

科学研究費助成事業（科学研究費補助金）研究成果報告書

平成 25 年 6 月 24 日現在

機関番号：32511

研究種目：基盤研究（B）

研究期間：2010～2012

課題番号：22402032

研究課題名（和文）アフリカにおける日本型経営・生産システムの受容可能性ーアジア中南米
中東欧との比較研究課題名（英文）Transferability of the Japanese Management and Production System in Africa:
A Comparative Study with Asia, Central and Eastern Europe, and Central and South America

研究代表者

安保 哲夫（ABO TETSUO）

帝京平成大学・現代ライフ学部・特別研究員

研究者番号：90013028

研究成果の概要（和文）：本研究成果の要点。・アフリカの日系工場の生産システムは発展途上国型で、欧州型経営環境の影響を受け、中南米に類似。・一方で協働・多能工志向など柔軟な作業方式の導入、他方でスローな動作、弱い品質感覚の問題など、日本方式移転の総合評価は世界平均よりやや低い。・技能労働者や部品企業の育成が不十分。南アでトヨタは、関係部品企業を集結し、優位確立。部品企業の進出は有望。・資源開発では商社の出資参加型が目立つ。

研究成果の概要（英文）：The main results of this research are as follows. 1) As the managerial environment in Africa can be said as European style the production systems at the local Japanese plants must be influenced by its elements and so that similar to the cases in Central and South America. 2) The overall evaluation of transfer level regarding the Japanese production systems in Africa is a little less than the world average, including the both aspects: On the one hand, at the work sites, Japanese style flexible ways of “work-together” and multi-functional skill-orientation have been introduced to some extent but, on the other hand, various problems such as slow-moving of working people and their weak interest in quality of products can be seen. 3) Upbringing of the level of skilled workers and parts suppliers seems to be markedly insufficient. Toyota Motor Co. in South Africa has established its leading position among the auto makers there by having gathered its major affiliate suppliers together in Durban. Judging from the above, local productions by parts suppliers in Africa can be said to be very promising. 4) Active JV-type investments in development of natural resources by Japanese general trading companies are remarkable.

交付決定額

(金額単位：円)

	直接経費	間接経費	合計
2010年度	2,800,000	840,000	3,640,000
2011年度	2,800,000	840,000	3,640,000
2012年度	1,400,000	420,000	1,820,000
総計	7,000,000	2,100,000	9,100,000

研究分野：社会科学B

科研費の分科・細目：経営学

キーワード：日本型経営生産システム、アフリカ、最後発フロンティア、新興・発展途上国生技術国際移転、適用・適応、ハイブリッド工場、多国籍企業

1. 研究開始当初の背景

われわれの研究チーム日本多国籍企業グル

ープ（JMNESG）がアフリカを対象とした調査研究を着想するに至った経緯は次の通りであ

る。アフリカ経済は、1990年代半ば以降、それまでの約20年間にわたる経済停滞を脱却し新たな発展過程に入ったが、この経済発展の担い手は、企業、とりわけ外国の企業である。しかしそれは、「停滞の袋小路」からアフリカ経済社会を脱出させるのにどこまで力になれるであろうか。日本企業の進出数はなお多くないが徐々に増加している。JMNESGは、過去20数年間、日本企業の対外進出についてアフリカを除く世界の主要大陸において系統的に比較調査研究を進めてきた。その焦点は、ミクロの企業レベルにあり、工場の管理組織の中に入り、日本型経営生産システムの海外移転可能性を明らかにすることであった。こうした「生産システム論的アプローチ」の研究視点は、久しく経済成長を内部から推進する動力として期待されてきたアフリカにおける企業活動の研究に、新たな知見をもたらさうと考えたのである。日本型経営生産システムの特徴は、企業組織の柔軟な管理運営方式で、人々・企業間の濃密なコミュニケーション関係に支えられている点にある。アフリカでは、伝統的な社会組織の上に欧米型の、人々を固定された標準的な職務・作業マニュアルで管理するシステムが重なっていると予想される。こうした現地の社会組織的環境条件下で、日本型の企業管理運営方式がどのように「適用—適応」されるであろうか。それはまた、JMNESGが発見してきた他の発展途上地域とどこまで共通でどのように違っているか、これが本調査研究の焦点である。

