

## 途上国における国際合弁企業の新たな効用： 経営資源の移転・蓄積・創出・還流

銭 佑 錫

キーワード：国際合弁企業、途上国、効用、経営資源、移転、蓄積、創出、還流

### I. はじめに

既存の国際合弁企業に対する研究は、主に国際合弁企業の不安定性と共同経営の難しさを指摘するものが多かった。なお、国際合弁企業の持つ利点としては、現地国政府の出資比率規制への対応といった消極的なものや、相手パートナーが保有している既存の経営資源の活用といった静態的なものが指摘されるにすぎなかった。そこで、特に途上国へ海外進出する際の国際合弁企業とは、政府の規制政策さえなければできるだけ避けるべき形態として認識される傾向が強かった。

しかし、韓国における日系企業の進出及び終了（撤退・精算・解消を含む）のデータをみると、政府の出資比率規制政策が廃止された後に国際合弁企業としての進出は確かに減っているが、既存の国際合弁企業が単独出資へ転換したという証拠は見受けられない。また、進出後10年までの形態維持率をみると単独経営子会社群より国際合弁企業群が有意に不安定であるが、その後の安定性においては特に単独経営子会社群に比べて不安定であるという証拠は見受けられない。それは何故であろうか。

まず、考えられるのは、一定期間存続した国際合弁企業においては、設立初期における不安定性の諸要因が解消され、単独経営の海外子会社とあまり変わらない安定した組織になったという説明である。しかし、それだけなのであるか。最初は期待していなかった何かの効用が一定期間存続した国際合弁企業において発生し、そのような効用が国際合弁企業を安定に導いたとする、より積極的な解釈はできないのであろうか。

そこで、吉原（1992）の富士ゼロックスに対する研究は大変興味深いものと言える。米国ゼロックスと日本の富士写真フィルムとの間の国際合弁企業<sup>1)</sup>である富士ゼロックスは、米国ゼロッ

1) 厳密には、米国ゼロックスと英国ランク社との間の国際合弁企業であるランク・ゼロックス社と富士写真フィルムとの間の国際合弁企業であった。したがって、米国ゼロックス社からすれば富士ゼロックスは孫会社になる。しかし、現在ランク・ゼロックス社は米国ゼロックスに吸収合併されている。

クスから移転された技術をベースにして新たな経営資源を創出し、再びその経営資源を米国ゼロックス社へと還流・提供しているのである。しかし、富士ゼロックスの日本側親会社である富士写真フィルムはもともと一定の生産技術や開発技術を保有していた企業である。ある意味では、先進国—先進国間の国際合弁企業であったと解釈することもできる。途上国における国際合弁企業の現地パートナーはそのような経営資源をあらかじめ保有していない場合が多い。そのような国際合弁企業が、親会社へ貢献できるためには経営資源の移転・蓄積によって、新たな経営資源が創出され、還流されるといったよりダイナミックなプロセスが存在するであろうと考えられる。

本稿の構成は次のようになっている。まずは、既存の研究成果を通じて途上国における国際合弁企業の効用に対する評価を試みた後、海外子会社の本社への貢献可能性と関連して国際合弁企業が単独経営の海外子会社とは異なる土台を持っていることを議論する。次に、韓国における日系現地法人720社を対象にした統計分析を通じて、日韓合弁企業の安定性と関連したいくつかの事実発見を試みる。その後、韓国の複写機産業における日韓合弁企業であるJ社の事例分析を通じて先進国—途上国間の国際合弁企業における「経営資源の移転・蓄積・創出・還流プロセス」を紹介している。最後に、本社への新たな経営資源の還流といった観点から、国際合弁企業が既存の研究では見逃していた新たなダイナミックな効用を持ちうることを議論する。このような作業を通じて、特に日本企業による途上国における国際合弁企業の新たな可能性を探ることが本研究の目的である。

## II. 途上国における国際合弁企業の効用

### 1. 「仕方なしの結果」としての国際合弁企業

企業の海外事業展開による現地子会社の形態に「単独経営子会社」と「国際合弁企業」の二つの形態があると考えたとき<sup>2)</sup>、前者に比べて後者の形態がより不安定な形態であることが多くの先行研究によって明らかになっている (Franko, 1972; Gomes-Casseres, 1987; Li, 1995; Yamawaki, 1997; Hennart et al., 1998)。このように国際合弁企業が不安定になる理由として、Killing (1983) は経営権が共有されることによる意思決定の遅延を指摘している。また、両親会社におけるマネジメント・スタイルや国際合弁企業に対する相互の立場の違いなどによるコンフリクトも国際合弁企業を不安定にする重要な要因として指摘されている (Franko, 1971; Dymsha, 1988; 坂野, 1993; 曹, 1995)。

国際合弁企業がこのように不安定性を内在している形態であるとしたら、何故企業は海外へ進出する際に国際合弁企業の形態を採用するのであろうか。ハリガン (1986) は、合弁事業の効用として、相手パートナーとコストや危険を分担したり、パートナーの持つ各種経営資源を確保し

---

2) このような分類の基準については次章で詳しく述べている。

たりすることで内部的強さを作り出せる内部的効用、競争への強力な武器としての競争的効用、多角化への足がかりを作るなどの戦略的効用といった3つの効用があり得るとしている（邦訳 pp.22-26）。しかし、途上国へ進出する際に現地のパートナーからこのような効用を期待するのは無理なように思われる。むしろ、コールド（1974）が指摘するように、現地における外国企業に対する差別的制約を克服するための有効な手段の一つ（邦訳 pp.195-196）として活用されたと考えるのが妥当であろう。

より直接的な理由としては、外国投資企業に対する出資比率の制限が考えられる。このような制限は、自国の産業を育成しようとする多くの途上国で見られる特徴でもある。実際、韓国においても1984年以前まではこのような制限が実在していた<sup>3)</sup>。つまり、韓国をはじめとする多くの途上国における日本企業による国際合弁企業は、このような出資比率規制政策による「仕方なしの結果」であったと考えられるのである。それでは、そのような制限が廃止された後に、既存の国際合弁企業はどのような行動を見せたのであろうか。これが本稿における一つの問題意識であり、出発点でもある。

## 2. 国際合弁企業の新たな可能性—親会社への貢献

前で、途上国における国際合弁企業においても「経営資源の移転・蓄積・創出・還流プロセス」を通じて親会社へ貢献できるのではないかという可能性を提示した。そこで、海外子会社の親会社への貢献を内容とする既存の研究を振り返ってみたい。このような内容を持つ代表的な先行研究としてはバートレット＝ゴシャル（1989）、吉原＝バートレット（1987）、吉原（1989, 1992）などの研究をあげることができる。

吉原＝バートレット（1987）および吉原（1989）は、本社から海外子会社へ一方向的に経営資源が流れるだけでなく、海外子会社からも経営資源が本社の方へ流れてきてこそ真の意味での多国籍企業の優位を発揮できるとしている。そのためには、①現地人社長、②現地人管理者の活性化、③製品開発の現地化を通じた現地子会社における自主経営が必要であると強調している。しかし、彼らはこのような現地子会社における自主経営の実現を本社側の意図だけでも充分達成できると考えているように思われる。吉原（1992）は、富士ゼロックスの事例研究の中で「かりに富士ゼロックスが米国ゼロックスの完全所有子会社あるいは過半数所有の合弁会社であったとしても、米国ゼロックス側に、富士ゼロックスの自主経営は望ましいと考えるならば、米国ゼロッ

3) 1978年9月現在の「外国人投資に関する一般指針」によると、(1) 単純労働集約産業、(2) 単純保税加工工場、(3) 国内販売主目的事業は50%未満に、(1) 全量輸出産業及び重要輸入代替産業で他業種に対する技術波及効果が大い事業、(2) 所要資金、技術蓄積および初期危険負担などにより内国人との提携に相当な期間が所要される事業は50%以上100%未満に比率が制限されていて、(1) 高度な技術及び経営で他国でも単独出資だけを行っている多国籍企業、(2) 投資先多岐化に寄与できる事業、(3) 在外同胞投資事業、(4) 亀尾・昌原団地における電子及び機械工業、(5) 輸出自由地域における企業だけが、100%出資が許容されていた（財務部・韓国産業銀行編（1993）『韓国外資導入30年史』p.153）。

クスから出向者を富士ゼロックスに送らず、富士ゼロックスの人間によって自主経営をするように奨励することは可能である」(p.223)としているが、これは単なる理想型を提示しているに過ぎないのではないだろうか。

まず一つは本社側が海外子会社における自主経営が望ましいと判断するといった状況がどれくらい現実的であるのかという点である。そのような判断ができるためには現地の事情や現地子会社の能力について精通していなくてはならないが、実際にはそうでない場合がほとんどであるように思われる。また、海外直接投資の本質的な特徴を支配に求めるハイマー(1979)の議論にさかのぼらないにしても、そのように判断したとして容易く海外子会社の管理を放棄できるかという点にも疑問が残る。実際、吉原(1992)自身も米国ゼロックスが予想しなかった需要の急増に追われ富士ゼロックスには気を配る余裕がない状況であったにもかかわらず、また日本側の経営陣を深く信頼していたにもかかわらず、「日本人だけの経営に不安感をもち、富士ゼロックスに常勤役員を送ることを何度も申し入れてきた。しかし、小林は「必要ない」といつづけた」(p.163)ことを明らかにしている。ここで当時の富士ゼロックスの小林節太郎社長が日本側の親会社であった富士写真フィルムの社長でもあったことを想起する必要がある。富士ゼロックスにゼロックス側の人間が1人も派遣されず自主経営が可能であったのは、米国ゼロックスの内部事情や信頼によるところもあっただろうが、日本側パートナーの存在が大きな役割を果たしていたのである。もし富士ゼロックスが米国ゼロックスの100%出資の子会社であったら、果たして最後まで自主経営が可能であっただろうか。

