

# グローバル・ローカライゼーション経営

—現地化のアプローチ—

徳 永 善 昭

Global Localization Management : An Approach to Localization

TOKUNAGA, Yoshiaki

## Abstract

This article focuses on the localization management with globalization of firms. Localizations are classified into three phases, which is (1) the localization of firms in internationalization, (2) the localization of firms in multi-nationalization and (3) the localization of firms in globalization. The feature of localizations is different in each stage. Localization management means to do preparing for local markets for making management systems, values and behaviors adapt, and to mix local resources with the home resources to produce new hybrid products. The investment of Suzuki Corporation to India explains a process of investment to an Indian company with introducing Japanese management-style, the expanding of Suzuki's management methods there and the development of new abilities in India. The case will be a model for getting a market position in emerging markets.

## Key Words

globalization, localization management, international, multinational, local resources, fusion of resource, development innovation

## キーワード

グローバリゼーション, ローカライゼーション・マネジメント, 国際, 多国籍, 現地資源, 資源の融合, 開発イノベーション

## 目 次

- |                   |                        |
|-------------------|------------------------|
| I 序—問題意識          | 3 低コストと現地適合関係          |
| II 3つのローカライゼーション  | III グローバル・ローカライゼーション経営 |
| 1 本社権限の集中と分散関係    | IV スズキ株式会社のインド事業       |
| 2 グローバルとローカルのジレンマ | V 結び                   |

## I 序—問題意識

本論は、グローバリゼーションの対概念ともいえるローカライゼーション (localization) を経

営の視点から取り上げたものである。グローバル化は、必然的にローカル化を含むといえるが、グローバル化には、現地の法律・規則、社会システム、文化・価値などの違いから、“現地に合った経営”として、適合関係の構築があることになる。

経営の現地化は、既に1980年代の前半には取り上げられたのである。日本のエレクトロニクス産業や自動車産業が、貿易摩擦を回避し、北米に工場を建設して現地生産へ向かったときである。国際的に経営システムを構築するとき、現地社会に合った経営の必要性が取り上げられた。それ以来30年ほど経過しているが、日本企業のグローバル化は、北米・欧州・アジア地域を含めて、いっそう進展するとともに、現地との対応関係についても、新たな視点が必要になってきている。

ローカライゼーションは、現地社会や市場に適応することとされるが、これを自国の経営方式が、現地に適合していく過程とすることでは適切とはいえない。現地社会、市場への浸透過程を述べて、本社権限の現地移転から現地経営の自律性が増すところに重点をおいたものである。本国の企業モデルが、現地に移転されていく過程や方法に関するものであり、多国籍企業が所有する資源の優位性から、現地社会に適合関係を構築するという経営のローカライゼーションである。

新たなローカライゼーションの視点を構築するには、企業のグローバリゼーションの過程から国際（国際企業）、多国籍（多国籍企業）そしてグローバル（グローバル企業）に分け、現地化は、これらの段階で、それぞれ異なった性質をもちうることになる。本論では、現地化を現地資源の活用から現地の資源と自国資源との融合や新たな資源の開発を含むものとしている。このような現地化を1980年代の初頭、今日でいう新興国市場に進出し、現地社会、市場に対応するスズキ株式会社によるインド政府との合併事業を含め、グローバル化の進展に伴うローカライゼーション経営について探究したものである。

## II 3つのローカライゼーション

ローカライゼーションは、現地化とかローカル化といわれ、現地国に合った経営を行うこと、あるいは現地企業のように経営を行うことを意味している。経営のグローバル化が進展することは、一方、経営のローカル化もまた進展することである。財務上では、グローバル化は国内での売上高が100%から対外直接投資が進展し、総売上高に占める海外市場での売上高比率が増してくることである。さらに海外で開発された製品が自国市場に逆輸入されるなど、グローバル化は、対外進出という一辺倒ではなく、企業内取引により為替レートの変動に応じて、取引関係に柔軟性をもたらすことができることから、現地と一体化する経営体制が進展してくることになる。

このようにグローバル化が進展するときの経営の現地化が考察されなければならない。そのために、現地化を、(1) 本社権限の集中と分散関係—本社機能の現地化、(2) グローバルとローカ

ルのジレンマ、(3) 低コストと現地適合関係、から考察をすすめる。

### 1 本社権限の集中と分散関係—本社機能の現地化

本国本社の権限が多国籍化の進展により、現地に委譲される過程に焦点をよせて、現地化が考察される。多国籍企業と現地社会との関係を取り上げたフェアウェザー (Fayerweather, 1970) は、多国籍企業が本国文化の諸要素を他の国へ移動させる社会的な存在として、現地に適応するプロセスで、ある程度、現地国のやり方に適合するとともに多国籍企業が所有する方法を堅持しながら、周囲の環境を変えて従わせようとする存在としている<sup>1)</sup>。経営の現地化が、自国の経営を現地国に合わせるという適合関係の構築から取り上げられるが、一方では、多国籍企業は、所有している方法を堅持しながら、周囲の環境を変えて従わせようとする存在とすることにも注目しなければならない。

多国籍企業論では、企業のもつ資本・技術・マネジメントからの支配力が注目されており、本社に権限が集中するものと、権限が現地に委譲されて分散化するものとに分けられる。例えば、経営機能を財務・研究開発・マーケティング・製造・人事に分けて、本社のコントロール下にあるもの(権限集中)と、分散化(分権化)するものとに区分し、権限の委譲から、現地に応じるためとして分権化が取り上げられた。竹田(1976)はアルセグ(Alsegg)による米国企業127社の欧州子会社153社に関する調査から、販売は、現地で管理されるものがあるが、統一性(uniformity)も、一方では重視されていること、価格政策や広告は、本社から緊密な管理がなされ、包装の統一も行なわれる。財務機能は、大多数の会社が集権化しており、本国での管理として進められていることを示している<sup>2)</sup>。本社と海外子会社との権限関係から、現地化を現地への権限委譲とし、本社での管理体制が現地に一部移転する過程とする。機能的にみれば、早期に現地に移転するものと本国に置きながら、次第に多国籍化の進展に応じて現地に移転していくものという区分である。しかし、現地に早期に権限を委譲したとしても、本社の役割は依然として残ることになる。

