



GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS ADMINISTRATION

KOBE UNIVERSITY

ROKKO KOBE JAPAN

2015-9b

新興国ボリュームゾーン市場参入に向けた
品質基準見直し時に直面する
文化的コンフリクトへの対応に関する事例研究

飯田宏道

Current Management Issues



専門職学位論文

新興国ボリュームゾーン市場参入に 向けた品質基準見直し時に直面する 文化的コンフリクトへの対応に 関する事例研究

2015年8月24日

神戸大学大学院経営学研究科

松嶋登研究室

現代経営学専攻

学籍番号 143B205B

氏名 飯田宏道

新興国ボリュームゾーン市場参入に
向けた品質基準見直し時に直面する
文化的コンフリクトへの対応に
関する事例研究

氏名 飯田宏道

目次

第1章 緒言	1
1.1 問題意識と背景	1
1.2 日本企業のグローバル化における課題の変遷	3
1.2.1 K社における実務上の課題	4
1.2.2 日本企業における品質基準とその見直しを巡るコンフリクト	4
1.3 本論文の構成	6
第2章 先行研究	8
2.1 新興国市場戦略論	8
2.1.1 低価格戦略による市場浸透	8
2.1.2 過剰品質見直しへの障壁	10
2.2 日本企業における品質文化	11
2.2.1 品質管理活動の歴史	12
2.2.2 TQMの概念	13
2.2.3 日本企業における品質文化と品質管理の関係	14
2.3 企業組織におけるコンフリクト	15
2.3.1 コンフリクト概要	15
2.3.2 個人コンフリクト	17
2.3.3 組織内コンフリクト(組織の中の個人コンフリクト)	18
2.3.4 組織内コンフリクト(組織の中の集団間コンフリクト)	19
2.3.5 コンフリクトへの対応	19
2.4 研究課題の導出	20
第3章 研究方法	22
3.1 事例の選定	22
3.2 インタビューイー概要	23
第4章 事例研究	24
4.1 ケーススタディ1:A社(インド事業)	24
4.1.1 A社概要	24
4.1.2 A社インド事業取り組み	24
4.1.3 A社インド事業におけるコンフリクト	25
4.1.4 A社インド事業におけるコンフリクト解消策	25
4.2 ケーススタディ2:本田技研工業(2輪車)	27
4.2.1 本田技研工業概要	27
4.2.2 ベトナムでの取り組み(WAVE α 導入事例)	28
4.2.3 ベトナムでの取り組みにおけるコンフリクト	30
4.2.4 ベトナムでの取り組みにおけるコンフリクト解消策	30

4.3 ケーススタディー 3:B社	32
4.3.1 B社概要	32
4.3.2 B社のボリュームゾーン向け事業展開	32
4.3.3 B社のボリュームゾーン向け事業展開におけるコンフリクト	34
4.3.4 B社のボリュームゾーン向け事業展開におけるコンフリクト解消策	34
5章 事例分析	36
5.1 事例の共通点と相違点	36
5.2 各事例におけるコンフリクトの発生形態とその解消策	38
5.2.1 RQ1に基づく考察	38
5.2.2 RQ2に基づく考察	39
第6章 結言	42
6.1 発見事項のまとめ	42
6.2 理論的インプリケーション	42
6.3 実践的インプリケーション	43
6.4 本論文の限界と継続課題	44
謝辞	45
付録 調査趣意書	46
参考文献	49

第1章 緒言

本論文の目的は、日本企業の持続的成長実現に向けた中期的な戦略課題のひとつである新興国ボリュームゾーン市場参入時に課題となる過剰品質¹の見直しに着目したうえで、日本企業が過剰品質を見直し新興国ボリュームゾーン市場に参入する際には企業内における文化的コンフリクトへの対応が不可欠となり、その対応プロセスには幾つかのパターンが存在することを明らかにすることにある。

日本企業が新興国市場で苦戦する理由として、高価格に結びつく過剰品質が挙げられる。一般に新興国ボリュームゾーン市場では日本企業の高品質・高価格な商品への需要は限定的なため、市場参入に向けては低価格実現が不可避となり過剰品質への対応が課題となる。この対応については従来の国際経営を土台にした研究でも指摘されているところではあるが、この解消に向けた実務で実践可能な知見を得るには至らなかった。

本論文では過剰品質への対応には、各企業における品質基準の見直しが必要となるが、同時にこれまで日本企業のグローバル展開を支えてきた日本企業独自の品質文化に抵触することになるとする。そのうえで品質文化に深く根差す品質基準見直しには、企業内での様々な文化的コンフリクトの発生が不可避であるとの立場に立つ。

以上の問題意識を踏まえ、本論文では新興国ボリュームゾーン市場開拓で先行する複数企業の事例を掘り下げて行くが、単に事例収集を行うだけでは説得性に欠けることから、日本企業の品質文化に起因する組織内の文化的コンフリクトに注目し、コンフリクト論の古典的な理論である March and Simon (1958) を思考のための土台としたうえで、各企業における品質基準見直し時における文化的コンフリクト解消策の分析と考察を行う。

1.1 問題意識と背景

製造業のうち原則として海外現地法人を3社以上(うち、生産拠点1社以上を含む)有する日本企業を対象とした2014年の国際協力銀行(JBIC)による調査結果²によると、調査対象企業の2013年実績ベース海外売上高比率は過去最高水準の37.5%、同じく海外生産比率も35.2%を記録しており、日本の製造業における海外事業が順調に拡大してきていることが確認できる(図1-1)。また調査対象企業の約8割は引き続き海外事業を強化・拡大していく姿勢を明らかにしている。

多くの日本企業はこれまで日本国内で培った製品及びサービスを、主に欧米先進国市場向けに展開することで事業のグローバル化に取り組んできた。先進技術を盛り込んだ高付

¹ 新宅・天野(2009)は過剰品質に関し「中国企業の製品は、価格は安い品質にまだまだ多くの問題を抱えているケースが多い。しかし、その中国市場で日本製品に対しては、品質は高いかも知れないが、価格が高すぎるという中国製品とは対照的な評価と、逆の問題を指摘されることがよくある。それは新興国市場における日本製品に共通した問題であり、しばしば過剰品質の問題として指摘される(p.44頁)」と述べている。

² 国際協力銀行業務企画室調査課(2014)「わが国製造業企業の海外事業展開に関する調査報告」に基づく

加価値商品や木目細かいサービスを提供することで、これら市場において差別化戦略を進めグローバル市場での事業拡大に取り組んできた。またこれら取り組みは東南アジア市場のハイエンドセグメントに対しても一定の成果を挙げてきたものと言える。

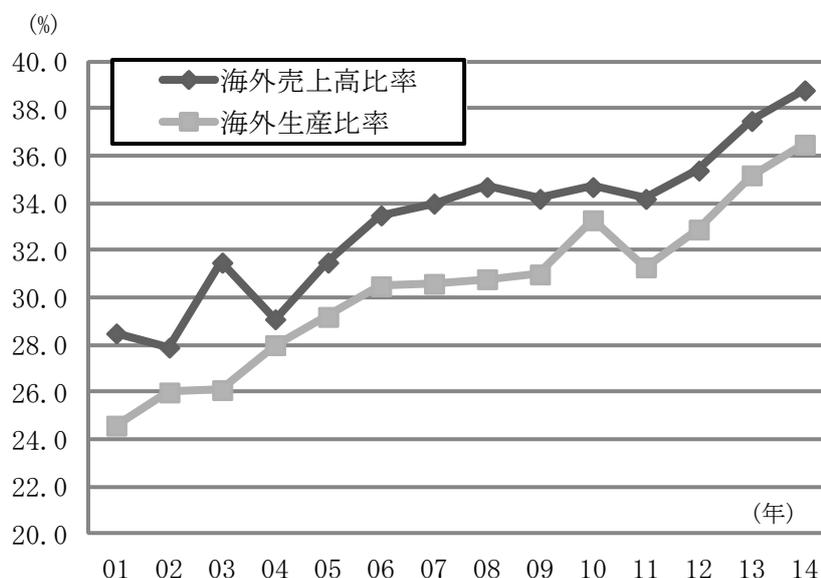


図1 -1 海外売上高比率、海外生産比率、海外収益比率

出展：国際協力銀行業務企画室調査課(2014)「わが国製造業企業の海外事業展開に関する調査報告」に基づき著者作成

JBICの調査では今後の中期的な有望市場としてインド、インドネシア、中国といった新興国市場が上位に選出されており、何れも現地マーケットの今後の成長性がその最大の理由として挙げられている。一方で、収益性満足度はインドネシアを除くインド、中国とも全地域平均を下回る結果となっており(図1-2)、各日本企業とも新興国市場における収益性確保に課題を有していることが確認できる。特にインドにおける収益性満足度の低さが目立っているが、インドの一人当たりGDPは中国の三分の一程度に留まっており、日本企業が苦戦を強いられているボリュームゾーン市場が主要な市場セグメントになっていることがその理由として想定できる。

日本の多国籍企業はこれまで、新興国の変化のスピードを過少評価していた。しかしいまや先進国の成長は鈍化し、新興国市場で成功を収めなければ、企業の成長は見込めない、との指摘がある(市井 2013)。今後の持続的成長実現に向けた新興国ボリュームゾーン市場での事業拡大は、JBICの調査結果にあるように多くの企業が今後の中長期的取り組みにおける戦略課題の一つとして掲げているところではあるが、一方で当該市場を主戦場とする日本企業は極めて少なく、また現時点で十分に利益の出る形でボリュームゾーン市場を取り込んでいる日本企業も少ない(池上 2011)。

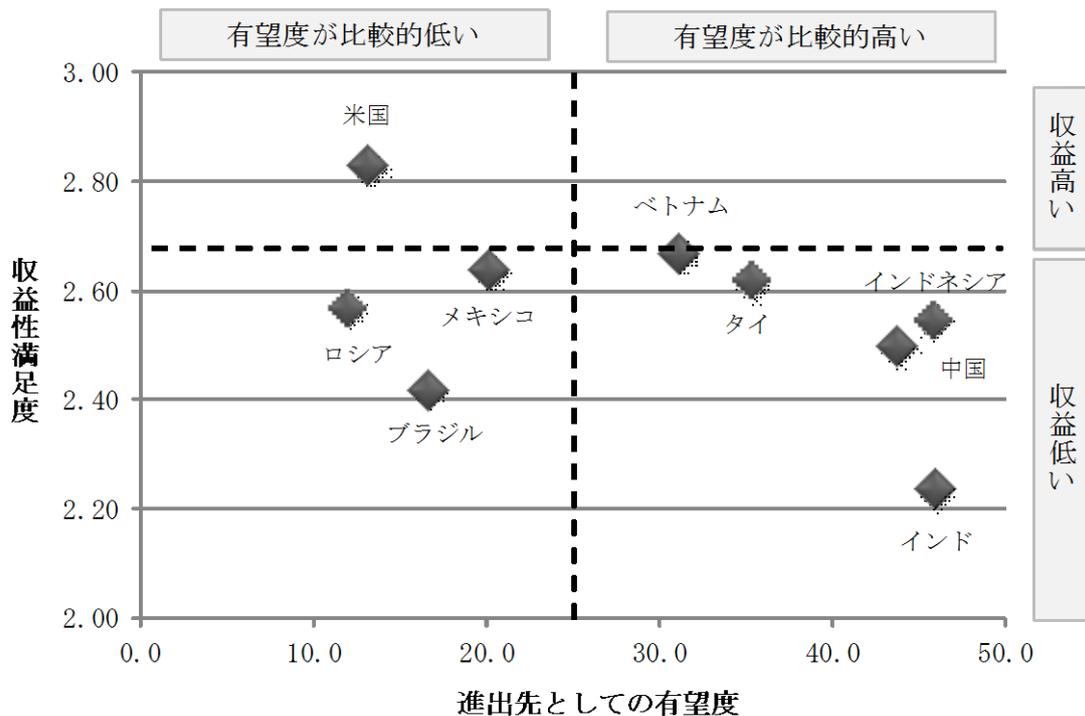


図 1-2 各国有望度、収益性満足度比較

出展：国際協力銀行業務企画室調査課(2014)「わが国製造業企業の海外事業展開に関する調査報告」に基づき著者作成

1.2 日本企業のグローバル化における課題の変遷

著者は産業用機械メーカーK社に勤務し、小型産業用ディーゼルエンジンの新興国向け営業に携わっている。以前は総合エレクトロニクスメーカーS社に勤務し、同じく家電商品の新興国向け営業に携わった経験を有しており、新興国でのビジネス展開に高い関心を有している。K社もS社も各事業分野を代表するグローバルカンパニーと呼ばれており、その海外売上高比率は何れも60%を超えている。両社とも創業から100年を超える歴史を有する企業であり、初期の間接輸出から海外生産販売を強化する中で事業のグローバル展開に取り組んできた。

日本企業のグローバル化における課題は海外進出段階に従い変遷してきた。初期の間接及び直接輸出の段階においては、製品品質を高めることで商品の競争力を向上させる一方、生産コストや輸送コスト低減への取り組みと関税障壁への対応等を進めて来た。現地生産段階においては、部品を輸出し安価な労働力や部品への低関税率を活用することを意図した現地組み立ての段階を経て、市場のニーズに沿った商品を企画し現地で生産する本格的な海外生産を展開してきた。その中で、現地海外生産・販売子会社の異文化環境下における管理運営、現地雇用スタッフの人材育成及び日本人社員のグローバル対応強化といった課題に取り組んできた。

グローバル化段階においては国境を越えた取り組みが益々重要になって来ており、海外子会社間での調達・生産分業体制の構築、研究開発機能の海外移転、現地雇用スタッフの幹部社員への登用及び人事制度のグローバル統合といった課題解決を進めている。

K社、S社とも上記のような発展段階を通じ様々な経営課題を解決する中で着実にグローバル化を進め業界を代表する企業に成長してきたが、今後の持続的成長実現に向け足元の課題となっているのが新興国市場、特にボリュームゾーン市場への取り組みである。

1.2.1 K社における実務上の課題

著者が勤務するK社の小型産業用ディーゼルエンジン事業は日米欧先進国市場では確固たるポジションを築いており、足元の事業環境は販売・収益とも良好に推移している。K社の製品は海外生産工場含め全世界共有の品質基準に基づいて生産されており、高い品質と信頼性は市場で高い評価を得ている。

一方、先進国市場が成熟化する中、K社においても事業の持続的成長実現に向けて新興国市場での事業拡大が急務となっている。しかしながら新興国市場、特にボリュームゾーン市場においては地場メーカーと自社製品との価格レベルに大きな乖離があることが障壁となり、満足できる販売・収益確保には至っていない。一般的に新興国ボリュームゾーン市場の購買力は未だ低いレベルにあり、現時点では日本企業が展開する高品質・高付加価値商品への需要は限定的であることから、市場参入本格化には現地顧客の購買力向上を待つ必要があるが、その間に地場メーカーや中韓競合他社が市場シェアを確保しプレゼンスを構築してしまう危険性がある。

新興国市場のハイエンド層に対してはK社の強みである高品質・高信頼性を有する製品展開で市場参入が可能であるが、一方で事業規模の拡大にはボリュームゾーン市場への参入が不可欠であり、筆者は当該市場で要求される価格レベルの実現には、調達・生産コストの見直しに加え、市場で要求されるレベルにまで品質基準を見直すことで、抜本的なコストダウンを実現して行く必要があるのではないかと考えている。また上記のK社の課題は多くの日本企業にとって共通の経営課題であると認識しており、この解決策の提示は日本企業の新興国ボリュームゾーン市場参入実現に向けて大きな貢献になるものと考えている。

1.2.2 日本企業における品質基準と見直しを巡るコンフリクト

新興国ボリュームゾーン市場参入には抜本的な低価格実現が不可欠であり、その実現に向けては市場で要求されるレベルにまで品質基準を見直すことが課題のひとつとして想定される。しかしながら、既に指摘した通り、多くの日本企業はこれまで日本国内で培った製品及びサービスを主に欧米先進国市場向けに展開することで事業のグローバル化に取り組んできており、その過程では継続的な品質向上の取り組みを進めて来た。すなわち、日本企業はこれまで絶えず品質を向上させる取り組みを継続してきており、著者の現在及び

