



現地イノベーションと逆移転：富士ゼロックスの事例

吉原，英樹

(Citation)

国民経済雑誌, 166(1):19-35

(Issue Date)

1992-07

(Resource Type)

departmental bulletin paper

(Version)

Version of Record

(JaLCD0I)

<https://doi.org/10.24546/00174846>

(URL)

<https://hdl.handle.net/20.500.14094/00174846>



現地イノベーションと逆移転

——富士ゼロックスの事例——

吉 原 英 樹

I 外資系企業の一つのモデル

優良外資系企業

1962年、資本金2億円、従業員20人でスタートした富士ゼロックスは、約30年後のこんにち、資本金200億円、売上高4,660億円、従業員13,795人（1990年度）の大企業に発展を遂げている。経常利益は389億円で高収益企業である。

日本には現在おそらく数千社、もしかしたら一万をこえる外資系企業があると思われる。富士ゼロックスは最近時の申告所得額（1990年3月期）でみると451億円で、第4位に位置している。日本IBM、日本コカ・コーラ、ネスルなどととも、富士ゼロックスは日本の代表的な優良外資系企業である。

経営の逆移転

富士ゼロックスの成功はたんに業績面の成功にとどまらない。親会社への貢献という点でも同社はすぐれた成果を上げている。

富士ゼロックスは1962年に日本の富士写真フイルムと英国のランク・ゼロックスの50:50の合弁会社として設立され、こんにちに至っている。ランク・ゼロックスは米国のゼロックスと英国のランク・オーガニゼーションズの合弁会社である。したがって富士ゼロックスは米国のゼロックスからみると孫会社である。

富士ゼロックスと富士写真フイルムの関係は出資関係にはほぼ限定されており、製品、技術、マーケティングなど事業の面では関係がほとんど見られない。他方、富士ゼロックスと米国のゼロックスの関係は出資関係にとどまらず、製品、

技術、マーケティング、原材料の供給など広範囲に及び、緊密である。富士ゼロックスは実質的には米国ゼロックスの日本子会社としてみることができる。

親会社と海外子会社の通常の関係は、親会社の経営資源すなわちブランド、製品技術、生産技術、マーケティングのノウハウなどが海外子会社に移転し、海外子会社は親会社の経営戦略にしたがってそれら経営資源を使って現地で経営活動をするという関係である。富士ゼロックスにおいても、会社がスタートしてからしばらくの期間は、この通常の関係がみられた。ところが同社が成長し力をつけるにつれて、この通常の関係に新しい関係が付け加わるようになってきている。日本子会社の富士ゼロックスの経営資源や経営システムが、親会社の米国ゼロックスに逆移転するようになっているのである。

1973年に販売がスタートした2200は、富士ゼロックスが自社で開発した新製品の第1号機である。2200は世界最小の複写機であった。同機は市場で好評で、日本企業との競争において有力な武器になった。

同機の改良機の2202は、1978年に英国のランク・ゼロックスへの輸出が始まっている。翌1979年には2200の後継機の2300が部品の形で米国のゼロックスに向けて輸出がスタートしている。アメリカ、ヨーロッパの市場において、日本企業との競争に立ち向かうための有力な武器の一つとして、富士ゼロックスの2200の改良機および後継機が日本から輸出されたのである。

1978年に3500が発売された。同機は中速機で、富士ゼロックスの自主開発第2号機である。同機は価格、性能とも優れており、日本企業の攻勢とオイルショックの影響で苦境に直面していた富士ゼロックスは、高い成長力を取りもどすことができた。

3500の開発の成功を境にして、米国ゼロックスが富士ゼロックスを見る目が大きく変化する。世界のゼロックス・グループの中で、富士ゼロックスは普及機のセンターとしての評価を得るようになっていく。

