

# 米国における企業経営活動に関する調査研究

星 野 優 太

*Abstract:* The purpose of this study is to investigate management styles, production systems, labor relations and supplier systems in the U.S. company in order to compare the U.S.-Japanese companies. This is a study of four Japanese overseas companies in North America and nine unique local companies in the suburbs of Martin, Tennessee. As a result of the investigation, the following implications were obtained: 1.) Silicon Valley was shown to play an important role in the function of the technology integration city; 2.) success factors in the overseas company are to introduce Japanese management style by adjusting circumstances of overseas subsidiaries; 3.) inspite of being a local company, there were many cases where efforts were made to search for wider markets; 4.) a spirit of enterprise (entrepreneurship), ingenuity, and problem-solving abilities were common among presidents of the super small companies. While this study requires more reliable data of experiments and a greater variety of samplings, my concern here aimed to activate local companies as well as to develop regional economy. In concluding, I should note that it is possible to apply these survey results to the economic development of Japan.

*Key words:* local company; overseas subsidiary; Japanese management style; technology integration city; super small companies

## 1 はじめに

新たなミレニアム（千年紀）の幕が開けた。情報技術（IT）の進歩により日本経済の未来に明るい兆しも見え始めた。ネット関連企業など、インターネットを活用したeビジネスの勃興が顕著である。それに刺激されて既存の大手企業も、「B2B」（Business to Businessの略）といわれる企業間に関わる電子商取引のビジネスモデルを構築することで、新たなビジネスチャンスを得ようとしている。しかし、地域経済は相変わらず衰退が激しい。東北の企業倒産についてみると、件数は前年度よりわずかに減少しているものの、負債総額は過去最悪になった。それに比べて、ネット社会へ離陸し始めた米国では、地域企業も元気である。それに、産業競争力の強化策としてよく引き合いに出される、米シリコン・バレーの技術型企業も好調を堅持している。

昨年12月、筆者は日米における地域産業および海外進出企業の経営の実態を比較調査するために米国企業を訪問した\*。調査の目的は、情報化の進展度を調べるほか、経営スタイル、生産システム、流通システム、労働関係、サプライヤー・システム等について、日米企業の経営比較をおこなうことである。

われわれが米国を訪れたのは、経済がインフレなき高成長を続けていたそんな景気好調時であった。事実、連日のテレビニュースでも米株式市場が景気拡大を追い風に過去最高値を更新し続けていることを報道していた。逆に、日本はバブル経済の後遺症から抜け出せず長い低迷が続いている。こうした日本経済が停滞した中であって、ベンチャー企業、とくに地方の中堅企業の活力に期待が集まっているのも事実である。地域企業の活性化にとって何が必要なのであろうか。そのヒントと教訓を米国企業経営のなかに見つけられたらという期待を抱いて訪問した。

ここでは、テネシー州マーティン市近郊の現地のユニークな地域企業9社と北米各地に点在する日本の海外進出企業4社とをインタビューし、知り得た個々の興味深い事例を取り上げつつアメリカ経済の現場を直接この目で観察した特徴について報告したい。

## 2 わが国における海外進出企業のケース

アメリカの好景気を象徴していたのが最初に訪れたシリコン・バレーである。シリコン・バレーは、米国カリフォルニア州サンフランシスコからサンノゼまで帯状に延びる地域の総称であり、半導体の原料であるシリコンの名にちなんで命名されたといわれている。この地域一帯は、IBMやヒューレット・パッカード(HP)など大手コンピュータ・メーカーから小さなベンチャー企業に至るまで実にさまざまな情報関連産業が集積している。最近では、これらの企業はIT投資によりさらに事業機会を拡大させており、雇用面を活気づけるとともに、労働生産性の向上を引き出し、それが供給以上に需要を押し上げているといった構図がみられる。このシリコン・バレーを縦貫する4車線のフリーウェイを行き交う商用車を含む車両の往来やその近郊のショッピング・モールの賑わいなどをみると、カリフォルニアの青い空の下で生きいきと働く人達の豊かな生活と明るい未来を象徴しているかのように思えた。

さて、そのシリコン・バレーは、IT革命を背景にして米企業のかつてないほどの高業績と株式市場の堅調に支えられ非常に活気に溢れていた。そうした状況の中、シリコン・バレーの一角(フリモント市)にあるニュー・ユナイテッド・モーターズ社(New United Motor Manufacturing Inc.: NUMMI, トヨタ・GMの合併会社)をまず訪ねた。このNUMMI米国工場は、もともとGMが業績不振で閉鎖した非効率工場をトヨタがGMと合併(両社50%ずつ出資)で改修し海外の現地組立工場として再建(84年会社設立)したものとされる(ポール・ミルグロム=ジョン・ロパーツ『組織の経済学』NTT出版、1997年、644頁参照)。ここの生産システムの特徴は、トヨタの経営方式を米国の事情に合わせて導入していることにある。

NUMMIの経営方式は、目標管理制度、トップ・マネジメントによる会社目標の決定、合意による意思決定、チーム制などを基本にしている。生産システムは、ジャスト・イン・タイム生産、自動化：品質管理、チームメンバー能力のフル活用、「カンバン」「平準化」「改善」など日本的な技術

と手法、からなっている。従業員4700名の内、UAW（全米自動車労組）組合員は3900名である。労働対策のポイントは、協力的労使関係を樹立したことでマイノリティーへの十分な配慮をしていることである。年功的な賃金・昇進制度や企業内組合制度は採っておらず、いわば日本的なシステムをそのまま移転はしていない。しかし、「チーム制」などの集団責任体制はしっかりと維持されているという。やはり、海外進出の成功の要因は日本の経営の何を捨て、何を残すかというコンセプトがはっきりしていることにある。

ここでリーダーの決め方がユニークだ。それは、たとえばチームリーダー（班長）がポストフリーになると、誰かが立候補しそのチームのメンバーがそれに合意すればその人がリーダーに任命されるというものである。組織上、その上には組長からトップまで9段階あって、こうした階層の報酬は基本的にサラリーである。そして、企業組織の問題解決は徹底した話し合いでなされ、ストに頼らないのは日本の方式と違う。それに雇用安定へ努力し、レイオフは極力回避しているという。石井完治社長は「この15年間でトヨタ経営方式が成果を上げてきた」と自信をもって語る。その生産性を向上させる要素は、やはりクオリティー、コスト、デリバリーであるという。とくに原価低減への努力がトヨタの強さを支えている。これはトヨタの面目躍如といったところであろうか。その上、ケンタッキー州にある北米トヨタ製造が社内アウトソーシングを一手に担っているために工場間に重複する無駄を省いているという。その他、通勤者の相乗りや、駅と会社間のシャトルバスを活用していることなど、車メーカーに課せられた環境保全への配慮も忘れない。

