

海外進出企業における階層別二重経営システム

—マレーシアの日系電子・電機企業を中心に—

林 保 順

はじめに

80年代後半以来、マレーシアは、外資の積極的な誘致政策により経済不況から脱出した。その過程でマレーシアは輸出工業化戦略を成功させつつ年率約8%の高度経済成長を持続し、アセアンの経済優等生と言われるようになった。このマレーシアにおける外資進出ラッシュの中でも、特に電子・電機を中心とする日系企業の進出ぶりが際立っている。

次節に示されているように、日本の経営システムの国際移転に関する既存の研究によれば、日系企業の生産システムは日本的な方式で、人事労務管理は欧米的な方式でなされているという^①。こうした経営システムを二重経営システムと呼ぶことにする。しかしながら、86年以降のマレーシアにおける輸出志向の日系電子・電機企業にはこのような二重経営システムではなく、階層別二重経営システムが存在すると言えよう。また、その経営システムがどのような特質を持ち、いかなるメカニズムで機能しているかについての理論的・実証的分析はまだ行われていない。

本稿は、マレーシアにおける輸出志向の日系完全子会社が、日本や欧米などの先進国にも受け入れられるほど安定した製品の品質を保持しつつ急成長している点、また輸出基地という目的から見て優れた経営パフォーマンスを発揮している点に着目し、そのマネジメントの実証分析を行おうとするものである。

本稿独自の論点の要約は以下である。マレーシアの日系企業において、企業内の階層に応じてそれぞれのマネジメントが行われているというように階層別二重経営システムがなされている。つまり、ミドル以上のレベルとローレベルとでは、人材育成、人事評価、品質管理、ジョブ・ローテーションの実施、

社内コミュニケーション、経営理念に関する考え方などの面において、それぞれのやり方が異なっている。ただし例外的には、雇用安定化という目的の下で実施されている内部昇進制によって、一部の優秀な人材をローレベルからミドルレベルへ昇進させていくこともある。要するに、企業内のローレベルとミドルレベルに分かれたマネジメントを実施するという階層別二重経営システムの特徴がみられる⁽²⁾。

以下においては、まず日本的経営の国際移転に関する文献をレビューした後、本稿の分析の枠組みを提示する。次に、マレーシアの経営環境を述べ、日系企業の組織要因を浮き彫りにする。更に、現地調査に基づいて、日系企業のマネジメントの特徴を明らかにし、発見的事実をまとめる。そして、そこから、①マレーシアにおける日系電子・電機企業のマネジメントが階層別二重システムになっている理由、②その経営システムの特徴、③そのメカニズムがうまく機能している根拠を明らかにする。おわりに、アジア型マネジメントの構築を今後の研究課題とすることを言及する。

I. 日本の経営に関する国際移転について

1. 日本の経営

日本の経営についての研究は、大きくいえば、「制度論的研究」、「集団論的研究」、「経営戦略や経営システムの研究」、及び「構成要素の変異性論的研究」に分けられることができる⁽³⁾。また、日本企業の強みは時代の流れによって、文化的や制度的要因にあるという主張から生産システムにあるという主張に変わってきた傾向が見られるが、本稿では、総合的要因を持って行うつもりである。

2. 海外における日系企業の経営に関する研究

日本企業の国際化に関する日本的経営の研究については、アメリカの日系自動車・電機企業を中心に、安保哲夫ら（1988, 91, 94）の研究調査があげられる。この研究調査によれば、得意とする経営・生産システムの優位性を最大限に持ち込むという適用（application）と、現地のさまざまな環境条件に適應するためにそのシステムの修正という適應（adaptation）を明らかにし、経営資源の国際移転に関する適用・適應モデルを提唱した⁽⁴⁾。

この適用・適応モデルから、アメリカにおける日系企業の特徴は、生産管理、部品調達に関わるモノの面と、日本人の大量派遣に代表されるヒトの面における日本の要素の直接的な持ち込みが強い一方、作業組織の運営や品質管理、メンテナンスなどのヒト、モノの両面における「方式」の持ち込みが弱い、という対照的な組み合わせにある。しかし、この日本的システムの適用・適応モデルは、先進国を対象に日本的システムの国際間移転を説明しようとするモデルであるが、知的インフラ、企業活動のインフラといった環境面での差異を軽視している。それゆえ、発展途上国に対しては適用しにくいのではなかろうか。なぜなら、アメリカのような先進国では、第二次産業革命に代表されている大量生産を実現するための「アメリカ生産方式」が根付いているが、後進国であるマレーシアには経営管理の専門的な人材が少ないばかりでなく、近代的な経営システムも確立されていない産業がまだ多く存在しているからである。このように、人的及び経済的な環境要因のレベルの差が著しく異なるため、この適用・適応モデルをそのままマレーシアに適応することはふさわしくないと考えられる。

次に、イギリスにおける日系企業に関する研究調査によると、日本的な方式は能力主義志向の強いマネージャーレベルでは大きな緊張感をもたらすが、平等主義志向のブルーカラーには歓迎されていると結論づけられた (Trevor, 1983)⁽⁶⁾。

日系企業の海外子会社の経営運営については、日本型経営をいかに現地の環境に適応させたり、修正しているかについての現地化問題が大きく取り上げられている。定義についても学者によって異なるが、現地化について共通していることは、経営に関するソフトとハードの両面をどのくらい現地側に任せるかについての問題と言える⁽⁶⁾。

以上の海外での日本的経営の移転とは異なる視点から、海外子会社の経営のあるべき姿に関して二つの興味深い研究がなされている。まず、日本の多国籍企業に関する発想の特徴は、日本中心的なワンウェイモデルにあると指摘される (吉原, 1988)⁽⁷⁾。このワンウェイモデルの下では、多国籍企業の本質的な優位が発揮できないから、現地トップの企業家精神の発揮、ミドルのモラルの高揚という目的により、現地人による日本式経営が一番有効であると主張される。

次に、海外子会社の現地経営に関して、経営を日本的でもなく、現地的でも

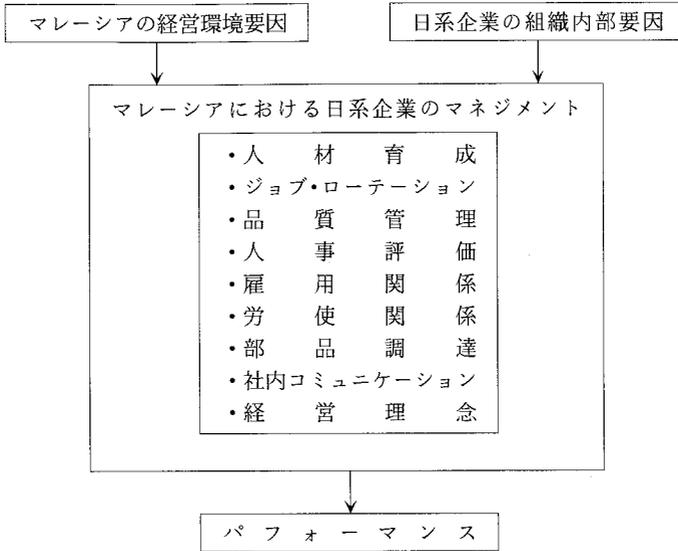
ない第三の機能的な方式に作り上げること（ハイブリッド）が望ましいと主張される（林，1988）⁽⁸⁾。というのは、ハイブリッド化指向は異文化組織の展開の指針となり、組織内の異文化間コミュニケーションを対立から協調へと導く基盤となるからである。しかし、海外子会社の経営実態は、具体的にどのような要因によってどのように変貌していたかについては明らかにされていない。

