

日本製造企業の国際経営

— 京セラ在米現地法人の経営 —

吉 沢 正 広

はじめに

I アメリカ進出の経緯

II 在米現地法人の経営

おわりに

はじめに

近年、日本の製造企業による海外進出はめざましく、日本企業の国際化、グローバル化は著しく進展している。そのプロセスを少し歴史的に振り返れば以下のものであろう。1963年以降、日本がOECD（経済協力開発機構）に加盟してからは、北米とりわけアメリカへの直接投資が大きく増加した。その後もこの傾向は続いた。また、日本の海外直接投資が大きく伸長した1972年は「海外直接投資元年」と呼ばれているが、これを境に、日本の代表的な製造企業がこぞってアメリカに進出した。ソニーがカリフォルニアへ、あるいは松下がイリノイでそれぞれテレビの現地生産を開始したのがそれである。この時期アメリカへの日本企業の進出が目立ったのである。⁽¹⁾

この時期にソニーや松下がアメリカでの現地生産を本格化させたが、その背景には日本と欧米諸国との間における貿易摩擦を緩和させようとする目的が含まれていた。日本からの製品輸出が欧米諸国へ急増したために、それら諸国で保護主義的な輸入制限を発動しようとする動きが顕在化した。そのために、1972年にカラーテレビ、1981年には自動車の輸出自主規制が実施された。このため多くの日本の製造企業が欧米での現地生産に乗り出したのである。そうしたアメリカやヨーロッパでの現地生産に乗り出した日本の製造企業の1つに今回取り上げる京都セラミック（1982年現社名の京セラとなる）がある。同社は、アメリカでの現地生産を開始するに先だて、日本からの製品輸出を行っていたが、当時の主要な取引先であるフェアチャイルド（Fairchild）社から同社所有の製造工場の売却のオファーを受けた。当時の京セラは、現地生産開始は時期尚早との見解を持っていたが、近い将来電子部品の輸入について輸入制限措置が強まるかもしれないという可能性を察知し、同工場の買収と現地

生産の開始に乗り出す決断を下した。⁽²⁾

京セラは1971年から、アメリカ現地においてセラミック半導体のパッケージ（ceramic semiconductor package）を製造し始めた。これは京セラのグローバル化の第一歩として開始されたものであり、アメリカに設立された理由は、当時アメリカにおける爆発的な半導体産業の隆盛に対して、その発達の燃料「fuel」として、セラミック半導体製品の供給を通じて貢献しようとするものであった。これが、現在の京セラのグローバル化の幕開けとってよいであろう。京セラは創業後比較的早い時期にアメリカという進出先に身を置き、日本とは異質な環境のなかで様々な現地経営にまつわる問題や課題に直面し、その解決に努力した。その過程において、多くの国際経営に関する貴重な体験やノウハウを学び取る絶好の機会を同時に得たのである。⁽³⁾

ところで筆者は前号においてソニーの在米子会社であるソニー・エレクトロニクス社のサンノゼ支社の現地経営について報告した。⁽⁴⁾ そこにおいて見出された現地経営について解決しなければならない重要な課題の一つは、経営資源の現地化であった。特に、経営資源のなかでもトップマネジメントからローマネジメントまで含めてヒトの現地化の重要性が見出された。ここで現地経営を成功裏に運営していくためには、ヒトの現地化の課題に取り組まなければならないことが確認されたのである。

筆者は2003年8月に再度シリコン・バレーを訪問する機会を得た。今回の目的も、アメリカに進出した日系企業の現地経営について聞き取り調査をするためであった。今回は、京セラ株式会社の在米現地法人である京セラ・アメリカ社（KYOCERAMERICA INC）のサンノゼ（San Jose）オフィスの訪問であった。ちなみに、京セラは海外子会社を所有する場合、その所有形態は日本本社を頂点として、その下にアメリカ、ヨーロッパ、アジアの各地域に統括会社（完全所有）を設置して、その統括会社の下にそれぞれ製造関連、販売関連などの子会社を設立するという政策をとっている。今回訪問した京セラアメリカ社は、アメリカ地域の統括会社である京セラ・インターナショナル（KYOCERA INTERNATIONAL INC）社傘下の有力な製造子会社の1つである。2001年現在京セラは、アメリカに11社、ヨーロッパに15社、アジアに15社、オーストラリアに1社（それぞれの地域の統括会社を含む）を所有している。本稿は、アメリカ現地で取材した同社の現地経営について、その内容を報告するとともに、京セラのアメリカ進出の経緯、輸出から現地生産への移行について、京セラの国際化のプロセスを概観することを目的とする。⁽⁵⁾

