

環境変化と進化する海外生産拠点

—— トヨタ・オーストラリアの事例にみる ——

Environmental Change and Evolution of Oversea Manufacturing Subsidiaries :
The Case of Toyota Motor Corporation Australia

東北学院大学 折橋 伸哉

Tohoku Gakuin University
Shinya ORIHASHI

要旨

トヨタ・オーストラリアは、数々の危機に直面し、対応する過程で相対的に高い組織能力を持つ海外生産拠点に進化した。しかし、同社は再び現地通貨高という危機を迎え、その対応で全社的なコスト削減活動を実施した。この活動は前回の危機対応と相通じるが、今回も旗振り役は経験豊富な日本人出向者で、進化能力は日本人に依然として依存している。ただ、高い改善効果から、現地人のルーチ的な改善能力は高まっていることが分かる。つまり、単に日常の業務を高品質に遂行する（ルーチ的なもの造り能力が高い）のみならず、方向性が明確になれば、きちんと改善活動を行える（ルーチ的な改善能力が高い）。再度の危機への対応で、前回の努力で高まった組織能力を維持、向上させた。現地人がルーチ的な改善能力を相当程度身に付けた現在、日本人の役割は、世界各地での豊富な経験を基に、進化能力を発揮して正しい方向性を示すことに、その重心が移ってきている。

キーワード ● 組織能力、危機対応、進化、環境変化、日本人の役割

Abstract

Toyota Motor Corporation Australia (TMCA) has evolved as an overseas manufacturing subsidiary with relatively strong organizational capability, overcoming several continuous managerial crises. However, TMCA faced another managerial crisis due to higher appreciation of Australian Dollar, and started companywide cost reduction activity. This activity was similar to the one for former continuous managerial crises, and it was led by Japanese expatriate, again. Thus, TMCA's evolutionary learning capability still depended on Japanese expatriate. That is, great improvement indicates that Australians' routinized learning capability enhanced, in addition to their routinized manufacturing capability that already enhanced. As Australians' routinized learning capability enhanced, the major role of Japanese expatriates becomes changed to setting right direction of operation as well as corporate strategy, utilizing their evolutionary learning capability based on their rich experience worldwide.

Key Words ● organizational capability, crisis response, evolution, environmental change, role of Japanese expatriate

はじめに

一昨年秋のリーマンショックをきっかけにした世界同時不況は、全世界に深刻な影響をもたらした。最近では徐々に明るさを取り戻しつつあるものの、依然として世界経済は厳しい状況にある。こうした厳しい経済環境は、その中で事業を営んでいる各企業、そして海外展開を行っている多国籍企業にあってはその海外現地法人にも試練をもたらしている。まさに現在、各企業の実力、とりわけその組織能力の強さが問われているといえよう。ただ、同時に、拙著でも指摘したように、厳しい環境変化への創発的な対応は、その組織能力を飛躍的に高める好機でもあるのだ。(折橋、2008)

本稿では、拙著の事例研究において取り上げたケースの一つである、トヨタ・オーストラリア (Toyota Motor Corporation Australia, TMCA) について、拙著の分析対象期間以降の動向に注目し、分析を試みる。拙著の分析対象期間において同社は、後述するように数々の経営危機に直面し、それを克服するために様々な取り組みを行っていくうちに、飛躍的に自らのもの造りの組織能力を鍛え、そして高めてきた。同拠点が、その後の更なる環境変化に対してどう対応してきているのかを本稿では分析する。

分析を通じ、第一にこれまでの努力によって高められたもの造りの組織能力が、現場においてどう維持され、その後の環境変化の克服にあたってどう貢献しているのかを探る。というのは、組織能力は一度構築されれば、後は何もしなくてもその強さは維持されるというわけでは決してない。事実、折橋 (2005) においてふれたように、ある日系企業の海外生産拠点では、立ち上げ時に日本人派遣者が集中的に指導を行って日本的な生産システムの円滑な移転に一定程度成功したかに見えたが、その後、現地人管理者への切り替え (人の現地化) を性急に進めた結果、製品の好調な売れ行きに伴う急速

な規模拡大も災いして、一時期生産現場の乱れにつながってしまったのである。(なお、その後日本人駐在員が日本的なシステムの再移転を精力的に行い、当該生産拠点の作業現場は立ち直った。) そして第二に、現地人従業員の能力向上に伴って、本国人従業員 (日本人従業員) の役割がどうなっているのかを探る。

研究の背景

技術移転論

海外生産拠点でのオペレーションを軌道に乗せるためには、まずは本国本社など、より高い組織能力をもった拠点からの円滑なる技術移転が必要となる。この海外現地法人への技術移転については、言うまでもなく多国籍企業論・国際経営論における中核的な研究命題であることから、その研究領域の草創期から多くの研究が行われてきた。Hymer (1976) や Vernon (1966) に代表される初期の議論は、多くが経済理論をベースにした研究であったこともあり、極めて低いコストで企業の競争優位の移転が可能であるということを前提としていた。

しかしながら、実際には技術・知識の円滑な移転を阻む要因が数多く存在している。国・地域間の文化的、社会的そして制度的な違いも代表的な要因であり、何らかの形で現地法人を現地適応させていく必要があることが多い。また、企業の中核的な組織能力は全てマニュアル化 (「形式知」化) されているわけではなく、その構成員の経験や勘という形で「暗黙知」のままになっている部分も多い (Nonaka and Takeuchi, 1995)。したがって、その次世代への伝承は、周知のとおりこれまで中核を担ってきたいわゆる団塊世代の集中退職を迎えた日本の各企業において、まさに喫緊の一大経営課題となっているが、それと同様にその海外移転にもかなりの困難を伴う。

日本の多国籍企業の海外生産拠点への技術移転に関しても、数多くの研究が積み重ねられて

きた。いわゆる日本的経営論などの諸研究においては、終身雇用制度、年功序列賃金、企業内労働組合やトヨタ生産方式などに代表される、いわゆる日本的経営・生産システムに日本多国籍企業の競争優位性の源泉を見出す研究が数多く行われた。こうした諸研究は、日本の多国籍企業の海外生産拠点への技術移転に関する代表的な研究である、安保哲夫教授らの日本多国籍企業研究グループ(JMNESG)による一連の実証研究の理論的な背景の一つになっている。

