

## 日本経済大学

# 大学院紀要

第2巻 第1号

---

### 論文

- [ミャンマーへの提言] 労働力の質の高い国に直接投資が来る —就学率と直接投資の関係—  
..... 叶 芳和 (1)
- 東アジア諸国の労働市場の比較..... 叶 芳和・王維亭 (11)
- 公共調達における組織間会計の有用性の検討..... 森光高大 (29)
- 新興国市場における優位性に関する理論的検討..... 中川 充 (43)
- 大規模災害時に避難所となる文教施設の機能とマネジメントに関する研究..... 仲間妙子 (55)
- MOT (技術経営) の必要性と今後の推進 ..... 櫻井敬三 (75)
- 医療安全指向型薬局労務管理へのアプローチ..... 関口 潔 (91)
- グリーンフィールドデザイン 既存の制約を無視した将来のネットワーク設計の研究  
..... 鈴木 浩・伊与田功 (97)
- 製造業における国際事業の運営と価値創造に関する考察..... 丑山幸夫 (109)
- 投資動機別にみた海外直接投資 (FDI) の決定要因 —韓国製造業を対象とした実証分析—  
..... 安田知絵 (127)

### 研究ノート

- メタエンジニアリングことはじめ..... 勝又一郎 (147)

---

2013(平成25)年12月

日本経済大学大学院

# 製造業における国際事業の運営と価値創造に関する考察

丑山幸夫

## I はじめに

急速に国際化を進展させてきた日本の製造業において、企業はグローバルな経営資源の効率的な運営と新たな成長、そして強力な競争優位の獲得を目指して活動を展開しているが、近年既存の国際事業の効率的な運用に加え、グローバルに知識や技術を探索・吸収し、その知識や技術を再びグローバルに展開していく国際的な価値の創造と戦略的な活用が注目されている。

本稿では、まず関連する先行理論を概観した後、関連理論を使用して製造業における国際的な価値創造事例を精査し、製造業における国際事業の運営による価値創造の取り組みに関する理論的な分析を行うとともに、価値創造活動における課題の解決法について検討する。また、製造業における国際経営戦略・組織・体制と多国籍企業の国際的な価値創造との関連についても考察を加える。

## II 国際事業経営と競争優位

日本企業の対外直接投資は、1973年の変動相場制への移行にともなう円の価値の急上昇や労働コストの上昇を背景に、1970年代より徐々に増加したが、1980年代になると日本企業の海外進出はますます加速し、その投資額は急伸した。企業は新規海外子会社の設立による現地生産に加えM&Aによる海外進出を活発化させ、急速に国際戦略を強化したのである。しかしながら、日本経済は1990年代より長い停滞期に入り、日本企業も新たな成長を模索するに至っている。多くの業界において日本企業は多国籍化を進めてきたが、これらの企業では近年、これまでに築いてきた国際事業の円滑な運営、つまり販売や生産、開発をはじめとする経営資源の最適配分やリスク管理のみならず知識の共有によるイノベーションの推進と企業の中核能力の強化による競争優位の強化が必要になっている。

日本企業のみならず世界の多国籍企業は、海外子会社に対し人的資源や資金的資源の援助、更には広い意味での情動的・知識的資源などの様々な援助を行っているが、海外子会社が大きく成長すると、このような一方的な資源の流れだけでは大きな成長や競争優位の維持・獲得は困難になってくる。中核的な大規模海外子会社からの、人的、資金的、情動的資源の逆の流れを発生させ、親会社の中核能力を強化させる必要が出てきている。異質

な環境の下にある海外子会社は、新たな価値を発見し創造する可能性の高い状況に置かれており、親会社はそれらの子会社が持つ貴重な知識を吸収する必要がある。さらに多国籍企業は、自社以外のソースからも世界規模で知識や技術を探索し新たな価値の創造とグローバルな活動拠点への展開を進めることにより、自国主義や自前主義からの脱却を進め競争優位を強化していくことがますます重要になっている。

### Ⅲ 理論的枠組みと考察の視点

#### 1 国際事業の運営と国際ビジネス理論

現代の企業経営にとって、グローバル化や国際事業戦略は欠かすことのできない視点であるが、学術的にも国際ビジネスの理論やフレームワークが数多く提示されており、分析を進めるうえで、それらの理論やフレームワークが有効である。

20世紀の中ごろより出現した国際ビジネスに関する理論は、その後大きな発展を遂げ現在に至っているが、本稿においてはその中でも国際戦略と組織に関する理論を中心に、プラハラードとドーズのI-Rグリッドと、その発展形であるバートレットとゴシャルの企業類型論、及びドーズらのメタナショナル経営論などを考察のフレームとして使用した。

プラハラードとドーズは、経済的プレッシャーはグローバル統合の方向へ、政治的プレッシャーは現地適応の方向へ作用するとし、グローバル統合（I）と現地適応（R）の頭文字をとって、I-Rグリッド（Integration-Responsiveness Grid）という二次元のフレームワークを提示している（Prahalad et al. [1987], pp.25）。また、バートレットとゴシャルは、プラハラードとドーズのI-Rグリッドにあるグローバル統合と現地適応の2つの要因に加え、世界的規模でのイノベーションの学習が競争優位につながるとし、それを達成するモデルがトランスナショナル・モデルであるとした。このように、20世紀の後半より組織とイノベーションや競争優位を獲得するための国際事業の運営方法が考察されてきたが、21世紀に入ると、新たな国際経営に関するモデルが登場する。それは、ドーズらの提唱するメタナショナル経営論などであるが、彼らは世界中から知識を入手し活用することにより、グローバル規模での競争優位を築く経営を論じている。

日本企業を含む世界の多国籍企業が、グローバルな経営資源の効率的な運営と新たな成長、そして強力な競争優位の獲得を目指して模索する中、これらの理論やフレームワークは貴重な示唆を与えてくれると考える。本稿では、これらの理論やフレームワークを概観した後、これらを用いて若干の事例を分析することにより、事例の意味づけを行う。また、事例分析をもとに、理論やフレームワークの有効性に関する考察を加える。

