

CIRJE-J-66

**動態的能力と経営資源が海外事業に与える戦略的影響
タイおよびオーストラリアにおける
トヨタ自動車と三菱自動車の事例分析**

東京大学大学院経済学研究科

藤本隆宏

折橋伸哉

2002年1月

このディスカッション・ペーパーは、内部での討論に資するための未定稿の段階にある論文草稿である。著者の承諾なしに引用・複写することは差し控えられたい。

Summary

In international business, much attention has been directed to the international expansion of firms based on their use of resources and competitive capabilities that have been built up in a home country to create a competitive advantage over host-country firms. More recently, the organizational capabilities and competitive advantages of Japanese manufacturing firms in general (in autos, electronics, etc.) have been analyzed as important factors in the establishment of overseas transplants. The theoretical framework of the overseas application of home-country management resources has been effective as a basic tool in analyzing the fundamental issue of international operations of the firm. However, the existing models, which tend to emphasize application of country-specific resources, does not sufficiently explain the frequently encountered question of why multinational enterprises (following, MNEs) from the same home country pursue different strategic paths and actions when managing overseas operations.

The present paper attempts to incorporate a dynamic and firm-specific perspective and empirically analyze how differences in the financial resources and organizational capabilities of MNEs from the same home country affect the strategy and competitive behavior of their operations in the same local country. The analysis will center on the two Japanese auto assemblers, specifically Toyota Motor Corporation and Mitsubishi Motors Corporation, which have local production facilities in both Australia and Thailand. These two countries provide interesting case studies because in both the local operations experienced a serious crisis in recent years. The crisis for local auto producers in Australia began in the 1980s with the removal of protectionist policies and the rapid liberalization of the auto market. In Thailand, exceedingly severe conditions for local auto assemblers were caused by the 1997 Asian economic crisis. The present paper will focus its attention on the differences in the responses by Toyota and Mitsubishi to these crises, which we characterize as “larger competent firm” and “smaller competent firm” respectively.

The two firms in question have both maintained international competitiveness in production in their common home country of Japan, in addition to building top-level local competitiveness in their Australian and Thai operations. However, when faced with a growth opportunity and a subsequent crisis, the responses of the local operations of the firms were markedly different. It is anticipated that behind these differences in firm conduct lie interfirm differences in firm scale (i.e. financial power) and dynamic organizational capabilities (e.g., capability-building capability) in their home country. The present paper will attempt to delineate these interfirm differences and their effects on firm conduct to explain why two firms from the same home country would show such different patterns of conduct even though they face the same local opportunities and crises.

要旨

国際経営論では、本国で培った競争能力を活用することが企業の海外展開における最大の要因であると捉えられてきた。確かに本国での経営資源を海外に適用するという理論枠組みは、企業の多国籍展開を論じるうえで極めて有効であった。しかし、こうした国特種的な資源の海外適用に焦点を当てる傾向が強い既存の枠組みでは、同じ国を本国とする多国籍企業が海外においてそれぞれ違った戦略を採る背景を十分には説明できない。

本稿では、同じ国を本国とする多国籍企業の財務的資源や組織能力が、どのような同じホスト国でのオペレーションに影響するかを、動態的かつ企業特種的な見地から分析を試みた。トヨタ自動車と三菱自動車工業の豪州とタイの現地生産拠点を分析対象とした。これら2カ国の自動車産業は共に最近深刻な危機に直面しており、極めて興味深いケースである。1980年代半ば以降、豪州の国内自動車メーカーを襲った危機は、国内産業保護政策の撤廃とそれに引き続く急速な自動車輸入自由化が招いたものだった。一方タイでは、1997年のアジア経済危機により、国内自動車メーカーは深刻な危機に直面することになった。本稿では、こうした危機に対するトヨタと三菱自工の戦略対応の違いに焦点を当て、それぞれ「強い大企業」「強い小企業」と特徴付ける。

分析対象とした2つの企業は、日本国内において国際競争力のある生産システムを持っている上、豪州やタイにおいてもトップレベルの競争力を持って生産拠点を維持している。しかし、成長機会や深刻な危機に直面した際の対応は、決定的に異なったものであった。こうした違いの背景には、本国日本における企業規模（財務的能力に直結）や動態的な組織能力（例えば、能力構築能力）の違いがあったと捉えられる。本稿は、従来の理論枠組みの重要性は認識しつつも、なぜ同じホスト国における事業機会や危機に際して同じ国を本国とする2企業が違った戦略対応をするのかを説明する上で、企業間の違いやその企業活動への影響に対する分析視点の重要性を主張する。

動態的能力と経営資源が海外事業に与える戦略的影響

-タイおよびオーストラリアにおけるトヨタ自動車と三菱自動車の事例分析-

東京大学大学院経済学研究科

藤本 隆宏

東京大学大学院経済学研究科

折橋 伸哉

1. はじめに

多国籍製造業企業による企業特殊的なローカル競争行動：本稿の目的は、多国籍企業の海外生産拠点における現地環境の変化に対する適応行動が、その企業の特長、例えば企業規模や組織能力の違いによってどのような影響を受けるかを、国際経営論の観点から分析することである。実証分析の対象は、東南アジア・オセアニア地域における日系の2大自動車メーカーである、トヨタ自動車（以下、トヨタ）と三菱自動車工業（以下、三菱自工）のタイ・オーストラリア生産拠点である。ここでは特に、多国籍企業間の企業規模や組織能力の違いに注目し、これが現地拠点存続の危機への対応パターンにどのような影響を与えるか、というテーマに焦点を当てることにする。

国際経営論の分野では、本国の事業で培った経営資源や競争能力を海外拠点で活用することによって現地企業に対する競争優位を築くことが、企業の多国籍展開の主要な要因とされることが多い。（Hymer [1976]、Vernon [1971]、Bartlett and Ghoshal [1989]）。近年においては、日本企業（自動車、家電など）の生産分野における組織能力と競争優位が、海外への工場展開を支える一つの重要な要因として分析されている（安保他編著 [1994]ほか）。

既成分析枠組の問題点 - 企業特殊性・動態性・創発性：こうした「本国事業が持つ経営資源・競争優位の海外適用」という理論枠組は、企業の多国籍化の要因を分析する基本的なツールとして有効と考えられてきた。しかしながら、本稿が焦点を当てているキー・リサーチ・クエスチョン、すなわち「同じ本国（例えば日本）出身の多国籍企業の、同じホスト国（例えばタイ）への海外展開

でありながら、企業によって戦略や競争行動に大きな違いが出ることもあるのはなぜか」という研究課題に対して、必ずしも十分に明解な説明を与えているとはいえない。

第一に、個々の多国籍企業の違い、つまり「企業特殊性」(firm-specificity)を重視する枠組が必要となる。既存の多国籍企業理論は、例えば「先進国」対「発展途上国」、「日本」対「欧米」といったように、国単位・地域単位での企業群一般の競争力格差を重視する傾向がある一方、本拠地が同じである多国籍企業同士の比較分析は副次的なものに見なされがちであった。しかしながら、後述するように、例えば同じ日本の自動車メーカー2社が、同一の海外地域に展開していながら、その現地での活動パターンに著しい差が観察されることは、決して珍しいことではない。そうした場合、個々の多国籍企業の持つ特性、とりわけ、企業規模(財務力)や組織能力の企業間の差が、当該企業の海外活動に与える影響を重視する分析枠組が必要となる。つまり、個々の多国籍企業間の量的・質的な違いを考慮に入れる方向に、枠組を拡充しなければならない。

第二に、多国籍企業の組織能力のダイナミックな側面を重視する枠組が必要である。既存の理論枠組は、「本国で構築した経営資源の現地への移転」という観点から、現地子会社を単なる現地環境や本国・本社の戦略を受動的に受けとめる存在とみなしがちであった。その中では、「現地拠点における主体的な能力構築」という視点は必然的に軽視される傾向だった。しかし、本稿の事例でも後述されるように、ローカル危機への対処のためには、現地拠点の側に、変化に適応して組織能力そのものを組み換える能力、すなわちダイナミックな「能力構築能力」(藤本[1997]、Fujimoto [1999])が必要となる。そうした「能力構築能力」は、現地の危機対応活動そのものを通じて蓄積されるという面もあるが、同時に、本国の本社が持つ「能力構築能力」の影響も無視できない。つまり、ローカル危機への対応は、「本国・本社の既存経営資源の現地への移転」という静態的・受動的なものというよりはむしろ、「本国・本社の能力構築能力の現地への移転に基づく、現地拠点による主体的な能力再構築」という、能動的かつ動態的な現象として把握されるべきかもしれない。

第三に、グローバルな能力構築プロセスの持つ創発的(emergent)な側面を重視する枠組が必要である。そもそも、海外拠点におけるダイナミックな能力構築の経路は、必ずしも当初の計画通りには進まず、むしろ試行錯誤を伴う「創発的」なものであることが多い(Fujimoto [1998]、藤本 [2000]、

