

<<埼玉大学『社会科学論集』投稿論文>>

企業の多国籍化と企業内技術移転

—事例研究のための分析視角—

井原 基

(埼玉大学経済学部経営学科専任講師)

Address: The Residence Rajtaevee
588/1 Petchburi Road Rajtaevee Bangkok 10400
Tel: 02-656-5165 (Room104)
Mobile: 06-789-2692
E-mail: ihara@pc4.so-net.ne.jp

企業の多国籍化と企業内技術移転- 事例研究のための分析視角-

問題の所在

1980年代から90年代初頭にかけて日本企業の対外直接投資が急増するとともに、日本企業の国際競争力とその経営手法の国際的な移転可能性という問題は、広く関心を集めていた。華々しい現実に対応して、研究者の側も日本企業の経営・生産管理手法の移転可能性あるいは技術移転の問題に関する多くの調査研究を行ってきたのである。

今日、長引く日本経済の不況の中とともに、日本の産業と企業に対する悲観的な見方が強まっているといえよう。しかし従来の研究や議論の関心事であった、日本企業の技術や経営管理手法の国際的な移転可能性という問題は、日本の企業システムそのものが変化しているといわれる現在においても強い関心を持たれてよい。なぜなら昨今における日本の企業経営の変化は、やはりグローバル化ないしアメリカナイゼーションという現象と大きく関わっているからである。今日の日本企業システムの変化が全面的なアメリカ型の企業経営方式への転換を意味するのか。それとも、過去の歴史がそうであったように、アメリカナイゼーションの一時的な流行とその過大評価への反動を経て、連続性を残しながら部分的な変質を遂げるのか。こうした国内における日本企業の変化は、日本企業の海外経営の変化とも何らかの関わりがあるはずであろう。

本稿ではこうした問題関心に基づいて、日本企業の多国籍化を捉える分析枠組みの構築を試みる。

しかし、日本企業の多国籍化と経営管理手法の移転可能性を探ることが依然として有益な課題であるとしても、その分析枠組みは主観的な価値判断から独立したものにならない。なぜなら、まず日本の製造企業は依然として活発な海外直接投資を行っているが、その母体となる日本経済自体の低迷という現象を避けて通ることはできないだろう。さらに日本企業の多国籍化に関する調査研究の多くは、日本企業の海外経営の主な側面を日本の方式や製品のそのままの持ち込みである「ジャパナイゼーション」としてとらえ、しかもそれに対して肯定的な評価を行っていたと思われるが、最近では掌を返したようにコーポレートガバナンスや人事労務管理におけるアメリカ的な市場原理の導入が活発に議論・検討されている。

そこで我々がさしあたり明らかにしたいのは、日本企業の多国籍化、そして日本企業の経営管理手法の移転可能性を研究する上での新しい視角とは何か、そしてその従来との相違は何かということである。新しい視角は、従来のような「日本的と何か」ということよりも、経営管理手法の移転のプロセスと、そこに内在する論理（何が移転されたのか、されていないのか、移転の促進要因や阻害要因はなにか）を明らかにすることに焦点がおか

れる。

第1節 先行研究とその問題

1. 組織の経済学と多国籍企業

多国籍企業論は一国内の企業経営研究から独立した独特の一分野を形成してきたが、その理由は、企業の組織や戦略に対して国ごとの政治や地域特性の差が重要かつ複雑な影響を及ぼしうるからである。そして従来の多国籍企業論の学説史上では、企業（資本）が国を超えて活動を展開しようとする動因の解明、つまり多国籍化の動機に多くの関心が集まっていた。

スティーブン・ハイマーは、かつて証券投資論との区分が明確でなかった多国籍企業論の分野に、組織の経済学を取り入れようとした先駆者である¹。ハイマー (Hymer [1979]) はまず、海外直接投資の動因を従来の証券投資論で説明されてきた利子率ではなく、コスト、製品差別化、大規模の利益から成る「企業特殊的」優位性に求めた。さらに後年のハイマーは多国籍企業の内部組織における垂直的分業に次第に関心を深めていった²。ハイマーによれば、そのような垂直構造は多国籍企業のヒエラルキー・モデルとして提示され、日常的な現業活動に関する意思決定、それらを統括し監督する機能、世界的な意思決定と計画に関わる機能という3層の意思決定機能が、現地子会社、地域統括会社、本社に階層化されるという構図が示された。ハイマーはこうして、多国籍企業内部の組織階層が企業と国民国家の経済的利害の対抗関係を具現し、世界経済における意思決定と消費パターン内の階層を規定すると捉えていた。このような後期ハイマーの見解は従属理論ないし企業内国際分業に関する議論に受け継がれていくことになった。

多国籍企業組織に関するハイマーの先駆的な研究はJ. H. ダニング「折衷理論」(Dunning [1993], 76~86 ページ) によって広がりを見せるが、さらに80年代に登場したいわゆる「レディング学派」の内部化理論によって、再度、理論的純化を試みられることになる。内部化理論は取引費用の観点を導入する一方で、直接投資の動機から立地的要因を含める見解を除外し、内部化要因によって説明しようとした（内部化理論のエッセンスはRugman [1980] に要約されている）。彼らは取引費用理論をはじめとする組織の経済学を、多国籍企業論への応用、特に多国籍化の動機の説明に関して援用しようとしてきた³。以来、内部化理論が問題としてきたのは、直接投資・輸出・ライセンスの選択関係という国際的に拡張された「企業組織の境界」であった。

だが内部化理論が提起した多国籍企業論への組織の経済学の導入という方法をさらに深化させるには、多国籍化の動機の解明だけでなく、多国籍化した後の組織の構造、つまり組織の統合度と資源移動という問題を取り込む必要がある。なぜなら、組織は権限関係の

存在と情報の迅速な移動性によって、明らかに市場と異なる取引機構を持つからである。もっとも最近の研究を追っていくと、多国籍企業の組織に関する研究の進展が見られる。以下、順を追って検討していきたい。

2. 組織の統合度

(1) 集権化と分権化

多国籍企業における組織の統合度に関する従来の見解は、ハイマー、ストップフォード (Stopford[1972]) がチャンドラーの多角化組織に関する枠組みを援用しながら主張したように、集権化を基本的なモデルとするものであった。たとえばストップフォードは、チャンドラーが国内大企業の多角化を論ずる際に取り上げた職能別組織から事業部制へという発展モデルに加えて、新たに地理的多様性という要因を持ち込み、多国籍企業の組織発展段階をモデル化しようとした。

ところがストップフォードらの集権化=ヒエラルヒー・モデルに対して、G. ヘドランド (Hedlund [1994]) は組織間の意思決定やコントロールの所在に焦点を当て、柔軟な組織を持つ多国籍企業の組織モデルを提起した。彼は特に EU 域内のヨーロッパの多国籍企業を想定し、意思決定の権限が分散されたネットワーク型多国籍企業として、組織の分権化の進んだ「ヘテラルキー (heterarchy)」モデルを示した。

さらにバートレット=ゴシャル (Bartlett and Ghoshal [1989]) は多国籍企業の類型化を進め、欧米日の多国籍企業の類型に理念的な「トランスナショナル」を加えた四類型を示した。彼らによれば、日本企業は世界規模での効率性、欧州企業は現地条件への適応、アメリカ企業は知識の効果的な移転という、それぞれ三つの特徴的な組織遺産を持っている。彼らによれば日本の多国籍企業の特徴は中央集権的な組織にあり、輸出のような本社中心的な海外事業展開では優位を発揮するが、ヨーロッパ系企業に比して現地への適応、米国企業に比して知識の移転という面では優位性を持たない。

バートレット=ゴシャルは3つの異なる産業において米欧日の多国籍企業を比較しているが、その問題設定の一つは、優れた技術力・高能率プラント・堅実なマーケティング力を持つ日本企業がなぜ東アジア市場で行き詰まっているのかというものである。彼らはこれに対して、根本的な問題は製品そのものやマーケティング戦略が不適切ということではなく、それぞれの市場の違いを理解して適切に対応していく力がないことであると結論づけている⁴。彼らの見解によれば、効率的ではあるが集権的な日本の多国籍企業は、親会社に意思決定の権限や知識を集中しようとするあまり、現地条件の変化に機敏に対応したり、現地で生じた技術革新を全社で共有したりすることに不得手であるという。その実証面での検討は別の機会に委ねるとして、彼らもまた類型化を通じて従来の集権化モデ