次に、シリコン・バレーの中心地であるサンノゼ市の近くのサニーバレーにある富士通の100%子会社である米アムダール社（Amdahl Corporation）を訪問した。このアムダール社は富士通が国際的なソリューション事業を展開するために97年9月に買収した会社である。アムダール社は1970年には mainframe（汎用の大型コンピュータ）メーカーとして出発したが、90年代にパソコン事業の不振でシステム構築のサービス事業への転換をはかり、97年に富士通との戦略上の思惑が一致し完全子会社になった。ここでソリューションとは、文字通り問題解決のことで、具体的には顧客の抱える悩みや課題について情報システムを通して解決するサービスのことである。したがって、顧客が希望すれば他社のコンピュータでもシステムの構築を請け負い、さらにその保守・運用もおこなう。

こうして、ソリューション事業は、コンピュータの製品やソフト開発、さらにはシステム構築のプロジェクトを一括して請け負い、最終的には情報システム全体の設計に関わるビジネスを責任をもって運営することになる。これらの関係を示したものが図1である。これによれば、ソリューションの構成要素は Manpower（Deliveryを含む）、Hardware、Software、Architecture、Project Management から成っていて、そのうち Architecture は、アムダール社がシステム構築をする際のいわば Consulting の仕事をおこなう時の中心業務になるという。ここで、ソリューシ

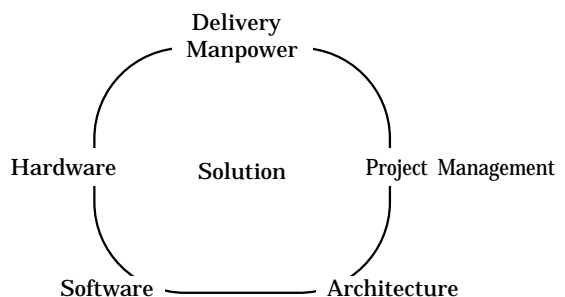


図1 ソリューション事業のプロセス

ョン・ビジネスのmajorな仕事とminorな仕事に分けると、前者はITを駆使したサービスとソフトウェアであり、後者はハードウェアとそれに関連したアプリケーション事業やアフターサービスということになろう。したがって、成功の決め手になるのが、なんといっても人的資源である。今後、ソリューション事業を担うシステム・エンジニア(SE)などの人的資源の質をいかに高めるかが競争戦略のコアになっていくだろう。

ところで、ソリューション・ビジネスは業種の違いはあれ基本的にプロセスは同じである。たとえば、製造業の場合には、顧客の製造コスト削減ニーズに応じて、原材料や製品の入出荷から人件費などの内部管理まで包括的にシステムやノウハウを提供することになる。これに対して、流通業の場合には、顧客の配送性能ニーズに応じて、納期、価格に見合うサービスの向上、業務の効率化を図るシステムを提案していくということである。ITサービスを含めたこの分野の世界市場の規模はかなりのところまで成長が期待されており、米国調査会社IDCの調査では、2003年には4680億ドルにまで成長すると見込まれている(『日経ビジネス』1999年8月2日・9日号、24頁)。そして、最近では、ソリューション・ビジネスの一つであるサード・パーティ・メンテナンス(3PM)が注目されており、これは、顧客の工場生産ラインや各種の設備機器について、第三者がメンテナンスをするものである。一方、今日、インターネットを活用したeビジネスの興隆がめざましい。ソリューション事業によりグローバル展開を図ってゆこうとするアムダール社にとって、今後、このインターネットを中心にした本格的な情報革命への参画が成否を分けよう。

富士通はこれまでもコンピュータ・メーカーとしてハード製品を販売してきただけでなく、顧客のニーズに応じて応用ソフトを開発し、システムを構築してきたという豊富な実績を持っている。アムダール社は90年代にパソコン事業で業績不振に陥っていたものの、米航空宇宙局(NASA)に製品を納入するなど、その技術力は専門家間で高く評価されていたメーカーである。このアムダール社は、95年にカナダの情報技術コンサルティング会社であるDMR社を買収し、さらに96年にはこのDMR社が米コンサルタント会社であるテレコム社を吸収合併し、完全なサービスビジネスの会社へと変身を遂げてゆく。そして、99年3月期決算では営業利益は600万ドルと黒字を計上したのである。こうして、米アムダール社はコンピュータ機器メーカーから情報システム構築・サービス会社へと事業の軸足を確実に移して再建しつつある。

富士通にとっても、海外投資に積極的なIBMなどに比べて収益化で後れをとっていたことから、こうしたサービス事業への進出はその弱点補強に効果を上げる要因ともなっている。富士通は、98年9月に同じく100%子会社化した英ICL社をロンドン証券取引所に上場させるほか、この米アムダール社傘下の情報サービス会社DMR社もニューヨーク証券取引所に上場する予定だという。コンピュータ・メーカーの富士通は、これらの子会社を傘下におくことによって、これまで長年培ってきたシステムの現場が持っているITの知識を共有し、ソリューション・ネットと呼ばれる充実したインフラを活用できる。この4社の技術力と営業力の融合が、富士通の基本的なグローバル戦略に弾みをつけることになる。従来、マネジメントサイクルといえば、People、Capital、そしてTechnologyの3つであったが、今日、アムダール社の場合にはCustomer、Capital、Technology、People、それにWorld Economyなどのプロセスから成っていると考えられている(図2を参照)。ここでWorld Economyとは、サービスのグローバル化を展開する上で各国の関税や法律、文化な

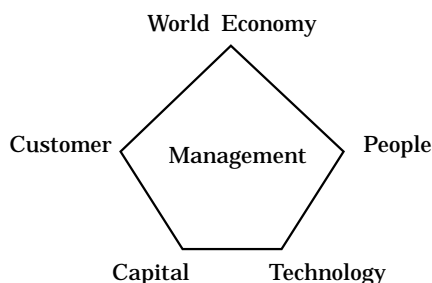


図2 Amdahl のマネジメントサイクル

どに対処するためのファクターである。もちろん、サービスのグローバル化を推進するには、今後、富士通にグループ全体を象徴するブランドが必要となつてこよう。

さらに、テネシー大学のナイト教授とともに、マーティンの東方に位置するニッサン・ノース・アメリカ社 (Nissan North America, Inc. : NNA) のスマーナ工場 (テネシー州) を訪ねた。日本国内では業績不振によりリバイバルプラン (再生計画) を進めている日産も、米国内では好景気に後押しされていち早く復活の兆しをみせている。北米事業全体でみると、

