

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

The Operation of Toyota Australia in the 1980s
----Lessons learned from the Inter-Organizational Management
Control

平 賀 英 一

Eiichi HIRAGA

キーワード：経営資源の国際移転、内部組織、組織関係、トヨタ生産方式

Key words : Cross Border Transfer of Management Resources, Intra-organization,
Inter-organizational, Toyota Production System

要約

1980年代トヨタ自動車は豪州で85%と言う世界一厳しい国産化規定の元で現地生産に取り組んでいた。トヨタにとっては国産化規定とは別に、初めての白人西洋社会での本格的現地生産へのチャレンジでもあった。社運を賭けた北米への現地生産をすぐあとに控えたトヨタにとっては西洋社会の労働慣行の中で、西洋の労働者によるトヨタ生産方式が成功するかどうかは大きなビジネスリスクであった。本論はトヨタが経営方式移転について豪州経験からどう学習したか、また学んだことをどう北米に展開して行ったかを考察するものである。トヨタ生産方式およびトヨタウェイと呼ばれる経営管理方式は日本国内でこそうまくいくものの、西洋社会に成功裡に移転可能かどうかは当時大きな課題でありトヨタは極めて慎重であった。「実践を通じて改善を図る企業風土」を持つトヨタ自動車がいかに実験・学習・展開を行ったかを考察することは「経営手法の国際移転」と言う今日的課題を扱うものである。

Abstract

In the 1980s Toyota experienced overseas manufacturing in Australia with stringent local content requirements under an industry policy established by the Australian government. This experience with militant Australian labor was the first challenge for Toyota in western labor relations. Toyota was about to launch local manufacturing initiatives in the North America, hence a lot was at stakes if Toyota Production System proved to be ineffective in a western labor environment. This article elaborates how Toyota learned from the Australian experience.

1. はじめに 問題意識と分析の枠組み

(1) コントラストの大きい過去と今日の海外展開の仕方

多国籍企業の活動を説明する理論としてフェアウェザー（1969年）が提示した資源の国際移動の考え方がある。多国籍企業は国をまたがって経営資源の伝達者の役割を果たしていることを指摘し、受入国の支配的な社会システムを変革する役割を推進することに存在意義を見出す考え方である。ここでいう経営資源には天然資源、資本、労働力も含まれるが特に重要なのが生産技術、経営管理技術、企業家能力である。

現在のトヨタ自動車の海外展開を見るに、北米・欧州での新規工場立ち上げにおいて製造・生産技術・調達などの本社メンバーが大勢出かけて推進することがルーチン化しており、製造・生産技術・製品技術・人事管理技術などの経営管理方式がトヨタの人間によって直接移転されている。

しかし1970年代のトヨタの海外展開はこうではなかった。商品の海外導入・海外生産がなされる中で、トヨタが直接行ったことは

- ①出荷部品の工場仕切りを供給先と交渉・決定し、
- ②供給量を管理状態に置く

という2つの機能に代表される供給側機能を果たすことに専念し、その先の現地側経営・管理は現地経営陣の意思決定を尊重する形で進められ、限定された売り手機能行使に徹するのが70年代トヨタの基本姿勢であった。海外生産拠点へのトヨタ生産方式の導入は部分的なものにとどまり、調達方式の導入も極めて限定されたものであった。販売面では完成車輸入時代から始まっている販売部門の駐在員による需給管理・マーケティングの指導は活発に行われ、加えて駐在員はトヨタ全社代表としての役割も担っており経営管理指導も実施されていた。しかしそれも現地マネジメント尊重と言う原則のもとでの活動であった。この傾向は特に西洋社会における工場運営に対し顕著であり、このような経営のあり方では本社から現地への経営管理方式移転は限定的なものにとどまり、本社と統合された活動とはなっていなかった。統合に基づき製品の品質・原価を本社並みに近づける今日の活動に比べ「限定された経営管理方式移転」のもとでは品質・原価を向上させるスピードが遅いことを本社サイドでは十分認識されていたものと考えられる。

ではなぜこのような「限定された経営管理方式移転」が維持されたのか、いつ、どのようにして「全面的経営管理手法移転による経営」に切り替わっていったのだろうか。本論の目的はこのプロセスを豪州トヨタの経営を取り上げて分析していくことにある。

(2) 分析軸——組織外部性と内部化プロセス

資源移動を説明する議論として比較優位論が先ず挙げられるが主に国レベルの比較優位を論ず

るものであり、本論でとりあげようとする企業レベルの資源移動のあり方、その動態的变化を議論しにくい。企業レベルの資源移動のあり方は企業特殊の領域であり、その企業が初期段階に経験する①海外環境、②パートナーの能力、③現地経営カルチャー、などに影響を受ける。

個別企業の資源移動を議論するにあたって海外子会社を「内部化するプロセス」と言う分析軸を用いて検討することが有効であろう。安室憲一は外部性、内部性の概念を次のように規定する。

多国籍企業の親会社、子会社の関係を検討するのに、自動的に親会社が子会社に命令する立場での議論、すなわち海外管理の問題は親会社の組織の内部問題と看做す立場の議論があるがこれは正確とは言えない¹⁾。そこには別会社としての組織の外部性が存在する。外部組織の関係では2つの組織は互いに独立の存在であり、組織間に働く力関係は影響力行使の関係であって、権限体系における合法性は発生せず、影響力を与えたり、勧誘を働きかけることはできるが相手に代わって意思決定したり意思決定を強いたりする関係ではない、と言うものである。

特に多国籍企業がまだ海外経験が浅いとき、ないし海外子会社への出資比率が低かったり、規模のうえで子会社が相対的に大きいとき、さらには彼我のビジネス経験の長さには差がなかったり逆転しているときその力関係はより一層微妙なものになる。

この傾向は特に日本メーカーが西洋社会に進出する際に顕著である。外部性を保つのか、内部化を急速に進めるかは企業が海外進出の経験をどれだけ持つか、本社ノウハウへの自信をどの程度持っているか、対外性にどれだけセンシティブな経営姿勢をとるかで大きく異なると考えられ、70年代のトヨタは外部性に極めてセンシティブな経営姿勢を貫いており、特に西洋社会でのビジネス遂行には製品提供者の立場に徹した姿勢を志向していた。

この外部性を維持するか否かは親会社の経営トップの姿勢によるのであり必ずしも所有比率が全てを決定しない。100%子会社であっても親会社の意向で現地の外部性を保った経営はありえる。また親会社の派遣員の直接指導が外部性をなくしてしまうわけでもない。派遣員がいても親会社トップに現地マネジメント尊重の意志があり、それが現地マネジメントに明瞭に伝わっているとき外部性は保たれる。トヨタはこの外部性を保った状態での海外オペレーションを推進し現地のレベルアップを追及し、内部化を進める環境が整備されたときに初めてトヨタの経営管理手法を持ち込み、活動の統合、すなわち品質・原価の本社並みレベルを達成する基盤整備に着手した。

