

組織能力の構築メカニズムとリーダーシップの役割 ：インドにおけるスズキの国際戦略を事例として

西釜, 義勝

九州大学新統合領域学府オートモーティブサイエンス専攻 : 博士後期課程

藤田, 敏之

九州大学大学院経済学研究院 : 准教授 : 環境経済学, 環境政策

<https://hdl.handle.net/2324/19810>

出版情報 : 経済学研究院ディスカッション・ペーパー, 2011. Faculty of Economics, Kyushu University

バージョン :

権利関係 :

Mechanism to Build Organizational Capabilities and Leadership: The Case of Maruti-Suzuki Project

Yoshimasa NISHIGAMA

Doctoral Candidate, Graduate School of Integrated Frontier Sciences,
Department of Automotive Science, Kyushu University

Toshiyuki FUJITA

Associate Professor, Faculty of Economics, Kyushu University

Abstract

This study examines the mechanism to build organizational capabilities in the firm. The purpose is to rethink the RBV (Resource Based View of the firm) and to provide a framework for analyzing cases.

After reviewing the previous RBV studies, I suggest an original analytical framework which is based on three-step process: exploration, accumulation, and exploitation. Furthermore, I classify into four types to clarify the concept of organizational capabilities: corresponding capability, adapting capability, deepening capability, and creating capability.

To put a concrete image of the previous discussion, I analyze a case in accordance with reality. This paper examines a Maruti-Suzuki project: a joint venture between Suzuki and the Indian government. I explain Maruti's organizational capabilities by using an analytical framework.

In the phase of exploring the organizational capabilities, I examine how it gains Indian market. In the phase of accumulating the organizational capabilities, I focus on the job training for the local human resources. In the phase of exploiting the organizational capabilities, I consider that Suzuki's manufacturing small-car ability and sale network. Also, I discuss the problems caused under this environment.

As a result, it is confirmed that a good combination between the manufacturing small-car ability and local employees making corporate reliability affects the Maruti's competitive advantage. By examining Maruti, it is indicated the linkage among the aggressive corporate behavior, the strategic entrepreneur and mechanism to build organizational capabilities is important.

In the future, we need to research more about personal dimension of human behavior.

組織能力の構築メカニズムとリーダーシップの役割 —インドにおけるスズキの国際戦略を事例として—

西釜義勝（九州大学大学院 博士後期課程）

藤田敏之（九州大学 経済学研究院）

1 はじめに

近年、企業は新興国をも含めた市場のグローバル化の進展、情報通信技術革命、グリーン・インダストリーへの移行といった新たな経済環境の変化に対応するための大きな転換期を迎えつつある。企業を取り巻く環境は、より早くかつダイナミックに変化してきており新たな革新を必要としている。その結果、環境の変化に適応できる企業と適応できない企業とが分かれてきており、後者は迅速な戦略転換を迫られている。

先見性を持って顧客の潜在需要を見抜き、競合企業より優れた何かを他社に先駆けて創り出し市場に投入していかなければならない。その何かを創り出す源泉となるものが「組織能力」である。企業は独自の組織能力を追求し、それを基に潜在需要に適った商品化ができれば、ある程度の期間は競争相手がいない状況で利益を獲得できる。時間が経っても、競合企業にとって模倣が困難であればその分、競争優位性が保たれる。なお、中核能力は、時間を経るごとに硬直性（rigidities）を生じさせ、イノベーションを妨げる負の側面がある。このような中核能力のパラドクスを解決するためには常に組織的更新が必要となる（Leonard-Barton, 1992）。競合企業が完全に模倣できるようになったころには競争優位性は失われてしまうことを常に意識し、既存の組織能力が基盤となって次の世代を担う組織能力の創出へとつなげられるように組織能力の流れを設計することも重要である。

企業成長に結びつく組織能力はどのような過程を経て形成されるのだろうか。企業の基盤となっている既存の組織能力と新たに生み出される組織能力は、どのように転換あるいは結合してイノベーションを引き起こす源泉となるのであろうか。環境変化に適応できる企業の組織能力について分析することにしたい。ゆえに、「企業が持つ組織能力はどのような過程を経て企業の競争優位性に結びつく独自の組織能力へと発展していくのか」という問いに答えることになる。本稿は、以上のような問題意識より経営資源に基づいた戦略論である資源アプローチ（Resource-Based View : RBV）に対して再考察を加え、研究枠組みを提示し事例分析することを目的とする。

このような考え方に基づいて、本稿の構成は、以下のようである。第2節では、資源アプローチに関する先行研究の文献整理を行い、分析枠組みを提示する。第3節では、スズキ自動車株式会社を事例として取り上げ、分析枠組みに当てはめて考察を加える。最後に、第4節では今後の展望について議論して本稿を結ぶことにしたい。

2 先行研究の検討と分析枠組みの提示

2.1 「組織能力」の概念定義とその類型化

「組織能力」をめぐる議論がわかりにくい点は、用語の定義と議論の焦点が収束せず、多様で曖昧であるため、先行研究の流れと成果を理解しにくい点にある。Newbert (2007) によれば、資源アプローチは経営戦略論の中で最も広く受け入れられている理論であるにも関わらず、先行研究が体系的に今まで十分には評価されてこなかったという。ここでは学術的検討を試みるのが目的であるので、藤本 (2003)、延岡 (2005 ; 2006)、遠藤 (2007) の定義を引用し、その上に立って先行研究の成果を考えてみたい。

