

MMRC
DISCUSSION PAPER SERIES

MMRC-J-90

**自動車産業における M&A:
欧米メーカーとの資本提携の影響**

横浜国立大学経営学部 助教授
ダニエル・A・ヘラー

東京大学大学院経済学研究科 教授
藤本 隆宏

2006年7月



東京大学21世紀COE [整備済]
ものづくり経営研究センター

自動車産業におけるM&A： 欧米メーカーとの資本提携の影響¹

横浜国立大学経営学部 助教授
ダニエル・A・ヘラー

東京大学大学院経済学研究科 教授
藤本 隆宏

2006年7月

1. はじめに²

本稿では、M&A あるいはアライアンスの主たる機能が、量の確保（規模の経済）よりはむしろ質の達成（能力構築）であるような産業の事例として、自動車産業における国際的な資本提携を考察する。

他の多くの産業と同様、自動車産業でも技術的な「最小最適規模」の概念は存在する（Maxcy and Silberston, 1959）。組立なら1ライン当たり年間20万台、エンジン加工ならその2倍程度が一つの目安と言われる。プレス工場に溶接・塗装・組立ラインが各2本併設された一貫組立工場ならほぼバランスがとれる。また、自動車市場全体をカバーするフルライン・メーカーになるには、4~5プラットフォーム（基本車型）もあれば十分であると考えられる。研究開発費は売上の5%以下が普通で、規模の経済の主因とは考えにくい。また自

¹ 本稿は、近く刊行予定の、宮島英昭編著「日本のM&A—日本経済にどんな変化をもたらしたか」（仮題）の、第8章「相互学習による価値の向上：自動車産業におけるM&A」として出版される予定です。

² 本稿執筆にあたっては、経済産業研究所（RIETI）の研究プロジェクトのメンバー各位や東北学院大学経営学部の折橋伸哉助教授、東京大学経済学研究科博士課程の東秀忠氏の助言、助力を頂いた。また、国際自動車プログラム（IMVP；International Motor Vehicle Program）から資金的な支援を受けた。ここに感謝を申し上げる。

自動車は、いわゆる「ネットワーク外部性」の顕著な製品でもない。

以上を総合すると、会社全体として年産 100 万台（5 ライン、5 プラットフォーム）もあれば、少なくとも規模の面で競争上不利と言うことはあり得ない。そして、21 世紀初頭において、世界規模で競争する自動車企業十数社は、ほぼ全てがこの規模を超えている。比較的に生産量が少ない BMW でさえ、年産 100 万台を超える。ちなみに、この南ドイツの企業が規模の不足故に経営難に至ると予想する専門家は、さしあたり皆無に等しい。

一方、世界の自動車産業は、開発・生産の現場において「もの造りの組織能力」や「現場の競争力」を競う「能力構築競争」の伝統が明らかな産業である。世界規模で工場の生産性や製造品質、開発リードタイムの比較（ベンチマーキング）が定期的に行われている産業は、おそらく自動車以外にないだろう。むしろ戦略構想力やブランド力も重要だが、まず能力構築競争で製品や工場の質を競い、結果として量を得る、というもの造り重視の思想が、この産業には根強く存在してきた。

実際、1980 年代以降の自動車産業で、純粋に規模の不足による経営難に陥った企業は見つけ難い。むしろ、規模的には十分だが、現場の能力構築や本社の戦略構築など経営の質的な面で失敗した自動車企業が苦境に立たされるのを、我々は何度も目撃してきたのである。

こうした産業において、M&A（戦略提携を含む）はいかなる意味を持つのであろうか。上述のような自動車産業の特性から考えれば、少なくとも、能力構築、戦略補完、ブランド強化など、経営の質に対するプラスの効果がない限り、M&A に対しては慎重であるべし、という結論が論理的に導かれる。言い換えれば、経営の質的な面でプラスのない、規模の拡大を自己目的化した M&A は、マイナスの効果をもたらす危険がある、ということである。

ところが実際には、明らかに規模の拡大をねらったと見える世界的な自動車企業間の大型 M&A が 90 年代以降続き、「世界自動車産業の再編」などと言われた。つまり、産業の特性から論理的に導かれる「M&A のあるべき機能」と、実際に一部の自動車企業経営者が抱いた「M&A の動機」との間に、明らかに乖離が生じていたと筆者らは考える。その結果、何が起こったか、なぜそうなったかを、事後的に検証するのが、本稿の一つの目的である。

これらの現状認識に立ち、本稿では、M&A が自動車メーカーの能力構築プロセスに与える影響を、事例に基づいて分析する。方法論的には、動的なプロセスの分析に適したケーススタディ法を採用する³。

本稿は具体的に次のように構成される。まずは、世界自動車産業「再編」の現状について検討し、本産業における「規模の経済」の限界を論じる。そして、自動車産業の発展の原動力となっている「能力構築競争」という概念を紹介する。次に、提携の成功例と考えられる、

³ ケーススタディの研究方法については、Eisenhardt (1989)、Yin (1994)、藤本他 (2005) など参照。

自動車産業における M&A : 欧米メーカーとの資本提携の影響

欧米自動車メーカーと日本企業の資本提携の事例を 2 つ取り上げる。まず、96 年に強化されたマツダ・フォードの提携、次に 99 年に新たに結ばれた日産・ルノーの提携について概略を説明し、上記の枠組にしたがって分析を行う。

結論を先取りするならば、M&A（資本参加を含む）によって形成された自動車メーカーのグループ内においては、能力構築競争や相互学習をいかに促進するかという点こそが、マネジメント上最も重要な課題である。結果として、合併や提携が当該企業の量的拡大をもたらすこと自体は悪いことではないが、順序として、あくまでも、M&A が能力構築などを通じて経営の質を高めたその結果として、市場の支持を集めた企業が量的に成長する、という流れが、この産業における「競争と協調」の基本図式である。この流れに沿わない限り、企業価値を長期的に引き上げることは難しいと筆者らは考える。