過去の実務経験からも、新興国ボリュームゾーン市場参入に際し、品質基準を現地要求に合わせて下げる方向で見直すことには、企業組織内における大きな文化的コンフリクト発生が不可避となる。

例えば日本を代表する企業であるソニー株式会社では創業以来、お客様の視点に立った高い品質の製品・サービスの提供を最優先事項とし、その理念は同社の設立趣意書にも記されている。その品質に関する基本的な考え方は「ソニー品質憲章」に定められており、品質最優先を徹底し、開発・企画・設計・製造から販売・カスタマーサービスまでのプロセス全体で製品品質の更なる向上と品質マネジメント体制の強化に継続的に取り組んでいくとしている。またトップマネジメントによる品質とカスタマーサービスの戦略を審議する会議を同社のエレクトロニクス事業の品質領域における最高意思決定機関として定期的で開催するとし、同会議において品質に関する方針・戦略・目標や品質向上に向けた重要施策などを審議・決定するとしている。³

同社では継続的な品質向上の重要性を「品質憲章」の中で定めており、その基本理念は設立趣意書に基づくとしているが、このことから、品質基準の下方修正を含めた見直しを行うことは、経営理念に根差す品質管理の根幹に影響を及ぼすものであり、経営トップを含めた高度な経営的判断を伴うものであると言える。

上記のソニー株式会社の例に代表されるように、日本企業における品質基準は経営理念に根差す全社的な方針として広く事業プロセス全体に浸透しており、筆者の実務経験上も品質基準に関連する事象は経営トップを含めたレベルで審議されることが多い。また技術・品質部門においては絶え間ない技術・品質の向上取り組みが脈々と受け継がれる企業文化と同一化し、技術者、品質管理部門の拘りやプライドといった形で組織内に浸透している。従い、その基準見直しには通常の組織内のコンフリクトと比較し、品質文化に根差したより複雑なコンフリクトが発生するものと想定され、これを如何に企業組織として乗り越えて行くかが実務上の大きな課題になってくるものと思われる。

なお、本稿では各社が設定する品質基準の細部（材質の変更、設計公差等）の変更内容には関与しない立場を取る。本稿では各社の経営理念や中長期経営計画に根差す品質文化を枠組みとする企業独自の品質基準の見直しを議論の対象とし、その基準見直しのプロセスに焦点を当てることとする。その理由は業界や製品毎に品質基準の詳細は異なることから、その見直しの内容細部については業界や業種を超えた汎用性が低いと考えるためである。

また企業組織内の文化的なコンフリクトに関し考察を行って行くことになるが、本稿では、組織における品質文化に端を発するコンフリクトを議論の対象とし、日本企業の文化と新興国市場における自社拠点・販売代理店・顧客との文化的な摩擦といった意味でのコンフリクトは議論の対象としない。現地市場での経営活動における様々なコンフリクトへ

³ ソニー株式会社 CSR レポート

http://www.sony.co.jp/SonyInfo/csr_report/quality/ (2015年7月25日採録)

の対応は特に新興国市場での事業展開において重要な経営課題となるが、既に本章の冒頭で確認した通り、これまでのグローバル化への取り組みにおける経験で対応可能であると考えるからである。従い、本稿では自社の品質文化に根差す自社組織内における文化的コンフリクトを議論の対象とし、品質基準見直しに向けたコンフリクト解消プロセスに焦点を当てることとする。

1.3 本論文の構成

本論文の構成は次の通りである。まず第1章においては、日本企業のグローバル化に向けた発展段階と課題の変遷を概観したうえで、多くの企業にとって中長期的な事業課題として新興国ボリュームゾーン市場への参入が重要となってきたことを確認した。その一方で多くの日本企業が新興国ボリュームゾーン市場で十分な販売と収益を確保できていない現状を確認し、その背景として過剰品質に起因する高価格が市場参入の障壁となっていること、また過剰品質見直しには各社の品質基準の見直しにまで踏み込む必要があるが、これには社内組織におけるコンフリクト発生が不可避となるであろうことを確認した。

続く第2章においてはまず、新興国ボリュームゾーン市場参入に関する先行研究のレビューを行い新興国ボリュームゾーン市場参入に向けた低価格戦略の重要性とその実現に向けた過剰品質の見直しの必要性及びその見直しにおける課題の整理を行う(2.1)。次に品質基準見直しにおける課題を見極めるべく、日本企業の品質管理に関し特に歴史的変遷とその特徴に関しレビューを行う(2.2)。以上が研究課題に対する直接的な先行研究のレビューとなる。続いて品質基準の見直しには企業組織内の文化的コンフリクト発生が不可避でありその対応が必要となるが、この点に関して直接的な先行研究では検証が不十分なことから、組織におけるコンフリクト理論に関し特に March and Simon(1958)の議論を整理する(2.3)。ここで整理するコンフリクトの発生形態とその対応策は後半で行う事例研究における分析の土台となるものである。

第3章で研究方法及び選定した事例の概要を述べた後、第4章では各業界におけるリーディングカンパニー3社へ実施したインタビュー調査内容を述べる。まず日本を代表する消費財メーカーA社の事例では、自社の品質基準の見直しを行いボリュームゾーンに向けた商品の外部調達を実現した事例を述べる(4.1)。次に本田技研工業の事例においては同じく品質基準の見直しを行い中国製商品と真っ向から競合可能な低価格商品開発を実現した事例を述べる(4.2)。最後に部材メーカーB社の事例では品質基準の見直しは行っていないが、開発方針を大きく転換し製品の低価格化に取り組んでいる事例を述べる(4.3)。

第5章では第4章で紹介した3社の事例を第2章で取り上げる March and Simon(1958)の理論を土台に考察し、品質基準見直しを巡る文化的コンフリクトの発生要因とその解消策を論じる。第6章では発見事項のまとめ(6.1)、インプリケーション(6.2及び6.3)と今後の課題(6.4)に言及し本稿を結ぶ。

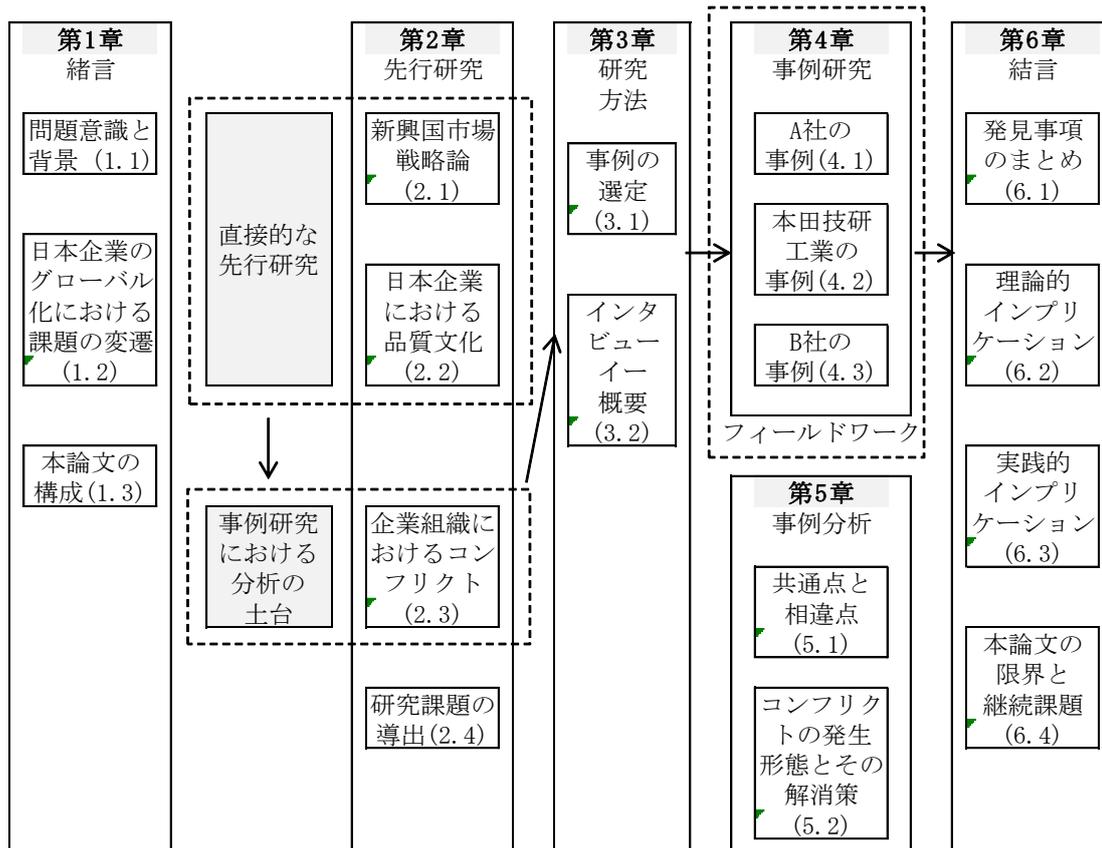


図 1-3 本論文の構成
出展：著者作成

第2章 先行研究

本章ではまず新興国市場戦略に関する先行研究のレビューを行う。世界経済の変容を受けて、近年は国際経営の学問領域でも新興国市場に着目した研究が増えてきている。しかし、詳細な現場報告や事例研究の蓄積とは別に、新興国市場戦略の理論構築はまだ探索的である（天野 2010）。その中で共通に指摘されていることは、ボリュームゾーン市場参入には抜本的な低価格を実現する必要があること、そしてその実現には過剰品質の見直しが必要不可欠である点であり、この点に着目し先行研究レビューを行う。

一方、過剰品質見直しによる低価格の実現は単なるコスト削減では実現困難であり、品質や設計基準を見直すことで価格低減の実現に取り組むことになるが、これには様々な課題を乗り越えて行く必要がある。日本企業はこれまで品質を高めることを経営の重要な柱としてTQC及びTQMといった品質管理手法を軸に事業拡大に取り組んで来たが、品質管理基準やこれを支える品質管理手法は日本企業の経営理念に根差した独自の変遷を辿っており、品質文化が日本企業に深く根差している点をレビューする。

以上を本稿における研究課題に対する直接的な先行研究レビューとして位置付けたうえで、直接的な先行研究では十分に触れられていない品質基準見直しを巡る組織内における文化的コンフリクトに関し検証すべく、企業組織内におけるコンフリクト発生要因とその対応策に関し先行研究レビューを行い、これを第4章における事例研究の考察の土台として活用すべく理論の整理を行う。

2.1 新興国市場戦略論

多くの日本企業にとって新興国市場はその文化や歴史的背景、地理的距離等の要因に加え、複雑な法律、税務体系等の特殊性から非常に異質性の高い市場であると言える。その異質性ゆえに、日本企業は高い技術力を有するも新興国市場で成功している事例は未だ乏しいのが実態である。新興国市場の特殊性ゆえに新興国市場戦略論を従来のグローバルビジネス戦略の枠組みの延長線で捉えることは難しいと言える。

2.1.1 低価格戦略による市場浸透

新興国市場戦略に関する先行研究において共通に指摘されているのは、ボリュームゾーン市場開拓に向けた低価格戦略推進の必要性である。新興国市場の比較的ハイエンドセグメントに対してはこれまでのグローバル戦略を推進し、グローバル市場で展開してきた高機能・高品質な商品ラインアップを導入することで事業拡大を実現できたが、新興国市場の中核を成すボリュームゾーン市場攻略に向けては従来の戦略及び製品では不十分であり、市場で要求される価格水準を如何にして実現し市場参入を実現するかが鍵となる。

新宅・天野(2009)は新興国ボリュームゾーン市場参入に際しては、適正品質を基軸に市場戦略を再構築する必要があるとし、低価格戦略による市場浸透化に向け経営資源のドラスチックな再編成が必要としている。日本企業の問題点として製品の過剰品質と成長市場

で事業を伸ばすための適切な資源配置が行われていない点を指摘し「イノベーターのジレンマ⁴」と同様の状況であるとしている。

Govindarajan and Trimble (2012) も新興国市場参入に向けては、先進国で開発された商品の機能を簡素化し低価格化したモデルを新興国で販売するという考え方では無く、新興国のニーズに適応した商品開発を一から行う必要性を指摘している。そのうえで、性能に関して言えば先進国の 15%の価格で 50%の機能を実現するような製品が求められているとしている。

畑村・吉川(2009)はサムソンのグローバル戦略における新興国市場向け価格設定を例に挙げ、サムソンでは品質は消費者が決めるとの考えが徹底されているとしている。ここでは新興国市場向け商品での低価格化実現に向けては品質を落とす形でコストを下げる調整を行うとし、消費者の要求にあった品質と価格とのバランスが重要としている。

伊藤(2011)はインド自動車市場を例に挙げ、従来の良い物を安く(両立型)では無く、品質性能をある程度割切る事により飛躍的な低価格を実現(割切り型)すると言う異質なコンセプトで造られた小型車の市場が生成しているとし、これに十分対応できていないことがインドにおけるトヨタ自動車の苦戦の理由であると指摘している。

以上の先行研究の通り、日本企業が従来展開してきた高付加価値商品は新興国市場のハイエンドセグメントには受け入れられる余地がある一方、ボリュームゾーン市場参入には思い切った低価格実現が必要であることが確認できる。

ここで過剰品質発生の要因・メカニズムはどのようなものであろうか? 新宅・天野(2009)によれば、戦後の日本企業は日本市場をベースにしたものづくりを進め輸出を展開し、先進国下層セグメントにまず参入した。その後、コストを上げずに品質向上を実現することで製品市場の上方へと移行するプロセスを経て事業拡大を進めて来た。一方で、新興国ボリュームゾーン市場参入に際してはこのプロセスを転換し、上層セグメントから下方へ移行する必要があると指摘、如何に下位市場に適応するかが課題としている(図 2-1)。

その上で、新興国市場下層セグメントへのシフトに際しては、下層セグメントのニーズにマッチした商品開発を進める必要があるが、これが適切に実施されないことから現地市場で求められる品質レベルよりも高すぎる過剰品質を提供することとなり、結果として高価格の原因となっているとしている。そして新興国ボリュームゾーン市場における適正品質と過剰品質との差異は非常に大きくなることから、適正品質レベルへ是正する際には単なるコスト削減だけでは無く、品質設計基準を見直しにより低下価格化を実現する必要がある(図 2-2)としている(新宅・天野 2009)。

⁴ Christensen(1997)は既存の顧客要望に対応することがこれまでの成功要因であると同時に、新規の顧客要望に適合できない失敗の要因になっていることをイノベーターのジレンマと呼んでいる

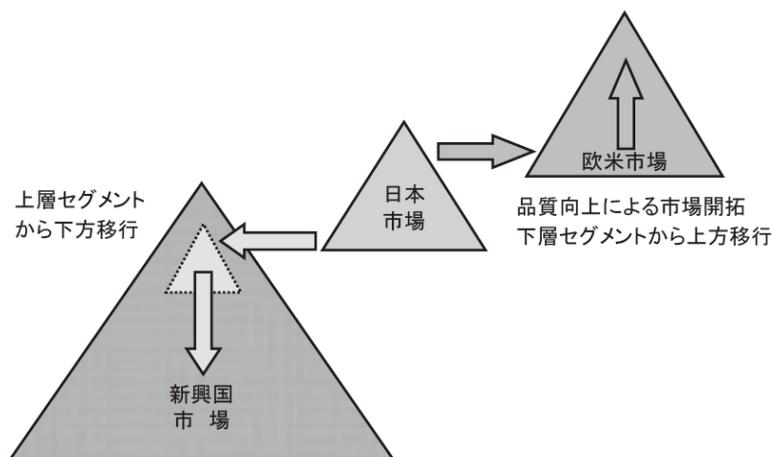


図 2-1 日本企業発展のプロセス

出展：新宅・天野(2009)「新興国市場戦略論—市場・資源戦略の転換」第 1 図を引用

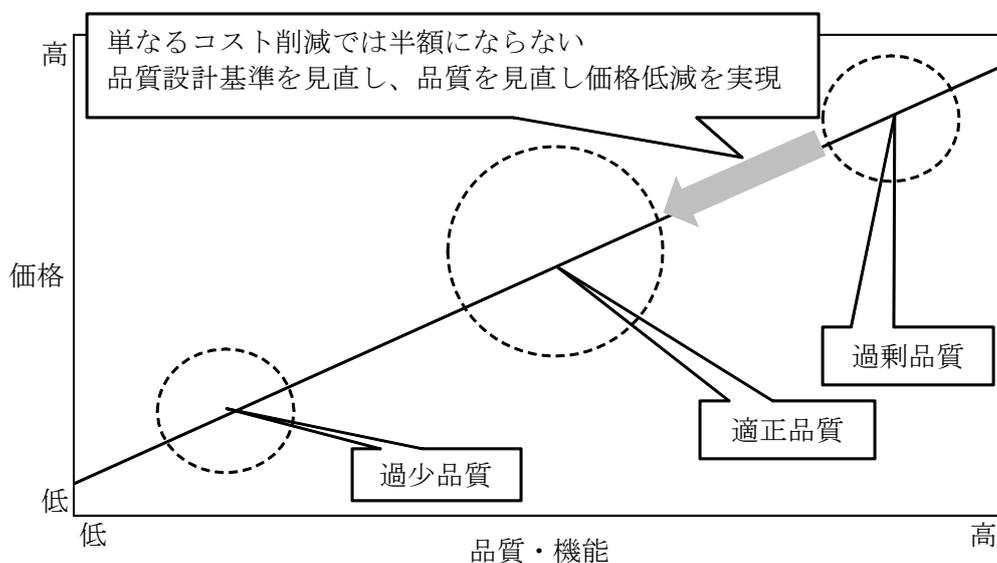


図 2-2 適正品質と価格⁵

出展：新宅・天野(2009)「新興国市場戦略論—市場・資源戦略の転換」に基づき著者作成

2.1.2 過剰品質見直しへの障壁

ではなぜ日本企業にとって過剰品質の見直しには困難が伴うのであろうか？これまで日本企業は欧米先進国市場の開拓に向け品質向上に取り組む中でプレゼンスを構築してきており、この取り組みを抜本的に見直すことが非常に難しいことは容易に想像できる。この