2. 研究の目的

本研究の目的は、アフリカにおける日本企業を中心とした多国籍企業による現地事業活動の実態調査を通じて、いわゆる日本型経営生産システムが、この世界経済社会の最後発地域にどこまで、どのように受容可能であるかを究明することである。それを通じて、この地域のより自立的で持続可能な経済発展に貢献できる方策はないか、その手掛かりを求めて、われわれ日本多国籍企業研究グループ(JMNESG)が開発した「適用と適応のハイブリッドモデル」(後述)の適用を中心とした調査・分析を行う。その際のわれわれの仮説は次のようなものであり、平成21-23年度に本科研費と並行して与えられた別の「学術研究振興資金」による研究助成と合わせて、その検証を目指した。「JMNESGのこれまでの途上地域における調査結果—日本型経営生産システムの受容は現地に協調・共同労働的志向性などの社会経営環境があれば可能である—、および本調査に先立つ予備調査などからみて、

アフリカのある範囲の地域には、効率面に問題が残るものの、協働面で日本型システムが一定の普及をみる条件を発見できそうだ」。そうした展望の下に、このアフリカに日本システム移転の何がどこまで実現しているか、その成果と意義・問題点を詳細に析出する。

3. 研究の方法

こうしてわれわれは、この生産システムの海外移転可能性を研究する調査分析枠組として、「適用と適応のハイブリッドモデル」(application-adaptation hybrid model)を開発した。これはこの分野の国際標準の一つになっていると見てよい。「適用」は日本システム構成要素の現地持込み、「適応」は現地の経営環境に合わせた日本システムの修正である(現地化)。日本企業は、経営環境の異なる海外で、日本の要素と現地の要素をミックス(「ハイブリッド」)し、この生産システムの重要な部分の移転を図る。各要素の移転度合いを定量評価する「5段階評価法」も考案した。この評価法により、日本システム移転の世界各地間および産業間評価の比較研究が極めて容易になった(以上、安保発表論文(2011)、参照)。

4. 研究成果

まず、われわれのアフリカ研究プロジェクトは、本科研費に1年先行した「学術研究振興資金」(平成21-23年度)と1年後から続いた本科研費(平成22-24年度)の2つの研究助成に並行して支えられ、計4年間にわたる調査研究を実施した。ここで研究成果の説明は両者を一括して行うことにする。

- ・この間アフリカの北部、東部、西部、南部の12カ国(5カ国は2~3回)で活動する日系企業38社、外資系14社、現地企業1社の計53社(数社は複数回)を訪問調査。
- ・収集資料・データの整理・分析、その成果としての「会社記録」、「適用・適応評価総括表」の作成、それらのデータ化を進めた。
- ・研究発表は、次の通り(詳しくは後記)。(1)学会誌、学術誌、図書(共著)などへの論文掲載。このうち、電子ジャーナル『赤門マネジメント・レビュー』誌上では、2012年9月号—13年2月号の6回にわたり、本研究から17事例研究が連載され、連日いずれか数論文が、日、週、月単位で検索ランキング上位50以内に入り、高い関心を得ている。これを受けて、本研究の前半である平成21-22年度の間総括を研究ノートとしてまとめ、同誌に投稿した(現在査読中)。(2)口頭発表では、在日南アフリカ大使館での報告(2011年

7月29日)、東京大学ものづくり経営研究センターにおけるグローバル自動車研究会

(2011年1月29日)、コンソーシアム(2011年11月17日)での企業関係者、研究者を対象として発表。国際学会ではNottingham University Business School 主催のアフリカにおける人的資源・経営学会(2012年9月6-7日)で、4人が3本の論文を発表した。

・調査結果の分析内容の中間総括:

