

**学習院大学経済学部経営学科・小山ゼミ  
第36期生ゼミ論**

**『海外進出日本企業の戦略  
と資金調達——インドのス  
ズキに注目して——』**

**20-022-026**

**新井悠斗**

**20-022-249**

**笹川友莉愛**

**2024年3月**



# 海外進出日本企業の戦略と資金調達 ——インドのスズキに注目して——

## はじめに

### 第1章 理論編

① 日本的経営の構成要素	
1. トップマネジメントレベル	1
2. 現場レベル—アジア—	4
② 資金調達一般	7
③ 日本企業の経営財務の変遷	9
④ 海外に進出しての資金調達	14

### 第2章 実証編

① スズキ(株)の歴史	25
② スズキのインド進出のポイント	26
③ インドでのスズキのマネジメント	28
④ 「文化と経営」の理論	37

## おわりに



## はじめに

学習院大学経済学部経営学科小山ゼミ第36期生は、2020年4月入学で、今年、2024年3月に卒業となりました。ゼミのテーマは『海外進出日本企業の戦略と資金調達---インドのスズキに注目して---』で、2年次から日本的経営のトップマネジメントレベル、そして現場レベルのテクニクや、それらの海外での有効性について勉強した後、3年次からは、海外へ日本企業が進出した際に直面する問題点、そしてその財務的な側面について、特に資金調達を中心に勉強しました。こうした理論的なトピックと同時に、ゼミ生それぞれが国を選び、その国に進出するにあたっての難しい点を、できるだけ財務的側面に注目して検討する、という勉強に向かってきました。特にスズキ（株）がインドに進出して成功したケースに注目し、勉強しました。小山教授によると、従

来からの経営学でのこのテーマでの検討では経済学での「多国籍企業論」という名称で、経営学というよりも経済学での分析方法を借用してきた議論が中心でしたが、ここでは、新たに日本的経営の海外での有効性」という視点から、できるだけ現実的な、わかり易い議論を目指して勉強してきました。経営学の分野でもこういうアプローチは今も多くなく、注目される観点だと小山教授に言われ、大変うれしく思います。最後に各自が辿り着いたものは、こうして見るとなかなかできたものという教授の言葉もあって、ここまでやってきた勉強のひとつの「総整理」とするものです。

令和6年2月

学習院大学経済学部経営学科・小山ゼミ

第36期生一同

# 海外進出日本企業の戦略と資金調達 ——インドのスズキに注目して——

## 第1章 理論編

### ① 日本の経営の構成要素

#### 1. トップマネジメントレベル

##### 日本的経営の「三種の神器」

→「終身雇用制」、「年功序列」、「企業別労働組合」の3つのことであり、日本的経営を理解するうえで必要不可欠な要素である。

○終身雇用制…新卒者が定年まで同一の企業に勤務し続ける傾向にあることを意味する。

日本の労働者がこのような行動をとることが多いのは一度新卒者として入社した後でより有利な会社に移ることが困難であることや転職することは生涯賃金の減少・生活水準の下落を伴うものであったこと、また日本において一つの企業に勤務し続けることがしっかりした人間の証拠としてみなされる傾向にあることが主な要因である。

しかし、近年においては人材引き抜き業者の発生や求人サイトの興隆により終身雇用制の傾向は変わる兆しをみせている。

○年功序列制…勤続年数を基礎に社内の職位の序列づけと賃金を決定する意味する。

年功序列制は終身雇用制と密接な関係があり新卒者が定期的には大量に入社し基本的に定年まで在籍していくため、日本的な公平感の表れとして採用されている。日本的な公平感とは年齢が上がることに伴って能力や知識も向上するという発想と目上の人を重んじるという日本の伝統的な考え方である。

年功序列制による賃金体系のメリット、デメリットは以下の通りである。

##### 年功序列制のメリット

- ⇒ ・ 定着率の向上
- ・ 人事評価がしやすい
- ・ 人材の育成がしやすい

##### 年功序列制のデメリット

- ⇒ ・ 生産性の向上に懸念

- ・無駄な人件費の高騰
- ・仕事量と給与が一致しない

日本においても徐々に能力主義による賃金体系を前面に押し出しており年功序列制も変化しつつある。

能力主義による賃金体系のメリット、デメリットは以下の通りである。

能力主義のメリット

- ⇒ ・社員のモチベーションアップ
- ・適切な人件費
  - ・優秀な人材の確保

能力主義のデメリット

- ⇒ ・評価基準の定義がしにくい
- ・チームワークの低下
  - ・中長期の育成計画が立てにくい

実際に年功序列制を廃止した企業で成功例が以下である。

#### i. 花王株式会社

1965 年頃から能力開発や目標管理に基づいた評価制度を導入、能力主義の制度が確立されたのが 2000 年頃。

結果が出るまでに時間がかかる研究部門では「長期的な研修成果」を評価に含めるなど、生産部門でも結果だけでなく「習熟度」を評価に加味する「職群制度」の導入も行った。

評価基準の定義しにくい職種に対しても配慮した制度を導入したことで、能力主義の導入を成功したと考えられる。



#### ii. ソフトバンク株式会社

ソフトバンクは「ミッショングレード制」という制度を導入している。年齢や性別



に関係なく担うミッションや働き方に応じて評価が決まっていく。

評価基準が職種ごとに細かく定義されており、社員に対して会社が期待するミッションが定義されている。

また、結果がすべてではなく、ソフトバンクで働く人としての姿勢・行動に対するコア能力・バリュー能力での評価もされている。



年功序列制の廃止した企業で失敗例は以下である。

#### 富士通

1990年に能力主義を導入。その内容は目標設定を社員自身が行い評価していく制度。

この制度だと目標を達成しなければ社員の評価は下がってしまうことになる。よって社員自身で設定した目標が達成しやすい目標設定となってしまった。このような状況になると、社員のスキルアップだけでなく、会社の業績も伸びなくなってしまう事態になりかねない。

実際に社員のスキルアップにはつながらず、この評価制度は廃止された。



○企業別労働組合…1つの企業に1つの労働組合、そして各々の企業に各々別々の労働組合があること。

企業別労働組合は日本企業の生産性向上および成長に多大な貢献をしており、従業

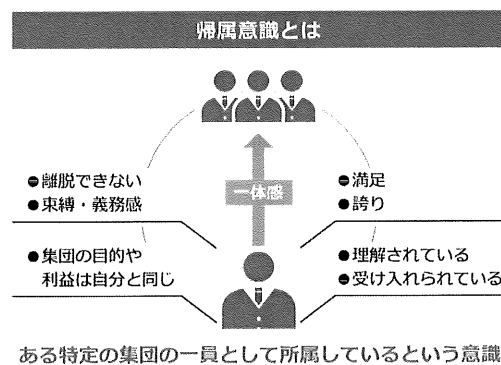
員の忠誠心の飛躍的な強化をもたらした。企業別労働組合の存在によって日本の企業では経営者、従業員、労働組合の委員が1つの舟に乗っているような一体感を持っている。

### 三種の神器を支えてきたもの

三種の神器が有効に機能してきた背景にはそれらを支えてきたものが数多くあり、その中で重要とされるものが以下の3つである。

#### ・ 帰属意識

⇒日本の労働者は欧米人に比べ自分が所属する企業の名前を前面に押し出す傾向にある。これは日本の家族社会の形成の歴史などをルーツに持った帰属意識、共同体意識によるものである。



#### ・ 企業内教育

⇒日本では入社してすぐに新入社員教育、そして中間管理職、トップマネジメントにまで教育を行っている。この教育によって従業員は各企業固有のノウハウ、専門知識を身につけている。

#### ・ 労働に対する意識

⇒日本人は「労働＝人間的活動であり、それによって人間は自己実現を達成することができる」といった意味で解釈している。それによって「労働時間」と「自由時間」の概念の区別があまり厳密でない。労働は金を得るための活動に過ぎないといった解釈もあり西欧社会においてはこの傾向が強い。

これらは現場レベルにおいても重要視されており、海外進出を行う際には海外との違いについて着目したいポイントである。

## 2. 現場レベル-アジア-

鈴木滋によって1993~97年に行われたアンケートと現地調査に基づいて著作された、

アジアにおける日系企業の経営についてまとめる。

イ) 現場レベルにおける日本的経営の特徴

日本的経営の基本的な特徴は大きく4つに分けることができる。その4つとは  
 集団主義管理、定着維持管理、帰属意識管理、現場志向型生産管理である。

その具体的な管理項目は以下の通りである。

集団主義管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ コンセンサス重視の経営…ex) 事前の交渉など</li> <li>・ 稟議(りんぎ)制度</li> <li>・ 大部屋制度→仲間意識の向上</li> <li>・ 職務規程の弾力的運用</li> </ul>
定着維持管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 雇用安定    ・ 新規学卒採用    ・ 企業内教育</li> <li>・ 配置転換→幅広い経験</li> <li>・ 様々な手当の支給    ・ 退職一時金</li> <li>・ 賞与    ・ 年功賃金、昇進</li> </ul>
帰属意識管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 経営理念の強調    ・ 内部昇進    ・ 提案制度</li> <li>・ 経営者と従業員の格差縮小→平等主義的処遇</li> <li>・ 社宅・社内食堂等の設置    ・ 文化、体育活動</li> <li>・ 会議による情報共有    ・ 労使協調のための制度</li> </ul>
現場志向型生産管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 品質検査課に加え現場の生産要員も参加した品質管理活動</li> <li>・ 3S~5Sの実施…整理、整頓、躰、清掃、清潔</li> <li>・ TQC…全社的品質管理</li> <li>・ QCサークルなどの小規模活動…ex) 終業後にその日の反省会を行う</li> <li>・ JIT(ジャストインタイム)生産方式の実施…予備をあまり持たない生産方式</li> <li>・ 多能工…1人が生産のプロセスを複数担当可能</li> <li>・ 下請け制度</li> </ul>

