

北陸企業のグローバル経営(3)

田 中 祥 子

1. 翻弄される時代の北陸企業のグローバル経営

2. のケース・スタディで述べるA社は、1993年に、「北陸企業のグローバル経営」⁽¹⁾の研究対象として訪問した企業である。

当時、同社の輸出比率は約70%であり、1997年の超円高が進行した時点でどのような海外戦略の変化があったのかというところに著者の再度訪問の直接の動機があった。円高への対応は早めに終わってしまっていた。ここに“仕方なしの海外直接投資”でない好例があると思われたので、初回と同じ面接者（当時常務、現在専務）にヒアリングを行い、合わせて同社の最近の事業報告書⁽²⁾、経営報告書⁽³⁾や過去からの広報誌⁽⁴⁾を注意深く読みとることによって、グローバル時代のA社の生き残り戦略を観察することにする。

ケース・スタディの2番目に述べるG社は、完全受注生産で、プラスチック工業部品を製造している平成7年店頭登録を果たした中堅企業である。

昭和62年のシンガポールを皮切りに、海外進出の初めは随伴目的であったが、つぎつぎに子会社、関連会社を海外に設立しており、一応の海外の布石は終わったと見られている企業である。深い認識なしには仕方なしの海外直接投資を行っているかに見える企業であるが、日本の製造業の強さの一因となっている優秀な部品メーカーの一典型と見られるのがG社である。

G社は1944年設立当初から一定の技術水準を要求される工業部品を作っていたことからマーケティング指向よりは技術的指向の企業風土を形成してきたように思われる。ある意味でこのような企業風土を持つ日本の相当数の企業の特長を“職人”と呼ばしめているのかもしれない。

このようなG社が生き残りをかけてドメイン戦略の切り口を製品から機能へと変えて行く様子をここで述べる。

2. ケース・スタディ

A社（その2）

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（平成9年）

従業員	282名	(平成9年)
事業内容	マシニングセンタの製造・販売	
国際活動	昭和50年	アメリカにMC初輸出
	昭和60年	アメリカの鍛造機械メーカー日本法人を買収
	昭和63年	カナダの販売会社に99%出資し子会社化 イギリスの機械販売会社に資本参加
	平成2年	昭和60年買収の親会社と合併で日本・アジア向け同社製品の子会社設立
	平成3年	イギリスにヨーロッパ向け販売会社設立
	平成5年	ドイツに販売有限会社設立
	平成8年	イギリスに小型MC製造の工場を設立。平成3年設立の販売会社と合わせて製・販売拠点を完成
面接者	A社専務	
面接時期	平成9年	

昭和10年、先代社長によって創業された企業が、戦後、自動旋盤を作る夢を実現し、商社経由で輸出するまでになったところをニクソン・ショックで受注キャンセルに見舞われ、大打撃を受けた際、電気機器S社の当時専務から受けた助言により甦った経緯は前回のケース・スタディにおいて述べたところである。

小論では平成8年完成のA社のイギリスの工場設立が長い戦略プロセスの結果であるということと同社の環境予測、アングロ・サクソン指向、および“スピードの経済”を世界に売っていく経営戦略の観点から述べることにする。

ここに至って、A社のグローバル経営における究極のポイントは、若い世代に向かって、社長の成功体験にこだわらず、変化する世界をよく見て、新しい発想でチャレンジするよう呼びかけていることである。

(1) 環境予測

企業の環境には広義の政治・社会・文化などと、より直接的には市場・技術環境、さらには、組織内的環境が考えられるが、同社の環境予測は可成り広範で長期的なものである。同社の環境予測の成功体験はニクソン・ショックの際、わが国の電気機器S社当時専務の助言に基づき経営を進めていったところにある。その際の体験からA社では世界の情勢をよく見通せる特定個人から直接情報収集するのが有効であるとの見方が定着しているように見受けられる。また、グローバルな視点を養うにはトップもミドルも現場からも海外に出かけて自分の目で見てくるのがよいと考えられているようである。しかし、変化の速度が早まっている最近では、先に述べたようにトップの成功体験に捕らわれずにと釘をさすことも忘れられていない。

