

岡山大学経済学会雑誌33(4), 2002, 1~20

《論 説》

本邦企業の国際共存に関する史的考察

— 欧米・アジアにおける金融業とアジアにおける製造業を例として —

亀 高 鉄 雄

1. はじめに

本稿では、第2次大戦後日本の企業が海外に進出し今日まで、国際経済にどんな貢献をし、どんな摩擦を起こしたかを、産業分野では金融業と製造業、地域では欧米とアジアを例に実証的に概観し検討を試みる。

まず金融業であるが、この産業において欧米が長い伝統と蓄積されたノウハウを持っていたのに比べ、わが国金融界は明治以来彼等のシステムと手法をひたすら学び、今日においてもデリバティブ（派生金融商品）を始めとする先端金融商品などの分野においてなお学び続けているのが現状である。一方製造業においては、戦後日本の製造技術は世界最高と称せられた時期が長い上に、日本独特の生産管理とセットになって競争優位をいやがうえにも高めてきたのである。1985年のプラザ合意以降の円高により、日本製造業のアジア移転には拍車がかかったが、アジアに対する日本の経営の移転も競争優位維持に必要な武器として行われたのであった。極めて多様性に富むアジア諸地域の文化・習慣等もろもろの要素との摩擦あるいは融合が起こったのは当然である。

したがってこの二つの産業に於ける本邦企業の他文化との出会いの態様あるいは姿勢は全く異なっておりこの差に着目して論を進めたい。また金融業においてであるが、進出地においては全く彼地に同化するにも拘わらず、日本にあるヘッド・クォーターでは極めて伝統的な日本システムが温存されておりその矛盾解消の為に高いコストを払っている面があることにも注目したい。

2. 本邦金融業の国際共存

2.1 本邦金融業国際業務の歴史

2.1.1 本邦企業の貿易業務支援期（1960年代）

この時期、邦銀は本邦企業、主に輸出企業を国内で金融支援（手形ユーザンス期間の金融）して日本経済の成長に協力していた。そしてその運用に見合う外貨（米ドルがほとんど）の調達は、海外コルレス銀行からのリファイナンスに依存していた。これは主に米銀に、輸出者振出しの輸出為替手形を引受けて（支払い確約して）もらい、これを市場で割り引いてもらっていた。（多くの場合割引も引受け銀行がやる）これをアクセプタンスとよんでいた。国際共存的にはアメリカから本邦が融資を

受け利子を支払っていたということである。

金利の構成はつぎのとおりである。

B/A (バンカーズ・アクセプタンス) レート (割引料である)	x % p. a.
米銀の引き受け手数料 acceptance commission (一種の保証料)	1.5% p. a.
邦銀利ざや spread / margin	1.0% p. a. (*)

(*) 輸出者の信用度に応じ異なる料率が適用された。

これらの合計を日本の輸出業者が支払っていた。

現在の金融常識から考えれば法外とも言える利ざやであるが、当時は本邦の低賃金、経済の順調な発展、着実な生産性向上などによりまったく関係者間の摩擦は起こっておらず製造者、輸出業者、邦銀、米銀——日米関係者全員が収益を挙げ得た時代であった。

なお上記同様のファイナンスを日本の輸入に対し行う輸入金融も規模は相対的に小さいもの同時に行われていた。

2. 1. 2 本邦企業 (製造業・商社) 海外進出の活発化, 邦銀の現地での支援期 (1970年代)

この時期製造業・商社の海外進出があいつぎ、邦銀は長・短期外貨貸付を現地で行うことにより支援した。その裏にある見合資金調達は、70年代前半は依然米銀ファイナンスに頼ったが、後半はユーロ・ダラーの取り入れでファイナンスした。ユーロ・ダラーとはユーロ・マネー (ある国の通貨が他国の人達によって保有され、他国の金融機関に預金されているマネー) の一種で、ドルの場合ユーロ・ダラーと呼ぶ。円の場合はユーロ円と呼ばれる。1999年1月1日から EMU に導入された新通貨『ユーロ』とは全く関係がない。

ユーロ・ダラーの名前はヨーロッパにあるドルという意味から起ったのであるが、そもそも1950年代の米ソ冷戦のさなか、アメリカでの資産凍結を恐れたソ連・東欧諸国が所有ドルをヨーロッパの銀行に移したことに始まる。

その後この市場は支払準備が要らないこと、源泉課税が無いこと、アメリカの銀行法 (金利上限規制あり) から自由であること、を理由に拡大を続けた。1973年と78年に起こったオイルショックにより発生したオイルマネーもユーロ・ダラーとなり、ますます市場規模が拡大した。ロンドンが最古・最大のユーロ市場であるが、他のオフショア市場のマネーもユーロ・マネーと呼ばれる。(オフショア市場—NY, シンガポール, 香港, バンコック, 東京等)^(注1)

ユーロ市場での取引は、初めはインターバンク取引 (定期預金の形態を取る) のみであったが、のちに発展してシンジケート・ローン市場が加わり、やがて成熟して債券発行をするユーロ・ボンド市場も出現し現在隆盛を極めていく。

シンジケート・ローンとは、1970年ごろから当時の OECD 諸国の企業、発展途上国 (東欧諸国, アフリカの国) が自社や自国の発展をファイナンスする為 (たとえば輸入決済をする為) 大量の長期

(注1) この項の用語については太田登茂久著『手に取るように国際金融がわかる本』2000 かんき出版、を参考にした。

資金をユーロ市場に求めた。金額が大きくもあり、返済リスクが相当高いと見ていた当時の先進諸国金融機関が多数のメンバーを集め、リスクの分散を図った。この融資団を「シンジケート」と呼んだ為、このローンの事を「シンジケート・ローン」と呼ぶようになった。シンジケート・ローンの金利決定方法は、金利変動のリスクを実際の貸出人（多くは融資団の各銀行或いはそこから購入した最終投資家）のリスクにしない為、ある期間を区切って（例えば3ヶ月とか6ヶ月とか）その時々々の金利水準に応じて適用金利を変動させる、変動金利方式が多く採用された。このようなノウハウもユーロ・マーケット発展の促進剤となっていた。そして邦銀の多くはまだ後のようにシンジケートを組成する力はなく、単なる投資家として参加するに止まっていたが、当時の東西技術格差問題、南北問題の改善に一役買っていたと言える。

(表1) 中期ユーロ貸付の動向 (単位: 億ドル)

