

企業は巨大なパワーを持っており、またそのパワーの使い方に対する信頼が失われていることは確かである。だが、本稿の分析結果からすれば、株主によるチェックなど機能するはずもない。それよりも何よりも、わずか数十の金融機関が巨大株主となっているわが国大企業において、株主の支配力を積極的に肯定することは、金融寡頭支配、金融帝国を作ることになることを、論者たちは気づいていない。近年のヤマハ等の同族が支配者となっている企業の有様を見た時、株主権力を認め、同族支配を続けさせていくつもりであろうか。

誰のための会社か、何のための経済活動かが問われねばならないことには誰も異存がないで

あろう。Corporate Governanceの問題は重要であることは言うまでもない。だが株式会社であるから株主のものであり、株主によるチェックが必要であり、株主への配当を高めよ、というのは日本大企業の所有構造を知らぬ者の短絡である。企業権力の問題は、市場の観点と共に、現代大企業の性格、役割の観点から、株主にとってかわるものは何かを考慮することを中心に考えていかねばならなくなっているのである。

注

- 1) 『経済評論』, 第33巻9号.

[みと ひろし 横浜国立大学経営学部助教授]

企業内技術移転に関する一考察

周 佐 喜 和

I. 序

日本企業の海外直接投資は、1980年代後半以降急速に拡大し、新たな局面を迎えた。これに伴って、製造企業の海外事業展開も加速化し、海外生産の持つ意味が高まってきた。多くの企業が新たに海外生産子会社を設立した一方で、早くから海外生産を行っていた企業も既存の生産拠点の戦略上の位置づけを再検討する必要に迫られた。また、1980年代は、世界の海外直接投資の額が世界貿易の伸び率を上回って拡大した時期であった。日本以外の国の企業にとっても、海外生産は戦略上の重要な問題であったのである¹⁾。

企業が海外直接投資によって海外生産活動を展開する際には、本国親会社の有形・無形の経営資源が海外に移転されることになる。その経営資源の中でも、国際的な競争優位をもたらす技術をどのように海外子会社に移転するのかという問題は、海外生産活動の成果に重要な意味を持つ。

しかし、従来の国際的な技術移転の議論では、こうした企業内技術移転のプロセスは、十分に取り上げられてはこなかった。例えば、Rosenberg [1982] は、マクロ経済的な国の経済厚生観点から技術移転の持つ意味を論じたが、そこでは主に企業家の自発的な模倣や熟練労働者の移民を通じた技術の普及過程が論じられ、多国籍企業が技術移転の主体となるという考え方は十分ではなかった。

また、1970年代後半以降の多国籍企業論の中心的位置を占めている内部化の理論では、海外市場へのアクセスの手段として、独立した企業間の技術ライセンス契約と海外直接投資による海外生産の着手とが代替的な手段として考えられている。そこでは、技術の内容が複雑になるほど、技術を供与される側が情報の遍在のために技術の適正な価値を評価できなくなり、技術ライセンス市場の失敗が起りやすくなると考えられている [Teece, 1986]。また、供与した技術が外部に漏洩してしまうリスクも無視できないとされる [Rugman, 1981]。このような場合には、市場を通じた技術ライセンス（企業間の技術移転）ではなく、海外直接投資（企業内技術移転）が選好されることになる。その方が技術を移転するコストが小さくてすむためである。しかし、こうした議論では企業内技術移転のプロセスに踏み込むことはあまりなかった。

しかし現実には、多国籍企業による企業内技術移転は自動的・円滑に行われているわけではない。それは、企業側の意図的な努力を必要とするプロセスである。また、技術は長期間にわたって蓄積され、その間に内容の変化を伴うものである。したがって、技術移転の問題も海外子会社の設立時のみに限定される静態的な問題ではなく、長い時間のかかる動態的な問題として捉えなければならない。本稿では、企業内技術移転プロセスのこのような側面を捉えるための理論的前提を提示する。そして、韓国・台湾に進出した日系部品メーカーの技術移転の現実

がそれによってどのように説明できるのかを示してみたい。

II. 企業の多国籍化と技術移転

1. 企業成長の一環としての多国籍化と経営資源の蓄積・展開

一国の内部でのみ活動していた企業が、海外でも事業活動を展開していくプロセスは企業多国籍化のプロセスとして捉えられる。製造企業の場合、多国籍化によって生産という中心機能まで海外展開していくこととなる。こうした多国籍化は、企業の活動領域の地域的拡大であり、本業の深耕や事業の多角化などと並ぶ企業成長の一形態である [衣笠, 1979]。それは、1960年代までの世界経済を支配し、伝統的な多国籍企業論の対象となった巨大規模の米国系多国籍企業に限られた問題ではなく、現代企業に広く共通した問題である [岡本, 1987]。