ロ) 海外で有効なものとは何か

上記に示した日本的経営の特徴的な管理手法のうち、アジア9か国における有効性の上位5位と有効な理由についてまとめる。

1位 経営理念の強調

理由： i. 帰属意識の強化

ii. 会社方針・目標の理解と徹底

- iii. 団結力、連帯感の形成
- iv. 社会的責任・貢献意識を持たせる
- v. 仕事の規範として必要

※文化の違いにより受け入れがたいという点から、実際に採用する際には、

- ・ 現地従業員の意識や各国の経営風土に応じて修正すること
- ・ 具体的で理解しやすいこと
- ・ 強制的色彩を薄めること

などの配慮が必要かもしれない。

## 2位 企業内教育

理由： i. 必要な人材の育成

- ii. 帰属意識の強化
- iii. やる気の増大
- iv. 定着の促進
- v. 技術移転の手段
- vi. 情報独占の打破

※日系企業は自社内での教育訓練には積極的だが公的な職業訓練へは消極的であるため、欧米系企業に比べて技術移転が遅れているという点から改善が必要であるようだ。

## 3位 情報の共有

理由： i. 共通認識・一体感の形成

- ii. 現地従業員の情報独占の打破
- iii. 情報公開とやる気の向上
- iv. 意思疎通の改善と融和
- v. 意思決定への参加
- vi. 教育訓練の場
- vii. セクショナリズム(部門主義)の打破

※一般的にアジアでは個人主義的価値観に基づいた情報独占の傾向が高い。そこで日本人のみで情報を独占せず会議に現地従業員を参加させて意思疎通や情報共有を図ることで現地従業員の動機付け、参加意識の醸成、人材育成の場とすることが日本的経営の重要な特徴である。

## 4位 内部昇進

理由： i. 優秀な人材の確保・定着・離職率の低下

- ii. 職位上昇に伴うやる気の増大
- iii. 能力開発
- iv. 意思疎通・社内事情の理解の促進
- v. 中途採用によるリスクの回避

※日系企業は昇進スピードが遅いため、大卒の管理職や技術者の確保・定着には必ずしも有効とは言えず、中途採用を含めた人材活用策を考慮する必要がある。

#### 5位 コンセンサス重視

- 理由： i. 会社としての意見の一致を図る
- ii. 経営方針の理解・納得性の増大
  - iii. 日本人と現地人との認識の差異の解消と共有
  - iv. 現地従業員に対する参加意識と責任感の付与
  - v. グループ対立の回避とチームワークの形成

※コンセンサス重視…根回しなどを利用して会議などでできるだけ一致点を得るように努力することを意味する。現地従業員内で意思疎通や意見の一致を図り認識を共有することで団結力を強化する点で有効とされている。

## ② 資金調達一般

企業が持続的な事業の運営や、その成長に取り組んでいくにあたってその原資を手に入れる活動である資金調達をすることが必要だ。企業は新たな事業の開拓や既存事業の拡充のために継続的に資金調達を行い、市場での競争力を高め、日夜その企業価値を上げるよう努めている。このように企業と資金調達の関係性は切っても切り離せないものであることがわかる。

以下では基本的な資金調達方法や調達した資本の種類について説明し、その後日本企業の経営財務における具体的な資金調達方法やその背景を論じる。

### 1. 内部金融

内部金融とは自社内で資金調達を行うことである。一般的にはその企業の事業によって得ら

れた利益による内部留保やその企業が保有している資産の現金化などによって資金を得ることである。

上記の資産の現金化はアセットファイナンスと呼ばれており、企業の保有している不動産、売掛債権、商標権などの有形、無形の資産を売却することを指す。

## 2. 外部金融

外部金融とは、文字通り外部から資金を調達することによって資本を賄うことであり、大きく分けて、直接金融と間接金融という二つに分類される。

直接金融とは自社の株式や債券を発行することによって、投資家から資金を調達する方法である。

間接金融とは銀行などの金融機関を通じて、間接的に金融市場から資金を調達する方法であり、融資、借入れなどがそれに当たる。

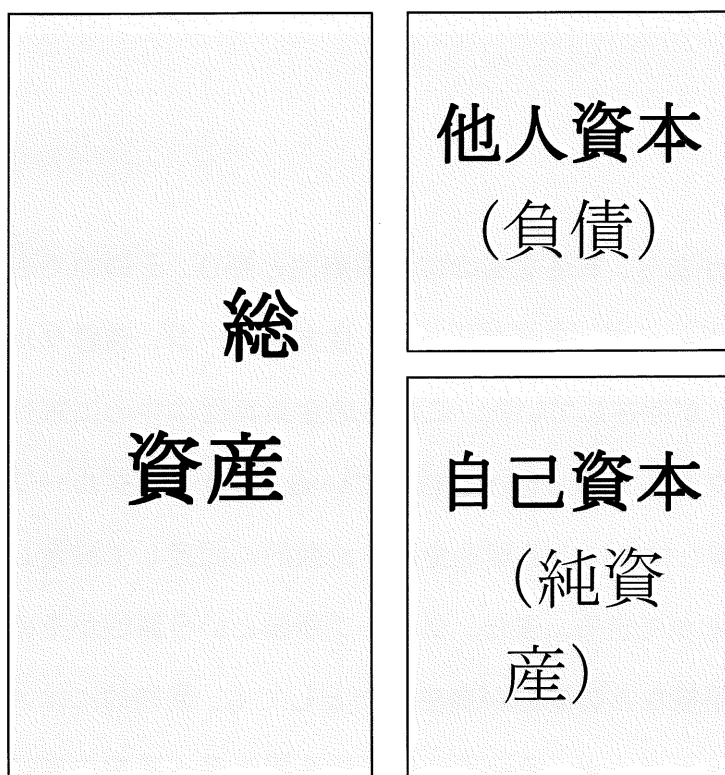
## 3. 自己資本

自己資本とは複式簿記の貸借対照表における純資産を指す項目であり、調達源泉は株式発行である。後述する他人資本とは異なり、返済義務がない。自己資本を確保する資金調達方法をエクイティファイナンスと呼ぶ。一般的なエクイティファイナンスでは普通株式を不特定多数の投資家に販売する公募増資があげられる。

## 4. 他人資本

他人資本とは貸借対照表においては負債を指す項目であり、調達源泉は銀行などの金融機関

を通じた融資であり、返済義務があるため、その企業の信用が問われる。また、一年以内の返済義務をもつ流動負債、一年以上の期限をもつ固定負債に分けられる。



### ③ 日本企業の経営財務の変遷

1990年代初めまで驚異的な伸びを見せていた日本経済はバブル崩壊という大きな転換点をもって、その成長を著しく反転させた。前章で論じた日本的経営はそれを境に過去の栄光としてその姿を消していくことになったが、これは財務的側面においても同様である。バブル経済崩壊前の日本的経営ではそれを特徴づける要因として主に4つがあげられた。

#### (1) グループ内資金調達

- (2) 株式の相互持合
- (3) 銀行による株式保有
- (4) 硬直的な配当政策

以上4つに関して考察をしていく。

#### (1) グループ内資金調達

日本には多くの企業グループや企業系列があり、有名なものは企業集団と呼び、その中でも大きい規模のもので6大企業集団（三菱グループ、三井グループ、住友グループ、芙蓉グループ、第一勧銀グループ、三和グループ）が存在していた。これらの企業集団は中心に銀行が位置し、グループ内企業にメインバンクとして貸し付けを行っている。こうしたグループに所属することにより、グループ内での貸し付けによる契約金利を比較的に固定して設定してもらえるため、安定的な取引を望むことができる。また、グループ所属という属性がその企業の信用の担保になるため、もし経営不振などの問題が発生したとしても、最終的にはメインバンクによるサポートがあると考えられるため、投資家や他の資金提供者へ事業の継続性などを保証することができる。

#### (2) 株式の相互持合

日本企業における株式持合いには他国にはない特異性がある。日本企業においては企業間で株式を持ち合い、それらの過半数は決して市場では取引されず、実際は会社同士の株式のも



たれあいによる相互支配という形に落ち着いている。これは株主安定化政策という概念を主軸においた、具体的にはよそ者に乗っ取られることを防止することを目的としている。

### (3) 銀行による株式保有

過去の金融機関を中心の据えた企業集団は日本の高度経済成長期を支えてきた重要な役割をになってきたものであったが、現在では独占禁止法第 11 条第 1 項による「金融機関は国内の会社の株式をその発行済株式総数の 5% を越えて取得し、または保有してはならない」という制約により、成り立たないものになった。しかし、こうした関係性は企業の資金調達を長短期のどちらにおいてもサポートしてきたものであり、銀行が株主であり債権者であるという双方を担う形であったロールは本来ある企業の情報の非対称性を解消するのに大きく貢献するものであった。

### (4) 硬直的な配当政策

バブル以前の日本では安定配当主義という毎期の 1 株当り配当金を一定に保つことを図る配当政策が一般的であり、アメリカ企業の配当性向主義のように配当額がその期の利益に応じて変化するのではなく、安定的であるが、それと同時に硬直的とも表現される。

## 現在の日本的経営財務

上述した4つの日本的経営の財務的特徴だが、現代の日本ではそれらの背景は大きく変化している。(1)グループ内資金調達、(2)株式の相互持合い、(3)銀行による株式保有の3要素はシステムの基礎であった企業集団が崩壊したことにより、形が変化している。

バブル以前、企業集団のメインバンクであった三井銀行と住友銀行が合併し、三井住友銀行になっていることなどからもわかる通り、かつて中心を努めていた銀行もバブル崩壊による不況でグループを維持する指導力を失ってしまった。