マレーシアにおける日系企業の経営に関する研究については、二つの研究調査があげられる。まず、市村ら（1988）は、NIEs, ASEAN, 及び日本の国内企業をも射程にいれて、日本式経営を12項目に分けてそれぞれの適応度を調査した⁽⁹⁾。しかし、86年以降のアセアン諸国の外資規制緩和によって、輸出志向の外資に対して100%出資が認められるようになったため、日系電子・電機企業を中心とした多くの輸出志向企業は新規の子会社を完全子会社化した。このように、所有形態が変われば、企業のマネジメントのあり方にも多大な影響を及ぼすはずである。従って、合併形態を中心とした86年以前の研究調査をもって、現在のマレーシアの日系企業の経営実態を説明するには無理がある。

次に、アセアン諸国を対象に、日本的経営の移転と技術移転に関する自動車、繊維、電子・電機産業の経営者の意識調査が行われた（山下他，1989）⁽¹⁰⁾。この調査によれば、現地人側よりも日本人側が経営や技術の現状に対してより厳しい見方をしているという認識の差異が見られることはおもしろい指摘であるが、5.4%というマレーシアでのアンケートの回収率をもって、マレーシアにおける日系の経営・技術移転の実態を反映することはかなり難しい。

本稿の分析の枠組みは、図1のとおりである。マレーシアにおける日系企業のマネジメントの影響要因としては、マレーシアの経営環境要因と日系企業の組織内部要因が挙げられる。従って、企業特殊的要因と現地特殊的要因の下で、優位性を持つ日本型の経営・生産システムの方式を最大限に移転するという適用と、現地のさまざまな環境条件に合わせるためにその方式を修正するという適応によって、日本的経営の国際移転に関する適用・適応モデルを応用し、その特質やメカニズムを分析する。

図1 分析の枠組み



II. マレーシアの経営環境と日系企業の組織要因

1. マレーシアの経営環境

マレーシアの経営環境については、日系企業のマネジメントへの影響要因という着目点により、経済発展、政治情勢、労働力、及び社会特性の一般的な概観と外資導入政策とに分けて論じる。

(1) 概観：外資の誘致による高度経済成長

86年の外資規制緩和以降マレーシアは、多くの外資の流入により、85年の経済不況から立ち直って、年率約8%の高度成長を持続し、ついに87年にはGDPにおける製造業が農林水産業を上回り、工業国の仲間入りを果たしている⁽¹¹⁾。製造業の中でも、外資の直接投資の主役である電子・電機の割合は6割弱を占めるようになった。この外資流入ラッシュの中で、日系の電子・電機企業の進出ぶりが目立っている⁽¹²⁾。例えば、電子・電機企業の代表である松下グループの生産額がマレーシアのGDPの5%弱を占めているように、日本を中心とする外資はマレーシアの経済発展にとって欠かせない存在である（表1参照）。つまり、外資の貢献なしでは、近年のマレーシアの経済発展はあり

表1 マレーシアにおける松下グループの位置づけ

	86年	87年	88年	89年	90年	91年	92年	93年
総生産額	4.7	8.2	13.0	17.5	23.0	37.0	45.0	49.0
従業員数	5.0	6.0	8.0	9.0	13.0	18.0	19.8	21.2
GDPに占める%	0.8	1.3	1.9	2.4	2.9	4.3	4.8	4.9
総輸出に占める%	0.1	1.1	1.5	1.7	2.8	2.8	3.1	3.0
労働力に占める%	0.08	0.10	0.12	0.14	0.18	0.25	0.27	0.28

注：金額は億ドル，従業員数は千人，全ての値はグループ16社からなる数値である

出所：野村マネジメント・スクール93年

えなかったといっても過言ではない。

次に政治情勢については、1957年にイギリスからの独立以来、マレーシアは経済発展を背景に安定的な多民族国家として今日に至っている。このような政治的な安定は、人口の少なさ（約1900万人）という制約条件があるにも関わらず、外資の誘致には大きなセールス・ポイントとなっている。

アセアンの中でも人口が少ないマレーシアにおいては、国内市場向けの外資の進出や労働集約型の進出には大きな制約要因がある。マレーシアの国家統計によると、93年の労働力人口比率は40.2%となっている。また、多民族国家であるマレーシアでは、その人口はマレー人62%、華人29%、残り9%がインド人で構成されている。更に、マレーシア国家銀行年次報告92/93年によれば、就業人口については、70年以降の推移を見ると、農林水産業の就業者数が伸び悩んでいるのに対して製造業就業者数とサービス業就業者数が大きく増加している。更に、労働力の質的側面については、特に若年女子労働者は視力がよく、手先が器用で従順であるが、離職率が月10%に達するケースもあり定着率は余りよくない⁽¹³⁾。

今日のマレーシアの社会は、かつてイギリスの植民統治時代の名残りもあって、数多くのイギリス・スタンダードが見られる。例えば、学歴や資格が重んじられ、能力と契約が重視される資格社会・階級社会がマレーシアの社会基盤となっている⁽¹⁴⁾。そのために、社会や職場などの社会集団のあり方や機能も、個人の資格や能力が重視される。このこともあって、マレーシアに進出した多くの日系企業が直面する摩擦の多くは、このような資格社会の慣行と平等主義の日本型経営との間に起因するのが少なくないと言われる。

(2) 外資導入政策

発展途上国においては、マクロ的な側面とミクロ的な側面から見ても、政府の政策が多国籍企業の行動に大きな影響を与えている。マレーシアの工業化を語るのに欠かせない外資導入政策に関しては、保税工場や自由貿易区の設立、新経済政策、ルック・イースト政策、外資規制緩和策があげられる。

マレーシア政府は外資からの直接投資等を促進する目的で、1967年の保税工場(Licensed Manufacturing Warehouse; LMW)と1971年の自由貿易区(Free Trade Zone; FTZ)の設立という政策を打ち出した⁽¹⁵⁾。これらの政策は、輸出促進、外貨獲得、外資の誘致、雇用の創出、技術移転の促進、国内産業とのリンケージの強化を狙いとしたものである。このように、保税工場とFTZは輸出促進等を支援することを目的としたものであり、今日のマレーシアの高輸出型工業化には欠かせない存在である。

マレーシアの政策の中で特に重要なのは、1969年5月13日に発生した人種暴動事件をきっかけにして提唱された新経済政策(New Economic Policy; NEP)である。この政策の目的は、貧困の撲滅と社会構造の再編にある。すなわち、植民地支配の時代に形成された民族別職業構成と就業構造を消滅させることを目的とするものである。この政策は「マレー人優先政策」とも「ブミプトラ政策」とも呼ばれている⁽¹⁶⁾。それは、経済的平等を目的に資本のマレー人化と第二次、第三次産業部門における雇用のマレー人化を進めようとするものであり、外国企業の活動に大きな制約条件となっている。

