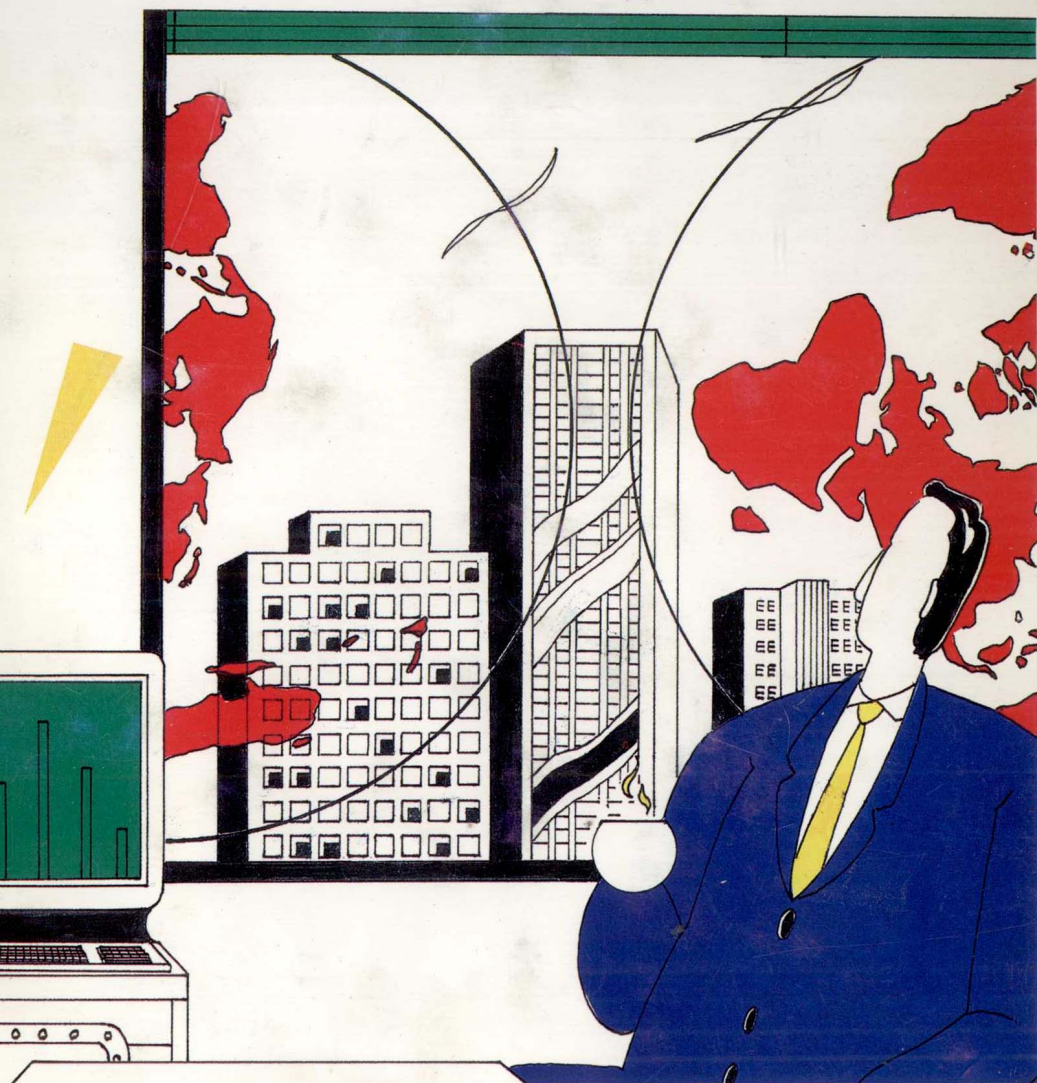


新 經 営 学

国際化時代の企業
経営の実態分析

竹 内 昭 夫 著



時 潮 社

新経営学 国際化時代の企業
経営の実態分析

竹内昭夫 著

時潮社

著 者 略 歴

竹内 昭夫（たけうち・あきお）

1931年東京都生まれ。東大法学部卒。東京国税局，富士電機，シーメンス社，ウエラ化粧品代表取締役副社長，日本ランズバーグ常務取締役を経て，現在トリンプインターナショナル・ジャパン管理本部長。城西大学非常勤講師，産能大総合研究所事業本部講師，中小企業事業団海外投資アドバイザー。