企業成長を捉える上でキーとなる概念は、経営資源の概念である [吉原他, 1981; 伊丹, 1984; 岡本, 1985]。企業は、自らが保有している未利用資源を活用する機会を求めていろいろな方向に成長を遂げていく。そして、事業活動の展開・経験を通じた結果として新しい経営資源が獲得・蓄積され、それがまた、さらなる成長の原動力として投下されることとなる [Penrose, 1959]

この経営資源という概念を用いると、多国籍化の最初のプロセスは、本国で蓄積された経営資源の海外への移転として捉えられる [小宮, 1975; 吉原他, 1988]。この場合、経営資源の中でも特に、企業に国際的な競争優位をもたらす資源が重要である。海外子会社は現地企業と比べると、現地の商慣行やニーズなどの情報がうまく入手できなかったり、現地政府や消費者から差別的な待遇を受けやすいなどの不利を負っているが、こうした不利を克服する上での強みは、本国から移転される経営資源によって与えられるからである [Hymer, 1960; 岡本, 1987]。

しかし、企業成長の一環としての多国籍化は、

このように海外子会社の設立をもって終了するわけではない。本国親会社はもちろん、海外子会社でも事業活動を通じて新たな経営資源が蓄積されていく。こうした経営資源が新たな国際的競争優位を与えるものであれば、それを国境を超えて再配分して、企業の競争上の地位を高める試みが行われるであろう。その際には、本国から海外への経営資源の移動に加えて、海外子会社から本国や他の事業拠点に資源が移転する可能性まで考えられる [Shusa and Kuwada, 1988; 吉原他, 1988]。

以上のような国境を超えた経営資源の蓄積・展開プロセスの中で、特に重要な役割を果たすのは、情報や知識といった無形の経営資源である。そこには、作業マニュアルや行動規則、生産現場の技術的問題解決のノウハウ、企業組織内の人間関係を規定する独特の風土、組織において優先すべき価値を伝える文化などが含まれる [桑田, 1987]。こうした無形の経営資源は、蓄積するのに長い時間を必要とする固定的経営資源である。しかも本質的に市場を通じての購入が困難な性質を持つため、競争優位の根源となると考えられる [吉原他, 1981; 伊丹, 1984; 岡本, 1985]。さらに、こうした無形の資源は個々の人的資源に体化されるが、その個々人がチームとして行動することによって個々人の総和以上の価値を生む性質を持っている [Penrose, 1959; 岡本, 1985]。無形の経営資源を蓄積する主体が組織であるというのは、こうした点を指している。

2. 固定的経営資源としての技術の移転

本稿で考察を加える技術とは、まさにこうした企業固有の無形経営資源に他ならない。ここでは、技術を製品開発、製造プロセスにおいて使用されるものと考え、マーケティングや財務など他の機能に関する技能は除いて考える。このように限定を加えても、技術の中に含まれるものは非常に多岐にわたる。そこには、製品設計や機械設備などに体化されたハードの技術だ

けでなく、機械設備を現場で使いこなす技能や生産管理技術、品質管理のノウハウなども含まれる。また、生産工程の変化や異常に対する処理能力 [小池, 1987] や製品・工程の改善能力・開発能力も含めて考えられる。こうした技術は、企業の国際競争力の源泉となる。すなわち、国境を超えて技術を活用できることが、企業の国際的な競争優位をもたらす、それが経営成果に反映されてくる。このことは、技術移転は決して最終的な目標ではなく、より上位の企業目標を達成するための手段であることを意味する。すなわち、技術移転は、企業の長期的な存続・成長という目標を達成するための手段として位置づけられる。すなわち、競争優位をどのように獲得し、発揮していくのかという観点から、個別企業は技術移転を立案・実行していくのである。