これまでA社で行われてきた環境予測の方法は、多数のスタッフによる客観データの収集と数量分析にエネルギーを費やすような分析型の予測方法よりは、識者やA社を理解している知人の意見

を集約しているように見える。ここで言う集約とは、得た情報の平均値を取るのではなく、A社経営者の勤によってウェイト付けされるか、A社の見方の裏付けないし同意を求めているようにも推察される。

では、どのような識者たちがA社にかかわっているのだろうか。

まず、既出のS社元専務であるが、A社取締役会長として迎えられている。S社は日本のグローバル企業としての成功例であるので、今後の世界の動向、日本企業のあり方といった一般的な問題についても示唆を受けている。つぎに前駐日大使H・C卿の存在が大きい。イギリスへの輸出を契機に、1996年の工場設立の18年前に直接投資の誘いが卿からあった。年一回は“卿を囲む夕べ”の会が開かれ、関係者に情報の分かち合いがある。話の内容は世界の数百年の歴史に基づいた大きな政治・経済・文化の流れを島国育ちの日本人が掴めるようになるような雄大なものであり、例えば、“ベルリンの壁”崩壊はフランス革命から200年目の東欧革命と位置づけている。

つぎに、より直接的な経済面にかかわる予測として為替レート変動については、1\$=200円時代に社長がアメリカの知人にどれ程円高になるだろうかと質問した際に130円という答えを得ている。その後、現実には1\$=100円レベルで日米両国の介入で事態を納めたのであるが、一般的に日本の経営者は金融機関からさらなる円高が予想されると聞いても即刻手を打つことはしなかったのである。その後短絡的に1986年以後日本企業の東南アジア進出が増加している。

A社では1985年早々、1\$=130円となれば対米輸出が最大であるので年間30億円の損失が出るかと概算した。そこで、①商品の改良、②価格の改定、③中・長期商品の開発、④コストの見直し、⑤好・不況に左右されない商品としてアルミ合金加工に力を入れるといった点に絞って円高対策に着手したのである。その成果は近年の超円高にも有効で、同社の営業報告書によると1995年第37期までの経常損失でとどまっており、無配は第36期、第37期のみである。

A社の市場予測については輸出比率の高いアメリカの動向について高い関心があり、社長自身度々渡米している。細心の注意を払った結果がアメリカへの生産拠点はむしろ見合わせるということになったのかもしれない。

ここに、社長のアメリカ市場の掴み方がよく出ていると思われる平成5年5月号と9月号の同社広報誌から社長の発言を取り上げてみよう。「20世紀における第2次大戦後の東西冷戦は第3次大戦と位置づけることができるであろう。デタント後は軍事力の負担が軽くなったアメリカ産業の民需転換が始まり、自動車産業の復活などはその代表例である。冷戦時には家電や自動車の生産を日本が肩代わりしていたわけで、マザー・マシンである工作機械も比較的容易に日本が市場を獲得していたのだが、現在は輸入制限が始まっている。」としている。また、「ハイテクが日本の自信ある分野だと多少の自負も持っていた訳であるが、それもアメリカに越されている。コスト面で大雑把に日米比較をしてみると、1993年でアメリカは日本の、電気料が1/2~1/3、ガソリンが1/4、住宅が1/5~1/7、10年勤続のスキル・ワーカーの年俸が20,000~30,000ドルである。」と大掴みの数字で経済の基本が把握されている。

同社がアメリカにとくに注目していることの現れとして、1985年4月に行われた同社ユーザーの研修会においてつぎのように述べている。「当社は売上の60%がアメリカなので、アメリカの景況を

正確に把握せねばならない。アメリカは87年後半から政府のテコ入れで景気が上昇するだろうが、現在、アメリカの加工単価が1/2に下がっているので生産性の高い機械が必要である。」この時点ではブラック・マンデーの予測がないし、ソ連の崩壊もそれ程早く起こるとは考えられていなかったかもしれない。しかし、A社の環境変化への対応は素早く、アメリカの鋳物会社の買収に続き、その親会社の日本並びにアジアへの販社を日本に設立してアメリカの貿易収支改善への方向性を打ち出すなどしている。

A社がニクソン・ショック後にアメリカに売れる工作機械を作るという具体的目標を立て、20年ばかり経過して環境の大きな変化を吸収してさらに新しい方向性を見出して行くことになる。

