

トヨタ自動車の海外地域統括会社について

The Regional Headquarters of Toyota Motor Corporation

平 賀 英 一

Eiichi HIRAGA

キーワード：地域統括会社、多国籍企業、グローバル経営、工場管理

Key words : Regional Headquarters, Multi-National-Corporation, Global Management, Management of Manufacturing Operation

要約

トヨタは海外生産機能の純化のために地域統括会社を活用している。かつて米国系多国籍企業が地域統括会社を活用したがその後廃れていったのとは異なる位置づけと効用を地域統括会社に追求しているといえる。

Abstract

Toyota's regional headquarters are proliferating. In the 1960's US-based Multi-National-Corporations established their regional headquarters and then abandoned them. Toyota seeks their new regional headquarters to perform in the different context to that of US-based Multi-National-Corporations.

はじめに

トヨタ自動車の海外展開の中で地域統括会社の役割が大きくなっている。北米、欧州、アジア、中国に地域統括会社が存在するが特に目立つのは北米と欧州である。

地域統括会社は米国系多国籍企業が1960年代から1970年代に欧州に相次いで設置し、その後廃止された歴史がある。ITの発達により地域間のコミュニケーションが便利になる一方でグローバル戦略調整のためにはフェイス・トゥー・フェイスのコミュニケーションが不可欠で地域責任者を本国へ呼び返した、などの廃止の理由があげられている。その維持コストの大きさも統括会社の問題点である。

トヨタの地域統括会社もこのような過渡期的な役割で終わるのか、あるいは米系多国籍企業とは異なった独自のニーズにより持続力のあるものなのかを分析するのが本稿の狙いである。

1. 地域統括本社とは

(1) その歴史

地域統括本社の設立は第2次世界大戦以後の出来事であり、特に欧州では EEC 創設が地域統括会社の設立の引き金になり、1960年代後半から70年代にかけて米国多国籍企業において地域統括本社設立のブームがあった¹。

ところがそうやって設立された地域統括本社はわずかな期間を経て、ほとんどが縮小、撤退した²。その理由としてパークス³は6つの要因を挙げている。

- ① 収益の低下：米国の課税制度の変更、欧州本社の維持費の増大、米国人の派遣コストの増大などによる統括会社の収益の低下が見られた。
- ② 地域本社の必要性の低下：地域本社の使命を達成したことによる発展的解消であった。
- ③ 本社の志向性の変化：米国本社の社長交代による方針転換が行われた。
- ④ 親密なコミュニケーション：本社トップが欧州担当者を本社に近いところへ配置することを希望したのである。
- ⑤ 貧困な実行：アメリカ本社での意思決定が優先され、欧州本社の存在意義が低下した。
- ⑥ 組織哲学：本社と海外子会社の間に地域本社が入ることによる3層構造の運営の難しさがあった。

安室によれば、最初から米系多国籍企業による地域統括本社には基本的な欠点があった⁴。つまり地域統括本社の導入により水平的なコスト（統合の利益）は節約されるが、垂直的なコスト（一般管理費）が増加したのである。

このような地域統括本社の衰退の経緯を踏まえて、経営学ではいくつかの発展段階が説かれるようになった。その代表がヒーナンとパールムッターの EPRG モデルである。企業はその志向を本国志向、現地志向、地域志向、グローバル志向へ変化させていく発展段階をたどるという理論である。この発展段階説では地域志向を代表する組織、地域統括本社は発展的にその役割を終了し、企業はグローバルな経営を志向するために必要な変更を行うことになる。企業が国際的活動を推進するためにはより広い視野を要求するとする上記の説明は米国多国籍企業の地域統括本社の設立とその後の衰退と整合的な説明であった。この限りでは地域統括本社は一時期の役割を果たして衰退して行く過去の遺物と位置づけられる。

しかしながら、1992年のEUの統合の強化、他の地域でも経済ブロック化の進展の中で地域統括本社はその数を増やして行く。特に日系多国籍企業が海外生産を強化する過程で勢いを増している。欧州、北米を代表として地域内通商を自由化する動きが拡大すればするほど、それは地

域外に対して通商ブロックをすることになり、地域内のインサイダーとならないと生き残れないという認識が広がる。単なる生産・販売機能の地域内移転を超えた経営管理機能の移転をめざす地域統括本社の設立が勢いを増したのである。

先に触れたパークスの説明によれば地域統括会社は欠点、副作用を持ちうる組織形態であり、万能の特効薬ではないのにもかかわらず、ここに来てその役割・規模は増大の傾向を見せているのである。

(2) 地域統括本社の位置づけ

森の研究によれば、地域統括本社はそのタイプにより3つに分類・定義される⁵。最初の1つは「地域完結型の地域統括本社」である。研究開発から生産・販売まで地域完結したオペレーションを備えた業態の本社であり、「地域完結」がキーワードになる。世界本社からの介入、支援、調整なしで推進される完結したオペレーションである。

一時期、「地域完結」が国際経営の目標と看做された時期があったが、その後、企業のグローバルな発展のためには、地域は本社の支援なしの自立化をめざすものの、コミュニケーションを絶った完結を狙うべきでないという考え方が主流となり、地域完結はあまり支持されなくなっている⁶。多国籍企業のグローバルな調整能力が失われると競争力低下に直結することが明らかになってきたのである。

