

日本企業の海外進出の成功と Path Dependence —進出先の経済段階に合わせた展開と日本的経営—

Success of Japanese Enterprise's Overseas Expansion and Path Dependence:
Expansion Suiting the Economic Stages of the Target Countries and Japanese-style
Management

幸 田 達 郎¹

Tatsuo Koda

Abstract

We discuss one pattern of success of Japanese companies' overseas advances, based on the case of Company A, which has expanded its business worldwide. Large corporations that have grown together with the rise of the Japanese economy have provided products that fit the respective stages of development of the Japanese economy, and upgraded their logistical capability in line with the stages of social infrastructure development. In order to make their corporate activities successful in accordance with the purchasing power of consumers and the stage of infrastructure development, companies need the knowhow that corresponds to the respective development stages. Similarly, in order to make their activities suitable for the economic development stage of the various countries overseas into which they wish to expand, they must utilize the knowhow they have accumulated for succeeding in the stage of development of each country. This knowhow, which is accumulated and commingled within the company, is extracted and transformed into a mode that fits the respective country or region. Important keys for this process are the accumulation and transformation of knowhow within the company and the means of communication for ensuring the success of the utilization of this knowhow. In the case of Japanese companies, the mode of communication for achieving this success is a function of Japanese-style management. This can also create unintended negative impacts.

キーワード：

日本的経営、国際経営、企業文化、グローバル化、ローカル化、経路依存性、ケイパビリティ

1. はじめに

グローバル戦略は様々であり、国際展開のありかたも様々である。

本稿は、グローバル化に成功した日本の食品製造会社 A 社の発展と事業展開の経緯を辿ることによって、日本国内で成功した企業が国際的にも成功するひとつのパターンを検討し、提

示するものである。国際戦略を成功させるためには、戦略目標と競争優位の源泉との適合が重要 (Ghoshal, 1987) であり、統制と適応のバランスが重要である (Kogut, 1985) とされる。競争優位の源泉の多くはそれぞれの企業で過去から引き継がれてきているだろうし、それを大切にしながら事業を発展させてきているであろ

¹ 文教大学人間科学部

う。また、事業を進出先の国や地域に適用する際に、現地適応を工夫しているであろう。海外で成功する日本企業は、海外進出の戦略と日本企業としての既存の強みをどのように維持しながら、進出先の状況に適応しているのだろうか。

2. “日本の経営”と海外事業展開

加護野 (1997) によると、日本企業は、ウチに内在する文化を共有するために、アジアに進出した際にも、進出先の製造子会社に対して組織文化を意識的に移植し共有させようとしていたという。間 (1969) は、日英を比較した実証研究に基づき、わが国の大企業における教育訓練は、文字通り企業内教育訓練というにふさわしい実質を備えており、しかも外社会に対して閉鎖的であることを指摘している。

いうまでもなく、グローバル戦略の内容は、その戦略が対象とする地理的範囲やセグメントにより異なる (Porter, 1986) が、地理的な範囲を跨いだり、拡大したりする際にも、それぞれの地域の市場の特徴や材料・部品の調達や製品の流通、さらには従業員管理に深く関わる労働市場や法律上の制約などに適応しなければならない。このような新たに直面する数々の制約のうちの、いずれかをこれまでに自社が経験しており、ハンドリングが可能な状態であるほうが好ましい。また、Think Local & Act Regional を考慮する必要がある、現地に密着した施策を実施するうえで、地域ごとのまとまりを考慮した戦略が必要になる (Rugman, 2001)。

一方で、より一般的な国際化の発展段階を考える立場もある (Dunning, 1993 など)。

現在の成功、または失敗をもたらす行動は、その行動を制約する、あるいは方向づける過去の行動と結果の連鎖からの影響を受けている。それは個人行動としては学習理論、または行動主義的な心理学によって説明が可能であり、経済学的には経路依存性 (path dependence) として説明される。この概念は経営学のなかでも

用いられる (高橋, 2011)。

もし、ある日本企業が日本の特徴を持つなら、その企業の行動はその特徴によってすでに方向づけられている行動を維持する力を内包しているであろう。また、その企業が国内での事業発展にともなう何らかの発展経路を経験し、その発展の経路のうえの各段階で成功を経験しているのであれば、海外での事業展開においても類似した発展経路を維持し、過去の成長段階での成功経験を基礎にして、進出先の国や地域で新たに直面するそれぞれの経済発展段階のなかで活用しようとするであろう。

本稿では、企業が国際化に成功するうえでのこれまでの経験からの path dependence を吟味する。

海外進出前から日本国内で事業を展開していた企業は、これまでの事業展開のパターンから多かれ少なかれ影響を受ける。それでは、日本企業が影響を受ける日本の特徴とは、一般にどのようなものであろうか。