#### 2 考察の視点

本稿では、国際ビジネスの主要な理論またはフレームであるプラハラードとドーズの

I-R グリッド、バートレットとゴシヤールの企業類型論、ドーズらのメタナショナル経営論、バーニーの理論などをテンプレートとして使用し、それらの理論やフレームがタイヤ業界における国際事業の運営による価値創造事例の分析に有効であるかについて考察する。従って、理論的枠組みは、I-R グリッド、バートレットとゴシヤールの企業類型論、メタナショナル経営論そのものである。

また、それらの理論やフレームワークを使用して、タイヤ産業における国際経営戦略と国際経営組織・体制について、歴史的な変遷も含めて特徴づけるとともに、それぞれの経営戦略とグローバルに散らばった知識や技術を吸収し再びグローバルに展開していく国際事業運営における価値創造との関連についても分析する。こうした作業を通して、製造業における国際事業運営と価値創造の意義を確認し今後の課題解決に向けた考察を行う。

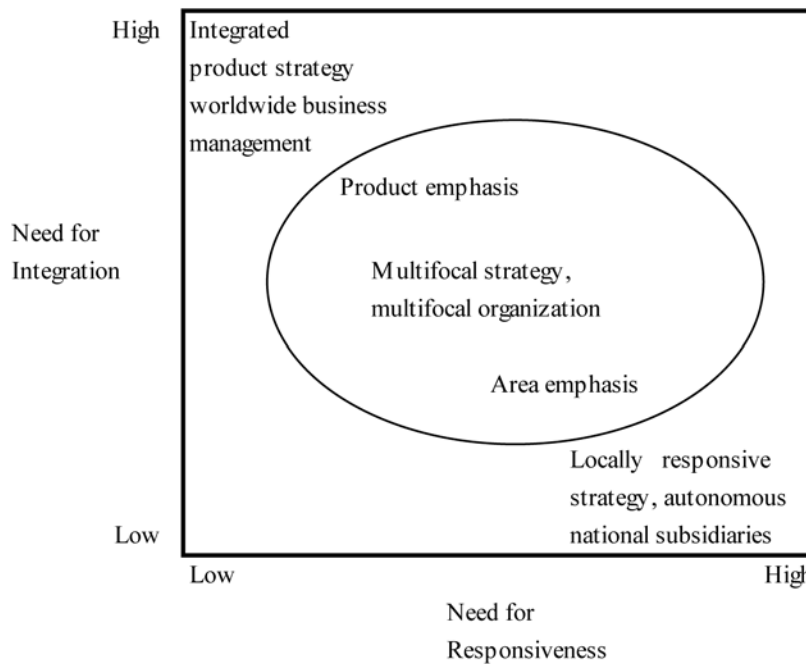
#### Ⅳ 本稿で使用する理論とフレーム

多国籍企業におけるグローバル経営においては、集権・分権の問題、つまり経営資源の最適な配分や効率性の追求などを目的としたグローバルな統合と現地のナレッジの利用や迅速な意思決定を狙うローカルへの適応についてバランスをとる必要があるが、ここでは本稿で使用した理論やフレームワークを中心に述べる。

##### 1 プラハラードとドーズのI-R グリッド

プラハラードとドーズは、「多国籍企業のマネジメントは、政治的、経済的、組織的要求といった異なる力学において戦略を策定する必要がある」(Prahalad et al. [1987], pp.5) と論じ、経済的プレッシャーは、グローバル統合 (global integration of activities) の方向へ、政治的プレッシャーは、現地適応 (local responsiveness) の方向へ作用するとした。そして、グローバル統合 (I) と現地適応 (R) の頭文字をとって、I-R グリッド (Integration-Responsiveness Grid) という二次元のフレームワークを提示している (図1 参照)。

プラハラードとドーズは、グローバル統合やローカル適応のプレッシャーは、事業の特性や戦略の方向性により影響を受けるとし、このI-R グリッドを用いて、グローバル・ビジネス (global business)、現地適応型ビジネス (locally responsive business)、そしてその両方のプレッシャーを受けるマルチフォーカル・ビジネス (multifocal business) があるとした。製品フォーカスがよりグローバルな統合の方向へ、地域フォーカスがより現地適応の方向へ作用し、その両方の方向性を志向するものとしてマルチフォーカル戦略が提示され、これに対応したマルチフォーカル組織が必要であるとした。



出所：Prahalad et al. [1987], pp.25

図1 Integration-Responsiveness Grid: Strategic Focus and Organizational Adaptation

## 2 バートレットとゴシャルの企業類型論

バートレットとゴシャルは、プラハラードとドーズの研究を発展させ、多国籍企業の成長過程に起因する「戦略と組織のモデル」を類型化した。それらは、権限分散型の「マルチナショナル戦略」、能力の中核部は中央に集中させ他は分散させる「インターナショナル戦略」、中央集中型の「グローバル戦略」、そして権限の分散と相互依存、専門化を進める「トランスナショナル戦略」である。彼らは、各類型を能力と組織の配置状況、海外事業の果たす役割、および知識の開発と普及の3つの観点から特徴を整理した。この4つのアプローチは、それぞれ長所と短所をもつ。以下、バートレットとゴシャルによる議論を概観する。

### (1) マルティナショナル戦略（権限分散型の統合）

マルティナショナル戦略とは、ブロック経済と各国の差別的政策の高まった1920年代、30年代に大規模な国際的拡大を進めたヨーロッパの多国籍企業に見られるという。「(ヨーロッパ企業)は、その地位を確保するために、各国に製造拠点を築くことを要求された。自社所有の工場に合わせ各国に散る海外支社は、様々に異なる各国市場のニーズに応えるために、製品とマーケティング政策を柔軟に変更することが可能となった。すべての機能を備えた各国支社は... ますます独立性を高めていった」(バートレット他 [1998], 119頁)のである。そして、「この結果生まれた組織および経営の形態は、それぞれの国内市

