

Kyocera International Incorporated 初の現地製造拠点 サンディエゴ工場創立期の導入的研究 ——多国籍企業論の視点から——

崔 裕眞

同志社大学大学院ビジネス研究科教授

“…よくもここまできたものよと、遠く異国の空で赤字に悩まされ、不安と焦燥にかられ、苦闘を続け閉鎖の寸前まで追い込まれ、サンディエゴ愚連隊と自ら名乗り、四面楚歌の中で京セラの旗は絶対に降ろさないぞと誓った信念を貫き通した見事さ、これを書いていて胸の中にこみあげるものを覚え、涙がにじみ出そうであった。この愚連隊の苦労の程をよくかみしめて読んでいただきたい。”

青山政次『心の京セラ二十年』（1987）第3楽章世界を相手に驚異の発展（一七）KIIサンディエゴ工場茨の道、393頁

“そのとき稲盛さんがよく言われた、セルフリアランスという言葉がものすごくわれわれは大事だったのです…” 白井清英（2024年10月23日）

“私は苦労したというのは、やはり現地の人に成長してもらいたいという気持ちがものすごくありましたよね…” 河村幾之助（2024年10月23日）

“I knew... and I know many Japanese firms in America. Yet, Kyocera was—and is—indeed unique. It is a unique company...” Rodney N. Lanthorne（2025年8月29日）

1. はじめに

ある企業が「ユニーク」であることは何を意味するか。何を必要とするか。そして、何を生み出すのか。まず、一時的にみられた偶発的な出来事だけによって、その企業をユニークと断定することはない。同業種の他社とは異なるある独創性が可視化され、その独創性への認識が該当する企業組織の社内外で共有されなければならないからである。さらに、認められた独創性が、企業内の経営実践や仕事現場の至るところで繰り返されるという現象、すなわち反復性

が必要となる。企業が生み出す独創性とは、トップ経営者や特定の社員だけによって瞬時に完結するものでもない。該当企業の広範囲な組織内外の取り組みに溶け込み、個々人の枠を超えて組織的に共有され、至るところで言動・行動に表出されている現象が持続される仕組みのはたらきがあってその企業は「ユニーク」であり続けるのである。ユニークな企業の特徴をつくり出す共有価値観と、それをもとに編み出される組織文化は、因果も根拠もなしに突如として現れ、瞬時に培養増殖される突然変異の現象ではあり得ない。体系化されるには漸進的なプロセス、組織的涵養が必須と考えられる (Becker-Rittersparch et al., 2010 ; Birkinshaw and Hood, 1998)。

独創性を形にする組織的涵養のプロセスには、必然的に時流の洞察力に富む個人の独創的アイデアがタネになり、卓越したリーダーシップが触媒となり、時間の経過に沿って集合行為 (Collective Action) へと持続的展開が伴う。共感する有能な人材集団による集合行為、すなわち大掛かりで壮大なチームワークとなるのである⁽¹⁾。ただし、その組織的展開には必ず出発点のような元祖の事例が存在したはずである。この始発点に内在する詳細な文脈こそ、「ユニークさ」の核心 (コア・原子) を成すものとみる。ここでその文脈の精査と分析を可能にする歴史的アプローチは重要な手法となる。本研究の基盤となる大枠の考えの中に、京セラは京都発祥の企業であるからユニークであるとか、所謂“日本の経営”を行なってきたからユニークな京セラという視座は存在しない。西洋・東洋の枠を超越する人類的普遍性が内在しうる企業経営、とくに過去半世紀にかけて全地球的展開を成し遂げてきた多国籍企業 (Multinational Corporation/Enterprise、略して MNC または MNE) 経営の概念と理論的枠をもって、京セラのユニークさと、それを構成する独創的要素の探求を進めることとする。

20 世紀以降の時期にとどまらず、多国籍企業の概念をオランダ東インド会社 (1602-1799) や英領東インド会社 (1600-1858) にまで広く捉えると、多国籍企業の構想と運営の実在においては、欧米が主役であったことに間違いはない。同様に、多国籍企業に関連しての既存の理論体系と歴史研究は、多数の欧米企業の事例を主流として構築され、英米の研究者によって主導されてきた。とくに現代の多国籍企業の理論的研究は 1970 年代に開始され、1980 年代から 1990 年代にかけて飛躍的に高度化している。そして部分的に日本企業のケースも取り扱われてはいるものの、なぜか京セラが対象とされた多国籍企業の研究は、まだ見当たらない。京セラがユニークな多国籍企業とみられるのであれば、英米主導の既存の理論的・実践的仕組みでは「看過されている」、そして「既存の枠内のプロセスでは飛び級的な」先駆的事例を成しているかも知れない。多国籍企業・京セラとその独創性について新たな考察の提供が本稿の趣旨である。

次の節では、グローバル経営論の先行研究で提示された多国籍企業理論の高度化を俯瞰し、複数の多国籍企業理論モデルに焦点を当てた上で、京セラの研究に際して整合性の高いフレームワークを選定・解説する。続きの第 3 節では、歴史研究と仮説形成、さらに理論的検証につながる構成の本研究において、分析対象となる事例と、それに適用する理論の間の時系列的整合の必要性についての考察を整理する。たとえば、経営学において 1970 年代の企業事例に 2020 年に構築されつつある最新理論を適用すると発生する齟齬 (ズレ) のリスクの検討である。そして、第 4 節では、多国籍企業としての京セラの独自性について、Transnational Solution で新たな企業モデルを唱えた Bartlett & Ghoshal の多国籍企業論の枠をもとに考察する。続く第 5 節で

は、Transnational Corporation である前提をもとに京セラの事例を元 Kyocera International Incorporated の技術者・経営者への対面取材と京セラ社内の Oral History（口述歴史分析）資料をもって精査する⁽²⁾。最後の第6節では、分析内容を統合し、本研究からの新たな知見をまとめ、本研究の限界と今後の展望について明示する。

2. グローバル経営論の中の多国籍企業論

(1) 多国籍企業（Multinational Corporation または Multinational Enterprise）論の流れ：1950年代から1980年代まで

多国籍企業とはその名のとおり複数の国または地域にまたがって価値創造活動を企画・所有・統制する経営組織体のことを示す。ここには必然的に該当企業の本国（創始の場所）から越境して他国で事業を展開することが前提となるが、まず Edith Penrose の企業成長論では、経営組織の量的・質的成長に伴う海外市場探索の必然性に触れており（Penrose, 2009）、現代の多国籍企業論の創始的概念が打ち出されている。そして、Raymond Vernon による海外直接投資（FDI: Foreign Direct Investment）の研究においては、その動機として技術革新による製品ライフサイクルと製造コストの変化が生産拠点をシフト（本国から他国・他地域へ）させることにより、企業が多国籍化すると説明した（Vernon, 1966, 1971）。第二次世界大戦直後の1950年代、そして続く1960年代前半にかけての時期は、世界市場における米国企業のプレゼンスと力量は圧倒的であり、いずれのアプローチもグローバル展開に拍車をかけていた米国企業の事例の精査から考察された初期の多国籍企業論を導出している。

海外市場進出や生産拠点の国外展開というテーマでありながらも、前者の Penrose 論の焦点は企業の外部ではなく、組織内の経営資源の蓄積を含む内部からの動機に置かれていて、海外事業展開そのものもあくまで企業が内在する動態的取り組みの延長として認識された。この視座は、M. E. Porter のポジショニング・ビューとともに、経営戦略論で主流を成してきているリソース・ベースド・ビュー（RBV）や、さらに進んで David J. Teece らによるダイナミック・ケイパビリティ論の概念的にも連係されるものである（Porter, 1980, 1990；Teece et al., 1997；Teece, 2007）。後者の Vernon のモデルは国内外の市場で実際競合する商品と、その商品の競争力を決める技術革新に伴う生産拠点の段階的移転に注目しており、海外投資の動機を理論枠の主題にしてはいるものの、同時期のイノベーションの普及論（Rogers, 1962）や、さらには組織的知識創造を前提とする知識経営論（Kogut and Zander, 1992；Nonaka and Takeuchi, 1995）につながるのである。すなわち、1960年代前半から企業研究のフロンティアとして台頭した多国籍企業の理論的体系化の初期的アプローチは、その後急激に進展する経営学の主流を成すさまざまな理論体系と研究領域の呼び水的役割を果たしている。

Vernon の説明と併進する形（Vernon, 1966, 1977）で、同時期の Hymer も研究対象を FDI に定めているが、しかし、ここでは FDI を実行する企業の経営上の動機に注目している。Hymer の研究の新規知見としては、多国籍化を目指す企業は自社のみ限定的優位性（Firm-Specific Advantage: Hymer, 1960, 1976）を活かし、進出する先の現地での直接市場競争を回避し、社内の優位資源からなる FDI で現地に支社・子会社を構築しながら、いわゆる「自社内部化」

(Internalization) の選好をもって競争優位を保持する仕組みが提示されている。Hymer のアプローチは内部化による優位を多国籍化の合理的動機と明示し、その後追従する取引費用理論 (Transaction Cost Theory : とくに Oliver Williamson の企業組織形態の本質研究) (Williamson, 1975, 1985) や、Buckley と Casson による取引費用主導の多国籍企業の組織化の研究 (Buckley and Casson, 2003, 2016, 2020)、さらには多国籍企業が海外展開の中で持続的に「発掘」を試みる企業限定的優位資産 (Firm-Specific Advantageous/Competitive Resource) の探究に取り組んだ Hennart や Rugman の研究を促している (Hennart, 1982, 1986, 1988, 2010 ; Rugman, 1981)。

経済学的視点からの取引費用を決定的要因と捉えた Williamson や Buckley と Casson の理論枠では、とくに不慣れな海外事業運営に伴う情報不均衡や制度的・慣行的齟齬から External Market Failure (外部市場の欠陥・失敗)、すなわち市場取引費用の高騰を発生させる一連の経営的不都合こそ、市場メカニズムに頼ることなく企業による内部化を促進し、その延長に海外進出と多国籍化が進展すると説明している。この視座は Hymer (1976) や Zaheer (1995) の研究で触れている Foreign liability・Liability of Foreignness (外国人として不可避な不利さ) にも関係するものであるが、Hennart と Rugman の分析ではその外国人の不利や市場取引の不利の仕組みの根幹をさらに追求し、企業経営において決定的に重要である Intermediary (ここでは中間財) となる社員の知識や技術のストックとフローを取り上げている。すなわち、グローバル展開で遭遇する地域ごとの中間財 (とくに高度に特化された専門知識や事業に整合する技術など) 市場の欠如・不完全性 (Incompleteness) こそ Firm-Specific Competitive Advantage を求める企業による内部化を推進する原動力という見方である (Rugman, 1981, 1983 ; Hennart, 1982)。したがって、ここからは単純に内部化の費用だけを経営判断の決定的要素とみるべきではなく、知識と技術のような、より高度な戦略資源のフローとストックの仕組み構築という戦略経営を踏まえて、多国籍企業による内部化が進展すると主張されている。

ここまで内部化または垂直統合の優位性によって海外展開と多国籍化が促される理論が優位的であったが、Dunning は地域的優位性、すなわち市場機会と競争力強化を獲得できる内部化のロケーションの戦略的要素に注目し、内部化による所有・ガバナンスの優位性 (Ownership Advantage) に、地域優位性 (Location Advantage)、そしてすでに概念的・高度化が進んでいた内部化による優位 (Internalization Advantage) の三位一体型のフレームワークを提示し (Dunning, 1981, 1993 ; Dunning and Lundan, 2008)、これを FDI による多国籍企業化を適切に説明する Eclectic (折衷) モデルと称した。以前の Hymer (垂直統合) や Vernon (商品サイクル)、Williamson や Buckley と Casson (取引費用、市場の不完全性) より、Dunning のモデルはより経営現場の実践に寄り添った分析枠として認められ、1980 年代の多国籍企業論と FDI の関係性の研究のパラダイムを構築することになる。ただし、内部化の概念がまだ単純・硬直的 (すなわち、垂直統合を中心とするヒエラルキー型のみとして考察) であることや、OLI に内在する動態的相互性 (時間の流れの中で相互に影響しながら変貌を続ける) が看過されていることへの批判もある (安室、2009 ; Teece, 2007)。多国籍化する企業の組織的形態の流動性や組織構築のパターンの多様性への理解が呼びかけられたのである (安室、2012)。

たしかに、Dunning の Ownership-Location-Internalization フレームワークに至るまでの多国籍企業論では、その理論化の対象として海外進出の動機と内部化における取引費用優先の意思決

定の仕組みの分析が優先されていた。そして、世界各地での事業展開後の組織形態とそのマネジメントにおいては、市場取引を回避する垂直統合と取引の内部化という単純明快な見方にとどまっていた。しかしながら、多数の海外支社や子会社を運営するガバナンス体系は企業ごとに異なる多様性が実在することと、動態的な世界情勢と地域市場の複雑性から、取引費用主導の分析視座は限界を露呈することになる。ここで、1980年代の終盤に登場する Bartlett and Ghoshal による組織形態類型論は、多国籍企業に新たな研究パラダイムを提供した。多国籍企業に求められる組織的力を2つの指標、すなわち Integration（グローバルスケールの統合能力、組織的効率の達成）と Responsiveness（展開済みの世界各地の多様な条件・要素・要求への組織的対応能力）に定め、2×2の4区画のマトリックス分類法をもって多国籍企業の分類モデルを提示した。

この Bartlett-Ghoshal の枠では、本国の本社主導のグローバルな均一化を主導することより先に展開済みの世界各地の事業体の現地適応・対応に長けているタイプを Multi-regional または Multinational と分類し、それに相反する形となる地球範囲の均質な統合から運営コストの節減と効率性に注力するタイプを Global Corporation と定義している。そして、Integration と Responsiveness いずれかに偏ることなく両方のバランスを求めながら、本国の本社内に蓄積された知識や技術、人材などの組織資源を海外事業と子会社へ効果的に Transfer（投下・分配）する類型を International Corporation と分類した（Bartlett and Ghoshal, 1988, 1989, 1998）。B-G モデルの新規性として、多国籍企業の2軸からなる戦略的 I-R 力量で分類された組織類型を固定的概念として定めることなく、条件と状況、経営戦略によって動態的なものとして捉えているところは注目に値する。ここから、いずれのタイプに（一旦）分類された多国籍企業でも、その3つの類型が保持する長所、すなわち組織的効率性や市場状況への組織的整合性（Fit）、競争優位の確保などを持続的に追求可能であると解釈したのである。