Abegglen (1958) は、日本的経営の特徴として、企業別組合・終身雇用・年功序列を挙げている。それらがもたらす企業内の運命共同体としての一体感は、経営家族主義 (間, 1969)、集団主義 (岡本, 1976)、生活共同体 (津田, 1977)、集団志向と義務の無限定性 (岩田, 1977)、集団的な誘因と貢献 (占部, 1978)、相互依存 (Pascale & Athos, 1981)、信頼 (Ouchi, 1981)、間人主義 (浜口, 1982) を生む。そこでは、閉じられた組織の中での相互依存や協力、集団凝集性の高さが特徴となる。その前提になる社会人類学・社会学・心理学からの視点として、日本社会の構成要因として重要なのは「場」の共有であり、われわれという意識の共有であるという考えかた (中根, 1967) や、「和」の精神により、職務と職場について、たがいに寄り掛かり、もたれ合って組織を支え、組織全体の動きは個人の動機よりも、周囲のムードによって活発になるという考えかた (間, 1971)、日本独自の共同体内部の精神構造の本質を「甘

え」の概念で説明できるという考えかた（土居，1971）がある。こうした土壌の中で、熟練の形成が行なわれる（小池，1981）ことになる。これらの特徴が、日本社会や日本企業の一般的な特徴であるとされていた。

それでは、実際の企業行動としての国際展開にも、こうした日本企業特有の特徴が影響を与えているのだろうか？ これまでのノウハウの延長を活かして国際的な事業展開に活かすことは果たして有効であるのか？ また、これまでの仕事の進めかたを継承するということにはプラスの面だけでなくマイナスの側面も考慮する必要が生じるのではないか？

こうした疑問について、日本を代表する食品製造企業である A 社を例に検討を進めていきたい。

本稿で設定するリサーチ・クエスチョンは以下ようになる。

リサーチ・クエスチョン

- ① A 社の場合、国内での成長パターンを海外展開に活かしているのではないかな？
- ② A 社の場合、これまでの日本的な社内コミュニケーションのパターンの強みを海外展開に活かしているのではないかな？
- ③ 上の①②には、もしかしたら隠れた脆弱性が組み込まれており、それに対して何らかの対応が必要になるのではないかな？

3. 分析方法

分析のための資料として、A 社のインターネット・ホームページ、海外勤務のマーケティング・ディレクター（インタビュー当時）の B 氏、及び本社の管理職スタッフの C 氏（インタビュー当時）へのインタビューとその後の電子メールでの取材、さらに経済雑誌の記事を用いた。

これらの 4 方向の資料（インターネット公開の会社広報資料、社内に所属するメンバーへのインタビュー、電子メールによる質疑応答、雑誌記事）を用いて、当該分野（この場合には国

際経営学）の既存の先入観からいったん離れて分析を行う。

方法として Glaser & Strauss (1967) による Grounded Theory Approach（以下、GTA という）に則った分析を行う。

ただし、日本においては、GTA が看護学および臨床心理学などの限られた分野で独自の発展を遂げており、ことさらにインタビューだけを用い、その元々のアプローチとしての多様な資料を用いずに独自の分析手順に関するルールを設定して分析を進める流派もある。また、それが経営学などの他分野にも流出しつつある。

しかし、今回の探索的調査は、本来の Glaser & Strauss (1967) に従って、新たな視点を獲得しようとするものである。今回、本稿で目指しているのは、上述のように日本で流布している一部の流派が行なっているような、インタビューの結果のみから研究者自身の判断で多くの要因を解釈してつなぎ、複雑なモデル図のなかに盛り込むということではなく、複雑さの根底に横たわる本質をまず抽出し、記述理論 (Christensen & Carlile, 2009) の基礎部分にスポットライトを当てて拾い出す、ということを目指す。

4. 依存すべき経路としての A 社の事業展開

A 社のインターネット・ホームページによると、A 社の概要と発展の経緯は以下のとおりである。（なお、以下の A 社の概要の出典は、本稿の末尾に示したインターネット資料である。）

A 社の概要

1909 年創業（1925 年設立）。

資本金：79,863 百万円、従業員数：単体 3,184 名、連結 33,461 名、売上高：1 兆 714 億円。

地域別売上高 日本：470,893 百万円、アジア：263,752 百万円、米州：219,099 百万円、EMEA：117,708 百万円。

事業区分別売上高 調味料・食品：620,507 百万円、冷凍食品：198,254 百万円、ヘルスケ

ア等: 239,518 百万円、その他: 13,173 百万円。
(以上、2021 年 3 月 31 日現在)