安保教授らは、1980年代における日本的経営・生産システムとアメリカ的経営・生産システムとを対比した上で、当時北アメリカに進出したばかりの日本製造企業の現地生産拠点を調査・分析し、どの程度日本的な経営システムがそれらの現地生産拠点に移転できているかを、「作業組織とその管理運営」、「生産管理」、「部品調達」、「参画意識」、「労使関係」、「親-子会社関係」といったサブシステムごとに分析した¹⁾。(安保、他、1991；安保、1994) 彼らによる一連の実証研究は、日本企業としては自らの競争優位性の源泉の一つである日本的な経営・生産システムを、本来ならば可能な限りそのまま北アメリカにおける現地生産拠点にも「適用」するのが望ましいものの、実際には現地の文化的・社会的背景などから、サブシステムによってその程度に差があるものの、否応無しに一定程度の「適応」を余儀なくされているという結論を導き出した。彼らの研究は、以降の関連研究に大きな影響を与えた。

海外現地法人の役割に関する研究

海外現地法人の役割に関して、多国籍企業論や国際経営論においては当初、海外現地法人を本国本社から各種経営資源の供給を受け、本社が構築した戦略を忠実に実行する存在として捉える傾向があった。しかし、Birkinshawらの研究は、海外現地法人の戦略的な役割は、本社からの役割配分、海外現地法人の選択、現地環境から大きな影響を受け、その能力の変化と相互作用すると指摘した(Birkinshaw, 1997; Birkinshaw, Hood, 1998)。つまり彼らは、海外現地法人は本社から一方的に役割を割り当てられるだけではなく、海外現地法人自身の能力向上に向けた努力次第で、その役割を修正していくことが出来るということを指摘したのである。ただ、Birkinshawらの研究は、海外現地法人の戦略的な役割にその焦点が集中しており、海外現地法人における競争力、さらにはそれを支える組織能力の構築がどのように進められるかという点については十分に注目していない点で、筆者の問題意識にこたえるには限界があった。

こうした多国籍企業論・国際経営論における諸研究は、それがどう現地生産拠点の競争力、さらにはそれを支える組織能力につながるのかには言及しておらず、それが拙著の研究の出発点となった。

ものづくりの組織能力の概念

では、企業の組織能力はどう捉えればよいの

表1 もの造りの組織能力の3階層

	ルーチン的か	能力の対象: レベルか変化か
ルーチン的なもの造り能力	ルーチン的(情報転写の繰り返し)	静態的(他社よりも高レベルの競争力を繰り返し実現)
ルーチン的な改善能力	ルーチン的(問題解決の繰り返し)	動態的(他社よりも速いスピードで競争力向上)
進化能力(能力構築能力)	非ルーチン的(創発的な能力構築への対処)	動態的(他社よりも速いスピードで上記2つの組織能力を構築)

藤本(2003)55ページ、表2・1を筆者が一部改変。折橋(2008)30ページ、表2-1を転載。

だろうか。企業を「組織能力の束、もしくは経営資源の集合である」と捉えたのは、Penrose (1959) による先駆的な研究であった。その後も、組織能力や経営資源については、いわゆる Resource Base View をはじめ、数多くの研究が蓄積されてきた。なお、藤本 (1997) の定義によると、経営資源は「競争力の企業間差異に影響を及ぼす企業特種的なストック」、組織能力は「企業特種的な組織ルーチンのシステムであって、かつその企業の競争優位を生み出し、他社にとって模倣困難なもの」である。藤本教授は、各事業を組織能力の束として捉えつつ、進化論的なアプローチとの結びつきを明確化することを通じて、より動的な分析を目指した。(藤本, 1997; 藤本, 2003) そのために、Teecce et al. (1992) の考え方も踏まえつつ、製造企業における企業特種的な「もの造りの組織能力を、以下の表1のように「ルーチン的なもの造り能力」、「ルーチン的な改善能力」、「進化能力 (能力構築能力)」といった3階層に分けて考えた。

本稿でも、拙著に引き続き、藤本 (2003) の「もの造りの組織能力」の概念を用い、分析を進めていく。

さらに、藤本 (2003) は、上記の「もの造りの組織能力」と収益性との関係を、以下のように捉えている²⁾。「もの造りの組織能力」は、「深

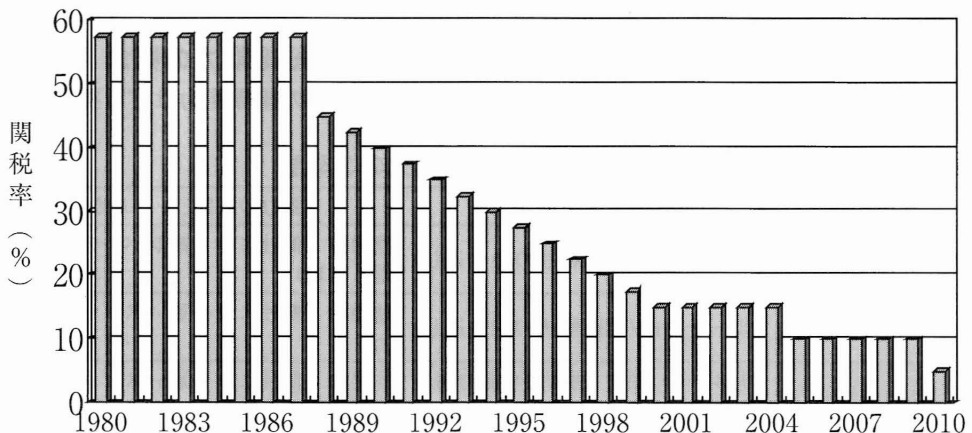
層の競争力 (裏の競争力)」に直結していて、それを規定している。深層の競争力には、生産性や生産期間、適合品質 (製造品質)、開発期間などが含まれる。深層の競争力がさらに「表層の競争力 (表の競争力)」につながり、最終的に収益性に表れる。表層の競争力には、価格、納期、製品内容の訴求力、広告内容の訴求力などが含まれる。なお、深層の競争力以降については、経済・社会情勢など、外部環境要因の影響も受ける。

筆者の前著における議論を振り返る

折橋 (2008) では、藤本 (2003) のこうしたもの造りの組織能力の概念を用い、トヨタ自動車の海外生産拠点の分析を行った。海外生産拠点におけるルーチン的なもの造り能力の強さを表す指標である QCD (品質・コスト・納期) のうち、純粋にサプライヤーも含めた当該生産拠点の能力の強弱が反映すると考えられる品質、とりわけ生産拠点についての分析であることから製造品質に注目し、その変化でもって組織能力の強弱を評価した³⁾。