年次	貸付総額	OECD諸国	非産油途上国	産油途上国	東欧	その他
1973	20.9	12.4	4.6	2.8	0.6	0.5
1974	28.5	18.3	7.4	0.8	0.9	1.1
1975	20.5	6.2	8.0	3.2	2.4	0.7
1976	27.8	10.3	10.9	3.4	2.3	0.9
1977	33.3	12.9	11.3	6.3	2.5	0.3
1978	74.2	35.7	24.0	10.2	3.9	0.4
1979	79.1	29.0	32.8	8.8	4.8	3.7
1980	79.9	41.1	27.7	6.8	2.6	1.7
1981	137.5	90.1	39.4	5.7	1.5	0.8
1982	98.9	55.2	32.4	9.0	0.7	1.6
1983	67.2	32.0	24.9	7.3	1.0	2.0
1984	57.0	28.7	19.8	3.0	3.0	2.5
1985	43.0	19.8	13.4	3.0	4.6	2.2
1986	52.8	37.0	8.4	3.4	2.6	1.4
1987	86.8	64.1	17.9	2.1	2.7	—

(資料) OECD Financial Market Trends, 各年号。

(出所) 石見 徹著『国際通貨・国際金融システムの歴史』有斐閣1995

1970年代を振り返って特筆すべき事は、このユーロ市場（ロンドン・シティ）に日本の銀行と証券会社が呉越同舟よろしく数行と数社が組んで「日系コンソーシウム・バンク」を作ったことである。これは金融機関の証券業務禁止（証券取引法第65条）の解禁を見越して銀行が証券業務のノウハウ獲得を目指したこと、逆に証券会社が銀行業務習得を目指したという利害が一致した為である。設立された日系コンソーシウム・バンクは二行であり、三井、三和、DKB各銀行と野村証券が作った国際合同銀行ロンドン、その他の都市銀行と証券三社が作った日本国際投資銀行ロンドンである。

（これらは後年邦銀自社証券現地法人の出現と東欧諸国、アフリカ諸国等の債務不履行により解消した。）

もうひとつの動きが上記と同様な理由（証券業習得）とシティーでの知名度向上を目指して、主要邦銀がシティーの有名マーチャントバンクと提携した事である。マーチャント・バンク提携例としては三井銀行とハンブローズ、住友銀行とホワイトウエルド、三和銀行とベアリングブラザース、富士銀行とクライノート・ベンソン等々である。（なおこれらシティーの伝統的な投資銀行は1986年のビッグ・バン（イギリス証券業改革）により外国勢との競争に破れ没落した。）


「コンソーシャム・バンク」や「マーチャント・バンク」で理想とされるのは、自分は最終的な投資家にはならないことであつたし、今でもそうである。

すなわち目指すところは、広く全世界の借り手（発行者）を発掘し、同じく貸し手（買い手）を発掘し、種々の同業他社との業務上のギブアンドテイク関係を構築し、成るべく高い地位で貸し金（あるいは債券発行）の取りまとめ役を演じ、全部投資家に売却して自分は仲介役に徹し、リスク無しにより多くの手数料を稼ぐことである。

シンジケートローンなりユーロ債の融資ないし発行が終わると、いわゆるトゥーム・ストーン（墓石広告）が主要紙に掲載されたが、できるかぎりトップ・レフトに自社の名前が来るように主要役割獲得にしのぎを削ったものである。（図1参照）

(図1)

NEW ISSUE This announcement appears as a matter of record only. July, 1997



Toho Real Estate Co., Ltd.
(Incorporated with limited liability in Japan)

U.S. \$50,000,000

3¼ per cent. Guaranteed Bonds 2001
with
Warrants

to subscribe for shares of common stock of Toho Real Estate Co., Ltd.
The Bonds will be unconditionally and irrevocably guaranteed by

The Sanwa Bank, Limited

ISSUE PRICE 100 PER CENT.

Daiwa Europe Limited

Sakura Finance International Limited	Sanwa International plc
Fuji International Finance PLC	Goldman Sachs International
Merzill Lynch International	Morgan Stanley Dean Witter
SBC Warburg <small>a member of Toho Real Estate Group</small>	Universal (U.K.) Limited
Citibank International plc	Cresvale Far East
Credit Suisse First Boston	Robert Fleming & Co. Limited
ING Barings	LG Securities Co., Limited
D. E. Shaw Securities International	Towa International Limited

2. 1. 3 地場大企業との取引開始・証券取引本格化期（1980年代）

この時期、出先日系企業の支援に量的・収益的限界を感じた邦銀は競って「地場取引」深耕を図ることとなった。例えばイギリスではブリティッシュ・テレコムとか、アメリカではGMといった超一流企業の現地本社との取引関係開始である。

また、わが国の経済成長につれ、日本の企業の外貨に対する調達需要や、逆に日本の生保等の運用難を背景に、ユーロボンドを資金需要のある日本企業に発行させ、運用難の生保等には最終投資家としてこれを購入してもらう、という取引が進んだ。これは必ずしも日本企業発行のボンドを日系企業が買うということではなく、スウェーデンの鉄鋼会社のユーロボンドを生保が買い、日系大手電力会社（例、東京電力、中部電力）発行のボンドをスイスの投資銀行が買うという場合も多かった。しかし1985年前半には、日本企業が発行し日系銀行・証券が引き受け、日本の生保が全額購入するというような、いわゆる「スシ・ボンド」が現れた。これでは外国金融機関が参加できず日本の独占を批判する為に「スシ・ボンド」と外人が皮肉に名付けたもので、国際共存上はあまり面白くない事例かもしれない。「サムライ・ボンド」と呼ばれるボンドもある。非居住者である外国政府・国際金融機関・外国企業が日本で発行する円建て債券のことで、現在はユーロ円債に押されて衰微している。

このように日本勢が活躍に至るすこし前に、日本の銀行は独自に海外証券現地法人をそれぞれもつようになっていた。三井ファイナンスインターナショナル、住友ファイナンス等々であり、主にロンドンやスイスや香港に設立された。

当時のユーロ・ボンド引受団組成主幹事（リードマネージャーという）の日系トップランナーは野村証券であり、欧米古豪に伍して健闘した。銀行系では大手邦銀のロンドン現地法人が健闘した。これらの役割獲得成績順位は International Financial Review（略して IFR という）誌上のリーグ・テーブル（表2、3）によって知ることができる。

（表2、3）リーグ・テーブル
All International Yen Bonds 全国際円ボンドの例
Bookrunners—1/1/2001 to 20/10/2001 ブックランナー重視の方式

	Managing bank or group	No. of Issue	Total ¥ (m)	Share (%)
1	Nomura Securities	41	1,178,722.50	23.1
2	Merrill Lynch	30	922,154.10	18.0
3	Morgan Stanley	25	853,058.60	16.7
4	Citigroup / NSSB	29	379,345.70	7.4
5	UBS Warburg	14	360,338.70	7.1
6	Mizuho F. Group	12	297,550.00	5.8
7	Daiwa Sec. Sumitomo-Mitsui	12	289,060.70	5.7
8	BoT-Mitsubishi	5	215,001.90	4.2
9	Barclay Capital	8	206,676.50	4.0
10	Goldman Sachs	3	134,500.00	2.6
	Total	165	5,111,656.40	

Including all Euro, foreign and global issues. Excluding equity-related debt.