### 2 グローバルとローカルのジレンマ

グローバリゼーションに関心が高まる理由には、グローバル化する市場への戦略的なアプローチが、多国籍経営とは異なったアプローチが必要なことである。グローバル化は、共通する市場特性に応じて、標準化した製品・サービスを提供し、規模の経済を發揮することがあり、低コスト生産での優位と付帯効果(交渉力、ブランドの浸透、企業の知名度など)が期待される。しかし、標準化された大量の製品やサービスの提供では、現地市場に対応しきれない問題も、同時に存在することが明らかである。ここにグローバル市場の同質化と、国ごとの特性へ適合すること

1) J. フェアウェザー著 戸田忠一訳(1975)『国際経営論』ダイヤモンド社 80頁。

2) 竹田志郎(1976)『多国籍企業の支配行動』中央経済社 124-125頁。

が強く求められて、「世界的標準化と現地適合化問題」として取り上げられたのである<sup>3)</sup>。日本では、80年代の後半からグローバル化のみならずローカル化を同時に進めることから、グローバル (glocal), ないし「グローバル企業」という表現が用いられた。経営のローカル化とグローバル化の関係は、国際ビジネス展開のうえで一つの大きな焦点となってくる<sup>4)</sup>。ソニーの例では、1960年代後半、トリニトロン・テレビが米国市場で大幅に売上を伸ばしていたが、貿易摩擦は拡大、米国で日本製品にダンピングの告発が急増してきた。この時、ソニーは、「アメリカ化」を図ったといわれる。これはソニーの米国企業化といえるものである。1970年、日本企業初として、ニューヨークの証券取引所に上場したのである。米国投資家にとって、ソニーの借入金と自己資本比率の低さ(当時の日本企業に共通した特徴)は、企業評価に影響を及ぼすことになる。日米の貿易不均衡に対応するために、盛田昭夫は、ソニー・トレーディングを設立して、1972年7月には、米国製品を含めて日本で販売することにしたのである<sup>5)</sup>。

グローバルな経営を進めるとき、双方のメリット追求には戦略的にジレンマがあるというのがジレンマ論である。グローバル戦略としてのオプションとローカル戦略としてのオプションとに関わる問題である。各国市場における違いを超えて共通するゾーン(所得層など)への製品供給は、大量生産からのコスト低減によるメリットを享受しえる。他方、労働集約型産業では、機械生産による規模の経済のメリットを受け難く、海外で安価な労働力を雇い入れ、国内と同じ生産方式を用い、通信システムや輸送効率を進めて、範囲の経済のメリットを生かすことができる。標準化された製品を大量に供給することと、範囲の競争力の発揮がグローバルイゼーション論やグローバル戦略にあるといえる。自国市場向けに開発して、製造・販売から成功している製品をベースにグローバルな展開を図るのである。しかし、自国市場で構築してきた優位性—環境技術などの製品特性—が反映されて、グローバルな展開を進めても、現地市場への不適合が生じる場合がある。性能が優れていても現地での販売が伸びない製品であり、自国で開発した製品の優位性が現地でどのように関わるのか、大量生産や製品の標準化によるメリットが相殺されるという問題である。ジレンマ論は、企業のグローバル化とローカル化の関係でメリットが相殺されることへ考察を深めることになる。

### 3 低コストと現地適合関係

デス(Dess, 2008, pp. 242-249)らは、問題の性質をいっそう簡略化し、グローバル化を促進する要因をコスト低減とし、現地適合を、適合への促進要因として区分する。この2つを、(1)

3) 竹田志郎(1998)『多国籍企業と戦略提携』文真堂 43頁。

4) 日本で「グローバル企業」という表現が用いられたのは、日経ビジネス1988年9月26日号で「グローバル企業への挑戦：経営の現地化は可能か」とされる。林吉郎(編)(1990)『グローバル企業の海外現地化戦略』PHP研究所 42頁。

5) ニック・アライアンス著 中山義之訳(1977)『国際戦略』講談社198-202頁。盛田昭夫が、「日本型経営」が危ない、としてグローバル・ローカライゼーションを説いたのは1992年である。盛田昭夫(2000)『21世紀へ盛田昭夫』ワック株式会社 265頁参照。

低コストへの圧力（高・低），と（2）現地適合への圧力（高・低）とを組み合わせ4つの戦略を説明する。すなわち，国際戦略，グローバル戦略，マルチドメステック戦略，トランスナショナル戦略である。この区分は，以下のようになされる<sup>6)</sup>。

- (1) 低コスト圧力は小，現地適合の圧力は小……国際戦略
- (2) 低コスト圧力は大，現地適合の圧力は小……グローバル戦略
- (3) 低コスト圧力は小，現地適合の圧力は大……マルチドメステック戦略
- (4) 低コスト圧力は大，現地適合の圧力は大……トランスナショナル戦略

国際戦略とは，大多数の米多国籍企業が，第2次大戦後10年間に進め，その基本は，研究開発と製品開発を本国に集中させ，製造とマーケティングは海外で行なうというものである。ケロッグやマクドナルドでみられたもので，現地化は限られたものであった。国際競争に対応するために，低コスト生産への移転があったのである。国際競争から現地との関わりを決め，コスト要因から現地生産へ移行することは，米多国籍企業が現地の企業と比較して，明確な比較優位を所有しているときである。この場合，活動の一部のみを特定のロケーション（立地）に集中させることから，価値創造活動の全体からベネフィットを得ることはできない。その結果，現地市場や顧客ニーズへの対応が遅れ，現地社会・顧客からアイデアを得ていく能力を組織が欠くことになる。