2. 世界自動車産業「再編」の実際

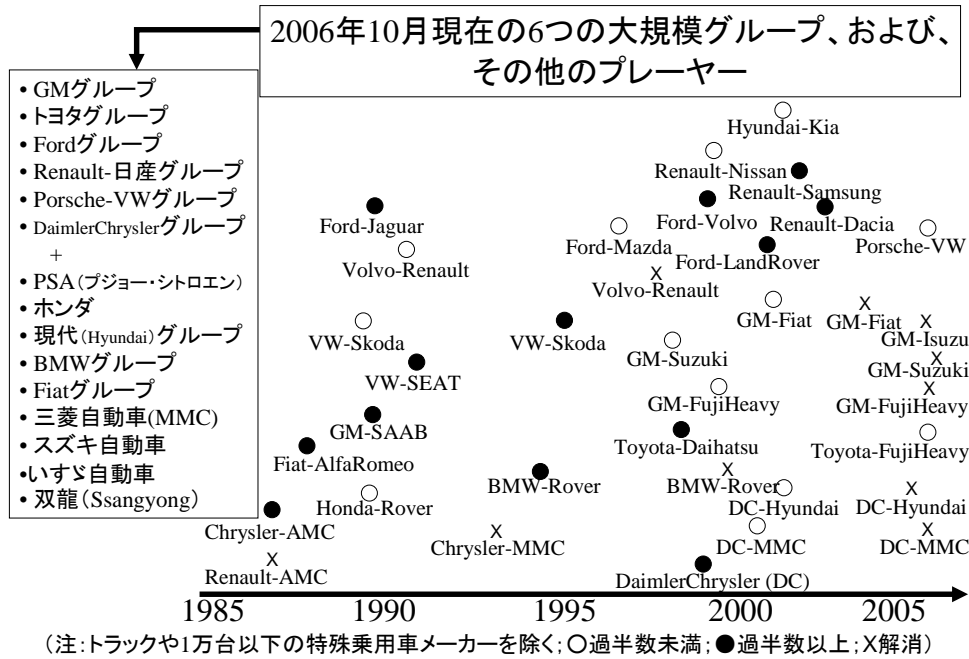
まず、この産業における「再編」の流れを整理しておこう。世界の自動車産業は、90 年代後半における 5~6 の大規模なグループを中心とした活発な M&A 活動により、グローバルに再編が進んだ⁴。98 年のダイムラーベンツとクライスラーの合併や、99 年のフォードによるボルボ自動車の買収などが、その代表的な例である。しかしながら、これらの大規模な M&A に熱心だった企業（例えばダイムラークライスラー、フォード）が、比較的財務的独立性を保ったメーカー（例えば本田、プジョー、BMW）より、高い業績をあげていたとは言いがたい。

さらに、**図 1** に示したように、自動車産業では、90 年代に頂点に達した M&A ブームが収束に向かい、ここ数年間には大型の提携解消が少なからず発生している。ダイムラークライスラー（以下 DCX と略）は、2004 年に、保有していた現代自動車株 10% を売却し、2005 年には三菱自動車株も手放した⁵。GM も、2005 年に 20 億ドルに上る違約金まで払ってフィアットとの資本提携と完全買収のオプションを破棄し、同年 11 月には富士重工の株式を売却した。2006 年に入ってもこうした動きは続き、保有していたスズキ、いすゞ株の大半を売却している。なお、売却された富士重工株の一部は、トヨタが買い上げている。

⁴ 大グループ化により、資本的に独立した企業の数には減少しているものの、市場レベルにおける競争行動そのものが寡占化によって抑制されたという兆候は特にない。例えば、米国市場では、現在の事実上取引価格が 20 年前より下がっている（Wall Street Journal, 20 May 2001, Dow Jones Newswire）。能力構築競争の主体は、資本的に独立した企業というより、むしろ、独立した「学習する組織」であると考えれば、この 20 年間、世界の自動車産業における能力構築競争の主体（例えば自立した製品開発機能を持った自動車企業あるいは事業体）の数に、大きな変化は見られないのである（ヘラー・藤本・マーサー、2005）。

⁵ 一方で DCX は三菱ふそうを子会社化している。

図1: 日欧米韓の自動車メーカー再編(資本関係5%以上)



本稿では、こうした提携解消の流れは、概して一部の自動車企業が、提携後の相互学習と共同能力構築といった動的な効果を軽視した帰結であると考えられる。1990年代に進んだ資本提携は、その多くが「M&Aにより規模の経済性を追求すれば利益を拡大できる」という単純な発想に則ったものであった。しかしそれが期待通りの価値を生み出さなかったために、量のみを狙った「数合わせ」的な提携関係は一部放棄されるに至ったのである。

前述のように自動車産業では、大規模なグループが必然的に競争上の優位に立つという論理は成り立ちにくい。むしろ、量を追って大胆なM&Aを進めたグループほど、いわば質的なマネジメントの失敗から、その中心メーカーが苦戦するようである。むしろ、自動車産業では成功しているM&Aのケース本稿も確かに存在しているが、後述のように、そうしたケースでは、共同能力構築や組織間学習など、経営・製品・現場の質の向上が見られるようである。

本稿では、1990年代に行った資本提携の中でも、長期的に見てプラスの企業価値を生み出しているように見える2つの事例(日産=ルノーとマツダ=フォード)を挙げて、価値を生み出す資本提携のあり方について議論する。このケースを通じて、我々は、当該自動車メーカーがどのようにM&A前後をマネージしたかを検討し、産業のダイナミクスに対応しているのかを明らかにしていく。

3. 「規模の経済」の限界

本論における組織能力と能力構築の議論は、自動車産業における企業の生き残りは、規模のみによっては決められない、という主張に則っている。もちろん本論は規模の経済性の存在を否定するものではないが、それには自ずと限界があるのである。規模の経済性の存在を立証する理論は数多い。理論的には収穫逓増やネットワーク外部性の概念は規模の経済性と非常に親和的であるし、実証的にはシルバーストーン曲線や経験曲線の概念が規模の経済性を立証するものと言えよう。これらの概念は全て、規模が競争力の源泉であると示唆している。

しかしながら、規模の経済性には通常は限界があるとされる。経済学には「最小最適規模」(minimum efficient scale) という概念があり、それは、実質的に規模の経済の効果(生産量拡大に伴う平均コストの低下傾向)が消失する最小の生産量を表す。例えば、乗用車の場合、組立工程で年産 20 万台(1分に1台、1日2交替に相当)、部品やエンジン加工、プレス成形を勘案すれば年産 40~50 万台が最小最適規模の一つの目安とされている。しかし、日本企業に関する限り、生産ラインあたり、あるいは基本車種(プラットフォーム)あたりの最小最適規模は縮小傾向にあり、実際には、これより小さくても競争力を持つモデルや生産拠点は存在する。それは、モデル間での車台(プラットフォーム)や部品の共通化、形状要素の共通化、生産設備の汎用化・低コスト化、金型・溶接治具などの簡素化・低コスト化、1プロジェクトあたり開発工数の削減(開發生産性の向上)などの総合的な成果であり、この点で日本企業は欧米に対して優位性を持っている。