1981年にマハティール首相によって提唱されたルック・イースト政策は、日系企業の受入環境の整備に対して大きな影響を与えている⁽¹⁷⁾。それは、マレー系マレーシア人の日本における教育・研修の推進や日本・韓国の労働倫理の習得を目的として打ち出された政策である。この政策の下で、1983年から今日まで、さまざまな形で多数のマレー系マレーシア人が日本の大学や企業などに派遣されてきている⁽¹⁸⁾。

最後に、1986年の外資規制緩和政策は、今日のマレーシアの高輸出型工業化成功の転換点であったと言っても過言ではない。マレーシアのような発展途上国では、自国産業育成のために、外資出資に関しては100%出資を認められないのが通常であった。しかしながら、1985年の世界的な一次産品価格暴落により、マレーシアが建国以来はじめてマイナスの成長に陥ったことを契機に、

表2 各社の概要1

	売上高*	従業員数	日本人数	代表者	役員数	離職率 ⁺
SO社	462億	3136	25 (22) ⁺⁺	日本人	11(2) ⁺⁺⁺	3.0%
ME社	690億 [#]	2770	n.a	日本人	5 (2)	30.0%
MT社	321億	1370	34 (14)	日本人	5 (2)	2.5%
MI社	144億	2100 (130) ^{**}	23 (13)	日本人	4 (0)	2.8%/M
HI社	180億	1750	20 (15)	日本人	2 (0)	20.0%
AI社	288億	2500 (500)	13 (3)	日本人	5 (2)	10.0%
SA社	212億	3086 (772)	21 (17)	日本人	4 (2)	3.8%
JV社	227億	2200	17 (11)	日本人	7 (0)	4.4%
AL社	224億	3600	30 (30)	日本人	6 (0)	7.5%
FU社	136億	370	7 (5)	日本人	3 (0)	5.5%
NE社	104億	1480	10 (5)	日本人	7 (1)	10.0%
平均	272億	2215	20 (13)		5 (1)	9.7%

注：*は93の実績，+MI社（月間）を除く年間離職率，++カッコ内は技術者，+++カッコ内は現地人役員数，

#はエアコングループ4社の実績，**カッコ内は外国人労働者

出所：1994年8月から9月にかけて，日系11社に対して筆者の現地での聞き取り調査により作成。

詳しくは付録表参照。

外資の規制緩和策と投資促進法が打ち出された⁽¹⁹⁾。前者については，輸出比率が80%以上の外国企業に対しては100%の外資出資が認められるようになった。また，投資促進法は，①パイオニア・ステータス，②設備投資税控除，③輸出割合に比例した法人税免除，④再投資控除などから構成されている外資優遇策である。これらの外資規制緩和は，円高による日本製造業の海外進出とマッチしたため，多くの輸出志向の日系企業のマレーシアへの進出に拍車をかけた。

しかしながら，マレーシアでは今日，外資の集中的な進出による人材の需給の逼迫に加え，学歴エリート社会という社会的状況のなかで，転職や離職が激しくなっている（表2参照）。この高い離職率とその背後にある社会特性に対処するのに，いかなるマネジメントがなされればよいのかが日系企業の最大の課題であることはいうまでもない。

2. 日系企業の組織要因

マレーシアにおける日系企業の組織内部要因については，親企業の経営戦略

の位置づけからアプローチすることが出来る。

86年以降のマレーシアにおける多くの日系電子・電機企業は、マレーシアの国内市場のためではなく、日本を含む海外への輸出のために進出した輸出志向の企業である。以下では、日本本社のグローバル戦略におけるマレーシアの現地子会社の戦略的な位置づけを明らかにしたい。

マレーシアの現地子会社の事業活動は、日本の親会社にとっては、全世界にまたがっている拠点の一つであるから、グローバルに最適な経営資源の配分ができるように決められている。その点から、マレーシアの日系電子・電機企業は、親会社のグローバル戦略によって、国際市場で競争できる製品の生産に特化されている。この日本中心的なグローバル経営の下で、マレーシアの日系電子・電機企業は、独立会社ではあっても、全世界の事業の統合という目的のため、生産設備の拡充、生産品目の変化などの重要な意思決定を日本本社に一極集中させている。現地子会社の権限については、各年の事業計画を立てて、それを本社の承認を得てからはじめて実行するように、かなり制限されている⁽²⁰⁾。

輸出を目的として進出した日系企業は、全世界を相手にしているから、経営の支配権を完全に把握したほうが経営の運営や品質の面からみれば有利であると考えられる。また、完全出資のほうが合弁よりもはるかに運営しやすいことも否定できない。従って、多くの日系電子・電機企業は第三国の日系現地企業からの出資も含めて、ほとんど全てが100%外資出資である。既述したように、86年のマレーシア政府の外資規制緩和による輸出志向外資の100%出資の承認はこのような外資完全子会社の設立に拍車をかけた⁽²¹⁾。

マレーシアにおける日系電子・電機企業の部品調達先は、操業当時のそれより幾分改善されたが、日本かアセアンにある日系企業が7割以上を占め、残りがマレーシアの現地企業が13%、アジアにある企業が10%となっている（表3参照）。このように、未だに日本や日系からの調達率が大きなウェイトを占めている。これは、マレーシアの裾野産業の未発達によるのみならず、100%出資を好む中小企業の大量進出にもよるのである⁽²²⁾。このような日本や日系からの高い部品調達率は、操業当時早期的に生産を軌道に乗せるために、品質、コストと納期を確保せざるを得なかったことによると考えられる。

この輸出志向の戦略的な位置づけは、日本中心的なグローバル経営、100%

表3 部品・資材調達先の割合

(単位: %)

	日本	現地日系	現地企業	アジア現地
SO社	20(50)	50(40)	10(0)	20(10)
ME社	10(80)	30(20)	40(0)	20(0)
MT社	5(16)	81(80)	10(4)	4(0)
MI社	20(85)	55(15)	5(0)	20(0)
HI社	25(100)	70(0)	5(0)	0(0)
AI社	15(30)	50(45)	15(5)	20(20)
SA社	20(20)	40(40)	20(15)	20(25)
JV社	10(26)	76(50)	12(24)	2(*)
AL社	30(80)	40(15)	20(5)	10(0)
FU社	70(80)	30(20)	0(0)	0(0)
NE社	67(100)	23(0)	8(0)	2(0)
平均	27(61)	50(30)	13(5)	11(6)

注:()内の値は操業当時の値, 現地日系はアジア日系も含まれている

* 現地日系の値に含まれている

出所: 表2に同じ

出資の完全子会社, 及び日本や日系からの高い部品調達率などの現象をもたらした。このように, マレーシアにおける日系電子・電機企業は, 日本の本社で決められた戦略を実施する輸出志向の少品種大量生産工場として戦略的に位置づけられていると言える。

既述したように, マレーシア政府の積極的な外資誘致政策により, マレーシアが一次産品輸出国から電機・電子を中心とする工業製品輸出国へと脱皮しつつある。しかし, 人口1900万人のマレーシアでは, この集中的な外資の進出による労働者や人材の需給逼迫に加え, 個人・自己利益中心主義, 学歴エリート社会やスペシャリスト志向という社会風土も存在している。このような経営環境は階層別二重経営システムの形成に多大な影響を及ぼしていると思われる。また, この転職や離職が激しいというマレーシアの経営環境と輸出志向の少品種大量生産による品質・コスト至上主義という内部組織要因は, 階層別二重経営システムの特質とそのメカニズムに密接に関わっていると思われる。このような影響要因の下で, いったいマレーシアにおける日系電子・電機企業のマネジメントはどのように運営されているだろうか。これが次節の課題である。

