

中小企業の海外投資と現地経営に関する ケース・スタディ(2)*： －サンライズ工業(株)のマレーシア進出戦略－

A Case Study on Foreign Direct Investment and Local Management by a Small and Medium-Sized Enterprise： The Strategy of Sunrise Industry Co., Ltd., for Malaysia

(1994年4月7日受理)

米 倉 穰
Minoru Yonekura

Key words： 中小企業の海外進出，海外進出の意思決定プロセス，現地経営

- I はじめに
- II 海外進出の意思決定プロセス（以上前号）
- III 現地経営の実態（以下本号）
- IV 経営成果
- V むすび

III 現地経営の実態

1 海外子会社（サンチリン工業）の組織構造と管理スタイル

(1) 分析枠組み

海外子会社の管理に関する組織構造の研究に関しては、従来二つのアプローチがみられる。第一は、親会社の管理組織を中心にした研究⁽⁸⁾。第二は、海外の子会社の管理組織に焦点を置いた研究である⁽⁹⁾。今回の聞き取り調査では、第二の方法から本社（サンライズ工業）による同社の海外子会社（サンチリン工業）のコントロールの実態を見てみた。分析枠組みは、林吉郎氏の「海外日系子会社の組織構造」（吉原・林・安室，1988）に依拠している。

まず、組織構造の分析レベルを次の三つに分類してある。

「管理レベル1」：(戦略・ポリシーレベルのコントロール)

このレベルでは、トップ・マネジメントが本社派遣社員中心の場合「自律型」、現地人経営者が中心の場合「他律型」、両者のバランスをとった型を「コンビ型」と規定する。

「管理レベル2」：(ミドル・マネジメントのコントロール)

このレベルでは、管理が現地人に依存していない場合を「独立型」、現地人に依存している場合を「現地化プロセスの依存型」、教育・研修などで現地人の日本人化を進めている場合を「日本化志向の依存型」、 「独立型」「依存型」のいずれともいえない場合を「ミックス型」と規定する。

「管理レベル3」：(業務/作業レベルのコントロール)

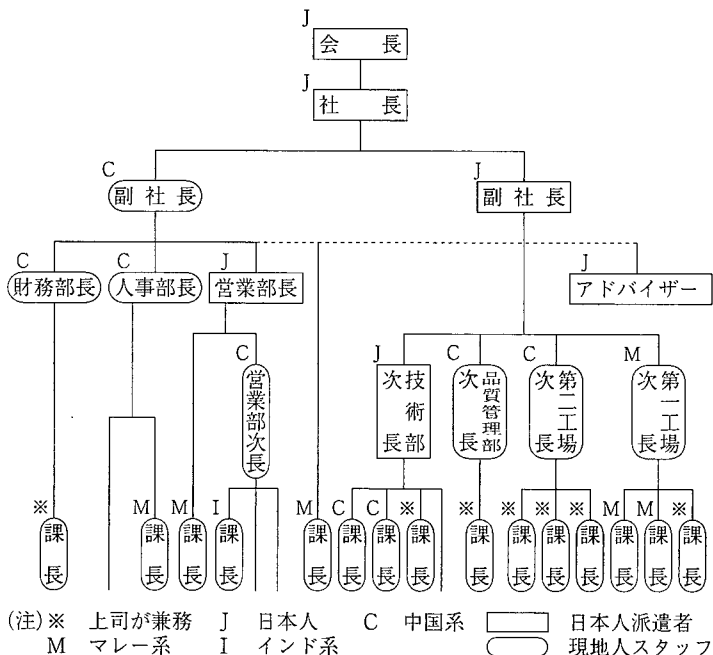
このレベルは、先行研究で一般に現地化がかなり進んでいることが指摘されており、ここでは触れないことにする。以上の分析枠組みに基づいて、サンチリン工業の管理スタイルを分析してみたい。