グローバル戦略は，コスト低減への圧力が強く，本社に権限が集中されてコントロールが強固になされるときである。事業の調整や統合によってコストの削減が図られる。標準化した製品やサービスを提供するとともに，製造，研究開発，マーケティングが現地の数カ国で始まる。イノベーションが，本社と現地双方から起こる可能性は高まるが，規模の経済を反映したコスト低減とグローバルに標準化した製品とサービスを提供するというものである。製薬会社や半導体製造会社，そして旅客機製造会社がこの範疇に入ってくる。

マルチドメステック戦略とは，現地化からみると，製品・サービスを現地市場に適合させる圧力が高くなったときである。権限が本社から現地会社に委譲されて現地需要に迅速に対応される。異なる文化，言語，流通チャネル，顧客の嗜好がいつそう戦略に反映することになる。二輪車（バイク）の例では，製品に共通する技術をベースにして，北米ではレジャー用のバイク（排気量が大きく高価格），東南アジアでは，所得を反映しながら日常の生活用，通勤，買い物用の二輪車という使い分けになる。

トランスナショナル戦略は，世界規模でのオペレーションによるベネフィットを得る目的から，現地化のベネフィットとトレードオフを最適化しようとする。本社と海外子会社，子会社間の関係など，多様なネットワークが構築されてくることから，それぞれの経験（成功や失敗）がコミュニケーションされ相互学習が組織で進展する。本社の役割が改めて注目されることになる。現地化が進んだ以降も，グローバルなブランド，SCM，ロジスティクスの構築などが必要になる

---

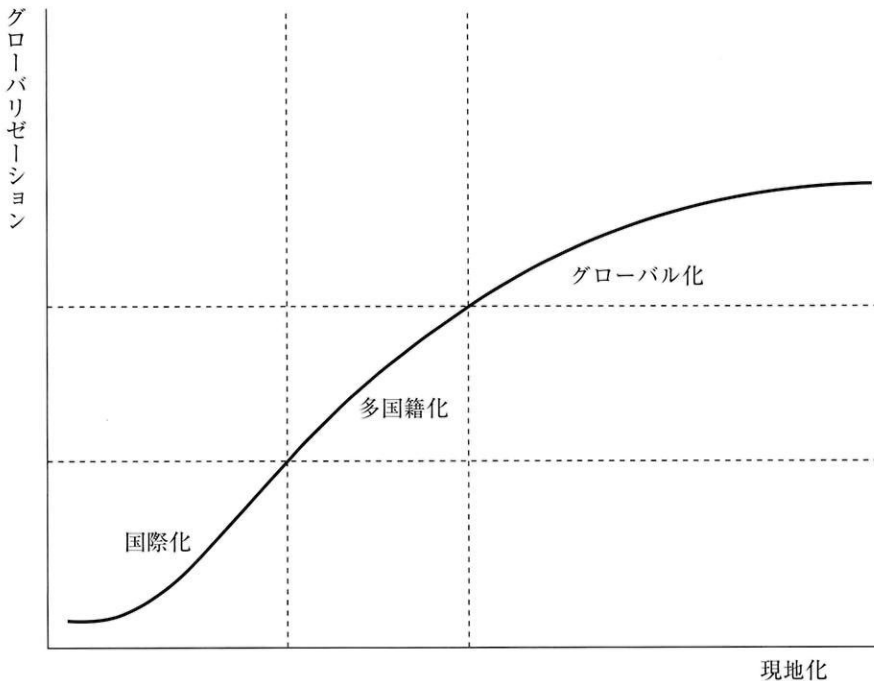
6) Dess, G. G. Lumpkin, G. T. Eisner, A. B. (2008), *Strategic Management*, McGraw-Hill Irwin pp. 242-249.

からである。デスらの論議は、グローバリゼーションとローカライゼーションを同次元で取り上げ、高・低の区分から対応の違いを示したが、戦略的な視点からローカライゼーションを組織発展に結びつけるという特徴がある。

### Ⅲ グローバル・ローカライゼーション経営

本論のグローバル・ローカライゼーション経営の枠組は、企業のグローバリゼーションの段階やレベルによって、現地化の性質が異なるという立場である。グローバリゼーションを次の3局面に区分するとき、現地化に違いがあることになる。このような経営の現地化は、図表1のように区分して明らかにすることができる。

図表1 グローバリゼーションと現地化の組み合わせ



#### 1) 国際化と現地化

国内で製造する製品を海外市場へ輸出し販売する場合である。現地市場に合うために製品が改良され、間接輸出から直接輸出へ移行する。プラント輸出、ライセンス契約、フランチャイズ方式も含まれる。

#### 2) 多国籍化と現地化

対外直接投資が進展する時期である。現地で販売・生産・マーケティング・研究開発体制が構築されるとき現地化である。経営ノウハウの移転と現地資源の活用（人材の雇用・育成、原材料・部品の現地調達率）、そして自国資源との融合（技術と現地マーケティングなど）が進展する。基本的には、各国ごとに応じる現地化である。

### 3) グローバル化と現地化

国単位を超えて、生産品目の地域的な調整を含めて、共通市場へ対応するときの現地化である。北米、アジア、欧州などと地域を越えた資源の移転が行なわれる。世界本社—地域統括会社—子会社が構築されてくる。

このようなグローバリゼーションと現地化との組み合わせのように、グローバルな段階に至ったとしても、国際や多国籍局面での現地化が全て置き換わってしまうのではなく、グローバル化の中身が問われることになる。