バートレット=ゴシャール(1989)の議論は後のディスカッションで詳しく述べるとして、ここでは彼らが扱っている事例の中、エリクソンのオーストラリア子会社に関する事例だけを紹介しておくことにする。彼らはエリクソンのオーストラリア子会社を「貢献者」として分類している。「貢献者」とは、本社が「[その]設備や能力によって利益を得、その利益を利用して、さらに世界的に事業を拡大」できるような海外子会社を指す。彼らは同社が貢献者になり得た要因として、オーストラリア政府の圧力、現地責任者の統率力の強さを挙げている(邦訳 pp.144-146)。

上述の二つの事例は何を意味するのであろうか。海外子会社が本社へ貢献できるためには、本社の意図とは別の意図を持つ何らかの対抗勢力が必要であることを物語っているのではないだろうか。このような疑問が本稿の全体を通じて筆者が堅持している最も重要な問題意識である。

### Ⅲ. 幾つかの事実発見

#### 1. データの説明

東洋経済新報社編『海外進出企業総覧』(1973年度版～1998年度版)に載っている、1963年から1997年末までの間に韓国へ事業展開した日系現地法人のうち、日本側の出資比率が1/3以上である

720社が、本章における分析の対象である。日本側の出資比率が1/3以上の現地法人だけを対象にしているのは、本稿での国際合弁企業の捉え方に関係している。国際合弁企業の特徴が両パートナーによる共同所有・共同経営にあると考えたとき、両パートナーは会社の業務執行に関する意思決定機関である取締役会で発言権を有し、または株主総会で拒否権行使の権限と能力を持つなど、直接経営に一定の影響力をもちうる立場に立っていないなければならない（小林，1967，p.5）。そこで、株式会社の場合、株式を1/3以上所有していると定款変更を阻止できる点に着目し、出資比率1/3基準を用いて国際合弁企業を規定した<sup>4)</sup>。従って、本稿では全720社のサンプルを日本側の出資比率が1/3以上2/3未満の現地法人511社は「国際合弁企業群」として、日本側の出資比率が2/3以上の現地法人209社は「単独経営子会社群」として分類し、両群の安定性を比較している。

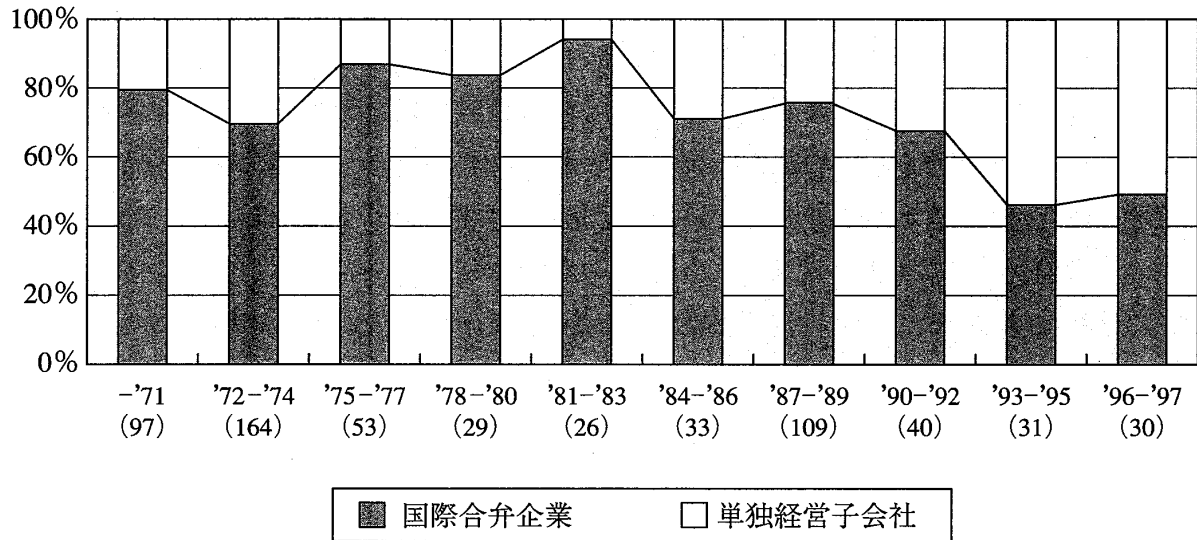
国際合弁企業群と単独経営子会社群の安定性を比較するためには、それぞれが組織として存続した期間ではなく、国際合弁企業は国際合弁企業として、単独経営子会社は単独経営子会社として存続した期間を比較しなくてはならない。Franko（1971）は、国際合弁企業が終了するケースとして、①企業の清算（解体）、②パートナーまたは第3者への所有持分の売却を通じた合弁関係からの離脱、③パートナーの所有持分の買収を通じた単独所有への移行の、3つの形式があり得ると論じているが、本稿でも、基本的にこの考え方に基づいて国際合弁企業の終了を捉える。従って、日本側の資本が韓国から撤退したり、日本側の資本が韓国に留まっても日本側の出資比率が群間の境界を越えて変更されたりした場合、それを終了と見なして各群の持続時間を計算している。

一方、撤退は一般的に企業の倒産や失敗として認識される傾向があるため、その撤退に対する情報はあまり公表されていない。そこで、本稿では、『海外進出企業総覧』の「国別・撤退した現地法人一覧」（98社）と、日本側親企業各社の『有価証券報告書』各年度版の「有価証券明細表」および「関連会社有価証券明細表」（60社）を利用して、全720社の中、158社の撤退時点を確定した。これらの資料では撤退が確認されなかったが、『海外進出企業総覧』において、ある年度版から掲載が途切れ、その後一切登場しない現地法人141社に対しては、その掲載中断時点を撤退時点と見なして分析を行った<sup>5)</sup>。なお、日本側の出資比率変動による終了（91社）は、『海外進出企業総覧』各年度版から確認することができた。

4) 国際合弁企業に対する他の分類基準としては、Franko（1971）、Beamish（1985）、Gomes-Casseres（1987）の5%基準、Park & Russo（1996）の10%基準などがある。これらの出資比率基準は共同所有の基準としては適合しているかもしれない。しかし、5%や10%の持分しか所有していないパートナーが経営に発言権を行使できるとは考え難い。

5) このように東洋経済新報社の『海外進出企業総覧』の資料を用いて、その掲載の途切れた時点を撤退と見なして分析を行った研究には、Yamawaki（1997）がある。また、Li（1995）は、『Who Owns Whom』への掲載が途切れた時点を撤退と見なして分析を行っている。

〈図1〉日本企業の韓国への進出形態



## 2. 韓国政府の出資比率規制政策廃止の影響

前述したように、途上国における国際合弁企業が現地政府の出資比率規制政策による仕方なしの結果であるとしたら、そのような制限の廃止は日本企業の進出形態にどのような影響を与えたのであろうか。本節では、上述の720社に対するデータを用いてその影響を調べてみることにする。

まずは、日本企業が韓国へ進出する際に採用した出資形態を年度別に辿ってみよう（図1）。各年度の下に記されている数字はその時期に進出した国際合弁企業と単独経営子会社の総数を示している。図を見ると、出資比率の制限があった1984年以前には80%程度を維持していた国際合弁企業の割合が、1984年の制限廃止を境にして徐々に減っている様子が見て取られる。1993年以降には50%を割る水準にまで減少している。このような現象は、1984年以前の韓国における日本企業による国際合弁企業の多くが「仕方なしの結果」であったことを物語るものであろう。

国際合弁企業群のサンプル511社の内、1984年以前に進出した国際合弁企業の総数は317社である。「仕方なしの結果」として考えられるこれらの国際合弁企業は進出後どのような変遷を経たのであろうか。その変遷の経緯を表にまとめたのが〈表1〉である。表を見ると、1983年12月現在で存続していたのは185社であった。しかし、その中1984年以降単独経営子会社へと転換したのは9社に過ぎなかった。また、1984年以後の終了件数をみてもそれ以前に比べて若干少ない。これら国際合弁企業の多くは、出資比率制限のために仕方なしで国際合弁企業の形態を取らざるを得なかったと考えられるにもかかわらず、その制限が廃止された後に急激な終了、特に単独経営子会社へとの大規模な転換は見せなかったのである。