しかし、(2)株式の相互持合いに関しては再び息を吹き返してきている。というのも投資ファンドによる公開買い付けなどのM&Aへの対策として株主安定化政策が注目されてきているからだ。昨今、海外ファンドなどの物言う株主（アクティビスト）の株主提案などの株主としての権利行使による経営の乗っ取りが問題視されている。そういった行動は基本的に投資家の利益の最大化を目的としているため、長期的なガバナンスを無視する傾向にある。こうしたアクティビストに対する政策としての株式持ち合いが見られるようになった。

また、もう一つの理由として、経営戦略の頭打ちによってマーケットの拡大が望めないことがあげられる。その企業単体ではなく、相互に有益な関係性を構築できる企業間での戦略的株式持ち合いによって、経営戦略を実行するというような傾向が現在では強まっている。

ここまでで株式持ち合いについてのポジティブな点を論じたが、これに否定的な考えをもっている動きもある。

アベノミクスによる成長戦略では株式持ち合いによって過半数の株式が法人株主に所有されていて市場に流れていないことを問題視している。そうした動きの中で金融庁と東京証券取引所による有識者会議によって定められたのが、「コーポレートガバナンスコード」である。これは上場企業のあるべき姿を示す内容になっているが、その中に持合いに関する記述がある。

## 以下引用

【原則 1-4. 政策保有株式】 上場会社が政策保有株式として上場株式を保有する場合には、政策保有株式の縮減に関する方針・考え方など、政策保有に関する方針を開示すべきである。また、毎年、取締役会で、個別の政策保有株式について、保有目的が適切か、保有に伴う便益やリスクが資本コストに見合っているか等を具体的に精査し、保有の適否を検証するとともに、そうした検証の内容について開示すべきである。上場会社は、政策保有株式に係る議決権の行使について、適切な対応を確保するための具体的な基準を策定・開示し、その基準に沿った対応を行うべきである。

「コーポレートガバナンスコード」は遵守する義務の発生しないルールではあるが、遵守しない場合は説明をすることが求められるといった形で、株式持合に対してネガティブな態度を取っていることがわかる。

(4) 硬直的な配当政策に関しては産業によっては欧米式に配当性向主義に則って、好況時の増配をする企業も目立つようにはなったが、リーマンショックによる不況は再び配当を低く抑える政策につながってしまったようだ。

## 参考文献

東京証券取引所

<https://www.jpx.co.jp/equities/listing/cg/tvdivq0000008jdy-att/nlsgeu000005lnul.pdf>

小山明宏（小山明宏、経営財務論 新訂第5版 不確実性、エージェンシーコストおよび日本的経営 創成者 2019）

#### ④ 海外に進出しての資金調達

昨今、国内市場の停滞に悩む企業が新たなシェアを求め、大企業、中小など規模を問わず、海外に事業展開をする企業が増えてきている。従来の日本的経営ではなく、そうしたグローバルイゼーションに合わせた経営戦略やマーケティング手法などが注目される中、財務的側面はあまりスポットが当たらない。

本章では日本企業が海外に進出した際の資金調達手段について説明し、具体的なケースをあげて論じる。

##### (1) 親子ローン（親会社からの借り入れ）

基本的には日本企業が海外展開をする際は現地に子会社という形で法人を作り、そこに投資をしていくことになる。親子ローンでは親会社（日本にある本社）と海外子会社（現地法人）の間で貸し付けを行うことである。基本的には金利を親子間で設定することができ、また返済方法や期限にも制約がないため、多くの企業がこれを活用している。しかし、デメリットや制限もあり、親会社ないしは子会社での為替リスクの発生や親会社と子会社の貸借対照表が切り離せないこと、また進出先の企業によって調達できる資本額に制限を設けている国もある。

##### (2) スタンドバイクレジット

このスキームではその企業が取引している日本の金融機関が海外にある現地銀行に対して保証状を発行することで信用を担保し、海外現地銀行が海外現地法人に対して融資を実行する方法だ。デメリットとしてはそもそも保証状を得ることが難しく、なかなか出資をえれないケースも多い。また借入に対する利息の支払いだけでなく、保証料の支払いも発生する。

### (3) 親会社との貿易金融

日本の親会社との貿易が発生する場合、親子間の決済の前払い、後払いによって資金融通をし、親会社に子会社の負担をもたせることができる。しかし、期間の長期化や金額の高額化によっては不良性と判断される場合や現地の外貨、貿易制限に引っかかってしまう可能性がある。

### (4) リースの活用

設備投資の場合はリースが有効である。海外法人へ投資した設備を現地に進出する日系のリース会社にリースバックを行い、資金調達をすることができる。

## J E T R O

以上で海外現地法人の一般的な資金調達スキームを説明したが、ここからは実際に海外進出をした企業の実例とその背景について分析し、論じていこうと思う。

### TOPPANグループの事例

#### 概要

凸版印刷株式会社（本社：東京都千代田区、代表取締役社長：金子眞吾、以下 凸版印刷）の米国ジョージア州現地法人である TOPPAN USA, INC.（所在地：米国・ジョージア州グリフィン市、社長：江崎純生、以下 TOPPAN USA）は、2016年4月7日（木）に透明バリアフィルムの新工場である、TOPPAN USA ジョージア工場を竣工した。（投資額約 100 億円）  
現 TOPPANホールディングス株式会社は、欧米における透明蒸着バリアフィルム「GL

BARRIER」の製造販売拠点として「TOPPAN USA ジョージア工場」を2016年4月に竣工した。その後、Interflex Investment Partners, LLC（本社：米国ノースカロライナ州、CEO：Brett Snyder）の100%子会社で、食品などの軟包装事業を展開するInterFlex Groupの株式譲渡契約を締結し、2021年7月23日に100%子会社化した。

#### JETRO での外貨規制に関する記載

##### 以下引用

会社設立での資本金に関する規制は存在しない。  
会社設立は州政府の管轄であり、州によって手続きと諸費用が多少異なるが、資本金額にかかわらず、登録手数料や州税として数ドル～数十ドルで登記できるケースが多い。ほとんどの州では、1日で登記が完了する。  
ただし、雇用主証明（納税者番号）は、連邦政府の内国歳入庁（IRS）への登録が必要となる。

ビザ取得や融資、優遇措置等を受ける場合には、種々の条件を満たす必要がある。ビザ取得のためには、資本金は最低10万ドル、できれば20万ドル程度あることが望ましい。

##### 州による規制

会社法、税制などが州によって異なる上、州法による様々な外国投資の制限が存在する。一般的には、不動産取得（特に農地取得）、銀行業、保険業などに関する規制がある。

## 税制上の規制

### 1. 外資系企業に対する内国歳入庁への報告義務および記録保管義務

外国資本が25%以上の米国法人などは、税法上の理由から、外国の関連会社との取引について内国歳入庁に報告し、また、取引関係の記録を保管することが義務付けられている。報告や記録保管の方法に関しては、極めて詳細な手続きが定められており、規則違反に対しては厳しい罰則が適用される。

### 2. デミニミス条項

米国の課税対象とならない外国の関連会社に対する金利の支払い、および外国の関連会社の債務保証を得ているローンの金利支払いに関する控除額を制限している。

TOPPAN HD は時価総額1兆円を越える大企業で、連結子会社を数多く所有している日本の印刷業界でもトップクラスの会社だ。

今回取り上げたアメリカ ジョージア州への子会社および、新工場設立のための投資は約100億円を越え、海外での自社製品製造に強く力を入れていることがわかる。

JETROの米国での外貨規制に関する記載からもわかる通り、特筆するような規制もなく、投資に関しては完全に自由な土台があることがわかる。資本金規制のないアメリカの対比としてはASEAN諸国があげられる。フィリピンやインドネシアなどの国では業種によって資本規制が設けられている。また、それらの国では担保の不足などから融資を受けるのも難しいことなどもあり、多くの企業は外貨規制をされた中での親子ローンが主流となる。

また、この事例では海外子会社に投資後、Interflex Investment Partners、LLCという同業種の海外企業を100%子会社化することによって、現地法人の規模拡大を成し遂げている。こうした事例は巨大な資本を抱えた大企業によるパワープレイとも呼べるが、アメリカ

カのような比較的制限の緩い先進国では可能である。

一方で、アメリカでも留意しなくてはならない点は数多くある。JETROには州別の規制が軽く記載されている。アメリカでは国単位ではなく、州単位で州法、会社法、税制が異なることから、事前にその現地に合わせて会計士などを雇い、外国資本制限などに備える必要がある。

#### 参考文献

凸版印刷、海外初の透明バリアフィルムの生産拠点となる

「TOPPAN USA ジョージア工場」を竣工

～北米をはじめ、中南米、欧州向けに透明バリアフィルムの供給能力を大幅に拡大～

[https://www.holdings.toppan.com/ja/news/2016/04/newsrelease0408\\_1.html](https://www.holdings.toppan.com/ja/news/2016/04/newsrelease0408_1.html)

凸版印刷、米国パッケージメーカーを買収

[https://www.holdings.toppan.com/ja/news/2021/07/newsrelease210728\\_1.html](https://www.holdings.toppan.com/ja/news/2021/07/newsrelease210728_1.html)

JETRO 外貨に関する規制

[https://www.jetro.go.jp/world/n\\_america/us/invest\\_02.html](https://www.jetro.go.jp/world/n_america/us/invest_02.html)



## ○アメリカにおける資金調達への制約

### ・規制業種、禁止業種

米政府は、一般的に外国による対内直接投資(FDI)を歓迎し、公平に扱うという姿勢。ただし国家安全保障の観点から、財務省が所管する対米外国投資委員会(CFIUS)が国内資本の買収案件を審査する。これにより大統領の判断で案件を拒否することも可能である。

