

## 日系企業のUKを中心とした欧州への投資と 技術移転に関する総合的研究

A General Research on the Transfer of Japanese Technology to UK  
and other European Countries conducted by Japanese-owned companies

総括研究員名：出水 力

分担研究員名：山ノ内 敏隆、渡邊 輝幸

1年目の2004年度はフランスのヤマハ発動機の子会社であるMBKと関連サプライヤー、イタリアのヤマハ・イタリアと関連サプライヤーおよびスペイン・ヤマハを出水力・高橋泰隆が訪ねた。このうちMBKについては出水が既に2006年6月の『大阪産業大学経営論集』に、論文としてまとめたものを報告した。この訪問で生産と労働について調査を行った高橋泰隆は、同年末に玉川大学に転出した。ヤマハ・イタリア、スペイン・ヤマハについては、EU本部を含めた経営組織の問題としてまとめつつある段階である。

2年目の2005年度は、ホンダのEUにある二輪の子会社をスペイン、イタリアを新しくメンバーとなった渡邊輝幸経営学部講師を同行して訪ねた。ホンダ・スペインも、ホンダ・イタリアも技術供与から資本参加して最終的に100%の子会社にしたことが分かった。関連したホンダの最小の子会社のCIAPは、ホンダとグループ企業の山田製作所が出資する会社で、ホンダのF1、MotoGP に絡む企業で、そのレベルは高い。ミラノではブレーキングサンスターを訪ねた歯磨きで有名なサンスターの兄弟会社で、歴史は歯磨きの製造より古い。

山ノ内は前年にブライトンの語学研修の引率のため活動は2年目からである。日系のビール企業のアサヒと麒麟について英国とベルギーについて調べた。

## 技術移転に関する総合的研究

### 出水 力(経営学部)

主に二輪・四輪などを中心とした機械工業のEU域における調査を実施してきた。1年目の2004年度はフランスにあるヤマハ発動機の子会社であるMBKと関連サプライヤー、イタリアのヤマハ・イタリアと関連サプライヤーおよびスペイン・ヤマハを訪ね調査した。このうちMBKについては既に2006年6月の『大阪産業大学経営論集』に、論文としてまとめたものを報告した。その要旨は二輪、船外機などの生産と労働について調査を行い、その進出経緯はフランス政府の強い誘致というより、貿易摩擦に絡めた命令に近いもので、倒産した会社を更生するのに10数年を費やし、日本的経営の粘り強い成果であることを指摘した。ヤマハ・イタリア、スペイン・ヤマハについては、EU本部を含めた経営組織の問題としてまとめつつある段階である。2年目の2005年度は、ホンダのEUにある二輪の子会社をスペイン、イタリアを訪ねた。ホンダ・スペインも地元で有名なモンテッサが経営不振になった時に、資本参入してホンダブランドでよみがえらせた。ホンダ・イタリアも技術供与から資本参加して最終的に100%の子会社にした経緯があり、場所はイタリア南部のアテーサ、ローマの東というより、アドリア海に面した地域である。イタリアの南北問題、富める北、貧しい南と言う構図で、ミラノ、トリノなど北部は伝統的な工業地帯で豊かな地域である。南は開発から取り残され、政策的に工業化が進められており、インフラ整備は政府の助成で行われ、進出した企業も税制など数々の恩典が与えられている。アテーサの工業団地にあるのが、ホンダ・イタリアである。関連したホンダの最小の子会社のCIAPは歯車と変速機の専門工場でボローニャにあり、その他のサプライヤーもほとんどが、ボローニャ、ミラノ地域に依拠するというジレンマがある。

## ビール醸造技術の日本への導入と技術革新の影響

山ノ内 敏隆(経営学部)

日本企業の国際化に関する研究の多くは、自動車、電機等の加工組立産業を中心に行われてきた。本研究は、従来あまり研究されてこなかった装置産業を対象としている。しかし、装置産業を代表するような鉄鋼、化学、製紙産業は漸く世界的な規模での合従連衡が検討され始めた段階である。従って、本研究は、ビール産業を中心として EU 域内での日本企業と現地企業との提携と日本企業の投資を中心に現在研究を進めている。以下では、現在までの研究成果と今後の研究課題を明らかにする。

