


MMRC
DISCUSSION PAPER SERIES

No. 401

**ジンバブエにおける日本型生産システムの移転可能性
—ウィローベール・マツダ自動車工業を中心に—**

**東京大学ものづくり経営研究センター 特任研究員
兪 成華**

2012年5月

 **MONOZUKURI** 東京大学ものづくり経営研究センター
MMRC Manufacturing Management Research Center (MMRC)

ディスカッション・ペーパー・シリーズは未定稿を議論を目的として公開しているものである。
引用・複写の際には著者の了解を得られたい。

<http://merc.e.u-tokyo.ac.jp/mmrc/dp/index.html>

**The transferability of Japanese production system in
Zimbabwe :
A case study of Willowvale Mazda Motor Industries**

Chenghua Yu

Manufacturing Management Research Center
Faculty of Economics, the University of Tokyo, Japan

Abstract

The purpose of this paper is to investigate to what extent the Japanese production system can be transferred to Zimbabwe by looking at a specific case of Willowvale Mazda Motor Industries. Firstly, the major political and economical factors of Zimbabwe are introduced. Secondly, major findings on transferability of the Japanese production systems to Zimbabwe are presented and discussed based on a specific case of Willowvale Mazda Motor Industries in Zimbabwe. Finally, some implication and recommendations for Japanese companies who are going to start a business in Zimbabwe are presented.

Keywords: Japanese -style Management, Production System Transfer, Education & Training, Labor Union

ジンバブエにおける日本型生産システムの移転可能性 ーウィローベール・マツダ自動車工業を中心に

東京大学 経済学研究科 ものづくり経営研究センター
特任研究員 兪 成華

1. はじめに

歴史的な原油と鉱物資源価格の高騰が世界経済に影を落としている。世界の資源エネルギーの需要は増加の一途をたどっており、世界各国は資源の長期的な安定確保に向けて戦略強化を進めている。そうした中、新たな資源市場として注目されているのが、アフリカである。アフリカは、石油・天然ガス、鉱物資源の宝庫であり、プラチナ、クロム、コバルトをはじめ産出量世界一の資源が数多く存在している。さらにレアメタル（希少金属）と呼ばれる鉱物資源は、産出地域も限られているため、アフリカとの距離が近いし、かつ多くの植民地として支配されたこともあって政治・経済・文化の面において大きな影響を与えている欧州企業に加え、経済成長が続くロシア、ブラジル、インド、中国（BRICs）など新興国は先頭に立ってアフリカを巡る資源争奪戦に乗り出している。日本勢は南アフリカのクロム開発（三菱商事）、マダガスカルのコバルト・ニッケル地金開発（住友商事）、赤道ギニアの LNG（三井物産、丸紅）、モザンビークのアルミ精錬（三菱商事）などの大型開発プロジェクトに積極的に取り組んでいる。こうした巨大資源開発プロジェクトによって雇用が創出され、現地経済に大きなインパクトを与えることは間違いないだろう。

一方でこれまでアフリカの豊富な天然資源を巡り、熾烈な争いが繰り広げられているが、アフリカで起こっているのは資源獲得競争だけではなく、資源エネルギー価格の高騰のお陰でアフリカ経済は成長し続けている。そこで新たに台頭する中間層の消費市場や低所得層をターゲットにした企業も増えており、市場獲得競争も始まっている。自動車、機械、エレクトロニクス製品についてアフリカで聞くと、日本の評判は驚くほど良い。だからアフリカは、高い技術・品質の製品を生み出した日本式品質管理や生産管理のノウハウを学びたい、日本企業の協力を得たいと強く願っている。こうしたアフリカの期待に答えていくため、日本企業、特に製造業はインフラ不備、教育水準の低さ、貧困、HIV など様々な問題を抱えているアフリカを、生産・販売・輸出拠点を行う総合的経営拠点の構築をチャレンジしている。

世界経済の最後発フロンティア地域アフリカで活躍している日本企業を中心とした多国籍企業による現地活動の実態調査を通じて、日本型経営生産システムが、この世界経済の最後発地域にどのように受容可能であるかを究明するため、日本多国籍企業研究グループ(JMNESG、研究代表者:安保哲夫教授)は学術研究振興資金(2009~2011年度)と科学研究費補助金(2010~2012年度)の資金援助を受けることができ、アフリカの

