

## 日系企業の経営とそのスタッフ

—オーストラリア・シンガポール・  
マレーシアの日系企業を訪ねて—

藤 原 貞 雄

### はじめに

私は、今年（1985年）3月18日から4月14日まで、オーストラリア・シンガポール・マレーシアの3国を訪ねる機会を与えられた。私が日本の海外直接投資の研究に取りかかってからも相当の時間が経過するが、残念なことに現地の日系企業を見聞する機会が今までになかったので、旅の目標を現地の日系企業の工場見学と経営スタッフとの面談においた。

もっとも、現地を訪問して組織だった資料を得て、比較検討をやるというには、経験も理論も不足しているから、工場見学だ、ヒヤリングだといっても、今までの経験の範囲を越えることもできない。そこで今回は、まずこの目で工場を見、この耳で現地の経営スタッフの声を聞くことで満足するしかない。この雑文は、その折の記録にすぎず、学問的価値の疑わしいものであるが、それでもこの方面に関心のある読者に役立つものがあるかもしれないことを期待して文字にして残しておきたい。

### 日系企業訪問のノウハウ

海外の日系企業を訪問するには幾つかのノウハウがある。以下は、大学の教師——しかも有名でもない——が個人の立場で工場見学をやってみようというケースである。

日系企業といえども、れっきとした独立の法人であるから、現地企業に直接に訪問を依頼してもよさそうなものであるが、必ずしもそうではなさそうである。日本の親会社を通した方がスムーズのようである。これは、少ない日本人スタッフで日常をやりくりしている現状では、日本からの工場見学の依頼なんぞは、親会社のチャンネルに限りたいということもあろうし、現地企業の側に親子関係の意識が強いことも物語っている。また親会社を経由した工場見学者の方が安心だということもあるだろう。私は、そうしなかったから確たることは言えないが、現地に直接依頼する方法も、JETROを通す方法もある。それでうまく行かないわけではない。しかし、現地との交信の費用と煩雑さや後に述べるようなこともあるので、特別の事情がない限り親会社に依頼するのが現在の

ところ最も簡便と考えてよい。将来、現地企業が日本の親会社からの独立性を強めれば、親会社に依頼しても「現地に直接御依頼下さい」という返事を貰うことになろうが、私は、幸いにも（現地に直接依頼すべきかどうか尋ねたにもかかわらず）一通もそうした返事を受取らなかった。

さて、親会社に依頼するとしても、どこの課（部）がそうした依頼を扱うのであろうか。国内の工場見学であれば、通常は総務課や広報課で事足りるのであるが、海外子会社に関してはどうであろうか。常識的には、その会社に国際事業部といった専門部があれば、そこが扱かうように思いがちだが、そうでもないようである。親会社からの返事は、人事部、部品管理事業部、海外販売促進部、海外協力事業部、海外事業部と様々だった。松下電器産業の場合は、松下電器貿易から返事をいただいた。松下は、本年から海外子会社の管理は松下電器貿易に移行したということで、後者のそれぞれのエリア担当者からの返事だった。（何故に松下電器貿易に移行したかは興味ある問題だが、確かめていない。）人事部というのは、国内外を問わず工場見学の処理は人事部で行うことになっているからであろうし、部品管理事業部というのは、当該海外子会社の製品ラインによるものだろうと思われる。これは何を物語っているのだろうか。少なくとも海外子会社の工場見学依頼の処理といった企業にとってマイナーかつ非ルーチンな職務は、各社各様で、海外関係だからといって海外事業関係の部課で統括されるとは限らないということである。

いずれにしても、社外の者にとって依頼状は総務課か広報課に出すより仕方がなさそうである。社内できちんと処理されれば、それで問題はない。1社だけ総務課あてに出した依頼状が一時行方不明になったことがあったが、無事発見されて訪問も実現したことを考えれば、会社のこうした処理能力には信頼を置いてよい。

依頼が拒絶されたケースは1社だけあった。大手の電子部品会社で、理由は「見ていただくような工場ではない」ということだった。ねばったあげく聞き出した本当の理由は、以前、工場見学をした日本人が発表した論文（記事？）で迷惑を受けたことにあるらしい。「見てもらうほどの工場ではない」、「大した工場ではない」という担当者の応対は他にも聞いた。国内から見れば、アジアにある工場は余程見すほらしく思えるのであろうが、最新鋭の工場や機械設備だけを披露するのも誤解を招く行為である。やはり全てを開放して貰わなければ海外企業への認識は深まらないだろう。