場に焦点を絞って経営を進める，独立性の高い各国支社をゆるくまとめる連合体という形となった」(バートレット他 [1998]，121頁)。マルティナショナル戦略を採用した企業では，戦略の決定が各国に分散された「権限分散型の統合」という組織構造のモデルを生み出した。本国と各国支社との連携は，資金の流れがほとんどであり，知識の開発，維持は各部門に任された。

## (2) インターナショナル戦略

インターナショナル戦略は，1950年代と60年代に国際的な拡大を遂げた。これらの企業は，世界中で最も強力で，資金面，技術面でも他国を圧倒した。インターナショナル戦略を採るアメリカ企業は，「経営責任を委譲することには躊躇しなかった。しかし，高度な経営システムと本社の専門職スタッフを通じて総合的なコントロールを維持することにも努めた」(バートレット他 [1998]，121頁) のである。そして，「新しい製品，プロセス，アイデアについては本社に依存する度合いが高かったために，権限分散型の連合に比べると，本社による調整とコントロールがさらに強く行使されることとなった。」(バートレット他 [1998]，122頁) これが，「調整を通じた連合」と呼ぶモデルである。

## (3) グローバル戦略

バートレットとゴシャルは，上記二つの戦略とは異なる戦略を採ったのが，1970年代に入って国際化を進めた日本企業であるとした。「日本企業は急速に拡大を続ける国内市場に製品を提供するために，新型で，効率がよく，規模を重視した工場をすでに備えており，そのビジネスを貿易障壁の低くなっていた世界市場に拡大していった。これらの条件が重なり，付加価値創造の上流部分で競争上の優位を築く動機を日本企業にもたらした。この競争上の戦略においては，コスト上の優位性と製品の品質保証が重視され，その結果，製品開発，原材料調達，製造に向けて中央による厳しいコントロールが行使された」(バートレット他 [1998]，122-123頁) のである。バートレットとゴシャルはこの戦略を実現する組織モデルを，「中央集権型のハブ」の組織モデルと名付けた。

## (4) トランスナショナル戦略

バートレットとゴシャルは，多くの多国籍企業が，「マルティナショナル，インターナショナル，グローバルの形からトランスナショナルの形へ移行する」(バートレット他 [1998]，123-124頁) という仮説を提示している。「成功のためには，効率性，各国対応，世界規模の学習のいずれか一つを追及するのではなく，... 三つの能力を同時に実現することが求められている。」とし，その理想形として，「統合されたネットワーク」という組織モデルを示した。「マネジメントは，全世界に散らばる組織単位を，アイデア，技術，能力の源泉，企業全体の利益を高めるために活用すべきだ」(バートレット他 [1998]，

129頁)とした。各国、各地域で革新に取り組む研究所やマーケティング部門は、相互関連性を保ちつつ、資源と能力を分配し、真の国際企業を築き上げることとしたのである。

表1は、それらの戦略をとった企業の特徴を比較したものである。

表1 マルティナショナル企業、グローバル企業、インターナショナル企業、  
トランスナショナル企業の組織の特徴

組織の特徴	マルティナショナル企業	グローバル企業	インターナショナル企業	トランスナショナル企業
能力と組織の構成	分散型 海外子会社は独立している	中央集権型 グローバル規模	能力の中核部は中央に集中させ他は分散させる	分散、相互依存、専門化
海外事業が果たす役割	現地の好機を感じ取って利用する	親会社の戦略を実行する	親会社の能力を適応させ活用する	海外の組織単位ごとに役割を分けて世界的経営を統合する
知識の開発と普及	各組織単位内で知識を開発して保有する	中央で知識を開発して保有する	中央で知識を開発し海外の組織単位に移転する	共同で知識を開発し、世界中で分かち合う

出所：パートレット他 [1990]，88頁

### (5) 各戦略類型の特徴と有効性

「マルティナショナル戦略」では、各国の状況に敏感に適応しローカルニーズを満たしうる点が長所であるが、世界各国で資源の重複が生じ非効率にならざるをえない。また、リソースの共有が進まない面もある。組織のモデルは、「権限分散型の統合」である。

「インターナショナル戦略」は、本社が持つ強力な能力や資源を海外へ移転し、海外子会社はこれを適応させ活用する。中核的な競争力を持たない海外子会社も親会社がもつ強力な知的資産にアクセスできるメリットはあるが、海外子会社からの心理的な反発による経営の困難さや現地の強みを取り込めない、あるいは現地対応の度合いが低くなるなどのデメリットがある。組織は、「調整を通じた統合」である。

「グローバル戦略」は、規模の経済性を追求できることや、コミュニケーションや調整のコストが低減できるメリットがある反面、各国のローカルな事情に対する適応が不十分になるというデメリットがある。組織は、「中央集権型のハブ」である。

最後の「トランスナショナル戦略」であるが、以上の三つの利点を総合したモデルであり、海外の組織単位ごとに役割を分けて世界的経営を統合し、共同で知識を開発し世界中で分かち合う経営である。組織は、統合化ネットワーク・モデルであるが、この戦略と組織モデルは国際経営における理想型といえる。

### 3 メタナショナル経営論

19世紀の多国籍企業の多くが欧米企業であったが、それまでの国際経営の多くの理論では、そうした欧米企業はその企業の出身国が有する経済的、技術的優位性をもとに発展してきたとされてきた。

1960年代のバーノンの製品ライフサイクルモデルや1970年代の内部化理論、OLIパラダイムは、出身国の親会社の優位性が理論の前提として議論されてきたが、バートレットとゴシャルの企業類型論も出身国の親会社がもつ優位性を前提に議論を展開している。

それに対しドーズらは、そのような優位性のない場所に誤って誕生した企業が、世界中から知識を吸収することにより競争優位を獲得していることに注目し、このような企業はメタナショナルな組織をもつとしている。

ドーズらは、今日のグローバルな知識経済においては3つのレベルの競争があると指摘している。彼らによれば、それらは次の3点である。

- ①世界中に分散した新たな能力や革新的技術、市場に関する知識を見極めそれらに接近する競争
- ②このグローバルに散らばった知識を結集・動員し統合することで革新を起こす競争
- ③効率的で柔軟な事業ネットワークを通してこの革新を拡大し移転する競争