さらに、個別モデルの好不調に全体業績が振り回されないために、自動車市場全体をカバーするフルライン・メーカーとして事業を安定化させ、また製品開発に要する人員数の山谷を相殺して開発活動を平準化・効率化させるためには、製品ポートフォリオとして4~5の基本車種が必要だという議論は成り立つ。しかしそれでも、企業全体としての最小最適規模はせいぜい100万台ということになろう(藤本・武石・延岡、1999)。したがって、この規模を超えた量産車メーカーにとって、その生き残り競争力にとって最も重要なことは、生産台数の多寡よりはむしろ、顧客が満足する商品を的確に開発し、それを低コストで生産・販売できるという組織能力だ、ということになる。つまり、単純な量ではなく、経営の質、製品の質、現場の質が競争力を左右するわけである。

この観点からすれば、国際的に事業展開している主要な自動車メーカーの大部分が、十分な規模を実現していることは特記すべきであろう。こうしたメーカーが約20も存在しているという事実は、自動車産業において「規模が大きければ大きいほど強い企業である」という「規模の神話」が、まさに神話に過ぎないことを如実に物語っているといえよう。一方で、

最小最適規模とその歴史的傾向に関する冷静な議論が存在しながら、他方においてその存在が看過され、「400万台生産しないと生き残れない」などといった経済学的な根拠のない通説をマスコミや産業界の多くの人々が信じていたことは、まことに奇異と言う他ない。

主要な自動車メーカーの大部分が今日、単独企業としては十分な最小最適規模を達成しているとすれば、企業規模は競争・協業にとっての主たるドライバーであるとは言えない。規模はむしろ企業の組織能力・競争力の「結果」として認識すべきであり、それ自体を至上の目標と考えるべきではないのである。

改善された組織能力・競争力の結果として企業の規模が拡大することは確かに理にかなっているが、その一方で企業規模が組織能力を超えて拡大してしまった場合、「作っても売れない」という状況に陥ることになる。つまり生産は能力過剰となり、押し込み販売に伴う大幅な値引きを行わざるを得なくなり、収益力が悪化し、財務的危機に至る。このような状況は近年苦境に陥った自動車メーカーに共通して見られる。最小最適規模を超えた企業群の中で、企業の競争力と長期的な生き残りの鍵を握るのは、意図的、創発的プロセスによって組織能力を構築し、かつ、それを効果的なマネジメントを通じて活用することにあるのだ（藤本、1997）。

4. 能力構築競争とは⁶

製造企業の競争力を測定する指標は、少なくとも三つに層別することができる。一つ目は「裏の競争力」、すなわちコスト、品質、納期、フレキシビリティといった直接顧客には見えない部分の競争力である。二つ目は「表の競争力」、すなわち製品の訴求力、価格など、直接顧客に見える部分の競争力である。そして三つ目は「収益力」、すなわち諸々の利益率や株価などの財務指標である。

各指標に基づいた企業のパフォーマンスは、その選択する戦略や外部環境から影響を受ける。この三者の中で最も不安定なのが財務的な収益力で、これは四半期毎に乱高下を繰り返すこともある。それと比較して「表の競争力」の変化はより穏やかで、たしかに製品ラインナップの更新や市場ニーズの変化に伴ってマーケット・シェアはある程度変動するが、通常は収益率ほどではない。

そして最も安定的なのが「裏の競争力」である。これは、製品のアーキテクチャが大きく変化しない限りは、「もの造りの組織能力」と概ね連動していく。そして、この「組織能力」は概して累積的に進化するものであり、短期的に乱高下するものではない（藤本、1997）。要するに「裏の競争力」は、企業のコア部分にある開発・生産現場の実力を示すものである

⁶ この節はヘラー・藤本・マーサー（2005）のテキストを編集・加筆している。

自動車産業における M&A : 欧米メーカーとの資本提携の影響

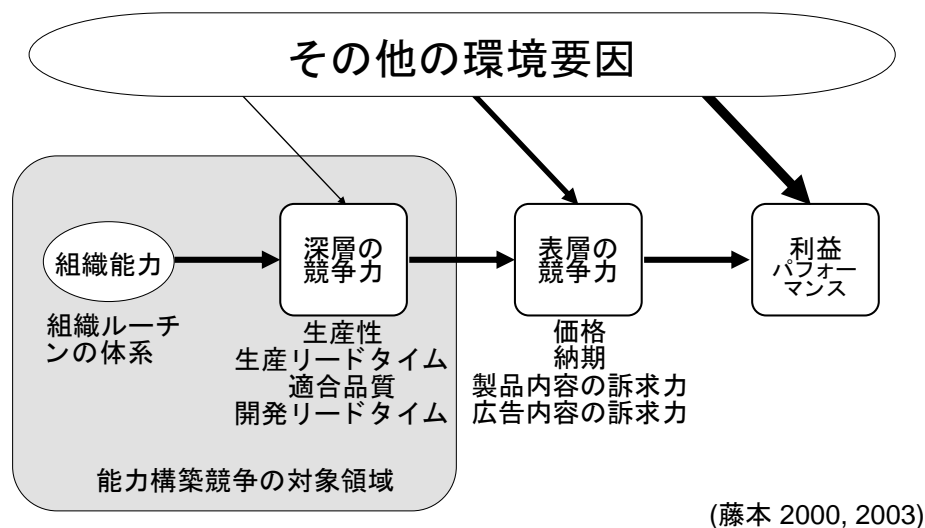
ため、他の二つの指標に比べて外的要因の影響を受けにくく、従ってより安定的なものである。

自動車産業における能力構築は、そのアーキテクチャ（設計思想）が安定的に推移してきたこともあって、現状破壊的（革命的）なものではなく、むしろ累積的進化的（漸進的）なものであった。すなわち、T型フォードの時代から、自動車の製品アーキテクチャはクローズド・インテグラル（統合型）で比較的安定していた⁷。つまり自動車産業は、1900年代初頭以来、革命的な設計思想の変化を経験しておらず、むしろ累積的な進化を続けてきた産業セクターであるといえる。継続的で漸進的な変化こそが、自動車メーカーにおける大きな技術的進歩や生産性の改善、製品性能の向上を実現してきたのである。つまり、自動車産業においては、企業間の能力構築競争が産業発展の最も大きな原動力であった。