次に現地で会社を訪問する際のノウハウ——というより常識に近いものだが——を述べよう。宿は依頼して現地の子会社に予約して貰うほうが断然有利である。なぜなら、現地の子会社と近辺のホテルの間にはディスカウントレートがあるのが普通だからである。私は不幸にして、こうしたディスカウントレートがあるのを知らず、またある時には本社の親切な予約の申し出を断って——そこまで世話になるのは……という気もあって——自分で空港から宿を予約したのだが、後にその料金の差に愕然として、会社の利用する宿に変わったことがある。もっとも会社に宿の予約を依頼する際には、国立大学の教師は、重役などの上級スタッフではなく中級以下の経営スタッフの利用するホテルないし部屋を予約してもらうよう重ねて念を押しておくほうがよい。

会社の予約した宿に泊り、会社のさし迎えの車で、会社を訪問するのは快適でもあるし、事故もないのは確かにしても、できるだけ避けたほうがよいと思う。車中で会社のスタッフと話をしていれば会社の周囲を十分に観察することもできないし、会社への予見が生まれ、本来見聞すべきことも落としてしまう危険もある。会社を訪問する時は、できるだけ1人でバスなどの公共交通機関があれば、それを使って早いに会社に着くようにしたい。そうすれば、会社の周囲を歩きまわることでもでき、その環境がどんなものかもつかめるし、従業員の人種や生活水準などもざっとしたことであればわかるかもしれないからである。しかし、マレーシアの場合のように、工場が都市から離れた工場団地や貿易加工地域にある場合はそうはいかないのが普通である。上に述べた危険を防ごうと思えば、現地について十分な予習しかないであろう。

## オーストラリア

オーストラリアには、日本の企業が出資している企業が260社前後ある。そのうち製造業に従事しているのは約40社である。商業が全体の半分を上まわり、他には鉱業を中心に資源開発関連企業や金融、サービスなどから成っている。この国への製造業投資は、現地の豊富な天然資源を加工輸出する場合を除けば、最初から大きなハンディを負っている。

すなわち、オーストラリアの機械、電機、自動車などの機械工業の多くは十分な国際競争力を持っていないために、輸出が困難で現地市場への販売に限られることである。オーストラリアは人も知る高賃金・高所得国で、1人当り名目国民所得は1983年で8450ドルと日本の7692ドルより1割は高いが、人口が約1500万人と東京都を2割ほど上まわる程度のため、国所所得総額は1300億ドルと日本の9200億ドルの約7分の1にすぎない。したがって、世界市場を標的に大量生産技術に長じた日本の企業も、ここでは、東京あるいは大阪と兵庫といった程度の市場規模に適合した生産と流通の組織を作り上げるのに苦勞することになる。

オーストラリア政府は、労働党と自由党の間で差はあるものの、自国製造業育成のために保護政策をとってきた。日本に限らず、外国の企業は、保護政策を契機として、オーストラリアへ進出している。一般に製造業では、比較的弱体な地場企業に米国、ヨーロッパそれに日本からの企業が加わり、かなり競争は激しいといってよい。私の選んだ電機と自動車の両産業はその典型である。

3月末のオーストラリアは夏が終わり秋の真只中という感じである。工場を見学した日はいずれも好天だった。

シャープ・オーストラリア社 (Sharp Co. of Australia Pty. Ltd.) はシドニー市の中心からほぼ北に10キロ離れたフェアフィールド駅の近くにある。フェアフィールドは市の

中心地とは異った雰囲気のある町である。レバノン、イタリア、トルコ、中国等の多くの国からの貧しい移民で構成された工場街である。S. A 社は1971年に設立されたシャープの完全子会社で当初は日本からの製品輸入とアフター・サービスを担当していたオーストラリアの販売拠点だったが、1975年に生産を開始した。現在、従業員300人程度で、カラーテレビが主な製品となっている。応待していただいた柏木課長の話によれば、オーストラリアの最近のカラーテレビ需要は、年間62～64万台程度で、うち32～34万台が輸入品、残り30万台をオーストラリアのメーカー、つまり、サンヨー・オーストラリア社、NEC ホームエレクトロニクス・オーストラリア社、マツシタ・エレクトリック社、三菱電機が15%出資しているAWA社、フィリップス社、それにS. A社の6社で分け合う形となっている。6社中4社までが日本メーカーの完全子会社で、日本国内での競争がオーストラリアに持ちこまれている。

小ロット多機種生産で、しかも競争が激しいなかで、経営が成り立っているのはひとえに保護政策があるからである。つまりカラーテレビについては5万台の輸入割当が課されており、枠外は18インチ未満が30%、以上が50%の高率保護関税となっているために、現地メーカーは高価格設定が可能だからである。政府はすでに本年10月以降、輸入割当を廃止し、漸次4年以内に関税を20%にまで引下げる方向だから、競争は一段と激化するだろう。

