

書 評

板垣博編著『日本的経営・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—』 (ミネルバ書房、310頁、1997年)

寺 岡 寛

1. 本書の背景と構成

実態として、日本製造企業の海外シフトはかなりの規模に達してきた。評者が関心をもつ電子工業を取り上げると、1994年5月末で日本電子機械工業会会員企業443社が在外にもつ事業所数は1,062箇所にも達している。このうち、アジア地域には690事業所がある。比重にして約65%を占める。この割合はとりわけ電子部品・デバイスでは68%とさらに高まる。これを反映して、在外日系工場からわが国に輸出される電子部品・デバイスは1988年の1兆2,000億円台から1995年には4兆円近くへと着実に増加してきた。冒頭に実態としてかなりの規模に達してきたと述べた根拠の一端はここにある。

ここに取り上げる板垣博編著『日本的経営・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—』は、こうした実態を「日本的経営」という面からとらえようとした研究成果である。対象とされた分野は上記の電気・電子産業と自動車産業である。板垣氏らの前提は「日本企業の特徴と強みが情報を広く共有した人々による参画型経営と多面的な技能に基づくフレキシブルな組織運営」にあるとすれば、こうした組織運営方法が在外日系工場（合併を含め）にどのように適応・適用されているのか。この点である。対象地域には台湾、韓国および中国が選択された。この理由は「日本の製造業にとって質量ともに重要な投資先」であり、「ことに台湾は香港とともに、今後急速な拡大が見込まれる対中国投資への中継点ともなりうる」ことに加え、「これまで台湾ないし韓国における日本企業の直接投資に関する本格的な研究は筆者の知る限りないに等しい。日系企業の経営実態にまで立ち入った研究も不思議なほど数が少ない」ことによる。

板垣氏らの研究は、同じような視点から在米日系製造業のケース・スタディがすでに行われ、その研究成果はすでに『アメリカに生きる日本の生産システム』（1991年）に結実している。ここで鍛えられた実態調査方法がアジア地域での日本企業の生産システムの分析に適用・精緻化されていることを付け加えておこう。本書の構成と執筆者はつぎのようになっている。

- 序 章 東アジア日系工場の分析視角（板垣博）
- 第1章 NIES韓国・台湾の経済と日本の投資（余照彦）
- 第2章 台湾・韓国におけるハイブリッド工場の平均像（板垣博）
- 第3章 自動車組立のハイブリッド工場（公文溥・安保哲夫）
- 第4章 自動車部品のハイブリッド工場（川辺信雄・上山邦雄）
- 第5章 電機組立のハイブリッド工場（河村哲二）
- 第6章 電機部品のハイブリッド工場（曹斗燮）
- 第7章 中国華南地域の日系電機工場（郝燕書）
- 終 章 ハイブリッド工場の評価と展望（板垣博）

2. 実態調査と方法論

実態調査にあたっては、「日本型生産システム」をどのように「計量的」に取り組むのかという課題を解決しておく必要がある。本書では、「多様な需要への対応」「高効率」「高品質」を達成するための「機能的なコア」を多品種小ロット生産に置き、この達成可能性に大きく影響を及ぼすのが「柔軟な作業組織」「長期雇用に基づく参画型経営」であるとする。したがって、現地での調査票にはこれを更につぎのように分解して反映させている。

たとえば、「参画型経営」には「参画意識の項目」として小集団活動、情報共有化、一体感を日本の工場との比較で5段階評価（以下、同様）を下している。「柔軟な組織運営」（人的組織）には職務区分、多能工化、教育・訓練、賃金体系、昇進、作業長、生産システムの中核部分を形成する「生産管理」の検討項目には生産設備、メンテナンス、品質管理、工程管理、「工場経営の土台」である労使関係では、採用方法、長期雇用、労使協調、苦情処理、「工場経営の枠組み」である親・子会社関係では日本人従業員の比率、現地会社の権限、現地人経営者の地位の諸項目が採用された。さらに生産管理に関連する重要な「部品調達」にはローカルコンテンツ、部品調達先、部品調達方法の諸項目が設けられた。こうした項目を現地工場を訪問して聞き取り調査を中心に検討、数値評価する手順が採られた。調査時点は1992年8月から9月であり、韓国、台湾で現地資本との「日系企業」の25工場に加え、現地資本企業の9工場が対象となった。産業分野は自動車組立・同部品、電機組立・同部品である。

3. 韓国・台湾・中国の経済と日系企業

個別工場の日本的生産システムの定着度（浸透度）を検討するミクロ的な分析に先立って用意されたのが、余氏による当該地域のマクロ分析の第1章である。ここでは日本側からみた直接投