これからの国際経営においては、以上の3つの競争の舞台すべてにおいて打ち勝つことができる組織を構築することが必要になってくるとしている (Doz et al. [2001], pp.76-77)。

ドーズらは、メタナショナルな組織には3つの目標、つまり「新たな知識を競争企業よりも早く効率的に感知すること」(sensing)、「競争企業よりもより創造的に革新していくためにグローバルに散在した知識を結集すること」(mobilizing)、「競争企業よりもより効果的に革新を事業に応用・展開していくこと」(operationalizing)が必要であるとし、それらの目標を達成する6つの能力を提示している。

ドーズらはまず、最初の目標である「知識の感知」(sensing)には2つの能力が必要であるとした。その1つ目の能力は、「探し求める能力」であるという。つまりそれは、革新的な技術や新たな市場ニーズの出現地域を探し求める性質であり、この能力により競争企業に先んじて関連する知識が発生する温床を予測することができるとする。そして、2つめは「接近する能力」である。それは、海外の顧客や供給業者、卸売代理店、大学、技術研究所との確立されたネットワークを通して革新的技術や新たな市場ニーズにアクセスする能力であるとする。これにより関連知識の発生する地域にアクセスすることが可能となる。

彼らは、2番目の目標である「散在した知識の結集」(mobilizing)も2つの能力が必要であるとする。その1つ目の能力は「移動させる能力」であるという。つまり、グローバル顧客の要求に応え、グローバルな製品やサービスの基盤を構築するために開始される



プロジェクトのような「マグネット」(magnets)を設置する効果的なプロセスであるとされる。その2つめは、「融合する能力」である。それは、異なる源泉から得た新たな技術や顧客ニーズに関する知識を結合させイノベーションに融合する能力であるとし、これはまた複雑な知識を融合し解決策に統合していくことで問題を克服してゆく能力でもあるとしている。

ドーズらの指摘する3番目の目標は「革新の応用・展開」(operationalizing)であるが、これも2つの能力が必要であるとしている。その1つ目の能力は「中継する能力」であるという。つまり、新たに創りだした解決策をサプライチェーンを支える日々の事業活動に使用できる形で移転する能力であるとしている。その2つめは「拡大させ移転する能力」である。グローバルな顧客層や適用されたビジネスを横断するイノベーションを拡大し展開する能力、また異なる拠点(既存の事業運営ネットワークにある拠点やパートナーが運営する拠点)から得られた事業運営上の強みを柔軟に結合して効率的なグローバル・サプライチェーンを組み立てる能力であるという(Doz et al. [2001], pp.83)。

ドーズらの主張する3つの目標と6つの能力は以上の通りであるが、この彼らの考察は、グローバルな事業の効率的な運営という視点を越えた、知識の探索・吸収とその拡大・展開による競争優位の強化とすう点で、大きな示唆を与えている。

#### 4 バーニーの理論(経営資源(リソース)からの視点)

バーニーは、国際戦略は多角化戦略の一種であるとし、「経済価値に関する2つの評価基準」を満たす必要があるとしている(バーニー [2003], 下巻235頁)。その一つ目は、「国際戦略が実際に範囲の経済を活用していること」とし、二つ目として、「その範囲の経済を外部投資家が自分で実現するには割が合わないほどコストがかかること」であるとしている。つまり、国際戦略が価値をもつためには、「企業が外部環境に存在する機会を活用できるか、外部環境に存在する脅威を無力化できなければならない」(バーニー [2003], 下巻235頁)のである。そして、「経営資源(リソース)からの視点」を「国際戦略」にも適用し、①国際戦略の価値(外部環境に存在する機会の活用や外部環境に存在する脅威の無力化)、②国際戦略の稀少性(経営資源やケイパビリティの稀少性)、③国際戦略の模倣困難性、④国際戦略の組織構造を分析の視点として提供している。それぞれの分析の視点を概観すると以下の通りとなる。

##### (1) 国際戦略の価値

まず、活用すべき外部環境に存在する機会として、①既存製品やサービスに対する新規顧客の獲得、②安価な生産要素へのアクセス確保、③新たなコア・コンピタンスの形成(国外市場やパートナーから学習する)、④現行のコア・コンピタンスを新たな方法で活用する、⑤企業リスクの軽減などがあると、バーニーは論じている(バーニー [2003], 下巻236頁)。

また、外部環境に存在する脅威を無力化することも重要であり、その例として、競合企業の国際提携などをあげている。

#### (2) 国際戦略の稀少性（経営資源やケイパビリティの稀少性）

バーニーは、「国際戦略は、ほとんどの競合企業間でその希少性を失いつつある」が、「もしもある1社の経営資源やケイパビリティが競合企業間で稀少であれば、希少性の条件はなおも満たされる」（バーニー [2003], 下巻266頁）と主張し、その希少な経営資源やケイパビリティの例として、類まれなマーケティング能力、高度に差別化された製品、特別な技術力、優れた経営の才、そして規模の経済をあげている。

#### (3) 国際戦略の模倣困難性

バーニーは、国際戦略が複製される可能性を評価するための視点として、次の2点、直接的複製と代替の可能性を指摘している。

まず、直接的複製について、バーニーは、「単に競合企業が成功している国際戦略を複製しようとしているからといって、それらの企業が常に複製できるとは限らない」と主張し、「成功している企業の経営資源やケイパビリティが経路依存的で、成功との因果関係が不明で、社会的複雑性を有している程度が高いほど、その国際戦略の直接的複製はコストがかかりすぎて実行不可能なものになるだろう」（バーニー [2003], 下巻267頁）としている。

次に、代替の可能性については、「たとえある企業の国際戦略の複製コストがあまりに高く、事実上複製不能だったとしても、その戦略が持続的競争優位を生み出すことを妨げるような「代替」が存在している可能性は否定できない」（バーニー [2003], 下巻267-268頁）とし、戦略的提携、多角化、M&Aなどの他の企業戦略が、国際戦略の代替となりうると主張している。