航空、通信、海運、発電、銀行、保険、不動産、地下資源、国防の9つの産業分野に関しては、外国からの対米投資に関する連邦規制が適用されることがある。

### ・出資比率

業種規制あるいは国家安全保障にかかわる規制によって、外資の出資比率が制限されるケースがある。

上記の9つの産業分野以外は、現地法人の資本金の100%を外国の法人又は個人が所有しても問題はない。

### ・外国企業の土地所有の可否

トランプ大統領の署名により成立した、2018年外国投資リスク審査現代化法(FIRMA)の施行により外国人が空港や港湾又は米軍施設の近接する土地等の取得を行う際には、条件によって制限の対象になりうる。

外国企業(外国人)の不動産取得は、米国内での営業あるいは「恒久的施設」の取得とみなされ、税制面で不利になる可能性が高い。通常は、米国内に事業目的に沿った現地法人を成立し、そこを通して不動産投資や不動産の取得・賃貸を行う。

土地を含めた不動産への投資を事業の目的とする場合(不動産シンジケートやパートナーシップへの投資、米国内の事務所ビル、ホテルやリゾート地などを買収しその賃貸料や売却利益を得ることを目的とした事業の場合)は、その所有割合に応じて、外国の投資家が得た損益を毎年米国の当局に税務申告する必要がある。

また、米国内で一定の事業を行うために外国人(法人又は個人)が土地を取得した場合に、その土地の一部あるいは全部を売却または賃貸することによって所得が発生する際には税務申告の義務がある。

### ・資本金に関する規制

会社設立での資本金について、法的な規制はない。

会社設立は州政府の管轄であり、週によって手続きと諸費用が多少異なるが、資本金額にかかわらず、登録手数料や州税として数ドル~数十ドルで登記できるケースが多い。ほとんどの州では、一日で登記が完了する。

ただし、雇用主証明は連邦政府の内国歳入庁(IRS)への登録が必要。ビザ取得や融資、優遇措置等を受ける場合には、種々の条件を満たす必要がある。ビザ取得のためには資本金は最低10万ドル、できれば20万ドル程度あることが望ましい。

- ・ 外国人が資産を売却した場合の税金関連規制

外国人による資産の全体・一部は源泉徴収の対象。

- ・ 政府プロジェクトへの参入制限

助成プログラムにより、外国企業の可否が異なる。外国企業が申請する場合、国内の申請者と同様の登録プロセスを踏む必要があるほか、IRS が発行する法人納税者番号が必要になる場合がある。

- ・ 州による規制

会社法、税制などが州によって異なる上、州法による様々な外国投資の制限が存在する。一般的には不動産取得(特に農地取得)、銀行業、保険業などに関する規制がある。

- ・ 税制上の規制

1. 外資系企業に対する IRS への報告義務および記録保管義務

税法上の理由から、外国資本が 25%以上の米国法人などは外国の関連会社との取引について IRS に報告し、また、取引関係の記録を保管することが義務付けられている。報告や記録保管の方法に関しては、きわめて詳細な手続きが定められており、規則違反に対しては厳しい罰則が適用される。

2. デミニミス条項

米国の課税対象とならない外国の関連会社に対する金利の支払い、および外国の関連会社の債務保証を得ているローンの金利支払いに関する控除額を制限。

## ○アメリカに進出した日本企業

### Panasonic



松下幸之助によって1918年に創業した「松下電気器具製作所」を起源とする企業。

・事業内容

Panasonic は家電製品だけでなく、電子部品や整備機器・システム機器や各種サービス、さらには住宅に至るまで暮らしを取り巻く幅広い製品やサービスを手がけている。いわゆる総合家電メーカーであり、創業100年という長い歴史を持つ会社でもある。現在はEV用(電気自動車用)の車載電池を中核とした事業を行っている。

・有名な商品

テレビ…VIERA



デジタルカメラ…LUMIX

エアコン…Eolia



次亜塩素酸 空間除菌脱臭機…Ziaino

カーナビ…Strada・Gorilla

・Panasonic の海外進出

1951年 社長、初のアメリカ視察に出発



アメリカ視察に出発する松下幸之助

1月の経営方針発表会で「これまで狭い視野のもとに働いていた我々は、今や世界の経済人として、日本民族の良さを生かしつつ、世界的な観点から経営活動をしなければならない。『わが社は今日から再び開業する』という心構えで経営にあたりたいと述べ、自ら海外事情を見聞し視野を広げるために3ヵ月間のアメリカ旅行に旅立った。

日米の格差はあまりに大きく、とくにエレクトロニクス技術については海外に学ぶべき点が多いことを痛感したようだ。そこで同年10月、再び渡米しヨーロッパを回って12月に帰国。これは具体的な技術提携先を求めての旅であった。

#### 1952年 オランダのフィリップス社と技術提携



松下幸之助がフィリップス社との技術提携に調印する様子

技術力強化の提携先として、最終的には戦前から取引があり、戦後も先方から取引再開を申し込まれたオランダのフィリップス社と交渉を進めることとなった。

交渉は難航し、先方は技術援助の条件として共同出資の子会社を設立することを提案してきたが、当時の資本金5億円に対しその子会社の資本金は6億6000万円であった。フィリップス社は30%を出資するものの、それは同社が受け取る予定の技術指導料で充当するというものであった。

加えて、技術指導料としてフィリップス社はアメリカのメーカーなら売り上げの3%で済むところ、7%を要求してきた。しかし先方は「高くてもそれだけの価値はある、責任

を持って指導する。」と譲らなかった。そこで松下幸之助は「技術に価値があるなら、わが社の経営にも価値がある」と経営指導料を要求した。

こうした交渉の末、両社の結婚によって12月に松下電器工業が誕生した。

#### 1959年 アメリカ松下電器を設立



1965年当時の松下電器の従業員

人々の豊かな家庭電化生活に貢献してきた Panasonic の次の目標は世界的な企業に成長し、海外の人々の生活向上に貢献することであった。

輸出は1954年の5億円が1958年には32億円にまで伸びていた。しかし松下幸之助はこの程度では不十分だとして奮起を促した。

独自の販売網として、1959年9月従来 of NY 出張所を強化し、現地法人の販売会社「アメリカ松下電器」を設立。11月には製品だけでなく、技術、資本の輸出を含む海外活動を本格化するため、統括部門として国際本部を設置した。

こうした輸出体制の強化と松下電器貿易の努力に加えて、トランジスタラジオを筆頭に製品の優秀性が認められ、輸出は急速に伸び、1961年には130億円を突破した。

#### 1961年 海外生産を積極的に推進



ナショナル・タイの工場外観

「世界的な視野に立って考え、全世界を対象に仕事を進める」方針により、輸出活動とともに、1961年から海外諸国への技術援助、海外工場の建設を積極的に始めた。

この年、戦後初の海外生産会社としてタイに「ナショナル・タイ」を設立し、技術援助を行って乾電池の現地生産を開始。

翌年には台湾でラジオやその他電化製品の現地生産を行うため、「台湾松下電器」を設立。その後1967年までにメキシコ、プエルトリコ、コスタリカ、ペルー、タンザニア、マラヤ連邦、フィリピン、オーストラリアなどにも現地会社を設立し、乾電池その他の電化製品の生産を開始。

### 1971年 NY証券取引所に株式を上場



NY証券取引所を音連れた松下正治

1970年以降、海外事業の新展開、世界に通用する人材の育成など、国際企業としての経営体質づくりが進められた。その一環として、1971年NY証券取引所に当社の株式が上場された。パナソニックは名実ともに国際企業の仲間入りを果たした。

### 2003年 グローバルブランドを「Panasonic」に

**Panasonic**  
ideas for life

グローバルマーケティング力とブランド価値の向上を目指し、2003年グローバルブランドを「Panasonic」に統一するとともに、グローバルブランドスローガンを「Panasonic ideas for life」とすることに決定。

これに伴い、東南アジアや中国、中近東などの地域で「National」ブランドを使用している商品については2003年度下記の新製品から「Panasonic」ブランドに切り替えた。

日本国内については、「National」ブランドが当社のアプライアンス商品のブランドとしてお客様の認知度や信頼性が高く、創業以来のオリジナルブランドであることから、引き続き「Panasonic」と共存させていくことになった。

また、グローバルスローガンである「ideas for life」には『全世界のグループ社員が、開発・製造・販売・サービスを通じて、人々の豊かな暮らしや社会の発展に、価値あるアイデアを提供し続ける』というメッセージが込められている。

## 第2章 実証編

### ① スズキ(株)の歴史

- 1909年 鈴木道雄によって静岡県浜松市中区中島に鈴木式織機製作所として創業
- 1920年 鈴木式織機株式会社として設立
- 1947年 本社を静岡県浜松市中央区高塚町に移転
- 1954年 商号を鈴木自動車工業株式会社に変更
- 1958年 鈴木修が2代目社長の娘婿となるのと同時に入社
- 1978年 鈴木修が社長に就任
- 1981年 ゼネラルモーターズと提携
- 1982年 マルチ・ウドヨグと合弁事業契約を締結
- 1990年 商号をスズキ株式会社に変更
- 2008年 ゼネラルモーターズの保有株をすべて自社買収
- 2009年 フォルクスワーゲンとの包括的業務資本提携を発表
- 2011年 フォルクスワーゲンとの提携解消を決定
- 2012年 アメリカンスズキモーターが連邦倒産法申請、米国での四輪車販売から撤退し二輪車販売に注力することに
- 2015年 フォルクスワーゲンと公式に提携解消
- 2018年 トヨタとインド欧州市場における車両の相互 OME 供給について基本合意
- 2020年 スズキ創立 100 周年を迎える
- 2022年 米国シリコンバレーを本拠とするコーポレートベンチャーキャピタルファンド、Suzuki Global Ventures を設立



## ② スズキのインド進出のポイント

ーインドー

〈1970年ごろ〉

インドでは環境の不備などにより陳腐化した自動車が高コストで製造されていた。当時の首相インディラ・ガンディーの次男であるサンジャイ・ガンディーは自動車好きであり、こういったインドの状況下で国民車構想を抱いた。