資だけでなく、韓国や台湾側の統計から日系企業の投資パターンが検証されているのは興味を引く。とりわけ、現在、日本からの投資だけでなく、在外日系の現地再投資の比重が高まる現状にあってはこれは重要な視角である。

韓国経済と台湾経済の位置づけについては、余氏による類型を紹介しておくことにする。世界市場との関連では両国は「対日輸入・対米輸出」の役割を果たしつつ、ASEANや中国に対しては中間媒介項的役割（資本と技術の中継供与基地）を果たしている。経済発展形態からは韓国が「未熟型」、台湾が「早熟」型に類型化され、輸出構造や産業構造が検討されている。外資利用形態では韓国が「対外借金（インフレ）蓄積型」、台湾が「外資導入（輸出）型」に類型化され、日本の直接投資との接点が鮮やかに描きだされている。日本の対アジア地域への直接投資は、統計的に「92年にヨーロッパ投資（62.3億ドル）に追いつき、94年にはさらに50%以上も上回って北米に次ぐ第2位の地位を固めたことである。いま一つは製造業向け投資（7.85億ドル）では初めて北米（6.51億ドル）を追い越したことが重要である。つまり、この傾向が続くと、日本の対外直接投資はアジア時代の本格的な幕開けとなるであろう。国・地域別の投資先をみると、NIESから（88年まで）ASEANに（93年まで）、そして中国（94年以降）シフトしている」。

現在の対アジア投資の内実は、1986年までの「日本がアジアで唯一の投資国である独占時代」、1987年から1991年までの「NIESとの分業時代」を経て、1992年以降の「超円高投資時代」（現在は円安傾向に戻っているが）に変化し、この第3段階では、「NIESの投資国化、ASEANの外資受入れ解放化、中国の輸出生産基地化等の連鎖的生起により、東アジアは『域内』相互貿易時代から投資複合時代を迎えた」。つまり、「先進工業国のみが投資国である時代は去ったのである。NIESが主たる資本輸出国となった東アジアの直接投資受入れ状況はまさに複合（先進工業国とNIES）構造であり、世界の他地域にはみられない大きな特色である」。これがアジア地域での生産分業を押し進めたきた日系企業をとりまく「環境」である。つぎに日系工場の経営実態を紹介しておこう。

4. 調査結果の概要

先にみた評価方法によって日系工場の「日本的生産システム」適用度（ハイブリッド化）が「測定」されている。第2章ではまず調査総括が行われている。台湾17事例を通じての適用度の評点は3.3、韓国8事例を通じてのそれは3.3となっている。この評点は同グループの在米日系工場の3.3と比べて差がみられていないのは意外な感じがする。問題は、板垣氏らが言うようにこの内容である。項目別では「作業組織とその管理運営」などで台湾・韓国工場が高い評点が与えられている。この点についての結論はつぎのように導き出されている。

「台湾と韓国においてはアメリカと比べてヒト方式の適用度が高く、逆にヒト結果の適用度は

極端に低くなるというあざやかなコントラストが描けるのである。台湾と韓国の日系工場では、ヒトの管理面では日本方式の浸透度が高い一方、現地経営における日本人出向者への依存度は質量ともに低い」。この3.3という数字の意味については「もちろん3.3という数字はあくまで平均点であり、工場ごとのばらつきは無視しえない。しかし総じて異なった社会環境の中であって、何らかの側面の適用を図りながら一定の効率と品質を達成し、なおかつコストや緊張度を押さえ安定した工場経営を実現する適用と適応のバランスが、現段階の海外工場では3.3あたりにくると、理解してよいのではないか。」

第3章以下がこうした総括的結論の各論である。第3章では台湾での日系自動車工場が検討されている。ここでの平均適用度は3.5という評点であり、前述の「作業組織とその運営管理」を中心に「海外の工場としては日本方式がかなり高いレベルで適用していることが明らかになった。それは現地経営環境の日本との共通性と企業の積極的な適用戦略による」と結論付けられている。他方、韓国の自動車工場の平均適用度は2.7と低い評点となっている。これについては『「海外日系工場適用度の収斂点」であり3.0前後からあまり離れていない点に注目」し、「外国企業の工場でありながら、日本企業の海外工場と大きくは違わない日本的要素の混合度合い」であり、「韓国自動車産業が、日本を除くアジア諸国の中では最も高いパフォーマンスをあげていることについては、日本メーカーとの技術協力に依存しつつも、規模の経済効果という点ではアメリカ方式の影響もかなり受けた『韓国方式』が形成され、それなりに有効に機能してきた……超大型のアメリカ式量産工場の新設に向かいながら、他方では品質管理、作業組織改革の点では日本式の導入に努めているからである」と解釈されている。