その結果、その市場規模の大きさから、トヨタの世界戦略上、より重視されているはずである北アメリカやヨーロッパなどの先進工業国における大規模海外生産拠点よりも、拙著におい

図1 オーストラリアにおける乗用車輸入関税の推移



トヨタ自動車資料オーストラリア提供資料(2008年8月)、および折橋伸哉・第97回アジア自動車産業研究会報告資料(2008年12月)。

て中心的に分析したタイやトルコ、そして本稿でとりあげるオーストラリアにおける中規模生産拠点の方が、より製造品質の面で優れていることがわかった。常識的に考えれば、設備投資や人的投資の絶対額、あるいは日本からの現場指導要員の派遣者数などについてより有利な立場にある欧米の大規模な生産拠点の方が、品質面でもやはり有利だと予想するのが自然なのにもかかわらず、である。

その背景には、以下のような事情がある。

これらの拠点が経済危機（タイ・トルコ）や輸入自由化（トルコ・オーストラリア）、その他といった厳しい事業環境に直面して、本社から救済策として輸出市場の割譲を受け、自国市場よりもより品質要求水準の高い海外市場に向けて輸出をしなければ稼動を維持できないという難局に直面した。それに対応して、短期間のうちに、本社に代わって輸出するに足る製品（＝つまり、本社並みの製造品質水準が要求される）を製造するために、研修者受入や支援者派遣などといった形でトヨタ本社の強力な能力構築能力による支援も受けながら、現場での能力構築を一気に加速させたのである。こうして、それまで専ら国内向けに細々とノックダウン組立生

産を行ってきた小規模な海外生産拠点は、創発的な形で高い組織能力を持った海外生産拠点へと進化していったのである⁴⁾。

以下では、トヨタ・オーストラリアの事例を取り上げる。

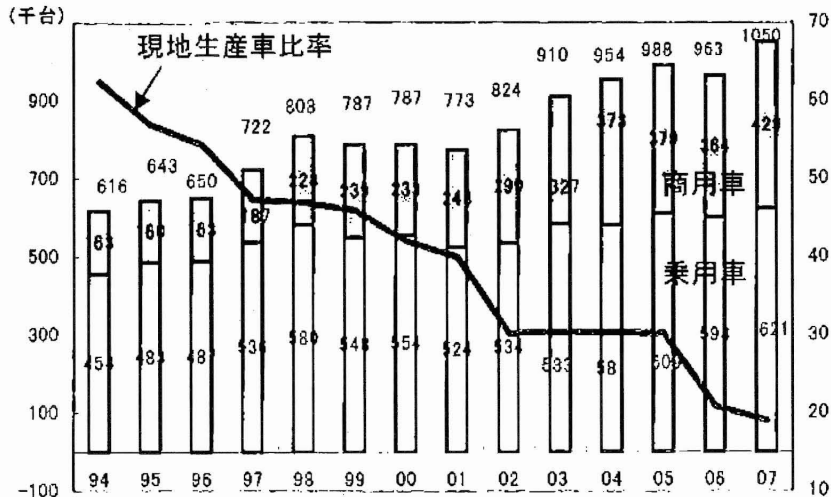
トヨタ・オーストラリアの事例研究

オーストラリアの自動車産業の概要

オーストラリア及びその経済

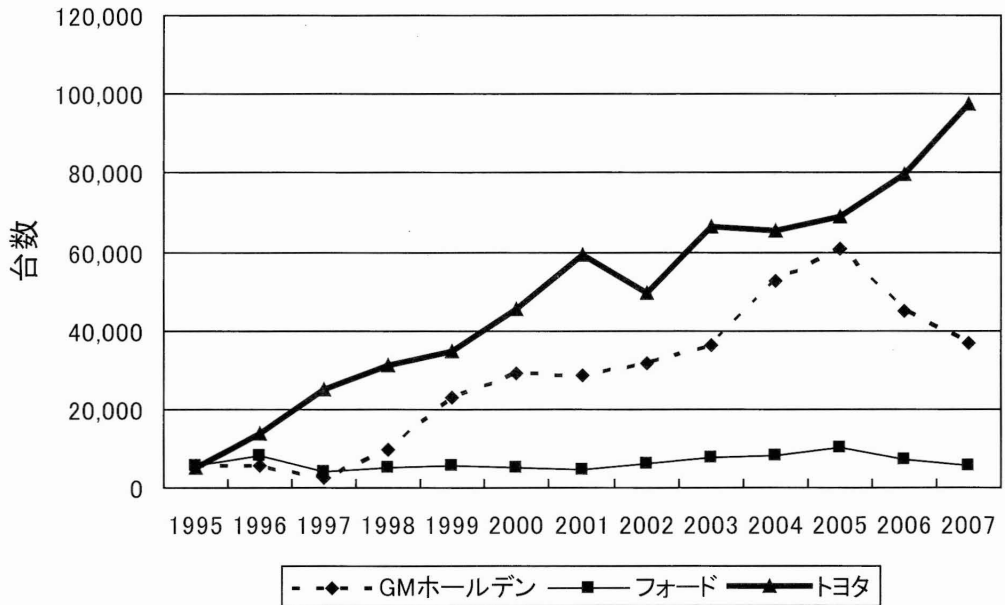
まず、オーストラリア及びその経済について簡単に紹介する。同国は南半球に位置しており、国土の面積は769万2024km²と日本の約20.3倍に上る一方、人口は約2129万人（2008年現在）に留まる。「先進国クラブ」とも言われる経済協力開発機構（OECD）の加盟国であり、先進工業国の一員であるが、農業や鉱業の比重が高いのが特徴である。同国の経済状況を見ると、国内総生産（GDP）の成長率は堅調で、概ね好調な経済状況であった。個人消費も概ね好調で、こうした状況を反映して、通貨であるオーストラリア・ドル高が進んだ。これが、後に述べるようにトヨタ・オーストラリアの輸出採算