『組織能力』とは、①ある経済主体が持つ経営資源・知識・組織ルーチンなどの体系であり、②その企業独特のものであり、③他者がそう簡単にはまねできない（優位性が長もちする）ものであり、④結果としてその組織の競争力・生存能力を高めるもの、と定義できる（藤本, 2003 : p. 28）。」

『組織能力』とは、企業が固有に持つ有形無形の資源と、それを活用する能力やプロセスである（延岡, 2005 : p. 50 ; 2006 : p. 4）。」

「(コア・コンピタンス, 現場力, リソース) 3つの概念を含む全体が組織能力, もしくはケイパビリティの領域である（遠藤, 2007 : p. 12）。」

以上の定義を基にして、本稿において議論する組織能力の概念を定義しよう。本稿における組織能力の定義は、「企業が保有する有形無形の経営資源と、それを基に形成される能力」とする。つまり、企業の内部能力全体を表す概念として理解する。

この定義の豊饒さや多様性は、別な表現をすれば、定義を巡る混乱状態を物語っている。混乱状況を整理するために、以下では2つの組織能力の軸を基に4つのタイプに類型化し検討することにした。

組織能力とは、企業の保有する経営資源からヒトが付加価値を引き出すことで生じる。ゆえに組織能力について考える際に、表1で示しているように、縦横軸に表した2つの要因で分類できるだろう。第1は、「企業資源の特徴」の軸であり、既存資源と新規資源の2つに分類できる。つまり、組織能力の源泉が従来使用してきた企業資源に根差したものであるのか（既存資源）、それとは異なる企業資源を新たに使用することに根差しているものなのか（新規資源）、という区別である。第2に、横軸で表している「企業行為の特徴」が分類の基準として重要である。組織能力の構築には対象企業の姿勢が大きく影響する。つまり、競争環境の中で形成されている価値基準の中で自社の組織能力を構築しようとするのか（受動的）、競合企業からは予測困難な価値基準を企業自らが形成するために組織能力を構築しようとするのか（能動的）、という区別である。横軸は、ここで述べた組織能力の構築に影響をもたらす2つの要因を背景として考えながら、企業行為の特徴について分類したものであり、それらの程度を表している。従来の企業研究では、競争上の価値基準を企業自らが変えるという観点からは競争環境の構造的な変化を十分には検討されてこなかった。表1は2つの要因を基に組織能力を「対応

能力」,「適用能力」,「深化能力」,「創出能力」という4類型に分類したものである。

「対応能力 (corresponding capability)」とは,既存の企業資源を用いて,競争環境の価値基準に受動的に対応する際に生じる組織能力である。

「適用能力 (adapting capability)」とは,従来の競争環境の価値基準において新規の企業資源を用いて対応する際に生じる組織能力である。

「深化能力 (deepening capability)」とは,企業の能動的行為をもって新たに価値基準を形成し,既存の企業資源を別の価値基準の中で用いる際に生じる組織能力である。

「創出能力 (creating capability)」とは,新規の企業資源を用いて,能動的に競争環境の価値基準を新たに形成する際に生じる組織能力である。

表1 組織能力の4類型

企業資源の特徴	新規	適用能力	創出能力
	既存	対応能力	深化能力
		受動的	能動的
		企業行為の特徴	

ここで注意すべき点は,企業において一つの類型に属する組織能力だけで企業活動が行われているのではなくて,多くの場合これらの組み合わせだということである。その組み合わせのあり方によって,特定の企業の独自性が形成され,競争優位性へとつながるのである。

次に組織能力はどのようにして構築されるのかというプロセスについて検討していく。本稿では,組織能力の構築プロセスを「探索」,「蓄積」,「利用」の3段階に分けた分析視角を用いる。探索段階,蓄積段階,利用段階という順で考察していこう。

2.2 組織能力の「探索」

「探索 (exploration)」とは,現在の競争優位の源泉となっている組織能力とは異なった新しい組織能力の可能性を探ることである。探索段階では,「いかに新たな組織能力を創出させるか」ということに焦点を当てる。すなわち,この段階ではどの領域に組織能力の重点を絞り込むかということも重要になる (Nonaka and Takeuchi, 1995 ; Teece et al. , 1997 ; 高橋・中野, 2004 ; Knudsen, 2007)。

Nonaka and Takeuchi (1995) は,サービス,ソフト,知識,製品を融合させた価値を創造できる企業が知識を最大限に活用して新たな知識を生み出し,それによって企

業は成長していくことを指摘する。これは、主観的で言語化・形態化が困難である「暗黙知」と、言語化または形態化が可能である「形式知」の相互変換からなる。

組織間での技術移転で新たな組織能力の可能性を探ることもできる。高橋・中野(2004)は、新産業を創出するような真の技術移転とは「特許」の移転ではない。「特許を作り出せるだけの技術をもった人」の移転なのだという。次々と特許を作り出せるだけの技術をもった人を移すことが技術移転には有効に機能するのである。Knudsen(2007)は、外部の知識を取り入れることの有効性を指摘する。新製品開発では自社にとって相補的知識を持つ企業とパートナー関係を築くことはイノベーションへとつながり、資源をいかに移転し合うかが直接成果に影響を与える。

さらに、組織能力を再編成することで新たな組織能力の可能性を探ることもできる。Teece et al. (1997)は、「ダイナミック・ケイパビリティ (dynamic capability)」を提唱した。これは、「急速に変化する環境に対処するために、組織の内的・外的能力を統合し、構築し、再編成する企業能力」として定義される。つまり、変化し続ける経営環境に対して、組織適合を実現するための更新能力のことだといえる。