ルからの相対化を図っているのである。

こうした多国籍企業の類型の多様化とは別の観点から、ヨーロッパやアジアにおける経済統合の進展にともなう「地域統括本社」の設立を新しい一種の分権化として注目する研究の新しい流れがある⁵。このように多国籍企業組織の捉え方は、集権化を基本とする発展段階論から、集権化と分権化の双方、およびその2者択一だけでない様々なバリエーションを含むものとなってきている。

(2) 組織の統合度と市場

組織にとって望ましい組織の統合度は、そこで行われる意思決定の内容（戦略的な意思決定が行われるか、管理的な意思決定が行われるか）によって異なる。海外への進出・撤退や所有政策などの、長期的な海外展開の方向を決定づけるような、いわば戦略的な意思決定は、集権的に行われることがふさわしいだろう。だが、企業が国境を超えて活動する場合、各地域における環境条件の多様性は広がっていき、集権的な意思決定による対応だけでは必ずしも効果的ではなくなるだろう。ポーター（Porter [1990]）は個々の国・地域での企業間競争、関連産業、市場、政府の役割を国の競争優位の決定要因として位置づけたが、多国籍企業の活動、特にその現地での管理的な意思決定については、これらの環境条件に多く規定されることになる⁶。現地での生産管理、マーケティング、人事管理のような管理的な意思決定については分権化がふさわしい場合がある。

とりわけ市場へ働きかけと対応、つまりマーケティングに関する意思決定は、国によって異なる状況の相違に大きく左右されよう。ポーター [1989] によれば、国際展開の特質に着目すると、あらゆる産業は「グローバル」型と「マルチ・ドメスティック」型に分けることができるという。後者のタイプの産業では、買い手に近い諸活動（販売・マーケティング・及び開発の一部）が競争力の鍵を握り、競争力が国の固有の条件によって左右される。現地への対応の必要性和分権化の有利さはマルチ・ドメスティック型産業で如実に表れる。

ポーターはもっぱら「グローバル」型産業を分析するために「マルチ・ドメスティック」型産業を研究対象から除いていくが、現在の多国籍企業にはマルチ・ドメスティック型産業から発展した業種は決して少なくない。しかしこれに対して、既存の多国籍企業論の限界と見られる要素の一つが現地レベルでの分析の弱さにあることは、しばしば指摘されるところである。しかも日本企業の多国籍化の課題はマルチ・ドメスティック型の産業に強く表れている⁷。このことは、最も際立っている特定産業だけでなく、多国籍化に関して複数の異なる特徴を持つ産業の分析が必要であることを示しているのである。

3. 経営資源の移動

(1) 経営資源移転説とその限界

多国籍企業の最も重要な機能の一つは、市場メカニズムとは違う原理をもつ組織の調整によって、進出先へ経営資源の移転を行うことである。ペンローズ＝小宮の経営資源移転説⁸以来、こうした多国籍企業による国際的な経営資源の移転の重要性は常に指摘されてきた。しかし経営資源移転説は、主として直接投資の経済的効果を説明するためのものであり、そこでは経営資源の移転を促進する要因は何かという問題意識は、必ずしも重要ではなかった。

経営資源の移転を促進する要因についての既存の最も標準的な説明は、バーノン (Vernon [1966]) のプロダクト・サイクル説であろう。多国籍企業の直接投資行動に主眼をおいたプロダクト・サイクル説は、先進国 (アメリカ) にある本社が技術革新の源泉となり、製品と製造工程の成熟・標準化というライフ・サイクルの変化と共に、標準化された技術が他の先進国や発展途上国の現地子会社に移転され、現地生産がなされていくという枠組みを示している。しかしプロダクト・サイクル説も、経営資源の移転プロセスそのものを捉えることを意図してはいない⁹。

(2) 技術と組織能力の移転

経営資源の移転プロセスを捉える枠組みとして、技術移転を取り上げよう。もちろん、経営資源は技術に限られず、様々なものを含んでいる。ここでは特に、技術革新の成果や能力、そして経営管理上のスキル、つまり技術・経営手法の移転を問題とする。

技術移転という用語は、様々な対象を含んだ幅広い概念として用いられる。「技術」とは、古くから機械装置とそれを動かす人的管理組織、情報として定義されてきた¹⁰。さらに、機械と人的によって作られる製品自体も「技術」に含まれると考えられる。そうすると概念上はプロセス・イノベーションだけでなく、プロダクト・イノベーションの成果と能力も、移転される技術の内容に含まれると考えられる¹¹。

次に「移転」とは、技術がその出自と異なる文脈において普及・獲得されることとして定義されよう¹²。通常、技術移転は長期継続的なプロセスを通じて行われるが、それは技術には必ずしも明文化されない「ノウハウ」を含むからである¹³。技術移転の経路としては、技術供与側の関与が大きい順に並べると、直接投資¹⁴、技術提携、専門家の派遣、プラント輸出、リバース・エンジニアリング等が考えられる¹⁵。

生産や開発に関わる能力の移転のためには、機械装置とそれらを効率的に運営する管理組織や技能を移転する必要がある。だから技術移転とは、製造工程や機械設備などの物的要素と、それを動かすための管理組織や、集積された技能など知識の両方を含む。知識は継続的な移転過程を経て定着していくのであり、いったんプラントが立ちあげられた後も

改良の過程を経て蓄積されていくものとして捉えることができる。

こうして経営資源の移転は、技術の移転だけでなく、技術に関わる組織能力の移転として捉えることができる。組織能力という概念は様々な意味合いによって使われているが、第一のタイプの「組織能力」概念は、チャンドラー(Chandler [1990])によって示されるような、経営管理に関わる経営者組織に体化された能力である。チャンドラーは、組織能力を形成するのは生産・流通及びそれを統合する管理組織への投資であると述べているが、その組織能力とは、単なる「規模の経済」ではなく、「範囲の経済」を実現するために必要である。「範囲の経済」を実現するためには中間材料の流れを一定に保ち、生産設備を安定的に利用しなければならない。そのような流通・生産の流れをうまく統制するためにはミドル及びトップの経営管理者が鍵を握る。そこで、彼の見解を敷衍すれば、組織能力とは外部環境への柔軟な対応能力であり、そのための諸機能（生産・研究開発・マーケティング・財務）の管理的な統合である。第二のタイプの組織能力とは、機械設備を運営するための人的作業組織とその管理機構である。経営管理学説上ではF. テイラーの科学的管理法以来、関心の対象となっている領域であろう。このタイプの組織能力もやはり外部環境への柔軟な対応能力を必要とするが、その主要内容は柔軟な対処を可能にするような作業組織単位の管理体制、組織単位の技能、技能形成を可能にする従業員へのインセンティブづけであろう。親会社から子会社へ、あるいは企業間を通じた移転の対象になるのは主として第二のタイプの組織能力であり、第一のタイプの組織能力は、企業内での調整を通じて、その移転プロセスに影響を与えることになるだろう。

(3) 状況への適応

技術や組織能力の移転が受入側に与える影響としては、直接的効果、つまり、製品の販売に関わる管理手法を始めとするマーケティング手法の移転、作業者の訓練を含む生産管理の移転、原材料・部品の現地調達、現地子会社での研究開発・設計の実施、そして間接的効果、つまり新しい企業家の参入による新規市場の開拓、現地の企業に対する競争・模倣圧力が考えられる(Quinn[1969])。

発展途上国における市場開拓の困難性は、生産技術だけではなく、製品を市場に投入するためのノウハウが移転されにくいことにも起因する。生産技術の移転と共に、生産技術を商業化に結びつけ、普及させるための経営手法、つまり、製品の仕様を需要に適合させるような製品開発や、流通チャネル・広告宣伝・価格政策等の広い意味でのマーケティング能力を環境条件の異なる国に定着させることができなければ、現地での事業活動を全面的に展開するのは困難である。

つまり環境ないし経済「制度」が国によって異なるということが、技術及び組織移転の障害要因となるということである¹⁶。「制度」についての理論的な説明は必要であろうが、さしあたりここでは、制度を流通慣行・労使関係のような経済的な取引行為に関わるもの