図2 オーストラリア自動車市場の推移



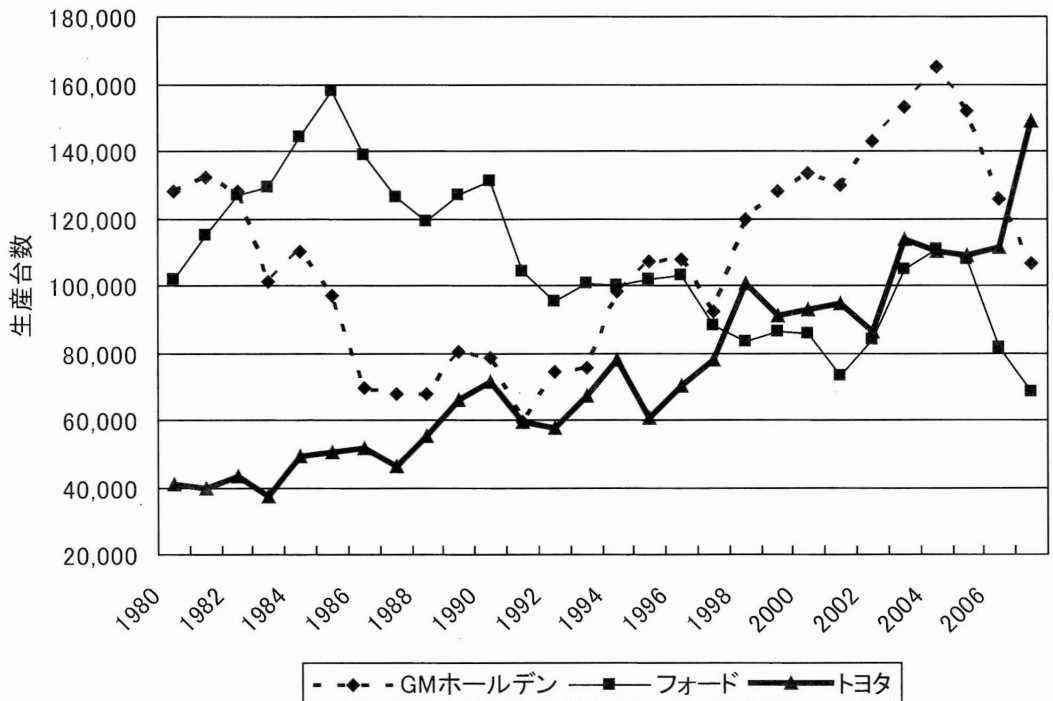
トヨタ自動車資料オーストラリア提供資料（2008年8月）。

図3 オーストラリア国内生産メーカーの輸出台数推移



折橋伸哉・第97回アジア自動車産業研究会報告資料(2008年12月)

図4 オーストラリア国内生産メーカーの台数推移



折橋伸哉・第97回アジア自動車産業研究会報告資料(2008年12月)

の悪化につながった。なお、2008年10月以降の金融危機の中で、オーストラリア・ドルは一旦大幅に下落したが、その後現在は再び値を戻してきている。

オーストラリア自動車産業の略史

次に、オーストラリアの自動車産業の歴史について概観しておく。同国において自動車の組立が始まったのは、戦間期の1925年のことである。すなわち、スタートは日本の自動車産業とほぼ同時期であった。ただ、第2次世界大戦後に導入された、輸入代替的な色彩の濃い国内産業保護政策の影響もあって、その後の発展のスピードは遅く、1970年代半ばまでは、欧米メーカーおよびローカル資本の組立メーカーがロックダウン組立生産を行うといった状態が続いていた。1970年代半ば以降、日本自動車メーカーの競争力の向上を反映し、オーストラリアにおいても日系自動車メーカーの勢力が拡大した。具体的には、トヨタが現地資本の組立メーカーを段階的に傘下におさめ、日産自動車がフォルクスワーゲン（VW）の現地法人を1976年に買収し、三菱自動車工業が三菱商事と共同で、提携関係にあったクライスラーのオーストラリア法人を1979年に買収した。ただ、手厚い国内産業保護政策の下、競争力向上へのインセンティブは極めて希薄で、一方で激しいメーカー間および国際競争が展開されていた先進工業諸国における工場と比較して、その組立工場における組立生産性は著しく劣ることとなった。（Womack et al., 1990）

1984年にオーストラリア政府は、同国の当時の厳しい財政事情もあって、従来とってきた手厚い国内自動車産業保護政策を見直し、業界再編やモデル数削減などを促して国内産業の競争力強化を図る方向へと政策を転換した。（Button Car Plan）これに対応し、国内生産モデル・生産拠点の整理、メーカー間提携が相次いだ。さらに、1990年前後からは図1に示したように、段階的に輸入自由化が進み、図2に示したように輸入乗用車の比率が急速に増加し

てきている。こうした中で、オーストラリア国内生産メーカーを取り巻く事業環境は厳しさを増しており、現在も国内生産を維持しているのは、トヨタ、GM ホールデン、フォードの3社のみである^{5) 6)}。なお、図3は国内生産メーカー3社の輸出台数、図4は国内生産メーカー3社の国内生産台数の推移を示している。近年、輸出を積極的に進めているトヨタの成長が目立つ。

オーストラリア国内市場自体は、2007年に初めて総市場が100万台を突破するなど、好調を維持している。その背景には、人口の増加（移民の増加に加えて、比較的高い出生率）、小型乗用車セグメントの伸び、乗用車輸入関税の低下による低価格化などがある。原油価格の高騰などによって、オーストラリア国内生産メーカーが主力としているラージカーやSUVから小型乗用車へと需要がシフトし、図2に示したようにオーストラリア国内生産車の比率が急落している。こうした中で、オーストラリア国内生産メーカー各社は、図3に表れているように、輸出を拡大することでオーストラリア国内生産の維持を図っている。こうした努力を反映して、自動車輸出は、輸出額では品目別で7位（2007年）、製造業では1位となっている。

トヨタ・オーストラリアについて⁷⁾

拙著をお読みになっていない読者のため、まず同社の概要およびこれまでの歩みを簡単に紹介したい。

保護政策下の歩み

トヨタのオーストラリアでの事業展開は、1962年に現地のロックダウン組立工場（Australian Motor Industries, AMI社）への委託生産を開始したことから始まった。トヨタブランド車の販売拡大と共に、AMI社との間で資本関係を持つようになり、そして徐々に持株比率を高めてきた。関係が深まるにつれて、日本人出向者を通じて段階的にトヨタ生産方式（TPS）の移転を試みてはきたが、長い間ト

ヨタとは無関係に欧米のさまざまなブランドのノックダウン組立生産を行ってきた経緯などからなかなか受け入れてもらえず、その取り組みは限定的なものに留まっていた。(平賀、2005) また、オーストラリアの自動車市場は、先述の通り、当時の輸入代替的な色彩の濃い国内産業保護政策によって国際的な競争から隔絶された形で手厚く保護されており、組織能力構築へのインセンティブは皆無に近かった。