I アメリカ進出の経緯

アメリカへの輸出開始

京都セラミック株式会社（以後、京セラと略記）の創立総会が1959年3月に開催され、翌4月1日に資本金300万円で京セラが設立された。京セラは設立当初から「世界一の企業」となることを目標に掲げていた。それを実現するために、輸出を強力に推し進めることを願望していた。京セラは1961年中頃、独自の海外販売路を求めて、貿易商社の極東貿易株式会社大阪支社を通じて、海外市場への売込みを開始したが、思うような成果は得られなかった。

成果が上がらなかった要因のひとつは、京セラが取り扱う製品の特性にあった。顧客の仕様に合わせながら、製品を製作していくという、いわばそれぞれの製品が特別仕様といったものであり、顧客との頻繁な対応が必要であった。しかも委託された商社の従業員にとってはそのような知識も技術も欠如していたのであり、商社経由の輸出が当初から限界がある状態からの開始であった。しかしながら、当時の京セラには独自の資金力を駆使して、現地市場に販売会社を設立する余裕はなく、やむなく1962年8月に極東貿易と正式に海外販売代理店契約を結んだ。京セラも多くの日本企業と同様に、当初は商社経由の間接貿易からの海外事業のスタートとなった。⁽⁶⁾ 戦後日本の企業は、一般的に商社などを經由する間接貿易から国際化を図ってきた。こうした傾向が作りだされた背景には、戦後の日本企業が独力で輸出を展開する資金的な余裕がなかったことや、まして未知の海外市場を開拓するとなれば、さらに多くの経営資源の投入が必要とされたことが挙げられる。当時の日本企業には自らの力でこれらを賄える資金的な裏付けがなかったのである。⁽⁷⁾

稲盛のアメリカ出張

京セラ創業者の一人稲盛和夫は、電子工業およびセラミック工業の先進国であるアメリカに1962年7月から1ヶ月間出張した。当時のアメリカは電子工業、セラミック工業の先進国であり、稲盛は自ら自社製品を携えて、直接アメリカ企業に売り込むため、またアメリカのセラミック工業の現状を自身の目で確かめるために渡米した。1960年代当時、日本の電子工業はアメリカ、ヨーロッパの企業に比べ、その技術力は大きく水をあけられていた。そのため後発の日本企業は、それら欧米企業からの技術輸入に自社技術を依存していた。創業間もない京セラには、独自のブランドも信用もなかった。新興企業としての気概は十二分に持ち合わせていたが、日本国内の有力メーカーに製品を売り込むことは、至難の業であった。そこで稲盛は、日本のメーカーが技術導入し、技術移転を仰いでいるアメリカ企業に製品を売り込めないかと考えた。テキサス・インスツルメンツ (Texas Instruments) 社などアメリカ国内の有力企業が京セラ製品を採用すれば、自ずと日本のメーカーも京セラ製品を評価し、採用してくれるものと考えたのだ。これは、日本最後発の四輪メーカーの本田技研が、アメリカで通用する製品が真の国際商品たりえるとして、会社創立13年にしてアメリカへの進出を決断し、1959年に二輪車の対米輸出を敢行し、その後、二輪車に続いて四輪車の現地生産を開始した。その後の本田の発展ぶりは周知のとおりである。そういう意味でアメリカという広大な市場を選択した本田と京セラは一脈通じるものがある。⁽⁸⁾

しかしながら、アメリカ出張は販路開拓の面でこれといった成果を挙げることなく終わった。だが、アメリカ出張の仲介の労をとってくれた極東貿易の計らいで、ゼネラル・インスツルメンツ (General Instruments) 社、ダイヤモンド (Diamonite) 社らの経営幹部と面会した時、稲盛が日本から持参した「フォルステライト製品」、「アルミナ製品」に彼らに関心を示し、それらを導入したいともらしたことは大きな成果であった。新しいもの、無名のものを取り上げることに抵抗感の無いアメリカという風土のなかで、京セラ製品を地元アメリカ企業に評価してもらおう試みはその後も続き、やがてこの努力が後の同社の発展にとって大きな意味を持つことになる。⁽⁹⁾

