

北陸企業のグローバル経営

田 中 祥 子

1. 国際化時代の始まりと北陸の企業の受け止め方

わが国にとって、国際化時代は1971年のニクソン・ショックに始まると考えられる。

第2次大戦後、戦後処理に始まり、加工形の産業が、固定為替ルートのもと、輸出を順調に伸ばして行ったのが、更には繊維、電気製品、自動車と貿易摩擦を引き起こすに至り、ついにはアメリカの国力低下と産油国の民族独立の主張が一気に問題を表面化させ、第1次オイル・ショックへと続いた。

オイル価格の4倍の騰貴、変動為替レートの採用は、内需向け企業であれ、輸出企業であれ、国内経済と国際経済がリンクされていることを強く認識したはずである。

この点を最も鮮明に受け止めたのが、筆者がヒアリングを行ったケースの中ではA社（機械製造業）ではなかろうかと思われる。この企業に、もし、事態の認識と対応がなければ今日存在し続けることはなかったであろう。同社は1985年円高にも、今日の長い不況にも耐えている。

一方、ニクソン・ショック時には業界への風当たりが強くなかったために、環境の認識が遅れた⁽¹⁾C社のようなケースもある。しかし、C社も新たに迎えたトップの適切な環境予測によって海外展開をはかった。

以下に紹介する4社は、A社とB社が海外駐在員事務所を開設したケース、C社とD社が海外工場を開設したケースで、開設時期は1980年以後である。日本企業の海外直接投資は大企業が行なうか、中小企業であればセット進出であろうという大方の生半可な理解を裏切って北陸では中堅・中小企業が独立に海外進出した例も少なからず見られるのである。富山大学日本海経済研究所は1992年に「国際化時代の北陸企業経営」にかんするアンケート調査⁽²⁾を行ったが、海外進出している企業は輸出も同時に行っており、「現地市場の開拓」や「販売拠点の確保」を進出目的としている企業が多かった。また、海外進出していない企業は何故進出しないかの理由として「国内だけで十分やっていける」や、「海外進出のノウハウがない」が多かった。筆者はアンケート調査を行った時期と前後して北陸3県に本社のある海外活動の活発な企業を選んでヒアリングしてきたが、トップがどのようにしてグローバルな視野をもつに至ったか、また、どのようなプロセスで海外進出したのかを念頭に自由な方式で代表取締役または海外事業担当取締役に1～2時間のヒアリングを行った。

そのうち、今回取り上げた4社のケースでつぎのような共通点が見られる。

4社の共通点

(1) トップに外遊経験がある。

- (2) トップ自らが中長期の経営環境の予測を行ない、問題を発見する。
- (3) 世界的市場にユニークで高品質の製品を提供する。
- (4) 組織が重層でなく、“タマネギ病”になっていない。トップのリーダーシップが直接に担当社にまで伝わる。
- (5) 法人組織としては若い企業である。
- (6) 当面、本社のある北陸を引き払うことは予定されていない。

小論では、環境変化に見事に対応できた企業の例を中心として述べるが、油断は禁物であって、ある分野でトップシェアに立つと、進出国の独占禁止法を横目に見ながら生産調整を行なわねばならなくなるとか、雇用問題等の投資摩擦の発生に気配りせねばならなくなる。また、全くコンセプトの異なる代替品の出現といった技術革新に常時脅かされねばならない。そのような観点から、このケーススタディは国際化時代に起こる問題のうち、初期段階のものをクリアした企業の研究といえるであろう。小論のタイトルにかんして言えば、北陸の本社で集権的に世界に最適資源配分を行っているグローバル経営がみられるかどうかであるが、現在はずでに、グローバル経営の構想が描かれ、そこへ向けて歩み始めている企業が確かに存在すると言える。

注

- (1) 昭和46年には、福井県眼鏡業界で17社の倒産を見て、自主操短が行われたものの平成3年まで順調に出荷額が伸びている。
(財)北陸経済研究所 「北陸の地場産業の現状と地域振興方策の考察」報告書、第3章福井眼鏡産地 1993
- (2) 富山大学日本海経済研究所「1993日本海経済白書」 第6章茂垣担当 第7章田中担当 1993年10月

2. ケーススタディ

A社

所在地	福井県
創立	昭和10年
法人設立	昭和35年
資本金	9,000万円
従業員	280名
事業内容	マシニングセンタの製造販売

海外進出 昭和49年アメリカにおいて立形MCの販売店代理契約 昭和50年アメリカへMCの初輸出

イギリスで販売代理店契約 引き続き今日までに世界24ヶ国に販売店ネットワークを敷く 昭和63年カナダの工作機械販売会社E社に資本参加 イギリスに販売のための合弁会社設立 平成2年アメリカのN社とアジア向け販売のための合弁会社を日本に設立 平成3年に 情報収集発信のテクニカルセンター（ヨーロッパ）社設立