技術がこのように固定的経営資源としての性質を持つことから、企業内技術移転プロセスには、以下の三つの性質が生じると考えられる。

(1) 長期的な移転プロセス

第一は、国境を超えて技術を移転するためにはかなりの時間と努力が必要になるという点である。技術は科学とは異なり、完全に普遍的・理論的なものではなく、長期の事業経験を通じてはじめて蓄積できる個別的・経験的な性質のものである。もちろん、特許のように文書の形で客観化できる部分も存在するが、生産現場の品質管理のノウハウや異常事態に直面した場合の問題解決方法などのように、完全にはマニュアル化できない部分も多い。

したがって、海外子会社がこうした技術を修得するためにも、やはり直接の経験の蓄積が要求されると考えられる。そのため、本国親会社による技術指導はかなり長期間にわたる可能性が高い。逆にこうした経験の蓄積が不十分なままで、安易に子会社への技術指導を終わらせて現地社員の自主経営を進めることは、競争力の低下をもたらすこととなる。こうした形での「現地化」は決して評価できるものではなく、

本国側の経営責任の放棄を意味する。

完全には客観化できない技術を移転するためには、マニュアルだけに頼れず、人的交流を通じた密度の濃いコミュニケーションが不可欠になる。ここでは、本国と海外との間のコミュニケーションをいかに円滑に行うかが課題になる。これは、技術を送り出す本国側と技術を受け入れる現地側の双方が取り組む問題である。こうした技術指導には当然にコストがかかるため、現地側が事業経験を蓄積して技術を定着させるのに伴って現地側の主体的な経営を進展させることが正当化されることは言うまでもない。

(2) 継続的な技術移転

第二は、技術移転は海外子会社の設立時に1回限り行われるものではないという点である。これは、技術の内容が時間とともに変化するためである。確かに技術は固定的な経営資源であり、短期間では増減しない。しかし、事業経験を通じて改善を積み重ねることで技術は高度化していく。さらに、技術革新を展開する中で、通常の技術発展の方向には乗らないような不連続な変化が起きる可能性まである。これは「脱成熟」という現象で、その理論的根拠と現実の事例がすでに提示されている [Abernathy et al., 1983; 桑田・新宅, 1986; Shusa and Kuwada, 1988]。こうした技術改善や技術開発によって、企業は環境変化に耐えて存続・成長していくために必要な新しい競争優位を得られる。逆に、既存の技術力に安住してこうした努力を怠ったところは、環境変化に直面した際に、既存の競争優位が陳腐化して苦境に立つ可能性が高い。

このように考えると、海外子会社の直面する環境が変化した際に、本国から新しい技術を移転することはむしろ自然なことと考えられる。それは、多国籍企業の中で本国親会社の保有する経営資源のウエイトが大きいという現状に起因する。このようなところでは、環境変化の中で競争力を維持・向上するための技術開発における本国親会社の責任はそれだけ大きいと言え

る。逆に本国側が海外に新たに移転できる技術を開発できないようでは、競争力を維持できなくなる可能性が高い。

このような本国から海外子会社への継続的な技術移転は、長期的なプロセスであり、それを捉えるためには、当然、長期的な視点が不可欠である。

(3) 海外子会社の技術のグローバルな活用

第三は、海外子会社の側が事業経験を通じて独自の技術を蓄積し、それが他の事業拠点に移転される可能性があるという点である。事業経験を通じて独自の技術を蓄積するのは、本国親会社に限られるわけではない。海外子会社の側も自らの努力によって技術の改良・開発を行う可能性がある。こうして蓄積された技術は基本的に現地で活用され、現地における競争優位がより堅固なものとなっていく。しかし、その中の一部は国境を超えて活用され、そこでの競争力を向上させるということもありうる [Shusa and Kuwada, 1988; 吉原, 1992a]。この点は、多国籍企業のグローバル戦略に関する今日の議論の中の大きな主題になっている [Bartlett and Ghoshal, 1989]。

このような海外子会社からの技術移転を考えるためには、やはり技術移転を子会社設立時に限定するのではなく、長期的・動態的なプロセスとして取り扱う必要がある。

III. 韓国・台湾における日系部品メーカーの技術移転

本節では、前節で示した枠組みに即して、現実の企業内技術移転がどのように説明できるのかを示す。筆者は、1991年に東京大学大学院の曹斗燮氏と共同で、韓国・台湾に進出した一般電子部品メーカーと自動車部品メーカー12社の調査を行った²⁾。以下の議論はその調査結果に基づいている。