自動車産業における企業の組織能力構築が主としてもの造りの現場（すなわち、工場や開発センター）で行われてきたのに対し、ブランド構築能力や財務的管理などといった本社の機能も、いわば広義の能力構築の対象となる。後者のいわゆる本社レベルの組織能力は、企業の規模の拡大や競争の激化につれて、より重要になっていくと思われる。

以上のパフォーマンスの多層的な見方と「もの造り組織能力」の概念をドッキングすると、**図2**のとおり描くことができる。グレーの領域が能力構築競争の主たる対象領域である。

図2: 能力構築競争



⁷ ゆえに、自動車産業はその「クロックスピード」が相対的に非常に遅い、と見なされることもある (Fine, 1998 参照)。

能力構築競争が自動車産業における長期的な発展の主たるドライバーであるかぎり、提携・合併など、そのほかの産業ダイナミクスはあくまで副次的なものにとどまる。これらは長期的に見て企業の能力構築に質的なインパクトを与えるものであるが、それは産業進化の主機エンジンたる能力構築の代替物とはなり得ないのである。

能力構築型提携の事例⁸

以上の分析枠組みを用いつつ、本稿では、二つのケースを時系列的に提示する。第1にマツダとフォードのケース、第2に日産とルノーのケースである。これら2つのケースは、いずれも欧米メーカーが日本の自動車メーカーの株式を部分的に（過半数未満）取得した例である。

5-1 マツダ・フォード

マツダとフォードの提携関係の始まりは、およそ40年前に遡る。1969年にフォード・マツダ⁹・日産自動車の三者が、保有比率50:25:25の合弁会社として、オートマティック・トランスミッション（自動変速機）を生産する日本自動変速機株式会社¹⁰を設立することで同意した。この合弁会社の設立後、1970年代に入るとマツダがフォードのOEM生産を受託したり部品を共有したりするようになり、1979年にはフォードがマツダの株式の25%を入手するなど提携関係が深まった。1980年代に入ると両者の協力関係は、共同製品開発や販売網の合弁、部品の相互供給などの領域へと拡張されていった。フォードは、マツダから工場の現場管理などを学び、自社の生産に関する組織能力を強化していった。これ等の成果によって、1980年代を通じ、フォードの競争力を示す各種指標は大きく改善したといえる。

1990年代に入ると、両者の協力関係はさらに緊密になっていった。マツダは戦略的失敗から経営危機に陥ったが、それでも生産性などの裏の競争力を示す指標は依然として優秀であった。フォードは、1992年にマツダの米国現地生産工場に出資し、当生産拠点は合弁会社となった。その後、マツダが持つポテンシャルに関する包括的な精査を開始する。その結果、フォードはマツダのもの造り組織能力に高い評価を与え、両社の提携関係は公式に強化されることとなった。1996年にはフォードはマツダに追加出資、33.4%の株保有率に達すると同時に、フォード出身のヘンリー・ウォレス（1994年からマツダへ派遣されていた副社長）がマツダの社長に就任した。こうして提携関係が強化されると、両社の様々な情報が相

⁸ 本ケースはヘラー・藤本・マーサー（2005）を参照にしている。

⁹ 当時の社名は東洋工業株式会社であった。

¹⁰ この会社は静岡県富士市に本社をおき、ジャトコと呼ばれるようになった。この名前は日本自動変速機株式会社の英訳 Japan Automatic Transmission Company の略であった。現在この会社は日産自動車と三菱自動車の保有比率85:15の合弁会社である。詳しくは、ヘラー・大理（2004）を参照。

互に交換され、各部門でデータや知識の共有が進んでいった。

フォードがマツダへの影響力を強めた結果、提携による学習の焦点が次第にシフトしていった。すなわち、当初はフォードがマツダのもの造り組織能力を学習することが主たる目的とされていたが、ここに至って、マツダがフォードから本社の戦略や経営管理に関する組織能力を学ぶことに重点が移ったのである。フォードから派遣された、財務管理やマーケティングなどの専門家である中・上級管理職のリーダーシップの下で、マツダに大きな変化がもたらされた。例えばそれは、管理職に対する戦略的ビジネススキル教育システムの拡充や、財務・資産管理、全世界的なブランドポジショニング、マーケティングプロセスの戦略的再建といった領域にまで及んだ。同時に、マツダとフォードは、製品開発においても共同開発を推進した。また、第3国における合弁での投資やその他の協力も行った。

こうした変化がマツダで進行している間にも、マツダは自らの生産に関わる組織能力の強化を怠らなかつた。その結果、マツダの「裏の競争力」はこの時期も高水準を保った。加えて2002年以降、マツダは日欧米中の各市場で好評を博したアテンザ（中型セダン）や画期的なロータリーエンジン車RX-8¹¹などで「表の競争力」を改善し、財務指標でも1990年代に比べて大幅な好転を見たのである。

一方フォードは、2001年以降、それまで高水準だった表の競争力（市場シェアなど）や収益力（財務パフォーマンス）が悪化する傾向にあり、マツダからの学習による「裏の競争力」強化の姿勢に回帰してきているようである。

5-2 日産・ルノー

日産とルノーの提携は1990年代後半に始まった。このとき、日産のもの造りに関する組織能力のパフォーマンスは、工場生産性、製品開発リードタイム、エンジン・キーコンポーネント技術など、多くの側面で高水準にあった。しかしながら、日産はその高い組織能力や技術を、魅力ある商品に結実できずに苦戦していた。当時の日産の弱点は、ブランドマネジメント、製品企画、外観デザインなどにあったと言われる。これらの弱点に戦略ミスが重な

¹¹ RX-8の開発物語（東・ヘラー、2006）は、マツダの組織変革を表す具体例となる。マツダの経営再建に向けたコスト削減の一環として、同社のロータリーエンジン開発は公式に凍結された。しかし、ロータリーエンジンで技術的な独自性を築いてきたマツダの技術者たちはあきらめなかつた。経営陣の承認なしで非公式に続けてきた新型ロータリーエンジンを試作車に搭載し、フォード出身でレーサー経験のある役員を試乗を仰ぎ、開発再開を直訴したのである。試作車の出来に驚いた役員は、開発の再開へ向けて力を注いだ。だが、フォード側も注文を忘れなかつた。ビジネスとして勝算がある新型車の開発を求めたのである。そして、2ドアの純粋なスポーツカーではなく、ドアが4枚あるスポーツィ・モデルの開発が決まった。独自技術にこだわるマツダと、確実な投資回収を目指すフォードの姿勢が融合した結果、ユニークな「4ドア4人乗りスポーツカー」RX-8、2004年度のRJCカーオブザイヤーを受賞するヒット作が生まれたのである。