1971年にインド政府からライセンスを受け、マルチを設立。

しかし1980年にサンジャイ・ガンディーは自らが操縦する飛行機の事故で急逝してしまった。

〈1981年〉

インド政府はマルチを国営会社マルチ・ウドヨグとし、国民車構想の合弁会社の相手を探したところに鈴木自動車工業（現スズキ）が応じた。

〈1982年〉

3月、インド政府の一行が合弁候補との交渉のため来日、自動車メーカーを回ったが、当時日本の自動車メーカーの海外進出は米国一辺倒であり、トップが最初から最後まで対応したのは鈴木修社長のみであった。

10月スズキ自動車工業と契約締結。

ースズキ自動車工業ー

〈1980年代〉

パキスタン出張中の社員が、帰りのエア・インディア機中でインドの新聞を読み、「インド政府が国民車構想のパートナー募集」という記事を見つけた。その報告を受けた鈴



木修が申し込みの指示をした。当時鈴木自動車工業は日本では最後尾のメーカーで「どんな市場でもいいから No.1 になって社員に誇りを持たせたい」という気持ちだった。

ただ募集は締め切られており申し込みは断られてしまった。しかし鈴木修は「セールスは断られてからが勝負」と考え、社員を再び現地に派遣した。その申し出も断られたが、3度目の掛け合いで補欠として認められた。

インド政府の調査団が来日した際にインド現地に作りかけの工場があるという話から、細やかなレイアウトを描きながら3時間ほど話し込んだ。鈴木がゼネラルモーターズとの話し合いで米国出張へ行く関係ですぐに別れることとなったが、インド調査団が帰国を伸ばして鈴木を待っていた。インドの調査団は「ほかの日本のメーカーとも話し合っていたが、直接向かい合って、真剣に話を聞いてくれた社長はミスターズズキだけだった。」といった。上述の通り日米自動車摩擦が深刻化していて、日本の大手メーカーはインドのことまで本気で考える余裕はなかったのだ。

#### ○日本の経営とのかかわり

基本合意書を交わす際、インド側の責任者から日本的な経営で全面的に任せるといった方針で始まった。

そこで主に活用されたのが以下である。

- ・ 大部屋制度
- ・ 平等主義的処遇

インドではカースト制が根強く残っており、平等主義的処遇が受け入れられにくい環境であった。

鈴木修ができかけの工場に行った際、幹部用の個室が作ってあったのを見て「社員と幹部との間に壁を作るのは認めない」と言って出来上がっていた壁を取り払わせ大部屋制度にした。

また鈴木は率先垂範で毎月インドに行って昼食は社員食堂に行き従業員と並んで順番待ちをした。最初は幹部も冷ややかな目で見ていたが半年もすると一緒に並ぶようになった。

ズズキ流では幹部も作業服を着て掃除もやった。「掃除＝カーストの低い人の仕事」という考えから幹部たちはいうことを聞かなかつた。しかし鈴木は、工場運営はズズキに主導で行うことになっていることを説明したうえで、従わなかった場合は日本に引き揚げる覚悟だと言った。

それを聞いたインド側の責任者が仲裁し、そのうちリーダー格の人々が作業着を着て現場のラインに出ていくようになり、だんだんと日本流が浸透し始めた。

こうした社長自身の関わり合いがインド進出の成功のカギになった。

#### 参考文献

インドにおけるマルチスズキの経営戦略

マルチスズキインディア Wikipedia

2台に1台。日本のスズキが大国インドで異常に愛される理由

クルママガジンイキクル エンブレム・ロゴに込められた想いとは?

満足度も仕事の質も高める「帰属意識」を醸成するには ProSharing Consulting

年功序列とは? 成果主義との違いや年功序列を廃止した企業をご紹介 HR NOTE

花王 ロゴマークの変遷

Softbank Group Logo Color Codes

富士通からのメッセージ

ジェトロ 外資に関する規制

2021年モデルのパナソニック4Kテレビ「ビエラ」のリモコンに「U-NEXT ボタン」を搭載

日刊工業新聞

Panasonic ってどんな会社? Companeer.net

パナソニックをうける就活生が知るべき業務内容と労働時間 キャリアパーク! 就活

住宅設備用エアコン Panasonic HP

社史 Panasonic HP

失われた10年に決別のパナソニック、ブランドスローガン廃止へ

### ③ インドでのスズキのマネジメント

スズキが進出したインドにおいては、カースト制度という独特の階級社会が古くから構築されている。グローバルイゼーションが顕著になり、欧米的な価値観による能力主義的な考えが入ってくるようになって、生まれつきのカースト（階級）を切り離すことは難しい。

現に高いカーストの者による低いカーストの者への嫌悪感や侮蔑的態度は、職場などでもみ

られるようだ。

インドはホフステッドの調査した(1)権力格差の強い国だということがわかる。

反対に現代の日本では、こういった階級的な社会は既に失われており、権力格差はあまり強くない。日本では(2) 集団主義 対 個人主義の集団主義と(4) 不確実性の回避の回避度が高い国である。

日本社会は歴史的にも個人よりも集団的なあり方を好み、企業としても個人の多様性よりも集団としての指向性や組織への忠誠を重んじてきた。また日本的経営の(4) 不確実性の回避の観点では、前章で説明した日本的経営の三種の神器の1つである終身雇用制はその回避度の高さを証明した制度である。

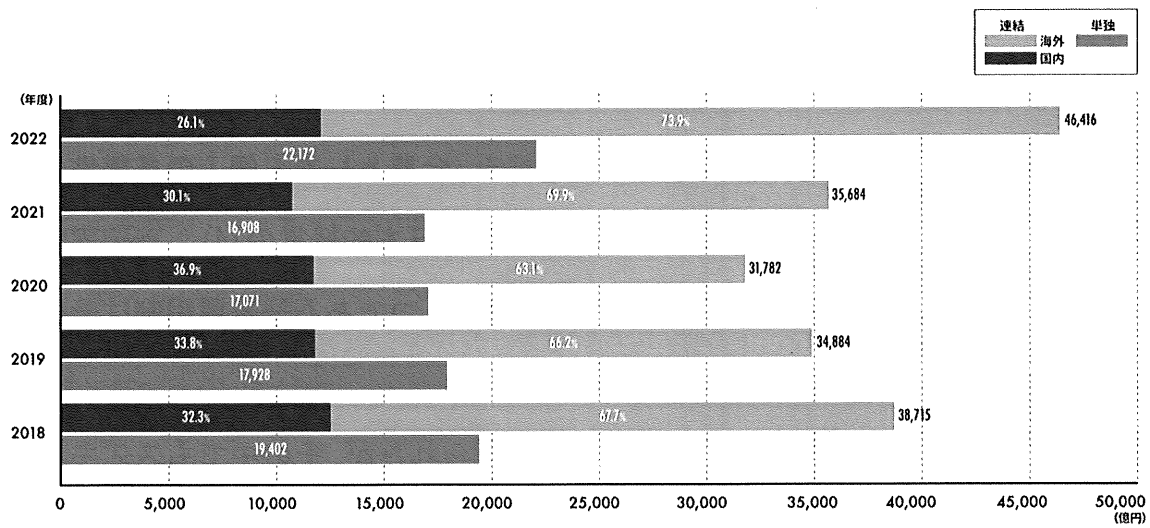
以上のような違いがインドと日本の文化的差異として見られたが、その中でもスズキが日本的な経営方針でマルチスズキを運営していく中で一番の障害として考えたのはインドのカースト制度からみられる権力格差の高さだった。

スズキの日本的経営方針では従業員のフラットな関係性が肝要であると捉えていた鈴木修氏は、マルチスズキで働く全ての従業員は同じ作業服を着て、掃除といった雑用も一緒に行うことを決めた。しかし、幹部として働いていたカーストの高い従業員たちは掃除などの仕事はカーストの低い者の仕事だとしていうことを聞かなかった。それを見た修氏は怒りを露わにして、掃除をやることを命じた。そして、もしそれに従えないのならばインドからの撤退も考えると主張した。そういった修氏の強い訴えもあり、幹部の人々も同じ作業服を着て、ラインに出ていくようになり、日本的経営も浸透し始めた。それ以外にも、修氏は自らがカーストの低い労働者たちと同じテーブルにつき食事をするすることで、スズキ流を幹部たちに示した。

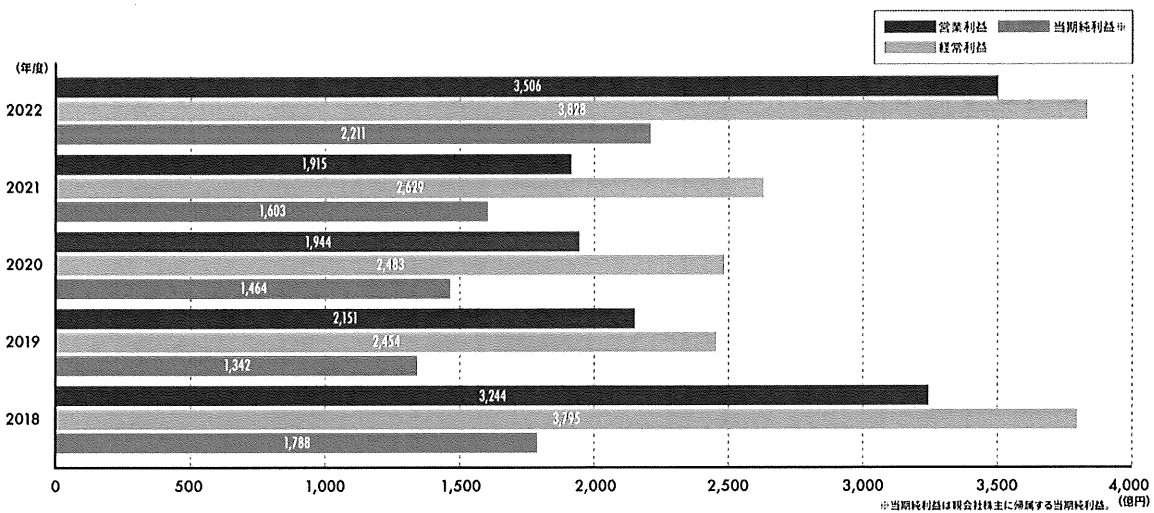
こうした上役である修氏が主導になってインドの文化感をもつ人々をマネジメントしていくことで、マルチスズキはインドでの企業活動を活発にしていった。