藤本 = 梶山[2000])、つまり、我々が説明すべきなのは、創発的なシステム進化のプロセスの中でなおかつ他社に先んじる能力構築能力、すなわち「進化能力」である(藤本 [1997]、Fujimoto [1999])。我々は、海外事業における適応行動・競争行動が、計画性(結果としての事前合理性)と創発性(結果としての事後合理性)を併せ持つ可能性を常に念頭に置く必要がある。

このように、研究目的・研究対象によっては、「企業特殊性」「動態」「創発」といった、少なくとも3つの方向に既存の枠組を拡充することが必要であるというのが本稿の主張である。

研究対象：タイ・オーストラリアのトヨタ・三菱自工：以上の問題意識を踏まえて本稿では、同じ国出身の企業の企業規模や組織能力における違いが、それらの海外拠点の競争行動、とりわけローカル拠点の危機への適応行動にどのような違いをもたらすかを、実証資料にしたがって検討する。

分析の対象とするのは、タイおよびオーストラリアに組立生産拠点を持つ日本の完成自動車メーカーであり、具体的にはトヨタと三菱自工である。これら2国の自動車産業はいずれも最近危機的な状況を経験しており、極めて興味深いケースである。オーストラリアでは、1980年代半ばに長く続いてきた保護主義政策が撤廃され、以降急速に自動車市場の開放が進展して両社を含む国内生産メーカーは軒並み深刻な状況に直面した。タイでは、1997年のアジア経済危機により、これまた両社を含む国内生産メーカーは軒並み深刻な危機に直面した。本稿では、こうしたいずれも現地拠点にとって危機的な状況に対するトヨタ、三菱自工の対応の違いに注目する。

言う迄もなくトヨタと三菱自工は、共に日本に本社を持って多国籍展開している自動車メーカーであり、生産機能における競争力では国際的な優位を保っている。加えて、タイおよびオーストラリアでは、現地においてトップレベルの競争力を維持している。こうした点では両社は同様といえる。にもかかわらず、危機に当たったの現地拠点の競争行動はかなり異なっていた。同じ国の出身でしかも同じ環境変化に直面しながら際立った違いが生じた背景をより明確に説明する上で、本社の財務的な能力、製品戦略、あるいは能力構築能力の違いがどのように影響するのかを分析するのが本稿のねらいである。

2. 分析の枠組：「強い大企業」と「強い小企業」の海外展開

企業規模と組織能力：まず、本稿の分析枠組を簡単に説明しよう。一般に、同一産業・同一市場における企業間の競争力格差を説明する要因としては少なくとも、量的なファクターである「企業規模」と、質的なパターンを示す「組織能力」(organizational capability)とがある。いうまでもなく前者は、オーソドックスな産業経済学で重視される要因である。一方、「組織能力」とは、企業特殊的でかつ模倣不可能な競争優位を生み出す「組織ルーチンのシステム」のことである。これはさらに、(i) ある時点において相対的に高い競争力のレベルをもたらす「静態的能力」と、(ii) ある期間において相対的に高い競争力の改善をもたらす「動態的能力」とに分かれる(Penrose [1968], Nelson and Winter [1982], Teece et al., [1992])。つまり、同様の現地環境の変化に直面した多国籍企業の海外事業について企業間で顕著な差が観察される場合、その要因としては、企業規模、静態的組織能力(生産・開発両面の生産性、品質の高さに関して)、動態的組織能力(生産活動のパフォーマンスや競争力の改善に関して)の3つが考慮できる。

創発的グローバル戦略：製造企業のグローバル戦略については、資源や能力の国際的な連携の観点から多く議論されてきた。例えば、バートレットとゴシャルが提唱したトランスナショナル戦略は、独自の経営資源・組織能力(resource / competence / capability)を持った内外拠点を、ヒト・モノ・資金・技術・知識などの国際的な双方向ネットワークで結ぶことに重きを置いた概念である。(Bartlett and Ghoshal [1989])。MITの国際自動車プログラム(IMVP)の報告書もこれに類似した国際ネットワーク経営を提唱している(Womack, et al. [1990])。

しかしこれらのグローバル戦略論は、本社の意思決定ユニットによる事前のグランドデザインを前提にした「戦略計画論」として説明されることが多い。むしろ、メーカーの国際展開は本社などによる合理的な意思決定によって方向付けられる側面を多かれ少なかれ含んでいるが、現実には、その時々々の環境変化にやむなく対応した結果、企業の国際ネットワークが当初のグランドデザインでは予想もしていなかった方向に進化を遂げる、という可能性も無視できない。

一般に経営戦略論では、「戦略意図」(strategic intent)が「戦略実施」(strategic implementation)に先行するという、意思決定者の事前合理性を前提とした戦略計画論(strategy as a plan)が長年主流だった

(Andrews[1980], Hofer and Schendel[1978]他)。これに対して、「経営戦略は計画というよりはむしろ一種の行動パターン(strategy as a pattern)であり、事前の意図が無くても結果として合理性を発揮する戦略が徐々に形成されることがありうる」という考え方もあり、組織学習論や進化経済学との関連で近年注目されつつある(Mintzberg and Waters[1985])。ミンツバーグらは、こうした事前には意図されないが結果として実現する(unintended but realized)タイプの戦略を、「創発的戦略」(emergent strategy)と呼んでいる。

長期的に見た場合、実際の企業の戦略形成はこうした創発的戦略と計画的戦略が予測困難な形で混在していたケースが多い。(藤本[1997])こうした混沌とした状況の中で、なおかつ他者に優るペースで組織ルーチンの改善を行う動態能力を「進化能力」(evolutionary learning capability)と呼んでいる(Fujimoto[1999])。

こうした創発戦略と動態能力(進化能力)をめぐる議論は、多国籍製造企業のグローバル戦略にも適用できよう。本稿では、ローカル危機に対する事後的適応の連鎖を通じて海外拠点の組織能力を創発(emerge)していく「グローバル創発戦略」の可能性にも注目する。

表1 多国籍企業の類型

規模 \ 開発・生産能力	強い(製造・開発生産性で)	弱い(製造・開発生産性で)
相対的に大きい	強い大企業 (動態能力 = 強/弱)	弱い大企業
相対的に小さい	強い小企業 (動態能力 = 強/弱)	弱い小企業

分析枠組：以上の予備的考察を踏まえて、多国籍企業の現地における行動を理解できる上での追加的な洞察を提供する概念枠組を提起する(表1)。まず、多国籍製造企業を、企業規模の相対的な大小と、静態的な組織能力(特に製造・開発生産性における競争能力)の強弱によって分類する。その結果、「強い大企業」「強い小企業」「弱い大企業」「弱い小企業」の4つのタイプに分類される。なお、「強い」「弱い」とは、その企業全体の経営力や資力ではなく、あくまでも生産・開発といっ

た「もの造り」のパフォーマンス(productive performance)を指している点や、「強い」「弱い」「大きい」「小さい」はあくまでも相対的な意味で用いている点に留意いただきたい。「強い企業」とはその企業の生産パフォーマンスが世界でトップクラスであることを、「大きい企業」とは当該産業においてその企業がトップクラスの規模であることを示している。自動車産業では、日本企業が製造・開發生産性において優位性を持っていることが知られているので(Womack, et al.[1990]; 藤本=クラーク[1993])、前述のトヨタと三菱自工は、それぞれ「強い大企業」「強い小企業」に分類できる。

さらに、トヨタは他者に優る動的な組織能力、とりわけ「進化能力」(創発的な学習プロセスを通じて企業の組織能力を進化させる能力構築能力)を持っていることが知られている(藤本[1997]; Fujimoto[1999])。つまり、トヨタは本稿の枠組で言うならば、「学習し進化する強い大企業」と位置付けられよう。

環境変化の段階区分：次に、日本の多国籍企業が成長局面や危機の前後に直面した環境変動を、3つのステージに分けて整理する。(表2)ここで念頭に置くのは、後述のように、1980-90年代のタイとオーストラリアの自動車市場だが、一般に先進工業国以外の国においては、同様の状況が少なからず観察された。その意味で、ある程度普遍性を持つ環境類型と考えられる。

(1) 初期条件：現地市場の狭小性と輸入代替政策：自動車生産において立ち遅れていた国々では、1960-70年代においては多くの場合、自動車市場は年間20万台規模以下と狭小な上、ホスト国政府による国内産業の保護育成を目指した輸入代替政策の結果、完成車の輸入が禁止あるいは事実上困難だった。その結果こうした国への販売を行うには、多国籍自動車メーカーは輸入代替的な性格の強い小規模なKD組立工場を建設し、本国仕様のモデルあるいはその派生モデルを極端な多品種少量で組み立てざるを得なかった。さらに多くのホスト国政府は、組み付け部品の輸入代替もねらった「部品国産化政策」をも策定し、現地生産を行う自動車メーカーに一定の部品国産化率の達成を義務付けた。