グローバリゼーションは、事業領域が地理的に拡大するとともに、国・地域にいつそう浸透することであり、深化していくことである。この度合いが、グローバル化の進展度により異なることから、現地化の区分が可能となる。特に、現地化には、現地資源との融合関係（人材・経営ノウハウ・有形資源）が関わっている。現地化は全て同次元のものではなく、グローバル化の進展とともに異なった性質をもちうることである。これまでも企業の海外進出を、現地に製造・販売サービス拠点を設立し、受け入れ国の現地環境にヒト・カネ・モノ・チエ（経営の仕方）でいかに適応するかとして、経営の現地化・ハイブリット化が問題とされた。海外への企業進出がある程度進展し、海外拠点の数が大小合わせて10を数えるようになると、各受け入れ国への現地化・ハイブリット化の問題と、増加してくる海外拠点を包括するグローバル化の問題との間のバランスが、必ず改めて問題となる、と指摘されている<sup>7)</sup>。

前述した多国籍企業の研究では、多国籍企業が現地市場へ直接投資により進出するとき、自国の経営システム・文化（価値）・行動規範をもち込むことから、現地市場、社会に適応する行動が現地化とされてきたのである。しかし、現地市場・社会に浸透する行動を指して現地化であると規定することはできない。多国籍企業と現地社会との関係は、順応（conformity）と革新（innovation）とに分けることができる<sup>8)</sup>。これは、企業が現地に順応する行動として、文化、宗教、教育に順応する側面がある一方、現地にもち込む経営資源を生かし、経営の改善や革新を起こしうることである。多国籍企業が現地社会にイノベーションを起こすことなのである。

本論では、現地化をグローバル企業の現地適応行動として、次の3プロセスから成り立つとして考察する。

- (1) 現地化への事前対応
- (2) 現地市場・社会への適合関係の構築—現地での対応関係
- (3) 現地での開発活動—現地資源との融合と新規対応

現地化への事前対応とは、事前の準備段階である。現地化は、経営の視点からいえば、現地参入後に、事後的に現地化問題が生じてくるというものではない。現地社会・市場に参入するとき、事前の計画と準備があることである。むしろ、この準備段階での対応こそが、その後の現地

7) 林吉郎（1990）『グローバル企業の海外現地化戦略』PHP 研究所 序論。

8) J. フェアウェザー著 戸田忠一訳（1975）『国際経営論』ダイヤモンド社 80頁。

での適合関係の構築に大きく影響するのである。現地社会・市場に円滑に対応するための先行した活動である。現地政府の規制や外資政策など、事前の検討は当然のところである。合併での進出や持分比率、本国からの部品輸出と現地での部品調達比率、あるいは当面のKD方式、経営の方法として、日本的経営あるいは現地経営での対応、雇用、昇進のシステムのような事前の検討である。

現地市場・社会への適合関係の構築—現地での対応関係—は、自国から移転する経営システム・文化・価値・行動が、現地での実際の経営から修正、改善されて適合関係がより現実的、実際のようになっていくプロセスである。かつて多国籍企業論では、自国主義から現地社会に本国モデルをつくることとされた。利益が現地に再投資されず、現地政府の経済政策に応じるより、本国の親会社の政策を優先させて現地社会との摩擦を引き起こしたが、経営的には、現地国でも地域により異なった対応となり、現地人の管理者育成、現地の実情に合った雇用・昇進システム、政府政策の変更にタイミングよく適合関係を構築することが必要になる。

現地社会での開発活動—現地資源との融合と新規対応—とは、新たな経営活動を起こすことである。製品の改良・開発から現地社会で新機軸を打ち出すことが含まれる。現地社会・市場に応じた製品の開発が、本国の資源や現地資源、第3国の資源を融合させながら進められる。多国籍企業のモデルでは、技術が移転し、低コストとともに製品の改良・イノベーションから製品が本国に逆輸入される例である。複写機の場合、多国籍企業が自国で所有した技術レベル以上の製品が海外で開発されてくる。現地化の過程では、現地資源との融合により、ハイブリット製品が供給される過程である。

#### IV スズキ株式会社のインド事業

経営の現地化問題をスズキ株式会社のインド進出から検討してみたい。スズキ株式会社は、1920年(大正9年)3月に、鈴木式織機株式会社として設立されている。1954年(昭和29年)6月に、鈴木自動車工業株式会社と社名を変更し、1990年(平成2年)10月、現在のスズキ株式会社となっている。事業の種類は、(1)二輪車事業、(2)四輪車事業、(3)その他の事業(船外機、車体部品、エンジンなど)に区分される。

2009年、スズキ株式会社(以下、スズキ)の二輪車事業の国内売上高は、259億8,700万円であり、海外売上高は2,369億2,200万円である。総売上高に占める海外の売上高は、90%になっている。海外売上高比率を地域別にみると、欧州30%、北米17%、アジア37%、その他16%である。二輪車事業では、国内売上高は10%程度であるから、二輪車事業は海外市場に大きく依存している。グローバルな視点からいえば、欧州とアジア地域が70%近くを占める状況である。同年の四輪車事業の国内売上高は、8,766億5,400万円、海外売上高が1兆2,526億2,100万円であり、海外売上高の割合は59%となっている。地域別では、欧州30%、北米6.5%、アジア54%、その他9.5%であり、欧州とアジア地域で84%を占めており、二輪車事



