

メガコンペティション時代のグローバル戦略

——日本自動車メーカーの欧州戦略——

岩 崎 尚 人

細 野 央 郎

I. はじめに

ここ数年、日本経済の長期低迷とは裏腹に、米国市場、欧州とりわけ英国市場が元気である。マイナス経済成長の日本に比べて、米国のそれは4.2%（98年1～3月）、英国でも3%前後で推移している。98年になって、英国に比べてやや低迷していたドイツやフランスも息を吹き返してきた。統一後もっとも高い水準の経済成長が期待されるドイツの98年度の予想経済成長率は3.8%で、フランスでも2.5%が予想されている。

日本の国内不況の中で、栄華をきわめていた自動車産業も精彩を欠いている。98年1月から4月までの国内新車販売は、前年同期7%程度のマイナスで推移している。それとは対照的に、欧州での同期の自動車販売台数は、前年同期に比べて12%増を記録している。ドイツの付加価値税引き上げ前の駆け込み需要などの特殊要因があるとはいえ、欧州全体での購買意欲が好況傾向を追い風に着実に伸張している。

欧州に進出している日本の自動車メーカーも、そうした好況の恩恵を少なからず受けている。これまでどちらかというと、日本本社の好業績に依存し、お荷物というべき存在であった、欧州子会社の位置付けにも、徐々に戦略的変化が見え始めている。

「これまでは、多少血を流しても、欧州マーケットが重要だという認識で、プロフィット面での貢献をできず、本社にも負担をかけてきたと思い

ます。でも、昨年くらいからプロフィットが改善され、わずかながらですが日本に還元できるようになりました。量的な面でも質的な面でも、連結ベースで目に見える貢献ができる見通しです（英国日産（NMUK）Deputy Managing Director 古賀和人氏）。」

図表-1 世界の自動車メーカー97年度連結実績

（\$1=¥130, 1マルク=¥72）

企業名	売上高(億円)	純利益(億円)	ROE(%)	販売台数(万台)
トヨタ	116,784	4,543	7.8	446
日産	66,646	-140	-1.1	257
ホンダ	59,997	2,606	17.4	234
GM	231,626	8,707	32.7	878
フォード	199,715	8,996	24.4	694
クライスラー	79,491	3,647	24.5	289
VW	81,536	980	9.8	425
ベンツ	89,316	2,284	11.2	113

日本経済新聞98年5月21日朝刊より作成

子会社の本社への貢献度が高くなればなるほど、子会社に対する認識も変わっていくはずである。また、そこから、子会社の新しい役割が見出される可能性も高まってくる。日本に軸足をおいた国際化戦略から、地球規模の市場（グローバル市場）を視野に入れた新たなグローバルの戦略行動は、好況を背景にした欧州子会社の成長によって、胎動しようとしている。

もっとも、ヨーロッパ市場での日本自動車メーカーのパワーは、それほど大きいわけではない。そのため、欧州子会社の日本本社に対する発言力も、また本社の欧州子会社に対する期待も、それほど大きくはなかった。

国内最大のマーケットシェアを誇り、自動車生産台数で世界第3位のトヨタでさえ、欧州での乗用車新車販売台数では、2.6%のシェアを占めているに過ぎない。日本企業で最初に欧州に一貫生産工場を設け、すでに10年余の歴史を持ち在英日本メーカーでシェアトップの日産でさえ、3.1%である。さらに、米国市場でピックスリーと肩を並べるホンダも、欧州市場でのシェアは、わずかに1.6%である。

19世紀末にガソリン機関を発明し、自動車に応用したダイムラー・ベンツ社を筆頭に、VW、プジョー、ルノー、フィアットなど欧州に生まれ育った歴史のある自動車メーカーが、しのぎを削っている。さらに、大量生産方式を武器に20世紀を通じて世界の自動車産業を支配してきたGM、フォードといった米国メーカーが加わり、熾烈な市場獲得競争が展開されている。そうした群雄割拠の中で、欧州市場新参者の日本メーカーを取り巻く事業環境はきわめて厳しい。

マーケットの志向や製品のライフサイクルの違いなどのマーケティング

図表-2 欧州市場の乗用車新車販売台数

(千台)

順位	企業名	1996	シェア	1995
1	VW	2,215	17.3%	2,017
2	GM	1,550	12.1%	1,521
3	Peugeot	1,525	11.9%	1,440
4	Ford	1,474	11.5%	1,413
5	Fiat	1,404	11.0%	1,342
6	Renault	1,287	10.0%	1,240
7	Mercedes	461	3.6%	403
8	BMW	430	3.4%	393
9	Rover	378	3.0%	373
10	日産	366	2.9%	370
11	トヨタ	330	2.6%	308
12	Volvo	206	1.6%	219
13	ホンダ	192	1.5%	177
14	マツダ	171	1.3%	164
15	三菱	149	1.2%	130
16	スズキ	113	0.9%	93
17	Saab	56	0.4%	57
18	富士重工	37	0.3%	33
19	Lada	22	0.2%	28
20	ダイハツ	22	0.2%	21
21	Jaguar	15	0.1%	16
	その他	405	3.2%	293
	合計	12,808		12,051

【自動車産業ハンドブック】1998年版より作成

や、工場管理、人事管理、組織運営などに対するマネジメントなどの考え方の違いから少なからぬ課題が生じている。加えて、生産活動の基幹となる部品の購買活動も、日本のようにはうまくいかない。現地調達率が80%以上の英国トヨタ (TMUK)、英国日産 (NMUK)、英国ホンダ (HMUK) のいずれも、供給業者をかなりの程度までコントロールすることのできる、日本での調達とはまったく異なる状況に直面している。取引額が小さいゆえに、選択する側と選択される側の立場が逆転してしまっている¹⁾。日本を代表する自動車メーカーも、欧州では、決して大企業とはいえないのである。

とはいえ、EU 統合によって生まれた GDP 合計約7兆円、人口約3億人の単一大市場の形成や、東西冷戦終結による東欧経済の成長など、成熟化しているとはいえ、今後、欧州自動車市場の拡大が期待される。地球規模での市場獲得競争が展開される中で、日本メーカーだけが欧州を無視してグローバル事業を展開することはできない。経済活動がボーダーレスになればなるほど、また新通貨ユーロ導入にみられるように域内市場が統合されればされるほど、欧州の事業展開・競争優位性の構築は、重要な要因になりつつある。

日本メーカーは、今後、どのような欧州戦略を展開し、欧州市場でどういった競争優位性を構築しようとしているであろうか。本稿では、はじめに、トヨタ、日産、ホンダ各社の北米および欧州での国際事業展開のこれまでの変遷を検討する。さらに、欧州での事業展開と、そこで生み出された競争優位性をどのように展開し、世界大競争時代の戦略行動に連動させようとしているのかについて考察を加えていくことにする。

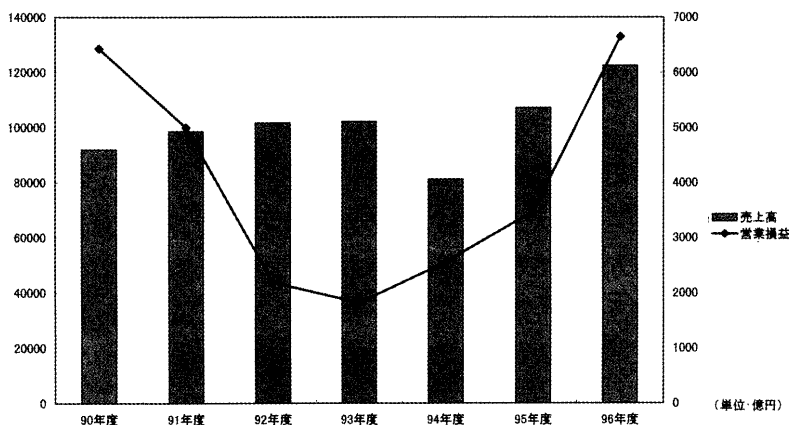
1) 日本の自動車メーカー3社も、4日～1週間に1回程度の計画発注を行っている。また、欧州では、部品の納品後にメーカー側が品質検査を行うという「受け入れ品質」の取引形態が一般的である

Ⅱ．トヨタ自動車(株)のグローバル化

企業ビジョン「グローバル10」を掲げるトヨタは、2000年初頭には、世界の生産台数600万台、うち海外生産を250万台にまで引き上げ、海外350万台の販売計画を打ち出している。現在の米国市場の規模からいって、今後米国市場以外での市場拡大が重要な課題となっている。90年代前半急速な経済成長が期待されたアジア経済圏の成長が期待できない現在、未開拓市場としての東欧・中南米に加えて、成熟化が進んではいるものの、いまだトヨタの市場シェアのあまり大きくない西欧市場での事業拡大が不可欠である。約1500万台の市場規模を有する欧州で、同社の販売台数は47万台、市場シェア3%に過ぎず、乗用車販売台数世界第3位の同社にとっては、屈辱的な数字である。日本国内市場の低迷と成熟化、タイ工場が生産停止に追い込まれるという厳しい現実の中で、欧州での事業拡大が急務となっているのである。

以下では、わが国最大のトヨタ自動車のグローバル事業展開の変遷をみ

図表-3 トヨタの業績推移(連結)