り、収益性の悪化と慢性的なシェアの低下を招いていたのである。

一方ルノーは 1990 年代後半、優れたコンセプトに基づいた新商品がヒットし、収益力や表の競争力で比較的高水準にあった。これは 1980 年代半ばから 1990 年代半ばにかけて同社の経営変革が成功裡に実現した結果でもある。さかのぼって、80 年代における低いパフォーマンスの原因は、高コスト低収益体質、プラットフォーム数の過多、魅力的な製品ラインナップの欠如、といった点にあった。ルノーの復活は、それらを克服する全社的努力の結果としてもたらされたといえる。財務面の再建、ベストプラクティス（特に日本メーカーのそれ）からの学習、購買におけるコスト削減活動、イノベティブなコンセプトやデザインを持ったヒット車の開発などがルノーを復活させたのである。

このように、1990 年代後半において、日産とルノーは、お互いが持ち合わせていない組織能力の強みを相互補完的に保有していた。日産はもの造りの組織能力、ルノーは戦略・マネジメント上の組織能力において優れたものを持っていた。加えてルノーには自由になる手元資金が潤沢にあったが、生産や販売のグローバル展開はあまり進んでいなかった。欧州と南米の一部でしか成功していなかったのである。一方の日産は、アメリカを始め、ルノーが進出していない国の市場において、すでに相対的に高いプレゼンスを獲得していたが、ルノーが強みとしていた欧州や南米市場では振るわなかった。しかも当時、日産は巨額の有利子負債を抱え、手元資金の不足にあえいでいた。ルノーと日産の提携は、まさにこの相互補完的な立場から生まれていたのである。

1999 年の春、両社は包括的な提携を結び、ルノーが日産の株式の 37%を買収した。2 年後にはルノーがストックオプションを行使することで、保有する日産の株式の比率を 44%にまで拡大した¹²。その直後、日産はルノーの株式の 15%を入手している¹³。

提携が成立した 1999 年以来、両社は、それぞれの組織や製品のアイデンティティ（独自性）は保ちつつ、相互に学習する道を追求し始め、数多くの企業横断的プロジェクトを立ち上げた。すなわち、共同の製品開発や第三国での協力などが推し進められたのである。加えて両社は、相互学習を支援する活動を行った。現在、両社は様々な機能部門で情報を共有している。例えば共同購買を推進するための組織を 2001 年に設置し、現在両社の共同購買率は約 7 割にまで達している。

¹² このストックオプションは 1999 年の提携成立時に与えられたもので、日産の株価が当初より遥かに上がった 2002 年での行使はルノーにとって債務的に有利に働くものであり、日産に対して行った大きな投資リスクの報酬だったと考えられる。

¹³ 日産が保有するルノーの株は、普通株だが、フランスにおける法律の下では議決権がない。それは、ルノーが日産の株式を保有しているため、日産からの保有の議決権を持ってないという規制によるものである。事実ルノーの株主リストでは仏政府の 15.3%に次ぐ大株主として日産が記載されている。

自動車産業における M&A : 欧米メーカーとの資本提携の影響

ルノーはもの造りの領域において、日産から多くのことを学習している。例えば、日産の生産システムをベースに、ルノーの生産システムを再構築しつつある。「ルノー生産方式」を構築する過程で、欧州にある2カ所（イギリス、スペイン）の日産の大規模車両組立工場を、詳細にベンチマークした。そして、日産とルノーの生産技術者による濃密なコミュニケーションを通じて、生産に関する組織能力が移転されたのである。一方日産も1998年、企業グループ内における日産の生産方式の徹底普及を目的として、「NPW（Nissan Production Way）推進部」を設立していた。NPW推進部では、日産の生産方式の明文化・強化が行われている。NPW推進部の協力によって、ルノーはルノー生産方式を確立できたと言われる¹⁴。

生産システムの改良に伴い、ルノーが目指すサプライヤー・マネジメント・システム（例えばサプライヤー評価や指導方針のありかた）も大きく変わっている。製品開発においても、ルノーは日産の指導を受け、リードタイムの短縮や開発組織の効率性向上を図っている。さらに2005年には、ルノーのもの造り組織を日産に近い形に再編している。こうした学習を通じて、ルノーは自社の「もの造り組織能力」と「裏の競争力」を強化してきたのである。また1999年以来、「表の競争力」や「財務的な収益力」においても概して安定的といえる。一方日産では、1999年の秋に公開した「日産リバイバルプラン」を実行に移し、1年前倒しで目標を達成した。現在もなお、さらなる成長戦略を実施している。日産の復活は多くの面で、かつてのルノーの再建策の改良版であるようにも見える¹⁵。というのは、ルノー自身のかつての再建策に加えて、1990年代前半に失敗に終わったボルボとの提携の教訓を織り込んでいるからである。カルロス・ゴーン社長を筆頭とするルノーより派遣されてきた中・上級管理職のリーダーシップの下に、日産の再建策は実施された。日産の本体においては、ルノー出身の経営者と日産プロパーの経営者の長期間にわたる密接な交流がみられ、それはルノーからの学習を媒介する主体になったと考えられる（ヘラー、2006b）。その結果、日産の戦略的組織能力には1999年以降大きな変化が起こっている。部門横断的な活動が全社的に採用され、現場のマネジャーが全社的意思決定により深く関与するようになった。特に、統合的なブランドと企業イメージの構築の努力が進み、より迅速でグローバル指向のマネジメントシステムが構築されている¹⁶。しかもこの時期を通じて、日産の「裏の競争力」は一貫して高いレベルを保ち続けていた。それに加えて、「表の競争力」も大きく改善され、収

¹⁴ ヘラー（2006a）およびヘラー・真鍋（2006）に基づく。

¹⁵ この点については、藤本（2001,2004）参照。

¹⁶ グローバル指向のマネジメントシステムの具体例として、日産による資金管理の一元化が挙げられる。同社は、以前ばらばらであった世界中の子会社の資金管理をいちひとつに集約させた。このように社内の資金管理を徹底したことにより、外部からの借入を抑えることができ、財務コストを改善する事が出来た。