(2) サンチリン工業の管理スタイル

図1は同社の組織図を示したものである。まず「管理レベル1」では、代表取締役会長、社長、副社長が日本人で占められている。その他にもう一人現地人の副社長が常駐している。会長は、合併相手の(株)ニチリンからの出向者であるが、現地に常駐はしていない。社長はサンライズ工業の現会長が兼務しており、通常は日本から指揮・命令する。日本人の副社長は生産管理全般、人事の一部および従業員教育を担当している。中国系現地人の副社長は財務、人事の一部および営業担当を兼務している。また、取締役に現地のマレー系マレー人(現地大会社の経営者)とインド系マレー人(弁護士)の2人を迎えている。年2回の経営会議において、現地の意見を多く取り入れられるようになっている。以上から、「管理レベル1」では、

現地人の副社長および2人の取締役が参加しているものの、会長、社長、副社長が日本人であり、意思決定の支配権は「自律的」といえる。

図1 サンチリン工業の組織図



「管理レベル2」では、「生産部門」と「財務・人事・営業部門」の二つの部門に大別されている。「生産部門」では、部長は日本人副社長が兼務している。技術部次長・メンテナンスは日本人が兼務している。第一・二工場次長、品質管理部次長、課長クラス及びそれ以下は全員現地人で占められている。ただし、生産部門では、現地人の管理者は全員日本本社で、英語による研修を受けている。また、生産方式は、すべて日本の本社と同じ方式を実施している。

次に、「財務・人事・営業部門」では、営業部長は日本人である。現地の日系納入先との関係で、日本人の担当者の方が有利だからである。人事部長は現地人である。日本人副社長の下で、「人事の公平さ」を重視した管理を実施している。財務部長は現地の会計慣行を熟知した現地人である。

このように、「管理レベル2」では、現地人の管理者の数が圧倒的に多い点からすれば「現地化プロセスの依存型」ともいえる。しかし、現地人管理者を日本に派遣し、研修を受けさせ、日本語を理解させ、日本的生産方式を浸透させようとしている本社のポリシーに着目すれば、「日本化志向の依存型」と言った方が適切だと思える。しかし、平石氏は目標としてはあくまでも「現地化プロセスの依存型」とであると述べている。

以上から、「管理レベル1」と「管理レベル2」を組み合わせて、サンチリン工業の管理スタイルは、コンビ型を志向した「自律的日本化志向の依存型」と言える。ASEANでは、特にこの「自律的日本化志向の依存型」スタイルが多いとの指摘がある⁽¹⁰⁾。

2 日本の経営方式の実施状況

では、「自律的日本化志向の依存型」の管理スタイルをとるサンチリン工業で、日本の経営方式がどの程度実施されているのだろうか。この場合、問題になるのは第一に日本の経営の意味であり、第二に日本の経営の特質を具体的に探求する際の方法である。第1について、「日本の経営とは日本企業が国内（日本文化圏）で行う経営に広くみられる属性（吉原・林・安室，1988）⁽¹¹⁾」という林氏の定義を受け入れたい。第2について、林氏は同上書で、次の三つの方法を提唱している。①「制度・慣行レベル」、②「制度・慣行に具体化されている経営理念・感性のレベル」、③「組織文化のレベル」のいずれかで捉える方法である。今回の調査では、先行研究との比較も考慮して、「制度・慣行レベル」を次の10項目に絞り、聞き取り調査を実施した：新卒採用の原則、終身雇用制度、年功賃金制、組織文化への同化志向、稟議制度、集团的意思決定、内部昇進、研修制度、日本の品質管理、提案制度。その結果、次の点が明らかになった。

新卒採用の原則

ワーカーの採用は10月に定期採用している。新聞広告で多くの応募者が集まる。管理者は随時空席があれば採用する。技術者はマレー系の場合、アメリカの大学を卒業した優秀な人々が応募してくる。中国系は大学まで出向かなければ採用は難しい。新卒採用の原則はない。