トヨタ自動車(株)社内資料より作成

ていくことにしよう。

1. 国内での事業展開

わが国最大の市場シェアを誇るトヨタ自動車の第一歩が記されたのは、1933（昭和8）年9月、（株）豊田自動織機製作所内に自動車部を設置したときである。37年に、豊田自動織機から分離し、トヨタ自動車工業（株）として独立した。翌年には、現在の本社工場がある拳母工場（愛知県拳母町、現在の愛知県豊田市）を立ちあげた。もっとも当時は戦時統制下にあり、主として軍事用トラックを生産していた。

敗戦後、民需用のトラック生産で再スタートを切ったものの、1949年のドッジ不況の波をまともに受け経営危機に陥ってしまった。緊急融資を受けると同時に、大胆な経営再建策を余儀なくされた同社は、人員整理を断行すると同時に、50年製販分離を行い、トヨタ自動車販売を分離・独立させた。以来、82年の合併によって今日のトヨタ自動車が誕生するまでの32年間にわたって、「自工と自販」の分離態勢が続いた。

不況に伴う経済の危機、経営不振に陥ったわが国産業を救ったのが、50年6月に勃発した朝鮮戦争による戦争特需である。例に漏れずトヨタも、米軍からトラックなど大型発注によって生産も軌道に乗り、息を吹き返すことができたのであった。

トヨタが本格的な乗用車生産に取り組んだのは、豊田英二が中心となって開発したわが国初の本格的乗用車「クラウン」が発売された55年であった。以来、64年に「ニュー・コロナ」、66年には「カローラ」を発売した。モータリゼーションに拍車をかけた大衆乗用車「カローラ」を発売した66年、同社の乗用車生産台数は、トラックの生産台数を上回り、乗用車主体のメーカーへと脱皮したのである。年産100万台を突破した68年には「マークⅡ」、70年には「カリーナ」、「セリカ」を相次いで発売した。こうして多様な車種を擁するフルライン・メーカーとして日産自動車とともにモ

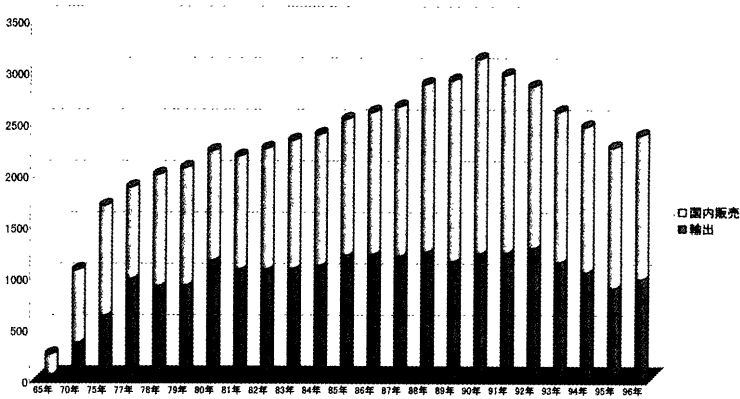
ータリゼーションを演出したトヨタは、急速に生産台数を伸ばし、72年には年産200万台を記録するに至った。70年代に入って第一次オイル・ショックが日本経済を襲うと、国内のモータリゼーションの波は一段落し、急速に成長する国内需要を追い風に成長してきた自動車産業も、輸出重視への戦略転換を余儀なくされた。国内市場の飽和に伴う海外市場の開拓である。

元来、自動車産業は、「規模の経済性」が効く典型的な産業である。生産量の増大はコストを低減するばかりでなく、品質向上のための学習機会も提供する。60年代のわが国の高度経済成長期、トヨタは、規模の経済性を享受するために生産台数を増加させるとともに、徹底した生産性合理化に取り組んできた。今日のジャスト・イン・タイム (JIT) 生産方式の起源である「カンバン方式」は、63年に採用されている。徹底した在庫削減と、生産プロセスの合理化は、今日でもトヨタの競争優位性の源泉であり、さらに追求すべき課題ともなっている。いずれにしても、60年代を通じた生産力の増強と生産性の改善は、国内需要を上回る供給態勢を創出したのであった。折しも襲ったオイル・ショックが輸出増加のトリガーとなったものの、輸出拡大はわが国自動車産業の必然的な結果であったといえる。75年、トヨタの年間生産台数約233万台のうち、37%を超える約87万台が、海外市場へ向けて輸出されている。70年代後半を通じて輸出台数が急増し、77年には、輸出台数が約141万台で、国内販売台数130万台を上回るまでになった。

このように70年代後半の集中豪雨的な日本自動車メーカーの輸出攻勢の結果、貿易赤字を抱えつつあった米国との間に貿易摩擦問題が生じた。81年4月、対米乗用車輸出自主規制をいったん妥協的解決案によって事態を収拾したものの、当時徐々に進展しつつあった円高、再燃した貿易摩擦問題によって、輸出を通じて海外市場を開拓するというトヨタの国際戦略は転換を余儀なくされたのであった。すでに80年代前半に米国に生産拠点を

図表-4 トヨタの国内事業展開の推移

(単位: 千台)



『自動車産業ハンドブック』1988・1998年版より作成

展開したホンダ（82年生産開始）や日産（83年生産開始）を，トヨタも追随することになった。

2. 米国における事業展開

80年代半ばに始まる米国生産拠点の開設前のトヨタの海外事業展開は，一部発展途上国の国産化政策に対応した合弁企業による小規模 KD 生産拠点の設立を除いて，その多くは現地市場開拓のための販売拠点設立であった。

その第1号が，57年10月，米国での完成車の輸入販売を目的とした米国トヨタ自動車販売 (Toyota Motor Sales : TMS) である。戦後国産乗用車対米輸出第一号の「クラウン」を皮切りに，64年には「ニュー・コロナ」，そして，66年には，車種別累積輸出台数トップになる「カローラ」を投入し，米国での販売ネットワークの拡大を図っていった。さらに，70年代初頭にはスポーツ車「セリカ」，輸出が本格化する70年代後半になると小型乗用車「スターレット」，「ターセル」を矢継ぎ早に投入している。同時に，輸

入車の各種試験をはじめ、最大市場である米国の市場ニーズを的確に捉えたり、技術動向をすばやく把握するために、今日の R&D 拠点の前身であるカルティ・デザイン・リサーチ (Caltly Design Research) を73年、トヨタ・テクニカル・センター (Toyota Technical Center, U.S.A : TTC) を77年に、それぞれカリフォルニア州に設立している。こうした海外研究開発投資行動から、トヨタが、いかに輸出本格化時代から米国市場を重視していたかを窺い知ることができる。

さらに80年代、日米自動車戦争といわれるほどに貿易摩擦が激化するなか、ライバルである日産、ホンダが相次いで、米国現地生産を展開した。津波のように米国市場を侵食してきた日本の自動車メーカーに、雇用機会の拡大など現地経済への貢献要請に応えるための施策の一つであった。それら先発日本企業の後れること2年、トヨタは、世界最大の自動車メーカーである米国企業 General Motor (GM) と提携することを選択し、GM・トヨタの合弁会社 NUMMI (New United Motor Manufacturing) を84年に設立した。生産拠点の米国移転を余儀なくされていたトヨタと、小型車部門の強化を狙っていた GM の思惑が一致した結果であった。

貿易摩擦に対する批判の矢面に立たされていたトヨタは、カリフォルニア州フリーモントにある GM の遊休工場を再開、レイオフされていた GM の元従業員を多数再雇用した。GM の不良工場の再生が、トヨタの米国初の生産拠点展開であった。トヨタは、同工場の再生に向けて、可能な限りトヨタ独自の生産方式を移管しようとした。NUMMI の熟練労働者250名を、モデル工場である高岡工場に派遣し、徹底した研修を行っている。日本からも指導要員が長期間派遣され、また、高岡工場で使われていた設備機械も、そのまま NUMMI に持ち込んだ²⁾。その結果、全米最悪の工場ともいわれていた GM フリーモント工場は NUMMI として生まれ変わり、生産効率も大幅に引き上げられた。部品調達の面でいくつかの課題が

2) 日経ビジネス, 「日米自動車産業」, 日経ビジネス1990年9月17日号, pp18

あったものの、NUMMI を軌道に乗せていくプロセスで、その後の独自工場展開の事前学習をしたのである。

米国経済の旗手ともいうべき GM をパートナーにしたトヨタの決断は、現地経済に直接的な利益をもたらしただけでなく、政治・外交的にも効果を創出した。こうした GM との提携によって、北米での本格的生産に橋頭堡を築いてトヨタの国際化戦略は一気に加速した。86年、米国ケンタッキー州ジョージタウンに、年産20万台規模の現地生産工場トヨタ・モーター・マニュファクチャリング・ケタッキー (Toyota Motor Manufacturing, Kentucky : TMMK) を、また、カナダ・オンタリオ州ケンブリッジに、年産5万台のトヨタ・モーター・マニュファクチャリング・カナダ (Toyota Motor Manufacturing, Canada : TMMC) を設立した。

94年、TMMK に第二工場をつくり、96年同社の北米での生産実績は約85万台に達した。98年には、TMMC の生産能力を20万台（96年実績9.7万台）に引き上げるのに加えてインディアナ州に新工場を設立し、北米生産120万台を目指している。

