

本論文は

# 世界経済評論 2022年3/4月号

(2022年3月発行)

掲載の記事です



## 世界経済評論 定期購読のご案内

年間購読料

1,320円×6冊=7,920円

6,600円

税込

17%  
送料無料  
OFF



富士山マガジンサービス限定特典

※通巻682号以降

定期購読  
期間中

### デジタル版バックナンバー読み放題!!



世界経済評論 定期購読

0120-223-223

[24時間・年中無休]

お支払い方法

Webでお申込みの場合はクレジットカード・銀行振込・コンビニ払いからお選びいただけます。  
お電話でお申込みの場合は銀行振込・コンビニ払いのみとなります。

Fujisan.co.jp  
雑誌のオンライン書店

## アメリカの日系企業の「日本型経営」の行方



小田部 正明

今回のコラムを書いている時期は、丁度アメリカでは11月の第4木曜日（2021年は11月25日）の感謝祭から12月25日のクリスマスに掛けてのお祭り気分の真ただ中である。その為、友人とか親兄弟、親戚の人達に会いに行ったり来たりすることが多い。私たちは感謝祭の休みにサンフランシスコ郊外に住む次男の息子の家族と息子の妻の両親とそのまた親戚の人達と感謝祭のパーティーに参加した。またつい最近、私の妻の弟の家族をフィラデルフィアの郊外にある我が家に招待して週末を共にした。私の息子の妻の父はガスコンロ、給湯機器や厨房機器などを扱う日系大手会社（A社）の米国支店の取扱店を数十年経営し、日本の経営陣との仕事の関係も密だった。また私の妻の弟も、同じように、光関連の電子部品や光速度カメラ、科学測定用カメラ、電子機器等を製造・販売する日系大手会社（B社）ので技術者として20年以上働いている。二人ともドイツ系アメリカ人である。今回は別々ではあるが、久しぶりに彼らにアメリカ人として日系企業で働いていた（いる）ことの良し悪しを聞く機会を持った。

私は国際経営学者だが、日本経営が専門である訳ではない。その為、日本の経営に関しては知っていることもあるが、勿論知らないことも多い。今回の驚きは、永く日系企業で働いてきた二人が別々ではあるが、同じような（必ずしも良くない）見解を持っていることが分かった。今回は彼らの見解を基に、アメリカで実践されてる日系企業の日本的経営の変遷に関して私の感想を書いてみよう。ただし、注釈ではあるがサンプル数が二つだけなので、統計的に一般化することはできない。

読者の方もご存知の通り、1980年代から1990年代初期に掛けて日系企業の経営手腕の高さが世界的に評価されていた時代がある。当時ハーバード大学のエズラ・ヴォーゲル氏の1979年執筆の

『ジャパン・アズ・ナンバーワン』という本は、そのような賞賛の時代を先導するきっかけになった。1980年代までには多くの日系企業が世界中で一般家庭に知られるようになった。電気電子業界ではソニー、パナソニック、NEC、東芝、日立、自動車業界ではトヨタ、日産、ホンダ、マツダ、総合商社では三菱、三井、伊藤忠と枚挙に遑がない。

日本経営を専門にしている研究者は日系企業の良さを色々と多く指摘しているが、ここでは主な三点を取り上げる。第一に、製品設計、エンジニアリング、製造、営業、サービスに従事する社員が市場からの知識の流れと組織内での知識の共有を行うように連携して作業することである。日系企業ははるかにフラットな組織構造を持っている。機能領域を横断する意思決定は、米国式のトップダウンの縦型の管理システムよりも、はるかに速く情報が組織内で共有されることになる。その為、日系企業は米国企業よりも顧客のニーズや好みの変化を製品開発や変更の意思決定に迅速に反映させることができる。第二に、日系企業の社内製造品質管理が徹底していることである。一昔前のソニーの「ゼロ・ディフェクト」運動等に象徴されたように、製品のトータル・クオリティに全力を注ぐことだ。第三に、日系企業は資材調達の上でも関連資材企業と密接な系列関係を活かし品質管理に重点を置き、製品の品質、信頼性、迅速な製品開発サイクルを通じて顧客を満足させる効果に力を入れている。反対に、アメリカ企業はコスト削減と財務実績の改善（少なくとも短期的には）を重視することで経済効率を追求するため、資材企業と距離を置いた関係の外注関係（アウトソーシングと呼ばれる）に依存することが多い。