終身雇用制度

社長の平石正人氏は「終身雇用制度は採用していないが、製造メーカーである会社のポリシーとしてはできるだけ長く勤めてほしい」と語っている。同社のスタート時から現在までの従業員の歩留率は、ワーカークラスで60%、管理者クラスで80%になるという。中国系の現地人の中には台湾系企業に転職していく人もあるとのこと。同じ中国系で話がしやすいというのが理由である。しかし、最近台湾企業に転職した2人のスーパーバイザークラスが、中国系企業の対応に飽き足らず、サンチリン工業に帰ってきた例もある。対応のしかたによっては日系企業が好まれる一つの事例である。

年功賃金制

賃金給料は職能制を実施している。ワーカーとオフィス・クラークとでは若干格差を付けている。賃金制度については、人事部長が調査研究中とのことだった。因に、ワーカーの職種別総平均賃金は平均年齢24.1歳、勤続年数2.4年で514.8M\$（1M\$=50円）⁽¹²⁾というデータが出ている。

組織文化への同化志向

現地人従業員を日本的な組織文化へ同化させようとする志向は企業によって大きな差異がある⁽¹³⁾といわれている。同化志向の施策として、サンチリン工業では年1回の社員旅行とか、ファミリーデーを決めて社員の家族と1日を楽しむ程度のことは実施している。しかし、松下電子部品（マレーシア）で見られるように、社歌を毎朝全員で唱歌するようなことは実施していない。人事部長がマレー語で全従業員に対してアンケートを実施したことがあった。アンケートの質問は「もう一度就職するとすれば、またこの会社に入社しますか」という内容だった。これに対して、60%が「もう一度入社する」と回答したという。この結果を考察するに、「自律的日本化志向の依存型」の経営方式が従業員に受け入れられ

ているように思われる。

稟議制度と集団的意思決定

稟議制度は実施していないが、課長以上の発案がとりあげられている。しかし、「上司、同僚、部下とよく相談し、衆知を集め、集団的に決定する⁽¹⁴⁾」という集団的意思決定方法は実施されていない。

同様の結果が吉原英樹氏の調査結果⁽¹⁵⁾にも見られる。

内部昇進

生産部門では完全に内部昇進を実施している。従業員の歩留率を高めるためにも内部昇進は必要である。しかし、オフィス部門と生産部門とでは若干異なるとのことだった。

研修制度

生産部門では採用後OJTを実施している。セミナールームも完備しつつあった。教育方法として、まず青田茂實副社長が生産部門の「管理レベル2」を指導する。次に「管理レベル2」の幹部は「管理レベル3」を指導するというやり方である。ただし、「管理レベル2から3への教育、又、3からワーカーレベルへの指導には現地の人々の「教えたがらない風習」から2～3年大変困った経験がある」と平石氏は語っている。またこの他に、スーパーバイザークラスには、日本本社に派遣し研修を受けさせる制度も設けている。一方、日本の本社には現地従業員用の研修寮が完備している。研修寮は約五百平方メートルの敷地に五階建て、バス、トイレ、キッチンなどの完備したワンルームマンション形式で、31戸とゲストルーム、クラブ付きの立派なもの。1991年には90名の研修生がこの寮を利用している。92年にはサンチリン工業から55名を派遣している。研修期間は個人によって異なるが、約6か月である。最初の3か月の午前中は、全員、生活に必要な言葉を中心に日本語の研修を受けることになっている。講師は本社の幹部が担当することになっている。今回の調査で、われわれのホテルまで迎えに来てくれたマレー系の現地人社員が上手に日本語で会話ができるのには驚かされたものだ。研修後は、研修を受けた者とそうでなかった者とは、はっきりと違いが出てくるという。従って、本社での研修制度は途上国への一つの「人的手段による技術移転」として捉えることができる。他方、研修を通じて「現地人の日本化」が育成されているともいえる。