#### (4) 国際戦略の組織構造

バーニーは、国際戦略を追及する企業の組織体制として、市場による統治、中間的統治、階層的統治という選択肢があるとしている。市場による統治とは、いわゆる輸出のことであり、「対等の独立企業同士の市場取引関係」による国際戦略である。この形態は、単純な輸出を行なうのみで、海外直接投資などは行なわないという形態である。現地パートナーとの契約は、完備契約を用いる。この形態の利点は、コストの低さと発生しうるリスクが小さいことである。しかし、この場合、国際戦略の価値は、前にみた、「既存製品やサービスに対する新規顧客の獲得」だけであり、他の範囲の経済性は享受できない。

次に中間的統治の形態は、ライセンス契約からジョイント・ベンチャーまで幅広く、国際化の推進において多くの場合に採用される方法の一つである。しかし、バーニーは、中

間的な統治について、「機会主義的行動の恐れが発生すると、戦略提携のパートナーは互いに他方の行動を見張ったり評価したりする必要が出てきて、それは提携のコストを上げてしまう... 国外パートナーのパフォーマンスを評価する際のコストも困難さも、国内パートナー同士の提携と比べてはるかに大きくなる」(バーニー[2003], 下巻271頁)としている。

階層的統治について、バーニーは、コストもかかりリスクも高いとしながら、以下の利点があるとしている。まず第一に、範囲の経済の広い部分を実現する可能性があること、第二に、広範に組織をコントロールし機会主義の脅威を抑制できること、そして第三に、国際事業から得るすべての果実を独占できることである、としている。

バーニーは、国際事業管理の組織構造についても述べているが、これについては、パートナーらの「戦略と組織のモデル」の類型に準ずるとしている。

## V タイヤ産業における価値創造事例

### 1 リトレッド事業

#### (1) タイヤ産業におけるリトレッド事業の位置づけ

リトレッドタイヤとは、「1次寿命が終了したタイヤのトレッドゴム（路面と接する部分のゴム）の表面を決められた寸度に削り、その上に新しいゴムを張付け、加硫しトレッドパターンを形成して再利用（リユース）するもの」<sup>1)</sup>である。増田によれば、「リトレッドタイヤは、新品より安く、かつ省資源である。使用する原材料（天然ゴム、石油資源など）の量は、新品タイヤに比べて約3分の1で済む。また、トレッドゴム以外の部材（台タイヤ）をリユースできるため、廃棄される使用済みタイヤの削減にも貢献する。米国ではトラック、バス用のタイヤの約5割、欧州では約4割をリトレッドが占めるほど普及している。」という（増田 [2012], 5-6頁）。

このように欧米で普及したリトレッドタイヤであるが、日本ではこれほど普及してはいない。リトレッドタイヤは従来、使用済み商品の再利用という、単なる中古品の位置づけであった。しかし、景気低迷やガソリン価格の上昇を背景に販売が低迷しタイヤ価格が下落する中、近年の環境に対する意識の高まりへの対応も考慮し、タイヤ業界ではリトレッドタイヤと新品タイヤを組み合わせた新たなビジネスモデルを模索するなど、リトレッド事業を戦略的に活用する動きが出てきている。

#### (2) リトレッド事業の戦略的活用

グローバルなタイヤ業界の主要企業が、リトレッドタイヤと新品タイヤを組み合わせたビジネスモデルを展開してきたが、日本においてもタイヤ各社がリトレッド事業の活用に

1) プリヂェストン BRM (株) HP <http://bs-brm.jp/retread.html> 2013年8月27日

動き出している。リトレッドタイヤはいわば中古品であり、新品より商品価値も低く価格も低い。このため、タイヤ各社はこれまで新品タイヤの開発、生産、販売に注力しており、リトレッドタイヤは新品タイヤの陰に隠れた存在であった。

しかしタイヤ企業は、リトレッドタイヤと新品タイヤの単品販売ではなく、それらの組み合わせ販売及びタイヤメンテナンスの提供をも組み合わせることにより、新たな付加価値を顧客に提供しようとしている。それは、リトレッドタイヤと新品タイヤ、そしてタイヤメンテナンスを組み合わせたソリューションビジネスである。欧米で従来から行われてきた新品タイヤとリトレッドタイヤの組み合わせ販売が、日本のタイヤ業界においても新たなビジネスモデルとして注目されている。

## 2 新タイヤソリューションビジネス

### (1) 新タイヤソリューションビジネスの概要

タイヤ大手企業であるブリヂストンの新タイヤソリューションビジネス（同社では「エコバリューパック」と呼ぶ）は以下の通りである。まず、トラック及びバス輸送関連の顧客事業者のタイヤ使用状況を調査し、この調査をもとに顧客事業者に対して顧客のタイヤ使用に関する改善案を提示するとともに、タイヤメンテナンスに関する提案、及び新品タイヤとリトレッドタイヤの両方を含む最適な商品の提案を行う。そして、顧客が提案を導入した後も、燃費の改善状況やコストの削減状況、タイヤの偏摩耗の改善状況などの効果を検証し、提案を継続するというものである。この新品タイヤとリトレッドタイヤ、及びメンテナンスの組み合わせにより、顧客の環境対応、安全走行、経費節減に貢献している<sup>2)</sup>。

このソリューションには、二つのプランがある。一つ目は、同社がトータルパッケージプランと呼ぶもので、タイヤの購入費用やタイヤ装着・交換時の工賃、メンテナンス（ローテーション、締め付け、空気圧管理）などを会社や事業所単位で一括して受け負うプランである。この場合、リトレッドタイヤは自社が使った使用済みタイヤを台タイヤとして使用した更生タイヤが提供される。一般的な更生タイヤは、台タイヤの使用履歴が不明なため信頼性が低いという難点があったが、これにより信頼性の高いリトレッドタイヤが提供されることになる。二つ目は、タイヤメンテナンスプランと呼ばれるもので、タイヤメンテナンス（ローテーション、締め付け、空気圧管理）のみ受託するプランである。顧客は、新品タイヤや更生タイヤを別途購入する<sup>2)</sup>。