トヨタはかつて内部志向の企業風土を持つと言われた。国内活動においては東京の財界活動に加わらないため三河モンロー主義と評され、海外活動でも北米単独進出はホンダ・日産に遅れ、現地子会社社長への現地人登用も他社に比べ遅いきらいがあった。パールムッターの多国籍企業の発展段階説に基づけば企業は国内志向型企業（エスノセントリック）、現地志向型企業（ポリセントリック）、地域志向型企業（リージョンセントリック）、世界志向（ジオセントリック）の段階を経て発展すると説明されるがトヨタは現地志向（ポリセントリック）に長くとどまったと

言えよう。この間、現地ビジネス環境を尊重しながらソフトランディングする形での経営が試みられ、その功罪が学習されていった。

なお研究対象として豪州を取り上げる理由は①北米本格進出前のトヨタにとって豪州は最大の国産化投資国であることと、②トヨタ経営陣から豪州経営は西洋社会でのビジネスの成功の試金石と見られていた発言が複数存在していることによるⁱⁱ。「白人社会でトヨタ式が通じるのかどうかを豪州で試してみる」旨の発言である。また豪州経営担当上級役員が北米進出の陣頭指揮を執ったことから豪州経験を活かす試みがなされたことが読み取れる。

2. 予備的経営環境考察—厳しい国産化政策の経営へのインパクト

1980年代の豪州の85%国産化プランの特徴は厳しい外貨不足に対応する輸入代替産業政策であることである。それは政府政策であると同時に国の徹底的外貨不足という制約を前提に各自動車メーカーが最低限の組み付け用部品輸入の中でどう活動するか、そのために政府規制・支援としてこういうものが必要と政府に要求し、政府はそれに対し譲れるものと譲れないものを仕分けた官民双方向の模索により生み出されたものである。

このプランの特徴を検討すると以下ようになる。

①外貨流出規制—輸入禁止に限りなく近い規制

国産化率測定のベースである輸入分のカウントは自動車アSEMBラーによる輸入であろうが、豪州部品メーカーの輸入であろうが全てが輸入品としてカウントされた。北米の北米産比率カウントはこれより運用がゆるいものになっていることに注意する必要がある。あるまとまった自動車部品、例えばエンジンアSEMBリーが50%以上の北米産化率を維持していれば車両全体の北米産比率を測定するときはエンジン全体の額が北米産と看做される北米ルールのメカニズムでは、部品単位で測定して51%すれすれの状況で車両としては100%の北米産比率を獲得することが可能であるのに対し、豪州方式は港の通関ベースの輸入を全て把握する網羅方式である。この輸入分が車両の国産化率に全て報告される義務を各メーカーに負わせていた。

さらに輸入にかかわる輸送費・梱包費も輸入分にカウントされるので、モノの生産コストとしての部品代より大きな輸入分として報告される。要は現地着ベースでの輸入コスト、豪州としての支払い分は全て輸入として国産化率に反映するルールである。これも本音が外貨規制であることから来していると考えられる。

②国産化率の向上は極めてコストが高い

一般的に、基盤としての自動車部品工業が十分育っている国に国産化規定は必要ない。国産化規定を強いた国、それはかつての南アフリカの重量指定方式、フィリピンの品目指定方式などごとに特徴があったが共通の背景として部品工業の弱さが指摘される。その中で国産化を達成す

るのに、各メーカーはコスト、品質、納入安定性などの要素を勘案し国産化部品を選定していくわけであるが、まず走行安全に直接関わる部品、特にブレーキなどの超重要機能品については品質面での篩いを厳しくする必要があり、この篩いから落ちた部品は現地調達検討から外され、これだけでほぼ15%の輸入上限を使い切ってしまうので、残りの部品は品質要件を満たしていればコスト高に目をつぶって国産化を進めざるを得ないことになる。

日本調達品を基準に現地コストが何割増しであるか、ないし何倍増しであるか、一点ごとに国産化を検討するわけであるが、85%の手前の80%達成段階で既に日本コストの3倍もする部品に手をつけざるを得ない状態で、85%近辺の部品は6倍ほどのものが存在するのが実態であったⁱⁱⁱ。さらに日本メーカーも米国系メーカーも85%達成の計画を描いてもその後の豪ドルの減価進行が計画を狂わせるのが常態であった。85%国産化達成計画はすなわち15%輸入計画であるが、豪ドルの価値が1割減価すれば輸入部分は16.5%に増えてしまいこれをもとの15%に減らすため輸入部品を減らして国産化部品を増やす追加国産化が要求される。

85%ですでにコストペナルティ6倍の部品に手をつけている上で、これよりコストペナルティが高い部品しか残っていない中での追加国産化検討である。さらに悪いことにこれが商品切り替えの途中で起こるので対象国産部品のモデルライフは短くこれが金型代・治具代に跳ね返ってますますコスト構造を悪くしていく。AMI社(Australian Motor Industries、トヨタの豪州子会社)の政府渉外担当は数年で340円から120円の大幅為替変動を経験した苦勞話を述べている。

③違反は脱落

国産化率規定違反に明確なペナルティは存在しない。そもそも規定の運用が必ずしも透明性がなく、恣意的な内規運用のある産業政策であったが、国産化率不足はペナルティを払うことで代償できずブランプロデューサーの位置づけから脱落、すなわち国産化からの撤退を意味しており、10倍コストであってもあえて購入する決断を迫られる。逆に違反料がはっきりしていれば経済計算として違反料を払うほうが得という打算がありえるがその選択肢は与えられていなかった。

④部品メーカー過保護

以上の構造から、豪州国産化プランはアSEMBリーメーカーにとっては極めて厳しい経営環境であり、部品産業にとっては分厚い保護環境であることを意味した。国際価格の6倍のコスト構造を持っていても、多少の品質・納期上の問題を抱えていてもモノが売れる、アSEMBラーは買わざるを得ないことを意味する。品質・納期・原価の3点において部品の国際競争力は育ちにくい。

外注部品の価格・品質に問題があれば内製化で解決することが検討されたが、部品メーカーが豪州車両全体のボリュームで商売していても採算性が難しい環境下(実際問題としてホイールディスクなど特定品目を独占した部品メーカーが存在した)、自動車メーカー社の生産量では採算性が立ち行かないのが通常であった。

1980年代には自動車部品業界主導の業界編成が推進され豪州政府もこれを生産規模の拡大として推奨していた。それまで例えば豪州内で2社が競争していた領域で一位メーカーが二位メーカーを買収した例では、品質は低下、納入が遅れ、「リ・コストイング」（原価計算やり直し）と称し、買収費用を含めて原価を積算し値上げを通告することが起こった。合併により国産化規定で保護された独占メーカーになった立場を利用し、自動車メーカー側が買わざるを得ないことを見込んだ行動である。豪州政府も単なるメーカーの「数減らし」が競争力向上につながらないことに気づき、競争原理をいかに働かすかが鍵であることを認識し始め、ここに自動車メーカー側の品質向上・原価改善の地道な部品メーカー指導活動が加わりかろうじて部品業界合理化のきっかけになっていった。