益力も 2002 年から 2005 年まで、業界トップ水準を記録し続けたのである。

5. ディスカッション：

以上、本稿で取り上げたケースからも、能力構築競争は必ずしも競合する独立した企業間でのみ起こるものではないことがわかる。資本参加などによって互いに結びついた企業グループ内においても、能力構築競争は生じうる。むしろ、提携した企業間の経営資源や組織能力の相互補完・相互学習が提携の主たる目的となっている場合、そうしたグループ内企業は、互いの能力構築を支援しつつも、同時に組織能力のレベルを競い合っているものである。

このような「協調を伴う競争」によって、企業グループ内には多様性が生まれる。そして、多様性は組織学習にとって必要不可欠なものである。加えて、グループを形成する企業とその構成員にとっては、競争が能力構築のモチベーションとなる。つまり、グループ内で能力構築競争が行われている場合、「うかうかしていると相手に追い越される」という危機感や、「一緒に頑張ろう」という協力意識、あるいは「自分の腕を見せてやる」という対抗意識が起こることが、能力構築に関する強いモチベーションとなるのである。

こうして、同じグループ内の能力構築競争が極めて激しくなることがありうる。そうした場合、緊密なベンチマーキング活動によって、同一グループ内における拠点間のパフォーマンスの差が明確化するだけでなく、その裏にある組織のプロセスやルーチンの比較も徹底的に行なわれ、ベスト・プラクティスが速やかに横展開されるのである。

このようなケースは、先に挙げた 2 ケースのように、提携企業が資本的独立性をかなり残している場合に限らない。例えば、資本関係はより強い、トヨタグループ内の車体メーカー間でも、能力構築競争は起こりうる¹⁷。これら車体メーカーの能力構築競争のライバルには、トヨタグループ内の他の車体メーカー、あるいはトヨタ本体の工場が含まれる。なぜなら、彼ら車体メーカーは、トヨタ本社からの開発や生産委託をめぐって、いわば受注競争を繰り広げているのであり、そうした受注の成否は、現状で生産を受託している車種についてトヨタ（発注者）が行うコスト、品質、納期などに関する能力評価に左右されるからである（塩地、1993, 1986）。これはまさに、日本の自動車メーカーがサプライヤーに対して行っている多面的能力評価や、それに基づいてサプライヤー間で繰り広げられる能力構築競争と類似している。そして、能力構築競争を行う企業は、適切な能力評価能力を持った発注者のもとで、価格だけではなく、いわゆる「裏の競争力」や組織能力のレベルにおいて競争を行っている

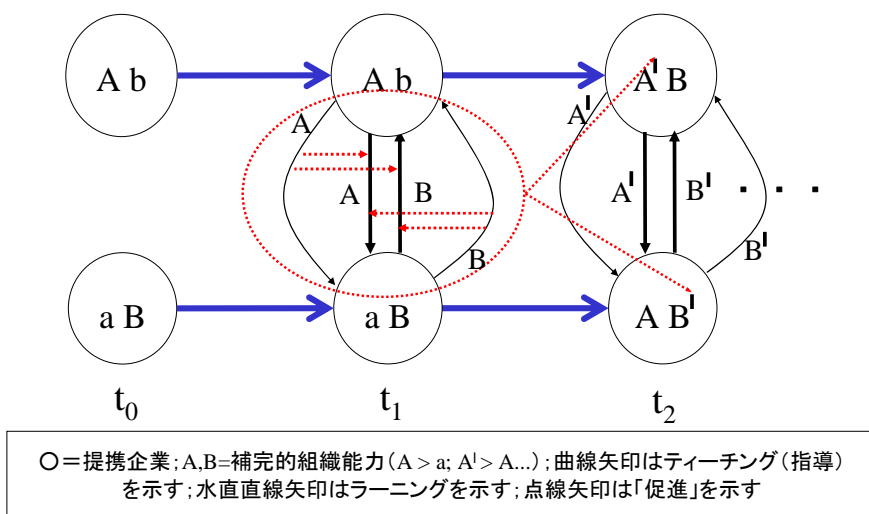
¹⁷ ここで言及する車体メーカーとは、トヨタの関連会社で、トヨタから車種に応じて委託を受け、トヨタに代わって自動車の開発や生産をしているメーカーである。例えばトヨタ九州、トヨタ車体、関東自動車工業、セントラル自動車などである。トラックメーカー日野自動車や軽自動車主体のダイハツ自動車も、トヨタグループの自動車企業としてトヨタ車の生産・開発を受託している。

のである。

以上みてきたように、資本面の独立性は、能力構築競争の実現にとって、必須の条件ではない。マネジメントのやり方次第では、子会社などを含めたグループ企業間で、有効な能力構築競争を実現することも可能だといえよう。

こうした組織間学習のサイクルをモデル化したのが、**図 3** である。例えば上の円は日産、下の円はルノーとしよう。A と a は生産面の組織能力、B と b は戦略・マネジメント面の組織能力である。また、大文字で示した組織能力（日産の生産能力=A、ルノーの戦略・マネジメント能力 B）は、提携相手に対して優位性を持っているものを示すとしよう。両社は、それぞれ相対的な弱みである a、b について学習することで、ルノーは A（生産面の組織能力）、日産は B（戦略・マネジメント面の組織能力）を身につける。さらに日産は A をルノーに指導する過程などでそれを強化し、A'へと進化する。ルノーも同様に B を B'に進化させる。こうして進化した A'と B'をまた互いに学習するという、好循環が生まれるのである。

図3: 組織間学習のサイクル



6-1 組織学習、協力的能力構築競争を実現するための条件¹⁸

この組織間学習の好循環を生むには最低3つの条件があると思われる。それは「学習する組織」であること、「指導能力」とその動機の存在、「評価能力」の存在の3点である。

¹⁸ 本条件について Heller and Fujimoto (2004) に基づく。

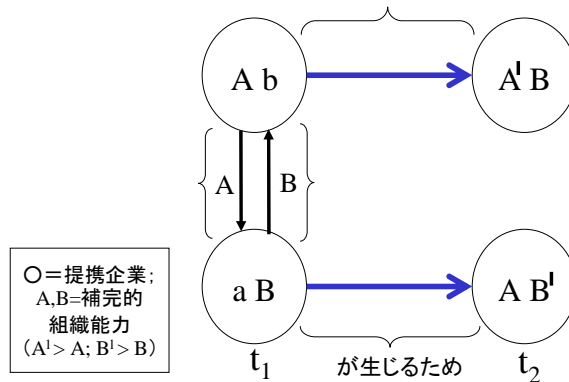
「学習する組織」であること

パートナーの双方が「学習する組織」であることが、第一の条件である。「学習する組織」(Easterby-Smith & Lyles, 2003; Senge, 1990)という言葉は、もっとも広い定義では単純に「組織学習が上手な組織」(Tsang, 1997, p.75)という意味で用いられるが、われわれはより厳密に、「知識を生み出すのみならず組織の内外に存在する知識を取得し、それを組織能力に統合できる組織」という定義 (Rosenkopf & Nerkar, 2001, p.287) を採用する。