富士ゼロックスが米国ゼロックスと英国ランク・ゼロックスに逆移転しているのは製品にとどまらない。マーケティング、生産管理、製品開発のシステム

やノウハウ、TQC (Total Quality Control) 運動なども富士ゼロックスから二つの親会社に逆移転されている。

富士ゼロックスはこんにち、世界のゼロックス・グループにおいて中核的な企業に発展を遂げている。米国のゼロックスと英国のランク・ゼロックスに大いに貢献している。貢献しているというよりは助けているという方が適當かもしれないくらいである。

II 自主経営とイノベーション

製品と技術の優秀性

富士ゼロックスの成功のキーファクターの一つとして、技術と製品の優秀性をあげることができる。ここで技術とはゼログラフィー技術であり、また製品はその技術を応用した間接式電子複写機（普通紙複写機、PPC）である。

米国のゼロックス、英国のランク・ゼロックス、そして日本の富士ゼロックスは世界の複写機市場で高いマーケット・シェアを短期間のうちに獲得した。その基本的な理由は、ゼログラフィー技術に基づく複写機が、当時競争関係にあったジアゾ式とエレクトロファックス方式の複写機よりも優位であったからである。日本における富士ゼロックスの成功、とくに会社設立から約10年間の初期の成功は、技術と製品の優秀性を抜きにしてはありえなかったと思われる。

しかし、技術と製品の優秀性が富士ゼロックスの成功の唯一の理由であると考えたり、あるいは成功要因として過大視することは正しくない。

キヤノンが普通紙複写機の分野に新規参入したのは1970年である。以後、リコー、コニカなど多くの日本企業が新規参入した。富士ゼロックスはそれら日本企業との競争によく耐えて、高い成長性と収益性を維持している。その理由を明らかにするためには技術と製品の優秀性以外のファクターにも注意を向けなければならない。

現地人（日本人）による経営

富士ゼロックスには三つの親会社がある。直接の出資者である日本の富士写

真フィルムと英国のランク・ゼロックス、それに米国のゼロックスである。親会社との関係にかんする富士ゼロックスの一つの特徴は、親会社からの出向者が会社設立後こんにちまで一人もないことである。

1962年2月20日の創立総会で12人の役員が選出された。ひとり専務取締役の庄野伸雄だけが専任の常勤役員であった。庄野は富士写真フィルムの取締役であったが、富士ゼロックスの誕生とともに富士写真フィルムの取締役を辞任し、新しい会社の専務取締役に就任した。

その後、富士ゼロックスには三つの親会社から役員が選任されてくるが、かれらは全員が非常勤であった。親会社に席を残したままで富士ゼロックスに常勤役員として就任し、何年間か富士ゼロックスで仕事をしてから元の会社にもどるという例はただの一名もない。

親会社からの出向者がゼロであるという特徴は、一般社員についてもあてはまる。富士写真フィルムから技術者や管理者が何名か富士ゼロックスに移っている。その場合、富士写真フィルムの社員を辞めて新たに富士ゼロックスの社員になっている。¹

英国のランク・ゼロックスと米国のゼロックスからも出向者として富士ゼロックスに常勤した者は一名もない。短期出張者として富士ゼロックスで仕事をした人は、技術者やセールスマンなど相当の数にのぼっている。

技術吸収による技術移転

親会社と海外子会社のあいだの技術移転は、通常は親会社が海外子会社を指導して進められる。ところが、富士ゼロックスへの技術移転においては、米国のゼロックスあるいは英国のランク・ゼロックスの指導は中心的な役割を演じたわけではない。二つの親会社から技術者や管理者が何人か富士ゼロックスにきて指導したことは事実である。しかし、かれらの指導が技術移転ではたした

¹ 富士ゼロックスの設立にさいして富士写真フィルムから新会社に移った7人のうちの新会社の専務取締役になった庄野伸雄をのぞいて残りの6人は、1964年秋までの約2年半は、富士写真フィルムに籍をもつ出向社員であった。この期間の6人だけが例外的に出向社員であった。

役割はかならずしも大きくなかった。富士ゼロックスへの技術移転は、主として日本人の技術者や管理者が米国のゼロックスと英国のランク・ゼロックスに出かけて行き、技術を学び、その技術を自分で持ち帰るという形で進められた。技術吸収による技術移転²とすることができる。