調査対象の韓国・台湾子会社23社の中で、1960年代に進出したところが7社、1970年代に進出したところが11社ある。この点では、前節

で論じた技術移転の長期的プロセスを見るだけの時間的長さは備えていると言えよう。

1. 人的交流を通じた技術指導

調査対象の韓国・台湾子会社の競争優位は、基本的に日本本社から移転された技術によっている。日本からもたらされる技術は、製品図面や作業マニュアルなどの文書の形や日本で製造された機械設備を直接導入する形で伝えられる。しかし、日系企業の技術導入では、人の交流を通じた技術指導が果たす役割を軽視することはできない。これには、日本人を現地に派遣して指導を行う方法と、現地人を日本に招いて研修させる方法とがあり、どちらも活発に展開されていた。

こうした人的交流による技術指導が特に活発に行われるのは、海外子会社の操業開始当初である。電子部品メーカーのA社は、韓国子会社の設立後2～3年の間に、述べ200名の日本人を韓国に派遣し、述べ100名の韓国人従業員を日本で研修させた。また、G社は、韓国子会社の立ち上げの際に、日本から作業現場の係長クラスの人を半年から3年ほど派遣してきめ細かい指導に当たる一方、韓国から12～13名の作業員を日本に招いて半年から1年くらいかけて研修を実施した。また、自動車部品メーカーH社も、韓国子会社の設立当初は、毎年7～8名の日本人が韓国を訪れ、韓国子会社から10名ほどを日本に派遣させていた。前節で触れたように、技術には完全には客観化できない部分があることを考えれば、こうした人的交流の果たす役割は大きいと言える。

このように、調査対象企業では人的交流が活発に行われていたが、その実態をさらに観察してみると、以下の点が興味を引く。

第一は、日本人を現地に派遣して技術指導を行うよりも、現地人を日本で研修させた方が成果が大きいという指摘が多かったという点である。第二は、管理者・技術者クラスだけではなく、現場の係長や一般作業員クラスまで交流が

盛んに行われ、それによる成果を出しているという点である。前述の A 社は、韓国で外貨統制政策による海外渡航の厳しい制限があった時期から一般作業員の日本で研修を実現するための努力を続けていた。また、D 社の韓国子会社は、管理職だけを日本に派遣しても目に見える成果が現れなかったが、現場の作業員（高卒）を初めて日本に派遣したところ、30%もの生産性の向上が見られたということである。

以上の2点は、技術が実際の経験を通じてはじめて修得できる固定的資源であることに起因する。技術がこのような性質を持つために、実際に技術が使用されている日本の作業現場で OJT を実施することの効果が大きいのである。また、こうした生産現場の能力は完全には個人個人の技能に分解できず、チームとして技術を保有しているという性質が強い。この点も、少数の日本人が現地で指導するよりも、現地人を日本の現場に入れることの意味が大きい理由であろう。そして、こうした現場に蓄積された技術を修得するためには、同種の作業をしている一般作業員を日本に派遣することが大きな意味を持つ。彼らは、現地で同種の作業の経験を持つため、管理職よりも日本の作業方法に対する理解が早いのである。

第三は、人的交流によるコミュニケーションの手段として日本語の果たす役割が意外に大きいという点である。このことは、人的交流を行う上で言語上の障壁が深刻な問題になったところが少ないということの意味する。これは、現地人の側が日本語の能力向上の努力をしている結果である。経営者の昇進試験や査定の項目に日本語の能力を入れているところも2社あったが、多くは自発的な意志に任せていた。ただし、会社の側で日本語教育の機会を設けているところは多かった。この点は、他地域での日本語の使用状況と比較してみる価値のある問題かもしれない [吉原, 1992b]。

2. 合併パートナーの選定

今回の調査対象子会社23社中の15社は、現地資本との合併事業である³⁾。この合併パートナーの選定基準に関しても大きな特徴が見られる。

表-1の合併パートナーの選定基準についてのアンケート調査結果を見ると、パートナーの保有する資金力や販売力などの経営資源に注目したところはほとんどなく、技術や日本に対する理解度を重視したところが多い。これは、経営者のモノの考え方を重視しているということである。インタビューの記録と併せて考えると、そこでは長期的な協力関係の構築・維持が可能かどうかという点が重視されていると言ってよい。これは、前節で述べたように技術移転が長期的プロセスであることを反映したものである。それだけに、現地側がどれだけこうした技術移転の本質を理解しているかという点を重視したと考えられる。