Ⅲ. マレーシアにおける日系電子・電機企業のマネジメント

1. 調査対象の選択

(1) 対象と基準

まず調査対象としては、マレーシアにおける代表的な日系電子・電機企業 11社を取り上げる⁽²³⁾。その内訳は、カラーテレビ(2社)、VTR(2社)、エアコン(1社)、オーディオ機器(3社)、電子部品(3社)である。

調査対象の選択基準としては、業種、企業規模、進出時期および立地の四つを取り上げた。まず、業種については、製造業の中で、生産額や雇用効果に占める割合などからみてとりわけ重要な電機・電子産業に焦点を当てる。次に、規模については、マレーシアでは、「株式資本250万リング(約1億円)以上、又は、常用従業員75人以上の製造会社」はライセンス制となっており、これらの企業は、マレーシアでは一般に大企業とみなされる。従って、この事例選択においても、資本金1億円以上のみならず、年間売上高も100億円以上、従業員も350人以上の日系電子・電機大企業に絞る。更に、進出時期については、日系企業対マレーシアの直接投資には、三つの波がみられるが、投資件数や投資額からみて、80年代後半の第3波(86年から現在に至る)が特に重要である。従って、この調査対象の基準も86年以降に進出した日系企業に焦点を当てる。ただし、70年代に進出した1社も対象企業に含めた。なぜなら、この会社は進出年代こそ異なるが、輸出志向が強く、上層マネジメントがほとんど日本人で占められ、他の10社と類似の経営システムを持っていると考えられるからである。最後に、立地に関しては、1900万の人口しかないマレーシアの国内市場の狭小さにより、最初から輸出を志向している多くの外資企業は、自由貿易区(Free Trade Zone; FTZ)や保税工場に集中していることから、これらの地域に立地している日系電子・電機企業に絞ることにする。

(2) 調査方法

海外における日系企業のマネジメントに関する研究の方法については、アンケート調査、ケーススタディと工場訪問インタビューが挙げられる。この研究調査においては、アンケート調査とケーススタディの中間的なやり方とも言える聞取表付きの工場訪問インタビュー形態をとっている。工場訪問インタビューは、サンプルの数がアンケート調査より少ないが、調査項目についての細かい

情報が得られるばかりでなく、対面による自由度の高い質問領域がカバーされるために、事実発見型の調査にふさわしいと考えられる。また、工場訪問インタビューは、情報ソースの多源性や信頼性という点でケーススタディにかなり劣るが、広範で多様な項目を細かく聞けることにより、調査の全体像を描き出せるというメリットがある。

(3) 調査項目

本稿においては、マレーシアの抱える諸問題に対応するという実際の意味やマレーシアにおける日系企業の特性により、安保(1991)の23の調査項目を統廃合して以下の人材育成、ジョブ・ローテーション、品質管理、人事評価、雇用関係、労使関係、部品調達、社内コミュニケーションと経営理念といった9項目に焦点を当てる⁽²⁴⁾。上記9項目の選択の理由を簡潔に示すと、人材の少ないマレーシアでは人材育成やジョブ・ローテーションが重要な施策である一方、離職や転職率の高いことから人事評価、雇用関係、及び労使関係が重要な経営課題となっている。また、裾野産業の未発達なマレーシアにおいては、部品調達が最大の課題である。更に、多民族国家という点からは社内コミュニケーションが異質性の高い人種間の意思疎通には不可欠な施策であると考えられる。他方、マレーシアにおける日系企業の特性については、製品輸出を志向していることから、安定した品質の管理が最大の目標であり、日系企業の経営理念も注目される。

2. 日系企業のマネジメントの実態

筆者は1994年8月20日から9月28日まで、マレーシアにおける11社の代表的な日系電子・電機企業の組立工場を以上のような基準をもって選択し、最高経営責任者や工場の責任者への直接面接によって、そこで実施されているマネジメントの実態、マレーシアでの事業活動に直面している問題への対応策、マレーシアの政策を調べてきた。ここでは、マレーシアにおける日系電子・電機企業の経営システムの特徴を明らかにしたい。

(1) 位置づけ：輸出志向

86年の円高とマレーシア政府の外資規制緩和以降、マレーシアに進出した多くの日系企業は、輸出拠点として活動している。その狙いは、マレーシアでの諸インセンティブの獲得と政治的・環境的インフラの魅力にある。既に述べ

たように、マレーシアも日系を中心とした外資の流入によって高度経済成長を続けている。このように、輸出を主な目的にマレーシアに進出してきた外資企業が数多く見られる。現地調査された11社においても、製品の100%近くがシンガポールを中心とするアセアン、日本、北米などに輸出されている。

(2) 経営形態：日本的色彩

北米の需要や日本への輸出の増加及びアセアン域内の需要の活況により、マレーシアにおける日系電子・電機企業は増産・増員を続け、日本からの生産品目の移転などにより業績が急上昇し、速いテンポで成長している。しかし、外資の集中進出、現地高等教育機関の未整備などもあって、現地人材の不足や市場産業の技術力の不足などの問題により、出資形態、トップの登用、技術移転、重要部品の調達、マネジメントの現地化は、なかなか進んでいないのも否定できない現実である。そのため、現時点のマレーシアにおいては、日本式マネジメントの一部のやり方が現地の状況に適應せざるを得ない状況にあるが、政府の親日的な政策により、品質・コストの面から見れば、日本式マネジメントは総じて有効的と言えよう⁽²⁵⁾。

(3) 出資構造：86年以降、100%日本企業の出資

既述したように、86年の外資規制緩和によって、輸出志向の外資に対して100%外資出資が認められるようになった。これによって、多くの日系企業は完全自己出資を決定した。これも、広範な経営の現地化がなかなか進まない大きな原因の一つになっている。

(4) 経営のトップ：全て日本人

調査対象企業の最高経営責任者（社長）は、日本人によって占められている。これは日系の100%完全子会社という資本形態によるところもあるが、現地の優れた経営管理の人材がいなかったということもある。既述したように、マレーシアにおける日系企業のトップ・レベルについての人の現地化が進まないのは、本社と日本語でコミュニケーションができる現地人トップが少ないことのみならず、現地子会社と英語でうまくコミュニケーションをとれる日本本社のトップも限られているからである。

(5) 日本人派遣者：生産技術者中心

現地調査された日系現地工場の全従業員数は21619人であるが、その中には200名の日本人(0.925%)が含まれている（表2参照）。これら200名のうち、

125人は生産に携わる技術者である(62.5%)。この数字だけを見れば、人の現地化が進められているようにも見えるが、最高経営責任者を含むトップレベルの現地化はあまり進んでいないのが現状である。また、派遣される日本人の過半数が生産技術者であるということは、マレーシアの技術者の不足や技術移転の遅れを逆に裏付けているともいえる。