著書に「実践・国際プロ経営者入門」（マネジメント社）ほかがあり，「経営者」「経営教育」「経営実務」などの経営誌で活躍。

自らの経験と研究に基づき，経営者・管理者に対する経営のノウハウに関する通信教育，講演，論文には定評がある。

検 印
廃 止

新経営学

定価2500円

平成元年4月11日 印 刷

平成元年4月20日 発 行

著 者 竹 内 昭 夫

発 行 者 大 内 敏 明

発 行 所 東京都文京区向丘2-32-11
向丘ケーアイハイッツ101
時 潮 社

電話 (824) 2741番
振替 東京5-38910

印 刷 者 憐 文 昇 堂

はじめに

いま日本は、そして企業経営は静かな一大転換期を迎えている。それは世界で一、二を競う経済力を備える一方、社会環境の急激な変化にともない、内には産業構造の転換を図りつつ、外には積極的な国際化への対応が求められているからである。このような環境の下で、日本企業の経営はその大変革に対応すべく種々の対策を講じ、またその途を模索しているのが現状だと言えよう。

かかる時期に日本企業はその目ざす方向、目的、戦略などを見直して新たな経営指針を確立すると共に、経営や管理のあり方、方法、技術まで再検討することがせまられていると言えよう。一例を示せば、終身雇用、年功序列を前提とした安定的就業基盤の上に築かれて来た日本的経営のノウハウは、いま全面的な点検と、そのリストラクチャー（再構築）が要求されているのである。それは今までの日本的経営を一概に捨て去るものでないことは言うまでもなく、外国、殊に欧米の経営や管理の思考や技法を主体的にとり入れながら、新たな日本的経営の再構築を図るものと言えよう。

確かに、1945年以降一時、日本は積極的にアメリカの経営技法の導入を図るべく、その紹介や学習が行われて来た。企業においてもその技法を取捨選択して受入れて来た。しかしながら経営の根幹をなすものは、明治以降、否、それ以前からの日本社会の伝統に基くものであった。この基盤の上に独特の日本的経営が築かれて来たと言うことが出来よう。集団主義志向に根ざした効率主義などは、その日本的経営の典型的なものであろう。このように考えると、学問としての経営学は主としてアメリカなどの経営技術が普遍的なものとして講義されるのに対し、実践としての経営の場では日本的経営が行われるという二律背反的な状況にあるというのが現状であろう。

しかしながら現在、日本的経営のノウハウを見直し、また国際化を進めるに当って、改めて両者を比較検討する中で、新たな道を探究することは極めて重要なことと考えられる。それは従来の日本的経営を体系づけながら、欧米の国

際的企業の経営とを比較し、どのような方向での変革を進めて行くのかを明らかにするためである。同時に、日本的経営の良さをどのように評価して、以後の経営の中で生かして行くのかの問題でもある。

本書の目的はこのように、新しい時代における日本企業の進むべき方向、経営の見直しを検討するもので、極めて実践的な課題を研究するものである。それは経営学とは実践の学問であり、実際の企業経営に役立つべきものだと思じるからである。本書の構成としては四段階から成っている。

第一段階（第一章）では日本が進むべき道と、それに対応して日本企業の適応すべき方向について検討している。第2段階（第2，3章）ではその変革を行なうに当って、日本的経営と欧米企業との間には、どのような違いがあるのかについて明らかにしてみた。企業観やその背景につき探究すると共に、具体的な経営技法によって説明している。第3段階（第4章から第9章）が、本書の主要部分をなす箇所であり、日本企業が今後、国際企業として発展して行く過程で、どのような方向が指されるのであろうかについて詳述してある。企業戦略、企業経営と管理、人事・労務、各部門別管理に及ぶもので、日本企業が世界市場を対象とせざるを得ないため、国際的視野で述べてある。第4段階（第10第）では、日本的経営の典型的特徴である人事管理システムにつき、今後のあるべき方向につき私見を示してみた。