このように、北米地域での現地生産が進むにつれて、日本からの輸入車を前提につくられた販売拠点や研究開発拠点の役割にも、徐々に変化が見られるようになってきた。かつて「石橋をたたいても渡らない」といわれ海外進出に慎重であったトヨタを、現地生産に駆り立てたのは、輸出規制の本格化によって車両供給不足を懸念した TMS であった³⁾。国内で飽和した製品を販売する目的で設立されたはずの販売子会社が、機会損失を回避するといった積極的マーケティング戦略展開にその役割を転じたのである。

同様の役割変化は、研究開発拠点にも及んでいる。77年に排ガスのテスト施設として設置された TTC は、現地生産が開始されると、部品調達の調整や評価を行うようになった。とはいえ、車両の設計・開発は、その後も日本本社が集約的に行い、TTC は、情報収集などあくまで本社の補完

3) 日経産業新聞95年2月17日

的な役割を果たすに過ぎなかった。しかし、現地調達率が上がるにつれて、日本本社だけで開発・設計を行っていたのでは、現地部品メーカーとの間でのコミュニケーションも不十分となり、結果として開発期間が延びたり、原価低減が進まないという課題が生じた。TTC に設計・開発機能を移管し、現地部品メーカーと連動した開発態勢を構築することによって、それらの問題も徐々に解決されるようになってきた。94年、米国専用高級車「アバロン」は、その初めての成果である。シャーシーなど車両のベース部から外装・内装まで、すべてを TTC が設計した⁴⁾。もっとも、現在でも TTC のスタッフは400人に過ぎず、約1万人を抱える本社の技術スタッフとの処理能力の差は歴然としている。研究開発拠点としての TTC は、まだ歩み出したばかりである。

10年の時を経て、トヨタは、米国市場で磐石な地位を確保し、日本に続く第二の拠点としてグローバル事業展開の足場としたのである。

3. 欧州における事業展開

1962年のデンマークへの輸出に始まるトヨタの欧州事業展開は、ポルトガルの Salvador Caetano 社とのライセンス契約締結（71年）や、ドイツ VW との小型トラックの共同生産（89年開始、97年解消）など部分的生産活動はあったものの、基本的には、日本からの輸出を主軸に進められてきた。しかしながら、EU 統合といった欧州経済のブロック化へ向かう潮流の中で、輸出だけに依存した展開は限界に直面した。89年、英国ダービーシャー州に、トヨタ・モーター・マニュファクチャリング U.K. (Toyota Motor UK: TMUK) を設立し、92年から本格的な現地生産に踏み切った。

英国を進出先として選んだ理由は、英国の国内市場の拡大が期待されたことに加えて、有能な労働者を比較的容易に確保しやすかったこと、あるいは現地政府および地域の支援を得られやすかったことである。トヨタの

4) 日経産業新聞94年11月21日

進出を機に地域の活性化を図ろうとしたダービーシャー州では、トヨタ用に幹線道路を整備するほどの歓迎ぶりであった⁵⁾。

とはいえ、トヨタの英国進出も、はじめから順風満帆であったわけではない。すでに米国で経験してきたとはいえ、品質やコストに対する基本的考え方が違う上に、労働者の労働観や人的資源管理に関する考え方が異なる英国に、トヨタ流の生産哲学を根付かせるには、多くの時間と労力を要した。雇用の安定を促しトヨタ式の技能の定着を図るために、職務を基準とする職務給の伝統を打ち破り、年功的要素を取り入れた賃金制度を導入した。また、トヨタの生産方式を理解させるために、現地の常識では考えられないほど頻繁に教育訓練を行ったり、現地の優秀なマネージャーを育成するために、積極的にポストをつくりモラルを高める仕組みづくりを行った。その甲斐あって、TMUKの品質は徐々に高まり、稼働率・直行率・台あたり工数などの生産性指標も改善されつつある⁶⁾。

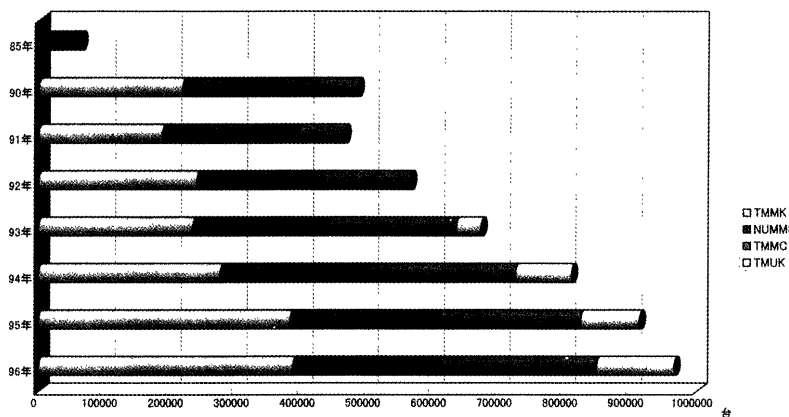
設立から6年が経過し生産態勢が整備される中で、98年1月、それまで生産していた「カリナ E」に代えて、欧州専用車「アベンシス」を投入した。40歳前半をターゲットにした「アベンシス」の売れ行きは好調で、予想販売台数をはるかに超える16万台に達する勢いである。さらに、同年秋には「カローラ」も投入し、TMUKの生産能力を22万台にまで引き上げる予定である。

さらに、2001年、フランス、バランシャンヌ市に、年産15万台の生産能力をもった欧州第二工場の建設する計画を発表した。第二工場の建設地としてフランスを選択したのも、小型車市場激戦区で本格的に戦いを挑み、グローバル企業として地歩を確固としたものにする戦略行動だといえる。

5) 1998年5月5日、TMUK, Senior Co-ordinator Sales & Planning Office, 園田光宏氏とのインタビューより

6) 台当たり工数（1台当たり／時間・人）については、仕事の標準化・部品の標準化の進み具合の差からまだまだ、日本工場の水準には及んでいない。園田光宏氏とのインタビューより

図表-5 トヨタの北米・欧州生産台数推移



『自動車産業ハンドブック』1998年版より作成

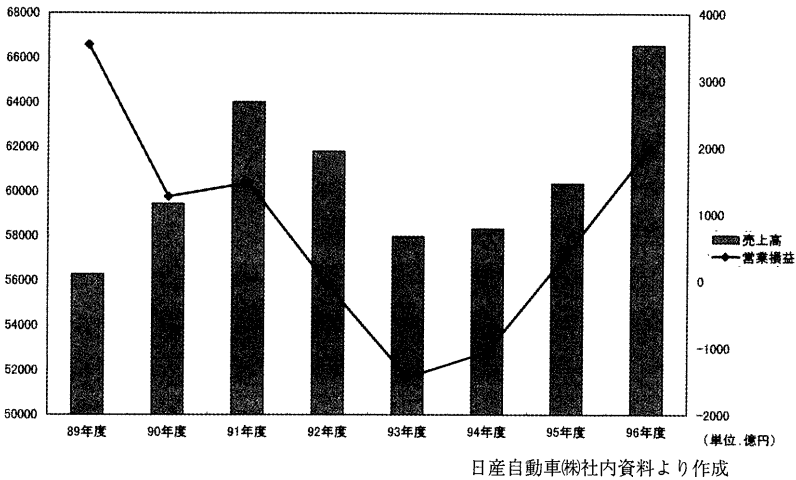
Ⅲ. 日産自動車(株)のグローバルゼーション

1998年5月、日産自動車(株)は、国内販売強化と、米国事業の建て直しを骨子とした「グローバル事業革新」と銘打った事業革新計画を発表した。トヨタ、ホンダが際立った好業績を示した98年度3月期決算の中で、日産は一人、かやの外に置かれた。長引く国内景気低迷に加えて、これまで強さを誇ってきたはずの米国市場での業績低迷が、日産自動車に重くのしかかった。2000年を目途にした事業革新経営計画では、連結売上高営業利益率5%の確保と、有利子負債の1兆円削減を経営目標に掲げ、間接部門の人員2000人削減など、大幅なリストラを断行する見通しを示した。

これまでの拡大路線を転換し、国内販売チャネルの統合、非効率な車種の削減、国内工場や関係会社の統廃合といった国内事業展開の再構築に加えて、海外市場への新型車の投入と生産コストの削減によって、再生を遂げようとしている。

トヨタともにわが国自動車産業をリードする企業として市場に君臨してきた日産は、内外の厳しい経営環境の中で大きな転機を迎えている。以下

図表-6 日産の業績推移（連結）



では、日産のグローバル戦略の変遷について概略していくことにする。

1. 国内での事業展開

1914（大正3）年、日産の前身ともいべき快進社の創業者橋本増次郎は、国産自動車の試作品を発表した。後に日産の主力車種「ダットサン」となる「DAT 2号」である⁷⁾。その後、ダット自動車製造となった快進社の経営権を受け継いだ戸畑鋳物と、持株会社の日本産業との共同出資によって、33年、神奈川県横浜市に自動車製造(株)を設立、翌34年、日産自動車(株)と社名を変更した。国内第2位自動車メーカーとなる企業の誕生である。設立後、小型乗用車「ダットサン」の生産に取り組むものの、戦時経済統制下、乗用車の生産は縮小され、トラックや航空機エンジンなどの軍需産業への事業転換を強いられた。