彼らが打ち出した多国籍企業が実践可能とする Transnational Solution とは、まさにグローバル情勢の不確実性と地域市場需要の特性の多様性、自社が蓄積・展開可能な経営資源の効率的活用の実践を求めて、上記3つの組織類型の長所を動的に組み合わせるグローバル経営戦略と定義された。要するに、多国籍企業経営の「理想型」の提示である。

(2) Bartlett-Ghoshal の多国籍企業論と Transnational Solution

Bartlett and Ghoshal は、理想的な多国籍企業が発揮する力量の指標として、効率性優先のグローバル統合性（Global Integration）に地域即応性（Local Responsiveness）のほか、世界に展開している拠点から得られる現地情報を基盤とする学習能力と、地域学習を経て蓄積される知識を統合しさらに高い付加価値の市場競争力に転換する Worldwide Learning および Knowledge Integration 能力を取り上げている。この視座は、Dunning の OLI モデルまでの多国籍企業のパラダイムでは経営プロセスすべてを「垂直統合・一貫内部化」というシンプルな概念の限界を克服する、より具体的な経営力量を明示している。つまり B-G フレームワークは企業内部で行われる新たな経営資源の創出能力を動的に捉えており、このアプローチは同時期に理論化が加速するリソース・ベースド・ビュー（Wernerfelt and Montgomery, 1986；Wernerfelt, 1984；Barney, 1991）や、引き続きの知識創造理論（Nonaka and Takeuchi, 1995）とダイナミック・ケ

イパビリティー論 (Teece et al., 1997 ; Teece, 2007) と分析視座が共通している。さらには、全地球的範囲で事業展開を具現化する際に必要となる多元的距離の概念を提唱し、企業組織内の学習能力と知識統合能力を把握する具体的でテクニカルな枠を提供した、後続の Ghemawat による CAGE Distance フレームワークにも影響を与えている (Ghemawat, 2001)。

多国籍企業論に限らず、グローバル経営や経営戦略論の今日に至るまでのプロセスにおいて、Bartlett and Ghoshal による洞察は極めて重要であったことは確かである。本稿では、ここまで紹介した多国籍企業の研究を構築してきた理論やフレームワークの中で、とくに Bartlett and Ghoshal の Transnational Solution に注目している所以である。多国籍企業論の概念的・理論的大枠は Bartlett and Ghoshal の引き続きの展開研究 (The Individualized Corporation) でほぼ完成したとみており、彼らが提唱したネットワークコンセプト (MNC as Differentiated Network) は、2000 年代に急激に理論化が進んだ戦略経営論の中のさまざまなネットワーク論の発展にも貢献している (Ghoshal and Bartlett, 1997 ; Nohria and Ghoshal 1993, 1997)。

3. 歴史分析と理論構築の融合における適合性について

前節では Bartlett and Ghoshal の Transnational Corporation と Differentiated Network に至るまでの多国籍企業論の理論化の歴史を整理した。多国籍企業のテーマを含むグローバル経営研究の領域において世紀が変わる 2000 年前後までは多様な理論の高度化が試みられていたが、その後の 20 年間、今日に至るまでは研究分野の細分化と各論的な実証研究が主流となったことにより、グローバル経営において新たな理論的パラダイムを導出する総論的研究は停滞していたことが確認されている (浅川, 2022 ; Harzing, 2000)。すなわち、Transnational Corporation Framework や、それに続きさらに動態的かつ有機的に連係されたグローバルネットワーク型組織を唱えた Metanational Model (Doz et al., 2001) は、(その後、多数のコンセプトや理論が提案された可能性を踏まえても) 現時点でも事実上、多国籍企業論における理論的体系の De Facto (事実上) 最先端モデルとして捉えられるという意味である。

同じ時期となる過去 20 年間は、世界各地の相互連係と補完性をさらに高めたグローバル経済システムの進展に伴う多国籍企業のさらなる台頭と同時に、インターネットとデジタル革命による情報通信技術の (人類史上未曾有のスケールとスコープ、スピードの) 飛躍の進展があった。加えて 2022 年末から始まった生成 AI の世界的普及は、もはや 30 年や 20 年前の組織経営のコンセプトの前提の枠を超える新たな付加価値創出のビジネスモデルと組織形態の可能性を示唆している。では、Bartlett and Ghoshal の Transnational Corporation 論は今日の経営実態と断絶されたものとして、歴史の過去の概念として停滞し、これによって今後の多国籍企業論も同様に停滞するか、あるいは研究パラダイムの完全な「リセット」を必然的とするのであろうか。新たな歴史研究を経てさらなる理論構築の可能性は途絶えたものとみるべきであろうか。

本節では経営史における理論の時間的文脈化 (Temporal Contextualization) の決定的重要性に注目する。経営史で試される歴史的分析に諸社会科学、とくに経営学の理論的枠組を接合する際には、その理論が対象とする事例の時代状況と「Temporally Compatible (時間的に両立・互換可能)」であることが求められる研究方法論的要請である。すなわち、理論の高度化が最大限

まで進んだ経営学領域の最新の理論体系を、過去の企業史事例にそのまま当てはめて無批判的に適用するアプローチは、歴史学で警戒されるべき Presentism（現在中心・現在優先主義）による Anachronism（概念上の時代的・時系列的齟齬）を導出するという見方である。

経営史の宿命的一面として、研究データの蓄積に伴う帰納的検証の繰り返しを経て経営現象の解釈と仕組み化の能力の向上を目指す経営理論の領域と、その正当性を支える実証としてファクトの再発見と精度向上を試みる歴史分析領域の両立（または緊張関係）が考えられる。弁証法的ともいえる両領域の持続的相互関係の維持は経営史の前進の触媒となるものの、史学方法論において Presentism は異なる時系列上の文脈で形成されたファクト・過去の事象を我々の現況に基づく（都合の良い）価値観のみで再構成する Interpretive Fallacy（誤謬）のリスクをもたらすといえよう。

経営史研究が創出する文脈的ファクトの再構成には、必然的に時期ごとのテクノロジーの進展速度と展開・波及の幅、経済社会制度との関係上の複雑性、さらにグローバルな関わりの際に伴う地政学的不確実性など、すべての構成要素が関わる規模 (Scale) と可視・適用範囲 (Scope) が異なってくる。言い換えると、この差異が内在する文脈的特性を前提とせず、無批判的に（とりあえず最新の）理論を適用すると、研究対象となる企業の過去の経営戦略と組織的取り組みを現時点の視座だけで解釈し、必然的に「今の都合に引き寄せた」Anachronism は回避できず、精度の高い歴史的な理解を歪めるのである。たしかに史学的自覚において、研究対象となる過去の文脈は現況を形成する線形的かつ単純な「前段」にとどまるものではなく、それ固有の時間性および論理性をもとに構築されたものと理解すべきである。そのため、現在の企業組織が集合的行動やアライメント (Collective Action, Managerial Alignment) に活用するテクノロジー（例：インターネットを筆頭とする ICT や AI）など、当時存在しない概念・制度・技術前提を持ち込むことは、事実の取り違えや因果の倒置を生みうるとみる⁽³⁾。

現実を直視すると当然ながら、経営史の研究者もつねに現時点の言語と論理性、さらには適用を試みる特定の理論的枠に規定されるため、一定レベルの Anachronism は不可避である。これを完全否定すると、研究者の主観性や独創性、創造的逸脱性が一切許されない恐れもある。しかしながら、だからこそ研究者は取り込む理論的視角の時間的前提を意識化し、適用する特定理論体系が提供する想定条件（テクノロジー進展の速度、取引費用の変化、経営環境の複雑性と不確実性、制度配置）を、特定時代の研究対象者の Lebenswelt（経験によって認識・形成された生活世界）に合わせて節度ある形で可能である限り調整する必要がある。ここで提案する「時間的適合」は、“Theory-Ladenness”（理論負荷性）に対する実践的な緩衝装置として機能するのである。

経営史の視点に立つ本稿の総論的前提のひとつは、経営学の理論も自ら時代の産物、すなわち歴史的な文脈から構築された論理体系という認識である。すでに前節で取り上げた多国籍企業論の理論的高度化の流れも、時代ごとの企業活動を定める経営環境的条件や、科学発展に伴う技術進展によるコミュニケーションと取引パターンの変革、さらには組織構造の変容と多様性の分析をもとに具現化されてきた。繰り返しのようになってしまいが、その具体的例を編年的に再度整理すると、たとえば、Hymer (1960, 1976) と Vernon (1966) の初期理論（1960年代米国主導の海外直接投資 FDI の文脈）の場合、Hymer は企業特殊的優位と市場支配力に基づく直接投

資を構想し、Vernon は Product Life Cycle の視点を通じてイノベーションの本国段階から成熟の海外生産への（漸進的かつ体系的）移行という当時のパターンを説明している。2020 年代の多国籍企業の経営実践と異質的要素やパターンがあったとしても、1960 年代～70 年代の日本企業の対米展開に内在する同時代理論的枠としての適合性が高いはずである。

Buckley and Casson (2003, 2016) や Dunning (1981, 1993) は、時期的に貿易障壁が限定され、通信技術のレベルと取引費用が異なった当時の、主に、英米の大手製造業 FDI が主役となる時代の経営実践を精査している。そして Ownership-Location-Internalization (OLI, 企業特殊資産・立地・内部化) の組合せが理論的に体系化され、これは部分的に京セラを含む 1970 年代の日本の製造業による FDI 実践には高い整合性をみせるのである。ただし、今日の ICT および AI 主導の新たなデジタル・プラットフォーム企業を OLI の原型で説明しようとするれば、Network Externality (ネットワーク外部性) やプラットフォーム統治といった前提外要因を取り逃がすであろう。Kogut and Zander (1993) は多国籍企業を知識創造・移転のコミュニティとして捉え、また Barney (1991) は VRIN 資源に基づくグローバル展開の組織における持続的 (資源構築の) 優位性を提示した。いずれも無形資産・組織能力が競争優位の焦点となった 1990 年代の文脈を反映している。ここで、1960 年代や 1970 年代前半の製造中心企業に RBV (リソース・ベースド・ビュー) を無批判に適用すると、当時の京セラや北米進出の日系企業の有形資産・生産能力の要素を過小評価しかねないと考えられる。

さらに進んで、Teece et al. (1997) による Dynamic Capability の視座から考察する多国籍企業は、「急速な技術変化と既存商品の陳腐化」に直面するシュンペーター型競争を前提に、Sensing-Seizing-Transforming (感知・捕捉・組み替え) の組織的力量に焦点を当てている。本理論の成立要件が「高速な技術と市場の変化」そのものである以上、1970 年前後の事例、とくに一般的な最終消費財部門ではない産業的中間財 (例：半導体部品、半導体素材、工業セラミックスなど) へ適用する際には、当時の変化速度・制度摩擦の水準に合わせて前提を減速させるか、より同時代的で研究対象の業界に該当可能な理論的枠組を探索・選定することが妥当といえよう。ここで、現時点で一番適合性が高いと想定される多国籍企業理論が Transnational Corporation 論、すなわち Bartlett and Ghoshal (1988, 1989, 1998) の概念であり、すでに前節で簡略に紹介したとおり、グローバル効率・ローカル適応・世界規模の学習を同時充足するトランスナショナルという新型を描きながら、1960 年代から 1980 年代に提案された諸理論を踏まえ、同時に 1990 年代に登場する理論系にも大いに影響する架け橋的役割を果たしている。

4. Bartlett-Ghoshal 多国籍企業論から考察する京セラの独自性：Kyocera International Incorporated 立ち上げとグローバルコンセプトの考察

(1) 理論構築より実践が先：Transnational 理論より 20 年早生まれの京セラの KII

Bartlett and Ghoshal の Transnational Corporation 論は、多国籍企業理論の先行研究からの知見と分析枠を踏まえながらも、とくに 1980 年代中盤から激化するグローバル市場競争の複雑性の高まりと、それに並進する国際経営における不確実性への応答として提示されている。従来型の多国籍構造は、多くの場合、グローバル効率・統合性 (Integration) またはローカル柔軟性

(Responsiveness) の 2 軸で類型化され、どちらか組織的力量的のみが注目されがちであった (Prahalad and Doz, 1987; Dunning, 1981, 1993)。すなわち、グローバルオペレーションにおける、不可避な「トレードオフ」として認識され、いずれかにフォーカスすることが戦略的経営の実践として概念化されていたといえる。Bartlett and Ghoshal の理論研究においても、この基本概念に沿って、初期の実証分析においては対照的比較事例を取り上げており、Philips を分散的な Multinational Type (ローカル自律性は高いが、グローバル統合が弱い) として分析し、Matsushita (Panasonic) を集権的な Global Type (グローバル協調は強いが、ローカル適応は相対的に弱い) として対置した。これに対し彼らのトランスナショナル解は、企業が「グローバル調整とナショナルな柔軟性を同時に達成する」ことを要請する。Transnational Corporation は、以下の特徴を備える統合的なグローバルオペレーション網を有するとしている。

- グローバル統合 (Global Integration) : とくに本社が保持・育成する組織的コア能力・テクノロジー・戦略の国境横断的共有と調整により全社的オペレーションの効率性を高める。
- ローカル適応 (Local Responsiveness) : 各国各地に展開する事業ユニットが管轄地域の需要と現地顧客の要請に即応しうる自律性をもつ。
- 多方向の知識フロー (Multidirectional Knowledge Flow) : 知識は本社から子会社の一方向ではなく、子会社間および子会社から本社へも流れる。各国拠点はイノベーションと専門性の源泉となり、全社的価値創造に寄与する (Bartlett and Ghoshal, 1988, 1989, 1998)。すなわち、アイデア・製品・ベストプラクティスは本国本社と海外支社・生産販売拠点の双方向、さらには自立的な海外支社同士で交換される。本社への一方的な依存や、知識の同じパターン「一方通行」などは発生しない。