その中でも部品業界の効率化に特に効果を発揮したのは国産化規定に「エクスポートクレジット」条項が導入され次第に拡張されていったことであった。15%に制限された輸入分とは別に豪州から部品輸出を行った場合、それに見合った輸入が追加で認められる制度である。自動車メーカーは比較的国际競争力のある部品をアメリカ・ヨーロッパ・日本の親会社に輸出し、その分コストペナルティの高い部品を輸入に置き換えることができる。この仕組みを通じて競争力のある領域は輸出の量販効果を通じてますます競争力を高めることができ、競争力の低い部品は排除されていくメカニズムが盛り込まれ、競争原理が働き始めた。

⑤日本・アメリカ・欧州の最新テクノロジーからの遮断

特に問題だったのはこの政策は国産化モデルにイノベーションを持ち込むのが極めて難しいルールであったということである。80年代世界の自動車に取り入れられた新規装備品のうち人気があったものとしてアンチスキッドブレーキ（ABS）、4速オートマティックなどがあった。豪州にこれを導入するのに完成車であれば装備品代に57.5%の関税分を払えば、すなわち国際価格に約60%の割高分を払えば輸入販売できるが、国産化モデルにこれら装備を搭載することは構成部品の追加輸入コストの600%ほどの販売価格を設定しないと国産化率が維持できないことを意味する。輸入増分の6倍の販売価格アップで国産化率が維持される構造からこういう帰結となる。

しかしこんなことは競争上できないので国産化モデルに最新テクノロジーを供給することは実質不可能で輸入完成車の競争力と国産化モデルの競争力が装備品の差となってますます開き、57.5%の関税を払っても輸入車の競争力が上回り、高関税の上に輸入枠という2重の規制をする必要があった。

このルールは結果として日米欧の最先端技術から豪州マーケットを遮断する機能を果たすのに効果的であった。最新機構をリーズナブルな価格で素早く提供すると言う日本車メーカーの競争優位を極めて活かしにくい産業構造となっていた。商品ラインアップの上級モデルは最新テクノロジー装備が訴求点であるが、豪州国産化部品を使える装備アップはアルミホイール、内装ファブリックの高級化、外板色ツートンカラー化などに限られ、国が広くて走りやすい豪州にメリッ

トのある高性能スポーツエンジン、ABS、4速オートマチックトランスミッション、クルーズコントロールなど持ち込みにくいのはまことに皮肉なことであり、国産化モデル販促の重い足かせとなっていた。

以上、「豪州自動車政策」と、もともとの「人口希少による国内市場の狭隘性」^{iv}の組み合わせにより豪州市場は商品力としての経営資源を極めて移転しにくい環境を形作っており各メーカーにとって試練の場であった。

3. トヨタの豪州活動—事例研究

(1) 豪州国産化参入の経緯——大型パートナーの出現

トヨタの豪州現地生産の開始は豪州側のイニシアティブが大きかった。トヨタ側も豪州で量販を図るためには国産化が必要との認識はかねてより有りパートナーを探していたことは事実であるがそれ以上に現地側のトヨタ製品獲得ニーズは切実であった。倒産の危機に瀕したAMI社の起死回生策として企画・交渉されたトヨタ車の導入である。

①大規模パートナー、10万台対3万台

当時トヨタにとって豪州市場およびAMI社の規模はきわめて大きく感じられるものであった。トヨタが本国日本で年産10万台を達成したのは1958年のことであり、1963年にAMI社がトヨタ車導入話を持ち込んだときにはAMI社は年産3万台の能力を持ち、トヨタにとってビッグパートナーであった。1963年、豪州への4339台輸出はトヨタ中最大であり、その後数年豪州はトヨタ最大の輸出仕向け地であり続けた。

初めての白人西洋社会での現地生産、日本よりモータリゼーションの歴史の長い国、さらにビジネスパートナーはベンツ、アメリカンモーターズなど多くのブランド車を組み立てた経験を持ち、かつてトヨタがビジネスを組んだ経験のない大企業であり、トヨタがこのプロジェクトを企業内部的に扱わず外部性を保ちつつ、製品・コンポーネントの供給者としてのロジックに徹してビジネス関係を構築していったことにこのパートナーの規模が影響したと考えられる。

②ノウハウの蓄積された相手

さらにトヨタはこのAMI社からCKDオペレーションのノウハウを吸収した経緯がある。当初のトヨタのCKDパックには誤欠品がしばしばあり、初代駐在員はこれの修復対応の日本への伝達も重要な仕事であった。またCKDパックは開梱前に中のボディパネルが錆びることがあり、これの防止技術はAMIからトヨタへ伝授されたものであった。

③現地マネジメントへの厚い信頼

またこのAMI社を率いる現地人社長へのトヨタの信頼度は極めて高いものがあった。豪州有数の自動車産業人として定評を築いており、AMI社再生の実績も上がっていた。この実績に加

え、コスト低減に熱心なトヨタにとってこの社長はトヨタ好みのエピソードをいくつか持っていた。

一つはこの巨大なディストリビューター・アSEMBラーの社長が日本訪問に飛行機はエコノミークラスしか使わなかったほどコストコンシャスであったことである。もうひとつはトヨタとの取引開始早々、トヨタ車の売れ行きが芳しくなくトヨタ側がインセンティブ用の値引き申し出た時、AMI社長はこれを断ったという。自分が責任を持ってトヨタと交渉し決定した商品導入・価格なので豪州内の販売は自分で解決すると発言した。海外ディストリビューターは販促資金要求・仕切り価格値下げ要求ばかりするものと考えていたトヨタ経営陣にとっては驚きの存在であった。^v これも子会社の自律性を尊重し組織の外部性を保つ誘引となったと考えられる。

(2) 50%保有およびTMA設立

1971年にはレイランドの所有株式を買い取る形でトヨタはAMI社の持ち株比率を50%まで高めていた。これはトヨタが持ち株比率増を望んだというより売りに出たので買い取ったといういきさつである。

また、85%国産化が必要になり現地一般株主を株主として持つAMI社ではこれに必要な設備投資負担は無理と判断されたときトヨタは無理にAMI社の100%子会社化は図らず、AMI社とは別に実質完全子会社としてエンジン・プレスボディ製造工場TMAを設立することになる。AMI社は当時資本金7百万ドル、コロナ、カローラ2モデルを維持・生産するためには2年ごとにモデルチェンジのAMI負担分だけで4千万ドルの投資が必要であり、その面からは過少資本であった。しかしトヨタはAMI社の50%の現地一般株主の存在、現地人社外重役からの会長選任などが豪州経営および国産化プラン・メーカーの立場上ふさわしいものとみなしこの体制を維持した。