1998年の社長の年頭挨拶はつぎのようなものである「(前略)……、国内外のグループ全体で社員は500人を超えた。そのうち70人が20ヶ国の国籍で構成されている。製品の70%以上を日本を除く26ヶ国の世界市場に供給している。従ってグローバルな視点での人材づくりは欠かせない。……(中略)……、人材づくりには一昨年から本格稼働に入った英国の工場を“20世紀の人づくり道場”と考えている。世界の共通語である英語を駆使する、英国のものの考え方や行動を理解しておくことは私達のビジネスにとって極めて大切だ。」

つぎに“20世紀の人づくり道場”をイギリスに置いたA社のアングロ・サクソン指向について考察を進めてみよう。

(2) アングロ・サクソン指向

A社製品の輸出がアメリカに始まり、アメリカへの比率が最も高い状態を維持してきたが日本産業のプレゼンスへの反発・警戒が見られるようになり、A社の海外戦略もアメリカでの工場設立には至らなかった。

先に記した、買収したアメリカの鋳物会社日本法人の本社はドイツから1874年に移った世界の鍛造機械の名門会社であり、従業員の職人気質やタイム・レコーダーなしの労務管理などに平均的なアメリカ企業文化と異なるものをA社幹部は見出している。A社はアメリカには長時間かけて観察したものの、思考のデファクト・スタンダードがアメリカにあるとは結論付けるに至らなかったようで、以下に述べるような人脈関係からアングロ・サクソンに傾いて行く。

A社では日本の機械工業の輸出が好調である頃から、トップからワーカーに至るまで“日本流”が世界に通用するのかという自問をもっていたし、また、外国からは「日本が世界のリーダーはおろか、アジアのリーダーとしても認められ難い。」という忌憚のない意見が投げかけられるにつけ、デファクト・スタンダード(事実上の世界基準)への興味が全社的に形成されていく。その流れの帰帰が何故アングロ・サクソンに向かうのかには、前駐日英大使H・C卿との出会いと度々の接触に大きく影響されていると思われる。

言葉の問題1つあげても、英語は世界の共通語であるといった認識は相当数の日本人がもっているかもしれないが、個人のコミュニケーション手段としての成功体験なども含めて粗い(もしくは甘い)認識を抱いているのではなかろうかと思われる。

ところが、A社社長は卿がある時、「アメリカは力で世界を支配する。日本はお金で支配するかも

しれない。イギリスは言葉で世界を制覇する。」と語ったのを聞いて、イギリス人の戦略性、また、英語の優位性ということに強い衝撃を受けたようである。

さて、20世紀から21世紀に向けての大きな流れの中で民族独立が相次ぐなか、旧宗主国の立場に縮退したかのごとくに見えるイギリスが新たに活性化の様子を見て、尊敬の念を深くしている社長の言葉として1996年9月号広報誌に語られている。「欧州の国々は征服したり、されたり、歴史的に国を否定された経験が生き続けているのでグローバル化を容易に受け入れる素地がある。イギリスの場合は新しい条件下でグローバル化を把握している。(ハードはそのままソフトによって)変化に対応した具体例をあげると、イギリスの鉄道運賃が週や曜日や時間によって変化していることである。(21世紀の仕組みは)グローバル化のもとで『一物一価の原理』が最も力をもつ。」と社長はイギリスでの体験を紹介している。

つぎに、工作機械製造業としての製造のデファクト・スタンダード化は、わが国の輸出関連中小企業にISO取得の動きがみられるが、これまで、どちらかといえば開発より生産に力点を置いていた製造業でTQCが行き渡り、それなりに自信もついていたはずのわが国企業が何故一斉にISOに走るのかという点について考えてみよう。

A社の場合は、ベストでなくオンリー・ワンを目指していたはずなので競争戦略でなく超競争戦略を取っていたとも言えるのであるが、販路の拡大に伴ってデファクト・スタンダードを意識せざるをえなくなったものと思われる。この辺のことは1996年10月のA社協力企業の会で社長挨拶としてつぎのように述べている。「当社はデファクト・スタンダードのド真ん中に入らなければ生き残れない。日本人が日本の中だけで判断することは間違いやすいのである。」