99年販売実績で67万7000台と前年比8.9%増を達成している。一方、2000年3月期決算の営業利益は、前年度期の営業利益230億円をはるかに越える500億円程度が見込まれているという。

NNA (スマーナ工場) について言えば、40万台以上の製造能力を持ち、5000人の労働者が働いている。そのうち日本人は管理職を中心に20人にすぎない。同工場の99年の生産台数は32万台で、その内訳はSUV (スポーツ・ユーティリティー・ビークル) の「エクステラ」8万台、新型セダン「マキシマ」13万台、それにピックアップトラック「クルーキャブ」11万台である。日産の北米の工場の拠点としては、米国ではスマーナ工場1つだけであるが、メキシコにアグアスカリエンテス工場とクエルナバカ工場との2つをもつ。昨年、スマーナ工場からアグアスカリエンテス工場へセダン「セントラ」の生産を移管してコストを1台当たり10万円下げ一方で、新車「エクステラ」の製造を増やして工場の改革も進めている。

一方、日産はルノーとの提携をすることで、北米戦略を見直し、生産委託プロジェクトをまとめるなど提携効果もみられる。また、統括会社「北米日産」と販売会社「米国日産」を合併して、間接人員を500人減らしたのも功を奏した。さらに、本社の「リバイバルプラン」によって北米全体で1000人の人員削減を発表した。もちろん、リストラだけでは組織は蘇らない。いわゆる、コスト削減で財務面で黒字に転換するとともに、人事や購買、そして生産システムにメスを入れていくというのが改革のシナリオである。それにルノーと協力して個性的な車づくりに賭けていくという意気込みを見せている。もちろん、世界で日産のブランドイメージを高めていく努力も怠ってはならないだろう。自動車の歴史を見れば、企業の成功はその大小ではなく、顧客のニーズに適応した高品質で低コストのヒット車を出したメーカーだ。

さて、NNAの生産システムについては、基本的にニッサン・プロダクション・ウェイとよぶ独自の生産方式を採用して効果を上げている。そして、2000年～2002年までに購買ベースで20%の原価低減を見込んでいるという。工場の改革も、まずは生産、購買の面で行い、原価低減の額がいくらといった目標を立てて実行に移される。しかし、労働者の気質としては「やらない」か、あるいは「やりすぎる」という極端な特徴をもっているという。いわば、文化的な感覚が日本とだいぶ違っており、日本企業の労働者にみられる、いわゆる「自分自身でそれをする」(do-it-yourself) という発想がない。こうして、企業の海外進出を成功させるには、その国の文化や思考の違いも配慮す

る必要がある。日産のCOO（最高執行責任者：本年の株主総会后、社長に就任）であるカルロス・ゴーン氏は「文化の違う組織が融合するには強い目的意識と将来のビジョンを社員に植え付けることが大切」（『日経ビジネス』2000年2月21日号、145頁）と説いており、これはわれわれにとって参考になるう。

ところで、トヨタとGMの合併企業 NUMMI と違って、NNA のスマーナ工場はジョイント・ベンチャーの形態をとっていない分だけ、日産独自の意思決定ができるという。しかし、日産は米国に工場を1カ所しかもたないため、1カ所に集中するとメリットもあるが、その半面、労働力がそこで十分に得られるか否かという問題があり、そしてユニオンに加入する際にも問題が生じるなどデメリットもある。また、労働者の管理面からも、たとえばストライキをした時に欠点が表面化するという。チームリーダーのポストिंगは、NUMMI と同様にポストがフリーとなったら立候補によって決定する。さらに、業績評価にとって、ソフト（社員）のモチベーションとハード（生産システム）の達成すべき目標が重要となってくる。こうして日産再建の道はまだ遠いが、その命運も最大市場の北米が握っているといえよう。

12月の終わり、まもなくクリスマスを迎えようとするあわただしい季節のさなかに、シカゴ郊外の ECHO 社（エコー）におじゃました。ECHO は林業機械、農業用管理機械を製造している日本に本社を置く「共立」の子会社である。ECHO はとくに北米のコマーシャル・ユーザーを相手に、トリマーやヘッジクリッパーといった園芸用機器を製造・販売し、この分野で北米の大きなシェアをもつまでに成長している。この ECHO の生産台数は80万台（ちなみに日本の共立は150万台生産）で、年間売上げは1億8000万ドルに上る。従業員は、700名でそのうち600名が生産関係に従事している。日本人駐在員スタッフは9名である。組織としては、開発、生産、財務、総務、営業、アフターサービスの6部門からなる。部品の現地調達は4割であるという。

ECHO は72年に日本の商社の仲介で米国に進出して、販売を開始し、当初カナダでチェンソーを売ろうとしたが売れず、やはりマーケットはアメリカだと見て市場ターゲットを切り替える。そして、今日では主に米国で事業展開しており、チェンソーの機械の性能は小型では全米1位を譲らない。いま、米国におけるこの会社の主な製品のシェアを挙げてみると、トリマー 33%、パワー・エッジャー 23%、ヘッジ・クリッパー 36%、パワーブローワー 45%、チェンソー 8% となっているという（北爪社長の説明）。チェンソーを除けばいずれの製品もかなり高いシェアを維持しているといえよう。この会社の特徴は、部品の現地化、土地・建物の現地化を進めており、社長は日本人であるが実際のオペレーションはアメリカ人に任せていることなど非常に明確である。もちろん、戦略・予算は本社に頼らず ECHO 独自で策定する。また、最近の日本企業の法律上の不手際が指摘されている分野であるが、PL 法など製品に関する訴訟やトラブルにも製品安全委員会などで対応できるよう、法務上の問題についても用意周到である。

日本ではこの ECHO が生産している製品分野での価格競争力は弱い。とにかく、米国で事業展開しているのは、市場があるところで製品を作ろうというポリシーに他ならない。生産地、部品調達地に利便性があること、そしてサプライヤーと良い関係が築けること、低賃金の労働力が確保できることなど、事業展開に必要な要因があったことなどが成功につながった。現場の従業員はメキシコ人が多く、英語が話せなくても彼らの言葉がわかるマネージャー（上司）の指示で仕事には困ら

ない。しかも、メキシコ人は時給6ドルという比較的低賃金で働いてくれるし、労働定着率もきわめてよいという。業績評価、退職プログラムもあり、これらは従業員にとっても評判がいいようだ。昇進は、個人の成績、経験、マネージャーの推薦などでおこなわれる。また、実際、各部門のリーダーなどの任命はポストフリーになると2週間の掲示期間が設けられ、立候補によって選ばれる。こうした外国人労働者をうまく雇用している事例は、将来、日本の外国人労働者対策にとってもよい教訓となろう。