業と同様に、欧州とアジア地域の割合が大である<sup>9)</sup>。

主な海外生産会社では、北米1社（アメリカ・二輪車生産）、南米3社（コロンビア・二輪車、ブラジル・二輪車、エクアドル・四輪車）、欧州2社（スペイン・二輪車、ハンガリー・四輪車）、アジア19社（中国4社・二輪車、中国2社・四輪車、台湾1社・二輪車、フィリピン1社・二輪車、ベトナム1社・二輪車と四輪車、カンボジア1社・二輪車、ミャンマー1社・二輪車と四輪車、タイ1社・二輪車と船外機生産、インドネシア1社・二輪車と四輪車、マレーシア2社・二輪車と四輪車、インド3社・二輪車と四輪車・エンジン、パキスタン1社・二輪車と四輪車）である。

スズキの海外進出は、1963年に二輪車の販売会社（米国スズキ）をロスアンゼルスに設立したことから始まる。1967年には、初の二輪車海外生産工場をタイに設立（タイスズキモーター）のように、1960年代になり、海外市場への進出が始まっている。それまでは、海外からときどき入る注文を、商社経由で輸出するという間接輸出であった。販売は売り切り方式といわれ、販売後の補修に応じるものではなかった。

同社は、戦後間もなく、二輪車事業に取り組んできたが、輸送用機器分野へと進み、1954年6月には、社名を鈴木自動車株式会社に変更して自動車生産に進出する。1959年に軽4輪ライトバン（2サイクル360cc）を発売している。しかし、1960年代の海外進出といえば、二輪車事業であった。1962年の英マン島TTレースでの優勝（エンジンは2ストロークエンジン）により、同社の二輪車のもつ国際競争力が明らかにされてくる。

日本のモータリゼーションは、1965年から70年にかけて進展したといわれる。自動車市場が拡大するなか、競争も激化するが、大量生産に対応しきれない企業や資本力を欠く企業にとっては、厳しい市場環境となってきたのである。スズキは、2輪駆動の軽自動車市場をベースとして自動車事業を進めるが、成長の契機となるのが、ホンダが所有していた4輪駆動の技術をライセンス契約で得て、軽の4輪駆動車として発売する1970年である。4輪駆動の軽自動車は、トヨタ、日産なども手掛けておらず、ニッチ（隙間）市場で成功して業績の向上に資してくる。モータリゼーションのなかで、軽自動車の需要が喚起されるとともに、スズキの事業基盤が形成されてくる時期である。

スズキの海外進出では、二輪車事業が先行するが、1973年の第1次石油危機以降、周知のように、自動車の需要が大型車から小型車へシフトし、燃費効率の良い車への需要が高まってくる。日本自動車メーカーの競争力が発揮される時期であった。1980年代、米国への自動車輸出が本格化するとき、スズキは1981年8月に、米GMとアライアンス（業務提携）を締結している。スズキの小型車開発や生産技術が、GMにも認められたともいえる。この提携によって、貿易摩擦のなか、北米市場への輸出が進展するのである。スズキのカルトスを軸とした車が米国輸出車とされている。GMとの提携により、スズキはGMがもつ一世紀に及ぶ自動車開発や自動

9) スズキ株式会社「会社概況2010」2010年8月。

車事業について学ぶ機会となったといわれており、単独で米市場に参入するには、リスクが大であった企業体質を補完することになったのである<sup>10)</sup>。

GMとの提携により、1984年には北米進出が検討された。カナダにGMと合弁会社の設立を計画したのである。この時は、カナダの労働組合（カナダ自動車労組）との間に、待遇問題で曲折があったが、2年後の1986年8月にカナダ・オンタリオ州・インガソールに合弁会社が設立されて小型車の生産が始まる。1989年4月には、第1号車をラインオフすることができたのである。この合弁によりスズキは、小型車の開発から生産のノウハウを蓄積することになった。

北米のGMとの提携とともにスズキのインド進出が注目される。スズキは、1982年4月にインド政府と基本合意書を調印し、同年10月に合弁契約とライセンス契約を締結している。1980年代の初頭では、日本の自動車メーカーにとって、インド市場は特に関心が高い市場ではなかったと考えられる。むしろ北米市場やいわば先進国市場での市場地位の確立ということが一般的な動きであったといえる。スズキもGMとの提携のように、北米市場への進出を遅れながらも進めている時期であった。一方、スズキがインドへ進出する背景には、以下の要因が挙げられる。

- (1) インド政府が国民車構想を打ち出し、パートナーを求めたときにスズキが選ばれたこと<sup>11)</sup>。
- (2) インドは道路事情もあり、小型車への需要が大きいこと。
- (3) スズキは小型車、軽自動車分野で強みを発揮していること。
- (4) スズキとしては得意分野を生かし、インド市場でNo. 1のポジションを目指すこと。
- (5) 事業基盤は、軽自動車と二輪車の製造・販売ということから先進国市場より発展途上国市場が自社に合っているとされたこと。
- (6) 自動車市場として、インドの将来性は高いが、大手メーカーが参入していなかったこと。

インドの自動車市場については、2007年でも日本の軽自動車サイズのクルマ（Aセグメント、Mini）が全体の42.6%を占め、それより少し大きい（Bセグメント、Compact）が、30.4%のように、小型車分野が73%を占めている<sup>12)</sup>。スズキのローカライゼーションは、全体的に、(1) 事前、(2) 実際の適合、(3) 開発・イノベーション、に分けて検討することができる。資本関係、経営スタイル、そして経営文化からこの間の経緯について考察する。

スズキのインド進出は、インド政府が掲げた国民車構想に沿ったものであり、欧州の自動車メーカーとの競合からスズキが選ばれたのである。インドの国民車構想に則った対応として、当時、インドは外資の100%出資の進出を認めておらず、インド政府との合弁会社として、マルチ・ウドヨグ（Maruti Udyog Ltd）が設立された。スズキは、スズキの経営方式（日本的経営）と小型車生産の技術を現地に移転することになる。インド側が期待するのも、効率的な生産方式と生産技術の移転であった。現地化は、条件が異なる国でいかに期待に応えるのかということに

