

MMRC
DISCUSSION PAPER SERIES

No. 288

新興国市場開拓における経営資源マネジメントの課題と戦略
—ASIMCO 社の事例を中心に—

東京大学ものづくり経営研究センター特任助教
李 澤建

2010 年 02 月



東京大学ものづくり経営研究センター

Manufacturing Management Research Center (MMRC)

ディスカッション・ペーパー・シリーズは未定稿を議論を目的として公開しているものである。引用・複製の際には著者の了解を得られたい。

<http://merc.e.u-tokyo.ac.jp/mmrc/dp/index.html>

Resources Management Strategies for Emerging Markets: A Case Study on ASIMCO's China Operations

Zejian Li, Ph.D. in Economics

Project Research Associate

Manufacturing Management Research Center (MMRC)

Faculty of Economics, THE UNIVERSITY OF TOKYO

Abstract

With “Lehman Shock waves” hitting established markets, the world economy has been thrown in into serious recession. Comparing with developed economies suffering have been suffering from economic stagnation, emerging economies posing both fast-growing markets and big population, such as China and India, have been targeted for next potential roles to lead global consumption by next decade. However, a number of multinational corporations (MNCs) have entered these emerging markets (EMs) – globalized-open parts of these markets – which can be regarded as top class at most time. After crisis, real local but closed part of EMs as Middle of Pyramid (MoP), called volume zone, show more tremendous opportunities than top. As an exploratory analysis, this paper examines the antecedents of strategies which using resources formatted by Offshoring trend in EMs to develop volume zone. From Case Study on ASIMCO's China Operations, we can give a hypothesis on that some local companies of EMs have succeeded in Offshoring operation can launch a kind of competitive advantage on relative high technical performance with low cost than other companies only reaching either globalized-open or local-closed parts in same market. At that time, a portfolio management on the combination of local resources Offshoring-oriented and those globalized by MNCs can be helpful for emerging markets strategy.

Keywords: Offshoring; emerging markets strategy; volume zone; international business; local resources

新興国市場開拓における経営資源マネジメントの課題と戦略

—ASIMCO 社の事例を中心に—

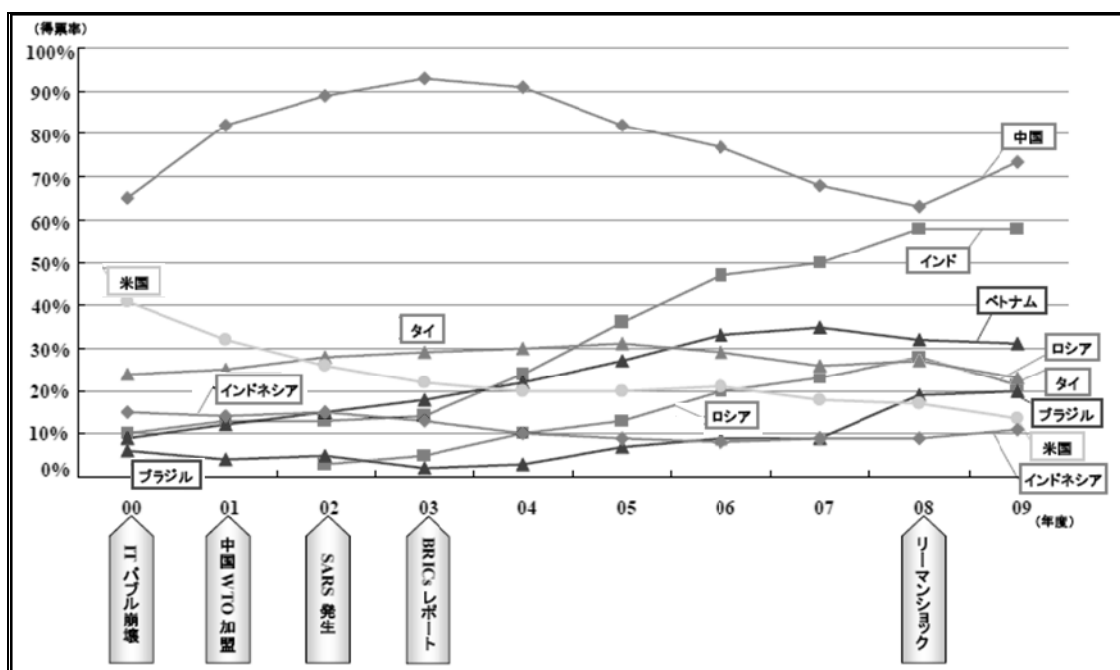
李 澤建

(東京大学ものづくり経営研究センター 特任助教)

1. はじめに

2008年に米国に端を発した百年に一度の金融危機は、国際金融システムの存続を脅かした結果として、戦後最大規模の世界同時不況をもたらし、グローバル経済に深刻な影響を及ぼしたのである。そのなか、中国やインドなどの新興国と既存の先進国とでは明暗が分かれ、相対的に底堅い成長が見込まれている新興国の存在感が増している。2010年1月21日に、中国国家统计局が発表した2009年の中国の国内総生産(GDP)成長率は、物価変動の影響を除いた実質で前年比8.7%という高成長率を維持できた。他方では、2009年11月30日、インド政府が発表した7~9月期におけるインドの実質国内総生産(GDP)成長率は、6%台前半の市場予想を大幅に上回り、前年同期比で7.9%の伸びとなった。経済がそろって低迷する先進国を尻目に、グローバル経済成長の軸足がアジアへのシフトが加速し、新興国、特に中国とインドに対する世界経済の牽引役としての期待感が益々高まる。この背景には先進国の景気循環だけではなく、リーマン・ショックに端を発した消費バブル崩壊の連鎖による世界規模の需要構造の変化が窺える。