### 3 テネシー州マーティン市近郊の地域企業のケース

マーティンに着いて最初に訪ねたのが、おだやかな田園風景の広がるテネシー州はドレスデンにあるミラー・カントリー・ハム社（Miller's Country Ham：MCH）である。そもそも「カントリーハム」という食品は、まだ西部が未開拓だったいわゆる米国独立以前の頃から、南部テネシーの伝統的な味として、人々の間で親しまれてきたものだといわれる。MCHは50年以上もそうした伝統的な食べ物を作り続け、アメリカの家庭の食卓に彩りを添えてきた会社である。しかし、こうした伝統産業のMCHもこのところ若者の地元離れによる需要の減少や競争激化のあおりを受けて5年前に倒産の危機に陥ったという。そこで、新たに着任した経営者は、新技術を導入するなど思い切った経営改革をおこなうことでこの会社を蘇らせたのである。この工場の中では、大まかな固まりにカット マッサージ 薫製 型はめ 1枚ずつ薄くスライス パッケージングといった生産工程が手際よく進められていた。従業員の数が45名とそれほど多くなくても今日のように生産性が飛躍的に向上したのは、96年にテネシー大学マーティン校のナイト教授の提言によりニューテクノロジーを導入したお陰であるという。

こうして新技術を導入した結果、（1）品質が安定し、（2）コスト削減が可能になった、といわれる。さらに、売上げが伸びたのは、こうした生産システムの改良とともに、このカントリーハムの味が若者に受けたことや製品差別化を新たに打ち出したことなどが挙げられる。現在、売上げは50万ドル（5500万円）で、さらに新しい工場も建設中だという。一方で、雑誌などのコマーシャルにも力を注ぎ、地域のマーケットを通じて戦略的に販売されている。また、カントリーハムは各家庭だけでなく、レストラン、病院、ファーストフード店でも食され、顧客層が実に幅広い。その他、カントリーハム自体の調理方法が多いということも、売上げが伸びた一因となっている。生産方法の改良でコスト削減を可能にするとともに、販売面でも贈答用ハムなどを投入するなど、経営者の工夫と創造力が様々なところで生かされているのである。

次に、マーティンの隣ユニオンCityにある、67年に創業の貿易商社**CBK**社を訪問した。ここは広大な敷地に立てられた広い倉庫に商品が整然と並べられており、まさに工場の巨大な配送センターといった感じのする空間であった。倉庫の中は棚と品目ごとに分類された商品がそれぞれコンピュータによって管理・制御されている。何をどこに保管し、もっていくかはすべて番号によって示される。数段からなる各棚には一目で品目・輸入元を示す図表が張ってある。この会社は、中国や東南アジアなど10数カ国から珍しい室内装飾品を輸入し、国内の小売店ユーザーに販売している商社である。ここでは現物見本とカタログによる販売をおこなうとともに、アウトレットを開設し戦

略的・効率的にビジネスを展開することが構想されている。とくに、200人以上の販売員による地方の小売店をこまめに訪問しておこなう販売が中心である。

現在の会社形態になってからの販売員の人数や固定資産の変遷を歴史的に跡づけると、次のようになる。すなわち、1987年にユニオンシティで自社のマーケティングの基礎を固めた後、陣容は92年に販売員1チーム120人から始まり、いったん95年には販売員を2チーム300人まで増強した。だが、96年には再び販売員を1チームにし、かつ人数を120人減らし、現在は200人強という要員になっている。一方、96年にはCBKの施設をワン・ボックスの積み荷目録システムに移行した。そして、ウェアハウス（倉庫）も倍増し約36万平方フィートにし、CBKの本社は実に約38万平方フィートにまで拡大して事業するまでになっている。また、97年には、そうした商品を管理する施設の中に倉庫型小売業のコンセプトを生かして小売アウトレットを開いた。同年には粗利益とともに、純利益も過去最高益を記録したという。いずれにせよ、この会社の成功は効率的な商品管理と戦略的な販売方式を採用したことにある。

各種ネジを製造・販売して堅実な経営をおこなっているのが、マーティンにあるリーランド・パウエル・ファスナー社（Leland-Powell Fasteners, Inc. : LPF）である。このLPF社は、67年創業の小さな地方企業から高品質の金属ネジ業界のリーダーへと比較的短期間に躍進してきた。標準的なネジ（screw）からユニークな留め金具（fastener）製品に至るまで、国内外の企業の注文に応じて信頼できる製品を生産することがこの会社の達成すべき目標（コミットメント）だという。テネシー州マーティン市のはずれに位置するこの小さな会社が米国の西部一帯の製造企業に製品を供給してきたのである。とくに、同社は、特別注文により顧客ニーズに対応するだけでなく、規格型設計による製品づくりをすることで品質管理を成功させたという。それだけに、製品を速やかに納品するだけでなく、確かな設計による仕様書に基づく製造という品質管理工程に信頼が集まっているようだ。従業員58人の小さな、しかし企業家精神旺盛なパワフルな企業であった。原料は、主に米国内で調達し、その他カナダ、韓国、台湾、ブラジル、インドから仕入れているという。具体的にいえば、原料となる針金（wire）は100%を米国内の供給業者から仕入れているが、鋼鉄（steel）の何割かはブラジルやインドなどから仕入れている。一方、売上高のうち75%が自社工場で作られたネジによって生み出されたものであり、そして売上高の約25%が主に台湾から輸入されたネジによるものである。熟練労働者のスキルが他社に比べて比較的高く、これがこの会社の強さであるという。

われわれに説明をしてくれた品質管理を担当する取締役のJ. B. Danner氏は、「工場のコスト・コントロールよりも、むしろコスト・リダクションの方が重要で、しかもより難しい」という。ネジの生産工程では、生産の自動化の導入率はそれほど高くはないが、FMS（弾力的な生産システム）には関心を持っているという。もちろん、コンピュータ・ベースの工程管理モニターを用いて、生産工程の各ステップが十分に管理されていることは言うまでもない。研究開発については、現在特許は1つしか取得していないというが、OEM（相手先ブランドによる生産）から小企業の注文に至るまで、どのようなニーズにも対応できる人材と設備をもっていることがこの会社の強みのようだ。また、サービスや配送に配慮が施されており、コスト効率的でリサイクル可能なコンテナが用いられていることにこの会社の成長への思い入れがうかがえる。製品のリサイクルや環境問題



