

中国日系自動車企業における 知の創造とその組織間移転

平成 24 年 5 月 2 日受付

植 木 真理子*

要 旨

現代企業において知(ナレッジ)は競争優位の源泉とみなされ、新たに付加価値の高い実践知を組織的に創出するということが極めて重要な課題とされ、グローバル企業の新たな知の創造マネジメントのあり方が問われている。

中国は生産および販売の両面において世界 1 位の自動車産業大国になった。また、中国における自動車企業では、中国政府による産業政策により、自主ブランド車の開発が課題とされており、そのための人材育成や組織ケイパビリティを強化する必要性が指摘されている。中国の地場自動車企業はまだこのような組織能力が不足しており、日系自動車企業が中国で貢献できる余地が残されている。本研究では中国日系自動車企業における知の創造とその組織間移転について組織能力や人材育成の視点から考察する。

キーワード：中国日系自動車企業、知の創造、知の組織間移転、中国自動車産業政策、自主ブランド車の開発

1. はじめに

現代企業において知(ナレッジ)は競争優位の源泉とみなされ、新たに付加価値の高い実践知を組織的に創出するということが極めて重要な課題とされ、グローバル企業の新たな知の創造マネジメントのあり方が問われている。

さて、企業がグローバルに実践知の移転を行う際に企業特殊的優位性となる知の移転だけではなく、現地固有の自律的な知の創発要因と融合させることが肝要となる。また、世界各地に分散する暗黙知・ノウハウや現地の文脈で創発される知を有効活用するために、企業内外で構築されたネットワークを駆使しつつ国境を越えて実践知を移転・共有するメカニズム、およびその形成過程について解明する意義が高まっている。

さらに、知の組織間移転と創発を効果的に展開していく際に、現地特有の文脈(企業文化、行動価値観等)によって阻害される要因は何かという点についても明らかにしていく必要がある。そこで、

* 京都産業大学経営学部

本研究では中国日系自動車企業における経営理念やウェイ・マネジメントの組織浸透、および人材育成と組織学習の場が果たす役割等についても、企業の取り組みの実態を探り、知の組織間移転と創発マネジメントのモデルを導出する。

中国は生産および販売の両面において世界1位の自動車産業大国になった。日本および欧米諸国の外資系企業や中国地場企業がこぞって生産活動を行っており、過当競争の激戦区の市場ともいえる。

本研究ではこのような成長目覚ましい中国自動車市場における中国日系自動車企業に注目し、知の創造とその組織間移転の取り組みについて、組織能力や人材育成の視点から分析し、考察を行う。

2. 中国自動車産業の現状と課題

周(2011)によると、中国自動車産業は、①政府主導の生産・販売管理(1950~1978年)、②市場開放・外資系企業の参入の開始(1979~1993年)、③企業の主導性拡大・外資系企業参入の加速(1994~2003年)、④持続的成長の創出に注力(2004~)というように、大きく4つの段階に区分できる。

第一段階では、政府の計画の下、国有の完成車メーカーが自動車の製造・販売を行っており、製造車種の変更や販路の拡大を企業の判断で自由に進めることは許可されていなかった。また、外資系企業の参入も認められていなかった。

第二段階では、市場経済への転換が進み始め、自動車の生産台数が100万台を突破した。自動車の製造、販売に政府の計画が及ぼす影響は大きかったものの、規定範囲内で企業が独自に価格を設定し販売することが可能となった。外資系企業の投資活動も政府の指定した範囲内・条件下での投資については許可されるようになった。

第三段階では、中国の國務院が1994年に「自動車工業産業政策」を発表して以来、自動車産業は国の支柱産業として重点的に育成されてきたことから、完成車や部品の技術導入が活発化した。さらに、2001年WTO加盟をきっかけとして、外資企業に対する規制緩和がそれをさらに促進したのである。

第四段階では、完成車の生産台数が500万台を超え(2004年)、世界からみた市場規模と役割が大きくなった。そのため、産業構造の最適化、自主開発能力向上、資源節約・環境保全などへの対応が必要とされている¹⁾。

2009年以降、中国は生産および販売の両面において世界1位の自動車産業大国になった。中国の自動車生産台数は2010年に1,826万台に達し、世界の23.5%を占めている。FORINのデータによれば、中国の自動車市場は近年6~8%の成長を達成しており、2012年には2,000万台に拡大すると予測されている²⁾。