10) GMとの提携関係は、2008年11月に終結。

11) インド政府内の決定は、R. C. ガルガバ著（2006）『スズキのインド戦略』に詳述されている。

12) 鈴木修（2009）『俺は、中小企業のおやじ』日本経済新聞出版社 178頁。

なる。

### 1) インド政府の政策と資本関係

合弁の設立時、1982年の持分比率では、スズキは26%、インド政府が74%である。インド政府の国家プロジェクトとして、インド政府のコントロール下で事業が進められた。しかし、持分比率は、5年後の1987年に、スズキの持分比率は40%となり、92年には50%へ拡大している。2002年5月に54.21%となり、経営権を取得し、子会社化してマルチ・スズキ・インディア社（Multi Suzuki India Ltd）と社名を変更したのである。これは設立から20年後のことである。インドでは、1991年に発足したラオ（Rao）政権により、経済の自由化政策が推進され、自動車産業への規制は、段階的に緩和されてくる。1997年には、乗用車事業でも、外資の出資比率の上限が51%まで承認された。2001年には、97年より外資系乗用車メーカーに課せられていた「最低投資額」、「部品の国産化義務」、「輸出義務」などの規制が撤廃されたのである。2002

図表2 インドの主な自動車関連政策

時 期	自 動 車 関 連 政 策
1950～1980年代	・自動車産業に関する規制（乗用車事業への参入、能力増強、生産モデル、海外企業との提携、流通、価格など）を導入。
1985年	・乗用車の価格規制を廃止。
1991年7月	・乗用車以外の自動車産業に対するFDI（Foreign Direct Investment：外資投資額）の上限を51%まで承認。
1993年4月	・自動車メーカーの乗用車事業への参入を自由化。
1997年	・乗用車事業に対する外資投資額の上限を51%まで承認。
2000年5月	・地方税を一律12%に統一。
2001年4月	・輸入関税率：完成車輸入関税を35%から60%に引き上げ。輸入中古車の関税率を105%に引き上げ。 ・物品税：乗用車は40%から32%に、二輪車は24%から16%に引き下げ。
2002年3月	・新自動車政策方針（小型・廉価乗用車及び部品の輸出拠点化を目指す）を発表。100%のFDIを自動認可。
2003年4月	・物品税の引き下げ：乗用車・多目的車は32%から24%へ。商用車は32%から16%へ。二輪車は16%のまま据え置き。 ・多目的車、商用車の完成車輸入関税を30%から25%に引き下げ。乗用車に関しては60%で据え置き。 ・乗用車、多目的車、商用車のCKD輸入関税を30%から25%に引き下げ。
2004年4月	・多目的車、商用車の完成車輸入関税を25%から20%に引き下げ。乗用車に関しては60%で据え置き。 ・乗用車、多目的車、商用車のCKD輸入関税を25%から20%に引き下げ。
2005年4月	・多目的車、商用車の完成車輸入関税を20%から15%に引き下げ。乗用車に関しては60%で据え置き。 ・乗用車、多目的車、商用車のCKD輸入関税を20%から15%に引き下げ。 ・中古車の輸入関税を105%から100%に引き下げ。
2006年4月	・小型車（排気量1,200ccまでのガソリンエンジン車、1,500ccまでのディーゼルエンジン車、または全長4,000mmまでの自動車）の物品税を24%から16%に引き下げ。
2010年4月(予定)	・排ガス規制として、Bharat Stage III（Euro III相当）を全国に、Bharat Stage IV（Euro IV相当）を11都市に導入完了予定。

出典：FOURIN「アジア自動車産業2006」282頁。

年3月の新自動車政策では、100%の外国企業の投資が認められる。進出後の政権交代での経済政策の変更は、スズキの経営を現地に浸透させることになるが、外資の参入により、競争の激化にも至る。インド政府による自動車関連政策を示したものが、図表2である。

## 2) 経営スタイル

インド工場の生産方式と運営スタイルには、日本的経営をもち込むことが事前に了解されていた。資本関係では、インド側が支配的であったが、自動車の生産体制・方法・運営は、スズキ主導で進められたのである。インド政府は、合弁の自動車生産が、コスト、生産性、品質基準でみて、日本と同水準を達成することを目標とした。スズキの経営方式がインドに導入されるが、幾つかの課題も挙げられている。国家による管理経済(社会主義経済)下の経営と、市場経済下の経営に違いがあること、生産志向経済と市場志向経済の違い、インド市場に合った車種の選択、カースト制度と日本的経営の適合関係、日本の自動車をそのままインドへもってきても適合しないことである。

インドの自動車需要では、90%以上が市内の通勤用とされ、燃費効率が最も重視されている。信頼性が高く、価格は安く、数居の低い車などの特性が市場調査で明らかにされてくる。現地での生産車種として、スズキは、日本でアルトとして製造・販売していたモデルを用い、インド仕様で改良したのである。日本には、軽自動車規格があり、排気量の小さいエンジンとなるが、インドには、このような規格がなく、より大きなエンジンを搭載することができたのである。合弁会社マルチ・ウッドヨグに、日本的経営をもち込むことをインド側は認めたが、円滑に導入を進めるためには、次のプロセスが検討されたのである<sup>13)</sup>。

- (1) 日本的経営の基本となる哲学と論理の理解。
- (2) インドの実態に合わせる。
- (3) 公営企業という環境に適合したシステムを開発する。

インドで日本的経営の理念や方法について理解を深め、現地に適合する経営方法へと調整し、修正の必要性が検討された。注目されるのは、現地に合うようにシステムを開発する視点が設けられていることである。ローライゼーションの特性として、この共同開発行動が含まれていることに注目しなければならない。