Bartlett and Ghoshal (1988, 1989, 1998) は、トランスナショナル組織が「世界各地の自立的かつ自律的なオペレーションからなる統合ネットワーク」を要し、グローバル調整を阻害しない有効なコーポレート・マネジメントとグローバル協調を妨げない効率的な現地マネジメントを同時に必要とすると述べる。この枠組みでは、海外子会社が専門的な役割を担うこともあれば、COE (Centre of Excellence) となって能力・知識を全社へ還流させる (Birkinshaw and Morrison, 1995a, 1995b; Gupta and Govindarajan, 1991, 2000)。要するに、Transnational Solution は「グローバル統合 vs. ローカル適応」という古典的ディレンマを、両立と多方向知識フローの活用によって解く組織的アプローチであり組織体系を意味する。この理論的背景のもと、京セラの初期国際化、とりわけ 1969 年の米国子会社設立と 1971 年の米国内製造進出が、トランスナショナル能力の土台をどう準備したかを検討する。Bartlett and Ghoshal の論文と著作刊行 (1988, 1989) よりほぼ 20 年前の事例であるにもかかわらず、京セラの当時のアプローチには、統合・適応・知識循環の核心が先取的に観察されるのである。

(2) 京セラの初海外子会社兼生産拠点 KII : 総論的文脈と動機

京セラ株式会社は 1969 年の時点でまだ創立 10 周年の若い急成長中の工業セラミックスの製造企業であるも、ファインセラミックスという新たな業界パラダイムを設定し、電子部品 (と

りわけ半導体用セラミック・パッケージ)で優れた材料・加工技術を確立し続けた。そして、創立間もない時期から早速グローバル市場での成長も指向していたことがうかがえることから、当時の稲盛和夫氏のグローバル経営の認識とビジョンが検証可能になる対象として京セラの米国進出は極めて重要なテーマとなる。1960年代半ば、京セラは米国のテクノロジー・リーダーからの厳しく高度な要請に応え、たとえばフランス IBM 向けに IC 用アルミナサブストレートを、Texas Instruments 向けに NASA アポロ計画関連のセラミック部品(被膜抵抗用フォーステライトロッド)を供給するなど、重なる実績をもって国際的信用を獲得した(50周年社史、97-98)。こうした海外案件での信頼は、同社の国内受注にも相乗効果をもたらした。稲盛氏は、半導体産業の中心地たる米国に直接拠点を置くことこそが、グローバル・サプライチェーンへの深い組み込みと、技術学習の加速に直結することを改めて実感していたはずである(Inamori, 1995)。

もっとも、1960年代の日本企業は対外直接投資に制約があり、海外製造進出は未だ少数派であった(通商政策史資料、1975)⁽⁴⁾。海外投資の自由化は1960年代末から進むに過ぎず、急成長中とはいえまだ創立10周年の中堅企業規模の当時の京セラの動きは先駆的であったといえる。1968年にはカリフォルニアに駐在員事務所を開設し、1969年7月には北米の販売拠点としてKyocera International Incorporated (KII)をシリコンバレーに設立した⁽⁵⁾。これは、日本の工業素材メーカーとして米国のハイテク本丸に子会社を設けた早期の動きであり、当時すでに電子部門の大手に台頭していたSonyやPanasonicでさえ米国内製造の本格展開は1970年代前半以降であった(Sonyの米国初工場は1972年)。ここでさらに注視されるべき点は、京セラの進出における戦略的動機であり、1980年代に一般化する関税回避や通商摩擦の回避といった防衛的動機ではなく、浮上するグローバル電子産業体制の早期把握とそのシステムへの俊敏な戦略的統合、市場情報収集の効率性強化、さらには定時納品を筆頭とする主要米国顧客への現地密着サービスという攻めの論理にあった。

KIIの初期役割は販売・顧客支援が中心であったが、そこには明確な自社主導の自立的なグローバルシステム構築指向が映し出されている。たとえば、KII創立の際に記録された稲盛氏の動機には、最先端産業の集積地の本丸に密着し連携することでより優位なポジショニングを確保するという事業戦略的思考もあれば、創業後の日々実践し、具現化に努めた「フィロソフィ」が国内に限らず、海外でも成長企業理念と実践技法として認められるという普遍性の検証も明らかになっている。そして、京セラフィロソフィ——「人間として何が正しいかを判断基準にする」「全従業員の物心両面の幸福を追求する」——は米国社員にも導入され、現地移植が行われている(Inamori, 1995; Mayo et al., 2014; 白井, 2024, 2025; 河村, 2024, 2025; Lanthorne, 2025)。終身雇用(レイオフ回避)や、役割にとらわれず清掃を含む現場仕事まで皆で担う姿勢など、日本では一般的でも、当時の(そして今日も)米国企業では必ずしも一般的でなかった慣行が持ち込まれ、当然ながら文化的齟齬に起因する抵抗も当初は避けられなかった。しかし、創立メンバーの長期間をかけての持続的取り組みのもと、雇用安定へのコミットメントや品質・生産性の改善が可視化されるにつれ、米国側の受容は進展したのである。やがて米国子会社の社員ロイヤルティと日々のコミットメントは持続的に向上し、これを会社は「人を大切に作る哲学」と共有の使命感の賜物だと説明している。組織文化統合の成功は、グロー

バル統合（統一的価値・経営哲学）とローカル現実（米国人材の育成・適応）の両立の早期兆候であったと考えられる。

(3) 1971年 サンディエゴ製造拠点（Fairchild 工場買収）

京セラの Transnational Corporation としての潜在力を如実に示したのが、米国内での製造への踏み込みである。その経緯には、1971年早々、米国の先駆的半導体企業 Fairchild Camera & Instrument 社の京セラへの提案があった。同社はサンディエゴにセラミック半導体パッケージ工場を抱えていたが半導体市況低迷下で苦戦していた。Fairchild は京セラの CerDIP（Ceramic Dual In-line Package）製造の優位性を高く評価し、京セラの CerDIP パッケージの優越性を認め、創業者・稲盛氏に施設の引継ぎを依頼した。1971年10月、KII はこの Fairchild の生産施設を買収し、カリフォルニアで操業する日本のハイテク製造企業としては初となった。この大胆な一手は、Fairchild を顧客とする供給者への転身でもあった。その後、Fairchild は CerDIP パッケージをすべて京セラから調達するようになった。すなわち、この M&A によって京セラは米国製造拠点と優良顧客を同時に獲得し、Fairchild のサプライチェーン内部へと効果的に組み込まれた。このエピソードは多面的に注目し、Transnational Solution の視点から次のように考察が可能である。

- グローバル統合：京セラは中核たるセラミック技術を KII からグローバル舞台に展開した。日本で培った製造ノウハウをサンディエゴ工場に移植し、世界的品質標準の統一を達成している。買収後、京セラは自社の生産プロセスや QC 手法を導入し、米国出荷品の品質を日本の供給と同水準に整合させた。そして、日本で開発された京セラのパッケージ技術は、カリフォルニアのシリコンバレーにおける標準へと拡がり、製品・プロセスの高いグローバル連結度を示した。
- ローカル適応：技術統合・社内平準化を進めつつも、京セラは日本とは大きく異なる労働市場・ビジネス環境を管理する必要があった。サンディエゴ施設には既存の米国人従業員（旧 Fairchild スタッフ）と米国人管理者がいた。京セラは彼らの多くを継続雇用し、顧客（Fairchild）に対する連続性を重視した。成功のためには、米国の労務慣行・規制・コミュニケーション様式に適合することが不可欠であった。日本からは5名の技術者・経営管理者がトランジション監督のために派遣されたが、現場の主要責任は米国人マネジャーに委ねられ、混成（バイカルチュラル）マネジメント体制が構築された。これは、後年の多くの日本企業が当初は駐在員中心で米国工場を運営したことと比較しても、1970年代初頭としては顕著に先進的である。多数の苦難と逆境に遭遇しながらも、結果として現地顧客・従業員に即応できる体制が整っていった。
- 知識フロー：サンディエゴ進出は、濃密な知識交流を触発した。技術移転は日本から米国へ流れ、派遣された5名の技術者・経営管理者により京セラは高度なセラミック製造技術と「リーン」な職場規律を持ち込み、生産性と品質を引き上げた。他方で、市場・プロセス知は米国から日本、および同社の新興グローバルネットワークへ還流している。カリフォルニア拠点の運営により、京セラ技術者は米国半導体企業の要求やエンドユーザの使

用環境を直接把握し、西洋の労働現場での慣行も学んだ。これらは後続の海外展開に影響を与えたと推測される。KIIは早々から自社慣行と現地慣行のハイブリッド化を進め、米国に固有の企業文化を形成した点は特筆される。

総じて、1971年10月のFairchild工場買収を通じたサンディエゴ製造拠点の立ち上げは、Bartlett and GhoshalのTransnational Solutionの縮図であったといえる。京セラはグローバル統合（セラミック・パッケージ製造という重要なバリューチェーン活動を国際ネットワークに組み込む）を達成しつつ、多難でありながらもローカル適応（米国設備・労働力・顧客への密着）も実現した。また、とくに創設と初期成長期にかけて双方向の知識フローが成立した。注目すべきは、京セラがカリフォルニアで製造を行なった初の日本ハイテク企業であった点であり、米国土壌で競争力ある製造が可能であることを示した先例となった。

(4) グローバル統合とローカル適応の両立

KIIの経験は、Prahalad and Doz (1987) や Bartlett and Ghoshal (1988, 1989, 1998) の中心的命題であるグローバル統合 (GI) とローカル適応 (LR) の同時追求を、複数の次元で具現化している。

- 戦略的統合 vs. 自律性：米国子会社は統一的グローバル戦略のもとに運営された。世界各地と同一の先端セラミック・パッケージを提供し、品質・仕様面の一貫性が維持された（統合）。他方、日々の運営、とくに営業・顧客対応では相当の自律性が与えられた。シリコンバレー／サンディエゴに所在することで、Fairchild、IBM、HP等の主要顧客に近接し、米国側管理者がエンジニアリング要求や品質問題に迅速対応できた（適応）。Bartlett and Ghoshal (1989) は、Transnational Corporationでは「グローバル調整を阻害しないコーポレート管理」「世界協調を妨げない国別管理」が要件であると説く。京セラは、グローバル品質基準やR&D方針の策定は本社主導（統合）としつつ、達成方法や顧客別サービス設計は米国側の裁量に委ねる（適応）という共同意思決定を設計した。
- 統一文化 vs. ローカル労働慣行：京セラフィロソフィの米国への移植は文化レベルのグローバル統合である。チームワーク重視、品質第一へのこだわり、オープン・コミュニケーション、ガラス張り経営といった価値が全拠点で強調された。京セラ独自のアメーバ経営（小集団単位での採算責任）も段階的に導入された。他方、米国的労働慣行への調整が必要であった。日本では当時一般的だった土曜稼働は米国では標準的でなく、明確な職務定義やキャリアパスの期待にも対応する必要があった。京セラは、レイオフ回避や内部昇進重視（米国人材にとっても魅力的な安定・成長）を維持しつつ、職務グレードやトレーニング体系を明確化するなどのハイブリッドを構築した。1970年代半ばには、米国従業員は品質・カイゼン文化を受容し、同時に彼らの期待にも組織が応答するという相互適応が成立した。
- 製品標準化 vs. ローカル適合：米国での初期製品は、日本と同一のセラミック・パッケージ（とくに、CerDIP）であり、標準化は規模の経済と効率を支えた。他方、米国顧客に

近接することで、製品・プロセスの迅速な適応・拡張が可能となった。カリフォルニアの技術者は米国半導体顧客と次世代パッケージ設計を協働し、1972年には多層セラミック・パッケージ（LSI向け）の開発で大河内記念生産特賞を受賞。統合度の高い米国市場からのフィードバックが日本のR&Dを刺激し、競合に先んじる革新をもたらしたと考えられる。こうして米国子会社は、ローカルな要求収集と製品開発への貢献を担い、その成果がグローバル統合された。

以上より、京セラは統合と適応の動的均衡を早期に実現していた。硬直的な中央集権や放任的な分権に偏らず、両者の要素を結合した運営は、Bartlett and Ghoshalの描くトランスナショナル像と整合的である。コーポレートは方針・基準・目標を示しつつ、米国子会社に実装上の裁量を付与し、現地は主体的に動きながら統一ビジョンの枠内にとどまる。このバランスが、その後の京セラのグローバル成長の基盤となった。

(5) 多方向の知識フローと動的組織学習

Transnational Corporationのもうひとつの決定的な標識は、国境や地域を超える社内外知識フローの活用にある。本社と対等な立ち位置で、各子会社が自立した学習者であり自律的な貢献者でもあると想定され、運営されると理論化された（Gupta and Govindarajan, 1991, 2000）。本稿の研究対象となるKIIは、京セラの初海外製造拠点および現地市場・顧客とのダイレクトな接点を構築するプラットフォームとして、京セラのグローバル学習ネットワークにおける元祖的存在となったのである。知識フローを概念化し、整理すると次のとおりに特定することができる。

- 本社から子会社：技術・実務慣行の移転。日本発の高度なセラミック配合・焼成・精密Quality Control（さらに具体的には、CerDIP, Multilayer Package, Metalizing）のノウハウがサンディエゴへ移転された。日本人技術者（4名、その中の2名は本稿の中で取材）が現地スタッフを訓練し、初期に遅延や障害は発生したものの、図面・仕様・場合によっては金型や設備も移送されていた。加えて、問題解決手法や小集団運営などの経営実践も共有された。とくに、創設の1971年に派遣された4名の日本人技術者、そして彼らをまとめて支えた経営・経理担当者の「超人的」努力によって立ち上がり速度と品質の両面で顧客満足を引き上げ（Fairchildの継続調達が傍証）、世界的生産能力の強化につながった。
- 子会社から本社：市場・イノベーション知の還流。同様に、米国から日本の知識フローが重要だった。米国の営業・技術は、米国チップメーカーの新潮流、ボリューム要求、競争構造といった一次情報を本社へ提供した。これは、日本でのR&Dや投資判断（高ピン数化、周波数対応材料、新プロセス開発など）を方向付けた。実例として、Fairchildの要請で、未経験だった多層セラミック・パッケージの開発に挑戦し成功、大河内記念生産特賞を受賞。すなわち、米国の顧客接点（子会社サイド）からの刺激が、本社の技術的限界突破と新知識創造を促した。また、在米マネジャーは在庫・調達・動機付け等の米国的マネジメントから洞察を得て、日本側にフィードバックしている。
- 子会社と子会社：水平学習。Transnational Solutionがもたらす知識フローは、本国本社と