本書は、本来、大学における経営学などの講義用として編さんしたものであるが、企業などにおいて国際化時代に当たり、改めて外国企業の経営について学習を希望する人々、また学生などで外国企業の実態を認識したいとする人達のためにも有意義だと信じる。何故ならば、本書は理論的な体系づけを図ると共に、企業内で現在、実際行われていることを多く題材として取上げているからである。また説明を分かりやすくするため、多くの図表を挿入したり、詳細な比較表などを掲載したりして理解の便に供してある。

顧みるに、職業に就いて来年3月には早や40年を経ることになる。幸いと言うべきか、日本では珍らしく転職も多く、官庁、大企業、外資系企業などでの職務を経験し、いろいろな産業も見聞して来た。その間、欧米企業でのビジネ

ス研修もあり、この十数年は経営者として企業経営にも携わって来ている。また数年来、大学生への講義、社会人への講演、通信教育などを通じての、経営学、国際経営などについての学習の機会も重ねて来た。これらの実績をもとに一冊の書籍としてまとめ、学生社会人などの便に供したいと、かねがね考えていたが、今回、時潮社の大内さんが私のこの希望をとり上げ、出版に踏切って頂けたことに心から御礼申し上げたい。

平成元年三月

目 次

第1章	日本企業のグローバル化セッション	5
第1節	世界の中で生きる日本	5
第2節	日本の進むべき道	7
第3節	国際化とその現状	12
第4節	海外直接投資をみる	15
第5節	企業の国際化を考える	21
第2章	外国の企業観、職業意識	31
第1節	外国と日本の企業観	31
第2節	忠誠心や職業観の違い	36
第3節	企業観の背景にある社会	43
第4節	日本的経営と国際化	48
第3章	日本的経営と欧米の経営	55
第1節	契約主義と相互信頼	55
第2節	自由な取引とグループ内取引	58
第3節	ブランド志向と社名への信頼	61
第4節	フラット型とピラミッド型	65
第5節	トップダウン型とボトムアップ型	68
第6節	雇用関係にみる違い	71
第7節	品質・納期管理の違い	75
第4章	多国籍企業(国際企業)とは	79
第1節	多国籍企業概念	79
第2節	多国籍企業の歴史と現状	83

第3節	多国籍企業進出の功罪	89
第4節	国際経営とは何か	95
第5章	国際企業の世界戦略	101
第1節	企業の基本戦略	101
第2節	新製品戦略	104
第3節	世界市場の支配戦略	109
第4節	合理化を追求する国際分業	113
第5節	国際ファイナンス戦略の特徴	118
第6章	事業の現地化	125
第1節	海外進出戦略を構築する	125
第2節	海外拠点を設置する	130
第3節	現地生産運営のポイント	135
第4節	技術移転と現地化	140
第7章	国際企業のマネジメント	147
第1節	トップ・マネジメント	147
第2節	プランニングの意義と管理	154
第3節	組織編成と職階	158
第4節	業務管理のポイント	164
第8章	国際企業の人事と労務	171
第1節	採用と雇用契約	171
第2節	人事・労務の管理法	176
第3節	労働条件の実態をみる	180
第4節	フリンジ・ベネフィット	187

第5節 欧米の労働組合	192
第9章 部門別管理の特徴	199
第1節 マーケティング・営業	199
第2節 生産・ロジスティクス	206
第3節 技術・研究開発	212
第4節 ファイナンス・経理	219
第10章 新時代のビジネスマン	227
第1節 転換期にある人事管理	227
第2節 国際人とその養成	232
結 び	239
主な参考文献・資料	241
索 引	243

第1章 日本企業のグローバル化

第1節 世界の中で生きる日本

(1) 金持国日本への転換

この数年来、わが国はすっかり様が変わってしまった。国民の豊かさでは未だしの感があるが、国としてみると3,000億ドル（中国の年間国民総生産に匹敵する）にも及ぶ蓄財を有する金持国となった。一方、アメリカはこの数年間で一抛に借金国になり、その債務額は4,000億ドルを超えるに至っている。