柏木課長の表現では、生産設備は日本よりも10年遅れているとのことだったが、私が工場内の見学で受けた印象もそれに近いものだった。小ロット多機種であるために自動化機械の導入も困難であること、従業員の出身国はベトナム、中国、中近東と30国以上にまたがっていること、現場の従業員の平均賃金は週給315ドルと相対的に高いうえに、共働きが多いために残業は困難であること、TQCの実施が困難であること、経営上の困難点が強調された。柏木課長は、生産畑の出身で、オーストラリアに赴任して11年にもなるとのこと、私が現地で会った経営スタッフの中では例外的に任期の長い人だった。

日本電気は、オーストラリアに二つの製造子会社、一つの販売子会社をもっている。NEC ホームエレクトロニクス・オーストラリア社は、カラーテレビの生産を担当し、NEC・オーストラリア社(NEC Australia Pty. Ltd.)は伝送・無線・交換用の機器の生産を担当している。私が訪問したのはNEC・オーストラリア社の方で、メルボルンの街の中心から東へ15キロほど離れたマルグレーブのスプリングベール通りに面した所にある。モナーシュ大学から1キロと離れていない。モナーシュ大学で、オーストラリアにおける日本企業の研究を行っている若い研究者のD. W. エジントンの研究室を午前中訪ねて、午後会社に着いた。

同社の設立は1969年で71年には現地での操業を開始している。同社の売上げの7割近くがオーストラリアのテレコム(かつての日本の電電公社に相当)向けであり、テレコムのマイクロウェーブ建設、衛星通信の開始など広大なオーストラリア大陸の通信網の拡充と最近における通信情報革命の波の高まり(C & C)のなかで、同社の事業も80年

代に入ってから急激に伸びている。同社のパンフレットによれば、1979年には、上売高1180万A\$（オーストラリアドル）、従業員も87人にすぎなかったのが、1980年には2600万A\$、235人、1984年には1億1760万A\$、431人に急増している。

同社の総務部の中村氏の説明によれば、本年2月末の従業員は579人で、2年以内に670人にまで増やす予定である。同社には4つの労働組合があり、組合員は合計で217人、組合との関係は良好で、まだストライキの経験はない。従業員の出身国籍は45国に及んでいるが、最近ではベトナム人が増加している。ZD、QCに取組んで7年になるが、なかなか実績をあげることはむづかしい。年間離職率は10%程度である。生産設備は、日本のそれより遅れている。自動化のための設備投資は、ロットが小さく困難である。高い技術水準を要求される製品が多くなっており、部品のオーストラリアでの調達がむづかしいので、70パーセントの部品は日本から調達している。製品ラインが多いので事業部制を採用している。ここ5年間は経営は黒字となっているが内部留保が十分にできるほどではなく、設備拡張資金は日本のNECより借入れている。

工場では、色とりどりの服装をした女性がおしゃべりをしながら働いている。作業台には化粧道具やキャンディを置いている女性もいる。ユニフォームを着け、無表情で緊張した作業を続ける日本の工場とは異質の雰囲気である。日本からの派遣者15人のうち11人が技術者で、納期が迫った時には、定時に退社する現地従業員がいなくなった工場まで深夜まで日本人だけで組立てや製品検査をすることがしばしばだということである。製品が高度なものになると、現地従業員との技術ギャップが大きいので、日本人技術者が完成させ、検査をやらざるを得ない。しかし、それがまた現地従業員の不満や批判のタネとなる。こうした緊張関係は、現地の日系企業に大なり小なり共通している。

### 中規模生産の実験

オーストラリアの自動車工業も輸入割当と高関税によって固く保護されている。それがトヨタ、日産、三菱自動車の3社の現地生産の動機となっている。私が訪問したのは、メルボルンにあるトヨタの二つの子会社、オーストラリアン・モーター・インダストリーズ社 (Australian Motor Industries Ltd.) とトヨタ・マニュファクチュアリング社 (Toyota Manufacturing Ltd.) および日産の子会社、ニッサン・モーター・マニュファクチュアリング社 (Nissan Motor Manufacturing Co., (Australia) Ltd.) でサウス・オーストラリア州アデレードにある三菱自動車と三菱商事が共同出資しているミツビシ・モーターズ・オーストラリア社は日程の都合上、見学予定に取り入れることができなかった。