日本企業、一部外国企業とローカル企業に対する現地調査を行い、JMNESG が開発した「適用・適応のハイブリッド分析モデル」(注1)で、定性的に日本型経営生産システムの移転状況を評価分析する。文面字数制限で「適用・適応のハイブリッド分析モデル」(Abo, 2007、山崎・銭・安保, 2009) に関する具体的な記述を割愛した。参考まで「アフリカ調査の適用度評価基準(23項目と6グループ)」を文末に添付する。

本稿では、日本多国籍企業研究グループが2009年8月中旬から8月末までの北部アフリカ地域調査に引き続き、2年目である2010年8月末から9月中旬にかけて、南部アフリカ地域調査を行った際に、ジンバブエ共和国(以下、ジンバブエといい)でウィローベール・マツダ自動車工業(Willowvale Mazda Motor Industries (PVT) Ltd.)を9月6日に訪問した。工場見学と現地経営者とのインタビュー調査に基づいて、本マツダ自動車ジンバブエ合弁工場における日本的な生産システムの移転状況を明らかにすることを目的としている(注2)。本稿の構成は次のようになっている。まず次節において、ジンバブエの政治・経済要因を明らかにする。そして第三節ではマツダ自動車が生産システムがジンバブエでの自動車組み立て事業を行うにいたる経緯を概略し、ついで第四節において調査対象工場における日本的生産システムの移転状況を整理・説明する。最後に本稿の調査・分析の結果を述べたい。

2. ジンバブエの政治経済の概況

ジンバブエは、アフリカ南部の共和制国家であり、首都はハラレである。アフリカ大陸の内陸部に位置し、モザンビーク、ザンビア、ボツワナ、南アフリカ共和国に隣接する。1980年の独立以来、政治・社会・経済などにおける変化の激しさで、世界から注目を浴びる国家である。本節ではジンバブエの政治・経済について概略する。

①政治環境

ジンバブエにおいては、1960年代から黒人による独立運動が行われた。1965年には、世界中から非難を浴びる中、植民地政府首相イアン・スミスによって白人中心のローデシア共和国が独立を宣言し、人種差別政策を推し進めた。これに対して黒人側も、スミス政権打倒と黒人国家の樹立を目指してゲリラ戦を展開したが、イギリスの調停により、100議席中、20議席を白人の固定枠とする事で合意に至り、ローデシア紛争は終結した。1980年の総選挙の結果、ジンバブエ共和国が成立し、カナン・バナナが初代大統領に、そしてロバート・ムガベが初代首相に就任した。1987年から議院内閣制・首相職を廃し大統領制に移行し、ムガベが大統領に就任した。1999年まで、ムガベ政権は植民地から独立して、当初は、黒人と白人の融和政策を進め、社会インフラの整備・教育政策を推進し、経済は順調に発展した。当時、アフリカ諸国において、「国づくりモデル」や「アフリカの優等生」といわれてきた。しかし、2000年8月より白人大農場を強制収用し、農民等に再配分する土地改革「ファースト・トラック」を開始し、白人主導の農業に大きな打撃を与えた。2002年3月の大統領選挙は、与党のジンバブエ・アフリカ民族同盟愛国戦線(ZANU-PF)のムガベ大統領と最大野党である民主変革運動(Movement for Democratic Change,以下

MDC と略する) 党首により激しく争われた。ムガベ大統領が再選されたが、その後与野党対立のため国内が混乱に陥った。大統領選の不正疑惑により、英連邦はジンバブエの評議会への 1 年間の出席停止を決定した。また、欧米諸国は、政府高官の渡航禁止、資産凍結等の制裁措置を取るなど対外関係も悪化した。さらに 2003 年 6 月、MDC が計画した大規模な反政府デモに、政府は治安部隊の出動、MDC 党首逮捕等の強行措置を発動した。現在も引き続きムガベ大統領の政権下にある。

②経済環境

ジンバブエは、金、プラチナ、ダイヤモンドなどの豊富な鉱物資源に恵まれ、社会インフラが比較的整備されている。農業、製造業及び鉱業がバランス良く発達し、かつては「アフリカの穀物庫」といわれていた時代もあった。