政策転換後の合併事業

1984年に行われたオーストラリア政府による自動車産業政策の一大転換(“Button Car Plan”)に対応して、トヨタは乗用車の相互OEM供給を柱としたGMとの合併を選択した。所有形態は、トヨタ本社とGM本社が折半出資した合併持株会社の下に、トヨタ・オーストラリアとGMホールデンがぶら下がるという形態を採った。このアライアンスの下、トヨタ・オーストラリアは中型車(カムリ)・小型車(カローラ)の2モデルの生産を担当することになったが、そうすると既存の生産能力ではとても足りず、合併相手であるGMホールデンが閉鎖したダンデノン工場の建屋・設備を借り受

けて対応した⁸⁾。

その後、ポートメルボルン・ダンデノンの2工場における生産設備(特に塗装工程について)の老朽化が顕在化したため、GMホールデン向けに将来共に一定台数のOEM供給を行っていくことを織り込みながら、アルトナ(トヨタ単独出資のエンジン工場がすでに立地していた)に完成車組立工場を新たに建設した。それは結果的に、それまで2箇所に分散していた完成車組立拠点の集約化や生産設備の更新による飛躍的な効率アップのみならず、ひいてはトヨタ生産方式の移転可能性の増大など、将来の組織能力構築の前提条件を整えた。

ただ、この段階ではルーチ的なもの造り能力の強化は、生産設備更新によるものを除いて、引き続き限定的なものにとどまった。なぜなら、オーストラリアの自動車市場は、以前よりも関税障壁が段階的に低くなってきていたとはいえ、依然として保護されていたため、生産現場の組織能力の構築へ向けての動機づけは依然それほど高まらなかったからである。

生き残りをかけた輸出ビジネスへの挑戦

1980年代終盤から1990年代前半にかけて、

図5 オーストラリアドルの対円レート推移

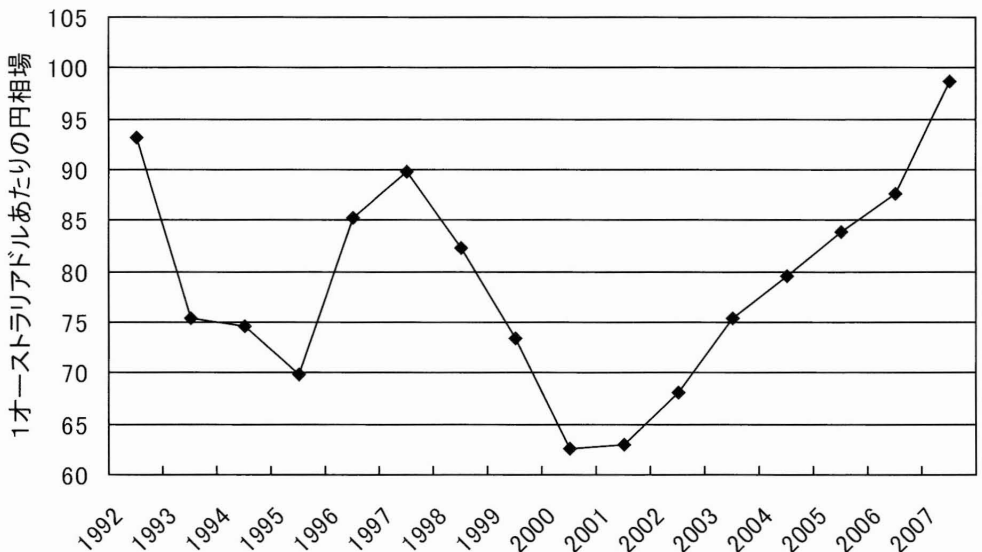


図6 オーストラリアドルの対アメリカドルレート推移

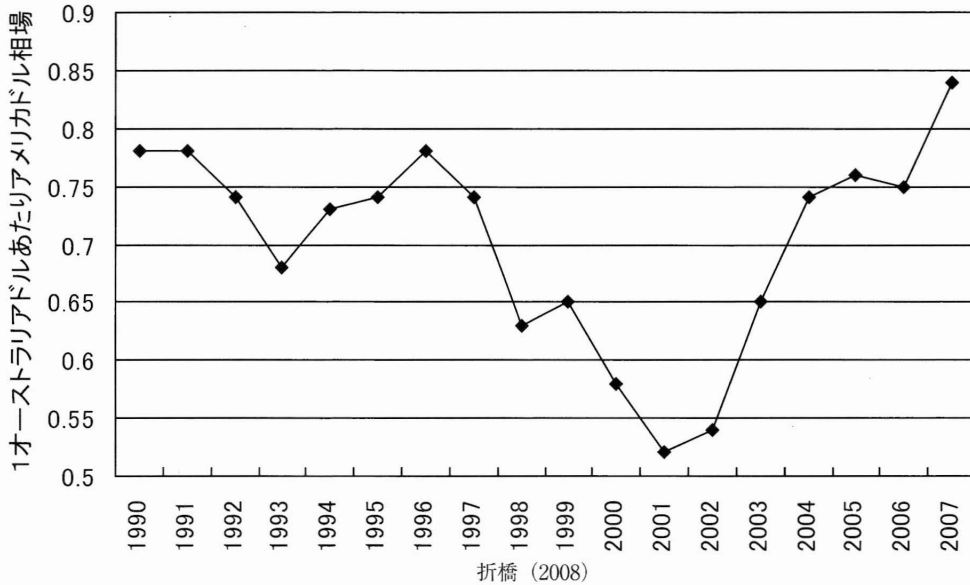


図1にも表れているように、産業政策が段階的により貿易自由化の方向へとシフトしていったことで、GMとの合弁によるメリットは限りなく縮小し、むしろ以前から徐々に顕在化してきていたデメリットばかりが目立つようになった。そのために合弁は解消されることになったが、その結果、GMホールデンへ向けて一定台数の完成乗用車のOEM供給を行うことを見込んで設定されたアルトナ工場の生産能力に著しい余剰が発生する事態となった。つまり、オーストラリアでの自動車生産、そして雇用を確保する上では、稼働率を確保することがまさに急務となったのである。加えて、引き続き自動車輸入の自由化は段階的に進行しており、外部環境の厳しさは増してきていた。(図1に示したとおり、毎年2.5%ずつ完成乗用車の輸入関税が低下していた。)