(6) 製品範囲：少品種大量生産

マレーシアにおける日系電子・電機企業は、新しい製品ラインを投入しようとする際、税制上の優遇や日本人ワークパミット取得の容易さにより、既存の現地子会社内の新事業部としてこれを設立するのではなく、法律上新たな現地子会社として設立する。というのは、新会社として設立する場合は原則として5年間の法人所得税が免除されるのみならず、早期的に新事業を軌道に乗せるのに不可欠な日本人の労働許可も得られるからである。このように、多くの日系電子・電機企業は本社の事業部に相当するような少品種大量生産の子会社となる。

以上に見られるいくつかの特徴は、マレーシアの地場産業とのリンケージが薄い輸出志向の、かつ本国中心的な外資に共通的に見られる現象であると考え

表4 各社の概要2

	所在地*	操業年	主要製品	資本金+	出資形態
SO社	バンギ	88.05	カラーテレビ等	12.0億	100%日系
ME社	シャーラム	90.10	エアコン	40.0億	100%日系
MT社	シャーラム	89.04	テレビ・同部品	48.0億	100%日系
MI社	セナイ	90.08	ビデオ・Dモニター	17.6億	100%日系
HI社	バンギ	90	ビデオ・カラーテレビ	8.0億	100%日系
AI社	テブラウ	91.10	ミニコンボ ^o 等	20.0億	100%日系
SA社	マサイ	87.04	CDラジカセ等	4.8億	100%日系
JV社	シャーラム	88.12	CDラジカセ等	38.4億	100%日系
AL社	ニライ	89.12	電子部品	20.0億	100%日系
FU社	シャーラム	89.01	IC, LSI	48.5億	100%日系
NE社	T.P.G**	76.03	IC, トランジスター	7.2億	合弁会社

注：*所在地は州で示すとセランゴール州7社、ジョホール州3社、ヌク^oリ・スンビ^oラン州1社

**Telok Panglima Garang, +金額は全て日本円の表示(40円=1マレーシアリング)

出所：表2に同じ

られる。すなわち、マレーシアにおける日系電子・電機企業は、品質・コスト至上主義の下で、早期に生産を軌道に乗せるために、ヒト、モノ、カネ、情報的資源からなる経営資源について日本本社への過度の依存体制をとっている。基本的に世界市場を相手にするという性格をもっているこれらの日系企業について、現時点でこのような特徴がみられるのももっともである。調査対象企業11社の概要については、表2と表4に示されている。

3. 事実発見のまとめ

マレーシアにおける日系電子・電機企業の経営実態を9項目に分けて調べた。この9項目は、①生産システムに関わる要素と、②経営管理に関わる要素とに分けることができる。すなわち、①は、人材育成、ジョブ・ローテーション、品質管理であり、②は人事評価、雇用関係、労使関係、社内コミュニケーション、経営理念、部品調達である。このように分類をすると、大きな傾向として、生産システムに関わるやり方は日本的な色彩が濃く見られるのに対して、経営管理に関わるやり方は欧米的なものになりがちであるという興味深い現象が浮かび上がってくる。また、以上の9項目についての詳細は、紙幅により詳述することは出来ないが、以下にいくつかの発見的な事実をまとめてみよう⁽²⁶⁾。

(1) 労働移動が激しいマレーシアにおいては、辞めていくという前提の下での人材育成が念頭におかれている。すなわち、人の移動が激しいところでは、辞めても良い仕組み作りと辞められないようにする努力という逆発想が不可欠である。具体的に言えば、前者は従業員の獲得したノウハウを会社に残せるようにマニュアル化したり、研修体験についてのレポートを提出させたりする仕組み作りであり、後者は福利厚生などのインセンティブの充実ややりがいを感じさせるようなモラルの高揚の努力である。

(2) スペシャリスト志向のマレーシアにおいては、ジョブ・ローテーションによる人材育成策を成功させるために、本人の理解と明示的なプロモーションを伴ったジョブ・ローテーションがなされている。

(3) 個人主義が強いといわれるマレーシアにおいては、QCサークルの成果が報酬に反映されれば、QCサークルは持続され、品質の向上にもつながっている。

(4) 欧米的な学歴エリート社会のマレーシアにおいては、昇進・昇級の基準

として実力（業績）主義への偏重が色濃くみられ、管理者の選抜期間も日本より短くしている。

(5) 激しい人の移動は、キーメンバーのようなミドルレベルよりも、むしろオペレーターやテクニシャンというローレベルに多く見られる。

(6) 人の移動が激しいマレーシアにおいては、企業別組合の有無に関係なく、日本のような雇用安定志向の下での協調的な労使関係の形成が生じにくい。

(7) 裾野産業が未発達なマレーシアにおいては、品質、コストと納期を確保するために、資本関係のない多数の部品会社に対しても、技術指導・援助が行われている。

(8) 異質な民族が同居しているマレーシアにおいては、意思疎通を目的とした頻繁な会議、トップの工場巡回、運動会などの社内コミュニケーションの促進策が積極的に行われている。

(9) マレーシアにおいては、経営理念と組織一体化とは結びつかず、経営理念の意識がなくてもいいモノが作れるような仕組みが作られている。

以上の発見的な事実は、読者の理解度を深めるために羅列しているが、それぞれが独立しているわけではなく、お互いに関連し合っていると考えられる。というのは、やめていくという前提の環境特性と規格品・汎用品の効率的な生産という組織特性とをうまく適応させるために、折衷的なマネジメントを行わざるを得ないのである。つまり、辞められない人材育成の仕組み、頻繁な会議、経営理念に共感させること、早い昇進や業績主義への偏重、報酬付きQCサークルの実施、昇進・昇給付きジョブ・ローテーション、作業工程に品質管理の意識の注入、業界水準への横並びの給料・待遇制度、トップの工場巡回及び忘年会・運動会の実施による社内一体感の形成などのように、主にミドルを中心に行われている適用的なマネジメントは、企業内の安定層の形成に多大な影響を及ぼしている⁽²⁷⁾。一方、辞めてもよい人材育成の仕組み、ジョブ・ローテーションが余り実施されないこと、経営理念がなくてもよいモノ作りが可能な仕組みについては、主にローワーを中心に実施されている適応的なマネジメントであり、離職や転職の激化に拍車をかける流動層につながっていくのである。

IV. 結論

1. 階層別二重経営システム

以上の発見的な事実から読み取れるように、マレーシアにおける日系電子・電機企業のマネジメントについては、大まかにいえば、従来の議論と同じように適用的なマネジメントも適応的なマネジメントも行われている（表5参照）。

表5 レベル別スタイル別のマネジメントの実態

	日本的やり方	融合的やり方	欧米的やり方
ミドルレベル	<ul style="list-style-type: none"> ・辞められない人材育成の仕組み ・比較的安定している雇用関係 ・頻繁な会議・経営理念に共感させる 	<ul style="list-style-type: none"> ・消極的な*労使間の協調関係 ・報酬付きQCサークルの実施 ・昇進・昇給付きジョブローテーション 	<ul style="list-style-type: none"> ・早い昇進・業績主義への偏重
ローレベル	<ul style="list-style-type: none"> ・作業工程に品質管理の意識の注入 ・給料・待遇の業界水準への横並び ・トップの工場巡回、忘年会、運動会 	<ul style="list-style-type: none"> ・消極的な労使間の協調関係 	<ul style="list-style-type: none"> ・辞めてもよい人材育成の仕組み ・ジョブローテーションがあまり実施されない ・比較的流動している雇用関係 ・理念がなくてもよいモノ作りが可能