日本的品質管理制度と提案制度

品質管理制度と提案制度については、日本の本社と同じ方式がとられているという。しかし、海外で品質管理を実施して成果を上げることは決して容易なことではないともいわれている⁽¹⁶⁾。ところが、青田氏によれば、品質管理は本社に負けないほど充実してきているとのことだった。青田氏はその理由として、ワーカーの定期採用を挙げている。ワーカーは高卒採用後すぐ社内で研修を受ける。彼らは白紙の状態でも研修を受けるので、品質管理がどのような形で実施されようが、教えられたものは容易に受け入れるという。もう一つは、現地で技術者が成長し、デザイン・インが可能になっていることである。デザイン・インを実施する以上、現地の製品の品質は現地で管理しなければならないからである。しかし、一方で、青田氏は日本に製品を輸出することによって、日本での品質チェックの厳しさが現地の品質を向上させていることも否定できないと語っている。日本本社では絶えず自動車メーカーによる指導を受けており、このことが技術の向上と結び付いているのである。

以上の他に、人事・労務管理に関する次の項目についても情報を収集した。データは女子社員の育児休暇、有給休暇、通勤交通費の配慮、自己申告制度、福利厚生施設、年末年始休暇、労働組合などに関するものである。以下に簡単に触れることにする。まず、女子社員の育児休暇であるが、現地の若夫婦

一家族で、子供が2~3人というのが普通とのこと。女性は出産前まで出社して、出産後は1か月休暇をとる。この休暇は産休として認められている。有給休暇は勿論ある。通勤はバスで送迎を行うが、バスを利用してもしなくても交通費として1日1M\$を支給している。自己申告制度はまだ実施していない。福利厚生施設としての設備もまだ設けていない。しかし、社員旅行とか、ファミリーデーなどを実施している。セランゴール州の官報による休日は17日ある。その中に、年末年始などに関する中国系、インド系、マレー系の休日が含まれている。労働組合は組織化されていない。しかし、人事部長と検討中とのことだった。

以上、日本的経営の制度・慣行をいくつかの項目に集約して、それらがいかに実施されているかを見てきた。その結果、日本的経営の制度・慣行は実施されているものもあれば、現地の環境に融和したものもある。しかし、総じて日本化志向の強い管理スタイルであるといえる。

3 生産設備・技術の海外移転

次に、生産設備の技術レベルについて見てみよう。

自動車、エレクトロニクス、工作機械、事務機器などの産業で、日本企業がこれまでに誇ってきた優位性の一つとして、「生産技術を核にした経営戦略」が指摘されている⁽¹⁷⁾。また、海外生産で成功するためには、この生産技術を基礎にした「日本の生産システム(生産設備・生産管理・工場の組織風土)」をいかに海外子会社に移転するかが重要なポイントになることも指摘されていることである⁽¹⁸⁾。本稿では、こうした先行の研究成果を踏まえて、サンチリン工業の生産設備と技術レベルについて聞き取り調査を実施した。

まず、設備・機械の技術的レベルについては、質的に日本本社工場とほぼ同等の最新の加工機械・加工技術が導入されている。ただし、本社でロボットを使用して無人で稼働している機械については、現地ではそのロボットを取り外してある。ロボットを導入しない理由は、安い労働力をうまく利用したいという考え方に基いている。ロボットのコストと現地の人件費と比較して、人手を活用した方がまだ有利だからである。つまり、「資本の労働化⁽¹⁹⁾」を図っているのである。

次に、生産管理レベルについて見てみよう。操業時に、本社と同等レベルの設備・機械を導入しても3年も経過すれば本社レベルと比較してかなりの差が生じるという。何故だろうか。その理由は、日本企業の多くに共通した戦略的志向である「微調整的アプローチ」(環境条件に合わせて生産活動を継続的に微調整するやり方⁽²⁰⁾)が機能していない点にあるようだ。操業後間もない頃は、現場の人々が生産設備や生産方法について「改善」の余地に気づかない。そのときの最新の機械に習熟するのが精一杯であったからである。しかし、今日では本社と同等の品質管理システムの導入も可能になってきた。提案制度も実施され、「改善」が推進されている。何故か。その変化の理由の一つとして、副社長の青田氏の徹底した技術指導を指摘できる。サンチリン工業での現地採用の高級な技術者といえば、大学工学部卒者の他に、日本の高校2年までに当たるForm 4, 5卒の人々のことである。青田氏は彼ら全員に独自の教育プログラムに沿って技術教育を実施している。指導後は基本的な事項については確認テストも実施して教育効果をチェックしている。「テストに合格した人は、教えれば普通にやっつけていける」と青田氏は語る。現在現地の技術者の陣容は、高級な技術者10人を擁するまでに成長している。今日では、現地の生産技術の技術者レベルは本社よりも高いという。もう一つの理由として、青田氏のマレーシア工場に懸ける燃えるような情熱を指摘できよう。同氏の情熱は現地の人々にやる気を動機づけずにはお