国際拠点となる海外支社の間のみならず、海外の生産拠点同士の知識共有とネットワーク型の学習にも具現化される。京セラは1971年に欧州（ドイツ）で半導体パッケージのJoint Ventureを並行して立ち上げ、米・独で類似製品を地域別に製造する体制を構築した。サンディエゴで得た最適化（焼成条件、検査法等）はドイツのJoint Ventureへ、独側の工夫は米側へと共有された可能性が高い。1988年には米・欧・アジアの地域統括を設置して水平連携を強化。1970年代の段階でも、日本人技術者が米国での経験を携えてドイツの新たなJoint Ventureを支援するなど、世界各地・海外の生産と販売拠点の間の人材循環が萌芽していたと推定できる。

この知識マネジメントの重要性は、後年さらに顕著となる。たとえば1990年、京セラはAVX Corporation（米大手電子部品メーカー）を買収し、世界6工場を含む大規模海外製造網と新製品ラインを一挙に獲得した。Elco Corp.（1989年）の買収と併せ、すでに20年の海外知識統合経験が、これらのスムーズな統合を可能にした。サンディエゴの初期経験は、現地の専門性を尊重・活用する統合哲学を涵養し、買収後の双方向知識移転（AVXのコンデンサR&D知識と京セラのセラミック製造技術の共有・融合、Elcoのコネクタ技術と京セラの品質システム知識の共有・融合など）を促進した。結果として1990年代の京セラは、アメリカ、日本、ドイツなど複数拠点が卓越性のノードとなる「トランスナショナル学習組織」へと近似していく⁽⁶⁾。

(6) 同時代の日本企業との比較⁽⁷⁾

同時代の文脈に置くと、1960年代末～70年代において日本企業の海外展開は一様ではない。多くは当初、慎重または単線的であった。Sony（民生エレクトロニクス）は1972年に米サンディエゴにTV組立工場を開設。通商圧力への対応も動機のひとつで、当初は「米国生産」化による市場アクセスが主眼であった。他方では日米混成マネジメントを組み、そこで得たノウハウを他拠点へ水平移転するなど（ペンシルベニア、アラバマ、メキシコ）、次第にTransnational的要素を帯びた。しかし初期はGlobal Corporation指向（設計は東京中心、ローカル適応は限定）的側面が強かった。

Toyota/Honda（自動車）は、米国での本格製造は1980年代に入ってからであり、Hondaはオハイオで1979年に二輪、1982年に四輪生産を開始している。京セラより明らかに遅い。初期は日本人駐在中心でJust-In-TimeやQuality Control Circle等を導入し、ローカル権限は限定的であり、これはBartlett and GhoshalのGlobal/International Corporation型に近く、知識フローは日本から米国への一方向が主体であった。1990年代になって設計・管理の現地化が進み、Transnational的均衡へ近づく。Matsushita（Panasonic）やSharpも1970年代に米国でTV組立等を開始してはいるものの、当初は統制の多くが日本本社にあり、製品開発やR&Dの現地化は限定的であり、海外展開の日系企業の典型的事例を踏襲していた。当然ながら、知識フローも本国本社から世界各地へ発信・統制が中心であった（池本・上野・安室、1981：第II部第3章日本の直接投資と日本企業の進出）⁽⁸⁾。

これらと比較すると、京セラの1970年代初頭の米国でのアプローチは相対的に先進的といえよう。その現地化の展開は関税回避や市場アクセスだけでなく、米国の技術・人材の取り込み

(学習) を重視していた。効率と学習の二重目的は Transnational Corporation の特徴である。Fairchild 社との協働に象徴されるように、米国内製造の開始は対立的でなく補完的關係のもとで行われ、双方の知識共有が初期から醸成されていた。京セラは同時に欧州展開 (1971 年の独 Joint Venture) も進め、その後アジアにも広げるなど、単一市場指向にとどまらない複眼的視座を早期にもっていたといえる。これは当時の多くの日本企業 (とくに中堅) と比べても異例の展開である。さまざまな先駆的取り組みには費用も伴い、必然的な文化障壁の克服や、LaPine Technology (1984 年創立、10 メガバイト容量の 3.5 inch Winchester Disk Drive Device の設計・販売に特化、1985 年締結を結び京セラに製造依頼、<https://law.justia.com/cases/federal/appellate-courts/F3/130/884/634663/>) における係争などの躓きも経験しているが、これらも重要な学習機会となり、結果的にはより効率的な現地パートナー評価と、事業統合の能力を強化したのである。結論的に、1970 年代の同時代比較において、京セラはグローバル統合とローカル根付きの双方を早期に指向した先駆であり、米国現地の営業販売会社と製造拠点による自立経営とイノベーション成果は、日本企業が米土壤で高水準の統合・受容を同時達成しうることを示した。

(7) フォローアップ (1980 年代末の KII) : 初海外生産拠点としての支社の位相から Transnational Corporation モデルの先駆的組織へ

本稿の仮説——「京セラの初海外製造オペレーションが、同社の Transnational Corporation への潜在力を実証した」——は、後年の軌跡によってさらに強く支持される。サンディエゴの経験は、プロセス・文化・自立という三位一体の基盤を提供した。1988 年 (学術論文) と 1989 年に Bartlett and Ghoshal が『Managing Across Borders』を世に問う頃、京セラはすでにそのモデルに近似する実態を備えていて、不二のパイオニアとして、その独自性を明らかにしている。

- グローバルオペレーション網：1970 年代後半～80 年代に京セラは加速度的に海外拠点を拡充し、アジア (1977 年に香港)、北米 (米国内複数拠点、1987 年にメキシコ)、欧州 (1972 年英国販売、独の製造 Joint Venture など) へ展開した。単一の「海外子会社」から、差別化された子会社ポートフォリオへと進化も開始している。1987 年には米国における組織再編で Kyocera International を Holding Company 化し、KAI (Kyocera America Incorporated カリフォルニア) と Kyocera Electronics Incorporated (ニュージャージー) が設立された。これは子会社役割の専門化であり、Transnational Model の要件に合致する。Kyocera Mexicana (ティファナ、1987) は低コスト工程を担い、サンディエゴの高付加価値工程と価値連鎖の最適配置 (メキシコのコスト優位というローカル適応を、グローバル戦略に統合) を実現し、結果的に 1989 年までに 6 つの海外製造拠点を有した。
- 統合組織構造：1988 年、京セラは米州・欧州 (Kyocera Europe GmbH, Germany) ・アジアの地域統括を設けた。これは Transnational Model の典型である行列 (Matrix) / ネットワーク構造へ近づく動きであり、上下の命令系統だけでなく、拠点間の横連携を制度的に支えた。欧州統括は適応策を欧州市場間で共有し、米州統括 (Kyocera International) は複数の米国子会社間で相互学習と知識フローを促進した (例：コンポーネント・グループと通信機器グループの相互学習)。

- 多源的イノベーション：1990年代には、各地が自立しながらも連携されたイノベーション源泉となっていく。通信分野では、1984年に日本でDDI（第二電電）を創業したのみならず、米国買収企業の能力を取り込み新分野への展開が始まった。そして、1990年のAVX買収は、米国の先端コンデンサ技術を全社共有・共同開発する基盤となったのである。同時期に日本側子会社の技術力と商品イノベーションがグローバル展開された事例としてはYashica（1983年に傘下化）の「Samurai」カメラがある。米国通信子会社は北米向けに堅牢型携帯端末を開発するなど、複数拠点が卓越センターとして機能した。サンディエゴも1990年代には先進材料のR&Dを拡充し、特定製品でのリードセンター化が進んだ。
- グローバルーローカルの人材ミックス：海外ユニットの現地リーダー育成によって駐在依存は低下していく。米国幹部および海外社員の本社研修・本社での非日本人登用など、相互派遣による文化統合と信頼が醸成された。2021年時点で米国における京セラは19の製造サイト、5,700名の規模で、これは現地埋め込みと権限委譲がなければ統治困難なスケールである。

以上から、1971年の初米国製造進出は、京セラのTransnational Corporationへの進化の触媒であったことが再確認できる。米国外での製造・文化移植・現地学習の可用性を実証し、以後の国際展開を加速させた。Bartlett and Ghoshalが1989年に概念化したTransnational Solutionに対し、京セラは効率（標準化・規模）／適応（現地製造・現地裁量）／学習（拠点間知識交換）を同時追求し、グローバル展開を具現化した企業として合致している。1969年のカリフォルニア子会社設立と1971年のサンディエゴ製造開始は、京セラが多国籍企業の高度な体系へと進化する潜在力を、概念普及以前に実地で示した。初期の米国拠点により、同社はグローバル統合（日本発のファインセラミック技術と統一哲学、フィロソフィの移植）とローカル適応（米国労働・顧客・規制への適合）を両立させた。Fairchild社との補完的關係のもとで米国工場を運営したことは、濃密な知識フローを生み、本社から米国の製造・経営ノウハウの移転と、米国から日本の市場・技術学習の還流を可能にした。これは、学習指向のTransnational Corporationの要諦である。

歴史的にみれば、同時期の多くの日本企業が慎重または一方向的な国際化を辿ったのに対し、京セラは初期米国展開をグローバル・イノベーションの跳躍台とした。その後の世界ネットワーク拡張、地域統括の設置、買収の知識統合を通じて、京セラは1980年代末までに実質的にトランスナショナルな運営を確立した⁽⁹⁾。学術的には、本事例はBartlett and Ghoshalの主張——企業はグローバル効率・ローカル適応・世界的学習の「三位一体」を達成しうる——という最も高度化された多国籍企業型を実証している。Sunnyvaleから始まるKIIの物語は、シリコンバレー近郊の小さな販売拠点が、やがて製造・R&Dの戦略的Hubとなり、組織全体を変容させていく過程を示している⁽¹⁰⁾。稲盛氏の「共に生きる」哲学に体现される国境横断の協働指向が、この企業を国境なき組織へと昇華させた。結論として、初米国子会社は市場拡大以上の意義をもち、Bartlett and Ghoshalの意味においてトランスナショナル企業たる潜在力の確証——そして後年の実現——をもたらしたといえるのである。

5. KII San Diego 工場のオーラルヒストリー資料と取材に基づく検証と考察： 白井清英氏と河村幾之助氏とともに考察するグローバル京セラの嚆矢

前節まではグローバル経営領域の多国籍企業論、中でもとくに Bartlett and Ghoshal の Transnational Solution の理論的視座から京セラのトランスナショナルモデルの早期実践について検証を試みた。本節では概念的領域よりさらに進んで、実際その経営実践の現場を身をもって体験した人物の直接取材を経て再構成する Oral History の技法をもとに KII のファクト検証に取り組むことにする。Transnational Solution は、Global Efficiency/Integration（高い効率性を実現するグローバル統合性）、Local Responsiveness（地域密着・即応性）、そして Knowledge Flow（Worldwide Learning & Knowledge Integration 国際学習能力と知識統合力）の三点軸をもとに構築されており、この仕組みに沿って「京セラは Transnational Corporation であるか」という総論的仮説の検証が試される。京セラにとって現地生産と営業・販売、最新情報と技術の獲得・現地開発を含むグローバルなナレッジ・フローの始発点は KII であった。この北米拠点の創設に際して現地で主役となった5名は、生産体制のグローバル化の嚆矢的役目のみに限らず、サンディエゴの地域貢献に果たした功績も称えられることにより現地では Kyocera 5 Samurai という名称で呼ばれている⁽¹¹⁾。5名の中で、2024年10月23日には白井氏と河村氏に対し稲盛ライブラリーのオーラルヒストリープロジェクトの一環としてのインタビューを行なっている。そして引き続き2025年10月28日と11月7日に、両氏に本稿の仮説検証のための追加取材が実施された。

最初の質問は KII 設立の経緯、すなわちその判断と意思決定における論理的文脈に焦点を当てている。まずは、創立10年ほどで、まだ認知度的にも、組織力量的にも成長途上であった中堅メーカーが北米を初の海外製造拠点に定めた動機への問いである。カリフォルニア州に製造

表1 取材対象者のプロフィール

白井清英氏	河村幾之助氏
1964年 京都セラミック株式会社入社	1969年 京都セラミック株式会社入社
1971年 KII San Diego 工場へ赴任	1971年 KII San Diego 工場へ赴任
1980年 EMCON 社に異動	1980年 EMCON 社に異動
1987年 京セラ（株）取締役就任	1986年 Kyocera Northwest 社副社長就任
1988年 KAI 社長就任	1991年 AVX 副社長就任
1989年 京セラ（株）常務取締役就任	1992年 京セラ欧州副社長就任
1995年 資材本部長就任	1994年 京セラ欧州統括会社社長就任
2000年 DDI へ転籍	1998年 Kyocera Yashica Brazil 社長就任
2002年 KDDI アメリカ社長就任	2000年 KII（京セラ米国統括会社）に異動
2000年 退任	2004年 退任

基盤を設け現地化に臨んだ日系企業は京セラが初であり、先駆的取り組みの解明が趣旨である。

白井氏の回答には KII 創立の動機が明確に整理されており、急成長する半導体業界と潜在市場へのより速やかなアクセスへの意識が強かったことが明らかになっている（社内報『敬天愛人』第 236 号、2013 年 8 月、12-13）。さらに重要な内容としては、白井氏の入社年度（1964 年春）の時点ですでに当時取締役技術部長の稲盛氏は「海外のオペレーションの実現を急ぐべき」である。すなわち、国外の製造拠点の必要性について社内で頻繁に言及されていたことが確認されている。国内で製造し、商社ルートまたは海外現地に設けた営業事務所を経てセールスを行う既存の典型的な体制ではない。大口顧客の所在地に顧客情報収集から受注・製品企画設計・製造・納入・アフターケアに至る一連の価値連鎖（Value Chain）の構築を必須課題として強く意識していたことがわかる。Transnational Solution の視座では Local Responsiveness の効率的な強化が求められているのである。ただし、白井氏は、当時の稲盛技術部長は、議論されていたその「海外オペレーション」の国名・地名まで明確に言及していなかったことも明らかにしている（白井氏個人取材 2025.11.7.）。