しかし、土地の強制収用と干ばつ、更には劣悪なガバナンス等により、2008～09 年には 700 万人の国民が国際社会からの食糧援助に頼らざるを得ない事態が生じた。また、外貨収入源である換金作物の生産の落ち込みや輸出産業の衰退から外貨が払底し、燃料、電気、機械・部品、生産設備財の輸入が困難となり、農業、製造業、鉱工業に深刻な影響を与えた。自国通貨の放棄によって、ハイパーインフレの時代に比べると、経済はある程度安定に向かいつつあるものの、更に外貨不足が加速するなど経済の悪循環が生じており、経済活動及び国民生活は大きな困難に直面している。財政状況としては、2009 年上半期の政府歳出の 60%を人件費が占めており、投資的経費に対する歳出は極めて限定的となっている。現在でも民間レベルの投資は引き続き停滞しており、経済の自立回復に時間を要している。2009 年 1 月 29 日、ジンバブエ政府は完全に信用を失ったジンバブエ・ドルを廃止し、代えてアメリカ・ドルと南アフリカ・ランドの国内流通を公式に認め、公務員の給与も米ドルで支払うようになった(朝日新聞、2009 年 1 月 30 日)。これにより同国のハイパーインフレは劇的な終息を見せ、ジンバブエ政府によれば 2009 年 3 月の物価は同年 1 月比 0.8%減となった。しかし、失業率が国連の推測で 94%に達するなど、経済再建のめどは立っていない現状である。

3. 自動車事業を立ち上げた経緯と会社の概要

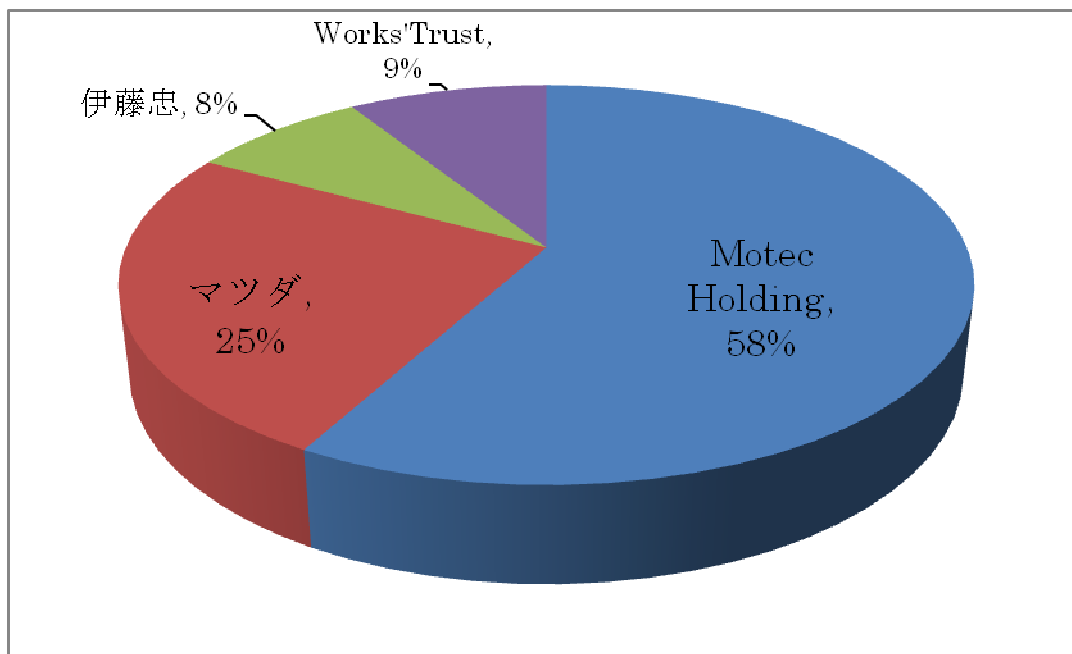
マツダ自動車は、アフリカにおいて、資本提携関係をもったフォード社とともに、自動車事業を展開している。マツダのブランド車を生産する工場は、南アフリカでフォードが 100%出資する南アフリカフォード自動車 (Ford Motor Company of Southern Africa. (Pty)Ltd.) とジンバブエ共和国 (以下、ジンバブエと略する) でマツダ自動車が 25%出資する現地国有自動車の組立工場であるウィローベール・マツダ自動車工業 (Willowvale Mazda Motor Industries (PVT) Ltd.) である。マツダ自動車のグローバル展開活動において、この 2 社はアフリカ地域における生産拠点となっている。