これらの研究は、組織能力の「探索」という質的側面が独自性の源泉となって、企業の競争優位に結びつくとする。組織能力の探索段階では、環境変化を認識し現状に満足することなく新たな組織能力の可能性を技術移転や組織能力の再編成を通じていかに生み出すかということが中心課題となっている。

2.3 組織能力の「蓄積」

「蓄積 (accumulation)」とは、企業内に独自の組織能力を累積させることである。

組織能力の蓄積段階では、「いかに組織能力を共有し、多くの組織能力を積み上げていくか」ということに焦点を当てる(吉原ほか, 1981 ; Dierickx and Cool, 1989)。

吉原ほか(1981)は「ダイナミック・シナジー」を中心に長期志向の資源蓄積が必要であると主張した。これは、現在の戦略と将来の戦略をセットで考え、現在の戦略から生み出される見えざる資産を将来の戦略が使う(新しい蓄積をさらに利用する)という効果である。経営資源のストックが将来の多角化の事業分野の選択につながる。Dierickx and Cool (1989)は、様々な資産を蓄積することで、「取引不可能、模倣不可能、代替不可能」な資産ストックを形成することが競争の決め手になると指摘している。

組織能力の蓄積段階では、いかに多くの組織能力を積み上げるかということが中心課題である。これらの研究は、組織能力の「蓄積」という量的側面が独自性の源泉となって、企業の競争優位性に結びつくとする。学習を通じて組織能力を動的に積み重ねることで長期的に企業の独自性を築くことの重要性が改めて確認できる企業研究である。

2.4 組織能力の「利用」

「利用 (exploitation)」とは、企業内の組織能力を基盤にして市場の需要に適合させ

収益に結びつけることである。組織能力の利用段階では、組織能力の質と量の両側面の重要性が求められる。これは、蓄積の段階で累積した組織能力を動的かつ柔軟にうまく利用することによって独自性を築くものである（Amit and Schoemaker, 1993）。

Amit and Schoemaker（1993）は、企業内部と産業内部の見方を適合させることの重要性を指摘する。企業内部では、取引・模倣困難、かつ稀少であって、占有可能である、という条件を満たして最も企業に貢献している「戦略資産（SA：Strategic assets）」を特殊化することで競争優位を形成する。一方、産業内部では、「戦略産業要因（SIF：Strategic Industry Factors）」が形成され、競争優位の決定要因になる。これは、競合企業、顧客、規制者、産業外部からの革新者、その他のステークホルダーの間の複雑な相互作用を通じて市場レベルで決定されるものであり、需要の塊のことである。企業の所有する戦略資産と戦略産業要因とが重なり合う時に、組織的な超過利潤が創出される。したがって、経営者は、戦略産業要因を見極めた上で、自社で保有する戦略資産を利用していかなければならない。

以上のように組織能力の利用段階では、組織能力を他者から保守しつつ動的かつ柔軟にうまく利用することが企業の競争優位を獲得するには重要であるとする。

2.5 組織能力の構築メカニズム：研究枠組みの提示

以上までの考察を基に本稿において用いる研究枠組みを考えてみよう。組織能力の「探索」、「蓄積」、「利用」の3つは同時に見られる。しかも、3つの段階は、それぞれが経営資源から企業の競争優位獲得に向けて効果的に機能する組織能力を構築するために相乗効果を持ち、強め合いながら循環している。第1に組織能力を蓄積するためにはその源泉がなければならず、その探索が必要である。第2に組織能力を利用するためにはその蓄積が必要である。第3に組織能力を利用することは新たな組織能力となる探索段階を促す。このような組織能力の流れでも、ヒトが意図した流れである場合と意図せざる場合とがある。動的に組織能力は転換されていく。以上を基にして組織能力の構築メカニズムを図示したのが図1である。