ところで、ISO9000シリーズの母体は英国規格BS5750Part 1/2/3 (1979)である。スタンダードは顧客、生産者、そして独立機関の3様のスタンスで考えるわけであるが、日本の場合はどちらかといえば生産者のスタンスが先行しているとみられるかもしれない。日本の品質管理はISOと比べて品質の水準にかんしてはある場合に厳し過ぎ、文書管理の面では不備であるというのが、筆者が面接した専務の大まかな感想である。

つぎに人の交流の面であるが、1988年にA社の販売会社がイギリスに設立され、イギリス人が責任者に就いたが、1991年には本社の取締役となった。さらに1996年には本社の取締役にもう一人のイギリス人が加わった。⁽⁵⁾イギリス人の考え方を学ぶという姿勢がボード・メンバーにも現れた。

イギリス工場の立ち上げについてはワーカーの交流がある。

1996年8月に操業開始となるが、それに先立ち、イギリスから7名が福井の本社に事前教育を受けにやってくる。イギリスの工場からの出荷品が日本と同一の品質でトラブルなく流れるようにと7週間の特訓があった。オフ・タイムには“日本文化の押し売り”と称してカラオケに誘い出すような交流もあった。また、同社からイギリス工場に行った4名の指導要員のレポートにつぎのような話が広報誌に紹介されている。彼我の違いについて、「日本人は鋸を引いて木を切り、イギリス人は押して木を切るといった違いがある。」とか、組織内個人の行動指針にかんして、「日本人は第1に企業の利益を考えて行動するが、(あなた方はどうか?)」の質問に、イギリス人のエンジニアは、「イギリスのエンジニアはまず自分と家族のことを考え、仕事はエンジニアとして品質第1に考え

る。企業の利益は1つの要素だがエンジニアの責任ではない。」と答えたのを受けて日英の考え方に大差があると感じたものの、イギリス工場の立ち上げ期間中に双方が結局、日本の本社からの出商品と変わらない高品質の製品を作るという具体的目標に落ちついたと安堵感をこめて述べている。

(3) “スピードの経済” への世界への伝播

先にのべたようにA社はオイルショックの後の立て直しをはかった時、ナンバー・ワンでなくオンリー・ワンを目指すこととした。オンリー・ワン製品は高速切削機であり、精度が出て、連続無人化が可能で、削る材料にも幅をもたせられるという目標で開発が進められた。特化をはかることを社長の言葉で、「餅屋は餅屋、世界中から買いに来る餅を作りたい。」と広報誌に述べている。

A社の業界の常識を超えた高速機械の開発は、主軸回転がある水準を超えて高速になると摩擦によるトラブルから解放されるという理論を載せた文献を取引先から入手したことに始まる。⁽⁶⁾しかし、開発当時は顧客の間に認識の壁があり、これを除くには世界的な産業機械展示会に出展して実演するのが最良の方法であった。また、業界の口コミによる販路の拡大が多いことはA社の広報誌に載せられているユーザー紹介を丹念に跡づけて行けば想像がつく。

A社は、その製品を販売することにより、“スピードの経済”を世界に拡散している。A社のユーザーの事例を検討することにより“スピードの経済”の内容を考えることにする。

A社製品導入の効果を考えてみる。まず、精度を保ちつつ高速で加工すれば生産効率が上がる。また、連続無人化を実施すれば機械の操業度が高まる。無人化に伴いオペレーターの就業時間を短縮し、支払い賃金の圧縮を人間の自由時間の増大、すなわちゆとりをもたらす。

大企業はもとより中小企業のA社製品の導入例がA社広報誌に紹介されているが、それらの企業の経営の共通点を見出すと、精密機械・電気部品の多種少量生産、あるいは試作品などの単品を最たるものとする変種・変量生産を、もともと工作には素人であった家族などを含めた数人体制で注文を受けて即日納入するといった仕事振りで信用を築いていることである。これらの共通点はA社のユーザー教育の徹底と、容易な操作性、故障無しといった製品特性に結果するものと思われる。このような機械産業の構造が製造時間のみならず開発時間も短縮させて、顧客の要求に素早く対応し、または顧客の要求の先取りをすることで“スピードの経済”が発揮される。これらの中小企業はニッチ部門に生存の可能性を見出しており、かつてのアウトソーシングは賃金部分のコスト・ダウン目当てが多かったが、これらの企業は提案性の高い、戦略的存在として自らの役割を自認しているように見える。