日本人による技術吸収という形で技術移転が進んだことは、技術移転に好ましい影響をあたえた。日本人の技術者と管理者が自主性を発揮できたので、強く動機づけられ、技術移転はスピードアップした。また、日本の状況をよく知っている日本人が主たる役割を演じたので、技術の現地適応（日本適応）も順調に進展した。

製品の自主開発

富士ゼロックスの自主経営の特徴が技術の面で一番よく出たのは、製品の自主開発である。

自主開発第1号機は2200である。同製品が自主開発された一つの理由として、小型の複写機を要求する日本市場の需要の特徴をあげることができる。米国ゼロックスは米国市場の需要の特徴のために、大型機の開発には熱心であったが、小型機の開発には消極的であった。卓上型の813を開発したが、その813でも日本のオフィスにはまだ大きすぎた。日本のユーザーが求めるコンパクトな複写機は、富士ゼロックスが開発しなければならなかった。

しかし、2200が富士ゼロックスで開発された直接的かつ基本的な理由は、若手技術者の創造性欲求であった。かれらは米国ゼロックスと英国ランク・ゼロックスから送られてくる図面その他の技術情報を日本語に翻訳して、製品を国産化するという仕事にやがてあきて、技術者にふさわしい仕事を要求するようになった。かれらの創造性欲求を満たす必要性から、社内に三つの開発プロジェクトが作られ、そのうちの一つから2200が生まれたのである。

自主開発第2号機の3500の開発は1975年にスタートした。当時、富士ゼロッ

2 技術吸収の概念については、つぎの拙稿を参照。「アセアンでの生産」『国民経済雑誌』第161巻第6号、1990年6月、pp. 19-34.

クスは苦しい状況に直面していた。オイルショックのあとでユーザーのコスト意識が高まり、富士ゼロックスの製品の割高感が目立つようになり、日本の競争企業の製品へのシフトが生じていた。リコー、キヤノンなど日本企業が相次いで価格の安い普及型の複写機を市場に投入していた。競争が激化し、富士ゼロックスのマーケット・シェアが急降下していた。会社設立後はじめての減益を経験した。

富士ゼロックスは米国のゼロックスに、日本での競争に打ち勝つのに必要な複写機の開発を要請した。しかし、米国ゼロックスはその開発要求に応えることができなかった。富士ゼロックスは自力で問題を解決しなければならなかった。

富士ゼロックスの技術陣に、当時の同クラスの機種と比較して性能は2倍、コストは2分の1、開発期間は2分の1、という厳しい課題が与えられた。技術陣はこの厳しい課題を解決して3500を開発することに成功した。

この3500の開発以後、富士ゼロックスは高速の大型機を除いて、それ以外の製品については全て自社で開発することになる。そして世界のゼロックス・グループの中で、富士ゼロックスは中速・低速の普及機の分野におけるセンターとしての地位を築いていくのである。

マーケティングの現地適応とイノベーション

自主経営の特徴はマーケティングについても指摘できる。

富士ゼロックスのマーケティングの特徴はレンタル販売である。米国のゼロックスは事務用複写機を販売するにあたり、売り切り制でなくレンタル販売の方法を採用した。そのレンタル販売は英国のランク・ゼロックスによっても採用された。レンタル販売のノウハウは、ランク・ゼロックスから富士ゼロックスに移転した。

レンタル販売のノウハウ移転において特徴的なことは、ランク・ゼロックスの指導が中心的な役割を演じたのではなくて、富士ゼロックスによるノウハウ吸収が基本的であったことである。マーケティングにかんしても、現地人（日