従って、今まで勤儉貯蓄、輸出増進、生産第一が叫ばれていたものが全く逆となり、消費増大、余暇重視、輸入促進、サービス業拡大というご時勢となり、その変わり方の早さには目をみはるものがある。

しかしながら、世の中が180度転換すると言うことは革命（古代中国において天下の改まることを言う）である。国の政策が変わるということだけではない。国民一人一人が、その生計の方法、生活態度、意識を変換し、新たな潮流に適應しなければならないことを意味するのである。しかしこのことは決して容易なことではない。昨日まで工場で優秀な技能者として働いていた人に、明日から情報産業やサービス産業の一員として活躍してもらうことは決して容易なことではあるまい。このようなミス・マッチ（時代の要求する職に適應出来ないこと）による失業が発生し、殊に中高年令者に起りやすいのである。

(2) 貿易依存度の高い日本

それにもかかわらず、われわれは完全自由化、国際化を進め産業構造を含む大転換を図らなければならない。このことを理解するために日本の置かれている状況を、主要な経済指標により先進国間で比較してみよう（図表1—1参照）。如何に、われわれは日本という限られた国土の中では生きていけず、世界の中でしか生きられない仕組になっているかが理解できることと思う。

図表 1-1 主要先進国の経済指標

国、地域		日 本	アメリカ	西ドイツ	イギリス	フランス	E C
指 標							
人 口 (百 万 人)		1.22	242	61	57	55	323
面 積 (百万平方キロメートル)		378	9373	249	244	547	2262
密 度 (1キロメートル当たり)		321	26	245	233	101	143
G N P (億 米 ドル)		19,630	42,350	8,970	5,450	7,240	34,500
1人当たり G N P (千米ドル)		16.2	17.5	14.7	9.6	13.1	10.7
貿 易	輸 出 (億米ドル)	2,313	2,504	2,942	1,312	1,484	9,581
	(世界のうちのシェア) %	10	11	12	9	6	41
	輸 入 (億米ドル)	1,509	4,241	2,283	1,544	1,585	9,548
	(世界のうちのシェア) %	6	17	9	6	7	39
	バランス (億米ドル)	804	-1,737	658	-231	-101	33
	G N P 当たり 輸出 %	12	6	33	24	20	28
	〃 輸入 %	8	10	25	28	22	28
	1人当たり 輸出 (千米ドル)	1.9	1.0	4.8	2.3	2.6	3.0

(出所) 輸出入の数字は1988年「ジェトロ白書(貿易編)」

その他の数字は1988年版「世界の国一覧表」(財)世界の動き社。

GNP(国民総生産)ではアメリカの半分であるにしても、1人当りでみると日本、アメリカ、西ドイツはほぼ同等であり、従って今後の世界はG3(3大国)が中心となって運営されるべきだと言われるのである。全く日本は経済大国になったわけであるが、この繁栄は平和による世界貿易によるものである。このことは世界の中で占める日本の輸出が1割を超えていること(輸入とのアンバランスに注意)、GNPに占める輸出割合が12パーセントにも及んでいること(ヨーロッパ諸国はその地域内での貿易・域内貿易が多いことに注意)によっても理解されよう。

特に留意すべきことはアメリカやEC(ヨーロッパの主要12ヶ国で構成する欧州共同体)諸国とは異なった立場に日本はあることである。アメリカはその広大な国土を利用して閉鎖経済が出来る基盤があり、これが時に保護貿易政策をとらせることになるのである。またEC諸国は1992年までに域内市場(the Internal Market)を完成させるべく展開しているが、域内での完全自由化、域外では閉鎖的になる可能性さえ状況によっては生じよう。しかし人口が多く

国土の狭られた高度に発展した日本では、このような方法を選択することは出来ない。世界諸国との自由貿易によってのみ繁栄が保障されるのである。このような認識の下で、現在かってみないようなスピードで自由化、国際化が進められているのである。

(3) 自由貿易を発展させるために

われわれにとって、最近の欧米諸国がわが国に要求する自由化の具体例は、内政干渉に近いものと考えられるものも少なくない。一般的な関税、輸入制限、許認可等の削減、撤廃は当然の要求だとしても、個々の産業それも弱少産業を名指して自由化を求めたり、具体的建設工事への参加、個別品目の租税低減、更に業界内での取引条件や取引方法の変更等を要求するなど、以前では考えられないことであつたろう。