図1. 日系企業にとっての中期的有望事業展開先となる国・地域の調査



出所:国際協力銀行国際経営企画部国際調査室(2009)。(2009年n=480、2008年n=471)。

先進国市場の冷え込みから強力な回復の兆しが見えないまま、世界同時不況によって顕在化された過剰な生産能力が企業の収益力を圧迫し、経済全体をデフレに陥りやすい方向へ導いていく。したがって、今回の金融経済危機で、余儀なく生産体制の構造的再編が強いられた日本企業では、アジア新興国への軸足のシフトが一層加速されると予想される。例えば、図1のように、金融危機後の2009年に、480社の日本の製造業企業に対して、「今後3年程度の中期的有望事業展開先国・地域」という項目について調査したところ、中国の得票率は、一極集中へのリスク分散という考慮を背景に、2003年の90%超をピークに2008年の63%へと下落し続けてきたが、2009年になって急速に74%へと回復したのである。一方、インド、ブラジル、インドネシアはランキングが変更しなかったものの、得票率を順調に増加させたのである。製造業企業における新興国への取り組みの重要性に対する認識と期待感が金融危機の後一層高まったといえる。その背景に、危機の影響をあまり受けていない新興国の「ボリュームゾーン」における購買能力の潜在性が危機後一層注目されるようになったのである。しかし、従来高付加価値路線によって市場シェアを獲得してきた日本企業にとって、新興国の「ボリュームゾーン」の攻略は決して容易ではない。なぜならば、文面の通りに「ボリュームゾーン」として潜在購買能力が高く期待されるにもかかわらず、その市場の掘り起こしには従来とまったく異なる一面があるからである。なお、新興国において普及段階に差し掛かる製品には、先進国では稀に存在する独自のニーズや消費慣行が多々あるため、開拓にあたってグローバル市場からの乖離を個別に対応することが必要である。そして、新興国の普及製品のエントリーラインと先進国市場向けの製品のエントリーラインとでは、品質とコストいずれの面においても大きな開きがあるため、高品質高付加価値路線に馴染んだ先進国企業に対しては、利益がでるほど現地ニーズに見合った製品の投入ができるかどうかの点で、その手腕が問われる。特に、先進国市場において品質向上に対して努力を積み重ねてきた企業にとって、既存市場では「均衡状態」として存在する適正品質（新宅・天野 2009、p.8）が、将来有望とされる新興国の普及品市場では過剰品質として顕在化される場合、両市場間の市場条件に非連続性が生じる。更に、その非連続性への対応は、現実には、これまで先進国市場に依拠して蓄積してきた先進国企業の経営資源ポートフォリオの対応可能性をはるかに超える可能性もある故に、過剰品質が直ちに解消されないというジレンマが生じうる。すなわち、「新興国市場戦略のジレンマ」と称される課題である（新宅・天野 2009、天野 2010）。したがって「ボリュームゾーン」戦略は、スペックダウンによる低価格品投入という手段との区別をつけ、持続的に勝ち残るための、商品の企画から、開発設計、調達、製造と販売までといった既存のものづくり流れを根本から練り上げる視点が必要とされる。

2. 新興国市場開拓に関わる国際経営戦略論の視角と課題

伝統的な国際経営戦略論では、多国籍企業におけるマネジメントに対して常に集権と分権という誘因があり（Martinez and Jarillo, 1989; Young, Hood and Hamill, 1985）、それ

に基づきグローバル統合とローカル適応の議論がなされてきた (Prahalad and Doz, 1987; Bartlett and Ghoshal, 1989)。例えば、Bartlett and Ghoshal (1989)はグローバル統合とローカル適応の度合に応じて、多国籍企業を、グローバル、インターナショナル、マルチナショナル、トランスナショナルという4つのカテゴリに分類した。

①グローバル・アプローチ：中央集権的な体制のもと、経営資源と能力を親会社に集中させ、そのアウトプットをグローバル的に運用するタイプ。

②インターナショナル・アプローチ：中核能力だけを中央に集約させ、海外子会社は親会社の能力を適応させ活用するタイプ。

③マルチナショナル・アプローチ：地域ごとの事業部の自由度が高く、経営資源と能力の自給自足体制のもと、ナレッジは開発した各事業部内部で保持されるタイプ。

④トランスナショナル・アプローチ：経営資源と能力が分散しており、相互依存しながら専門化されていくタイプ。

しかし、①～③のアプローチには、それぞれの長所と短所が存在している。その一方で、効率、柔軟性、学習といった互いに相矛盾する方向性を内包する理想型として提起されたトランスナショナル型の組織は、統合ネットワークの特徴を有しており、上記3つアプローチの短所を超克したが、具体性が欠けていると批判されている。また、いかに実現できるかについても若干議論を深める必要はある。そういう意味では、Doz, Santos and Williamson (2001)が提唱したメタナショナル経営論はグローバル的にイノベーションの創出に繋がる新たなナレッジを感知、入手、移転、融合、活用する能力が構築できるフレームワークとして、注目されているが、経営資源と能力を移転すれば、競争優位性が発揮できるという論調は、先進国同士、もしくは先進国から中進国への波及が暗黙の前提となっているという局限性(天野 2010)の範疇を超えていないと言わざるを得ない。換言すれば、新興国の「ボリュームゾーン」において競争優位を持続的に生み出すために、既存先進国市場での活動によって築き上げられた経営資源のポートフォリオの中から、これまで活動してきた市場と本質的な相違を持つ非連続的な市場への程度経営資源を有効に移転できるか、という問題への懸念が残るのである。

同様な懸念は、Penrose(1959)などの古典的成果に基づき、Wernerfelt (1984)によって命名・定義され、後に Teece(1984)と Barney(1986)らによって更に精緻化されてきた「リソース・ベースド・ビュー」(Resource-Based View, 以下: RBV) という分析視角からも指摘できる。このRBVの基本は、経済的リターンや企業のパフォーマンスの相違が企業の持つ、獲得、もしくは開発可能な内部経営資源に規定される一面がある、というものである。しかも、競争優位の源泉として存在する経営資源には、それぞれ独自の蓄積過程を経て形成された故に、経路依存性(Path Dependency)を有するほか物的独自性(Physical Uniqueness)、因果曖昧性(Causal Ambiguity)と経済抑止力(Economic Deterrence)のいずれかが生じれば、その競争優位は簡単に真似できないものとなる(Collis and Montgomery, 1995)。それ故に、潜在ニーズの存在が高い確率で予想できる反面、市場と

しては顕在化していないという特徴を持つ新興国の「ボリュームゾーン」戦略を議論する場合、上述した伝統的な国際経営論の諸フレームワークにそって導き出された、これまでの製品ラインアップの延長線に位置する低機能化（Defeaturation）（新宅・天野[2009]）という市場戦略では、ある程度の有効性は見られるにしても、十分であるとは言い難い。事実、新興国の「ボリュームゾーン」では、特有なローカルニーズに対応し、品質を見切った商品に依拠して、独自の進化経路を辿ってきた地場の民族系メーカーが存在するケースは多々見られる。そして、そのような状況では、先進国企業の持つ既存の経営資源が能力発揮できるレベルに到達しない限り、既存の経営資源のポートフォリオをもって、ローカルニーズ（もしくは「ボリュームゾーン」ユーザーの普及品に対する消費心理）を満たすことも新興国「ボリュームゾーン」での競争優位性を構築することも難しい。それに加えて、「ボリュームゾーン」が民族系メーカーの独壇場となる場合では、参入にあたって、多国籍企業は、民族系メーカーの持つ競争優位性を認識したうえ、簡単には真似できないにしてもベンチマークする必要がある。