こうしたGMとの合弁解消などによる生産能力の余剰という難局から脱却するために、トヨタ本社からペルシャ湾岸諸国向けのカムリの輸出を任されるという救済策を受けた。しかし、1997年の輸出開始早々に品質問題が発生し、日本から輸出市場を譲り受けた場合には、

当然輸出先からは日本製並みの品質が求められることを痛感させられた。つまり、国際競争力の飛躍的な向上、すなわち「もの造りの組織能力」の構築が必要となったのである。

品質問題の解決にあたっては、労働組合も巻き込んだ意識改革を含めた品質向上運動(Gプロジェクト)を展開して、飛躍的な「もの造りの組織能力」の向上を図ると共に、輸出先のディーラーとの信頼関係構築を積極的に進めた。この一連の取り組みを通じて学んだ教訓はトヨタグループ内で「横展開」され、後にトヨタ・タイランドやトヨタ・トルコが本格的な輸出を始める際にも活かされることになる。また、製造品質が米国など先進国の生産拠点を上回っていることに表れているように、飛躍的な「もの造りの組織能力」の向上を達成し、国際競争力も著しく強化された。

まとめと現況

このように、トヨタ・オーストラリアのケースでは、危機に対応して始めたペルシャ湾岸諸国への輸出開始に伴い、代替することになる日本製並みの品質が求められ、全社的に「ルーチン的なもの造り能力」向上への取り組みが積極

的に行われた。その結果として、「もの造りの組織能力」は急速に強化され、出荷品質を見る限り「ルーチ的なもの造り能力」において米国などを上回る水準に達した。つまり、危機に直面した結果、『世界で最も「もの造りの組織能力」において優れているとされている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が、結果的に能力構築のいわば起爆剤となった。そして、本社が持っている能力構築能力による後押し（日本人駐在員などからのトヨタ生産方式の指導など）も受けながら、労働組合も含めて全社一丸となって懸命な取り組みを行った結果、飛躍的に能力構築が進み、国際競争力も急速に強化されたことが確認できたのである。

なお、トヨタ・オーストラリアの2008年の生産台数はおよそ14万1千台であった。カムリとオーリオンといった、車台（プラットフォーム）は共有している2車種を生産している。従業員数は、2008年8月に筆者が訪問した時点では4602人であった。生産した乗用車のおよそ3分の2を輸出している一方で、オーストラリア国内で販売する自動車の大半を、日本およびタイから輸入している⁹⁾。生産工場は、ビクトリア州メルボルンの西にあたるアルトナに立地しており、プレス・エンジン組立から完成車組立までの一貫生産工場である。

2006～8年央にかけての環境変化¹⁰⁾

リーマンショック前夜に世界的に横行したマネーゲームの中、商品市場に流れ込んだ投機資金によって資源・穀物価格が著しく高騰した。こうした現象は、世界有数の農業国で、しかも豊富な鉱産資源にも恵まれているオーストラリアの経済の興隆をもたらし、図5および図6に示したように、オーストラリア・ドルの為替相場は日本円やアメリカ・ドルなど主要通貨に対して軒並み高騰した。

こうしたオーストラリア・ドル相場の高騰は、トヨタ・オーストラリアの経営に、プラス・マ

イナス両面で極めて大きな影響を与えた。

マイナス面としては、まず輸出採算の著しい悪化が挙げられる。主要輸出先であるサウジアラビアをはじめとするペルシャ湾岸諸国への輸出代金はアメリカ・ドルで決済されており、アメリカ・ドルに対してオーストラリア・ドルが高騰したことは著しい採算悪化要因となった。さらに、オーストラリア・ドルの高騰によってより安価に輸入されるようになった日本や韓国などからの輸入乗用車に対する価格競争力の低下も深刻で、トヨタ・オーストラリアの製造部門は再び厳しい試練に立たされた。

その一方でプラス面としては、トヨタ・オーストラリアは数多くの車種を輸入代理店として日本やタイから輸入してオーストラリア国内向けに販売しており、販売部門の収益はまさに絶好調であった。

その結果、会社トータルで見ると、2007年度に過去最高益を計上した。

こうした事態に対応して、トヨタ・オーストラリアは、試練に立たされた生産部門を中心に、「Team Australia 活動」を全社的に実施し、オーストラリアでの現地生産の維持を図った。次項では、この活動について取り上げる。

Team Australia 活動

「Team Australia 活動」は、2007年1月にトヨタ・オーストラリアにおいて開始された、「オーストラリア・ドル高の環境下でもオーストラリアでの現地生産を維持するにはどうすればよいかを全社的に考えよう」という「自主的・自発的」活動である。製造部門のみならず、購買・営業・総務などの各間接部門も参加していた。ここでいう「自主的・自発的」は、目標を自ら考えて設定し、その結果責任も取ってもらう、ということである。トヨタ・オーストラリアのメルボルン郊外のポートメルボルンにある本社内にCentral Obeyaを設置し、ここに活動に関連する全ての情報を掲示して「見える化」し、情報共有を図っていた。

より具体的には、輸出採算を確保することを

目標に、全社的な原価低減目標を設定し、これをブレイク・ダウンして一般管理部門を含む全ての部門に割り当てた。そして、各部長に結果責任を負わせ、毎月1回進捗状況を報告させた。その際に、外部環境の変化を言い訳にすることは認めず、もし「×」(未達成)が続いたらボーナス査定にも影響するという厳しいものであった。

また、これに加えて、オーストラリアにある本社直轄の技術部門(トヨタ・テクニカルセンター・オーストラリア、TTC-Au)において部品の見直しを行い、部品の現地調達化を推進してコストダウンを図っていた¹¹⁾。

さらに、オーストラリア政府や地元州政府(ビクトリア州)の強い後押しを受け、サプライヤーの強化にも力を入れている。まず、高付加価値部品を担当していることから特に重要である10社を集中的に育成し、次いで、中付加価値部品を担当していてやはり重要である30社について実施する予定であったという。具体的な取り組み内容は、政府の負担で、サプライヤーの幹部を日本に研修派遣し、TPS(トヨタ生産方式、Toyota Production System)についてトレーニングを行うというもので、原価低減と育成をミックスした取り組みである。政府とトヨタとの役割分担は、コストは全て政府が負担する一方で、育成を担当する人材や日本の受入企業との交渉についてはトヨタが担当する、ということになっていた。