面接者 常務取締役W氏

面接時期 平成5年

(1) 企業の沿革

先代社長が昭和10年福井駅周辺に機械工場を創業、施盤の生産を開始した。昭和32年にはフライス盤の生産を開始、昭和35年に資本金200万円で法人設立、主としてフライス盤を製造。日本におけるフライス盤はアメリカから最初に入ったものが横形であったため、それに習い、殆ど横形であったが、A社は早い時期から立型フライス盤に関心を寄せていた。昭和43年には現在地の九頭龍川以東の福井市郊外に移転、昭和47年にはボール盤生産を開始、昭和49年には同社主力製品となっている立形マシニングセンタ（MC）の生産を開始した。同年はじめて、アメリカで代理店契約が成立、以後世界24ヶ国⁽³⁾に輸出され、営業と情報のグローバル戦略がとられている。

(2) A社にとっての国際化の始まり

A社は現在、世界24ヶ国に1国1代理店制で輸出しているということから、まさに、国際化時代の経営といえるのであるが、注目すべきは、1971年のニクソン・ショックを日本の国際化の大きなターニング・ポイントとして先代社長が明確に受けとめたことである。A社は、当時、製品を直接輸出してはいなかったが、日本の輸出企業に工作機械を納めていた。ニクソン・ショックを機に国内の機械受注は激減、キャンセルという事態も発生した。当時の経営陣は売上の低下がどれだけの期間、どこまで続くのかや、為替レートの変動幅を予測しえた訳でなく、これまでの同一構造内の景気循環の波とは異なるという『異常性』をはっきりと感じたのである。そこで、先代社長が、かねての知己電気機器S社の当時専務O氏（現社長）のところへ息子の専務（現社長）を遣り、教えを乞うた。O氏からは、事態の対応として早く手仕舞いした上で改めてA社の経営の指針として次の3点のアドバイスがあった。それは、

- ① 世界中で誰も作っていないものを作る。
- ② 世界一優秀なものを作る。
- ③ 金持ちを相手にする。

ということであった。

規模縮少の決断がつくとただちに組合幹部に理解を求め、翌日には合理化案を発表し、実行に移された⁽⁴⁾。決算書の上では昭和50年に従業員の25%合理化、売上の40%下落が示されている。

O氏のアドバイスにより、国内での販売が期待できないならば直接広いマーケットのアメリカへ

とターゲットが絞られ、製品の目標を立形 MC で超高速・高精度・自動化に置いた。しかも難削材・耐熱鋼・高硬度鋼を扱うという他社の入ってこない分野に集中して技術開発を急いだ。

昭和49年5月の第12回全日本工作機械総合展に出品したMCがアメリカの金属工作機械販売E社の目に止まったのが最初の成功である。新しい性能の機械が完成すれば操作して見せるのがもっとも効果的であり、国際的な見本市には順次出展され、商談が増加して行った。社長自身、外遊の機会に、ドイツの中小企業が高性能のマシンを出展しているということに強いインパクトを受けて帰ったことがある。

A社の主な参加見本市にはつぎのようなものがある。

世界3大マシンツールショーとして

EMO（欧州国際工作機械見本市）

IMTS（米国国際工作機械見本市）

JIMTOF（日本国際工作機械見本市）

また、国内では、

FACTRO

インターメックス

などがある。このような見本市の出展には社を挙げて力を入れており、ある年のEMOには社長以下取締役、技術部長、国際部長、オペレーターなど計11名が通期にわたりブースに張り付いていたことが社報に記されている。

(3) 国際的に通用する技術

A社の国際的に通用する技術は経営目標に引きづられて培われてきたといえよう。

先代社長は福井で初めて機械工場を創った人という尊称が与えられているが、モノ作りに情熱をかける一職人であった。創業当時は教育を受けた設計者がいなかった。昭和30年代に初めて図面の引ける技術者が採用され、10年間A社に貢献したという事である。機械を自動化するにあたり電気系統の技術者が必要とされたが、大学工学部卒の採用は簡単には達成されなかったという。そこで必要に迫られ東京で講演を聞いた大御所の大学教授を拉致するように福井の会社にまで連れてきたそうである。その人物はA社が世界に向けて情報発信しているテクニカル・センターの名誉所長に就任している。現在はアメリカのUCバークレー校に社員を研究員として共同研究に送り出したり、国内大学にも試験機を提供している。年間のA社の研究費は平成4年には総製造費用の4.5%、平成5年には6.7%を占めている。