具体的な合併相手を見ると、大企業と手を組んだところは、両国とも1社ずつにとどまる。これは、意識的な選択の結果である。すなわち、現地の大企業は組立部門が中心で、部品技術に関する技術的な知識や理解がないにもかかわらず、傘下の部品メーカーの経営に過度に干渉し、しかもその姿勢に長期的な一貫性がないことを敬遠したということである⁴⁾。反対に、規模は

表-1 合併パートナーの選定基準

	電子部品	自動車部品
①資金力	0	0
②現地市場での販売力	1	0
③技術に関する理解度	1	1
④日本に対する理解度 (日本語及び日本的経営)	2	4
⑤企業家精神	0	2
⑥設立手続きや対政府関係 への助力	3	2
⑦その他	0	0

筆者らによる日本本社に対するアンケート調査の結果

小さくとも、日本の大学の出身者や在日の人が経営している企業や日本企業と取引関係のあったところをパートナーに選んでいるところが非常に多い。こうしたところは、日本企業の技術の蓄積方法に関する理解がしっかりしている点が評価されたのである。

3. 現地における環境変化と製品の入れ替え

韓国・台湾は、1980年代後半に大きな環境変化に直面した。賃金水準が大幅に上昇したのに加えて、為替レートが引き上げられた結果、両国ではかつてのように労働集約的な低価格製品を生産しているだけでは、事業の存続・成長が期待できなくなった。この他にも政治運動の激化とそれに結びついた労働争議の影響力も無視できない。

こうした環境変化に伴い、撤退したり、他の国に拠点を移した企業も少なくないが、今回の調査対象企業は両国での事業活動を継続している。このようなことが可能であったのは、環境変化に対応して両国で生産する製品の種類を入れ替えたということが大きく寄与している。すなわち、技術的により高度で付加価値の高い製品を新たに追加することで、こうした環境変化の中で生存していくことに成功したのである。これは、現地の環境変化に対応するために本国から継続的な技術移転が行われたことに他ならない。

新たに追加される製品に関しては、次の三つのパターンが見られる。

第一は、同じ用途・機能を持つ部品について小型化を進めたり、素材を変えたりして技術的な高度化を進めるというパターンである。一般電子部品では同じ部品でも小型化が急速に進んでいる。自動車部品でも、ラジエーターの素材が銅からアルミニウムに切り替わるなどの変化が見られる。

第二は、部品の複合化・ユニット化の進展である。一般電子部品では、表面実装技術などの工程技術の進歩に伴って、部品のチップ化・複

合化が進展した。これが、韓国・台湾にも盛んに導入されるようになった。自動車部品でも、L社などが部品のコンポーネント化を進めている。

第三は、従来生産していなかった製品ラインを新たに導入するという水平的な製品転換である。一般電子部品では、現地のエレクトロニクス産業の構造転換に伴って新製品の追加が実施されている。A社の台湾子会社では、家電・音響製品からコンピュータ関連製品に台湾の電機産業のウエイトが移ったのを受けて、日本でも生産していないコンピュータ用キーボードの生産を開始した。自動車部品では、現地の自動車産業の発展を受けて製品を追加したケースが多い。J社の台湾子会社は、1980年代に入って二輪車用の部品に加えて四輪車用の部品の生産を開始した。

このような製品の入れ替えが可能であった第一の理由は、日本の本社の側に新しい技術を生み出す能力があったということである。逆に言えば、現地側の能力だけでは製品の高度化を実現することはできず、撤退に追い込まれてしまったであろう。今日の多国籍企業の競争戦略の議論では、海外子会社の能力が強調される傾向があるが [Bartlett and Ghoshal, 1989]、現実には本国親会社の能力への依存はきわめて大きいのである。

第二に、新製品の導入のタイミングを図る上で、日本人派遣社員が大きな役割を果たしたという点を指摘できる。彼らは、日本本社の持つ技術、現地の環境条件、現地子会社の技術吸収能力を総合的に評価できる、いわば情報のゲート・キーパーとしての役割を果たしたと言える。しかし、こうした人に頼る方法は、海外事業の規模が小さい間は有効であっても、海外事業の規模や海外で生産する製品の広がりが大きくなった場合には問題が生じると考えられる。その場合には、組織や管理システムの面でより精緻な対応が求められてくるであろう。