〈表1〉1984年以前に進出した国際合弁企業317社の変遷

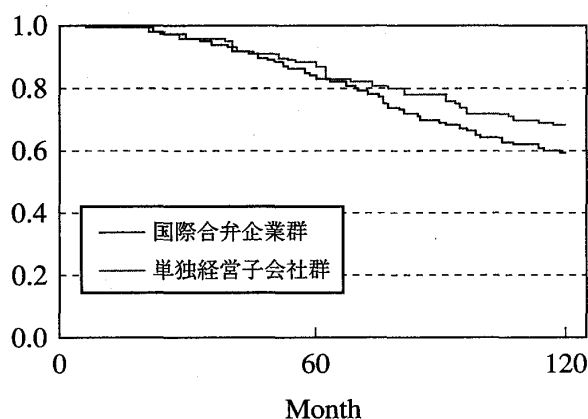
撤 退		単独経営子会社への転換		出資比率1/3未満へ		存 続
'84以前	'84以後	'84以前	'84以後	'84以前	'84以後	
100	99	2	9	30	12	63

### 3. 時間の経過による日韓合弁企業の不安定性の変化

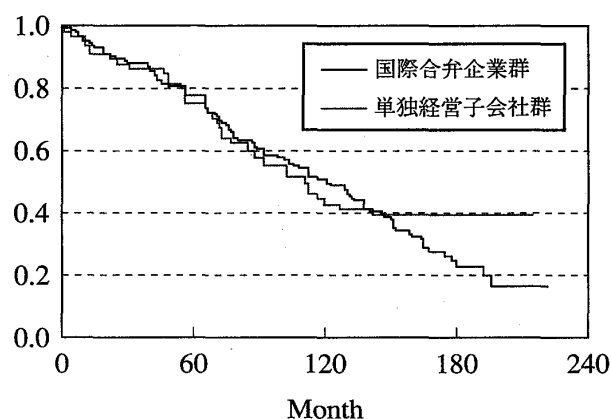
本節では、前章で述べたような国際合弁企業の不安定性が韓国における日韓合弁企業においても同じく見られるかを、イベント・ヒストリー分析を通じて検証してみる。分析手法としては、ノンパラメトリックな推定法である Kaplan-Meier 法を利用して、国際合弁企業群と単独経営子会社群の進出形態維持率分布をそれぞれ推定した後、同じくノンパラメトリックな方法であるログランク検定法と一般化ウィルコクソン検定法を利用して、両者の違いを統計的に比較検定する<sup>6)</sup>。なお、本節での統計分析は、SAS (ver. 6.12) の LIFETEST Procedure を利用して行われた。

ここで検証を試みる仮説は、「単独経営子会社群は国際合弁企業群に比べてより長くその進出形態を維持する」である。ただし、前節での事実発見を考慮して、設立後10年までの期間に対する検証と、設立後10年以降の期間に対する検証を分けて行うことにする。設立後10年以降の期間に対する検証においては、10年間存続した現地法人だけが仮説検証の対象となる。なお、設立後10年までの期間に対する検証においては、10年以上存続した現地法人は全て打ち切りデータとして処理している。このように期間を分けて検証を行うのは、1984年以前に進出した「仕方なしの結果」としての国際合弁企業が出資比率規制政策の廃止後、特に急激に終了していく様相を見せなかったのは、一定期間存続した国際合弁企業においてはその安定性に何かの変化があったからなのではないかと予想されるからである。

〈図2-1〉設立後10年までの形態維持率



〈図2-2〉設立後10年以降の形態維持率



6) これらの具体的な分析手法や、その特徴については、浜島 (1990)、大橋=浜田 (1995) を参照。

〈表 2〉 群間同質性の検定結果

	設立後10年まで (n = 720、 f = 232)		設立後10年以降 (n = 292、 f = 158)	
Test	Log-Rank	Wilcoxon	Log-Rank	Wilcoxon
Chi-Sq.	3.0983*	2.6384	0.7023	0.0075

注) \*\*\*は1%、\*\*は5%、\*は10%水準で、有意であることを示す。

まず、 Kaplan-Meier法で推定した両群の進出形態維持率分布をグラフにしたのが〈図 2-1〉と〈図 2-2〉である。グラフ上から見ても、設立後10年までの期間においては、単独経営子会社群が国際合弁企業群に比べてより高い維持率を見せているが、設立後10年以降の期間においてはそのような傾向が見られないことが見て取れる。ログランク検定法と一般化ウィルコクソン検定法を用いた比較検定においても、やはり設立後10年までの期間においては、一般化ウィルコクソン検定法ではわずかな差で有意でない結果が出たが、ログランク検定法では有意水準10%で仮説が支持されている。しかし、設立後10年以降の期間においては、どちらの検定法においても仮説が支持されなかった(表2参照)。

このような結果は、国際合弁企業が設立されて間もない時期には国際合弁企業の不安定性に対する既存の議論が当てはまるが<sup>7)</sup>、一定期間存続した国際合弁企業に対しては別の観点での議論が必要である可能性を示唆するものと考えられる。

#### IV. J社の事例

本章では、韓国の複写機産業における日韓合弁企業であるJ社に対する事例分析を行う。合弁当初、J社の韓国側親会社であるBグループには電子複写機に関する知識や技術が全く存在していなかった。J社は電子複写機に関する限りゼロから出発したといっても過言ではない。しかし、現在J社は独自の改良モデルを開発し、それを日本側親会社であるA社のグローバルな展開に提供できる水準までに成長している。以下では、そのプロセスを考察してみたい。本事例分析は、1999年4月から11月にかけて筆者が行ったインタビュー調査とA社およびJ社の内部資料に基づいている。インタビュー調査の経過と内訳は〈表3〉の通りである。

7) このように設立後10年以内において国際合弁企業が単独経営子会社に比べて短命に終わっているのは、先述した国際合弁企業の不安定性だけでなく、日本本社の戦略的意図によるところも大きい。詳細は錢(2000)参照。



〈表3〉インタビュー調査の経過

日時	場所	会社側出席者
1999.4.14	東京大学	対J社窓口業務担当者（部長）
1999.4.26	A社本社	対J社窓口業務担当者（部長）
1999.5.18	A社本社	対J社窓口業務担当者（部長） J社の生産支援業務担当者
1999.6.2	A社本社	対J社窓口業務担当者（部長）
1999.6.9	A社a事業所	元J社駐在経験者（販売担当）
1999.6.21	J社本社（韓国）	企画室長
1999.7.16	J社工場（韓国）	工場長（副生産本部長）
1999.10.28	A社b工場	b工場総務部（専任主席） 元J社駐在経験者（製品技術担当） 元J社駐在経験者（生産管理担当）
1999.11.10	A社b工場	元J社駐在経験者（製品技術担当） 元J社駐在経験者（製品技術担当） 元J社駐在経験者（生産管理担当）
1999.11.13	J社工場（韓国）	工場長（副生産本部長）

## 1. J社の概要

### (1) 合併企業設立の経緯

J社は、日本の大手複写機メーカーであるA社と韓国の準財閥であるBグループとの間で設立された国際合併企業である。Bグループはもともと消費財産業を主軸としていたが、総合的な基幹産業への進出を通じて韓国の国家経済に寄与したいというグループ会長の信念によって、1974年X社を設立し事務機器産業に参入する。設立から1977年までは独自の技術によって、湿式普通紙複写機の前段階である停電コーティング方式の複写機を生産していた。1978年からは日本の別の複写機メーカーであるY社との技術提携によって湿式普通紙複写機の生産を始めている。その後、1981年Y社がA社に吸収合併されたことによって、X社とA社の関係が始まることになる。A社とX社の最初の関係は、X社によるA社製品の委託生産（UKD組立）であった。このようにA社製品の輸入販売ではなく委託生産が行われた背景には、韓国政府の輸入先多辺化政策によって、分当り50枚機以下の複写機に対しては輸入が全面的に禁止されていた事情が絡んでいた<sup>8)</sup>。

しかし、X社の重なる赤字と韓国の複写機産業で本格的に事業展開をしたいという両社最高経営者の思惑の一致によって、X社の工場部門を分離しA社と合併会社化することになる。当時の、

8) この輸入規制措置は1998年度になってやっと解禁になる。

出資比率はBグループが55%、A社が45%であった。当初は、従業員75名、資本金54億ウォンの規模であった。

1989年には営業部門だけが残っていたX社を吸収合併することによって、製造と販売を共に行う現在の姿となった。このような経緯で、J社は韓国における同業日系他社に比べると約10年ほど遅れて韓国の複写機市場に参入することになるが、現在は30%ほどのマーケット・シェアを占めている。1998年現在の規模は、資本金89.25億ウォン（1987年に増資）、従業員790名である。

当初の合弁契約は10年を期限とするもので、その間は相手側の了解なしに持分を売ることが禁止されていた。その後、1995年に契約はさらに10年を期限として更新されている。合弁契約にはJ社における生産機種、輸出量、デリバリーなどが明記されていて、現在まで時代の変化に合わせて6回の修正が行われている。BグループとA社間の合弁契約のほかに、J社とA社の間には技術導入契約が結ばれている。技術使用に関する韓国におけるJ社の独占権に対する明示はないが、現在韓国においてJ社以外にA社の技術で複写機を作っているメーカーはいない。

## (2) 共同経営の実態

J社設立時の取締役会の構成は双方5名ずつで、Bグループから社長（韓国人）が、A社からは副社長（日本人）が出されていた。ただし、日本側からの常勤理事は副社長1人だけであった。

