

Transnational Management: Text, Cases, and Readings

Chapter 4 Managing across Boundaries: The Collaborative Challenge (P.464 Enhance ~ 467 end)

日 時：2003 年 8 月 9 日(土)

場 所：甲南大学

発表者：関西学院大学大学院 商学専攻 M1 余 冬意、神戸大学 経済学部 4 年 佐藤 佳子

< 要約 >

**企業における学習能力の進化**

企業の業務提携では何よりも、従業員が会社側の提携の方針を信用できるかにより、競争力が後退するのか活性できるのか、明暗が分かれる。企業による組織学習が非常に重要であることは周知である。企業学習はまずトップ層から進められ、上級経営者は財務リスクを避けるために自らの企業が成長出来るよう取組まなければならない。しかし活動プロセスのほとんどは、直接、間接に関わる人々に共有され、最前線の主要なスキルがパートナー企業に渡ることを防ぐだけでなく、一方で新しい技術の学習機会を開拓する、という極めて重要な役割を果たす。

日本の開発エンジニアは、会社では製造責任者でなくまた、会社の提携内容が包括的な共同製造でなくても、企業見学の場でまじめに記録ノートを取るなど、アジアの企業での学習は慣例的に行われており、これらの熱心さが学習能力を大きく促進させた。

業務提携が、そのままパートナーの技術を吸収する機会があるとは限らないが、パートナーの功績による、より明確な業績改善のための新しいベンチマークを得るのは非常に価値がある。新しい価値基準は、内部の業績レベルを見直す刺激となり、主導的な事業に対して、インセンティブをもたらす。最も有利な競争的な提携は、ベンチマーキングへの効率の良い近道となるが、巨大アメリカの競合会社の GM がトヨタの開発・生産スキルのギャップを解消し、技術が近づいたとしても、トヨタはなお学ぶことが出来たという、NUMMI の事例が挙げられる。競争的な提携は、ライバル企業が提携の解散や実行の時の行動を予測し、よりパートナーの提携のプロセススキルに接近する調整能力が得られるが、競合パートナーより得た知識財産は、組織を通じて広まった後に初めて価値を生み出す。

**慎重を重ねての前進**

第 2 次世界大戦後の日本と韓国の企業は、不利な状況下で欧米のライバルとの提携を進めてきたが、NEC とハネウェルの事例のように、懸命な努力が提携の関係を逆転させ、所有形態がすなわち等外者の地位を宣告するものではない、と証明された。今日、業務提携という選択肢が避けられない時代になっているが、所有形態に執着する事よりも、相手企業から学べる効果の方がはるかに重要となっている。法的にカタイ契約を交わすより、より良い学習組織となるべきで、曖昧な提携ほど、熟練や技術がより要求される面が見られ、提携する企業の自信も伺える。競争的な再編は、新しい生産と技術競争に勝つ新しい工程

能力を構築することであり、その業務提携は低コスト戦略を実現させる。

- コラム -

### 競争能力

本中では、「本当のグローバル戦略を持っているか」という問いをし、優位なブランド力競争のためのグローバルな競争優位の重要性について試したが、これは、流通経路のコントロールと、グローバルな再評価、再調整の競争のことである。比較的短い間、企業の生産品質や性能が競争力を左右するが、長期的期間において一番大事なものは、新しい大量生産を生み出す独自技術等のコア・コンピタンスを推進していく事である。

### 提携か、それともアウトソーシングか

魅力的な欧米企業は、アウトソーシングに合意することで、OEM の抱く数々の利益の供給をもたらしている。欧米のパートナーの持つ配分能力は、独立生産の優位な構築に全ての資源を集中させることで、アジア OEM の供給を許した結果、OEM 企業は、自らのマーケットに着手し、製造シェアからブランドシェアへ転換に着手していくことを可能とさせた。

### 断続的な効果

現在、日本や韓国の企業は、製造競合社として再認識される事に消極的で、例外なく模範的なサプライヤになってしまった。アウトソーシングを進めることは、その分の費用が R&D 費へまかなわれるが、技術移転という犠牲により、OEM パートナー企業が率先して生産開発をする権利を持つことになる。意欲的な OEM パートナーは、「あなた達がデザインをし、私たちが作る」という古い下請けの方式はなく、「あなた達がデザインしたものを生産するが、重要な技術やスキルを学習し、新しい能力を構築させ、独自生産をスタートさせる」という新しい展開を日本企業に投げかける。

### 答えに逆転する判決

技術移転の現実避けられないが、欧米企業は要点のシンプルな目標を保持することで、コア・コンピタンスをコントロールし続ける事が出来る。

「競争的生産をしている会社は、競争する組織と同じ会社とは限らない。」- そもそも、アウトソーシングとは、長期的に競合力の衰退を解決するために展開するものではなく、他社の競争力借りるものである。