Source : Thomson Financial / IFR

All Eurodollar Straights ユーロ・ボンド（普通債）
Bookrunners—1/1/2001 to 20/10/2001 ブックランナー重視の方式

	Managing bank or group	No. of Issue	Total US \$ (m)	Share (%)
1	Citigroup / NSSB	22	7,145.10	10.7
2	Nomura Securities	22	5,533.40	8.3
3	DrKW	19	5,406.00	8.1
4	CSFB	25	4,998.40	7.5
5	UBS Warburg	22	4,941.40	7.4
6	JP Morgan	19	4,746.10	7.1
7	BNP Paribas	23	4,525.50	6.8
8	Morgan Stanley	15	4,469.00	6.7
9	Merrill Lynch	16	3,453.20	5.2
10	Goldman Sachs	10	3,049.10	4.6
	Total	214	66,621.10	

Including Euromarket preferreds. Excluding equity-related debt.

Source : Thomson Financial / IFR

なおバブル経済全盛期には、邦銀のオーバープレゼンスがやっかみ半分に批判された。オーバープレゼンスの実態は下表を参照願いたい。

(表4) 1989年の邦銀国際化の数値的検証

邦銀の海外でのプレゼンス	外銀の日本でのプレゼンス
在米日系銀行総資産／米国所在銀行総資産＝12%	米銀日本支店総資産／日本所在銀行総資産＝0.6%
在英日系銀行総資産／英国所在銀行総資産＝24%	英銀日本支店総資産／日本所在銀行総資産＝0.4%

(出所：拙著「金融業界のグローバル化の現状と問題点」地球産業文化研究所刊)

さらにこの時期に地場大手企業との取引に加えて、海外資源開発や発電所建設、道路建設などの為のプロジェクト・ファイナンスを邦銀は開始した。これは今も盛んに続いている業務であるが、プロジェクト・ファイナンスとは、借入の返済原資が当該プロジェクトから生み出される収入にのみ限定される貸し金であり、借入人の他の財産からは返済を受けられない。すなわちプロジェクト（発電所とか高速道路とか）の健全性・収益性が与信のポイントとなる。もちろん完工保証、流動性保証、外貨保証、設備損害保険、製品引き取り保証など要所所には種々の安全装置を施すようになっている。

プロジェクト・ファイナンスにより、発展途上国等の電力供給、テレコム整備、資源開発、インフラ（道路など）整備等に果たした日本の金融機関、メーカー、建設会社等の貢献は大きいと言わざるを得ない。(次ページ表5参照)

(表5) プロジェクト・ファイナンス資金使途別地域別金額 1996年

	金額計	構成比%	ローン	構成比%	ロ ー ン 地 域 別				ボ ン ド
					ア ジ ア	ア メ リ カ	ヨーロッパ・ アフリカ	中 近 東	
電 力	18,263	38.3	15,668	36.5	5,672	2,088	7,408	500	2,595
電話通信	13,296	27.9	13,296	31.0	2,042	4,292	6,962	0	0
オイル・ガス	3,417	7.2	3,417	8.0	524	782	200	1,911	0
インフラ	5,032	10.6	4,241	9.9	1,849	0	2,932	0	791
製 造 業	1,964	4.1	1,964	4.6	1,037	459	168	0	0
鉱 業	1,234	2.6	1,234	2.9	363	871	0	300	1,405
石油化学	4,100	8.6	2,695	6.3	168	235	85	2,207	0
レジャー	290	0.6	290	0.7	0	190	100	0	0
不動産等	25	0.1	25	0.1	0	0	25	0	0
計	47,621	100.0	42,830		11,655	8,917	17,340	4,918	4,791

原資料：“Project Finance International”

出所：西川永幹，大内勝樹著『プロジェクト・ファイナンス入門』1999 近代セールス社

2. 1. 4 邦銀世界戦略見なおし期（1990年代）

邦銀の海外拠点展開を歴史的に見れば、1980年代までは拠点の数は増加の一途をたどっていた。しかしながら、1990年頃より国際決済銀行（BIS）が銀行自己資本比率規制いわゆる BIS 規制を喧しく言うようになり、国際業務を営む為には自己資本の比率を8%以上にすることが必要になった。バブル崩壊、株価低迷という悪条件の中、邦銀は自己資本を充実させると共に、というより充実させることができずに非効率資産を圧縮せざるを得なくなってしまった。これを資産圧縮問題と呼び、海外拠点の展開では比較的利ざやの薄い欧米拠点を閉鎖・統合し、採算上妙味がありビジネスチャンスの多いアジアに展開させる動きになった。次表はそれを示すものである。（資料がやや古いが、これ以降は合併による拠点閉鎖が多くなり比較が難しくなる為そのままとした。）

(表6) 地域国別邦銀海外拠点 (1995. 6 末)

	支 店	現 地 法 人	駐 在 員 事 務 所	合 計	前 年 比
北 米 大 陸	132	101	43	276	▲4
中 南 米	7	17	42	66	▲1
ヨ ー ロ ッ パ	83	110	63	256	▲7
中 近 東	1	86	18	21	0
ア ジ ア	153	86	163	402	39
オ セ ア ニ ア	1	19	25	45	0
ア フ リ カ	0	0	2	2	0
ケ イ マ ン 等	18	32	0	50	0
合 計	395	367	356	1,118	27