WMM I は、フォード社が建設した工場を受け継いでいる。1961 年に、カナダ・フォー

ド社が当時のローデシア - ニアサランド連邦共和国のため工場を設立し、フォード車を生産した。1965年に少数白人政府が一方的な独立を宣言した中で、工場は政治的な理由で強制的に閉鎖された。1967年、IDC(Industrial Development Corporation)が工場を買収した。工場では、ジンバブエ政府によって自動車部品の輸入のために外貨割り当てを受けて、多様なモデルを生産した。トヨタ、BMW、プジョー、シトロエン、日産（ダットサン）、スカニア、ルノー、ベッドフォード、アルファロメオ、さらにはトラクターなどを委託契約ベースで組み立てた。そして1980年7月に、マツダ車を生産し始めた。

1986年、ジンバブエ政府が自動車産業統合計画を発表した。IDCは外貨不足により生産を制限したので、技術の移転と製品を提供することができる技術的なパートナーを捜した。1989年に日本のマツダ自動車は技術的なパートナーとして選ばれた。IDCの子会社であるMotec Holdings、伊藤忠等との合弁事業を合意・署名した。新しい合弁企業であるウィローバール・マツダ自動車工業（Willowvale Mazda Motor Industries (PVT) Ltd.、以下WMMIといい）の株式所有比率は、Motec Holdingsが58%、マツダ自動車が25%、伊藤忠が8%、Worker's Trustが9%となっている（図3-1）。社長は現地人である。マツダモデルだけを生産しており、具体的にはBT50、Mazda3の2モデルである。そして同時に、Mazda CX-9の輸入・販売も行っている。こうしてWMMIは、マツダブランドのみを組立を行い、販売、アフターサービスをもつKD（Knock-Down）タイプの工場となった。

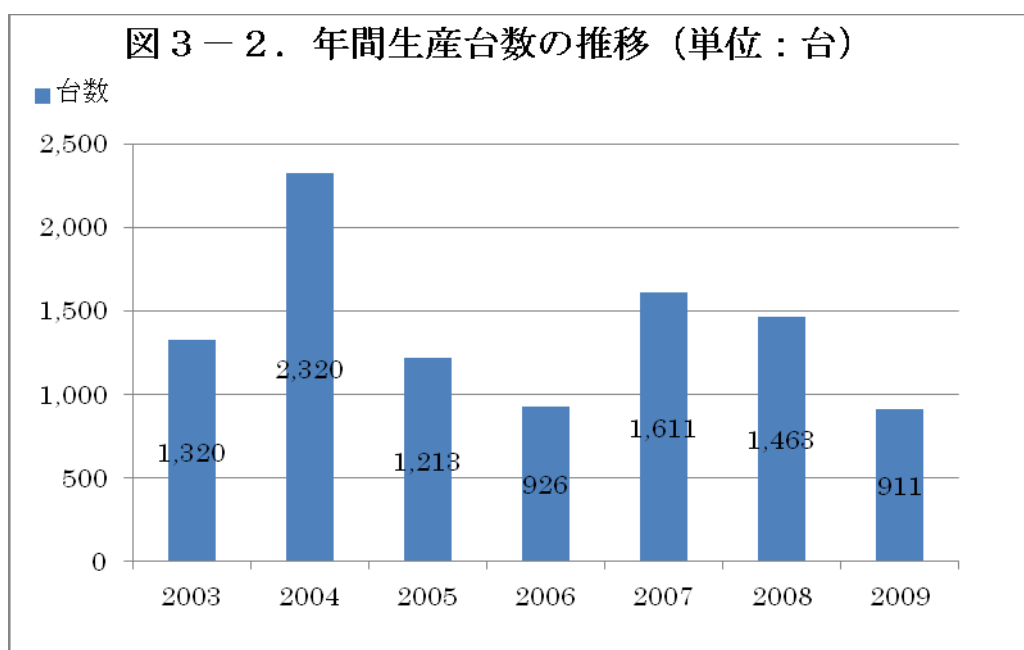
図3-1. WMMIの出資比率



出所：WMMIのホームページに基づいて筆者作成

1990年代には、ジンバブエ経済は「アフリカ優等生」と言われたように極めて好調であった。90年代においてジンバブエの新車市場は年間25,000台の規模であった。この時代背景のもとで合弁事業を形成したWMMIは、エンジン組立に投資し、エンジンを内製することをはじめ、溶接・塗装をも備えて年間最大1万台を組み立てる能力を持つ工場になっていた。90年代にはWMMIは年間9,000台を生産していた。