簡単に要約すれば、明らかに異なる市場要件を有して、先進国市場から見れば非連続的な市場としてしか位置づけることができない昨今の新興国「ボリュームゾーン」の参入戦略を議論する際、そもそも先進国同士、もしくは先進国と中進国との間の多角化による事業展開を対象に議論を重ねてきた伝統的な多国籍企業論のフレームワークは、それほど有効ではないのである。さらに言えば、こうした議論では、移転される経営資源の中身（コンテンツ）に関してはもちろんのこと、その中身を取捨選択して移転する方法（プロセス）に関する議論も同時に伴わないと、有益な結論を得られない。しかし、これまでの研究において、そのプロセスに関する議論が必十分に行われてきたとは言い難く、その一方で、内需の急拡大を追い風に、急成長する新興国の民族系メーカーも、経営資源の構築による自国の「ボリュームゾーン」での競争優位性の獲得に全力を尽くし、順調に実力をつけてきているため（李 2007、2008、2009）、新興国市場における競争環境が複雑化の一途を辿っていく可能性も否めない。それ故に、市場戦略と資源戦略から対応策を早急に検討する必要がある。こうした一連の課題の存在は、「新興国市場戦略のジレンマ」を生じさせる所以であり、解決するには思考転換による新たな方向の模索が必要とされている。

ところが、近年、グローバル的な技術移転と市場競争によってもたらされたコスト削減と生産拠点再編の圧力のもと、先進国企業では競争優位を維持する目的で、オフショアリングが普及しつつある。本稿に用いられるオフショアリングとは企業の本国もしくはグローバルオペレーションをサポートするビジネス業務を処理する機能を海外（特によりコストが安い新興国）から調達するプロセスをさす（Manning, Massini and Lewin, 2008）。こうしたオフショアリング現象は、初期においては主に先進国側の人件費と労働争議などの人的資源のコスト削減を主因として触発されたものであったが、2000年以後、グローバル経営向けに訓練された職能や科学技術や工学才能といった高品質な人的資源の確保の方向に急速に変容しつつあるのである（Manning, Massini and Lewin, 2008）。それ故、昨今の

オフショアリング現象の勃興によって、従来の OLI フレームワークのもとで論じられた自社資源の所有 (Ownership)、立地 (Location) と内部化 (Internalization) が企業の競争優位性との直接的なリンクが弱体化される一方、グローバルオペレーションにおける、競争優位性と内外部資源の調達・分配という異なる次元における所有、立地、内部化に関する新たな OLI の課題を提起している(Doh, 2005)。しかし、こうしたオフショアリング現象が伝統的な国際経営論に対して提起した新たな課題に関する研究は、いまだ十分に行われたと言えない状態にある (Ramamuri,2004; Doh,2005)。特に、現実では、IT サービス、コールセンター、バックオフィス業務などのサービスが主流だったオフショアの内容が 2000 年以後、工学設計、R&D と製品デザインなどものづくりの核心の部分まで浸透してきたためである (Manning, Massini and Lewin, 2008 et.al)。オフショアリング現象を通じて、新興国企業が持つ経営資源が多国籍企業のグローバル戦略に有効利用できる可能性が証明されたわけだが、その新興国企業もつ経営資源が量・質両面増加しているのである。したがって、昨今のオフショアリング現象の変容より、前述した伝統的な多国籍企業論の枠組み内で、一方的な経営資源移転を暗黙前提する既存のフレームワークの限界性によって生じた「新興国市場戦略のジレンマ」を、新興国市場に存在する経営資源を利用する戦略を通じて解消できる可能性を見いだすことができる。換言すれば、新興国企業に蓄えられた組織能力を有効利用し新興国市場を開拓する戦略が提起されうるのである。その際に、材料と設備などの物的な経営資源の融合はもちろん、非連続的な市場要件を有する新興国市場における本社と現地企業との間の組織能力の相互融合の可否は成功のカギとなるであろう。戦略論的に言えば、深層の競争力 (藤本 2003、2004、藤本ほか、2007) を構築するための組織の柔軟性は、先進国市場における市場競争のみならず、新興国市場の開拓の際にも必要とされ、また、非連続性を有する双方の組織能力をいかに効率的に融合させるかがカギとなる。

そこで、本稿では、オフショアリング現象によって証明された新興国の既存の経営資源の有用性という分析視角に立ち、こうした議論から掬いあげられうる知見は、「新興国市場戦略のジレンマ」の解消へ寄与できる点に重きを置きながら、分析を進めることにする。それ故に、本稿では ASIMCO 社の事例を用いて、同社が中国市場を開拓する過程における経営資源マネジメント戦略の形成プロセスを整理し、新興国市場の開拓に相応しい組織能力の構築要件を解明する作業を試みる。

3. ASIMCO 社の中国市場の事業展開の歴史

Friedman(2006)では、ASIMCO 社は中国におけるオフショアリングの先駆的成功事例として紹介されている。しかし、本稿では、Friedman(2006)で重要視された経営陣の現地化という側面より、「ASIMCO 社が中国の既存経営資源を母体に、いかに中国国内市場だけではなく海外市場でも競争優位性を発揮できる組織能力をつくり上げていったのか。」といった新興国市場戦略に貢献できる組織能力の構築プロセスを主な分析対象とする。

①ASIMCO 社の設立の経緯

ASIMCO 社の全称は ASIMCO Technologies Limited (中国語表記：亜新科工業技術有限公司) で、北京に本社を置く自動車部品事業グループである。現時点、ASIMCO は中国に生産工場 12 社と販売オフィス 52 社 (2003 年ごろは、中国に生産工場 18 社、販売オフィス 36 社、米国に生産工場 2 社、販売オフィス 1 社) を持つ中国最大の独立系自動車部品製造業者である。全体販売の 85%が中国国内市場向けで、残り 15%は米国、欧州、日本などの先進国市場向けとされている。その前身は、1993 年 9 月に設立されたアジア戦略投資会社 (Asian Strategic Investments Corporation) で、社名の ASIMCO はその略称から受け継がれている。