当初、A社はJ社を韓国の市場だけを対象にした生産工場としての合弁事業として認識していたように見える。現地駐在の日本人派遣社員は副社長1人しかいなく、必要に応じて短期滞在の形で生産をサポートするための応援者が派遣されていた。生産のための装備や道具などの導入にも消極的であった。それに加え韓国政府の国産化率規定などの法的環境により、J社における生産はなかなか軌道に乗らず最初の1年間はほぼ生産が行われていなかったとされる。しかし、1986年に入って円高が急激に進行することによって、合弁事業に対するA社の再認識が行われる。韓国市場だけではなく、当時ダンピング問題、人件費問題で輸出が思わしくなかったヨーロッパ市場向けの生産をJ社に任せることが検討されるようになったのである。

そこで、1987年に入ってA社はより本格的にJ社にコミットすることになる。まずは、出資比率を対等な50:50にしたことから始まり、日本人副社長に加え日本人社長をさらに派遣し韓国人社長と共同代表の2人社長体制を整えることになる。この2人の社長は並列関係で業務を分担していた。つまり、日本人社長は生産工場の総責任者として、韓国人社長は人事・総務などの総運営と販売に対する総責任者として、それぞれ専門分野を異にしていた。その後、J社の生産が軌道に乗ったと判断された1989年日本人社長は日本へ引き揚げ、その後は「韓国人社長—日本人副社長」の体制が長年続いた。

なお、1987年からは資材、検査、品質保証、購買、生産管理、生産技術を担当する6人の日本人技術者が派遣社員として駐在することになった。経理担当の日本人も1人駐在員として派遣さ

れている。これらの日本人派遣者はA社流の経営・生産システムが韓国側に定着したと判断された時点で次々と日本へ引き揚げ、1998年7月日本人副社長の引き揚げを最後にJ社における日本人駐在員は現在1人もいない。

現在は、その代わりに4半期ごとにJ社とA社の間で「ステアリング・ミーティング」と呼ばれる大規模な戦略会議が行われている。J社とA社の各事業本部における担当の課長クラス以上が参加しているステアリング・ミーティングでは、年度生産計画、年度予算、経営計画、利益計画、新製品導入、輸出、目標マーケット・シェア、などを一緒に検討し決定している。

共同経営における様々な問題に対しては、BグループとA社との間での解決もあったが、基本的には韓国側からの社長と日本側からの役員がJ社内で処理していた。これには、Bグループに事務機器関連の専門家が存在しない事情が絡んでいる。従って、J社の事務機器生産と関連した日常的な業務に関してはBグループからの支援が不可能であり、J社はある程度独立した形で日常業務を遂行することが可能であった<sup>9)</sup>。なお、A社もJ社の日常業務には関与しないというのが原則であり、日常業務は一貫してJ社に任されている。しかし、どうしてもA社の意思を通したいときにはそれができるシステムは構築されていた（会社定款規定）。なお、月毎に売上、売上利益、マーケット・シェア、生産高は、A社の各関連事業本部へ報告される仕組みになっている。

人事権に関しては、役員は相互の了解の下に選任されているが、役員以外の人事はJ社が決める。但し、義務ではないが、上級管理者はA社の了解を得ることになっている。韓国人社長は、日常的な解雇や人員代替に対してはA社に報告しない。Bグループの職級制度、職務規定が採用されていて、人員の採用もBグループでの採用とJ社としての採用を併用している。報酬に関しては、役員の報酬はその総額限度額を年度計画として、株主総会で決定する。J社で計画を立て、A社側が了解する形を取っている。日本人派遣社員に対してはA社の内規によって定められている報酬をJ社側に通知している。韓国人従業員の報酬に対してはJ社が決めてA社に持ってくる。但し、両方とも事前に協議をする。組織変更は、基本的にはJ社が立案し、A社が了解する形を取るが、A社からステアリング・ミーティングを通じて提案する場合もある。設備投資は、一定額以上は取締役会（Bグループ/A社各5名にて構成）で決定する。

### （3）過去の実績

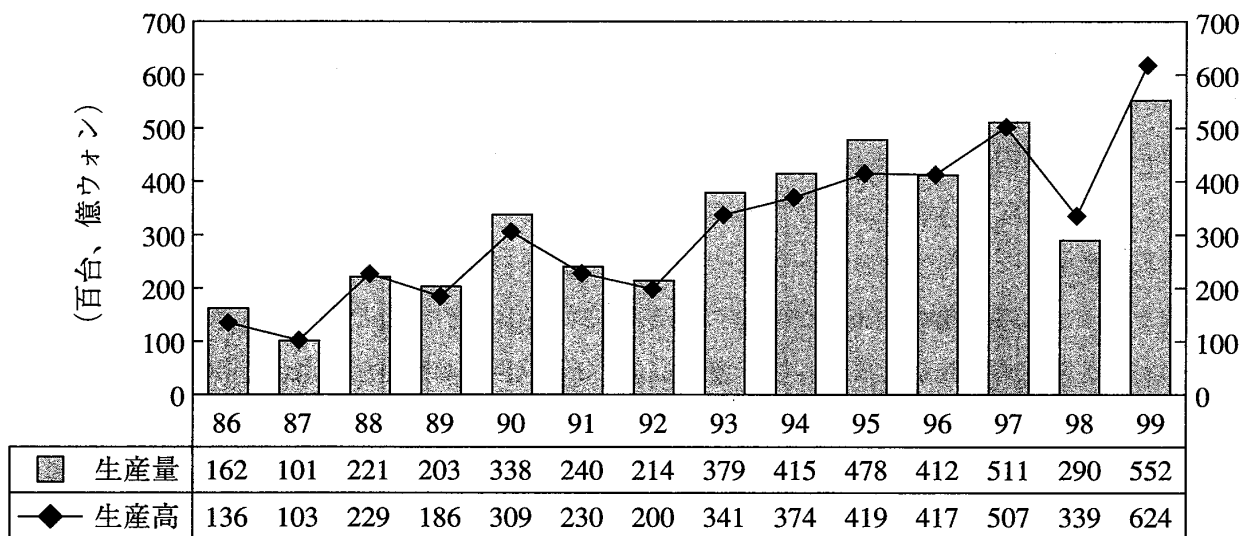
過去の複写機生産実績をみると、累積生産規模で1990年に10万台を突破した以来、1994年に20万台、1996年に30万台、1999年に40万台を突破している。生産機種としては、主に分当り10枚代から30枚代の白黒アナログ複写機が生産されているが、10枚代機が主力で全累積生産量の約半分をこの機種が占めている。デジタル機の生産は1997年から始まっている。生産している機種の他

9) 但し、J社の重要な経営幹部はほぼ全てBグループからの派遣であり、J社がBグループから完全に独立した組織であったとは言い難い。

に、高速白黒アナログ機（50、60、85枚機）とカラー複写機4種をA社から輸入販売している。なお、複写機のほかにもファクシミリやプリンターを生産している。

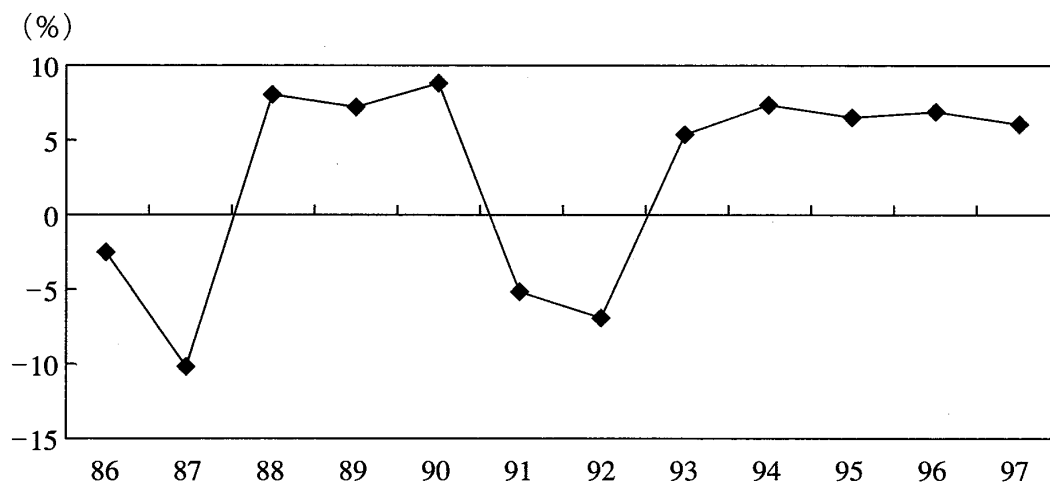
過去の生産実績（図3）や利益率（図4）をみると後述する1991～92年における経営危機と1998年のアジア経済危機の時期を除いては順調な右上がりの成長を見せていることがわかる。

〈図3〉 J社の年度別生産実績（複写機部門）



出所：J社の内部資料により筆者作成。

〈図4〉 J社における売上高対比利益率



出所：韓国毎日経済新聞社『会社年鑑』各年度版。

## 2. 経営資源の移転・定着プロセス

### (1) 経営・生産システムの移転

前節で説明したとおり、A社の保有する経営資源の本格的なJ社への移転は1987年から始まっている。それ以前にも何人かの日本人が応援者として短期間滞在しながらJ社における生産を支援していたが、1987年からは資材、検査、品質保証、購買、生産管理、生産技術を担当する6人の日本人技術者が派遣社員として駐在することになるのである。彼らの目的はJ社の工場の運営（複写機製造管理手法）を日本のA社と同じにすることにあったという。そこで、①外注部品の受入検査の標準化と検査設備の充実、②ラインの能率管理（WF手法）、③品質保証方法（抜き取り検査法を含む製品の評価方法）、④技術管理（図面管理・工程表管理・その他工場内の帳票類の整備）、⑤生産管理システムへのコンピュータの導入、⑥外注先の評価方法導入、などを重点的に実施したとしている。特に、生産管理システムへのコンピュータの導入時にはさらに4人の長期応援者が約1年間滞在しながら管理の方法やプログラムの変更要領を指導している。なお、図面だけでは理解できない部分への解釈や指導も重要な日本人派遣社員の仕事であった。

