

氏 名 伊 藤 賢 次

学位（専攻分野） 博士(学術)

学 位 記 番 号 総研大乙第47号

学位授与の日付 平成10年3月24日

学位授与の要件 学位規則第4条第2項該当

学 位 論 文 題 目 東アジアにおける日本企業の経営  
—経営のグローバル化と「日本的経営」の移転—

論 文 審 査 委 員 主 査 教 授 木 村 汎  
教 授 飯 田 経 夫  
助 教 授 柏 岡 富 英  
教 授 下 川 浩 一（法政大学）  
教 授 大 橋 勇 雄（名古屋大学）

## 論文内容の要旨

1985年9月の「プラザ合意」は大幅な為替変動（「ドル安・円高」）であり、世界コストの構造的な変化であった。日本企業（製造業が対象）はこうした外部環境の急激な変化に適応するために、O U Tの面では海外進出（代表例としての海外生産）、I Nの面では海外調達（国際購買）という2つを強く推進した。安いコストを求めた行動であっただけに、その活動は東アジアが主対象であった。

東アジアへの日本企業（製造業）の海外直接投資（F D I）は急速なものであり、その結果、東アジアが雁行的経済発展を遂げた。雁行的経済発展は、日本を起点として、アジアN I E s 4⇔A S E A N 4⇔中国、ベトナムの順で連続的に起き、今や東アジアは「世界の成長センター」とまで呼ばれている。これは、日本側のF D Iの急増だけでなく、東アジア各国側の輸出主導の外資導入政策への転換が大きな役割を果たした。従来 of 輸入代替工業化政策の過ちに気づき、外貨獲得と産業構造の高度を狙ったものである。さらにベトナム戦争終結に始まる70年代後半からの政治的社会的な安定も大きく作用した。日本企業の海外調達も、F D Iと並んで東アジアを中心に積極的に展開された。O U TとI Nの両面からの働きかけにより、「日本的経営」（日本の企業経営に固有とされる特質）が、東アジアへ急速に浸透していった。日本企業のF D Iを契機として、現地経済の発展が始まるとともに、従来 of 商業投資中心から工業資本への投資が現地企業によっても行われ、現地の工業化を加速した。

市場経済における企業活動は顧客によって評価されるが、より具体的には製品のQ C D（品質、価格、数量・納期）に対する顧客の総合評価である。顧客評価を獲得できた企業のみが維持存続し発展できる。第2次世界大戦に敗れた後、日本企業はQ C Dの向上に血の滲む努力を一貫して重ねてきた。それは、経営トップを筆頭にした全員による持続的な改善活動であり、体質強化活動であった。その結果、日本企業は、世界市場で高い顧客評価を獲得し、高度経済成長を実現することができた。「日本的経営」は、こうした企業の成長過程の中で作りあげられた競争力を高める経営システムであり、全員参画によるQ C D改善システムである。

海外生産や国際調達においても、現地の企業は、顧客のQ C D評価を高めることが最も重要である。しかし日本国内と海外でQ C Dの条件はかなり異なる。現地の経営資源と、市場のQ C D要求値とを合致させる組合せの工夫と努力が必要となる。現地の企業は、日本企業とともに、次第に「日本的経営」を導入し、Q C D改善能力を定着させていった。製品は、Q C Dの観点から、海外生産に適したもの（現地市場向けと輸出市場向け）と国内生産に適したものとに区分され、国内と海外の生産体制の再編成が行われる。生産以外の諸機能も同様である。日本企業を中心とした海外生産や国際調達は、東アジアの生産活動を拡大させるとともに、日本企業の海外活動拠点と国際経営活動の割合を増大させ、経営全体の抜本的革新が求められている。国内外を一体とし地球全体の視点から世界最適を旨とする「グローバル経営」段階への移行である。その内容はまだ模索中であるが、新しい経営戦略が次第に現れつつある。

「日本的経営」は社会の安定と信頼性に基づくもので、日本の高度経済成長の中で形成された。長期的思考、労使協調、平等主義に代表される人間観の3つを特徴とする。人間観の内容は、平等主義、人間主義、現場主義からなるが、経営資源の中で、人間（ヒト）を最も重要とみなす考え方である。実際の活動においては、3現主義（現物・現場・現実主義）として推進された。経験主義、事実主義、実用主義、試行主義の考え方である。ヒトの知恵や工夫による改善活動であり、QCD向上活動であった。個人でなく、チームや組織として展開され、企業の体質強化となり、競争力を高めるものであった。そのためにトヨタ生産方式に代表されるさまざまな考え方や技法が開発された（JIT、原価企画・原価改善、QC/TQC活動など）。

