

戦略開発と組織開発

—— 在豪日系企業のグローカリゼーション ——

山中 雅夫

1. 在豪日系企業の雇用創出・輸出貢献

豪州と日本両国は、昨年外交 100 周年、通商基本協定締結 40 年、さらに友好協力基本条約締結 20 周年を祝った。経済関係では、豪州にとって日本は輸出相手国第 1 位、輸入相手国第 2 位であり、海外からの直接投資においては、日本は第 3 位である。日本にとっても、豪州は輸入相手国第 4 位、投資相手国第 4 位となっている。在豪日系企業の雇用創出、輸出貢献の実態調査（1997 年 5 月、在豪州日本国大使館・全豪日本商工会議所連合会・JETRO シドニーセンター）に見られるように、日系企業は豪州経済に顕著な貢献を果たしている。

1995 年度（1995 年 4 月～1996 年 3 月）における日本から豪州への海外直接投資は、総額 26 億 US\$（図 1）、その内 8 億が製造業投資であった。1980 年代に大きな比重を占めていた不動産投資が減少し、製造業投資の相対的ウェイトが上昇している（図 2）。しかし、巨額の設備投資を必要とする製造業の海外進出には、それだけ大きなリスクが伴う。なかでも政府の産業政策の転換は企業経営に大きな影響を及ぼす。近年の豪州における自由化加速政策の導入は、豪州における製造業の経営環境を一段と厳しくさせた。また、地理的にアジアに近いということもあって、数多くの欧米の多国籍企業が、豪州内にアジア・オセアニア地域を統括する RHQ（Regional Headquarters）を設置するようになり、1995 年 3 月現在でその数は 123 社に達している。その結果、欧米企業の新規参入が

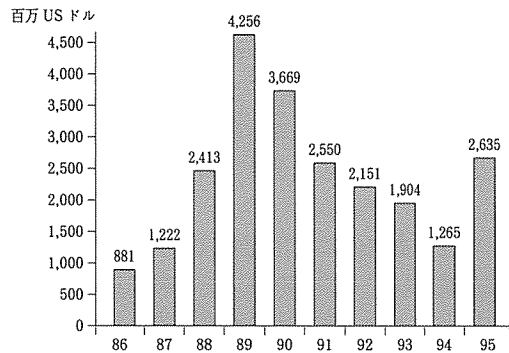


図 1 日本の対豪直接投資（1986～1995）

（出典）日本貿易振興会『ジェトロ白書投資編 世界と日本の海外直接投資』1990～1997 各年版より作成。

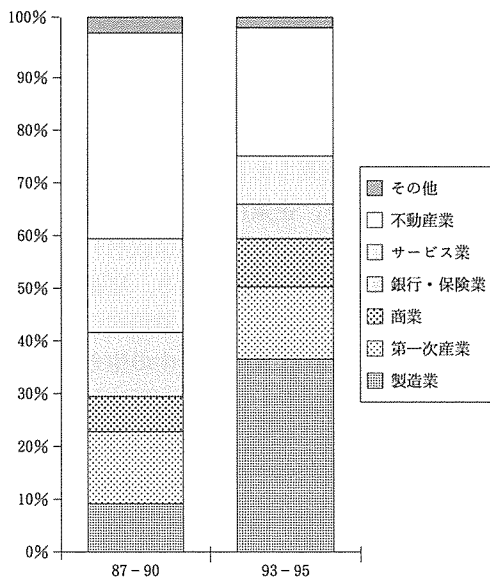


図 2 日本の対豪直接投資産業別構成

（出典）大蔵省『財政金融統計月報』対内外民間投資特集 1995. 12 No. 524 および 1997. 12 No. 548 より作成。

促進され、ますます厳しい経営環境になってきている。

2. 新地球経済への挑戦

しかしボーダレスな地球経済への加速度的進行は時代の流れであり、豪州政府の産業自由化政策の推進はその新時代への挑戦である。資本と貿易の自由化を謳った APEC 構想の実現に政治的リーダーシップを発揮した豪州政府にとって、それは当然の選択である。関税切り下げによって自国製造業を厳しい国際競争にさらすというリスクを取ることによって、APEC 構想の基本理念である自由貿易主義を推進させようとするオーストラリアの主張に説得力が生じうるわけである。