中国政府による4兆元の景気刺激策や産業政策により、ボリュームゾーンと呼ばれる中間所得層の小型車購入が増加するのに伴い、中国日系自動車企業は現地ニーズへの対応を余儀なくされている。このような新興国におけるボリュームゾーン市場開拓を目的とした新興国市場における日系企業のリバース・イノベーションの重要性が近年注目されている³⁾。

こうした外資系企業による中国直接投資の拡充の中で、中国政府は外資進出規制を残しつつ、自動車産業の自主创新、自主ブランド作りを推進している。日系企業は、小型車のボリュームゾーンを攻略する場合、徹底した現地ニーズの研究が欠かせない。さらに、ハイエンド市場をしっかりと抑えるためには、中国側が求める次世代新エネルギー車等の先進技術を中国に移転することが求められてくる。

一方、「汽車下郷(農村部での)自動車普及を目指した優遇措置」政策推進による農用車の転用によって民族系企業が大きく躍進し、市場は急拡大した。そのため、ボリュームゾーン市場における熾烈な競争が展開されており、乗用車の平均価格も大幅な下落傾向にある。日系自動車企業の車の価格は、地場メーカーよりも平均で2~5割高く、今後、自ら大幅なコストダウンに注力し、現地調達率の向上を推進する必要がある⁴⁾。

このような現地調達率向上により、中国日系自動車企業は地場系部品メーカーからの調達を増やすことになるだけでなく、現地部品に合わせた設計開発の見直しをする必要も生じるため、新たな経営能力が試されている。

3. 先行研究からみた本研究の位置づけ

多国籍企業はグローバルな知の移転を行う際に、投資受入国の環境条件に限定されない企業固有の知を海外で利用するために、企業特種的な優位性を現地の立地環境に限定された要素と融合させる必要がある(Rugman and Verbeke, 2003)。

多国籍企業の最大の強みは、世界各地に分散する暗黙知、現地の文脈に即した知を現地ネットワークの活用により、国境を越えて移転、共有することである(Kogut and Zander, 1993)。しかし、しばしばその知は現地特有の文脈に粘着性(Szulanski, 1996)が高く、移転を阻害する要因にもなっている。

日本企業の特徴として、自社の持つ組織文化や経営理念の伝承を通して、企業特種的な知の組織内構築を非常に熱心に行っていると多くの論者が指摘している。他方で、組織文化は知の共有の阻害要因になり得ると指摘する研究もある(Davenport, 2000)⁵⁾。

一方、知の創造理論の観点からみると、知の組織間移転における困難性を克服し、いかに現地特有の暗黙知を取り込むのか、また、移転を容易にするための形式知化(野中・竹内, 1996)の工夫は何か、ということを考えてみると、それらの実践をサポートする担い手(ゲートキーパー)の役割が重要となるのである。

このような現地特有の暗黙知を現地ニーズに適応した製品づくりとの関係で説明する際に、近年注目されているBOP市場や新興国市場のビジネスにおけるリバース・イノベーションの例に当てはめてみるとわかりやすい。つまり、これらの地域において、現地のニーズに対応した設計開発を重視し、過剰品質を排除した低価格化製品を投入するというリバース・イノベーションの取り組みの重要性が指摘されている。こうしたリバース・イノベーションの重要性が叫ばれた背景要因は、次のような議論から読み解くことができる。

まず、先進国市場で築いた製品ラインからローエンド製品を投入するという方法は、所詮、現地市

場で企画されたものではなく、販売や生産、調達の方法も、既存市場のものを多少修正して持ち込むレベルに留まっていた。そうした製品や方法は、途上国市場では一部の上位市場に需要されるが、中位以下の市場に大きな浸透力を持たなかった。このような中位以下の市場で現地の地場企業に勝る競争優位を持ってないことを「新興国市場戦略のジレンマ」という(天野, 2010b)⁶⁾。

以上のような代表的な先行研究を踏まえた上で、本研究では知の創造とその組織間移転の促進要因と阻害要因を抽出し、その対策などもインタビュー調査で聞き取りを行うことにした。また、海外現地法人における経営理念の組織浸透、人材育成、教育プログラム、およびそれらの組織学習が果たす役割についても、その実践プロセスから企業の取り組みの実態を探ることが肝要となる。