一方、A社ユーザーの中の大企業では、早い時代から導入されており、機種バージョンアップに付き合って数10台据え付けているところが多い。高速で“規模の経済”が追求されるのは勿論であるが、変種変量生産への適応や主軸回転数可変性も活用され、“範囲の経済”も追求されている面が観察できる。

ところで、“スピードの経済”を世界に伝播しているA社の生産自体はどうかについて見てみると、納期の遅れや超過労働時間について労働基準局から注意を受けてしまったことなどが広報誌に正直に記されている。これは、需要の大きいこと、製品の信頼性にこだわっていること、また、

本社の企業規模（従業員、資本金）を大きくしないことなどの結果とみなせるが、逆に内省からも製品改良のシーズが発見できそうである。

G社

所在地	富山県
法人設立	昭和19年9月
資本金	18億1,125万円（平成9年）
従業員	1,021名（平成9年）
事業内容	情報通信・電機・車輛業界のプラスチック製品の設計、金型の設計製造、成形加工及び組立の一貫受注品の製造販売。
海外活動	昭和62年2月 シンガポールに子会社設立 昭和62年10月 英国ランカシャー地区に子会社設立 昭和63年2月 米国ノースカロライナ州に子会社設立 平成元年6月 マレーシアのパナン地区に関連会社設立 平成6年1月 中国遼寧省に関連会社設立 平成6年9月 香港に子会社設立 平成6年12月 タイに関連会社設立
面接者	G社社長室長
面接時期	平成9年

(1) 会社の沿革

G社は第2次大戦も終盤に近くなった昭和19年に庄川の上流地域に海軍軍需工場として地元の素封家有志の手で設立された。当初から合成樹脂成形品の製造を手がけた。幸いにも同社の製造技術は終戦となっても民需転換が可能であった。日本の経済成長と共に機械・電気部品の生産を拡大してきたが、85年円高以後のわが国企業の海外直接投資の流れに沿って同社の海外事業展開が始まった。それは関連企業の誘いを検討しての行動ではあるが、セット進出が成功するのは誘いに乗る企業に固有の技術があり、体力のある場合に限られているように思われる。進出当初随伴であっても、同社の関連企業でない現地の日系企業あるいは非日系企業からの打診があり、そこから次第に販路が広がっている。

同社は工業部品の完全受注生産という体制を選択しているが、技術を中心に据えて、ユーザーとの組織間関係がクサビ型になって密着するが高度な技術を持つことで経営の主体性を失わずに成長している。

(2) 部品製造会社からプラスチック・システム・エンジニアリング会社への移行

G社のドメイン変更が事業の切り口から機能の切り口に移行させる形で行われている様子を考察してみよう。

まず、同社が発表している経営方針を検討し、つぎに経営方針と経営戦略の結びつきについて考察を進める。

G社の経営方針は、①安全・安定 ②イノベーション ③ゴーイング・パブリックの3点を基本としてプラスチックシステム・エンジニアリング会社を指向することである。

①安全・安定を経営方針の第1に置いているところは、同社の設立がJR支線の奥まった農村地帯に雇用確保を目的として部品生産を納入先の信頼を第1とする企業文化の性格付けをもたらしたかしのれない。②イノベーションはユーザーと共にある時はユーザーをリードして行かねばならない技術進歩の早い業界に身を置く企業であれば当然の指向である。③のゴーイング・パブリックは、G社が地域の雇用確保を目的として創られたことや米欧型企業文化の根付いた国々へ進出し、社会貢献の意識が自ずと強まったかしのれない。