また日々の会社の運営上も、1981年に初めてトヨタ出身の出向者が入るまでトヨタは形式上も組織の外に自分を位置づけた。駐在員は「トヨタ駐在員事務所」に籍を置き、主席駐在員が本社役員の代行としてAMI役員会に出席するものの、日々の組織行動としては製品サプライヤーの立場からのビジネス調整、経営全般のコンサルタントの活動することに専念しており、外部性のロジックを貫いた活動であった。

このようなトヨタの行動の背景の一つに、国産化産業政策の外であるトラック販売権を持つディストリビューター、AMI傘下のステートディストリビューターの少数保有を通じ、少数保有の中での経営の説明責任、フランチャイザーの行動の説明責任が厳しく問われる西洋社会で間違っても後ろ指をさされない慎重さを持って経営に臨んだことが挙げられる。にもかかわらず80年代半ばにはAMI株を買い進んだ現地株主から特別株主総会開催が要求され、トヨタから来た社長がトヨタの傀儡としての経営をしてAMIに損害を与えていると非難攻撃を加えた事件が発生

した。この事件も外部性に通じるロジックの重要性をトヨタが再確認する効果をあげたと思われる。

(3) GM エンジン搭載コロナ

85%を達成して台数規制のない生産・販売をすることを決断したトヨタが打った戦略はカローラ用エンジンの国産化、カローラ・コロナ用ボディプレス工場の設立、そしてコロナへの GM 製エンジン搭載による 85%達成であった。

自社製品に GM エンジンを搭載するアイデアはそもそも GM 側からのアプローチであった。GM はトヨタへボディプレス部品とエンジンの供給を希望した。トヨタはコロナ・カローラの 85%達成を企画する中、新工場で 2つのエンジンを一度に立ち上げるのはリスクも大きくかつ当時のトヨタには設備投資負担が大きすぎた。GM の技術・オペレーションへの尊敬も背景にあった。^{vi}

発売した新型は市場の評判がもう一つ良くなかった。理由としては

- ①外観デザインが旧型に比べ代わり映えがしない
- ②エンジンパフォーマンスが競合車に比べ良くない。2リッターないし 2.2リッターを搭載した競合車に対して「1.9リッターのわりには走る」、という評価は豪州のように排気量別課税のない国では得られにくい。
- ③青色に塗られたエンジン、マニュアルトランスミッションのシフトパターンから GM ホールデンのパワーユニットであることがお客様にも簡単に分かること

この中で③の GM エンジン起因の不評が全体の中でどれだけを占めるのか数量化するのには困難であるが車のパワートレインといういわば車のアイデンティティ、心臓部に関わる部分を過小評価すべきでない、と言うのがこの件からトヨタが学習したことであった。

(4) 日本人出向者の時代

本社マネジメントに信頼されていた現地社長が引退の時期にあたった 1981 年、トヨタは次期社長を初めて日本から派遣した。現地組織の内部化進展のためには決定的な転換点である。しかしこのときもトヨタは慎重であった。引退した現地社長をボードメンバーに留め、現地マネジメントを尊重し続ける意向を示した。組織の内部化は始めるが力づくでの命令によるものではないことを示し、ソフトランディングによる内部化努力が始められた。この時期の特徴を下記 5 点で描写していく。

①コーディネーター制度

社長補佐役として 2名の若手出向員が日本から派遣され、約 30 の部、3000 名の従業員を持つ AMI 社を 2つに分けて分担、社長を補佐することになるが、このときいくつか不文律があった。

現地マネジャーと補佐役の意見が対立したまま社長に案が上がった時は現地マネジャーの案が採用される、と言うのもそのひとつであった。力づくで親会社の権限で案を通す行動は忌避され、補佐役の説得力と影響力と言う外部性のロジックのスクリーニングを潜り抜けられない日本人案は棄却される、と言う原則である。コーディネーターにとって権限はない中、個人の資質と説得力でトヨタ式のやり方を推進することが要求される厳しい仕事となった。

②マネジャーポストはとらない

この時期、組織内ポストを日本人が占めたのは社長だけであり、2名の社長補佐はコーディネーターとしてラインマネジャーではない位置づけをし、豪州人マネジャー層は現状維持の人事が布かれ、首切りなしの内部化進行が目指された。このスタイルはこのあと製造・調達などの領域で駐在員が増員されるときも維持され、駐在員はトヨタウェイの導入を指導するもあくまで黒子の役に徹することが求められた。

③本社リソースの引き出し

時間の経過とともにトヨタ出身者の経営建て直しのコミットメントの高さ、トヨタウェイの伝達力、そして何より新型モデル・資金・支援チーム派遣など本社リソースを引き出す力が豪州人マネジャー層に伝わっていく。「本社リソースの引き出し」は資源の本社集中しているトヨタの子会社経営では重要であり、かつこれが現地マネジャーに日本人出向者のメリットが分かりやすい部分である。多くの海外子会社は本社に対して新型の早期導入などの点で競い合う競合状態にあり、自分の国に入れることがグローバルトヨタの販売の極大化、収益の極大化にベストである点の強調を通じた本社リソース獲得競争が行われ、この社内競争に打ち勝つことがローカルの市場競争での優位に繋がる。

④日本人社長の有効性

ちなみにトヨタの海外経営で比較的最近まで日本人社長が多く、現地人社長が少なかった要因のひとつがこれである。限られた本社リソースの現地移転が現地経営成功の鍵のひとつである中、どこにどう働きかければ一番有効かは本社出身者が一番理解している。日本人社長は日本式経営を持ち込むと言う意味だけではなく、プラクティカルに本社リソースを引き出すのに一番有効であることがそのメリットである。

⑤社内会議体

トヨタ出向者が初めて組織の中に入ったときこの会社には会議体がほとんど存在しなかった。先代のカリスマの社長の経営スタイルが影響していた。経営危機の中、建て直し役の社長が直轄スタイルで主要マネジャーを直接支配下に置く経営を実践した。コミュニケーションは縦方向にのみ存在し、部門をまたがる打ち合わせ会議がほとんど存在しなかった。社長の下に4つの部門、販売・調達製造・製品技術・事務管理が存在したが、この部門長の部下たちが部門をまたがって打ち合わせる雰囲気は皆無で経営されていた。

西洋社会一般に見られるようにこの会社でも人は会社に雇われるのではなく上司により雇われており、上司に対する服従は絶対的なものであり、日本企業に見られるような上司に逆らっても会社に貢献すると言うコンセプトは存在しない。このような企業文化の中では上司を介せずに他部門とコミュニケーションを図ることは問題と受け止められることが多い。マネジャーによっては自分の部下が他部門とコミュニケーションを図ることを嫌い、下はこれを敏感に感じ取っている。

