

## 論文の内容の要旨

論文題目 海外生産拠点における組織能力の構築と環境変化

氏 名 折橋 伸哉

本論文の出発点においては、トヨタ自動車が全世界において多数展開している海外生産拠点のうち、少なくとも品質の側面において国際競争力が相対的に高いのは、比較的安定した大規模な自動車市場に恵まれてこれまで増産・増設を繰り返してきた、アメリカをはじめとする先進工業国における海外生産拠点ではなく、実はむしろより小規模な自動車市場でしかも経済危機などによる苦境を経験してきた、オーストラリア、タイ、トルコなどにおける海外生産拠点であることへの疑問があった。多国籍企業の海外生産拠点における国際競争力の強化、そして「もの造りの組織能力」の構築は、生産規模やそれによって左右される戦略的な重要性、そして工業化の進展度合に比例して実現される、といった認識が、これまで暗黙のうちに共有されてきたのに対して、こうしたトヨタ自動車の海外生産拠点の事例はそれとは相反するからである。

そこで、本論文では研究課題として、

「多国籍企業の海外生産拠点における国際競争力は、何によって決定付けられるのか？（換言すれば、多国籍企業の海外生産拠点における国際競争力は何の関数なのか？）そして、その背後にある海外生産拠点間の国際競争力における差を生み出すメカニズムは一体いかなるものなのか？」

といった命題を提示した。

本論文では分析に先立って、多国籍企業論における先行研究のこの研究課題についての説明可能性について検討した。多国籍企業論においては、多国籍企業の形成要因、海外現地法人の役割、本社から海外現地法人への技術移転などのテーマについて数多くの研究が積み重ねられ、多くの示唆をもたらしてきている。当初の議論は Vernon(1966)や

Hymer(1976)をはじめとして、本国の本社から一方的に資本や技術を供給するといった考え方に立脚していた。その後、Birkinshaw and Hood(1998)など、前掲の伝統的な研究などが前提としてきたように多国籍企業における戦略的な役割は常に本国本社が主導して決定するわけではなく、海外拠点側による主体的な動きによってもそれは進化すると指摘した研究も出て来ている。さらに Bartlett and Ghoshal(1989)は、多国籍企業のあるべき姿として、それぞれ独特な経営資源や企業能力をもった本社及び現地法人をヒト、モノ、カネ、各種ノウハウの双方向ネットワークで結ぶ「トランスナショナル企業」というアイデアを示した。しかし、本論文が疑問に感じてまさに研究課題としている、多国籍企業の海外生産拠点における国際競争力の向上や拠点間の差異を生み出すメカニズム、すなわちその組織能力の構築プロセスについては、必ずしも十分な研究が行われてこなかった。

これまで暗黙のうちに共有されてきた認識は、市場規模の大きい(=「戦略的な重要性」の高い)先進国における海外生産拠点において、計画的・意図的に「もの造りの組織能力」の構築が図られる。そして、そうした拠点においては「戦略的な重要性」が高いために親会社の「進化能力」もより発揮されて、相対的に早い段階で「もの造りの組織能力」の強化を実現することができる。その一方で、市場規模が小さい(=「戦略的な重要性」の低い)発展途上国における海外生産拠点においては、「戦略的な重要性」が低いために親会社からの技術的支援(「進化能力」の発揮)は限定的であり、したがってなかなか「もの造りの組織能力」の強化は進まない、といったものであった。

では、本論文においてケーススタディを行った、トヨタ自動車の「生存の危機」に直面した発展途上国における海外生産拠点ではいったいどうだったのか。

「生存の危機」に直面する前までは、確かに「戦略的な重要性」が低いために親会社からの技術移転(「進化能力」の発揮)は限定的であったためか、既存の認識通りになかなか「もの造りの組織能力」の強化は進んではこなかった。ここまでは確かにこれまで想定されてきた通りであった。