4. 海外子会社の技術の他の事業拠点への波及
前項では、現地子会社の技術の高度化に関しては日本の本社の貢献が大きいという点を指摘した。しかし、このことは現地子会社が独自の技術の蓄積を行ってこなかったということの意味しているわけではない。現地子会社は、製品設計の変更や生産設備・作業方式の改善などの形で独自の成果を出しており、それによって現地の競争力の向上に貢献している。そして、その成果の中には国境を超えて活用されているものもある。

第一に、現地で行われた作業方式や設備・工具の改善の成果が他の事業拠点でも有効に活用されたケースがある。C社の台湾子会社では、従来はピンセットで装着していた部品を手で装着する方式を考案した結果、品質面での悪影響を出さずに生産性を30%向上させることに成功した。この方式を他の拠点でも活用して成果を出しているという。日本では、技術進歩が速く海外で改善の成果が出るころには技術体系が次の世代に移ってしまうため、なかなかこうした成果を導入できないているが、他の国の拠点には導入されて成果を出している。B社やC社では海外に技術指導に赴く日本人技術者に対して、現地の作業現場を観察して他の拠点に導入できるような改善の成果を見つけるように指示を出していた。

第二に、他の海外生産拠点に対する技術指導を韓国・台湾子会社の人材が行ったというケースがある。B社の韓国子会社は、フィリピン子会社の創業時の技術指導を担当した実績を持っている。これは、すでに日本で生産を中止した製品の生産を韓国から移管したため、製品の設計技術や生産技術が韓国にしか残っていなかったためである。つまり、技術蓄積の場が日本から韓国に移った結果である。

このような現地子会社の技術力は、決して最近の多国籍企業の戦略論が強調するように[Bartlett and Ghoshal, 1989]、本国親会社の能力に匹敵するわけではない。しかし、現地子会

社が本国親会社にはない独自の能力を獲得して、国境を超えた競争力を高める上で貢献したことは確かである。ただし、ここまで能力を向上させるまでには、長期間にわたる事業経験の蓄積が必要であったのは言うまでもない。それは、前記のB社とC社の子会社がいずれも20年の事業経験を持っているということを示されている。

IV. 結びに代えて

本稿では、技術を企業固有の固定的経営資源として捉え、その国境を超えた企業内移転がどのように行われるのかを検討してきた。ただし、本稿で取り上げた問題は、技術移転プロセスの一部の問題にすぎず、触れられなかった課題は多い。

第一に、技術の内容の問題がある。一言で無形の経営資源である技術といってもその内容は多様である[安保他, 1991]。製品設計や機械設備に体化された技術とマニュアル化できない技能やノウハウとが区別されるだけでなく、後者の中にも現場の作業知識、生産管理技術、トラブルに対処できる能力、製品・工程の改善能力などの性格の異なるものが混在している。この中のどの部分が企業の根源的な競争優位の源泉となっているのかという点を明らかにしなければ、技術移転の問題は議論できない。競争優位との結び付きの弱い部分に関しては、海外への移転が深刻な問題にならないからである。また、競争優位と結びつく技術の中でも、現地への定着が円滑に速やかに行えるものとそうではないものがあることも十分に考えられる。こうなると、技術移転・定着は一度に行われるものではなく、段階を経て進行していくことになるであろう。

第二に、技術移転は必ずしも順調に進むわけではないという問題がある。本国と海外とでは事業環境が異なるため、本国の経営方式や管理システムがそのまま通用するとは限らない。このことは、現地子会社が修得・蓄積する技術の

内容にも影響を及ぼし、場合によっては、技術移転に対する深刻な障害となる。また、本国親会社の側のポリシー、戦略、人材育成策などの中に、海外への技術移転を妨げる問題が含まれているのかもしれない。こうした要因にはどういふものがあるのか、そして、企業はこれらの障害をどのように克服しようとしているのかを明らかにすることも技術移転プロセスの解明には不可欠である。

第三に、技術移転の現地への波及効果の問題がある。この問題も、さまざまな側面から考えることができるが、企業の競争優位の観点から関心を引かれるのは、現地で下請・関連メーカーをどのように育成していくのかという点である。これに成功して、取引を行っている周辺メーカーが技術力を向上させてくれば、他社の模倣が困難な産業クラスターを構築したことになり、それだけ企業の競争優位が堅固なものになる [Porter, 1990; Kogut, 1991]。したがって、海外子会社への技術移転は、子会社レベルを超えて外部に波及する可能性まで検討する必要がある。