MCの新しい性能への挑戦は顧客から持ち込まれた問題を解決すること、また、会社から顧客に新しい提案を行っていくことで連鎖的に続けられている。同社の組織では技術部の他に営業技術部が置かれている。

MCの高速化の点では、すでに昭和57年に50,000rpm (revolution per minute) ⁽⁵⁾ を達成した。現在はX/Y/Z軸のうちの1軸が最大150,000rpmを達成している。省力化には高速化の他に無人運転の連続時間を延長することで顧客に答えられるが3日間の無人運転まで可能となった。なお、国

際に通用する技術の客観性を示すべく、昭和50年2月にMC第1号機よりJMI(助機械電子検査・検定協会・略称機電検)に加入した。

A社は、昭和60年に創業50周年を迎え、MCの生産累計が5,000台を超えた。その際、お祭気分に乗ることなくアメリカ機械業界をつぎのように冷静に捉えた。すなわち、アメリカ工作機械メーカーが軍需産業に入り込んでいるために民需機械のコスト引き下げ努力やメカトロ技術導入に熱心でないのであって、民需に力を入れた場合にはたちまち手ごわい相手となるであろう。そこで、切削加工分野の一担当であるMC以外の柱を3年間で考えようという結論を得た。

(4) A社の企業内・外にわたる組織化と国際性

○ 国際部の設置

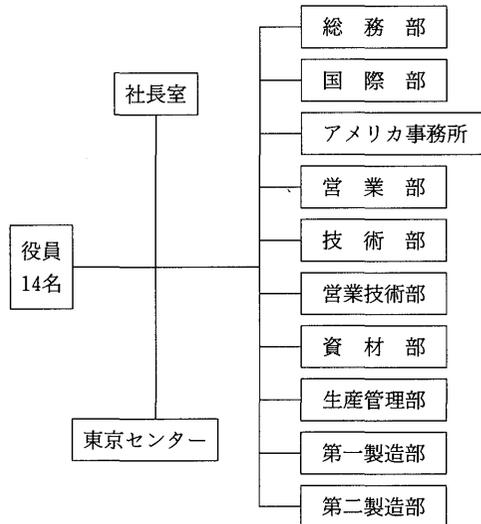
現在の組織は図1のようになっているが、国際部は、昭和61年7月に総務部の輸出担当業務を独立させたものである。当初4名のスタッフでスタートしたが現在10余名で、出荷額の50%を超える輸出を担当している。

○ 外国人役員の就任

平成3年10月の株主総会において、1946年生まれのイギリスのJ. G. 氏が取締役に出選された。同氏は昭和63年にA社の関連会社となっているB社を設立、社長に就任している。また、平成3年にはA社のテクニカルセンター(ヨーロッパ)(株)の専務に就任している。持株はない。

○ 外国人の本社における研修

図1 A社の組織



A社においては月間催しとしてMCの操作を学ぶNCスクール(日程8日間)が開かれているが、顧客や販売店からの参加者の中に海外からの研修者も含まれている。彼らがA社の海外における信頼関係を築く基となっている。

○ 顧客の組織化

顧客の組織化をはかり、セールスプロモーションをすすめるアクセントとして“今年のA社製

品の王様”と称してMCの設置稼働台数の最も多い企業を表彰しており、海外の企業が選ばれることもある。

○ テクニカルセンターの設置

A社の情報発信（または収集）基地として東京とイギリスに平成3年度にセンターが設置された。国際的に高度な情報発信・収集を行ない営業が支援され、開発のニーズも発見できる。

○ その他の子会社の設立

X社はアメリカに本社のある1874年創業の成形加工分野の鍛造機械で世界トップ企業の日本における子会社であったが昭和60年に経営を引き継ぎ、持株比率はA社99%で、A社のMCの組立を行っている。