AMI社は、現在はトヨタ自動車50.01%、現地資本49.99%の合弁会社であるが、AMI社それ自身は、1926年にイギリス系の自動車会社として設立された古い会社である。トヨタ自動車が1968年にAMI社の株式10%を取得して経営に参加し、その後40%の株式を、ブリティッシュ・レイランドから譲り受け、トヨタの経営支配が確立した。

同社は、日本からのトヨタ車の輸入組立(KD)に従事していたのだが、70年代中葉にローカルコンテンツ法によって、自動車の国産化率が1984年中に85%を達成しなければ、ペナルティを課されることとなったため、次第にKDから現地での一貫生産に移行した。このため国産化率を上げるために1977年には、エンジン、アルミ鑄造品、プレスパネルを生産するために、TMA社がトヨタ自動車90%、AMI社10%の出資で新設されている。したがって、TMA社は実質的にはAMI社のエンジン・部品工場の役割を担っており、AMIの組立工場とは自動車で10分と離れていないメルボルン港のすぐ側の75万平方メートルの広大な敷地に建設されている。

末からのことで、AMI社長に日本から派遣された板谷氏が就任したのも1980年のことである。AMI社とその子会社全体の売上げは、1973年には8千万A\$に足りなかったが、1980年には3億3500万A\$、84年には5億6000万A\$と急増している。トヨタの意気込みがうかがわれる。

オーストラリアの年間自動車販売台数は、およそ60万台、うち乗用車45万台、トラック等15万台である。1984年のシェア(同年10月末まで)をみると、フォード23.7%、トヨタ19.9%、GMホールデン17.9%、日産10.9%、三菱9.8%、マツダ6.2%となっている。フォードにトヨタがかなり接近している。ところがこれを乗用車だけでみれば、フォード29.0%、トヨタ13.2%、GMホールデン21.2%、日産10.9%、三菱9.4%、マツダ6.5%である。もちろんこれは輸入車を加えてのことである。乗用車では、依然としてフォード、GMホールデンが強く約半分のシェアを握っている。このなかで、トヨタは乗用車、トラック各6万台計12万台を販売している。トラックは全部が輸入である。オーストラリア内でのトヨタの乗用車生産は、月産3~5千台の間である。日本国内のトヨタの工場の生産規模からすれば、著しく小さい。

こうした規模での生産について、トヨタはどう考えているのだろうか。それは、トヨタの世界戦略にどのような位置を占めるのだろうか。太平洋地域の責任者であるトヨタ本社の田村専務——AMI社の役員を兼任——の話は興味深いものだった。私なりに解釈すれば次のようなものである。

トヨタは、オーストラリアでの乗用車生産を中規模生産の実験と考えている。トヨタは大規模生産の経験はどこにも負けないものを持っているが、中規模生産ではそうではない。生産規模に応じて最小コストを実現する必要がある。現在、オーストラリアでの生産コストは、日本でのほぼ2倍かかっている。それを1.5倍にまで縮めるのが当面の目標である。もしそれが達成できれば、もっと安く車をオーストラリアの国民に供給できるし、オーストラリア政府が1992年までに輸入割当を廃止し、自動車の関税を57.5%にまで引下げるといふ新自動車政策にも対応できるだろう。さらにトヨタにとって重要なことは、オーストラリアで成功できれば、カナダでも現地生産が可能だという実証材料になろうし、いくつかのNICsの自動車国産化の要求にも応じることができる。そうすれば、トヨタは、もっと多様な将来の戦略を考えることができるようになるだろう。その意味で賃金も高ければ、イギリス的な労働慣行も強い、しかも輸出に頼ることもできないオーストラリアで利益をあげる体制を築くことは、重要な中規模生産の実験なの

だ。

NMM社は、メルボルンの街の中心からははずれたクレイトンにある。前述のNECオーストラリア社より1駅ほどメルボルンに近い。広いオーストラリアの感覚では、おとなりにあるようなものである。NMM社は、日産の完全子会社で、1976年に操業を開始し、従業員は2千人を越えている。トヨタの二社の合計とほぼ同規模である。ここでも中規模生産における生産性をいかに引上げるかが至上課題となっている。トヨタよりシェアが小さいだけに深刻である。工場を案内していただいた長峯課長の話によれば、自動化機械の導入が困難だけに、ラインは日本より10年、塗装は7年位遅れているとのことだった。私は、日産の国内工場を見学したことはないが、トヨタの豊田工場、マツダの広島、防府の工場と比較して遅れているのは一目瞭然である。しかし、そのことは、多くても年間五万台の生産規模では日本と同じような設備を持ってないのは当然で、批判には当たらない。問題は、NMM社がどのような戦略のもとに、どのような活路を期待しているかであろう。