そうした現地生産拠点は当然国際競争力を持たず、輸出は隣接する小国向けの限定的なものを除き行われなかった。加えて、複数の多国籍自動車メーカー間のバンドワゴン効果の結果、

表2 分析枠組み（環境サイド）

	前段階	生産拡大局面	内需縮小局面
状況	<ul style="list-style-type: none"> ・現地市場は限定的 ・政府の保護政策のため、輸入は困難 	<ul style="list-style-type: none"> ・現地市場の拡大もしくは産業政策が生産能力拡充を余儀なくさせる。 	<ul style="list-style-type: none"> ・現地販売は減少 ←経済危機や輸入車増加、提携解消などから
小企業	<ul style="list-style-type: none"> ・現地での販売力は相対的に弱い。 ・輸入代替拠点 ・本格的な輸出は行わず 	<ul style="list-style-type: none"> ・現地での販売台数は競争力を確保するには十分な水準に達していなかったため、あるモデルの全世界向けの生産を集中させる。 …工場のミッションは変わったが、投資は限定的しか実施されない。 ・さまざまな国々への輸出を本格的に開始 →本格的な輸出対応能力構築始まる 	<ul style="list-style-type: none"> ・既にさまざまな国々への本格輸出を開始。 →世界中の多くのタイプの市場に対応可能な能力を既に獲得
大企業	<ul style="list-style-type: none"> ・現地での販売力は強い ・輸入代替拠点 ・本格的な輸出は行わず 	<ul style="list-style-type: none"> ・現地での販売が拡大したため、新しく現地市場志向工場の建設を迫られる。 ・未だに本格的な輸出は行わず 	<ul style="list-style-type: none"> ・稼動を維持するためには本格輸出を開始する必要。 →本格的な輸出対応能力構築始まる ・主なミッションは依然現地市場志向 →輸出範囲は限定 …本社の国際分業構想に拠る

多数のメーカーが互いに張り合いながら同一国に競って工場建設したため、個々の組立工場は年間生産台数が数千台程度と極端に小さいことが多く、モデルあたりの組立台数はさらに少なかった。この結果、多国籍自動車メーカーの本国での企業規模の違いが、現地生産拠点の規模や製品構成に影響を与えることはあまりなかった。強いて言えば、現地国内販売に投入できる資源の違いなどが反映して現地での販売力は相対的に「大企業」の方が強い傾向はあったが。

- (2) 生産拡大局面：ホスト国の輸入代替政策のもとで、現地市場の狭小性と少量低効率生産の悪循環に慢性的に悩まされてきた多国籍自動車メーカーは、現地生産拠点の生産拡大の機会をさまざまに模索し、多かれ少なかれ成功する。これが第2段階（生産拡大段階）である。

生産の拡大は、ある場合は現地国内市場の成長によって達成された。アジアや中南米などにおいては、一人当り所得の上昇、特に中間所得層の拡大によって、自動車の保有台数および年間販売台数は徐々に上昇する傾向があった。特に1980年代後半から1990年代前半にかけての東南アジア諸国においては、自動車市場の成長は著しかった。

また、輸出の拡大で生産量を伸ばす道もあった。特にホスト国政府が輸出奨励政策をとる場合、何らかの理由で現地生産拠点の競争力が比較的高い場合、近隣に完成車輸入を許容する市場が存在する場合など、輸出による生産拡大がある程度可能であった。

さらに、企業間提携などの一環で他社にOEM供給をすることによって、生産の拡大を迫られることもあった。

生産拡大にあたって国内販売主体で行くか輸出主体で行くかは、各多国籍自動車メーカーのグローバル戦略や資力、競争能力などの違いによって異なる傾向がある。この点は後述するが、例えば、現地市場での販売力が相対的に弱い企業、本社の資力に限界があり各国ごとに生産拠点を揃えられない企業などは、輸出を通じたホスト国での生産拡大を選択する傾向がある。

いずれのルートにしても、現地生産拠点の拡大に成功した多国籍自動車メーカーは、その時点で老朽化した初期のKD組立工場を建て替え、現地により生産能力が大きく生産効率の良い新工場を建設することがあった。タイやオーストラリアでも1990年代に、トヨタなど資力に比較的余裕があるメーカーを中心に新工場建設の例が多く見られた。ただし、資力の比較的乏し

い多国籍企業では、新規投資は必要最低限にとどめられた。

- ③ 生産縮小局面：多国籍自動車メーカーが、ホスト国での生産拡大をある程度達成したところで、予期せぬ形で現地生産の規模を縮小せざるを得ないような「危機」が到来することがある。これが第3段階（ローカル生産拠点の危機）である。現地生産の予期せぬ縮小は、少なくとも3つのルートをとって生じる可能性がある。第一ルートは、ホスト国の経済危機で現地の自動車市場が急に縮小する場合である。1997年のアジア経済危機に伴うアセアン各国での自動車需要の急減はこれにあたる。第二ルートは、ホスト国政府の突然の政策変更、とりわけ貿易自由化政策への急転換による輸入品の急増に押し出される形での国産品の市場縮小である。1988年以降の豪州の自動車輸入自由化（関税低下）はその典型であり、2000年以降に予想される発展途上国のWTO加盟も製品によっては輸入急増をもたらすだろう。第三ルートは、主要輸出国の市場収縮あるいは保護貿易転換であるが、現在このルートでは問題は顕在化していない。

3 現地市場の危機と「大企業」「小企業」の行動：若干の仮説

前提：そこで、以上の分析枠組と現状認識を前提に、同一のローカル市場に進出している「強い大企業」と「強い小企業」が、ローカル危機以前（生産拡大局面）と危機以降（生産縮小局面）において採ると予想される競争行動について、若干の仮説の提出を試みよう。

本稿後半のケース分析との関連でいえば、トヨタは典型的な「強い大企業」（competent larger firm）として、三菱自工は典型的な「強い小企業」（competent smaller firm）として想定される。両社共に生産・開発の生産性において国際優位性を持つ多国籍自動車企業である一方、両社の最も際立った相違点が企業規模であることを踏まえての類型化である。

またここでは、前述のように、「強い大企業」「強い小企業」とともに、開発・製造面の国際優位性を活かして生産拠点を多国籍展開し、また、寡占的対抗行動の結果、同数の海外ローカル市場に多国籍展開しているものと仮定する。また、これらの企業が共に、高い静態能力に加えて高い動態能力（能力構築能力、組織学習能力、進化能力）を備えている場合もあるとする。以上を前提にした場合、両者の間で、どのような海外での競争戦略・競争行動の差が予想されるだろうか。段階別に

3つの仮説にまとめる。

(1) 危機以前（生産拡大期）に関する仮説：より豊富な資力を持つ「大企業」は、多くの生産ラインやモデルを支える規模を持っているため、市場に特化した「ローカル指向ライン」や現地市場に特化した「ローカル専用モデル」を持つことが、「小企業」よりも容易である。一方、市場ニーズがグローバルに収斂化しているために、複数市場で共通の「世界モデル」が成立している場合は、そのモデルが世界の複数工場で同時に生産される可能性が「小企業」の場合より大きい。

一方「小企業」は、相対的に少ない生産ライン、少ないモデルで以って多くの市場に対応する必要があるため、「大企業」に比べると、複数のローカル市場で共用する「世界モデル」、そして輸出を重視する「グローバル指向ライン」を重視せざるを得ない。つまり、他の条件を一定とすれば、「小企業」のラインの方が、輸出指向の生産ラインとなりやすい。これは、国内拠点の場合も海外拠点の場合も同じである。現地市場に特殊なニーズがある場合、また多数仕向け地への対応のため生産管理コストが上昇する場合、他の条件を一定とすれば小企業は相対的に不利となる。

仮説1：他の条件を一定とすれば、高い開発・製造能力を持つ「強い大企業」は、同等の能力を持つ「強い小企業」に比べて、各現地市場に対応するローカル専用モデルやローカル専用生産ラインを持つ傾向がより強い。

(2) 危機直後（生産縮小期）の短期的影響に関する仮説：さて、ある国でのローカル危機（輸入車急増、国内市場収縮など）によって、現地生産拠点からの現地市場向けの販売量が急減したとする。この場合、もともと複数のローカル市場が共有するモデルや生産ラインを持たざるを得なかった「小企業」は、少なくとも一定期間、「大企業」に対して「意図せざる競争優位」を得る可能性がある。すなわち、危機以前から少ない数のモデルと生産ラインで多くの市場に対応するための生産技術や組織能力の蓄積が「大企業」より出来ていたため、危機による衝撃をよりうまく回避することが出来たのである。これは、意図はされなかったが結果的には競争優位を獲得できたということで、前述の「創発的グローバル戦略」と捉えられる。