2つ目は「意思決定機能を重視した地域統括本社」である。地域戦略を策定・遂行するための意思決定機能を重視する考え方である。一般的に言われる、「現地における迅速な意思決定」を担保するための権限が現地に与えられている。

3つ目は「統合と調整機能を重視した地域統括本社」である。複数拠点を効率的に運用するための統合と調整機能を重視する考え方である。調整には2種類あり、グローバル企業において、グローバル戦略推進のための戦略的調整と、地域内のいろいろな機能についてオペレーショナルな合理化・調和を図る調整との2種類である。

以上を勘案して、下火になった地域完結タイプを除いて、森は地域統括本社を以下のように位置づける。

- (1) 本社としての意思決定機能を持ち
- (2) 域内事業の統合調整機能を遂行しうる範囲が広く
- (3) 地域志向的な組織である。

なお、地域統括本社に関して、「専門プロダクト企業は地域本社を持つ必要はなく、中位の多角化段階の企業にこそ統括本社が必要である」という議論がある。狭い範囲の製品事業を扱う組織というよりも、ある程度多角化された製品事業を扱う組織の統括会社を論じており、安室の描

く統括会社も製品多角化を前提にしたマトリックス構造を念頭においている。

この議論と専業プロダクト企業トヨタの統括会社活用とをどう理解すればよいのであろうか。トヨタのような単一商品を扱う企業では統括会社は不要である、というのがこれまでの主な見解である。自動車専業メーカートヨタの実践はこの視点からも検討を要するテーマである。

2. トヨタ自動車の海外活動の高まり

トヨタ自動車はライバルメーカーの1つホンダに比べ伝統的に日本国内販売の比率が高く国際化は遅れていた。日本国内販売のウェイトが小さいホンダは米国生産進出、中国生産進出などでトヨタに先がけていた。

1996年、トヨタの世界販売は475万台、そのうち国内販売は213万台であり、国内比率は45%であった。それが2005年には世界販売727万台、国内販売171万台、国内比率は23%に下がっている。日本市場はすでにトヨタにとって伝統の最大のマーケットではなく、米国市場がこれに取って代わっている。企業の国際化とはその企業の中での本国の位置づけが下がっていくこと、という側面があるが、トヨタ自動車はこの10年間で激しい日本事業の地盤沈下を経験したわけである。

この先も、日本市場が安定成長ないし低迷であるのに比較し、北米・中国・ロシアなどで新鋭工場が稼働を始める計画であり、将来計画800万台から1000万台のうち国内分はせいぜい200万台弱であり、その比率は20%程度へ下がって行く。

(1) 海外展開の原動力

この間のトヨタの活動はトップの発言「スピード感を持って実行」「三河の殿様から世界のトヨタへの脱皮」「環境変化に対するスピード感」などに良く象徴されている。ホンダ、日産に対して海外生産に慎重な姿勢をとっていたトヨタは80年代後半から90年代にかけて海外生産を加速した。「いやいやながらの海外進出」から戦略的海外生産への移行であり、世界の各地での競争を通じた競争力の強化を図っている。

従来の慎重なトヨタからの大幅な方針転換であり、この間リーダーシップをとった奥田の信条が色濃く出ており、これがトヨタの競争力に裏打ちされ成功を導いたと考えられる。トヨタ生産方式に代表される生産システム・生産技術の力、完成車輸出時代に磨かれた製品開発力・販売力が世界各地で競争にさらされることにより企業力が一層強化されたのである。

(2) 兵站補給の問題の顕在化

このような急速な海外展開の結果、現在の課題は海外活動への兵站の補給であることがトヨタ

経営陣の発言にしばしば現れている。スピード感ある海外進出決定は、社内リソースの限界を帰結するのである。

特に、トヨタの各機能部署は、自分の機能のせいでプロジェクトが進まない、ないし遅らせるということを決して認めがらない性質を持ち、「頑張り」でこれを乗り越えて来た、という成功体験を共有していることもあり、「それは出来ない」と言いださない風土がある。こんな風土のなか、兵站補給のボトルネック解消がトヨタの今日的課題になっている。

3. トヨタの国内工場管理の特徴

海外工場進出が始まることにより、それまでトヨタが国内工場で経験したことのないさまざまな問題に直面することになるが、その問題の1つが海外工場は独立した現地法人として採算を把握・報告する必要があるということである。

トヨタにはこのことが他の企業以上に問題になる事情が存在した。トヨタは国内工場の採算管理に力点を置かない体制を作り上げていたのである。

(1) 採算管理より原価管理

トヨタが採算管理に重点を置かない背景として、工場の採算は本社が割り当てる車種、製品の性格で決まってしまう要素が大きいということがある。クラウンという車種を作っている工場は儲かり、ヴィッツという車種を作る工場は採算を相対的に出しにくい。クラウンを作る工場が頑張っていてえらいから利益が上がり、ヴィッツ工場はだめかというところではなく、高価格高級車の採算が良く、低価格大衆車は儲かりにくいなかで、事業部制をとっていないトヨタでは開発された車種がどの工場に与えられるかはその時々生産管理の都合で決められるものであり、車種の配分内容が工場採算を大きく規定してしまうという事情がある。加えて採算のポテンシャルは大量生産が始まる前の原価企画段階で大方決まってしまう。工場側でできることは車を立ち上げたあとどれだけ原価を下げて行くか、ということが中心になるが、その範囲は原価企画段階で達成される削減幅に比べ小幅である。