「生産か購買か意思決定について発想転換をせよ。」- しかし、企業は生産の管理を手放すことが結果、活力的な価値を創造する競争の鍵になる、とはめったに考えない。

「業務委託を進めていくにあたっては、留意せよ。」- 一連のアウトソーシングによる生産の管理放棄により、経済的効果を生み出しても、結果、段階的に事業削減をしていく事になる。

「コア・コンピタンスに活力を与えよ」- 実際の問題は、企業が技術を蓄積していくか、技術移転をしていくかのどちらかである。アウトソースするかどうかの疑問は、「競争優位の新しい戦略を構築し続けられるか？」という ” 新たな疑問を投げかける。

<キーワード>

“ Competitive renewal depends on building new process capabilities and winning new product and technology battles. ”

「再編競争は、新しい工程能力を構築することと、新しい生産と技術競争に勝つことにあ  
る。」

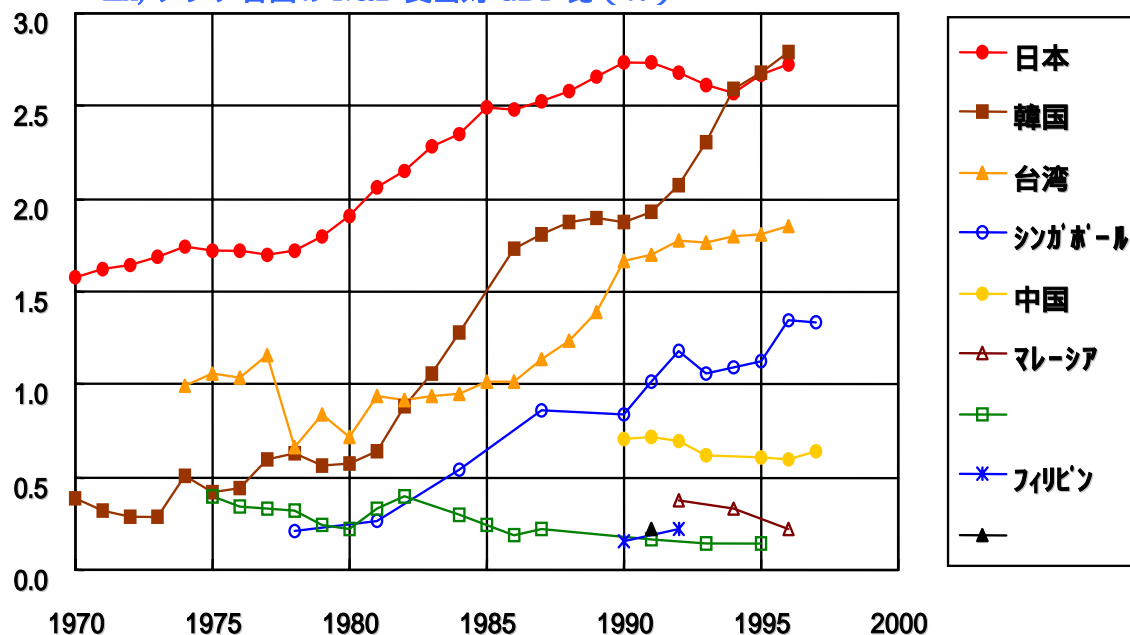
<私見>

他社にない優れた資源や能力を持つ、「コア・コンピタンス経営」や「トレード・オフ」による資源アプローチの概念から、近年ではプロセスを重視した学習アプローチの戦略が重要性を高める傾向にあり、今後もこの以降が進むであろう。(余さん PPT を参照)

しかし、日本の多国籍企業は、中国を含む新興アジア地域での、これらプロセスイノベーション分野での追い上げが進み、比較優位を保てなくなってきたことから、むしろプロダクトイノベーションの強化が急務になった、といわれる。