## 最近のインドでの実状

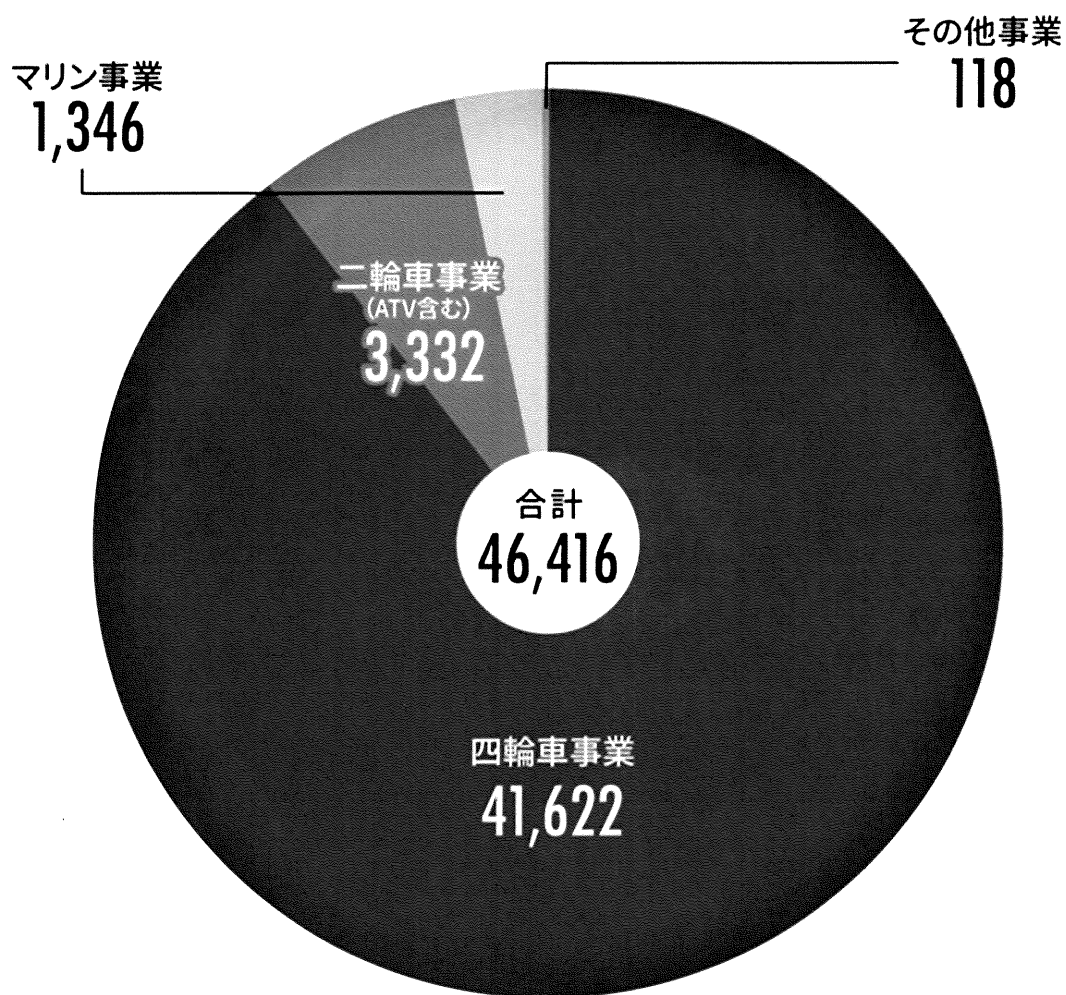
### 売上高推移



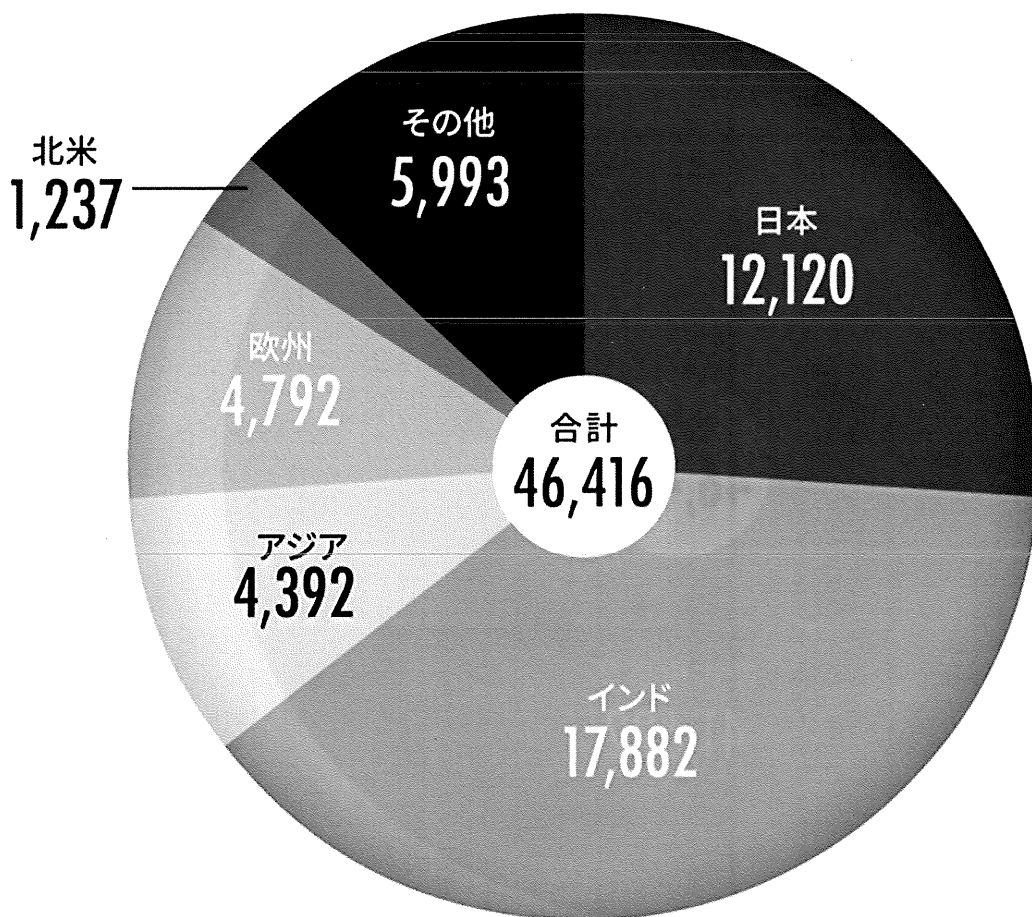
### 利益の推移 (連結)



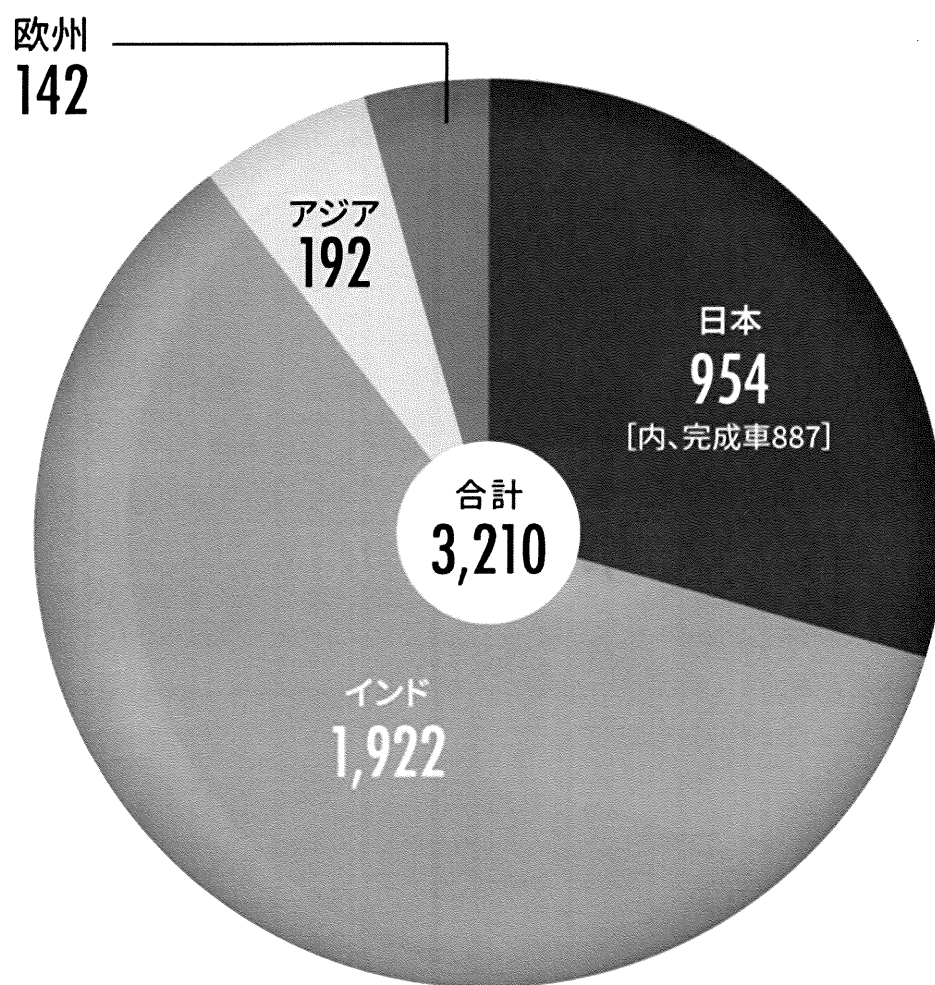
事業別 連結売上高 (億円)