終戦後、日本産業は財閥解体によって解散、日産の生産設備の大部分は、

7) 丸山恵也・藤井光男、1991年、『トヨタ／日産・グローバル戦略にけるサバイバル』、大月書店、pp120

GHQ の支配下に置かれた。そうしたなかで、戦後間もなくトラック、47年には乗用車の生産を再開した。他企業同様、ドッジ不況によって倒産の危機に瀕したが、朝鮮特需により復興を果たした。52年には、英国オースチン社と技術提携（60年提携解消）、「オースチン A40 型」乗用車の KD 生産を通じて、「技術の日産」の基礎が築かれた。

60年代の高度経済成長期に始まるモータリゼーションの追い風の中で、乗用車の量産態勢を確保するべく、61年には追浜工場を、64年には座間工場を建設した。59年の「ブルーバード」、60年の「セドリック」、66年の「サニー」、さらに、同年プリンス自動車工業㈱を合併し人気車種「スカイライン」をライナップに加え、その成長はいっそう加速された。先行していたトヨタを追撃し、国内市場を二分するまでになった。

とはいえ、急激な需要増への後追いの対応によって、市場シェアの拡大とは裏腹に、日産の収益は圧迫されていった⁸⁾。70年代初頭、オイルショックの後遺症とそれに端を発する低成長経済の中で、日産は、国内販売強化を打ち出したものの、国内に磐石な販売ネットワークを構築していたトヨタをしのぐまでには至らなかった。

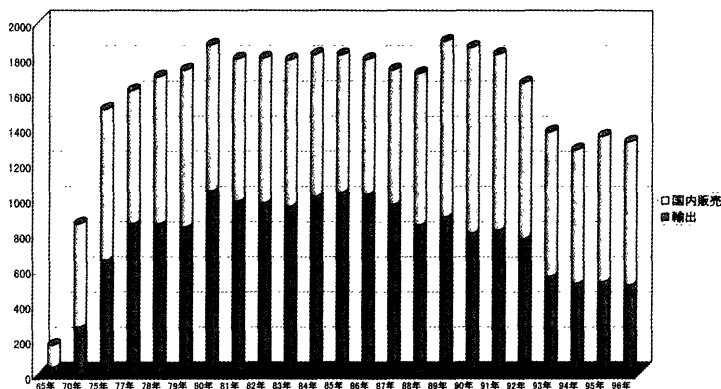
その厳しい競争、膠着的状況を打破し、国内トップメーカーへの飛躍を遂げるための選択が、海外事業の拡大であった。77年には国内生産の半分以上を輸出が占め、海外市場は、日産にとって成長の拠り所となったといえる。しかしその一方で、当時すでに日米間で貿易摩擦問題が表面化し、輸出一辺倒の海外戦略の先行きに不透明感が漂っていた。

そうした不透明感を払拭するためには、生産拠点の移転を含めた海外進出が不可欠であった。そこで日産は、80年のスペイン・モトール・イベリカへの資本参加を皮切りに、伊アルファ・ロメオ社との乗用車合弁生産、独 VW 車のライセンス生産など着々と海外進出への足がかりをつけはじ

8) 日経ビジネス、「トヨタ、日産、ホンダにみるトップの条件」、日経ビジネス 1994年10月3日号、pp42

図表-7 日産の国内事業展開の推移

(単位 千台)



『自動車産業ハンドブック』1988・1998年版より作成

めたのである。

国内第2位メーカーからグローバル・カンパニーへの飛躍を目指して本格化した日産の国際戦略は、さらに、米国での小型トラック工場の建設、英国乗用車工場建設といった海外プロジェクトとして花開きはじめてあった。

2. 北米における事業展開

日産の海外での事業展開は、1941年、タイへのトラック輸出に始まる。もともと、東南アジアを中心とした輸出台数は、その後もあまり伸びておらず、日産の当時の関心は国内市場であり、海外にはほとんど向けられていなかった。日産が海外市場に注目するきっかけとなったのは、58年米国仕様の「ダットサン」をロサンゼルス輸入自動車ショーへの出展である。日本の工業製品が「安かろう、悪かろう」の評価しか得られていない当時にあって、日産の自動車について評価は上々であった。とはいえ、気候、走行距離や速度、車の使われ方が、日本と異なる市場への参入は、かなり

厳しいものであった。58年の販売実績は83台、翌59年もわずか1300台に過ぎなかった⁹⁾。しかし、この苦い経験が、その後の海外事業展開の成功に大きく寄与することになる。つまり、日本国内で通用する車をそのまま持ってくるだけでは、外国市場で通用しない。外観だけでなく、現地ニーズや自然環境に適した車を開発しなければ、海外で成功することはできないのである。

米国販売拠点の設立は、それを克服するための施策であった。60年9月、現地販売会社、米国日産自動車 (Nissan Motor Corporation in U.S.A.: NMC) をカリフォルニア州ガーデナに設立後、メキシコ (61年)、カナダ (64年) と次々に現地販売会社を設立した。73年の第一次オイルショックの影響によって一時減少させているものの、米国でのコンパクトカー人気の中で、販売台数を伸張させた。77年以降同社の輸出比率は50%を超え、85年には輸出比率が実に61%に達している。しかし、こうした輸出主導型の成長戦略も、85年秋の先進5カ国蔵相会議 (G5) を機に大きな転換を迫られることになる。もっとも、こうした事態に対応すべく70年代後半から手を打っていた日産にとって、それほど大きな混乱はなかった。

80年にはテネシー州スマーナに米国日産自動車製造 (Nissan Motor Manufacturing Corporation U.S.A.: NMMC) を設立、83年6月から「ニッサン・トラック (日本名ダットサン・トラック)」の生産を開始した。設立当初、延べ335名の米人実習生を日本工場に送り徹底した技能教育を行い、日本製に劣らない品質を確保するための準備を行ってきた。また、ロボットや大型コンピュータを導入し自動化も促進された。同時に QC サークルを通じた改善活動も活発に行われた¹⁰⁾。部品点数が比較的少なく、生産移転の容

9) John B. Rae, 1982, *Nissan/Datsun, a History of Nissan Motor Corporation in U.S.A., 1960-1980*, McGraw-Hill (秋山康男訳, 1984年, 『アメリカ日産20年の軌跡』, 三嶺書房) 邦訳 pp291 に詳しい

10) 丸山恵也・藤井光男, 1991年, 『トヨタ/日産・グローバル戦略にかけるサバイバル』, 大月書店, pp216

易なトラック生産を軌道に乗せ、84年10月には生産累計10万台を達成した。そこでの学習経験を活かし、翌85年から「セントラ（日本名サニー）」によって海外初の乗用車の現地一貫生産を開始した。87年にはトラック年産175,000台、乗用車65,000台にまで規模を拡大、米国で販売されるトラックのすべてをここで生産することになった¹¹⁾。89年までに同車種を年産24万台にまで拡大、さらに、92年には工場を拡張し、「アルティマ（日本名ブルーバード）」の現地生産を開始し、NMMC は、年産44万台の生産能力を有する大規模工場へと成長したのである。

こうした生産拠点増強の一方で、米国での現地生産を支えるために、現地の調達・開発機能の高度化を図っている。79年に設立された日産デザインインターナショナル (Nissan Design International: NDI) に続き、83年に日産リサーチ&ディベロップメント (Nissan Research & Development: NRD) を設立した。91年には NRD の機構改革を行い、デザイン・インを実施することによって、現地部品調達率の向上を実現した。さらに、90年には、現地子会社の経営の自律性を確保すると同時に、現地の迅速な意思決定を実現するために販売・生産・R&D 機能を統合・管理する地域本社、北米日産 (Nissan North America) を設立した。

80年代、90年代初頭を通じて積極果敢に米国の市場拡大を実現し、ホンダと並び称されるほどの海外展開をみせてきたのである。

3. 欧州における事業展開

他方、日産の欧州進出は、64年、ベルギーのブラッセルに駐在員事務所を設立したことに始まる。70年代を通じて、輸出中心の事業展開を行ってきた。80年代に入ると、スペイン最大の商用車メーカー、モトール・イベリカ社（現在、日産モトール・イベリカ SA (Nissan Motor Iberica, S.A.: NMISA)）

11) 寺本・宮下・神田・岩崎・山口、1990年、『日本企業のグローバルネットワーク戦略』、東洋経済新報社、pp70

に資本参加し、初の欧州工場進出を果たした。83年「サファリ」、85年には「バネット」の生産・販売を開始した。しかし、バルセロナ五輪後の不況の影響を受け、NMISA が経営危機に陥ると、日産は、持株比率を96%に引き上げると同時に、人員削減や分社化などの構造改革を実施し再建に取り組んだ¹²⁾。93年以降はオフロード型四輪駆動車「テラノ2」の生産に加えて、フォードへの OEM 供給（フォード名：マーベリック）を開始、操業率を引き上げてきた¹³⁾。今後、スペインを欧州商用車生産拠点として、欧州展開の一つの柱に位置付けている。

スペインでの現地生産開始に続いて84年、同社は、北東イングランド・タイン・アンド・ウェア州サンダーランドワシントン地区に、英国日産自動車製造 (Nissan Motor Manufacturing (UK): NMUK) を設立した。産業活性化をねらうサッチャー政権と、円高への対応や貿易摩擦解消を意図した日産との利害関係が一致しての英国進出決定であった。進出地としてサンダーランドが選ばれた理由は、飛行場、港、高速道路などのインフラが整っていたこと、地元の教育水準が比較的高く優れた従業員が確保しやすかったことに加えて、同地域には自動車工場がなく経験のない分日本的な工場運営を移転しやすいという点にあった¹⁴⁾。