トヨタの工場管理の重点は加工費、経費、設備投資金額、品質、安全などの管理項目について、決算期の期首からどれだけ改善を図ったかに置かれる。こうすることにより各工場は対等な土俵で生産性向上や原価低減目標に取り組んで評価されることになる。全工場、全職場ができるだけ対等な立場から評価され順番がつけられる歩合制度はこの考え方なしでは成り立たない。

工場は工場としての持ち分原価、つまり工場としての付加価値部分の改善に重点を置き、自分がコントロールできない部分に関する余分な管理の仕事をしなないようにする。

例えば、エンジン工場で組み立てられ、車両組立工場に搬入されたエンジンのコストは、車両

全体の採算把握には重要であるが、車両組立工場の生産性とは直接関係がない。組立に使われる外注部品の購入コストも車両の全体採算には大きな影響を与えるが車両組立工場にしてみれば外から搬入されるものであり、組立工場は製造コスト全体やトヨタの購入部品の買値に影響を与える立場ではないので、管理対象外の領域である。さらに管理対象外の項目の代表として完成された製品の売値がある。工場はここに口を出す立場に置かれていない。採算を大きく規定する売値に口を出せないのだから採算にも責任は持てない、というのが首尾一貫した議論である。

工場運営上も、上郷工場で作られたエンジンが元町工場に搬入されるとき、その手配はカンパシシステムで行われ、原価ないし社内移転価格に関する情報は取り扱われない。外注部品は社外からの購入品であるから購入価格は存在するが、元町工場の運営上はあたかも価格が存在しないようにカンバンによりモノは動いて行くのである。

なお、各段階の製造コストは別途把握されている。工場の製造現場から提供されたデータにより原価計算、採算把握はなされている。ここで指摘するべきは、そういうデータが社内にはないということではなく、管理工数を重点部分に配置するために、必要ないデータは必要ない部署には流さない、ということである。

(2) 海外特有の管理

これが海外工場になると日本から部品・資材を供給するときに、それが国境をまたがった取引であるがゆえに、また海外工場が現地法人となっているがために、全ての部品に取引価格を設定することが必要となる。国内工場は社内の一事業所に過ぎないので、取引価格を設定する必要がない。企業によっては事業所別採算管理をするために社内移転取引価格を設定して工場採算を管理することもあるがトヨタはこれをしていない。

国際取引価格は輸入国で関税をかけるベースとして取り扱われるため、さらに近年では移転価格税制の視点からも輸出・輸入双方の国家の厳重なモニター下であり、場合によっては巨額な追徴課税をされるベースとなるため、厳重な管理下にある。さらにアンチダンピング法制など、いわゆる通商税法が関係するので、しっかりした管理体制、説明責任が要求される。

この必要性により国内工場であれば必要ない価格を国内から供給する部品に設定することが不可欠になる。

購入部品については、国内工場であれば、「その工場が購入する」という考え方は希薄で本社工場開発部門と本社購買部門が購入品の選定、価格設定において中心的役割を果たすのであるが、海外工場であると、工場イコール製造事業体が購入して車両に組み付け、その事業体が売り上げて採算が報告されるので現地購入部品は「工場としての購入」という意味合いが強くなる。

さらに海外工場はその国・地域の販売事業体に対して製品を「売る」ことになる。米国であれば米国トヨタ販売会社へ売られ、その商売の結果として工場採算が把握・報告される。

ここで本社側での現地事業体の位置づけの差が顕在化するのである。

国内工場であれば工場採算は重点管理指標から外される。ところが海外工場では事業体採算が期ごとに把握され、これに基づき所得税・地方税が算出され、本社トップに対しても報告される。報告された本社トップは黒字なら喜び、赤字なら心配する。計画より採算がよければ喜び、悪ければ懸念する。

採算が管理される中で工場長の直接責任部分は限定されているという矛盾が存在する。国内工場と同様に、期中の工場能率向上、経費削減、設備投資削減、品質確保は工場長の腕の見せ所であるが、そもそもの車種選定が採算のポテンシャルの大枠を規定してしまう事情は国内工場といっしょであり、工場長はそれに直接関与していない。さらに原価企画段階で採算の大枠は規定されてしまうがこれに関与していなかった人が現地製造事業体の社長になることも多い。

会社形態上、現地調達部は製造事業体に属し、その意味で現地調達部品の仕入れ値も社長が責任をもつことになるが、その裁量権は内製原価に比較して限定的である。

さらに、日本からの調達部品の仕入れ値、日本本社にとっての輸出価格は本社方針で決定されることが多く、海外からの交渉の余地は限定的である。

また、工場からの仕切り価格は小売価格ポジション、販売必要経費から産出されるので、工場採算は他の要素の引き算の結果という意味合いが強く、現地事業体社長としては責任を取れる実感のないものになってしまう。