1989年になると、図面の解釈・指導を行っていた生産技術担当者を除いた5人は、A社流の生産システムの移転が完了したと判断して、日本へ引き揚げていく。生産技術担当者だけが残ったのは新製品が導入される度に図面も新しくなるためであった。しかし、やがて韓国人技術者が新しい図面をも解釈・消化できるようになり、1998年には生産技術担当者と生産の総責任を担っていた日本人副社長も日本へ引き揚げることになり、現在は日本人駐在員なしで韓国人だけで工場における生産活動が行われている。

一方、経理担当として駐在していた日本人派遣社員の役割はJ社におけるA社バージョンの会計システムを導入・管理することであった。A社の各事業本部でもJ社の経理内容を把握する必要があるが、初期の双方の経理・会計システムには相異性があり、A社のシステムと整合性を保てる会計システムの導入が必要であったからである。

### (2) 移転における制約と摩擦

しかし、上述のように日本人派遣社員が全員引き揚げたことからA社の生産システムが完全に同じ形でJ社へと移転されたと判断することには若干の留保が必要である。1987年から1992年までJ社に生産技術担当として駐在していたI氏は「経営・技術ともにA社流でやりたかったが韓国には合わないとの事で韓国流のやり方をする部分があった」としている。それでは、具体的にどのような部分における移転が最も難しく、なおかつ問題になったのであろうか。

ここで、A社の製品がJ社へ生産移管されるプロセスをたどってみよう。まずは第1段階として、J社において生産する際の採算性の検討が行われる。そのために、該当製品の設計図（工程図を含む）一式、該当製品生産設備リスト、構成部品表、などが実物の製品と共にJ社に送られ

る。これらをもとに製品の分解検討を通じてコスト分析を行い移管するか、しないかの決定が行われる。第2段階としては、現地調達部品とKD送付部品を決定する。第3段階では、版下（印刷物の原盤）、検査標準、技術変更情報、作業レイアウト、標準工数、現地調達部品の技術資料（納入仕様書）などが送付される。第4段階として、生産の立ち上げに先立ってJ社の技術者2名、現場作業員2名、QA担当1名が約3週間にわたり日本A社で実習を受ける。第5段階として、A社から約2週間の日程で、現地調達が決定された部品の加工に関する外注指導のための日本人応援団が韓国へ派遣される。最終的には、J社において試作および製品評価テストを行い、その試作品かテストのデータをA社側で送ってもらいQAの確認をした後、一定の水準に達した時に量産に入ることになる。

上述のプロセスを見た限りでは、A社流の生産システムはほぼ完璧な形で移転されているようにも思われる。しかし、問題はその運営にあったという。例えば、タクト・タイムが設定されているとしても、実際に運用するときには前後に誤差が生じるようになるのが普通である。タクト・タイムはA社と同じく5分であっても、その誤差の管理においてA社とJ社ではかなりの差があるというのである。

最も問題になったのは品質管理に対する認識の違いであったという。特に、協力会社からの部品の納入における検査の基準をめぐるには現地側とかなり深刻な対立までをも生んでいる。当時、J社に派遣されていた日本人社員は、韓国側は不良の部品が納入されたときそれを返品することによって外注側により良いものを作らせようとするのではなく、その部品を削ったりして使うことを考えていたと洩らしていた。このように協力会社から不良品が多かったのには、J社の生産量が少量であり優秀な外注先になかなか巡り合えなかったという事情も一助していた。また、協力会社の全売上におけるJ社の割合が小さかったせいもあって、J社の改善要求や改善のための教育がなかなかうまくいかなかった事情もあったという。

一方、当時の韓国側の技術者は若干違う意見を述べていた。彼はできるだけA社の優秀なシステムをそのまま導入しようと努力したとしている。また、部品の納入検査基準に関しては、日本人派遣社員はA社からの図面にこだわりすぎて機能的に問題のないものであっても、図面と違うというだけで不合格の処理をしていたと苦情をもらっていた。また、日本人派遣技術者はかなり細分化された専門家であるが、A社に比べて小規模であるJ社においては彼がほぼ全部門の図面管理を行わねばならず、専門以外の部門においては特に「図面通り」を固執したとしている。つまり、図面の変更に責任を持てるような人材がJ社にはいなかったせいで、日本のA社本社においても頻繁に適用されている協力会社に対する「救済特採協定」がほとんど適用されなかった事を指摘している。なお、いずれは本社へ復帰しなければならない出向社員であったためリスクを伴う仕事にはあまり積極的でなかったかもしれないという可能性も指摘していた。

ここでどちらが正しく、どちら間違っていると判断することはできない。協力会社からの部

品の納入検査と関連して、両方が主張するような二つの状況が混在していたと考えるべきであろう。結果的にも、厳しく納入検査をしたことでJ社の製品品質は高まったし、ある程度救済していったことで後に説明する現地調達率のアップや現地市場に適合した改良モデルの開発が可能になったのも事実である。両者ともそれぞれ別の側面でJ社の発展に寄与したと考えられる。

A社方式を移転するにおいてもうひとつ大きな制約になったのは、日本人派遣社員には人事権がなかったことである。日本人社長や、彼が引き揚げた後、生産の総責任者であった日本人副社長でさえ日本人派遣者に対する人事考課権を持っていただけで、韓国人管理者や作業員に対しては人事権を持っていなかったという。100%の海外子会社だったら一方的な命令や指示を通じてA社方式を移転できたかもしれないが、50：50の合弁会社でそうすることはできなかったとしている。また、たとえ指示はできたとしてもその指示を守らせる力を日本人駐在員は持っていなかったのである。なお、従業員の就業規則も従業員に対する待遇などを除いては基本的にBグループのものが使用されていた。

### （3）技術指導から技術吸収へ

しかし全体的には、かなりの程度、A社流の生産システムが定着しているようにみえた。日本人副社長の提唱によって始められた5S運動はすっかり定着していたし、A社で行われている「TSS制度（止めて、すぐ、措置する）」もその効力を発揮していた。なお、日本人副社長によって定められた工場の運営方針「決めた事を守って、地球環境保全及び100%品質保証」は、彼が日本へ引き揚げた後にもそのまま引き継がれ現在も工場の運営方針となっている。

日本人技術者が全員引き揚げた後は、品質保証、技術能力向上において、J社主導の努力が基本で、A社は聞かれたら答えるがあまり関与しないといった、サポートの立場にあるという。また、以前は技術支援においても日本のA社の人間がJ社へ出向くケースが多かったが、現在はJ社から来る場合が多いとしている。1997年デジタル機がJ社に導入されるときには、J社の技術者6人が3ヶ月間日本で研修を受けた後、独自にその立ち上げに成功している。J社におけるセル方式の導入においても日本人が出向いたのではなく、J社工場の担当者5～6名が、A社工場を訪問してその実態を学んでいっている。

つまり、J社における技術移転は、吉原（1992）の定義によれば技術指導から技術吸収へと転換して行ったと言うことができる。このような点で、最初から技術吸収の形で技術移転が行われた富士ゼロックスの場合とはその性格を異にする。先進国—途上国間の国際合弁企業であるJ社においては、技術移転プロセスだけを取ってみてもよりダイナミックなプロセスが観察されるのである。

### 3. 部品の国産化と独自改良モデルの誕生

J社は、現在日本本社やA社の他の海外子会社へ部品や金型を提供したり、独自に改良したモデルをA社のグローバル展開に提供したりができる水準にまでなっている。それでは、J社がこのような地位を獲得するに至った経緯を調べてみよう。

#### (1) 独自改良モデルの必要性

まずはJ社が独自改良モデルを開発しなければならなかった背景について調べてみよう。当時、独自改良モデルの開発を精力的に進めた張本人である現在の韓国人工場長はその背景として次の4点を挙げている。

改良モデルが必要となった根本的な理由は、ユーザーの要求が国によって違うということである。韓国においては、所得水準の相違によって複写機がまだ高価品という認識があった。日本では低速機として受け入れられている機種でも韓国では高級機として認識されていた。つまり、同じ値段でより高機能の複写機が求められていたのである。しかし、そのような改良をA社の開発組織を利用して行うことは不可能であった。一つは、韓国の市場規模が小さかったためであり、もう一つは、韓国で改良を必要とするモデルが日本においては3～4年前のモデルであったため、そのモデルを開発した人員は既に他の新モデルの開発に携わっていたからである。

J社内における改良モデルの開発が進められたもう一つの動因は、J社の韓国側親会社であるBグループの思惑である。BグループはA社との合弁企業を通じて技術を蓄積し、独自の技術の自立を目指していた。日本と同じく韓国でも技術立国というのは国家をあげての一つの大きなテーマであった。