Y社は対アメリカの貿易摩擦や円高が厳しくなり現地法人設立の必要性に迫られ昭和53年に北米の販売拠点としてカナダに設立された。持株比率98%。

Z社は100%出資のアメリカでの情報収集会社。

A社テクニカルセンター（ヨーロッパ）は先に述べた外国人役員が専務に就任している100%出資の会社。

以上のように数例をあげただけでも、A社は経済環境の適応を努力する過程で次第に営業や情報管理をグローバルに推進していることが伺える。

注

- (3) アメリカ、イギリス、イスラエル、イタリア、インドネシア、オーストリア、オーストラリア、オランダ、カナダ、シンガポール、スイス、スウェーデン、スペイン、タイ、デンマーク、ドイツ、トルコ、ニュージーランド、フィンランド、フランス、ポルトガル、ホンコン、マレーシア、南アフリカ、仕向地別売上ではアメリカが50%を超える。
- (4) 線引きは個人の業績評価を入れず、一定以上の高令と、入社2年未満の年数で行われた。退職金の多少の積み上げがあった。
- (5) 高速化にかんして、従来MCは毎分15,000回程度が限定とされてきた。ベルト、ギアを使ってモーターの力を主軸に伝えると振動や摩擦熱がネックになるとされていたが、主軸にモーターを内蔵するという新しいアイデアが採用された。また摩擦熱の問題は回転数が更に高い領域では従来の法則の外にあるという理論的研究がヨーロッパで発表されており、A社の製品で理論を実証することになった。
- (6) A社の創刊以来の月刊社報や近年の営業報告書、主要勘定科目内訳書からグローバル経営にかんする事項を参考とした。

B社

所在地	石川県
法人設立	昭和43年
資本金	5,400万円
従業員	307名

事業内容	インテリア商品の企画・製造および販売
海外進出	平成2年にカナダ，平成3年にシンガポールに駐在員事務所開設
面接者	社長室長T氏
面接時期	平成4年

(1) 企業の沿革

創業社長は高等学校卒業後、大阪でレザーを取り扱っているS社に入社し、昭和37年には郷里金沢に同社の営業所を開設、シーートの張替え用レザーの販売を開始した。昭和40年には住宅投資の増加傾向と、住居の洋風化を見越してカーテン、カーペットを営業品目に加えた。昭和43年にはB社の基礎である商事会社が設立された。そこで、設計、製造、施工等の付帯業務が取扱品目の川上および川下の双方に延びて行った。拡大業務は分社化の方向で進められ、現在でも、本社は商社機能を中心に働かせて分社を統合している。

営業網の拡大は、昭和47年に新潟に向けて伸び、その後、北陸と東京を除いて東北へと広げられた。

(2) B社のグローバル視点とグローバル戦略

B社が、最初に扱った商品が住宅関連商品であり、和風のものでなく、レザーという洋風のものであった。その後日本の生活・住環境の洋風化が進み、住宅は更新・拡張されて行った。この環境変化を社長が欧米外遊の際に得たひらめきから予測している。このような欧米の消費の大衆化がやがて日本にももたらされるという予測の成功は組織の学習効果を引き起こしているように思われる。海外で貴重な先行情報が入手できるという確信が社内に植え付けられているようである。その後は社長のみならず社員も海外に情報収集と営業に出て行くことになる。

B社の主力商品であるカーペットの高級品産地は中東であり、マーケットはヨーロッパである。同社の製品戦略は世界の市場を視野に入れた結果、注文品と量販店で扱われる大衆品の2本立てとなったようである。

広幅物が得意領域ということであるが、ホテル、会議場、劇場などに用いられるカーペットや緞帳などの企画・提案型商品に力を入れている。

洋風インテリアで国際競争力を試すことは、海外見本市の視察から出品へと段階を経て行く。国際市場におけるチャレンジは、伝統的デザインでなく日本的な調子を取り入れたモダンなデザインによってなされた。従来と同じでないユニークなデザインを提案して登場させるを得ないのである。企画デザイン担当部署には美大出身者が配属されており、加賀友禅の伝統もデザインに刺激を与えているかもしれない。

海外における商談の成立は、大手商社を介せず、自社中堅社員の体当たりセールスによって成功している。

(3) 国際化へ向けた人事戦略

B社においては日本人社員を海外に派遣するために、また、雇用した外国人とのコミュニケーションのため、英語教育が盛んである。

大卒外国人の雇用で、“内なる国際化”も進んでいる。平成2年6月には入管法が改正され、在留資格の1つに「人文知識・国際業務」が明示され、専門の知識を取得するような専攻で大学を卒業した者が認められるようになった。⁽⁷⁾ B社の場合は、この在留資格に相当する社員である。受入れ経緯は自然な形で進められた。外国人社員のうち女性1名は高校時代に社長宅にホームステイした人物で、海外事務所に配置される予定で、本社において研修中である。ホームステイ中、会社に訪れたことがあり、B社で働いてみたいという本人の就職希望が先にあったのである。男性1名は富山県の高校でAETの契約期間を終えて、引き続き日本で働きたいという希望をもった青年だった。英語圏から来てAETを終えた後、日本の会社で通訳や英語教育に従事したいという希望者は可成り多いようであり、日本での再就職にはAETの待遇が維持されるようにというのが彼らの提示条件であることが多いのであるが、A社の場合は就労条件が本人と会社の間で徹底的に話し合われた。そこでは①日本人大卒初任給とAETの給料には格差があること、②会社への貢献を過大に見積る訳にはいかないことがはっきり本人に伝えられた。また、雇用契約は1年ごとに見直されるものとされた。外国人雇用には“逆差別問題”が話題となっているが、外国人への過大報酬等が日本人従業員との間に磨擦を引き起こすといった外国人雇用に不慣れな時期に発生する企業内トラブルである。これに関連したA社の対応は一步進んでいるといえよう。