として捉える。流通は商品の取引の連鎖であり、労使関係は労働力という「商品」に関する取引関係である。いずれも商品の取引という点で共通性があり、これら商品の取引にまつわる慣行が制度を構成している。制度の多様性は、取引が継続的に行われる領域である取引圏どうしの歴史的な経路の相違に起因している。さらに、歴史的に見れば企業組織は制度に埋め込まれて (embedded) いる。つまり企業組織は、少なくとも歴史的に初発の状態では制度の制約を免れていない。それゆえ、発展途上国の企業経営における興味深い問題は、先進国からの技術・経営方式の導入と、その現地の条件のもとでの変容プロセスにある (米川・小池編[1986])。

企業が進出先の現地市場に適応していく過程では、本国と同様の流通・広告政策を採るのではなく、程度の差はあれ、製品戦略、価格政策、流通チャネル、販売促進等の広い意味でのマーケティング¹⁷を変化させる必要が生じる。特にマーケティング、及びマーケティングと生産との接点である製品開発といった機能についての現地への適応は、ある場合には重要であり、製品の仕様は国や地域の固有な条件にあわせて変更される必要がある。同時に、労使慣行の相違に起因する人事管理の変更が求められる。こうした行動は、現地の競争環境や産業連関という経済的要因だけでなく、前述の制度条件の相違への対応を意図している。

さて、こうした状況への適応を円滑に行うことができるかどうかは、前述の組織の統合度 (集権一分権) という問題と密接に関わってくる。現地への適応能力は、外部環境としての制度への対応能力であり、その能力を発揮するためには企業の諸機能 (生産・流通・研究開発・マーケティング等) を現地ごとに統一する必要がある。だから、親-子会社関係の分権化、つまり、現地子会社が親会社に対して現地市場に適合するための諸活動に関してどの程度自主性を持っているのかどうか¹⁸が、現地子会社の適応能力に重要な影響を与えることになるだろう。

4. 日本企業の組織能力とその移転可能性

(1) 日本企業の組織能力

内部組織における取引が市場における取引と異なるのは、取引主体間に権限関係が生じることである。企業組織の内部では、コントロール (監視) と共にインセンティブが、従業員から労力 (effort) を引き出す重要な取引手段となる¹⁹。

日本の企業組織内部や企業間のインセンティブについては、「日本的経営論」や日本企業の生産組織に関する研究の中で精緻な実証研究が行われてきた。多くの場合、日本企業内のインセンティブは、いわば集団主義的な効率主義とみなされる傾向にある。前述の安

保らによる「日本的生産システム」に関する分析は、例えば板垣が作業長の役割について指摘²⁰するように「現場主義」概念を中核に据えている。確かに、職場単位の作業組織における「現場主義」は生産と経営における柔軟さをもたらしたと見なされよう。もっとも、職場単位の集団的なインセンティブを与えるだけでは、柔軟な組織は常に暴走する危険性を孕んでしまう可能性がある。だが、石田らの精細な観察が明らかにしているように、日本の生産職場では、こうした柔軟性は階層的なインセンティブ・システムによって統制される傾向にある。日本の企業組織における柔軟性とヒエラルキーの両立という視点は、今や詳細な調査によって明示化されつつあるとあってよい。

本稿の関心は、このように捉えられてきた日本企業の組織能力の、国際的な移転可能性を調査し、その普遍性ないし特殊性を探ることにある。

(2) 移転可能性

日本企業システムないし生産管理手法の国際的な移転可能性に関する実証研究については、すでに多くの先行研究が存在する。とくに海外工場の比較調査に関しては、世界各国への発電プラントの移転にともなう労使関係や技能への影響に関する司馬 [1973] の国際比較調査、英国日系企業の管理組織に関する高宮 [1981] の調査が先駆的である。

高宮は、日系企業の労働生産性や製品品質の優位性は機械設備によるものではなく、生産管理や労務管理面での様々な組織的慣行に原因があると指摘した²¹が、そこから多くの海外日本企業に関する調査研究が派生した。その中でも、安保らによる一連の調査研究²²はひとつの水準となっている。安保グループの調査は、生産技術の移転をもっぱら「生産システム」の移転の側面から捉え、生産システム・経営システムにおける日本型とアメリカ型を類型化し、日本型がどの程度海外で実施されているのかを「適応-適用アプローチ」によって計ろうとした。同種の日本的経営・生産システムの移転に関する調査は数多くなされているが、方法面で特徴的なのは、現地語による現地従業員へのアンケートを幅広く行った Ichimura and Yamashita [1985]²³、欧米系企業へのアンケートを行った白木 [1995] であろう²⁴。

特に技能形成に焦点を当てた調査として、小池和男らは、技能移転の度合いを測る目安を、現場の関与の大きさによって「変化と異常への対処」を迅速に行うことが出来る「統合方式」の移転の度合いによって捉えた(猪木・小池[1987], 小池・猪木・藤村[1985])。彼らは、技能移転が進んでいる職場では、職場での実地訓練(OJT)主体の人材形成の方法を取っている点で日本企業と東南アジアの企業には共通性があるが、同時に小さな差異性が見られると述べている。つまり、ある程度の職務範囲の広がりを持ってOJTが行われていることは共通するが、OJTの幅の広さと深さについては、現地系企業の工場に比べ、日系企業の工場や日本の工場の方が優っているとした。こうした観点は小池が日本の職場調査に基づいて展開した「熟練論」の延長線上に立っている。

ほぼ同様の観点からタイに限定した調査としては、タイの日系企業における品質管理技術の移転に関するアンケート調査を行った中川 [1995] がある。中川は日本企業には「日本型技術移転」といいうる特色があるとし、それを「現場志向の非公式型 OJT」として捉えている。それは生産現場での移転を中心とするボトム・アップ型であり、研修やマニュアルよりも OJT を重視する技術移転方式である。その限界としてホワイトカラーへの対応の欠如や研究開発機能の移転の弱さを指摘している。

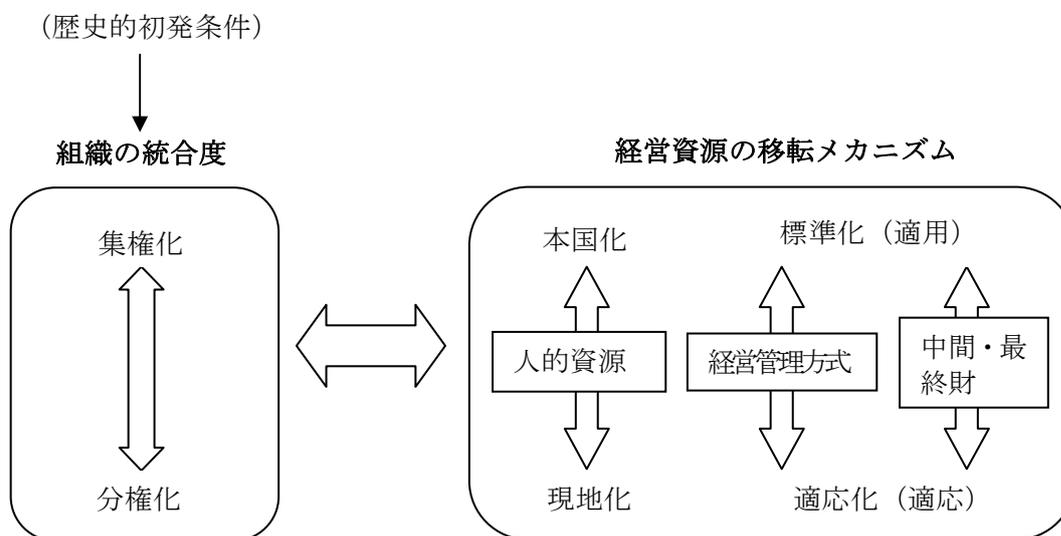
これに対して、技能形成に加えて石田らのような作業組織へのインセンティブと統制に着目する視点からの調査は、海外調査に関しては依然として数少ない。だが、日英自動車工場を比較した Elger and Smith [1994] ²⁵ は、調査の精細さという点ではともかく、海外日系工場における原価管理システムの移転の重要性を指摘したという点では注目される。トヨタ及び東芝のインドネシアにおける生産管理技術の移転を扱った Nakamura and Wicaksono [1999] は、技能に注意を払いながらも、作業長によるチーム組織への職務の割当を中心とする管理体制を指摘した。中国の電子・鉄鋼産業を調査した松崎 [1996] においても、やはり技術移転に注意を払いながら、技術移転を促進する組織的枠組みの移転にも関心を払っている。