本人)による技術吸収としての技術移転の特徴がみられたのである。

次に、富士ゼロックスはレンタル販売の現地適応(日本適応)を進めた。

米国のゼロックスと英国のランク・ゼロックスでは、レンタル販売のシステムはセールスレップ、サービスエンジニア、CRO (Customer Relation Officer) テレフォンセンター、物流センターの五つの機能で構成されていた。富士ゼロックスは日本の販売市場や労働市場の特徴を考慮して、CRO をインストラクトレス、CSO (Customer Service Officer)、スペシャリストの三つの機能に分解して、合計七つの機能で構成するように変えた。米、英の親会社のマーケティングを受動的にそのまま日本に持ち込んで実施するのではなくて、富士ゼロックスの自主的な判断によって日本の状況によりよく適合するように現地適応させたのである。

富士ゼロックスはマーケティングにおいてもイノベーションを生み出した。マス・マーケティングである。

レンタル販売は二つの要素で構成されている。一つはレンタルであり、もう一つはダイレクト・セールスである。マス・マーケティングはこの二つの要素をともに変更した新しいマーケティングである。まず、レンタルではなくて売り切り制である。次に、富士ゼロックスが直接にユーザーに販争するのではなくて、全国の販売会社と特約店を通じて販売する。

マス・マーケティングは少量複写のユーザーに的をしばったマーケティングである。この層のユーザーはかつてはジアゾ式とエレクトロファックス方式の複写機のユーザーであった。ところが日本の競争企業によって普及型の普通紙複写機が開発され市場に投入されるにつれて、普通紙複写機へのシフトがおこるようになった。レンタル販売はこの層のユーザーには必ずしも適していなかった。そのために、富士ゼロックスは新たにマス・マーケティングという新しいマーケティングの方法を導入したのである。

III 現地環境の特徴を生かす

きびしいマーケット

日本の環境の一つの特徴として、きびしいマーケットをあげることができる。アメリカやヨーロッパのユーザーと比較して、日本のユーザーの方がコピーの出来ばえや機械の故障にかんして寛容の程度が低い。高い品質のコピーを要求するとともに、迅速なサービスも要求する。

日本の市場のきびしさは競争企業が多いことから生まれている。

米国のゼロックスが最初の事務用複写機の 914 を市場に出したのは 1960 年である。イーストマン・コダックが普通紙複写機で競争を挑んだのは 1975 年である。日本のリコーが米国市場に本格的に参入したのも 1975 年である。1960 年から 75 年までの 15 年間は、米国市場においてゼロックスは無競争に近い状態で、高い成長性と収益性を享受できた。

富士ゼロックスが 914 を日本市場に出したのは 1962 年である。1960 年代は富士ゼロックスが普通紙複写機の唯一のメーカーであった。しかし 60 年代においても競争がなかったわけではない。ジアゾ式とエレクトロファックス方式の複写機の最大の企業はリコーで、同社は強い販売力を有していた。富士ゼロックスは少量複写の小規模なユーザーの開拓にあたり、リコーなど日本企業との競争に直面した。富士ゼロックスが 2200 を自主開発した一つの理由は日本企業との競争であった。競争に打ち勝つためには、日本のユーザーに適した小型軽量の機械を開発しなければならなかったのである。

1970 年代に入ると、PPC 市場において日本企業との本格的な競争が始まった。日本企業の攻勢によって、経営危機ともいえる状態に追いこまれた。米国ゼロックスの製品開発に頼ることができなくなった。この状況の中で富士ゼロックスは 3500 の開発計画を立て、そして実行した。自主開発第 2 号機の 3500 は日本企業とのきびしい競争という状況の中から生まれてきたのである。

マーケティングにかんしても競争の圧力がイノベーションを生み出している。

米国のゼロックスがレンタルの方法を採用した基本的な理由は、機械の価格が高いことであった。普及機の場合、価格は高くないからレンタルを採用しなければならない理由がない。日本の競争企業は売り切り制を採用している。日本のユーザーの多くも買い取りに慣れており、また所有欲求も強い。富士ゼロックスの売り切り制の導入は、普及機市場における日本企業との競争が一つの理由になっている。

販売会社と特約店を通じての販売というもう一つの変化も、競争を契機に生まれている。全国各地の小規模な事業場に普及機を販売するためには、全国的な販売網を作らなければならない。次に、セールスマンとサービスマンの数を増やさなければならない。ダイレクト・セールスだけではこの要請に応えることができない。