その後の邦銀国際業務の展開については、既に1990年代の後半から盛んに議論されてきており、だいたい次の3つに分化していくと考えられてきた。

すなわち、

- ①全世界（グローバル・バンキング）に展開し、全業務（ユニバーサル・バンキング）に対応する、
 - ②重点分野を絞り込んだ上で、その部分だけ国際業務をやる、
 - ③国際業務から撤退し自行の国際業務は親密内外銀行に取り次ぐ、
- という3つの型である。

しかし実際には、昨今邦銀を巡る情勢が不良債権問題の悪化などにより一段と危機的状況となり急速な統合・合併の時期を迎えており、しかもなお流動的で本年になってからも今年度決算対策、格付け低下などにゆれており、今後の方針を確定するまでに至っていない。

現在の邦銀の行方については多くの憶測を含むが、専門筋の大方の見方は次のとおりである。邦銀の国際舞台での活躍はまさに危機に類しているといわざるを得ない。

- ①国際業務を従来どおり継続する銀行

東京三菱 三井住友

- ②国際業務をやるが地域と業務分野を絞っていく銀行

みずほ G. (DKB, 富士, IBJ) = 大企業についての国際業務はやる (?)

- ③撤退

国内に重点を置く UFJ (三和, 東海, 東洋信託)

国際業務はコルレスと大手行に取り次ぐ銀行 (地方銀行)

2. 2 国際共存の見地より見たこれまでの本邦金融業

以上のように過去約50年のわが国銀行の国際業務を概観したが、そもそも金融業については欧米先進国に学び・追いつけという状況が長かった為、後発者ゆえに締め出しを食うとか摩擦（フリクション, friction）を起こすということはまずなかった。

むしろ辞を低くして、わが国の方から英語や現地語を習い、慣習、システム、技術を模倣していったとあって良いだろう。したがって文化の違いや慣習の違いが直接のフリクションの原因にはなり得なかった点、技術上も競争力上（日本的経営による）も優位にあった本邦製造業の海外進出とは趣を異にするものであろう。（1980年代のバブル期には、邦銀のオーバープレゼンスに対する多少の批判はあったものの。）

さらに付言すれば、金融はカネという色目のつかないものを扱っているだけに、世界の市場が極端に言えば連通管のように一つのものであり、すべてのフリクションは市場原理が直ちに働くマーケットで調整されることになる。例えばオイルショックの時に日本の信用が低下し、インターバンク取引で邦銀を忌避するむきも多かったが、ジャパン・プレミアムを払うこと（高い金利を払ったこと）で利益 vs リスクの計算が働き資金は邦銀に流れることが可能であった。最近では、住専問題あるいは国債の格付け降格の際も同様のジャパン・プレミアムが発生している。

2. 3 金融業の国際共存についての今後の問題

邦銀国際化の過程で見た場合、海外においては問題が少なかったものの、むしろ金融業界の日本内地サイドの考え方に問題があるのではないかと思われることがある。本邦銀行は1970年前後の資本自由化時代に、外銀の日本上陸という危機にさらされたが、幸い手厚い保護のもと今日に至ったわけである。しかし今後はそうは行かない。今後の国際競争時代に、わが国の国際金融をになう強力な組織やシステムを構築しておかなくてはならない。コストの高いカネでは、安いカネを持ちこむ海外資本に日本の顧客まで取られかねないのである。では問題点とは何か。

2. 3. 1 従来の邦銀海外人材派遣の実情

(表7) 都銀7行の4拠点従業員構成 (1994.10月現在) 単位:人, %

	従業員総数	内日本本社からの派遣	同シェア	日系証券会社の場合
ニューヨーク	1,207	244	20.2	6.9
ロンドン	1,002	200	20.0	11.2
香港	915	127	13.9	22.9
シンガポール	753	92	12.2	17.7
合計	3,877	663	17.1	11.5

(表8) 在日外銀従業員構成 (1994.10月現在) 単位:人, %

母国	従業員数	内本国からの人員	比率
アメリカ	829	40	4.8
イギリス	504	57	11.3
ドイツ	285	27	9.5
フランス	705	76	10.8
合計	2,323	200	10.8

上掲2表とも 高月昭年著 『日本型経営は国際化に耐えられるか』1996.2.26 金融財政事情掲載

表7は都銀7行の海外4拠点(ニューヨーク、ロンドン、香港、シンガポール)の従業員構成を示したものである。これを見るとわかるのは、日本の銀行は海外主要拠点で17.1%の日本人を使っている。特にNY、ロンドンでは5人に1人は日本人である。

一方、表8は逆に在日の外国銀行に働く日本人と外国人の構成を示したものである

これによれば海外より派遣されてきた外国人は10%強、特にアメリカ系銀行では5%弱に過ぎない。

2. 3. 2 現象の背景

このような現象の背景は何であろうか。考察の結果下記と考えられる。

背景① 邦銀の制限的な海外への権限委譲

古くて新しい問題であり、海外権限委譲を大幅に実施したこともあるが、たびたび海外での不良債権多発の時期が来て、やはり国内で慎重に審査すべきであるとその都度国内に審査機能を集中している。全般的にますます与信には慎重になっている今日、海外与信は本部への稟議を要する保守的体制が主流である。

したがって案件がある度に、日本語で本部に稟議（申請）の必要が出てくる。従って調査能力がありかつ日本語で稟議ができる人が海外支店にいる必要があるのである。これは与信に限らず、人事面でも庶務面でも重要と思われる事項は本部の許可を要するシステムになっており同様である。これは日本の経営慣行の海外輸出であり現場での即断即決は出来ない。

背景② 先端金融技術の輸入

デリバティブに代表される先端金融技術がニューヨーク・ロンドンに集中しており、その情報収集と習得の為に日本人を派遣しているケースも多く見られる。日本人が習得してはじめて日本企業のものとなるという考えである。

2. 3. 3 解決策－内なる国際化

以上なぜ在日外銀に外人が少なく海外邦銀に日本人が多いかを考察してみたが、結果として邦銀海外拠点では本社採用の日本人が責任ある仕事についており、さらに幹部は日本人がほぼ独占している。一方外銀東京支店は現地採用（すなわち日本人）の採用がさかんであり副支店長ぐらいまで昇進させるのは普通である。母国本社からの派遣人員は極力絞り、派遣しても中・下級管理者として使う場合も多い。

これからの国際金融は先進金融技術の活用とコストの安い資金の提供が、勝負のカギを握ると見られているが、本邦銀行も海外拠点においては現地社員を活用し、コストの高い日本人を極力減らす必要がある。