に関心はもっているが、これらは最終消費者の努力がなければならないという。88年からレイオフはおこなっていない。退職年齢は何歳かと尋ねたところ、この企業には基本的には定年制はないという。米国企業には定年制がないのが一般的なのだろう。

マーティンの町中にあるインスティテューショナル・ディストリビューション社 (Institutional Distributors, Inc. : ID) は、地域企業でありながら、かなり効率化したシステムを導入した流通業者である。配送エリアが、工場を思わせる大きな建物の中に整然と並んでいる。9000 itemsを超える商品群は種類ごと棚に仕訳され、他方で、商品の流れをよくすることを考えて配送方面ごとに積荷口 (delivery exit) が設けてあった。ここでは工場の assembly line を思わせる配置になっており、作業もやりやすくなるよう考案されていた。冷凍、冷蔵食品の保管や仕訳をおこなっている倉庫内では、至る所に番号の書かれた「カンバン」が掛けてある。このカンバンは商品の仕入れ状況や配送先を指示し、また仕事の進捗状況にも役立つ。現在、1週間平均の輸送記録は荷物受け取りが15万ケース弱、出荷が14万ケース弱となっている。情報化時代には、顧客の要望にどれだけ早く対応できるかが勝敗の分かれ目だ。

とくに目に付いたことは、倉庫には合計15万平方フィート (sq. ft.) (内訳：冷凍3万9千sq. ft.、冷蔵2万3千sq. ft.、乾燥8万8千sq. ft.) という広大なスペースに商品が見事なまでに整理して棚に保管され、冷蔵品ごとにドック (冷蔵7室、乾物14室) を持っていたことだ。また、薬品や危険物の処理には細心の注意が払われている。倉庫のコーナーには「This buggy is for damaged bag goods only. Do not remove. (この軽四輪は損傷商品専用。移動不可)」という看板が掛けてあった。そして、その場所では、袋から漏れたり破れたりした損傷商品は捨てるか修繕が施される。特にフードサービス・プロバイダーとして、トータルな顧客満足を達成するための高品質な製品とサービスを提供することにこの会社の使命があるという。こうした業者は公衆衛生にも気を使う。米国製パン業界 (AIB) がおこなった99年度の倉庫分野の衛生プログラム & プラクティスにおける幅広い検査で1000ポイント中935点を獲得し、公衆衛生率が「優秀」の称号を得ている。こうした衛生面に対する配慮も販路開拓に一役買っていると思われる。

マーティンの西の郊外に位置し小型トラクターの生産をしている **MTD** 社 (エム・ティ・ディ、Modern Tool & Die) は大手電機メーカーの分工場である。この会社の取引先は、主に国内はミシシッピー州とケンタッキー州、海外は広くドイツ、イタリア、カナダなどに及んでいる。工場の配置に一工夫が見られた。工場の真ん中に部品ストック・スペースが設けられ、それを囲むように両端にアセンブリー・ライン (組み立てライン) と部品生産ラインを置いて、アセンブリー・ラインの流れの終点到配送センターを配置している。また、生産の能率が上昇したのはトヨタの生産方式であるトヨタ・カンバン・システムを導入したからだという。部品生産ラインと組み立てラインがカンバン方式という前工程と後工程にあたる。カンバン・システムは、必要とされる前工程の組立部品が、必要なとき、必要な量だけ生産ラインに到着するように「カンバン」と呼ばれる生産情報手段を1つのツールとして運用されるものである。このシステムを統括しているスティーブ・ベーカー (Steve Baker) 消費者製品部長は「カンバン・システムを導入するにあたって、関係者はプロジェクト・チームを作って十分に学習した上で進めた」と話してくれた。

この会社は地方の分工場でありながら大手企業の経営方式を取り入れており、3年の経営計画を

立てて実行している。これを示したものが図3である。図3を見てわかるとおり、この計画は、ピラミッド型の階層構造をなしており、各階層ごとの要素には、上から「会社の使命」、「消費者グループビジョン」、「目標」、「成功要因」、「キイ戦略」、「得点記録」というようになっていて、社員が会社の計画にコミットしやすいシステムができあがっている。つまり、こうした中期経営計画を通して、社員が目標値へのコミットメントと達成方策を示すことで、組織との一体化が強まりそれが成果にも結びつく。従業員の教育も徹底しており、その証拠に工場のいたる所にスローガンが掲げてあった。たとえば、「Accident Free is the only way to be. (無事故は生きていくべき最良の方法だ)」「Don't learn Safety by Accident. (事故によって安全を学ばぬ)」「Safety works when peoples work together. (人々が協力するとき安全がもたらされる)」などである。それらはいずれも心に深く残ったスローガンだった。

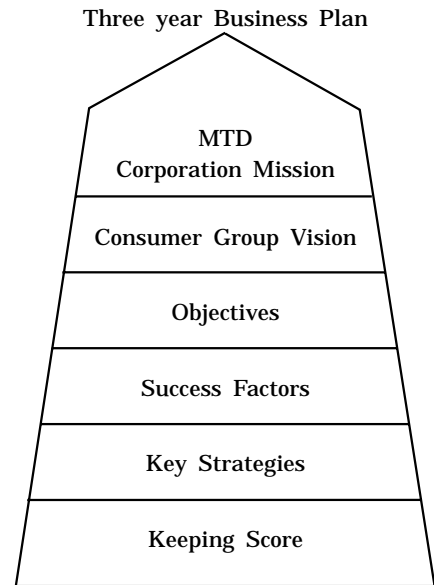


図3 MTDの中期経営計画

12月にしては穏やかな日に、われわれはマーティンの隣町フルトンを訪れた。ここに1873年創業の全米ガーデニング用種子生産販売の大手フェリー・モース・シード・カンパニー社 (Ferry Morse Seed Company: FMSC) があるからだ。このFMSCは、種子や園芸用品を独自の製法で生産し大手スーパーに委託販売している。しかし北米は広大な土地が広がっているだけに、地域により気候や趣向もかなり違う。各地域の状況にあわせて300数十種類という種子のパッケージをどのように小売店に置くかが、シード・カンパニーの成否を分ける決め手となる。そこで、ナイト教授は品質管理の専門家の立場からコンピュータを駆使してパッケージの消費動向を分析することで販売促進プログラムを開発し、会社の売上高の向上に一役買ったのである。