内製原価の多くを規定する新モデル導入のための設備ラインの設計、工程の組み方も、多くの場合社長人選前に決定されていることが多く、社長が口を出す部分は限定されている。

では本社の経営トップが現地工場長を日本の工場長と同様な管理指標で見ているかというところではなく、特に海外進出が始まった初期段階では、国内工場では経験のないさまざまな問題に対する全方位的な管理を現地社長に求めることになる。地元住民との広報対応はスムーズな工場オペレーションにとって重要であり、工場稼働の前に先ずよき企業市民として現地コミュニティに認めてもらう必要があり、社長の役割は重要であり手腕が期待される。

計画がうまく行ったとしたら、それはそれで追加プロジェクトが企画され、車種の追加、工場拡張、エンジンプラント増設がなされ、工場採算としては表面上悪化するケースが北米では多かったのである。当初の工場設備だけであれば3年目単年黒字、5年目累積解消を達成しているが、追加設備投資の償却負担により3年目も全工場としては赤字になってしまうなどのことがおこる。理由ははっきりしているので後年の採算が良くなることは分かっているが、誘致を受けた州政府に約束どおりのタイミングで税金を払えないという事態となるので本社トップは憂慮し、現地事業体の更なる採算改善を迫る、などのことがおこり、海外事業体のトップは日本国内工場長より広範囲の役割を期待されることになる。

結果として、国内工場が製造機能に特化していることに比べ、海外工場の役員会では独立事業

体として広範囲な問題が検討されることとなって行く。そもそも国内工場は譬そこに 7000 人の従業員がいても役員会も存在しないのである。

(3) 国内ボディメーカーの管理

ここで比較の対象になるのが、国内ボディメーカーの位置づけである。形態としては国内工場よりは海外製造事業体に近い別個の事業体として国内ボディメーカーが存在する。

ボディメーカーは国内工場と異なり、独立した事業体として採算を発表し、税金を支払っている。トヨタ自動車から車の組み付けを依頼され、完成車両をトヨタへ納入する。トヨタ自動車側では購入車体費という費目でこれを扱う。

但し、その実態では海外と異なる点も多い。

A. 無償支給品の存在：ボディの組み付けをトヨタから依頼して、トヨタから大物ユニット、例えばエンジン、トランスミッションを無償で支給し、購入車体費の支払いに際し、無償で支給しておいたのだから買い取るときの金額にも含めない、という商慣行である。エンジン製造原価の守秘のため、ないし移転価格設定の手間を省くための商慣習である。これは海外には通用しない手法である。国境をまたぐ取引には関税査定のためにも、法人税査定のためにも原価を反映した取引価格が不可欠になるためである。

B. 有償支給品：一部のトヨタ内製品、トヨタ購買責任の外注部品をボディメーカーに支給するに当たり、上記の無償支給の方式とは逆に、有償で売って、購入車体費として買い取るときの原価の構成要素となる商慣習である。なお、実務細部としては、トヨタが売るとき原価に 3% を利益として上乘せする。一度売ってあとから買い取る関係で利益は相殺されるのであるが、ある部品は決算期末でボディメーカー側に残ることになり、このときトヨタが原価割れであると採算の移転の問題をもたらすのでこれを避けるために名目的な利益をのせるものである。逆に無償支給品については決算期末にボディメーカーにとどまったものをトヨタのたな卸し在庫として在庫管理して報告する義務が発生する。原価情報守秘の必要性の低い多くの小物部品については有償支給が適用される理由はこの在庫管理の必要の有無である。

国内有償支給の慣行と海外工場との違いで一番大きいのは、国内有償支給ではそのあと車体を本社が買い上げるので、連結の採算、赤字か黒字かは本社に残るのであるが、海外ではこの機能が働かず、採算が海外工場に残ることである。また、国内有償支給の移転価格は原価プラス 3% の利益という機械的算出になるが、海外向けでは本社の政策が織り込まれるという差もある。

ボディメーカーは内製組み付けコストとボディメーカー調達責任の調達部品の原価を把握して、これに利益をのせた価格でトヨタに納入することとなる。その際、台数変動から来るリスクは型費の調整、すなわち型上げ⁷、型落ち⁸を通じてボディメーカーからトヨタへ移転される。このリスク移転は海外工場では起こらない。海外では海外製造事業体がいわばトヨタ本社として機能

して台数変動リスクを負うこととなる。台数変動は市場要因、販売要因によることが多いが、そのリスクは販売会社に移転されることは少なく、ほとんどメーカーが吸収することとなる。

以上、海外工場は、国内ボディメーカーと一部似た機能を持つものであるが、本質的には台数変動リスクがそこに残るという意味で、よりトヨタ本社の機能を海外で担うものである点がボディメーカーと大きく性格が異なる。