一方、危機前に、現地市場のニーズにあった「専用モデル」と管理の比較的容易な「国内専用ライン」を持つ余裕のあった「大企業」は、ローカル販売の急減というショックをすぐには輸出増加で吸収することが出来ず、少なくとも一時的にはより深刻な現地生産拠点の危機、すなわちローカル専用モデルの生産・販売急減に悩まされる（藤本・梶山[1999]）。

仮説2：他の条件を一定とすれば、「強い大企業」は、ローカル専用モデルやローカル専用生産ラインにより依存している結果、「強い小企業」に比べて、現地市場の販売急減という海外拠点の危機の影響をより強く受ける。

(3) 危機以降のローカル能力構築に関する仮説：さて、このような予見不可能なローカル危機に見舞われた企業はどうか。本社の資力が乏しい「小企業」は、とりあえず追加投資を最小限に抑え、輸出へのシフトを加速してショックの吸収に努めるだろう。「小企業」は拡大局面においてより輸出に依存する傾向があるので、さらなる輸出シフトは「大企業」よりは容易である。

問題は、結果的に現地市場への「過剰適応」のような状態に陥った「大企業」の場合である。もしもこの企業がもともと本国でも低い「能力構築能力」しか持っていない場合、最低限必要な追加投資を行いつつ現地市場の回復を待つしかないだろう。極端な場合にはその市場からの撤退も十分に考えられる。

しかし、もしこの企業が本国で高い静態的な製造能力のみならず十分に高い「能力構築能力」を持っていた場合には、その「大企業」は必要な追加投資と「能力構築能力」を用いて、それまで無かった現地生産拠点の輸出対応能力を迅速に構築し、現地生産拠点の「輸出拠点」化を進めるかも知れない。

仮にそうした「現地生産拠点の輸出能力構築」が上手くいった場合、結果としてその「大企業」はグローバルな相互補完供給ネットワークを拡充し、「マルチドメスティック企業」から「グローバル企業」(Porter[1985])への転換が急速に進むかもしれない。しかし、この「グローバル化」は、必ずしもその企業の事前の「グローバル戦略」に基づくものではなく、むしろ、危機への試行錯誤的な事後対応が生み出した「創発的グローバル戦略」とも呼べそうなものである（藤本 [2000]）。

仮説 3：他の条件を一定とすれば、現地市場の販売急減という海外拠点の危機に直面した「強い大企業」のうち、強い「動態能力」(能力構築能力)を持つ企業は、それを活かして、当該海外工場の輸出能力を急速に高め、危機による生産縮小の影響を弱める。結果として、この企業は「グローバル企業」に近づく(創発的グローバル戦略)。

では、以上の分析枠組とそこから導出される仮説は、実際の多国籍企業の競争行動をどの程度整合的に説明できるのか。本稿は厳密な仮説検証を目指すものではなく、むしろ分析枠組と仮説の導出および少数のケースへの適用を試みる、予備的(exploratory)な試論である。とはいえ、これらの仮説と少数の事例分析の結果との整合性を検討することで、その妥当性を暫定的にチェックできる。

そこで、前述の問題意識と概念枠組を踏まえて、以下では、トヨタ(高い「能力構築能力」を有する典型的な「強い大企業」)と三菱自工(典型的な「強い小企業」)のタイおよびオーストラリアでの海外生産拠点展開とローカル危機への対応の事例を、主にその動的及び創発的な側面に注目しつつ実証的に分析していく。

4 予備的考察：トヨタと三菱自工の比較

まず予備的な考察として、我々の実証研究対象である日本の多国籍企業およびそのタイ、オーストラリアでの状況を素描する。前述のようにケース分析の対象とするのは、同種の製品を生産・販売して日本という同一国を本拠地とし、しかも海外の同一国に生産拠点を持つ多国籍企業、すなわちトヨタと三菱自工である。

事例分析に入る前に、その前提として日本国内及び全世界規模で見たトヨタと三菱自工の共通点と相違点を概観する。

両社の基本的な共通点：両社の共通点は、一言で言えば、生産・開発面の優位性を梃子にして海外展開してきた多国籍自動車メーカーであることだ。

第一に、両社共に日本国内の工場で日本型生産方式(リーン生産方式)を確立しており、生産性・製造品質等の面で、共に相対的な国際競争優位を保持している(Womack, et al.[1990])。同様に、開発生産性・開発期間といった指標でも、両社ともに競争優位を持っている(Clark and Fujimoto[1991])。

第二に、両社はアジア太平洋地域に関してはタイやオーストラリアを含めて、共にほぼ同様の地域に海外展開を行ってきた。これは、寡占企業間の相互対抗行動の結果、同じ地域にライバル企業が一斉に展開する、いわゆる「バンドワゴン効果」の結果とみなすこともできる(Nickerbocker[1973])。

その結果、トヨタと三菱自工はアジアの自動車市場でほぼ共通の環境変化に直面した。すなわち、1990年代前半(特に1996年まで)におけるアジア市場の急成長である。また、アジア・オーストラリア共に、国内市場を保護するホスト国政府の輸入代替政策(完成車輸入規制や部品国産化政策)に直面していた点、またこれに対応して国内販売のための現地組立工場を1950-60年代以来操業していた点でも共通していた。そして、ある時点でアジア・オーストラリアの国内市場における、現地生産車の急速な販売縮小という危機に直面した点でも共通している。

両社の基本的な相違点：他方、両社は国内およびグローバル・レベルで、企業規模および財務力の面で大きく異なる。

トヨタは日本の国内トップ企業であり、国内での生産能力、生産台数は300万台を超える。同社の組立・部品工場は主に豊田市周辺に集中している。しかも、軽自動車で強い競争力を持つダイハツ工業、大型バスや大型トラックで強い競争力を持つ日野自動車工業を子会社に持ち、そうした分野はこれら2社に委ねていて自社では開発・生産・販売をしていない。さらに、トヨタ本体は主に乗用車に生産・開発に資源を集中する一方、トヨタブランドの中小型トラックやミニバンなどの多くは、関東自動車工業、トヨタ車体など、グループの委託生産メーカーに組立・開発ごと委託していた。そして、トヨタ本体は自社の資源を主に乗用車の開発と生産に集中している。したがって、トヨタグループの事実上の開発・生産・販売力は、同社単独の数字以上と考えるべきだろう。

一方、三菱自工は国内4位で、国内生産能力は約100万台である。メインの工場は岡崎市、名古屋市(近く閉鎖へ)倉敷市にあり、地理的に集中しているとはいえない。研究開発や製造を委託で

きる子会社は抱えておらず、フルラインを揃えかつ維持するには全て自前で開発・製造しなければならなかった。したがって、開発や生産に対する資源配分は不可避免的に「広く薄く」ならざるを得なかった。こうした資源上の制約が、後述するように海外事業に対する意思決定にも影響してきた。

売上高も1990年代、トヨタは三菱自工のほぼ3倍であった。さらに営業利益(単体)は10倍以上の違いがある。そうなれば当然、製品開発に向けられる資力も揃えられるモデル数も違ってくる。

ところが三菱自工は、こうした資力の不足にもかかわらず、トヨタ並みに幅広く海外展開を図った。これは一種の寡占反応だと捉えられる。限られた資源でこれを実現するために三菱自工は、自社マジョリティにはこだわらず、合併などによる海外拠点展開を行った。トヨタが自社マジョリティを極力確保し、自社主導で現地法人経営を進めようとしているのとは好対照である。

またトヨタは、長期にわたって組織ルーチンを計画的あるいは創発的に進化させていく、という意味で、相対的に高い動態能力、すなわち「進化能力」を備えていると推定される(藤本[1997]、Fujimoto[1999])。有名なトヨタ的生産システムも、こうした進化能力の成果とみなすことができる。三菱自工がこの点で特に劣っていたという実証結果は存在しないが、少なくともトヨタが抜きん出た動態的組織能力を備えていたことを示唆する歴史的資料は数多い(藤本 [1997])

以上のようにトヨタと三菱自工は、生産面での静態的競争能力、およびその結果としての生産性・製造品質などの点では共に国際的に強い部類に属し、海外拠点展開の地理的パターンも類似しているが、世界的な企業規模では大きな違いがある。また、動態的な組織能力においてもトヨタがより高いポジションにある可能性が高い。

5 事例研究(1): タイにおける生産縮小危機とトヨタ・三菱自工

本節では、タイ自動車産業をとりまく1990年代初め以降の一連の環境変化とそれに対する日系多国籍自動車メーカー、トヨタ、三菱自工の戦略対応について考える。(詳しくは、折橋[2000b]参照)

タイ自動車産業の概況と研究対象期間の時期区分: タイでは、産業政策の重点は外国資本メーカーによる外資設計モデルの輸入代替(部品国産化を含む)に置かれてきた。これに応じて、タイ国