一方、商品の性格上、安くしてもなかなか売れないし、当時、返品率が4割とかなり高かった。そこで正社員を200人から50人に減らし、思い切って小売店との関係を変えていくという戦略を打ち出した。それは、卸す先を大手スーパーの「ウォルマート (Wal-Mart: 主に廉価品を扱う)」やホーム・センター産業の「ホームデポ (The Home Depot: 主にブランド品を扱う)」に絞って委託販売をすることにしたのである。しかも委託しやすいように卸値と小売価格を思い切って以前よりも少し低めに設定するという戦術が功を奏した。これによって、他の小規模小売店はこうしたウォルマートの卸値や小売価格に追従できなくなったのである。事実、他の小規模小売店は、卸値がウォルマートの小売価格よりも高くなるので市場から撤退を余儀なくされた。また、実際に販売するときは、当初の表示価格に対して、予め安めに価格修正した商品を店に陳列して安売りをしているような印象を与える効果も演出したのである。競争戦略を仕掛けるうえで、こうした price trick を用いることはアメリカの流通業界ではよくおこなわれる手段だという。

FMSCの成功のカギは、利益率の低い小規模小売業者との取引を停止し、ウォルマートのような

大型廉売店（discounter）に独占的に卸すことを決めたことである。その結果、パッケージの総生産高は、1億2千万個から4千万個へと激減したが、これにより損失は利益に変わった。加えて、FMSCはフランスの会社の傘下に入ってから、恒常的に損失を受け入れるという考え方に対しての企業文化を変えたようだ。それはFMSCが子会社として親会社に支払う利益を必要としたからである。一方、FMSCとの取引を始めたウォルマートは、自社ブランドの（OEM供給による）種子としてパッケージ化し始め、次に、これに対し約15%の割引をおこなった。ウォルマートはこうした割引と取引量を武器に、マーケティング計画やそれをミックスした戦略を通じて小規模の小売業者を効果的に市場から追い出したのである。

工場のなかでは、従業員が手際よく種子を袋ずめにし梱包していた。米国で共通していることは、いずれの工場も広すぎるほどの敷地をとっていることだ。これは、効果的な生産の流れを作り出すという点ではマイナスに働くのではないと思われる。ところで、どの従業員も、部外者に対して人なつこく接してくれる。この種子の販売は日本と同様に、「ウォルマート」などのスーパーで販売しており、シカゴやニューヨークにも出荷されていると聞く。さて、この会社のマーケティング戦略の特徴は、一般のガーデナー達に花や野菜の育て方を手助けする情報を無料電話（Gardener's Helpline）を使って提供することだ。また、そうした花や野菜の育て方や最適な植え時などが、包装用の箱や袋に丁寧に書いてあってユーザーにとっても非常に便利で、栽培の失敗が少ないように思われる。コンピュータによる注文にも十分対応できる体制が整っており、いまや生産高のうち66.5%が完売だという。売れ残った30数%は、福祉施設などに寄付していると聞く。このように、FMSCの社長が成功した事業のアイデアとコンセプトを熱っぽく語ってくれたこと、そして聡明そうな女性の副社長が工場のしっかりしたシステムをフレンドリーに説明してくれたことがこの会社の特色をよく現していた。

これもやはり12月中旬としては暖かい頃、ウェイマティック社（Waymatic）を訪ねた。この会社は、ディズニーランドなどのようなテーマパークでしばしば見かけるポップコーンやホットドック売場にある装飾電球や看板をつけた、いわゆるキッチン完備の電飾車を作っているのだ。バイクにも装飾塗装を施すサービスをしている。なかなか華やかで、見ているだけで楽しい。このような路上電飾車メーカーの会社は日本でも珍しいに違いない。外食産業の盛んな米国ならではの企業だ。そして、それぞれの仕事自体が熟練を要するものばかりで、従業員の熟達した技とセンスが決め手となる。このような車に付加価値をつけた商品の製作にあたって、日本の機械メーカー（エンシュウ）の製作機械が使われているのに感慨深いものがあった。

マーティン市内にあるディキシー・ガン・ワークス社（Dixie Gun Works : DGW）の戦略がユニークだ。もともとオーナーが趣味で集めていた古い銃の市場性に注目し、市場を開拓したのである。この会社は従業員はわずか31名と少ないが、米国の伝統的な銃器を扱っている製作所で、ある意味で精密機械であるだけに熟練とセンスが必要だ。アメリカの銃規制の中で、企業として生き残るのも大変だと思うが、さまざまに工夫した跡がみられた。もちろん、銃といっても、射撃用というよりも、日本では鎧や甲などの甲冑ものや刀剣といった、いわば骨董品とか室内装飾品のようなむしろ美術品に近い。したがって、これを購入する人も部屋の飾りとして銃を所有しているとか、アンティークとして蒐集している場合が多いという。販売の方法は、銃のカatalog販売をメインと

するものが80%、アンティークな武装（antique arms）のカタログ販売が10%程度だという。ユニークなのは、そうしたカタログが無料ではなく有料（5ドル+郵送料）で配布されていることだ。そうした方法を採用していることは手堅い戦略ではあるが、と同時に愛好家の中にはカタログ自体に美術的な価値をおく人がいるからであろう。

会社の中は、収集されたアンティークパーツ、銃および関連製品のディスプレイ、部品、組立作業台、コンピュータ注文デスク、完成品、倉庫、そしてオフィスなどが効率的に配置されていた。この会社は、経営者の人間性とマネジメントの力で経営をリードしているという印象を受けた。それも、経営者が古い銃に対する愛着と古き良き時代を愛する精神、それにかつての西部開拓へのノスタルジアをいつまでも失っていないからできるビジネスなのだろう。会社成功の秘訣も、こうした企業家精神がユーザーに受け入れられているからであろう。

なお、日産ノース・アメリカを訪れる途中、われわれはすでに100年以上もナッシュビル近郊ならびに米国西部の企業に製品を提供し続けているナッシュビル・マシン・カンパニー社（Nashville Machine Company：NMC）を訪れた。ここの販売部長の J. W. Graves 氏が、テネシー大のナイト教授の友人ということで、われわれ日本人に対して大変気さくに対応してくれた。この会社の特色は、自動化されたアSEMBリーラインでテレビのモニターなどをのせるパレットやアクセサリを作っている。この会社は、汎用のパレットから特別注文のパレットまで、顧客の要望に応じて製品を仕上げており、まさに顧客満足度の高い製品を作るイノベーションの高さが売り物だ。生産の自動化が進んでおり、コンピュータ数値制御（CNC）マシンがパレット生産にも大いに威力を発揮しているということである。

## 4 討 論

以上が、わが国企業の米国進出企業の若干の事例とテネシー州という限られた地域企業の成功事例である。こうして、米国内でいくつかの企業を見てきたのであるが、本節ではそうした調査の結果、これまで触れなかったことおよびとくに感じたことについて若干のコメントをしておこう。