生産活動は「社会的な生産連鎖」をもち、分業化の進展とともに長く広くなりつつある。同時に相互依存が強まり緊密な連携が求められる。日本的経営は、社会的な生産連鎖の観点から取引先にも拡大され、さらに日本全体に広がっていった。

「世界の奇跡」とされた日本の高度経済成長の真の原動力は、全員参画による改善活動であり、QCD向上活動であった。競争と協調を主体とする長期的な考え方と運用である。それがプラザ合意により東アジア各国に順次拡大し、各国の「奇跡」の連続体としての雁行的経済発展を引き起こした。今や経済成長は奇跡でなくなりつつある。東アジアの経済発展が日本的経営の普遍性と有効性を最もよく表している。

日本的経営の普遍性は、「知識創造人」モデルの発見と組織化（組織学習）にあると位置づけられる。近代の工業化の中で現れた幾つかの経済人モデルを打ち破る画期的な発見であり工夫である。プラザ合意により、東アジアに拡大しつつある。

その真価は市場経済の進展とともに、ますます発揮されると考えられる。なお顧客の評価項目をQCDとするよりは「QCD+NS」（Nは新製品、Sはスピード）とする方が、企業活動をより正確に分析できると考える。しかもNとSは今後ますます大切な要素になると思われる。

## 論文の審査結果の要旨

本博士論文「東アジアにおける日本企業の経営—経営のグローバル化と『日本の経営』の移転—」は、275頁（A5版、シングル・スペース）に及ぶ大作である。

本論文の骨子を要約すると、以下の通りである。(1)ブラザ合意以後コスト構造の変化に迫られた日本企業が、「海外生産」、「海外調達」の方途を通じて国際化へと変貌を遂げた。(2)そのような日本企業の経営戦略と相対応する形で東アジアの諸国（アジアNIEs、ASEAN諸国、中国、ベトナムの順序で）急速な経済発展を遂げるとともに、その過程で日本式経営を採り入れていった。(3)「日本式経営」の優位性であるQuality(品質)、Cost(コスト)、Delivery(配達)が、日本側からアジア諸国への派遣駐在員というヒトを中心として伝達され、現地において内在化されていった。(4)「日本式経営」は、文化的その他の共通性を有するアジア諸国が他国モデルの中から自己に適した要素を取捨選択し、それらを修正後に導入し、独自モデルを形成するに際して大きく貢献した。(5)従来は欧米モデルのみが唯一かつ普遍的なものと思われてきたが、「日本式経営」は少なくともそれとは別箇の複数モデルの一つと位置づけられる。

以上のごとき内容をもつ本論文は、次の優れた特徴をもつ。(1)欧文および邦文の先行研究を十二分に読みこなしている。(2)日本の一メーカーの派遣駐在員としての本人の6年間に及ぶ東アジア（韓国とインドネシア）における実務経営体験を、本論文中に見事に生かしている。(3)東アジアで赤松要氏の雁行的経済発展やVernonの「生産サイクル理論」の正しさを証明する作業に成功をしている。(4)製造業分野に関するかぎり、日本式経営は、少なくとも東アジアにおいて普遍性をもち普及に値する経営方式である、との独自の結論に到達している。(5)経済的発展にかんする一般的モデルの存在の有無、経営と文化との関係など、国際日本研究専攻の研究者たちを広く刺戟する重要な命題を提出し論議している。

他方、口頭面接試験の際に各審査委員からもコメントされたように、欲をいえば、本論文は、もし活字となって出版されるような場合、考慮されるべき点が1～2あることも否定しえない。例えば、(1)日本経営方式の優秀性を当然視し同方式を礼賛する余り、その欠陥についての言及が少ない。（この点は、最近アジアに端を発した金融危機との関連で、もう少し掘り下げて言及されることが望まれる。）(2)図表、脚注、引用文献などの使用法にかんして存在した、予備審査時の不統一はすべて完璧に訂正されたが、まだ引用頁数が欠落している箇所が2～3散見された。

しかしながら、これらはいくまでも筆者の今後の精進を期待しての望外の感に近い注文事項であり、本論文の全体的価値を損ねるものではない。