白井氏は入社年度から早速「高熱伝導性磁器」の開発に取り組んでおり、同年 9 月 16 日の日付で、技術部長の稲盛氏とともに特許出願をしている（合わせて杉浦正敏氏、徳永秀雄氏も共同発明者）⁽¹²⁾。つまり、セラミック素材開発のタスクに取り掛かる中で頻繁に当時の稲盛技術部長とコミュニケーションの機会があったことが推察できる。ベル研究所で 1947 年にトランジスターが発明されてから、アメリカでは 1959 年、テキサス・インスツルメンツ社のジャック・キルビーとフェアチャイルド社のロバート・ノイスによって集積回路（IC）が独立して発明されたことにより、半導体産業の大きな転換点を迎えることになる。その後、1960 年代初期からは直ちに IC の量産化が開始されており、稲盛技術部長は確実にこの流れを把握した上で、自社も世界最先端産業の本丸に製造拠点を含み経営体制を構築すべきとの戦略的展望をもっていた

記録 1 KII 創立の趣旨・戦略的動機

<p>検証 Transnational Solution: Global Integration, Local Responsiveness, Knowledge Flow 京セラ稲盛ライブラリー Oral History Interview, 2024 年 10 月 23 日水曜日 14:03~18:32 Theme: Kyocera Int. Inc.設立の経緯、Behind Story (Rationale) of Founding KII</p>
<p>(崔) 最初の海外生産拠点として米国を選ばれた理由について、(故稲盛和夫) 名誉会長から何かお聞きになられたことはありますか？</p> <p>(白井) 稲盛さんがアメリカになぜというのは、アメリカというのは半導体のマーケットで最大市場になる。そういうところに生産拠点を持つということで、そういうニュースを得られる。そういう生産拠点があるということは非常に大切だということと、その当時はまだ京セラフィロソフィと言っていないのですが、京セラのやり方が米国で通用するということを立証したいと。そして、3 番目には、米国という非常に経済的に安定していて自然の資源もあるところで京セラがしっかり拠点を設けて、日本はその当時まだまだ経済的に不安でどうなるか分からないと。だから、日本の京セラを支えるぐらいにしっかりしたものをつくれと。このような三つの大きな課題をもらっていた。この 3 番目はできなかったのですけれども。</p> <p>(河村) だから、そういう夢を社長は持っておられたのです。そのときにあったらいいなと思ったときに、たまたまフェアチャイルドから話が来て、ちょっと時期尚早かも分からないけれども、よし、ではというので乗られたと思うのです。</p>

であろう。この時系列を辿ると、1969年の北米の営業事務所の設置や、1971年の現地工場の立ち上げは、稲盛氏が社長に就任した1966年より前から持続的に意識していた事業展開の構想の実現といえる。そして1971年春にフェアチャイルド社からのオファーを受け入れると直ちに現地製造拠点の設立に取り掛かった文脈も論理的な流れである。

急変する業界と市場への連携強化という組織的側面に加えて、河村氏の技術者としての解説にも注目すべきである。「国籍の違いや多少の言語障壁を問わず、試験現場・製造現場の技術職の人々が対面で頻繁に聞き取りや打ち合わせ、相互情報共有と提案などを行える現地工場はあまりにも重要であり、より良いモノづくりと的確な技術開発に結びついた。英語での意思疎通上の難関を越える場合も、直接目で図解を活用して説明し合い（身振り手振りも交えながら）、試作品や現物を手にして同じ場所で一緒に関わることは、（とくに普段は比較的寡黙な同類のエンジニアの間で）コミュニケーションが面白いほど活性化した」と語っている（河村氏個人取材 2025.10.28.）。この状況は社内に限らず、現地顧客企業の技術者との協業においても全く同様であったといわれる。これは Knowledge Flow を円滑に促す先進的なグローバル仕組みづくりの要素としての現地製造拠点の有効性を実証する記録でもある。KII は創設早々から、京セラ製品の訴求力強化の橋頭堡として、海外現地における工場の現場で自走的に新たな組織的力量的創出に臨んでいたのである（社内報『敬天愛人』第146号、1993年8月、18-19）。

ただし、創設直後の初年度（1971年）と次年度（1972年）にかけてはさまざまな試練が多発していたことは確実である。河村氏が作成した記録資料には当時の苦難連続の状況が描かれているが、その苦境の程度は、当時の稲盛社長までもが米国製造拠点の撤退さえ言及するほどであった（社内報『敬天愛人』第147号、1993年10月、18-19；50周年社史、134；青山、384-388）。

河村氏のサンディエゴ工場創設時の秘話（No. 3/1 秘話 5、2022年7月22日、河村氏により備忘録的に作成）では、1972年2月18日および19日にかけて稲盛社長が工場を訪問、その

記録2 1次資料からの検証：KII 創立初期の苦難克服

<p>検証 Transnational Solution: Global Integration, Local Responsiveness, Knowledge Flow 河村幾之助氏作成記録（2022年7月作成）：SD 工場創設時の秘話 No. 2/1 秘話-4</p>
<p>1971年11月B工場長が突然、退職となりました。この重大事に上西氏がサニーベルから来られ、熟慮の結果、技術部長のM氏と製造部長のB氏が解雇、H氏は退職となりました。別れ際に挨拶すると「またいつか会うことになるよ。アメリカ人は皆、友だちだから。」といった言葉が忘れられません。</p> <p>急遽、渡米された稲盛社長との会議で工場の運営をどうするかについて討議されましたが、社長は撤退を真剣に考えられていました。「米国への工場進出は時期が早すぎた。米国で工場運営の経験のない君達に苦勞させるのはしのびない。撤退しよう。」と言われたのですが、一生懸命に頑張りますから是非、続行させてくださいと懇願すると、「ヤマト魂で、竹やりでもって頑張りますというが、何ができるのか？ このような事態を解決するためには明確な目標と戦略が必要なのだ。」とものすごく怒られました。その後、「君達の気持ちはわかった。すでに1億円の損害をしているが、この金額は君達がアメリカで修行した勉強代だと思っている。これから思う存分、頑張ってみなさい。次回、来たときに結論を出す。」といわれました。みんなでLA空港まで車でお見送りしたのですが、社長と一人ひとり握手をして、涙を出したことを覚えています。その後、事態は若干、改善され工場の運営は続行となりました。工場長代理として総務担当であったG氏が任命されました。</p>

後、河村氏の当時使用し、現在も保管されている個人ノートの内容が箇条書き形式で整理されている。そこには、「今後のサンディエゴ工場の運営について」河村氏の方針（または決心）が記載され、その核心内容は、(1) 日本からの応援・援助は期待すべきではなく、(2) 日本からの技術者の援助もなし、(3) 自分達の方で生きる道を模索すること、(4) 図面等もサンディエゴ工場で作成し注文を取るべし、(5) 現地営業も日本頼りではなく自立的に取り組むべきで、(6) 河村氏と白井氏などサンディエゴのスタッフが現地の若い米国人の教育を行い、(7) 現地独立で新製品の開発を急ぐべきで、(8) 工場ラインの自動化にも取り掛かるべき、となっている。

河村氏の「秘話」としての記録で記載されている目立つ用語は「独立」「自力」「自立」「現地の人」であるが、同様に、白井氏のオーラルヒストリーの取材記録の中で一貫して力説されているキーワードは「セルフリアランス」(Self-reliance)、つまり自立の精神と自律の実践である。

KII の創立期からコアとなった「セルフリアランス」の精神が根付いた背景には、現地の厳しい品質と訴求環境に的確に適応を図りながら、その時点で保持されている経営資源（当時の KII の場合は、まずは CerDIP の製造技術と販売）を最大限に活用する生存本能的な強い意志があった。KII が当時の京セラの主力商品にまず集中した経緯には、ともかく独立した組織として自立を目指し、歩留まりの高い生産体制と営業収入における安定の迅速な達成の戦略的動機が明らかになっている。Bartlett and Ghoshal モデル (1988, 1989, 1998) の Transnational Solution で想定されている組織的体制と力量構築に至るまでは、萌芽段階の開発途上であったとみられ

記録 3 1次資料からの検証：KII の戦略的概念と運営方針の考察

<p>検証 Transnational Solution: Global Integration, Local Responsiveness, Knowledge Flow → (必然的・不可避な) Transnational Solution の萌芽 河村幾之助氏作成記録 (2022年7月作成)：SD 工場創設時の秘話 No. 3/1 秘話-5</p>
<p>このような指示（上記8点の内容を稲盛社長から）を受けたのですが、長谷川氏か川口氏がふと口に出したのは「自分達はサンディエゴの独立愚連隊だ」です。当時の映画で人気のあった独立愚連隊をもじったものです。このとき、日本を当てにせず自分達で生きてゆく道を模索することを心の中に誓いました。</p>

記録 4 KII の早期自立のための戦略的集中

<p>検証 Transnational Solution: Global Integration, Local Responsiveness, Knowledge Flow 京セラ稲盛ライブラリー Oral History Interview, 2024年10月23日水曜日 14:03~18:32 Theme: On the Biz Logic and Rationale behind New Product Development & Production Strategy</p>
<p>(崔) 工場がスタートしてすぐにサーディップに絞られわけですが、これは経営資源を一つの分野に集中させた方が良いという理由からでしょうか。あるいは、米国ではサーディップの受注が最も見込まれたからでしょうか。</p> <p>(白井) そのとき稲盛さんがよく言われた、セルフリアランスという言葉がものすごくわれわれは大事だったのです。われわれはサーディップの競合会社なのです、一番の。それを稲盛さんがとにかく日本を頼るなど。日本を見て、最近の KII は違うので、私は非常に最近小言を言うのですけれども、われわれはセルフリアランスということで、自主独立の精神を必死で私は探し求めました。</p>

たとしても、これは結果的にグローバル統合とローカルな対応力の両立が求められる「トランスナショナル・ソリューション」の力量構築の初期段階（または必須要素の形成）へとつながっていったと考えられる（社内報『敬天愛人』第236号、2013年8月、12-13；第237号、2013年9月、10-11）。

米国の文化や価値観を尊重し、現地化の取り組みが進むとともに、京セラが培った日本の組織文化も接木し、両立させながら新たな混合型を編み出す経営は、当時の白井氏も河村氏も日々身を削る苦を伴う難題であったことが明らかになっている。続きのオーラルヒストリーの取材記録に注目されたい。

Transnational Solution に取り組む企業にとって、地域と国を問わず、現地化とグローバル統合性の併進における最大の難題は人事経営と、その実践を支える組織文化の確立とされているが、京セラも例外ではない。白井・河村両氏ともに現地採用の米国人社員と日々の業務で対面での「社内教育」に深く携わる中で、日米の文化的価値観の齟齬を直視し、接合させながら、サンディエゴ工場の自立的経営体制と、蒲生工場や国分工場と同等（そしてそれ以上を目指す理想の上で）の製造能力の達成に尽力していた姿がうかがえる。ただし、現場実践においては、理論や概念体系をいちいち構想する余裕は現実的でないに等しく、両氏ともに、それこそ毎日「格闘をするかのようにがむしゃらに」現地社員とともに取り組み、多くの状況把握・判断・意思

記録5 文化・価値観の差異の克服と現地化

<p>検証 Transnational Solution: Global Integration, Local Responsiveness, Knowledge Flow 京セラ稲盛ライブラリー Oral History Interview, 2024年10月23日水曜日 14:03~18:32 Theme: Overcoming Cultural Gap, Localisation Endeavour</p>
<p>(崔) 「心の京セラ二十年」や社史などでは、当初、工場運営で一番苦勞されたのは現地の幹部層との間でもの考え方や価値観の違いという文化的背景だったと書かれていますが、どのようにしてそれを乗り越えて行かれたのでしょうか？</p> <p>(白井) やはり「京セラウェイ」が出るまでですね。この工場を買収したときも個室がいっぱいあるのです。アメリカの場合はマネジャーはみんな個室をもらって、それが一つのシンボルみたいなものなのです。われわれはオープンで、最後まで全部ばっと同じ部屋です。</p> <p>もう一つ、私が一番頭が痛かったのは、年に1回、自分の直属の査定をするのですよ。A、B、C、Dと。私は7人見ていたのですけれども、あなたは今年はBだとか、Cだとか、ノートを見てしないと、感情論ではいけないわけです。一度なんか、「俺はもう辞めたい」と言ったけど、次の日はけろっとまた出社しているのですから。一人一人の査定をするのが、これは本当に神経がすり減る。私は個人的にはそれが一つと、だからこの中で「京セラウェイ」をする。「おまえ、それは日本人の考え方だろう」とか、何とか言いたいことは全部あれなのだけれども、そういうことをしていたのです。</p> <p>(河村) 私は苦勞したというのは、やはり現地の人に成長してもらいたいという気持ちがあるものでありますよね。現地の人は、言ったことはやってくれるけれどもプラスアルファはないわけです。出向社員には、これをやったら報告が来たときに、「ではそれはどうやった？」と言ったら、「いや、それはやっていません」と、「何でそんなことは気が付かないのだ」と言うのだけれども、現地社員が、「こう報告しました」「さらにこれをこうやりました」と言ったら、ものすごく私はうれしいわけです。彼がこれだけ成長してくれたと。出向社員に対してもものすごく私は悪いような気持ちがあったのだけれども、出向者と私とは同じ仲間だし、もっと自分と同じような考えでやってくれているという期待感があるものだから。ところが、こっちは言われたことしかやらないという気持ちがあるから、それ以上のことをやるとものすごくうれしい。だから、そういうような気持ちで私は現地の人を育てるようにしました。</p>

決定など一連の経営プロセスには直観的対応が圧倒的に多かったことも言及している（河村氏取材、2025.10.28、白井氏取材、2025.11.7.）。日米の国籍や国の文化・価値観の議論が建設的でないことを熟知していた白井氏は、「ジャパニーズ・ウェイ」でもなく、「アメリカン・ウェイ」でもない、「キョウセラ・ウェイ」という用語を用いながら、とくに人事評価において米国人経営者と社員の納得と共感を得るに至ったエピソードも語った。