ここでは、本成果報告書作成時点までにまとまった調査分析内容につき、要点を挙げる。第1に、われわれの調査分析枠組み「適用・適応のハイブリッド分析」方式によって5段階評価の数値が算出されたのは、2年目(2010年)までの日系製造企業13工場についてである。平均適用度でみた対象工場における日本型システムの移転度合いは、他の途上諸国を含む世界7地域のそれに比してやや低めながら、大差はない。日本システムを構成する23項目の総平均点は、3.1であり、世界平均より若干低めではあるが、同システムはそれなりに移転しているといえよう。そして、システムの現地への根付き具合をみる四側面評価において「発展途上国型」を析出した。これは「ヒト方式・モノ結果」の適用度が相対的に高く、工業化の歴史が浅い発展途上国に特有の類型であり、アフリカは典型的にそのパターンであることを示した。同時に、その移転ハイブリッドの形には、この地の歴史的経緯からいって、企業経営の制度的枠組みと現場管理方式には明らかに欧州スタイルの諸要素がはめ込まれている。これは、日本企業が欧州に進出したときに経験した、乗り越えるべき壁である(公文溥、安保哲夫編著(2005)『日本型経営・生産システムとEU』ミネルヴァ書房、参照)。しかし他方では、日本的経営生産システムを構成する諸要素は、ここでもそれなりに半分程度移転されていた。適用面では、協調・共同、真面目で勤勉、長期志向といった点で日本式の強みにつながる側面があり、他方適応面では、仕事の遂行におけるスローで非効率、品質感覚・成果の弱さなど、日本式を修正し現地適応の必要な点が、少なからずみてとれた。そこで第2に、こうした日本企業による現地生産活動の特徴的な諸側面を、より具体的にみておこう。なによりも、アフリカの経済経営環境の下で日系企業、ことに製造企業は、種々不利な条件を抱えつつ資源・観光産業に対して比較劣位に置かれ、人件費が相対的に高く、部材産業が育っていない、国内市場が狭いなど、なんとか生き残る形になっている点が認められたことは、重要である。そ

の代表格、南アにおけるトヨタは、ダーバンに主要関係部品企業を集結し、その下で現地サプライヤーも一部育成して、地域市場に限らず、現地政府の輸出奨励策に支持されてではあるが、欧州を含む海外市場へも展開し(輸出比率50%強)、販売だけでなく現地生産においても、先行した欧米メーカーを抜いて優位に立っている。また、北部モロッコやチュニジアでは、部品生産などにおける欧州市場への地の利、人的資源の優位性などから、日系企業進出の今後の有望地域であることも判明した。アフリカ、特に南部では、部材の調達コストが世界最高といわれ、部品企業の現地生産には地の利があることが判明した。ただし第3に、2011年調査でより明確になったのは、途上国進出におけるいわゆるBOP(Base of the Pyramid)ビジネスの問題で、低所得層ないし中間所得層(ボリュームゾーン)向けの市場開拓戦略に関わる点である。具体的には、ナイジェリアにおけるホンダ2輪車生産の窮状など、インド式、中国式経営・市場戦略への対応の難しさなどの事例が、それを端的に示した。これは、日本企業にとっては、そのものづくりシステムの強みをなんとか維持しつつ、現地修正による弱みを最小限に抑えて、アジア企業勢の低価格輸出攻勢への対応が求められるケースである。ポイントの一つは、やはり日本製品の「過剰品質・高価格問題」で、日本企業のブランドイメージを大きく損なわないように現地適応の「適性品質」(appropriate quality)をどう設定できるかという、難しい課題である。

第4に、先にみた欧州スタイルの制度枠組みに関連して、アフリカで留意しなければならない点として、労働組合の強い影響力を指摘しておこう。これは、日本型の企業別とは違い産業別で、中央労組が賃金他基本的な労働条件について強力な規制力を持ち、職場における労使協調関係の形成を難しくする条件となっている。ことに人種差別からの解放運動で重要な役割を果たした南アフリカの労組は、世界最強と思えるほどである。ただし、そこで注意すべきは、この労組による規制は、欧州のように、必ずしも職場における作業管理にまでは徹底しておらず、日本企業が重視するOJT訓練やジョブローテーションによる多能工育成策を排除することにはなっていない点である。そこに、日本システムの中核部分である柔軟な職場管理方式を定着させる余地が見出せた点は、極めて有益であった。最後に、成果と今後の課題を今一度簡単にまとめておこう。こうしてアフリカが、日本式経営にとって地球上の極限地域とすれば、そ