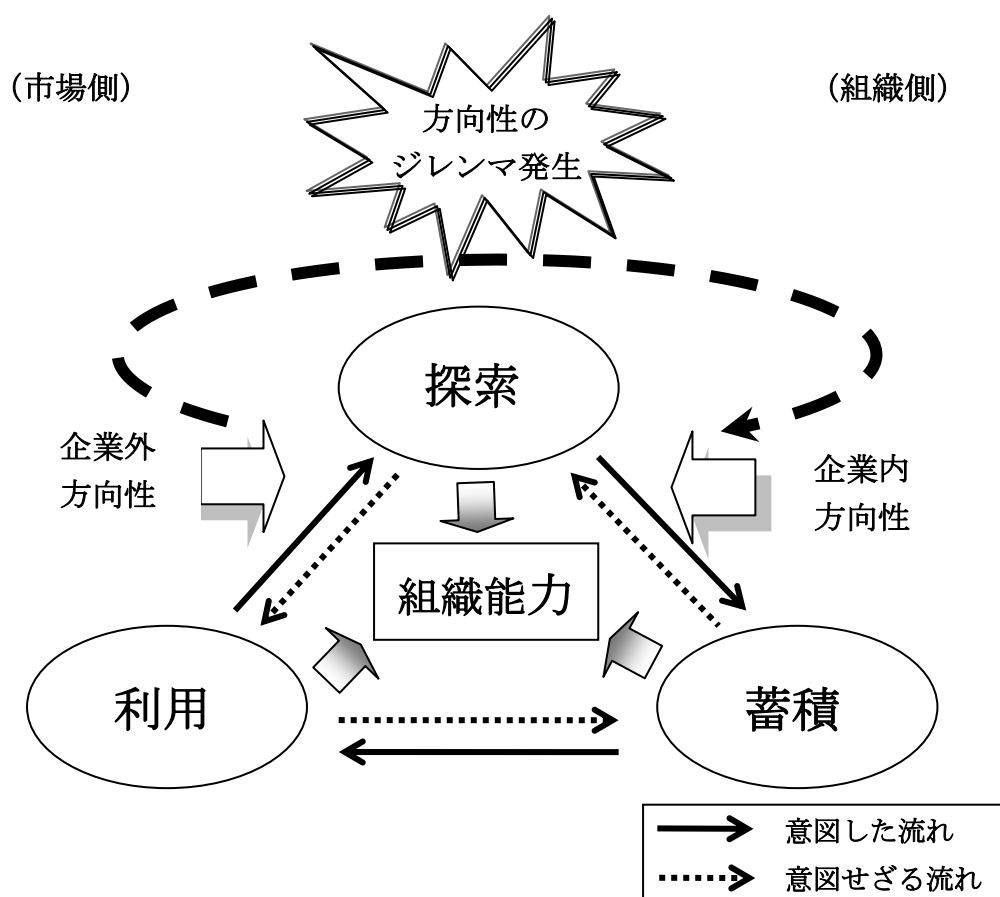
2.6 方向性におけるジレンマの考察

本稿で提示した組織能力の構築メカニズムに対して以下に述べる2つの方向性の決定が組織能力の有効性に大きな影響を及ぼす。第1に、組織能力の段階を「探索」から「蓄積」に転換する時の方向性である。これは、将来において必要とされる組織能力を予測し何を蓄積すべきなのかを決定する際に企業が選択しなければならない。すなわち、企業ドメインの設定であり組織内部での意思決定であるため、この方向性を「企業内方向性」と呼ぶ。第2に、組織能力の段階を「利用」から「探索」に再転換する時の方向性である。これは、累積された組織能力を市場投入するにあたって顧客の志向性と適合する組織能力を見極め、何を利用すべきなのかを決定する際に企業が選択しなければな

らない。つまり、企業と顧客との対話で成り立つ顧客ニーズとの適合であり組織外部での意思決定であるため、この方向性を「企業外方向性」と呼ぶ。これら企業内外の2つの方向性が最終的に一致していれば問題はなく組織能力は機能し、企業は競争優位性を確立して高い業績を得ることができる。

しかし、近年のような不確実性が高い経営環境では、両者が最終的に異なる方向性を向いてしまい組織能力が企業全体に悪影響を及ぼす逆機能とでも呼ぶべき事態を引き起こしかねない。これは、蓄積の段階で事前に方向性を決定した上で累積した組織能力と、事後的に利用の段階で求められる組織能力とが適合していない状態のことである。筆者はこの状態を「方向性におけるジレンマ」と呼ぶことにする。

図1 組織能力の構築メカニズムと方向性のジレンマ



3 事例研究：スズキのインド進出

本稿では実証分析の対象として、スズキ自動車株式会社（以下、スズキ）のインド進出について検討する。とくにスズキの子会社であるマルチ・スズキ[ウドヨグ]（以下、マルチ）の組織能力の構築メカニズムに焦点を当てている。スズキに着目するのは、日本を代表する自動車企業であるだけでなく、組織能力を構築し他社に先駆けインドへの

進出を果たし日本企業全体に新たな途を切り拓いた企業であるからだ。以下では、マルチを事例に資源アプローチから考察していく。具体的には、自社の競争力の根幹に関わる組織能力を構築するためにマルチがどのような企業行為をとってきたのかを探り出していく。

3.1 事例の概要：マルチの設立経緯

1950年代からヒンドゥスタン・モーター、プレミア・オートモーターズなど数社に認可を与えて始まったインドの自動車産業は、4半世紀はまったく変化のない停滞したものだった。インドの工業の発展は、政府による許認可制度によって妨げられてきた。それが技術革新の続く世界の趨勢に後押しされたかのように変わり始めたのは1980年代に入ってのことであった。

1971年6月に、サンジャイ・ガンジー氏（インディラ・ガンジー元首相の次男）が小型国民車構想の下、マルチ・リミテッド（マルチはヒンディー語で「風の神」の意味）を設立した。だが、1980年にサンジャイ氏は飛行機事故で亡くなってしまう。サンジャイ氏の遺志をその母親が引き継ぎ、1981年2月にマルチを国営企業化し、国民車構想を国家プロジェクトとして据えた。当初、このプロジェクトはインド政府100%出資によるものだったが、インド政府は独力で安く高品質の自動車を作る技術を持っていなかったため、調査団を結成し1981年から1982年に複数の海外自動車メーカーと接触し、提携パートナーを模索した。そして最後に話し合いの席についたのがスズキだった。当時、マルチ側が考えていたクルマ（小型車）とスズキの軽自動車のイメージが近かったこと、また他のメーカーが躊躇する中で、スズキ側の対応が、鈴木修社長を中心に積極的だったことから、1982年10月に技術移転に関するライセンス契約とマルチ・プロジェクトへの資本参加を認める合弁契約を結び、日印共同の小型自動車事業がスタートする。会社名については、マルチ・ウドヨグ社とした。ウドヨグは、ヒンディー語で「産業・工業」を意味する。スズキは、1988年には株式の持ち分を40%まで増やし、外国投資規制が自由化された後の1992年に50%を保有するまでになり、マルチの子会社化を果たした。その後、インド政府は持っている株を徐々に市場に放出し、2007年5月には全ての放出を完了した。そのため、現在の出資比率は、54.21%がスズキ、一般株主が45.79%となっている⁽¹⁾。2007年9月に現在のマルチ・スズキに社名変更した。