自動車であれ、電機であれ、オーストラリアの各企業は、保護政策によって守られてきた。このことが、日本企業のバンドワゴンの進出をもたらしてきた。オーストラリア政府が予定している各産業の自由化政策が予定通りに進むかどうかは予測が難しいが、いずれにせよ、保護の壁は早晩は低く弱くなるであろうし、そうなるにつれて、日系企業は一段と生産合理化を迫られるであろう。場合によれば、主要企業も撤退を余儀なくされるかもしれない。実際、オーストラリアの市場規模に対して、外資系企業が多すぎると政府が考えているのは間違いない事実である。したがって、日系企業の運命は、市場競争に依る以上に、政府の政策に依ることになるであろう。それは、オーストラリアに限らず、今日の日系企業の共通の運命なのである。

## シンガポール

シンガポールは、淡路島ほどの大きさの島に中国系(77%)、マレー系(15%)、インド系(6%)の多人種250万人が住む都市国家であり、名にしおうアジアNICsとして近年急速な外向的工業化を遂げた国である。最近の日本とシンガポールとの関係は、貿易のみならず、投資面でも深い。在留邦人約2万人、支店・駐在員事務所を含めれば、日系企業は約940社あり、その現地従業員は約8万人と推定されており、同国の総労働人口の約6.8%にあたる。同国には200をこえる日系の製造業企業があり、その中でも電機・電子関係が約27%と最大を占める。

私が訪問したのは、シンガポール松下電子部品社〔Matsushita Electronic Components (S) Pte. Ltd., 略称 SINCOM〕と富士通シンガポール〔Fujitsu (Singapore) Pte. Ltd.〕の2社である。両社の経営環境は対照的である。

シンガポールにおける松下電器の子会社は表1にかかげたように全部で7社あり、う

## &lt;松下グループ&gt;

1 S\$ =100円

略 称	従 業 員 数	1984年末 資本金	生 産 品 目
SINCOM	1,000 名	13.0 億円	電 子 部 品
MARIS	1,350	22.5	コンプレッサー
MESA	1,440	25.0	音 響 製 品
M P M	560	8.0	精 密 モ ー タ ー
M E C S	670	27.5	半 導 体 ・ IC
MASTEC	60	2.5	生産技術センター
M E T O S	90	10.0	松下製品輸出入
計	5,170 名	108.5 億円	

(資料) SINCOM資料による

ち5社がメーカーである。SINCOMとMARIS、MESAは、1981年に完成したばかりのアジア最大のチャンギ国際空港とシティのほぼ中間にあり、両地点を結ぶイーストコースト高速道路沿いにきびすを接するように工場をもっている。SINCOMは、1977年7月設立、同年12月には操業を開始している。同社の製造品目は、スピーカー（一般スピーカー、カースピーカー）、トランス（電源トランス、スイッチングトランス、パワーサプライ）、各種コイル、レジスター（炭素皮膜、酸化金属皮膜）、リモートコントローラーで、製造規模は、スピーカーが月産80万個、トランスが同50万個、レジスタ8500万個と相当大きい。これらは、シンガポールの松下グループ、地場企業（日系企業を含む）へ販売されるとともに輸出にも向けられている。

工場内は、労働者の肌の色や風貌が異なるのを別とすれば、日本で見慣れた風景である。ユニフォームを身につけ、緊張した作業が続いている。ナショナルのマークと共にZD、QCの標語が中国語と英語で掲げられている。

工場見学の案内や懇談の全てをアレンジしていただいた岩田取締役社長自身は、シンガポールに赴任して一年足らず、海外勤務は今回が初体験で、これまでは国内工場の生産管理畑にいて、工場長が最後だったとのことである。彼の話を経合すれば大体次のようになる。

1979年に始まるシンガポール政府による高賃金政策のために低賃金というメリットは急速に薄れてきている。急速な工業化に伴う労働者不足から、いわゆる労働者の「ジョブ・ホッピング」は依然として続いている。SINCOMでも職場によれば年間の離職率が100%になる所もある。したがって、自動化できるところは極力、自動化機械の導入に努めている。問題は、機械のメンテナンスであり、自動化機械を入れてもメンテナンスを日本に依っていたのでは稼働率が低下する。工場内にマシーン・ショップを設置し、メンテナンス要員の養成に努めている。現在では20名の現地人従業員がワーク・ショップにおり、メンテナンスだけでなく、必要な機械設備をここで供給できるような体制をつくりつつある。部品・原材料の現地調達率も85年には70%程度になる予