主要事業の発展経緯

1908 年 グルタミン酸ナトリウムの製造法特許取得、1909 年 グルタミン酸による調味料、1965 年 飼料用リジン発売、1970 年 だし発売、1972 年 冷凍食品発売、1978 年 中華合わせ調味料発売、1984 年 人口甘味料発売、2011 年 がんリスクスクリーニング事業開始。

主な海外展開の経緯

1910 年 台湾に特約店設置、1917 年 ニューヨーク事務所開設、1918 年 上海出張所開設、1927 年 シンガポール事務所開設、1956 年 ブラジル社設立、1958 年 フィリピン社設立、1960 年 タイ社設立、1969 年 インドネシア社設立、1974 年 ユーロリジン社設立、1991 年 ウェスト・アフリカン・シーズニング社設立、1991 年 ベトナム味の素社設立、2015 年 ウィンザー社発足。

他企業との提携によるノウハウの取得とその利用の経緯

1963 年 コーンフレーク発売、1964 年 スープ発売、1973 年 米国ゼネラルフーズ社との提携（コーヒー）、2013 年 東洋水産(株)との提携（即席麺）、2014 年 京都大学 iPS 細胞研究所との共同開発（再生医療培地）、2015 年 長谷川香料(株)との提携（発酵ナチュラルフレーバー）、2016 年 プロマシドール・ホールディングス社の株式 33.33% を取得（アフリカ 36 か国で事業展開）、2016 年 (株)ジンデザイン的全株式を取得。

これまで A 社は、日本人の体格向上に資するために料理をおいしくする調味料の開発から出発し、現在では世界の健康寿命を延ばすことに資することを目的に活動している。A 社は成長過程で調味料、だし、冷凍食品、中華味付けソースなど、食の豊かさに対応した事業展開を行い、医療の分野にまで踏み込んでいる。ま

た、海外企業との提携からコーンフレークやインスタント・スープやコーヒーのノウハウを入手して、時代に合わせて事業内容を広げている。現在では外部組織との提携や出資を行い、遺伝子技術の活用やアフリカなどこれまで事業経験の薄い分野・地域への足掛かりを獲得している。

5. A 社の path dependent な海外展開

上述の「4. 依存すべき経路としての A 社の事業展開」でみてきたように、A 社は日本社会が相対的に貧困であった時代に、グルタミン酸を成分とするうま味調味料を発売した。その後、基本的なだし、素材を火にかける際に混ぜると本格的な中華料理になる味付けソース、冷凍食品、サプリメントというように、日本社会が豊かになるに従って、製造・販売する製品の幅を広げてきた。

B 氏へのインタビュー（2015）と、その後の B 氏との電子メールによる質疑応答（2015）によると、海外展開のパターンは以下のとおりである。

経済成長につれて、社会経済が成熟していく。その社会の成熟に伴って、需要が変わっていく。それに応じた商品を提供していく。

基礎調味料のグルタミン酸調味料から始まって、だんだんと経済が豊かになってくると、生活が忙しくなるので、いつものメニューをもうちょっと簡単に作りたくなる。これまでは昆布とカツオのだしを取って時間かけていつものメニュー（日本で言えばみそ汁）を作っていたが、それを簡単に作りたいというニーズを発掘して、基本的なだしを販売するようになった。これがあると今までの手間は要らないので、主婦が料理にかかる手間や時間を短縮できる。