### (2) 顧客にとってのメリット

顧客にとってのメリットは、次の3点にあると考えられる。

2) (株)ブリヂストン HP [http://www.bridgestone.co.jp/business/tire/truck\\_bus/solution/eco\\_value/index.html](http://www.bridgestone.co.jp/business/tire/truck_bus/solution/eco_value/index.html) 2013年8月27日

### ①経費削減

新品タイヤとリトレッドタイヤを使用することによりタイヤ購入費を削減できる。また、使用済みタイヤの処理費が削減できる。更に、メンテナンス（ローテーション、空気圧管理など）を任せることで、タイヤライフの向上により購入費用が減り燃費も改善される。顧客はまた、タイヤの管理に要していた業務を削減できる。

### ②環境対応

顧客は、タイヤの再利用により省資源、CO<sup>2</sup>削減に貢献できる。顧客（輸送会社）は、荷主に対して環境対応をアピールできる。

### ③安全運行

タイヤライフの管理やタイヤメンテナンス（定期点検、締め付け、空気圧管理）を専門家に委託することで、事故やパンク、車輪脱落などのリスクを軽減し、総合的に安全性が向上する。また、リトレッドタイヤは、自社の使用済みタイヤを台タイヤとして使用した更生タイヤであるため安全面での信頼性も高い。

## (3) タイヤ企業にとってのメリット

次に、ブリヂストンにとっての直接的なメリットは、以下の通りと考えられる。

まず第一に、近年新興国からの安価なタイヤの流入や国内・欧米メーカー品との競争激化からタイヤ市況が下落し価格競争が激化している中、新たなソリューションビジネスの導入により顧客に対する高付加価値の提供が可能となり、リトレッドタイヤのみならず新品タイヤの販売増を期待できる状況を創り出している。同社のタイヤは、耐久性が高くリトレッドし易いという点も寄与している。また、リトレッドタイヤとメンテナンス（サービス）を組み合わせたビジネスモデルの提供により、価格の下落を防ぐ環境も生み出した。

第二に、顧客のメンテナンスを一括で請け負い高い付加価値を提供することで、顧客との関係を深めることができる。

第三に、顧客のメンテナンスデータの解析により、タイヤ交換時期の予測が可能となる。また、タイヤの使用状況の解析データは、新タイヤの開発に活用できる。更に、このデータの顧客への提供により、顧客とのコミュニケーションが改善され、顧客ニーズの把握に有用な情報が入手可能となる。

このように、新たなソリューションビジネスの展開はマーケティングの革新ということもできよう。

## (4) 海外大手リトレッド企業の買収

ブリヂストンは、この新たなソリューションビジネスの展開を前に、2007年、世界トップクラスのタイヤリトレッド会社である米国企業、バンダグ インコーポレテッド社（以下バンダグ社）を買収している。買収総額は10億5千万ドルであった。バンダグ社は当時、

アメリカ、ベルギー、ブラジル、及びメキシコに合計10工場を保有し、リトレッドタイヤの製造・販売を行うフランチャイズショップを世界90カ国以上で900店以上展開していた。また、バンダグ社はこのフランチャイズショップを通してタイヤの総合的なマネジメントサービスを提供していたのである<sup>3)</sup>。

ブリヂストンは、同社の新たなソリューションビジネスの導入にあたり、ソリューションビジネスの運用ノウハウやリトレッドタイヤの製造技術など、幾つかの課題を解決する必要があったと考えられる。

まず第一に、新品タイヤとリトレッドタイヤ、及びメンテナンスの組み合わせによるトータルマネジメントサービスのコンセプトと運用方法は、欧米が先行しており、日本企業は遅れていた。同サービスの効率的かつ効果的な運営については、先行企業のノウハウを大いに活用する必要があったのである。

第二にブリヂストンは、バンダグ社の買収以前よりリトレッドタイヤを製造していたが、その製造方式はリ・モールド（Re-mold）製法（HOT加硫方式）であった。これは、未加硫の生ゴム（タイヤの溝なし）を台タイヤに貼り付け、金型（モールド）に入れて加硫し溝をつける方法である。これに対して、バンダグ社の製造方式はプレキュア（Pre-cure）製法（COLD加硫方式）である。これは、既に加硫済みのトレッドゴム（プレキュアトレッド、タイヤの溝あり）を台タイヤに貼り付け、加硫缶の中で加硫接着させる方法である。金型が不要で設備も小規模となるため、少量多品種生産に向いているといわれる。新ソリューションサービスの柱の一つであるリトレッドタイヤを効率的に増産するための最新の製造技術が必要であった。

ブリヂストンは、世界的に大規模にリトレッド事業を運営してきたバンダグ社の進んだ生産・販売ノウハウや製造技術などの知識を得るため、同社を買収したと考えられる。

### 3 リトレッド事業の戦略性

増田は、ブリヂストンのこの新ソリューションサービスについて、顧客に付加価値を提供するだけでなく経済的メリット、つまり長期的なトータルコストの削減を提供している点に注目している。増田は次のように主張する。

ブリヂストンのリトレッド事業の成功のポイントは、何といても、顧客に質の高いサービスを提供しながら、顧客の経済性の観点からリーズナブルな提案になっている点であろう。顧客価値と顧客の経済性の両立を実現している点が重要である。

パッケージサービスで顧客の囲い込みをもくろむ企業は多いが、供給サイドがいくら自信を持って上質なソリューションを提案しても、顧客にとって経済合理性がなければ、顧客は囲い込まれてはくれない。

3) (株)ブリヂストン HP <http://www.bridgestone.co.jp/corporate/news/2006120501.html> 2013年8月28日

だからといって、「サービスはそれなりだが、価格が安い」ソリューションを提供していたのでは、日本企業はコスト競争で新興国企業に勝てない。だとすれば、やはり日本企業は、上質な、作り込んだサービスを高く（正当な価格で）買ってもらうために、顧客自身が気づいていないような「顧客の利益が増える提案」をすることを目指すべきである。