定で、台湾での部品材料メーカーが育っており、ダンパー、コーン紙、プレート板などは4～7日間位で入手できている。

品質管理には力を傾注しており、ほぼ日本の品質に近い製品を生産しており、不良率も0.02%程度に低下しており、目標としては0.01%を考えている。QCサークルは現在9つあるだけで、これからの課題である。離職率も相当に高いので、導入教育も改善を加え、一週間程度行っている。

経営は順調だが、競争も激しく、繰越債務も残っており、現地での技術水準、開発能力を高め、部品生産も映像部品、産業用機械部品に拡大していかなければならないと考えている。

富士通シンガポール社〔Fujitsu (Singapore) Pte. Ltd.〕は1973年12月に資本金400万S\$で有名なジュロン工業団地に設立され、富士通のクロスバー電話交換機のKD生産を開始したのだが、交換機の電子化に伴い、78年7月にはクロスバー交換機のKD生産を中止し、77年に開始したミニチュアリレーを製造の中心において現在に至っている。従業員は300人不足である。同社は富士通より部品を購入し、製品の大部分を富士通に納入するリレーの組立工場の役割を担っている。この間、同社は1981年10月には、労賃がシンガポールより一段と安いマレーシアに富士通コンポーネント・マレーシア社を設立する一方で、83年12月には資本金も1300万S\$に増資して、富士通のシンガポール支店より電子部門を移管し、シンガポールにおけるFACOM 360の受注とサービス業務を経営の他方の柱とするようになった。

同社の町田取締役の話によれば、経営の見通しは悪く、シンガポールから撤退するか、生産拠点を富士通コンポーネント・マレーシア社に移すか、製造品種をもっと高付加価値製品に転換するか、あるいはこれらの方向をミックスするかの選択に迫られているとのことだった。

シンガポールの低賃金労働の利用を主な目標として進出した外資系企業は、政府の産業構造高度化政策の一環として実施してきた高賃金誘導政策に直面して経営危機に直面したが、富士通シンガポール社はその一つの例であろうと思われる。製品納入先の富士通がシンガポールでのコストを承認する限り、経営は維持されると思うが、シンガポール社のコストを容認できなければ、徹底したコスト削減をすすめるか、それが困難であれば、上に述べた選択に直面することになるだろう。SINCOMも、その製品の技術水準がそれほど高いものを要求されるものでないことを考えれば、労賃コストの上昇はやはり大きな打撃であることは富士通シンガポール社と同様であろう。しかし、1000人の従業員をかかえるSINCOMには富士通シンガポール社のような選択肢が与えられているわけではなく、徹底した合理化による生産コストの削減と需要の成長性の高い製品への多角化によって企業の存続を図るしかないであろう。むしろ、このことによってSINCOMは明白な経営目標を抱くことが可能となっているといえよう。

## マレーシア

シンガポールからジョホール水道にかかる橋に設けられた税関を抜ければ半島マレーシアである。マレーシアの人口は、東マレーシアを含めて約1500万人。豊かな天然資源を武器を急速な工業化をすすめる、アジア NICs 入りを目指している。マレーシアには最も工業化の進んだ首都クアラルンプルのあるセランゴール州を中心に150をこえる日系製造業企業があり、うち30社前後が電子電機関係である。私が訪問した NEC マレーシア社 (NEC Malaysia Sdn. Berhad) と松下電器マレーシア社 [MATSUSHITA Electric Company (Malaysia) Bhd. 略称 MELCOM] は、それぞれ半導体と家電の最大手である。

NEC マレーシア社は、1974年7月に半導体の組立を目的に、首都クアラルンプルのほぼ南へ50キロ、車で1時間近くかかるテロックパングリマ・ガラングの自由貿易地域 (FTZ) にある。クアラルンプルを少しはずれると、パーム椰子の植林が蜿蜿と続く。FTZ は平地ジャングルを切り開いてつくられており、NEC マレーシア社の敷地も一歩出れば後背地は原生林である。

同社の資本金は2400万 M\$(Ringgit)、従業員1290人、創立10周年を迎えた優良企業である。同社は、1976年にトランジスタ生産を開始、79年に民生用 IC、81年に工業用 IC、82年に超小型トランジスタというように生産品種を順調に拡大し、全量を輸出している。輸出先は、8割が香港、台湾で、ここでユーザーのセットメーカーに納品され、その製品は米国向けがほとんどである。

IC の組立は、きわめて労働集約的な工程であるために、低い賃金コストはメーカーにとって大きな魅力で、米国の大手 IC メーカーが東南アジアに組立工場を早い時期に建設していたことはよく知られている。IC の競争力は、価格と同時に製品の信頼性にかかっており、「安かろう、悪かろう」は通用しない。米国製 IC が日本製 IC に負ける一つの主要な原因となったのが信頼性の低さにあったこともよく知られている。したがって、ここで利益を生み出すためには、高い労働生産性と徹底した品質管理によって低価格と高信頼性の両者を確実にすることが不可欠である。