かないであろう。確かに、スタート当初、日本の工場と比較して現地工場のパフォーマンス（生産性、コスト、社内不良率、品質、納期など）は低かった。しかし、彼らにできる限り長く勤めてもらうこと、辛抱強い教育によって向上してきたという。実際、管理者、技術者の資質は日本人と同程度ないしは日本人よりもかなり高いという。一方、ワーカーのレベルは初期の段階では日本人のレベルよりもかなり低いと言われている。足し算もできない人がいるという。しかし、「現地の人は、教育・訓練すれば十分力を発揮できる能力を持っている」と平石氏も青田氏も語る。しかし、このような状態で果たして現地の日本の自動車会社、VOLVO、Mercedes-Benzなどに納めるだけの品質を十分確保できるのだろうか。この疑問に対して平石氏は「現段階では日本人の派遣社員によるケアが必要だ。日本人が目を離すと品質が落ちる。しかし、品質が落ちたときには、チェックシステムが作動する仕組みになっている。従って、製品が市場に出る段階では十分品質は維持できている」と述べている。しかし、1992年にはクオリティ・ショック（品質問題）が発生している。この事実から、品質管理面の一層の改善努力が必要であると思われる。

最後に、現地工場の組織風土に日本的生産管理システムが受け入れられるだろうかという疑問である。とりわけ、イスラム教の影響についてである。マレーシアでは、イスラム教は国教であるが、同時に個人の信仰の自由が憲法第11条による保障されている⁽²¹⁾。「イスラム教といえば、人はイラン、イラクのことを考えがちだ。企業にとって大変だと思われる。しかし、マレーシアやインドネシアのイスラム教徒は、中東にみられるケースとは異なる」と平石氏は語る。サンチリン工業では、工場内にモスクを作っている。従業員は自由に礼拝できる。生活に根づいているから1日に3回も5回もお祈りする人がいるという。平石氏は「礼拝は許可してある。しかし、時間帯を設定してある。また、ラインを離れるとき事前に連絡することを義務づけている。このように、対応の仕方で、特にイスラム教を問題視する必要はない。」と述べている。

4 販売活動の現状

では、現地での販売活動はどのように実施されているのだろうか。現地での取引は、大別して日系企業との取引と非日系企業との取引の二つに分類できる。サンチリン工業の取引はこのうち日本の本社が取り引きしている企業との取引が一番多い。次いで、現地でのみの取引のある企業、そして非日系企業の順である。日系企業の取引先のうちもっとも大口顧客は日本電装である。その他にサンデン、カルソニックなどが大手顧客である。サンチリンの売上高はこれら日系企業が60%程度を占めており、他に30%が日本本社への輸出、残り10%が現地企業への販売となっている。

このように現地の日系企業との取引が大きいところから、営業部長職は日本人が担当している。営業活動に関して他社との競争はほとんど皆無に等しい。なぜなら、同業他社の競争企業が少ないからである。その点販売活動は非常にやりやすくなっている。

一方、非日系企業との取引も増加している。現地で採用の高級エンジニアが成長し、他社とのデザイン・インが可能になってきたからである。小さなデザイン・チェンジが処理できるまでに成長してきている。

IV 経営成果

以上、現地経営の現状を見てきたが、では「自律的日本化志向の依存型」の管理スタイルをとるサンチリン工業の経営成果はいかがであろうか。ここでは、成功の判断基準を G. D. Newbould et al., 1978⁽²²⁾の研究を参考にして、次の二つの側面について分析してみた。