トヨタ・オーストラリアの購買部門は、筆者が把握している限りでは少なくとも20年近く積極的に類似の活動に取り組んできており、今回インタビューに協力いただいた日本人出向者も、「かなり力がある」と認めるほど、高い組織能力を持つに至っている(Industrial Commission, 1997)。

そして、製造部門においては、現場作業を徹底的に分析して作成した山積み表を活用し、ムダの排除をより徹底させて工程数の削減を図るといった、トヨタ的な原価低減活動をより強

化し、筆者が訪問した時点には既に、与えられた原価低減目標をかなりの程度達成していた。2006年のモデル切り替え時に、内治具方式のグローバル・ボディ・ライン(GBL)やグローバルエンジンラインといった最新のコンセプトの生産ラインを導入していたことも効率向上に寄与している。

Team Australia 活動の評価

こうした活動は、トヨタ・オーストラリアにとって今回が決して初めての経験ではない。拙著で詳しく取り上げた「Gプロジェクト」もやはり、本来的には決して労使協動的ではなかった労働組合をも巻き込んだ、従業員の意識改革も含めた全社的な品質向上運動であった(折橋、2008)¹²⁾。「Gプロジェクト」が高い成果を上げ、製造品質を飛躍的に高めて、ペルシャ湾岸諸国への輸出を軌道に乗せたという成功体験があったからこそ、今般の危機的状況の中でも、Team Australia 活動に全社一丸となって取り組む機運が盛り上がったのであろう。もちろん、これに加えて、三菱自動車がついにオーストラリアでの現地生産からの撤退に追い込まれるなど、厳しい現状についての認識を社員一同が共有してきたことも背景にあることは間違いない。

Team Australia 活動は、日本人出向者K氏が社長補佐として赴任した直後に、トヨタ・オーストラリアの輸出プロジェクトが置かれていた危機的な状況を目の当たりにして提起し、スタートした。この活動の方向性についても、相当程度K氏が示したものと推察できる。しかし、実際にコスト削減活動に取り組んだのは、当然のことながらオーストラリア人社員たちであり、Central Obeyaに掲示された各部門の改善成果を見ると、その内容については企業秘密にもかかわるのでここには記すことは出来ないが、いずれも高い改善効果が上がっている。このことは、オーストラリア人社員たちの改善能力の高さを物語っている。

つまり、トヨタ・オーストラリアのオースト

ラリア人社員たちは、ただ単に日常の業務を高品質に遂行する(=ルーチン的なもの造り能力が高い)のみならず、方向性が明確になれば、彼らだけでもきちんと改善活動を行える(=ルーチン的な改善能力が高い)水準に達しているのである。その一方で、進化能力(能力構築能力)については、経験豊富な日本人出向者に依然として依存している点が指摘できる。

結論

やや繰り返しになるが、ケース分析を振り返っていく。

数々の試練(危機)に直面し、ついには本社から輸出市場の割譲を受け、自国市場よりもより品質要求水準の高い海外市場に向けて輸出をしなければ稼働を維持できないという難局に直面したトヨタ・オーストラリア。それに対応して、短期間のうちに、日本本社に代わって輸出するに足る製造品質を備えた製品を作ることができるようになるため、研修者の日本での受入や日本人支援者の派遣などといった形でトヨタ本社の強力な能力構築能力による支援も受けながら、現場での能力構築を一気に加速させた。そして、それまで専ら国内向けに細々とノックダウン組立生産を行ってきた小規模な海外生産拠点は、創発的な形で高い組織能力を持った海外生産拠点へと進化していった。その拠点が、2006年後半頃には再び試練を迎えていた。

こうした状況に対応し、2007年から全社的なコスト削減活動(「Team Australia 活動」)を実施した。この活動自体は、10年前の難局を乗り切るのに貢献した全社的な活動(「Gプロジェクト」)と相通じるところが多く、前回の活動を経験した多くのオーストラリア人社員たちも違和感はなかっただろう。ただ、今回もその方向性を示してその旗振り役になったのは、豊富な事業再構築経験を持ち、類似の取り組みを日本などで幾度と無く経験してきた日本人出向者であった。まだ、進化能力(能力構築

能力)については、経験豊富な日本人出向者に依然として依存しているといえる。

しかし、実際に動いたのは当然のことながらオーストラリア人社員たちであった。日本の類似の活動と比較して高い改善効果が出ていることが、そのルーチン的な改善能力の高さを物語っている¹³⁾。つまり、繰り返しになるが、彼らは、ただ単に日常の業務を高品質に遂行する(=ルーチン的なもの造り能力が高い)のみならず、方向性が明確になれば、彼らだけでもきちんと改善活動を行える(=ルーチン的な改善能力が高い)水準に達してきているのである。再度の試練に直面したことが、前回の努力によって高められたもの造りの組織能力を維持、向上させたといえる。

したがって、現地人従業員(オーストラリア人従業員)がルーチン的な改善能力まで相当程度身に付けた現在、本国人従業員(日本人従業員)の役割は、世界各地での豊富な事業経験を基にして(能力構築能力を発揮して)正しい方向性を示すことに、その重心が移ってきているのではないかと考える。

[謝辞]

本稿執筆にあたっては、注10)に記しましたとおり、業務ご多忙の中インタビュー調査並びに工場視察にご協力いただいたトヨタ自動車株式会社関係者の皆様のお力添えがありました。この場を借りて厚く御礼申し上げます。

[注]

- 1) 調査対象となった産業は、自動車産業、自動車部品産業、電機組立産業、電機部品産業、および半導体産業であった。なお、
- 2) 藤本(2003)41ページの図2・3を参照いただきたい。
- 3) 本稿執筆中(2009年末から2010年初頭にかけて)に、アメリカを中心に世界中でトヨタの品質問題が大きく取り上げ