86年6月、KD 生産方式による英国日産第1号車「ブルーバード（日本名オースター）」の生産開始後、88年には年産5万台を超える工場へと成長した。当初、40%に過ぎなかった現地調達率も60%を超え、以来、英国で生産された乗用車は、89年オランダ・アムステルダムに設立された欧州統括会社、欧州日産 (Nissan Europe N.V.) を通じて、英国車として欧州大陸全体に向けて輸出されている。92年、欧州での販売台数は、過去最高の55万台に達し、翌93年には、NMUK の生産台数も年産24.6万台にまで拡大し

12) 日本経済新聞1994年1月21日

13) 日本経済新聞1997年3月23日

14) 1998年5月12日、NMUK, Senior Adviser-MD's Office, 馬場健一氏インタビューに基づく

た。

他方、88年には英国にニッサン・ヨーロッパ・テクノロジー・センター (Nissan European Technology Center: NETC) を設立、90年に発売した「プリメーラ」、92年の「マイクラ (日本名マーチ)」の研究開発に尽力した。とりわけ、欧州との共同開発というはじめての試みの中で誕生した「マイクラ」は、その高い商品性と品質が評価され、「93年欧州カー・オブ・ザ・イヤー」を受賞している。

このように順調に見えた欧州事業であったが、急速に進展した円高と、低迷していた欧州メーカーの復活によって競争力が低下した。販売数量は激減し、96年には、ピーク時の92年より約10万台少ない、約45万台にまで落ち込んでしまった。

こうした事態を打開するために、同社は、世界のグループ企業との連携強化を図った。たとえば、豪州で販売する小型車の一部を日本製から英国製 (プリメーラ) に切り替え、域外輸出を促進した。97年の英国・スペインから欧州域外への輸出は、前年度比37%増の33000台に引き上げている。さらに今後は、日本を含めて、中南米、東欧、中近東・アフリカの諸地域への輸出も拡大していくことになる¹⁵⁾。

同時に販売力強化のために、欧州全域での販売拠点の再編・効率化にも取り組みはじめた。現在2500社近くあるメイン・ディーラーを約2000社に絞り込み、ディーラー間の競争意識を高めることを目的に販売奨励金制度を改定する。また、一車種あたりの販売台数を引き上げ、在庫管理コスト等を減らし効率性を高めていく施策を検討している。さらに、全欧的規模でCIを実施し、ブランド・イメージの向上と確立を積極的に進めつつある¹⁶⁾。

他方、調達面では、英国・スペインの生産会社が別々に実施していた部

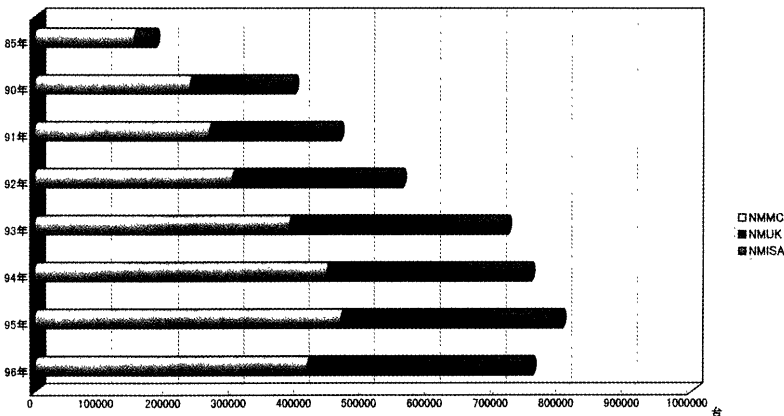
15) 日本経済新聞96年8月3日

16) 販売戦略の見直しについては日本経済新聞1995年11月28日、および日経産業新聞97年12月11日

品や資材の調達を、欧州日産に統合することによって、価格交渉力を高め、部品・資材の調達コストを引き下げている¹⁷⁾。研究開発でも、英国の開発拠点 (NETC) と、NMISA の開発部門との双方を情報ネットワークで結び、車両の基本構造であるプラットフォームの共通化にも取り組んでいる¹⁸⁾。こうしたプラットフォームの共通化や、部品や生産設備の共通化を実現することによって、新車種を投入する際のコストを3割削減することが可能になるという¹⁹⁾。

このように日産では、欧州域内の事業活動を密接に連動させ、効率性を高めると同時に、ブランド・イメージの定着を図ることによって、従来手薄であった欧州での事業基盤を強化しつつある。そうした欧州事業の改革を支えているのが、93年に始まった欧州のグループ企業での出向人事制度である²⁰⁾。それまで、域内の人材交流は、出張ベースの単発的なものでし

図表-8 日産の北米・欧州生産台数の推移



【自動車産業ハンドブック】1998年版より作成

17) 日本経済新聞1995年10月15日

18) 日本経済新聞1997年4月18日

19) 1998年5月12日、NMUK、副社長、古賀和人氏インタビューより

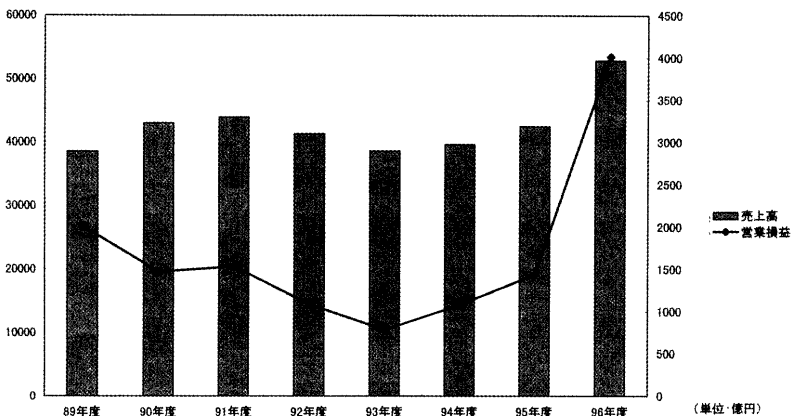
20) 日本経済新聞1992年7月17日

かなかったが、約2年間の出向期間を設定し、欧州日産、NMUK や NMISA、部品サービス会社などの間で、臨機応変に人材を融通できる態勢を構築してきた。つまり、「ヒト・モノ・カネ・情報」といった経営資源の域内のスムーズな連動と、それをベースにした協力関係が奏効しつつある。その成果の一つである新型「プリメーラ」の発売もあって、97年の欧州全体での販売は、約50万台にまで回復した。欧州全体の好景気の追い風の中で、欧州市場を先駆者的に開拓してきた日産が、日系自動車メーカートップの座を堅持できるのかどうか、正念場に立っているといえる。

Ⅳ．ホンダ技研工業(株)のグローバル化

98年3月期、ホンダ技研工業(株)の連結営業利益は4,623億円にのぼり、連結で最高益を記録した。うち57%は海外事業によるもので、なかでも北米が45%の2,417億円をあげている。日本のみならず、世界の自動車メーカーの多くが、利益の源泉を本国にしているなかで、きわめて稀有なケースである。

図表-9 ホンダの業績推移（連結）



本田技研工業(株)社内資料より作成

94年に発表したオデッセイの発売以降、矢継ぎ早に発表したRVがヒットし、97年には対前年比39.9%増の伸びを遂げた。98年も引き続き好調である。その中で、4期8年にわたって舵取りをしてきた川本信彦氏に変わって、吉野浩行社長が就任した。世界の自動車産業再編の中で、次なる50年の成長に向けたチャレンジが始まったのである。

以下では、国内自動車最後発メーカーのホンダの事業展開と、グローバル展開の軌跡について概略していくことにする。

1. 国内での事業展開

本田技研工業は、1946年、静岡県浜松市で本田宗一郎によって二輪車製造会社として設立された（当時、本田技研研究所）。以来、二輪車分野では、わが国を代表するトップ・メーカーとして世界に認知にされ、成長を遂げてきた。他方、63年には、わが国最後発のメーカーとして自動車事業に参入し、現在、トヨタ、日産に次ぐ国内第3位のマーケット・シェアを誇るまでに成長してきた。同社は、最後発メーカーというハンディを乗り越えるために、既存の自動車メーカーにはないユニークな自動車、技術開発を志向すると同時に、国内にとどまることなく世界の市場での事業展開を実現してきた。その結果が、今日の成長をもたらしているといえるのである。

四輪市場へ参入したホンダは、67年、軽自動車「N360」を発売、一躍軽自動車国内首位に躍り出た。しかし、単価が安いうえにマーケットの小さな軽自動車を主体としていた事業では、新モデルを次々と投入する老舗企業のトヨタや日産との差は、ますます大きくなるばかりであった。ホンダが四輪市場で今日の成長の足がかりをつかんだのは、軽自動車事業から撤退し、乗用車への経営資源の集中を意思決定したときである²¹⁾。同時に、海外市場を成長の柱に据えるといった戦略を明確にしたのである。それは、