創業者の米国人の John F. "Jack" Perkowski (以下：「Perkowski」と略す) は、1977 年 Paine Webber に入社し、後に投資銀行部門の責任者に務めた人物である。しかし、1990 年になり、ウォール街での生活に限界を感じた Perkowski は新たな転機を求め、アジアに目を向け始めた。その後、Perkowski は香港そして中国に頻りに足を運び、情報収集に努めたのである。1990 年ごろ、インフラと法整備がいまだ不完全のため、中国市場は一般的に有望視されていなかったが、Perkowski が 9 ヶ月間に、中国 40 都市の 100 数社の企業を見学した後、上記先進国側の一般認識と異なった幾つかの重要な新事実を発見できた。

まず、当時の中国では、設備投資が盛んに行われた反面、技術とノウハウなどの経営資源の不足が目立っていた。新しい建屋とフルセットの新設備を持つ企業の大半は、機械設備の操縦知識もなければ、その設備を利用して業務開拓する経営ノウハウもなかったのである。こうした状況を目にした Perkowski は、資金、オーダー、大量の技術知識・ノウハウに飢えている中国工場にそれらの経営資源が相対的に豊富な先進国企業を紹介する事によって活性化させる、というビジネスモデルに可能性を感じ取ったのである。つまり、既存企業のオフショアリング化戦略である。

また、当時の中国の一人当たりの平均年間収入は 400 ドル前後と購買能力はまだ低く、それゆえに市場としての魅力性は小さい、というのが一般認識であったが、Perkowski は現地調査に通じて、中国国民の購買能力の偏在性を感じ取った。高金利政策、夫婦共働き、家庭内ファイナンス、相対的に低水準の生活費用などが原因で実際の購買能力が全て顕在化できておらず、特に、収入の低い農村地域を除けば、都市部において中産階級が台頭する兆しも現れはじめている、と Perkowski が推察した。この 2 点目の新発見から、Perkowski がオフショアリングによって活性化された既存企業の製品を中国国内市場に販売する潜在可能性があるかと判断した。

最後に、世界屈指の多国籍企業も Perkowski と同調な見解を持っていた。1992 年、中国に事業展開を計画していた独フォルクスワーゲン社のトップ経営陣は、Perkowski と同様、中国市場の将来性について高い期待感を抱いている姿勢を講演会で見せた。中国市場の潜在性に対するフォルクスワーゲン社の同じ認識は、Perkowski に中国での事業展開について一層自信を与えた。次いで、フォルクスワーゲン社が、現地では高品質な自動車部品が

十分に供給されていないという経営課題を同時に打ち明けたことは、Perkowski が自動車部品産業を中国事業開拓の突破口にした最も率直な理由にもなった。その直後に Perkowski が自らのウォール街出身者の優位性を用いて、6 週間で、米資産運用会社 TCW をはじめ、Paine Webber などの共同経営者から 1.58 億ドルの出資金を募り、中国事業開拓の統括会社としてのアジア戦略投資会社を設立した。この意味では、ASIMCO 社の設立は従来の多国籍企業の新たな市場展開と異なり、投資銀行からの出資金以外に事業存続に必要な経営資源をまったく有していなかったのである。こうした設立時の特質故に、ASIMCO 社の経営基盤構築のプロセスには、最初から外部、特に現地からの資源調達に頼らざるをえない一面を有するのである。ASIMCO 社のこの特質について、「オリンピックに『過激な資本主義』という種目があったら、Perkowski が金メダルを取ることは間違いない」という評価 (Friedman,2006) は後述するように納得のいくところがある。とはいえ、Perkowski は、事業開拓における過半出資と経営支配権の取得という経営方針の重要性を、ASIMCO が設立される前に中国視察と通じて既に認識しており、そして、その条件を現地企業への出資する第一条件に位置付けたのである。

②ASIMCO 社の事業編成戦略

表 1 の通り、1994 年から 1997 年のアジア通貨危機までの期間は事実上、ASIMCO 社の中国事業展開の第一段階である。その際に、Perkowski が中国の特定業界の優良企業をターゲットに、資金、管理ノウハウ、要素技術の提供による買収に乗り出した。その後、将来的に各出資先企業間の協力体制によってグループ内の相乗効果が最大に実現できるという方針に沿って、商用車のエンジン構成部品と足回り部品を中心とする 12 社の既存企業に出資し、ASIMCO 社の事業骨格を構築した。例えば、最初の合弁会社となった亜新科零部件(安徽)有限公司の前身は、Perkowski に紹介された時に地元では既に知名度の高い民営企業であった。創業者が有能で、100 ドル相当の原資で設立された町工場は、合弁前の 1993 年に年商 5000 万元の中堅企業に上り詰めた。しかし、過度拡張の末、会社が資金不足に陥り、存続させるために、やむをえずに Perkowski の出資要求を受け入れたのである。次いで、河北省廊坊市に位置する美聯制動装置有限公司の前身は独 Knorr-Bremse のライセンスとして、当時の商用車用エアコンプレッサー供給において、中国国内に独占的な地位を有している。

また、亜新科南岳(衡陽)有限公司の前身の衡陽汽车配件廠は 1950 年軍の自動車修理工場として設立され、1958 年に地方政府への移管をきっかけに、自動車エンジン部品の生産を始めた国有企業であった。1970 年代より、中国ディーゼルエンジン生産の最大手の玉柴集団のコアサプライヤーとして、ディーゼル燃料噴射装置の生産に特化した。1993 年に、同社が玉柴集団からの過半出資を受け、合弁企業として再スタートした。1994 年に、玉柴集団が ASIMCO との提携の第一歩として、ASIMCO に玉柴集団がもつ出資分の 90%を譲り渡し、亜新科南岳(衡陽)有限公司の設立に導いたのである。

上述のように、出資先の初期条件は相対的に良かったので、ASIMCO 社の第一段階での経

出所：自動車情報プラットフォーム「中国で18部品工場を展開する亜新科工業技術有限公司 (ASIMCO)」。(http://www.marklines.com/ja/amreport/rep303_200409.jsp) (2009年7月閲覧)、ASIMCO各社ホームページ (2010年1月10日閲覧) のよって筆者作成。