先行研究によれば、時として完全買収・統合が倒産という結果を招く場合がある。これは、資本提携を行った場合でも、提携企業双方の独立性、自律性の高いレベルにおける維持が、「学習する組織」を維持する上で、重要であることを示唆している。

**図4: 条件1
学習する組織の存在**

- 提携先企業は、「学習する組織」である
(cf., Tsang, 1997; 安藤, 2004; ヘラー他, 2005)



指導能力と指導の動機の存在

第二に、提携企業間の相互学習を促進させるためには、相互に相手を指導する動機および能力を持っていることが必要である。単に企業同士のつながりができただけでは、提携を通じた学習が促進されるわけではない。両社のつながりを通じて、知識・情報などを相手企業に移転する能力と動機もなければならないのである。

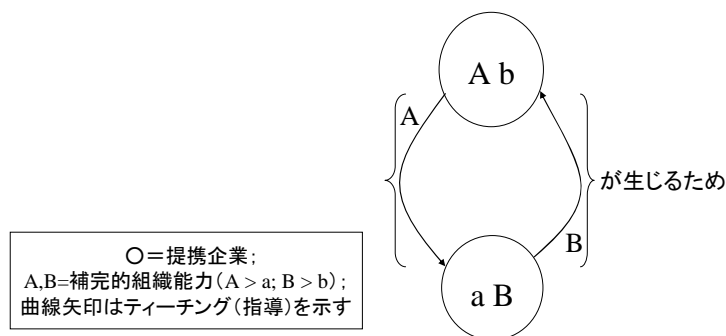
パートナーに指導する動機を育成するため、次のことを認識する必要があると思われる。すなわち、組織能力の中核となる「知識」は、人に教えたからといって、それがなくなるわけではないということである。知識を他に移転しても、その知識は費消されず、それどころか教えることでかえって教えた方の知識が伸びることすらある。なぜなら、知識を他に伝授

するためには、自らの知識に対するより深い理解が必要であり、それがさらなる知識の増進をもたらすのである。

しかし、指導能力の修得には、指導に関わるマネジメント上の負荷に耐えるだけの組織的余裕 (organizational slack) が必要である (Bourgeois, 1981 ; Cyert & March, 1963, および Thompson, 1967 も参照)。本稿で取り上げた 2 ケースでも、組織の各レベルに対して人員を相互に派遣したり、企業の枠を超えたプロジェクトチームを結成したり、指導をめぐる企業間の摩擦に対処したりするなど、各所で「指導に関わる負荷」が観察された。指導を行う企業は、そうした負荷を克服する組織スラックを持つ必要があるのだ。

図5: 条件2 指導能力と指導の動機の存在

- 提携企業は、相互にラーニングし合う動機があり (Hamel, 1991)、能力がある (Hamel, 1991; Lane & Lubatkin, 1998)



適切な評価能力の存在

第三の条件は、提携を結んでいる双方が互いの組織能力のレベル、そしてその強み弱みを適切に評価できることである。適切な評価能力なしには、システムティックな相互学習など行い得ない。つまり、相手の強みでない部分を学習してしまったり、学ぶべきことと教えるべきことを取り違えたりしかねない。この能力は、提携企業同士が知識や考え方などをどの程度共有しているか、いわゆる「相互的吸収能力」 (“relative absorptive capacity” Lane & Lubatkin, 1998) と関係が深いと考えられる¹⁹。つまり、相互が正しく評価するために、パートナー同士は常に基本的な知識や考え方を、ある程度共有する必要があると考えられる。この第3の条件こそ、実現と維持が最も難しいものである。組織能力というもの本質的にダ

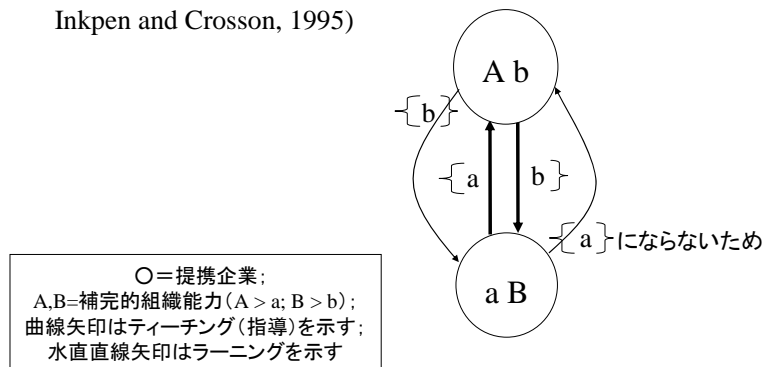
¹⁹ 「吸収能力」について Cohen & Levinthal (1990) など参照。

イナミックな存在であるが故に、評価・比較が困難なのである。のみならず、特に資本提携を行う場合は、出資する側とされる側という立場上、評価が一方的になりがちである。本論のケースで言えば、マツダに対するフォード、日産に対するルノーが主導的立場に立っていた。そうした場合、資本力、権力、あるいは心理的な影響によって、パートナーの能力を客観的に評価できなくなる可能性もある。

したがって、「評価能力」は「能力発見能力」という側面も持つ。パートナーが持つ、自社よりも優れた能力を発見することが、相互学習にとっては重要なのである。

図6:条件3 適切な評価能力の存在

- 提携企業は、能力レベルを相互に正しく評価できる(cf., Cohen & Levinthal, 1990; Lane & Lubatkin, 1998; Inkpen and Crosson, 1995)