⁵ 新宅・天野(2009)は適正品質に関し「同種類の製品であっても、国や地域、あるいは市場セグメントによって、売れ筋製品のあり方は異なってくる。ここでは売れ筋製品の品質—価格の組み合わせを適正品質と呼ぶ(p. 46 頁)としている。

点、先行研究においては経営資源配置の側面と現場における技術標準あるいは設計基準との関連性が指摘されている。

まず新宅・天野(2009)は機能・品質の見切りや低価格戦略に移行を果たした企業はその資源戦略においても大胆な展開を実行している場合がほとんどであるとし、経営資源の配置をこれまでのものからドラスチックに再編成する必要性を指摘している。

同様に資源の再編成に関し臼井・内田(2012)は、新興国市場開発における本国資源の連続的な活用と非連続の活用の関係に着目し、新規資源のウエイトが大きく(本国資源のウエイトが小さく)本国資源との両立が困難な場合には両立のジレンマが生じるとしている。これは本国資源が活用できず、新しい資源の開発に企業が容易に踏み出せない資源開発の問題であると指摘し、この場合には本社と切り離した別組織を新たに現地に編成し、技術開発を一から立ち上げるといった非連続な取り組みが必要になると指摘している。

伊藤(2011)は技術標準と系列部品メーカーの徹底した活用がトヨタの技術に下方硬直的な特性を与えているとし、従来高めてきて技術開発力と高度に組織化された系列部品メーカーの存在がインドの割切り型市場におけるトヨタの苦戦の理由になっていると指摘している。ここで技術標準とは製品・部品・原材料の設計方法・要求品質・評価方法をまとめたものであり(伊藤 2011)、品質不良ゼロを目指す取り組みの中で市場や現場からの情報に基づき常に改善を目指すことにより、技術標準を上方にシフトし続けることになると指摘している。

また設計基準を徐々に上げて行くことは現場エンジニアの創意工夫によりボトムアップで実現できるが、逆に設計基準を下げることはエンジニアリングとしては難しくないが、高度な経営問題であるため、トップダウンの取り組みが無ければ実現しにくいだろうとの指摘もある(新宅・天野 2009)。

以上の通り過剰品質見直しの障壁として、新興国ボリュームゾーン市場参入に向けた経営資源の配置、再編成の難しさが指摘されている。また現場レベルでは従来の技術標準や品質設計基準の存在が課題とされ、これらの規準の見直しは高度な経営問題になるとの指摘がある。この点は1.2.2で確認したソニー株式会社における「品質憲章」の位置付けからも明らかであり、品質基準の見直しに際しては日本企業がこれまで長年取り組んできた継続的な品質レベルの向上取り組み、これを支えてきた日本企業の品質文化に起因する社内組織内における文化的コンフリクトへの対応が不可欠である。しかしながら先行研究においては過剰品質見直しによる低価格戦略の重要性が指摘される一方、文化的コンフリクトへの対応については十分な示唆が無く、実務で実践可能な理論を提供するに至っていない。

2.2 日本企業における品質文化

新興国市場戦略論に関する先行研究レビューで概観した通り、新興国ボリュームゾーン市場参入に際しては市場で求められる低価格の実現がポイントとなるが、これには単なる

部品調達コストや生産コストの引き下げに留まらず、品質基準の見直しにまで踏み込んだ抜本的な対応を行う必要がある一方で、その実行に際しては様々な障壁があることを確認した。

この障壁の背景として、日本企業が従来から継続的な品質向上に取り組んできており、その取り組みが日本的品質文化ともいえるべき全員参加型の繰り返し問題解決による継続改善（藤本 2007）を基本的な考え方とする TQC/TQM の概念に基づいている点が挙げられる。

以下では TQC/TQM の概念を中心に日本企業の品質向上に向けた取り組みの経緯及びその文化的背景に関して考察を行い、品質基準見直しに日本の品質文化が深く影響していることを検証する。

2.2.1 品質管理活動の歴史

まず初めに日本企業の品質管理活動の歴史の変遷を概観したい。我が国の品質管理活動の歴史は SQC (Statistical Quality Control 統計的品質管理) に始まり、1950 年のデミング博士の来日講義により基本的な TQC (Total Quality Control 総合品質管理) 概念が誕生した。1950 年まではメイドインジャパンの工業製品のイメージ向上に向けた品質管理の普及時代であり、その後 1960 年から 80 年にかけてはメイドインジャパン製品のコスト競争力向上に向け品質管理手法が定着・発展した時期となる。この間、QC サークルが誕生し品質管理ツールとして 5S (整理・整頓・清掃・清潔・躰) が開発された。

1980 年から 1990 年頃までの 10 年間は TQC が定着する中で、日本企業は高品質な商品を先進国を中心とした海外市場に展開することで急成長を実現した。1990 年以降はバブル経済の崩壊とともに品質管理の考え方が TQC から TQM (Total Quality Management 総合的品質経営) へ移行していった (田中 1997)。

上記の変遷は日本を代表する製造業であるトヨタ自動車の歴史に見て取れる。トヨタ自動車は創業以来、「よりよいモノづくり」を追求することを通して、社会に貢献することを理念としてきた。その品質保証の原点は、会社創立当時に確立され、現在に至っている。豊田佐吉の「十分な商品テストを行うにあらざれば真価を世に問うべからず」であり、トヨタ自動車創業者豊田喜一郎の「お客様第一」「品質第一」である。

トヨタ自動車における品質・仕事の質の向上への取組みは、会社の成長とともに変化し、会社の発展を支えてきた。品質管理の原点は、1937 年 (昭和 12 年) の創業から 1950 年代までの会社の基盤づくりの時代に形成され、その後 1960 年代の高度成長の時代に入ると、TQC が導入され、方針管理や QC サークル活動などの会社発展の基盤となる仕組みが構築された。1970 年代から 1980 年代にかけては、1982 年のトヨタ自動車工業とトヨタ自動車販売の合併などにより、TQC が販売部門や海外事業体を含めた全社的な活動に拡大された。1990 年代のバブル経済崩壊後は、本格的なグローバル化を前にして会社の体質強化の時代となり、TQC を「人と組織の活力を高める活動」として浸透させるべく、TQM への進化が図られた。さらに、2000 年代以降は、一層のグローバル化の進展のなか、品質問題を契機と

して「原点に立ち返った TQM の実践」が図られている⁶。

以上の通り日本企業における品質向上への取り組みは戦後復興からの日本経済の成長とそれを支える各企業の事業拡大の歴史そのものであり、各企業の経営の根幹に TQC・TQM といった品質管理手法が根付いていることが確認できる。

2.2.2 TQM の概念

TQM は 1997 年に日本科学技術連盟が TQC を呼称変更し誕生したものである。TQM の基礎となった TQC の特徴は、欧米におけるプロフェッショナリズムを背景とする品質管理部門を中心とした品質管理とは大きく異なり、全員参加を基本に全部門の全従業員の参加する活動である点に特徴がある。すなわち、上下のつながりが強くタテ社会と呼ばれる日本文化を背景に、企業の全部門（製造・購買・生産技術・企画・設計・営業・経理・人事・労務部門他）及び全員（社長・重役・部課長・スタッフ・作業員他）の参加による総合的な活動である。そして日本の品質管理は欧米との社会的・文化的な背景の違いを基に発展してきたとしている（石川 1981）。また日本固有の品質管理改善に向けた小集団活動である QC サークル活動、トップダウン的な目標・施策の展開である方針管理、統計手法や問題解決手順による現場活動の重視等が挙げられるが、何れも全員参加と改善思考という TQC の基本に深く結びついた仕掛けとなっている（藤本 2001）。

TQM は TQC における全員参加型の繰り返し問題解決による継続的改善という基本を共有したうえで、経営トップのより直接的な関与や戦略ビジョンとの連携を強調し、経営全般の質を高めることや顧客満足及び総合品質の追及をより全面に押し出している点が TQC から進化した点として挙げられる（藤本 2001）。

山田(2001)では TQM とはトップのリーダーシップのもとに組織が一丸となって、顧客が高度に満足する製品を生産したり、サービスを提供したりするための一連の活動であり、その中核は総合的に品質を考え、全部門がそれぞれの立場で継続的な改善と維持を繰り返し実践することにあるとしている。また TQM における総合的な概念には、品質を総合的に考える点と組織全体が総合的に参加する点という二つの側面があるが、特に後者については組織の全階層、全部門で品質を考える必要があり、また企業のトップが総合的に方針を立て、それを各部門に展開し、各部門が活動する中で各部門がそれぞれの立場で継続的な改善と維持を繰り返し実践することが必要であるとしている。

以上の通り、日本企業における品質管理は全社的な経営理念に根差す品質方針として徹底され、日本の社会的・文化的背景を特徴に各企業における品質文化として定着してきたことが確認できる。

⁶ トヨタ自動車 75 年史

https://www.toyota.co.jp/jpn/company/history/75years/data/company_information/quality/explanation01.html (2015 年 7 月 25 日採録)

2.2.3 日本企業における品質文化と品質管理の関係

上記のような TQC/TQM を管理手法とする日本企業の品質管理において品質基準はどのように位置づけられるのであろうか？藤本(2009)では品質基準は適合品質管理⁷に関する具体的な試験方法と判定基準（公差、管理限界など）を決めたものであり、個々の品質基準は、その分野の専門家により審議・決定され、品質保証部門がまとめ役（事務局）として機能するとしている。ここで本社の品質管理・品質保証部門は、全社的立場からの年度ごとの品質方針や品質保証計画の起案、経営トップへの品質保証に関する情報伝達、各部門における品質保証活動の支援等、全社的立場からの品質保証の企画、システム整備・社内調整・社外調整などを行うとしている。

トヨタ自動車では品質保証に関しオールトヨタの各部署がそれぞれの役割を果たすことで、最終的にお客様に満足頂ける商品をお届けすることに繋がるとし、それぞれの部署では、会社方針の品質や品質機能方針、品質機能会議の決定事項などを踏まえて各部署の方針や目標を定め活動を推進している。なお、技術、生産などの各分野内では、品質機能を担う専門部署を設け、品質保証本部と連携しながら品質保証活動を牽引している場合もあるとしている。一方、品質保証本部は会社創立時の監査改良部をルーツとして各部署と連携を取りながら「お客様第一」「品質第一」の全社の牽引役としての活動を進めているとしている⁸

Schein(1985)では組織は、全体として、意義ある共有の歴史を有する場合に、ある全体の文化をもつとし、文化を組織のメンバーによって共有され、無意識のうちに機能し、しかも組織が自分自身とその環境をどうみるかを、基本的で「当然のこととみなされた」方法で定義するような「基本的仮定」や「信念」であるとしている。ここでは文化のレベルを人工物、価値、基本的仮定に区分しているが、人工物や価値は文化の本質では無く、底流にある仮定を検討することなく、人工物を変えようと考えても、的確な変化は起こしえないであろうとし、文化的仮定は実質的に変えることができないという可能性に直面しなければならないかも知れない、少なくとも文化的仮定はしばしばねばり強い抵抗をしめすと指摘する。

日本企業の品質基準は全員参加と改善思考という TQC の考え方にに基づき脈々と発展してきた日本企業の品質管理及びこれを支える品質方針・品質文化を具体化したものであるが、Schein(1985)の枠組みに従えば品質基準を人工物、品質管理を価値、品質文化を基本的仮定と捉えることができる。その場合、人工物である品質基準の見直しに際しては長年の歴史を通じ形成された基本的仮定である品質文化の検討が不可欠であり、品質文化そのものは実質的に変えることができない可能性もあること、少なくともねばり強い抵抗をしめす

⁷ 藤本(2009)は適合品質を設計図面の段階でねらった機能・外観等がユーザーの購買段階あるいは使用段階で、現物の製品の中に実現されているかどうかを示す概念としている

⁸ トヨタ自動車 75 年史

https://www.toyota.co.jp/jpn/company/history/75years/data/company_information/quality/explanation01.html (2015年7月25日採録)

ことを認識する必要がある。

以上の考察から品質基準の見直しは容易では無く、見直しに際しては企業組織内における文化的コンフリクト発生が不可避であると言える。

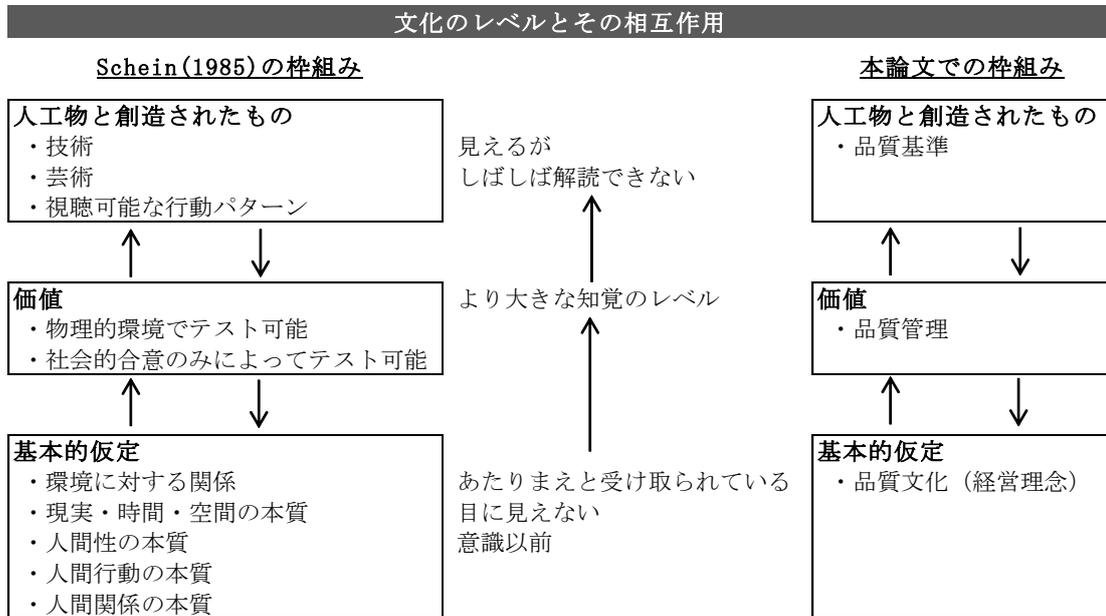


図 2-3 品質基準の位置づけ

出展：Schein(1985)に基づき著者作成

2.3 企業組織におけるコンフリクト

前章で概観した通り、日本企業における品質基準は経営理念を背景とする品質方針・文化に基づく基準であることから、この基準の見直しに際しては社内組織における文化的コンフリクト発生が避けられず、品質基準見直し実現に向けては組織内におけるコンフリクト解消に向けた取り組みが不可欠となる。本章においては、第5章以降の事例研究の分析の土台として、コンフリクトの形態及びその発生原因と解消策に関して概観することとし、企業組織におけるコンフリクトを扱う代表的な理論として James G. March と Herbert A. Simonn の議論及び Richard L. Daft の議論を取り上げる。

