

自動車部品メーカーJ社

ロバート E. コール

同志社ビジネスケース 07-01
2007年3月



自動車部品メーカーJ社

同志社大学オムロンチェアプロフェッサー ロバート E. コール

本事例は同志社大学及び同学技術・企業・国際競争力研究センター(ITEC)の協力の下、Robert E. Coleにより作成された。著者及び同志社大学の許諾無しに、この出版物の一部及び全てを、いかなる形態・手段において複製・転用することを禁ずる。

This case was prepared by Professor Robert E. Cole with the support of Doshisha University and the Institute for Technology, Entrepreneurship and Competitiveness (ITEC). Copyright © 2007 by Robert E. Cole, the Doshisha University. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted in any form or by any means – electronic, mechanical, photocopying, recording, or otherwise – without permission from the author or Doshisha Business School.

序文

自動車部品メーカーJ社の技術最高責任者兼取締役である中村泰四郎は、三重県にある同社の最新式の研究開発施設内をゆっくりと歩きながら、知らず知らずのうちに、同社創設時の粗末な施設と比べてこの新しい施設がどれ程すばらしいかということに思いを馳せていた。現在J社は最先端のナノテクノロジー分野の研究能力を持ち、最新のシミュレーション技術を駆使している。J社は米国やヨーロッパ、東南アジアに研究開発施設を置いていたが、三重県のこの施設は同社の研究開発プロセスの心臓部であり、日本の他の製造業者の多くと同様に、J社も技術は社内で開発しなければならないという見解に沿って運営されていた。社内とは、すなわち、国外の競合他社に奪われることのないように国内の身近な場所で開発しなければならないということである。このようなやり方はきわめて成功率が高いことが既に証明されている。

しかしながら、彼は、自身が、会社の将来について懸念を抱いていることに気がついた。日本の大手自動車メーカー1社のみならず製品を供給するというささやかな事業から始まった同社は、著しい成長を遂げ、ついには日本の自動車メーカー4社や海外の自動車メーカーとの大規模な事業を行うようになった。彼の見るところ、同社の最大の課題は、過去20年間と同様の高水準で収入の増加を維持する方法を見極めることだった。同時に彼は、さらに積極的なR&D投資のために収益性を改善する必要があると確信していた。当時の営業利益は僅か4%であった。同社は資金の借入れをせず、R&Dの全ての投資は自己資金(利益)で賄っていた。そのため、少ない利益での投資機会は非常に制限されていた。さらに同社が国際的な競争力を持つ環境は急速に変化しつつあり、このままでは確実な成功は見込めなかったからである。

J社の専門は、「エンジニアド・コモディティ製品」と呼ばれるようになってきた製品(注文品/システム・インテグレーション製品と単純な商品との中間物)である。同種の製品としてはトランスミッションやオイルポンプ、差動装置用のギアが挙げられる。また、専用ベアリングやドライブシャフトのユニバーサル・ジョイント、等速ジョイントなども製

造している。同社は鍛造、機械加工、組立の分野で製造業者として競争力を誇っていた。これらの製品を作ることのできる企業というのは他にもいろいろある。これらの製品は高度の技術を必要とし、独自の付加価値を付けることができるため、自動車部品の性能を決める重要なものであるが、それにもかかわらず、同社の製品は国際的な顧客の多くが要求する、より大きなシステム・プロダクトと比べると、価格プレミアムが小さい。さらに、中村は、長期的には、人件費の低い中国で急速に進歩している多数の競合他社の台頭も心配している。この種の製品の成功の鍵は、他の競合他社との差別化を図ることである。J社は主にサービス面でこの差別化を進めてきた。彼らは個々のメーカーに対し、時間をかけて顧客と緊密に連絡を取りながら製品の設計を進めてきたことを誇りに思っていた。このように作業を進めながら、顧客の要求事項に細かく目を配り、その要求を満たす過程を繰り返してきたのである。

時代の変化

1960年代から1970年代にかけて、J社は主に日本市場で力を伸ばした。1980年代初頭、主力製品を海外の日本企業の工場に販売するようになると、同社は日本の自動車部品供給業者の中では先駆者となって、積極的に米国、次いでヨーロッパに工場を設立した。最近では、日本の自動車メーカーは事業を伸ばすために海外での業務を大きく拡大した。J社もそれに追随し、製品を海外の顧客に販売するようにもなった。以前は、トヨタやマツダ、ホンダのような国内自動車メーカーと関係を結んでいればよかった。しかし、今では、ルノーと日産のように複雑な提携関係があり、日本の自動車メーカーは東ヨーロッパなどの新天地で存在感を示すようになった。フォルクスワーゲンやメルセデス・ベンツのようなヨーロッパの製造会社は米国に製造施設を置いており、新たな製造工場が中国やブラジルなどに設立されようとしている。

