

## 国際化の課題

セイコー電子工業株式会社 取締役相談役 原 禮之助



現在、一国の繁栄はもとより企業の発展も、国際的に開かれた政策と行動なしにはありえない。資源・エネルギーと環境問題は勿論、金融、技術、市場は人間の生産活動に関する全分野において世界は相互に依存している。

### 産業をとりまく環境

通信と交通手段の進歩は、“国境のない社会”をもたらした。このことは過去に見られなかった新しい社会現象であるが、“国境のない社会”を経営に利用することは産業の発展に欠かせない手段になった。“国境のない社会”を中心にして現在産業をとりまく環境は急速に変化しており、この変化には社会的、市場的、技術的な要因が相互に関連している。

### 社会的要因

社会的には“製造業主体の工業化社会”より“情報・マルチメディア主体の社会”に急速に移行している。これにともない将来の発展分野も個人を対象にした“耐久消費財の分野”より“通信・マルチメディア関連分野”に移行しつつある。

### 市場的要因

市場のニーズの変化も顕著である。若年層と高齢者層のニーズの違い、地域文化、民族文化、地域の生活環境によっても製品に要求される仕様と性能は異なる。画一的な製品を大量に生産・販売する時代は過ぎ、供給者は市場のニーズ、消費者の好みに合わせた製品づくりに焦点をあてる“ニ

ーズ主導型”の時代になった。

### 技術的要因

1970年代、1980年代はカラーテレビ、ビデオ、ビデオカメラ、コンパクトディスクのような従来なかった新しい機能を有する個人を対象にした製品が次々と開発され、産業の牽引力となってきた。現在議論の対象となっているデジタルビデオディスク、セルラーフォンのような新製品は従来の製品の延長線上に位置し、既存の技術に依存している。近い将来従来存在しない全く新しい機能をもつ個人を対象にした大型新製品が出現する確率は低いといえる。また、高温超伝導、放射光の利用などの企業化には多大の投資と年月が必要である。半導体、遺伝子組み換え技術の歴史をみても、基礎研究と開発期間をあわせて企業化までに半世紀以上の歳月が費やされている。次世代技術が産業として定着するまでには従前にもまして大きな投資と努力が必要とされ、その上リスクも大きい。

### 国際化の必要性

前述した産業をとりまく環境の分析から、今後ひとつの企業がひとつの国ですべての機能を果たすことは商業ベースでみた場合不可能に近いことが理解できる。このため企業にとって国際的な技術、機能分担により最適な経営・運営をする必要性が求められる。“大量生産の時代”には日本のメーカーは自社の力により研究開発より生産・販売まですべてを行う垂直統合型の運営を行っていた

が現在は研究開発、製品設計、生産、販売を世界的規模において最適な場所と条件で行う水平統合型の経営に移行しつつある。

## 国際化 (Internationalization)

企業が世界的規模で行う“水平統合型の経営”に移行すると共に“国際化”が強調されている。東芝の川西剛氏はシンクタンクの説を引用し日本語の国際化を“グローバル”“マルチナショナル”“トランスナショナル”にわけている。このほかに重要なこととして“日本の国内の解放”があげられる。

### グローバル (global)

日本企業の海外進出を意味する。海外の市場の中、または市場に近いところに生産基地、営業拠点を設置する、などがあげられる。また貿易不均衡の改善、ローカルコンテンツの条件を満たすためなどのために行われる海外進出が“グローバル化”に該当する。

### マルチナショナル (multinational)

世界の各地において製品設計から生産・販売までの一貫体制をつくりあげる。ファスナーやジッパー、単純な機能の家電製品など設計と性能が安定した量産品の供給にみられる形態である。

### トランスナショナル (transnational)

固有技術をもつ企業や機関が国境を越えて補完しあい協力することで、半導体などのハイテク産業分野にみられる。

### 国内解放 (opening)

日本の国内を海外よりの企業、人材に開放する(opening)点において日本は著しく他の国々に遅れている。欧米の学界をみても国籍の異なる大

学教授の採用は当たり前であり、企業の役員も国籍もまちまちである。

## 技術と技能

国際化にあたり技術の相互移転はかかせないが、その場合技術と技能は相互に深く関連しており、技術の進歩がある特定の新しい技能を要求し、その技能を能力と熟練によって習得した人が、次の新しい技術の発展に寄与する。コンピュータ利用が如何に発達しても、産業の生産性は最終的に人間の技能に依存する。

人間の技能はその性格上“知的技能”、“作業的 skill”、“感性的技能”に分類される。また応用面からみて、作業能力を主体とする“テクノロジカルスキル”と、人間の性質にもとづく“ヒューマニスティックスキル”、ビジネスに必要な“ビジネススキル”の3つに分類される。

以上技能はその性質と応用から3つの分類を立体的に組み合わせることが可能であるが、いづれも人間の能力を基本にし訓練により養成される。

## 結 語

ひとつの企業、ひとつの国で産業の発展に必要な機能をすべてまかなう時代は過ぎ、他の国々との共存共栄のトランスナショナルな時代となった。トランスナショナルな時代技術の相互移転はマニュアルに従って可能であるが、技能の移転は不可能である。技能の習得は熟練によって行われる。技術と技能が密接に関連し一体化している以上、企業の発展、一国の繁栄は人材育成にかかっている。