なお、その後のトヨタの歴史の中では、ボディメーカーとは別に、九州工場、北海道工場などが立ち上がり、基本的にはトヨタの一部門であるが、形式上は独立した事業体として立ち上げる例が発生した。しかし相変わらず、九州工場が生産した車両はトヨタ自動車買い上げる商流であり、リスクはトヨタ自動車負担する形となっており、相変わらず海外の形態とは大きく異なっている。

以上述べてきたように、工場の採算管理を重視していなかったトヨタにとって、事業体採算報告が不可欠な海外工場の運営の開始は新しい課題を投げかけたことを意味し、国内経験でお手本になるものがなかったことが海外工場の位置づけを明確にすることに時間がかかり、その間海外工場は広報機能、重役会など多くの機能を持つこととなり、その整理、生産機能純化は地域統括会社が機能しだすときを待つこととなった。

4. 海外拠点の今日的取り組み

ここでは、トヨタの海外拠点に関する今日的取り組みをいくつか紹介する。近年トヨタがどんな状況の中で海外展開しているかスケッチしていくこととしたい。

(1) 北米出向員の声

全体としては成功裡に進展しているトヨタの海外生産であるが、その現場においてはさまざまな問題に遭遇している。特に現地化、自立化というテーマに関する苦労話が多い。

- ① 新車立ち上げプロジェクトを成功させるため、立ち上がり時期を達成するためには発生した問題の深刻度によっては日本本社に支援要請する必要があり、支援要請に踏み切るための問題深刻度の診断、タイミングの読みはまだ日本人が行わないといけなことが多い。現地マネジャーに任せておくとタイミングを逸することがあるという。特にトヨタが現地事業体の自立化を推進する中では支援を求める判断は難しい領域となっている。
- ② 仕事としては現地化ができていますが、実は出向員だけが分かっており米人は理解していない仕事がある。これは出向員が帰ってしまうとできなくなってしまうので本当の意味で現地化はできていないことを意味する。
- ③ 米人は現地化を意思決定の現地化と誤解し勝ちである。自分たちができることを示して決定

権を本社から勝ち取る必要があるのであるが、それを理解せずただ日本側が意思決定を米国側に譲ればよいと思っている向きがある。自分たちでもうできる、それが進んでいなのは日本側が決定を握って放さないからであるという誤解である。意思決定とは別にできる・できないという面があることが理解されていない。これに加えて日本本社から自立化は避けられない、というメッセージが出すぎているため米人は意思決定権限が委譲されるのを待ちの姿勢でいる、という状態が発生してしまっている。

- ④ 米人を育成せよという要求が日本から来るが、一方で量産車種の新型立ち上げなど絶対失敗できないプロジェクトが目白押しであり、未経験な米人にチャレンジさせてリスクをとる余地が少なくなっている。育成とプロジェクト必達の両立はきわめて難しい状況となっている。
- ⑤ 日本人が本社とのコミュニケーションなど日本語で行っている仕事の存在を米人は理解しておらず、結果米人には仕事の全体像が理解できておらず、自分たちだけでできていると思っている。自立化ステージの誤解の始まりはここにあるという。

出向員のコーディネーター方式がトヨタの海外経営の特徴であることは先に述べた⁹。コーディネーターの苦勞・努力は積み重ねられているが、一方、個々の出向員にとっては初めての海外勤務であることが多く、コーディネーション業務の習得はゼロから始まる部分が多く、回り道しながらの習得であること、10年前に繰り返された回り道が今でも起こっていることが上記の中からもうかがえる。

「仕事の仕方」としてのトヨタウェイの浸透、および魂を入れる活動は進んでいるが、コーディネーション業務はまだ個人個人の経験による習得に任されている面がある。

(2) 中国駐在員の声

北米展開をはるかに上回るスピードで展開を進行中の中国で駐在員の苦勞を聞いた。中国での苦勞は100%外資による企業設立が認められない中、トヨタの海外経営の中では珍しいパートナーとの合弁事業を運営することである。

- ① 中国は面子を重んじる風土が強く、現地パートナーにとっては中国のトヨタ現地法人はトヨタの代表であってもトヨタの子会社という位置づけであり、なぜ自分たち本社が子会社と話をしなくてはいけないのか、ということではなかなか話を聞いてくれない時期があった。トヨタ代表の自分たちと話をすることはトヨタ本社と話すことと一緒に言うことがこのところやっと分かってもらった。それまではコミュニケーションに苦勞した。
- ② 中国には長い文化とプライドがあり、一般的には海外の経営方式の導入には抵抗がある。しかし、幸い今トヨタには勢いがある。そのトヨタの新型車を中国で立ち上げるのに際し、トヨタの最新の製品技術が最新の生産技術によって導入される。中国側はその新方式を勉強し

ないことには製品が立ち上がらないので、トヨタ式の勉強に必死である。要は、トヨタ式をやらないと製品1つ立ち上げることができない状況の中でトヨタ方式が移転されていくのである。

- ③ 中国で苦勞するのはモータリゼーションが本格化する前なので現地側に判断基準がないことである。アメリカにGMとの合弁で進出したときは米国側にアメリカ方式との比較でトヨタのものが良いという判断能力があった。今、中国側にはそれが無いのでフォルクスワーゲン、マツダとトヨタがどう違うのか手探りで探っている段階であり、トヨタの良さを分かってもらうのに時間がかかる。