事業用タイヤのような生産財（の使用）に対して支払う代金は、顧客にとってできれば削減したい経費である。それを安売りせず高く買ってもらうためには、それ以上に顧客の利益が増えるスキームを提案するしかない。ブリヂストンのリトレッド事業の場合、顧客の長期的なトータルコストを考えれば、同社の製品・サービスは実は決して高価ではなく、コスト削減メリットがあるということを顧客に訴求できたことが成功のカギとなった。（増田 [2012], 13-14頁）

このように、ブリヂストンの新ソリューションサービスは、従来からあるビジネス方式を根本的に変革してしまう可能性を秘めており、同社の当サービスには、大胆な戦略的意図があると考えられる。

## VI 国際事業経営と価値創造

前節では、タイヤ産業における価値創造の事例を見てきた。ブリヂストンの新ソリューションサービスは、日本のタイヤ市場において画期的な変革をもたらしたが、同社はどのようにして、新ソリューションサービスというビジネスモデルを探索・開発し展開することができたのか、以下で考察する。

### 1 国際事業の経営における海外子会社の役割

ブリヂストンの新ソリューションサービスの展開に関する議論の前に、同社の国際事業の特徴について考察する。同社は1988年、米国ファイアストーン社を買収したが、それ以前は自前で更地に生産拠点を設立し国際化を進めている。1960年代にはタイに製造拠点を建設し、1970年代にはインドネシアにも製造拠点を建設した。同社は、自社の生産技術や販売・流通の知識を活用し、海外展開を推し進めた。

先に説明したI-R グリッドを使用して分析すれば、当時の同社の国際経営は、グローバル・ビジネス（global Business）の性格が強かったと考えられる。いつの時代においても、国際経営においてはグローバル統合（Global Integration）と現地適応（Local Responsiveness）のどちらか一方を無視することはできないが、どちらかといえば、グローバル統合に重点が置かれていたと考えられる。

しかし、1988年のブリヂストンの米国ファイアストーン社の買収以降、同社の国際戦略は大きく変貌を遂げることとなった。タイヤ生産拠点は、それまでの15工場から一気に34工場に増加した。海外拠点だけをみると、6工場から25工場に増加することになる。同社は、

主に北米、中南米、欧州に多くの新生産拠点を取得したが、国際事業の飛躍的拡大に伴い、これまでのような中央からのコントロールは困難になった。同社の経営は、この時期から次第に現地適応（Local Responsiveness）の方向に重心が移動し、マルチフォーカル・ビジネス（multifocal business）の性格を帯びるようになったと考えられる。

次に、バートレットとゴシャルの企業類型論を使用して考察すると、1988年以前のブリヂストンの国際経営は、彼らのいう「グローバル戦略」をとったと考えられる。タイやインドネシアの工場へは、日本から技術者らが派遣されると共に、現地採用者を日本の工場に訓練し、日本の技術を現地に移植した。また、現地工場の運営や設備の入替や拡張などは中央からの指示に基づいて実施された。研究所は日本にしかないため、日本の本社がもつ製造技術の各国への移転は本社主導で実施された。海外生産拠点の運営は、「中央集権的」であり、「グローバル戦略」的な経営方式に近いものといえる。

しかし1988年以降になると、世界中に拡大した事業拠点を運営するためには、「グローバル戦略」では十分ではなくなった。このため、組織的には、アジア、米州（北米・中南米）、欧州・アフリカの三極体制をとることとし、アジアは東京の本社が統括し、米州はアメリカにある米州本社が統括することとした。欧州については、ベルギーに地域統括会社を設置し、この統括会社が欧州極を運営することとなった。各極の研究開発も、日本、アメリカ、イタリアの研究所で行われている（米国とイタリアの研究所は旧ファイアストンの研究所である）。買収以前のファイアストンは、ブリヂストンより人員数において勝っており、生産拠点数や進出国数などの組織面ではブリヂストンを上回っていた。特にブリヂストンがまだ運営経験の浅い欧州や中南米事業の運営経験においては、ファイアストンに一日の長があった。ファイアストンは、ブリヂストンが海外進出するはるか前から全世界に販売、生産ネットワークを保有し、運営してきたのである。このため、ブリヂストンの経営は、これまでの「グローバル戦略」中心から「トランスナショナル戦略」の方向に性格が移ってきたと考えられる。実際、ブリヂストンは、全世界の事業を統括する上で米州は現地組織の提案などに関するコミュニケーションを重視した「柔らかな経営」を志向していると言われている<sup>4)</sup>。これは、世界的な経営資源を最大限活用し、革新を生み出す新たな組織的な仕組みを構築し定着させていくためと想定される。

## 2 国際事業の経営と価値の創造

ブリヂストンの経営は、「グローバル戦略」中心から「トランスナショナル戦略」の方向に性格を変えてきたと考えるが、果たしてこの戦略の変化が、前節で見てきた新たなソリューションビジネスに見られるようなグローバルな知識や技術の吸収と知識の拡大、移転をもたらしたのであろうか。一見すると、既存の海外子会社の組織が知識や技術の移転

4) 週刊東洋経済 2007年5月12日号 68頁



をもたらしたように見える。同社の組織が「トランスナショナル戦略」の性格を有してきたものとみることでもできるし、その影響も少なからずあったと考えられる。

しかし、経営の性格がトランスナショナル的であったとしても、グローバルに散在する知識や技術を探索し、その新たな知識をいままでの知識と融合し事業に適用できる形に変換してグローバルに適用していくというドーズらのメタナショナル的経営を実践するには、既存の組織とトランスナショナルという経営戦略以外の新たな仕掛けも必要である。

ブリヂストンの場合、米国の子会社は、リトレッド事業の重要性を理解していたはずである。そしてバンダグ社のもつソリューションビジネスの運営能力や優れたリトレッドタイヤの製造技術も理解していた。しかし、バンダグ社の有する知識・技術をグループ内に取り込み、新たな自社のビジネスに合った形で再構成した上で日本だけでなくアジアなど、全世界に広めていくには、ドーズらのいうマグネットの機能が必要になってくる。欧米市場におけるリトレッド事業の重要性と欧米以外の市場を理解するマグネットの役割を果たす機能が重要である。それはグローバル本社と現地の企画機能とのコラボレーションであるかもしれない。同社は、現実知識や技術を探索しイノベーションを起こすことに成功しているが、有力子会社がない欧米以外において、こうした知識や技術を探索は難しい。同社がこのような画期的なイノベーションを今後も継続して起こしていけるかは、マグネットの役割を果たす機能がどのように制度に埋め込まれていくかにかかっていると考えられる。