NEC マレーシア社の10年は、品質管理運動の歴史であったといってもよいかもしれない。現在、同社製品は日本の NEC 製品と遜色のない品質となっているが、ここに到達するためには多くの努力が払われている。129もの QC サークルがその一つであろうし、自動化設備の導入、各種の品質向上プロジェクト、新入社員教育、入職時教育、OJT などの社内教育の徹底、日本の NEC への派遣研修といった教育制度もそうである。同社の説明資料によれば、1976年から83年にかけて、1人当り生産量は4倍弱に増加しており、この間の生産性の向上が著しかったことがわかる。

同社の経営が当面する問題としては ME 技術の進歩に遅れないためには、大量の技術者が必要であるにもかかわらず、現地で技術者の雇用が困難なこと、技術者を養成し、日本へ研修に派遣した後に離職する者が多いことなどで、常に技術者不足に悩まされていることや、周辺産業が未成熟であり、また FTZ 内のインフラ整備が不十分で、停電

や断水に悩まされていることなどが上げられるが、同社の関社長の話によれば、経営は、十分な利益を生んでおり、現在では内部資金で設備投資を賄える程度に達しているとのことで、派遣されている経営スタッフには自信が感じられた。

松下マレーシア社、MELCOM は、すでに1965年3月に設立され、翌年9月には操業を開始したという最も早い進出企業の一つである。同社は、資本金1970万 M\$, 従業員1290人（1983年12月現在）の大企業で、株式は政府の方針に沿って公開されており、日本側の出資比率は43.1%とマイノリティだが、松下電器の実質的な経営支配が確立している。同社は、マレーシアにおける松下電器の6つの子会社の中核的企業で、同社の現社長小坂博明氏は、マレーシアの松下グループの統轄責任者となっている。MELCOM は、主としてマレーシア市場向けの家電製品、たとえば、乾電池、テレビ（白黒、カラー）、冷蔵庫、扇風機、炊飯器、アイロン、天井扇、洗濯機など21品目を製造しており、一部（8%）をアジア以外の発展途上地域に輸出している。同社は、マレーシアの経済開発に伴う国民の家電需要の上昇の波にのって順調な発展を遂げ、販売高は1974年度には3000万 M\$をこえるにすぎなかったが、83年には1億6800万 M\$と10年間に5倍にも増加している。

MELCOM の経営には松下電器の経営のあり方——人々が松下イズムとよんでいるもの、松下的経営と呼んでもよいが——頑固なまでに取入れられていることが大きな特徴であろう。就業前のラジオ体操、社歌の斉唱、会社の綱領、信条、七精神の全員唱和を行う朝会で始まる一日は、日本の松下電器と変らないし、マレーシア電機労連に加盟する企業内労働組合（800人が加入）との労使協議会制度も同様である。数は少ないが下請企業の育成、あらゆる機会をとらえた労使一体の訴え、131の QC サークルの活動や1983年には65000件に及んだという提案制度も然りである。経営スタッフの松下の経営理念への強い信奉も重要なポイントであろう。

MELCOM で松下流の経営のやり方が持ちこまれているのには、それなりの理由があるにちがいない。MELCOM の歴史が古く、松下の企業成長と歩調を合わせて発展してきたという経過が松下的経営を持ちこむことを自然にした理由の一つであろうし、マレーシアが多人種社会であり、人種間の摩擦や軋轢を絶えず含んでいることが、労使の調和を経営の基調とする経営理念とその実践を一層必要としてきたということも重要な理由であろう。

### 経営スタッフの印象

私には一つの仮説がある。つまり、日本の企業が輸出成長戦略に見切りをつけて、国際的統合——人々は多国籍化と呼んでいるが——戦略に移行を完了するのは1970年代も末から80年代の初頭であるが、その基礎となる「経営資源」のうち資金や技術の蓄積は相当に進んだものの人員や組織の蓄積と整備は遅れたために海外企業の経営は、派遣された経営スタッフの自己犠牲的な努力にまかされているというのがそれである。換言す

れば、日本企業の国際的統合化戦略には、資金・技術面と人員・組織面との間に大きなアンバランスがあるのではないかというのである。今回の会社訪問は、この仮説を実感的に確かめようという狙いがあった。実感的という範囲内であるが、私の仮説は正しいように思う。