表3 分析枠組み(環境サイド)...タイ

	前段階	生産拡大局面(1990-1996)	内需縮小局面(1997 年半ばー)
状況	<ul style="list-style-type: none"> ・現地市場は限定的. ・政府の保護政策のため、輸入は困難 	<ul style="list-style-type: none"> ・拡大を続ける現地市場に対応するために、生産能力の拡充を迫られた。 	<ul style="list-style-type: none"> ・現地市場はアジア経済危機の影響で縮小。 …アジア経済危機の影響による
三菱自動車	<ul style="list-style-type: none"> ・現地での販売力は相対的に弱い。 ・輸入代替拠点 ・本格的な輸出は行わず 	<ul style="list-style-type: none"> ・既存工場に加えて工場を建設し、世界中の1トンピックアップの生産を集中させた …タイ拠点の性格は変わった。しかし、徹底したアウトソーシングを通じ、投資は抑制 ・多様な国への本格的な輸出を開始 →本格的な輸出対応能力構築始まる 	<ul style="list-style-type: none"> ・既にさまざまな国々への本格輸出を開始。 →世界中の多くのタイプの市場に対応可能な能力を既に獲得 ・古い工場を閉め、生産を1箇所に集中
トヨタ	<ul style="list-style-type: none"> ・現地での販売力は強い ・輸入代替拠点 ・本格的な輸出は行わず 	<ul style="list-style-type: none"> ・拡大を続ける現地市場に対応するため、新しく現地市場志向の工場を建設 ・アジアカーの組立開始。 ・未だ本格的な輸出は行わず 	<ul style="list-style-type: none"> ・稼動を維持するためには本格輸出を開始する必要。 →本格的な輸出対応能力構築始まる ・主なミッションは依然現地市場志向 →輸出範囲はオセアニアに限定 …本社の国際分業構想に拠る

内自動車販売の大半を占める日系メーカーをはじめ、外資各社による現地組立・生産が行われてきた。しかし、1990年代に分析対象の両社をはじめとする日系自動車メーカーの戦略を大きく変化させる環境変化があった。これを2つの段階に分けて考える。(表3)

「生産拡大局面」...1990年代前半から1996年にかけて。急速な経済成長を背景にタイ国内におけるピックアップ需要は急拡大し、生産拡大が求められた。将来的にはタイ国内自動車市場は100万台を超えることが期待され、日系メーカーを中心に各社とも能力増強した。

「内需縮小局面」...1997年以降。1997年7月にタイで始まった通貨危機の影響で、国内自動車需要は急速に冷え込んだ。危機直前の1996年に約60万台あった年間国内需要は、1998年には4分の1の約15万台にまで落ち込んだ。したがって、採算維持に必要な生産規模を確保するには、輸出の拡大が不可欠になった。

表4 タイにおけるトヨタと三菱自工

	MMC シティポル	タイトヨタ
タイでの生産開始	1966年	1964年
資本金(百万パーツ)	834	4,520
株主(日本側) (タイ側)	三菱自動車 46.23% MHTC52.04%, リーグループ 1.73%	トヨタ自動車 69.60% TABT15.5%, サイアムセメント 10%等
従業員数	2,945	4,041
日本人数	36	35
タイ人役員	6	4
売上高(1999, 百万パーツ)	39,038	46,445
年間生産能力	136,000	240,000
ピックアップトラックの 輸出先	北米を除く90カ国 (主に欧州南部及び豪州)	豪州、カンボジア、フィリピン、ラオス
生産モデル 乗用車 商用車	ランサー ストラダ(P) キャンター(T) ファイター(T)	カムリ、カローラ、ソルレーナ ハイラックス4/2(P), ダイナ(T)

出所：日本自動車工業会資料、聞き取り調査(1999年6月、2000年11月)

初期条件：トヨタ、三菱自工ともに1960年代から少量の現地KD組立を行っていたが、それらは現地政府の完成車輸入規制に対応した輸入代替拠点だった。なお、三菱自工の組立工場は販売会社と1987年に合併し、MMC シティポルとなった。

生産拡大局面へのタイ三菱自工(MMC シティポル)の対応：当時の三菱自工にとって、タイ、オセアニア、南ヨーロッパなどでの急速な需要伸長に対応するには生産能力拡充が必要だった。し

かし、当時日本国内での同社の自動車販売は好調で、しかもピックアップの国内需要は比較的小さかった。したがって、限られた日本国内の生産設備・資源を乗用車及びRV生産に回した方が、国内で大きな需要が見込めないピックアップを日本国内で増産するよりも有効だと判断した。

こうした経緯から 1990 年代前半に海外にピックアップ生産拠点を新設する方針を決定した。米国を除くと世界最大の需要地で、三菱自工としては最大の仕向け地であったタイが労働力、用地の確保の面などからも最適と判断し、1996 年に新貿易港の隣接地に輸出専用工場を立ち上げた。

つまり、限られた資源を有効活用しようという「小企業」的な戦略判断が、結果的に、この当時では画期的であった「ピックアップ輸出専用工場の建設」という選択に至らしめたといえる。

生産拡大局面へのタイトヨタの対応：一方トヨタは、バンコク郊外に工場を新設してカローラ、アジアカー・ソルナーといった乗用車生産の主力を移す一方、バンコク市街に近い在来工場では主にハイラックス（ピックアップトラック）を生産することにした。モータリゼーションの進行で乗用車需要が急増するという読みが背景にあった。新工場はタイ国内市場向けだけで十分なボリュームを確保できる見通しの下、主にタイ国内市場への供給を前提に設計、建設された。三菱自工と違って完成車輸出はほとんど行わず、世界戦略上の位置付けは依然として「輸入代替拠点」であった。

生産縮小局面へのタイ三菱自工の対応：輸出は、タイと同じく右ハンドルで地理的にも近いオーストラリア向けから始めた。その後徐々に供給範囲を広げ、2000 年現在約 90 カ国に輸出している。供給先は、南部を中心とするヨーロッパ、オーストラリアを中心とするオセアニアが多くを占める一方、ピックアップの最大の需要地である北米向けは皆無である。アメリカがピックアップを含む商用車に高率の輸入関税を課している上、アメリカで需要があるのは 4000cc 前後のモデルなのに対し、タイで生産されてヨーロッパなどで好評なのは 2500cc 前後のモデルだからである。現在は、危機に伴うタイ国内販売の落ち込みのため、生産の大半を輸出している。早くから輸出に取り組んでいたため、結果として危機後に初めて輸出を検討・開始した他社に大きく先行した。

生産縮小局面へのタイトヨタの対応：能力増強が完了し生産が軌道に乗り始めた段階で経済危機

に遭い、需要が急減して稼働率が低下した。

これに対応し、人員削減、大幅な増資などの対策と共に、輸出拡大策をとった。1998年末にハイラックスのモデルチェンジに合わせて、オーストラリア向け供給を日本（日野）から移管した。ただ輸出先規格（ADR）に合う部品調達に苦労しており、輸出車の現地調達率は依然低い。日本やヨーロッパ向けのピックアップ用ディーゼルエンジンなど、部品輸出にも積極的である。輸出拡大に対応して現在、輸出車の現地調達率向上ならびに現場能力強化に力を入れている。

小活（タイのトヨタと三菱）：以上を総括すると、本稿で予想した仮説と概ね整合性のあるパターンが、タイの自動車産業において観察されてきたといえる。

タイに進出した日本の多国籍自動車メーカー各社は、現地生産の拡大とその後のアジア経済危機という環境変化に遭遇した。このうち、「強い小企業」である三菱自工は、当初より世界市場指向のモデル（1トンピックアップトラック）の輸出を前提とした生産拡充を行なった。結果としてそうした輸出対応能力がバッファーとなり、アジア経済危機による影響は比較的小さかった。既に輸出を前提とした製造能力を構築していた三菱自工は、為替レートの下落も手伝って、現地生産拠点の輸出拡大を比較的スムーズに進めることが出来た。すなわち、1960年代からの国内向けKD工場を閉鎖して輸出工場に統合するだけで対応できた。

三菱自工は、資源的な制約ゆえに以前から採っていた戦略が、結果的に経済危機以降のグローバル化の流れに適合し、他社に対して「輸出対応能力」という点で優位性を持ったのである。

他方、「強い大企業」であるトヨタは、当初は国内市場指向のモデル（乗用車）の開発と現地生産の拡充（乗用車新工場の建設を含む）を行った。その結果、経済危機でより大きな影響を受け、現地生産拠点の輸出能力の急増強という、より大きな能力再構築を余儀無くされた。しかし、トヨタ本体は元来、そうした予期せぬ環境変化に対応する動的な組織能力を持っており、転換は結果的には進展している。

むろん、一地域一産業の事例から結論的なことは一切言えないが、以上のケーススタディの結果は、「強い大企業」「強い小企業」に関して、本稿で予想した仮説1、仮説2、仮説3と、概ね整合