現在、豪州内には各地の日本商工会議所加盟の企業だけでも約 450 社、それに未加盟の企業を加えると約 1,000 社に達するであろうといわれる日系企業が活動している。日系製造業の中には、大幅な関税削減の進行によって安価な輸入品にシェアを奪われ、価格競争では利益を出せず、ついに生産撤退を余儀なくされた企業もあれば、既存製品の生産縮小を多角化展開でカバーする企業もある。また、国際分業による多国籍展開で製造品目を限定し規模の経済を確保するとともに、効率化推進に懸命の努力を繰り広げている企業もある。日系製造業といっても、産業により、企業により、その行動は多様である。いずれにしろ、企業は政府の産業政策の転換に対し、経営戦略を練り、組織開発を進め、その存続と成長を求めて環境変化への適応を図る。企業は、正に環境の中の生き物である。

豪州を舞台に、政府と企業が呼応して繰り広げている新地球経済への挑戦は、21 世紀の国際経済、21 世紀の国際経営を模索する上で格好のケーススタディーとなる。

3. 戦略開発

(1) 多国間解決

オーストラリアのように小さな市場は、規模の経済を必要とする産業にとっては、リスクが大きい。僅かな輸入増でも経営の存立が脅かされる。域内あるいは世界と結んだ購買・生産・販売・物流のネットワークを有効に使う世界戦略がなければ、投資の有効性は確保しがたい。Nies, ASEAN, さらに中国からの輸入品との競争が激化すれば、オーストラリア国内だけでの自己完結的な解決は望むべくもない。そこで、国際分業による多国間解決が大競争時代の基本戦略としてとられることになる。国際分業には、垂直分業（工程分業）・水平分業（製品分業）・技術分業など多様な形態があるが、オーストラリアにおけるトヨタ、松下パナソニックなどはこれらを駆使した錯綜した分業関係を構築している。

これらの在豪日系企業は多国籍的展開、あるいは地球的展開に活路を見出している。拠点ごとの製品の特化、専門化により、規模の経済・最小効率規模の確保を図り、その製品を拠点間で相互供給することにより、市場の多様なニーズに応える。松下パナソニックは、マレーシアで小型機種、オーストラリアで中型、日本で大型高級機種にそれぞれ特化して生産を行い、その製品を相互供給してそれぞれの拠点市場での多様な需要に応える戦略をとっている。できる限り規模の経済を実現しながら多様な需要に応える戦略である。

相互供給は製品に限らない。系列グループ内での部品の相互供給、相互補完体制への取組は加速している。トヨタはすでに豪州から、南ア・トルコ・日本・マレーシアなど 9 カ国へ輸出をしている。これは、ASEAN 地域を核に、豪州・台湾・南アなどを加えた 10 を上回る国・地域の間での部品相互供給体制に組み込まれている。拠点現地法人の工場で特化した部品を拠点現地法人間で相互補完する体制づくりの徹底である。

(2) 世界最適調達：市場取引への回帰

一般的に、企業活動は様々な取引の連鎖によって成り立っている。その取引の場を、企業の統制力の及ぶ程度の強い順に並べると、組織・準組織・準市場・市場の4類型が描ける。取引形態における組織とは、取引を内部化してその機能を企業組織の中に取り込んでしまった状態を指す。すなわち、かつて外部の企業によって担われていた機能を、垂直統合化により組織内に吸収してしまい、その機能を完全に支配下に治めてしまうことを意味する。

準組織は、取引関係にある別組織ではあるが、株式所有と役員派遣により支配下に置かれた企業であり、親企業が統括する全企業組織の一部を構成しているところから準組織とみなされる。これは一般に系列あるいは下請企業と呼ばれているものである。

準市場は、とくに株式所有とか役員派遣のように制度的に構造化されていないが、長期的・安定的に取引関係が維持され、将来的にも取引の継続が暗黙のうちに期待されている状態を指す。これも、広い意味で組織化された取引形態と言える。しかし、準組織に比べると市場に近いから、準市場と呼ばれる。

かつて、組織・準組織・準市場による構造化された取引関係は、各職能段階での一定通量を安定的に確保し最小効率規模を維持する上で、有効な方策と考えられていた。しかし、産業構造の変化への対応を求められ、地球規模での大競争を余儀なくされている今日では、市場取引への傾斜が強まっている。この取引傾向は、組織・準組織・準市場・市場の取引形態における組織的市場（組織・準組織・準市場）への依存度を弱め、市場取引への回帰現象としてとらえることができる。市場における取引では機会主義が支配する。それだけに、情報収集能力、情報判断能力の重要性が増すことになり、情報化への取り組みが強化される。