ところで、上記の調査は自動車・電機等の組立産業の生産職場に関するものが多く、したがって、ほとんどの場合、組立ラインにおける歩留まり、タクト・タイム等のライン・バランスの向上を技術移転の主要な指標としている。組立ラインにおける作業者の能力向上と生産管理技術の定着という、生産職場の領域に的を絞り、技術移転の問題を扱っているのである。これに対して、装置産業に関しての優れた先行研究は極めて少ないが、セメント産業におけるプラント輸出の問題を扱い、多くの発展途上国でプラント立ち上げ後の操業率が低下していく原因を、作業者の技能だけでなく、現地での部品やエネルギー供給体制等、工業化の社会的能力と結びつけて論じた高林 [2001] は、分析焦点の絞り込み方や、多くの企業内資料を用いている点で、優れた研究といえるだろう。装置産業に関しては、作業者の熟練以外に部品供給体制を含めた、広い意味でのメンテナンス能力に考察が及んでいることに注意したい。

第2節 分析視角

前節までの先行研究のサーヴェイは、分析視角を提示するための準備作業である。本稿の目的は、日本企業の多国籍化の特質をとらえること、特に日本企業の優位性である技術と組織能力を、どのように環境条件の制約の中で海外に移転しているのかを明らかにすることである。この目的に照らして、どのような分析視角が必要となるかを述べていきたい（図1参照）。

図1 分析視角



出所) 筆者作成。

(1) 多国籍化の動機と組織—集権化と分権化

多国籍企業は、一方では世界的規模の効率性を達成しようとするが、他方では国（地域）ごとの状況の違いへの対応を迫られる。この一見二律背反するような目的を追求することこそ、多国籍企業の組織としてのユニークさがある。ところが従来の欧米の多国籍企業論（史）に関する研究は、前者に重きをおいた分析を行っており、後者、特に現地子会社の組織に関する分析を軽視してきたといえよう。

しかし企業の多国籍化の歴史的経緯は、いわば「国際化」から「グローバル化」へという経緯をたどっており、「グローバル化」の段階では両方が重要な課題となってくるのである。つまり、企業は最初の「国際化」の段階では本国の経営管理手法を一方向的に移転しようとするが、やがて現地サイドからの反発を受け、本国を始めとする個々の地域での現地化を行い、その上に世界的な企業戦略を積み重ねることによって、国籍が意味を持たなくなる本来の「グローバル化」に近づいていくのである。技術移転や新規市場の開拓、企業間競争の展開は、現地ごとの対応から始まる傾向にある。製品開発やマーケティング等の現地市場への適応能力も含めた経営管理能力の移転は、全社的な方針だけでなく、現地・地域での事業活動とも深く関わっていることになる。

もちろん、一方では、本社サイドは子会社の現地での活動方針や、場合によっては存在そのものを規定している。そのままではばらばらになってしまう現地の活動を統合する戦略と組織が必要とされるのである。そこで、本社サイドの視点から海外展開の動機とプ

プロセスを叙述し、その中での個々の現地子会社の役割を明らかにすることによって、従来の多国籍企業論的アプローチでは見落とされていた観点が開けるものと考えられる。具体的には、全社的な企業戦略と企業組織は次のように捉えられる。

第一に、国内事業から海外事業への発展のプロセス、特に海外への進出の動機に焦点がおかれる。海外進出の動機については、既存の多国籍企業論を参照基準にすると、企業特殊的優位性、立地、内部化、そして競争相手の行動という4つの要因が考えられる。あらかじめひとつの理由に絞り込むのではなく、企業を多国籍化の直接的原因、輸出、ライセンスリング、直接投資という国際ビジネス形態の変化、そして長期的に多国籍化を推進した理由について、これらの要因を念頭におきながら分析がなされるべきである。

第二に、親-子会社関係を始めとする、海外事業組織がどのように構築・運営されているのか。海外事業全体の戦略が形成されるプロセスに対応して、組織の編成がどのように行われたのか、その歴史的な推移に関心がおかれる。多国籍化した組織は、世界的な規模の経済性を追及すると同時に、進出先の市場や従業員に対する現地適応にも対応しなければならないが、そのような一見矛盾する対応をどのように行うべきなのだろうか。この問題への対処を探るためには、地域統括会社、域内国際分業、アジア・ブランドの展開等、アジア地域全体を統合するような地域統括戦略に特に関心が払われる。

上記のような作業を通じて、事例企業のグローバル化に向かう、もしくはそれを妨げる論理が明らかにされる。

(2) 市場への対応—標準化と適応化

多国籍化の直接的引き金がなんであるにせよ、それが長期的に継続するならば、そこには何らかの企業特殊的優位性（競争優位）が移転されているはずである。そこで、競争優位の移転のプロセスをより綿密に明らかにするためには、企業の優位性を詳細に明らかにするための機能別の分析が望ましい。

マーケティングは機能別分析のひとつの柱である。多国籍化する企業としては、国際的なマーケティング活動を行う際に、各国の条件に合わせた現地への適応を図るか、あるいは世界的な効率化のために製品やマーケティング活動を標準化するか、という2つの方向性が考えられる。言い換えると、これは本国内での競争優位をそのまま移転するのか、それとも現地に需要特性に合わせて変更するのかという方向性として捉えることができる。

このように書くと、直ちに次のような反論が予想される。標準化こそが企業にとってもっとも望ましく、消費者を動かして標準を作り出すのが最も効率的なマーケティング方法ではないかと。確かに、世界的規模での効率性を達成することができるのであれば、標準化のメリットは大きい。現実の市場が必ずしも標準化しておらず、多様性を残しているとしても、企業は需要サイドの立場から消費者の嗜好を作り変えることも可能であろう。

しかし標準化を至上とする見方に対しては、いくつかの疑念を投げかけることができる。

第一に、消費者の嗜好は緩慢にしか収斂しないということである。情報技術の普及は一見嗜好の標準化を推進しそうである。しかし、情報技術が高度に発達し、ソフトウェアが情報産業の中心的存在になればなるほど、生産者としての企業は地域ごとの言語などのサービスへ対応することが必要になるし、一方では従来は特殊な嗜好を持つ消費者を対象にしていた企業（個人も含め）も、世界的に情報を発信し、ビジネスチャンスを拡大することができるようになる。

第二に、筆者が想定している日本企業は、消費者の需要を作り変えることができるほどには、世界市場において高い市場地位を占めていない。むしろ世界市場においては後発参入者であり、先発企業が見落とししたニッチな市場を拾っていかなければ、参入の糸口を掴むことはできないのである。

第三に、マーケティング活動は広い範囲にわたるので、緻密な分析のためにはいくつかの要素に分割してみせる必要がある。いわゆるマーケティングの4P(product, place, promotion, price)は、実務的な観点からだけでなく、企業分析を行う場合にも有用であろう。マーケティング活動を分割する際、特にマーケティングと他の活動との接点、特に応用的な製品の開発と物流は、標準化を追求する上で重要な意味を持っている。逆に、市場に近いマーケティング活動は制度条件の異なる地域ごとに適応化される。

このように考えると、結局のところ、企業が一律的に需要を作り出すとみるのではなく、企業と需要の力関係に注目していく視点こそが必要である。そのような視点は本稿における標準化—適応化として示される。さらに、標準化—適応化の程度は、次のように細目にのそれぞれによって異なるだろう。(1)製品政策。製品ラインの構築や製品価格政策、現地での製品開発方針。製品開発の核心となるのは配合技術であるが、日本で開発された製品がどのような技術上の優位性を持ち、それがどのような意図で現地に移転され、実際に優位を発揮したのか。さらに、単に日本の製品を移転するだけでなく、どのように現地の市場特性が把握され、配合技術を中心とする製品仕様の変更が行われたのか。(2)現地での物流網の構築のプロセス。物流網の構築が販売力の強化にどの程度訳だったのか、そして現地のパートナーや流通業者との関係はどうであったのか。(3)広告宣伝政策。現地子会社における広告宣伝投資の趨勢、製品ごとの広告投資の分配。(4)販売・マーケティング要員の教育訓練。特に現地の販売・マーケティング要員が果たした役割。

(3) 生産技術の移転—適用と適応

生産管理を含む生産技術の移転プロセスを分析することは、製造業を分析対象とする場合には欠かせない。例えば、現地の生産拠点において柔軟な生産体制が取られ、適切な製品や中間原料が迅速に供給されることは、マーケティングの適応化を成り立たせる前提条件となる。