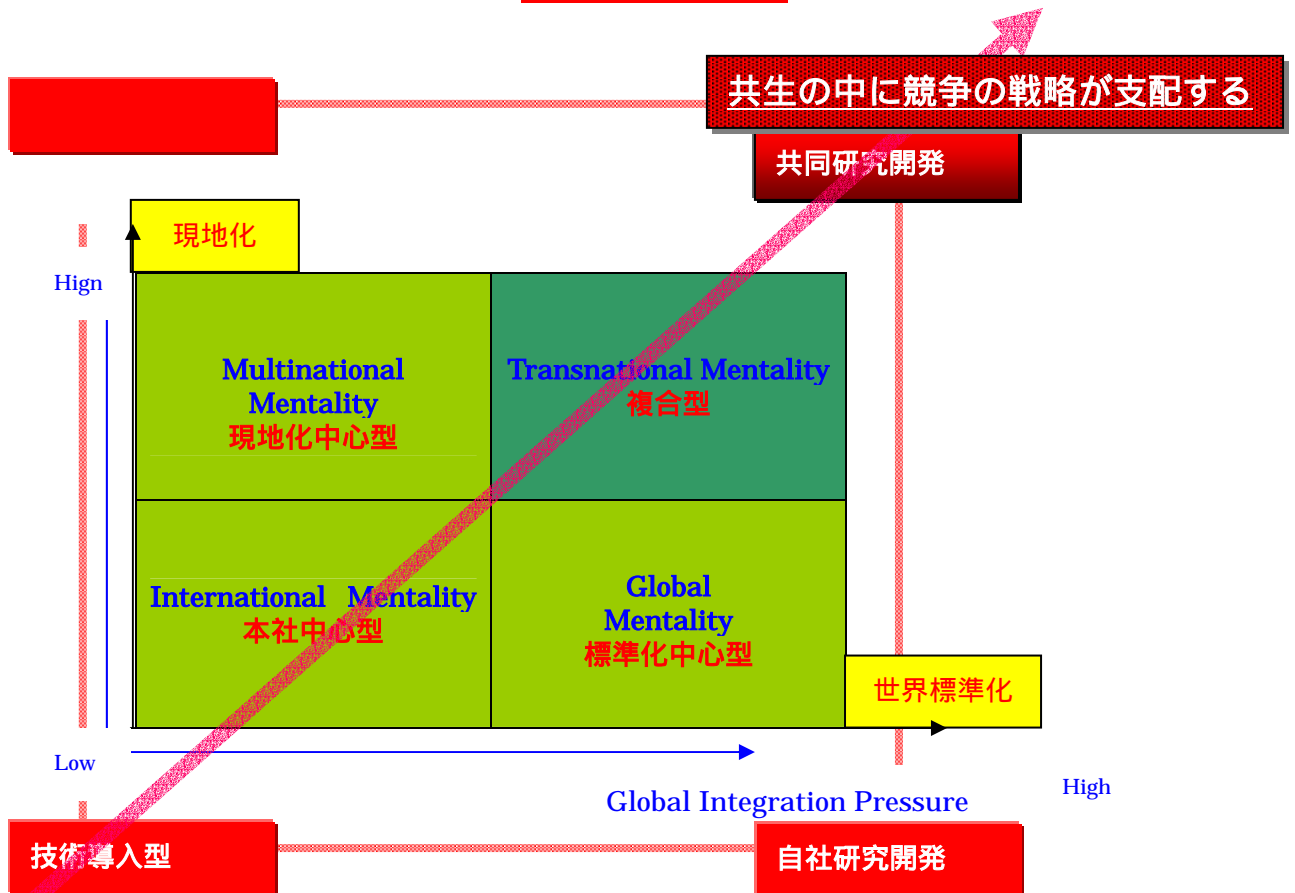
開発金融研究所の出した 2002 年のわが国の直接投資アンケート調査結果によれば、日本の有望事業展開先国の第一位は、中期的にも長期的にも 5 年連続で中国であり、その内訳は幅広い業種に渡るのが特徴的だ。理由としては、「今後のマーケット成長性」が最も多く、「安価な労働力」や「安価な部材・原材料」が次に挙げられる。もし、マーケットが成長し、「現地マーケットに合わせた商品開発」が進めば、次の表のように、対中の R&D 費用も年々増加の傾向にある日本は、中国の OEM によるアウトソーシングが一気に進むであろう。

Ex) アジア各国の R&D 支出対 GDP 比 (%)



次に、技術を中心とした資源の戦略を考える際、その選択肢は、 自社研究開発、 共同研究開発、 技術導入、 技術移転の 4 つに分けられる。 および は、最終目的は他社に追随する以上に、自社の新たな技術や製品を開発することであり、技術移転も、自社技術の売買による技術料収入の獲得だけが目的ではなく、許諾した技術に基づき新たな事業展開を図るとい技術戦略の一環として位置付けられる。アウトソーシングも考える際、目的や業種により異なる点があるが、方向付けは以下のように大まかに同じ事がいえるのではないかと。

< **パートレット説**と**杉田説**を基にした、**提携による技術戦略**の位置付けの見解 >



ビジネスの複合化に伴い、“組織学習”は企業内のみならず、提携やアウトソーシングを含む、共同開発型の積極的な戦略を取ることが大事なファクターであることが分かる。部文中による、NEC やトヨタの NUMMI の例にある企業学習の効果を再度認識し、今後は、日本企業の学習による戦略を、複雑に応用して対応するべきだと理解出来るが、途上国に対して、ホンダと中国企業の合併の例に見る企業学習はしているだろうか。学習の得意な日本企業は、むしろ出資形態等の法的効力に注力するべきであり、決定に際しては、企業の業種や目的により手法の傾向が分かれるので、まず必要性に応じた体系化をし、理解しておくことが重要であるが、日本企業は謙虚に相手企業からの企業学習を進める姿勢で、提携するのかアウトソーシングするのかについて考えるべきでなからうか。