2.3.1 コンフリクト概要

March and Simon(1958)によればコンフリクトとは「個人もしくは集団が、行為の代替的選択肢の中から一つを選ぶのに困難を経験する原因となるような、意思決定の標準メカニズムの故障のこと (p. 169)」であるとし、コンフリクト現象を個人の意思決定におけるコンフリクト(個人コンフリクト)、組織の中の個人もしくは集団のコンフリクト(組織内コンフリクト)、組織または集団の間のコンフリクト(組織間コンフリクト)の3つに区分し

たうえでその発生原因と解消策を論じており、3つのコンフリクトは一般的には異なる基礎的メカニズムから生じるとしている。

March and Simon(1958)では個人コンフリクトの発生原因として行為の代替的選択肢の選択に関して3種類の要因を挙げている。また組織内コンフリクトについては上述の個人コンフリクトに加え、組織において異なる個人によってなされた選択肢の間での差異から生じる集団間コンフリクトに言及し、その発生原因として共同意思決定の必要感の存在、目的及び知覚の分化を挙げている。またコンフリクトの解消策として問題解決、説得、バーゲニング、政治的工作の4つの主要課程があるとしている。

一方でDaft(2001)によれば、コンフリクトとは「多様な意見や価値観を持ち、異なる目的を追求し、組織内の情報や経営資源へのアクセスもそれぞれ異なる人々が近づき相互作用したときにもたらされる自然で避けることのできない結果(p. 290)」としている。またコンフリクトの発生原因として、組織の目標が異なるため、ある部門の目標達成が他の部門の目標達成を妨げることがあること(目標の不一致)、異なる職能部門のマネージャー間にある認識及び感情での志向の違い(分化)、組織のある構成単位が他の構成単位に原材料、資源、情報を依存していること(職務の相互依存性)、限られた資源と認識しているものを巡るグループ間の競争(限られた資源)の4つをあげている。

Daft(2001)はコンフリクトの解消に向けては、コンフリクトが少ない場合、すなわち目標に整合性があり、分化がほとんどなく、部門間関係はプールされた相互依存の特徴を持ち、資源が豊富にあると見なされる場合には合理的モデルを採用し、これとは反対にコンフリクトが多い場合には政治的モデルを採用するとしている。ここで政治とはコンフリクトや意見の食い違いを克服するために用いられる交渉のプロセスであり、合意に達するためのメカニズムであるとしている。

以上、コンフリクトの形態、発生原因及び対策について概観してきたが、March and Simon(1958)ではコンフリクトの形態を個人コンフリクト、組織コンフリクト、組織間コンフリクトの3形態に区分し、その発生原因と解決策を深く分析していることから、本稿ではMarch and Simon(1958)の枠組みに基づき第5章以降の事例分析を進めることとし、2.3.2から2.3.6においてコンフリクトの形態及び発生原因と解決策を詳しく見て行く。なお、組織間コンフリクトについては組織内の集団間コンフリクトとほとんど区別できないものである(March and Simon1958)としていることから、本稿においても特別なレビューを行わないこととする。

表 2-1 March and Simon(1958) と Daft(2001)の議論の比較

	March and Simon (1958)	Daft (2001)
コンフリクトの定義	個人もしくは集団による行為の代替的選択肢選定が困難となる原因としての意思決定の標準メカニズムの故障	多様な意見、価値観、異なる目的を持つ人々が相互作用する際に避けることのできない結果
コンフリクトの原因	個人コンフリクト、組織内コンフリクト、組織間コンフリクトの3種類に区分され、各々異なる原因を有する	目標の不一致、組織分化、職務の相互依存性、限られた資源が原因となる
コンフリクトの解消	分析的課程(問題解決、説得)もしくはバーゲニング(バーゲニング、政治的工作)による解消に至る	合理的モデルもしくは政治的モデルの採用により解消に至る

出展：March and Simon(1958)と Daft(2001)に基づき著者作成

表 2.2 March and Simon(1958)におけるコンフリクトの3つの形態

コンフリクト形態	内容
個人コンフリクト	個人の意思決定問題から生じるコンフリクト（組織内コンフリクトの1つのタイプとなる）
組織内コンフリクト	組織における個々のメンバーの意思決定におけるコンフリクトと組織における個々の集団間のコンフリクト
組織間コンフリクト	組織内における集団間コンフリクトとほとんど区別できない

出展：March and Simon(1958)に基づき著者作成

2.3.2 個人コンフリクト

March and Simon(1958)によれば個人コンフリクトは意思決定において他の代替的選択肢よりも明らかに良いというような一つの選択肢が無い場合、あるいは最良の選択肢が受容可能であるほど十分に良いのではない場合に生じるとし、意思決定において喚起された行為の代替的選択肢が受容不能な場合、比較不能な場合及び不確実な場合として識別できるとしている。受容不能な場合は選好される選択肢が満足度の標準に適合していないため、比較不能な場合は最も選好される選択肢を確定できないため、また不確実の場合は行動の選択と環境に及ぼす結果との間をつなげる確率分布を認識していないためにコンフリクトが生じるとしている。

表 2-3 March and Simon(1958)における個人コンフリクトの形態の整理

	代替的選択肢の結果に関する確率分布	選択肢の選好	選考される 選択肢の内容
受容不能	知っている	困難なく確定可能	十分に良くない
比較不能	知っている	確定できない	-
不確実	知らない	-	-

出展：March and Simon(1958)に基づき著者作成

個人コンフリクトへの対応として、March and Simon(1958)ではコンフリクトの発生原因別にその対応を分析している。コンフリクトの原因が選択肢の不確実にある場合は、まず既に喚起されている代替的選択肢の諸結果についての明確化を求める探索を増大させ、それが出来なかった場合に新しい代替的選択肢を求める探索を増大させるとしている。すなわち新しい代替的選択肢を探索する前に少数の選択肢の価値を徹底的に見極める傾向があるとしている。一方、コンフリクトの原因が選択肢の受容不能にある場合は、新しい代替的選択肢を探索するとし、無難な代替的選択肢の利用可能性と時間の切迫がその探索活動に影響するとしている。そして、コンフリクトの原因が受容不能では無いが比較不能な場合は、意思決定にかかる時間は短く、満足できる代替的選択肢の間からの選択はそれが現れる順序により大きく依存しているとしている。

表 2-4 March and Simon(1958)におけるコンフリクトへの対応形態の整理

	コンフリクトへの対応
受容不能	新しい代替的選択肢を探索 (無難な代替的選択肢の利用可能性と時間の切迫が影響)
比較不能	意思決定にかかる時間は短い
不確実	代替的選択肢の諸結果についての明確化を求める探索の増大の後に新しい代替的選択肢を求める探索を増大

出展：March and Simon(1958)に基づき著者作成

2.3.3 組織内コンフリクト(組織の中の個人コンフリクト)

March and Simon(1958)では、組織内コンフリクトとして、上述の個人コンフリクト及び組織において異なる個々人によってなされた選択肢の間での差異から生じる集団間コンフリクトを2つの主要なタイプとして区分している。

組織内の個人コンフリクトの発生原因は2.3.2にて概観した通りであるが、意思決定における選択肢の不確実の拡がりもしくは受容できる代替的選択肢の不足が見られる場合にコンフリクトが最も発生しやすいとしている。このうち不確実に起因するコンフリクトに関しては、過去の経験量が大きければ大きいほど、また意思決定状況の複雑性が小さけれ

ば小さいほど、コンフリクトが生じる可能性はより小さくなるとしている。また組織の性格が不確実性の量に影響を与え、頻繁な組織変更により組織の経験が低い水準にとどまる場合、不確実性を目立たせる傾向があるとしている。

意思決定における受容できる選択肢の不足に関しては、環境の変化に伴い希求水準と達成との乖離が大きくなるほど個人コンフリクト発生の可能性は高まるとし、例えば景気後退のような環境の好条件に突然の下降シフトが発生した場合に最も頻繁に起こるとしている。

2.3.4 組織内コンフリクト（組織の中の集団間コンフリクト）

March and Simon (1958) では組織内の集団間コンフリクトの発生原因として上述の個人コンフリクトが広く存在していないことに加えて、積極的な共同意思決定の必要感の存在、目的の分化もしくは現実についての知覚の分化のどちらかないしその両方の存在を挙げている。

組織の中の共同意思決定の必要感は多くの要因から生じるが、限られた資源への共通の依存の大きさ及び活動のタイミングの相互依存性の大きさが共同意思決定の必要感の大きさに影響するとしている。また環境の好条件が大きければ大きいほど共同意思決定の必要感はより小さくなるとしている。

目的の分化は、組織目的の主観的な操作性が小さければ小さいほどより大きくなると指摘されている。目的の操作性とは、いかによくその目的が達成されつつあるかを観察し、また検証することが可能である程度のことを意味しており、複雑な組織においてはより目的の分化が進むと言える。

目的分化と知覚分化には相関関係があり片方が大きくなるともう片方も大きくなりその逆も成り立つとし、独立の情報源の数が多いほど組織内の知覚分化はより大きくなる、すなわち情報が集約される場合に組織の中の知覚上のコンフリクトはより小さくなるなどとしている。また情報処理のチャネリング⁹が大であるほど知覚の分化もより大きくなるとし、情報が送達される組織メンバーの数を限定することで知覚の分化が小さくなると期待できるとしている。

以上の通り、部門間の相互関連が密であるほど共同意思決定の必要性は大きくなりコンフリクトを刺激するが、目的の分化と知覚の分化は小さくなりコンフリクトを抑制すると言える。

2.3.5 コンフリクトへの対応

March and Simon (1958) によれば組織はコンフリクトに対し問題解決、説得、バーゲニング、政治的工作の4つの主要課程によって対応しており、前者2つを分析的課程と

⁹ March and Simon (1958) によれば情報のチャネリングとは情報が送達される組織メンバーの数を限定していくことである

呼び組織内における個人コンフリクトの解消により有効としている。また後者2つをバーゲニングと呼び、組織における集団間コンフリクトの解消により有効であるとしている。

問題解決の課程においては、情報収集が重要であり、また探索行動が増大し、かなりの力点を新しい代替的選択肢の喚起においている。一方、説得の課程においては下位目的についての不一致は共通目的に照らし緩和されるという前提理解があり、情報収集に頼ることは少なくなり、下位目的と他目標との一致を確認することに力点を置く。

バーゲニングの課程では説得の伴わない一致が求められ、意志決定過程としては潜在的に分裂的な結果をある程度有しているとしている。

表 2-5 March and Simon(1958)におけるコンフリクトへの対応形態の整理

	仮定されていること	特徴
問題解決	目標の共有が前提 基準を満たす解決の確定が決定問題	情報収集の重要性を強調 探索行動が増大 新しい代替的選択肢喚起に力点
説得	目的は固定的では無い 下位目的の不一致は共通目的に照らし して緩和される	情報収集に頼らない 下位目的と他の諸目標との一致 確認に力点
バーゲ ニング	目的の不一致が固定的 説得の伴わない一致が求められる	公正もしくは自明性への訴求が 問題 脅かし、地位の曲解、対抗意識等が 存在する
政治的 工作	基礎的状況はバーゲニングと同様 取引場所が固定的では無い	関係集団の拡張

出展：March and Simon(1958)に基づき著者作成

以上の通り、March and Simon(1958)では組織の中でのほとんどすべての争いは分析的課程の問題とし、バーゲニングによる対応は組織の中の地位及び権力体系に緊張感を加えることから、コンフリクトへの最初の対応は問題解決及び説得になるとしている。

2.4 研究課題の導出

以上の先行研究レビューを踏まえ、本稿では新興国市場戦略論において過剰品質見直しによる低価格戦略はどのように実施することができるのかに関し、実務で実行可能な理論を提供するに至っていない点を先行研究における課題とする。そのうえで、品質基準の見直しには組織内において各企業における品質文化に起因する文化的コンフリクト発生が不可避となりその対応が重要であるとの認識の下、March and Simon(1958)の理論を土台とし事例研究を進めることとする。

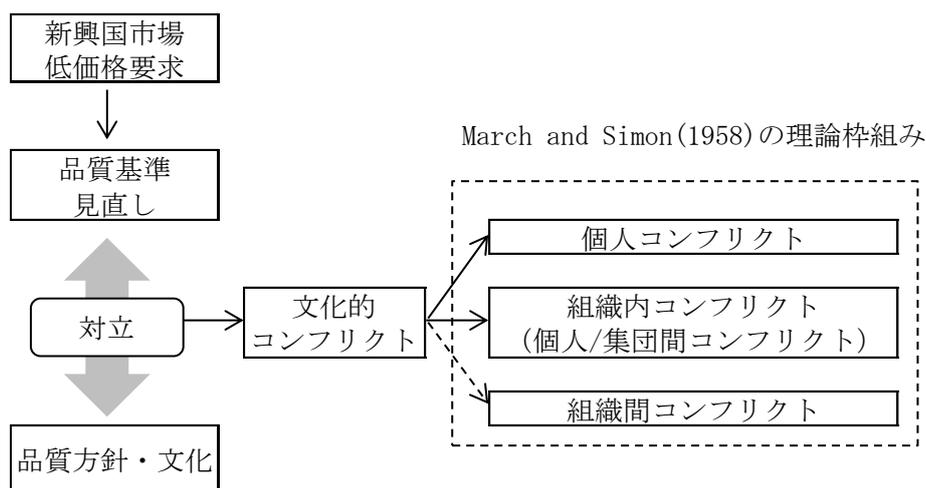


図 2-4 文化的コンフリクトの理論的位置づけ

出展：著者作成

これまで品質第一を企業理念とし、日本企業独自の品質管理手法を基に品質を高める取り組みを続けてきた組織が、如何にして社内組織における文化的コンフリクトを解消して品質基準の見直しを実現し、新興国ボリュームゾーン市場への取り組みを進めて来たのかを明らかにすべく、以下の通りリサーチクエスチョンを設定した。

表 2-6 リサーチクエスチョン

RQ1：	新興国ボリュームゾーン市場参入に向けた品質基準見直しに際し、品質文化に起因する文化的コンフリクトが組織の個人レベル及び集団間レベルでどのように発生するか？
RQ2：	上記の文化的コンフリクトを組織マネジメントしてどのように解消できるか？

出展：著者作成

RQ1 では調査対象企業における品質基準見直しに際し、文化的コンフリクトが組織の個人レベル及び集団間レベルでどのように発生したか事例研究を通じて明らかにする。また RQ2 では品質基準見直しに際して発生した上記のコンフリクトをどのように解消したかを March and Simon (1958) のコンフリクト解消メカニズムを土台に検証して行く。なおコンフリクト発生が見られない事例については、なぜコンフリクトが発生しなかったのかを掘り下げて検証することとする。

第3章 研究方法

本稿は日本企業が過剰品質を見直し新興国ボリュームゾーン市場に参入する際には企業内における文化的コンフリクトへの対応が不可欠となり、その対応プロセスには幾つかのパターンが存在することを明らかにすることをその目的としている。各企業の現場におけるコンフリクトへの対応事例を明らかにすべく、新興国市場開拓において既に優れた事業実績を有する企業に対する半構造的インタビューを実施し、これら複数の事例を March and Simon (1958) の理論を土台に考察することとする。

なお、インタビュー内容は IC レコーダーに録音し文字起こしを行った内容をインタビューイーに送付し内容の確認及び必要に応じて修正を実施する。また事例分析に際してはインタビュー調査による 1 次データに加え各企業の IR 情報、関連文献、新聞・雑誌記事等の 2 次データも活用する。

3.1 事例の選定

本稿では新興国ボリュームゾーン市場で優れた実績を有する企業に着目することとし、研究調査対象事例の選定条件は以下の通りとする。

- ① 新興国ボリュームゾーン市場開拓において優れた実績を有する（実績を上げつつある）企業
- ② 従来仕様と異なる製品の低価格化を実現している（実現に取り組んでいる）企業