しかし、このようなことが今日まかり通るのは何故であろうか。それは世界経済として日本の果たすべき役割が全く変わったからである。勿論、日本が従来のように貿易黒字を巨額に出すことは、赤字国を生み出し決して経済発展に連らないことは言うまでもない。

そればかりではない。従来アメリカが果していた、巨大な内需主導による景気拡大に基く世界経済の牽引役が十分に機能しなくなったからである。言うまでもなく双子の赤字（貿易、財政）が巨額にのぼり継続しているためである。そのため、今後は日本や西ドイツがその肩代りとしての景気拡大策を展開したり、積極的な世界各国への投資が求められるようになっているのである。

第2節 日本の進むべき道

(1) 前川レポートの意義

このような背景の下で、61年5月に東京サミット（主要先進国首脳会議）が行われたが、その会議の前に発表されたのが「国際協調のための経済構造調整研究会」による報告書である。この報告書は座長を務めた前川春雄氏（元日銀総裁）の名をとって一般に「前川レポート」と呼ばれている。このレポートは

「経済力にふさわしい国際的役割」にこたえるべく、首相が私的諮問機関に依頼してまとめさせ、先進国首脳に中期的な経済政策を明示したものである。

この内容は以下に示されるところであるが、具体的に日本経済の進むべき方向と転換すべきポイントを示し、その規模の大きさと深さを考えるとき、まさに革命的ともいえるものであったのである。従って発表当初は一般国民は勿論、財政界においても、その実行について半信半疑な向きが多かった。

しかし、その後の経過が示す通り、日本の政策はほぼこのレポートおよび後述する「経済構造調整への指針」の線にそって進められていると言って過言ではない。そのみではない。アメリカを初めとする世界各国は、東京サミットにおける首相の明言は、日本がこの報告書にのっとり国際化へ向けて変革を行うことを約束したものだ、と受取っていることに注意しなければならない。

(2) 黒字体質転換の施策

報告書の基本認識は「国際収支の黒字がたまり過ぎるわが国の経済体質の現状は、世界経済との調和を図るという観点からすればまさに危機的状況にあり、経済政策および国民生活のあり方を歴史的に転換させる時期を迎えている」というものである。具体的提言として下記が挙げられている。

経済構造研究会による提言（要旨）

1. 内需拡大
住宅建設・都市再開発、消費生活の充実・休暇の活用、社会資本の整備
2. 国際的に調和のとれた産業構造への転換
構造の転換と産業調整、直接投資の推進、農業政策の再検討
3. 市場アクセスの一層の改善と輸入促進
関税・輸入制限・基準認証・政府調達などアクションプログラムの徹底、輸入促進と国際的分業体制、節度ある企業行動
4. 国際通貨価値の安定化と金融の自由化・国際化
5. 国際協力の推進と世界経済への貢献
6. 財政・金融政策の進め方
財政改革の維持と建設国債の弾力的運用、税制の見直し非課税貯蓄制度の検討など

(3) 経済構造調整の指針

前川レポートを受けて、更に政府内に経済審議会が設けられ昭和62年4月に「建議」がなされた。その目的は経常収支不均衡を国際的に調和のとれるようにする「国民的政策目標」の下に、国民生活の質的向上を中心とする内需主導型経済構造への変革を行ない、それに見合う産業構造の転換、輸入の拡大を目指すものである。（経済審建議）

その具体的方策は次頁の通りである。

図表 1-2 2000年における産業・就業の姿

(1) 産業構造の想定

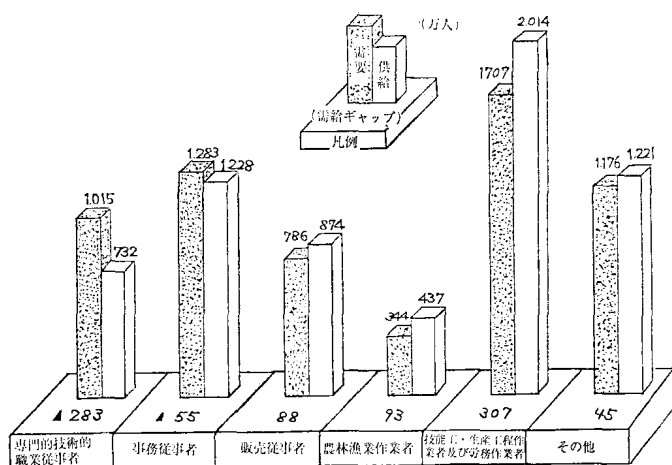
(単位：%)