地域別連結売上高 (億円)

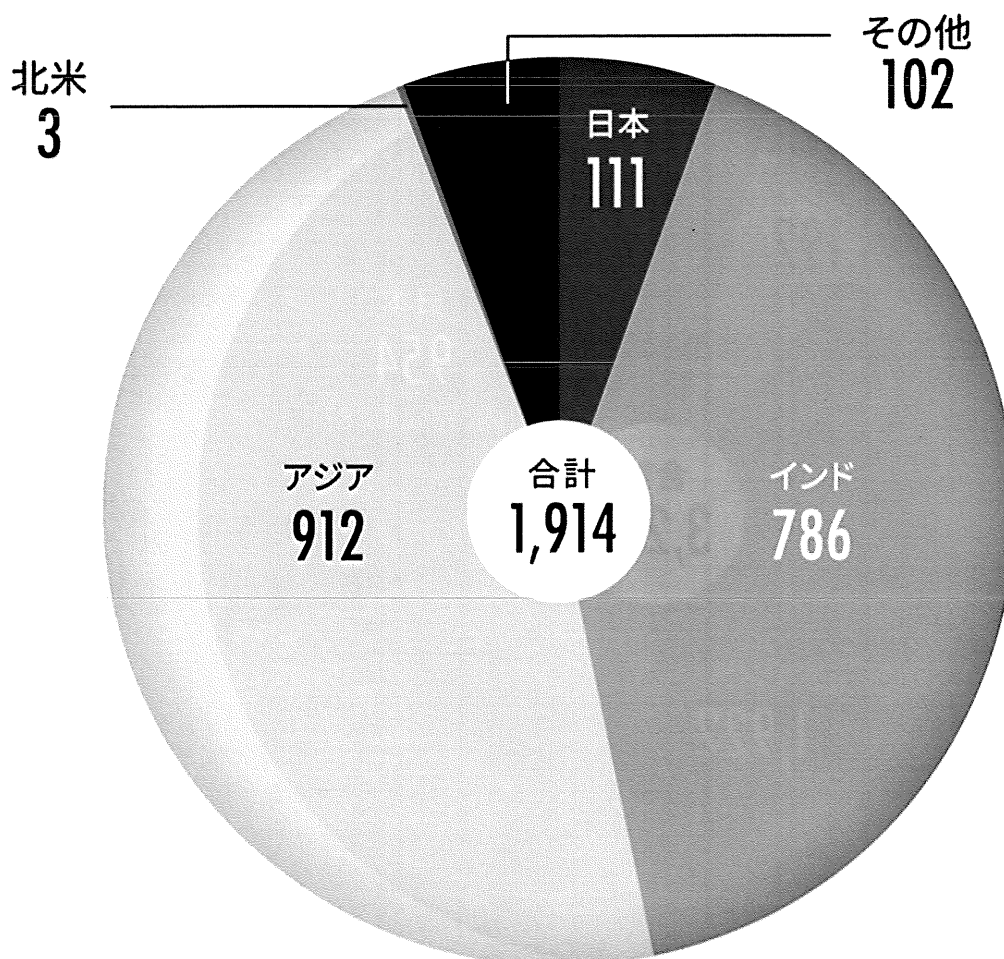


四輪車生産台数（千台）



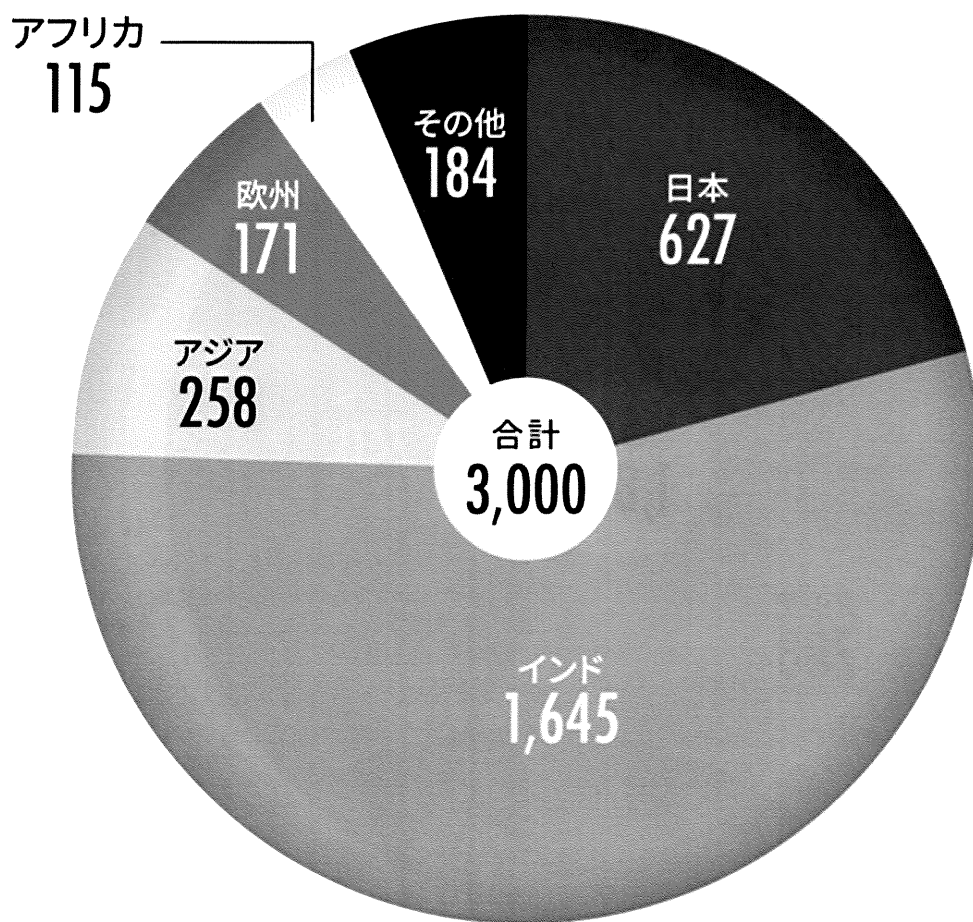
二輪車生産台数 (千台)

[ATV含む]



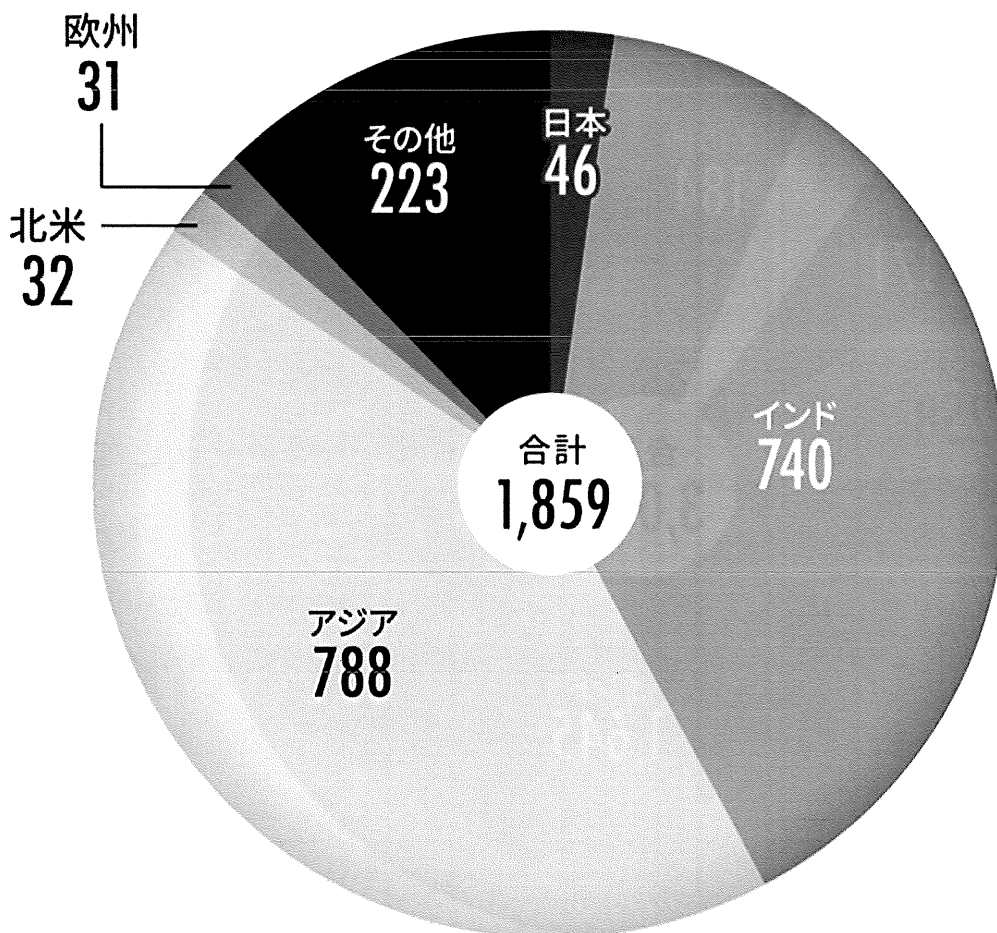


四輪車販売台数 (千台)



二輪車販売台数 (千台)