次の河村氏の取材でも、日米の文化と価値観の差を克服し、国を問わず世界のエンジニアが共有できる仕事への動機を共に探求を試みて共感を創出する現場の状況が描かれている。ここにも、単純に早熟の日系米国工場で行われた現地化事例のレベルを超える、Transnational Solutionの必須要素としての Knowledge Flow の具現化の実践事例として示唆に富む貴重な記録がある。

支社と製造拠点が世界各地で現地化を進めるにしても、同じ企業組織として共通ブランドをもって、同類の商品を受注製造し、同じ顧客と市場に対応する状況も必然的に発生する。つまり、「身内同士の受注競争と市場競合による不可避な緊張関係」である。Bartlett and Ghoshal の理論体系では、このような企業グループ内の競合状況については詳しく取り扱っていない。代わりに、Differentiated Network 型、すなわち企業内の「共食い」状況を回避する制度的設定として、国内外のすべての事業部門が戦略的差別化を施しながら、相互補完的かつ動的なネットワークの構築を理想のモデルと概念化している（Ghoshal and Bartlett, 1997; Nohria and Ghoshal 1993, 1997）。KII の場合、創設に際して日本から派遣された4名のエンジニアも、当然ながら1971年当時の京セラの主力製品の製造技術に基づいて米国工場の稼働に取り掛かっていた。そして、サンディエゴの量産体制が軌道に乗り次第、とくに米国の顧客にとっては、日本工場か

記録6 文化・価値観の差異の克服と現地化

<p>検証 Transnational Solution: Global Integration, Local Responsiveness, Knowledge Flow 京セラ稲盛ライブラリー Oral History Interview, 2024年10月23日水曜日 14:03~18:32 Theme: Overcoming Cultural Gap, Localisation Endavour</p>
<p>(河村) なぜそのようにしてやったかという、やはりアメリカ人のエンジニアというのはプライドが高い。自分はエンジニアだと。だから、そういう高価な装置を使えるということに対して、エンジニアとしての気持ちを満足させるというか、そういう気持ちを持たせるためだったのです。彼らはものすごく喜びました。もちろん辞めるということも言わなくなったし、そして、それからは走査電子顕微鏡で誰かいつも見て、新しいものを見つけたら、「ミスター河村、これが見つかりました」と。彼らの感度がものすごく上がってきました。そして、工場は米国で一番品質のいいコンデンサーの工場に造ろうというのが目標でした。確かにどんどん上がってきて、日本で認定を受けなかったアメリカの会社の認定を受けるようになったし、もちろん採算的には苦勞したのです。苦勞したのだけれども、品質では日本以上に良い工場になったのです。</p> <p>その最初の給料の問題のときに、世の中に給料よりも大事なことがあるということで、私のエンジニアとしての苦勞を説明して、それである日、自分がものを発見して、それで問題を解決したときのそのうれしさ、喜び、それを話してやったわけです。そういうのを1日も早く君らも経験して、エンジニアとしての喜びを勝ち取ってくれと。そうしたら、本当に彼らは目を輝かせて、仕事する気になってくれました。彼らも辞めなかったし、バンクーバーはだんだんだんだんだん彼らの実力が上がってきて改善していったのです。だから、もう今、彼らはちりぢりばらばらになったのですけれども、あのときは彼らは私の話を聞き取ってくれたのではないかという気がします。</p>

らの製品と、米国工場の製造品のいずれかの選択余地が生じる結果となった。引き続きの記録7から10にかけて考察されるテーマはまさに Transnational Corporation の萌芽段階にいて、まだ差別化されたネットワーク型に到達していなかった初期のグローバル京セラのエピソードである。予想どおり、日本工場との必然的な競合関係と緊張関係について触れている。

記録7の内容は1972年秋以降、とくに1973年3月に初めてKIIの黒字経営が始まった頃の状態を語っている。1971年5月から工場運営に着手して以来、当年と翌年の1972年にかけてKIIは赤字続きと現地人経営者の退社が続くなど社内人事の不安定による苦境が続いていた。ただし、決定的転機として1972年11月に米国内唯一の競合企業であったOwens Illinois社のCerDIP生産中止の決定があった。同社が生産設備の売り出しを始め、当時白井氏が直接視察に行っており、「生産継続であった場合でも、もはやKIIの製造力量に対しては劣勢」と判断したようである（白井氏取材、2025.11.7.）。工場経営開始から1年半の苦難の期間中にも、技術開発と生産ラインの改善・更新をもって競争力強化が行われていた結果である。その後はフェアチャイルド社他、現地の半導体大手からの受注が激増し、とくにCerDIP製造においては、KIIの「独走」が展開される状況が語られている。同時に、この時期からすでに国内工場との必然的な身内同士の競合関係も浮き彫りになってくることも明らかである。

KII創立当時の稲盛社長の指示は、現地化に徹することとともに、経営上も技術面でも自立を目指すこと、さらには自立以上に本社と平等で「相互扶助」的關係性の構築という戦略的急務であった。白井氏も河村氏も、Transnational Solutionを構成する要素を直観的に当時の稲盛社

記録7 共食いのリスクと社内競合関係

<p>検証 Transnational Solution: Global Integration, Local Responsiveness, Knowledge Flow 京セラ稲盛ライブラリー Oral History Interview, 2024年10月23日水曜日 14:03~18:32 Theme: Risk of 'Cannibalisation' & Pan-Corporate Collaboration</p>
<p>(河村) それでまた急激にビジネスが伸びていったから。 (白井) そうそうそう。それで、すごいときにはわれわれは月に1000万個ぐらい作っていましたから。 (河村) TI、モトローラ、フェアチャイルド。 (白井) そう、TI、モトローラ、フェアチャイルド、インテル。 (河村) インテルも。 (白井) AMD。 (河村) ああ、AMDがあったね。 (白井) だから、そういう人のおかげですよ。 (河村) それで、サンディエゴと日本で競争になってくるのです。 (崔) そちらの緊張関係は発生しましたか。国内の工場とか。 (白井) セールスはどちらに発注してもいいのですよ。 (河村) 天秤にかける。 (白井) セールスはどっちも。 (崔) 競合。 (白井) ええ。それで、サンディエゴはすぐ問題を起すから、京都にこういうふうに行くのが多かったですね。私は頼みに行くのですよ、セールスに。同じアメリカでプレーしているのだから、サンディエゴに注文を出しなさいと、よく行きました。</p>

記録8 協力と競合の併進：理論より先行した実践

検証 Transnational Solution: Global Integration, Local Responsiveness, Knowledge Flow
 京セラ稲盛ライブラリー Oral History Interview, 2024年10月23日水曜日 14:03~18:32
 Theme: Praxis Before Theory of Transnational Corporation

(崔) KIIの生産部門の場合、日本の各生産工場が時に競合になったり、協力関係になったりと、その関係が難しいように思いますが、この点はいかがなのでしょうか？ 問題なく円滑な関係が維持できたのでしょうか？ 植民地化とかそういうお話の中には、実は私が最初に申し上げたゴシャルとバートレットの理論の中のトランスナショナルを目指した御社のビジョンがあったのですね。それが多分今、河村様がおっしゃったお話ですと、ちょっと逆行して、その定義で申し上げますとグローバルカンパニーになったと。グローバルカンパニーの特徴は、日本本社が強くここが中心になって、海外はほぼ一方的に影響を受けたり、技術とか人材を頂くという形で運営されるということなのですが、名誉会長がビジョンとされた姿というのは、御社はそれこそ独立してお互い助け合う完全体としての。

(河村) そうです。そのような夢があったのではないかと私は思います。

(崔) ええ。そういう意味では、本当に30年早くそういう経営理論を看破されたということは。

(白井) だから、そういうものをわれわれには具体的に言われてはいいのです。

(河村) 気持ちとしてあったと私は思います。

(白井) それは心の中に稲盛さんは持っていて、われわれにはそういう話は全然されないわけです。先ほども言ったように、日本の大手電機メーカーの現地社員でアメリカの大学を出た人がほやいていましたけれども、日本から来た人は日本を向いて仕事をして、その人はアメリカの大学を出て英語も堪能なのだけれども、結局失望して退社したのです。日本の出向者はほとんど自分は駐在してその辺で事故を起こさずに、そういう思念で、それで日本に戻るといって、そういう方が大企業の方、それが多かったのではないですか。

長は熟知していて、それを両氏も感知していたことは回顧するが、それを特定の概念的フレームワークとして理論を打ち出して、そこから詳細な指示を出したことはないと答えている。しかし、続きの取材（記録9）では、両氏ともに稲盛氏は日米に限ることなく、国境と文化・価値観の枠を超越するグローバル概念に基づく公平公正な判断と意思決定を追求した経営者であったことを改めて喚起した。

営業販売とともに現地製造の仕組みも立ち上げた最初の橋頭堡となったKIIはグローバル京セラの最初の一歩である。そこに意図的要素と偶然性の混在を問わず、1971年当時の京セラの条件だけを踏まえても、経営概念と現場実践の両方において、「数手先を指した」先駆性を垣間みることができる。京セラの独創性の反映であり、そこには当時の稲盛社長の経営者としての直観と慧眼が働いていると同時に、本稿で取材された白井清英氏と河村幾之助氏を含む、日米の技術者（川口孝氏、加藤勝啓氏）、経営幹部（上西阿沙氏、奥野幹夫氏、長谷川桂祐氏）ら関係者の卓越な取り組みが、まだ萌芽期ながらもKIIを、そして京セラを「ユニークな多国籍企業」へと進化させた早期の原動力であったことに間違いのない（稲盛和夫研究会オーラル・ヒストリー委員会、——京セラグループオーラル・ヒストリー集——口述による京セラグループ事業史No.1「アメリカを中心とする京セラグループの海外事業の歩み」上西阿沙氏・奥野幹夫氏）。

記録9 協力と競合の併進：理論より先行した実践

<p>検証 Transnational Solution: Global Integration, Local Responsiveness, Knowledge Flow 京セラ稲盛ライブラリー Oral History Interview, 2024年10月23日水曜日 14:03~18:32 Theme: Risk of ‘Cannibalisation’ & Pan-Corporate Collaboration</p>
<p>(崔) 共生、名誉会長と御社の気持ちとか、あれがちゃんとトランスナショナルコーポレーションのコンセプトと合致しているなという。 (白井) だから、それは言われて分かるのであって、われわれが住んでいるときにはそういうのも全然なかったのですね。 (河村) うん、そうそう、そうそう。 (白井) そうです。われわれは競合会社で、普通、競合会社というのはよその会社なのですけども、日本の企業というのはもう本当に。 (河村) 敵が内にありというやつですね。 (白井) ねえ。それで結局国際会議などで同じ土俵であれしたとき、私らもしょっちゅう痛めつけられていたのです。それで、先ほど人種の問題が出たときに、「白井君、おまえ何を言うのだ。おまえ、アメリカの法律でやって立派な成績の会社は山ほどあるぞ。京セラだけが例外ではない」と言って、そのようにそういうところだけは本当にインターナショナルな考え方を、そういう点では別に名誉会長がアメリカに住んではいないのですが、だから一番われわれの心を理解されていたのは、本当に稲盛さんだけでしたね。</p>

記録10 先駆性と持続性：理論より先行したトランスナショナルの実践

<p>検証 Transnational Solution: Global Integration, Local Responsiveness, Knowledge Flow 京セラ稲盛ライブラリー Oral History Interview, 2024年10月23日水曜日 14:03~18:32 KYOCERA the Japanese frontier & proto-TNC in the USA</p>
<p>(白井) 他の人は、先ほど言いましたように、何でおまえ日本で作ったらもうかるものをアメリカで作るのだからね。 (河村) 一時は安城社長の時代は、国内、海外は名誉会長という、そのような感じでした。だから、そういうところで関連会社育成本部というのも出来上がったのではないですか。 (白井) そうだろうね。だから、そういう点ではみんな痛んで、そういうのがあるから今現在、京セラぐらいがそんな部品の、皆さん同じような、村田さんとか、TDKさんなどもあったのですけれども、みんな引き揚げられていますよ。今はセールスぐらいで、オムロンさんも引き上げてしまったな。 (河村) だから1971年に私が行ったときに、米国に進出したのはわれわれが最初ではないのです。三井ポリマーという会社が1969年ぐらいに進出しているのです。だけれども、オペレーションですぐ倒産して撤退しているのです。ただし、1971年から2024年まで53年間やっているというのは日本企業では京セラだけです。カリフォルニア州は工場進出したのは京セラが一番最初なのです。</p>

6. おわりに

本稿での検証のとおり、KIIの設立は本国の本社主導で一方向的に展開された海外市場進出の事例ではなかったことが明らかになっている。当時の稲盛社長の戦略的ビジョンは、半導体産業成長の数手先を展望し、「布石を最初から本丸（囲碁に例えるなら『天元』）に打つ」果敢なものであった。その飛躍的アプローチの実践は決して容易なものではないはずである。常識や

論理だけの思考では追求が難しい、卓越したリーダーによる直観のアートが働きかける世界である。時に一般の人々には時期尚早と認識されがちな意思決定と行動もあり得る。ちなみに、稲盛氏自らが厳選・選抜し KII 創設当時派遣された経営者と技術者は、現地工場立ち上げの初期の 2 年弱の間中は、新生 KII の実際の組織力量と当面の課題の間の顕著な齟齬によって日々予想外の難題に向き合う紆余曲折を経て耐え凌いでいる。

本研究の直接対象となった白井氏と河村氏の対面取材で得た一次情報・資料にも、日々の難題にがむしゃらに取り組んでいた状況が生々しく再現されている。その現場には意識的に Transnational Solution という概念や、当然ながら Transnational Corporation という理論などは存在しなかったことも確認された。とはいえ、立ち上げ間もない KII の人々の「奮闘する姿」は、Bartlett and Ghoshal によって多国籍企業の最終（または理想）型として理論化されたモデルの必要条件を大いに反映していたことを本研究で立証した。戦略商品（例：CerDIP）の選定の文脈には、当時の京セラが展開していた技術と組織力量の統合（Global Integration）への実践とともに、米国の顧客・潜在市場へのさらに効率的な対応（Local Responsiveness）という戦略的意向が内在していた。人事管理においても、引き続き現地人採用と育成への徹底ぶりを貫徹し続け、異文化・異なる価値観を相互尊重の上で取り組む仕組みづくりに挑戦が継続された。それらをもとに、初期段階では日米を筆頭とし、そこから漸進的にグローバル事業部全体が連携して Knowledge Flow の活性化に取り組む京セラのグローバルマトリックスが構築されている。その創立から初期成長期の KII の経営実践事例は、萌芽のかつ小規模とはいえ、京セラが時代を先行く、「先駆的 Transnational Corporation のタマゴまたは Showcase」の素性を保持していた事実を立証するものである。

