術者であり、B社の日本やイギリス子会社での勤務経験を経た後にBC勤務となり、やがて社長へと昇進した。インタビューでは彼が同社の製造・開発の実態や日本本社、親工場との関係について、また人事制度に関してはチェコ人の人事部長が、それぞれ詳しく説明してくれた。インタビューの合間の雑談では、日本での経験を食べ物や文化についての親近感を示しながら話題にしていた。UCのチェコ人社長は、U社のアメリカとヨーロッパにおける工場長を務めた後、UCが設立された際に工場長として登用され、2011年に社長に就いた。

TCは、社長は日本人であるが、日本人出向者は社長と若いエンジニアの2人だけであり、チェコ人の工場長が一人で我々のインタビューに対応し、工場案内をしてくれた。このチェコ人工場長もTC設立時に入社している。

ACは、日本人社長のすぐ下は部長というフラットな組織であり、チェコ人の部長は、人事、購買、品質保証、プロジェクトリーダー、プロダクトエンジニアリング、プラントエンジニアリング、製造品質、製造を担当する。彼らはほぼ全員設立創業以来のメンバーであり、日本人出向者によれば、「日本のものづくりに興味を持つ」という。

UCでも、日本人出向者が経営ラインの長に就いているのは、新規に導入した製品と日本との関係が重要なエアバッグ用の素材だけであり、もともとからある繊維製品の経営ラインの長はほぼ全てチェコ人である。チェコ人部長は全員が大学院を修了した設立時からのメンバーである。「とても優秀」で「異例のスピードで昇進する」というのが日本人社長の評価である。

以上みてきたように、チェコ人の経営幹部達の多くは工場設立時に入社した内部昇進型の人材である。しかも、皆、工場現場に積極的に入り、製造現場に関する豊富な知識を有している。こうした人材が長期に定着し、昇進していくのは、アメリカにみられた環境変化によるのではなく、「現場主義的」な日本企業との親和性によるところが大きいと判断できる。

6. 総括

最後に、本稿で主な考察の対象としたそれぞれの地域の代表的な事例における経営進化の特徴をまとめておこう。

韓国：日本への逆輸出から国内市場への転換に伴って開発機能が強化され、開発機能の拡充強化は、やがて一部製品のグローバル生産・開発へと発展していく。そこから、技術吸収のための日本への逆出向だけでなく、開発した製品を軸として海外の姉妹工場を支援する目的で出向者が派遣されるようになる。こうした発展の結果、長期勤続の内部昇進型ローカル人材が主導する第2本社的な役割を担うに至った。

台湾：日本企業主導型の合弁企業と台湾企業主導型の合弁企業では、異なる経営進化を遂げてきている。日本企業主導型の合弁企業では、台湾のローカル人材の成長、企業能力構築の高まり、日本本社との相互理解の三者が歩調を合わせて進んだ。台湾企業主導型の合弁企業では、合弁相手である日本企業への依存度が低下し、あるいは少なくとも上昇はしておらず、生産立地としての、あるいは市場としての大陸への依存度を高めようとする動きが目立つようになった。

ASEAN（タイの自動車）：規模の大幅な拡大と機能の高度化（輸出や開発機能）というめざましい進化を成し遂げたが、ローカル人材の成長には今なお課題が残っており、その結果、日本人主導の経営となっている。

北米（アメリカ）：企業ヒエラルキー内の分断が顕著な伝統的な企業システムの影響が日系企業においても残っており、製造現場に自ら積極的に関わろうとしない経営者・技術者が多数存在していた。しかし、アメリカにおいて製造業の空洞化が顕著になるにつれて、積極的に製造現場に入っていき経営者・技術者が登場しつつあるのではないか。

チェコ：工場設立時に入社した人材が、内部昇進によって経営幹部となっている。しかも、皆、工場現場に積極的に入り、製造現場に関する豊富な知識を有している。こうした人材が広く存在するのは、アメリカにみられた環境変化によるのではなく、「現場主義的」な日本企業との親和性によるところが大きい。

それぞれの国・地域の進化の型を決める要因として、文化的・言語的な距離、確立された企業組織の特性、社会環境とその変化などが挙げられる。韓国・台湾における経営進化の特徴は、日本との文化的・言語的距離の近さが大いに関係している。アメリカの場合は逆にその距離の遠さと経営管理層と現場の分断という企業内ヒエラルキーの特性が経営者の現地化を妨げる要因であった。しかし、製造業の空洞化という社会環境の変化が、今後、異なった経営進化をもたらす可能性がある。ASEANの場合は、同じ東アジア圏にありながら、日本との言語的な距離の遠さと社会的な格差の大きさが、日本企業に特徴的な人材育成を妨げる要因になっているであろう。チェコに関しては、日本との社会・文化的な親和性が、内部昇進型で現場に積極的に入る経営者・技術者を生み出していると言えよう。