1995年以降、様々な自動車メーカーが参入したが、マルチは大きなマーケット・シェアを維持し続けている。

3.2 事例の分析枠組みへの適用

次に本稿の第2節で提示した組織能力の構築メカニズムという研究枠組みを用いてスズキのインド進出について考察を加えることとしたい。

3.2.1 市場の獲得（組織能力の探索）

1978年、鈴木修氏がスズキの社長に就任する。当時、同社は日本の自動車メーカー12社中の12位。鈴木氏は従業員の士気を上げるため、海外のニッチ市場で1番になることを考えていた。当時の様子について鈴木氏は次のように振り返る。

「スズキは排ガス規制で会社の屋台骨が揺らぎ、その後、アルトのヒットでなんとか盛り返した。当時のスズキは日本の乗用車メーカーとしては最後尾であり、『国内で1番になるのが難しいなら海外でやってやるぞ』という気持ちです。(2)」

1975年には上記の考えからパキスタンの自動車会社と技術援助契約を結んでいる。パキスタン出張中の従業員が帰りのエア・インディアの機内で現地の新聞を読み、「インド政府が国民車構想のパートナーを募集」という記事に出くわす。それを鈴木氏のもとへ持っていくと、すぐにインド政府へ申し込むように指示が出された。すでに募集は締め切られていたが、3回申し出た結果、補欠としてインド政府調査団との面会を認められた。調査団に対して他の自動車メーカーはミドルクラスの従業員が対応したのに対して、スズキは社長である鈴木氏本人が面会した。その結果、インド政府はパートナーとしてスズキを選んだのである。鈴木氏の言葉からは当時の積極的な姿勢がうかがえる。「私はいざというとき、トップが直接乗り込むことは非常に大切だと思います。こちらがどれほど本気か、そのメッセージを伝えるには、トップが出て行くことが非常に大きな効果があると思います。(3)」

3.2.2 現地従業員、現地サプライヤーの育成（組織能力の蓄積）

マルチの事業を成功に導くためには、従来のインド式経営、特に公企業セクターのインド企業の経営スタイルとは別の路線を行かなければならないという意見で、初代社長のクリシュナムルティ氏と2代目社長のバルガバ氏は一致していた。そのため、インド政府はスズキに対して、自動車生産に関する技術だけではなく、自動車メーカーの経営ノウハウの移転までを依頼した。鈴木氏は自分の助言をインド側が受け止めることを条件として同意した。鈴木氏は当時について次のように振り返る。

「マルチの調査団が来日したとき、初めから『僕は日本人で日本の経営しかやったことがないから欧米式やインド式の経営をやれといわれてもできない。それでよろしいですか。』と申し上げた。調査団長だったクリシュナムルティさんは『ミスター・スズキがやってくれるなら、われわれは車作りは知らないから全部任せる』と。だからカースト制度とか風俗、習慣、言語、文化、全部違うけど、それらを超えて、もう人間対人間。そういう気持ちがありましたからね。俺はカースト制度なんて知らないんだから、ないことを前提に経営をやった。(4)」

結果として日本的経営を理解するため、スズキ社内の様々な従業員が関わることとな

り信頼関係を構築できた。また、スズキは製品の品質以外はすべてインド側に一任した。

工場の運営にあたっては日本型の OJT システムを導入した。大部屋方式、共通の制服、共有の社員食堂、朝の準備運動、朝礼、QC サークル、提案制度、清潔に工場を維持することといったことを徹底的に教育したのである。例えば、社員食堂について鈴木氏は次のように語っていることから当時の苦勞の大きさを理解できる。

「インドにはカーストの問題もあって、同じ社員間にも壁があります。当初、幹部たちには、現場のブルーカラーと同じ社員食堂で食事をとることも非常に抵抗があるようでした。そんなときは率先垂範しかありません。グルガオン工場をつくりはじめて間もないころは、1 ヶ月に 1 回のペースでインドに行き、工場に入って行ってあれこれ指示をしていました。昼飯ときには私も社員食堂に行って、従業員と一緒に並んで順番を待ちました。(5)」

また、サプライヤー関係においてもマルチは長期的に育成する日本の手段を採用した。マルチ・プロジェクトは、1984 年度を初年度として 5 年目の 1988 年度には年間生産台数を 10 万台に、部品の現地調達率を 90%にするという約束を結んでいた。そのため、シートやダッシュボード、バンパー、グリルといった樹脂部品、フロントガラスにサイドウィンドー、ステアリング（操舵）システムや板金製品といったエンジンやボディパーツ以外の部品は外注することとした。当時のインドにも自動車部品業界はあった。しかし、そこに競争はなく部品の品質を高める必要性などはなかったため使える部品を生産する部品メーカーは皆無であった。スズキがマルチに対して提言したのは、部品メーカーを下請けではなくパートナーとして位置づけることだった。これは、マルチに積極的に対応してくれる可能性のある部品メーカーに資本参加し、合弁企業を設けて、その経営を多面的に支援することだった。一部の合弁にはマルチだけではなく、スズキが資本参加することもあった。こうして資本参加による合弁企業の設立は、マルチと部品メーカーとのパートナーシップの構築そのものであり、インド側の部品メーカー会社に安心感を与えた。