生産技術の移転は、単なる機械設備などの非体化(unembodied)技術の移転ではなく、それらを利用するためのノウハウ、つまり機械設備の改良や、生産性や品質を高めるため

の生産管理といった知識や管理組織の移転を含む。生産技術移転のプロセスでは、まず機械設備等の非体化技術がどのように現地に移転されているのかを踏まえた上で、生産技術がどのように移転されているのを問題とする。

生産技術の移転がどの程度まで行われるのかは、移転する側の生産に関わる経営戦略によって相当程度規定される。それは第一に、企業内の生産拠点の立地や国際物流などのグローバル・オペレーション（国際生産）戦略である。第二に、事例企業の生産活動に対する基本的な生産管理方針である。例えば、企業が現地の従業員の技能に期待しないのであれば、多少のトラブルを織り込んだ生産管理体制を構築し、その欠点は徹底的に設備の自動化を図ることによってある程度補うことができる。他方、トラブルを徹底的に減らし、変化や異常へ対応する柔軟な生産体制を維持するのが目的であれば、一定の労力と時間を割いて教育訓練を施す。このように企業がどのような生産戦略を持っているのかを明らかにするには、ひとつの工場を仔細に観察するだけでなく、他の工場との比較や関係に注意を払う必要がある。したがって、企業内国際分業上の位置づけ、現地での競争・取引環境、産業特性の3点が、経営サイドの方針を介してどのように生産現場に影響を与えたのか、というのがさしあたりの大きな論点になる。

このように事例企業の生産戦略を明確にした上で、その生産技術の移転のプロセスと、それがどの程度現地に移転されたのかが明らかにされる。生産技術の移転の成果を図る指標は産業によって異なる。ここでは化学産業における生産技術の移転を取り上げよう²⁶。化学プラントの目的は、安全を最優先し、最低限のコストで狙いの品質を有する製品に必要な量だけ生産することであり、そのための原価管理・品質管理・現場作業管理・設備管理等の生産管理が必要とされる。一般に研究開発から生産までの手順は、基礎技術開発・事業化FS（フィージビリティ・スタディ）・工程及び設備の基本設計・詳細設計、プラント建設・試運転・生産という段階を追って行われる。化学プラントは設計・建設・運転・保全といった手順を経て運営される。実際の生産活動が始まれば、設計段階では予見できなかった、現場での変化や異常への対応、機械設備の改良・微調整や保全活動が重要になってくる。生産技術は、そのような開発から生産への一連の活動の中に位置づけることができる。

生産の実行に至るプロセスは、必ずしも一方的な上流から下流への情報の移動を意味するのではない。下流の生産に近い領域に知識の移転が進むにつれて、新たに独自の問題が生じ、最初の見取り図で描かれていたことが修正される。この点に注目すれば、生産技術が定着していく過程とは、そのような生産活動を実現するための様々な修正能力が技術の受け手に備わっていく過程と見ることができる。このような分業体制の中で、現場作業者は設計段階で織り込めない「予測・予知」技術のカバー役としての役割を持つ。現場作業員や保全スタッフには、プロセス異常・設備異常等の異常、生産体制の変動への的確な対処能力が求められることになる。日本人派遣者の推移・操業率・トラブル件数が、そ

の定着の度合いを測る数値的な指標となりうる。

(4) 組織能力と人事管理

人材管理は、マーケティングと生産技術双方の移転プロセスに大きな影響を及ぼす。現地の従業員に対してどのような動機づけ（インセンティブ）と統制（コントロール）を行っているのかは、マーケティングや生産技術の移転と、その成果に影響を与えるはずである。教育訓練は知識を移転する一つ的手段と考えられるが、教育訓練の成果と現地従業員の採用と定着の度合い、企業組織内での昇進・昇給といったインセンティブの仕組み、長期的な雇用関係のもとでの統制の仕組みは、移転の成果を決定づける。

組織を存続させるための各種の方策、教育訓練や採用・昇進管理や動機づけには、各国の教育制度や労使関係という制度的要因が影響する。制度的要因の異なる国で、日本企業がどのような人事管理方針をとっているのかについては、日本の方式を持ち込むのか、現地の制度条件に順応するのが、課題となる。その際、特に現地への順応を目指すときに鍵となるのは、人材、特に経営陣の現地化である。

人材の現地化という問題について、特に日系企業においてしばしば指摘されるのは、本国側と現地側との間を仲介する中間管理者層の重要性である。日本の作業組織においては、集団的なインセンティブの中で形成された。しかし、制度的条件の異なる他国では、それが機能するのかどうかというのも、一つの大きな論点である。

(5) 多国籍化の論理—統合的な視角

最後に、上記の視点を統合し、改めて事例企業の企業としての性格や産業特性を踏まえながら、その多国籍化の動機と組織・戦略の特徴を明らかにする作業に移ろう。

上記の4つの視点は大括りには国際事業全体の企業組織や企業戦略に関するものと、子会社の経営管理に関するもの（人事管理、マーケティング、生産といった機能の調整についての意思決定）に分かれる。

標準的な大企業モデルでは、トップマネジメントが長期的な企業戦略を規定し、企業戦略が企業組織やトップマネジメントの下位に位置する管理的な意思決定を大きく左右するとされている（Chandler[1962]）²⁷。しかし本稿では、企業戦略が企業組織を一方的に規定するという見方は取らない。むしろ組織の属性を歴史的初発条件に影響された、直ちには変わらないものとして捉えようとする。「多国籍企業」といえども、出身国の中で形成してきた組織の影響を、特に国際展開の初期には免れることができないと考えるからである。多くの国際化しようとしている日本企業は、直接的には明確な戦略というよりは必要性に迫られて多国籍化に踏み切り（企業組織→企業戦略）、多国籍化戦略が現地状況の要請によって修正される（環境条件→企業戦略）という繰り返しを経験している。こうした組織・戦略・環境の間の長期的な力関係の変化を把握したいために、本研究の枠組みは動

態的なものとなり、歴史的な事例研究としての性格を帯びることになる。

ただし、多岐にわたる地域、多岐にわたる機能を一つの枠組みによって統合しようとすると、いくつかの問題が生じる。生じうる諸問題と、それに対する筆者の対処方法は以下のようなものである。

第1に、マーケティング、生産技術のそれぞれにおける資源移転のプロセスが、現地子会社の立地国における制度の差という要因によってどのように違っていたのか。この問題を実証的に明らかにするのは、いうまでもなく困難である。標準化（適用）－適応化（適応）という指標は、生産とマーケティングの両方を捉えるのに適した見方である。なお「適用」という言葉と「標準化」という言葉の持つ意味について留意したい。本稿では「標準化」を、製品を含んだマーケティング方式の共通化という意味で用いる。これに対して「適用」は工程（部品）と生産装置の本国方式への統一である。だが、違いはそれだけにとどまらない。適用－適応は、本国式の持ち込み、ないし現地の条件に合わせた変容をさすが、標準化－適応化は、本社に限らず、場合によっては本社、対象子会社どちらにも属さない、第3国の方式への統一ないしその逆を意味する。それゆえ標準化－適応化は、現象的ではなく、より意図的な設計に基づくものと考えられる。

第2に、マーケティングと生産技術は、経営全体のプロセスの中でお互いに関わっている。例えば、マーケティングにおいて効率化を維持しながら適応化が図られるためには、生産技術がより標準化されていなければならない。事例企業のマーケティングと生産技術それぞれの特質を明らかにするためには、複数の（最低限2か国の）子会社、および本社を取り上げて比較を行う必要があるだろう。日本企業サイドからの分析に主眼をおくにせよ、地域研究の蓄積も活用し、場合によっては地域研究に接近して現地調査を行うことも、もちろん必要である。

第3に、事例企業を評価づけるに際しては、本国市場ではなく、世界市場やアジア市場における競争上の地位、生産などの個々の職能別にみたパフォーマンスを知る必要がある。この点を明らかにするためには、国際事業展開に関する日系・欧米系の同業他社との比較をできる限り行う必要があるだろう。

第3節 事例研究の意味

最後に、事例研究という手法が持つ方法的な問題について検討したい。なぜなら、上記の分析枠組みは事例研究を念頭におき、ファクト・ファインディングを拘束しすぎないものになっているからである。