つまり、今や著しい国際化が進んでおり、J社はこのような様々な事業体とパートナー関係を結ぼうと苦闘しているところである。社会の高齢化とともに日本の国内市場は既に縮小し始め、同社の成長曲線を維持するには、外国の顧客と新たな事業関係を構築することがきわめて重要になった。既存の提携関係を維持しながら新しい関係を結ぶために、J社は現在の慎ましやかな海外の研究開発力を向上させることで、顧客の要望に関してもっと的確な情報をよりタイムリーに入手し、製品設計にあたっては共同で作業できるようにしなければならないと中村は考えている。さらに、日本で開発した技術だけでは、増加するニーズを満たすことや、チャンスをつかむことは無理だと彼は考えている。世界各国で次第に多くの優秀な技術が見い出され、開発されるようになってきている。それに加えて、人口統計上の変化により、日本で研究開発者が著しく不足していることも、海外の研究開発拠点拡大の理由のひとつである。このような状況を鑑みると、技術センターを米国やヨーロッパ、その他の地域に建設する必要があるようである。しかし、従来から会社の推進力として国内に基盤を置く研究開発に焦点を合わせてきたJ社にとって、それはどのような意味を持つのだろうか。さらに、現状を考えれば、このような国際的な拠点を建設する最善の方法はどのようなものか。また、そのような拠点を全般的な研究開発活動にどのよ

うに組み込んでいくべきか。また、国内の研究開発力を損なわずにこのような国際化を進めることは可能だろうか。

国が変われば、課題も異なる。ヨーロッパに製品を供給するのは非常に難しい。それは、地元で高度な技術が存在し、顧客の要求が多岐にわたっており、さらには、強大な競合相手がいるからである。米国の状況は全く異なっており、工作機械工業は不振で、地元の自動車産業は下降線をたどっている。米国におけるチャンスは、日本の生産業者の拡大や買換え市場に見出すことができるが、後者については強力な販売ネットワーク構築のための相当な投資が必要となる。ASEAN の状況も異なっている。ASEAN 諸国に所在する多くの日本企業は、地元で研究開発施設を設立するという強い圧力を J 社にかけているのである。この地域には、このような日本の顧客にサービスを提供するために、レベルアップした新しい研究開発拠点を設置するだけでなく、中核となる技術センターが必要になるかもしれない。また、中国にも別の課題がある。当初、J 社は自社の技術を輸出する形で中国に移管できるという考えを持っていただけだったが、地元企業は急速に進歩している。地元の自動車メーカーが仕入先を地元の生産業者に変更するという動きも見られ、地元での競争が激化しつつある。このような状況下で、J 社は、前述のような動きに対応するために、中国に施設を設置し、地元の技術センターを発展させなければならないというプレッシャーを強く感じている。このような活動を実施しながら自社の専有技術を守ることはどうすれば可能なのだろうか。これら様々な課題が中村の頭の中を駆け巡っている。

世界各地に散在する研究開発部門の現状

これらの課題は、既に海外に設立されている研究開発拠点の現状によって、さらに増幅する。海外の様々な研究開発拠点の本社との関係に思いを馳せた中村は、それぞれの拠点が孤立していることに衝撃を受けた。各研究開発部門はそれぞれ独自のデータシステムを持ち、互いにデータベースを共有することはない。海外の研究開発拠点の従業員は、三重の施設で開発中の新技術や設計についてほとんど情報を持たず、そのような業務に取り組むチャンスもめったに与えられない。また、他の海外部門と定期的に重要な連絡を取り合うこともない。

国内の研究開発スタッフは新卒で採用された後、画一的な厳しい研修を受ける。このように同じ経験を経た結果、日本に基盤を置く研究者は、業務を進める上で、暗黙知に大きく依存するようになる。対照的に、海外の研究開発スタッフは、その所在地によって形式の異なる研修を受ける。さらに、海外研究開発スタッフの多くは中途採用者であり、それぞれの研究開発作業の取り組み方を方向づける経験を別の企業で積んできた。

国内と海外の研究開発員に違いがあるということは、問題の分析方法や実験方法といった基本的な事柄について彼らが異なる見解を持っていることを意味する。さらに深刻な違いの根底には言葉の障壁が存在することが多い。日本の研究開発員の多くは、高い英語読解力を持っているが、英会話の能力に欠けており、また、たとえ会話力がある場合でも、内気すぎてそれを利用することができない。これと同じように、日本語の分かる技術者は海外にはほとんどいないのである。