なお、本研究で扱う知とは、各部署の業務内容に関連したノウハウ等の実践知、経験知、知心などの一連の知の創造活動を意味する。

また、本研究が対象とする自動車産業では、一般に長期的な視点から組織学習や人材育成を行う点で共通の特徴が見られる。そのような業種や部門の特徴を活かして、中国現地法人では、いかに、企業固有の知的資産を中国現地法人に移転しているかということが議論の焦点になる。

このように、先行研究によって得られた知見と本研究の分析結果との位置づけを明確にし、その共通点と相違点を抽出していくことが肝要となる。また、知の組織間移転のパターンやその状況および要件について、インタビュー調査による定性的な分析結果により明らかにしていきたい。

4. 研究の方法

研究遂行のための具体的な手順として、事前調査、仮説設定、質問票の作成、中国各地の主要な日系自動車企業を対象とした事前調査、事例研究、概念モデル・理論構築が挙げられる。

なお、中国日系自動車企業を対象としたインタビュー調査の実施において、創業以来の知識の創造とその組織間移転の実態、および移転パターンの変容過程について詳細にわたってヒアリングを行う。また、業種、地域、部門の特性が、知の創造とその組織間移転のメカニズムにどのように影響を及ぼすのかという点についても明らかにする。

実地調査は、2011年度(事前調査)および2012年度(本調査)の2年間で実施する。

インタビュー調査の対象として考えているのは、トップ・マネジメント層(役員クラス)各社1~2名程度、リーダー層(管理職クラス)生産、販売、一般管理の部門より、各社各部門3名程度、スタッフ層(一般中堅クラス)生産、販売、一般管理の部門より、各社各部門3名程度実施する。なお、スタッフ層とは、業務遂行の中心的存在のメンバーに相当する。

本研究の主たるインタビュー調査の内容として、次の3点が挙げられる。

(1) 中国の日系自動車企業における経営の特徴について

- ・事業戦略の推移
- ・合弁・戦略提携パートナーとの関係性
- ・トップ・マネジメントのリーダーシップと特徴

(2) 中国の日系自動車企業における知の創造について

- ・どのような外部環境要因が知の創造の必要性を高めたのか
- ・どのような経営理念、経営戦略、組織文化が知の創造性を高めたのか
- ・人材育成と教育プログラムの取り組み
- ・評価・処遇システムの工夫

(3) 中国の日系自動車企業における知の組織間移転について

- ・どのような経緯を経て、知識の獲得・創造がなされたのか
- ・知の組織間移転を担う人材の役割
- ・知の組織間移転を担う人材の権限と責任、および、組織における位置づけ

5. 実態調査結果と今後の研究課題(見込まれる結果)

本研究の実地調査は、1年目の一次調査を経た段階であり、2年目の本調査結果の分析により、本稿で述べてきた問題意識や研究目的に基づき、本格的に遂行していく必要がある。

本研究の対象となる自動車企業では、次の点が特徴として指摘できる。

- ①長期にわたって技術やノウハウを伝承する組織的な工夫が存在する。
- ②チーム組織を通じ職場の士気を高め、個人の報酬だけではなくチームとしての業績を尊重する。
- ③部門横断的なプロジェクト方式による交流がある。
- ④実践知のベストプラクティスや重要な知的情報を組織メンバーと共有していく。

以上のような自動車企業に見られる特徴は、中国現地法人においても組織的に工夫されて展開される可能性が高い。それゆえ、中国日系自動車企業のもつ競争優位性の特徴やその要件を知の創造とその組織間移転に関するモデル分析というアプローチから解明することができるのではないかと考えられる。

本研究では、海外現地法人拠点において、生産および販売機能を持つ自動車企業による知の創造とその組織間移転について実地調査を行う。そこで、中国や中国国内における地域特性という立地特殊的な要因がいかに関与しているのか、時代の推移とともに、その特徴を提示する点が独創的である。地域特性の他にトップ・マネジメントやリーダーの特性、組織文化の影響も知の創造とその組織間移転に関する分析概念を扱う点で、研究上の意義が高い。

さらに、近年、中国における自動車企業では、中国政府の産業政策により、自主ブランド車の開発が課題とされており、そのための人材育成や組織ケイパビリティを強化する必要性が指摘されている。中国の地場自動車企業はまだそうした組織能力が不足しており、日系自動車企業が中国で貢献できる余地が多いに残されているといえよう。