注：日本的やり方は適用項目とし、欧米的やり方は適応項目とする。また、融合的やり方とは欧米的やり方と日本的やり方の両方が入っているやり方である。

*は協調的であるが協力的でない労使関係のことを指す。

しかしながら、その中身をよく見れば分かるように、生産システムは日本的、人事労務管理は欧米的な方式という既存の研究結果と幾分異なり、ミドルには日本的、ローには欧米的という階層別二重経営システムが行われていると言えよう。トレバー（1983）によれば、日本的なやり方はミドルレベルでは大きな緊張感をもたらすが、ブルーカラーには歓迎されていると結論づけられたが、この研究では、むしろミドルには日本的な特徴、ローには欧米的な特徴が見られると言える。また、安保（1991）によると、作業組織の運営、品質管理及

びメンテナンスのマネジメントの現地化と異なって、マレーシアにおける日系企業は、条件付きながら、QCサークルやジョブ・ローテーションを主にミドルに対して実施し、日本的作業組織の運営や品質管理を積極的に導入しようとする事がうかがえる。

2. 階層別二重経営システムの実態

転職や離職の激しいマレーシアにおいては、多くの日系電子・電機企業は、辞めていくという前提の下でのマネジメントの実施が不可欠であって、辞めても仕事が継続される仕組み作りとキーパーソンが辞められないようにする努力がなされている。一方、輸出志向の少品種大量生産という戦略的な位置づけの下で、品質とコストが至上の目標とされてきた。つまり、マレーシアにおける日系企業は、この品質・コスト至上主義の下で、規格品や汎用品の効率的な大量生産が求められてきた。従って、マレーシアに進出した多くの日系電子・電機企業の基本方針は、①辞めていくという前提の下での新しいマネジメントシステムを実施し、その一方で②規格品・汎用品の効率的な生産を継続させていくというものになっている。このような二つの基本方針の下で、企業内の階層に応じてそれぞれのマネジメントがなされている(図2参照)。要するに、企業内のローレベルとミドルレベルに分かれたマネジメントを実施するという階層別二重経営システムの特徴がみられる。

3. 階層別二重経営システムのメカニズム

最後に、マレーシアにおけるこの階層別二重経営システムがうまく機能している根拠について、学歴エリート社会にみられる組織の二断絶という社会環境の特性と、輸出志向の少品種大量生産による規格品や汎用品の効率的な生産という企業特性から説明できるという仮説を提示する。まず、社会環境の特性という側面からみると、図3に示されているように、日米英の社会環境における組織統合と断絶について、それぞれの国では一般的にそれぞれのレベルでみられるといわれる⁽²⁸⁾。これに対して、マレーシアにおいては、6%という低い大学進学率と自前の経営システムが未形成という二つの事情により、組織内には統合がみられず、二つの断絶がみられるのではないかと思われる。このような学歴エリート社会においては、日系企業のマネジメントは、現地従業員の組織

図2 階層別二重経営システムの実態

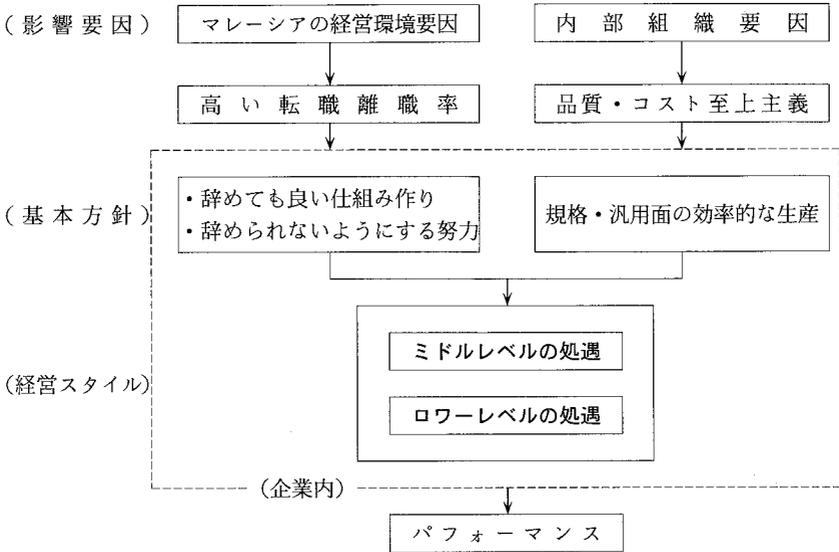
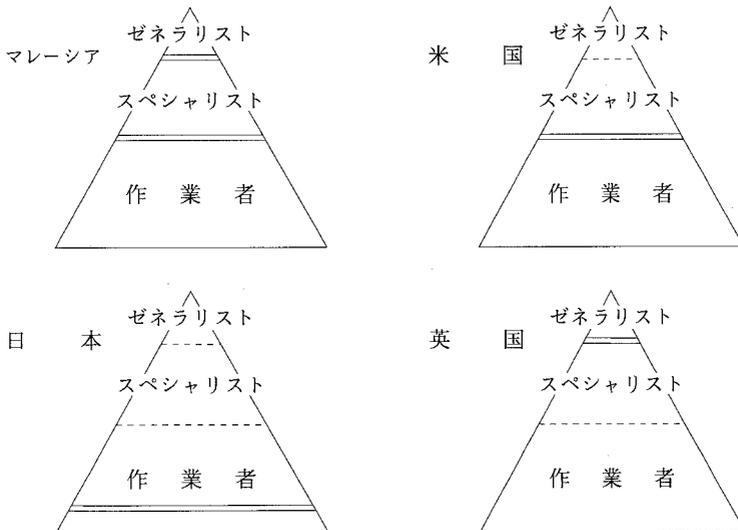


図3 社会環境における組織統合と断絶



(注) 日米英の出所はLazonich,W.(1991) Business Organization and the Myth of the Market Economy,Cambridge University Press.p44 による

内のレベルによって別々になされたほうが受容されやすいと考えられる。つまり、企業内の組織レベルに応じて、日本的なやり方と欧米的なやり方がなされている。

次に、日系企業の特性については、マレーシアにおける日系電子・電機企業は、既述したように、輸出志向の少品種大量生産の工場である。これらの企業にとっては、少品種大量生産という戦略的な位置づけの下で、本社で決められた規格品や汎用品をいかに効率的に生産できるかが最大のポイントとなっている。この少品種大量生産には、ヒエラルキーの調整法が作業単位間の取引費用が少なくすむことにより、効率的といわれる⁽²⁹⁾。つまり、ローレベルの技能向上が生産効率にそれほど重要ではなくその育成に力を入れないほうが効率的である一方、生産ラインの指導者であるミドルの技能向上が生産効率に多大な影響を及ぼすのでその育成とインセンティブの充実に力を入れたほうが長期的には効率的であると考えられる。このように、少品種の規格品や汎用品の効率的な大量生産には、ミドルレベルとローレベルとに分け、その役割やマネジメントの処遇を別々にするほうが日系企業にとって有利と考えられる。