3.2.3 小型車のものづくり能力、巨大な販売網（組織能力の利用）

マルチがインド市場で利用した組織能力として、「小型車のものづくり能力」と「巨大な販売網」があげられる。マルチは国内でスズキが形成した小型車のものづくり能力を活用してインドで生産を 1983 年に開始した。鈴木氏の次の言葉からはスズキの小型車のものづくり能力に対する自信の高さがうかがえる。

「自動車メーカーとしてのスズキの特徴は、小さいクルマに強いことです。いや、小さなクルマしかつくりえないといったほうがよいかもかもしれません。2 輪車や軽自動車から出発したので当たり前と思われるかもしれませんが、『自分たちの得意分野でナンバー1 になりたい』という気持ちで、小さいクルマを大切にしてきました。その努力が結実し

たのが、インド市場での取り組みです。(6)」

インド市場の特徴は、全需要のうち乗用車が75%以上を占め、うち8割が小型車であるためにスズキのものづくり能力は適応できた。

また、新たな組織能力として巨大な販売網を活用できた。この販売網は次のような過程を経て形成された。マルチが参入するまでインドの国産車は一般の市民にとっては手の届かない存在であった。そこにスズキのアルトを持ち込み、性能のいいクルマを安価に提供し始めたのである。つくれば売れる状態であった。そのため、各地の有力な経済人から「マルチのディーラーになりたい」という申し出が数多くあって、強力な販売ネットワークをインド全土に整備した。当初は1ディーラーの販売区域は特定の州全域とし、マルチの承認を得た上で、その州のすべての都市で販売できることとしたが、後に1つの州に複数のディーラーを認めるようにし、各ディーラーの州内での販売区域を割り振るようにすることでマルチのディーラー間での競争を促し、顧客サービスの質の低下を防いだ。そのため、マルチではインドは顧客の考え方や行動、反応は地方によって大きく異なっているが、各地域で営業しているディーラーから当地の生の情報を入手し、経営方針を一段と深く考えることができる体制を構築することができたのである。

3.2.4 インド政府とのトラブルと新規参入の脅威（方向性のジレンマと解決）

マルチにおける方向性のジレンマについて検討する。これに関しては、「インド政府とのトラブル」と「新規参入の脅威」をあげることができよう。

まず、政権とのトラブルについてである。スズキは1992年に、マルチの出資比率を50%にまで高めた。インド政府と対等なパートナーとなり、トップ人事についても「インド政府とスズキが、たすきがけのようにしてマルチの会長と社長を送る」という取り決めができていた。実際は、国民会議派のナラシマ・ラオ氏が首相であったときにスズキ側が出す社長ポストにバルガバ氏を推薦したため、政府から会長は出さなくてよいとされ、会長空席が続いていた。そのため、日本型経営の移転が順調に行われていた。

ところが1990年代半ばにインドで政権交代が起こり、それまで長期政権を担ってきた国民会議派が下野し、その他の政党が組んだ連立政権が誕生する。新政権は、バルガバ氏の政策を全面否定した政府側の人物であるバスカルドゥ氏をかなり強引にマルチの社長に据えようとし、スズキ側と意見衝突を起こした。もともとインド政府との契約では、トラブルが起きたときには、ロンドンの国際仲裁裁判所で争うことになっていたため、スズキはスズキの合意なしに社長は決定され得ないと主張し、1997年9月にインド政府を同裁判所に訴えた。1998年にスズキ側の主張が認められ和解にいたる。スズキは、このトラブルを教訓としてマルチのガバナンス機能を強化するために2002年に持ち株比率を54.2%まで引き上げて子会社化した。

もう1つのジレンマが新規参入の脅威である。1991年以降、インド市場の経済自由

化政策が進むことでマルチは「超低価格車」と「高級車」という2つの層の競合企業から板挟みに合っている。高級車での新規参入とは、本田技研工業といった先進国自動車メーカーによるものである。本田は高品質、低燃費といった高級ブランドのイメージで差別化している。このような自動車メーカーに対して鈴木氏は次のように述べている。
「インドではこれまで、幼稚園児同士の争いだったが、これからは（トヨタやホンダなど）大学生との本格的な戦いになる。だが、負けるわけにはいかない。(7)」

一方、超低価格車での新規参入とはタタ・モーターズというインドの地場自動車メーカーによるものである。2008年、タタは10万ルピー（約25万円）の「ナノ」という超低価格車をインド人夢のファミリーカーとして発売した。これは、構成部品をクルマとしての機能を果たせるだけの極限レベルにまで削ることによって製造コストを大きく抑えている。この価格に設定することで、二輪車から四輪車へ乗り換える顧客を獲得していく狙いがある。さらに、タタはフォード・モーターの傘下にある英国の高級ブランド「ジャガー」と「ランドローバー」を買収したことで高級車にも対応できる企業形態を整えようとしている。高級車での新規参入とは対照的に、タタの超低価格車「ナノ」に対して鈴木氏は次のように考えている。