注

¹ 1992年調査の詳細は、板垣（1997）を参照。

² 板垣（1997）、48頁

³ 板垣（2018）の第1章、第2章、第4章を参照。

⁴ 1992年調査の詳細は、板垣（1997）を参照。

⁵ 板垣（1997）、49頁

⁶ 前回訪問時のGTwに関する記述は、既述の研究プロジェクトとは別に、1990年に上山邦雄、公文溥両氏とともに訪問した際の情報に基づく。なお、先のETwについても、90年に両氏とともに訪問しており、本稿にその情報が盛り込まれている。

⁷ 注6と同じ。

⁸ 1993年調査の詳細はITAGAKI（1997）を参照。

- ⁹ 詳しくは、安保 (1988), 安保他 (1991) および河村 (2005) を参照。
¹⁰ 同じ不満は、ASEAN でも聞かれた。ただ、ASEAN の場合は、企業外の社会的格差が企業内に浸透したものである、という違いがあるのではないか。
¹¹ イギリス調査の詳細については、公文・安保 (2005) を参照。
¹² 2003 年のチェコ調査について、詳しくは苑 (2006) を参照。

参考文献

安保哲夫編著 (1988) 『日本企業のアメリカ現地生産：自動車・電機：日本的経営の「適用」と「適応」』東洋経済新報社
 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の生産システム：現地工場の「適用」と「適応」』東洋経済新報社
 Dertouzos, Michael L., Robert M. Solow and, Richard K.

Lester (1989), *Made in America: Regaining the Productive Edge*, The MIT Press
 板垣博編著 (1997) 『日本の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
 ITAGAKI, Hiroshi ed. (1997), *The Japanese Production System: Hybrid Factories in East Asia*, Macmillan Press
 板垣博編著 (2018) 『東アジアにおける製造業の企業内・企業間の知識連携：日系企業を中心として』文真堂
 河村哲二編著 (2005) 『グローバル経済下のアメリカ日系工場』東洋経済新報社
 公文溥・安保哲夫編著 (2005) 『日本型経営・生産システムとEU』ミネルヴァ書房
 苑志佳編著 (2006) 『中東欧の日系ハイブリッド工場』東洋経済新報社

付表 1. インタビュー対象企業

| | 訪問企業名 | 訪問日時 | 応対者 |
|--------------|-----------------------------|----------|---|
| ASEAN | | | |
| 2016 年度 | | 2016 年 | |
| タイ | | | |
| バンコク近郊 | いすゞ自動車 (タイ) | 8 月 22 日 | J 副社長 (EVP), J 法務担当副社長, J 生産担当副社長, J 購買部長, J 総務人事部長 |
| バンコク近郊 | いすゞエンジン製造 (タイ) | 8 月 22 日 | J 社長, J 製造担当 Exe, J 生産企画担当 Exe |
| バンコク近郊 | 三菱電機オートメーション | 8 月 23 日 | J 社長, J 企画担当役員, J モーター・ポンプ担当役員, J 企画課長, L 管理課長 |
| アユタヤ | シチズンマシナリ | 8 月 24 日 | J 社長, J 生産管理部長 |
| バンコク近郊 | トヨタ自動車バンポー工場 | 8 月 25 日 | 工場見学のみ |
| バンコク近郊 | デンソー・インタナショナル・アジア | 8 月 25 日 | J 副社長 (生産革新), J 副社長 (調達), J 地域企画部長, J アドバイザー, J アドバイザー |
| バンコク近郊 | トヨタ自動車アジアパシフィック エンジニアリング&製造 | 8 月 25 日 | J 副社長 (EVP, 生産管理), J 副社長 (EVP, 購買), J 副社長 (VP, 購買技術), J 副社長 (VP, TPS 推進), J シニアコーディネーター, J コーディネーター |
| マレーシア | | | |
| クアラルンプール近郊 | 金海機械工程 (華人企業) | 8 月 29 日 | MD, ED, GM |
| クアラルンプール近郊 | TDK (Malaysia) Sdn Bhd | 8 月 30 日 | L 社長, J 取締役 (財務・経営企画) |
| クアラルンプール近郊 | 永城 (華人企業) | 8 月 30 日 | 董事, 工場長 |
| クアラルンプール近郊 | パナソニック AVC ネットワーク | 9 月 1 日 | J 取締役 (製造技術), L 取締役 (製造), J 取締役 (財務) |
| クアラルンプール | JETROKL | 9 月 2 日 | J 所長, J 役員 |
| 台湾・韓国 | | | |
| 2012 年度 | | 2013 年 | |
| 昌原 | デンソー豊星電子 | 3 月 8 日 | 副社長 |
| 光州 | 韓国アルプス | 3 月 12 日 | J 社長, J 第 1 技術部長, L 第 1 技術チーム長, J 第 2 技術部長, L 第 2 技術チーム長, L 第 3 製造部長, L 企画部長 |
| 2013 年度 | | | |
| 台北近郊 | 国瑞 | 3 月 12 日 | J 総経理, J 協理, L 経営企画部経理, L 経営企画室 |
| 台北近郊 | 台湾電綜 | 3 月 13 日 | J 総経理, J 副総経理助理, J 副総経理助理, L 副総経理助理 |
| 2016 年度 | | 2017 年 | |
| 台北近郊 | 台湾松下電脳 | 3 月 8 日 | J 総経理 |
| 台北近郊 | 国瑞汽車 | 3 月 8 日 | L 総経理, L 協理 |