必要は発明の母と言われる。もし日本のユーザーが寛容で、コピー質にあまり不平や不満をもらさず、サービスのきびしい要求を出さず、新製品を要求しなかったならば、また、日本に多くの競争会社がなく、競争が激しくなかったならば、富士ゼロックスははたして2200や3500を自主開発したであろうか。マス・マーケティングを生み出したであろうか。富士ゼロックスの製品の自主開発やマーケティング・イノベーションを生み出した理由として、日本のきびしいマーケットという条件を見落としてはならないと思われる。

日本的経営の強味

富士ゼロックスが日本という環境の中で経営活動をしたことから得た最大のメリットは、日本的経営の強味を享受できたことかもしれない。次に、製品開発とマーケティングにかんしてこの点を見ることにしたい。

3500の開発は1975年3月にスタートし、約2年間で完了し、1978年5月に東京地区での販売がスタートしている。米国ゼロックスの場合、中速機の新製品開発の標準的な期間は4年である。開発期間の半減は、日本的な開発方式が一つの理由になっている。

製品開発はいくつかの段階に分かれている。富士ゼロックスの場合、フィー

ジビリティ・モデル、エンジニアリング・モデル、プロトタイプ³の三つの段階がある。米国のゼロックスも同様である。ところが、富士ゼロックスと米国ゼロックスではこれら三つの段階の進め方に違いがある。

米国のゼロックスでは直列方式が採用されている。リレー方式とも言われる³。まずフィージビリティ・モデルを作る。このモデルが完成したのちにエンジニアリング・モデルの段階がスタートする。プロトタイプはエンジニアリング・モデルができてからスタートする。この直列ないしリレー方式は米国企業に一般的にみられる。

富士ゼロックスでは二つの段階が部分的に重複するオーバーラップ型で製品が開発される。サンミ・アプローチあるいはラグビー方式とも言われる。

まずフィージビリティ・モデルからスタートするが、このモデルの段階が完全に終わるより早い時点で次のエンジニアリング・モデルがスタートする。そのため二つの段階が部分的に重複して、同時並行的に製品開発が進められることになる。エンジニアリング・モデルとプロトタイプ³の関係も同様である。この製品開発のあり方は日本企業にかなり一般的にみられる。富士ゼロックスは日本的な開発体制を実施したのである。

日本的な製品開発の一つの重要な特徴はチームワークである。

米国のゼロックスに駐在して製品開発に参加した経験のある富士ゼロックスの技術者は、米国ゼロックスの製品開発組織のセクショナリズムの強さを指摘している。複写機は感剤、現像、光源、露光、定着、紙送りなど多くの要素技術から成り立っている。各要素技術の開発は分業システムのもとで進められる。要素技術によって開発の難易度に差があり、進行速度も違う。計画どおりに開発の進まないものも出てくる。米国では開発がすでに終わっているチームが、開発の遅れているチームを助けることはない。そのため一つあるいは少数の要

3 Hiroataka Takeuchi and Ikujiro Nonaka, "The New New Product Development Game," *Harvard Business Review*, January-February 1986, pp. 137-146. 竹内弘高、野中郁次郎「新たな新製品開発競争」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』1986年5月, pp. 65-85.

素技術の開発の遅れのために、製品開発のスケジュールが遅れることになる。

富士ゼロックスでも要素技術の開発は分業システムのもとで進められるが、開発が早くすんだチームは遅れているチームを応援する。製品開発のスケジュールを守るために、チームワークを発揮して一丸となって遅れている開発チームを助けるのである。

セクショナルリズムとチームワークの違いは、開発、生産、サービス、販売の部門間の関係にもみられる。

米国のゼロックスでは、これらの部門は明確な分業システムのもとにあり、生産部門の人が製品開発に参加することはない。サービスの人や販売の人が製品開発に参加することもない。ところが、富士ゼロックスでは部門間のチームワークがみられる。3500の開発の場合、エンジニアリング・モデルの開発の後半の段階で生産技術者が参加している。またプロトタイプ段階には熟練作業員やサービス・エンジニアの人も参加している。