また「こちらも他部門は批判しないからそちらもするな」という暗黙の了解が組織にはありがちで、社内打ち合わせの意味を薄いものにしてきた。部門間事務局すりあわせが存在せずに物事が決まっていくから大体物事がうまく進まない。85%高度国産化の中でトヨタ品質のものを立ち上げることが要求されるなかで社内の打ち合わせが少なく「全体最適型業態」となっていないため納期が間に合わない、生産が予定通りに進まない、などの不具合が目に見える形で現れる。会社のパフォーマンスを引き上げるには調達・生産・販売計画を決定する部門間調整会議が不可欠であった。

最初に設定されたのが月度生産計画会議である。それ以前は販売・経理などの声をヒアリングした社長が生産部門長の部屋を訪れ自ら計画を作成しており、いわば関係マネジャーたちにはブラックボックスの中で神の声としてものが決まっていた。ひとつの理由は潰れかかった会社再建を任された現地社長が市場の実勢より少し弱めの供給体制を引く慎重な経営姿勢を貫くための決定スタイルであった。

生産計画を決めると言うことは販売上の需要と工場側の供給面の調整が中心であるが85%国産化ルールの中では国産化率維持のためのモデルミックス維持、会社の採算を維持するための台数・ミックス要件など他の経営計画要素が入り混じるため調整は複雑で高度なものであった。採算の良いモデルは国産化率の足を引っ張っているので増産できない、売れ行きの良いモデルは国産化率が低いので供給制限せざるを得ないなど矛盾した要素の調整が求められる。またサプライヤーの実力、切り替え直後の工場の実力など現実に即した調整も求められる。会議は導入時の初期流動を経て定着して不可欠なプロセスに育っていった。

(5) トヨタ生産方式導入

トヨタ出身社長が着任して一年強経ったところでトヨタは機が熟したと判断し、トヨタ生産方式導入のための出向員を派遣する。ちょうどトヨタは北米でGMとの合弁交渉に取り組んでいた時期にあたり、豪州オペレーションのレベルアップを図るとともに北米生産を構想し始めたトヨタはトヨタ式が西洋社会で通じるか実験する必要があった。^{vii}

それまでトヨタは生産指導に慎重であった。先に述べたようにトヨタは1960年代にCKDオペレーションの一部を豪州で学んだ歴史があり、かつこの豪州の会社はベンツもアメリカンモー

ターも組み立てた経験があるなかで、トヨタ車のみの組み立てになってからまだ日も浅く、トヨタがその後グリーンフィールドに立てた北米工場とは比べられない複雑な状況が存在した。「これがトヨタ式だから従え」と言う命令は通用せず現地マネジャーからトヨタ式はそうかも知れないがアメリカンモーターのこのやり方のほうが優れているのではないかと質問が出される風土が存在し、なぜトヨタ式が良いのか説明が求められた。出向員も命令による導入は避けるようにしており、外部性を前提とした粘り強い説得を続けた。無理強いされた命令を現地マネジャーが納得せずに実行すれば失敗することが多いことも経験知としても蓄積されていた。トヨタ生産方式導入時の出来事を3点報告する。

①ストップ紐導入

ストップ紐の導入には豪州マネジャーがことのほか抵抗したと言う。^{viii} マネジャーたちは作業者にラインを止めるスイッチを渡したらラインは止まりっぱなしになると心配し、説得のためには日本の工場を実際に見せたうえで、大変な説得工作需要であった。導入してみれば確かに「疲れたというだけでストップ紐を引いた」というケースも発生し、その正しい運用には曲折があった。

②工場内ハウス

製造関係マネジャーが常駐する事務所を工場内に移転するのも現地にとってはカルチャーショックであった。現地現物主義のトヨタにとってマネジャーは現場近くに陣取るのが当然なのに対し当時の豪州の常識では高級幹部は工場から離れて社長室に近い本社機構に陣取ることであり、指導駐在員の赴任を契機に現地人工場長および駐在員はオフィスを現場内に移転し現地現物での指導を強化していく基盤を整備した。工場長の工場内デスク設置は眼に見える形でのトヨタ方式の一つの象徴であった。

出向員の粘り強い活動によりトヨタ生産方式が工場の中に順調に入り始めたこと、これがこの組織を外部性から内部的に扱う移行の中では重要なステップであった。生産方式がトヨタ化されるとまず品質の向上、工数低減、製造原価低減といった目に見える経営指標の改善が達成され、現地スタッフに分かりやすい形でトヨタ資源移転のメリットが感じられる。何よりも生産・品質上の主要指標が一貫性を持って粘り強くフォローされるので関連メンバーの努力のベクトル合わせが推進される。コーディネーター制をとっているため成果は現地マネジャーのものになることもモラルを維持する。

③他機能への展開

暫くの間隔を置いて経理、調達、人事機能の出向員もこの会社に常駐するようになり、主要機能におけるトヨタ方式リソースの移転が活発に行われるようになり組織の内部化は更に前進した。

なおトヨタ生産方式導入で極めて重要であったのは実質100%トヨタ保有でグリーンフィールド

ドに建てた TMA 社とブリティッシュレイランドを引き継いだ AMI 社の使い分けであった。設備装備率が高くエンジン、プレスを製品とする TMA は従業員数 500 名ほどと小規模なので実験の多くは TMA から始められた。カンバン・アンドンの導入もその順序であった。製品の混流も TMA エンジンでトライされ当初は混流にすると「頭痛がする」と職場放棄が起こったりした。カンバンはトラックドライバーがトラックのコンソールボックスにしまい忘れ届かないという事件からスタートしたという。これらを TMA から始め、3 年かけて AMI に入れ終えた。

(6) 部品調達の領域

ここで部品調達の領域に触れておく。85%国産化に取り組む AMI 社は約 300 社から自動車用部品を調達していたが、80 年代当時工場には「本日のストライキ」という表示があり毎日 7-8 社がストライキで納入がストップしていることが報じられるのが通常であった。先に部品コストの割高の問題に触れたが、同時に納入の安定性でも大きな問題を抱えており、部品が欠品すればアセンブリーラインを止めるのがトヨタ式であるが、納入ストップが多い状態では欠品のまま組み付け作業をせざるを得ず、車をラインから出し納入されたとき後付する作業が頻発した。生産性のダウン、車の仕上がり品質上大問題であることは言うまでもない。

また新型モデルの立ち上がりではスピードメーター納入品の 7 割近くが品質検査不合格となり生産の立ち上げを非常に困難なものとしたケースも発生した。

品質・コスト・納期の問題を抱えた部品を排除するためにトヨタが利用したのがエクスポートクレジットであった。TMA 内製のアルミシリンダーヘッド、サプライヤーの部品としてはピルキントン社のガラスを日本へ輸出した。日本に買ってもらうには豪州側が一部赤字補填をすると同時に、品質向上・維持の大変な努力などを伴うものであったが、高いコストペナルティを持つ部品・納期に問題ある部品を排除できる点で効果が上がった。