## 3) 経営文化の構築

最も困難であったのが、新たな経営文化をこの合弁会社で作り出すことであったとされている。1980年代、インドでは公共セクター、民間セクターを問わず、労働者にとって、通常、個人の人的成長やキャリアアップと、企業の発展とは関係がないと考えられており、割り当てられた業務を遂行することのみが義務とされていたのである。経営者と労働者は、敵同士であり、お互いに不信感を抱いてコミュニケーションをとることもまれで、チームワークという概念は、職場に存在しないものであった。

13) R. C. ガルガバ(2006)『前掲書』56-57頁。

経営（management）という職務の必要性も深くは理解されておらず、政府から免許を得た範囲内で生産の最大化を図るだけで、需要を予測し、生産数量を調整するというものではなかった。従業員は、民間セクター、公的セクターとも、会社の業績が悪くても、政府のテコ入れがあることを当て込み、失業の心配はないと考えていた。その結果、労働組合の活動は、きわめて無責任になり、経営者と従業員の関係は対立的になったのである<sup>14)</sup>。

経営者が考えている従業員は、欠勤が当たり前、1日8時間は働くというのではなく、会社の利益のために働くという忠誠心はないものであった。公的セクター企業の場合、経営者が社会的な目標が達成されていると抗弁する限り、利益を上げることさえ要求されなかったのである。

1991年の経済自由化政策へ転じるまで、社会主義イデオロギー下でのインド経営の実情があったのである。自国産業として自動車産業を興し、外貨を獲得する産業として育成するには、国外の外資をパートナーとする政策が採られた理由が理解されるのである。マルチ・ウドヨグの場合、日本の経営を現地にもち込み、实际的に本国と同等レベルの製品を製造するには、経営という専門職の理解、労使関係の改善、従業員の意識改革、組織文化への対応など、多くの問題に直面したのであった。

インド企業は、会社法により設立され運営される。インド経済では、公共セクターが長く強固であったために、会社法での発行済株式数の過半数を政府が保有しており、これらの企業は、公営企業、政府系企業とみなされる。マルチ・ウドヨグは、1981年にインド政府が、100%出資する公営企業として発足している。1982年にスズキがマルチの株式を26%取得するが、実体は公営企業であり、1992年にスズキの持株比率が50%に至るまでの10年間はその形態が続いたのである。

インドの会社法では、政府系企業に対して、民間企業とは異なる規定を設けており、民間企業に認められる自主性や権限を公益企業では制限できることがある<sup>15)</sup>。公営企業の給与、手当、ボーナスの体系は、政府が決めたガイドラインに適合していることが求められた。大多数の公益企業は、市場において独占的な地位を占めており、経営が不適切であっても利益は獲得しえ、政府は、経営資源の効率的活用を計る基準を所有してもいなかった。公営企業は、過剰労働力を抱え、技術革新と設備近代化への投資を怠っていた。マルチ・ウドヨグの現地経営は、公営企業のもつ性質と、スズキの日本の経営による工場経営ということから、(1) 導入から戸惑い・混乱（カオス）、そして(2) 対応、(3) 新規展開という過程から分解しえることになる。

工場経営には、スズキ方式を導入することで合意されていたところから、日本の自動車メーカーが、北米などの市場へ進出したときと同じ状況がインドでも生じている。経営者と従業員を問わず、共通の制服、共通の食堂、開放型のオフィス（大部屋方式）、本社と工場の職場環境の統一、従業員と管理職の福利厚生の一などである。労使が対立しているときに、双方のコミュ

14) R. C. ガルガバ (2006) 『前掲書』58頁。

15) R. C. ガルガバ (2006) 『前掲書』121頁。

ニケーションを促進し、労使協調による社内全体をチームワークから機能させることが必要であったのである。

新たな経営文化づくりとしては、以下が取り組まれたのである。

- (1) 政府系企業という枠組で、管理職に結果重視志向を植え付けるための方策を実施したこと。従業員の評価では、標準的な評価制度を研究し、新制度をつくり、評価点が一定レベルに到達したときに昇格するシステム（実力と年功を加味したもの）の作成。
- (2) 従業員の採用には、外部機関による試験と試験の結果を重視し、政府関係などの利害関係や縁故者からの採用をなくしたこと。
- (3) インド人管理職の教育は、意識改革を兼ねて、浜松のスズキで研修を実施し、日本的生産方式・体制・方法などを学習し、品質と生産性向上の実現をインド工場へもち込んだこと。
- (4) 経営者が従業員を継続的に教育していくことにした。企業の従業員レベルを実質的にコントロールしていたのは、経営者ではなく、労働組合で、労使は常に対立の構図にあった。
- (5) 社内にチームワークを機能させること。
- (6) 管理者の育成に関して、インド公営企業では、生産、財務、営業、人事という業務ごとに役員が選出され、他の部署へ異動を命じられることが無かったために、自分の専門外知識が不足している事態から、ジョブ・ローテーションをとり入れたこと。

インドの公営企業として設立されたために、マルチ・ウドヨグの経営は、政府系企業としての規制があり、その中で、役人文化と働く意識の改革など、新たな対応がなされたのである。政府系企業では、カーストや宗教について問われることはなかったが、法律で定められた採用人員の18%は、指定カーストの出身者が採用された<sup>16)</sup>。女性の労働についても、法律により午後8時以降の女性の労働は、政府の許可がある場合を除いて原則的に禁じられていることである。適合関係の構築でみても、新たな職場環境をつくることの必要性は、政府系企業であるとしても、従来の職場状況では、目指した自動車生産が困難であったことは明らかである。