その為にはそれを可能にする日本的経営慣行を変えていかざるを得ない。

そもそも現地スタッフは本来的に現地のマーケットを熟知しており、言葉の問題が無い為情報収集にもたけ、現地業務進展には極めて有用な存在である。日本からの派遣行員は給与の他に、住宅・子弟教育・ホームリーブなどの諸費用がかさむのに比べれば現地人の雇用や昇任のコストは小さい（特にアジア拠点では）。

具体的対応策としては、まず現地スタッフを経営レベルへ登用する門を開放しなければならないであろう。現地スタッフの活用の為には年功制傾向が強い給与体系を改善し現地の給与水準に準拠すべきである。良い現地人材を獲得した上は、差別の無い業績主義に徹し昇給を図り、生産性を高めていく必要がある。

結論として云えることは、世界の金融市場で日本の銀行が生き残る為には、日本経済を支える企業が国際化し多国籍化していく中で、他国の金融機関よりもより良いサービス（情報）とより安い資金を提供しなければならない。そうしなければ実力ある外国の銀行に日本での取引さえ奪われるのは目に見えている。

既に述べたように金融業においては日本的慣行は有効な武器とはならず、日本サイドの「内なる国

際化]、例えば東京で英語による経営会議を開き、米国人のオフィサーがじきじきに案件を説明すること、などが必要なのである。

3 アジアにおける本邦金融業と製造業

3.1 アジアにおける金融業 香港を例として

3.1.1 邦銀香港拠点(支店・現地邦人)の業務

下記に例を挙げ本邦銀行が香港でいかなる業務をアジアで展開しているかを見るが、注目すべきことはその業務が中国本土を含むアジア全域に及んでいる点で、シンガポールの拠点も、ほぼ同じ形態の業務を行っている。

大手邦銀支店の資産の構成(例)

(1) 地場財閥への貸し金(トップ10程度)——資産の1/3

(邦銀支店で香港中小企業に対し与信判断することは難しい)

大口与信先とそのトップをランダムに挙げると次のようになる(順不同)

①長江実業(ハチソン・ワンポア等を含む) リー・カ・シン ②新世界(ニューワールド) チェン・ユウ・トン ③ヘンダーソン・ランド(恒基) リー・シャオ・キー ④ワーフ ピーター・ウー(呉光正) ⑤ケリー・トレーディング(シャングリラ・ホテル) ロバート・クオック(マレーシア) ⑥新鴻基地産(サンフンカイ) 郭得勝(レイモンド・クオック) ⑦恒隆(ハンルン) 陳啓宗(ロニー・チャン) ⑧ホープウエル ゴードン・ウー ⑨ジャーディン ⑩中国系(CITIC 香港(ラリー・ユン)、中国建築等)

(2) 香港及びアジアへのシンジケート・ローン——資産の1/3

(例) 航空機会社(キャセイ航空、タイ航空等)に対する航空機ファイナンス、インドネシア油田開発、タイ高速道路、タイ・オレフィン、バンコック・ポリエチレン(BPE) などなど 各プロジェクト・ファイナンス。

(3) 中国本土与信——資産の1/6

広東高速道路、北京のホテル建設資金、中国開発銀行への融資、中国国際航空、首都鋼鉄などなど。

(4) 日本現地法人——資産の1/6

日本商社、同百貨店、同海運会社、その他メーカーの香港現地法人(主に原材料のプロキユアメント・センターの機能及び広東省(シンセン他)の委託生産工場の監督機能をもつ)への貸し金。

(5) 残りの資産はマネーマーケットにおける資金取引(操作による投機)

基本的には米ドル建て取引が多く、地場通貨建ては少ない。

3. 1. 2 アジアにおける邦銀国際共存プロジェクトファイナンスであるバンコック・ポリエチレン BPE を例として

ここに挙げるのは最終的にはタイと中国の経済の活性化、ひいてはアジア民生の向上に資した BPE を取り上げる。ここで参加者は経済性を追求して集まったものではあるが、前提の信頼関係が存在することに注目したい。

最終生産物 高濃度ポリエチレン HDPE (三井化学の技術, 商品名ハイゼックス)
 スーパーで見られるプラスチック・バッグやポリタンクの原料
 スポンサー バンコック銀行 三井物産
 工場 バンコックの南, ラヨン県
 建設 日本の建設会社
 プラント指導 東洋エンジニアリング
 技術指導・原料供給 三井化学
 機器製作 三井造船
 製品引き取り 三井物産 (地場のプラスチック工場や香港経由中国に売る, 商品名タイゼックス)
 損害保険 三井海上
 金融 さくら銀行・バンコック銀行主幹事 その他各国主要銀行
 弁護士 クリフォード・チャンス 香港

3. 2 アジアの日系製造業

3. 2. 1 アジア経済発展の簡単なレビュー

P. クルーグマンが1994年『フォーリン・アフェアーズ』誌上にて「アジアの成長は専ら資本や労働といった投入要素の供給増加によってもたらされたもので、生産性の上昇を伴っていない」と指摘、アジアの奇跡的成功の持続性に付き否定的見解を発表した。

1997年7月2日以降クルーグマンの指摘は当たったかに見えたが、現実には成長傾向に戻っていることが次表で明らかである。しかし、1990年代の前半に見られた手放しのアジア・ユーフォリアの再現はとてもムリであろう。何故ならば、中国経済が従来の雁行発展理論の一部、すなわち労働集約型製造業の分野において当てはまるかのように見えて、実は世界最先端のハイテク関連あるいは資本装備的な投資を伸ばしていたり、北京中関村地区に広がるソフトウェア開発の事業化まで従来の常識を超えて一気に進んでいるからである^(注2)。今や世界の工場と呼ばれるほどとなった中国と日本、中国と他のアジア諸国との関係は微妙なものになるであろう。

(注2) 2001年4月16日日経新聞経済教室 黒田篤郎『「もの作りの場」中国で集積』

(表9) アジア諸国・地域の実質 GDP 成長率 (1995～2002年, %)