上記の選定基準を満足する企業として各業界におけるリーディングカンパニー 3 社を選定した。BtoC から 2 社、BtoBtoC から 1 社を選定し業界を超えた事例の共通性あるいは各企業独自の特徴的な事例の考察を行うこととする。

ケーススタディー 1: 日本を代表する消費財メーカー A 社（インド事業）

- ① 近年インド事業を戦略事業として位置付け大幅な事業拡大を実現
- ② インド市場に特化した品質基準の見直しを行い独自の外部商品調達 (ODM) を実施

ケーススタディー 2: ホンダ技研工業株式会社（ベトナムにおける 2 輪車事業）

- ① 2000 年前半に中国廉価品への対抗上、品質基準の見直しを実施
- ② 品質基準の見直しを行いベトナム市場での低価格戦略により高シェアを奪回

ケーススタディー 3: 部材メーカー B 社（ボリュームゾーン市場での数量拡大取り組み）

- ① 世界シェア 4 割、圧倒的なグローバル展開実施
- ② 生産設備含めた一貫生産が特徴、技術開発目標を大胆に方針転換

3.2 インタビューイー概要

上記の3事例についてインタビュー調査を実施した。各企業へのインタビュー調査の概要は以下の通りである。

ケーススタディー1：日本を代表する消費財メーカーA社

実施日：2015年6月3日 18:00～19:20

実施場所：A社会議室

インタビューイー：A社 事業戦略関係部門課長職B氏

B氏は2006年からA社におけるインド事業を担当。一連の品質基準見直し取り組みを本社側で主導され、取り組みの全行程を俯瞰されている実行責任者。

B氏の要請を踏まえ守秘義務の観点から企業名及びインタビューイーに関しては非公表とする。

ケーススタディー2：本田技研工業株式会社

実施日：2015年6月28日 11:00～12:15

実施場所：本田技研工業2輪事業部事業企画室応接室

インタビューイー：本田技研工業株式会社 二輪事業本部

事業企画室 統括 岩男氏

事業企画室 商品戦略ブロック 技師 俵田氏

事業企画室 事業企画ブロック ブロックリーダー 岡田氏

本田技術研究所

技術評価室 室長 天孝氏

岩男氏はベトナムにおける品質基準見直し取り組みを主導され現在同社2輪事業を統括する立場におられる。天孝氏は品質基準見直しを最終決裁する立場におられる。

岡田氏と俵田氏も間接的にベトナムでの事業に関与。

以下ケーススタディーでは本田技研工業株式会社を本田、本田技術研究所を研究所と記載する。

ケーススタディー3：部材メーカーB社

実施日：2015年7月31日 14:00～15:30

実施場所：B社会議室

インタビューイー：B社 人材開発部門責任者C氏及びD氏

B社の人事組織コンサルティングを長年担当しているE氏も同席

C氏は人事組織部門を中心に経営企画・広報等も担当され英国及び中国での約7年間の勤務経験を有しておりトップ方針から社内の人事組織まで幅広く精通。C氏の要請を踏まえ、守秘義務の観点から企業名及びインタビューイーに関しては非公表とする。

第4章 事例研究

4.1 ケーススタディ1:A社（インド事業）

4.1.1 A社概要

A社はグローバルに事業展開を行う日本を代表する消費材メーカーである。複数の社内カンパニー傘下に数多くの事業部門を配置し、消費財に加え企業向け製品・サービスにも注力しており多角的な事業展開を行っている。A社はリーマンショック後に業績が著しく悪化し危機的な状況に直面したが、事業構造改革を実行し販売及び収益とも回復基調にある。

A社は創業から約100年を経過しているが創業者の経営理念を色濃く継承していることで有名であり、またモノづくりへの拘りが非常に強い企業である。

4.1.2 A社インド事業取り組み

A社は過去からインドを含めた新興国市場を重点戦略テーマに掲げ事業展開を進めてきたが、特にインドにおいては事業部毎にまちまちな戦略の下に事業展開を進める中、十分な成果を得るに至らず、事業撤退を検討した時期もあった。その後中期事業計画において社長指示のもと社長直轄プロジェクトを立ち上げインド市場への再チャレンジを行った。中期計画に対し販売を倍増させることを目標に置き、前例に囚われずに部門横断的な取り組みを進めた。

この取り組みの中で特筆すべきは外部からの商品調達（ODM形態による自社ブランド品の社外からの調達）を行いラインアップの補完を実現したことである。これまでA社の商品ラインアップはプレミアムセグメントをターゲットとした商品展開となっており、ボリュームゾーンをターゲットとした商品ラインアップが欠如しており販売店への訴求においても課題となっていた。これを社外から商品調達することによりボリュームゾーンからプレミアムゾーンまでをカバーする商品ラインアップを実現したのである。

中期事業計画策定から3年後に社長直轄プロジェクトは解散となったが、この取り組みが評価され、インドは全社規定の戦略国に指定され、更なる現地化取り組みが推進されることとなった。戦略国に指定された後の最大のポイントは、過去に立ち上げた外部からの商品調達スキームを発展させ、これまでは日本の商品事業部門が行っていた商品導入の最終決裁をインドの現地法人に移管したことである。これによりインド現地法人による機動的な商品の導入展開が可能となりインドでの事業拡大が更に進むこととなった。例えば日本を含めたグローバル市場では撤退した若年層に人気のあった商品も、インドでは現地法人独自判断による社外からの調達により商品ラインアップに加えることにより、従来手薄であった若年層へのブランドイメージ向上に取り組んでいる。

A社ではこれら外部調達品はボリュームゾーンを攻めるための商品ラインアップの下支えとして活用しており、基本戦略として当該商品群での収益は追わず、プレミアムセグメント向け自社商品の販売とあわせ事業規模の底上げを実現することがその目的となる。A

社のインド事業は上記取り組み推進に伴い約 3.5 倍に伸長、柔軟な品質基準を適用し、かつ商品導入の最終決裁を現地に移管することで、機動的な商品ラインアップ拡大を実現し大幅な販売伸長を実現している。

今後 A 社ではインドで実現した取り組みを他地域に横展開することを目指している。具体的にはインド同様の消費者嗜好に近いアフリカを同様の取組みで攻略することを検討している。

4.1.3 A 社インド事業におけるコンフリクト

まず社長直轄プロジェクトにおける社外からの商品調達において課題となったのが、A 社におけるモノづくりへの強い拘りと全社的な品質基準の壁であった。A 社は比較的トップダウンな風土のある企業ではあるが、品質基準見直し実現へのハードルは高かった。プロジェクトチーム立ち上げ当時のインド事業の新たな取り組みに対する事業部門全体の雰囲気は非常にネガティブであり、過去にも新しい取り組みを進めたが上手くいかなかったというような閉塞感が根強くあった。また、モノづくりへの拘りが非常に強い社風があり、技術者の中にはいいモノを作ることに情熱を持つ人が多く、新興国市場で求められる、そこそこのものをそこそこの価格で、という発想は許せないとする者が数多くいた。すなわち多くの技術者には組織内における個人コンフリクトの発生が見られたと言える。

またインドを戦略国に指定した後に商品調達の決裁権限を現地法人に移管する際にも技術部門、品質部門を中心に商品の信頼性確保に関し疑問の声が投げかけられた。ここでは組織内における集団間コンフリクトの発生が見られたと言える。

4.1.4 A 社インド事業におけるコンフリクト解消策

まず環境要因として当時のインド事業は全社の事業規模と比較すれば微々たるものであり、多少大胆なことをやって失敗しても事業へのインパクトはそれほど大きくは無いとの認識があった。

外部からの商品調達に際しては、技術者を中心としたより良いモノづくりへの強い拘りを背景に、当初は外部からの商品調達には社内に強い抵抗感があったが、自社製品のラインアップが無いボリュームゾーンに対応するため、外部からの商品調達でラインアップを補完したうえで、カテゴリーとして販売増と収益確保を行うとの趣旨をプロジェクトチームが粘り強く社内関係部門に説得し実行に至った。すなわちプロジェクトチームがインド販社の日本支社の位置づけで組織間の潤滑油として機能し、技術・品質部門に対し市場の顧客の声を発信することで変革のきっかけ作りを行った。B 氏は以下のように述べている。

やはりラインアップがそろわない中でそういう手法をインドが突破口になって、他のところも最終的な目的はカテゴリーでの収支を伴った販売増を確保するということであれば、当社でできないものは外から買っても良いという流れに今は本当に

なりつつある。(事業戦略関係部門 B 氏、2015 年 6 月 3 日)

品質基準については、一度決めた基準は容易には見直しできないとして現場の技術者からは強い抵抗感が示され、基準の見直しを可能とする目利きができる能力とそれを支える膨大なバックアップ資料の必要性を指摘された。これに対しプロジェクトチームは、まずは既存の品質基準に従い外部からの購入を進め、実績作りを優先するとともに、次のステップとして品質基準の見直しに着手した。品質基準の見直しにおいては、安全に関する全社統一基準は順守する一方、インドの市場特性あるいは競合他社仕様と比較し明らかに過剰な基準となっているものでスムーズな商品導入、コスト低減への障壁となっていたものをリストアップし、プロジェクトチームを中心とした地道な取り組みにおいて、全世界統一で順守するもの（主に安全関係）と現地の仕様に合わせても問題ない部分とに切り分けを行い、品質基準の見直しを実現した。B 氏は上記取り組みに関し以下のように述べている。

事業部基準でこの製品を見たとして、20 の NG 項目があったとする。その中で安全に関わるものは 5 です、この 5 はコストがかかったとしても、最低限の範囲でコスト交渉するが絶対にやる。ただ残りの 15 は使い勝手とか、そんな使い方はインドではしないだろうだったり、他社も対策していない、代替えのなにかでできるような点に関しては、事業部で作っている製品の場合はやらなければならないが、この最終決定権はインドの現地法人がやる。事業部はその判断はしてくれて、これが事業部基準でこういう風にひっかかりますと、というのを出して、その最終判断は現地だ、ということをやっている。(事業戦略関係部門 B 氏、2015 年 6 月 3 日)

この一連の過程においては組織内における個人コンフリクトを抱える技術者に対し、プロジェクトチームが新しい代替的選択肢として品質基準の切り分けを提案したことが大きいと言える。安全に関する全社統一基準は順守する一方、明らかに過剰な基準を現地基準に合わせるべく修整することで受容可能な選択肢を提供し、個人コンフリクトの解消を図ったと言える。

現地法人への決裁権限移譲に際しては技術部門、品質部門を中心に商品の信頼性確保に関し疑問の声が投げかけられたが、現地法人に品質管理部門を設置し駐在員を派遣するとともに、A 社の全社品質管理規定を管轄していた本社品質管理部門 OB をアドバイザーとして現地法人へ派遣し、各商品事業部門の技術・品質部門との連携強化を図っている。また同現地法人の社長は現地顧客・関係機関との強固なネットワークを背景に最新の現地情報を豊富に有しており、定期的に本社商品事業部門トップと面談する際にこれら現地顧客要望や市場情報をタイムリーに発信することで、現地発の商品企画（社外からの ODM 商品調達）への協力を取り付けていった。商品事業部門の技術・品質部門における品質基準見直

しに対する心理的抵抗感は自らの所属事業部門トップがインドでの現地商品企画に理解を示すことで低下していった。すなわちインド販社社長と商品事業部トップの密接な関係構築により、商品事業部トップがインド事業への理解を示すことで傘下の事業部各階層が最初的一方を踏み出すハードルが低下したと言える。また全社品質管理の目付け役であり品質管理の肝を理解している本社品質管理部門 OB が現地に駐在し現地拠点の品質管理への支援活動等関与を深めることで、全社的な安心感の醸成、抵抗感の低減に寄与したと言える。

この一連の過程においては、当初、組織内における集団間コンフリクトの発生が見られたが、社長直轄プロジェクトにおける取り組み成果を踏まえた段階的な目標の共有を前提に、インド法人社長を中心とした現地情報の収集、現地法人への品質管理部門の設置と駐在員の派遣、本社品質管理部門の OB 派遣による現地での品質管理強化といった探索的行動を行うことにより、現地拠点における新たな品質確保に向けた体制構築という新しい代替的選択肢を提起することで、組織内における集団間コンフリクト解消を実現したと言える。

4.2 ケーススタディー2: 本田技研工業 (2 輪車)

4.2.1 本田技研工業概要

本田は 1946 年創業、資本金 860 億円、連結売上高 12 兆 6,467 億円、従業員数連結 20 万 4,730 名、国内 120 社、海外 337 社の連結子会社・関連会社を有している（何れも 2015 年 3 月時点）。自動車、オートバイ (2 輪車)、耕運機や芝刈り機等の汎用製品を主力に新規事業として航空機事業も展開しており、海外売上高比率は約 75%に達する日本を代表するグローバル企業である。創業者の本田宗一郎氏の経営理念を色濃く継承しており、「人間尊重」「三つの喜び」から成る基本理念と、社是及び運営方針で構成されるホンダフィロソフィーが現在でも広く社員に継承されている。Honda フィロソフィーは、Honda グループで働く従業員一人ひとりの価値観として共有されているだけでなく、行動や判断の基準となっており、まさに企業活動の基礎を成すものといえる¹⁰。

2 輪車事業は本田、ヤマハ発動機、スズキ、川崎重工業の国内 4 社で世界シェア 4 割を占めており日本メーカーの存在感が際立っている事業の一つである。2 輪車の総需要は約 5,600 万台、そのうち約 8 割がアジア市場であり世界最大のインド市場は約 1,500 万台の市場規模と推定されている。各社ともこれらインドや東南アジアの新興国市場に注力する一方、ケニアやバングラディッシュといった次の市場の開拓にも着手している¹¹。

本田の 2 輪車事業は現在グローバルシェア 3 割、年間総販売台数 1,776 万台、売上高 1 兆 8,000 億円超を有している。2 輪事業の海外売上高比率は 95%超となっており、そのうち

¹⁰ 本田技研工業企業紹介

<http://www.honda.co.jp/guide/philosophy/> (2015 年 7 月 25 日採録)

¹¹ 日経産業新聞 2014 年 9 月 22 日

アジア地域での販売が約 90%を占めている¹²。

4.2.2 ベトナムでの取組み（WAVE α 導入事例）

2000年当時のベトナムにおける本田の2輪車事業はホンダベトナムカンパニーリミテッド（略称 HVN、1996年3月設立、1997年12月2輪車量産開始）が担っており、1990年代後半はホンダという名前がカブタイプの2輪車の代名詞となるほど本田の独占的な市場であった。しかしながら1999年の中越国交正常化を契機に中国製カブタイプ二輪車（基本的には本田製のコピー商品）の輸入が急増し平均価格も急落、それまでの本田車が相対的に割高となった。下記図4-1の通り1998年まではタイからの完成品輸入及び97年から量産開始したHVN製を含めた本田製が市場の大半を占めていたが、99年以降中国製2輪車の大量流入が始まり市場価格も99年当時2,000ドル弱であったものが2001年には700ドル以下へと急落した。

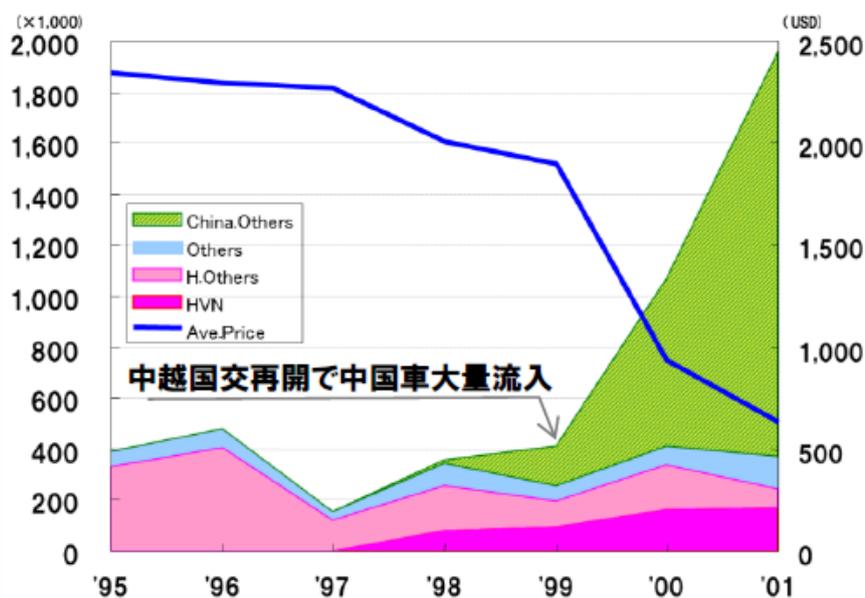


図 4-1 ベトナムにおける本田 2 輪車市場シェア推移
 出展：本田技研資料より引用

これに対し HVN 及び同社を管理統括するアジア大洋州地域本社とも大きな危機感を持ち、トップダウンのもと市場奪回に向けたアクションを開始した。この活動の中核を担ったのは HVN と 99 年後半から活動を開始していたタイにおける 2 輪車開発拠点（HRST）である。HVN と HRST は連携し廉価中国製 2 輪車とその顧客の徹底調査を実施した。その結果、中国製 2 輪車には品質上の問題があることを顧客も認識はしているが、圧倒的な価格差から中国製 2 輪車を選択せざるを得ない実態となっていることが明らかとなり、本田製 2 輪車では顧客の要望を十分に満たして切れていないことを認識するに至った。