的だといえよう。

6 事例研究(2): オーストラリアにおける生産縮小危機とトヨタ・三菱自工

本節では、1980年代半ばのオーストラリアにおける自動車産業政策の転換を発端にした一連の環境変化とそれに対するトヨタ・三菱自工のオーストラリア法人、Toyota Motor Corporation Australia (TMCA)とMitsubishi Motors Australia Ltd. (MMAL)の戦略対応について考える。(詳しくは折橋[1998]参照)

概況:1980年代半ば以前の両社:トヨタは1962年に欧米系組立メーカーとCKD輸出契約を結び、乗用車供給を始めた。60年代末以降徐々に本腰を入れ、同社への持株比率を上昇させた。1976年に85%乗用車国産化計画に参加し、国産化率85%を満たすために生産体制を見直して主要部品の国産化を図った。1977年にはアルトナに広大な敷地を確保した上でエンジン・プレス工場を新設した。

一方、MMALの前身は、Chrysler Australia(CAL)である。1971年本社同士の提携成立に伴い、オーストラリアでも三菱自工との間で流通・商標・技術援助契約を締結し、同年三菱車の組立も開始した。CALで次第に高まった三菱車のウエイトとクライスラー本社の経営悪化とにより、三菱自工が直接経営を担当することが求められた。1980年に三菱自工・三菱商事が折半でCAL株式の大半を取得し、社名をMMALとした。1985年にマグナ(YFW)を発売し、オーストラリア専用モデルということも寄与して好評を博した。さらに、乗用車需要の半数を占めるステーションワゴンについても、1987年にマグナをベースにMMAL自身で開発・発売した。

研究対象期間の時期区分:本稿では1984年以降のオーストラリア自動車産業を取り巻く環境変化を、産業政策の変化に即して大きく以下の2段階に分けて考える。(表5)

生産拡大局面(1984-1992):1984年以前は、手厚い保護政策に守られ、もっぱら国内向けに高コストの乗用車を供給していた。しかし、1984年に発表されたバトン・カー・プランは、競争を促進することで国内産業の製品系列や生産体制の合理化を進め、結果として国内産業の品質・生産性・競争力の向上と製品価格の引き下げを実現することを目的としていた。

表5 分析枠組み（環境サイド）...オーストラリア

	以前	生産拡大局面(1984-1995)	内需縮小局面(1996-)
状況	<ul style="list-style-type: none"> ・現地市場は限定的 ・政府の保護政策のため、輸入は困難 	<ul style="list-style-type: none"> ・政府の新産業政策(バトン・カー・プラン)のため、モデルあたりの生産台数を増やす必要に迫られる。 =最低生産ボリューム(モデルあたり)規制 	<ul style="list-style-type: none"> ・現地市場は縮小傾向 ←産業政策が自由化へシフトし、輸入車が増加したため
三菱自動車	<ul style="list-style-type: none"> ・現地での販売力は相対的に弱い。 ・輸入代替拠点 ・本格的な輸出は行わず 	<ul style="list-style-type: none"> ・現地販売は上記の要求を満たすには十分ではなかったため、マグナ(ダイヤモンド)の全ての生産を豪州に集中させた。(日本向けセダンを除く) …工場のミッションは変化した、追加投資は限定的。=新しい工場、ラインの建設はせず。 ・さまざまな国々への輸出を開始 →本格的な輸出対応能力の構築始まる 	<ul style="list-style-type: none"> ・既にさまざまな国々への輸出を開始 →世界中の多くのタイプの市場に対応可能な能力を既に獲得
トヨタ	<ul style="list-style-type: none"> ・現地での販売力は強い ・輸入代替拠点 ・本格的な輸出は行わず 	<ul style="list-style-type: none"> ・GMホールデンへのOEMを含む現地販売が増加したため、現地市場を志向した新工場を建設した →生産性面を中心に格段の改善 ・まだ本格的な輸出は行わず 	<ul style="list-style-type: none"> ・GMホールデンとの合併は解消。 →稼働を確保するためには輸出が必要 →本格的な輸出対応能力構築始まる。 ・主なミッションは依然現地市場志向 →輸出範囲は限定 …本社の国際分業構想に拠る

これに対し、国内メーカー各社（米系のフォード、GM ホールデン、日系のTMCA, MMAL、日産）は対応を迫られた。政策に少量生産モデルに対するペナルティが盛り込まれていたため、相互 OEM 供給（日系：中小型車、米系：大型車）を柱とする合弁・提携が模索された。後述するが、GM ホールデンとオーストラリアトヨタが完成車の相互 OEM 供給を柱とする合弁、オーストラリアフォードとオーストラリア日産とがやはり完成車の相互 OEM 供給を柱とする提携に踏み切った。

内需縮小局面...政策の重点が徐々に国内産業育成から自由化へ(1992 -)：1988 年、1992 年と 2 度自動車政策が変更された中で、政策の重点は徐々に国内産業育成から自由化へと移った。したがって、合弁・提携は戦略決定の弾力性を奪うなどのデメリットの方がより大きくなってきたため解消へ向かった。バトン・カー・プランへの当座の対策として連携してみたものの、この段階に至ってそれによる矛盾が一気に表面化してきたことも背景にあると見られる。なお、1991 年限りで両社の販売不振からフォード・日産の提携は解消され、翌 1992 年に日産は、1980 年前後に稼働したアルミ鋳物工場を残して撤退している。

表6 オーストラリアにおけるトヨタと三菱自動車

	オーストラリア三菱	オーストラリアトヨタ
資本金(百万オーストラリアドル)	73.98	481
株主	三菱自工 60% 三菱商事 40%	トヨタ 100%
売上高(百万オーストラリアドル)	2075 (1997 見込み)	3900(1996)
販売台数	86,621 (1997 見込み)	121,000(1996)
輸出台数(1996)	約 12,000 台	約 14,000 台
輸出先	米国、日本、ニュージーランドなど 鋳造品を日本へ	湾岸諸国、ニュージーランドなど アセアン、南アフリカに CKD 部品供給
工場の特徴	米国、タイ、オランダと並ぶ重要海外生産・ 販売拠点	トヨタの世界ネットワークの中での中規模生産 拠点
モデル	2 モデルからマグナ 1 モデルに削減	カムリ、カローラ
モデルチェンジサイクル	約 5 年	約 5 年
R&D	基本設計は日本...豪技術者も参画 製品差別化設計、国産化は豪州 ワゴンタイプは主に豪州で開発	基本設計は日本・米国 製品差別化設計、設計変更は豪州
現地調達率	約 75%	60%台後半
1984 年以降新規投資	モデルチェンジと合理化投資に限定	新工場建設とそれに伴う工場再編成
従業員数	5,400(日本人 18)	4,220(日本人 20)
社長	豪州人	日本人

出所：聞き取り調査（1997 年 10 月）

生産拡大局面への三菱自工の対応：三菱自工は、当初他社との提携も考えたが自社の条件に合う

相手を見つけれず、やがて「トヨタ - GMホールデン」、「フォード - 日産」という組合せの決定で断念した。これで単独での生き残りを図るほかなくなった。そこで、不振のコルト（日本名ミラージュ）の生産を中止して完成車輸入に切りかえ、好調だったオーストラリア専用モデルマグナ（日本名ダイヤモンド）一本に絞った。ちょうどダイヤモンド系統の最大の需要地がオーストラリアだったので、一定の生産ボリュームを維持することで採算性を確保するために、日本国内向けセダンに限って日本で引き続き生産する以外は同系統の生産をオーストラリアに集中させた。

しかし、日本向け供給を急増させた鑄造工場の拡充以外目立った設備投資はせず、既存設備の範囲で能力向上を図り、輸出に対応している。品質・生産性面では新設備導入よりも不利だが、仮に将来輸出が低迷しても財務面で痛手を被らず、柔軟性が利く利点がある。

生産拡大局面へのトヨタの対応：一方トヨタは、国内よりもアメリカでのGMとの関係を重視した。現地法人は三菱自工との相互補完関係樹立を検討していたのにもかかわらず、GM本社からの要請に応じて、当時業績不振だったGMホールデンとの合弁（完成車の相互OEM供給が柱）に踏み切った。背景には1980年代初頭の日米自動車摩擦に対応して、当時アメリカでGMとの合弁事業New United Motor Manufacturing Inc. (NUMMI)を立ち上げていたことが大きく働いていた。合弁では、新たに設立されたToyota・GMの折半出資による持株会社、United Australian Automotive Industries Ltd.(UAAD)のもとに100%子会社のTMCAとGM Holdenを置くという組織形態が採られ、両社は相互に製品を補完しあう以外は各々従来どおり独立に活動した。もっとも、一定額以上の投資を行う際などには相手の承認が必要だった。