異なる職能部門間のチームワークは製品開発に次のようなメリットをもたらす。一つは、製品開発の段階で製造やサービス、販売のことを考慮できることである。組み立てやすい設計、サービスの点で優れた製品、売りやすい製品などを設計することにつながっていく。もう一つのメリットは、生産の立ち上げが早くスムーズに進むことであり、またサービスと販売の体制を早く作り、新製品の発売をスムーズに立ち上げることができる。

製品開発にかんするチームワークは企業内部のチームワークにとどまらない。外部の協力会社とのあいだでもみられる。製品開発の段階から協力会社が参加する。デザイン・インである。富士ゼロックスが得意としない要素技術については、協力会社の技術力が求められる。また、必要な部品や材料を確保する上でも外部の協力会社の協力が重要な意味を持つ。

次に、技術者の勤務の態度や勤務時間の違いを指摘することができる。

米国のゼロックスでは技術者が残業することは珍しい。開発がスケジュールより遅れていても、終業時間になると多くの人が帰宅する。遅れを取りもどす

ために土曜、日曜に出勤することもない。夏休みには10日、2週間とまとめて長期の休暇をとる。

3500の開発に当たった技術者や管理者の多くは残業に次ぐ残業の状態であった。開発の山場にさしかかったときには家に帰らずに研究室で寝泊まりする技術者は珍しくなかった。土曜、日曜も出勤し、夏休みも返上で製品開発に取り組んだ。

さて、日本の複写機メーカーが普及機市場に本格的な攻勢をかけ始めたのは1975、6年である。日、米、欧の市場に、価格の安い普及機を次々と市場投入し始めたのである。

米国市場においてゼロックスは日本メーカーの競争の前に苦戦を強いられた。しかし米国ゼロックスは、普及機は利益率が低いという理由で、普及機市場に本格的に出ることにちゅうちょしていた。ところが富士ゼロックスは普及機市場に本格的に進出して、日本メーカーの競争に真正面から立ち向かう戦略をとった。

普及機の将来の成長性は高いと予測できる。富士ゼロックスが普及機分野に進出しない場合、成長分野は日本企業にとられてしまう。普及機分野で高いマーケット・シェアをとり、力をつけた日本企業はやがて上位機種にも進出し、富士ゼロックスを苦境に追いこむであろう。

他方、富士ゼロックスが普及機分野に本格的に進出して、高いマーケット・シェアを獲得することに成功するならば、日本の競争企業と対等に競争できる力をつけることができる。普及機への進出は、累積生産量を増大させ、たんに製造コストの低下の効果だけでなく、開発やマーケティングのノウハウの蓄積という効果ももたらす。また、業務の改善や革新の機会を提供することによって、全体としてイノベーションを進めやすくなる。さらに、日本企業の競争を正面から受けとめることは、富士ゼロックスに攻めの経営をさせることになる。攻めの経営を展開することから、組織風土は積極的なものになる。組織の活性化を期待できる。

普及機の分野に本格的に進出する富士ゼロックスの戦略は、所期の成果を上げたと言える。同社は3500の開発、マス・マーケティング戦略の展開などによって、普及機の分野で成功を収め、日本企業との競争に対抗することができた。そして複写機の総合メーカーとして、日本においてその後もトップ企業の地位を維持することに成功している。

シェア重視と長期指向は日本企業の多くにみられる経営の考え方である。富士ゼロックスは外資系企業であるが、日本に基盤を置いて経営活動を展開している。そして日本企業を競争相手にしている。そのことから富士ゼロックスは多くの日本企業と同様に、シェア重視と長期指向の考えに基いて経営を展開するようになったのであろう。