	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001e	2002e
韓 国	8.9	6.8	5.0	▲6.7	10.9	8.8	3.9	5.5
台 湾	6.4	6.1	6.7	4.6	5.4	6.0	5.1	5.8
香 港	3.9	4.5	5.0	▲5.3	3.1	10.5	4.0	5.5
シンガポール	8.0	7.5	8.5	0.1	5.9	9.9	5.0	6.0
NIES 平均	7.4	6.3	5.8	▲2.9	7.9	8.4	4.3	5.6
マレーシア	9.8	10.0	7.3	▲7.4	5.8	8.5	4.9	6.0
タ イ	9.3	5.9	▲1.4	▲10.8	4.2	4.2	3.5	4.5
フィリピン	4.7	5.8	5.2	▲0.6	3.3	3.9	3.1	4.2
インドネシア	8.2	7.8	4.7	▲13.1	0.8	4.8	4.2	4.5
ベトナム	9.5	0.3	8.2	4.4	4.7	6.1	6.4	6.9
カンボジア	6.7	5.5	3.7	1.8	5.0	4.5	5.0	6.0
ラオス	7.0	6.9	6.9	4.0	5.2	5.5	6.0	6.5
ミャンマー	6.9	6.4	5.7	5.8	10.9	na	na	na
ASEAN 8 平均	8.4	7.4	3.5	▲9.0	3.1	5.1	4.0	4.8
中 国	10.5	9.6	8.8	7.8	7.1	8.0	7.3	7.5
日 本	1.5	5.0	1.6	▲2.5	0.3			

2001, 2002年はADB 予測値 江橋正彦・小野沢 純著『アジア経済ハンドブック 2002』 2001年 全日出版,
(原出所 ADB Development Outlook 2001 経企庁『アジア経済2000』)

3. 2. 2 アジア成長の要因

1965年以降成長を支えたものとして挙げられているものを簡単に要約すれば次の通りである。

①豊富低廉で初等教育以上を受けた労働力

②儒教の影響による勤勉, 規律・団体への忠誠, 上長に対する尊敬の存在

③政治的安定

(英国的秩序のあった香港・シンガポールへ欧米資本家が安心して FDI を集中した事例)^(注3)

④比較的自由的な外資政策・市場開放

(FDI の誘引, 技術の誘引・移転, 国内市場の創出・拡大に障害がなかった。)

⑤比較的長期の平和

(NIES では1953年の朝鮮戦争終結, 東南アジアでは1975年のベトナム戦争終結以来戦争がない)^(注4)

⑥労働集約的製品の自国用製造だけでなく, それを輸出することによって外貨を獲得する重要性を NIES, ASEAN のメンバー自身が自覚していたこと^(注5)

(注3) Asian Development Bank, "Emerging Asia—Changes and Challenges" 1997 p. 83

(注4) さくら総合研究所著『図で読むアジア経済』プレジデント社 1996年 p. 158 所載 拙稿「アジアの経済発展と安全保障」

(注5) Asian Development Bank, "Emerging Asia—Changes and Challenges" 1997 p. 93

(東南アジア自体が消費市場として注目されたのは比較的新しいこと)

3. 2. 3 日本企業のアジア進出

歴史的には1985年プラザ合意以降の著しい円高による日系企業の直接投資により一気に日本の進出が加速した。その後90年代に入り、諸国の関税引き下げ機運（ASEAN 自由貿易地域=AFTA の形成）を展望した日本自動車メーカーのグローバル戦略の一環としてのアジアへの展開も始まっている。（従来、日本の自動車メーカーは地元の財閥と合併して一国への供給を主としてKD生産をしていた。）このように日系企業が進出先一国の狭隘な市場だけのために製造するのではなくその製品を広く世界の市場に輸出することで立地国の経済成長と発展に大いに貢献してきたことは特筆に値しよう。

海外進出企業が、進出相手国において、経営安定化と企業としての長期発展を実現していく為には、異文化の中で経営資源を現地化・同化して現地社会に十分根を下ろし、受入国の一員として共存共栄を実現していく事、すなわちローカリゼーションが極めて重要であるといわれている^(注6)。即ち現地法人の脱本国化、現地人社長などの増加を理想とする。しかし一方日本の製造業においては、その技術の優秀性をもとより工程管理、設備管理、資材管理、外注管理、品質管理、作業管理といった日本独特の生産管理を共に移転することにより、現地生産にも競争優位が得られるのであって、これを総称した日本的経営の移転が極めて重要であるといわれている^(注7)。この二つの理想の相克克服が製造業のアジア進出に課せられた課題なのである。

3. 2. 4 日本的経営とはなにか

まず日本的経営の移転には日本的組織の移転が必要だが、日本的組織とは何かをしてみる。

日本的組織とは有機的組織のことである。すなわち、

○有機的組織の基準^(注8)

- ・全員参加の経営を目指し、情報の共有化に積極的である。（例：TQC 運動の展開をする）
- ・組織運営に柔軟性をもたせるために、マネージャーの職務権限規定などは大枠の部分しか記載されておらず、後は組織構成員の柔軟な対応に期待する。
- ・前項のことから、必要に応じて従業員の職務間の移動（配置換え）が行われている。

すなわち提案運動あるいはTQC運動と呼ばれる従業員の活動や、5S運動と呼ばれるしつけの強調である。現在話題となっている中国の多能工というのも日本人が持ち込んだものである。（5S運動とは整理、整頓、清掃、清潔、しつけの励行である。）

なおこれに対する無機的組織とは、個人主義であり情報の共有化に消極的である、権限規定の明確化やジョブ・デスクリプションの厳格化を求める組織のことである。

(注6) 小川政道、高橋英明『アジアにおける経営ローカリゼーション』中央経済社 1992, p.3

(注7) 岡本康雄編『日系企業 in 東アジア』1998年 有斐閣所載 第2章 安西幹夫著『組織管理』p.67

(注8) 岡本康雄編上掲書 第2章 安西幹夫著『組織管理』p.52

3. 2. 5 日本の経営はアジアに浸透しているか

国別に見た場合、マレーシア、韓国には日本の経営は浸透しているが、タイと台湾では浸透度はやや弱い。業種別に見た場合、自動車・自動車関連では非日本的（少なくとも従来はマイノリティー出資のKD生産であったため。）である。

電気・電子は日本型的、化学は装置産業であるゆえに非日本的である。

TQC運動組織率（調査対象国すべて）平均68.9%と7割に近い。

しかし日本の経営移転の最大の障害は、日本人から見て日本人管理者と現地人管理者の間にコミュニケーション・ギャップがあるという点である。

なぜかといえば言葉上に問題ありとする回答が63%にも上っている。すなわちタイ83.3%、インドネシア100%、中国88.9%、台湾83%となっており、比較的無いとしているのが、マレーシア36%、シンガポール33%と共に英語が公用語の国である。まったく無いのは韓国（課長以上は大抵日本語をしゃべる）である。さらに最も重要な考え方のギャップであるが、問題ありが71%とわずかではあるがことばを上回っている。すなわちタイ90%、インドネシア100%、中国100%、台湾100%となっており、比較的ないのが、マレーシア45.5%、シンガポール33%で共に英語が公用語の国である。比較的無いのが韓国の17%である^(注9)。