第4章では自動車部品関連工場が分析対象である。台湾・韓国の平均適用度は3.2と在米日系企業より低い評点となっている。この点については工場ごとのバラツキが大きいことに加え、教育・訓練においては台湾・韓国の方がアメリカ工場より「多能工化」が進展しているものの、「全体として日本的システムの『結果』運用志向は、アメリカ工場に対するよりも弱いことが明らかになった」というような結論が下されている。

電機組立工場に関しては、第5章で平均適用度が3.4と紹介されている。アメリカ調査で日系家電工場が2.7であったことからすると、「対照的に、台湾、韓国では、日本システムの適用度が高い」とされ、上述の自動車部品との比較においても興味ある結果が導き出されている。工場の日常的な管理運営での現地化、生産設備・部品調達の現地化なども、進出時期が割合に早期であったことから進展している事例が紹介されている。ただし、課題として指摘されているのは「ハード面の最も重要な部分で、日本ないし現地の日系企業への依存を残している。……台湾、韓国ともに、広がりつつあるとはいえ、機械産業や部品産業のすそ野がまだ不十分である」点である。

第6章は電子部品が対象である。いうまでもなく、電子部品産業はわが国の加工組立分野のな

かで最もアジアシフトが顕著である。適用度は3.4で前述の組立と同様に高い水準であろう。作業管理・管理運営面でも比較的日本的システムの浸透がみられているようであり、労使関係も安定している。課題面では、「部品や設備といったハードウェアの日本への依存度がきわめて高い」ことが指摘されている。この背景として、「最終品の組立を中心として手短に輸出を増やすという戦略を採ってきた韓国は、この産業分野の形成を後回しにしてしまい自給能力がないのである。こうした事情は台湾でも同様であった」ことも併せて指摘されている。

第7章は中国華南地域の日系電機工場が取り上げられている。最近における中国への日系工場の著しい展開状況からみて当然な選択である。こうした地域では中国内陸部からの若年労働力を利用して生産が行われている。形態的には加工委託、台湾・香港からの移転（本社は香港等）などがあり、輸出型の工場である。評点は下されていないが、いろいろなケース・スタディを紹介した上で、「日本方式は華南地域では、かなりの部面で適用の可能性があるといっても差し支えない。しかし、これらの工場は日本人の直接のコントロールのもとで現地生産が行われている。それは、あくまでも中国の特別な地域の、特別の環境の中での日本的生産システムの適用であり、特殊な事例にすぎない。中国の他の地域に対して、どれほどの通用性をもっているか、今後十分な調査と検討が必要」と結んでいる。

5. 課題と展望

日本製造業のアジア太平洋圏への直接投資は、統計的にみてかなりの規模に達してきた（わが国での統計では現地での再投資が含まれないから、これを加えるとさらにこの投資規模は膨れ上がることになる）。では、一体、どのような形態の工場生産が行われているのか。また、技術移転や部品調達の面で日本とアジア地域との関係はどうなっているのか。こうした諸点は重要な問題であるにもかかわらず、統計的把握ではいずれも困難な課題である。板垣氏らの実態調査に基づくミクロ的視点は、われわれが手にするマクロ的な統計数字の把握を豊かなものにしてくれている。

もちろん、こうした実態調査の精査の問題は、こうした個別事例の一般性に関わるものであることはいうまでもないが、これは調査の継続性にかかわる問題でもある。また、現状の進展スピードと実態調査の枠組みのずれをどのように調整し、継続するかの問題でもある。後掲表はわが国電子・電気機器（電子部品・デバイスを含む）の海外生産法人数を1994年6月末から1995年6月末までの変化を示したものである。これをみても、北米などと比べ、アジア諸国への企業進出数は約80件の著増となっている（うち、中国は55件増）。これがわずか1年間で進展しているのである。

本書の調査時点は1992年であり、その後の各種統計数字をみても、本書で予想されたよりも

極めて早いテンポで日本・アジア分業体制が進展しているケースもみられている。もちろん、これは調査する側のみならず、利用する側においても意識せざるを得ない課題である。いずれにせよ、本書は広範な実態調査を盛り込んだ好著であることはいうまでもない。

わが国電子・電気機器の海外生産法人数の推移
(1994年6月末～1995年6月末)

	1994年6月末	1995年6月末
ヨーロッパ	139	138
北米	156	194
アジア	596	690
マレーシア	135	142
中華人民共和国	89	140
タイ	68	78
その他地域	123	71
全世界総計	1,014	1,093

出所：(社)日本電子機械工業会『日本の電子工業』(1996年)より作成。

注：1994年は(社)日本電子機械工業会の正会員企業443社、1995年は同436社が調査対象。