第1：海外子会社の量的側面での成果

- ①売上高 ②税引き前利益 ③海外子会社の規模の拡大（従業員数） ④初回の海外進出後、その他の国への海外進出の有無

第2：海外子会社の質的側面での成果

- ①現地での技術開発力 ②人的資源の育成

まず、第1の海外子会社の量的側面での成果についてみてみよう。表1はサンチリン工業の過去5か年の業績を示したものである。この表によると、操業後2年目の89年に、10,462,561M\$の売上高を達成している。89年の売上高を100とすると、90年年度は約1.4倍、91年度2.3倍、92年度は3倍、93年度は3.8倍と飛躍的な成長を成し遂げていることがわかる。これに対して、税引き前利益は89年度は赤字である。しかし、操業後2～3年はどの企業も赤字を覚悟していると思えるから、この程度の数字は予定通りだろう。しかし、90年度には操業後3年目にして1,282,172M\$の税引き前利益を計上している。90年度の税引き前利益を100とすると、91年度は1.9倍、92年度は1.3倍、93年度は2.4倍の成長を達成している。92年度は、売上高の成長に対して利益の成長率が低いのはクオリティ・ショックに起因している。しかし、この問題は解決したという。一方、従業員数を見てみると、89年度を100とすると、90年度は1.3倍、91年度2.1倍、92年度2.6倍、93年度は2.7倍の成長を遂げている。さらに、マレーシア進出後の活動を見てみると、1992年にはアメリカとメキシコに進出しており、マレーシア進出の経験が有効に働いているものと思われる。

表1 サンチリン工業の業績

単位：1M\$ = 50円

	1989	1990	1991	1992	1993
売上高 (成長)	10,462,561 100	15,279,543 146.4	24,288,985 232.2	32,363,494 309.3	39,512,414 377.6
税引き前利益 (成長)	-781,898	1,282,172 100	2,524,438 196.9	1,724,464 134.5	3,124,679 243.7
従業員数 (成長)	145 100	192 132.4	306 211.0	378 266.9	388 267.6

次に、質的側面での成果を見てみよう。まず、現地での技術開発力については、青田副社長を中心に、米国の大学卒のエンジニアが入社するなど質的には本社のレベルを上回っているという。現地で製品開

発が可能であり、そのことは納入先とのデザイン・インも可能にさせている。従って、日系だけでなく、非日系企業からも受注が可能になっている。第二の人的資源の育成については、サンチリン工業で育んだ人材をネットワーク上にある他の工場へ派遣可能な体制が出来つつあることである。例えば、米国工場に4人の派遣が実現している。これらは当初の計画を上回るものである。

では、サンチリン工業が量的にも質的にも当初の計画を上回った理由は奈辺にあるのだろうか。社長の平石正人氏は「製品技術の優位性、日本的生産方式の実施、日本の納入先企業の支援、現地国政府の優遇策、進出のタイミング及び幹部が全力で取り組んだこと」などを挙げている。

V む す び

以上、サンライズ工業の海外進出を三つの側面から分析してきた。その結果、以下の諸点が明らかになった。

第1の課題である中小企業（サンライズ工業）の海外進出の意思決定プロセスに見られる特徴として次の五点を指摘できる。

- ① 同社の成長の大きな要因として、創業者がカーエアコン用ホースの口金具というすき間産業を発見したこと。
- ② 独自の製品開発力と生産技術力を持っていること。
- ③ 海外進出の動機は、基本的には円高対策が理由になっているが、創業者の夢の実現、すなわちトップの海外志向性という個性及び「起導力⁽¹²⁾」が大きな推進力になっていること。
- ④ 競争優位の技術力が系列を超えて海外進出を可能にしていること。
- ⑤ 人とのつながりを重視した周到な事前調査が行われていること。