- られ、これまで世界的に高い評価を受けてきた同社製品の「品質」に対する信頼が著しく損なわれた。ただ、執筆時点までの報道を見聞きした限りでは、トヨタの現地生産拠点の生産現場の乱れによる「製造品質」の低下が一連の問題の原因ではなく、主に部品の形状・機能などの「設計品質」の問題であると捉えられる。したがって、拙稿の前提とした「トヨタの生産現場のもつ組織能力は世界的に見て最高水準である」という点は、何ら変わりないと考える。
- 4) 経営戦略の創発的な (emergent) 側面に注目した初期の代表的な研究として、Mintzberg and Waters (1985) がある。
 - 5) 2008年に発表された新自動車政策「A New Car Plan for a Greener Future」では、完成車輸入関税を予定通り2010年から従来の10%から5%へと引き下げ、その一方で、国内自動車産業をより環境に優しくし、かつ高い国際競争力を持たせるため、62億オーストラリア・ドルの支援枠を用意とした。
 - 6) 日産自動車は、フォード・オーストラリアとの提携がうまく機能しなかったことから、1992年に鋳物工場を残して撤退した。三菱自動車工業は、その経営再建策の一環として、2008年3月に南オーストラリア州・アデレード近郊での完成車組立生産を終了した。トヨタのカムリなどと競合するマグナ1モデルを生産していた。(日本名・ディアマンテ) 詳細は、折橋 (2008) をご参照いただきたい。
 - 7) 本節について、より詳しくは拙著、折橋 (2008) を参照されたい。なお、拙著の要約版として、折橋 (2007) もある。
 - 8) GM ホールデンからは、大型乗用車 (コモドア、トヨタ名・レクセン) のOEM供給を受けた。
 - 9) タイからは、小型商用車 (1トンピックアップトラック及びその派生車種) を輸入している。詳細は折橋 (2008) を参照されたい。
 - 10) 本節以降の記述は、2008年3月に筆者が実施したトヨタ自動車オーストラリア担当営業部門 (名古屋市) におけるインタビュー調査、および2008年8月に筆者が実施したトヨタ自動車オーストラリア (本社およびアルトナ工場)、そしてトヨタ・テクニカルセンター・オーストラリアにおけるインタビュー調査・工場視察に基づいている。
 - 11) トヨタ・テクニカルセンター・オーストラリア (TTC-Au) は、2003年にトヨタ自動車100%出資にて設立され、2005年3月に活動を開始した。従業員150名 (2008年1月現在)、日本人出向者は16名である。現地人トップは副社長 (TMCA出身) であるが、ゼネラル・マネージャークラスは全員日本人で、マネージャークラスは日本人とオーストラリア人が半々である。グローバル開発拠点の一つとして、オーストラリアプロジェクトを中心に、豪亜地域プロジェクト、更にはグローバルなプロジェクトに貢献するのが使命とされている。
- ここで行われている業務は、豪亜カムリの開発やIMV (International Innovative Multi-purpose Vehicle) の開発といった「車両開発業務」と、ソフトウェアの開発や4輪駆動車の評価作業といった「グローバル貢献開発業務」に大別される。
- では、こうした本社直轄の開発拠点がオー

ストラリアに設立された背景には、どういった事情・狙いがあるのか? かつてトヨタは、国産化や現地政府による認証を得るために各現地拠点に技術部門を設けてきた。そして、各国拠点の技術部門は、各自の努力で市場特性に合わせたアプリケーション開発をし、トヨタ本社もそれを容認してきた。

しかし、それでは品質・性能面でのバラツキが大きくなり、グローバルブランド戦略の観点などから不適切であると判断するようになった。そこで、ローカル技術部門をグローバル開発拠点の一部と位置づけ、グローバルな方針に基づいて開発するようにしたのである。

- 12) オーストラリアは、旧宗主国であるイギリスの影響を色濃く受け、戦闘的な闘争方針を持っている労働組合が多い。
- 13) もちろん、周知のとおり、トヨタの日本本社は長年原価低減を徹底的に行っており、削減余地が相対的に少ないのに対し、オーストラリアは日本ほど徹底的に原価低減が行われてはこなかったこともあるだろう。その点は割り引いて考える必要がある。

[参考文献]

- Birkinshaw, J. "Entrepreneurship in Multinational Corporations: The Characteristics of Subsidiary Initiatives," *Strategic Management Journal*, Vol. 18 No. 3 : 1997, pp. 207-230.
- Birkinshaw, J., and Hood, N. "Multinational Subsidiary Evolution: Capability and Charter Change in Foreign-owned Subsidiary Companies," *Academy of Management Review*, Vol. 23 No. 4 : 1998, pp. 773-795.
- Hymer, S.H. *The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment*, The MIT Press, 1976. (ハイマー、S. M.、宮崎義一編訳『多国籍企業論』岩波書店、1979年。)
- Industrial Commission, *The Automotive Industry*, Canberra, 1997.
- Mintzberg H., and Waters, J. A. "Of strategies, Deliberate and Emergent," *Strategic Management Journal*, Vol. 6 No. 3, pp. 257-272, 1985.
- Penrose, E. T. *The Theory of the Growth of the Firm*, Oxford: Basil Blackwell, 1959. (ペンローズ、E.、末松玄六訳『会社成長の理論』ダイヤモンド社、1962年。)
- Teece, D. J., Pisano, G., and Shuen, A. "Dynamic Capabilities and Strategic Management," *Strategic Management Journal*, Vol. 18 No. 7, 1997, pp. 509-533.
- Vernon, R. "International investment and international trade in the product cycle," *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 80 No. 2, 1966, pp. 190-207.
- Womack, J. P., Jones, D. T., and Roos, D. *The Machine that Changed the World*, Rawson Associates, New York, NY, 1990. (ウォマック、J. P.、他、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、1990年。)
- 安保哲夫・板垣博・上山邦雄・河村哲二・公文博『アメリカに生きる日本的生産システム』東洋経済新報社、1991年。
- 安保哲夫編著『日本的経営・生産システムとアメリカンシステムの国際移転とハイブリッド化—』ミネルヴァ書房、1995年。
- 折橋伸哉「北米日系企業の経営戦略—自動車組立産業を中心に—」、河村哲二編著『グローバル経済下のアメリカ日系工場』東洋経済新報社、2005年、第I編第3章。
- 折橋伸哉「タイ・トルコ・豪州におけるトヨタ生産拠点の進化」、藤本隆宏・東京大学ものづくり経営研究センター編『ものづくり経営学』光文社、第4部第7章、2007年。

折橋伸哉『海外拠点の創発的事業展開—トヨタのオーストラリア・タイ・トルコの事例研究—』白桃書房、2008年。

折橋伸哉「豪州自動車産業の現状と将来展望」、第97回アジア自動車産業研究会報告資料、2008年。

平賀英一「1980年代のトヨタの豪州経営—組織外部性維持の経営が与えた教訓」『東海学園大学研究紀要』第10号、91～111ページ、2005年。

藤本隆宏『生産システムの進化論』有斐閣、1997年。

藤本隆宏『能力構築競争』中央公論新社、2003年。