自動車業界の特質は最新の製品技術がいっぱいつまった新製品が最新の製造技術を伴って生産されることである。海外でもこの製品技術と製造技術がパッケージで導入されないとタイムリーに車が立ち上がらない。勢いのある製品、メーカーの導入においては現地パートナー側が技術の習得に熱心である。これが今トヨタにとっては追い風になって現地進出の難しさを克服しているといえる。

(3) トルコでのオペレーション

なぜトルコがここで紹介されるのか。それは現在海外工場のうち最も高い品質を生み出している工場だからである。トヨタ本社による品質監査で不良ゼロ、満点の品質を生み出す工場がトルコトヨタである。

その特徴のひとつは3000人の従業員のうち約300人が日本語に堪能であることである。各ショップの責任者たちは「すし屋の符牒が飛び交うがごときトヨタ・システム進化の現場を回す」¹⁰ために日本語に精通している。まだトルコトヨタが現在のように欧州への輸出拠点の位置づけが与えられる前、トルコ国内販売のためのローカル供給拠点であったころ、トルコを大地震・経済不況が襲ったとき、この人たちは今日に備え日本の工場研修を重ねていたのである。

日本語を話す海外工場という概念は従来の国際化のセオリーから外れている。国際化とは通常海外赴任した日本人マネジャーが現地で英語によりコミュニケーションすること、さらに日本人マネジャーがローカルな現地語を習得することであった。トヨタトルコの工場ではこの逆で日本研修を経験した工場の管理者たちが大変流暢な日本語でトヨタ生産用語を使いこなすのである。

マザー工場である高岡工場の人たちは必ずしも英語を話すわけではないので、高岡のノウハウを取り入れようとする日本語習得が一番の近道であった、という事情を現地で聞いた。これは、経営方式の移転は本社が移転しようとする動きより、現地がリーダーシップをもってとりに行ったときが良く機能することを示している。高い生産性、品質を達成して行く工場は自らの進化能力を使う形でますます力をつけていく。

(4) タイトヨタ

タイの自動車工業は1998年アジア危機により大きな打撃を受け、その影響から2002年まで自動車各社はリストラモードであった。それがその後の3年で各社は従業員を3倍に伸ばす急成長の過程に入っている。各社目いっぱいの採用、限度までの残業に取り組んで国内市場の需要にこたえようとしており、トヨタ・三菱を中心に輸出拠点としてタイ工場の育成に努めている。

また、トヨタは海外生産推進のアジアセンターをバンコクに築き、生産面の地域統括機能をここで育てることに決定している。IMV プロジェクトは、トヨタでは未曾有の日本にマザー工場がなく、日本からモノが出荷されない、という困難なプロジェクトであったが、これの中心的な役割を担ったのがタイトヨタであり、IMV を成功裡に立ち上げたタイが地域の中で指導的な役割を担って行くことになった。

以上、トヨタの海外生産の拡大は北米、中国などで常に新しいチャレンジを伴って推進されている。地域統括会社はこれら地域ごとの新たなチャレンジを受け止め、解決していくことを工場ごとの中に留めず、地域共通の知識として生かして行く上で重要な役割を果たしていると考えられる。

5. 欧州地域統括会社

ここではトヨタの欧州地域会社の立ち上がりと、その統括機能が生かされた事例を紹介する。

(1) その誕生

トヨタ自動車の欧州海外生産は北米生産から数年遅れて本格化している。古くはポルトガルでのトラック生産が1968年にスタートしているがこれは日本からの輸出戦略を補完する程度の規模であり、グローバル戦略としての工場稼働は1992年の英国生産がそのスタートであり、その後2001年のフランス工場、2002年ポーランド工場、2005年のプジョーとチェコにおける合弁生産のスタートに至っている。

北米においても1971年にトラック荷台の生産が開始しているが、これはトラックへの25%に及ぶ高額関税を避ける限定的なもので、本格的生産は1984年のNUMMI、ジェネラルモーター社との合弁生産を契機に、1988年のケンタッキー工場、カナダ工場、1998年ウエストバージニア工場、1999年インディアナ工場、2003年アラバマ工場、2004年メキシコ工場、2006年テキサス工場、と80年代半ばからスタートしている。日米通商摩擦の激化、1985年に始まる円高を契機としていることは周知の事実である。

北米に比較して欧州が遅れた理由としては、輸出による市場創造実績が北米に比較して少なく、

大型工場の採算を支える量販規模のベースが弱かったこと、言い換えると、北米のようなカムリ・カローラという量販車種が育っておらず多くの車種を供給して販売を成り立たせている事実から、国産化しないと供給が心配である、という事情が存在しなかったことが挙げられる。他にも、北米以上に労働慣行がトヨタ生産方式導入の障害となることが予測されたし、完成車輸出でも採算を出すのが難しい状況では海外生産の立ち上がりステージでの採算のめどが大変つきにくいことも容易に想像され、海外生産をためらう要因が多数あったのである。