韓国人技術者に対する動機付けの必要性がもう一つの理由であった。エンジニアであるからには独自に設計できることを夢見るのが普通であるが、彼らに与えられていた仕事は図面の翻訳や作業標準書の伝達といった単純作業であった。そこで、韓国人技術者の頻繁な離職が問題になった。高級技術人員の平均的な勤続年数は3～5年であったという。しかし、独自改良モデルの開発に着手した後は高級技術者の離職がほとんど見られないと現工場長は説明していた。

最後に、国際合弁企業としての存在価値を維持するということが理由として挙げられる。結局、国際合弁企業とは両親会社に貢献しない限りその存在価値を失ってしまう。親会社から一方的に経営資源を提供してもらっただけの構図のもとで、現工場長は会社自体の長期的な存立に危機感を覚えたとしている。

#### (2) 独自改良モデルの開発における内外の制約要因

J社において技術自立が最初に謳われたのは1991年のことであった。当時の韓国人社長は、コンピュータ関連、LBPなどへと事業を拡張・多角化すると共に、技術自立を掲げ研究室の拡張、



外部からの開発人員の大量スカウトなどを通じて、A社の反対を押し切って複写機全体に対する自主設計を試みたのである。内部に必要な資源が蓄積されていない時点で意欲だけが先行し、外部から受け入れた人員に頼ったこのような試みは、A社からの協調が得られなかったこともあって、膨大な開発費の支出にもかかわらず成果には繋がらなかった。また、当時の湾岸戦争による輸出不振も重なって、1991～92年にかけてJ社は創業以来の大赤字を計上し、深刻な経営危機に陥ることになる。

その後、J社では韓国側親会社であるBグループのグループ・レベルでの支援によって経営の再建が図られ、大々的な組織の再編が行われる。その際、製造部長となった現工場長はより慎重に開発の現地化を進めていくことになる。誰よりも韓国市場に合った改良モデルの必要性や部品の現地化を通じたコスト削減の必要性を痛感していた彼は、まずそれらを可能にできる基盤作りから始めている。つまり、最初からA社を刺激するような行動を取らず、J社内における技術力の向上や部品の現地化をより進めるための協力会社体制を構築していく。しかし、そのような努力はJ社内外の制約を受けることになる。

まず、J社内でおつかったのは日本側の反対であった。日本のA社は海外子会社における独自の開発活動に消極的であったし、改良モデルを開発するために必要な図面の変更にJ社内の日本人派遣技術者が反対の立場をとっていたのである。反対の理由としては、改良モデル開発のための投資が回収できるのか、当時の協力会社のレベルからしてそのようなことが可能なのか、などが挙げられたという。また、前節で述べたような、一つの細分化された分野の専門家であり、出向社員である日本人技術者の性格も一つの要因であったと考えられる。つまり、自分の専門分野でない分野においてはリスクを伴う図面の変更よりはA社の「図面通り」を固執する性向がここでも問題になったと考えられるのである。このような日本人技術者と韓国内のニーズに合った生産活動を要求する韓国側の技術者との間の摩擦は必然的なものであった。結局は、A社のブランドをはずし、J社独自のブランドで製品化することで妥協が行われ改良モデルの開発は開始されることになる。

外部的な制約は当時の協力会社の低い技術水準であった。独自改良モデルの前提条件になるのは部品の国産化である。韓国の事情に合った改良モデルを新たに設計してもそれを日本に発注したのではコストの面で意味がなくなるからである。協力会社がJ社で新たに書いた図面を理解し製品として実現できる水準にいななければならない。そこで、1992年には、70～80%の協力会社を交替することになる。なお、アイテムの統合、取引ベースの統合を通じて発注量および取引金額を調整し協力会社にとってもメリットを享受できるシステムを構築する。そのようなシステムの構築と並行して、進められたのが「前後側版」の国産化であった。

### (3) 「前後側版」の国産化

前後側版は複写機を支える柱であると共に、両側版の間に内部部品を取付けるための300以上の穴が空いたプレス加工部品である。そのため両側版は対向性と平面性、そして高度の精度が要求される。また、複写機の金型としてはかなり大きな金型であることも側版の持つ技術的な難しさの一つである。日本でも数社しか生産できない部品であり、A社グループ内では日本以外で国産化された例はないという。前後側版の国産化は当時の協力会社の水準では到底できない仕事であった。しかし、前後側版の国産化が実現できないとその他内部部品の国産化は、固定された輸入側版に合わせて行うしかないため、図面の変更可能な幅は大変狭まれ、国産化のための図面変更における柔軟性が著しく損なわれることになる。だといって取付ける部品が変わるたびに、A社に側版の改良を期待するのは不可能であった。更なる部品の国産化や独自改良モデルを実現するためには、「前後側版」の国産化はどうしても避けて通れない関門であったのである。

そこで、それまではJ社の生産規模からして相手にしてもらえなかった実力を持った新たな協力会社を求める必要があった。韓国のプレス加工品分野では長年の歴史と実力を兼備していた中堅会社S社が対象として選定され、説得作業が始まったのが1992年である。韓国の技術立国達成や長期的な観点ではS社にとっても経済性があることなどを訴えたとしている。結局、S社会長の決断によってS社とJ社の共同作業で側版の国産化が始まる。しかし、その過程はかなりの困難を伴うものであった。側版の金型設計技術は、A社本体ではなくA社の協力会社にあったため、A社の助けを求めることもできなかった。特に、側版の端を折り曲げる際の4つの隅における「しぼり」作業がうまく行かず、四苦八苦の末、国産化に成功するのは結局作業に取りかかって1年が経った後である。しかし、部品設計の本来の意図通りに作られたことを反映する協定値は、日本でA社の協力会社が元の側版を製作した時の協定値よりその数が20%ほど少ないものであった。このことは、日本の協力会社に比べても遜色のない品質の側版が作られたことを意味する。

当時、前後側版国産化の対象となった機種は30枚機と15枚機であった。しかし、最初に取りかかったのは、側版の表面積が大きくそのプレス加工がより難しいとされる30枚機用の側版であったという。吉原(1992, pp.92-96)は、富士ゼロックスにおける自主開発の成功要因の一つとして「高い開発目標」をあげているが、それと相通ずるところであり興味深い。

### (4) 独自改良モデルの誕生

前項で説明したように、独自改良モデル開発の諸般要件が整ってきたことから、1993年には韓国国内市場におけるマーケット・シェアを拡大するための作業の一貫として、A社から導入して生産していた15枚機を18枚機に改良する設計の検討が始まった。このモデルの改良作業は技術的には革新的なものでないにしろ、J社が単純な組立から一段階飛躍して独自の考え方を製品に取り入れるようになった初めての試みであるという面で象徴的な意味を持つ事件であった。

コピー・スピードを高めるためには、まずモーターの回転速度を速める必要がある。なお、モーターの回転速度を調整するプロセス・コントローラ基盤の設計を変更しなくてはならない。そこで、まずモーターの国産化が行われた。モーターが変わるとモーターを取付ける側版の変更も必要となる。この際、前後側版が国産化されていたことが威力を発揮したことは言うまでもない。プロセス・コントローラ基盤の設計を変更するためのノウハウはA社本社の開発センターを訪問しソフトの設計と関連した資料を提供してもらっている。しかし、A社とJ社のコンピュータ環境が異なっていたため、A社からもらってきた資料をJ社の環境に転換して活用するにはさらに6ヶ月が所要された。

なお、コピー・スピードが速くなると当然紙の移動速度も速くなるためトナーを紙に定着させる時間が短くなる。そのためにはヒーターの熱を高め、なおそれらを制御するシステムを変更しなくてはならない。数々の試作品を作り実験を行う約1年間の施行錯誤の期間をへて、安定的な画像を維持できるシステムを完成したとしている。

このような経緯をへて、機能・ソフト設計までに立ち入った本格的な改良モデル第1号が、1994年2月に完成される。J社が設立されて10年が経っての出来事であった。A社の技術が移転され、定着・消化され、改良にまで至るのに10年の年月が所要されたのである。このときに培われたノウハウを背景に、その後次々と韓国の市場ニーズに合わせたJ社独自の改良モデルが登場する。1995年5月にはA社の30枚機を改良した35枚機が、1997年3月にはマルチ・フィーダ機能が付着されたモデルが、1999年4月には節電機能が付加されたモデルが開発されている。

J社で開発された18枚機の売れ行きは順調であった。単一機種で1万台を超えるヒット商品となる。そのことから、A社からも関心が寄せられ、機械を送ってもらいテストを経た後、1996年には東南アジア向けの輸出の依頼を受けることになる。当時、A社は自社ブランドの製品を東南アジア市場に展開しようとしていたが、現地から東南アジア市場向けにはあまり高級品すぎるといった苦情が寄せられたからであった。実際、輸出に向けられたのはJ社での改良モデルがさらに操作部とケース部分においてマイナー・チェンジされA社ブランドとして編入されたモデルであった。J社で開発された改良モデルがA社のモデルとして採択され、A社グループ全体における途上国向けの製品戦略に一翼を担う製品となったのである。現在、この機種はA社の中国工場においても生産が行われている。

このようなJ社における技術力の蓄積を背景に、現在はA社から共同開発のタスク・フォース・チームを構成しようという話が持ちこまれたり、デジタル機やカラー複写機における金型や部品までをA社やA社の海外子会社へ輸出したりするなど、J社はA社にとって必要不可欠な存在になっているのである。