1996年11月から、ASEAN産集協力計画の下で、ASEAN域内貿易では、5%以下の特惠関税が認められたことを契機に、域内での最適

生産分業の構築とともに、部品調達については、IPO (International Procurement Operation) の情報センターを設置し、自社内、系列内に限らず、広く世界から最適調達を実現する努力が進展している。価格競争の激化は、時には豪州のパナソニックが一部のカラーテレビ製品に日立やRCA、三星（韓国）のブラウン管を使っているように、競合会社の部品を使用することもある。豪州のパナソニックにとっては、それが価格・品質面で得策との判断であり、日立やRCA、三星にとっては量産効果が期待できるとの判断がある。これは、大競争の下での経営の効率化追求がライバル企業との連携を生み出すという新たな動きである。これは競争と協調の並存である。

(3) 競争と協調

競争と協調の並存は一般化してきている。これまでの部品の共通化は、系列部品会社を含め自社グループが主体だった。独自のノウハウを守る意味から他メーカーとの交流は避けていた。しかし地球規模での大競争の到来とともに、徹底した経営の効率化追求の観点から従来の枠組みを超えてライバル企業と連携するケースが出て来た。本田が三菱に前輪駆動用のドライブシャフトを供給するなど、部品の共通化がメーカーの枠を超えて広がっている。各社とも部品の共通化を開発費削減、調達コスト削減の柱として位置付けている。コスト削減につながると判断すれば従来の取引引きにはこだわらない姿勢を強めている。

(4) 内向きの革新

さらに経営の効率化追求は、超企業的、地球的な生産分業・製品供給体制、いわゆる外向きの革新（オープン・ネットワークの構築）に止まらず、その製品づくりの根幹をなす設計開発思想の革新に及ぶ。部品点数の削減、プラットフォーム（車台）・コンポーネント（構成部品）の車種間、世代間の共通化や共用化、三次元CAD/CAM（コンピューターを使った設計・製造）

による試作段階の短縮化、さらに金型やプレス部品、エンジン部品などの部品メーカーとの同時並行的技術開発により生産立ち上げまでのリードタイムの短縮化などにより、大幅なコストダウンの実現がある。これは内向きの革新、すなわち企業組織内の競争力の向上である。外向きの革新、すなわち外延的發展と内向きの革新、すなわち企業組織内の競争力の向上が両輪となって製造業の国際競争力の向上が実現されている。国際戦略を展開するためには拠点組織の競争力の開発が重要な要素となっていることを忘れてはならない。

(5) 技術移転：順移転から逆移転

多国籍企業における技術の国際移転というとき、従来は本国親会社から海外子会社への移転を考えていた。本国親会社は製品技術や生産技術、管理技術を海外子会社へ移転する。海外子会社はその技術を使って製品を生産し販売する。これはいわば順移転の関係である。しかし、海外子会社の中から高い技術能力をもつものが出てくるにつれて、海外子会社間の水平移転や海外子会社から本国親会社への逆移転の事例が生じている。NEC オーストラリア社は、主に通信衛星の地上局、光ファイバー通信システム、コンピューター、ポケットベル、モバイル電話などを生産しているが、音声・画像・データの超高速・大容量の通信ラインを可能にさせた ADSL 技術 (Asymmetric Digital Subscriber Line) はこの好例である。この技術は日本にも移転され商品化されている。

(6) 研究開発投資：Partnership Agreement

一般に豪州の R & D 環境は高い評価を得ている。アジア太平洋地域における豪州の優位性として、優秀で豊富な技術者、低コストの施設・人件費、整備されたインフラ、知的財産権保護、高度な通信施設、政府支援などがあげられる。とくに、エンジニア、ソフトウェア技術者、研究者といった人材の質的レベルが高い現地スタッフを雇用できる点が大きい。

豪州政府は通信機およびコンピュータ業界に対する産業育成策として企業との間でパートナーシップ協約 (Partnership for Development Agreement) を結び、売上げの 5% に当たる R & D 投資と輸入額の 50% に当たる輸出の実現に対し、R & D 費用の 150% 損金算入ならびに、R & D 補助金の恩典を与えている。協約調印日系企業には、NEC、富士通、松下、三菱、キャノン、富士ゼロックス、コニカ、京セラ、シャープ、ソニー、東芝等が含まれている。