### 3 外部資源の活用と模倣困難性の構築

ブリヂストンは、新ソリューションビジネスの導入に当たり、バンダグ社のもつ知識や技術を取り入れた。外部資源を活用したのである。ドーズらがいうように、既存の事業運営ネットワーク以外からの知識の結合が今後重要になると考えられる。また、バーニーは国外市場やパートナーから学習し新たなコア・コンピタンスを形成することが国際戦略の価値の一つであるとしているが、本稿で扱った事例はその好例といえることができる。

また、近年、多くの先進国企業が新興国企業の模倣に頭を痛めているが、新ソリューションビジネスにもその懸念がある。しかし、新品タイヤとリトレッドタイヤ・メンテナンスを組み合わせたビジネスモデルは、新品タイヤだけの模倣と比べて、模倣困難性が高いと考えられる。当該ビジネスモデルの模倣のためには、新品タイヤの製造技術と生産拠点、リトレッドタイヤの製造技術と生産拠点、タイヤ販売・流通・メンテナンス拠点、更に当該ソリューションの運用ノウハウの全てを整備する必要があるからである。しかし、同社も他社の参入に注意を払う必要はあろう。

## Ⅶ 結び

本稿では、I-R グリッドやバートレットとゴシヤールの企業類型論、メタナショナル経営論などの国際ビジネスの理論やフレームワークを使用して、国際的な事業の経営における知識や技術の探索・活用による価値の創造について考察した。事例としては、ブリヂストンの新品タイヤとリトレッドタイヤ・メンテナンスを組み合わせた新ソリューションビジネスを扱った。その結果、グローバルな知識・技術の探索・活用を可能にする経営戦略や経営体制の分析において、これらの国際ビジネス理論やフレームワークが大いに有効であることを確認した。また、本社から遠く離れた拠点が持つ知識・技術を探索し、それを既存の知識やノウハウと融合し、新たなビジネスモデルとして構築し日本だけでなくアジアなどに展開している事例を分析し、そのメカニズムと効果を確認した。

一方、具体的な組織形態に関する考察は不十分であった。更なる検討と検証が必要である。

### 【参考文献】

- [1] Prahalad, C.K. and Doz Y. [1987], *The Multinational Mission : Balancing Local Demand and Global Vision*, Free Press.
- [2] バートレット C.A., ゴシヤール S. [1990] 『地球市場時代の企業戦略』 日本経済新聞社  
Bartlett C.A. and Ghoshal S. [1989], *Managing Across Borders : The Transnational Solution*, Harvard Business School Press.
- [3] バートレット C.A., ゴシヤール S. [1998] 『MBA のグローバル経営』 日本能率協会  
マネジメントセンター  
Bartlett C.A. and Ghoshal S. [1995], *Transnational Management : Text, Cases, and Readings in Cross-Border Management*, Richard D. Irwin.
- [4] Doz Y. and Santos J. and Williamson P. [2001], *From Global to Metanational*, Harvard Business School Press.
- [5] バーニー J. B. [2003] 『企業戦略論』, ダイヤモンド社  
Barney J. B. [2002], *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, Prentice Hall.
- [6] 増田貴司 [2012] 『ブリヂストンのリトレッド事業に学ぶ「モノからコトへ」の発想転換—脱コモディティ化戦略としての「製造業のサービス化」—』, 経営センサー, 2012年11月, (株) 東レ経営研究所
- [7] ブリヂストン BRM (株) ホームページ <http://bs-brm.jp/retread.html> 2013年 8月 27日
- [8] (株) ブリヂストン HP [http://www.bridgestone.co.jp/business/tire/truck\\_bus/solution/](http://www.bridgestone.co.jp/business/tire/truck_bus/solution/)

eco\_value/index.html 2013年8月27日

[9] (株)ブリヂストン HP <http://www.bridgestone.co.jp/corporate/news/2006120501.html> 2013年8月28日

[10] 週刊東洋経済 2007年5月12日号 68頁

NIHON KEIZAIDAI GAKU

DAIGAKUIN KIYOU

The Bulletin of the Graduate School of Business  
JAPAN UNIVERSITY OF ECONOMICS

---

Vol. 2 No.1

December 2013

---

Articles

- Foreign Direct Investment flows to countries with high quality of labor force  
— the relationship between FDI and Education — ..... KANO YOSHIKAZU (1)
- Comparative Analysis of East Asian Labor Markets  
..... KANO YOSHIKAZU • WANG WEITING (11)
- Study on the Applicability of Inter-organizational Accounting in Government Procurement  
..... MORIMITSU TAKAHIRO (29)
- The Theoretical Examination on the Advantage in the Emerging Markets  
..... NAKAGAWA MITSURU (43)
- Research on The Function and Management of an Educational Institution which serve  
as a shelter at The Catastrophic Disaster ..... NAKAMA TAEKO (55)
- The Necessity of MOT (Management of Technology) and the Promotion of Future  
..... SAKURAI KEIZO (75)
- Approach to Healthcare Safety-oriented Pharmacy Workforce Management  
..... SEKIGUCHI KIYOSHI (91)
- Green Field Design, Designing future Networks ignoring Existing Constraints  
..... SUZUKI HIROSHI • IYODA ISAO (97)
- A Study on the Value Creation in the International Business of Manufacturing Industry  
..... USHIYAMA YUKIO (109)
- The Determinants of Outward Foreign Direct Investment by Motivation  
— Empirical Analysis of Korean Manufacturing Firms..... YASUDA CHIE (127)

Note

- The Aim and Necessity of Meta-Engineering in Today's World ..... KATSUMATA ICHIRO (147)