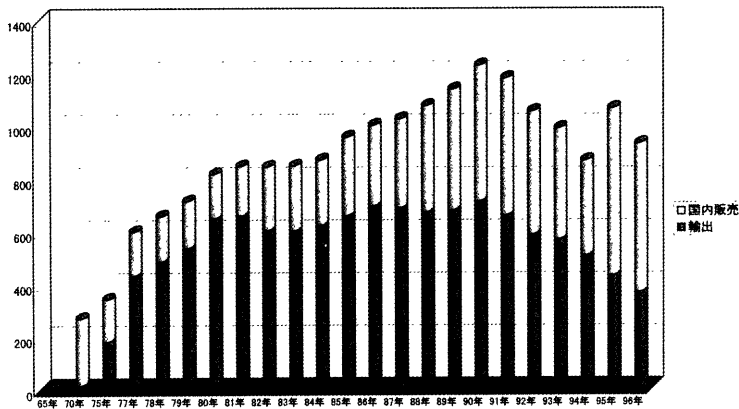
21) 伊丹・加護野・小林・榊原・伊藤、1988年、『競争と革新 自動車産業の企業成長』、東洋経済新報社、pp30

「われわれは世界的視野に立ち」という企業ビジョンの具現化への入り口であった。

世界市場の最初のターゲットは、二輪車事業の成功によって、それなりのプレゼンスを得ていた米国市場であった。四輪事業では国内市場でさえマイナー企業に過ぎないホンダが、ビックスリーの牙城に割って入ることは容易ではなかった。当初は、ホンダ車を扱ってくれるディーラーを見つけることにさえ苦勞した。しかし、73年「シビック」が発売され、米国市場でも高い評価を獲得した。「シビック」に搭載された CVCC エンジンは、燃料効率が格段に優れていただけなく、当時エンジン開発の足かせとなっていた排ガス基準を世界で始めてクリアした。76年に投入された「アコード」も、「モーター・トレンド」誌の年間最優秀輸入車に選ばれた。「シビック」、「アコード」といった同社の主力製品が受け入れられ、自動車メーカーとしてホンダは、米国市場で認知されるようになったのである。

図表-10 ホンダの国内事業展開推移

(単位:千台)



『自動車産業ハンドブック』1988・1998年版より作成

2. 米国における事業展開

日本からの輸出による米国市場への参入に成功するや、ホンダは、生産拠点の移転という新たな方針を打ち出した。自動車産業の貿易摩擦や輸出規制が大きな問題として扱われていなかった70年代半ば、米国での生産工場の建設を検討していた自動車メーカーは、独 VW 社のみであった²²⁾。

70年代後半、すでに国内既存工場での生産が限界に近づき、ホンダでは、生産設備の増強が急務となっていた。売上高に占める海外比率が約7割に達していたホンダは、新たな工場建設地として、すでに主要市場となっていた米国を選択した。78年、米国ホンダ (Honda of America Manufacturing, Inc.:HAM) を設立、その4年後米国オハイオ州で「アコード」の現地生産に着手した。「需要のあるところで生産する」という同社の理念の具現化である。

84年には、ホンダ・リサーチ・オブ・アメリカ（現：ホンダ・R&D・アメリカンズ）を設立し、研究開発の国際化の道を切り開いた。86年、カナダでも「シビック」の現地生産を開始し、さらに89年、イーストリバティエーに米国第2工場を設立した。これによって、北米での現地生産態勢が確立されたのであった。90年代に入るとこの地域での生産台数は、年産60万台に達するようになり、日本からの輸出をあわせると、その販売台数は100万台を数えるに至った。米国での生産車種は、「アコード」、「シビック」の大衆車に絞られており、「レジェンド」など高級車は日本から輸入されていた。もっとも、96年には、米国市場の現地ニーズに的確に応えることを目的に、米国仕様的高级車「アキュラ CL」を開発した²³⁾。

こうしたホンダの米国におけるグローバル化のプロセスは、「SED：販売 (Sales), 生産 (Engineering), 開発 (Development)」である。最初に優れた

22) Robert L. Shook, 1988, *HONDA An American Success Story*, Prentice Hall Press, pp40

23) 日経ビジネス, 「米国ホンダ独立宣言」, 日経ビジネス1996年5月13日号, pp 24-pp26

製品を販売 (S) し、市場参入を果たし、ホンダに対する信頼性や知名度を高め、その後に生産拠点 (E) を設立し現地市場に対応した製品を作る。その過程において、部品の現地調達率を引き上げ、最終的には現地特有の、ないしは、そこでしか作ることのできない製品の研究開発拠点 (D) を立ちあげる。こうした一連の戦略プロセスが「SED」であり、このプロセスを連動させることにより、米国ホンダは著しい成功を収めてきたといえる²⁴⁾。事実、メキシコ工場やブラジル工場の立ち上げ時には、米国ホンダの従業員も指導に加わり、同社は北米・中南米工場のマザー工場としての役割を果たすようになった。

98年、北米での生産台数は90万台に達する。

3. 欧州における事業展開

これまでみてきた北米への積極果敢で挑戦的なホンダの進出とは対照的に、欧州への展開は、慎重に進められてきたといえる。確かに規模の小さなホンダにとって、仮に米国に匹敵する規模の生産態勢で欧州で同時に展開していたとすれば、米国市場での成功すらありえなかったであろう。北米と欧州と同時に展開し、経営資源の分散投入を行うことは危険であったし、米国に十分な経営資源を振り向けることが難しかったはずである。

さらに、欧州での事業展開が米国並みの規模で行われなかった要因としては、欧州独自の市場特性にもよっている。米国に比べて欧州市場は、伝統を重じる保守的な市場である。そうした市場に大挙して押しかけ市場を席卷したとすれば、貿易摩擦問題はより大きな問題となることは明らかであった。

ホンダの欧州進出の初期段階においては、現地企業との協力関係を構築することに重点を置きながら、将来の成長に向けて内部態勢を強化すると

24) 寺本・宮下・神田・岩崎・山口、1990年、『日本企業のグローバルネットワーク戦略』、東洋経済新報社、pp46-pp49

いう道を選び事業展開を進めたといえるのである。

外国自動車メーカー誘致による産業活性化政策を実施していたサッチャー政権下の85年、英国ウィルト州スウィンドン市に生産拠点、英国ホンダ (Honda of the U.K. Mfg : HUM) を設立した。資本提携関係にあったローバー社に委託生産している「コンチェルト」の出荷前検査をすることが、当時の HUM の主たる業務であった。当初、ホンダがスウィンドン市を進出先として選んだ主たる理由は、同地がロンドンに近く、労働力を確保しやすかったことに加えて、ローバー本社（バーミンガム）とその生産工場（オックスフォード）に近かったことにある²⁵⁾。

89年には、英国レディングに欧州ホンダ (Honda Motor Europe : HME) を設立し、欧州地域におけるホンダ・グループの販売・調整・統括機能（欧州本社）を集約した。また、90年にはエンジン生産、さらに92年、ホンダ初の欧州現地生産車「アコード」の生産を開始している。現在 HUM は、「アコード」をはじめ、1994年から投入した「シビック 5D」、1998年1月に発売を開始した「シビック・エアロデック」など3車種を年産10万台態勢で生産している。

現在、HUM で生産された乗用車の約75%は、HME を経由して、欧州大陸を中心に輸出している。HUM で使われる自動車部品は、欧州10カ国、約250社から供給されており、現地調達比率は91%に達する。今でこそ、「アコード」を生産する米国オハイオ州メアリズビル工場が現地調達率97%を実現するようになっているが、一時、HUM は、他の海外拠点が調達のノウハウを学びに来るモデル工場として高く評価されていた²⁶⁾。このように高い現地調達率を実現することができた背景には、「欧州企業として現地に根付く」という基本理念に加えて、欧州進出当初から現地企業ローバー社との提携関係が、きわめて重要な要因であった。もっとも、1996年、

25) 1998年5月7日、HMUK, Director, 金沢邦男氏インタビューより

26) 日経産業新聞1997年1月8日

ローバー社が独 BMW 社に買収されたことを契機にホンダとの資本提携は解消されているが、それ以前の同社との提携関係が現地企業への窓口を切り開く大きな要因となっていた。

英国ホンダは、2000年を目途に、年産15万台規模の生産能力を要する第二工場を新設する予定である。現行ラインと合わせ、年産25万台態勢が確保される。

92年の本格的現地生産以降、欧州においても、ホンダは、高品質の車づくりを実現するために、ホンダ・フィロソフィーの浸透を図るだけでなく、TQM や NS サークル (QC サークル) を通じて従業員教育・訓練の徹底を図り、組織力の向上に努め、品質向上、生産力強化を行ってきた²⁷⁾。