中でも、NEC オーストラリアの R & D 投資 (AUD 45 Million, 1996 年) は、売上高 (AUD 550 Million) に対し 8% と、目標の 5% を大きく上回っている。その成果の一つとして前述の ADSL 技術の開発が実を結んだわけである。

4. 組織開発

(1) 現場主義

さらに、国際分業体制を機能させるためには、拠点となる個々の現地法人企業自体の生産性の向上が欠かせない。この拠点の努力がなければオープン・ネットワークは絵に描いた餅となる。加工組み立て産業における総コストに占める労働コストの比率の減少、さらに長期的な国・地域間の賃金格差の縮小傾向は、国際間の産業・企業の生産性比較において個別企業の経営革新努力の重要性を増大させている。そこでは、ヒト・カネ・モノ・情報 (蓄積技術・顧客情報・販売網・ブランド・信用・企業イメージ等) という経営資源の経営開発力が決定的な重要性を帯びる。つまり、トップ・マネジメントだけではなく、それを頂点とする組織構成員全員の職務遂行能力の開発が問われる。

豪州トヨタでは、全員参加の品質改善努力により、国産モデル中最高品質を確保している。それは同車格の輸入車と比べても、遜色のないレベルに達している。これは、一人一人の努力・創意工夫が経営開発の根本という現場主義の理念の浸透を部品メーカーにまで徹底化させようとするトヨタの現地化努力の、執念とでも

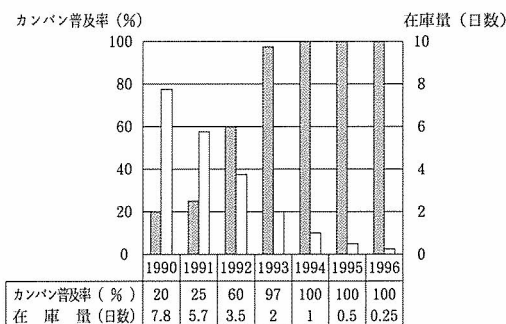


図3 トヨタオーストラリア部品在庫量

言うべき結果である。カンバン方式導入による部品在庫量減少努力は劇的な効果をもたらし、アルトナ工場では、1996年には部品在庫量四分の一の水準にまで下げることに成功させている(図3)。1990年の在庫量7.8日と比較すると、97%の在庫量削減となる。これは、部品メーカー各社を巻き込んだトータルな生産計画の実現を意味している。例えば、トヨタはDMG社(バンパーなどの合成樹脂部品メーカー)を「Toyota Showcase」としてモデル会社の一つに選び、そこへ6名の指導部隊を送り込んで品質改善、コストダウンの管理指導を続けている。

トヨタの単一組合化へのこだわりも、自己責任体制の確立、現場主義の理念の浸透による組織開発の重要性を意識してのことである。トヨタはアルトナ工場の操業に合わせ労働協約を改定し、既存の職能別組合から単一組合化を方向づけた。アルトナ工場では、AFMEU組合員3,250名、ETPU(電気工)組合員70名の二組合が存在しているが、ETPUには交渉権がなく、アルトナ工場ではAFMEUのみと交渉する。会社は、従業員代表と会社代表という対応関係をもって、問題解決に当たることができる。もっとも、AFMEUには三つの部門があり(イ。一般作業員、ロ。保全工、ハ。組長・技能員)、会社とAFMEUの交渉の場で話がまとまっても、各部門がそれを承認するか否かの問題が残っている。しかし、各部門が独立した交渉権を持っているわけではないので、結局はAFMEUが

工場従業員を代表する唯一の組合であり、労使の意思決定の対応関係が確立され、問題解決の責任体制ができあがることになる。

(2) 現地化

現地化とは、単に経営資源を現地から調達することだけではなく、その企業の経営理念・信条・方針を現地に浸透させていくプロセスであり、現地社会と企業の相互作用の浸透による現地社会との一体化のプロセスである。それは地域の企業市民として現地に根付き、地域社会の発展に貢献していくプロセスである。トヨタの現場イズムの浸透努力は卓越した現地化努力の事例であるが、NECオーストラリア社のポケットベル(ライフページ)を医療活動に提供することにより臓器移植患者たちの支援システムを確立したフィランソロフィー活動は現地社会との一体化プロセスの好例である。