	名 目	G D P	構 成 比
	1970	1985	2000
物財生産部門	51.7	41.4	36.7
農林水産業・鉱業	7.4	3.8	2.2
製造業	35.8	30.2	26.7
素 材	13.2	3.9	6.7
加工組立	14.3	13.5	14.4
その他	8.5	7.7	5.6
建 設	8.4	7.5	7.9
ネットワーク部門	30.8	33.2	31.7
電気・ガス・水道	2.6	3.4	3.3
運輸・通信	7.1	6.4	5.5
商業	14.2	14.4	12.7
金融・保険・不動産	6.9	8.9	10.9
知識・サービス生産部門	17.6	26.4	31.5
マネジメント・サービス	4.2	6.1	10.0
医療健康サービス	2.0	3.2	4.2
教育サービス	2.6	4.1	4.2
レジャー関連サービス	4.3	4.4	5.5
家事代替サービス	1.3	1.6	1.8
公務・その他	3.2	6.0	5.7
全 産 業	100.0	100.0	100.0

構造調整のための方策（要旨）

1. 内需拡大
住宅拡充，社会資本整備，土地対策，転換促進の設備投資，消費拡大の施策
2. 労働時間の短縮
3. 国際的に調和のとれた産業構造
取組み方，海外直接投資，内外競争条件の整備，
輸入拡大・市場アクセス改善，農業政策の検討
4. 雇用への対応
雇用の重要性，需給の不適合性，総合対策，雇用機会の再分配
5. 地域経済への対応
不況地域への対応，地方都市の重点整備，農村地域の活性化
6. 世界への貢献
積極的貢献，円の国際化，経済協力，国際交流等

(2) 2000年の職業別需給ギャップ（暫定試算）



（備考） 2000年の数値は経済企画庁総合計画局において推計。

（出所）「経済審議会建議」（昭和62年5月）補論

この構造調整終了を2,000年において、その時の産業および就業構造の姿を想定しているので図表1-2に掲げて参考に供したい。

(4) 転換は意識改革を要求する

以上述べて来た国の政策は経済構造が大転換するというだけのものではない。国民のすべて、企業の経営者、管理者、従業員などの意識の変革を要求するのである。

一般の国民について言えば、従来の二宮尊徳型を理想とするのではなく、「よく働くがよく遊ぶ」タイプが要請される。またカネは蓄めるものでなく、より豊かな人生を過すため、有用に使われるものである。粗食で甘んじるといような態度でなく、人生は一度しかないのだから、有益な経験、価値あるモノ・情報などに積極的にカネは用いられるべきである。このようなビヘビアでないと、世界をリードするような内需拡大などはとうてい望めないと思う。「消費こそ善」という思考転換がなされなければならない。

企業の経営者も、今や「国境なき経済」の時代に在ることを十分に意識し、閉鎖的なグループ形成の考えから脱却しなければなるまい。市場や経営資源（経営する場合に必要なモノ、ヒト、カネ、情報、経営ノウハウ等）の自由化に適応するばかりか、積極的に参加することが企業の発展に連なる道である。経営管理面でも、従来の終身雇用をベースとした方法も再検討を迫られることになる。

企業の従業員も「会社人間」として企業への全面奉仕の考えや「頼らば大樹の陰」として安閑としてはいられまい。自由化に伴ない、ますます社会や需要の変化は激しくなるため、時代に対応出来る能力の開発が要請される。企業のお荷物的存在にならないためにも、絶えざる自己研さんが必要となろう。新しい情報や技術、国際的思考などの習得と共に、豊かな人生を求めるライフ・プランを一人一人が持つ時代になるのである。