このように、言葉上ギャップがあり、これが考え方のギャップを拡大しているということができ、日本型経営の移転の障害になっている。さらに、日本側マネージャーからの不満は、研修結果を皆に教えないなどの現地側マネージャーの組織内での知識の独占が指摘されている。現地人マネージャーからは比較的問題が少ないマレーシア、シンガポール、韓国でも、日本人は自分のやり方を押し付ける、重要な事は日本語で話す、本社を気にしすぎる、という意見が少なくなく、日本の経営の変容も必要なこともわかる。

3. 2. 6 組織管理の現地化に対する結論

日本の経営は、現地にはほぼ浸透しているというのがアンケート結果であるが、仮に現地法人の生産現場能力が高く、競争優位が高くても、現地自立の条件とはならず、あくまでも日本の経営の導入がその条件となっているという前提に立てば、日本の経営トランスファーの障害は、言葉と考え方の違いが解消して初めて十分なものとなるのである。逆に、コミュニケーション・ギャップが解消されれば日本の経営の十全なトランスファーはできると思われる。

しかし、日本の経営がアジアで対応しなければならないのは、もともと確立されていなかったアジア的経営（家族主義・閉鎖主義）ではなく、又アメリカ的経営でもない。それは、かつては現地国の産業政策・外資政策であったし、より重要なのが従業員の考え方を規定する社会的・文化的特性である。例えばマレーシアで工場内にイスラムの礼拝堂を作るとか、韓国では素直におごられるとか、中

(注9) 岡本康雄編上掲書所載 1995年実施 文部科学省科学研究費国際学術調査『日本多国籍企業の現地化の課題』を参考にした。なお調査対象メーカーのみ韓国、中国、台湾(中国)、タイ、マレーシア、インドネシア所在53社である。

国の運転手に昼時には必ずご飯を食べさせるとかいうのはなしの延長線上のことがらなのである。

一方、日本的経営の見直しも必要なことはあきらかである。例えば意思決定の遅さの改善、本部の現地に対する過剰干渉排除などである。要するに言語上のギャップを埋め、現地の文化・習慣に十分な配慮を払い相互理解を醸成して同じ経営理念を持つことが重要なのである。

3. 2. 7 日本的経営をアジアに移転する場合配慮すべき事柄－華人文化の影響重視－

現在世界の華人人口（Overseas Chinese）は57百万人であり、うちアジアには50百万人いるといわれている。因みに華人が全人口に占める割合を見てみると、香港96%、シンガポール78%、マレーシア31%、台湾100%であり^(注10)、判然と区別は出来ないもののフィリッピン、インドネシア、タイでも華人系が経済の主導権を握っていると見られている。このことを見てもアジアに対する中国文化の影響は明白である。そこでアジアの社会的・文化的特性は、中国文化わけても儒教倫理から来ているのではないかと見るのはかなり妥当と言わなければならない。

アジア人が遵守する徳目で儒教倫理によるものとして、H. ハーンは次のものを挙げている。

勤勉・職業への誇り・集団性・協調性・上長に対する尊敬・個人の組織に対する忠誠・奉仕・責任の重視^(注11)

もう1つの参考資料は、D. I. ヒッチコックが行った調査の結果である^(注12)

最も重要な個人的価値はなにか？

アジア	アメリカ
勤勉 向学心 正直さ 自己規律 自立心 義務遂行	独立心 勤勉 人生での成功 個人としての目標達成 他人への援助 正直さ

□内は地域独自のもの

従って現地進出に当たっては、各地域における異質性と共通性の確認作業を怠ることは出来ない。現地化無くば十分な存立基盤は無いとまで云われている製造業ではことに、現地の文化的特性を知悉することが必要である。また日本的経営の性急な導入は、かえってギャップを拡大するという結果も出ているので注意を要する点であろう。

(注10) 岡本康雄編上掲書 p.188 原典 朱炎著『華人ネットワークの秘密』東洋経済新報社1995年

(注11) 岡本康雄編上掲書 p.188 原典 H. Kahn, World Economic Development, 1979. Morrow Quil Paperbacks

(注12) 岡本康雄編上掲書 p.191ページ 原典 D. Hitchcock, Asian Values and The United States, The Center for Strategic and International Studies, 1994

4. グローバル企業の多国・地域進出に際しての行動規範

4. 1 企業行動指針の必要性

まず第一に、なぜ多様な価値観を総覧し比較検討し、あるいは普遍的なあるいはきめこまかい企業指針が必要になったのか。

それは1980年代のマイクロ・エレクトロニクスのイノベーションにより、グローバルな戦略展開が可能になった為、多くの多国籍企業群が出現したからである。

企業のグローバリゼーションを整理してみると^(注13)、

①光ファイバーと通信衛星で結ばれた企業拠点が国境や地域の壁を超え地球規模で活動する。そして戦略的な視点から拠点を自由に作り経営資源の再配分をする必要が生じた。

②ステーク・ホルダー（企業の利害関係者）の多国籍化（無国籍化・国民国家の崩壊？）が起こり、国籍が異なる株主、従業員、サプライヤー、流通業者、消費者の利益の調整が複雑になる。一方、飛行機、自動車、家電製品、コカコーラなどは世界商品となり、どこでも需要がある（グローバルマーケット）という状態に対応しなければならなくなった。

③組織、管理機構が異なる社会的、文化的背景を持つ人達が共同で経営に参画、意思決定をするシステムが必要となる。

4. 2 グローバル企業が遵守すべき指針

グローバル企業の行動を律する倫理を考察する学問は、ビジネス・エシックス或いは企業倫理学とよばれる。即ち『ビジネスという人間活動に適用される善悪の基準』を考察する学問である。では世界共通の遵守すべき基本的な倫理はなにか？