再び、稲盛は1964年10月に、今度は営業部長の上西を伴い海外出張した。アメリカ国内を廻り、自社製品を取り扱ってくれる代理店の発掘が主な目的であった。しかし、信頼のおける代理店発掘には至らず、結局アメリカ市場については、丸紅飯田（現丸紅）と新規代理店契約を締結し、同社の販売網に委ねることとなった。ヨーロッパは、従来どおり極東貿易が担当することになった。海外事業の経験が少ない京セラにとって、有力代理店を通じた市場開拓となったのである。また同年12月には貿易部を社内に設置した。これはアメリカ国内市場の窓口となった丸紅との京セラ側の窓口として、現地市場の開拓を共に進めようとしたものである。⁽¹⁰⁾

海外事業発展の契機

1964年にマイクロエレクトロニクス（Micro Electronics Ltd）社、翌65年にも同社から大型の受注があった。これは当時、トランジスター用のセラミック・ビーズが急速に市場を拡大し、その影響が顕れたのである。こうしたことを背景に、アメリカ市場、ヨーロッパ市場への事業活動が徐々に軌道に乗り始めた。さらに、その後の京セラの海外事業の発展にとって画期となったのが、IBM社からのサブスレートの大量受注であった。これはフランスIBM社が発注するIC用アルミナサブスレート、2500万個の国際入札において、京セラがドイツの有力セラミック・メーカーのローゼンタール（Rosenthal AG）社やデグサ（Degussa AG）社を押さえて受注に成功したのである。京セラはIBM社の厳格な製品規格をクリアしようと苦闘した末、製品を製造し、出荷した。IBM社からのこの大量受注により、京セラは世界一流の企業の製造方法、ノウハウの入手、さらに粉末プレス技術をはじめとする各種技術、品質管理に関する様々な知識を吸収する機会を得たのである。

当時日本国内において未だ知名度の低い、いわば新興企業である京セラにIBM社が大量の製品発注をしたことは、たとえ実績やネームバリューがなくとも、良い製品を作り続ける限り、世界が評価し、発注してくれるという信念を京セラに持たせることとなった。今回のIBM社との取引を通じて、京セラの信用力は否が応でも高まり、世界の企業、日本の企業を問わず注文が入るようになった。⁽¹¹⁾

創業間もない同社にとって、国内大手電機メーカーと互角に事業を展開することは、はなはだ困難な状況であったが、IBM社の受注に成功したことで信用と自信を得たのである。そして、アメリカという自由と平等の国の市場にいち早く注目し、進出を決断したことは、同社のその後の発展にとって大きな礎となった。

在米駐在員事務所開設

同社の貿易での売り上げは、1966年に9500万円、67年には1億6500万円と順調に推移する様相を呈していた。京セラはすでに1964年同社内に貿易部を創設し、商社経由の間接輸出をおこなっていた。しかし、そこには間接輸出では自社独自の輸出戦略を十分に展開できないもどかしがあった。貿易が拡大するにつれて、現地市場のニーズへの的確な対応、情報の収集という面について間接輸出ではカバーできないその限界に直面した。これを解決するために、アメリカ駐在員事務所の設置が検討され始めた。現地市場の新技术、新製品の動向を探るため、1968年8月ロサンゼルスのみ国丸紅の社屋の一角を間借りして、京セラ初のアメリ

カ駐在員事務所を設置した。ここを拠点に、アメリカ国内での事業活動を推し進めた結果、テキサス・インスツルメンツ社などアメリカ国内の有力企業から引き合いが出始めるなど、同国市場での事業の見通しが立ち始めた。そして広いアメリカ国内を東奔西走する営業活動が展開され始めた。⁽¹²⁾