いったい研究者が企業について個別的な事例研究を行うことに、いかなる意義があるのだろうか。前節で見られたように、海外日系企業に関する既存の実証研究の多くは、デー

タ分析もしくはデータ分析をベースとする簡単な事例紹介に基づいており、そもそも小数の事例を深く掘り下げた研究の数は限られている。

大量のデータ観察及びそれに基づく統計分析と個別事例分析は、社会科学における二つの対立する方法論として見なされがちである。ここで社会科学そのものの方法論を論じる余裕はないが、筆者は、企業研究において事例研究が意味を持つ場合として、以下のような場合を提起したい。もし社会現象が一定の条件のもとで繰り返される「法則性」を完全に持つのであれば、大量のデータ観察・それに基づく統計分析という演繹的方法是に有効な手法となるだろう。しかし社会現象を変化させるのは必ずしも「法則」ではなく、しばしば時代背景やチャンスという「偶然」である。もし社会現象の分析を、あたかも実験室で再生可能な自然現象の分析に対するのと同じ手法を用いて行うにしても、少なくとも現実の複雑さのある部分を強く捨象しているという認識が保持されていなければならない。特に実証研究者が直面する課題は、迂遠な理論と現状の乖離を埋めながら現状分析に適した中間理論を作っていくことであろう。そこでは、研究者自らが理論と現状の往復作業を行う必要があり、そこでは再現不可能な歴史を読み解く営為が求められる。

事例研究の魅力が興味深いエピソードや事実の詳細な記述にあるとしても、その記述には対象となる主体と環境との関わりに関する論理的な説明が含まれていなければならないだろう。特に、公刊されたデータでの分析が困難な対象、例えば技術や経営手法の移転を扱う際には、事例研究は有効な方法となりうる。たとえば、小池らの職場の技能を海外工場に移転する場合、現場の関与が大きい「統合方式」の移転の度合いによって計るという枠組みは示唆的であるが、そのような統合方式が常に有効性を発揮するとは考えられない。企業経営者がどのような意図に基づいてある製品展開や製造工程を実施したのかという生産活動上の企業戦略と、技能移転との因果関係を、事例に基づいて明らかにすることが、移転のプロセスを明らかにするには有効である。

ところで安保らは、データ分析と詳細な事例調査に代わる1日見学（ワン・ショット・サーベイ）という、もう一つの方法を提示した。彼らは、1日見学というやり方について一定の限定は付しながらも、単一事例の詳細な聞き取りよりも量的観察が可能になり、アンケートよりも質的観察が可能という、いわば両面作戦の有効性を主張した。筆者も、ことに実行上の制約の多い企業調査に関しては1日見学という手法に少なからぬ意義を認めるが、同時にいくつかの限界も指摘せざるをえない。

第1に、1日調査という調査形式そのものが掘り下げることのできる事実に限界があることである。アンケート調査では、例えば日本の経営システムが移転されているのかどうかを静態的に捉えようとする。しかし日本の経営システムの移転が、どのような企業経営上の動機から行われたのか、そして時間の変化につれてどのような変容があったのかという因果関係や動的な変化について、アンケートや一日限りの現場調査によって説得的な理由の説明を行うことは容易ではない。例えば、あるアンケート調査によると、技術移転

と日本人派遣者の多さが統計上の相関関係として示されているが、技術水準の高さと日本人派遣者の多さの因果関係についての論拠については問題が残されており、アンケート調査の一定の限界を示している²⁸。

第2に、1日による調査の対象範囲は限られたものであり、多くが日本企業の品質管理・生産管理の方式としての「生産システム」に関心を寄せていた。これに対して筆者の研究のように、生産とマーケティングを統一的な視点から捉えようとする観点は今までの調査研究ではほとんど触れられてこなかった²⁹。その理由の一つは一日調査があらかじめ決められた質問項目によって聞いていくという点で天下りの方法をとることにより、これでは、通常のフィールドワークにおいては当然取られる、事例の特徴や新たな事実の発見によっていったん立てた作業仮説の再構築を行うという理論と実証の往復運動がされにくいからであると考えられる。

こうした考察を踏まえると、企業多国籍化についての事例調査は、聞き取り調査の積み重ねと歴史的な経緯を追うための資料収集をつき合わせた作業になるだろう。しかし必ずしも事実の忠実な再現だけを意図するものではないし、そもそも過去を完全に再現することは不可能でさえある。本稿が提示する方法は、上記の分析視角によって切り取った長期的な論理構造を明らかにする歴史的な事例研究である。その役割は、個別事例の詳細な研究を通じて、日本企業の国際化と経営管理方式の移転という実態に潜む論理構造を明らかにすることにある。

結び

以上のように本稿では、企業の多国籍化を考察する上で論点となるのは、多国籍化の動機を明らかにすることだけでなく、加えて多国籍化した後の経営管理の問題、すなわち親子会社関係や、生産、マーケティング、人事等に関する経営資源移転の問題であることを指摘した。しかし、多国籍化のプロセスを統一的な観点から捉えるためには、やはり最後にいったんは多国籍化の動機という問題に立ちかえらなければならない。組織、生産、マーケティング、人事管理という個別の問題を掘り下げることによって、多国籍化の動機に関する考察の内容も豊かになっていくはずである。

なお、本稿では生産やマーケティングを主に取り上げ、研究開発や財務についてほとんど述べていない。従来の日本企業の多国籍化に関する研究が生産指向型産業に傾いていたとすれば、本稿では市場指向型産業に有効な見方を示そうとした。だが一方では技術集約的産業は視野に入っていないことになる。このことは本稿の一般性に対する一定の制約にもなっているが、しかし特定の業種（市場指向型の消費財産業）に対する有効性を念頭においているためでもある。なお本稿で示した分析枠組みによる実証研究の内容については、

別稿に委ねることにした。

【注】

- ¹ 洞口 [1992] 第1章は、多国籍企業論についての先行研究をサーベイしながら、取引費用・内部化理論の先駆者としてのハイマーの可能性を検討している。
- ² Hymer [1979], pp. 145-164.
- ³ ここで組織の経済学とは、コース、ウィリアムソンらが端緒を開いた組織の経済学ないし新制度派経済学を指している。コース (Coase[1988]) は、市場と企業組織の資源配分メカニズムの相違と、組織による市場の失敗の補完可能性を理論的に示した。さらにウィリアムソン (Williamson[1975]) は、経済主体を新古典派経済学のような合理的経済人としてではなく、「機会主義」と「限定された合理性」を持つ存在として想定し、市場での取引における「取引費用」を経済理論の中に明示化し、コースの議論を深めた。
- ⁴ Bartlett and Ghoshal [1998] 訳書4ページ, 9~11ページ。
- ⁵ 例えば安室はバートレットらの「トランスナショナル・モデル」とは別の角度から、欧州やアジアでの地域統合の動きとも関連して、日本企業の地域統括本社に関する研究を進めている (安室 [1992], 241~47ページ参照)。なお、日本企業の地域統括本社に関する本格的な調査研究としては関西生産性本部 [1996] を参照。
- ⁶ ダニングは、直接投資の動機への立地的要因の統合を試みており、ポーターと類似する主張を行っている (Dunning [1993], 76~86ページ)。ダニングの見解には論理的整合性の問題は残るものの、歴史ないし現状分析のための一次接近の手法としては、依然として有効性を持っていると考えられる。
- ⁷ ストップフォードによる多国籍企業の海外売上高ランキングによると、油脂化学・食品分野では、Nestle (8位)・Unilever (30位)・Proctor & Gamble (54位)・Coca-Cola (95位) 等の欧米系企業が100位以内にランキングされている。これに対して日本企業では味の素 (423位)・花王 (428位) 等がランキングされているにすぎない (Stopford [1992])。
- ⁸ Penrose [1956]、小宮 [1972]。なお、経営資源移転に関する学説の整理については、洞口 [1992] 第1章も参照のこと。
- ⁹ 産業や企業によっては、必ずしもプロダクト・サイクル的な国際生産戦略を取らないケースがあるが、それには何らかの合理的な理由があると考えられる。Hill and Still [1984] は反プロダクト・サイクル説的な議論を展開しており、発展途上国に対する製品戦略としてはプロダクト・サイクル説が指摘するような「標準化」よりも、現地での競争力を強化するための製品仕様の変更が重要になることを主張している。
- ¹⁰ いわゆる「技術論争」を始めとして、技術の定義については様々な議論がなされている。技術及び技術移転の定義については小林 [1981], 2~13ページ。技術の定義と関連するが、安室は「産業技術」を「機械体系をどうつくり、どう動かすか、そのために管理組織をどうつくり、どう動かすか、その組み合わせによって産業技術の内容、性格、水準が決まる」 (安室 [1995], 18ページ) と捉えている。この概念は筆者の考える「生産技術」とほぼ重なる。
- ¹¹ 林 [1986] は、技術移転が操業技術やメンテナンス技術の移転にはじまり、徐々に技術開発の移転にまで高度化されていく構図を示した。生産技術の革新と移転は、企業活動の中で一定の重要性を持っている。Hollander [1965] は全要素生産性分析によって1920年代以降のデュポン社レーヨン・プラントにおける生産性向上の要因を探り、研究室での革新を中心とする”major technical change”に対する、工場レベルでの生産技術上の改良に基づく”minor technical change”の重要性を提示した。すなわち、単位コスト削減の約8割が設備投資に基づいていたことを明らかにし、さらに個々の設備投資の事例の仔細な検討の結果、それらの設備投資が単なる資本ストックの増加ではなく、技術改良の結果を意味することを示した。この議論はローゼンバーグ (Rosenberg [1994]) の技術革新に関する類型化、すなわち「研究室でのブレークスルー (breakthrough)」、行為による学習 (learning by doing)、使用による学習 (learning by using) のうち、使用による学習に結びついていく。
- ¹² これは技術史における「技術移転」の定義である。Richard S. Rosenbloom の議論を