それでも円高の進行、北米生産が確実に成果を出し始めたこと、EU 域内に工場を持たないといつか供給問題を抱えることになるとの懸念などの事情から、先ず英国で、その後欧州大陸側で生産をスタートすることとなる。

1998年には欧州生産全体を統括する TMEM (Toyota Motor Engineering and Manufacturing) が設立された。フランス工場の建設中の時期であったが、すでに英国生産がエンジン工場追加で実質 2 箇所になり、ポルトガルに加え、後に EU への輸出拠点に切り替えられるトルコ工場など、地域統括機能が求められたのである。従来地域統括会社は販売機能を中心とした TMME 社 (Toyota Motor Marketing Europe) であり、生産・開発機能も最初はここに間借りしていたのを 1998 年分離・独立したものである。

(2) 地域統括会社のリーダーシップによる採算改善活動

欧州トヨタの 2002 年から 2004 年にかけての採算改善には地域統括会社の果たした役割が大きい。

2002 年時点では欧州の製造事業体は、英国工場、フランス工場、トルコ工場、ポーランド工場と広がりを見せていたが、それぞれ立ち上がり時期の違い、建設経緯の違い、立ち上がり後のステージの違いからそれぞれの役割が全体の中で位置づけされているわけではなく、改善目標などは各事業体の自主的活動が主体であった。

全体の旗振り役としての地域統括会社 TMEM は先ず、欧州全体のオペレーションを日本、北米と並び立つ 3 本柱の一本に育てることを目標として明確にすることから始めた。採算が大変厳しい中で販売台数・収益で日本・北米に並び立つ核に育とうという目標の宣言である。そしてこの目標はトヨタ自動車の長期目標にも組み込まれることになる。

この長期目標は 2010 年代を達成時期に設定しており、これと一貫性のある 3 年目標、単年目標が事業体ごとに割り付けられた。長期・中期の目標は必要性からアグレッシブに設定され、単年目標は足下の事情・各工場の実力を勘案して現実的に設定された。従来 of 事業体ごとの自主的目標と異なり、トヨタ全世界の目標との整合性、欧州地域全体目標との整合性がとられた形となっており、全社の観点に基づいてそれぞれの関係者がコミットしていくプロセスがその後の進展に有効に機能することとなる。

この目標設定機能は地域統括会社にこそフィットしたものであると指摘できる。個々の事業体が全世界目標からブレイクダウンされ、擦りあわされた目標を立てるのは困難であり、一方日本本社は欧州の各工場の実力、取り組み状況を勘案した年度計画への落とし込みというのは不得意である。そこまで詳細な地域事情は本社では把握されていない。また個々の事業体が個別に目標を組むと上級車種を持った企業、下級車種を持った企業ともまずは赤字脱出を言い出すのが自然で、それは上級車種を持った事業体には甘め、下級車種を持った事業体には大変きつい目標を置いてしまうことになりがちであり、地域統括会社が地域全体の目標をブレイクダウンしていけばより合理的な目標設定が可能となる。

目標達成のための次のプロセスは問題の共有、取り組み事項の共有と共同のための議論の設定である。地域統括会社と各事業体の数多くの打ち合わせがもたれることとなり、時間・手間・コストのかかる活動であるがこれは地域として統一感のある活動にしていくためには不可欠なものである。

従来であればこれは日本本社に呼びつけられて行われた活動であり、地域活動化することにより、迅速に実施され、かつ地域共有問題の討議が中心になるので各事業体にとって参考になる情報が豊富であり、個々の事業体にもメリットが感じられやすい。

なお原価低減の推進にあたり、従来別組織であった研究開発部門が統括会社に組み込まれ、開発部門・調達部門・製品技術部門が同じビルの同じフロアに同居して協働することにする、という組織変更もこの時期に実施され、目的意識が明確になることに貢献した。

また、人事制度を欧州包括的なものとし、各事業体の上のクラスは欧州トヨタ統一の人事グレードシステムで処遇し、グレードごとにトヨタ従業員として必要な教育訓練の機会が与えられるようになった。

こうして、欧州全体を見渡した視点での原価低減・採算改善・組織人事の取り組みがなされるなかで地域統括会社が中心的な役割を果たして行くことになる。

本社からの経営資源の現地移転に関してもこの地域統括会社が大きな役割を果たしていることは注目に値する。

まず、経営資源移転にあたっては現地側が主体的な役割を果たす「吸収的移転」は本社が主体的な役割を果たす移転より有効であるといわれている。¹¹

その際、地域統括会社は移転の必要性を個別の事業体に強く自覚させる機能を発揮する。原価低減推進の必要性が現地を感じられれば、推進のための手法・経験は本社側にふんだんに蓄積されている。一般に手法の移転が失敗するのは、本社主導で移転しても現地が主体的になぜそれをやらねばいけないか動機付けされていないときである。

加えて現地自立化の方向性の達成のためにも現地統括会社の果たす役割が大きい。個々の事業

体のニーズを優先すると、その場その場の問題解決を優先するのが自然であり、そのためにはなるべく本社から多くの支援を勝ち取ることがリスクを減らすやり方である。しかし、これではいつまでたっても本社の支援に頼った問題解決となり自立化は進まない。地域統括の視点で自立化の推進と問題解決との両立を目指す地域が持つ機動部隊による問題解決経験の積み重ねで自立化が進んで行くことになる。