トヨタ本社からは 3 次にわたる豪州調達調査団が派遣され、生産同様に本格的西洋社会での部品調達の仕組み・実態把握が行われた。品質保証のあり方・クレーム処理のやり方など日本の慣行とは大きく異なることが多くトヨタにとっては多くの発見があった。サンプル部品の段階では品質合格しても量産に入ると品質問題を起こすことが多く、受け入れ段階で全数検査の必要性があること、部品製造に使用する金型は自動車メーカーが手配して部品メーカーに貸与する商習慣、納入時の品質保証だけで事後クレームを受け入れないケースなど、細かく確認し契約しないと、日本式の阿吽の呼吸でいける世界でないことが再確認されていった。

また政府の安易な部品企業合併奨励は独占を通じて弊害が多いことを、購入価格・納期・品質面の実証データを豪州政府に提出し説明することにより理解してもらい、政府も「競争が競争力の源泉」の認識を新たにしその後の自動車政策の変更に活かしていった。いずれにしても国産化プロジェクトでは部品メーカー育成が経営全体の鍵となることを豪州経験は指し示していた。

(7) 100%子会社化

トヨタの豪州 100%子会社化は 1987 年、いわゆる「バットンプラン」、新自動車政策への対応のため、GM との共同生産スタートの準備として行われた。バットン工業大臣の指導下、国産メーカー 5 社は 3 グループに再編され、トヨタは GM と組み、フォードおよび三菱クライスラーは単独生き残りに賭け、日産は国産化から撤退することとなった。トヨタと GM のジョイントベンチャーは主に日本とデトロイトの間で交渉が行われこの国際戦略を完成する一環として 100%子会社化がなされた。トヨタが豪州子会社の経営上の内部化を主目的とする 100%ではなかった。経営上の内部化はすでに進行しており、そのためだけであれば必ずしも必要な 100%子会社化ではなかったと言えよう。新自動車政策に対応して GM との新合弁会社 UAAI 社設立等をスムーズにかつフレキシブルに実施するための必要ステップであった。

しかし内部化の更なる進展の形式が整ったことは間違いなく、このあと内部化は一層モメンタムをつけていく。

4. 豪州自動車産業政策の評価

ここで豪州自動車産業政策の評価をしておくこととしたい。ステージとして 3 つに区分して論じる。

(1) 徹底した輸入代替政策の時期

第 2 次大戦後、85 年フレーザー政権がいわゆるバットンプランを発表しその実施に入る 88 年までが輸入代替政策の時期である。外貨節約型の輸入禁止に限りなく近い輸入制限が完成車および現地生産車組み付け用部品に適用された。政府の意図としては国際競争力とまで行かなくても、国内販売により十分な採算性、競争力を持つ商品が育つことであり、この目的に添った実績を出し続けたのは早い時期から導入された GM コモドア、フォードファルコンの 2 車種であり、おおむね年産 10 万台を達成していた。商品的には大排気量の後輪駆動車であり、一部の高級車を除くと米国メーカーも量産しなくなったタイプの車種である。大排気量、耐久性、室内スペース、割安感などの点から国民的に支持され今日に至っている。

政府の意図としては第 3、第 4 のコモドアの育成があるが、低燃費小型車になるほど技術の更新が激しく比較的狭い市場での国産車育成に限界があったといえる。また部品業界が過度に保護されており、後発メーカートヨタが参入したときの部品業界の競争力は極度に落ちており、先に触れたようにコストペナルティが 10 倍にも上る部品がざらにあり、いかにアSEMBラーが頑張っても土台としての部品工業界の力がない中では競争力のある車種は育ちにくい環境にあったと言える。

(2) バットンプランの時代

バットン工業大臣のリーダーシップの下、国際競争力回復のため、生産メーカーを5社から3社に、生産モデルを13から6に削減・再編しようという指導が推進された。狭い市場で国際競争力を上げるために車種・企業数を削減するというのが政府の意図であった。なお、正確に述べるとバットンプランは徹底した規制緩和・競争力向上のためのプランであったが、一般にはメーカー数削減・車種削減という特徴で伝わっているのでここではこのことも考慮して考察を進める。

(3) 規制緩和時期

1990年代半ば以降、APEC、WTOからの圧力および国際競争力復元のためには規制緩和が必要との認識から自動車政策が大転換された時期である。完成車輸入枠が撤廃され関税も57.5%の高額から15%（2000年）まで削減された。これにより韓国製完成輸入車の大量輸入などが起きているが、自動車市場はこれまでの種類の制約、導入仕様の制約、関税による割高度、などが取り除かれ力強い成長を始め、2004年には100万台という新記録に迫る勢いで伸びつつある。また原価・品質の実力を向上させた現地生産モデルは手に入りやすくなった輸入車に対しても競争力を維持しており、他地域への輸出も含めてグローバルな戦略の中で活動している。なお、これがバットンプランの本来の狙いであり、バットンプランにはこのことが述べられているのであるが当時世間には同時に発表された車種削減指導が広く伝えられた次第であった。

このような中、トヨタは(1)の輸入代替政策、特に厳しい国産化規制のなかでプラン・プロデューサーの地位を築き、競合メーカーからのエンジン供給などを経験し、円高進行の中で追加国産化を余儀なくされ採算悪化が慢性化していたが、やがてトヨタ生産方式などの経営資源で力をつけていった過程は本稿で触れたとおりである。

(2)のバットンプランが打ち出された際の経緯は本稿のタイムスパンから外れているが、簡単に紹介すると、トヨタはGMとひとつのグループを形成、モデル削減は政府目標の6車種を下回る5車種まで削減されたがトヨタはこのうちカムリ・カローラの2車種が生き残るという成果を上げた。GM、フォードといえども1車種ずつであったことを鑑みるに新政策適応においては先手に出て成果を上げたということであろう。カムリ・カローラのバッジ車種^{ix}をGMチャネルで販売、トヨタはGMコモドアのバッジ車種を販売することとなった。

(3)の規制緩和時期において、先ず1996年GMトヨタの提携は解消されカローラは1999年に国産化を中止、完成車輸入に切り替えられた。またカムリはGMチャネル販売分の台数を失ったので中近東輸出に活路を見出した^x。この経緯を経て豪州トヨタは輸出競争力のある品質・原価を身につけることになる。トヨタ本社が本社からの輸出と競合する輸出プロジェクトを海外拠点に与えることは極めて例外的であり、これは豪州トヨタの力を本社も十分認めた証である。な

お規制緩和の中では国産化車種は常に輸入完成車との社内競争に晒されることを意味し、国産化車種の品質・原価・商品魅力は新たなチャレンジを乗り越えて初めて生き残る権利を獲得する新事態に入っている。豪州政府は長い学習効果のあとようやく競争により成長する市場を獲得したことになる。