参照 (Kranzberg and Pursell [1967]、訳書(下巻)、362-377 ページ)。

- ¹³ ティース (Teece [1977]) は、機械設備や情報に体化されない (unembodied) 技術を移転する際に独自の取引費用が発生すると主張した。具体的には、石油化学産業と機械工業の技術移転プロジェクトにおける実際の移転コストとして、技術交換コスト、新規のプロセスや製品の設計を移転するためのコスト、派遣人員の件費、生産立ち上げ以前の訓練コスト、プラントを商業化するコストを挙げ、エンジニアリングのコストを指摘している。
- ¹⁴ 直接投資による技術移転は「企業内技術移転」とされ、他の技術移転の媒体とは区別されることがある。菰田 [1987] は、技術移転を企業内技術移転 (直接投資による技術移転) と企業間技術移転 (ライセンス等直接投資以外の方式による技術移転) に分け、「市場競争を促進するような技術移転」として企業間技術移転を重視した。他方、企業内技術移転が意味を持つ場合として、ライセンス契約では秘匿されるような最新技術の核心部分が親会社から子会社に秘匿されずに移転されること、ライセンス契約では必ずしも明文化されない製造技術・経営管理に関するノウハウが移植されることを指摘した (菰田 [1987]、71~94 ページ)。
- ¹⁵ 技術移転の経路に関する経済史の立場からの見解については内田 [1990]・中岡 [1990] を参照のこと。内田は特に戦前期日本における技術移転 (導入) の経路を本稿とほぼ同様に分けたが、外国の関与の度合いが少ない経路をより重視している。なお、歴史研究の視点を現在の日本企業のアジアへの技術移転の問題にも可能な限り取り入れるべきであるというのが筆者の見解ではある。しかし日本の技術導入の歴史的経験を検討することは本稿の課題設定を越えている。
- ¹⁶ 齊藤 [1979] は、技術ニーズ (Needs) と資源 (Resource) のギャップという観点から発展途上国における技術移転の困難を説明するという独自の「必要対資源 (N・R) 関係」論を始め、技術に関わる主として政策的な問題について幅広い研究を行った。齊藤と筆者の立場は、何らかの技術移転の隘路を説明しようとする点ではほぼ同じであるが、前者はいわばマクロ的な技術移転論であり、企業組織や制度に注目する筆者の視点とは観点が異なっている。
- ¹⁷ 国際マーケティング研究者の間にも国際的な製品政策をめぐる主張の対立がある。Levitt [1983] は、世界市場において依然として国ごとの市場特性の差異があることを認めつつも、いくつかの米国企業を例証にしつつ、世界を単一市場のように扱うマーケティング活動を行うべきであると主張している。だが、Hill and Still [1984] の議論は、発展途上国に対する製品戦略としては、プロダクト・サイクル説が指摘するような「標準化」よりも、現地での競争力を強化するための製品仕様の変更が重要になることを示唆している。
- ¹⁸ 例えば安保・板垣・上山・河村 [1991] は、本来経営・生産システムの「適応-適用」関係自体を規定すべき親-子会社関係を他の項目と同様の羅列的な項目として取り扱っており、親-子会社関係が技術移転そのものを規定する可能性を必ずしも重視していない。
- ¹⁹ 本稿では主観的には扱わないが、インセンティブの問題は企業間の関係にも拡張することができる。なぜなら、組織の経済学では提携関係についても準統合と見なし、市場システムに近接しながらも、内部組織に近い組織形態として捉えるからである。
- ²⁰ 安保編 [1994] 第2章、特に 71-74 ページ。
- ²¹ 高宮は英国の日系電機企業の労働生産性・品質・従業員満足度を指標に取り、日系企業が前2者で特に優れている理由を探った。それによれば、日系工場で用いられている技術は英系工場のそれに比べて高度ではなく、問題は組織にある。日系工場では生産管理について繊細な注意が払われている。また、日系工場の作業慣行は弾力的であり、部門間・階層間の差別は存在せず、監督者による厳しい職務規律、採用と訓練への慎重な注意、企業内組合等を特徴とする。だが、日系工場の優位性は組織的慣行に依存しており、それは注意深い採用、骨の折れる訓練、組織風土の確立によって初めて可能であるとしている。
- ²² 安保・板垣・上山・河村 [1991]、安保 [1994]、板垣 [1997]。
- ²³ 市村らは「日本的経営」が東南アジアでどれくらい実施されているかを山下らとほぼ同内容の項目によって調査したが、集団指向と個人指向、競争指向と平等指向という二つの座標軸を用意し、日本と東南アジアのある種の類似性を明らかにしようとし

た (Ichimura and Yoshihara [1985], 市村 [1988])。彼らによれば、日系企業がタイの現地子会社で長期雇用や年功序列を実施することは、一見かなり浸透しているようであるが、タイの経営環境には必ずしも適合的ではないという。なぜなら、タイの人々は企業に対しては集団志向よりも個人志向が強く、離職を厭わない点では「日本的」ではないが、他方、タイ人は効率性よりも調和を重んじるため、年功昇進についてはむしろ日本よりも好むからである。

- ²⁴ 白木 [1995] はアンケート調査を通じてインドネシアの日系・欧米系企業の人的資源管理の比較を行った。示された主な結果は、欧米系企業は日系企業に比べてより積極的に大卒採用を行い、大卒者の初任職位・最高職位も日系企業に比べて高いこと、他方、日系企業では低学歴者の内部昇進の天井が高く、学歴間の階層格差も小さいが、本国からの派遣者の比率では欧米系を大きく上回ったこと等である。このような事実発見に対して、白木は日本人派遣者の多さと大卒者の低さに正の相関があると解釈し、日本人派遣者の多さは、日系企業がより進んだ技術を持ち、技術移転をスムーズに進めるためのもので、非難されるべきことではないと主張した。だが問題となるのは、欧米系と比べて日系企業の大卒者比率が低い理由や、欧米系に比べて日系の技術水準が低いことの具体的な証拠が示されているのかどうかである。逆に、日本人派遣者の多いことが技術移転のコストの増大に結びつき、現地従業員への技術・ノウハウの移転を妨げているのではないかという批判の余地が生じる。
- ²⁵ 日英の自動車プレス工場を比較したウィリアムズら (Williams, Mitsui & Hasalam [1994]) は、イギリスでは企業会計部門が工場原価管理の権限を持ち、通常事後的なチェックを行うだけなので、モデル・チェンジの時以外に改善への圧力が働かないことを明らかにした。それに対して日本の工場では、現場作業員への「攻撃的な目標設定」を通じて改善を促進する仕組みが確立されており、この点が海外移転の難しさとなっていることを指摘した。
- ²⁶ 山本 [1994] 等を除いて、労働問題研究者等による 70 年代以降の化学工場に関する調査研究は少ない。社会科学研究者以外の手になる化学工場に関する文献として、例えば以下を参照のこと。吉岡哲男「今後のプラントオペレーションとオペレータ像」『化学装置』1994 年 12 月号, 33-38 ページ, 今任邦治・宮永克也「自動化された化学プラントにおけるヒューマン・エラーとその防止」『品質』1994 年 1 月号, 14-23 ページ, 坂井日美子・飯塚悦巧「化学プラントにおけるトラブルの原因・影響解析」『JSQC 研究発表会』1996 年 6 月号, 85-88 ページ)。
- ²⁷ ここでは、経営者の意思決定を、市場での有利な地位を築くための長期的な経営方針である企業戦略と、そのための内部組織の調整としての経営管理として捉えている。経営管理を含めるのは、「組織」と「戦略」という 2 項対立的な把握をしたくないためである。むしろ全社的な方針の決定だけではなく、組織の運営に関する管理的、業務的意思決定こそが、企業の活動に重要な影響を及ぼすことになると考えられる。
- ²⁸ 白木 [1995] に対する書評 (『日本労働研究雑誌』第 430 号, 1996 年 1 月, 68-70 ページ) を参照。
- ²⁹ 数少ない事例研究の一つとして、タイ味の素の国際マーケティング活動に関する大田 [1997] が挙げられる。