近年、生産切り替えのスピード、完全性の追求に関する全社要求度が高まっており、個々の事業体にとっては決して失敗できない大型プロジェクトが目白押しであり、これの必達と現地化・現地人スタッフの育成の両立が求められている。そうなったとき、個々の事業体の判断はプロジェクト必達であり、リスクをとって経験の少ない現地スタッフに任せてみる行動はますますとりにくい環境にある。個々のチームとしてはプロジェクト達成を現地スタッフ育成に優先しがちなので、中長期的な観点から現地統括会社が現地スタッフ育成・現地企業自立化に号令を出し続けることが必要である。

以上、欧州事業の採算改善、自律化推進において統括会社が極めて大きな役割を果たし事業に貢献してきたことを見てきた。これは統括会社は多角化した事業の中でこそその力を発揮するという従来の活用の仕方と異なる活かし方がなされているということの意味する。

(3) 地域統括会社が海外工場の機能を純化する

前の章で見てきた活動の中で、地域プランニング機能が統括会社に集中されていったこと、個々の製造事業体は製造機能に純化していったことは重要である。

従来、採算を報告する独立事業体であることが、国内工場の管理のあり方より広範囲な領域の機能を持つ結果に至っていたのであるが、これが徐々に国内的な純化の方向に収束していったのである。調達・物流・生産技術などの機能は各工場から統括会社に移行し、販売会社への移転価格交渉も個々の工場ではなく統括会社が全体像の中で行うことになった。また、新型準備のための原価企画活動、稼働率アップのための3直導入推進も統括会社のリーダーシップのウェイトが増していき、これが各工場の品質・原価管理の強化に結実していったのである。

海外生産が始まったとき、一時的に国内にお手本がないことから来る位置づけの不明確さは是正が地域統括会社の活動によりなされることになったのである。

6. まとめ

トヨタは海外生産の本格化に伴い現地事業体の管理の問題に取り組むことになった。その際、国内工場の管理が原価・品質の改善管理に特化していたため当初はこれの海外移転では対処できず海外生産事業体が幅広い機能を持つこととなった。独立事業体として、役員会を持ち、製造事業

体としてのフォーカスを超えた活動に広がって行く傾向があった。

地域統括会社はこのように始まったトヨタの生産事業体の活動の流れを変える役割を果たした。地域統括会社が地域戦略の立案を担当すると同時に各工場の共通機能をそこに集約し、各工場の機能純化を達成している。これはトヨタの国内経営方式を海外に移転しやすくすることでもある。

トヨタの地域統括会社は全社目標と各事業体の目標を整合的に調整するとともに本社の経営資源を移転することに貢献することを通じ各事業体の自立化、現地化を促進している。

こうして、生産機能を束ねる地域統括会社が生産機能のとりまとめを強化し始めたことは生産リードタイム、開発リードタイムを重視するトヨタにとって特に重要である。生産管理機能が現地化されていくことによりリードタイムがさらに短縮され、地域事情に即した決定となっていくことにより、トヨタの競争優位をさらに強化するのである。

1 安室 (1992) pp232-233

2 森 (2003) p39

3 Parks(1969)

4 安室 (1992) pp232-233

5 森 (2003) p52

6 稲別 (1998) p27

7 自動車メーカーは部品メーカーの金型費投資を、投資総額を販売個数で割り返した一個あたりの価格で支払うが、予定販売に到達せず、一個あたりの型費をモデルライフの途中で増額して総額負担を保証することを型上げと呼ぶ。

8 注7の逆で販売個数が予定を上回り、部品単価に含まれる型費が総額として支払われたとき型費をゼロとすることを型落ちと呼ぶ。

9 平賀 (2006)、pp.68-70

10 藤本隆宏 (2006)「家族で行く台湾トヨタ方式のたび」『組織科学』Vol.40 No1,2006 p.107

11 吉原 (2001)、p.141

参考文献

安保哲夫『日本の経営・生産システムとアメリカ』ミネルヴァ書房、1994

稲別正晴『ホンダの米国現地経営』文真堂、1998

河村哲二編『グローバル経済下のアメリカ日系工場』登用経済新報社、2005

高橋浩夫『グローバル経営の組織戦略』同文館、1991

バートレット、ゴシャル『地球市場時代の企業戦略』日本経済新聞社、1990

平賀英一「1980年代のトヨタの豪州経営」『東海学園大学研究紀要、第10号、経営・経済学研究編』2005

平賀英一「トヨタの海外移転モード」『東海学園大学研究紀要、第11号、経営・経済学研究編』
2006

森樹男『日本企業の地域戦略と組織』文真堂、2003

安室憲一『国際経営行動論』森山書店、1982

安室憲一『グローバル経営論』千倉書房、1992

吉原英樹、林吉郎、安室憲一共著『日本企業のグローバル経営』東洋経済、1988

吉原英樹『国際経営』有斐閣、2001

Parks, F.N. "Survival of the European Headquarters", Harvard Business Review, Vol.47,
No.2. pp79-84