進出先の国でそれぞれの経済の成熟の度合いが違えば、その度合いに合わせて商品を提供する。

それぞれの国への導入製品は大体グルタミン酸調味料から始まるが、調味料から始まってインスタント・スープや、混ぜると本格的な中華

料理になる味付けソースというような製品が出て、冷凍食品まで行く。

これまで日本国内でグルタミン酸調味料の状態から現在までの各発展段階で成功してきたのなら、同じ発展段階を辿る国で成功できる可能性は大きい。時間が進むに従って加工度が上がっていく。または加工度とお金の軸なのかもしれないが、お金の面で豊かになり、経済が成熟していくと加工度が上がっていく。経済が豊かになってくると、大きいスーパーでいろいろなものを買いたい。全部買いたいとか、新鮮なものを買いたいとか、ちゃんと管理されているものを買いたくなる。そうすると、それに合わせた運び方、物流が変わってくる。どんどん時間を短縮させる方向へ行くのと同時に、もっと色々なものを食べたくなる。例えば、経済が発展していくことで、和食、洋食、中華というバラエティー化が広がっていく。例えば日本の場合で言うと、洋食のスープを導入した。次は混ぜると本格的な味になるソースで中華を簡単に食べられるようにした。経済がどんどん発展していくと、今度は余暇が重要になる。遊びに行きたくなる。すると、自宅での食べ物のところはだんだん省略し始め、外食に行く。そうはいつでも、家での食事は絶対的にあるので、それをもっと楽に済ませようと思う世帯が増える。レトルトや冷凍、チルド製品が売れるようになる。例えば、うどんを手でこねていたのから、だんだんとチルド品でいい、冷凍品でいいとなってくる。それが広がっていき、冷凍食品が売れる段階に入る。冷凍食品で、簡単・便利に美味しいものが食べられる、もうお腹いっぱい、しかもおいしいという段階にまで経済が豊かになってくると、今度は体にいいことをしたくなってくる。すると、サプリメントの領域に入ってきて、A社のサプリメント事業に行き着く。運動しているときのパフォーマンスを上げたり、筋肉痛にならなったり。余暇にコストをかける。経済的に豊かになったので、じゃあ、エクササイズのパフォーマンスをどんどん上げてい

こう。パフォーマンスを上げるためにサプリを摂取しようという方向に進む。

一般的にはそうだが、しかし、各国への適用には個々の工夫が必要である。

各国の発展段階や特徴（たとえば国が地続きか、それとも細かい島で成り立っているか）によって違いがある。進出先の経済発展の段階は様々である。

商業的な発展度や、流通の発展段階（冷凍輸送・保存）も重要である。バラエティーもだんだん増えてくる。

販売の形態は経済の成熟によって異なる。トラディショナルトレード（TT）というのとモダントレード（MT）≡スーパー等、との違いがある。

経済が発展すると、TTでいつも買っているおばちゃんがだんだんとスーパーマーケットに行き始める。なんでかという、TTの雑貨店では物足りなくなってくる。インドネシアのような島国では流通が難しいのでTTがメインになる。MTの力がなかなか及ばないので消費者は小さい雑貨店に買い物に行く。そこに並べるためにA社の営業マンが直接、個人営業の小さな雑貨店などに行って物を渡してその場で代金を回収してくる。シンガポールではTTはほとんど無くなってきている。すごく都会なので一般の消費者もスーパーや百貨店みたいなところで購入する。あとは小さいミニマートとかコンビニエンスストアで商品を購入する。シンガポールではA社はそういったところにアプローチをかけるのでスーパー1店1店には売り歩かない。チェーン本部のセンターに届けるか、オーダーが来たらそれを届ける社員がいればいい。日本から持ってきている商品が結構ある。マヨネーズとか冷凍食品。シンガポールは完全に冷凍食品がメインになってきている。

冷凍食品は冷凍の物流が可能でないとできない。ベトナムもだんだんできるようになってきているので少しずつ冷凍食品が動き始める段階である。今後、ベトナムではさらに経済の成熟

度が進んでいくであろう。

以上の A 社の経緯をみると、本稿のリサーチ・クエスチョン①は裏付けられたと考えられる。

6. A 社の社内コミュニケーションの特徴

上述の「5. A 社の path dependent な海外展開」に引き続き、B 氏へのインタビュー（2015）と、その後の B 氏との電子メールによる質疑応答（2015）によると、社内のコミュニケーションは以下のとおりである。

リテールに関しては、年 1 回、世界から集まる会議がある。日本の本社にリテール担当者のマーケティング・マネージャーだけが集まる。期間は 3 日間ぐらい。参加者はほぼ日本人社員である。日本語でやっている。来る人は外国人であっても基本的に英語はしゃべれるので、日本語を英語に通訳して聞いている。それを現地に持って帰る。こうした世界会議は R&D は R&D で、工場は工場サイドで、マーケティングはマーケティングで行う。それぞれのダイレクターが集まり、そこでいろいろなことを共有する。

こうしたほうがいいんじゃないの？ おまえのところの経済発展段階は、今、このステージだから、この手を打って見たら？ という話をする。そこに海外食品部の人なども入ってくる。海外食品部には海外に行っていた経験を持つ人がいるので、その人たちのナレッジをまた持ち寄って、じゃあ、こういうことできないのかなとかを話し合う。

海外からは、本社に、例えばこんなものないのか？ ということを聞きに来る。たまたま本社のほうから提案するものが現地に合うこともある。

そういった会議をずっとやっている場面では、会議室の後ろのほうで研究系の人たちが話を聞いている。

工場や研究所の R&D 系の人たちは、自分の

研究したものをマーケティングの担当者に見せる。そのために、問いかけの時間があるので、その前の時間から来て、後ろのほうで、ずっと一緒に聞いている。もちろんそれ以前の議題の中でも、R&D のほうからの提案、もしくは生産系のところから、ラインの小規模立ち上げ、コスト低減とか、これでいきたい、というようなものも出る。簡単パッケージみたいなのが出てきて、じゃあ、これだったら予算も掛からないし、じゃあ、やってみようかとかという案を出してもらって、その場で判断していくような感じである。