| | | | |
|--------------------|--|--------|--|
| 台北近郊 | 中華汽車新竹工場&楊梅工場 | 3月9日 | L副社長2人, L協理(エンジニアリング, 生産管理, 総経理室, 購買), 工場長 |
| 台北近郊 | 裕隆三義工場 | 3月9日 | L副社長 |
| 台北 | 經濟部台日産業合作推動弁公室 | 3月10日 | |
| 台北 | 林信義氏 | 3月10日 | L裕隆集団最高顧問 |
| 台北近郊 | 台湾滝澤科技 | 3月13日 | J董事長, L総経理, L協理 |
| 台北近郊 | 協欣金屬工業(台湾企業) | 3月13日 | 董事長 |
| 台北近郊 | 新三興 | 3月14日 | J総経理, L副総経理 |
| 釜山近郊 | UNICK(韓国企業) | 3月15日 | 常務(営業), 課長(戦略企画), 次長(海外営業) |
| 昌原近郊 | セントラル(韓国企業) | 3月16日 | 工場長, R&Dセンター長, 戦略室長 |
| ソウル近郊 | 韓国アルプス | 3月17日 | L常務理事(技術), L理事(購買), L経営戦略室部長 |
| ソウル近郊 | TDK韓国 | 3月20日 | L社長, L経営支援部長 |
| ソウル | ULVAC | 3月21日 | L日本本社常務執行役員(開発) |
| 北米 2017年度 | | | |
| テネシー州 | カルソニックカンセイ; Shelbyville Plant | 8月23日 | J副社長, L最高執行責任者(COO) |
| | カルソニックカンセイ; Lewisbrug Plant | 8月23日 | |
| テネシー州 | VIAM Mfg. | 8月24日 | J社長(CEO), L最高執行責任者(COO), J最高財務責任者 |
| テネシー州 | コマツ | 8月25日 | L工場長(GM), J工場長(GM), L製造部長, L購買課長 |
| メキシコ・セラヤ | ホンダ・セラヤ工場 | 8月29日 | J社長, J副社長, J副社長, J副社長補佐, J役員補佐 |
| メキシコ・グアナファト州・サラマンカ | マツダ・メキシコ | 8月29日 | J社長CEO, J筆頭副社長, J総務担当課長 |
| チェコ 2018年度 | | | |
| プラハ近郊 | シマノ(SHIMANO CZECH REPUBLIC s.r.o.) | 8月20日 | LProduction manager(Director) |
| プラハ近郊 | デンソー(DENSO MANUFACTURING CZECH s.r.o.) | 8月21日 | J社長, JHead of Process development, J財務・企画 |
| ブルノ近郊 | アルプス電気(ALPS ELECTRIC CZECH, s.r.o.) | 8月22日 | L社長, L人事部長, O経営企画課長 |
| ブルノ近郊 | 東レ Toray Textile Central Europe s.r.o. | 8月22日 | J社長, Jグラフィック部門長, J業務課長 |
| ピーセック | アイシン AISIN EUROPE MFG. CZUCH s.r.o | 8月23日 | L社長, J副社長 |
| 日本 2016年 | | | |
| | TDKテクニカルセンター | 10月4日 | EV電源ビジネスユニット長 |
| | トヨタ東京本社 | 10月21日 | 海外渉外部長, 国際経済研究所所長 |

注：Jは日本人出向者，Lはローカルスタッフ，Oは第三国出身