駐在員事務所から現地法人へ

京セラは、ロサンゼルスに米国駐在員事務所を前述したように開設することになった。その後、アメリカ国内の主要な取引先であるフェアチャイルド (Fairchild) 社の所在地がサニーバール (Sunnyvale: サンフランシスコの南) 市にあるため、1968年10月にロサンゼルスから同市に駐在員事務所を移転した。その後、アメリカ国内での受注機会の拡大を考慮して、それまで丸紅を経由して信用状 (letter of credit) を開設していたものを、独自の開設とするために、1969年7月2日付で米国駐在員事務所を改組して、京セラ・インターナショナル・インク (KYOCERA INTERNATIONAL INC: 現地法人) を設立した。社長には稲盛和夫 (京セラ社長) が就任した。資本金4万ドルのうち、京セラは3.5万ドルを出資した。その他は、京セラ・インターナショナル営業部長と経営コンサルタントの2人が分担出資した。⁽¹³⁾ 一般的に、現地法人の設立の目的とするところは、本国親会社の競争優位を、そのまま海外に移転し、現地においてそれを展開しようとするものである。現地法人の設立は、その親企業が持つ経営資源の海外現地への移転を意味しており、そういう意味で事業組織をそっくり現地に輸出するものであるとされる。⁽¹⁴⁾

製造拠点の取得

1971年年初にアメリカでの主要な取引先であるフェアチャイルド社から同社所有のサンディエゴ (San Diego) 工場を京セラに売却したいとのオファーがあった。これはフェアチャイルド社の半導体生産部門の合理化の一環として同工場を売却し、その代わりそこから同社へ同工場の主力製品であるセラミック・パッケージ製品を安定的に供給してもらいたいというものであった。京セラは在米現地法人を設立したものの、当時はまだ現地生産を視野に入れているものではなかった。取締役会では慎重論も出されたが、今後アメリカ国内において、電子部品の輸入制限措置が発動される可能性も危惧され、アメリカ国内の取引先への安定的な製品供給のためには現地製造工場を所有することは必要との結論に至り、同工場を買収し現地生産を開始する決断を下した。⁽¹⁵⁾ いずれにせよ輸出から現地生産への転換を促す要因は、本国からの輸出が困難になる事態の発生か、あるいはその恐れがあるかである。京セラもアメリカの当該分野の保護主義的な輸入政策が強化されるかもしれないことを危惧したのである。

世界4極体制の構築

日本企業の中にも、本国親会社の機能を海外に分散する世界複数本社制を採用する企業が出始めている。ソニー、ヤマハ、松下などの日本を代表する多国籍企業が名を連ねている。そうした企業のなかに京セラがある。⁽¹⁶⁾ 京セラは、将来的なグローバル・オペレーションを考慮するときに、地域ごとに、地域に即した製品戦略を展開するための組織構造として、世

界4極体制を構想した。これについては1985年9月からスタートし、世界をそれぞれ四つの地域に分割し、それぞれの地域に地域統括会社を設立し、それにその地域の本社としての機能をもたせ、経営に当たるものとした。京セラ本社直轄（日本、韓国、ブラジル）、北米地区、ヨーロッパ地区、アジア地区に世界を4分割することとした。

こうした地域的に分割することは、顧客ニーズの多様化に的確にしかもスピーディーに対応するというものであり、製品・サービスを迅速に市場に提供しようとするを目的としている。各地域の統括会社が、現地本社の機能を果たすことにより、現地市場の動向を的確に把握し、それらを市場に反映させることについての意思決定を迅速に行い、経営の効率化を図ろうとするものである。⁽¹⁷⁾

北米地区について

ここでは北米地区について概観する。世界4極体制確立のために、最初に地域の再編に着手したのが北米地区であった。それは一連の関連会社の改組、分社化、統合という形で進められた。1987年には米国法人の京セラ・インターナショナル社（KYOCERA INTERNATIONAL INC.）を持ち株会社として改組して、北米地区の地域統括会社に格上げした。また京セラ・インターナショナル社の製造部門と電子機器販売部門をそれぞれ分社化して、京セラ・アメリカ社（KYOCERA AMERICA INC.）、京セラ・エレクトロニクス社（KYOCERA ELECTRONICS INC.）とした。さらに統括会社の子会社として京セラ・インダストリアル・セラミック・コーポレーション（KYOCERA INDUSTRIAL CERAMICS CORPORATION.）を設立した。これは幾つかの傘下会社や部門を統合したものであり、カメラ販売のヤシカ・ユナイテッドステーツ、ソフト開発販売会社の京セラ・ユニソン、バイオセラム研究開発会社のキナメッド、京セラ・アメリカの産業機械用部品・薄膜部品の営業部門などを統合して設立したものであった。その他、研究開発（R&D）の現地化を推し進めるために、1992年にワシントン州にアドバンスド・セラミクス・テクノロジー・センターを建設し、アメリカ国内における研究開発の拠点とした。⁽¹⁸⁾