1989年にお設立されたWMMIは、我々が訪問した2010年現在、操業21年目になっていた。マツダの支援の下で順調に生産を展開し、1997年一時に2000人の従業員を持つ工場になっていたが、政治的な理由による経済状況の悪化により、2000年から生産が低下した。さらに膨大な在庫を抱えた。一方で手元の資金、特に外貨不足ゆえに自動車の部品を入手できないため、2000年には9カ月間の生産を停止した。それ以来少し回復しつつある。しかし2010年2月から10月にわたって、再び生産を停止した。そしてその後、生産を再開しているが、5台/日を生産する水準に留まっている。ここではデータ入手の制限があって、2003年以降の業績をまとめ、図3-2の通りである。



出所: マツダ自動車の会社概要 2003年~2010年に基づいて筆者作成

4. WMMIにおける経営のハイブリッド分析

WMMIは、ジンバブエの首都ハラレの西南方向に約11キロ離れたウイローベール工業団地の一角に立地している。現在WMMIには、日本人の駐在員はいない。2010年9月、我々の訪問時にインタビューに応じていただいたのは、社長、製造担当取締役、販売・マーケティング担当取締役であり、いずれも現地人であった。そして工場の事情に詳しく

大変有能であった。残念ながら、2009年の訪問時点においては、工場は生産を停止していたが、生産現場を案内してくれた。そして事前に送付した質問票とインタビュー項目に対して丁寧な回答をしていただいた。本稿は、インタビューとともに製造担当取締役が作成した回答多くを依拠している（表4-1）。以下、日本多国籍企業研究グループが設定した6つのグループ（作業組織とその管理運営、生産管理、部品調達、参画意識、労使関係、親-子会社関係）の順番に説明する。

①作業組織とその管理運営

WMMIの職務区分は、欧州型の職務等級制度である。AからFまでという6グレードから構成され、各グレードがいくつのレベルに分かれている。具体的には、A1, A2, A3が非熟練工(unskilled operator)、B1からB5までが半熟練工(semi-skilled operator)、

表4-1 WMMIの工場概要

会社名	Willowvale Mazda Motor Industries
訪問日期	2010年9月6日
操業開始	1961年(合併設立:1989年)
出資者・出資比率	Motec Holdings 58% マツダ 25% 伊藤忠 8% Workers Trust 9%
敷地面積	162,000 平米
建屋面積	38,000 平米
主な生産品目	Mazda 3 Mazda BT50
生産能力	9,880 台(40 台/日)
販売台数	1,115 台(2009 年)
国内占有率	35%
輸出先	モザンビーク、ザンビア
従業員数	204
日本人	Nil
操業日数/年	247 日
操業時間/年	445,835H
労働時間/人/年	2,185H

出所：工場におけるインタビュー及び会社提供資料

C 1 から C 5 までが熟練工 (Skilled operator)、 D1 から D 5 までが一般管理職 (management)、 E 1 , E2 が上級管理職 (executive management)、 F 1, F2 がトップ・マネジメント (top management) となっている。このうち、グレード A, B, C は労働組合員であり、グレード D, E, F は非労働組合員である。スーパーバイザー (supervisor,

以下SVと略する) 以上は労働組合の対象でない。たとえば、オペレーターがAグレードであり、メンテナンス要員がBグレードである。グレイディングは、労働組合ではなく、労働者と経営者が推薦する人たちから構成される委員会というグレイディング委員会によって制定される。賃金決定のために年4回グループ(ライン)に対するパフォーマンスを測定しているが、個人に対する査定は行われていない。従って主に勤続年数でグレードがあがる。そして、昇進に関しては、ポストの空きが出たとき、SVが推薦し、従業員が応募する。人事部門が応募者について面接することを経て、トップ・マネジャーに推薦するという段階を踏んで行われている。それゆえSVは内部昇進であり、またこの昇進に天井はない。さらに従業員の大学への進学を会社がサポートする。