ASEAN の各国に赴任しているマーケティングディレクターは 6 人いるが、そのメンバーでの会議があって、ここでナレッジ共有をする。マーケティング分野だと世界で年に 1 回、ASEAN 内では半年に一遍ぐらい不定期でやる。ASEAN の担当者会議はタイでずっとやっている。基本はその 6 人のメンバーが議論したいことを事前に決めておく。議論する必要がなければ集まらない。こういうことをやっていますというのは全部、このメンバーで共有化する。

各地の R&D で開発されたノウハウや知識は、基本的には全て本社に送られる。各地からは情報共有のデータベースにアクセスできるようにはなっていない。日本の本社に情報が集まる。

日本側で作った技術を現地に移していくということをするので、日本から現地に赴いて現地の R&D にプレゼンテーションをする。こんな製品とか、こういうものを扱えるのではないかななどを提案する。たとえばから揚げの衣のクリスピー感を上げるにはどうしたらいいのかというのを日本側で全部やって、それを現地の法人にお話をしに行く。

実務上、直接的に人と人がやり取りをしないと意味がないので、海外食品部の人たちが現地に行って橋渡しをしたり、もしくは結構海外の色々な国に異動した経験のあるメンバーが多いので、その人たちが違う国で仕入れた情報を、

例えばタイでやっていたんだけど、その人が異動してベトナムに来てそこで情報を共有するということもある。

あとはもう人間経由でしかない。この人が何か情報を持っていて、彼が持っているから、そこへ情報を取りに行くかどうかということになる。

人事管理の各国へのローカライゼーションは重要である。シンガポールでは地元のかたへの公式の面談は年に1回やっている。シンガポリアンは部下を全然育てようとしなない。部下の評価をすごく落とす。部下を育てないと駄目だと言うと、ぽかんとする。それだとおまえ評判悪いよと言っても、は？ みたいな反応が返ってくる。そこがおまえの課題だよと言っても全然しっくりこない。地元の人とはなかなか国境を越えた異動をしたがらない。異動で一番多いのは日本に行くケース。マーケティングの場合は本社に行って、スペシャリストをめざす。

以上のコミュニケーションの特徴をみると、海外勤務の状態にある社員も含めた本社所属の社員相互が、高い集団凝集性を持ち、閉じられた組織の中で相互依存や協力をしているという特徴が窺える。そこから情報を配分していく。これらの特徴から、本稿のリサーチ・クエスト②は裏付けられたと考えられる。

7. path dependent な強みの隠れた脆弱性とその対応

これまでにみてきたように、A 社についてのリサーチ・クエストの①と②は裏付けられた。しかし、そこに過去からの足枷や何らかの脆弱性はないのだろうか？

この点については、(1) 国内での成長パターンを海外に活かすことの脆弱性と、(2) これまでの社内コミュニケーションの強みを社内で活かし続けようとするものの脆弱性、の2種類が考えられる。以下にそれらの2つについて、順にみていきたい。

(1) 国内での成長パターンを海外に活かすことの脆弱性

A 社は日本経済が未だ発展途上であった明治時代から、経済の成熟に寄り添うかたちで事業を発展させてきた。現在、事業を展開している諸国の経済は発展してきている。この先、さらに他にも市場を広げるのであれば、日本の食卓にグルタミン酸調味料が必要であった状態以前の、より貧しい経済状態にある国や地域にも進出する必要が生じる。世界には明治時代の日本よりも、さらに貧しい国々があり、手を差し伸べられるのを待っている。また一方で、現在、参入している国や地域の経済状態が改善され、現在の日本に追いついたり、日本やそれらの国が現在からさらに豊かな生活を享受する状態になった場合には、どのように対応していけばよいのだろうか？

つまり、既存の経験に応用するだけでは対応できない、(a) 自社が経験するよりも前の段階の経済状態にある国や地域にどのように対応していくのか、(b) 日本や、現在、参入している国や地域がこれまでに経験していない段階に発展した時に、どのような対応が必要なのか、についてあらかじめ対応策を考えておかなければならない。

まず、(a) についてであるが、A 社はアフリカでの離乳食の改善による栄養不足対策のプロジェクトに乗り出している（平尾・星野，2012）。これは、A 社がこれまでに対応したことのないターゲットであり、ガーナ大学などと共同で事業を進めている。2016年には、アフリカ36か国で事業展開をしているプロマシードール・ホールディングス社の株式33.33%を取得している。