ここで日本システムの現地移転が予想を超えて実現していることを確認できたことは、今回の調査研究の最大の成果といってよい。ただし、実際には、製造業でアフリカに進出している日本企業の数はおお限られたものであり、われわれは商社や自然資源さらには建設業、そして政府系機関などに訪問先を広げて、調査を行ったのである。そこで今後残された課題は次の諸点である。(1) 収集されたデータ・資料の最終的な整理・分析・評価(データベースの整備)を急ぐこと。(2) 本調査研究の主力である製造企業については、日系企業の現地における競争優位の実態と条件をさらに詰めて解明すること。それには、上記のような地域社会・国としての不利な諸条件—欧州型制度枠組み、産業としての比較劣位、高い人件費と作業効率の悪さ、部材産業の未発達、国内市場の狭さ、そして政治的社会的な不安定など—と有利な諸条件—作業現場の人々の協働・多能工化志向、真面目・勤勉、長期志向、概して日本に好意的、自然・観光資源に恵まれた国々の財政的余裕などをより正確に把握すること。その上で、当面ほぼ確実にみえてくる展望としては、現地製造業の最大のネックになっており、他方現在の日本製造業最強の分野である部品企業進出の必要性と可能性が指摘されるであろう。(3) 以上に加え、「アフリカの世紀」に関わって、次の各分野でも、これまでにない活発なアフリカ進出が動き出している。すなわち、すでに相当な地歩を築いている商社を含めた関係企業による自然資源の開発・輸出、中国などに先行されつつやや活発化しているODA関連の交通・エネルギー分野の社会インフラ事業、一部農業関係の技術支援事業など、である。(4) われわれJMNE SGの研究プロジェクトとしては、以上の研究活動の諸結果について、これまで通り各種雑誌、学会報告などの形で発表を重ねつつ、1年以内をめどに、それらを総合し、4年間のアフリカ研究の全体像を示す図書の出版を予定している。

5. 主な発表論文等

(研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線)

〔雑誌論文〕(計20件)

- ①郝燕書、王鳳、アフリカの日本型ハイブリッド工場シリーズ(Q) 海信南アフリカ—中国企業における国際化能力形成に関する一考察、赤門マネジメント・レビュー、12(3)、2013、219-160
- ②公文溥、銭佐錫、アフリカの日本型ハイブリッド工場シリーズ(O) マツダ・ジンバブエ、

赤門マネジメント・レビュー、12(2)、2013、169-182

③シュルンツェ、ロルフ、アフリカの日本型ハイブリッド工場シリーズ(P) フォルクスワーゲン・南アフリカ—ドイツの親会社と比較しながら、赤門マネジメント・レビュー、12(2)、2013、183-196

④清水真穂、アフリカの日本型ハイブリッド工場シリーズ(N) コマツ、赤門マネジメント・レビュー、11(12)、2012、859-866

⑤安保哲夫、アフリカの日本型ハイブリッド工場シリーズ(M) サマンコル・クロム社(Samancor Chrome Ltd.)—双日の世界第2位クロム生産会社への投資事業、赤門マネジメント・レビュー、11(12)、2012、853-858

⑥郭四志、アフリカの日本型ハイブリッド工場シリーズ(L) ハーニック・フェロクロム社(Hernic Ferrochrome (Pty) Ltd.)—海外において資源会社を傘下におき、三菱商事の企業理念を現地会社のCSR活動に生かす、赤門マネジメント・レビュー、11(12)、2012、843-852

⑦カリーリョ、ホルヘ、アフリカの日本型ハイブリッド工場シリーズ(K) 日産・南アフリカ—日本型生産システムの移転について、赤門マネジメント・レビュー、11(12)、2012、833-842

⑧公文溥、アフリカの日本型ハイブリッド工場シリーズ(J) トヨタ、赤門マネジメント・レビュー、11(12)、2012、821-832

⑨公文溥、モザンビークのモザール社について、社会志林、第59巻3号、2012、1-15

⑩アゴラ、ナタニエル O.、アフリカの日本型ハイブリッド工場シリーズ(I) ウンガ飼料—ケニアにおけるカイゼンの事例研究、赤門マネジメント・レビュー、11(11)、2012、779-784

⑪アゴラ、ナタニエル O.、アフリカの日本型ハイブリッド工場シリーズ(H) 住友化学タンザニア—低所得・新興市場への日本企業の進出に関する革新的なビジネス・モデルを考える、赤門マネジメント・レビュー、11(11)、2012、773-778.