参考文献

1. 安保哲夫・板垣博・上山邦雄・河村哲二 [1991] 『アメリカに生きる日本的生産システム』東洋経済新報社。
2. 安保哲夫編 [1994] 『日本的経営・生産システムとアメリカ』ミネルヴァ書房。
3. 安保哲夫 [1995] 「生産力・産業の経済理論」橋本寿朗編『20 世紀資本主義 I』東京大学出版会, 13-44 ページ。
4. 板垣博編著 [1997] 『日本的経営・生産システムと東アジア』ミネルヴァ書房。
5. 市村真一編 [1988] 『アジアに根づく日本的経営』東洋経済新報社。
6. 稲上毅 [1989] 「技術移転と『経営の現地化』 - 在タイ日系繊維企業の事例研究」同『転換期の労働世界』有信堂, 184-236 ページ。

7. 内田星美[1990]「技術移転」西川俊作・阿部武司編『日本経済史4 産業化の時代(上)』岩波書店、255-301 ページ。
8. 大田真治[1997・1998]「味の素の国際マーケティングタイ編(1)(2)」京都大学『経済論叢』第159巻第5・6号、48-64 ページ、第160巻第2号、17-34 ページ。
9. 関西生産性本部編[1996]『日本企業の地域統括本社制』(財)関西生産本部、1996年。
10. 小林達也[1981]『技術移転-歴史からの考察・アメリカと日本』文眞堂。
11. 小宮隆太郎[1989]『現代日本経済-マクロ的展開と国際経済関係』東京大学出版会。
12. 菰田文男[1987]『国際技術移転の理論』有斐閣。
13. 斉藤優[1979]『技術移転論』文眞堂。
14. 司馬正次[1973]『労働の国際比較-技術移行とその波及』東洋経済新報社。
15. 白木三秀[1995]『日本企業の国際人的資源管理』日本労働研究機構。
16. 周佐喜和[1993]「企業内技術移転に関する一考察」『横浜経営研究』第14巻第1号、104-113 ページ。
17. 高宮誠[1981]「ヨーロッパにおける日本の多国籍企業」高宮普編『多国籍企業と経営の国際比較』同文館、145-172 ページ。
18. 高林二郎[2001]「プラント建設から見た後発国技術形成のあり方-インドセメントの事例」『アジア経済』第42巻第10号、37-58 ページ。
19. 中岡哲郎[1990]『技術形成の国際比較』筑摩書房。
20. 中川多喜雄[1995]『移転の構図-タイ日系企業への技術移転・生産管理移転』白桃書房。
21. 中村圭介[1996]『日本の職場と生産システム』東京大学出版会。
22. 沼上幹[2000]『行為の経営学-経営学における意図せざる結果の探求』白桃書房。
23. 林武[1986]『技術と社会-日本の経験』国際連合大学。
24. 洞口治夫[1992]『日本企業の海外直接投資-アジアへの進出と撤退』東京大学出版会。
25. 洞口治夫[2002]『グローバリズムと日本企業-組織としての多国籍企業』東京大学出版会。
26. 松崎義編[1996]『中国の電子・鉄鋼産業』法政大学出版会。
27. 安室憲一[1992]『グローバル経営論』文眞堂。
28. 山下彰一・竹内常善・川邊信雄・竹花誠児[1989]「ASEAN 諸国における日本的経営と技術移転に関する経営者の意識調査-タイ、インドネシア、マレーシア、シンガポールの四カ国比較を中心に」広島大学『年報経済学』第10号、1-89 ページ。
29. 山本潔[1994]『日本における職場の技術・労働史 1854-1990』東京大学出版会。
30. Bartlett, Christopher A. and Ghoshal, Sumantra [1998], *Managing Across Borders: The Transnational Solution (2nd ed.)*, Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press (吉原英樹訳[1990]『地球市場時代の企業戦略』日本経済新聞社)。
31. Chen, Min [1996], *Managing International Technology Transfer*, London: International Thompson Business Press.
32. Coase, Ronald H. [1988], *The Firm, The Market, and The Law*, University of Chicago Press (宮沢健一・後藤晃・藤垣芳文訳[1992]『企業・市場・法』東洋経済新報社)
33. Dunning, John H. [1993], *The Globalization of Business*, London: Routledge.
34. Hymer, Stephen Herbert [1979], *The Multinational Corporation: A Radical Approach*, Cambridge: Cambridge University Press.
35. Hill, John S. and Still, Richard R. [1984], "Adapting Products to LDC Tastes", *Harvard Business Review*, Vol. 62, No. 2, March-April, pp. 92-101.
36. Hollander, Samuel [1965], *The Source of Increased Efficiency: A Study of Du Pont Rayon Plants*, Cambridge, Massachusetts: MIT Press.
37. Ichimura, Shinichi and Yoshihara, Kunio (eds.) [1985], "Japanese Management in Southeast Asia", *Southeast Asian Studies*, Vol. 22, No. 4, pp. 3-126, Vol. 23, No. 1, pp. 82-118.
38. Levitt, Theodore [1983], "The Globalization of Markets", *Harvard Business Review*, Vol. 61, No. 3, May-June, pp. 92-102.
39. Nakamura, Keisuke and Wicaksono, Padang [1999], *Toyota in Indonesia*, Jakarta: The Center for Japanese Studies, University of Indonesia.
40. Penrose, Edith T. [1956], "Foreign Investment and the Growth of the Firm", *Economic Journal*, Vol. 66, June, pp. 220-235.

41. Porter, Michael E. (ed.) [1986], *Competition in Global Industries*, Boston: Harvard Business School (土岐坤他訳『グローバル企業の競争戦略』ダイヤモンド社、1989年) .
42. Porter, Michael E. [1990], *The Competitive Advantage of Nations*, New York: The Free Press (土岐坤他訳『国の競争優位』ダイヤモンド社、1992年) .
43. Quinn, James Brain [1969], “Technology Transfer by Multinational Companies” , *Harvard Business Review*, Vol. 47, No. 6, November-December, pp. 147-161.
44. Rosenberg, Nathan [1994], *Exploring the Black Box: Technology, Economics, and History*, Cambridge and New York: Cambridge University Press.
45. Stopford John M. [1992], *Directory of Multinationals (4th Edition)*, New York: Stockton Press.
46. Teece, David [1977], “Technology Transfer by Multinational Firms: The Resource Costs of Transferring Technological Know-how” , *Economic Journal*, Vol. 87, No. 346, June, pp. 242 -261.
47. Vernon, Raymond [1966], “International Investment and International Trade in the Product Cycle” , *The Quarterly Journal of Economics*, Vol. 80, No. 2, May, pp. 190-207.
48. Williamson, Oliver E. [1975], *Market and Hierarchies*, Free Press (浅沼萬理・岩崎晃訳 [1980]『市場と企業組織』日本評論社) .
49. Williams, K., Mitsui, I. and Hasalam, C. [1994], “How Far from Japan?: A Case Study of Japanese Press Shop Practice and Management Calculation” in Elger, T. and Smith, C. (eds.), *Global Japanization?*, London : Routledge.

※この原稿は、埼玉大学経済学会発行「社会科学論集」第 108 号(2002.12)に掲載された同論文の
投稿原稿に著者が訂正を加えたものである(2009/05/08)。