KII の創設は本国の本社による海外市場における試しのような一時的ベンチャーではなかったことも立証されている。今日まで多国籍企業化した日系企業で圧倒的に多数を占める本国本社全権集中型の Global Corporation モデルとは異なり、創設当時から組織の自立と現地化の徹底を前提としていたところに本研究は焦点を当てている。白井・河村両氏の KII の創設と軌道に乗って本格的成長が実現された以降のキャリア（表 1 参照）と世界各地での活躍にもぜひ注目すべきである。彼らの異動と各地での役職内容および実績は、KII 創立後の欧州や南米、そして KDDI を含むグループの新たな国際事業の進展の一角を反映し、グローバル京セラの進化を可視化している（河村氏個人取材、2025.10.28、白井氏個人取材、2025.11.7）。世界各地の文化と価値観を尊重し、現地支社と生産拠点の自立を促しつつも、グローバル経営戦略の転換と市場状況に応じて日本本社との緊密な連携を損なうことなく、独自の組織運営と価値創出を両立させたことが、他社との差別化につながったと評価できる。

本稿は KII の創立期、とくに初の海外製造拠点の創設に関わる経営実践の実状を Bartlett and Ghoshal の多国籍企業論の理論枠をもって検討する導入的研究を提供している。その方法論として、京セラ内外の文章化された記録、出版物、オーラルヒストリー資料と、該当人物の直接取材から得た記録を適用し、理論枠内の Transnational Corporation 概念と照合分析を行なっている。取材対象の複数人物の回顧と肉声から特定事例の文脈的再構成（Recontextualization）による歴史分析の場合、研究対象となる個別事例の深層・徹底調査（In-Depth Research）が試みられる。反面、膨大な母集団データの定量分析による帰納的分析とは対照的に、普遍性を追求す

る一般化は試みていない。本研究の認識論的基盤は仮説形成的、つまり Abductive Reasoning である。取材対象者から提供される時系列的情報と Narrative から顕著な有意性がみられる特定のテーマ、エピソード、時系列的文脈に焦点を当て、そこから仮説検証に結びつけている。

京セラには Transnational Solution を実践する高度な多国籍企業の素性があったのか。そして、そこに京セラの独自性は内在していたのか。それはいかなるものであったか。このような総論的仮説の形成・検証を試みて、本稿では「歴史と現場体験を実際にもつお二人の語り手」に絞っていた。そして、多国籍企業論の視座から捉えられる京セラのユニークさ、グローバル経営実践における先駆性を探求している。本稿で提示された仮説は引き続き、より多面的かつ多数の事例と史実を適用し、今回と同様の立証、またはその逆となる反証がなされるべきであり、この続きのリサーチは別稿での課題とする。たとえば、Ghoshal は Bartlett とともに後続研究では Dunning や Buckley などによって導出された OLI (Ownership-Localization-Internalization) の概念軸の多国籍企業論の次の型として The Individualized Corporation モデルを提唱している (Ghoshal and Bartlett, 1997)。既存の経済学と合理性のみに頼らない、パーパス (Purpose) や組織プロセス、そして相互尊重・相互扶助や利他性を動機とするコミュニティ (People) をもって 21 世紀の新たな多国籍企業の有り様を提唱しているのである (Bartlett and Ghoshal, 2002)。この未来型には、京セラフィロソフィやアメーバ経営と非常に類似する要素が多い。経営哲学、グローバル経営、組織経営など、京セラの多面的先駆性のさらに精緻な分析を促す示唆点といえよう。

今日の京セラをユニークさに富む (Pioneering) Transnational Corporation と認めるのであれば、その Miniature Model (縮小版的原型) は KII の創設と成長の物語からみることができのではなかろうか。その立ち上がりのプロセスを振り返ると、当時社長の稲盛氏の卓越した先見の明と直観の経営に沿って、単なる市場拡大や利益追求にとどまらず、現地の経営陣が長期的な視野に立った自立の組織構築と技術開発の継続、現地化の徹底を優先していたことが改めて浮き彫りとなる。オーラルヒストリーの中で響く異国現場での苦労や孤立感を乗り越えた初期メンバーの凄まじき奮闘の積み重ねが、のちのグローバルな事業展開の礎となったことは間違いない。そして彼らの Kyocera International Incorporated と San Diego 工場立ち上げの歴史はショーケース的役目 (The 1st Showcase of Kyocera as a Unique Transnational Corporation) を果たし、グローバル京セラの嚆矢となったのである。

注

- (1) 稲盛経営哲学は思考と行動を分離することなく日々の実践を経て自ら体得することを重要視し、集合行為 (Collective Action) の動機に利他の精神を強調する体系を築き上げ、個々人の独創性 (ユニークさ) を尊重する体系を成している。詳細は、崔裕眞『『身をもって得る、体で了解する』稲盛経営哲学——本質直観、フッサー現象学、そして身体論の視座からの学際的考察——』稲盛和夫研究第 2 号 (2023)、41-68 を参照されたい。合わせて、稲盛和夫氏の著書にも、フィロソフィの構造と実践について詳細が記載されている: Inamori (1995) A Passion for Success; Inamori (1997) For People and For Profit; Inamori (2016) A Compass to Fulfillment. 学際的分析詳細は次の研究書を参照: Kase, Choi, Nonaka (2022) Dr Kazuo Inamori's Management Praxis and Philosophy, とくに、Chapter 2 Inamori Management Philosophy, Chapter 4 Ideology and Rules, Chapter 5 Leadership.

- (2) 本稿で分析する京セラ稲盛ライブラリーのオーラルヒストリー資料は、(1) 稲盛和夫研究会オーラル・ヒストリー委員会、——京セラグループオーラル・ヒストリー集——口述による京セラグループ事業史 No. 1「アメリカを中心とする京セラグループの海外事業の歩み」上西阿沙氏・奥野幹夫氏、(2) 京セラ株式会社 40 周年社史編纂委員会資料 京セラ 40 周年社史のためのヒアリング「第 1 回白井清英氏・長谷川桂祐氏インタビュー (1997 年 7 月～11 月推定)」、(3) 京セラ株式会社 40 周年社史編纂委員会資料 京セラ 40 周年社史のためのヒアリング「ライブラリー白井清英様インタビュー後半 (1997 年 12 月 27 日)」である。さらに、上記 (1) と同様のプロジェクトのもとで行われたオーラルヒストリーインタビューは 2024 年 10 月 23 日水曜日京セラ稲盛ライブラリー 7 階会議室 (取材時間 14:03～18:32、取材対象は白井清英氏と河村幾之助氏、同席者は稲盛ライブラリーの塚田俊彦氏、岩崎友彦氏、平尾太史氏) で行われた。引き続きの追加取材 (本稿のため) は、2025 年 8 月 29 日金曜日、オンライン取材、対象は Rodney N. Lanthorne 氏、白井清英氏、河村幾之助氏、取材実施は日本時間 8:57～10:42、同様の設定で 2025 年 10 月 9 日木曜日、同様の取材対象 3 名と引き続きの 2 回目のオンライン取材を実施 (日本時間 8:58～10:26) した。さらに、本稿のための追加の対面取材 (稲盛ライブラリー 7 階会議室で河村幾之助氏、10 月 28 日火曜日、15:28～16:31、京セラ本社 3 階会議室で白井清英氏、11 月 7 日金曜日、14:07～17:11) も実施した。
- (3) 集合行為の仕組みについて古典的研究である Olson の方法論は、技術革新 (とくに Information & Communication Technology) による費用節減効果や効率性の画期的な向上などを完全に排除して集合行為の動機と実践の仕組みについて理論化を図っている。Olson, M. (1965) *The Logic of Collective Action*. Harvard University Press.
- (4) 通産省産業資金課の調査では、1973～1974 年の時点でも、米国本土に「大規模投資」(資本金 1,000 万ドル、従業員 1,000 人、年商売上高 5,000 万ドル以上) の企業は、三井物産による Alumax Incorporated 1 社のみであった。KII が設立された 1969 年は合計 6 社のみで、その中で 3 社は中規模 (従業員 100～1,000 名、年商売上高 800～5,000 万ドル)、6 社の中の 5 社は米国西部に集中していた。その後 1974 年の時点で米国全土で合計 15 社に増加している。KII (資料上での表記は KYOCERA INTERNATIONAL INC. 取材内容概要は 185-191 頁) は 1969 年 7 月設立、資本金 400 万ドル、従業員 300 名、年商は 1,500 万ドル、中規模に分類されている (取材は 1975 年 9 月 4 日に行われている)。
- (5) Kyocera International Incorporated の創立とサンディエゴ工場の立ち上げ、そして 1970 年代前半における現地化過程について、上西阿沙氏と奥野幹夫氏のオーラルヒストリーは精緻かつ豊富な記録を提供する貴重な資料である。京セラの初の海外事務所と海外製造拠点および引き続きの北米での事業展開において、上西氏と奥野氏の貢献は極めて大きい。
- (6) 京セラの AVX 社買収 (1990 年) とその後の組織的連携関係の構築は Transnational Corporation としての京セラの特性がよく現れるところが多い。AVX 社買収には、元 KII 社長であった Rodney N. Lanthorne 氏 (KII 勤務歴 33 年、1979～2012) が多大な貢献をしている。
- (7) 通産省産業資金課で取材調査を行なった 1975 年当時の米国に製造拠点をもつ日本の企業は合計 23 社である。インタビュー順: Auburn Steel Co. Inc. (安宅一共栄製鋼)、YKK (USA) Inc. (吉田工業)、Wambel Inc. (鐘紡)、JFD Electronic Components Corp. (村田製作所)、Alumax Inc. (三井物産)、Nissin Foods (USA) Co. Inc. (日清食品ほか)、RIDEC Manufacturing Corp. (和泉電気)、Daiwa Corp. (ダイワ精工)、Shachihata Inc. (シャチハタ)、Kosuga Furniture Inc. (コスガ家具)、Looke Insulators Inc. (日本碍子)、Hoover-NSK Bearing Corp. (日本精工)、Hitachi Magnetics Corp. (日立金属)、American NTNT Bearing MFG Corp. (NTN 東洋ベアリング)、Kikkoman Foods Inc. (キッコーマン)、Nippon Denso of Los Angeles Inc. (日本電装)、Western Tube & Conduit Corp. (住友金属)、Nissan Motor Corp. in USA (日産自動車)、General Knit (伊藤忠一東海染工一カワボー)、TDK Electronics Corp. (TDK)、Ricoh Electronics

- Inc. (リコー)、Kyocera International Inc. (京都セラミック)、Omron Corp. of America (立石電機)。本調査でKIIと類似したモデルとして Western Tube & Conduit Corp. (住友金属) が取り上げられ、現地の工場・生産施設を買収し、中規模で開始している特性が記載されている (200 頁の表)。同規模でありながら日本本社 100% 出資の “Global Corporation” モデルとして立石電機、日清食品、キッコーマン、リコーなどがある。
- (8) 1960 年代から 1970 年代にかけて、圧倒的に高い比率を占めた事業部門は商業一般と金融・保険関連であった。京セラの 1960 年代後半、まだ中堅企業としての米国進出・現地企業買収・現地製造拠点設立という一連の展開は、当時の日本企業の中では確実に「ユニーク」であったといえよう。池本・上野・安室 (1981) 第 II 部第 3 章日本の直接投資と日本企業の進出、第 5 章日本的経営と現地化政策を参照。
- (9) Rodney N. Lanthorne 氏の取材 (2025.10.9) で、1980 年代後半から 1990 年代前半にかけて推進・具体化されていった京セラの Global Matrix 構想における主役は故稲盛和夫名誉会長であったと言及されている。
- (10) 1968 年に米国に派遣され、1969 年に KII の現地責任者になった上西阿沙氏、そしてその後現地で活躍された奥野幹夫氏によるオーラルヒストリー記録は、サンディエゴ工場が稼働される前の KII の現地経営と展開、そして現地製造が開始された後の営業および新製品開発に関わる詳細な逸話が整理されている。本稿の研究焦点となるサンディエゴ工場の歴史にも、上西氏と奥野氏は緊密に取り組んでいた。詳細は次の資料を参照：稲盛和夫研究会オーラル・ヒストリー委員会、——京セラグループオーラル・ヒストリー集——口述による京セラグループ事業史 No. 1 「アメリカを中心とする京セラグループの海外事業の歩み」上西阿沙氏・奥野幹夫氏。
- (11) “Kyocera 5 Samurai” の命名者は元 KII 現地社員の Ken Evory 氏であることを河村幾之助氏から確認している (2025 年 10 月 28 日実施の個人対面取材)。Kyocera 5 Samurai は、長谷川桂祐氏 (経営全般・財務会計担当)、白井清英氏 (サーディップ担当)、川口孝氏 (セラミック担当)、河村幾之助氏 (レイヤーパッケージ担当)、加藤勝啓氏 (メタライズ担当) のサンディエゴ工場の開始期に活躍・貢献した 5 名のことを指している。
- (12) 沢井実「創業期京セラと外部人材——杉浦正敏の役割——」稲盛和夫研究第 2 号 (2023)、13 頁 表 3 1960 年代の特許出願 (京都セラミック)。

文献一覧

- 青山政次 (1987) 『心の京セラ二十年』自費出版。
- 浅川和宏 (2022) 『新装版グローバル経営入門』日本経済新聞出版。
- 池本清・上野明・安室憲一 (1981) 『日本企業の多国籍的展開：海外直接投資の進展』有斐閣選書 396。
- 梅崎修・塚田俊彦 (2023) 「稲盛ライブラリーのオーラルヒストリーについて——保存資料の紹介——」、『稲盛和夫研究』第 2 号、91–102 頁。
- 沢井実 (2023) 「創業期京セラの外部人材——杉浦正敏の役割——」、『稲盛和夫研究』第 2 号、1–20 頁。
- 崔裕眞 (2023) 「『身をもって得る、体で了解する』稲盛経営哲学——本質直観、フッソール現象学、そして身体論の視座からの学術的考察——」、『稲盛和夫研究』第 2 号、41–68 頁。
- 安室憲一 (2009) 「『内部化理論』の限界有効性」、『立教ビジネスレビュー』第 2 号、9–17 頁。
- 安室憲一 (2012) 「多国籍企業の新しい理論を求めて In Search for New Theory of Multinational Enterprise」、『多国籍企業学会誌』第 2 号、3–20 頁。
- Barney, J. (1991) Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management*, 17-1, pp. 99–120.
- Bartlett, C. A., Ghoshal, S. (1988) Organizing for worldwide effectiveness: The transnational solution, *California*