③「新世代中国マネージャー」計画—経営陣のローカライゼーションに対する模索

ASIMCO設立当初、自動車合弁プロジェクトは、「北京ジープ」、「上海フォルクスワーゲン」と「広州プジョー」がしかなく、外資部品サプライヤーは皆無であった。その中、Perkowskiが出資先の各企業に対する統括業務を、「北京ジープ」プロジェクトを経験した外国人マネージャーチームに任せた。しかし、当時の中国の自動車部品企業を取り巻く外部環境の複雑性はそのチームの能力をはるかに超えていた。まず、出資先の中国人マネージャーは、外国人チームの経歴や過去の業績などに対する信頼感は薄く、すべての議論に対してとりあえず証明しろという強硬な態度を採っていた。こうしたプラグマティズム的な中国人現地マネージャーは、自らの企業の潜在的な経営問題については認識できていたものの、その解決策が分からなかったため、明確な意見と改善案を提案でき、しかも一緒に実践に移すことができる統括者を期待していた。ところが、最初の外国人統括マネージャーチームは、創造的な率先実行に取り組むことができなかった。特に、現地の商慣行に熟知する中国人マネージャーが持つ当時の不完全なビジネス環境への対応柔軟性という優位性の軽視は、対立と不信を生じさせた主因であった。1996年、Perkowskiが外国人チームによるオペレーションを中止し、新たな方向転換を模索し始めた。

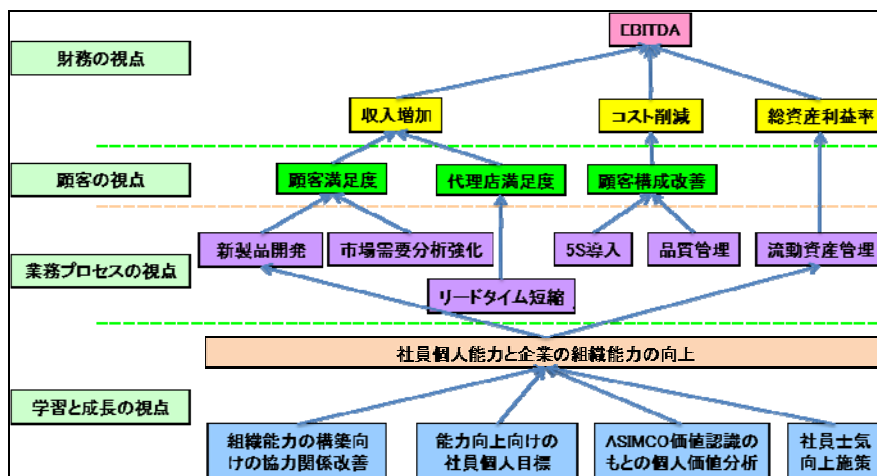
他方、各出資先の企業はASIMCO社の傘下に入る前に、独立な企業として、所在地の社会環境において、各種の利益集団との癒着によって既得権益を持っていた。その既得権益がASIMCO社の全体的な発展方向にそぐわなくなった時に、既存の旧経営陣の意向を統括会社の志向する方向へ改造しなければならないが、それも至難な課題となった。各地に散在する出資先企業の旧経営陣には官僚型もあれば、商人型もあった。亜新科南岳(衡陽)有限公司のような旧経営陣が有能でかつ協力的故に、本社の戦略通りに業績を伸ばしてきた会社もあれば、美聯制動装置有限公司の旧経営陣のように、既存の取引関係に固執し、グローバル的に競争力を有するグループの一員としての責任を認めようとしなかった事例もある。換言すれば、外国人マネージャーチームの導入失敗によって、既存旧経営陣の教育改造が期待されたが、既得権益の存在で、その努力は不発に終わった。そこで、打開策として講じられたのは、既存旧経営陣との決裂という意味合いをもつ「新世代中国人マネージャー」計画である。①中国大陸生まれ、②国有企業での管理職と外資多国籍企業での職歴を持つ、③マネジメント訓練を受けたことがある、④中国企業が持つ潜在優位性を発掘するために常に新思考を受け入れる経営姿勢の重要性を理解できるハイブリッド人材を、本社の代理人として各出資先に派遣する企画である。しかし、「新世代」中国人マネージャーを集めることは、マネジメント訓練が余り普及しなかった90年代の中国においては、決して容易ではなかった。1997年から実行し始め、ようやく1999年ごろに約50名の「新世代中国人マネージャー」を募った。実行のプロセスとして、こうした人材をすぐに特定の企

業に送り込むのではなく、まず、本社の統括業務の一つ（例えば、売掛金の回収）を任せることで、各出資先へのルーチン参加の機会を設けた。これで、各出資先の既存経営陣との間に強い絆が生まれ、後に、特定の一つの出資先のトップとして赴任する「新世代中国人マネージャー」がグループ内の協力体制を強めながら、出資先の経営刷新を推進できる体制づくりが見込まれている。

④グループ全体の組織能力の強化

1999年頃、「新世代中国人マネージャー」計画によって吸収した約50名のハイブリッド人材の各出資先への配置は完了した。これで、本社の戦略志向と各事業会社の既存経営資源とのリンケージがようやく整ったのである。しかし、こうしたハイブリッド人材と既存マネージャー層との融合という課題、そして、それぞれのハイブリッド人材が有する前職で得た経験をいかにASIMCO社の全体戦略の実行に統合できるかという課題が次第に生じ始めた。その対策として、” To create a truly global company which is unique because of its ability to combine the best in China with the best from the rest of the world.”（中国の固有優位性と世界的経営資源のエッセンスを融合する真のグローバル企業を創出すること）が、社員を束ねるための一致団結できるビジョン（未来の理想像）として打ち出されたのである。また、” To be recognized as the global leader in all our products.”（自社製品が位置するすべての領域において、グローバルリーダーとして評価されること）という、全社員の日々努力の方向を示す最終目標も同時に定められた。実行に際して、バランス・スコアカードのフレームワーク（Kaplan and Norton 1992, 1993, 1996a, 1996b）に基づき、図2のように、各事業会社が自らの内部状況に応じて、戦略目標を、全ての部門と全階級の社員にフレックダウンしていった。同時に、操作可能なツールとして、EBITDAを頂点とする各ポジションと個人が担当する財務指標を体系的に編成し、各自の努力目標や実現時のインセンティブ等の数量目標が定められた。結果、1997年以後、導入された「新世代中国人マネージャー」計画と統一ビジョンが奏功して、全体のEBITDAが順調に伸び続けた（図3参照）。