おわりに～アジア型マネジメントモデルの構築に向けて～

現時点においては、マレーシアにおける日系電子・電機企業の階層別二重経営システムは、有効的なマネジメントと言える。しかし、現時点の日系電子・電機企業は、規格品や汎用品の生産に特化された自立性の低い子会社であるばかりでなく、現地人の最高経営責任者がいないことにより現地人のモラルの低下を引き起こしている。また、これに対して、グローバルな効率性の獲得や事業の育成といった日本側や、知的インフラの未整備や高い転職・離職率という現地側の制約要因も働いている。従って、自立性の高い企業という自己完結型組織への脱皮や現地トップの登用による現地人モラルの高揚を達成できるような、そして日本側や現地側の制約要因を克服できるようなマネジメントモデル、すなわちアジア型マネジメントモデルの構築が今後の研究課題として残される。

(注)

- (1) トレバー (1983), 安保 (1988,1991,1994), 安部 (1992), 市村 (1988),

川邊(1988)を見る限り、日本企業が比較優位性を持っている生産システムに関する要素は日本的、反発される可能性が高い人事労務管理は欧米的というのが通説である。

- (2) 最初は通説の検証に現地調査に出かけたが、発見的な事実が通説を支持できなかった。結果的により整合性のある独自の「階層別二重経営システム」という新たな仮説が導き出された。本稿はその報告である。
- (3) 加護他(1983), pp5-7, 川上他(1994)を参考されたい。詳しく言えば、制度論的研究を占部(1977), 占部(1978), 小池(1977), 小池(1981), 集団論的研究を津田(1976), 津田(1977), 経営戦略や経営システムの研究をヘイズ,R.H.,(1981), アバナシー,W.J.,・K.B.クラーク・M.カントロウ,(1982), 今井他(1981)等を参考されたい。
- (4) 適応・適用モデルについては、安保編(1988), 安保他(1991), 安保編(1994)を参考されたい。
- (5) Trevor,M.(1983)
- (6) 現地化の定義について、市村編(1988), pp23-24, 金原(1988), 川辺(1991), 吉原他(1988), 佐久間(1993)等を参照されたい。
- (7) 吉原前掲書
- (8) 吉原前掲書
- (9) 市村前掲書によれば、日本式経営を雇用の安定、年功賃金制、年功昇進制、ジョブ・ローテーションや多能工の実施、経営理念や経営目標の強調、弾力的経営、集団的意思決定、集団責任、人間関係政策の重視、稟議制度の採用、平等志向、小集団活動の活用という12項目によって構成され、トップとミドルを対象に、どのくらい実施されているかをアンケート調査と面接調査によって明らかにしたものである。
- (10) 山下他(1989)によれば、日本型経営については、終身雇用、年功序列・年功賃金、稟議制度、人材内部育成、労資協調、企業別組合、従業員持ち株制度、平等主義、現場主義、インフォーマルな人間関係、ジョブ・ローテーション、企業内訓練・OJT、小集団活動・QCサークル、退職金制度、給料前貸し、レクリエーション、持ち家制度、朝礼、制服、社員食堂のそれぞれに対して、現地で移転できるものと移転できないものについて、アンケート調査が行われた。また、技術移転については、生産技術と経営管理に分けてその移転の現状を調べた。その生産技術は、操作技術、メンテナンス、品質管理、生産技術の改良と新技術の導入、生産管理技術、製品の設計技術、新製品の開発・設計、金型・治工具の開発、製造設備の開発のように、細かく分類される。経営管理は、労務管理、生産管理、購買管理、在庫管理、マーケティング、財務管理、総合的経営管理に分けられる。このように、それぞれの項目について細かく分類されているが、分析的な視点が欠けていることは明白である。
- (11) 青木(1990), pp11-13

- (12) マレーシア工業開発庁が発表したマレーシアの外資投資額によれば、86年から94年にかけて外資に占める日本の割合は年平均にして24.8%であるように日本の存在は極めて大きい。
- (13) 中小企業金融公庫調査部(1993), P35を参照されたい。
- (14) 小野沢(1993), P85を参照されたい。
- (15) 保税工場と自由貿易区について、青木前掲書, pp117-121, 青木(1993), pp68-74を参考されたい。また、保税工場とFTZは同じのインセンティブが受けられるが、前者は工場に対し後者は地域に賦与されるという違いだけである。
- (16) 堀井(1991)の凡例によれば、ブミプトラ(Bumiputra)はマレー語で「土地の子」を意味し、マレー人及びその他の土着民を華人、インド人などの住民と区別して呼ぶ名称である。また、ブミプトラ政策の骨子については、①農村、都市の貧困の解消、②鉱業、製造業、建設業に従事するマレー系市民のシェアの拡大と農業、サービス業に従事する非マレー系市民のシェアの拡大、③土地、固定資本、株式資本、生産財の所有におけるマレー人のシェアの拡大、④マレー系市民の企業家精神の育成などである。さらに、ブミプトラ政策については、木村隆男「ブミプトラ政策と経済変容」、堀井前掲書を参照されたい。
- (17) ルック・イースト政策について、Mahathir, B.M.(1970)を参考されたい。
- (18) ルック・イースト政策と日本での研修については、井手(1993b), pp6-11を参考されたい。
- (19) 外資へのインセンティブについては、井手(1993a), p32-33, ジェトロセンサー94年2月号, pp94-95, 日本貿易振興会『ジェトロ白書: 1987年』などを参考されたい。
- (20) マレーシアにおける著者の現地聞取調査資料による。
- (21) 東洋経済『海外進出企業総覧94年版』によれば、86年以降の日系進出形態はほとんど100%であることが分かった。
- (22) 『週刊ダイヤモンド』93年12月11日号29ページによれば、円高により、多くの国内中小企業が倒産に追い込まれたように、生き残りのために、中小企業も海外へ進出せざるをえないことは明白である。
- (23) 東洋経済『海外進出企業総覧94年版』によれば、94年現在マレーシアに進出している日系企業については、企業数からみれば、全産業で644社があるが、産業別を見ると、製造業が392社を占めているように製造業中心の投資がみられる。更に、この製造業の中でも、電機・電子企業が127社を占め、製造業の最重要な部門であることは明確である。雇用効果については、日系電子・電機企業に働いている総従業員数は9万3千人弱であり、その中で793人の日本派遣従業員が含まれている。また、90年時点では、日本はマレーシアの電子・電機産業への最大投資国でもある。