しかし、「生存の危機」の後は違った。「生存の危機」に直面した結果、ケーススタディを行ったオーストラリア、タイ、トルコのいずれの生産拠点においても、『世界で最も「もの造りの組織能力」において優れているといわれている日本本社から市場を譲り受けての輸出開始』という、生き残りをかけた創発的な戦略対応を採った。これが結果的にはこれら拠点における「もの造りの組織能力」の構築のいわば起爆剤となった。というのは、日本から輸出市場の割譲を受けたことによって、これまでその市場に供給されてきた日本製並みの品質が求められたからである。すなわち、これまでローカル市場向けに供給していた際よりもはるかに高い品質水準の達成が要求されたのである。そして、その達成に向けて、トヨタ自動車本社が持っている「進化能力」による後押しも受けながら、懸命に全社的な品質向上に向けた取り組みを行った結果、飛躍的に品質水準を向上させることに成功し、その水準はついにはアメリカなど先進工業国における大規模生産拠点をはるかに凌駕するレベルに達した。すなわち、飛躍的に「もの造りの組織能力」の能力構築が進んだといえる。(逆に、仮に本社が「進化能力」を持っていなかったとすれば、こうした能力構築を行うことはとても不可能であったと推察される。=今後の検証課題)言い換えると、ケーススタディの対象とした各海外生産拠点の国際競争力は、危機への対応の結果、急速に向上したのである。つまり、環境変化と組織能力の構築とがここでダイナミックにつなが

った。今回分析した3つの海外拠点のケースは、これまでの研究では指摘されてこなかった、海外生産拠点における創発的な能力構築プロセスとすることができる。

しかも、こうした能力構築プロセスが、各ケース間にある、オペレーションの歴史の長さや設立背景、文化・社会的な背景などにおける違いには関係なく、いずれのケースにおいても共通して見られた点が極めて重要である。つまり、組織能力の構築を促す上で利いたのは、トヨタ自動車を持っている「進化能力」であり、「生存の危機」からの生き残りを図ろうとする強い意思だったのである。本国の本社に「進化能力」があつてかつ危機に直面した多国籍企業の海外生産拠点における国際競争力は、まさに本国本社の持つダイナミックな能力構築能力つまり「進化能力」、海外拠点の直面した危機、そして創発的に行われる本国による技術支援および現地における能力構築への努力の関数であることが確認できた。

すなわち、海外生産拠点における国際競争力の強化とそれに向けた「もの造りの組織能力」の構築・向上は、生産規模などによって決定付けられる「戦略的な重要性」によってのみ規定される（＝すなわち、それが高い先進国の大規模生産拠点においてより進む）のではなく、たとえ当初は「戦略的な重要性」が相対的に低くても、その海外生産拠点が「生存の危機」に直面することによって急速に「もの造りの組織能力」の構築へのインセンティブが高まって、そして一気に促進されることもあるのである。こうして、海外生産拠点の国際競争力に関しては、以下の2つのダイナミックな因果関係があることが分かった。

第一に、本社が持つ「進化能力」が、危機が媒介する格好で海外生産拠点のルーチン的な「もの造りの組織能力」の向上につながり、それがその海外生産拠点の国際競争力の強化につながる。

第二に、危機をきっかけにローカル市場が小さくなることで輸出の必要性につながり、それが海外生産拠点に対する市場の要求を高度化させるということになって海外生産拠点に「ルーチン的なもの造り能力」の向上を迫り、それがその海外生産拠点の国際競争力の強化につながる。

これら2つの因果関係は、これまで一般的に共有されてきた、「市場規模の大きさが高い戦略的な重要性につながり、それにもなつて多くの投資や技術支援がなされて海外生産拠点の国際競争力は強化される」、「市場規模の大きさが規模の経済性の享受につながり、それが利くことで海外生産拠点の国際競争力も強くなる」といったロジックとは全く違ったロジックである。

本研究のもたらした貢献としては、多国籍企業論の分野に対しては、これまではあまり光が当てられてこなかった、多国籍企業の海外生産拠点における国際競争力の強化とその背景、そしてそれをもたらす組織能力の構築プロセスについて新たな知見を加えることができた。また、開発経済学に対しては、輸入代替工業化の状況から輸出促進政策を採ることなしに脱却できた事例があることを示し、新たな地平を提供することができた。

今後の研究課題としては、アメリカなどトヨタ自動車の他の海外生産拠点についても同様に詳細な分析を行う必要がある。また、競合他社についても分析することを通じて「進化能力」の違いによる影響について検討する必要がある。加えて、自動車産業以外の他産業への本研究の成果の適用可能性についても、他産業についての分析を行うことで検討する必要があると考える。