6-2 終わりに

本稿では、自動車産業を事例に、規模の経済より質的な能力構築競争の方が重要な産業では、組織間の相互学習・相互指導のダイナミックな効果を最大化することこそが、M&A や企業間提携における成功の鍵となると論じた。すなわち、最小最適規模をすでに達成した企業群がひしめく市場では、量より質の方が競争力の源泉として重要である。したがって、仮にM&A や企業間提携を行うとしても、それが組織の能力構築あるいは経営の質の向上をもたらすものでないならば、成果は限定的なものとならざるを得ない。実際、規模の経済のみに動機付けられ、量的拡大を自己目的化したタイプの合併・提携は、多くの場合期待された経営成果を生まず、一部は解消されている。一方、本稿で取り上げた事例において提携がもたらした成果は、まずもって組織能力の相互補完的な強化であった。あくまでもその結果として、財務や売上における量的成果がもたらされたのである。

本稿では、そうした相互学習の好循環を生むための3つの条件(組織学習能力、指導能力、能力評価能力)を分析した。すなわち、自らが組織的に学習する能力、能力を適格にパートナーに伝達する能力、そして、相互の強みと弱みを見極める能力である。これらは、好循環を生み出すための、相互補完的な条件だといえる。

むろん、M&A や提携の成否が、組織間学習の好循環という観点のみによって説明できるわけではない。しかしながら、企業間の相互学習・相互指導を通じた共同能力構築は、少なくとも能力構築競争が産業発展の原動力となっている自動車産業のような分野において、合併や提携により企業価値を高める上で、最も重要な要因の一つであると筆者らは考える。合併・提携の後に始まる、長期的かつ動的な競争能力構築の可能性を見誤るとき、規模やキャッシュフローに関する事前の目論見が大きな誤算を生むことは、少なくともこの産業においては歴史の示すところである。

参考文献

- 安藤史江 (2004) 「組織学習」『一橋ビジネスレビュー』 51(4):160-161
- Bourgeois, L.J. III. (1981). "On the measurement of organizational slack," *Academy of Management Review*, 6:29-39.
- Cohen, W. M. and D.A. Levinthal (1990) "Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation," *Administrative Science Quarterly*, 35(1):128-152.
- Cyert, R.M. J.G. March (1963). A behavioral theory of the firm. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Easterby-Smith, M. and M.A. Lyles (2003) *Blackwell Handbook of Organizational Learning & Knowledge Management*, Malden, MA: Blackwell Publishing.
- Eisenhardt, K. M. (1989) "Building Theories from Case Study Research," *Academy of Management Review*, 14(4):532-550.
- Fine, C. H. (1998) *Clockspeed: Winning Industry Control in the Age of Temporary Advantage*, Reading, MA: Perseus Books.
- 藤本隆宏 (2004) 『日本のもの造り哲学』 日経新聞社
- 藤本隆宏 (2003) 『能力構築競争』 中公新書
- 藤本隆宏 (2000) 「20 世紀の日本型生産システム」『一橋ビジネスレビュー』 48(3):66-81
- 藤本隆宏 (2001) 「世界自動車産業に新たな道を提示：ルノー＝日産提携の歴史的価値」『週刊ダイヤモンド』 89(23):116-119 (2001 年 6 月 16 日号)
- 藤本隆宏、高橋伸夫 新宅純二郎 阿部誠、粕谷誠 (2005) 『リサーチ・マインド経営学研究法』 有斐閣アルマ

- 藤本隆宏、武石彰、延岡健太郎（1999）「自動車産業の世界的再編—規模こそ全て？」『ビジネスレビュー』47(2):11-25
- Hamel, G. (1991) "Competition for Competence and Inter-Partner Learning Within International Strategic Alliances," *Strategic Management Journal*, 12(1):83-103.
- ヘラーD.A. (2006a) 「組織間学習が分ける M&A の成否」『Works』74 : 28-30
- ヘラーD.A. (2006b) 「組織間学習におけるティーチングの効果：ティーチングのベネフィットは学ぶ側だけにあるのか？」藤本隆宏（編）『ものづくり経営学』光文社（未発行書籍、仮のタイトル）
- ヘラーD.A.・真鍋誠司（2006）『組織間学習テーマセッション』「組織間学習の促進：自動車産業の事例」組織学会 2006 年度研究発表大会、青山学院大学、2006 年 6 月 10 日
- ヘラーD.A.・藤本隆宏・マーサーG. (2005) 「組織学習強化のための M&A 活動の価値」『一橋ビジネスレビュー』53(2):6-19.
- ヘラーD.A.・大理（2004）「企業間提携が技術戦略の創造に与える影響：ジヤトコ株式会社の事例に基づく試論」『イノベーション・マネジメント研究』1:58-73
- Heller, D.A. and T. Fujimoto (2004) "Inter-Firm Learning in High-Commitment Horizontal Alliances: Findings from Two Cases in the World Auto Industry," *Annals of Business Administrative Science*, 3(3):35-52.
- 東秀忠・ヘラーD.A. (2006) 「企業間提携に伴う機会と制約が技術戦略に与える影響に関する考察：マツダにおけるロータリーエンジン開発のケースより」『イノベーション・マネジメント研究』2:26-41
- Inkpen and Crossan (1995) "Believing is seeing: Joint ventures and organizational learning," *Journal of Management Studies*, 32(5):595-618.
- Lane, P.J. and M. Lubatkin (1998) "Relative Absorptive Capacity and interorganizational learning." *Strategic Management Journal*, 19(8):461-477
- Maxcy, G. and A. Silberston (1959), *The Motor Industry*, London: G. Allen & Unwin.
- Rosenkopf, L. and A. Nerkar (2001) "Beyond local search: Boundary-spanning, exploration, and impact in the optical disk industry," *Strategic Management Journal*, 22(4):287-306.
- Senge, P. M. (1990) *The Fifth Discipline: The Art & Practice of the Learning Organization*, New York: Currency Doubleday.
- 塩地洋（1986）「トヨタ自工における委託生産の展開」『経済論叢』138(5-6):52-77
- 塩地洋（1993）「開発部門は九州に移転されるか？—トヨタ自動車九州（株）をケーススタディとして—」九州経済調査月報、10月号：15-23

Thompson, J.D. (1967). *Organizations in action*. New York: McGraw Hill.

Tsang, E.W. K. (1997) "Organizational Learning and the Learning Organization: A Dichotomy Between Descriptive and Prescriptive Research," *Human Relations*, 50:73-89.

Yin, R. K. (1994) *Case Study Research: Design and Methods*, 2nd ed. Thousand Oaks: SAGE Publications.