全体としてみれば、海外の研究開発部門を統合し、会社の中心的な研究開発活動に組み込む上で、取り除く必要があると考えられる良好なコミュニケーションに対する障害は、巨大なものであるようだ。中村は日本の大手経営コンサルティング会社のコンサルタントと、この件について話をした。コンサルタントは、画一化された職業研修や昇格制度、長期的雇用に基づいた日本固有の社会的関係が、今後も日本の成功の鍵となると主張した。このような制度を消滅させるような試みは、日本の企業の競争力を大きく損なわせるだろうと彼らは言ったのである。

海外の研究開発拠点の多くは、日本で設計された製品を地元市場に合わせて改造しており、モニターの役割を果たしていた。それぞれの国の地元自動車メーカーとは直接の関係は持っていない。このような海外顧客との取引については、主に三重の施設から派遣された社員や地域担当のセールスエンジニアが責任を負っていた。現地の研究開発拠点の従業員に対しては、自律的な作業や創造性の高い活動は期待されていなかった。その代わりに、彼らは、本社から出される命令に従うことになっていた。要するに、20名から30名の技術者で構成されることの多いこのような現地研究開発部門は、会社の中核となる戦略的活動や新製品の設計・開発からは全く切り離されていたのである。

また別の問題として、海外の研究開発拠点、特に米国とヨーロッパの人材の質が、国内の同等の研究開発員と一致しないという点がある。確かに、同社ではスーパースターを雇い入れる必要は感じていない。実際、スーパースターはあまりに多くの問題を起こし、チームワークを乱すと中村は確信している。しかしながら、いくつかの海外研究開発拠点にもっと優秀な人材がいれば役に立つことが彼には分かっていた。J社は、海外での人員募集が困難である理由を、同社が自動車部品の製造会社であることから、大手日本OEM自動車メーカーのような知名度が無い為であるとしていた。J社では、米国やヨーロッパの一流大学の工学部や大学院から敢えて人材を募集することはせず、二流の大学に的を絞っていた。さらに、このような海外の研究開発部門からは多くを期待しないことから、J社が投入する既存の人材の研修やレベルアップのための資金は比較的少額だった。J社では、米国やヨーロッパの市場レベルより賃金が低くなる傾向があるために、これらの問題の全てが一層深刻化していた。これは、国内と海外の研究開発拠点の研究員の給与の差を最小限に抑えるようにという人事部からの圧力に応じたためであった。

海外の研究開発拠点にいる外国籍の従業員が昇格するチャンスは限られている。よくても現地部門のディレクターに昇格する望みがあるだけで、より高い地位に向けて会社の序列を上っていくチャンスはない。このことが多くの才能ある人材のやる気を失わせている。その結果、これらの部門の現地の人材を最大限に利用することができなくなっている。このように人材を十分に活用できないことから生じる大きな影響は、従業員の離職率の高さである。そして、このような高い離職率に伴って知的財産が損失を被るという事実が、皮肉にも、重要な仕事をこれらの部門に与えないという措置の口実にされている。要するに、やりがいのある仕事がないということが高い離職率と知的財産の損失を引き起こし、それがしばしば、その部門にもっとやりがいのある仕事を与えない口実に使われるという自己充足的予言が存在するのである。

結論

中村は、会社が直面しているジレンマを示す図を描いた（図1参照）。つまるところ、彼は、永遠に海外の研究開発資産を十分に活用できないという悪循環を会社が作り出したのだと考えた。中村の目に映る課題は、この悪循環をどのようにして改善し、このような海外の研究開発業務を製品開発の主流に組み込んで、J社が現地で海外の顧客と緊密かつ永続的に仕事を進められるような好循環に変えることができるだろうかということである。J社が今後も事業を拡大できるとすれば、それにはこのような方法しかないと彼は確信している。先ほど思い浮かべた課題の全てを思い起こした時、彼は自問した。これからどのような道をとればよいのか、また、国内の研究開発資産を危険にさらすことなく、グレードアップした海外の研究開発資産をもっとうまく利用できるようこれらの部門をまとめ上げて調整することは本当に可能なのか。二、三ヶ月前、彼は自分の考えを取締役会に示したが、役員たちは彼の分析を熱心に支持し、行動計画をひとつにまとめるために小規模なチームで活動する権限を彼に与えた。どのような方針で、この計画を進めるべきか、中村の頭には多くの可能性が浮かんだ。果たして彼は、会社のために抱いている国内の研究開発部門に匹敵する能力を持つ海外の研究開発部門を作り出すという夢を、実現できるのだろうか。もしそれができるなら、J社は真の国際企業になるであろう。

図1