合弁によりGMヘカローラ、カムリといった中小型車を供給することになったために生産能力が足りなくなり、GMが閉鎖した工場を借り受けてカローラの生産を移した。が、同工場はもちろん、1950年代からの在来工場も老朽化（特に塗装工程が著しかったという）が進んでいたため、アルトナに新組立工場を建設した。そして、一部部品生産を在来工場に残した他は全て新工場に集約し、飛躍的な品質・生産性向上を達成した。これに、同時に実施していたサプライヤー強化プログラム、工程能力向上への取り組みと併せ、一定の競争力が付いた。（Fujimoto[1998]、藤本[2000]参照）

生産縮小局面に対する三菱自工の対応：三菱自工は、生産拡大局面に際して国内メーカーとの合弁・提携を行っていなかったため影響は比較的小さく、既定方針通り輸出対応を進めて1992年頃から本格化させた。最大の輸出先はアメリカで、日本にもワゴンタイプを輸出した。

なぜ、もっと早い時期に輸出を本格化できなかったのか。実は、品質が大きな障害になっていた。とりわけ、PL法がある米国向けでは相当苦労した。当初は全車チェック・走行テストを実施した上に、品質確認会議（DCM、QCM）を実施し、徹底的に玉成した。オーディットも、従来1台当り10点あっても合格だったのを4点あると失格にした。その結果、現場能力はかなり向上した。

但し、設備投資は日常的なものを除きほとんど行わなかった。そのため、現在はほとんどの自動車工場においてサイドパネルは一体でプレスされているのだが、MMALではプレス機のサイズ・能力が小さいために、未だに二つに分けてプレスされ、それを溶接で接着する工法が採られているなど、生産システムにも大きな影響を与えている。

生産縮小局面に対するトヨタの対応：先述の通り、トヨタでは部品メーカーと共に製造能力の強化に努めていた。表7は、1996年には既に同じくカムリを生産している日本やアメリカと、生産規模の違いも考慮に入れると部品のコストでは遜色ない水準に達していたことを示している。

表7 Australian, United States and Japanese Parts Costs for Toyota Camry (Japan=100)

Commodities	Australia	United States	Japan
Coil spring	116	86	100
Outer mirror	112	94	100
Seat belts	109	73	100
Lamps	105	80	100
Tires	105	91	100
Glass	101	89	100
Average of all commodities	106	96	100

出所：Industrial Commission, *The Automotive Industry*, 1997, pp.58

相互 OEM 供給の不調、完成車輸入の自由化進展などを背景に、双方の戦略決定の弾力性を確保するために、GM との合弁が1996年に解消された。これに伴って、GM ホールデンへの OEM 供給がなくなり、その分の稼働を確保するためには輸出が必要となった。工場新設などが奏効して大幅な品質向上を達成していたことも評価され、1996年に発表された本社の国際ビジネスプランに中東

向け輸出が盛り込まれた。1997年8月にカマリのフルモデルチェンジを実施し、ペルシャ湾岸諸国への輸出を本格化させた。生産量確保のために同地域向け輸出を日本から振り替えたものであり、自社で開拓したものではないが、これは現地法人の能力向上により初めて可能になったといえる。しかし、この際に品質問題が浮上した。(折橋[2000a]参照)

第一に、現地従業員の品質意識である。TMCA従業員は、トヨタが全世界共通に設定している製造基準さえ満たせば良いという意識が強かった。対して、日本では創意工夫の結果、製造基準を上回る製品を生産しており、その結果生じてくる差が問題とされた側面が大きかった。

例えばトリムのたてつけで中近東ディーラーが問題視したのは、わざわざトリムを剥がそうと引っ張ったところ、日本製カマリは剥がれないのにオーストラリア製カマリは剥がれたことだった。製造基準には意図的に剥がそうとしても剥がれないようにとは書いていないので、その観点からは決して問題ではなかった。

第二に、組立ラインのスキルの低さである。一番目の要因と相俟って、輸出先の要求基準を確保していなかった。

第三に、湾岸諸国の消費者の品質に対する目が、オーストラリアと比較して厳しいことである。湾岸諸国は世界中でも最も品質に対する要求が厳しい地域の一つである。現地での日本車に対する評価は高く(日本製神話がある?)カマリのオーストラリア製への切りかえには激しい反発があり、余計に厳しいチェックが行われた側面も否めない。また、オーストラリアでは、ディーラーは製造不良を発見しても多少は自分で手直ししていたし、消費者も米系の旧型車に慣らされているためか品質にうるさくないことから、それに安住していた側面もある。

第四に、上記の輸出先の対応には、オーストラリア製自動車のイメージの低さも災いしている。

第五に、カマリはグローバルカーなので、開発は日本・アメリカ・オーストラリアで分担した。従って、図面の出身国が3箇所になり、相対的にウエイトの小さいオーストラリアの設備の事情は設計・設計変更の際に十分には想定されなかった。

こうした品質問題に対して、以下のように、品質問題解決への取り組みが進められた。まず、従来車両に不具合があった場合、修理は現地ディーラーが行って費用を製造会社に補償請求していた

が、今回はTMCAで手直しチームを編成して中近東まで修理に行った。その後品質が安定するまで、現地ディーラーの検査官をTMCA負担でオーストラリアに呼んで船積み前検査を実施し、了解が得られた物のみ船積みをする様にした。このように、現地ディーラーの要求水準を出荷品質基準と考えるように改めて（「品質に対する意識改革」）それを満たすべく努力し、ひいては相互信頼関係の構築を図った。こうした現地ディーラーとの信頼関係構築が最も有効な解決法だったという。一方、開発段階では、3拠点間のコミュニケーションをより密にすることで解決を図ったという。

この問題は、トヨタの海外事業への姿勢にも変化をもたらした。この経験以前は、世界的に見た場合、各拠点が同様の機能を持つと無駄という中央集権的な考え方から現地ディーラーへの窓口は日本が担当した。しかし、この問題以降、TMCAも独立会社として中近東に販売経験豊富な次長クラスのオーストラリア人を駐在させ、現地代理店からの情報収集をして問題の再発防止を図るよう考え方を変えているという。タイ製ハイラックスのオーストラリア向け出荷開始の際も、タイ人サービス課長がオーストラリアのサービス部に長期間出張した。

以上のような対応を進めた結果、少なくともオーストラリアで見る限り、カムリの品質は他社モデルと比べて卓越している。輸出台数は1996年以降急速に増え、1998年には3万台を超えている。つまり、比較的短期間のうちに輸出に対応可能なケイパビリティを獲得できたと捉えられる。

小括（オーストラリアのトヨタと三菱自工）：以上を総括すると、タイほど鮮明ではないが、本稿で予想した仮説と概ね整合性のあるパターンが、オーストラリアにおいても観察されたといえる。

生産の拡大とその後の「輸入自由化政策への転換」という「現地生産拠点の危機」に遭遇した日本の多国籍自動車メーカーのうち、「高い動態能力を持った強い大企業」であるトヨタは、オーストラリア国内の事情よりもGM本社との関係を重視してGMとの合弁・相互OEM供給という道を選んだ。この戦略自体は、単純な国内需要増への単純な対応ではなかったが、結果として、トヨタは中・小型車の2モデルを担当することになって、従来の自社工場では捌ききれない国内需要を抱えることになった。そこで、閉鎖したGM工場の引き受け、さらにはアルトナ新組立工場建設へと向かうことになった。つまり、当初は意図していなかったものの、結果的には、国内市場を指向する

現地生産の拡大が実現したのである。その背景に、不況下でも比較的強さを保ったトヨタの財務力があつたことは言うまでもない。しかし、輸入車急増などにより生産縮小局面に入り、さらに GM 合併が解消された後、現地生産量確保のために輸出拡大への急転換を図らざるを得なくなった。これはトヨタにとつても大きな挑戦となつたが、ここでも、予期せぬ環境変化に対するトヨタ本体の動的な組織能力が発揮され、比較的短期間のうちに中東地域等への完成車輸出の拡大を実現した。現状では、オーストラリアの現地生産拠点の生き残りが可能かどうか、結論を出すのは時期尚早だが、少なくとも、トヨタのオーストラリア生産拠点の国際競争力が、一連の輸出拡大努力を通じて飛躍的に高まつたことは事実と言えよう。

一方、「強い小企業」である三菱自工は、結果的には輸出を重視する現地生産拠点の維持という道を選んだ。三菱自工は他メーカーとの提携が不調に終わり、結果的に単独での生き残りを図つた。元来オーストラリア国内でも4、5位メーカーだったことから2モデル生産の維持は困難と判断して1モデル(マグナ)に集約し、さらにそれを輸出することで量産効果の上乗せを狙つた。たまたま同モデルの最大の需要地がオーストラリアだったのでその生産の大半を日本から移管し、オーストラリアを輸出基地とした。

トヨタと比べた場合、このように早くから輸出拠点化を始めたことが、結果的に、大きな追加投資無しに、現在も同社がオーストラリアで現地生産を維持している大きな要因となっている。トヨタに比べれば、輸入車急増に対する対応は比較的漸進的なもので済んできたのである。