市場や組織を通じて経済的な取引を安心して行うには、相互信頼を生む必要最低限な共通のルールが必要である。

ディジョージが挙げる基本的な道德規範（the basic moral norms）は結局下記の三つとしている^(注14)。

- ①殺すなかれ—社会の他のメンバーを恣意的に殺さない事
- ②嘘を付くなかれ—真実を述べ嘘をつかないこと
- ③盗むなかれ—他人の財産を尊重すること

その他ビジネスでは、

- ④契約の尊重（約束を守る事）
- ⑤公正を期すこと

(注13) 土屋武夫「グローバル企業の倫理的課題」『企業のグローバル化と国家・社会のあり方を考える』1997年（財）地球産業文化研究所 発行 p. 170

(注14) 土屋武夫 上掲論文 原典は Richard T. DeGeorge “Competing with Integrity” 1992 p. 175

これは極めて常識的な結論であり、人間社会に普遍的に了解されている倫理「殺すなかれ、盗むなかれ、嘘をつくなかれ」が基本になるというに過ぎない。

さらに普遍的な観点に議論を推し進めると、次のような問題も起こる。

- ①国民国家との軋轢 「企業栄えて国滅びる」で良いのかという問題である。企業は資本の再生産システムであるから、資本の再生産に都合の良い場所に資本を移し変えていくことは当然である。例えば、日本産業の空洞化や企業のタックス・ヘブン（租税逃避地）への本社移転（国籍移転）などがそれである。私はこれをアメバ運動＝栄養のあるところに体を変えつつ移っていくと呼んでおり利潤追及のための当然の行為とも考えられる。国家が至上のものであるのか、従来の所在国に利益還元するという民族主義的な論理で良いのか、資本の論理に任せて良いのか。多国籍化したステーク・ホルダーの利害をいかに調整したら良いのか。
- ②知的所有権の保護問題 出先国での情報開示の必要程度、守秘義務の粗密、内部告発の管理、コンピュータセキュリティーの堅さのバラツキ、などで世界全体に存在する一企業の中で統制を取ることは可能なのか。

今後我々が考えなくてはならない問題は多い。

4. 3 企業の倫理原則の学習・浸透手法

近年、米国においてグローバル企業の倫理問題に対する対策が盛んに議論されるようになっていく。幾つかの企業内努力を挙げ、参考にしたい^(注15)。

①悪事例から学ぶネガティブ・アプローチ

不正競争 低賃金労働者搾取 資源の乱掘、公害移転、禁制品の現地生産や販売、アパルトヘイト、幼児労働、収賄利用の事例研究を企業内で行う。

- ②高い倫理基準に従い、反倫理的慣行のある地域でそれを打破する行動をするポジティブ・アプローチ（企業がモラルエージェントとして行動する）（例えば、レオン・サリバン・プリンシプルと呼ばれる思想に従ってアメリカ多国籍企業が南アフリカより撤退したようなこと。（IBM、コダック、GMなどがアパルトヘイト撤廃に努めたが、10年間で地場社会が変化しないので総撤退した事例。）

③ビジネス・エシックス・オフィサー制度

1980年代から自社の行動を倫理的に点検し、行動原則を制定し、すべての社員がそれを遵守しているかどうかチェックする動きが起こっている。この企業が訴訟に巻き込まれた場合、陪審員の印象が良くなるといわれている。この場合ビジネス・エシックスオフィサーとよばれる責任者が、顧問弁護士、公認会計士と同様の位置付けを得るほど権威のあるものになっている。

(注15) 土屋武夫 上掲論文 p.176

5. む す び

アジアにおける日系企業進出の例で明らかなように、経済の発展段階などの歴史的条件、社会体制の違いなどで地域地域により異なる倫理もありうる。例えば宗教によって生産・消費・分配・勤労などの倫理が異なることなどが例となる。現実には、日本や欧米の大規模企業が世界各地に進出し社会的、倫理的な摩擦（friction）を生じている。日系企業が関与したものでも、マレーシアでの金属精製工場問題（これはむしろ普遍的倫理の問題ではあるが）、韓国での電子機器メーカー人事問題、インドネシアでの調味料問題などが実例である。

とくにアジアに限って発生の原因を見てみると、環境問題、宗教問題、社会慣行相違問題に端を発している。

本邦の国際共存を考える場合次のことが言えよう。

金融業はもともとカネという同一のものを扱い、より安い資金をタイミング良く需要者に提供することで競争をしているものだが、さいわい世界の金融市場は高度の開放性を持ち、良く連繋したものであるので、市場原理がスムーズに実現される。しかも本邦金融業は長い間欧米金融業に追随してきたし現在でも先進金融技術を学び続けているのである。したがって海外との競争に負けることはあってもフリクションが起こることは無い。

むしろ現在は、かつてあった邦銀に対する保護政策や、邦銀の内部のシステム（内なる制約）の変革が重要となっている。

一方生産管理を中心に独特の経営手法を強みの一つとした日本の製造業が海外、特にアジアに進出した場合には、日本的経営の移転という作業が一つ加わり、フリクションは起きやすい。すなわち渡す側と渡される側の両方に不満が残りがちである。考え方のギャップが起こっているのであるが、多くの場合ことばのギャップにより生起しており、文化・習慣の違いによるものもあると思われる。

以上縷縷述べたが、良く云われるようにアジアの文化は多様であり、国によって価値観は大きく異なる。経済発展段階も国によってまちまちである。従ってすべてのドアを開けるカギはないといって良い。しかしすべきことは上に述べた普遍的なルールを踏まえた上で、各地域の特性に十分配慮することである。アジアと接する時かなりの煩雑さをいとわずきまこまかい対応が必要なのである。

Historical Examination of the International Co-operation of Japanese Corporations, using the examples of the banking industry in Europe, North America and Asia, and manufacturers in Asia.

Tetsuo Kametaka

Through reviewing the history of the globalization of Japanese banks and transferring of Japanese management to Asian economies, this paper proposes that Japanese banks have not experienced serious friction with been following Western banking business method since the Meiji restoration and that still Japanese Banks have a lot to learn from American banks and banks in The City. Japanese banks have remained very reserved, and friction does not usually occur between a good teacher and a good student.

On the other hand, Japanese manufacturers have been very proud of their highly estimated technologies and more importantly the Japanese way of management, especially of “the production management”.

In addition to that, Asian countries have very diversified and complicated cultural structures with regard to factors such as race, religion, and stage of economic development. Therefore, it has not been easy for manufacturers to transfer their operations to Asia. People who try to move into Asia need to pay special attention to various aspects of Asian culture, which is highly influenced by the Chinese culture and Confucianism. Of course, they should also not forget comprehensive business ethics which are applicable to any place on earth.