II 在米現地法人の経営

現地経営について

京セラは1968年にアメリカへ進出した。当時は新興企業であった京セラは、日本市場での製品販売の販路確保が難しく、そこで自由と平等の国アメリカに活路を求めた。京セラのアメリカでの最初の製品は、ICパッケージであった。この製品をもってフェアチャイルド社に売り込みに成功した。これを契機に事業活動が軌道に乗り、シリコン・バレーに事務所を構えた。ブランドも信用もない新興企業の、新しい製品でも、良いものは買う、そういった評価を下すアメリカのビジネスの土壌に支えられて、事業は徐々に拡大した。京セラは会社創立10年足らずでアメリカ進出を成し遂げたのである。

今回訪問したのは、京セラ・アメリカ社のサンノゼ事務所である。本社はサンディエゴに所在する。この事務所はサンノゼ地区、いわゆるシリコン・バレーの販売の拠点である。⁽¹⁹⁾

日本から輸入する製品およびアメリカ本社で製造する製品の販売を担当しており、両方の製品の販売に責任を持っている京セラのアメリカ市場における販売戦略上の西部地区における重要な拠点である。

本国親会社との関係

本社との関係は、アメリカ統括会社(京セラ・インターナショナル社)の下に京セラ・アメリカ社があり、アメリカ統括会社は本国本社の100%出資の子会社である。さらに京セラ・アメリカ社は北米地区統括会社が100%出資している子会社の関係である。その意味で地元企業と提携するのではなく、単独進出という位置づけがなされる。⁽²⁰⁾ 現地法人は企業グループの一員である。従って、現地法人の経営は、親会社の経営の一部に組み込まれていると見てよい。つまり、親会社と統一のとれた経営活動が求められるのである。これは親会社のグローバルな統合戦略と現地企業の現地化への試みにより事業活動の枠組みが与えられている。京セラ・アメリカ社のように、現地法人の完全所有が望まれる理由として、親会社の経営理念や経営方針、哲学など、親会社が現地に移転したいと望むことが直接にしかも円滑に移転でき、確実に実施させることができるという利点がある。親会社の国際経営方針や国際経営戦略を海外子会社に確実に実行させるためには、完全所有政策の方が、親会社にとって有利といえるのである。⁽²¹⁾

原材料の調達

原料や材料は、その多くが現地アメリカで調達される。しかし、日本から一部輸入しているものもある。それらは日本でなければ製造できない類のものばかりであり、原材料の現地調達率はきわめて高い。⁽²²⁾ これはモノの現地化の問題といえる。通常企業は、高率関税や輸入制限を受入国が実施することにより、やむを得ず現地生産に乗り出すことが多い。しかし、現地生産についての原材料については、本国親会社から輸入することが少なくない。受け入れ国としては、極力現地でそれらを調達することを要求するのが通例である。京セラ・アメリカ社は、現地で調達できない原材料のみを輸入しているに留まっている。この意味で、現地への貢献度は高いといえる。

製品販路

製品の販路については、現地アメリカ市場向けのものが圧倒的である。一部ヨーロッパや日本を除くアジアへの輸出もある。⁽²³⁾ これは市場志向の直接投資か輸出志向のものかの問題である。現地生産拠点で生産されたものの多くが、アメリカ現地で販売されているのが現状である。その意味で市場志向的といえる。ソニー・SELサンノゼ支社の事例とは異なり、京セラはその製品の多くが、アメリカ国内市場に、向けられており、自己完結型の事業内容といえる。また、顧客については、シリコン・バレーを中心とする地域に所在する顧客がそのほとんどであり、地元アメリカ企業を中心である。シリコン・バレーに進出した日系の企業とは取引がないという。これは取り扱う製品が、半導体ICパッケージ関連の製品であり、それら製品を組み立てるために日本企業がアメリカに進出している事例がないためである。⁽²⁴⁾

本国本社からの派遣社員

社員の構成は本国本社からのスタッフと現地採用スタッフであり、その割合は2対1である。現地生産開始初期の頃は、日本から派遣された社員が多かった。その後は、徐々に現地採用のスタッフが増加した。ここでもやはり、日本からスタッフが派遣されているが、これは必要とされる技術を身につけた日本人でなければ遂行できない職務があるためである。それは現地採用のスタッフを養成している時間的なロスを考えると、現地採用スタッフを教育するよりも、即戦力として早いという観点から日本から派遣されているのである。