外国人社員に課す仕事は、日本人社員の活動する足がかりとなる海外の駐在事務所を守ることと、情報収集である。今後は日本人と同様に営業活動ができるようになることが期待されている。

(4) 極体制への敷石

A社社長の認識として世界経済がアメリカ、EC、アジアの3ブロックにまとまって動くということから、カナダ、フランス、シンガポールに駐在事務所が開かれた。⁽⁸⁾

B社の事業戦略を立てて行くに当たり、製品のふるさと中東・ヨーロッパの伝統と文化には深い敬意が払われているし、参入できる商品分野を慎重に見定めている。いわゆるペルシャ絨緞等の領域に踏み込む計画はない。国際的見本市の西ドイツにおけるDOMOTEXに出場するのは、あくまで新しいインテリアの提案を試みるためである。これは自社ブランドの確立と技術向上への自己への挑戦と考えられる。

シンガポールは自由貿易港・金融センター機能をもつNIES優等生でマーケットの魅力をもつのは当然であるが、今後はB社のグループが海外進出しそれぞれの分社で受け持っていた機能を移転させる可能性もあろうし、域内貿易の中心として地域統括本部が設置される方向に進んで行くことも考えられる。これは経営環境としてのアジアの経済成長が高いので、環境の方からB社の意見決定にインパクトを与えるのではなかろうかという筆者の推測である。

注

(7) 外国人雇用問題研究会論、外国人の雇用の実務 第一 入国・在留・採用

(社)商事法務研究会 1990

- (8) シンガポールは1990年には8.3%, 1991年には7%の経済成長率を示し, アジアの中で海外直接投資の導入額が最大の国である。

Asian Development Bank : Asian Development Outlook 1992, Asian Development Bank Oxford Univ. Press 1992

C社

所在地	福井県
創立	昭和22年
法人設立	昭和42年
資本金	7,500万円
従業員	150名
事業内容	眼鏡枠の製造
海外進出	昭和63年 中国上海に合弁企業を設立
面接者	代表取締役会長N氏
面接時間	平成5年

(1) 会社の沿革と海外進出への背景

C社は第2次対戦後の創立で、現在はオリジナルブランドもち、眼鏡の高級金属フレームの業界トップメーカーである。

面接者のN氏は、夫人の実家であるC社の社長の死去に伴い、1987年に繊維業界からC社へ幹部として入社を要請された。N氏は入社と同時に鯖江の眼鏡枠産地の状況、また、世界の眼鏡産業についての情報収集を行った結果、かつての北陸の機屋の整理のことが思い出され、眼鏡枠についても同じ道をたどるのではないかという危惧を抱いた。

1985年のプラザ合意以後は、円高の影響が輸出産業一般にマイナスに出ているとはいうものの、眼鏡においては日本製品の高級化に伴い、製品単価が上昇し、業界はウカレ状態が大勢を占め、国際競争力の低下を心配しても、同業者からの失笑を買うばかりであったという。

N氏の眼鏡枠業界についての認識は厳しく、底の浅い業界であるという。その理由は、①例えば、繊維のような産業中分類の1つをなすような大きな出荷額を占めるようなものでない⁽⁹⁾。②電子や医薬品のようなハイテク技術を要するものでない。③精密度においてせいぜい mm^{-1} 単位の金属線を扱う程度である。④盛んになったのは第2次大戦以後であり、歴史が浅い⁽¹⁰⁾。⑤巨額の資本を必要としない。⑥中小零細企業が多い。⑦人体の機能補完とファッション性の2つの特性を備えた製品特性のあいまいさ。⑧小売価格の1/5がメーカー引き渡し価格という低さ等等である。

そこで、氏は世界を見渡したときに必ずしも競争力ありといえないこの業界が傾いた時に、はたして政府ないしは日本の社会がテコ入れしようとするだろうかとの悲観論を述べる。1987年当時に予測した不況は、まさに、現在到来しており、消費者不在で枠1箇2万円程度が多い現在、売れ