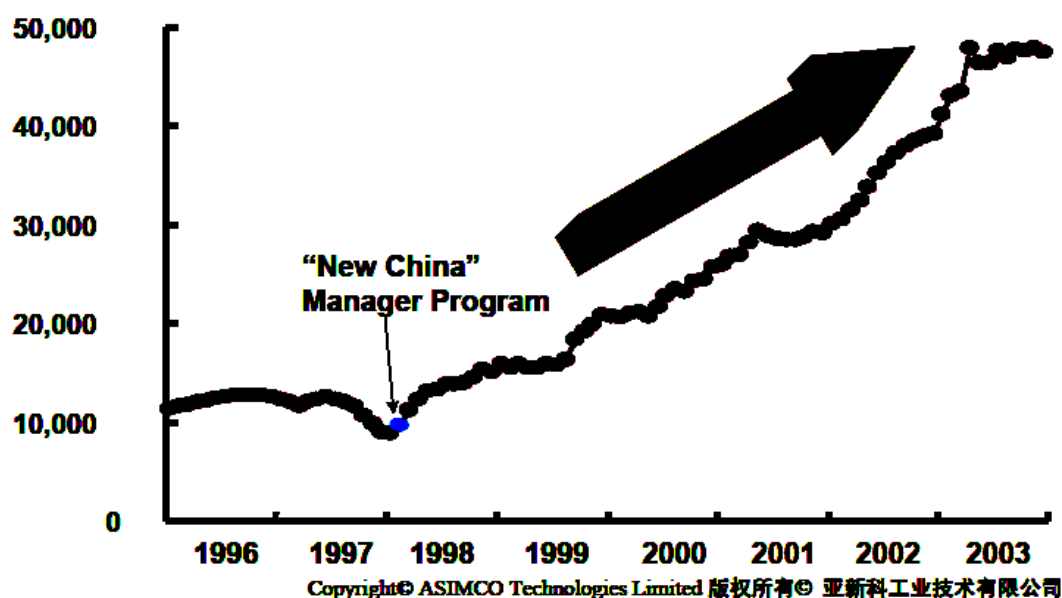
図2. 2003年度北京亜新科天緯油弁油嘴股份有限公司ビジョン実現戦略図



出所：于、閻、劉、郭、劉（2004）図表 2 に筆者加筆。

注：EBITDA とは Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization の略語で、財務指標の一つとして、税引前利益に支払利息と減価償却費を加算したものを指す。

図 3. ASIMCO 社の EBITDA の増加（単位：1000 ドル）



出所：Perkowski (2005)。

紙幅の都合で詳細な分析を割愛するが、ビジョン実現を原動力に、戦略目標のブレークダウンと実行フィードバックが繰り返された結果、ASIMCO 社のトータルな組織能力の向上は、財務体質の改善、リーン生産方式の導入（赫 2007）、物流費と在庫の削減、「シックス・シグマ」と「零欠陥」の導入による生産性改善、ISO・QS・TS・VDA などの品質マネジメント国際規格の取得など多面に及んだのである（于、閻、劉、郭、劉 2004）。

⑤ 「ハイブリッド」式マネジメント組織への挑戦

「新世代中国人マネージャー」の導入と統一ビジョンの策定によって、ASIMCO 社の全体では、求心力と実行力を一段と飛躍させることができた。業績の向上につれ Perkowski は、完全な信頼に基づく徹底的分権体制による忠誠的かつ有能なローカル経営者からなるミドルマネージャー層の創出がもつ重要性をますます痛感した。そのため、有能な人材を組織内部に備蓄できるように、各出資先の総経理から推薦された有能な社員に対して、「亜新科リーダーシップ講座」と「亜新科未来のリーダー」という次世代中堅マネージャーの育成を目指す社内教育プログラムを実施した。これによって、持続成長に必要とされる有能なマネージャーの補充は以前のように外部から募るのではなく、自社の造血機能によって内部から賄えるようになったのである。この段階にきて、ASIMCO 社内では、ローカル中国人ミドルマネージャーが、主に中国国内の業務開拓と運営に従事しながら、グローバル

的な優れたマネジメントの知見を既存の中国の特殊環境に翻訳し融合させていく方向に、腐心した。他方、Perkowski は、社内に優れた外国人経営専門家を起用し、中国の各出資先のもつ能力をグローバル市場へ紹介し融合させていく組織能力の構築に試みた。それ故に、米ディーゼルエンジン大手のカンミズのディーゼル部門の生産技術責任者を、ASIMCO の技術長期戦略の担当として迎え入れた。更に、2004 年前後、ジェネラル・エレクトリック年金信託や Key Principal Partners などの大手からの出資を受けた際に、ジェネラル・エレクトリックの副社長級や GM のシニア取締役級の OB を取締役を迎え、彼らの豊富な経験を借りて、ASIMCO 社を投資型会社から運営型会社への転身を図った。グローバル市場へのアクセス手段として、表 1 のように、2003 年に ASIMCO 社が米 Federal-Mogul 社の米国内のカムシャフト工場を買収し、GM、フォード、クライスラー、カンミンズなどの大手へのグローバル供給関係をそのまま引き継いだのである。その後、米国での生産業務を中国の事業会社に移管することによって、中国のコスト優位性が存分に発揮させる「オフショアリング」体制を創出した。こうした戦略実行と連動して、ASIMCO 社が「オフショアリング」の機能強化を目指して、一部の企業を手放し、中核を果たす機能に対する新規事業の設立による経営資源の集中選択を行った。亜新科(固安)汽車零部件有限公司や亜新科騒音、振動技術(蕪湖)有限公司はいずれも該当事例である。

それ故、2005 年の ASIMCO 社の取引先上位 20 社には、ダイムラークラスラー、米国カンミンズ、GM、フォード、ボッシュ、Caterpillar などの世界的知名企業のみならず、玉柴、大連ディーゼル、無錫ディーゼル、濰坊ディーゼル、朝陽ディーゼル、江鈴汽車、上海ディーゼルなどの民族系商用車メーカーも多数見られた。現在、同社が、乗用車市場の好調を受け、一汽-VW、東風シトロエンなどの合弁乗用車メーカーがもちろん、奇瑞汽車、吉利汽車と BYD などの民族系乗用車メーカーにも供給関係を築き、防振ゴムなどの NVH 関連部品を軸に乗用車部品の事業開拓に従事している。