現地スタッフの採用については、定期的な採用はしていない。必要なときに、必要な人材を、適宜採用するというものである。こうした採用については、応募者は極めて多いという。採用に基準になるものは、職務遂行に必要な能力や資力を備えた人材である。京セラではさらに特に「人物重視」という軸が加わっている。コミュニケーション能力や、人間としてのまともさ、などしっかりした人物かどうかを採用を決定する大きな要素になるという。こうした決定は、現地採用者の場合、京セラ・アメリカ社の社長まで報告が上がっていく。またアッパー・クラスのスタッフの採用の場合には、さらに京セラ・インターナショナル社まで連絡がいくという。⁽²⁵⁾

また、現地法人が立ちあがった頃は、本国本社からの派遣スタッフが当然のことながら多かった。しかし、現地法人の経営が軌道に乗り始めた後には、現地採用のスタッフに徐々に業務は引き継がれていった。これは、現地のことは現地に任せるという京セラのlocalization哲学の一環として推し進めていることである。⁽²⁶⁾

仕事上の分担区別

仕事上において、現地採用スタッフだからとか日本からの派遣スタッフだからという区別はない。しかし、本人の適性を見て、職務を判断することは当然のことながらある。これについてはソニー・SELにおいても同様であり、現地スタッフではカバーできない業務については、本国本社から人材を派遣してもらっている。京セラ・アメリカ社についても、現地採用スタッフを養成するのに時間とコストがかかる分野の業務、例えばデザイン部門については本国本社から人材を仰いでいるという。そうした業務以外の業務に携わるスタッフについては、現地スタッフで十分対応できるという。⁽²⁷⁾

昇進の基準・ルール

会計年度始めに、上司とともに個人の年間達成目標を相談しながら作成し、年度末にそれをレビュー（review）する。年度末に回顧し、目標に対する結果を検討し、目標がどの程度達成できたのかどうかを上司が判断する。評価については直属の上司が判断するのがルールである。京セラの場合、再三出てくるが「人物本位」が基本である。上記のような手続きを踏むことは当然であり、それに人物評価という要素が加えられる。その評価についての客観性を確保するため、直属の上司がみる、その上司の上司がみる、人事部がみる、そして総合的にみて妥当な場合に、部下に伝える。現地採用のスタッフは、評価について必ず問い合わせるので、客観的に判断する「ガラス張りの」人事評価が求められるのである。

また、京セラ・アメリカでは現地人スタッフがマネージャーになっている割合が高い。その点で、ミドル・マネジメントのヒトの現地化が高いといえる。⁽²⁸⁾

社内コミュニケーションの実態

社内におけるコミュニケーションを促進することを目的として、本社工場では年間にフェスティバルが開催される。それ以外の、日本流の飲み会などは通常はない。その代わりにお互いのコミュニケーションを図るためにランチを一緒にとったり、またスタッフの入社、退社するときなども、昼食を一緒にとったりするという。日本の企業のような課を挙げて、あるいは部を挙げてというような行事はないという。また全社一丸となった体育祭のような行事もない。⁽²⁹⁾

チーム・ワークについて

京セラでも重要視している。現地のスタッフにも受け入れることができる考えではないかという。ただし、日本の企業のような公私ともども区別なく、というのではなく、公と私を分けてのものになる。これもソニー・SEL同様に、日米の価値観の相違を前提に、チーム・ワークについての価値観を共有することになる。⁽³⁰⁾

企業理念の伝え方

採用時には、京セラの企業理念、哲学についての説明はしない。伝え方としては、定期的に会議の中で上司が部下に説明する、あるいは日々の仕事の中で、京セラのもつ企業理念についての書物を読むといった方法で、浸透させていく。また、採用者について、定期的な研修は行っていないが、業務によっては事情が違う場合がある。通常は、オンザジョブ・トレーニング(OJT)が中心である。これは全くの新人を採用することを意味していない。その分野の経験者を採用するということである。これまた必要なときに、必要とするスキルや能力をもつ人材を随時採用するスタイルである。⁽³¹⁾