さらに、順調な発展途上にある国に於いても、他の食品企業との競争が激化しており、競争力向上のために、より現地に密着した事業展開を始めている。ベトナムでは2011年にプロジェクトを立ち上げ、栄養士養成制度や栄養士地位

認定制度の創設に協力している（インターネット掲載情報『ベトナム栄養関連制度創設プロジェクト - Ajinomoto』）。学校給食の栄養向上にも目を向けている。農村部の子供を中心に必要な栄養素が不足していた一方で、都市部では肥満、高体重の子供が増加していた。A社のベトナム子会社では、献立ソフトを開発し、自社製品を使用した栄養バランスのとれたレシピを開発している（インターネット掲載情報『味の素グループ サステナビリティデータブック 2016』）。

さらに、(b) については、日本も含めた経済発展のさらなる進展に対応する動きもしている。「将来求められる潜在ニーズを見越して開発を進める製品（日経ビジネス、2016）」としてスペシャリティー 4.0 に取り組んでいる（京都大学 iPS 細胞研究所との共同開発の再生医療培地はスペシャリティー 3.0 に位置づけられる（日経ビジネス、2016））。開発の動きを加速するために、スペシャリティー 4.0 ではオープンイノベーションや提携を進めている（日経ビジネス、2016）。また、その呼びかけもインターネット上で行っている（インターネット掲載情報『A社の研究開発のオープンイノベーション』）。

これまでのA社の国内での成長パターンを海外に活かすことだけでは市場に対応できなくなっており、新たな対応を行っている。

(2) これまでの社内コミュニケーションの強みを社内でも活かし続けようとすることの脆弱性

本社所属の社員相互が、高い集団凝集性を持ち、閉じられた組織の中で相互依存や協力をしているという特徴は、マーケティングの会議で後ろに研究開発者が立って様子を見ていたり、同じ職種の社員が情報を共有するために時間を共にすることで活かされている。

しかし、現在では、時間外労働は法的に規制され、また、ダイバーシティの視点からは、育児休暇や育児に伴う短時間勤務などを尊重する

制度の導入が必要になっている。これに伴う変化は、いつまでも社員が同じ場所を共有しながら過ごすことによる凝集性や相互の依存関係に影響する。また、上の(1)でみてきたように、オープンイノベーションや提携を進めていけば、社内だけでの閉じられた緊密な関係は変化せざるを得ない。

C氏へのインタビュー（2013）から社内でのコミュニケーションの現状をみると、B氏へのインタビュー（2015）だけからは見えなかった側面が見えてくる。以下はC氏へのインタビューの内容である。

「制度上、割と家でも仕事ができるのですが、やはり、女性が働くことの難しさについて何かご理解いただけない上のかたというのも何人か結構いらっちゃって。育児中の女性に対する制度は整っているけれども、第一線で活躍している女性の数というのはそんなに多くはないと思う。子育てしながら仕事をしている女性の理解っていうのは非常に低いかなあという感じはしますね。」

「子どもが病気で、いち早く総合病院へ行きたい。自分はこれからプレゼンテーションをしなければならないので、どうしても主人に帰ってきてもらわないと困る。でも彼は、おなじ会社にながら、電話が繋がらない。結局つながったが、会議中だからとブチッと切られちゃって。結局彼が帰ってきたのが8時半とか9時とかくらいなんです。やっぱり帰れない雰囲気はこの会社は作ってしまっているような気がしますね。男性は会議のときに出られないってブチって切る。周りの人がどう思うのかということですよ。子供がこういう状況だからちょっと抜けさせて下さい、っていうのはやっぱり言えない会社なのかなあと思う。わたしは母親なので仕方がないかなあと思われるけれども、主人がそれを言うと、そんなのは奥さんがやるだろうと。うーんそういう風土なのかなあ。」

「何でその背景があるかという、長時間勤

務という悪い文化があるので、そこがかなり影響しているのかなと思います。」

しかし、社内の空気も若い人を中心に変わってきているようである。

「最近の下の人って割と、言われたことはちゃんとやるんですけど、それ以外のことってやらない。ドライな風習があるのか、わたしたちが新入社員で入った頃って変なおじさんとかがいっぱいいいて、理不尽な事を言われて働いていたりしたんですけど、今ってそういうことをやるとパワハラになってしまう。もう仕事上で必要なことはやるけれど、それ以上の、めんどくせえことはやらねえぞ、みたいな感覚をひしひしと感じます。」