「(ナノを) 見ていない。見るまでもないと思った。・・・(省略)・・・うちには『マルチ800』という車があるから、いかようにも対応できる。でも貧乏競争には巻き込まれたくないね。・・・(省略)・・・ナノは力車と軽自動車の間に入ってきたという感じがするんだね。・・・(省略)・・・(大きな車を造っているメーカーを) うらやましく思ってきた。もう、とにかく上へ上へと行きたい、という気持ちでね。(8)」

鈴木氏は、マルチは下ではなく上の方を向いていると答え、上級車種への移行を重視している。スズキの商品開発はこれまでは軽主体で、小型車以上の上級車は資本提携関係にあったGMの協力を受けた経緯はあるが手薄である。現在、スズキはフォルクスワーゲンといった自社の組織能力を補うことが期待されるパートナーとの提携を模索している最中である。このような提携戦略が功を奏すかどうかは今後注目される。

3.3 事例の総括：マルチの組織能力

マルチにおける組織能力の構築メカニズムについてまとめると、図2のようになる。以下では、分析枠組みに沿って、簡単に振り返っていきたい。

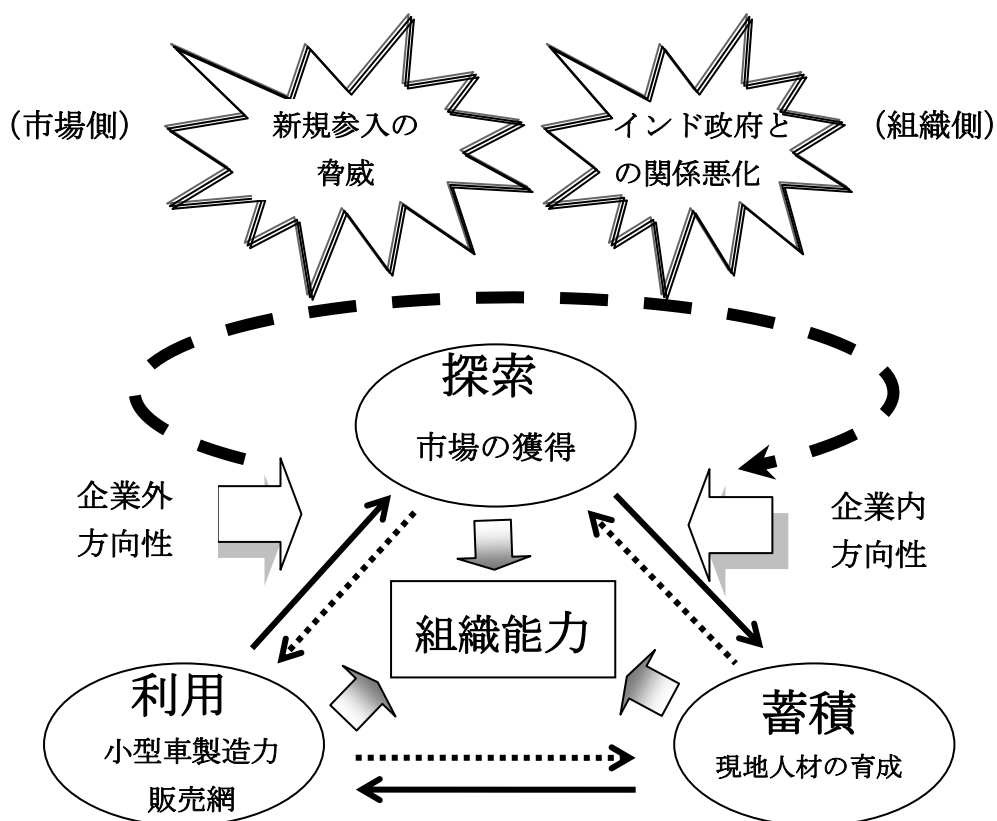
スズキでは1978年に鈴木修氏が社長に就任する。当時、同社は日本国内の自動車メーカー12社中の12位であった。そのような環境下に置かれても鈴木氏は従業員にスズキで働くことに誇りを持ってほしかった。鈴木氏は先進国自動車メーカーが参入しないような海外のニッチ市場でトップとなることを決意する。そのような中、1981年にインド政府は国民車構想を国家プロジェクトとして据えていた。インドでは競争力のある

自動車を造れるメーカーは存在しなかったため、調査団を結成し 1981 年から 1982 年に世界各国の自動車メーカーに募集をかけ提携パートナーを探していた。

そのことを知った鈴木氏は「自分たちの得意分野でナンバー1になりたい」という強いビジョンの下、インド政府と積極的に交渉した。1982 年、合弁契約を結ぶ。合弁会社であるマルチ・ウドヨグの誕生であり、スズキはインド市場への進出を果たす。鈴木氏の強力なリーダーシップの下、後にスズキ本社は他社にとって構築するのが難しい「インド市場」という貴重な資源を獲得したのである。組織能力の蓄積段階として現地の従業員とサプライヤーの育成を行った。これはスズキの本社の品質を目標にインド市場だけでなく海外でも競争できるレベルにまで高めることを試みた。現在、その品質は欧州向けに輸出するレベルにまで到達している。これらの活動の結果、マルチの企業価値は高まりその信頼性が源泉となって巨大な販売ネットワークを築くことができた。

他方、ガバナンスの面では合弁企業ということもあってインド政府と決裂しかけたがスズキは法の下にうまく取りまとめ、持ち株比率を高め過半数の株式を取得してマルチを子会社化した。マルチは設立されて 30 年近く経とうとしている現在でも大きなマーケット・シェアを維持し続けている。まさにインドの国民車としての地位を獲得するまでになったのである⁽⁹⁾。だが、今後インド市場は大競争時代を迎えようとしている。