現場の管理において、1人のSVは、工程によって異なるが平均すると5人の労働者を管理する。SVの役割は、品質管理、苦情処理、規律などであり、労働者の配置権をもち、チーム管理・毎朝ミーティングを実施する。

多能工化についてみると、かなり実施されているようにみえる。すなわち、同一工程の中で多能工の育成に取り組み、ジョブ・ローテーション(JR)も実施されていた。例えば溶接工程において、7人の従業員はトラックと乗用車の溶接をする。全員が溶接工程内で移ることができる。特にエンジン・ラインとギア・ボックス・ラインという2つの組み立てラインから構成されるエンジン・ショップにおいては、個人別の星取表、4S(整理・整頓・清潔・清掃)の掲示があった。従業員がエンジン・ショップ内のすべての仕事ができるようにするのである。従業員に対して、職場をより快適かつより安全なものにし、生産の効率化や品質向上を図る啓発活動に積極的に取り込んでいることも読み取れる。

②生産管理

2010年9月6日、我々がWMMIを訪問した際、工場は動いていなかった。案内人の話によると、来週から生産を再開する予定である(実際に生産を再開した時期は、一か月後、10月5日だった)。この工場で作る車種は、前述のようにマツダブランドで、Mazda3とBT50である。能力的には1日に40台の生産が可能だが、通常5台程度を生産する。20ユニットを1ロットとして、乗用車を4日、トラックを4日で生産する。組立工程の従業員は40人である。また、2008年にISO 9001:2000品質マネジメントシステム(QMS: Quality Management System)認証を取得した。

WMMIはプレスのない、溶接・塗装・組立の工程からなるKDタイプの工場である。そのうえに、エンジンの組立、部品倉庫、メンテナンス部門、トレーニングの各部分から構成されている。1989年に合弁会社となった際、フォード社以来の多くの生産設備を引き受けることになった。従って、生産設備は主にカナダ・フォードから来たものである。全体的にみると、日本製のものは10-15%を占めている。中でも溶接工程の溶接ガンは日本製である。溶接ジグの設計と組み立てのシステムはマツダによって構築されている。

工場は、溶接(Metal finish) → 塗装(paint shop) → トリム&メカニカル(trim &

Mechanical) →シャーシ (Chassis) →最終検査工程 (final area) になっている。具体的には、溶接 (metal finish) 工程のジグはマツダが設計し、主に南アフリカと韓国で生産したもので、一部が英国から来たものもある。しかしマツダ B T 5 0 で使用するジグは WMMI が作ったものである。塗装工程は、簡単な塗装設備が多く、ほとんどが手作業である。プライマー→ベースコート→クリーンコートという 3 ラインから構成されている。組立工程は、すべて手作業である。但し、その中で搬送に関して一部をライン化し、一部が手押しとなっている。

WMMI のメンテナンス作業は専門化している。一般の作業員にはメンテナンスに対する大きな役割を期待していないし、今後も一般の従業員のメンテナンスへの関与を高める計画もない。メンテナンス要員の採用は二つのルートがある。一つは、カレッジ卒の採用あり、二つ目は社内で訓練してカレッジで資格を得ることである。

③部品調達

ジンバブエは 90 年代まで、アフリカのなかでは最も製造業の比重が高い国であった。ジンバブエ、南アフリカ、モーリシャスをもってアフリカの三大工業国と称していた (国際協力事業団、1998 年 3 月)。こうした工業基盤のもとで、WMMI は国内の部品調達率を 20% まで高めた。しかし 2000 年より経済情勢が悪化している中、国内部品調達率は 5% 程度まで下がった。かつて現地調達した部品は、バッテリー、ルーフ、カーペット、ドアパネル、シートであるが、これらは現在、現地調達していない。一方で 95% の部品を海外からの輸入に依存している。今回、我々が工場を訪問した際に、案内人の説明によると、外貨不足で伊藤忠への支払いを 6 カ月滞納したので、伊藤忠は部品輸入をストップした。結局、工場はやむを得ず 2010 年 2 月から 9 月まで生産を停止した。景気を回復しない限り、国内の部品調達率が現状のままに変わらないだろう。そこで国内の部品調達率を高めることは、順調に今後の事業展開のカギになり、WMMI にとって重要なチャレンジともいえる。