本稿では、現在のところ一次調査を経た段階に留まっているものの、中国日系自動車企業における経営展開と課題や問題点を提示することができたとと言える。事例の詳細な分析結果については、中国日系自動車企業における2年目の日本本社でのインタビュー調査や現地調査のインタビュー調査結

果を踏まえて検討する。

また、2012年10月に中国南京の河海大学商学院(中国江蘇省南京)で開催される第11回東アジア経営学会国際連合大会の自動車産業フォーラムでの中間研究報告と討論を通じて、この分野の研究者達と意見交換を行い、本研究の精緻化を図りたい。

注

- 1) 周(2011)66-69頁。
- 2) 『FORIN自動車産業2012』2-3頁。
- 3) 天野(2010a)1-21頁。
- 4) 嶋原(2011)124-125頁。なお、ここでは最先端技術は日本国内で取り組む姿勢であると言及されているが、筆者のインタビュー調査(2012年3月)でも日系自動車企業から同様の意見を伺うことができた。
- 5) Davenport(2000)pp.153-155.
- 6) 天野(2010b)5-6頁。

参考文献

- 天野倫文(2010a)「新興国市場戦略と日本企業の国際経営 — アジア等中間層市場への浸透化 —」『世界経済評論』11月12日号, 36-44頁。
- 天野倫文(2010b)「新興国市場戦略の諸観点と国際経営論 — 非連続な市場への適応と創造 —」『国際ビジネス研究』第2巻第2号, 1-21頁。
- Davenport, T.H. and Prusak (2000), L., *Working Knowledge: How Organizations Manage: How Organizations Manage What They Know*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- 出水力(2007)『中国におけるホンダの二輪・四輪生産と日系部品企業』日本経済評論社, 2007年。
- FOURIN(2012)『FORIN自動車産業2012』。
- 加藤鉦(2004)『中国ホンダ経営会議 — 躍進する「広州ホンダ」バイブル —』ビジネス社。
- Kogut, B. and Zander, U. (1993) “Knowledge of the Firm and the Evolutionary Theory of the Multinational Corporation”, *Journal of International Business Studies*, 24, pp. 625-645.
- 野中郁次郎, 竹内弘高(1996)『知識創造企業』東洋経済新報社。
- 李春利(2011)「中国における自動車産業 — 第12次5か年計画から見た次世代自動車の行方 —」『工場管理』Vol.57, No.6, 110-111頁。
- Rugman, A. and Verbeke, A. (2003) “Extending the Theory of the Multinational Enterprise: Internalization and Strategic Management Perspectives”, *Journal of International Business Studies*, 34(2) March, pp.125-137.
- 塩地洋(2008)『東アジア優位産業の競争力 — その要因と競争・分業構造 —』ミネルヴァ書房。
- 嶋原信治(2011)「自動車産業にみる産業政策の変化と対応 — 急がれる部品メーカー(中小企業)の販売戦略構築 —」日本貿易振興機構『中国事業環境研究会』報告書』124-140頁。
- 周磊著, 日経 Automotive Technology 編著(2011)『中国次世代自動車市場への参入戦略 — 現地発イノベーションの最前線 —』日経 BP 社。
- Szulanski, G. (1996), “Exploring Internal Stickiness: Impediments to the Transfer of Best Practice Within the Firm”, *Strategic Management Journal*, 17, (Winter Special Issue), pp. 27-43.
- 安室憲一(2010)「グローバル市場の活断層に潜む戦略リスクの分析」『世界経済評論』第54巻4号, 27-35頁。

Knowledge Creation and the Inter-organizational Knowledge Transfer of Best Practices at Japanese Automobile Firms in China

Mariko UEKI

Abstract

Knowledge is powerful resources of competitive advantage for contemporary firms. Therefore, it is vital for the global firms to manage the knowledge creation, utilizing the accumulated organizational knowledge, and to deploy the value added practical knowledge in their global operations.

Today, China is No.1 automobile country in the world in terms of production and sales in the automobile market.

This research investigates state of the art knowledge creation, organizational learning, and personnel training at the production and the development functions of Japanese automobile affiliated firms in China.

Keywords: Japanese Automobile Firms, Knowledge Creation, Inter-organizational Knowledge Transfer of Best Practices, Automobile Industrial Policy, Development of Original Brand Car