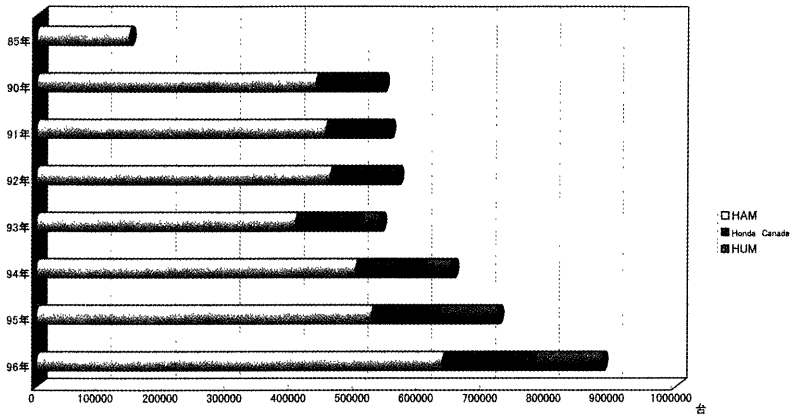
とはいえ、これまでホンダでは、日本のやり方を英国に移転することに焦点を当ててきたといえる。事実、同社では、生産部門だけでも約120人、リサーチやエンジニアリングも含めると約180人もの日本人従業員を派遣してきた。しかしながら、HUM の規模の拡大にともなう現地化の推進によって、日本人中心のマネジメント・スタイルからの変容を徐々に迫られている。「アコード」の生産開始から5年が経過し、現地人の能力・理解度が増し、日常業務の管理について、現地人が主体となっていけるレベルにまでなった。人材の能力向上に合わせるように、組織や諸制度も整備してきた。すでに、英国従業員のうち15%が何らかの管理ポストにつくようになった。また、制度的にも97年4月からは、「パートナー制」を取り入れ、日本人中心のマネジメントから、日本人をアドバイザーとして英国現地マネージャーを核とするマネジメントへの移行を図りつつある²⁸⁾。

21世紀に向けホンダも、大量の日本人を派遣しホンダ・ウェイを浸透させる時代から、現地の自律性を引き出し、地球規模の視野で事業を展開する新しいグローバリゼーションの時代に移行しつつあるといえるのである。

27) 1998年5月7日, HME, Director, 光富敏夫氏インタビューより

28) 1998年5月7日, HMUK, Director, 金沢邦男氏インタビューより

図表-11 ホンダの北米・欧州生産台数の推移



『自動車産業ハンドブック』1998年版より作成

V. 欧州戦略と世界戦略の連動化

1. 日本メーカーの欧州戦略行動

すでにみてきたように、日本の自動車メーカーは、80年代のアジアや北米での日本メーカーの市場拡大は、生産プロセス面でのイノベーションをベースとした低コスト・高品質性、為替レートを武器にした輸出展開によって実現されてきた。また、80年代前半にはじまる現地一貫生産にしても、日本で確立した製品技術・生産技術を、日本国内と同じ条件で機能するように移転させることで発展してきた。

事実、生産拠点設立の年代や進出条件、ターゲットとする市場に違いこそあれ、トヨタ、ホンダ、日産3社の欧州戦略の基本思想には、少なからぬ類似点がみられる。

3社中日本人最多の120名を英国に送り込んでいる、英国ホンダ Director の金沢邦男氏の言葉は、これまでのわが国自動車メーカーの海外進出を象徴的に示している。

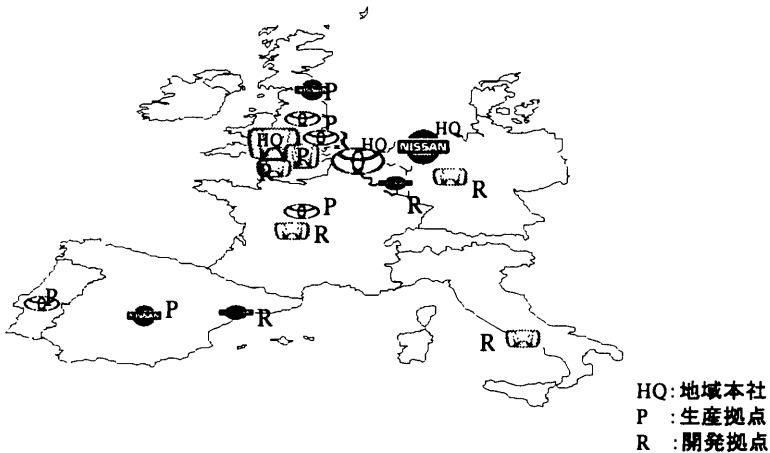
メガコンペティション時代のグローバル戦略

図表-12 日本メーカーの英国工場の状況

(1998年1月現在)

	英国日産(NMUK)	英国ホンダ(HMUK)	英国トヨタ(TMUK)
設立時期	1984年4月	1985年2月	1989年12月
工場所在地	タイン・アンド・ウェア州サンダーランド市	ウルト州スウィンドン市	ダービシャー州バーナストン(車両工場) フリント州ディーサイド(エンジン工場)
資本金	2億5000万ポンド	3億7000万ポンド	5億5000万ポンド
出資比率	日産60% 欧州日産40%	Honda Motor Europe Ltd 75% 本田技研25%	トヨタ100%
敷地面積	303万㎡	148万㎡(エンジン工場含む)	235万㎡(車両工場のみ)
生産車種	プリメーラノマイクラ	アコード/シビック5D/シビック170デック	アベンシス
生産開始時期	1986年7月	1992年10月	1992年12月
生産能力	30万台	15万台	22万台
英国生産台数	271,784台	108,110台	105,000台
英国からの輸出比率	76%	75%	80%
従業員数	4,179人	2,440人(エンジン工場含む)	3,000人
日本人従業員数	33名	120名	60名
現地調達率	約80%	91%	80%

図表-13 日本メーカーの欧州拠点展開



「自動車生産の経験のない従業員に、ホンダは、どういった会社で、どういった考え方で、どういったやり方で生産しているのかといった、『ホンダ・ウェイ』を理解し実践してもらうためには、時間がかかります。日本人と現地スタッフとが共同作業をしながら、トランスファーする方がベターです。そうすることによって、より早く、現地スタッフだけで運営で

きるようになるはずです。」

また、海外で豊富な経験をもち、米国トヨタ (TMUS) の立ち上げにもかかわったトヨタ自動車人材開発部第一人事室長畑隆司氏も、

「トヨタがアメリカで自動車を作って、ビッグ・スリーに勝てるとする
と、日本で作っていた作り方をそのままやって、同じ品質の車を、同じ価格で提供する以外に、成功する方法はありませんでした。だから、真剣にトヨタの生産のやり方を海外に移転する努力をしてきました。そうしたやり方を伝えるためにも、人に対するフィロソフィーなり、教育なり、処遇なりを持ち込むことが必要だったと思います。このことは、欧州においても同じだったのではないのでしょうか」という。

さらに、日本人派遣者が33名と3社中ではもっとも少なく、トップマネジメントに現地の英国人を据えている NMUK でも、

「車作りの基本的な技術や思想は、日本からトランスファーしてきました。現地でのオペレーションは現地の人間に任せていますが、新車開発のときには、それを担当する現地従業員を日本に派遣しています。担当者は、開発期間の3分の1は、日本にいるのではないのでしょうか (NMUK 古賀和人氏)。」

3社はともに、欧州ビジネスを展開するために、現地子会社のメンバーに日本本社が掲げる企業理念やビジョンを共有させることに重点を置いてきた。企業がグローバルな市場で単一の組織体として機能していくためには、企業理念やビジョン、価値の共有は不可欠な要素であるし、それは大変難しい仕事である。それを実現してはじめて、アジア・米国はもとより、小なりとはいえ欧州においても、従業員だけではなく市場や株主を含めたすべての利害関係者から、現地メーカーに負けない認知が得られるはずである。

しかしながら、現地市場での競争優位性を構築するために、理念やビジョンを子会社とともに共有することと、本社のビジネス・ロジックを是と

して、それにそぐわないビジネス・ロジックを非とし排除して、現地ビジネスを展開することとはまったく意味が異なる。日本の常識を、世界の常識（グローバル・スタンダード）だと考える、独り善がりのマネジメントは危険である。一つ間違えば、将来の事業展開までも左右することになりかねない。

世界市場を巻き込む大競争時代（メガ・コンペティション）には、海外事業と国内事業とを連動させてグローバルな競争優位を構築しなければ、勝者であったはずの市場においてでさえ、敗者になってしまうかもしれない。メガ・コンペティション時代、子会社・本社の役割も、また、それらの間の関係も大きく変わっていかねばならない。

それを肌で感じている最前線の欧州子会社は、今、どのように変わろうとしているのであろうか。21世紀を目前にして、日本自動車メーカーの欧州の動きが活発化している。

2. 欧州における戦略行動の変化

98年1月、欧州仕様に現地で開発した「シビック・アエロ・デック」の生産を開始したホンダは、年末までに年産10万台の現有生産能力を15万台に引き上げる。また、2002年には年産25万台までに高める予定である。

98年1月に発売した「アベンシス」が好調なトヨタも、98年秋の「カローラ」を生産する第二組立工場の建設によって、現在の生産能力を22万台にまで高める。さらに、2001年には、年産15万台能力のフランス工場で欧州仕様車「ヤリス」の生産を開始する予定である。

在英日本自動車メーカーの中でシェア・トップの日産も、98年には「プリメーラワゴン」,「マイクラ（日本名マーチ）」をモデル・チェンジしたのに加えて、2000年には、人気車種「アルメーラ（日本名パルサー）」の次期モデルの現地生産開始と、新型RVのスペイン工場導入を予定している。

日本自動車メーカー3社の、欧州でのこうした活発な動きは、アジアと

日本市場の状況が一変してきたこととかかわりが無いわけではない。3社はともに、欧州市場でのシェアをアップさせ、少しでも状況を改善しようとしている。ただし、欧州拠点の果たすべき役割、欧州事業の全社への貢献は、量的なものにとどまるわけではない。欧州での事業展開は、今後のグローバルな事業展開で不可欠な競争優位性の源泉を提供しつつあるのである。