ビールは日本固有の飲み物ではなく、幕末以降に輸入された飲み物である、したがって、ビール醸造技術の日本への移転の研究から始めた。日本へのビール醸造技術の伝播は、大きく二つのルートがあった。第一は、アメリカ人コーブランドの系譜である。この系譜は、横山助三郎と久保初太郎であり、横山は、日本酒醸造技術をビール醸造に応用し、熱処理による粘性ビールの発生を防ぐ事を可能とした。久保は、コーブランドの醸造技術を日本に普及するに尽力を尽くした、第二の系譜は、ドイツでマイスターとなった中川清兵衛である。中川は、開拓使麦酒醸造所を設計し、コーブランドとは異なり、ドイツ仕込みの醸造技術を日本に移植した。これらの系譜の醸造技術は、麦酒醸造技術の革新（冷凍機の出現、低温殺菌、酵母の純粋培養法の確立）により陳腐化し、日本の麦酒産業を構造的に変革した。醸造技術革新以前では、ビール醸造業は、地方の日本酒醸造業者によって経営されていた。しかし、醸造技術の革新は、ビール産業を装置産業へと変容させ、巨大な資本を必要とする産業へと変質させた。(山ノ内敏隆『わが国ビール産業の揺籃期—麦酒醸造技術の伝播と継承—』「大阪産業大学経営論集」第6巻第1号) また、この醸造技術の革新以降、ビール産業においてはビール醸造に関する技術の決定的な革新は現在まで生じていない。むしろ経営における革新がビール会社の盛衰を決定しているように思われる。

日本のビール市場は、成熟段階から飽和段階に移行しつつある。日本のビール各社は、国内市場から海外市場へと活動の範囲を拡大しつつある。特に、中国市場をターゲットに、現地企業との合従連衡が行われている。そのような中で、日本のビール会社が、すでに飽和段階にあるヨーロッパ市場への投資と現地企業との提携がなぜ行われるのかが、研究課題となる。サントリーは、中国だけではなく、EU 域内の企業の買収あるいは提携を行っている。アサヒはドイツの企業と提携を進めている。このような国際化がなぜ展開されるのかを明らかにする事が今後の課題である。

# コンピュータを用いたハイブリッド経営のモデル構築と 統計処理に関する調査研究

渡邊 輝幸(経営学部)

欧州のホンダ関連工場（二輪）について、日本型経営・生産システムの適用度合いを調査するため、2006年3月10日から3月17日までスペイン、イタリアに渡航した。

スペインではモンテッサホンダと隣接する部品工場を訪問した。モンテッサホンダは1982年にホンダとモンテッサの合併会社としてスタート。当時は営業のみであったが、86年にモンテッサの工場部門を吸収した（現在の原形）。88年に4輪部門が独立、93年には営業部門が一体化し現在にいたる。モンテッサでは作業員の多くを「期間工」と呼ばれる形で雇用している（1年契約）。この中から正規従業員として採用する場合もある。この形態は、今回訪問した多くの工場で採用されており、欧州では一般的な雇用形態であることが分かる。また工場内のジョブローテーションは頻繁に行われていないが、部門リーダーは経験を積むために通常の従業員より多くのジョブを経験する場合がある。部門リーダーの抜擢は現場作業員の中から技術・人物両面に優れた者を採用する日本型システムが取り入れられている。

イタリアではホンダイタリアを中心に、いくつかのサプライヤー工場を訪問した。イタリアは欧州最大の市場で、欧州全体の37%を占めている。ホンダイタリアでは「お客様視点、品質を基軸に、人に焦点をあて、現場が主役」という方針で経営が進められており、そのため日本のやり方を積極的に導入している。しかしながら、労働環境、文化が異なるため日本型システムが中々理解されず、不良率の高さ、生産性などまだまだ課題は多い。従業員の雇用形態は、先にも述べた1年契約の期間工を事業計画に応じて採用する方法がとられている。なお、一度採用された期間工は、次期採用の際に再雇用される可能性は高い（モンテッサも同様である）。人材育成は、部門毎に教育・訓練計画に基づき行われ、新規採用のものについては日本に派遣し、日本の技術を「マニュアル作業」で覚えさせている。マニュアル作業によって、生産技術を身につけるだけでなく、「品質を作りこむ」日本型の品質管理システムに必要な、出来上がり品のチェック能力、検出能力といったスキルを身につけさせている。ジョブローテーションについては同一作業（職種）で工程のローテーションは存在するが、職種を超えたローテーションは行われていない。

欧州の二輪市場はBMWやドゥカティなど伝統的なブランドが存在し、現地の人たちは自分たちのやってきたことに誇りを持っている。そのため、たとえ日本製品の品質の高さが認知されても、日本型の経営・生産システムを受け入れてもらうのは容易ではないことが分かった。今回の調査はアンケート調査の結果を分析する際、大いに役立てることができだろう。