- (24) 安保他 (1991) によれば、日本の経営・生産システムの国際移転については、23項目・6グループに分けて5段階評価法を用いてその適用と適応度を評価するモデルがあげられる。具体的に言えば、(Ⅰ)作業組織とその管理運営：1.職務区分, 2.賃金体系, 3.ジョブ・ローテーション, 4.教育・訓練, 5.昇進, 6.作業長, (Ⅱ)生産管理：7.生産設備, 8.品質管理, 9.メンテナンス, 10.操業管理, (Ⅲ)部品調達：11.ローカル・コンテンツ, 12.部品調達先, 13.部品調達方法, (Ⅳ)参画意識：14.小集団活動, 15.情報共有化, 16.一体化, (Ⅴ)労使関係：17.雇用政策, 18.雇用保障, 19.労働組合, 20.苦情処理, (Ⅵ)親-子会社関係：21.日本人従業員の比率, 22.現地会社の権限, 23.現地人経営者の地位である。以上の23項目に対して、この研究においては、①人材育成には、4, 9, 10を、②ジョブ・ローテーションには、1, 3, 6を、③品質管理には、8, 14を、④人事評価には、2, 5, 10を、⑤雇用関係には、17, 18を、⑥労使関係には、19, 20を、⑦部品調達には、11, 12, 13を、⑧社内コミュニケーションには、15を、⑨経営理念には、16を、企業の概要には(表3と表4参照)7, 21, 22, 23,を統廃合して調査を進めた。
- (25) ここでいう日本式マネジメントは現場的な内部人材の育成、ジョブ・ローテーションの実施、生産工程への品質の作込みや完全主義の品質管理、全人格かつ遅い昇進の評価システム、長期的な雇用関係、協調的な労使関係、部品調達での系列の存在、社内コミュニケーションによる情報の共有及び経営理念の共有などの特徴を有すると定義したい(詳しくは林(1995)を参照)。
- (26) より詳しくは林(1995)を参照。
- (27) ここで言うミドルは大学学士以上の人を、ローワーは専門学校卒ないし高卒以下の人を指す。
- (28) Lazonich, W. (1991)
- (29) Williamson, O.E. (1985)

参考文献

- アバナシー, W.J., K.B.クラーク・M.カントロウ, (1982), 「日米自動車産業にみる新しい競争の時代」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』Jan.-Feb.
- 安保哲夫編『日本企業のアメリカ現地生産』東洋経済新報社, 1988年
- 安保哲夫・板垣博・上山邦夫・川村哲二・公文博『アメリカに生きる日本の生産システム』東洋経済新報社, 1991年
- 安保哲夫編『日本の経営・生産システムとアメリカ』ミネルヴァ書房, 1994年
- 青木 健『マレーシアの経済入門』日本評論社, 1990年
- 青木 健『輸出志向工業化戦略』JETRO, 1993年
- 中小企業金融公庫調査部「マレーシアの環境変化と日系中小企業」, 『調査時報』第34巻第9号, 1993年3月
- ヘイズ, R.H., (1981)「日本の工場はなぜうまく機能しているのか」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』, Nov.-Dec.

- 堀井健三編『多民族国家と工業化の展開』アジア経済研究所, 1991年
- 市村真一編『アジアに根付く日本的経営』東洋経済, 1988年, pp23-24,
- 井手正介『松下電器産業: マレーシアにおける事業展開』財団法人野村マネジメント・スクール, 1993a年 (N11-193-002)
- 井手正介『マレーシア: 経済政策と経済発展』財団法人野村マネジメント・スクール, 1993b年 (N11-193-008)
- 今井賢一・伊丹敬之「日本の企業と市場」『季刊現代経済』, No.43, 1981年
- 岩内亮一・門脇厚司・安部悦生・陣内靖彦・森俊太『海外日系企業と人的資源』同文館, 1992年
- 加護野忠男・野中郁次郎・榊原清則・奥村昭博『日米企業の経営比較』日本経済新聞社, 1983年, pp5-7
- 金原達夫「国際経営における現地化の可能性」『広島大学経済論集』12巻1号, 1988年6月
- 川辺信雄「複合文化における日本型経営」『早稲田商学』第345・346合併号, 1991年6月
- 川上哲朗・長尾龍一・伊丹敬之・岡崎哲二『日本型経営の叡知』PHP研究所, 1994年
- 木村隆男「ブミプトラ政策と経済変容」, 堀井健三ら編『現代マレーシアの社会・経済の変容』アジア経済研究所, 1988年
- 小池和男『職場の労働組合と参加』東洋経済新報社, 1977年
- 小池和男『日本の熟練』有斐閣, 1981年
- Lazonich, W. (1991) *Business Organization and the Myth of the Market Economy*, Cambridge University Press.
- 林保順『マレーシアにおける日系電子・電機企業のマネジメント〜二重経営システムの解明〜』1995年一橋大学大学院商学研究科修士論文
- Mahathir, B.M. (1970), *The Malay Dilemma*, Times Books International.
(高多理吉訳『マレー・ジレンマ』井村文化事業社, 1983年)
- 日本貿易振興会『ジェトロ白書: 1987年』
- 小野沢純「マレーシアの社会と人々」, 日本在外企業協会編『現地マネージャーから日本企業へのメッセージ』日本在外企業協会, 1993年5月
- 佐久間賢『現地経営の変革』日本経済新聞社, 1993年
東洋経済新報社『海外進出企業総覧』94年版
- Trevor, M. (1983), *Japan's Reluctant Multinationals*, Frances Pinter.
- 津田真澄『日本の経営の擁護』東洋経済新報社, 1976年
- 津田真澄『日本の経営の論理』中央経済社, 1977年
- 占部都美『経営参加と日本的労使関係』白桃書房, 1977年
- 占部都美『日本の経営を考える』中央経済社, 1978年
- Williamson, O.E. (1985) "The organization of work" *The Economic Institutions of Capitalism*, Free Press.
- 山下彰一・竹内常善, 川辺信夫, 竹花誠児「アセアン諸国における日本型経営と技術移

転に関する経営者の意識調査』『広島大学年報経済学』1989年
吉原英樹・林吉朗・安室憲一『日本企業のグローバル戦略』東洋経済新報社、1988年

付録表：面接調査に関する資料

日時：1994年8月24日 11：00～13：00

場所：Sony TV Industries (M) Sdn.Bhd.

インフォーマント：Kenzo Higuchi

General Manager, General Administration Group

日時：1994年8月30日 14：30～16：30

場所：Alps Electric (M) Sdn.Bhd.

インフォーマント：Masashi Abiko

Advisor Corporate Services

日時：1994年9月1日 13：00～15：00

場所：Aiwa Electronics (M) Sdn.Bhd.

インフォーマント：Toshinori Hori

Managing Director

日時：1994年9月2日 13：30～15：30

場所：Santronics (M) Sdn.Bhd.

インフォーマント：Akira Nishikawa

Managing Director

Takashi Hinauchi

Management Adviser

日時：1994年9月8日 14：30～16：30

場所：JVC Electronics (M) Sdn.Bhd.

インフォーマント：Hiromi Kitamura

Managing Director

日時：1994年9月14日 9：30～11：30

場所：Matsushita Air-Conditioning Corp.,(M) Sdn.Bnd.

インフォーマント：Sasada

General Manager

日時：1994年9月14日 13：30～15：30

場所：Matsushita Television Co.,(M) Sdn.Bhd.

インフォーマント：Masahiro Matsudaira

General Manager, Finance & Accounting Department

日時：1994年9月16日 15：00～17：00

場所：Mitsubishi Electric (M) Sdn.Bhd.

インフォーマント：Hiroaki Kinoshita

Director/Plant Manager

日時：1994年9月19日 15：00～17：00

場所：Hitachi Electronic Products (M) Sdn.Bhd.

インフォーマント：Sadanori Watanabe

Managing Director

日時：1994年9月21日 14：00～16：00

場所：Fujitsu Microelectronics (M) Sdn.Bhd.

インフォーマント：Endo Teiichi

Managing Director

日時：1995年9月22日 14：00～16：00

場所：NEC Semiconductors (M) Sdn.Bhd.

インフォーマント：Hajime Suzuki

Managing Director

Yoshikazu Inada

Director