⑫安保哲夫、アフリカの日本型ハイブリッド工場シリーズ(G) 連合自動車組立会社(Associated Vehicle Assemblers, Ltd.)—ケニアで3社モデルの委託生産、赤門マネジメント・レビュー、11(11)、2012、767-772

⑬宮地利彦、アフリカの日本型ハイブリッド工場シリーズ(F) エジプト改善センターと南アフリカ生産性本部、赤門マネジメント・レビュー、11(10)、2012、703-712

⑭山崎克雄、アフリカの日本型ハイブリッド工場シリーズ(E) YKK3社—エジプト、モロッコ、スワジランドにおける子会社の経営比較、赤門マネジメント・レビュー、11(10)、

2012、695-702

- ⑮苑志佳、アフリカの日本型ハイブリッド工場シリーズ(D) 矢崎総業—モロッコの日系自動車部品ハイブリッド工場、赤門マネジメント・レビュー、11(10)、2012、681-694
- ⑯郭四志、公文溥、アフリカの日本型ハイブリッド工場シリーズ(C) 国際石油開発帝石—きめ細かい開発・生産管理技術の成果と限界、赤門マネジメント・レビュー、11(9)、2012、621-632
- ⑰安保哲夫、アフリカの日本型ハイブリッド工場シリーズ(B) GM (General Motors Egypt S. A. E.)—GM 型新興国モデルをいすゞと組んで構築、赤門マネジメント・レビュー、11(9)、2012、615-620
- ⑱公文溥、アフリカの日本型ハイブリッド工場シリーズ(A) 日産・エジプト、赤門マネジメント・レビュー、11(9)、2012、607-614.
- ⑲安保哲夫、公文溥、アフリカの日本型ハイブリッド工場シリーズ—連載開始にあたって、赤門マネジメント・レビュー、11(9)、2012、599-606.

⑳安保哲夫、日本型生産システムの国際移転研究の変遷—6 大陸のハイブリッド工場—、国際ビジネス研究、査読有、第3巻第1号、2011、103-118

[学会発表] (計5件)

- ①Rolf D. Schlunze, “Volkswagen SA and Volkswagen AG” *Second International Conference on HRM and the management of organizations in Africa*, September 6-7, 2012, Nottingham University Business School
- ②Hiroshi Kumon, “Toyota Motor in South Africa”, *Second International Conference on HRM and the management of organizations in Africa*, September 6-7, 2012, Nottingham University Business School
- ③Tetsuo Abo & Wooseok Juhn, “Applicability of Japanese management and production system in Africa”, *Second International Conference on HRM and the management of organizations in Africa*, September 6-7, 2012, Nottingham University Business School
- ④安保哲夫、公文溥、アフリカにおけるものづくり戦略、コンソーシアム、東京大学ものづくり経営研究センター、2011年11月17日
- ⑤安保哲夫、公文溥、アフリカにおける日系・欧米系自動車工場の競争と協調、グローバル自動車研究会、東京大学ものづくり経営

研究センター、2011年1月29日

[図書] (計2件)

- ①Tetsuo Abo, *Spaces of International Economy and Management*, edited by Schlunze, R. D. et al., Palgrave Macmillan, 2012, pp. 24/357
- ②Katsuo Yamazaki, Wooseok Juhn & Tetsuo Abo, ed., *Hybrid Factories in Latin America*, Palgrave Macmillan, 2012, pp. 242

6. 研究組織

- (1)研究代表者 安保哲夫 (ABO TETSUO)
帝京平成大学・現代ライフ学部特別研究員
研究者番号：90013028
- (2)研究分担者 山崎克雄 (YAMAZAKI KATSUO)
静岡産業大学・経営学部・教授
研究者番号：70340122
- (3)連携研究者 苑志佳 (SONO MOTOYOSHI)
立正大学・経済学部・教授
研究者番号：00308123

連携研究者 宮地利彦 (MIYAJI TOSHIHIKO)
帝京短期大学・現代ビジネス学科・教授
研究者番号：20289911

連携研究者 板垣博 (ITAGAKI HIROSHI)
武蔵大学・経済学部・教授
研究者番号：20125884

連携研究者 郝燕書 (KAKU ENSHO)
明治大学・経営学部・教授
研究者番号：80287888

連携研究者 郭四志 (KAKU SHISHI)
帝京大学・経済学部・教授
研究者番号：10516628

連携研究者 公文溥 (KUMON HIROSHI)
法政大学・社会学部・教授
研究者番号：50061239

連携研究者 銭佑錫 (ZEN USOKU)
中京大学・経営学部・教授
研究者番号：00329658

連携研究者 俞成華 (YU SEIKA)
帝京平成大学・現代ライフ学部・助教
研究者番号：20573968

連携研究者 糸久正人 (ITOHISA MASATO)
東京大学・ものづくり経営研究センター・特任助教
研究者番号：60609949