筆者らが実施した韓国・台湾の日系部品メーカーの調査では、こうした問題に対しても取り組んだ。その詳細については、稿を改めて論じてみたい。

注

- 1) 1993年版ジェトロ白書・投資編『世界と日本の海外直接投資』による。
- 2) 調査対象企業は1社を除き、韓国と台湾の双方に事業拠点を有する企業である。また、1社を除くと、いずれも一部上場企業であり、所属する産業内では大手企業に属する。調査方法としては、経営者の方へのインタビュー調査とアンケート調査とを併用した。12社すべての日本本社を訪問するとともに、韓国子会社9社と台湾子会社11社とを訪問した。現地での聞き取りは、現地に派遣された日本人経営者からの聞き取りが主である。さらに、日本本社の経営者と韓国・台湾子会社の日本人経営者を対象としてアンケート調査を実施し、それぞれ9社、5社、10社から回答を得た。以下の記述はこの調査結果の一部である。なお、この調査の資金の一部

は組織学会リサーチワークショップの研究資金によっている。

- 3) なお、他にも、現在は日本側の完全所有であるが、設立当初は現地資本との合弁事業であったところが1社ある。
- 4) この問題は、財閥系大企業が経済を支配している韓国の方がより顕著に現れる。もう一点、財閥系企業と提携した場合の問題点を指摘すると、取引関係が財閥系列に限定されて生産量拡張がそれだけ制約されるという点があげられる。

参考文献

- Abernathy, W. J., K. B. Clark and A. M. Kantrow, *Industrial Renaissance*, Basik Books, 1983.
- 安保哲夫・板垣博・上山邦雄・河村哲二・公文博, 『アメリカに生きる日本の生産システム』, 東洋経済新報社, 1991.
- Bartlett C. A., and S. Ghoshal, *Managing Across Borders: The Transnational Solution*, Harvard Business School Press, 1989.
- Hymer, S. H., *The International Operations of National Firms*, M.I.T. Press, 1976.
- 伊丹敬之, 『新・経営戦略の論理』, 日本経済新聞社, 1984.
- 衣笠洋輔, 『日本企業の国際化戦略』, 日本経済新聞社, 1979.
- 桑田耕太郎・新宅純二郎, 「脱成熟の経営戦略」, (土屋守章編, 『技術革新と経営戦略』第9章, 日本経済新聞社, 1986)
- 桑田耕太郎, 「経営戦略と組織の創造性」, 『経済と経済学』, 第59号, 1987.
- Kogut, B., "Country Capabilities and Permeability of Borders", *Strategic Management Journal*, Vol. 12, Special Issue, 1991.
- 小池和男, 「知的熟練とその一般性」, 『組織科学』, 第21巻, 第2号, 1987.
- 小宮隆太郎, 『国際経済学研究』, 岩波書店, 1975.
- 岡本康雄, 「企業成長と経営組織」, (岡本康雄・小林孝雄編, 『企業行動の分析と課題』第1章, 日本経済新聞社, 1985.)
- 岡本康雄, 「多国籍企業と日本企業の多国籍化(1)」, 『経済学論集』, 第53巻, 第1号, 1987.
- Penrose, E. T., *The Theory of the Growth of the Firm*, Basil Blackwell, 1959.
- Porter, M. E., *Competitive Advantage of Nations*, Free Press, 1990.
- Rosenberg, N., *Inside the Black Box: Technology and Economics*, Cambridge University Press, 1982.
- Rugman, A. M., *Inside the Multinationals*, Croom Helm, 1981.
- Shusa Y. and K. Kuwada, "Technological Innovation and Global Strategy", Paper Presented at the Mitsubishi Bank Foundation Conference, August 1988.

Teece, D. J., "Transactions Cost Economics and the Multinational Enterprise", *Journal of Economic Behavior and Organization*, Vol. 7, No. 1, 1986.

吉原英樹・佐久間昭光・伊丹敬之・加護野忠男, 『日本企業の多角化戦略』, 日本経済新聞社, 1981.

吉原英樹・林吉郎・安室憲一, 『日本企業のグローバル経営』, 東洋経済新報社, 1988.

吉原英樹, 『富士ゼロックスの奇跡』, 東洋経済新報社, 1992a.

吉原英樹, 「現地人参加と英語化——日本の多国籍企業と情報——」, (井尻雄士・中野勲編, 『企業行動と情報』第7章, 同文館, 1992b.)

[しゅうさ よしかず 横浜国立大学経営学部助教授]