[ATV含む]



以上はスズキの 2022 年の売上高などをグラフ化した財務ハイライトだ。これらが示す通り、現在のスズキの売上高の 7 割程度を海外での売上が占めており、かつその海外シェアの約半分がインドによるものとなっており、国内での需要をはるかに凌ぐものとなっていることがわかる。また、事業別 連結売上高のグラフを参照すると、スズキの売上は 9 割が四輪車事業によって生み出されたものであり、四輪車生産台数及び、販売台数の半数以上がインドによるものだ。

これらのデータからスズキによるインド投資の効果は絶大なものであり、インドを主軸にしていくという決断をした前社長の鈴木修氏の慧眼が見て取れる結果となった。

また JETRO の 2022 年のインドでの自動車シェアのデータによると、マルチスズキは 160 万 6,870 台の販売台数を達成しており、全体で見ると 41%もの高いシェア率を誇っている。それを後押ししたのは同年発売のグランドビターラで、こちらはスズキとトヨタのインドでの協業として生み出されたハイブリッド SUV で、スズキがインド市場に SUV のフラグシップとして、インド国内での製造販売を始めた期待の一台であった。

マルチスズキ発足初期からインドの自動車産業において大きな影響力をもっていたスズキだったが、2024 年現在、その地位はついに圧倒的トップシェアになるまでに上り詰めた。そしてその礎を築いたのは前社長の鈴木修氏だが、現在は引退し、その地位を息子である鈴木俊宏氏に譲っている。経営者が変わり、新興国としてのインドの情勢も大きく変化していく中で、これからスズキ、マルチスズキがどのように躍進をしていくか、これからの動向を注視していこうと思う。

#### ④ 「文化と経営」の理論

マルチスズキのインド進出とそこでの成功には製品やマーケティング手法の徹底的なグローバルライズといった市場との関わりが密接な点が目立っているが、他にも大きく注目すべき

点がある。それはマルチスズキという企業内部でのマネジメントだ。マルチスズキのインド工場では、日本人と現地で雇ったインド人のワーカーが所属しており、またその中でもインドではいまだにカースト制度による身分格差が目立つことから、多様な環境になっている。こうしたインド独特の環境や文化を文献を用いて分析し、マルチスズキ、そして社長の鈴木修氏はどのようにマネジメントしたのかを論じていく。

まず、ホフステッドの「文化と経営」の理論では企業経営をしていくにあたって文化的な影響要因があることを示しており、それらを以下4点に分類している。

- (1) 権力格差
- (2) 集団主義 対 個人主義
- (3) 女らしさ 対 男らしさ
- (4) 不確実性の回避

- (1) 権力格差

権力格差は国の制度や組織の権力の弱い者が権力の不平等な分布を予期し、受け入れている程度のことを指す。

権力格差が大きいということは、権力が少数の人間に集中しているということで、職場においては上司と部下の溝は深くなり、階層構造は高くなる。

反対に権力格差が小さいというのは上司と部下がフラットな関係性を構築しているということになり、相互依存的な構造になる。

## (2) 集団主義 対 個人主義

集団主義社会は集団の利害を個人のそれよりも優先する社会である。この社会のメンバーは強い結びつきにより統合されており、忠誠心をもつことでその集団により個人は保護される。さらにこの忠誠心というのはときに業務の効率性や業績よりも重要視されることもある。対称的に、個人主義社会では、個人同士は緩やかな繋がりをもっている。文化の面では、個人の実績や権利を強調しているため、自己欲求の充足が意味をもっている。そのため、個人の決定が集団の決定よりも重んじられるので、多様な考えや意見が許容される社会になっている。仕事などにおいては個人同士の競争が望ましいと考えられている。

## (3) 女らしさ 対 男らしさ

多くの国では、共通した性別役割（ジェンダーロール）が存在している。男性の役割は外に出て、仕事をする中で、競争をしていくたくましい存在という役割。女性の役割は家事や育児といった家の内での仕事であり、人間関係を円滑かつ友好にする優しい存在というものがある。

しかし、厳密には国によってそういった男性らしさ、女性らしさの強弱がある。男性らしい国では上述した役割分担が明確であり、女性らしい国ではそういった分類がなく、重なっているため曖昧になっており、個人によって役割が異なっている。

#### (4) 不確実性の回避

不確実性の回避とは、その社会のメンバーが不確実、未知の状況に対してどれ程の脅威を感じるのかといった程度を指す。

不確実性の回避度が高ければ、従業員は長期雇用や退職金や健康保険といった福利厚生を求め、慣習的な規則を定めることで予測可能性を高める思考をもつ。

回避度が低い社会では、不安へのストレスは低く、リスク対応が容易である。新しい変化に対する抵抗感も薄く、感情よりも合理性を優先する傾向にある。

#### 参考文献

ホフステッド (Hofstede, Cultures and Organizations, 1991、「岩井訳：多文化世界、有斐閣、1995」)

スズキ 財務ハイライト

<https://www.suzuki.co.jp/ir/highlight/>

JETRO 自動車販売市場が大きく拡大 (インド)

<https://www.jetro.go.jp/biz/areareports/2023/70f025bcc11b3a3c.html>

トヨタ製のスズキ SUV 『グランドビターラ』 新型…インドから輸出開始

<https://response.jp/article/2023/01/20/366618.html>

おわりに

小山 明宏

小山ゼミ第36期生、ゼミのテーマは『海外進出日本企業の戦略と資金調達---インドのスズキに注目して---』です。「はじめに」で述べられているように、従来の経営学でのこの分野での様々な文献ではこのテーマは経済学で言う「多国籍企業論」という呼称で、経営学ではいわばその経済学での分析方法と対象を借用してきた議論が中心でしたが、ここでは、そうではなく、日本的経営とその海外展開という視点から、できるだけ「身近に感じられる」議論を目指して勉強してきました。すなわち、日本的経営の様々なテクニックや、それらの海外での有効性について勉強した後、海外へ日本企業が進出した際に直面する問題点、そしてその財務的な側面について、特に資金調達を中心に勉強しました。こ

れは、日本の経営学の世界を考えてもこのテーマの議論では大変新しいアプローチで、なかなか苦労したと思います。その大きな理由が、いわゆる「日本的経営」というトピックが、今やほとんど経営学界では顧みられなくなってしまったことです。1980年代から90年代、いわゆるバブル経済全盛の頃は日本企業の大きな発展は海外から驚きの目で見られ、そしてその原因は日本企業の経営方法が優れているからだ、と今となっては正しくないことが世界中で信じられ、もてはやされていたのでした。その後知っての通りバブル経済が破裂して、日本企業は「暗い」道を歩むことになりました。こうして、現代ではバブル時代の日本企業の発展はその経営方法が優れていたからではなく、世界経済自体、パイ全体そのものが拡大していたからで、それに上手く乗ったのが日本企業だったのだ、ということがわかってきて、以来、特に海外では「日本



的経営」に対する興味は急速に消えていったのでした。ただし、だからといって「いわゆる」日本的経営すべてがもう無意味だ、などという主張はあたりません。今、この時点で過去をちゃんと検証し、見直せば良い点、今でも有効なものは沢山あるものです。6年先輩である第30期生は、何度も募集してようやく6人で、ゼミとしては大変少人数でしたが、そういう少人数でのゼミの良さというものに気付くチャンスを与えてくれたものでもあり、以来、第31期生も8人、第32期生は7人、第33期生は11人、そして第34期生は6人、第35期生は3人と、少人数でのゼミの良さに注目することになりました。もちろん、経営学科のゼミの応募の人気ということもあり、マーケティングや戦略のゼミに応募者が集中するという一方で、会計や財務のゼミは応募者が多くない、という風潮にもよっています。また、最近では応募者数増を狙ってか、ゼ

ミでは時事問題の雑談だけとか、4年ゼミは「任意参加」とするなど、応募者数を増やそうとして、いわゆる「楽勝ゼミ」が増えている中、必ず4年時まで履修し、ゼミ論を完成して卒業する勉強を課している小山ゼミへ参加した貴君たちは、大変価値があります。実は2020年以来、経営学科のゼミの中で、ゼミ論集にゼミ論を出しているのは、(残念ながら)わが小山ゼミだけになってしまっています。4年生の9月、2023年の第2学期から本格的なゼミ論の執筆作業に入り、コロナウィルス騒動の問題もあってなかなか苦労しましたが、何とかこうして完成することができました。6人の第30期生とのゼミで少人数教育の良さを認識して以来、第36期生の貴君たちも最初は5人で、少人数教育という私のルールを確立した人たちです。そして2024年3月末で私が定年退職になるため、第37期生が最後のゼミ生となります。すでに

多少お話ししましたが、2018年度から私は、名古屋のトヨタ紡織株式会社の社外取締役を務めています。

<https://www.toyota-boshoku.com/jp/company/outline/officer-job/>

2018年度は6月の株主総会承認後だったので半年でしたが、2019年度からはずっと務め、やはり様々な実務的なことを考えることになりました。その経験もゼミで披露しながら一緒に勉強していった、と思っています。毎年伝えることですが、これから社会に出て、大学生活を振り返った時、ゼミでの勉強を懐かしく、そして楽しい思い出として思い返してもらえれば幸いです。私にとっても、勉強以外のテーマ（雑談）も含めて、大いに憩いの時だったことを付け加えておきます。平成が終わり、新しい元号になり、今年は今令和6年。月日の経つのは早いもの、とよくいいますが、まさにその通りで、1981年4月、27歳で学習院大学に赴任した私も、こ

の2024年3月に定年退職です。その時まで、  
こういう少人数のゼミ生との静かなそしてアカ  
デミックな交流ができたことは大変良かったと  
思っています。

*Alles Gute und viel Glück für euch alle!*

(じゃあね～、みんな幸せにね～！)

2024年3月

小山 明宏