「ここ数年、欧州メーカーの技術が急速に進歩しています。それに、なんといっても、欧州の車作りには歴史があります。イタリア・メーカーに代表されるように、欧州各社のスタイリング、設計技術は、世界でも高く評価されています。それら知的資源を取り込み、グローバル・グループ全体で共有することによって、グローバル市場での競争優位性を高めることができるはず（NMUK 古賀和人氏）。」

アジア市場はいうにおよばず、利幅の大きな高排気量・高級車傾向の強い日本市場でさえ、景気低迷の影響にあって小型車志向が高まりつつある。車作りのモジュール化も欧州の方が日本に比べて強く意識されている。

「コスト・パフォーマンス、デザインなど、小型車主流の欧州市場で通用する製品・技術は、世界に通じるものとなる」と、トヨタ、ホンダも異口同音にいう。

さらに、世界規模での環境意識の高まりの中で、環境先進地域にある欧州拠点の役割が高まりつつある。

「日本に比べて欧州の環境基準は、かなり厳しいです。たとえば、大陸各国に続き英国でも、早い時期から塗装剤に水性塗料を使わなければなりませんでした。そこで日本に先駆け、英国工場で全面的に水生塗料プロセスを採用しました。確かに日本の方が技術レベルは高いでしょうが、環境に対する意識の高さという点でいえば、欧州の方が勝っていると思います。情報交換をしながら両者を融合させていくプロセスで、欧州子会社の役割はますます重要になってきます（HMUK 金沢邦男氏）。」

3. グローバル市場における戦略的連動性の構築

輸出時代は、もちろんのこと、本格的な現地生産を開始した後も、日本の自動車メーカーの国際化戦略は、あくまで日本を中心に事業を展開してきた。まして規模の小さな欧州子会社のグローバル事業に対する貢献は大きくなく、したがって全社戦略での戦略的位置づけも決して高いものではなかった。

しかしながら、90年代半ば以降の自動車産業をめぐる国際的な産業構造変化の中で、それら企業のグローバル・グループ経営のあり方は確実に変化しつつあるし、それに応じて欧州子会社の果たすべき機能にも変化が見られつつある。つまり、日本からの一方向的な指示・命令系統をベースにした経営資源・情報の一方向的な流れから、日本から欧州、欧州から日本へといった双方向の関係と、それに加えて、欧州や米国、アジア地域の子会社間の関係強化を通じた、グローバル・グループ態勢構築に向けた胎動である。

これまでも多くの人々に指摘されてきたように、こうした貢献を引き出すためには、いかに子会社の自律性を確保することができるかが重要な課題となる。ただし、ここでいう自律性とは、現地人をより上位の職位に登用するとか、現地人を役員にするとといったことにとどまるものではない。日本人を含めたすべての現地スタッフによって構成される子会社そのものの自律性の確保である。

これまで現地派遣の日本人の役割は、アドバイザー、コーディネータという呼称はともかく、実態的には、本社や担当事業部の指示や情報を伝えたり、日本のやり方を教えるトレーナーとして機能することが多かった。しかし、今後は、本社に支配されず現地の意思決定者として、あるいは、現地から本社およびグローバル・グループ企業に対する提案者としての役割を果たしていくべきである。

「工場立ち上げ期の第一世代の日本人スタッフは、トヨタのやり方を教

え込むことで尊敬されていました。しかしながら、第二世代、第三世代になると、本社の意向を伝えることに加えて、子会社の立場で判断を下すことも必要とされるようになってきました (TMUK 園田光宏氏)。」

自律した主体として意思決定ができなければ、現地での尊敬も得られな
いし、日本本社のみならずグローバル・グループ全体に対する貢献も創出
することはできない。

「ビジネスの革新・進化を生み出すためには、異質なものの組み合わせ
が必要です。英国に進出してきた初期の頃は、日本人が異質性を生み出す
触媒の役割を果たしてきました。今後、グローバルにビジネスを進化させ
ていくためには、今後、英国や米国が触媒としての機能を果たしていくべ
きだと考えています (ホンダ・ヨーロッパ (HME) Director 光富敏夫氏)。」

世界のメーカーと競争しグローバルに事業を展開していく上で、日米欧
の戦略的連動は、欠くことのできない条件である。

とはいえ、こうしたグローバルな変革も、欧州子会社一人の努力によっ
て実現されるわけではない。本社が本社の立場で、本社の権威やビジネス
・ロジックを振りかざしては、全社レベルでの貢献を引き出すような
自律性を確保することはできないし、子会社間の連動を生み出すこともで
きない。グローバルな視点から、本社の果たすべき役割を今一度再考し、
本社自身を変革することによってのみ、スローガンとしての「グローバリ
ゼーション」を超え、国際市場で通用する競争力を備えた真のグローバル
・グループ企業に進化することができるのである。

<主要参考文献>

- 1 Bartlette C.A. and S. Goshal, 1989, *Managing Across Borders The Transna-
tional Solution*, Harvard Collage (吉原英樹訳, 1990年, 『地球市場時代の企
業戦略』, 日本経済新聞社)
- 2 Julian Birkinshaw, 1997, "Entrepreneurship in Multinational Corporations: The
Characteristics of Subsidiary Initiatives" *Strategic Management Journal*, Vol. 18 : 3,
pp207–pp229,

- 3 Julian Birkinshaw, Neil Hood and Stefan Jonsson, 1998, "Building Firm-Specific Advantages in Multinational Corporations : The Role of Subsidiary Initiative" Strategic Management Journal, Vol. 19, pp221–pp241
- 4 G.S. Yip, 1995, *Total Global Strategy*, Prentice Hall
- 5 碓義朗, 1987年, 『日産意識大革命』, ダイヤモンド社, 1987年
- 6 伊丹・加護野・小林・榊原・伊藤, 1988年, 『競争と革新 自動車産業の企業成長』, 東洋経済新報社
- 7 岩崎尚人, 神田良, 1997年, 「創造と効率を両立させるための人づくり 本田技研工業」, 人材教育1997. Vol. 9. No. 5, 日本能率協会マネジメントセンター, pp52–pp59
- 8 岩崎尚人, 1998年, 「日本企業のグローバル化の課題：欧州市場の日系自動車メーカーに学ぶ」, JMA マネジメントレビュー1998. Vol. 4. No. 8, 日本能率協会, pp30–pp35
- 9 岩崎尚人, 1998年, 「グローバル・ラーニングを推進する組織戦略態勢」, オフィス・オートメーション1998年春号, pp169–pp172
- 10 Naoto Iwasaki, Gerry J. Gannon, 1998, "How Can Japanese Companies Realize New Global Strategies?", 成城大学経済研究第141号, pp53–pp84
- 11 梶原, 小宮, 永井, 松尾, 片山, 1997年, 「トヨタ自動車の改革」, プレジデント1997年12号, pp141–pp186
- 12 丸山恵也・藤井光男, 1991年, 『トヨタ／日産・グローバル戦略にかけるサバイバル』, 大月書店
- 13 日経ビジネス, 1990年, 「日米自動車産業」, 日経ビジネス1990年9月17日号, pp6–pp61
- 14 日経ビジネス, 1994年, 「トヨタ, 日産, ホンダにみるトップの条件」, 日経ビジネス1994年10月3日号, pp40–pp45
- 15 日経ビジネス, 1995年, 「本田, 快走への条件」, 日経ビジネス1995年12月25日号, pp40–pp45
- 16 日経ビジネス, 1995年, 「ホンダの反撃」, 日経ビジネス1995年1月30日号, pp22–pp41
- 17 日経ビジネス, 1996年, 「米国ホンダ独立宣言」, 日経ビジネス1996年5月13日号, pp22–pp31
- 18 日産自動車(株)編, 1988年, 『自動車産業ハンドブック1988年版』, 紀伊国屋書店
- 19 日産自動車(株), 1993年, 『日産自動車のグローバル化』
- 20 日産自動車(株), 1996年, 『日産自動車のグローバル化』

- 21 日産自動車(株), 1994年, 『NISSAN 1994 会社概要データ版』
- 22 日刊自動車新聞社編, 1998年, 『自動車産業ハンドブック1998年版』, 日刊工業新聞社
- 23 John B. Rae, 1982, *Nissan/Datsun, a History of Nissan Motor Corporation in U.S.A., 1960-1980*, McGraw-Hill (秋山康男訳, 1984年, 『アメリカ日産20年の軌跡』, 三嶺書房)
- 24 Robert L. Shook, 1988, *HONDA An American Success Story*, Prentice Hall Press
- 25 下川浩一, 1992年, 『世界の自動車産業の興亡』, 講談社現代新書
- 26 下川浩一, 1997年, 『日米自動車産業攻防の行方』, 時事通信社
- 27 寺本・宮下・神田・岩崎・山口, 1990年, 『日本企業のグローバルネットワーク戦略』, 東洋経済新報社
- 28 トヨタ自動車(株), 1997年, 『自動車産業の概況1997』
- 29 トヨタ自動車(株), 1998年, 『トヨタの概況1998』
- 30 トヨタ自動車(株), 1987年, 『トヨタ自動車50年史』