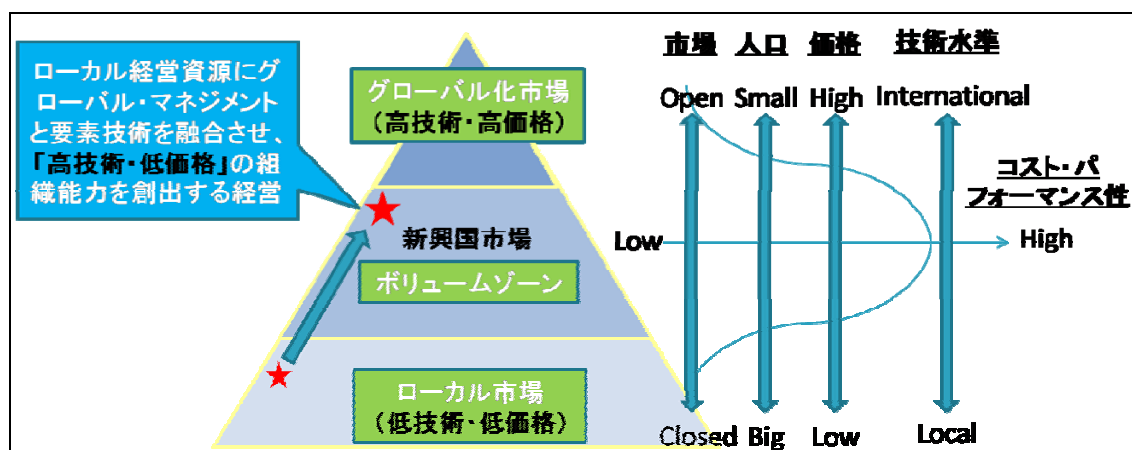
4、ディスカッション—ASIMCO 社の事例の普遍性はどう見るべきか

投資銀行出身の Perkowski が 1990 年代初頭の中国に、既存のローカル企業への出資によって、十数社を傘下に収め、今日の ASIMCO 社の原型を作り上げた。各出資先は所在領域の優良企業だったとはいえ、当時中国自動車部品産業の全体的技術水準を考慮すれば、いずれもグローバル水準から大きくかけ離れた位置にいることは推察できる。表 1 のように、ASIMCO 社は、ライセンスと合弁提携を通じて、要素技術の導入を図った。他方では、前述の通り、既存資源と追加投入の要素技術の双方の競争優位性が融合・相乗できるように、有能かつ忠誠心高く十分信頼可能なミドルマネージャー層の創出への模索が試行錯誤的に行われた。結果として、中国大陸で生まれ、国有企業と外資企業での職歴を持つアントレプレナー精神旺盛な「新世代」中国人マネージャーの育成に辿り着いたのである。そして、「新世代中国人マネージャー」計画が功を奏したところに、全社統一ビジョンの策定で、組織内部から進化を促しながら、外資系大手部品サプライヤーの事業部門買収に通じ

て、中国に築き上げた ASIMCO 社の能力をオフショアリング機能としてグローバルに活躍できるように新たな経営課題が講じられた。ASIMCO 社の急成長は、グループ統一ビジョンが原動力に、中国国内業務に専念する「新世代中国人マネージャー」とオフショアリングに専念する「一流外国人経営専門家」からなるハイブリッド体制に基づいて実現されたのである。

図 4 に示す通り、ASIMCO 社は、ローカル市場に位置し、低い技術性能の製品製造しかできなかったローカル企業を、要素技術導入と経営革新によって、オフショアリングとしてグローバル市場にも通用できる高い技術性能の製品を製造できるところまで育て上げたのである。他方では、各傘下企業は決して既存の市場を放棄したことなく、逆に学習できた新要素技術を駆使して、既存市場での優位性の増強に努めた。ディーゼル市場での優位性を維持しながら民族系乗用車メーカーへの納品模索はまさかその証拠である。つまり、統一ビジョン策定の経営革新によって、生産性向上と共に、オペレーションの効率化が実現でき、低価格体質が維持できたのである。結果として、中国市場において、ASIMCO 社が、開放されたグローバル化市場で操業する外資系部品メーカーと閉鎖的ローカル市場で操業する民族系部品メーカーのいずれよりも高いコスト・パフォーマンス性を生み出す組織能力の構築に成功したのである。こうした「高技術・低価格」体質は新興国市場ボリュームゾーン戦略に最も必要とされる組織能力である。

図 4. ASIMCO 社の事例による「新興国市場戦略のジレンマ」解消への示唆



出所：筆者作成。

先進国企業の既存製品の低機能化によって「高技術・低価格」体質が同様に実現できるかについて、答えは難しいであろう。例えば、自動車部品の場合、設計段階において、単純に設定機能の実現だけでは、完成品の約 8 割のコストが既に決まったと言われている（寺倉 2009、p19）。つまり、先進国市場向けに設計された製品にコストダウンできる余地は限られている。それ故に、低機能化戦略は、結局「中技術・中価格」の製品しか生み出せない可能性が高く、その際に「コスト・パフォーマンス性」改善も限定的にとどまると思われる。一方、ASIMCO 社は、いまだローカル市場を主力市場とし、その市場が大きな人

口数を有するメリットをばねに、規模の経済性をいかし、低技術性能の製品を大量に作ることによって、破格な低価格の実現ができたのである。さらに、その低価格品の製造基盤に高技術性能を足していくアプローチによって、低機能化では到達できない高いコスト・パフォーマンス性を有する「高技術・低価格」量産品を可能にしたのである。

総じて、ASIMCO社の事例から「新興国市場戦略」に対する示唆は、以下の点が指摘できる。つまり、①有能かつ忠誠的現地ミドルマネージャー層の育成は極めて重要で、②彼らによって現地既存資源に秘められた潜在優位性を引き出す制度設計も同時に行われなければならない。更に、③狙う市場ターゲット層より下の層から経営資源と市場の確保が、長期的競争優位性の構築に適している。それは、経済成長と共に、品質向上に対す圧力が増す一方、大きな人口規模を有する中国とインドといった新興国では、資源節約による持続成長から由来するコストダウンの圧力も同時に生じるからである。特に一般的には新興国では、後者の方がより強力的だと思われる。その際に、ローカル市場での低価格量産品生産の優位性は品質向上と価格下落による影響を打ち消すには有効である。したがって、④この打ち消す機能を一層発揮させるために、商品企画、設計、調達、製造と販売のものづくりの各プロセス（特に企画と研究開発）を、現地で一貫通的に構築される経営努力は大切であろう。