④参加意識

小集団活動は実施していないが、これには歴史がある。1991 年に WMMI は、財団法人海外技術者研修協会 (AOTS) の研修制度を利用して QC サークルを 10 週間実施した。しかし、あまり成果を出なかったため、QC サークルを中止した。その理由は二つである。第一に参加メンバーが金銭を要求すること、第二にジンバブエと日本との文化の相違があり、有効に機能しなかったとのことである。

従業員の一体感については中庸である。統一した作業服がないが、クリスマスパーティのような共同活動を実施している。また、ハラレ・リーグに所属するサッカーチームを持っている。われわれは、社長にアフリカには アフリカン・ブラザーフッドがあり従業員は協力すると聞いたが、それは機能しないのか、とたずねたところ、アフリカン・ブラザー

フッドは景気が良くなれば回復するだろう、と答えた。

情報共有については、この工場では朝礼を毎日行っている。また特定問題を検証するセクション・ミーティングやセクション間のミーティングなどの各種ミーティングもある。

⑤ 労使関係

WMMI は、基本的に長期雇用を維持してきた。現在の従業員の中にも勤続年数が 40 年や 30 年に達する従業員が多数いる。しかし、2000 年末、ジンバブエの経済情勢が悪化するなかで、大量の製品在庫を抱え、従業員の解雇に踏みきらざるを得なかった。従業員の数 は 550 人から 220 人までに削減し、これで月の生産能力も当時の 600 台から 140 台に減少した。従業員を削減する方法は、まず期間工を解雇し、そして正社員については早期退職を促した。この早期退職において、勤続年数に応じて 2 カ月の手当てという条件を提示した。WMMI が進めてきた解雇や早期退職に対して、労働組合は、2 日間工場を占拠したことがあった。

しかし最近の 10 年間については、労働組合との関係は良好である。賃金交渉は、自動車産業の経営者と産業別労働組合が賃金のグレードとグレード別最低賃金を決める。それを前提として、工場内のワークスカウンシルにおいて、各グレード別の職務割り当てや支払い額を決定する。基本的に労働組合は工場内の賃金交渉は担当しない。しかしハイパーインフレーションの時期には、労働組合と毎月・毎週賃金交渉を実施した。激しいインフレーションのため、労働者が生活費用を十分得ることができなかつたからである。

⑥ 親会社と子会社の関係

マツダや伊藤忠は WMMI を直接にコントロールすることはない。親会社の MOTEC HOLDINGS が CEO を派遣し、WMMI を管理するのである。WMMI では、1998 年から 2000 年まで 2 年間に、マツダから 2 名、伊藤忠から 1 名の駐在員が派遣されていた。マツダの派遣者はラインマネジャーおよびアドバイザーとして現場の技術指導と日本本社との情報交換を担当していた。こうしてマツダは WMMI の工場システム・品質などの技術支援の役割を果たしている。また工場の必要（改善、モデル・チェンジの際）に応じて人員を派遣している。一方で伊藤忠の派遣者は WMMI からの部品注文を出すことになっていた。現在、両社からの駐在員はいない。ただし、親会社である MOTEC HOLDING には、伊藤忠から派遣された駐在員が 1 名いた。現在、マツダ自動車は直接に WMMI の経営に関与しない、一方で WMMI の取締役会で決まった重要な事項を、マツダ自動車に報告・承認することになっている。

5. むすび

ここまで WMMI の工場を、「作業組織とその管理運営」、「生産管理」、「部品調達」、「参加意識」、「労使関係」、「親—子会社関係」という 6 つの側面について考察してきた。本稿

では明らかになった点をまとめて置きたい。

第一に、マツダからの技術移転についてである。マツダは自社の生産管理スタイルを、1989年合弁設立以来、WMMIに移転している。その一環は、インタビューを行った応接室においてみる事ができたマツダの英文版「品質基準」や、エンジン組立エリアにおける星取表や「4S」の掲示に見ることができる。多能工化は、KD工場ゆえに一人ひとりの作業範囲を広くとる必要もあって、工場現場では積極点に実施していた。こうして、KD工場故の制約はあるものの、そのなかで現地人経営者は、日本のシステムを可能な範囲で実行していた。他方で、文化の相違によりムーズに移転することができない部分もあった。QCサークルは皆無である。近い将来、規模の拡大や生産の能力の向上において、改善活動が不可欠になるだろう。