日本的経営スタイルについて

京セラ・アメリカでは、役員といえども個室を持たない、大部屋方式である。食堂については、各自席を自由に決め、各自食事をしている。これはトヨタの在米現地法人と同様であるし、ソニー・SELとも同様である。また摂食上の配慮が十分になされている。また駐車場については、一部トップ・マネジメントの駐車場の位置は決められているが、残りは早い者勝ちである。職制の違いによる駐車場の場所の遠近や、カフェテリアの場所の指定などの区別はないのである。また、本国本社への逆出向については、以前散見されていたが、現在はほとんどないという。⁽³²⁾

現地採用スタッフのモチベーションを高める

本人が納得するようきちんとした評価をそのスタッフに下して、きちんとスタッフを処遇するほかに良い方法はない。それを実現するためにはソニー・SELのときにもみたように、その部下の評価の裏付けとなる、つまりそれを証明できるガラス張りの客観的な資料を上司は用意しなければならないのである。⁽³³⁾

おわりに

京セラは事業活動のグローバル化を進めるにあたり、『『世界との共生』、『自然との共生』、『社会との共生』という共生の思想を基本方針』としてきた。これは現地における、本国とは違う様々な文化、価値観を理解して、ヒトの現地化を進め、そしてモノの現地化を図ることを主体的に推し進めてきた。同社の海外現地生産の先駆けとなったアメリカ現地法人である京セラ・アメリカ社の現地経営についていささかではあるがその一端を論述してきた。⁽³⁴⁾以下、本稿を通じて確認された内容について、いくつか挙げて本稿の結びとしたい。

1. 京セラは創業の頃より、輸出による海外進出を熱望していた。創業初期の会社にとっては、ブランドもそれまでの業績もなにもない状態でのスタートであった。従って、日本国内で販路を確保することは困難なことであった。これを打開するために、海外市場を開拓し輸出をもって海外へ進出することは、会社にとって大きな悲願であった。当時、稲盛は、よい製品ならばブランドやそれまでの実績がなくとも製品を購入するビジネス風土を持つアメリカに注目した。自らの足で全米を駆け巡り、駐在員事務所、現地法人の設立を成し遂げた。その後、会社にアメリカでの有力な取引先から製造工場の売却のオファーがあり、現地生産については時期尚早との意見もあったが、会社は買収という形で現地製造拠点を獲得した。京セラは、現地製造工場操業当初、赤字に苦しむなど困難を経験したが、京セラ・ウエーを貫き、苦難を克服した。⁽³⁵⁾後に世界4極体制を敷くなど、現地に即した経営を実践してきた会社は、現地との共生という会社の哲学を見事に実践、実現している。
2. 前号において国際人的資源管理について、ソニー・SELの事例を通じてその重要性について様々確認することができた。⁽³⁶⁾そこには、本国本社からの日本人派遣者を減らしたいという意向が働いている。これは単にコスト面での削減のみを意味するものではなく、現地採用スタッフへ活躍の場を多く提供しようとする、すなわち彼らのモチベーションを高めることを意図する意向も含まれているということである。現地採用のスタッフのモチベーションが上がれば、当然それは企業の業績に反映されるのである。⁽³⁷⁾

京セラにおいても、こうしたことを意識した現地経営を心がけ実践している。現地のことは現地に任せる、という姿勢でグローバルな視点に立ったlocalizationを推し進めている。これは会社が掲げる「共生の思想」に通じ、これを実現していこうとする意欲の現れである。現地化のための様々な工夫や努力が、京セラ哲学を共有する多くのスタッフによりなされている。

以上、在米日系企業の現地経営について京セラ・アメリカ社を取り上げ論述してきた。前回のソニー・SEL、今回の京セラ・アメリカ両社について共通にいえることは、人的資源の活用を重要課題として位置づけていることである。経営資源のヒト、モノ、カネの中でも、ヒトの重要性の問題が浮かび上がってきたのである。今後とも、ヒトの問題の重要性について事例を積み重ねる中で注目していく必要がある。

最後に、京セラ・アメリカ社のスタッフの方に御礼申し上げたい。筆者の質問に的確かつ判りやすく説明していただいたことは、筆者自身にとって多いに勉強になり、多くの示唆を受けた。貴重な時間を割いていただき、懇切丁寧にご教示頂いたことに感謝申し上げたい。また、今回の現地聞き取り調査の申請をした際に、快く承諾していただいた大学関係各位に感謝申し上げたい。