第2の現地経営の実態についてつぎの点が明らかになった。まず、現地の子会社の管理は、トップ・マネジメントが日本人中心であり、管理スタイルは「自律的」である。ミドル・マネジメント以下の管理者は、数の上では現地人への依存度が高い。しかし、現地人管理者は全員日本で研修を受けており、現地人の日本化志向が強い。従って、全体としての管理のスタイルは親会社主導の日本化志向の依存型管理スタイルである。次に、日本的経営の制度・慣行の浸透度については、現地の慣行に融和したところもあるが、総じて日本化志向の強い経営スタイルである。生産設備・技術レベルについては、質的に日本の本社工場とほぼ同等の最新の加工機械・加工技術を導入しているが、賃金との関係から、本社工場よりも人手を多く利用した「資本の労働化」を図っていることが明らかになった。また生産管理レベルでは、青田氏を中心に技術教育が浸透してきているが、まだ生産活動面における微調整的アプローチが機能していない点もみうけられる。販売管理面では、日本企業との取引が中心であり安定した受注が見込める。また、デザイン・インが可能になったことから、非日系企業からの受注も可能になってきていることが明らかになった。

第3に、経営成果について。現段階では「自律的日本化志向の依存型」の管理スタイルがうまく機能しており、成功しているといえる。

今後の課題として、以下にいくつか私見を述べておきたい。①海外子会社で現地人に技術教育の可能な日本人は青田副社長一人であり、日本側の技術に関する人材の育成が急がれること。②92年度は品質問題で利益減が発生している。原因は日本企業の多くに共通した生産面での「微調整的アプローチ」が

まだうまく機能していないように思える。したがって、OJTによる品質管理面での教育を強化して行くべきであろう。③成功の要因を主に進出国側から見てきたが、受け入れ国側からも見ていく必要がある。日本化志向の経営を成功に導いている現地国側の要因は「ルック・イースト政策」であろう。この政策によって日本的経営を受け入れる土壌が醸成されていたのではなかろうか。そうだとすれば、外資受け入れ国の政策如何によっては、日本化志向の経営の見直しも考慮しなければならない。例えば、1995年6月を目標にした現地証券市場への上場計画はその中の一つである。④現地人幹部の成長と共に、彼らのトップ・マネジメントへの登用も考えていかねばならないだろう。⑤外資100%の場合、輸出比率が高いので、マレーシアを生産拠点にする場合、一層のグローバルな輸出活動を展開していかねばならない。

*本稿は、平石正人氏（サンライズ工業(株)代表取締役会長）と青田茂實氏（サンチリン工業(株)副社長）との本社およびマレーシア工場での聞き取り調査、アンケート調査を基にして筆者がまとめたものである。聞き取り調査（1992年7月31日、9月28日、93年3月23日、94年3月31日）でお世話になった両氏に深甚の謝意を表したい。なお、本稿に誤解、誤謬があるとすれば、それはもちろん筆者の責任である。

注

- (8) J. M. Stopford and L. T. Wells Jr., "Managing the Multinational Enterprises", Basic Books, '72.
山崎清訳：「多国籍企業の組織と所有政策」, 第1部, ダイヤモンド社 昭和51年
- (9) 吉原・林・安室著, 「日本企業のグローバル経営」, 東洋経済, '88年 第7章, 158~170ページ
- (10) 同上書, 160ページ
- (11) 同上書, 144~145ページ
- (13) マレーシア日本商工会議所調査による
- (14) 市村真一編著, 「アジアに根づく日本的経営」, 東洋経済, '92, 65ページ
- (15) 同上書, 66ページ
- (16) 同上書, 74ページ
- (17) 加護野忠男, 関西生産本部編, 「日本の経営」, 日本経済新聞社, '84, 112ページ
- (18) 吉原英樹編著, 「日本企業の国際経営」, 同文館, '92, 第5章
- (19) 後藤幸男教授のアドバイスによる
- (20) 加護野忠男他編著, 前掲書, 120ページ
- (21) マレーシア日本人商工会議所, 「マレーシアハンドブック」, '92, 24ページ
- (22) G. D. Newbould et al. "Going International", associated Business Press, '78
- (23) Yair Aharoni, "The Foreign Investment Decision Process", Harvard Graduated School of Business Administration, '66.
ヤイール・アハロニー著, 小林進訳, 「海外投資の意思決定」, 小川出版, '71 3章~4章