参考文献

- ・ Barney, J.B.(1986),” Strategic factor markets: Expectations, luck and business strategy” , Management Science, Vol. 32, No.10, pp. 1231 – 1241, 1986.
- ・ Barney, J.B.(1991),” Firm Resources and Sustained Competitive Advantage” , Journal of Management, Vol. 17,pp.99 -120,1991.
- ・ Bartlett, C. and Ghoshal, S. (1989), Managing Across Borders: the Transnational Solution. Harvard Business Scholl Press, Boston, MA. (吉原英樹監訳『地球市場時代の企業戦略』日本経済新聞社、1990)。
- ・ Collis, D. J. and Montgomery, C. A. (1995),” Competing on Resources: Strategy in the 1990s” , Harvard Business Review, July-August pp.118-128, 1995.
- ・ Doh, J. P. (2005),” Offshore Outsourcing: Implications for International Business and Strategic Management Theory and Practice” , Journal of Management Studies, 42:3 pp.695-704, 2005.
- ・ Doz, Y., Santos, J. and Willamson, P. (2001) From Global to Metanational: How Companies Win in the Knowledge Economy. Boston, Harvard Bussiness School Press.
- ・ Friedman, T. L. (2006), The World is Flat: A Brief History of the Twenty-first Century, New York, Farrar, Straus and Giroux. (伏見威蕃訳『フラット化する世界：経済の大転換と人間の未来』上下二巻、日本経済新聞出版社、2008。)
- ・ Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (1992), "The balanced scorecard: measures that drive

- performance", *Harvard Business Review*, January-February pp.171-180, 1992.
- Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (1993), "Putting the Balanced Scorecard to Work", *Harvard Business Review*, September-October pp.134-147, 1993.
 - Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (1996a), "Using the balanced scorecard as a strategic management system", *Harvard Business Review*, January-February pp.75-85, 1996.
 - Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (1996b), *Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Boston, Harvard Business School Press. (吉川武男訳『バランススコアカード：新しい経営指標による企業変革』生産性出版、1997。)
 - Mahoney, J. T. and Pandian, J. R. (1992), "The Resource-Based View within the Conversation of Strategic Management", *Strategic Management Journal*, Volume 13, Issue 5 pp.363-380, 1992.
 - Manning, S., Massini, S. and Lewin, A. Y. (2008), "A Dynamic Perspective on Next-Generation Offshoring: The Global Sourcing of Science and Engineering Talent", *Academy of Management Perspectives*, Vol. 22, No. 3, pp.35-54, 2008.
 - Martinez, J. and Jarillo, J. (1989), "The Revolution of Research on Coordination Mechanisms in Multinational Corporations", *Journal of International Business Studies*, 20 (3), pp.489-514, 1989.
 - Penrose, E. T. (1959), *The Theory of the Growth of the Firm*, New York, John Wiley. (末松玄六訳『会社成長の理論』ダイヤモンド社、1962)。
 - Perkowski, J. (2005), "China's Automotive Industry – The Future", *Asia Society, Washington Center*. (講演資料)。
 - Perkowski, J.(2008), *Managing the Dragon: How I'm Building a Billion-Dollar Business in China*, New York, Crown Business.
 - Prahalad, C.K. and Doz, Y. (1987), *The Multinational Mission: Balancing Local Demands and Global Vision*, New York, Free Press.
 - Ramamurti, R. (2004), "Developing Countries and MNEs: Extending and Enriching the Research Agenda", *Journal of International Business Studies*, Vol. 35 pp. 277-283, 2004.
 - Rumelt, R.P. (1991), "How Much Does Industry Matter?", *Strategic Management Journal*, Volume 12, Issue 3 pp. 167-185, 1991.
 - Rumelt, R.P., Schendel, D. and Teece, D.J. (1991), "Strategic Management and Economics", *Strategic Management Journal*, Volume 12, Issue S2 pp. 5-29, 1991.
 - Teece, D. (1982), "Towards an Economic Theory of the Multiproduct Firm", *Journal of Economic Behavior and Organization*, 3:1 pp.39-63, 1982.
 - Volberda, H. W. and Lewin, A. Y. (2003), "Co-evolutionary Dynamics Within and Between Firms: From Evolution to Co-evolution", *Journal of Management Studies*, 40:8 pp.2111-2132, 2003.

- ・ Wernerfelt, B. (1984),” A Resource-based View of the Firm” , Strategic Management Journal, Vol. 5 pp.171-180, 1984.
- ・ Young,S., Hood, N. and Hamill, J. (1985)” Decision-making in Foreign Owned Multinational Subsidiaries in the United Kingdom” , International Labor Office Working Paper, No.35, 1985.
- ・ 天野倫文 (2010)「新興国市場戦略論の分析視角～経営資源を中心とする関係理論の考察～」東京大学ものづくり経営研究センターディスカッションペーパー2010-MMRC-287、http://merc.e.u-tokyo.ac.jp/mmrc/dp/pdf/MMRC287_2010.pdf。
- ・ 岩垂好彦 (2009)「日本企業の新興国中間層向けビジネス事例と成功要因 - 5つの戦略的取り組み」(JBIC 海外投資セミナー ～日本企業の新興国中間層市場向けビジネス戦略を考える～配布資料 2009年12月2日、大阪商工会議所)。
- ・ 国際協力銀行国際経営企画部国際調査室 (2009)『我が国製造業企業の海外事業展開に関する調査報告 - 2009年度海外直接投資アンケート結果 (第21回) - (速報版)』日本政策金融公庫。
- ・ 新宅純二郎・天野倫文 (2009)「新興国市場戦略論—市場・資源戦略の転換—」東京大学ものづくり経営研究センターディスカッションペーパー 2009-MMRC-277、http://merc.e.u-tokyo.ac.jp/mmrc/dp/pdf/MMRC277_2009.pdf。
- ・ 寺倉修 (2009)『設計力こそが品質を決める—センサー品質を支えるもう一つの力』日刊工業新聞社。
- ・ 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』中央公論新社。
- ・ 藤本隆宏 (2004)『日本のもの造り哲学』日本経済新聞社。
- ・ 藤本隆宏・東京大学 21世紀 COE ものづくり経営研究センター (2007)『ものづくり経営学—製造業を超える生産思想』光文社新書。
- ・ 李澤建 (2007)「奇瑞汽車の競争力形成プロセス—研究開発能力の獲得を中心に」『産業学会研究年報』第23号, 101-114頁, 産業学会。
- ・ 李澤建 (2008)「中国民族系自動車メーカーの競争力形成分析—吉利汽車を中心として」『アジア経営研究』No.14, 269-282頁, アジア経営学会。
- ・ 李澤建 (2009)「奇瑞汽車の開発組織と能力の形成過程」『産業学会研究年報』第24号, 125-140頁, 産業学会。
- ・ 赫炳炎 (2007)「亜新科天緯の精益之路」『現代零部件』第4期 100-102頁, 2007。
- ・ 于增彪、閻鳳翔、劉桂英、郭群英、劉滿江 (2004)「予算管理と績效考核集成系統設計—亜新科 BYC 公司案例研究 (上)」『財務と会計』第2期 12-18頁, 2004。