IV 日本の多国籍企業へのメッセージ

日本中心のワンウェー

日本の多国籍企業の経営の一つの特徴は、日本中心のワンウェー⁴である。

多国籍企業の場合、経営のシステムは日本国内だけでなく海外にまで及んでいる。そのグローバルな経営システムにおいて、中心は日本の親会社であり、海外子会社は周辺である。ヒト、モノ、カネ、情報などの経営資源は中心から周辺に一方的に移転する。経営戦略は中心によって決定され、周辺はその戦略を実施する。中心がコントロールし、周辺はそのコントロールのもとで経営活動を遂行する。中心は戦略の確実な遂行を確保するために、周辺の海外子会社に日本人社員を派遣する。

最後の点に関連して、日本の多国籍企業の経営の特徴として「日本人による経営」を指摘できる。

海外子会社の最高経営責任者は大部分が日本人である。最高経営責任者のポストだけでなく、財務や技術など主要部門の長のポストも日本人が占めているところが少なくない。さらに、日本の親会社から多くの日本人が短期出張で海

4 吉原英樹『現地人社長と内なる国際化』東洋経済新報社、1988年、pp. 5-11.

外子会社にやってくる。海外子会社の重要な決定は日本人が中心になって下している。そして日本人のリーダーシップのもとで実施される。

日本中心のワンウェーや日本人による経営の特徴はいくつかの問題点を生み出している。⁵

一つは現地人のミドル管理者と経営幹部にかんする問題点である。海外子会社の工場の現地人の作業員や第一線管理者は高いモラルで仕事をしている者が多い。他方、オフィスの中間管理者や経営幹部には不平や不満を持つ者が少なくない。かれらの多くは能力を十分に発揮しているとはいいがたい状態にある。その上、各国の優秀な人材は日本企業にはまだ少ないという問題もある。優秀な人材が来てもかれらはしばしば辞めていく。優秀な人は日本企業を敬遠しているといってもよい。

もう一つの問題点は、海外子会社の日本親会社への依存度の強さである。海外子会社はヒト、モノ、カネ、情報など経営資源のほとんどを日本の親会社に依存している。現地人の経営幹部や中間管理者の企業家精神は強くない。海外子会社で製品、設備、技術、あるいはマーケティングのノウハウなどを新たに開発して生み出すこともあまりない。海外子会社でイノベーションが生まれることはほとんどないと言ってよい。

各国の優秀な人材を活用できること、また海外子会社がイノベーションを生み出すこと、この二つは多国籍企業の本質的な強味である。日本の多国籍企業はこの強味をまだ享受するにいたっていないのである。日本の多国籍企業のこの問題点にかんして、富士ゼロックスの事例は示唆に富む材料をわれわれに提供しているのである。

現地人の企業家精神とイノベーション

前節までにみたように、富士ゼロックスにおいては現地人（日本人）が企業家精神を発揮してイノベーションを生み出している。

日本企業の攻勢のために苦境に直面した富士ゼロックスは、米国ゼロックス

5 同上書, pp. 11-26.

に、日本市場に適した新製品を早く開発して欲しいと要請した。米国ゼロックスは要請に応えることができなかった。新製品開発プロジェクトは次々と失敗し、あるいは中止に追いこまれていた。富士ゼロックスは自分で新製品を開発することを決意し、米国ゼロックスに新製品開発プロジェクトを説明し、承認を求めた。米国ゼロックスの経営幹部の態度は否定的であった。

当時副社長の小林陽太郎は、米国ゼロックスの首脳陣に、自分の会社（富士ゼロックス）を守るために自分たちで新製品を開発すると言明した。独立宣言である。

マス・マーケティングというマーケティング・イノベーションにかんしても同様な状況をみることができる。普及機の販売を本格的に進めるために、売り切り制と全国の地域販売会社と代理店を通しての販売の二つの要素からなるマス・マーケティングを自分で考え出し、そして実施に移した。このマス・マーケティングにかんしても、米国のゼロックスは否定的な態度をとった。富士ゼロックスの日本人経営幹部が自分で考え、そして自ら決断を下し、リスクを負い、新しいマーケティングを実施に移したのである。