2009年度、スズキの連結決算では、インドのマルチ・スズキが営業利益全体の67%を占めており、同年の同社の生産台数は100万台を突破し、輸出台数も約10万台に達するなど、グループの「マザー工場」に成長している。そのために、これまでのようにインド市場に合った製品を開発し、インド市場で販売するという段階から、新たな開発体制の必要性が叫ばれている。2010年5月には、本社の四輪技術本部とインドのマルチ・スズキを商品計画から生産まで一体化して運営する方針とされており、開発体制の強化と効率化を目指している。開発体制では、インドの開発体制と本社の開発業務との重複が30%あるともいわれている。マルチ・スズキの例は、日本企業にとって、近年、注目されている新興国市場への進出と事業基盤の構築について必要なものを示している。

16) R. C. ガルガバ (2006) 『前掲書』82頁。

## V 結び

本論は、グローバル化と表裏の関係にあるローカライゼーションを経営の視点から探究したものである。これまでの研究においても、現地化問題として取り上げられてきたのである。しかし、生産の現地化、販売の現地化、部品調達の現地化などとして取り上げられ、また事例的に述べられても、進展するグローバル化における現地化からいえば、極めて部分的であり限定されたものである。グローバル・ローカライゼーション経営からは、グローバルと現地化との関連について、現地化の対応も区分して性質を明らかにしうることになる。グローバル化に伴うローカライゼーション経営を以下の観点から考察したのである。

1. 現地化を三区別している。(1) 国際化と現地化問題、(2) 多国籍化と現地化問題、(3) グローバル化と現地化問題である。この区別から現地化の特性を明らかにしえる。エレクトロニクス、輸送用機器、精密機械産業の現地化は、今日では、グローバル化というフェーズでの現地化問題であろう。
2. グローバル・ローカライゼーション経営は、グローバル化とローカル化とを対比するのみならず、グローバル化するなかで現地化を図る経営という特質がある。現地化する経営を、現地市場に進出する以前の対応も含めて、(1) 事前の準備・調査、(2) 現地での実際的な対応（適合関係の構築）、(3) 現地での開発・イノベーション、からローカライゼーション経営としている。
3. 現地化とは、自国の経営方式を現地に浸透させる、あるいは浸透する方法に関するというよりも、現地の資源を用い、現地と一体となった開発—組織開発・人材開発・製品開発—を含むことである。現地資源と戦略的には一体化するといえるもので、グローバル化のメリットは、現地の戦略的資源を組織的に生かすノウハウの蓄積ということである。現地化の経営的な意味は、この点にあることが強調される。
4. スズキがインド政府（当初、インド政府の持分比率は74%）とマルチ・スズキウドヨグを設立するときには、国有企業としての規則があり、現地化は、政府規制と日本の経営との狭間に立っての対応がなされた。現実的、実際的な対応として現地化問題への取り組みである。先進国、市場経済下での企業同士が合弁会社を設立することと比較して、社会主義経済から市場主義経済へと転換する場合のローカライゼーションの特性が取り上げられる。
5. スズキのインド進出は、新興国市場で事業基盤を構築するときの参考例となりうる。しかし、インド進出以前のスペイン事業やハンガリー事業での失敗の経験など、海外事業での辛酸を舐めていることも、インド事業を理解するときに必要なことである。

### 参考文献

R. C. バルガバ著 島田卓監訳 (2006) 『スズキのインド戦略』中経出版。

- M. A. ヒット・R. D. アイルランド・R. E. ホスキソン著 久原正治・横山寛美監訳(2010)『戦略経営論』センゲージラーニング株式会社。
- 大阪市立大学経済研究所 森澤恵子・植田浩史編(2000)『グローバル競争とローカライゼーション』東京大学出版会。
- 小林英夫(2010)『アジア自動車市場の変化と日本企業の課題』評論社。
- 小林規威・竹田志郎・安室憲一監修 多国籍企業研究会編(2003)『21世紀多国籍企業の新潮流』ダイヤモンド社。
- 鈴木修(2009)『俺は中小企業のおやじ』日本経済新聞社。
- 鈴木典比古編著(2000)『グローバリゼーションの中の企業』八千代出版。
- 下川浩一(2009)『自動車産業危機と再生の構造』中央公論新社。
- J. フェアウェザー著 戸田忠一訳(1975)『国際経営論』ダイヤモンド社。
- D. A. ヒーナン, H. V. パールミュッター著(1990)『グローバル組織開発』文真堂。
- 徳永善昭(2010)「グローバル競争に対応する組織能力の形成」亜細亜大学『経営論集』第45巻第2号。
- 林吉郎(1990)『グローバル企業の海外現地化戦略』PHP研究所。
- FOURIN 総合調査部編(2006)『アジア自動車産業2006』(株)FOURIN。
- 洞口治夫(2002)『グローバリズムと日本企業』東京大学出版会。
- 盛田昭夫(2000)『21世紀へ盛田昭夫』ワック株式会社。
- Bartlett, Christopher A. Ghoshal, Sumantra, (2000), *Transnational Management*, Irwin McGraw-Hill.
- Bartlett, Christopher A. Ghoshal, Sumantra, (1998), *Managing Across Borders*, Harvard Business School Press.
- Cullen, John B. Parboteeah, K. Praveen, (2008), *Multinational Management*, Thomson.
- Dess, Gregory G. Lumpkin, G. T. Eisner, Alan B. (2008), *Strategic Management*, McGraw-Hill Irwin.

#### その他

<http://www.marutisuzuki.com/about-us.aspx> 2010/05/10

<http://www.suzuki.co.jp/released/d/2010/0510b/index.html>

<http://www.suzuki.co.jp/released/d/2010/0315/index.html>

[http://nna.jp/free/news/20100512\\_inr\\_001\\_A.html](http://nna.jp/free/news/20100512_inr_001_A.html)

日刊自動車新聞社・日本自動車会議所共編(2010)『自動車年鑑2010-2011年版』日刊自動車新聞社。  
日経産業新聞2010.2.1