行き不振となり、その結果は、値引きを誘っており、価格交渉力をもたない零細メーカーは労働時間の延長によって対応している現状だという。

(2) 中国上海への直接投資について

世界の眼鏡生産はドイツ、イタリー、フランス等から、香港、台湾、タイ等にシフトしつつあり、労働集約的製品には当然賃金の上昇が競争力低下をもたらすと考えられるので、解決策としては機械化か、海外の低賃金のところへのシフトが考えられる。

そこで、C社の場合は、コトスダウンと市場の開拓をかねて、中国進出が検討された。

上海が選択されたのは、同社に上海市から研修生が1名派遣されたことに始まる。中国においては約500社の眼鏡製造業者がおり、国内需要を満たすのみならず、一部はバングラディッシュ等に輸出もされているということである。最初の研修生は製造技術や生産管理を体験したが、更にC社が上海に進出することを希望した。その研修生が経営のパートナーである。

進出のフィージビリティ・スタディにはN氏が現地視察を行なった。パートナーの工場に隣接して国内向け製品100%生産の新工場を建てる計画が立案された。昭和63年10月には有限公司の合弁契約書に調印の運びとなった。資本の出資比率は50:50でまとまった。N氏の考え方としては1%資本を多く所有して合弁会社を支配しようというのでは、何も中国まで進出してくることはない、充分話の分かるパートナーと組んでいるということのようである。

中国での外資導入は、

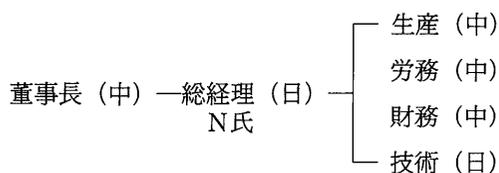
1. プロジェクト建議書
2. F/S 報告書
3. 認可後の契約書・定款にサイン
4. 合弁企業の設立申請

という順に進められるが、N社の場合F/S報告書が当局に提出されて認可されるまで半年を要した。長引いた原因は当局がどれだけの原料からどれだけの製品ができるかの生産関数を理解してくれなかったためである。説明はパートナーでなくC社側が行った。難行した認可までの過程において、50才以上の当局スタッフの理解を得るのは往生させられたという感じであり、中国が市場経済をとり入れるといっても適応はなかなか容易なことではないとN氏は見ている。

工場を立地した場所は、ちょうど鯖江市の本社工場付近のような印象のところ、田園の中に小工場と住宅が点在しており、上海市の都市から約30km離れている。上海周辺は交通事情が悪く、自転車とバスが主たる交通手段である。福井県内で車で30分かかるところを上海では2時間とみななければならないそうである。古い街並みを取り壊し立ち除きさせるには費用がかかるので道路改修工事が進まぬところへ交通ルールが守られないため、人あるいは自転車が自動車の進路を阻む状態となっているという。

(3) 合弁企業の組織と管理

管理職の日本人と中国人の担当状況は次のようである。



つぎに、採用と教育訓練であるが、操業当初は中途採用をせざるを得なかったが、翌年からは新規学卒定期採用という日本と同じ採用システムが考えられている。中国においても少しでも賃金の高い所へジョブ・ホッピングする傾向があるが、C社の場合も付近に工場があるので例外ではないとのことであり、この傾向はいたし方ないと考えられている。

本社では従来員に経営方針を徹底させるために、社是があり朝礼がある。係長以上が順に朝礼でスピーチを行なうが、中国でもこのようにしているそうである。社是は“顧客のニーズを第1に考える”という意味内容のものである。この顧客志向の考え方が年配の中国人には全く理解できない所なのであるが、市場経済に移行しようというのであれば理念や経済方針を従業員に理解させるのは最も重要なことであるとN氏は考える。

採用労働者の教育レベルは字の書けないものも含まれているので、約200の生産工程の詳しいマニュアルを作るよりはできるだけ単純な工程に分けて就労させるというのが現地工場での対応策である。