## V. ディスカッション

J社の事例を踏まえて、II章で検討した国際合弁企業の不安定性に関連する幾つかの事実発見を振り返ってみよう。

国際合弁企業が不安定性の要因を内包しているということは前述した通りであるが、J社の事例は、それらの要因のほかに、国際合弁企業では投資国本社の持つ競争優位の移転に制約があることが国際合弁企業の不安定性における一つの要因になりうることを示唆している。このような制約は、経営は現地側が、生産は日本側が担当するといった役割分担の構図でより鮮明になってくると思われる。このような状況は「合弁企業における技術部長の憂鬱」として表現されたりする（水野，1999）。

国際合弁企業がこのように不安定性の要因を内包している形態であるとするなら、10年間存続していた日系現地法人を対象にした単独経営子会社群と国際合弁企業群との比較では何故安定性における有意な差が検出されなかったのであろうか。また、韓国において外国企業に対する出資比率制限が解禁された1984年以降何故国際合弁企業は日本側の単独経営子会社へと転換されなかったのであろうか。このような事実発見から初期の国際合弁企業においては上述の不安定性の要因を相殺するようなメリットがなかったが、一定期間存続した国際合弁企業においてはそのような要因を相殺できるような何かのメリットが発生したと考えることができるのではないだろうか。J社の事例は、そのようなメリットの一つとして国際合弁企業内で新たな経営資源が創出され、その経営資源が日本側親会社へ還流されるプロセスがありうることを示唆している。

それでは単独経営子会社ではこのようなプロセスが発生しないのであろうか。国際合弁企業においてそのようなプロセスが発生する可能性が単独経営子会社より大きいという説明がないと上記の事実発見に対する説明にはならないであろう。以下では、とりわけ日本企業の途上国への事業展開においては、単独経営子会社の形態に比べて国際合弁企業の方が、海外子会社において新たな経営資源が創出され、日本側親会社への還流されるプロセスがより発生しやすい土台を備えていると考えられる幾つかの理由を述べていきたい。

日本企業の海外進出形態が何であれ、海外子会社が現地で、現地市場のニーズに合った製品を、現地人を活用して開発できて、なおかつ日本本社がそれを活用できる体制が望ましいということには異論がないように思われる（吉原＝バートレット，1987；吉原，1989；山田，1990）。しかし、日本企業の海外子会社においてはこのようなプロセスがあまり見られないとされている。アジアにおける日系企業に対するケース・スタディを行った山田（1990）の研究によると、対象となった10社のうち設計・開発の現地化が行われていたのは2社に過ぎなかった。なお、吉原＝バートレット（1987）は海外拠点から日本の親会社へ技術やノウハウが流れることはほとんどないとしている。

日本企業の海外事業展開におけるこのような現象を説明するために、バートレット＝ゴシャル（1989）の分析フレームワークを用いることは有用であると考えられる。彼らは企業の国際経営における戦略能力として、強力な現地子会社によって各国市場の違いに敏感に対応することのできる「マルチナショナル企業」、中央集中型のグローバルな規模の経営でコスト優位性を追求できる「グローバル企業」、親会社の知識と能力を世界的に広めて適用させる「インターナショナル企業」の3つの形態があるとしている（邦訳 pp.18-21）。彼らの分類によると、現地ニーズに合った独自改良モデルが出現しやすいのは「マルチナショナル企業—インターナショナル企業—グローバル企業」の順になる。しかし、日本の企業はその組織伝統の影響により国際事業の調整方法として「集中化」による調整が広く取られていることが指摘されている（邦訳pp.217-220）。つまり、グローバル企業的な戦略能力を有している場合が多いのである。

国際合弁企業は現地にもう一つの親会社を有することで、日本企業のこのような性向に歯止めがかけられると考えることができる。国際合弁企業、とりわけ日韓合弁企業においては会社の管理および販売に関してはマルチナショナル的に、技術開発および生産に関してはグローバル的に運用される傾向が見られる。このような二つの異なる形態が一つの組織内に共存することは相互矛盾を招き国際合弁企業の不安定性への要因にもなり得るが、結果として日本本社によるグローバル企業戦略一辺倒の状況から脱却できる土壌を提供することになる。グローバル企業としての特徴を強く持っている日本企業の海外事業展開において国際合弁企業といった形態は、そのような戦略を半強制的にマルチナショナル的、またはインターナショナル的な戦略へと向かわせた可能性がある。ここで、J社の事例で日本側親会社であるA社の意図とは関係なく、J社の韓国側親会社であるBグループが常に技術自立を目指していたことを指摘しておきたい。

また、国際合弁企業は二つの親会社をもつ子会社であるといわれるが、逆にどちらの親会社から見ても半分は別会社であるということもできる。このような国際合弁企業の独立性は、自らの組織の存続に最大の関心を払う、旺盛な企業家精神を持つ経営者の存在を可能にすると考えられる。このような国際合弁企業の経営者における旺盛な企業家精神は、日本本社のグローバル企業的な展開だけでは企業存続に無理がある場合、そのような危機感をより早く読み取り、そのような状況を打破するための方策を精力的に進める源になり得る。

一方、海外子会社において製品開発の現地化が進まないもう一つの理由として、親会社におけるNIH症候群を挙げるができる。NIH症候群とは、自分のところ以外の場所で生まれたアイデアや解決策に対するマネージャーの拒絶反応を示す言葉である（バートレット＝ゴシャル、1989、邦訳 p.160（注3）参照）。親会社がNIH症候群に陥っているときには、海外子会社で技術が開発されるのを好まない、また開発された技術をあまり評価しないという傾向が見受けられるであろう。J社の事例においてA社から派遣された日本人が図面の変更に反対していることや、富士ゼロックスにおける小型機の開発にランク・ゼロックスや米国ゼロックスが反対しているこ

とには、両方の親会社においてNIH症候群が働いていたと解釈することも可能なのである。親会社のNIH症候群に対抗して現地子会社が技術開発や技術改良を独自に推し進めていくにおいて、現地のパートナーや企業家精神の旺盛な経営者の存在が何らかの役割を果たし得るということは容易に想像できることである。

国際合弁企業において新たな経営資源が創出されやすいもう一つの要因として、国際合弁企業の場合優秀な現地人材へのアクセスが単独経営子会社に比べて容易であるということが指摘できると思われる。桑名(1993)は、日本企業の国際研究開発マネジメントにおける大きな課題として優秀な外国人研究者の採用をあげている。日本企業の海外子会社における製品開発の現地化において一つのネックになっている、優秀な現地人の確保難は国際合弁企業の形態では問題にならない可能性がある。国際合弁企業の場合、現地側親会社が現地において堅持しているネーム・バリューのお陰で現地の優秀な人材を採用しやすくなることが考えられる。このような優秀な現地人材の確保難は現地子会社において現地人による経営を行い現地人に昇進の可能性を提示することである程度は緩和されるかもしれない(吉原, 1992, pp.233-235)。しかし、国際合弁企業には現地側親会社に所属していた優秀な人材が国際合弁企業へ配置転換される可能性まであることを考えると、やはり国際合弁企業が現地の優秀な人材を確保するにおいては最も有利な進出形態であるということができよう。

以上、もし他の条件、とりわけ本社側の海外子会社に対する態度が同じだとするならば、国際合弁企業といった事業形態の方が、既に現地パートナーが対抗勢力として存在するという点で、また企業家精神の旺盛な現地人経営者が育つ可能性が高いという点で、単独経営の形態に比べて、海外子会社における新たな経営資源の創出および日本側親会社への還流のプロセスがより発生しやすいであろうということを述べた。しかし、このことが現実における全ての国際合弁企業においてそのようなプロセスを発生しやすくすることを保証するものではない。以下では、J社が持っていた幾つの特徴をあげることで、如何なる条件の下でJ社においてはその可能性が現実のものになったのかを調べてみることにする。

まずは、複写機の技術的特性をあげることができる。現在、世界で複写機全体を設計、生産できる企業は4~5社に過ぎないとされている。その主な理由はドラムやトナーに関する技術がその材料と関連した物質特許で守られているほか、光学、電子、機械、化学といった様々な分野が絡む総合的な製品であるからである。とりわけ、次世代のドラムと関連した物質特許を既存のメーカーが掌握しているため、現在のところ複写機産業への新規参入は大変難しいとされている。J社の場合も材料費基準で80%を超える現地調達率を見せている中でも、ドラムとトナーの原料だけはA社に依存せざるを得ない状況にある。

このような複写機の技術的特性は次の3つの理由から、J社における新たな経営資源の創出・還流のプロセスを可能にしたと考えられる。まず、一つはA社が堅持しているこのような核心技