<注>

- (1) 拙著『グローバル時代の経営と財務』(共著), 学文社, 2003年4月, 133—134ページ。
- (2) 京セラ株式会社『果てしない未来への挑戦—京セラ心の経営—』, 2000年1月, 55, 117ページ。
- (3) KYOCERA CORPORATION, *Change, Grow, To be a Creative company—one that is not afraid to change and grow*, 2001, pp. 12—39。
- (4) 拙稿「日本企業の国際経営—在米現地企業に学ぶ—」, 『研究紀要』中京学院大学, 第11巻第1号, 2003年9月参照。
- (5) KYOCERA CORPORATION, *op. cit.*, pp. 12—39。
- (6) 京セラ『前掲書』, 32ページ。
- (7) 拙著『前掲書』, 7ページ。
- (8) 拙稿「本田技研の国際化戦略に関する—研究—本田にみる経営戦略—」, 『研究紀要』, 中京学院大学, 第7巻第1号, 1999年12月参照。
- (9) 京セラ『前掲書』, 56—57ページ。
- (10) 京セラ『前掲書』, 80—81ページ。
- (11) 京セラ『前掲書』, 81—82ページ。
- (12) 京セラ『前掲書』, 83—84ページ。
- (13) 京セラ『前掲書』, 114ページ。
- (14) 今西伸二編著『日本企業の国際化戦略』, 同文館, 平成6年12月, 53ページ。
- (15) 京セラ『前掲書』, 116ページ。
- (16) 吉原英樹『日本企業の国際経営』, 同文館, 平成4年11月, 4ページ。
- (17) 京セラ『前掲書』, 116ページ。
- (18) 京セラ『前掲書』, 261—263ページ。
- (19) 訪問したのは、京セラ・アメリカ (KYOCERA AMERICA INC) 社であり、所在は1740 TECHNOLOGY DRIVE #110 SAN JOSE, である。聞き取り調査には、ここの Associated Field Sales Manager の肩書きを持つスタッフの方をお願いした。(氏名はご本人の意思により伏せてあります) Micro Electronics Group 分野のご担当で、京セラの海外事業については、長年にわたり第一線でご活躍のスタッフの方である。なおこの聞き取り調査は、2003年8月初旬に行った。本稿において記述されている内容については、特に断りがない限り、同氏の聞き取り調査の内容に基づくものとする。

なお、回答者の説明に対して、筆者の聞き違い、誤解が原因で記述上誤りがある場合、その責は当然筆者にあることを付記する。

- (20) 現地聞き取り調査より。
- (21) 今西伸二編著『日本企業の国際化戦略』, 平成6年12月, 54-61ページ。
- (22) 現地聞き取り調査より。
- (23) 現地聞き取り調査より。
- (24) 現地聞き取り調査より。
- (25) 現地聞き取り調査より。
- (26) 現地聞き取り調査より。
- (27) 現地聞き取り調査より。
- (28) 拙稿「日本企業の国際経営—在米現地企業に学ぶ—」, 2003年, 31-32ページ。
- (29) 現地聞き取り調査より。
- (30) 現地聞き取り調査より。
- (31) 現地聞き取り調査より。
- (32) 現地聞き取り調査より。
- (33) 現地聞き取り調査より。
- (34) 京セラ『前掲書』, 257-258ページ。
- (35) 京セラは、サンディエゴ工場が累積赤字を増加させていくにつれて撤退か存続かの決断に迫られた。この苦境を日本人派遣社員が一丸となり、現地スタッフの協力を得て克服した。京セラは「海外進出には国境を越えた人間として共有できる理念が必要」という教訓を得た。人として共有できる理念のもとに、言語、文化、価値観など文化的、社会的、経済的な背景の違いを理解し、その違いを乗り越えたうえで、現地スタッフ、日本からの派遣スタッフともども、権限に裏打ちされた強制ではなく、自然と尊敬せざるを得ないような「徳」を備えた指導的な人材を配置しなければ、海外での成功はあり得ないという教訓を得た。それは、日本的スタイル、アメリカ的スタイルといった固定的な観念ではなく、京セラウェー、すなわち京セラ哲学が世界で通用する普遍的な理念であることを実証した。京セラ『前掲書』118-119ページ。
- (36) 拙稿「前掲稿」, 2003年9月, 参照。
- (37) 吉原英樹編『国際経営論への招待』, 有斐閣, 2002年3月, 140ページ以降参照。