中国の操業に合わせて、技術指導の地位に就く13名の研修生があらかじめ本社工場に受け入れられ、半年間研修を行なった。

高級品はしかし、日本国内で生産すべきであろうと考えられている。

財務について、出資の50%はパートナーが1人で所有している。進出して間もないので外資優遇策としての免税担置を受けている。利潤送金は行うことができる。

中国での直接投資は、法制の変化をはじめ、不確実性が高いので短期決戦（1年後には利潤があるように）で行くべきだとN氏は考えている。

(4) 将来展望について

最初の工場が軌道に乗り、2番目は郷重企業として1993年にスタートした。

長期的には中国を生産基地とし、欧米に輸出することが目指され、日本は企画、開発、高級品生産のみを残す方向に行きたいとのことである。

現在、本社の従業員は高齢化の方向に向かっているので生産要員として余剰を作るよりは独立を薦めているそうである。

注

- (9) 眼鏡・眼鏡枠は産業中分類では精密機械器具製造業に入り、福井県においては事業所数、従業員数、出荷額からみてほぼ精密機械器具製造業＝眼鏡・眼鏡枠製造業とみてよい。鯖江市においては出荷額が繊維工場を上廻った。

- (10) 明治38年に製造法が伝えられ、大正昭和とメタル枠、セルロイド枠の生産が増加したという。(財)北陸経済研究所「北陸の地場産業の現状と地域振興方策の考察」報告書 第3章 平成5年11月

D社

所在地	富山県
創立	明治45年
法人設立	昭和37年
資本金	4,200万円
従業員	80名
事業内容	初生雛の孵化・販売等
海外進出	昭和55年にアメリカ小会社を設立
面接者	代表取締役会長 I 氏 経理部長 S 氏
面接時期	平成4年

(1) 企業の成立基盤と最初の県外進出

同社の事業の始まりは、会長 I 氏の実父が県西部農村地帯において卵の孵化事業を行ったことにある。

今回の調査で、いくつかの企業に世界一指向が共通してみられるのであるが、D社にも世界一指向があるように思われ。それは、すでに昭和33年に研究熱心な先代により多産卵世界記録⁽¹⁾が達成されたことと無縁ではないように思われる。この記録は個人的熟練技術に負うところが多く、これを組織の技術として定着させるには何ステップかが必要である。

会長 I 氏は、県内の農業高校を経て県農業改良普及所に助手として短期間勤めた後、家業を継いだ。昭和37年には法人組織となった。現在、同社は上場準備中と聞かすが、同じ時期に、高岡市には三協アルミニウム工業(株)が創立されており、それとの比較において I 氏は自社の発展を謙遜しておられる。しかし、三協アルミニウムの方は海外進出に関しては取り組みが最近になって明確になってきたように思われる。

I 氏の最初の大きな仕事とみられるのは、熟練技術者の神技をマニュアル化したことである。認知理論の言葉を借りて表現するならば“暗黙知”が“形式知”⁽²⁾に変換されたのである。日本の経営が海外に移植できるか否かの鍵の1つに、暗黙知の顕在化ができるかどうかがあると以前から指摘されていたところであるが、同社では海外進出に際しての技術移転の基礎が、先づ解決されたと考えられる。

I 氏にとって企業の成長の節目の1つとして忘れ得ないのは、昭和38年に関東進出を果たしたことであるという。海外進出した時よりも北陸からとび出した時の方が不連続的に飛躍した印象が強いようである。

当時の状況であるが、孵化事業や鶏卵生産の事業的展開に自信をもった I 氏が新技術の導入と量

産に踏み切りたいという意欲を高まらせていたが、農業行政サイドや与信筋から一介の田舎の一次産業が表日本に進出することへの危惧や中止の忠告が伝えられた。しかし、I氏には、鶏で川上から川下までの一貫生産をきちんとやれば利益が出るという⁽¹³⁾勝算があったので、1千万円を用意し、大消費地に近い埼玉県の不動産屋を廻り、1万坪の土地を求めたが、他県からきた無名の青年事業家では取り合ってもらえないという難関にぶつかった。幸いにも若い理解ある不動産業者O氏にめぐり会い、鴻巣市に土地を求めることができた。現在でもO氏とは事業発展の恩人としてお付き合いが続いている。

(2) アメリカ進出

D社の成長の2番目の節目に当たるのが、アメリカの卵販売会社の買収であり、引き続き工場が設立された。

I氏のアメリカ進出への意思決定を促した背景には、つぎのような経済活動への規制の差があると思われる。

D社では、技術や経営ノウハウが蓄積され投資決定がなされたが、用地買収の段になって関東進出が難行したが、I氏にとって、アメリカは自由に競争ができ、企業活動に規制の少ない国であると思われた。日本は逆に外資の上陸は業種ごとに規制が多いし、自国企業の受ける規制も多いというのが氏の感想である。

アメリカでは、たまたま拒大な同業者が居らず、昭和59年に、日産1,400万個で卵の全米トップメーカーとなった。引き続き昭和63年には、ギネスブックに、世界最大の農場としてオハイオ州のD社アメリカ小会社の農場が載った。