さらに日本の多国籍企業の経営の特徴として、日本中心のワンウェーと日本人による経営を指摘した。富士ゼロックスの経営の特徴はこれら二つの特徴とは違っている。対照的といえるほど違っている。日本の多国籍企業がこれからの経営のあるべき姿を考えるうえで、富士ゼロックスの事例は一つの重要な具体的な材料を提供しているものと考えることができる。

V 既存の理論への批判

多国籍企業の理論の発展に貢献した一つの重要な研究はハイマー（Stephèn H. Hymer）の研究である。かれは海外直接投資の一つの本質的な特徴を支配（コントロール）に求めた。⁶

かれの理論で想定されている親会社と海外子会社の関係は、支配するものと

6 S・ハイマー著、宮崎義一編訳『多国籍企業論』岩波書店、1979年、p. 2.

支配されるものの関係である。親会社から一名の出向者も受け入れず、親会社の反対や不支持の態度にもかかわらず、自分たちの判断で製品を自主開発したり、新しいマーケティングの方法を自主的に展開した富士ゼロックスのようなケースは、かれの理論では想定されていない。

富士ゼロックスが優良外資系企業として成功できた一つの基本的な理由は、同社の自主経営である。もし富士ゼロックスがハイマーの理論で想定されているように親会社の支配のもとに置かれ、親会社の支配に従順な経営をしたならば、同社は成功できなかったのではないだろうか。富士ゼロックスの自主経営の特徴は、多国籍企業の既存の理論に一つの批判を提供しているのである。

プロダクト・サイクル・モデルによる米国企業の多国籍化の説明で特徴的なことは、世界の企業の海外直接投資を米国企業の動きを基本トーンにしてとらえていることである。⁷ 富士ゼロックスの事例にみるような、日本市場のニーズが米国やヨーロッパより時間的に先行していることは考えられていない。また、日本企業が米国企業に先がけてイノベーションを開発できることも考えられていない。ましてや米国企業の日本子会社が新しい製品や技術を生み出すイノベーション能力を備えているとは想定されていない。富士ゼロックスの事例はプロダクト・サイクル・モデルに批判を投げかけているのである。

技術移転という視点から多国籍企業をみるこれまでの研究にはつぎの二つの特徴を指摘できる。⁸ 一つは親会社の技術指導である。親会社の技術者や管理者が海外子会社の現地人の技術者や管理者を指導しながら技術を移転させる。第二番目の特徴は、技術は親会社から海外子会社に移転すると考えられていることである。

これら二つの特徴に照らしてみると、富士ゼロックスはユニークな事例であることがわかる。米、英の親会社の製品技術やマーケティング・ノウハウが富

7 Raymond Vernon, *Sovereignty at Bay*, Basic Books, 1971. 窪見芳浩訳『多国籍企業の新展開』ダイヤモンド社, 1973年, 邦訳, pp. 71-85.

8 つぎを参照。N. Mohan Reddy and Liming Zhao, "International Technology Transfer: A Review," *Research Policy*, 19, 1990, pp. 285-307.

士ゼロックスに移転した。その技術移転で中心的な役割を演じたのは、親会社の技術者や管理者ではなかった。富士ゼロックスの日本人の管理者や技術者が親会社に出かけて行って技術やノウハウを学び、そしてかれらが日本に技術を持ち帰って定着させた。技術吸収として技術移転が行われたのである。

つぎに、米、英の親会社から富士ゼロックスの方向への技術移転だけでなく、富士ゼロックスから米、英の親会社の方向への技術移転も行われた。富士ゼロックスは自ら新製品やマーケティング・イノベーションを生み出し、その技術やノウハウを米、英の親会社に逆移転したのである。

以上を要するに、富士ゼロックスの事例は多国籍企業の既存の理論にいくつかの批判を投げかけているのである。それらの批判に応えることによって、多国籍企業の理論の新しい展開を期待することができる。

（後記）本稿は拙著『富士ゼロックスの奇跡』、東洋経済新報社、1992年にもとづいている。