ヒヤリングで確めた限りでは、私が訪問した現地企業の親会社が、国際的統合化に乗り出した時期は、経営スタッフの受取り方では最近のことに属するということである。もちろん例外がないわけではない。MELCOM社長の小坂氏によれば、「松下は、商売がある所ではいつでも商売してきたし、国際的統合化といった大層な戦略はありまへん」ということになる。おそらく松下は日本企業の中では例外的な存在であろう。電機業界の中では、ソニーと並んで早期に海外へ進出してきた企業で、統合化へ進んだ時期は早いからである。

経営スタッフは、一様に海外派遣に当たっての事前訓練という程の教育機会を与えられていない。ほとんどの人が初めての海外勤務で、現地の言葉（英語）を話したり聴いたりするのに苦痛を覚えており、プレッシャーを感じているという人が多い。部下に英語で指示を与えるのが誤解されはしないかと思うとおっくうになるというスタッフも少なくない。MELCOM社長の小坂氏のように海外生活の体験もあり、流暢な英語を操れる人は例外的である。スタッフが現地人との間に交わしている一見不自由のない会話の背後には彼らの努力とプレッシャーが隠れているのである。

スタッフの現地での任期は大部分が3年、長くて4年、松下電器の場合のように5年以上になることもあるというのは少ない。日系企業の経営スタッフが短期間で交替することが、現地軽視としてしばしば非難の対象となるが、これは、親企業がとにかく短期ローテーションで海外経営の経験者の蓄積を進めようとしている現段階の反映と考えねばならないし、おそらく海外経営が派遣者の自己犠牲で補われている現状では、これ以上の長期派遣は、派遣されたスタッフやその家族の破壊をもたらしかねないから実際には困難だろうと思われる。

概して、経営スタッフは、タフで人間的魅力に富んでいる人が多い。彼らは自社の技術や生産を通して、現地経済の発展に貢献すべきだという共通した目標をはっきり持っているし、技術スタッフは、現地人への技術の移転に熱心である。日系企業は技術移転に不熱心だということもよく聞く非難であるが、経営スタッフは、そうした非難に不満である。彼らは、現地従業員に技術が移転できれば、海外勤務から逃れることができると考えているし、現地で生産するにしても、いつまでも日本人が中心になっているのでは、日本で生産して輸出するのと大差なく無意味だと感じている。それに、労働ビザも出にくくなっている。にもかかわらず、生産、技術に派遣スタッフが多いのは何故であろうか。現地人との技術ギャップが依然として大きいと言う理由ももっとものようであるが、米系企業では日本企業よりも明らかに派遣スタッフが少ないことを考えれば、理由として弱い。結局、海外経営の経験が浅いことにこの理由の大半はありそうである。経験が増せば、現地従業員に任せられることと任せられないことの区別も明白になるであろうし、任せられる範囲は必ず増えるであろう。

親会社の事前承認を必要とすると回答した現地法人の割合 (%)

	世 界	ア ジ ア	オセアニア
役員の任免	89.1	89.7	97.3
従業員の雇用・解雇	6.3	5.5	10.8
賃金引上げ(ベースアップ等)	17.8	19.5	18.9
利益処分	84.4	86.1	91.9
新規設備投資の決定	77.5	78.3	86.5
製造法の変更	53.0	56.3	54.3
販売条件の変更	30.5	33.9	35.1
研究開発投資の決定	53.8	54.7	48.6
その他	25.4	26.5	30.3

(資料) 通産省『第1回海外事業活動基本調査 海外投資統計総覧』 東洋法規出版 1983年

表にも示されているように、海外経営の意志決定のかなりの重要部分は、本社との協議を必要としており、現地の経営スタッフが独自に決定できる範囲は限られている。しかし、このことは彼らの経営上の責任や要求される努力が小さいことをすこしも意味しないのである。なぜなら現地での経営は、安室憲一氏がいうように（『国際経営行動論』森山書店、1982年）、派遣スタッフの直接的統制というチャンネルで行われているのが日本の経営の特徴だからである。彼らの権限は限られているにもかかわらず、決定実行上の方策は彼らに委ねられるからである。国内であればそれが比較的容易に遂行できる条件がある。共通の言語、文化、慣習、社会心理、行動類型などがそれである。ところが、海外では、こうした条件が失われる。にもかかわらず、彼らは国内でと同じように遂行しなければならないのである。そのために彼らには、国内では考えられない程の気力や体力、現地従業員を御してゆく人間的魅力が要求される。彼らは世紀末日本の新しいタイプの産業戦士といってよいのかもしれない。

(追記) 今回の訪問に際して、さまざまの労をとっていただいた国内本社ならびに現地企業の関係スタッフの方々に深く感謝いたします。記してその意を表します。

(1985年11月15日)