つぎに、①、②、③の経営方針がどのように製販戦略を導出して行くかについて考えてみよう。

①の安定は受注生産体制を取るのであれば当然の方針であるが、研究・開発そして生産プロセスがユーザーと社との間でクサビ状になって両者の結びつきが強くなっている。ユーザーからの要望は、まず、CAE (Computer Aided Engineering) によって、金型設計段階からシュミレーションを使って検討される。この作業は3次元CADで行われ、この段階でプラスチック成形の製品の品質が左右されてしまうといわれる。つぎにコンカレント・エンジニアリング (Concurrent Engineering) によって、ユーザーからの設計データをもとに、設計・解析・試作を同時並行的に進めてしまう。このやり方で設計変更があっても3次元形状を確認しつつ作業を進めることができ、開発から試作、本生産まで時間の節約とコストの低減が実現する。このような同社の受注形態がユーザーに信頼と利益をもたらすので、ユーザーの新規開拓は殆ど行わなくてもユーザーからの引き合いが来るのである。

このようなユーザーと開発段階から結びついた、需要の質を内生化した受注生産⁽⁷⁾は、見込生産における需要の量の予測誤差はないものの相手方との一蓮托生⁽⁸⁾のリスクは大きくなる。このリスクを小さくする試みとして設計や製造の変更をコンカレントエンジニアリングで素早く吸収することや事業の柱を増加させることがなされている。事業分野は成形品では空調機器、情報・通信機器、車輛、映像・音響機器および家電の部品、さらにこれらの金型を扱っている。空調機器部品では一部世界のトップシェアを占めたものもあったが、最近では情報・通信機器部品への売上げのウェイトが大きくなっている。

(3) G社の海外戦略

G社の海外進出について、東洋経済『海外進出企業総覧(国別編)'96』⁽⁸⁾と同社の店頭登録資料を見ると、出資状況で独資はない。マレーシアと中国の場合を除いて、同社が最大株主となって現地法人を設置している。他の株主の顔ぶれは、日本の総合商社や樹脂原料の提供先などである。

同社の最初の海外進出は昭和62年のシンガポールで、貿易摩擦回避と逆輸入を目的として、自社製品の卸売事業を始めている。つぎの昭和63年のイギリス進出は随伴と市場目的で、合成樹脂製品の設計、成形加工、金型の設計・製造事業を行っている。代表者は現常務である。引き続き平成元

年にはアメリカに市場ならびに随伴目的で自動車、事務機器関連でプラスチック成形部品の製造・販売会社を設立、資本参加と代表者を送り込んだ。

また、同年操業したものにマレーシアの工場がある。原料提供先との共同出資でG社の出資は30%と低い、従業員1,200名の大工場がスタートした。日本からの出向者は'96年の資料で10名で、G社はそのうちの2名を出向させている。なお、出資者となっている繊維系総合化学会社は同一住所においてA F S樹脂を生産している。

マレーシア進出後は、国内において企業体質の強化がはかられ、海外事業展開の方は休止となった。国内で子会社の吸収合併や工場の新設が次々に実施された。需要の拡大や合理化の目的で展開されたものである。この時金型事業の内生化が進められた。生産能力の拡大とともに平成3年には売上げが前期比で1.66倍と飛躍的に伸びている。国内販売網の充実もはかられた。

しかし、平成5年以後は国内は不況の長いトンネルに入って売上げが低下したが、平成6年には海外展開を一気に進めた。

平成6年には中国遼寧省で25%出資の関連会社が操業開始した。同年香港に子会社、タイに関連会社を設立した。平成6年の売上高は若干の減少を見たが、固定資産の除却、借入金の繰上返済など会計上の諸整理を行って利益は増大した。

平成7年には前年のタイ関連会社とは別に異なった出資者と組んで新しく関連会社を設立、金型からの生産を開始した。

同社の海外事業展開はほぼ一巡したという段階に来たが、これで安定経営ができるという環境ではないところが、つぎつぎと試練を与えられるところである。G社の場合は撤退の可能性があるかどうか、また、撤退が起こるとすれば投資目的と独立しているかどうかが今後注目する点である。

注

- (1) 田中祥子「北陸企業のグローバル経営」『研究年報』第XIX巻、富山大学日本海経済研究所pp1-15、1994年3月
- (2) A社『事業報告書』第37期
- (3) A社『経営報告書』第37期
- (4) A社『Aニュース』昭和62年5月号～平成9年11月号
- (5) 資料(3)
- (6) 文献(1)文中の注(5)
- (7) ユーザーと密着して開発された金型はユーザーに買い取られ、G社の成形加工現場で使われる。
- (8) 『海外企業進出総覧(国別編)'96』東洋経済新報社、1997年