同社は企業市民活動を精力的に進めているが、当初はゴルフや陸上競技、バスケットボール、ラグビー、テニスなどスポーツ関係のスポンサーシップに重点を置いていた。しかし現在はスポーツに加え、芸術へのスポンサーシップならびにライフページなどのコミュニティー・プログラムの三つの分野で活動している。

NECオーストラリア社がライフページ・プログラムに関わるきっかけは、リンク社からの働きかけによる。リンク社は電気通信会社で、とくに移動体電話、ポケットベルの運営を得意としている。ライフページ・プログラムでは、NECは自社で生産しているポケットベルを無料で提供し(94年12月 シドニー 200台、96年6月 ブリスベン 130台、96年12月 パース 140台、97年4月 シドニー 200台、計670台 寄贈)、リンク社はポケットベルを運営するためのネットワーク・サービスを提供する。

臓器の提供者が現れると、全豪臓器データバンクに照会がいく。ここには臓器移植を必要とする患者全員の病状・組織適合・血液型などの情報が蓄えられている。ここで条件の合う患者が探し出され、優先順位にしたがって患者の登

録先の病院に知らせがいき、病院の移植コーディネーターから患者のポケットベルへと連絡される。一刻を争う問題だけにポケットベルの取扱いにも細心の注意が払われる。ポケットベルの番号は患者と移植コーディネーターだけに知らされる。かつて他からの呼び出しによる話し中のため移植の機会を失した患者がいたからである。

ライフページ・プログラムは、比較的費用がかからないという点でコストパフォーマンスは高い。しかし、患者の生命に直接かかわるプロジェクトという点でインパクトは強烈である。その活動はコミュニティーに根ざしており、企業市民活動としての価値は非常に高いといえよう。

5. お わ り に

企業は、環境の中の生き物である。企業は、本来豊かな環境適応能力をもつ。困難な経営環境の中で、生きる道筋を探し求める。企業は、ヒト・カネ・モノ・情報（蓄積技術・顧客情報・販売網・ブランド・信用・企業イメージ等）という経営資源を開発・育成し、その最適利用・最適配分を考える。そして、環境・資源・組織への多面的適合を図る経営戦略を導き出す。それは困難な課題ではあるが、そこに企業家精神発露の無限の可能性がある。企業の競争力を向上させる上で最も重要な条件は、企業家精神発揮の自由度を確保することである。オーストラリア新産業政策の狙いはまさにそこにある。オーストラリアは、好むと好まざるとにかかわらずアジア太平洋地域の将来と一体化されざるをえない。そこでオーストラリアは、積極的にアジア太平洋地域における貿易自由化と経済協力推進を図るべく APEC の提唱国となる道を選んだ。自由な競争を建て前とし、新たな世界の経済秩

序構築の積極的担い手になるべく、身を以て保護主義からの歴史的訣別を行なった。かくして、輸出志向型の製造業育成を目指す新産業政策を導入し、規制緩和を推進してきたわけである。

オーストラリアのように小さな市場では、規模の経済を必要とする産業にとっては、リスクが大きい。域内あるいは世界と結んだ購買・生産・販売・物流のネットワークを有効に使う世界戦略がなければ、投資の有効性は確保しがたいであろう。欧米諸国、日本、Nies, ASEAN, さらに中国からの輸入品との競争において、オーストラリア国内だけでの自己完結的な企業活動での解決は望むべくもない。企業内国際分業による多国間解決が大競争時代の基本戦略としてとられることになる。国際経営の戦略開発が欠かせない。

しかし、国際分業を機能させるためには個々の事業拠点における品質とコストが世界標準のレベルに達する必要がある。企業として、個人として自己責任体制を確立し、生産性を高めるための効率的な組織開発が必須なのである。効果的な戦略開発とともに効率的な組織開発の重要性を指摘しなければならない。時にはトヨタに見られるように、自社の生産システムのみならず、部品メーカーの組織開発にまで関与することも必要となる。

戦略開発と組織開発は、車の両輪である。戦略開発は企業と国の境界を超えた効果的な資源利用を目指し、組織開発は効率的な資源育成を目指す。この戦略開発と組織開発を総合した経営開発において、在豪日系製造業に優れた事例を見出だすことができ、一部ではあるが、日本企業の国際経営力の進化ともとらえ得る経営努力を観察できたことは幸いであった。

（平成9年12月18日受理）