しかし、アメリカ進出後、アメリカにおける卵の消費量は低下傾向にある。コレステロール問題が大きくなり、卵の摂取が控えられる傾向が出てきたためと思われる。

この、アメリカでの経験が、新商品『D社の卵』を開発するきっかけになった。

現業のみならず役員もアメリカ人が就任している。会社所在地はニューヨークから車で約40分のところ、ニュージャージー州にある。

ジェットロ⁽¹⁴⁾調べでは、1992年現在、在米日系製造業は1,724工場で、D社の進出しているニュージャージー州には化学や電気・電子機械器具をはじめとした49社が進出している。

(3) 新製品開発

D社の製品には鶏の川上から川下までと表現されるように、雛、生卵、プロイラー、調理食品、健康食品などがあるが、食品のコンセプトを超えた『D社の卵』の場合は、東証1部上場N製粉との共同研究により、コレステロールをコントロールする成分として知られるEPA,DHAを多量に含む新製品として開発された。

すでに1970年代にはエスキモーの魚中心の食生活が注目され、EPA,DHAを含む魚常食者である彼らには高血圧症が見られないということが話題となり、鰯、秋刀魚などを食することが推められてきた。この製品は卵という容器を借りて、特殊な給餌により、鶏の産卵システムを製造工程とし

てコレステロールをコントロールする成分を薬品ではなく食品として提供するのである。臨床試験はT大、K大医学部に委嘱してよい結果が得られた。

新製品はなかなか採算がとれるところまで行かないので、担当者の志気が下る恐れありとの懸念から、会長自らが事業を担当している。この製品は首都圏を中心に少しずつ売上が伸びてきてはいるが、地方での理解が簡単には得られないので、目下、販売スタッフの販売促進活動に熱が入っている。

(4) 外国人の雇用と文化の支援について

D社は、ニュージャージー州レイクウッド市にアメリカ子会社を1980年に設立した。ニューヨークから車で僅か40分のところに誠に閑静な場所があり、住宅も鉄骨のものは殆どなく、丈夫な木造3階建てが目立つという。

外国人は役員としても雇用されているが、現業にはアーミッシュ (Amish) も含まれる。彼らは出身地ヨーロッパからの厳格なキリスト教の戒律や質素な生活習慣を守っており通勤には馬が利用されるとのことである。

D社の事業が一部農村地帯で営まれているため、アメリカにおいてはアーミッシュの生活が知見される一方、日本においても北陸、関東、東北の農村生活の理解が深められている。例えば関東においては、事業所が周囲に水田や雑木材を残す環境に立地されており、また、農場は山間地にある。ある時、I氏が関東で従業員の結婚式に招かれた折、冠婚葬祭の派手な北陸との差に驚いたとのことであるが、親戚縁者が集い、庭先に大鍋を設え、いも等の野菜を煮たものを共食する心暖まる宴であったとのことである。

D社においては、農村社会や農村文化についての理解が進んでおり、生産技術や経営管理にハイテクが駆使される一方で、農村を工業化で踏みこむのではなく、農村に溶け込む形で経営が進められているのが特色である。国内においてもアメリカにおいても、農村と消費地の都会をリンクさせる役割を自ら荷う企業の存在となっている。

最後にD社の国際的メセナ活動について触れておく。

I氏はかねてより美術品収集家であった。収集品の内容は国内・外の絵画や工芸品であり、文化基金を設立して、収集品を広く国内外を問わず美術館等に貸出を行っている。また、画家の支援も行っている。

アメリカでは、若者の街として知られるニューヨークのソーホー地区にギャラリーを開き、新人の支援を行っている。アメリカにおけるI氏のプロフィールは卵王としてばかりでなく芸術のパトロネージュとしても知られているのである。

注

(1) 富山県種畜場において大卵365卵を作出した。

(2) 野中郁次郎：知識創造の経営，第2章。日本経済新聞社 1990

(3) いわゆるBCGの「経験効果」を期待してより大きなマーケットシェアを目指すことになる。

(14) 日本貿易振興会：JETRO 海外調査シリーズ No.317 在米日系製造業経営の実態 1993年版

謝辞 当該研究は平成3年度(財)富山県高等教育振興財団より研究助成を受けており北陸3県にわたるヒアリングの実施が可能になり深謝申し上げます。

調査に応じて下さった企業におかれてはトップの貴重な時間を見返りの期待もない一研究者に割いていただき厚く御礼申し上げますと共に目から鱗の落ちる思いを喜びをもってここに記す。