### （1）海外進出企業について

まず、一つはシリコン・バレーといった技術集積都市が果たしている役割は大きいということである。たとえば、同地域において、付加価値の高い製品の生産や技術革新を通じて企業が担う経済活動は、米国の経済規模でいっても大きな割合を占めている。いまでも既存企業への投資やネット企業を中心に新規株式公開も衰える気配はない。各会社は自らの周囲に立地する関連部品会社から部品を安く調達できるという利点もある。企業間の競争も激しいが、同時に組立メーカーと部品メーカーとの相乗（シナジー）効果も期待できる。ITビジネスなら世界一の環境であることは間違いない。一方、「技術のメッカ」であるだけに、人材の流動性は極めて高く、また住宅、オフィス環境など高コスト構造も定着し、起業家は他の都市に流出せざるを得ないという状況もあると聞く。同地が簡単に技術開発拠点の主導権を明け渡すことはないだろうが、こうした事情を避けてニューヨークの「シリコンアレー」やサンフランシスコ市の「マルチメディア・ガルチ」のような新しいハ

表1 米日産業技術マネジメント・センター（USJIMT Centers）をもつ米国の大学

- 
- Japan Industry and Management of Technology Program at the University of Texas, Austin
  - Japan Technology Management program at the University of Michigan
  - MIT Japan program
  - The New Mexico US-Japan Center (Univ. of New Mexico, New Mexico State Univ. and New Mexico Institute of Mining Technology)
  - The University City Science Center (Drexel Univ., Temple Univ., and Univ. of Pennsylvania)
  - University of California, Berkeley
  - University of Pittsburgh JSTMP
  - University of Washington Technical Japanese Program
  - US-Japan Technology Management Center (Stanford University)
  - Utah Asian Studies Consortium, US-Japan Center (Weber State Univ., and Univ. of Utah, Salt Lake City)
  - Vanderbilt University, US-Japan Center for Technology Management
- 

イテック拠点での起業もこのところ急増している。このように、シリコン・バレーの次を目指すIT関連企業が集まる「ハイテック都市」が全米で出現してきており、これらがまた米国の経済成長の厚みを増しているから日本にとって脅威である。

そして、今回、訪問したNUMMIやアムダール社などがあるシリコン・バレーの本当の強さは、スタンフォード大学を中心に企業にとって情報のインフラに重要な構成要素となる先端技術や知識の集積がしやすい環境が整っていることだ。それに、このスタンフォード大学には米日産業技術マネジメントセンター（USJTMC）なるものが設立されている。このUSJTMCは、電子・情報技術分野の先端企業について米国の産業競争力を高めようとする研究・教育プログラムを運営している。たとえば、研究では日本の製造業の優れた点を分析し、自国の産業の復活に寄与し、教育では日本企業に研修生を送るなどしていることが挙げられる。これと同様の米日産業技術マネジメントセンター（US-Japan Industry and Management of Technology Center: USJIMT）が米国にはミシガン大やバンダービルト大など実に11の大学に設立されている（表1を参照）。日本でも各地の大学に産学協同を目的に地域共同研究センターなるものが設立されやっとならばいいが、技術面だけでなく、運用面でもその仕組みを工夫する必要がある。

二つは、ITは21世紀の経済の起爆剤だということである。米シリコン・バレーのような技術集積都市で競争力のある技術型ベンチャー企業が何故育つのか。なぜ、米国でこれほど世界をリードする企業が次々と生まれるのか。われわれは、その要因を突き止めなければならないだろう。その要因の一つは、米国企業がIT革命をうまく掴んだということがいえるのではないだろうか。それは、大手の情報関連企業がITに巨額の研究開発費を投じているというだけでなく、「100年に1度のインパクト（米連邦準備理事会のグリンズパン議長）」という認識の下で、ベンチャー企業に巨額の資本、優れた技術やアイデア、大量の若くて優秀な頭脳、起業家の能力などがビジネスモデルとともに投入されていることを見ればわかる。もう一つの要因はITインフラの差がこうしたハイテック・ベンチャーやサイバー企業を起業する差となって現れているような気がする。ちなみに、98年時点で日

米のITインフラを比較してみると、パソコンの普及率は日本32.6%に対して米国50%、インターネット普及率は13.4%対30%、電子商取引市場規模は1665億円対2兆5800億円とその差はまだ大きいものがある（『日本経済新聞』2000年1月4日号）。

これら米国を中心に一気に進んだIT革命は企業経営を革命的に変えようとしている。いまや、研究開発から生産まで、国境や地域を超えて、最適な組み合わせを追求することが可能になっているのである。そして、ITは世界に広まったインターネットが情報やモノの動きを大きく変えようとしていることを見逃してはならない。いまや、これらは「B2B」（法人顧客向け）といわれる企業間ネット商取引に関心が集まっている。さらに、企業は消費者を巻き込んだ「B2B2C」（顧客企業の最終消費者向け）型のビジネスモデル構築に新たな生き残りのカギを見出す時代になったという認識が広まってきた。なお、IT革命の陰には米国ではネット社会に対応できる能力を持った者と持たない者の間に生まれる情報化に伴う経済格差（デジタル・デバイド）が問題となっている点は軽視できない。

三つは、海外進出の成功の要因は、日本的経営の何を捨て、何を活かすかというコンセプトをはっきりさせるということである。海外進出企業の成功事例からみて、その多くが日本的経営方式の優れた点を活かしながら、現地の企業の事情にそれを合わせて導入している。これは、見方を変えれば、日本的経営をどこまで取り入れればよいのかということではなくて、日本的経営システムを環境適合のためにどう変革していくのかということにほかならない。国が違えば、文化や思考そして言葉も違う。しかし、企業の目的と将来のビジョンは理解し合える部分が多いだろう。社員にコミットメント（達成すべき目標）を明確にしたうえで、日本的な Management Style や Production System を導入することである。たとえば、NUMMI の場合、トップによる会社目標が示され、合意による意思決定方式と「チーム制」などを基本とし、そのためにジャスト・イン・タイム生産を活用して「カンバン」「改善」などを用いて効果を上げているのである。NUMMI では、年功賃金、企業内組合制度などの労働政策をいろいろと工夫し、いわば日本的なシステムをそのまま移転していないが、集団責任体制と会社共同意識についてはしっかり守られているといえる。