トヨタはトヨタ生産方式を代表とする経営資源の現地移転により豪州経営の競争力を向上させた。その際競争政策がしかれた産業政策により現地部品工業の競争力に改善が見られたことが大きな追い風である。これに、世界的量産規模を追わなくても「中種中量」で国際競争力を生み出すことのできる技術進歩も加わった。またいったん完成車輸入の緩和が行われればもともと日本におけるモデル開発力に力を持つトヨタは、現地販売の主力車種を国産化し補完的モデルを完成車で供給することにより競争優位を發揮しやすい。新政策は豪州自動車市場を活性化すると同時に、トヨタに追い風として機能したと言える。

なお、豪州で始められた「輸入代替策からの脱皮」・「完成車輸入との競争下の国産化政策」という新しい自動車産業政策はその後ニュージーランド・南アフリカ・ブラジル・アセアン・インド・アルゼンチンなどの国に広く採用されるものとなり、各国での自動車市場・自動車産業の活性化とトヨタの活動増につながるものとなっている。

5. まとめ

(1) ステージ別のまとめ

これまでトヨタの豪州活動を7つのステージに分けて見てきた。

- ①資本参加を含まない製品提供者としての国産化参画（1963年）
- ②最初の資本参加（10%出資）（1968年）
- ③50%出資して最大株主に（1971年）
- ④日本人社長の派遣（1981年）
- ⑤別会社として、投資規模の大きいエンジン・プレス工場を完全子会社として設立（1977年）
- ⑥トヨタ生産方式導入・指導出向員の派遣（1982年）
- ⑦100%子会社化、GMとのジョイントベンチャー設立（1988年）

初期から③の時期においてトヨタはAMI社に対し外部性を保持した関係でビジネスを構築、④以降も社外取締役、社外取締役会長などの存在、コーディネーター制を通じ外部性のロジックを尊重して経営を進めてきたことを本稿で検討してきた。組織外部性、そこで通じるロジック、そこで説得力を持つ施策が志向され、運営上のテーマであった。

- ④以降のステージで外部性のフィルターを乗り越えた管理手法を中心とした経営資源が広範囲

に移転された。

この転換点は、トヨタがグローバルな経営管理手法という資源の蓄積を進め、規模的にも世界的プレイヤーのレベルに達し自信を持ち始めたときでもある。もとよりトヨタはトヨタのやり方は世界に通用するはずと考えていたが、いかんせん西洋社会で通用した「実績」がなくこの実績のなさがトヨタを慎重にしていた。トヨタが海外で生産活動するとき「西洋社会の労働者」・「西洋の労働組合問題」が大きな障害になるという懸念であった。苦労を重ね豪州で何とか通用した経験に裏打ちされた自信がトヨタをこのあと北米、欧州の大型プロジェクトに導いていく。

豪州国産化政策という、製品の優秀さを容易に持ち込めない環境が経営の仕組みとしてのトヨタ方式を鍛える道場になったと思われる。完成車および組み付け用部品の厳しい輸入制限、加えて高品質を産み出すトヨタ生産方式の本格的導入を手控えたやり方では製品の優秀さを市場で訴求することに大きな制約がかかる。

外部性を尊重する経営は本社資源をフル投入し活動を統合することと比べると短期的には不利な点があったはずである。現に80年代の豪州製トヨタ車は品質・原価とも本社製品に比べれば見劣りした。現在の北米製・欧州製そして豪州製製品が本社と肩を並べる品質・原価を達成していることとの差は大きい。現地競合メーカーとの比較においても今日のような競争優位になりきってはいなかった。

しかしそこを我慢することにより当時のステークホルダー、豪州一般株主、豪州政府当局、現地従業員、豪州ユーザーに受け入れられる経営を維持しソフトランディングを図り、期が満ちた段階で内部化を進め中長期的に組織を強くする方針が採用された。中長期的視野から外部性重視の経営が採用され、外部的制約としての製品資源移転制約と、自ら選択した経営手法資源移転自主規制の制約下で、現地努力で競争力を維持する力をつけ、時期が到来した折にトヨタ生産方式を中心とした経営管理手法を組織内部的にフル移転、そこから競合上のポジションを高めることになる。

(2) 経営資源移転と経営の特徴

ここで①製品としての経営資源の持ち込みやすさ、②トヨタ生産方式に代表される経営管理手法の経営資源の持込の程度を軸に、トヨタの一般的海外進出パターン、豪州の特殊例、北米事業の現状の特徴を整理してみる。

表1. 経営資源の種類と各地の活動（トヨタ自動車のケース）

	経営資源1－製品	経営資源2－生産管理・ 経営管理手法	特 徴
80年代豪州	製品資源持込が困難 ①完成車は市場の20%以下に制限されていた。 ②組み付け用部品は国産化規定で15%以内に制限 ③部品国産化は市場狭隘で経済的生産が困難	経営の意志として、組織外部性を保った経営。導入が限定されていた。	製品資源の持込が3つのルートで困難になっている中、経営の意志として経営手法導入も手控えられ、製品上の競争優位は少なく、現地の力に頼った運営。
トヨタ生産方式導入後の豪州	同上	内部化のスタート	生産管理方式導入により品質向上、原価力向上。
今日の豪州	規制緩和により製品導入がやりやすくなり、製品面からも競争優位向上	生産管理・経営管理の導入により国産化モデルの競争優位も向上	本社と競合できる輸出商品力を備える。
今日の北米	輸入完成車、現地生産車を合わせたラインアップで競争優位を築く	グリーンフィールドに立てた工場中心に最初から内部化を実施。	完全内部化 さらにイノベーションの逆輸出も始めている。
海外一般 (完成車輸入)	本社の製品が完成品として輸入される	導入が少ない段階（組織外部性）	製品の競争優位があれば経営管理手法のサポートが少なくても優位に立ちうる。
海外一般（国産化規定のゆるい国産化）	組み付け用部品として製品資源が持ち込まれる。	導入が限定されている状況（組織外部性）	製品の競争優位が部品を通して持ち込まれ、経営手法のサポートが少なくても製品優位がカバー。

80年代の豪州は製品の競合優位を現地に持ち込めない中で、本社方式の生産管理方式・経営管理方式の持ち込みも自主規制されているという意味でトヨタの海外経営の歴史の中でもユニークな状況であった。というのは多くの国では完成車輸入で販売橋頭堡を築くことからビジネスが始まっており、製品の競争優位に支えられていたのに対し豪州はこの支えがなく、一方経営管理手法の導入も機が熟するまで手控えられ、現地は苦難の多い経営であったと言える。なまじ20%枠の完成車商品力がユーザーに見えるだけに一層完成輸入車と現地生産車の商品力が目立ち現地生産車の販売を困難にしていた。しかしこのとき蓄積された学習効果がその後2種類の経営資源がふんだんに供給されたときその力を発揮することになる。