しかし、1991年以降、日本のいわゆる「バブル経済」が崩壊し始め、日本経済は長期にわたる不況に陥ってしまい今日まで低迷している。その結果、日本の経営に対する世界の賞賛も衰え始め、日本の経営慣行に対する海外の研究者の関心も衰えてしまっている。それにもかかわらず、私の親戚の二人は前記した日本経営の良さが継続されていることを指摘しているのだから、研究者の関心は薄れてしまっているものの、少なくともアメリカで操業している日系企業は日本経営の良いところはしっかり守っているようである。また彼らの言葉を使って言えば、「(アメリカの)競争相手の製品はガラクタ(crap)だ。特に最近では、アウトソーシングをすることによって、益々製品(主な部品)の質が落ちている。その上、アメリカの製品は日本の製品と比べて技術的に遅れている。しかし、アメリカの競争相手は独占力が強く、政治的なコネも強いので、値段だけで競争しようとする」と負けてしまう。更に、二人に共通する点は、「日系企業は、顧客のニーズを速く上手く製品に反映するばかりでなく、コストはかかるが販売前、販売後のサービスに特に力を入れて“いた”」と言う点である。ここで注意していただきたいことは、彼らの表現が過去形であることである。

ここからが、彼らの指摘するアメリカで操業する日系企業の「現在」の問題の始まりである。二人とも永く日系企業で仕事をしてきた(いる)ので、日系企業が株主に対する利益だけでなく、従業員、顧客の満足も同様に大切だという、所謂、「ステークホルダー」の日本企業概念を体得している。顧客から製品の問題を指摘されたら、二人とも即座にアメリカ中どこでも修理・サービスに飛び回っていた。多くの場合、顧客満足の為、サービス料金よりもはるかに高い修理・サービスコストを会社が背負っていたという。私には何と

なく日本的だと思える。ところが、彼らの勤める日系会社も、アメリカでの操業が立ち上がりある程度安定すると、今まで日本から派遣されていた日本人の上級経営管理層にはアメリカ人が就くようになったと言う。多くの場合、アメリカ人の上級経営管理層は金融専攻でMBAを持った人が多いようだ。その結果、日系企業でありながらも「ステークホルダー」志向から「シェアホルダー(株主)」志向に移りつつあることを、彼らは嘆いている。従業員も顧客も最低限にしか大切にしない「アメリカ」の会社に変化してしまっていることを嘆いている。この二つの会社に程度の差はあるようだが、金融専攻のMBAを持った管理者を増加させてしまうと、アメリカで操業する日系企業の日本経営の「良さ」が失われてしまうという因果関係があるのではないだろうかと思いたくなる。

2019年11月付の経済産業省事務局説明資料のデータによると、2018年付でアメリカ企業の平均株主資本利益率(ROE)は18%、ヨーロッパ企業が12%、日本企業が9%と発表されている。過去10年を平均値で見ると、アメリカ企業:17%、ヨーロッパ企業:12%、日本企業:6%程である。つまり、欧米の企業と比較して日本企業のROEは抜きん出て低いが、最近上向きでもある。それが何を意味するかは多分複雑なのだろうが、アメリカで操業する日系企業も「ステークホルダー」志向から「シェアホルダー」志向への変遷過程にあることを意味しているのかもしれない。ただし、この「シェアホルダー」志向で、どこまで日本企業の「良さ」を継続させることができるのだろうか。

こたべまさあき 早稲田大学商学部・ハワイ大学マノア校シ  
ドラー・ビジネスカレッジ兼任教授