¹² 本田技研工業 2014 年度決算説明会資料

上記の徹底した現地調査結果を踏まえ、2001年6月にHVNからアジア大洋州地域本社に対し性能・品質基準の見直しを行い中国製2輪車に対抗できる安価な2輪車の開発を行いたい旨の提案がなされ、日本の研究所を含めた体制で具体的開発に着手することとなった。本田と研究所は基本別会社であるが不可分の関係にあり、研究所が商品開発機能を受け持っており、研究所が作成した図面情報を本田が購入し生産販売を行う体制となっていた。

具体的な品質基準の見直しは日本の研究所が主体となり進められた。顧客が求める価格レベルと性能・品質基準を如何にバランスさせるかが課題となったが、売価を前提に性能・品質レベルを合わせ込むべく検証を行い、基準の見直し、新基準の設定に取り組んだ。また新たに設定した性能・品質基準については商品販売開始後に顧客調査を徹底的に実施し、設定した基準が顧客にきちんと受け入れられているかを検証したうえで、必要に応じて微調整を行った。本田における性能・品質基準は研究所が最終的に決定し導入する仕組みになっており、一連の調査・検証作業は日本の研究所のエキスパートが参画し定量情報に基づき分析と検証を行った。

品質基準見直しに着手する以前の本田製2輪車価格は約1,600~1,800ドルであったが、性能・品質基準を見直し開発を行い2002年に販売を開始したWAVE αは732ドルという販売価格を実現し、図4-2の通り着実に中国車からシェアを奪還していった。

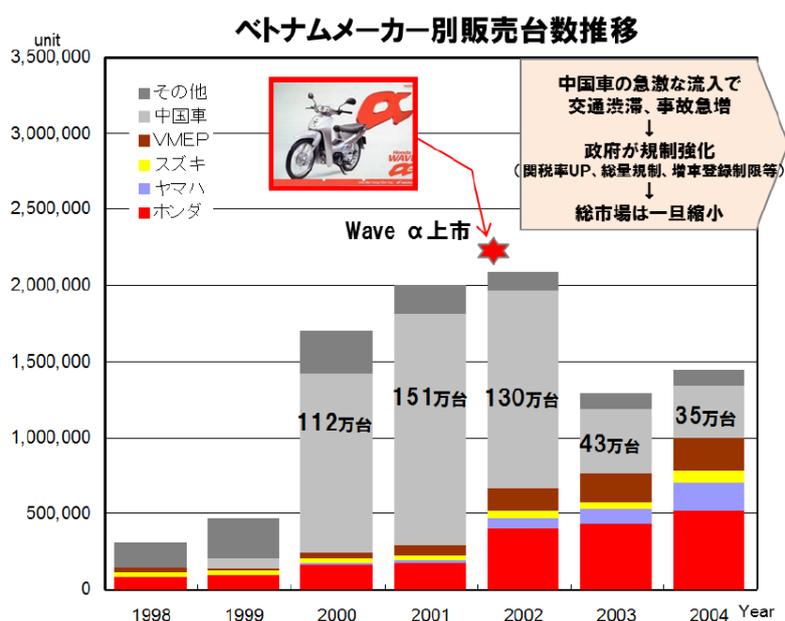


図 4-2 WAVE α の販売台数推移

出展：本田技研資料より引用

本事例における WAVE α における低価格の実現は主に性能・品質基準の見直しに依るところが大きいが、本田が当時中国において構築を開始していた部品供給ネットワークの活用も奏功した。本田は当時既に中国に合弁会社2社の事業展開を行っており、これらの拠点

を活用した中国廉価部品の調達ネットワークを構築していたことが、上記の低価格実現の一因となっている。しかしながらこれら部品調達ネットワークの存在はあくまでも本件推進の手段として機能したものであり、低価格実現の本質的要因とは言えないことが今回のインタビューで確認できた。なお、中国製廉価 2 輪車の急増に対しベトナム政府が関税率の引き上げ、現地販売台数の総量規制等を実施したことも、中国廉価車の販売減、WAVE α の事業拡大の一要因となった。

4.2.3 ベトナムでの取り組みにおけるコンフリクト

本事例においては従来の品質基準の抜本的な見直しを行い低価格商品を創出に取り組んでいることから、本来は組織内におけるコンフリクト発生が不可避なるも、本田組織内で大きなコンフリクトの発生は見られなかった。一方で研究所の現場の技術者においては、本当に基準を見直して大丈夫なのか？顧客に本当に受け入れられるのか？といった意見があった。プロジェクトの責任者であった岩男氏は次のように述べている。

社内的な抵抗というのは無かった。理由としては全社的な危機感があったこと、その危機感に基づいて現場からまず打ち上げてトップダウンでやれということになっているので、そういうような抵抗が起こらなかった。

ただし実際にもものを作る研究者とかそこにとっては、なんでこのレベルでいいのだという、その末端まで含めてちゃんとその考え方、これで良いのだみたいなところがその染み渡るといふかそこまでには、いろいろとやりとりがあったうえで創り上げている。(事業企画室 統括 岩男氏、2015年6月28日)

すなわち、組織内における集団間コンフリクトの発生は確認できなかったが、個人コンフリクトは発生していたと言える。

4.2.4 ベトナムでの取り組みにおけるコンフリクト解消策

本田は基本理念、社是、運営方針からなるホンダフィロソフィーをグループで共有すべき哲学として位置付けている。この中核的な考え方は徹底した顧客満足の追及にある。ホンダフィロソフィーにおいてグループの恒久の信念として位置付けられる基本理念は、人間尊重と 3 つの喜び（買う喜び、売る喜び、創る喜び）で構成され、3 つの喜びの中では顧客の買う喜びが最上位に置かれており、本田の品質基準の根幹はこの顧客の買う喜びの実現にある。また、社是では「わたしたちは、地球的視野に立ち、世界中の顧客の満足のために、質の高い商品を適正な価格で供給することに全力を尽くす」としており、顧客満足の追及を徹底している。

WAVE α 導入はベトナム市場における中国廉価 2 輪車の急増を目の当たりにした HVN 及びこれを管轄するアジア大洋州地域本社がグループ全体に対し危機感を発するとともに、徹

底した顧客及び競合モデルの調査を実施し、自分たちの販売している商品が真に顧客満足を獲得するに至っていない、すなわち顧客の買う喜びを実現できていない実態を共有するところから立ち上がっている。この点、事業化検討の早い段階から関係者で問題意識とビジョンの共有がなされていた点が特徴的であり、各関係部門はホンダフィロソフィーに照らし品質に対する考え方を再解釈することで品質基準の見直しに取り組んできたと言える。当時研究所でエンジン設計を担当していた俵田氏は以下のように述べている。

やはり従来の技術者というのはより良くすることばかり考えていた中で当然、なんでこれでいいだよというのはいろんな場面でありましたけど、たぶん今、岩男が説明した中とちょっと私の当時の体験が繋がったなと思うのが、やはりそのホンダベトナムの現場から提案して地域統括会社が決めて、動き出したという最上流の目的みたいなのがたぶん時差はあったんでしょうけどちゃんと末端まで結局何のためにやっているの？というところが時差はあったものの最終的に届いたからだと思うんですね、それが無かったらたぶん良くわからないままにやれって言われてからやっていたら、多分ああはならなかったのかなと。ずっと納得いかないままたぶん言われた通りやるっていうことになっていたと思うので、そこはそれぞれの部門トップがブレイクダウンして行くんでしょけど、根気よく、なんでこうしないとこのビジネスは危機なんだというところを伝えていったんだと思います。

(事業企画室 商品戦略ブロック 技師 俵田氏、2015年6月28日)

この一連の課程においては個々の技術者の組織内における個人コンフリクト発生が確認できる。当時の現場の危機感が大変深刻だったことから時間の切迫も影響したと想定されるが、ベトナム市場においてシェアを奪還する必要があるとの共通目的の理解の下、ホンダフィロソフィーに照らし品質に対する考え方を再解釈することで、代替的選択肢として品質基準見直しを受け入れることにより各技術者の個人コンフリクト解消に至ったものと言える。また実務的には本田フィロソフィーに照らし品質基準の切り分けを行ったことがコンフリクト解消に大きく寄与したと言える。プロジェクトの責任者であった岩男氏は次のように述べている。

ベトナムのお客様が買って喜ぶために、すなわち買って頂き喜んで頂くためにはやはり法律を守ることが当然ですけどやる、さらにお客さんの安全を守るといったところも当然緩めない、といったところが前提でそれ以外のところはお客様が真に求めているところはなんなのか、といったところを探るところから始めています。

(事業企画室 統括 岩男氏、2015年6月28日)

また技術者における個人コンフリクトが解消した段階においては、既に中国製2輪車に

対抗可能な安価な新製品開発を行うという積極的な共同意思決定が存在する一方、本田のような大組織で情報ルートが複雑化する場合は目的分化及び知覚分化に伴い集団間コンフリクト発生が不可避に思われるが、ホンダフィロソフィーの社員への浸透、危機感の共有、自分たちの販売している商品が真に顧客満足を獲得するに至っていない、すなわち顧客の買う喜びを実現できていないという実態共有により、目的の分化あるいは知覚の分化が生じていなかったことが、組織内における集団間コンフリクトが発生しなかった要因と言える。

4.3 ケーススタディー 3:B社

4.3.1 B社概要

B社は一般消費者向け最終消費材に使用される部材のメーカーであり直接の顧客は最終消費財を生産するメーカーとなり BtoBtoC のビジネスモデルとなる。B社製品は世界シェア約4割を占めている。

B社は自社製品生産に必要な製造設備を全て自社で企画・開発・生産していることが特徴的であり、製品生産に必要な原材料調達含めた独自の一貫生産に強みを有している。ここ数年の売上高は堅調に推移しており、営業利益も10%近くを確保しており経営は安定成長下にある。

B社は創業から約80年を経過しているが創業の精神を色濃く継承しており、その創業の精神と経営理念は広く社員に浸透し一般にも認知度が高い。

B社製品が使用される最終消費材市場は先進国を中心とした緩やかな景気回復に伴い拡大傾向にあるが、消費者の低価格志向の拡大・多様化に伴い流通の多様化が顕著になって来ている。そのため製品のコスト及び品質に加え、短納期の実現が消費者ニーズの多様化への対応の観点からますます重要になってきている。顧客の最終消費財の一大生産拠点は中国であるが、より安価な生産力を確保すべく周辺アジア地域への生産拠点のシフトが顕著になって来ている。

4.3.2 B社のボリュームゾーン向け事業展開

B社製品は世界シェア約4割を占めているがこれは金額シェアであり台数ベースのシェアは約2割に留まっており、低価格が求められ市場規模の大きなボリュームゾーンで十分なシェアを確保できていないことがわかる。B社は2000年前半から中期経営計画を策定し事業活動に取り組んでいるが、足元の中期経営計画において新たな成長戦略を展開して行くことを大方針としており、これまで目標設定してこなかった販売数量目標を打ち出し、特にアジア及び中国市場での増販実現に向け、ボリュームゾーン市場への対応強化の方針を打ち出している。新たに設定した販売数量目標は4年間で約3割増をターゲットとしており、既に先進国市場を中心としたグローバル市場でN01シェアを有するB社としては数量拡大に向けボリュームゾーン市場参入が不可避となっている。

B社は中期事業計画において自社製品のターゲット市場を4つのセグメント（上位から

セグメント1~4と仮称)に分類、従来から強みを有する上位セグメント1及び2については今後も継続的に競争力を強化し他者の追随を許さないレベルを目指すとし、従来培ってきた商品企画・開発力を追求するとしている。B社は顧客である消費財メーカーのグローバル展開に合わせる形で生産・販売体制を構築し木目細かなサポート体制を構築している。セグメント3も従来から取り組みを行っているセグメントではあるが、最終消費者のニーズの変化が激しいセグメントであり特に短納期での品揃えの強化を進めるとしている。セグメント4が所謂ボリュームゾーンであり、これまでB社の取り組みが不十分であったセグメントであるが、一方で数量目標を達成するためには参入不可欠なセグメントとなっている。新製品の開発・投入や競争力ある製造設備・ライン開発・導入を進めトータルコストの追及を図るとしているが課題は多い。

B社の新興国ボリュームゾーン市場向け取り組みは2000年前半に中国現地メーカー向けに特化したセカンドブランドを投入したことに遡る。B社正規ブランド品とのカニバリゼーションを回避すべく、あくまで中国現地メーカーにターゲットを絞り込み展開したセカンドブランドは導入後翌年には当初の販売計画を達成するなど順調に進捗したが、3年目以降は一転して伸び悩みを見せるようになった。技術面において十分なコストダウンを実現することができなかった結果、市場の中間層顧客をターゲットとせざるを得なくなり、結果として明確な差別化が出来ず中途半端な戦略に終わってしまった。しかしながらここで開発された技術は以降のコスト低減施策に寄与するとともに中国地場メーカーへの取り組み拡大に貢献しており、以降のB社におけるボリュームゾーン市場取り組みの礎となった。

B社は創業以来、品質を経営の中心に置いており最高の品質を追求し世界共通品質の実現に取り組むとしている。B社製品は消費者向けの最終消費財に使用されることから、最終消費地をB社の製品供給時点では特定できない。従い国別に異なる安全基準等に全て対応する必要があり、結果として一点水準以上の品質を確保する必要があるため、ボリュームゾーン向けを含め品質基準の見直しを行う決断には至っていない。しかしながらボリュームゾーンでの事業拡大に向けて大きく経営の方向性をシフトしている。

まず製品面においては従来の原材料構成比を変更する等のコストダウンへの取り組みを進めている。しかしながら、前述の通りB社製品は最終消費材の一部として全世界で使用される可能性があることから品質を標準化させる中で個別には過剰品質となっている部分があったとしてもなかなかこれを見直しに行くことが難しい。また機能面においてB社製品は最終消費財の一部として実際に最終消費者の手に触れるため、数値で表現が困難な人間工学的、感覚工学的観点の規準を一定水準満たす必要がありこの見直しも難しい現実があった。

このためB社が取り組んだのはB社の特徴である一貫生産を支える製造設備開発を抜本的に見直すことであった。これまで技術志向に走りがちでテクノロジーオリエンティッド型であった製造設備開発の方向性を、製造現場での操作性やメンテナンス性に主眼を置く

方向に大胆にシフトした。これは経営企画部門を率いてきた文系出身の副社長が製造設備開発部門のトップに就任した後に方針徹底され取り組みが開始された。技術を高めることの目的を問い、技術開発は経営を良くするため、事業計画を発展させるためにあるべきだ、と社内方針の転換に取り組んだ。また全てを機械化して生産体制を構築するのではなく、国によっては人力を活用してコストダウンを実現する等、柔軟な製造設備体制構築を訴えかけた。

B社におけるボリュームゾーン市場向け取り組みは当初設定した中期経営計画における販売数量目標を達成するには至っていないが、ボリュームゾーン市場攻略を事業目標とし、組織一丸となった取り組みの推進途上にあり今後の動向が注目される。

4.3.3 B社のボリュームゾーン向け事業展開におけるコンフリクト

B社においては原材料構成比変更によるコストダウンや機能面における過剰品質の見直し等に取り組んではいるが、自社製品が最終的に使用される地域が製品導入時に特定できないという事業の特性もあり、新興国ボリュームゾーン市場向けに特化した品質基準の見直しを実行するには至っておらず、この点に関するコンフリクトの発生は見られない。しかしながらボリュームゾーン市場参入を意図した自社製造設備の開発は大きく方針転換されており、この点に関して技術者において組織内における個人コンフリクトの発生が見られる。人事開発部門責任者のC氏は以下のように述べている。