時間外労働規制や育児休暇制度などが充分取り入れられている企業であるが、同質集団がいつまでも職場で時間を共にしている習慣がまだ残っているようである。しかし、それも若い人を中心に変わってきているようである。

社内のコミュニケーションの前提も変わりつつある。新たに効率のよいコミュニケーションのパターンを確立しないと、これまでの前提が変わりつつあるだけに、この組織が持っているこれまでのコミュニケーション上の強みが失われるだけになってしまう。新たな働きかたへの対応が求められているが、若手社員の意識は、いわゆる“上のかた”“変なおじさん”の意識とは違ってきているようである。

以上の、(1) 国内での成長パターンを海外に活かすことの脆弱性と、(2) これまでの社内コミュニケーションの強みを社内で活かし続けようとするものの脆弱性、のそれぞれのをみると、本稿の③のリサーチ・クエスチョン、すなわち、国内での成長パターンを海外に活かすことだけでは対応しきれない状況や、これまでの日本的な社内コミュニケーションの強みを活かすことだけでは、今後は対応しきれない状況が生じてきていることが分かる。本稿のリサーチ・クエスチョン③は裏付けられたと考えられる。また、

コミュニケーションについては、新しいコミュニケーションの方法が確立しているとはいえず、今後も模索が必要だと考えられる。

8. おわりに（結論）

A社の基本的な国際展開は、進出先の国や地域の市場の成熟度に応じて、基礎調味料→風味調味料→メニュー調味料→冷凍食品→健康サプリという段階的な対応をしていた。これは日本国内の市場で長年かかってA社が対応してきた経路を各国に合わせながらも辿っていく道程であった。国の成長段階に合わせてA社は自社が持つノウハウをフル活用していると考えられる。このノウハウを国際展開に活用することによって、大規模で長期的な自社の成長を組み立てている。それには、当然のことながら、それぞれの進出先の国や地域・制度に合わせる必要がある。逆にいえば、A社はさまざまな国に進出することによって柔軟な事業展開のアレンジのしかたについてもノウハウとして取得し続けているともいえる。

海外の単一の国家で事業を展開するのではなく、複数の発展段階の国で同時に展開していくことにより、自社が所有する各経済段階に応じたノウハウを途切れることなく、同時進行で社内維持し、磨き続けることができる。

それだけでなく、A社が事業の出発点にしている経済発展の段階よりも前の貧困層、いわゆるBottom Of the economic Pyramid(BOP)市場での活動も本格的に始めており、もしその試みが成功すれば、その後、その対象市場が経済的な発展をしていくのに伴って、A社はこの新しい市場においても自社に馴染みの深いpath dependentな事業展開を辿ることが可能になっていくはずである。また、日本をはじめとする先進国の経済段階の先を見越して、これまでのA社の主な事業領域である食品を超えた健康市場での新たな地平を拓こうとしている。A社の中期計画は、「10億人の健康寿命を延伸する」ことを謳っている（インターネット

掲載情報：A 社経営方針関連ページ)。

その一方で、A 社は旧来の日本的と考えられるコミュニケーションの特性を持っており、それを活用してきたが、その特性が変質する状況にさらされており、時間拘束の長い相互依存性だけでなく、より効率のよいコミュニケーションルールづくりも必要になってくる。

他の日本企業への含意は、自社の国内での成功要因を見極め、それを海外進出先に対して慎重にアレンジしながら活用することに一定の効果があるだろうということと、これまでの日本的コミュニケーションは、社内では働き方改革や世代交代によって、社外では現地社員や提携・共同先の組織メンバーとの協力の必要性の高まりによって、変質していかざるを得ないことである。

(本研究は JSPS 科研費 JP 19K01919 の助成を受けたものです。)