## （2）テネシー近郊の地域企業について

まず、一つは、大学の研究者がいかに現場の経営者と経営問題についてコミュニケーションを取っているかということである。経営者は大学の研究者に日頃現場で直面した問題を身近に相談し、それに対し研究者は自らの理論と知識を現場のシステムの改善に生かすためにいろいろなアドバイスをしており、努力を決していとわない。こうした実践的な仕事ができるのも、ナイト教授がビジネススクールの教授という立場もあるであろうし、アメリカの組織風土という影響もあるだろう。日本では、産学連携への弊害論が先行し、なかなか研究者と企業の協力が進まないのが実態だ。しかし、これらアメリカの例をみると、むしろ地域企業の発展のために積極的に関わることによって、両者にそれぞれメリットがあり、産学協同という面で成功しているケースであるといえるだろう。研究者は地域企業の発展を図ることで地域に寄与し、またこれをケース研究の資料とすることで学生のビジネス教育にも生かしているようである。わが国の産学協同の進め方に対して一つのヒントになろう。

二つは、ローカルな企業でありながらより広いマーケットを求めて努力しているケースが多いということである。マーティンは人口1万人強という小さな町だが、そんな中にも全米という広い市場を視野に入れてビジネスをしていこうという活気のある地域企業がこんなにも多いのかということで驚いた。今回、それもテネシー州マーティン近郊の一部の小さな地域企業しか調査していないにもかかわらず、それを強く感じた。行政側の後押しも時には必要ではあるだろうが、やはり、起業家精神に溢れたしかも先進的な考え方をもった経営者が数多く出てこなければ、なかなか地域の産業は活性化しないということも学んだ。われわれもその教訓を生かすべく、新しい形の産学連携を模索していく必要があるだろう。

三つは、米国の成功した経営者には共通した特質が見受けられたということである。今回、出会った経営者の数そのものはそれほど多くはないが、米国の中小企業の経営者に共通した特徴を描き出すことができる。まず第一になんと言っても企業経営の専門的なことをよく勉強して知っているということ、第二にアイデアが豊かで、しかも自らの事業構想力を信じて実行に移すという、いわば企業家精神が旺盛であること、第三に従業員にも気軽に話しかけ、身近にいる人にユーモアをもって接する、そして何にもましてとても話好き（talkative）で人間性に富んでいるということ、などが挙げられるであろう。

もっとも、こうした地域企業が元気がいいのもアメリカの景気がよいということと決して無関係ではないだろう。一方、アメリカには最終消費者向けの製品を大量に販売し消費させる大型のショッピング店である「モール」や「アウトレット」がいたる所にあるということも目についた。こうしたタイプの店は日本ではまだあまり見かけない。米国ではちょっとした都市にはこれらが必ずあるといってよい。一カ所にまとまって大量に販売しているために、品物の値段が安価というだけでなく、商品の種類が多いために自分の好きなものを手に入れやすい。一方、その周りには食事のできるレストランや娯楽施設などもあって消費者を飽きさせないのがよい。

地域企業の活性化にとって、行政側のサポートも欠かせない要因だ。さらに、今後、産学協同の枠組みを活用するとともに、地域企業の活性化につなげていかなければならないだろう。産学の協力は実現できたとしても、さらに行政として何ができるかを考えていかないと、青森県産業の発展は期待できない。企業を積極的に誘致し、また青森の風土にあった事業を興す、いわゆる起業化しやすい環境を整えることも大事である。県内に一大産業中核都市を構想するにあたって、シリコン・バレーといった技術集積都市とともに、こうしたマーティンのような地域企業のケースも一つのモデルになるだろう。青森 - 弘前 - 八戸間にそうしたことを計画するにはふさわしい場所がいくつもある。

## 謝辞

本稿のもとになった調査は、1999年度「学術国際振興基金」の助成を受けておこなわれたものである。記して御礼申し上げる。

各企業の調査に際して、多くの方々からご協力いただき大変お世話になった。とくに、インタビュー調査にあたっては、石井完治社長、渉外担当の大脇衛雄氏（以上NUMMI）、W. Flanagan（上級副社長）、P.C. Horton（コントローラー兼副社長）、A.W. Stewart（Director）、森真人（Manager）、

中村晋也 (Manager) (以上 Amdahl 社) Masanori Nagamine (Director) John L. Adkins (Senior Buyer) (以上 ニッサン・ノース・アメリカ) 北爪靖彦 社長、Setsuo Hasegawa (Manager) (以上 ECHO) Mark Mash (President: Miller Country Hams) Randy Eller (President: CBK, Ltd.) Jason B. Danner (Director: Leland-Powell Fasteners, Inc.) Chris Harding (Perishables Buyer: Institutional Distributors, Inc.) Steve Baker (Consumer Products Manager) and Tim McCollum (Project Engineer) (以上 MTD) Jack Simpson (President: Ferry Morse Seed Company) Clem Wright and Jim Weren (Waymatic) Dixie (President) and Lee Fry (以上 DGW) J.W. Graves (Sales Manager, NMC) の方々には、忙しいさなか、われわれの質問に丁寧に答えてくださり、工場や倉庫などで実際に働いている職場や生産現場なども見せて頂いた。こうした人たちのご協力がなければ米国企業の調査を無事にやり遂げるということはとうていできなかつただろう。また、グローバルな視野からのビジネスの現場を学ぶ機会を得て、われわれ研究者としてもいい刺激になった。ここに記して厚く感謝申し上げたい。

また日系企業の NUMMI と Amdahl 社については、ジェトロ青森貿易センターの中井邦尚氏に訪問調査のために仲介の労をとっていただいた。改めて御礼申し上げたい。

### 参考文献

星野優太・黄孝春「米国企業の調査から一産学協同の現場を見るー(上) (中) (下)」『朝日新聞』2000年3月15・16・18日号。

藤本隆宏『生産システムの進化論』有斐閣、1997年。

K・G・パレプ＝V・L・バーナード＝P・M・ヒーリー著、斉藤静樹監訳『企業分析入門』東京大学出版会、1999年。

『日経ビジネス』1999年8月2日・9日号および2000年2月21日号。

P・ミルグロム＝J・ロバーツ著、奥野正寛他訳『組織の経済学』NTT出版、1997年。

\* 今回の調査に同行したのは、本学人文学部の黄孝春助教授、嶋恵一助教授であり、それにテネシー州の地域企業の訪問をアレンジしてくれた米国テネシー大学マーティン校経営学部 of J・ナイト (John E. Knight) 教授である。調査の過程で有益な議論・示唆をしてくれたこれら同僚並びにナイト教授に感謝したい。とくに、黄孝春助教授には原稿に目を通してもらった。また、ナイト教授には不明な点についてEメールで問い合わせに応じてもらった。しかし、本文(間違いがあればそれも含めて)についての責任はすべて私にある。