技術・設計・デザイン部門においては方針転換に際して抵抗感はありました。やはり技術者はどちらかと言えば自分のやってきたことに対し誇りと自信と持って開発にあたっていますから。技術本部長がかなり強く進めているので、戸惑いがある方も多いと思う。今までの考え方とかなり違うので。

(人事開発部門責任者のC氏、2015年7月31日)

上記発言にある通り、これまでB社独自の一貫生産を支える中で絶えず技術革新に取り組んできた製造装置開発部門における開発方針の見直し（技術オリエンティッドな開発から製造現場に適応する生産設備開発にシフトする）に対しては、個々の技術者レベルにおいて組織内における個人コンフリクトの存在が確認できる。

4.3.4 B社のボリュームゾーン向け事業展開におけるコンフリクト解消策

B社におけるコンフリクト解消策としては経営トップと現場とのコミュニケーションの距離感、「ざっくばらん」な組織風土の影響が大きいと思われる。B社は創業以来一貫として株式非上場であり創業者の経営理念が広く社員に浸透している。また従業員数は約1万人の大企業であるにも関わらず、経営トップと現場との距離が非常に近く、役員も偉ぶるところが無く「ざっくばらん」な組織風土にあり、若手もどんどん提案でき、また提案す

ることが求められる社風にある。B 社独特の組織風土に関し、インタビュー調査に同席した人事組織コンサルティング会社 E 氏¹³は以下のように述べている。

客観的に見て他の会社と比較して B 社の風通しは相当に良い。本部長とか副社長クラスの方も 20 代とか 30 代の社員を固有名詞で話しますから。出てくるんですよ、副社長とかから、〇〇君はあれやってるか？などと。これは相当に風通しが良く、仕事を通じた、そのなんていうのか固有名詞とか人を見て仕事をするという社風は他社とは全然違います。

(人事組織コンサルティング会社 E 氏、2015 年 7 月 31 日)

経営方針を変革し技術オリエンティッドな従来開発方針を改定するにあたり、現場の技術者の多くには組織内における個人コンフリクトが見られたが、グローバルな営業体制を通じ顧客である消費財メーカーからの要望が直接共有され、外部情報が蓄積される状況にあったこと及び B 社独特の組織風土と経営陣のリーダーシップにより組織内での対話が進み、技術者自身が方針内容を深く理解することで、代替的選択肢として方針転換の受け入れが進みコンフリクトが解消されていったものと考えられる。

また組織内における集団間コンフリクトの発生が見られなかった要因は、上記の通り風通しの良い社風や経営陣と現場との密なコミュニケーションにより、目的分化及び知覚分化が生じなかったからと言える。

¹³ E 氏はグローバルに展開する人事組織コンサルティング会社に所属し各方面の企業の人事組織体制に関する豊富な知見を有している

5章 事例分析

事例研究1～3から得られたインタビュー結果及びデータを基にして、まず事例間の共通点や相違点の比較を行う。そのうえでリサーチクエスションに沿って各事例におけるコンフリクトの発生形態とコンフリクト解消策を整理する。

5.1 事例の共通点と相違点

今回A社及び本田において新興国ボリュームゾーン市場参入を目的とした社内品質基準の見直しを行っていることを確認した。B社においては最終消費地をB社製品の販売時点では特定できないという事業性を背景に品質基準見直しには至っていないが、自社で内作している製造装置の開発方針の抜本的な見直しを行い、新興国ボリュームゾーン市場への対応を進めていることを確認した。

3社とも各業界を代表するリーディングカンパニーであり70年から100年程度の歴史を有している。何れも経営理念や経営戦略に基づく品質方針及び具体的な品質基準を有しているが各々の取り組みの中で共通する点としては以下が挙げられる。

まずA社及び本田における品質基準見直しの実務的な共通項として、品質基準の切り分け、すなわち従来同様に遵守すべき基準と現地基準に合わせ柔軟に変更が可能な基準とを区分していることが明らかになった。この点、B社は事業の特性上、基準の切り分けを行うことが困難であった点がボリュームゾーン市場に特化した基準見直しを実現するに至らなかった要因の一つであると言える。

またA社及び本田では上記で切り分けた後の品質レベルが顧客にきちんと受け入れられているかを現場で検証するシステムを構築している。すなわちA社における現地における品質管理部門の設置や本社品質管理部門OBの派遣、本田における研究所エキスパートによる徹底した顧客満足度調査と言った取り組みは注目すべきである。

次に現場における危機感の共有が基準見直しの原動力となっていることが確認できる。A社においては全社的な経営環境の悪化、本田においてはトップシェアを堅持していたベトナム市場での急速なシェアダウンという危機的な状況下における取り組みであった。これに対しB社における危機意識はA社及び本田と比較するとそれほど深刻ではなかったが、事業拡大には新興国ボリュームゾーン市場での数量拡大が不可欠との全社的な共通認識があり一定の危機感が醸成されていた。またトップによる方針徹底が各社の取り組みを加速させている点も共通点として確認できる。何れのケースもトップによる明確な方針徹底が確認できた。技術部門を含めた組織間連携も各社共通の取り組みとして確認できた。

表 5-1 事例の比較

	A 社	本田技研工業	B 社
品質 方針・ 文化	経理理念の具体化 全社的な品質管理の徹底	120%の良品を目指す 本田フィロソフィー徹底、 顧客の買う喜びの実現	品質は経営の中心 世界共通品質の実現
品質 基準	本社品質担当部門が定め る A 社グループ品質マネ ジメントシステムに各商 品事業部の品質基準は合 致させる必要あり	設計・開発から生産・販 売・サービスに至るホンダ クオリティーサイクルの 構築、グローバル品質保証 ルールの運用	各国の消費者安全基準 への合致が必要。最終消 費地の事前確認が不可 能であり全世界共通の 基準をクリア要
規準の 切り分 け	絶対確保必要な安全及び 法規に関する基準と現地 要求にあわせ柔軟に運用 する基準を切り分け	絶対確保必要な安全及び 法規に関する基準と現地 要求にあわせ柔軟に運用 する基準を切り分け	基準の切り分けに着手 するも事業の特性上、明 確な切り分けに至らず
顧客 視点	外部調達品による商品ラ インアップ拡充により選 択肢を広げ顧客要求に応 える	徹底した顧客調査実施に よる顧客視線の徹底、顧客 の買う喜び実現に向けた 仕様検討の実施	消費財メーカーの要求 への徹底対応を通じた 最終顧客対応
適正 品質の 見極め	現地拠点に品質部門を設 置、全社品質管理部門の OB をスーパーバイザーと して現地派遣し現地活動 を支援	研究所のエキスパートに よる徹底した顧客満足度 の見極め、定量化分析。 販売後の妥当性検証、追加 修整実施	品質基準の見直しには 至らず
基準見 直しの 最終方 向付け	当初は日本の商品事業部 門トップが決裁、後にイン ド現地拠点社長へ権限移 譲	研究所の技術担当部門長 が決裁	品質基準の見直しには 至らず
現場の 危機感	全社的な経営環境の悪化 とインド事業取り組み時 期が重なり、改革への機運 があった	中国廉価車の大量流入、圧 倒的トップシェアからの 陥落等により現場を中心 に多大な危機感があった	中期経営計画における 数量シェア目標が現場 の危機意識を醸成
トップ ダウン	本社社長直轄プロジェク トチームが主導、現地法人 社長のリーダーシップも 奏功	全社合意形成後、トップダ ウン指示により全社的活 動を展開	製造装置開発部門トッ プによる開発方針変更 の徹底

	A 社	本田技研工業	B 社
関連部門との連携	本社プロジェクトチームを核に、現地法人社長と商品事業部門トップとの定期交流により商品事業部との連携を推進	HVN 及び地域本社提言による研究所を巻き込んだ全社プロジェクトの推進	製品開発と製造装置開発が連携。経営企画出身の副社長が製造装置開発部門を統括

出展：著者作成

5.2 各事例におけるコンフリクトの発生形態とその解消策

次にリサーチクエストに基づく事例分析結果を示したうえで、それらを March and Simon (1958) に理論を土台に整理を行う。第 3 章で示したリサーチクエストは以下の通りである。

表 2-6 リサーチクエスト (再掲)

RQ1 :	新興国ボリュームゾーン市場参入に向けた品質基準見直しに際し、品質文化に起因する文化的コンフリクトが組織の個人レベル及び集団間レベルでどのように発生するか？
RQ2 :	上記の文化的コンフリクトを組織マネジメントしてどのように解消できるか？

5.2.1 RQ1 に基づく考察

A 社インド事業においては当初、外部からの商品調達を推進するに際し、新興国市場で求められるそこのものをそこの価格で、という発想が許せないとする技術者の存在が多数確認できた。A 社にはモノづくりへの強い拘りがあり、全社的な品質管理体制を敷いていることもあり、これら技術者において、組織内における個人コンフリクトが発生したと言える。また新興国ボリュームゾーン市場への取り組みという過去の経験量が小さい事象であったこと、経営理念に基づく品質基準見直しという非常に複雑な意思決定事象であったこと、A 社における事業環境の悪化により希求水準と達成との乖離が大きくなったこと等も個人コンフリクト発生の大きな要因となったとも言える。

また A 社の事例ではインドを戦略国に指定した後に外部からの商品調達の決裁権限を日本の商品事業部からインド現地法人に委譲する際には、これを推進するプロジェクトチーム及びインド現地法人と日本の商品事業部との間に組織内における集団間コンフリクトの発生が見られた。

本田のベトナム事業においては当時の責任者から社内的な抵抗感は無かったとの発言があり、組織内における集団間コンフリクトの発生は見られなかったと言える。しかしながら研究所の現場の研究者においては、本当に基準を見直して大丈夫なのか？顧客に本当に受け入れられるのか？といった悩みが生じており、組織内における個人コンフリクトの発

生が確認できた。A 社同様に複雑な意思決定事象であったこと、ベトナム市場における急速な市場環境悪化による希求水準と達成との乖離といった点も個人コンフリクト発生の要因であったと思われるが、本田はそれまでも新興国市場において2輪車事業を展開していたことから、A 社と比較し新興国市場での過去の取り組み経験は蓄積されており、この点はコンフリクト低減に寄与したものと考える。

B 社の事例においては品質基準見直しには至っておらずこの点に関するコンフリクトは発生しえないが、独自の一貫生産を支える製造装置開発部門における開発方針転換に対し技術・設計・デザイン部門において個人コンフリクトの発生が確認できた。一方で個人コンフリクトが解消した後は組織内における集団間コンフリクトの発生は見られず、開発方針の見直しは組織に浸透して行っていると言える。

表 5-2 各社事例におけるコンフリクト形態

	組織内における 個人コンフリクト	組織内における 集団間コンフリクト
A 社の 事例	初期の外部商品調達時における技術者の個人コンフリクト	外部商品調達決裁権限のインド現地法人への委譲時における集団間コンフリクト
本田の 事例	低価格商品創出に向けた品質基準見直し時における技術者の個人コンフリクト	発生確認できず
B 社の 事例	製造装置開発部門の開発方針転換における技術・設計・デザイン部門の個人コンフリクト	発生確認できず

出展：著者作成

5.2.2 RQ2 に基づく考察

RQ2 に関し、March and Simon(1958)の理論に従えば、コンフリクトへの対応は表 2-4 及び表 2-5 に整理した通りとなる。当該枠組みに基づき各社におけるコンフリクトへの対応方法を整理する。

A 社事例では組織内における個人コンフリクトを抱える技術者に対し、プロジェクトチームが新しい代替的選択肢として品質基準の切り分けを提案した。安全に関する全社統一基準は順守する一方、明らかに過剰な基準を現地基準に合わせるべく修整することが、技術者が受け入れ可能となる受容可能な選択肢を提供することになり、個人コンフリクトの解消につながったと言える。

また決裁権限移譲に際しての組織内における集団間コンフリクトに対しては問題解決手法が取られた。ここでは既に社長直轄プロジェクト時代にインド市場攻略という共通目標

が共有されている中、インド法人社長によるタイムリーかつ豊富な現地情報の発信、現地法人への品質管理部門の設置と駐在員の派遣、本社品質管理部門のOB派遣による現地での品質管理強化といった探索的行動を行った。これにより現地法人における新たな品質確認体制の構築という新しい代替的選択肢を提起し、コンフリクト解消を実現したと言える。

すなわち一連の対応は品質管理を徹底することが文化として定着しているA社において、強力なマネジメントを発揮する本社品質管理部門を巻き込みながら、A社の品質文化を守る組織構造を利用したコンフリクトの解消方法であると言える。

本田の事例では品質基準見直しに際して個々の技術者において組織内における個人コンフリクトの発生が確認できた。当時の現場の危機感が大変深刻だったことから時間の切迫も影響したと想定されるが、ベトナム市場で中国製2輪車に対抗するという共通目標の下、ホンダフィロソフィーに照らし顧客の買う喜びの実現を真摯に検討することを通じ、品質に対する考え方を再解釈することで代替的選択肢として品質基準見直しを受け入れたものと言える。実務的には本田フィロソフィーに照らし品質基準の切り分けを行っており、これが代替的選択肢としての受け入れに寄与していると言える。

またホンダフィロソフィーの社員への浸透は、顧客の買う喜びの実現（基本理念）、世界中の顧客の満足のために、質の高い商品を適正な価格で供給する（社是）といった目的と意識の一体化を醸成した。これにより組織の目的の分化あるいは知覚の分化の発生が抑制されたと想定され、組織内における集団間コンフリクト発生には至らなかったと言える。

すなわち一連の対応は本田フィロソフィーに基づく徹底した顧客志向の文化が定着する中、品質文化のみならず企業で信奉されている他の組織文化を活用したコンフリクトの解消方法であると言える。

B社事例では製造装置開発方針の転換に際し現場の技術者の多くに組織内における個人コンフリクトの発生が見られたが、顧客である消費財メーカーからの豊富な情報収集と、B社独特の「ざっくばらん」な組織風土、風通しの良さ、経営陣のリーダーシップなどにより、技術者自身が方針転換の内容を深く理解することで、代替的選択肢として開発方針転換の受け入れが進み、コンフリクトが解消されていったものと考えられる。B社は創業以来、非上場を貫いており、経営トップと現場とのコミュニケーションは非常に密に行われ、人材組織コンサルティング会社E氏が指摘するように他社とは大きく異なる風通しの良い独特の組織風土を持っている。これが本田の事例と同様に組織の目的分化及び知覚分化の発生を抑制し、組織内における集団間コンフリクトの発生が見られなかった要因になったと言える。

すなわち一連の対応は製造設備開発方針見直しという不確実な状況において、心理的安全を支える独自の「ざっくばらん」な風土があり、これが品質文化の再解釈によるコンフリクト解消を導いたと言える。

以上の通り各社の文化的コンフリクトの解消策は品質文化そのものを変えるのではなく、従来の品質文化に寄り添いながら、品質文化を変える取り組みと守る取り組みをバランスさせることで品質基準の見直しを実現するものであったと言える。

表 5-3 各社事例におけるコンフリクト解消策

		個人コンフリクトへの対応	集団間コンフリクトへの対応
A社の事例	内容	技術者におけるコンフリクトが発生	プロジェクトチーム及びインド現地法人と日本の商品事業部間に集」団間コンフリクトが発生
	対応方法	品質基準の切り分けによる受容可能な代替選択肢を提供	現地情報の共有を進め、現地の品質確認機能強化等の取り組みにより新たな代替的選択肢を提起
		品質管理部門を巻き込みながら品質文化を守る組織構造を利用し、コンフリクトの解消を実現	
本田の事例	内容	技術者におけるコンフリクト発生	発生確認できず
	対応方法	ホンダフィロソフィーに照らした品質基準の再解釈により代替的選択肢として受け入れ 時間の切迫も影響	ホンダフィロソフィーの社員への浸透により組織の目的の分化あるいは知覚の分化の発生を抑止
		本田フィロソフィーに基づく徹底した顧客志向の組織文化を活用し、品質基準の再解釈を行うことを通じコンフリクトの解消を実現	
B社の事例	内容	技術者におけるコンフリクト発生	発生無確認できず
	対応方法	組織風土、経営陣のリーダーシップ等による方針理解促進に伴う代替的選択肢の受け入れ	独特の組織風土や経営陣と現場との密なコミュニケーションが組織の目的の分化あるいは知覚の分化の発生を抑止
		開発方針見直しという不確実な状況において、心理的安全を支える独自の「ざっくばらん」な組織風土を利用しコンフリクトの解消を実現	