第二に、政府の自動車産業育成政策の必要性がある。WMMIは、部品の95%を輸入に依存している。さらに輸入税も高い。その結果、自動車の組み立てのコストが高くなり、販売価格に転嫁せざるを得ない。WMMIは、南アフリカからの自動車の輸入と海外からの中古車の輸入に悩まされている。南アフリカからの輸入は、南アフリカ政府の自動車輸出税優遇政策の恩恵を受けている欧・米・日の自動車メーカーがジンバブエに輸出するのである。そして中古車の輸入がある。新車価格の3割程度の低価格で日本から輸入される中古車は、WMMIにとって脅威である。したがって、WMMIは政府に対して関税の引き上げを望みたい。そして経済の回復状況を見極め、部品の国内自給を増加させたい。

脚注

(1) 日本多国籍企業研究グループ(「JMNESG」)は、東京大学の名誉教授安保哲夫を代表とし、海外の研究者を含む数十名の国際ビジネス研究者のネットワーク研究組織を母体とし、日本型経営・生産システムを中心とした企業経営モデルのグローバルな移転・比較に関する国際調査研究プロジェクトを、十数年間にわたり、北・南米、アジア、西・東欧・ラテンアメリカなど世界の主要地域において推進し、国際的にもかなり注目される研究成果をあげており、現在アフリカ地域調査を実施している。「JMNESG」は、その調査・研究枠組みとして「適用・適応の5段階ハイブリッド評価モデル」を開発してきた。これによって、世界各地におけるさまざまな企業・工場調査から得られる生(なま)の情報・資料を一貫して統一的に整理・評価し、地域、産業、企業間の地域系列と時系列というヨコ・タテの比較動態分析を定量的・定性的におこなうことが可能になっている。

(2) 2011年9月にも、われわれ研究グループは同工場を再度訪問し調査を行っている。その際には生産は再開されており、2010年調査では把握できなかった新たなデータを大量に入手することができた。本稿では、2011年調査の結果は反映されていない。

参考文献

Tetsuo Abo(2007),Japanese Hybrid Factories: A Comparison of Global Production Strategies, Palgrave Macmillan; illustrated edition.

Philip Barclay(2010), Zimbabwe—years of hope and despair, Bloomsbury Publishing.

公文溥・安保哲夫(2005)『日本型経営・生産システムとEU』ミネルヴァー書房

山崎克雄・銭佑錫・安保哲夫(2009)『ラテンアメリカにおける日本企業の経営』中央経済社。

ヴィジャーイ・マハジャン著、松本裕訳(2009)『アフリカ 動きだす9億人市場』英治出版。

平野克己(2009)『アフリカ問題—開発と援助の世界史』日本評論社。

松本仁一(2008)『アフリカ・レポート—壊れる国、生きる人々』岩波新書。

ポール・コリアー著、甘糟智子訳(2010)『民主主義がアフリカ経済を殺す』日経BP社。

ポール・コリアー著、中谷和男訳(2008)『最底辺の10億人』日経BP社。

日本貿易振興会(2002)「ジンバブエの産業動向」。

国際協力事業団(1998)「DAC 新開発戦略援助研究会報告書」。

補足資料：

日本多国籍企業研究グループが開発した「適用・適応のハイブリッド分析モデル(6グループと23項目)」は以下のとおりである。

I. 作業組織とその運営

- (1) 職務区分
- (2) 賃金体系
- (3) 多能工化
- (4) 教育・訓練
- (5) 昇進
- (6) 作業長

II. 生産管理

- (7) 生産設備
- (8) 品質管理
- (9) メンテナンス
- (10) 操業管理

III. 部品調達

- (11) ローカル・コンテンツ
- (12) 部品調達先
- (13) 部品調達方法

IV. 参画意識

- (14) 小集団活動

(15) 情報共有化

(16) 一体感

V. 労使関係

(17) 採用方式

(18) 長期雇用

(19) 労働協調

(20) 苦情処理

VI. 親一子会社関係

(21) 日本人の比率

(22) 現地会社の権限

(23) 現地人経営者の地位