術がJ社をA社の統制範囲内に納める「グローバル接着剤」（パートレット＝ゴシヤール，1989，p.242）としての役割を果たしていたと考えられる。このように海外現地子会社に対して何か歯止めをかけられる手段を持っていない場合、日本側親会社からある程度独立性を維持している国際合併企業においては不必要で非効率的な独自開発に走る可能性があり、日本側親会社の全社的な観点での効率を損なう恐れがあるのである。次に、このように「グローバル接着剤」としてA社が核心技術を掌握していたことは、上述のようにJ社をA社の統制範囲内に収めるといった消極的な役割だけでなく、より積極的な役割も果たしていた。A社が核心技術を掌握していたことから、J社は複写機事業の継続をA社との合併関係の継続に強く依存していた。A社から見放されないで複写機事業を続けていくためには何らかの貢献をA社にしなければならぬという危機感が、J社における独自改良モデルの開発を駆り立てたと考えることもできる。三番目の理由としては、J社がA社の将来の競争者になる恐れがなかったことを指摘することができる。水平的な事業展開による国際合併企業においては、国際合併企業自体が将来の潜在的な競争者として育つのを親会社が恐れて、必要な経営資源を移転しないといた状況が想定できるからである。しかし、複写機の上述のような技術的特性によって、J社が競争者になることはないとA社が判断できたため、独自改良モデルの開発に必要な情報がスムーズに移転されたのではないと思われる。

次には、J社においてA社流の生産システムが成功裏に移転・定着したことを挙げるができる。山田（1990）は、製品開発の現地化の前提として海外子会社における技術力の蓄積が必要であることを指摘している。なお、曹（1994）は、現地子会社における技術定着の進展段階として「学習—定着—改良—イノベーション」の4段階を設け、前段階を省略して能力向上を図ることは不可能であるとしている。このような観点から、J社においてA社の生産システムがうまく移転・定着したことはその後の独自モデルの改良が可能になる重要な土台であったと考えられる。

最後に、日本人派遣社員のスムーズな引き揚げを挙げるができる。J社においては技術の移転が完了されたと判断された時点で、次々と日本人派遣社員が日本へ引き揚げているのである。日本人派遣社員の存在が経営・生産システムの移転においては重要な役割を果たしていたが、J社における独自改良モデルのための図面変更や協力会社の育成においては妨げになっていたことは、前章の事例で指摘したとおりである。日本人派遣社員が独自改良の妨げになった理由が、彼らの個人的な特性によるものではなく、本社と海外子会社においては規模の差によってそれぞれに必要な役割の細分化度に相違があること、また日本人派遣社員がいずれは本社へ復帰しなければならない出向社員であることなど、構造的な要因であることから、日本人派遣社員の適時の引き揚げは経営資源の創出・還流のプロセスにおいて非常に重要な条件であるといえよう。

## VI. むすびに

以上、「仕方なしの結果」であると思われる途上国における国際合弁企業でも現地政府の出資比率制限が撤廃されたといって直ちに単独経営子会社への転換や撤退が起きてはいない、そして韓国における日系現地法人を対象にした場合、設立後10年までの期間には国際合弁企業が単独経営子会社に比べて不安定であるが、設立後10年以降の期間においてはそのような安定性における差が見られない、といった事実を確認することができた。

そして、J社の事例分析を通じて、途上国の国際合弁企業においてよりダイナミックな効用が存在しうることを指摘した。つまり、現地パートナーのもつ既存の経営資源による効用だけでなく、親会社の経営資源が移転され、蓄積されていく中で、国際合弁企業内に新たな経営資源が創出され、それが再び親会社へ還流されるといった効用もありうるのである。なお、とりわけ日本企業の途上国への事業展開においては、現地パートナーが存在し、企業家精神の旺盛な現地人経営者が育つ可能性が大きいことから、他の条件が同一である場合には国際合弁企業形態が単独経営の形態に比べて、そのようなプロセスをより発生しやすくするであろうということを述べた。最後に、そのような可能性を現実のものにしたJ社とA社における条件として、複写機製品の技術的特性、日本側親会社の経営資源の確実な移転・定着プロセス、それに伴う日本人派遣社員の適時の引き揚げといった3つの条件をあげることができた。

しかし、本稿の議論は、J社に対する事例分析を通じて、途上国における国際合弁企業においても「経営資源の移転・蓄積・創出・還流」といった新たな効用があり得るという一つの可能性を提示したに過ぎないかもしれない。このような国際合弁企業の新たな効用の可能性がどこまで一般化できるのかは、今後の更なる事例分析の積み重ねを待たねばならないであろう。今後の研究課題である。ただ、今までなかった国際合弁企業に対するこのようなダイナミックな見方は、特に途上国における国際合弁企業の長期的な存続を理解するにおいて有用な視点を提供してくれるのではないかと思われる。



<参考文献>

- Bartlett, C. A. and S. Ghoshal (1989). *Managing Across Borders: The Transnational Solution*, Harvard Business School Press. (吉原英樹 監訳『地球市場時代の企業戦略—トランスナショナル・マネジメントの構築』日本経済新聞社)
- Beamish, P. W. (1985). 'The Characteristics of Joint Ventures in Developed and Developing Countries,' *Columbia Journal of World Business*, Fall, pp. 13-19.
- Beamish, P. W. (1988). *Multinational Joint Ventures in Developing Countries*, London and New York: Routledge.
- Blodgett, L. L. (1992). 'Factors in the Instability of International Joint Ventures: An Event History Analysis,' *Strategic Management Journal*, Vol. 13, pp. 475-481.
- 曹斗燮 (1994) 「日本企業の多国籍化と企業内技術移転」『組織科学』 Vol. 27, No. 3.
- 曹斗燮 (1995) 「合弁事業のマネジメントに関する一考察」『調査と資料』 第101号.
- Dymsza, W. A. (1988). 'Successes and Failures of Joint Ventures in Developing Countries: Lessons from Experience,' in F. Contractor and P. Lorange (eds.), *Cooperative Strategies in International Business*, Lexington, MA: Lexington Books.
- Franko, L. G. (1971). *Joint Venture Survival in Multinational Corporations*, New York: Praeger.
- Gomes-Casseres, B. (1987). 'Joint Venture Instability: Is it a Problem?,' *Columbia Journal of World Business*, Summer, pp. 97-102.
- 浜島信之 (1990) 『多変量解析による臨床研究 (第二版)』名古屋大学出版会.
- Harrigan, K. R. (1985). *Managing for Joint Venture Success*, D. H. Heath and Company. (佐伯光弥 監訳『ジョイントベンチャー成功の戦略』有斐閣)
- ハイマー, S. 著・宮崎義一 編訳 (1979) 『多国籍企業論』岩波書店.
- Hennart, J. F., D. J. Kim and M. Zeng (1998). 'The Impact of Joint Venture Status on the Longevity of Japanese Stakes in U.S. Manufacturing Affiliates,' *Organization Science*, Vol. 9, No. 3, May-June, pp. 382-395.
- 財務部・韓国産業銀行 編 (1993) 『韓国外資導入30年史』
- 銭佑錫 (2000) 「国際合弁企業の寿命」『中京経営研究』 第10巻 第1号, pp.145-164.
- 銭佑錫・清水剛 (2001) 「M&A後のマネジメントと企業の生存」薄井彰 編『バリュー経営のM&A投資』中央経済社.
- 韓国毎日経済新聞社『会社年鑑』各年度版.
- Killing, J. P. (1983). *Strategies for Joint Venture Success*, New York: Praeger.
- 小林規威 (1967) 『日本の合弁会社』東洋経済新報社.
- Kogut, B. (1989). 'The Stability of Joint Ventures: Reciprocity and Competitive Rivalry,' *The Journal of Industrial Economics*, 38, pp. 183-198.
- Kolder, E. J. (1974). *The Multinational Company-Behavioral and Managerial Analyses-*, D. C. Heath and

- Company. (中川功 訳『多国籍企業—その行動と経営管理—』東洋経済新報社)
- 桑名義春 (1993) 「研究開発の国際化と国際的企業間協力」『世界経済評論』10月号.
- Li, J. (1995). 'Foreign Entry and Survival: Effects of Strategic Choices on Performance in International Markets,' *Strategic Management Journal*, Vol. 16, pp. 333-351.
- 大橋靖雄・浜田知久馬 (1995) 『生存時間解析：SASによる生物総計』東京大学出版会.
- 水野順子 (1999) 「合弁企業における技術部長の憂鬱」『日韓文化交流財団ニュースレター』8月号.
- Park, S. H. and M. V. Russo (1996). 'When Competition Eclipses Cooperation: An Event History Analysis of Joint Venture Failure,' *Management Science*, Vol. 42, No. 6, June, pp. 875-890.
- Stopford, J. M. and L. T. Wells, Jr. (1972). *Managing the Multinational Enterprise: Organization of the Firm and Ownership of the Subsidiaries*, New York: Basic Books, Inc. (山崎清 訳『多国籍企業の組織と所有政策』ダイヤモンド社)
- 東洋経済新報社『海外進出企業総覧』各年度版.
- 山田基成 (1990) 「生産システムの移転と技術力蓄積」小川英次・牧戸考 編著『アジアの日系企業と技術移転』名古屋大学出版会.
- Yamawaki, H. (1997). 'Exit of Japanese Multinationals in U.S. and European Manufacturing Industries,' in P. Buckley and J. L. Mucchielli (eds.), *Multinational Firms and International Relocation*, Cheltenham, England: Edward Elgar.
- 吉原英樹 (1989) 「海外子会社の自主経営と現地人パワー」『組織科学』第23巻 第2号.
- 吉原英樹 (1992) 『富士ゼロックスの奇跡』東洋経済新報社.
- 吉原英樹・C. A. バートレット (1987) 「現地人トップと内なる国際化」『世界経済評論』5月号.