出展：著者作成

第6章 結言

本稿では、新興国ボリュームゾーン市場参入に向けた低価格戦略の実行において必要となる品質基準の見直しを行う際に不可避となる企業組織における文化的コンフリクトに対し、いかに対応すべきかを論じてきた。

最後に本稿全体を通じての発見事項を整理し、そこから得られる理論的・実践的インプリケーションについて述べる。

6.1 発見事項のまとめ

まず第1章では日本企業のグローバル化への取り組みと課題の変遷を概観し、今後の持続的成長実現に向けた新興国ボリュームゾーン市場への取り組みの重要性を確認するとともに、筆者の実務上の課題も踏まえ、低価格戦略実現に向けては品質基準の見直しが重要である一方、非常に困難な課題であることを述べた。

続く第2章では本稿の研究課題に対する直接的な先行研究として新興国市場戦略論と日本企業における品質文化に関するレビューを行った。その中で新興国ボリュームゾーン市場参入における低価格戦略及びこれに向けた過剰品質見直しの必要性を確認するとともに、日本企業における品質基準の位置づけをレビューしたうえで、品質基準の見直しには企業組織内における文化的コンフリクト発生が不可避であるが先行研究にはその対応に関する十分な示唆が無い点を指摘した。次に第4章以降の事例研究と考察の土台としてコンフリクト論のレビューを行った。

第3章で研究方法について述べた後、第4章では企業の現場において品質基準見直しをどのように実現し、そこで発生する文化的コンフリクトへの対応をいかに行ってきたかを検討した。事例1ではA社における外部からの商品調達によるインド市場開拓の事例を取り上げ、品質基準見直しにおける個人及び集団間におけるコンフリクトの発生と対応を確認した。事例2では本田におけるベトナムでの低価格2輪車導入によるシェア奪回の事例を取り上げ、品質基準見直しにおける個人コンフリクト発生と対応を確認するとともに、集団間コンフリクト発生に至らなかったことを確認した。事例3ではB社における新興国市場参入に向けた製造装置開発方針見直しにおける個人コンフリクトの発生と対応を確認するとともに、集団間コンフリクト発生に至らなかったことを確認した。

第5章では事例研究によって得られたデータをもとに事例間の共通点や相違点について分析と考察を行うとともに、各事例におけるコンフリクト発生形態とその解消策、コンフリクト発生に至らなかった事例についてはその背景について分析と考察を行った。

6.2 理論的インプリケーション

本稿における理論的インプリケーションは主として2点にまとめることができる。第一に本稿は、これまで直接的に考察されることの少なかった日本企業における品質基準見直しにフォーカスし、異なる3つの業界における事例を経験的に検討した研究である。特に

品質基準見直しを推進するには組織内における様々な文化的コンフリクトへの対応が重要となり、その対応には異なるアプローチが存在することを実証した点は先行研究に知見を加えるものである。

また本稿は日本企業 3 社の品質基準見直しに関する事例研究と考察を通じ、March and Simon(1958)のコンフリクト理論の追試を行った研究としても位置付けられる。

6.3 実践的インプリケーション

本稿における事例研究と考察を通じて得られた品質基準見直しを行う際に寄与する実践的インプリケーションは以下の通りである。本稿では先行研究では十分な示唆を得ることが出来なかった品質基準見直しに関する実務で実践可能な中範囲の理論を導出するに至った。

本稿では3社の事例を通じ、各社が長年積み重ねてきた品質文化を守りつつも、組織として品質基準見直しを実現し、新興国ボリュームゾーン市場参入を実現した現場の取り組みを見てきた。品質基準見直しはこの土台となる品質文化の変革を迫ることになるが、品質文化そのものを変えてしまえば日本企業がこれまで積み上げてきた良さを毀損してしまうことになる。従い各社とも単に文化を変えるのではなく、各社の既存の組織文化を活用し文化的コンフリクトの解消を実現していることが確認できた。すなわち品質文化を変え、品質基準を見直しすることのみを追求するのではなく、品質文化を守ることにバランスよく取り組むことで、組織内の文化的コンフリクト解消が実現できると言える。

実務的には品質基準見直し時には品質基準の切り分けを行うことが重要である。安全や法規制への対応といった絶対遵守する必要がある基準と現地の事情に照らし個別に設定可能な基準とを切り分けることで、基準見直しへの抵抗感を減じることができ、これにより組織内における文化的コンフリクトの解消が可能になると言える。また品質基準見直しを段階的に拡大していくことや、見直した基準が現地の顧客に当初の狙い通り受け入れられているのか、不都合が生じていないか等、適正品質の見極めを行う体制を構築することが重要となる。品質基準の切り分けと同様に、これらを通じて基準見直しへの抵抗感を減じることができ、組織内における文化的コンフリクトの解消、基準見直しの円滑な実行が可能になると言える。

また現地の市場情報や顧客情報共有も重要となる。知識や経験の乏しい新興国市場ボリュームゾーン市場参入に際しては、広く関係部門において情報共有を徹底することが重要となり、これにより間接的に過去の経験値の増加につながり、また目的分化及び知覚分化が小さくなることで文化的コンフリクト解消が期待できると言える。くわえて危機感の共有と経営理念や事業目標を組織内で徹底することも必要となる。今回の事例を通じ各社とも目の前に課題に対し強い危機意識を共有していたことと、ブレの無い組織目標を共有していたことを確認した。これら組織の一体感により目的分化や知覚分化が小さくなることで文化的コンフリクトの解消が期待できると言える。

6.4 本論文の限界と継続課題

本稿では各業界を代表するリーディングカンパニーの事例を取り上げ、各社の品質基準見直しに関する事例研究を行った。先行研究で確認した通り品質管理は組織における全社横断的な機能であり、多くの組織やメンバーが関与することからその詳細を明らかにするためには部門横断的な調査を実施する必要があった。しかしながら、品質基準は企業経営の根幹に関わるテーマであることもあり、今回、部門横断的な大規模な調査を実現するには至らなかった。今後、複数組織の複数メンバーを対象とした調査を追加で実施することで、新たな発見事実を得られる可能性があり今後の課題となる。またA社及びB社の事例は現在活動途中であり今後の動向を注視する必要がある。あわせて本田の新興国市場での更なる事業展開も注目すべきである。

また今回の事例研究と考察を通じ、品質基準の切り分けを行う能力の重要性を確認することができたが、各社の機密情報に絡む部分でもあり具体的にどのような能力が必要で如何にしてその能力を育成可能かといった点に関する考察が出来ていない。この点も今後の継続検討課題となる。

最後に新興国ボリュームゾーン市場における事業拡大には品質基準見直しによる低価格戦略推進が重要であることを確認したが、これに加えて従来戦略の延長線上に無い非連続な取り組みとなる新興国ボリュームゾーン市場開拓に向けた経営資源の配分の問題、新たな市場開拓に向けた組織の能力開発の問題といった点も継続課題となる。著者は引き続き実務を通じて新興国ボリュームゾーン市場開拓に向き合っていくことから、本稿では触れることのできなかつたこれらの重要なテーマに関しても継続して考察を深めて行きたいと考える。

謝辞

本研究にあたり、神戸大学大学院経営学研究科の松嶋登准教授には熱心な御指導を頂きましたこと感謝申し上げます。ゼミでの御指導内容を何度も繰り返し聞き深く考察することを通じ、本研究に真摯に向き合えたものと感謝致しております。

副指導教官の神戸大学大学院経営学研究科の島田智明准教授からは様々な視点から熱心な御指導を頂きました。また神戸大学大学院経営学研究科の松尾博文教授、黄磷教授、南智恵子教授、神戸大学経済経営研究所の伊藤宗彦教授からも論文中間発表会において様々な視点から御指導を頂きました。皆様の御指導に感謝申し上げます。

ゼミにおいて木目細かな御指導を頂き、またゼミ運営に多大なご支援を頂いた九州産業大学のHolmes 聡子准教授、TAの早坂啓氏、桑田敬太郎氏、高山直氏に感謝致します。

本研究のインタビュー調査で大変お世話になりましたA社様、本田技研工業株式会社様、B社様に感謝申し上げますと共にインタビュー設定に御支援を頂きました方々に感謝申し上げます。

濃密な時間を共に過ごし貴重な経験を共有できた松嶋ゼミの仲間、MBA同級生との出会いに感謝します。仲間には負けないよう今後も精進して行きたいと考えています。

最後に多忙な環境下、献身的に支えてくれた妻に心からの感謝を伝えます。

付録 調査趣意書

神戸大学大学院経営学研究科

社会人 MBA 課程 2 年

飯田宏道

1. 調査の目的

本調査の目的は、日本企業の新興国ボリュームゾーン市場参入における課題のひとつとして指摘される製品の過剰品質の問題に注目し、当該市場開拓において先行されている日本企業の事例調査を通じ、市場で受け入れられる適正な品質とコストを如何にして見極め市場開拓を行ったのか、既存の品質や機能の見直しを行う際のジレンマを如何にして克服していったのかを明らかにすることにあります。

2. 調査を行うにあたっての基本的な問題意識

近年、日本企業における新興国ボリュームゾーン市場の重要性は益々高まっていますが、日本企業の製品は市場で求められる品質レベルよりも高すぎる品質や機能を提供しているために高価格となっていることが多く、当該市場参入においては市場特性に合わせた商品仕様・機能の見極めを行い抜本的なコストダウンを実現することが不可欠と言われています。すなわち日本企業の製品は過剰品質で市場ニーズを必ずしも的確に捉えているとは言えず、市場で求められる品質と価格の組み合わせである適正品質を如何にして実現するかが重要であるとの指摘があります。

一方、日本企業はこれまで欧米先進国市場開拓においてコストの上昇を最小限に抑えながら品質向上を実現することで製品の付加価値を高める取り組みを行ってきており、日本企業における高品質の確保は経営トップを含めた全階層による全社的な活動となっています。従い、これまで高めてきた品質レベルや機能を見直し（下方修正）することには抵抗感が強く、この点が新興国ボリュームゾーン市場開拓を進めるうえで課題のひとつであると認識しています。

以上の問題意識に立った上で、本研究では新興国ボリュームゾーン市場開拓で先行されている日本企業の事例検証を通じ、市場ニーズをどのように把握し市場で受け入れられる適正な品質とコストのバランスを如何にして見極められたのか、また既存の品質基準を見直しされた場合、如何なるプロセスで見直しされたのか、等に関係者にお伺いし、実態把握を行いたいと考えております。

3. 想定される調査対象及びインタビュー・ガイドライン

本研究の具体的な調査に関しましては、神戸大学経営学研究科社会人 MBA 課程 2 年、飯田宏道によって行なわせて頂きたいと存じます。想定される主なインタビュー対象者は、新興国向け事業の責任者の方、商品企画・開発、品質部門の責任者の方等です。

インタビューに関しましては、インタビューの後にデータを持ち帰り、分析を行ないますが、そこで問題の洗い出しを行なう際に、当初想定していなかった新たな疑問が生じる可能性があります。そのため、お手数おかけすることになりますが、再度調査を行なわせていただくことを考えており、御協力を頂ければ幸甚です。

具体的にお聞きしたい事柄は、下記インタビュー・ガイドラインに記載の通りとなります。尚、同研究の成果に関しましては、学会報告や学術論文等のみに使用させて頂くことを予定しております。また、執筆の際は守秘義務を遵守すると共に、事前に貴社の方々に御覧になっていただき、齟齬や矛盾などを指摘していただきたく考えております。

4. インタビュー・ガイドライン

(以下設問における品質基準とは商品のスペック・仕様・機能等を含みます)

1. 独自品質・性能基準設定に関して

- ・ ○○○の記事において、新興国市場で求められる低コスト製品開発に取り組み、現地のニーズに見合った機能・性能・品質を実現された旨のレポートがございます。この独自基準設定のきっかけをお教え下さい。

2. 独自品質・性能基準設定プロセスに関して

- ・ 上記の新興国向け独自品質・性能基準を検討された際の具体的プロセスをお教え下さい（どのように基準設定を行い、どのように実施されましたか？）

3. 独自品質・性能基準設定における社内での抵抗に関して

- ・ 上記基準設定に際し社内での抵抗はありましたか？抵抗があった場合、それはどのような内容、理由のものでしたか？
- ・ 最終的に上記抵抗をどのように乗り越えられましたか？乗り越えられた要因はなんであったと考えられますか？（顧客の要求、外部パートナーの影響、経営トップの関与等はどう影響しましたか？）

4. 品質基準・性能基準の位置づけ
 - ・ 貴社の品質に関する基本的なポリシー、考え方等についてお聞かせ下さい
 - ・ 上記独自基準設定の際の最終的な決裁はどなたが実施されましたか？
5. 新興国事業全般に関して
 - ・ 貴社での新興国市場の位置付けについてお教え下さい。（新興国市場の重要性、差支えなければ現状の売上構成比、戦略ビジョン、今後の目標等お教え下さい）
 - ・ 新興国向け独自品質・性能基準設定後の変化についてお聞かせ下さい

お忙しい中大変恐縮ですが、調査の主旨を御理解頂き何卒ご協力頂きたく、宜しくお願ひ申し上げます。

以上

参考文献

- Christensen, C. (1997) *The Innovator's Dilemma*, Harvard Business School Press (伊豆原弓訳『イノベーションのジレンマ: 技術革新が巨大企業を滅ぼすとき』翔泳社, 2001年).
- Daft, R.L. (2001) *Essentials of Organization Theory and Design, 2nd Edition*, South-Western Colleague Publishing (高木晴夫訳『組織の経営学』ダイヤモンド社, 2002年).
- Govindarajan, V. and Trimble, C. (2012) *Reverse Innovation: Create Far from Home, Win Everywhere*, Harvard Business School Review Press (渡部典子訳『リバーズ・イノベーション: 新興国の名もない企業が世界市場を支配するとき』ダイヤモンド社, 2012年).
- March, J.G. and Simon, H.A. (1958) *Organizations*, John Wiley and Sons, Inc (土屋守章訳『オーガニゼーションズ』ダイヤモンド社, 1977年).
- Schein, E.H. (1985) *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, Inc (清水紀彦・浜田幸雄訳『組織文化とリーダーシップ』ダイヤモンド社, 1985年).
- 天野倫文 (2010) 「新興国市場戦略の諸観点と国際経営論: 非連続な市場への適応と創造」『国際ビジネス研究』第2巻, 第2号, 1-21頁.
- 池上重輔 (2011) 「新興国市場のボリュームゾーン攻略とブルー・オーシャン戦略」『国際ビジネス研究』第3巻, 第1号, 1-18頁.
- 石川馨 (1984) 『日本の品質管理 TQC とは何か』日科技連.
- 市井茂樹・服部奨・デイビッド・マイケル (2014) 「新興国市場: 日本企業の戦い方」『ダイヤモンド・ハーバードビジネスレビュー』2月号, 28-42頁.
- 伊藤清道 (2011) 「なぜ、トヨタがインドでは苦戦するのか: 技術の下方硬直性」『国際ビジネス研究』第3巻, 第1号, 19-31頁.
- 臼井哲也・内田康郎 (2012) 「新興国市場戦略における資源の連続性と非連続性の問題」『国際ビジネス研究』第4巻, 第2号, 115-129頁.
- 国際協力銀行業務企画室調査課 (2014) 『わが国製造業企業の海外事業展開に関する調査報告』(株)国際協力銀行.
- 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」『経済学論集』第75巻, 第3号, 40-62頁.
- 田中宏 (1997) 「品質に於ける概念の変遷と日本の品質管理のパラダイムシフト」『四国大学経営情報研究所年報』第3号, 41-52頁.
- 畑村洋太郎・吉川良三 (2009) 『危機の経営』講談社.
- 藤本隆宏 (2001) 『生産マネジメント入門 1』日本経済新聞社.
- 山田秀 (2006) 『TQM 品質管理入門』日本経済新聞社.