このように、オーストラリアでの日系多国籍自動車メーカーの一連の政策転換への対応は、極めて創発的だった。多国籍企業間の提携という要素が加わつてより複雑化しているが、基本的には「大企業」は「当初は現地市場向け生産増強、危機後は輸出への急旋回」、「小企業」は「当初より輸出拠点化、危機後は輸出の継続拡充」という仮説 1-3 で予想したパターンと、概ね整合的だった。

7 結論

本稿では、同一国家を本拠とする多国籍企業の、同一のホスト国の生産拠点における競争行動において、大きな差異が観察されることがあるのは何故か、という問題に対して、多国籍企業の間

有る企業規模や組織能力の違いを考慮した分析枠組を提案してきた。また、多国籍企業間の現地拠点の行動に顕著な差が観察される事例として、日本を本拠地とする多国籍自動車メーカーのタイおよびオーストラリアにおける事業活動、とりわけ、アジア経済危機や輸入製品急増といった現地生産拠点の危機に対する対応行動に焦点を当て、上記のような分析枠組とこれらの事例研究の間に整合性が見られるかを検討した。

むろん、1産業、2地域のみ的事例から結論的なことは一切言えない。しかし、少なくとも、我々が提案した分析枠組、すなわち、本国における多国籍企業の規模(財務的能力)製造面の組織能力、および動的な組織能力の違いが、生産拡大期および生産縮小期における、現地生産拠点のタイプの選択、現地生産品目の選択、製品仕向け地の選択、およびその後の危機対応行動に影響を与える、という分析枠組及びそこから導出される仮説と、大筋において整合的な実証結果を得たといえる。つまり、我々の提案した分析枠組は、1990年代以降の経済変動期における多国籍企業の行動を説明する上で少なくとも追加的な貢献が期待できる、というのが本稿の主な結論である。我々は、多国籍企業論・国際経営論のこれまでの理論的枠組を尊重しながら、さらに同一本国の中でも現れる個々の多国籍企業の個性、例えば企業規模や組織能力の違いをより考慮した分析をすべきだと主張する。

むろん、本稿は少数のケース分析に基づく予備的な試論であり、今後の課題も多い。まず、こうした多国籍企業の規模や組織能力による競争行動の違いが、タイやオーストラリア以外の地域のトヨタ・三菱自工についても観察されるか、トヨタ・三菱自工以外の企業にも適用できるか、さらに自動車以外の産業でも同様のパターンが観察されるかなど、研究の範囲を拡大してこの枠組および仮説の一般化の可能性を検討すべきである。さらには、ある種の一次データあるいは二次データに基づく統計分析によって仮説検証型により近い研究をドッキングさせることも、将来的には必要だろう。また、多国籍企業間の競争行動の違いを説明する要因として、本稿で示した規模・静態能力、動態能力などで十分かどうか、分析枠組自体の批判的検討も続ける必要がある。

このように課題は多いが、少なくとも多国籍製造企業の分析において「企業特殊性」「動態性」「創発性」の観点をより充実させる、という本稿で示した枠組は、一つの方向性としてある程度の経験妥当性を持つと我々は考える。少なくとも、自動車産業という20世紀後半に海外直接投資が最

も活発に行われた産業における多国籍企業の行動、とりわけ日系多国籍企業の活動に関する幾つかの重要な事例をより明確に説明する上で、我々の分析枠組が示す方向性は一定の貢献をしていると言えるのではないか。

謝辞：藤本教授による現地聴き取り調査はオーストラリアトヨタに対して1995年に行われた。折橋はオーストラリアトヨタとオーストラリア三菱を1997年10月に、タイトヨタとMMCシティポル（三菱自動車の現地法人）を1999年6月にそれぞれ訪問した。折橋はMMCシティポルを2000年11月に再び訪問した。御協力いただいた両社の関係者の皆様に厚く御礼申し上げます。また、リヨン大学のイブリン＝ルクレール教授、東京大学大学院博士課程のダニエル＝ヘラー氏の協力・助言にも感謝申し上げたい。

参考文献

- Abo, T. ed., *Hybrid Factory: Japanese Production Systems in the United States*, Oxford University Press, New York, 1994.
- Andrews, K.R., *The Concept of Corporate Strategy*, Dow Jones-Irwin, 1971
(山田一郎訳『経営戦略論』産業能率短期大学出版部、1976年)
- Bartlett, C.A. and S. Ghoshal(1989), *Managing Across Borders: The Transnational Solution*, Harvard University Press
(吉原英樹監訳『地球市場時代の企業戦略』日本経済新聞社、1990年)
- Clark, K.B. and Fujimoto, T., *Product Development Performance: Strategy, Organization, and Management in the World Auto Industry*, Harvard University Press, 1991
(田村明比古訳『製品開発力』ダイヤモンド社、1993年)
- Fujimoto, Takahiro, "Toyota Motor Manufacturing Australia in 1995: An Emergent Global Strategy," Discussion Paper, Faculty of Economics, The University of Tokyo, 1998
- Fujimoto, Takahiro, *The evolution of a manufacturing system at Toyota*, Oxford University Press, New York, 1999.
- Ghoshal S. and Nohria N., "Internal differentiation within multinational corporations," *Strategic Management Journal*, 1989, Vol.10, 323-337
- Ghoshal S. and Nohria N., "Horses for Courses: Organizational Forms for Multinational Corporations," *Sloan Management Review*, Winter, 1993, 23-35
- Hofer, C.W. and Schendel, D. *Strategy Formation: Analytical Concepts*, West, 1978
(奥村昭博、榊原清則、野中郁次郎訳『戦略策定』千倉書房、1981年)
- Hymer, S., *The International Operation of National Firms, -A Study of Direct Investment*, 1976
(宮崎義一訳『多国籍企業論』岩波書店、1979年)
- Industrial Commission, *The Automotive Industry*, 1997, pp.58

Knickerbocker, F.T., “*Oligopolistic Reaction and multinational Enterprise*”, Harvard Business School Press, 1973.

Mintzberg and Water, “Of Strategies, Deliberate and Emergent,” *Strategic Management Journal*, 1985, Vol.6, 257-272

Nelson, R.R., and Winter, S.G., *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Belknap, 1982.

Nohria N. and Ghoshal S., “Differentiated fit and share values: Alternatives for managing headquarters-subsidiary relations,” *Strategic Management Journal*, 1994, Vol. 15, 491-502

Penrose, E.T., *The Theory of the Growth of the Firm*, Basil Blackwell, Oxford, 1959.

(E.T. ペンローズ著、末松玄六訳 『会社成長の理論』ダイヤモンド社 1962 年)

Porter, M.E., *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press, 1985.

Rugman, A.M. and Verbeke, A., “Subsidiary-specific Advantages in Multinational Enterprises,” *Strategic Management Journal*, 2001, Vol.22, 237-250.

Sugiyama, Y. and Fujimoto T., “Product Development Strategy in Indonesia: a Dynamic View on Global Strategy,” Humphrey, J., Lecler, Y. and Salerno, M.S. ed., *Global Strategies and local Realities, The Auto Industry in Emerging Markets*, GERPISA, 2000.

Taggart, JH, “Strategy shifts in MNC subsidiaries,” *Strategic Management Journal*, 1998, Vol. 19, 663-681.

Teece, D. J., Pisano, G. and Shuen, A. , *Dynamic Capabilities and Strategic Management*, University of California at Berkeley Working Paper, Revised, June 1992.

Womack, et al., *The Machine that Changed the World*, Rawson Associates, 1990.

(沢田宏訳 『リーン生産方式が、世界の自動車産業をこう変える』経済界)

Vernon, R., *Sovereignty at Bay; The Multinational Spread of U.S. Enterprise*, Basic Books, 1971.

安保哲夫編著 『日本的経営・生産システムとアメリカ - システムの国際移転とハイブリッド化』、ミネルヴァ書房、1994 年

折橋伸哉 「多国籍企業の戦略形成過程に関する研究: オーストラリア自動車産業のケースにおいて」, 東京大学大学院経済学研究科修士論文, 1998 年

折橋伸哉 「国内専従拠点から輸出拠点への脱皮: 豪州・タイにおける日系自動車メーカーの取り組み」, 『アジア経営研究』, 第 6 号、アジア経営学会、2000 年 6 月

折橋伸哉 「同一産業における複数の国際戦略パターン - タイ・オーストラリアにおけるトヨタ・三菱自工の事例などから - 」, 『国際ビジネス研究学会年報 2000 年』, 2000 年 10 月

藤本隆宏 「創発的グローバル戦略 - オーストラリア自動車産業の事例から - 」, 『産業学会研究年報』, 第 15 号、2000 年 3 月

藤本隆宏 『生産システムの進化論』, 有斐閣、1997 年