図 2 スズキにおける組織能力の構築メカニズムと方向性のジレンマ



以上を基に表1の「組織能力の4類型」に則しマルチが保有する組織能力について検討していく。マルチの組織能力は「スズキが保有する小型車のものづくり能力」と「現地の人材が作りあげた信頼性」から構成されるのではないかと考えられる。小型車のものづくり能力は、長年国内市場での競争を経て蓄積された能力であるため既存の企業資源である。既存のインドメーカーにとられることなく品質等様々な面で異なる次元で競争したという点から能動的企業行為として考えられる。したがって、4類型の中で「深化能力」として位置づけることができよう。これに対して、「現地の人材が作りあげた信頼性」はスズキによる日本型経営の導入によってインドで初めて生まれた能力であるため新規の企業資源である。企業行為は慣性のあるインド人を日本型経営で人材育成したという点で能動的企業行為が機能したと考えられるため、この組織能力は「創出能力」として位置づけられる。マルチは「深化能力」と「創出能力」という2つの組織能力をうまく組み合わせることができた。このことはスズキがインドで競争力を持つために重要な役割を果たしたといえるのではないだろうか。

4 結び

本稿は、スズキのインド進出について資源アプローチにおける分析枠組みを用いて事例研究した。その結果、マルチの2つの組織能力は「スズキが保有する小型車のものづくり能力（深化能力）」と「現地の人材が作りあげた信頼性（創出能力）」の組み合わせ方が競争優位性に大きく貢献しているのではないかと、いうことを明らかにした。資源アプローチにおける既存研究のほとんどが環境という制約条件を前提に置き、その中で企業は受動的な企業行為で適応しイノベーションを引き起こすという枠組みで議論されてきた。これに対して、筆者はイノベーションを起こすために企業自らが主体となって環境制約を超越する「能動的な企業行為」、これに多大な影響を与える「戦略的経営者の役割」、これらを支える「組織能力の構築メカニズム」という3者の連鎖、そこでの動的な相互作用についてマルチを事例として考察した。

しかしながら、本稿は、スズキにおけるトップレベルの人材についての行動を中心に研究を展開させたが、企業の中ドルレベルの人材についての行動までは研究するにはいたっていない。本社から現地への派遣従業員の人的交流などについては研究の余地が多いと思われる。今後さらなる分析を積み重ねていくこととしたい。

注

- (1) Maruti Suzuki India Limited ANNUAL REPORT 2009-2010, p. 51.
- (2) 鈴木 (2009), p. 186.
- (3) 鈴木 (2009), p. 185.
- (4) 週刊東洋経済 2008年10月20日, p. 77.
- (5) 鈴木 (2009), p. 194.
- (6) 鈴木 (2009), p. 177.
- (7) ウェッジ 2008年1月, p. 12.

(8) 週刊東洋経済 2008年5月24日, pp. 76 - 77.

(9) 2007年1月, 鈴木修氏はインド経済に対する功績を讃えられ, インド国勲章パドマ・ブーシャンを受賞している。

参考文献

Amit, R. and P. J. H. Schoemaker (1993) “Strategic Assets and Organizational Rent,” *Strategic Management Journal*, Vol. 14, No. 1, pp. 33 - 46.

Dierickx, I. and K. Cool (1989) “Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage ,” *Management Science*, Vol. 35, No. 12, pp. 1504 - 1511.

遠藤功 (2007) 「根源的組織能力としての現場力」『一橋ビジネスレビュー』第55巻第1号, 6 - 21 ページ.

藤本隆宏 (2003) 『能力構築競争—日本の自動車産業はなぜ強いのか』中公新書.

Knudsen, M. P. (2007) “The Relative Importance of Interfirm Relationships and Knowledge Transfer for New Product Development Success,” *The Journal of Product Innovation Management*, Vol. 24, No. 2, pp. 117–138.

Leonard-Barton, D. (1992) “Core Capabilities and Core Rigidities : A Paradox in Managing New Product Development,” *Strategic Management Journal*, Summer Special Issue Vol. 13, pp. 111–125.

Newbert, S. L. (2007) “Empirical Research on the Resource-Based View of the Firm : An Assessment and Suggestions for Future Research ,” *Strategic Management Journal*, Vol. 28, No. 2, pp. 121 - 146.

延岡健太郎 (2005) 「組織能力の積み重ね：模倣されない技術力とは」『組織科学』第40巻第4号, 4 - 14 ページ.

延岡健太郎 (2006) 『MOT [技術経営] 入門』日本経済新聞出版社.

Nonaka, I. and H. Takeuchi (1995) *The Knowledge Creating Company : How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford : Oxford University Press (梅本勝博訳『知識創造企業』(1996) 東洋経済新報社).

鈴木修 (2009) 『俺は中小企業のおやじ』日本経済新聞出版社.

高橋伸夫・中野剛 (2004) 「技術移転の考え方」高橋伸夫・中野剛編『ライセンスング戦略—日本企業の知財ビジネス』有斐閣.

Teece, D. J., G. Pisano and A. Shuen (1997) “Dynamic Capabilities and Strategic Management,” *Strategic Management Journal*, Vol. 18, No. 7, pp. 509 - 533.

吉原英樹・佐久間昭光・伊丹敬之・加護野忠男 (1981) 『日本企業の多角化戦略—経営資源アプローチ』日本経済新聞社.