<引用文献>

- Abegglen, J. C. (1958) *The Japanese Factory; Aspects of Its Social Organization*. The Massachusetts Institute of Technology. (占部都美監訳 (1958)『日本の経営』ダイヤモンド社)。
- Christensen, C. M. and Carlile R. C. (2009) Course Research: Using the Case Method to Build and Teach Management Theory. *Academy of Management Learning & Education*, 8 (2), 240-251.
- Dunning, J. (1993) *Multinational Enterprises and the Global Economy*. Wokingham, England: Addison- Wesley.
- 土居建郎 (1971)『「甘え」の構造』弘文堂
- Ghoshal, S. (1987) Global Strategy: An Organizing Framework. *Strategic Management Journal*, 8, 425-440.
- Glaser, B. G. and Strauss A. L. (1967)『データ対話型理論の発見』*Discovery of Grounded Theory*, 1967. Chicago: Aldine Publishing Company. (後藤隆・大出春江・水野節夫訳 (1966) 新曜社)。
- 浜口恵俊 (1982)『間人主義の社会日本』東経選書 東洋経済新報社。
- 間宏 (1969) 企業における教育訓練の日英比較』『組織科学』, 3 (3), pp.39-48.
- 間宏 (1971)『日本の経営—集団主義の功罪—』日経新書 日本経済新聞社。
- 岩田龍子 (1977)『日本的経営の編成原理』文真堂。
- 加護野忠男 (1997)「日本企業における組織文化と価値の共有について」『組織科学』, 31 (2), 4-11.
- Kogut, B. (1985) Designing Global Strategies: Profiting from Operational Flexibility. *Sloan Management Review*, Fall, 27-38.
- 小池和夫 (1981)『日本の熟練—すぐれた人材形成システム』有斐閣。
- 岡本康雄 (1976)『現代の経営組織』日経文庫 日本経済新聞社。
- 中根千枝 (1967)『タテ社会の人間関係』講談社。
- Ouchi, W. G. (1981) *Theory Z*. New York: Avon Books. (徳山二郎訳 (1981)『セオリーZ』CBS・ソニー出版)。
- Pascale, R. T., & Athos, A. G. (1981) *The Art of Japanese Management*. New York: Simon & Schuster. (深田祐介訳 (1983)『ジャパニーズ・マネジメント』講談社)。
- Porter, M. (1986) *Competition in Global Industries*. Boston, MA: Harvard Business School Press. (土岐坤・小野寺武夫・中辻万治訳 (1989)『グローバル企業の競争戦略』ダイヤモンド社)。
- Rugman, A. (2001) *The End of Globalization*. New York: Random House.

Spencer, L. & Spencer, S. (1993) *Competence at Work: Models for Superior Performance*. New York: John Wiley & Sons, Inc. (梅津祐良・成田攻・横山哲夫訳 (2011)『コンピテンシー・マネジメントの展開 [完訳版]』生産性出版).

高橋宏幸 (2011)「第4章 経営戦略の策定」高橋宏幸・丹沢安治・花枝英樹・三浦俊彦『現代経営入門』有斐閣ブックス, 67-92.

津田真澄 (1977)『日本的経営の論理』中央経済社.

占部都美 (1978)「日本的経営批判」『国民経済雑誌』, 138 (4), 1-18.

<雑誌記事>

平尾毅・星野雄介 (2012)「味の素一栄養改善をめざしたBPO市場への参入」『一橋ビジネスレビュー』, Aut., 102-117

日経ビジネス (2016)「シリーズ真・世界企業への焦燥 味の素一トップ10入りへ最後の挑戦」, 2月29日号, 24-47.

<インタビュー・データ>

B氏へのインタビュー (2015年10月27日)

於: シンガポール A 社会議室 :13:00-14:40

C氏へのインタビュー (2013年9月19日)

於: A 社東京本社会議室 :13:00-14:00

<電子メールによる質疑応答>

B氏との遣り取り (2015年10月30日-11月2日) 合計4回の遣り取り。

<インターネット資料>

A 社会社概要関連ページ (2021年11月1日時点で閲覧)

<https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/aboutus/data/>

[aboutus/numbers/](https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/aboutus/numbers/)

A 社基本データ関連ページ (2021年11月1日時点で閲覧)

<https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/aboutus/numbers/>

A 社経営方針関連ページ (2021年11月1日時点で閲覧)

<https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/ir/strategy/managementplan.html>

A 社事業割合とシェア及び現地文化への適合関連ページ (2021年11月1日時点で閲覧)

<https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/ir/ata glance.html>

A 社社史・沿革 (2021年11月1日時点で閲覧)

<https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/aboutus/history/>

A 社のグローバル展開 (2021年11月1日時点で閲覧)

<https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/groupworldwide/>

A 社の研究開発の概要 (2021年11月1日時点で閲覧)

<https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/rd/overview/>

A 社の研究開発の領域 (2021年11月1日時点で閲覧)

https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/rd/domains_solutions/

A 社の研究開発のグローバルネットワーク (2021年11月1日時点で閲覧)

https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/rd/global_network/

A 社の研究開発のオープンイノベーション (2021年11月1日時点で閲覧)

<https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/rd/CIC/>

ベトナム栄養関連制度創設プロジェクト - Ajinomoto, コミュニティ, 139-140.『味の素グループ サステナビリティデータブック 2017』 (2021年11月1日時点で閲覧)

<https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/activity/csr/pdf/2017/139-140.pdf>

ベトナム学校給食プロジェクト，コミュニティ
1, 119. 『味の素グループ サステナビリティ
データブック 2016』

<https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/activity/csr/pdf/2016/119.pdf>