（3）外部性と内部化

ここで子会社の外部性維持の経営と内部化経営の比較を下記の表に対比してみる。

表 2. 子会社の外部性維持の経営と内部化経営の比較

	外部性維持	内部化推進
親会社の自己規定	製品提供者の役割に限定	自己の経営資源を全面的に供給して現地での競争力をつける立場
経営資源移転 ①製品資源	製品の現地生産・販売に関わる限定された情報・技術提供	製品資源を要求品質、要求原価を含め完全に移転。 そのために生産技術から経営管理技術まで広範に移転
経営資源移転 ②生産・経営管理手法	現地手法尊重が原則 本社手法の持ち込みは現地から要請のあった部分と現地方式とコンフリクトのない部分に限定して導入	全面的移転が原則。 一部、「適用と適応」の使い分けがなされる。
市場参入の考え方	参入する市場での商習慣・経営スタイルを尊重	新規参入した市場において親会社のグローバルな競争力を最大限活用していく
リスク	ローカルスタッフの能力・やり方に頼った経営であり、現地の有力メーカーとの差をつめるには時間がかかる	親会社の実力の判定、導入のタイミングの計り方を間違えると失敗する。 導入の仕方のよっては現地スタッフのモラルダウンを招く。

トヨタが比較的長く外部性を維持し、一挙に内部化を図らなかった理由としては、①外国市場、特に西洋社会に入っていくときは現地の仕事の仕方、商習慣、経営のやり方にあわせて行くのが原則という考え方が強かったことと、②製品の優秀性がグローバルに通用することは実証済みであったが、生産技術・経営管理技術が通用することが未確認であったことが大きい。③日本の生産技術の優秀性がかねてから確認されていたがそれは日本で行うから優秀、すなわち日本の労働力と経営風土を前提にするのではないかという議論が有力であったことが原因である。現に現地スタッフがやる気にならない状態で無理にトヨタ生産方式を導入して失敗した先行事例が伝承されていた。また一度失敗するとそのリカバリーは極めて困難であろうことも関係者を慎重にしたと考えられる。さらに④タイミングの計り方として当時の企業の総合力としてのトヨタの海外展開力は限定されたものであったことである。語学力も含め外国で仕事のできる人材、トヨタ生産方式を導入できる人材について今日ほど自信を持てる状況でなかったこと、トヨタ全体の評価が今日のレベルより低かったことなどが挙げられよう。

いずれにしても豪州での経験がトヨタに北米生産経営を決断させることの一部の要因になった、ないし必要になった北米進出の前哨戦が豪州で展開されたことは確かで、学習された経験は北米に展開された。具体的には

①ブリティッシュレイランド系の経営手法・幹部よりなる会社を買って現状維持・ソフトランディングの方針で経営したAMI社の経験とグリーンフィールドに建てたTMA社での経験が、ビッ

グ3のやり方に染まっていない従業員採用にプライオリティを置く米国での作戦につながった。ソフトランディングは成功したが、その間の代償も伴うという認識であった。

- ②労働問題・労働組合問題は、よく説明しわかりあう努力により解決可能であるという事実も学習した。そのときやはり「染まった」人たちは扱にくいということも学習した。問題があればそれは組合のルートを通じた「苦情処理」ではなく、会社側が取り組むべき職場環境改善活動とすることも北米に展開された。
- ③豪州で最後まで問題として残った部品メーカーとの関係を担当する機能を早い段階から北米で立ち上げる試みがなされた。北米のサプライヤー支援センターは自動車業界に限らないアメリカ製造業の思想転換を志す試みとして、指導・支援は系列部品メーカーの枠を超えて実施され、これに NUMMI 社・ケンタッキー工場の調達部門の品質改善・原価低減支援活動とあいまって今日の北米調達活動を支えている。これらが豪州の学習が北米で実施されたものの一部である。

豪州トヨタは現在トヨタの経営の中では数少ない他地域への輸出拠点として活動しており、北米進出前の本格的現地生産、現地部品調達から始まり新しいビジネスモデルを開発するイノベーションセンターとしての役割を果たしてきた。トヨタ本社が IMV プロジェクトなど海外間輸出強化戦略を打ち出す中次のイノベーションを豪州オペレーションが担えるかが今後の発展の鍵である。

なお、本論は筆者の 1981 年から 1987 年の間の AMI 社出向経験から得た情報を中心に構成し、参考文献にあげた豪州トヨタ社史、関係者ヒアリングにより補足したものである。

-
- i 安室憲一, 1982. 国際経営行動論. p.79.
- ii Davis, Pedr. 1999. The Long Run- Toyota: The first 40 years in Australia. p.79, 塚本潔, 2002. 最強トヨタの DNA 革命. p.70.
- iii “Post 1984 Assistance Agreement”, Industries Assistance Commission Report, 1981, p264, evidence from an assembler
- iv 山中雅夫、川口章, 1998. オーストラリアの産業政策と日本の多国籍企業. 1998. p.20.
- v The Long Run- Toyota. p.238.
- vi Ibid., p.201.
- vii 塚本潔, 2002. 最強トヨタの DNA 革命. p.70.
- viii Ibid., p.71.
- ix 同一モデルを若干の化粧直しで別チャンネル、別モデル名称（別バッジ）で販売することを豪州ではこう呼んだ。
- x この経緯は藤本・折橋 2002 に詳しい。

参考文献

- 安保哲夫, 1994. 日本的経営・生産システムとアメリカ. ミネルヴァ書房.
- Conlon, Robert. Perkins, John, 2001. Wheels and Deals, The automotive Industry in Twentieth-Century Australia. Ashgate
- Davis, Pedr. 1999. The Long Run- Toyota: The First 40 years in Australia. Type Forty Pty Ltd.
- フェアウェザー, J. 1975. 国際経営論. 戸田忠一訳, ダイヤモンド社.
- 藤本隆宏, 折橋伸哉, 「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」2002
- 加護野忠男, 野中郁次郎他. 1983. 日米企業の経営比較. 日本経済新聞社.
- 小林規威. 1980. 日本の多国籍企業. 中央経済社.
- 根本孝, 諸上茂登. 1988. 国際経営の進化. 学文社.
- 根本孝. 1994. 国際経営と企業文化. 学文社.
- 折橋伸哉. 1998. 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.
- ポーター, M.E. 1989. グローバル企業の競争戦略. ダイヤモンド社.
- スローン, アルフレッド. 1963. GM とともに. ダイヤモンド社
- トヨタ自動車 50 年史. 1987. 創造限りなく. トヨタ自動車.
- 山中雅夫, 川口章. 1998. オーストラリアの産業政策と日本の多国籍企業. 八千代出版.
- 安室憲一, 1982. 国際経営行動論. 森山書店.
- 安室憲一, 1992. グローバル経営論. 千倉書房.
- 吉原英樹, 1992. 日本企業の国際経営. 同文館.
- 吉原英樹, 1996. 未熟な国際経営. 白桃書房.