- Management Review*, 31-1, pp. 54–74.
- Bartlett, C. A., Ghoshal, S. (1989, The 1st ed.) *Managing across Borders: The Transnational Solution*, Random House Business Books.
- Bartlett, C. A., Ghoshal, S. (1998, The 2nd ed.) *Managing across Borders: The Transnational Solution*, Random House Business Books.
- Bartlett, C. A., Ghoshal, S. (2002) Building competitive advantage through people, *MIT Sloan Management Review*, 43-2, pp. 34–41.
- Bartlett, C. A., Beamish, P. W. (2018) *Transnational Management: Text and Cases in Cross-border Management*, Cambridge University Press.
- Becker-Rittersparch, F., Saka-Helmhout, A., Hotho, J. J. (2010) Learning in multinational enterprises as the socially embedded translation of practices, *Critical Perspectives on International Business*, 6-1, pp. 8–37.
- Birkinshaw, J. M., Morrison, A. J. (1995a) Structural and competitive determinants of a global integration strategy, *Strategic Management Journal*, 16-8, pp. 637–655.
- Birkinshaw, J. M., Morrison, A. J. (1995b) Configurations of strategy and structure in subsidiaries of multinational corporations, *Journal of International Business Studies*, 26, pp. 729–753.
- Birkinshaw, J., Hood, N., Johnson, S. (1998) Building firm-specific advantages in multinational corporations: The role of subsidiary initiative. *Strategic Management Journal*, Vol. 19, Issue 3 (March), pp. 221–242.
- Buckley, P. J., Casson, M. (2003) The future of the multinational enterprise in retrospect and in prospect, *Journal of International Business Studies*, 34-2, pp. 219–222.
- Buckley, P. J., Casson, M. (2016) *The Future of the Multinational Enterprise* (2nd ed.), Palgrave Macmillan.
- Buckley, P. J., Casson, M. (2020) The internalization theory of the multinational enterprise: Past, present and future, *British Journal of Management*, 31-2, pp. 239–252.
- Doz, Y., Santos, J., Williamson, P. (2001) *From Global to Metanational: How Companies Win in the Knowledge Economy*, Harvard Business School Press.
- Dunning, J. H. (1981) *International Production and the Multinational Enterprise*, London: Allen & Unwin.
- Dunning, J. H. (1993) *Multinational Enterprises and the Global Economy*, Wokingham, England: Addison-Wesley.
- Dunning, J. H., Lundan, S. M. (2008) *Multinational enterprises and the global economy* (2nd ed.), Edward Elgar Publishing.
- Ghemawat, P. (2001) Distance still matters, *Harvard business review*, 79-8, pp. 137–147.
- Ghoshal, S. (1987) Global strategy: An organizing framework, *Strategic Management Journal*, 8-5, pp. 425–440.
- Ghoshal, S., Nohria, N. (1989) Internal differentiation within multinational corporations, *Strategic Management Journal*, 10-4, pp. 323–337.
- Ghoshal, S., Bartlett, C. A. (1990) The multinational corporation as an interorganizational network, *Academy of Management Review*, 15-4.
- Ghoshal, S., Bartlett, C. A. (1997) *The Individualized Corporation: A Fundamentally New Approach to Management*, New York: Harper Business.
- Gupta, A. K., Govindarajan, V. (1991) Knowledge flows and the structure of control within multinational corporations, *Academy of Management Review*, 16-4, pp. 768–792.
- Gupta, A. K., Govindarajan, V. (2000) Knowledge flows within multinational corporations, *Strategic Management Journal*, 21-4, pp. 473–496.

- Harzing, A. W. (2000) An empirical analysis and extension of the Bartlett & Ghoshal typology of multinational companies, *Journal of International Business Studies*, 31-1, pp. 101–120.
- Hennart, J. F. (1982) *A Theory of Multinational Enterprise*. University of Michigan Press, Ann Arbor, MI.
- Hennart, J. F. (1986) 'The tin industry'. In Casson, M. And Associates, *Multinationals and World Trade*. George Allen and Unwin, London, pp. 127–149.
- Hennart, J. F. (1988) Upstream vertical integration in the Aluminum and Tin industries. *Journal of Economic Behavior and Organization*, vol. 9. pp. 281–299.
- Hennart, J. F. (2010) Theories of the Multinational Enterprise, in Rugman, A. M. (ed.) *The Oxford Handbook of International Business* (2nd Edition), Chapter 5.
- Hymer, S. H. (1960) *The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment*, Ph.D. Thesis, Department of Economics, Massachusetts Institute of Technology.
- Hymer, S. H. (1976) *The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment*, MIT Press.
- Inamori, K. (1995) *A Passion for Success: Practical, Inspirational, and Spiritual Insight from Japan's Leading Entrepreneur*, McGraw-Hill Inc.
- Inamori, K. (1997) (Translated by Reid, T. R.) *For People and For Profit: A Business Philosophy for the 21st Century*, Kodansha International Ltd.
- Inamori, K. (2012) *Amoeba Management: The Dynamic Management System for Rapid Market Response*, CRC Press; A Productivity Book Press.
- Inamori, K. (2016) *A Compass to Fulfillment: Passion and Spirituality in Life and Business*, McGraw-Hill.
- Kase, K., Choi, E., Nonaka, I. (2022) *Dr Kazuo Inamori's Management Praxis and Philosophy: A Response to Profit-Maximisation Paradigm*, The Nonaka Series on Knowledge and Innovation, Palgrave Macmillan.
- Kogut, B., Zander, U. (1992) Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. *Organization Science*, 3-3, pp. 383–397.
- Kogut, B., Zander, U. (1993) Knowledge of the firm and the evolutionary theory of the multinational corporation, *Journal of International Business Studies*, 24-4, pp. 625–245.
- Mayo, A. J., Egawa, M., Yamazaki, M. (2014) Kazuo Inamori, a Japanese Entrepreneur, Harvard Business School, Case 9-408-039.
- Nohria, N., Ghoshal, S. (1993) Horses for courses: Organizational forms for multinational corporations, *Sloan Management Review*, 34-2, pp. 23–35.
- Nohria, N., Ghoshal, S. (1997) *The Differentiated Network: Organizing Multinational Corporations for Value Creation*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Nonaka, I., Takeuchi, H. (1995) *The Knowledge Creating Company: How Japanese Firms Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press.
- Penrose, E. (2009) *The Theory of the Growth of the Firm*, Oxford University Press.
- Porter, M. E. (1980) *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York: The Free Press.
- Porter, M. E. (1990) *The Competitive Advantage of Nations*, London: The Macmillan Press.
- Prahalad, C. K., Doz, Y. L. (1987) *The Multinational Mission: Balancing Local Demands and Global Vision*, New York: The Free Press.
- Rogers, E. M. (1962) *Diffusion of Innovations*, Free Press of Glencoe.
- Rugman, A. (1981) A test of internalization theory, *Management and Decision Economics*, 2-4, pp. 211–219.

- Rugman, A. (1983) The comparative performance of U.S. and European multinational enterprises, *Management International Review*, 23, pp. 4–14.
- Teece, D. J. (2007) Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance, *Strategic Management Journal*, 28-13, pp. 1319–1350.
- Teece, D. J., Pisano, G., Shuen, A. (1997) Dynamic capabilities and strategic management, *Strategic Management Journal*, 18-7, pp. 509–533.
- Vernon, R. (1966) International investment and international trade in the product cycle, *The Quarterly Journal of Economics*, 80, pp. 190–207.
- Vernon, R. (1971) *Sovereignty at Bay: The Multinational Spread of U.S. Enterprise*, New York: Basic Books.
- Vernon, R. (1977) *Strom over the Multinationals: The Real Issues*, Cambridge: Harvard University Press.
- Wernerfelt, B. (1984) A resource-based view of the firm, *Strategic Management Journal*, 5-2, pp. 171–180.
- Wernerfelt, B., Montgomery, C. A. (1986) What is an attractive industry? *Management Science*, 32-10, pp. 1223–1230.
- Williamson, O. E. (1975) *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, New York: Free Press.
- Williamson, O. E. (1985) *The Economic Institutions of Capitalism*, New York: The Free Press.
- Zaheer, S. (1995) Overcoming the liability of foreignness, *Academy of Management Journal*, June, pp. 341–363.

資料一覧

- 稲盛和夫研究会オーラル・ヒストリー委員会、——京セラグループオーラル・ヒストリー集——口述による京セラグループ事業史 No. 1「アメリカを中心とする京セラグループの海外事業の歩み」上西阿沙氏・奥野幹夫氏。
- SD 工場創設時の秘話 河村幾之助氏記録・作成（2022年7月）
- 京セラ株式会社 社史『果てしない未来への挑戦：京セラグループ 50年の歩み』第2章京セラフィロソフィの始まり、97–98頁。第3章中堅企業としての基盤づくり、132–148頁。
- 京セラ株式会社 40周年社史編纂委員会資料 京セラ 40周年社史のためのヒアリング「第1回白井清英氏・長谷川桂祐氏インタビュー（1997年7月～11月推定）」。
- 京セラ株式会社 40周年社史編纂委員会資料 京セラ 40周年社史のためのヒアリング「ライブラリー白井清英様インタビュー後半（1997年12月27日）」。
- 社内報『敬天愛人』第145号、1993年6月、18–19頁。連載第1回「わが心のサンディエゴ～京セラ初の海外生産に携わった1社員の記録～KEG副社長 河村幾之助さん」。
- 社内報『敬天愛人』第146号、1993年8月、18–19頁。連載第2回「わが心のサンディエゴ～京セラ初の海外生産に携わった1社員の記録～KEG副社長 河村幾之助さん」。
- 社内報『敬天愛人』第147号、1993年10月、18–19頁。連載最終回「わが心のサンディエゴ～京セラ初の海外生産に携わった1社員の記録～KEG副社長 河村幾之助さん」。
- 社内報『敬天愛人』第236号、2013年8月、12–13頁。連載いまに生かす京セラの力 第5回（前編）「失敗を恐れず、果敢に挑戦し続ける 元常務取締役 白井清英さん」。
- 社内報『敬天愛人』第237号、2013年9月、10–11頁。連載いまに生かす京セラの力 第5回（後編）「失敗を恐れず、果敢に挑戦し続ける 元常務取締役 白井清英さん」。
- 通産省産業資金課（石海行雄氏）「II. 各企業の活動状況（インタビュー調査結果の概要）」（『我が国企業による対米製造業進出の状況』所収、昭和50年、1975年9月）。
- Kyocera Corporation. (2021, July 27). Kyocera celebrates 50 years of U.S. manufacturing [Press release]. Kyocera North America News. Retrieved from the Kyocera North America website.

Kyocera North America. (n.d.). Our history – Semiconductor components group. Retrieved 2025, from Kyocera Americas website (timeline of Kyocera International’s milestones, including the 1971 Fairchild facility purchase.)

“History of Kyocera Corporation.” (n.d.). In *International Directory of Company Histories* (Vol. 27). Retrieved from FundingUniverse/Encyclopedia.com.

Sony Corporation. (n.d.). The San Diego Way (Sony History Chapter 17). Retrieved from Sony Global website (describing Sony’s establishment of a mixed management U.S. plant in 1972 and subsequent knowledge transfer).

Kyocera Corporation. (n.d.). Corporate history (1959–1979). Retrieved from the Kyocera Global website (Chronology including 1968 U.S. rep office, 1969 K.I. founding, 1971 overseas expansions, and awards).

An Exploratory Study of the Formative Phase of Kyocera International Incorporated's First Overseas Manufacturing Base in San Diego: A Multinational Enterprise Theory Perspective

Eugene Choi

Doshisha Business School, Doshisha University

This study provides a historical and theoretical analysis of the formative phase of Kyocera's first overseas manufacturing base, the San Diego plant of Kyocera International Incorporated (KII), through the lens of multinational enterprise (MNE) theory, to examine Kyocera's distinctive and pioneering character. Such "uniqueness" should not be a contingent phenomenon but is sustained through the gradual cultivation of business philosophy, organisational culture and shared values; this article attempts to explore Kyocera's originality within the theoretical framework of multinational enterprise research. Via a thorough literature review of the past MNE theories, my research adopts Bartlett and Ghoshal's transnational solution as its primary analytical lens: Within their taxonomical framework, the transnational corporation posits an MNE's ideal-type model, simultaneously accomplishing global integration, local responsiveness and multidirectional knowledge flows.

Founded in 1969, KII pursued a pioneering strategy by locating a manufacturing base at an early stage in the United States, then the world's largest semiconductor market, with the dual objectives of close engagement with local customers and accelerated technological learning. For a Japanese firm at that time, overseas manufacturing investment was highly unconventional, and Inamori Kazuo's management philosophy was transplanted to the local operation. Through the acquisition of Fairchild's San Diego plant in March 1971, Kyocera secured both a manufacturing base and high-quality customers in the U.S., thereby exhibiting the nascent characteristics of a transnational corporation that sought to reconcile global integration with local responsiveness.

Their achievement cannot be narrated solely as a success story, nor can it be reduced to a straightforward theoretical exemplar. Kyocera, as a transnational corporation, has been placed under continuous challenge, experimentation and struggle. This study, methodologically, triangulates written documentary records with oral-history materials and face-to-face interviews. Drawing on interviews with Kiyohide Shirai and Ikunosuke Kawamura, my multi-faceted research reveals the hardships encountered in the founding period of KII and the concrete processes through which cultural gaps were overcome. Hence it thereby proves that Inamori Kazuo's foresight and ethos of "self-reliance" underpinned both localisation and the emergence of locally grounded, autonomous management throughout the evolution of Global Kyocera.