

## 研究ノート

### グローバル戦略におけるコアと新規ビジネスモデルの調整

#### —マルチスズキとスズキ—

### The Coordination between Core and New Business Model in Global Strategy: MarutiSuzuki and Suzuki

芦澤 成光

ASHIZAWA, Shigemitsu

(玉川大学)

(Tamagawa University)

## 要旨

本稿の課題は、グローバル企業でのコアとなるビジネスモデルの維持と新たなビジネスモデル形成を同時並行に進めることが困難であることを、マルチスズキを分析することで、明らかにすることである。また困難の原因、そして対応策を明らかにすることが本稿の課題である。分析視点は2つある。1つはビジネスモデル論の視点である。本稿ではジョンソンの定義に従っている。第2の分析視点は、プラハラド等の支配的理論である。新たなビジネスモデルを形成するには、新たな支配的論理が必要になる。また、いったん学習されると、矛盾する支配的論理の形成を困難にする特性を持つ。それは「変異の抑圧」と呼ばれる。分析の結果、新たな中型車のビジネスモデル形成は遅れていた。それは支配的論理の「変異の抑圧」が原因になっていることが明らかになった。また、それとは別に、組織内距離の問題も生まれていた。これらの問題克服には、新たな経営陣と現地化が必要である。

## Abstract

The purpose of this article is to analyze the coordination between core business model and new business model in MarutiSuzuki. There are two theoretical frameworks in analyzing. The first theory is a business model theory and the second is a dominant

logic theory. There are needs to create new dominant logic for new business model according to a dominant logic theory. But there is variance suppression in changing of dominant logic. In the result in analyzing, there are mainly two problems in creating business model of mid-size automobile in MarutiSuzuki. The first problem is the delay in introducing of new business model from variance suppression and second is the problem of organizational distance in developing a mid-size automobile in Japan. The solution presented is the promotion of new top management, holding new dominant logic and delegation of authority to foreign affiliated company.

## キーワード

ビジネスモデル、支配的論理、変異の抑圧、グローバル戦略、組織内距離

## Keywords

Business Model, Dominant Logic, Variance Suppression, Global Strategy, Organizational Distance

## 1. 課題と分析の理論枠組み

本稿の分析対象は、インド自動車市場最大の市場シェアを占めるマルチスズキとその親会社である日本のスズキである。課題は、インド自動車市場の成長に伴う、スズキ及び現地法人マルチスズキの軽・小型車のビジネスモデルと、新たな中型車のビジネスモデル形成上の問題と対応策を明らかにすることである。この分析によって、グローバル企業での新たなビジネスモデル形成上の問題と対応策が明らかにできる。分析は2つの理論上の視点から行う。

第1の分析視点は、ビジネスモデル(Business Model)論の視点である(Amit&Zott,2012,Chesbrough,2010,Johnson,2010,Zott&Amit,2007,2008,野中,2012)。ビジネスモデルの定義は、具体的な構成要因を示すジョンソン(Johnson)の考えに従い、「価値命題、鍵となるビジネスプロセス、鍵となる経営資源と利益方程式から構成されるビジネスの仕組みの考え」と定義する(Johnson, 2010: 6-7)。ジョンソンによると、コア事業で

成功し、確立されたビジネスモデルが存在する企業では、異なるビジネスモデルの成功は困難とされている(Johnson, 2010)。しかし、ジョンソンは、その原因を十分に明らかにしていない。本稿では、この問題の原因をさらに踏み込み明らかにすることを課題とする。原因を分析する理論枠組みとして、次の第2の分析視点を採用する。

第2の分析視点は、経営者の認知という視点である。この認知側面から分析する研究には、市場に対する経営者の戦略的認知(strategic cognition)論と競争認知論(competitive cognition)論がある(Ginsberg,1989,1990, Hodgkinson,1997,2005)。メンタルモデルは経営者の認知枠組みを意味し、認知心理学のフレーム(frame)やスキーマ(schema)を意味する。戦略分野の主観的諸理論の基礎になっているのが、支配的論理(dominant logic)論である(Ginsberg,1989,1990, Hodgkinson,1997,2005)。支配的論理は、経営者個人の価値観と経験から形成され、市場と事業の認知枠組みとして機能する(Prahalad& Bettis , 1986)。そして「トップマネジメントによって共有された認知マップであり、戦略の考え方を表している。そしてトップマネジメントに利用されるプロセスと手段に密接に結びついている」(Bettis&Wong, 2003: 344 頁)。支配的論理は、経営者が実践の中で経験し価値観により形成した論理である(Prahalad&Bettis, 1986)。この支配的論理がベースとなり、アナロジーによる推論が行われ、戦略もしくはビジネスモデルが考え出されている(Gavetti&Levinthal,2000,2005,Gavetti&Rivkin,2005,Holland,Holyoak,Nisbett&Thagard,1986,Holyoak&Thagard,1995)。

プラハラド等(Prahalad&Bettis,1986, Bettis&Wong,2003)の考えによると、新たな状況に対応する戦略形成には、新たな支配的論理の形成が求められる。また、支配的論理は一旦学習されると、その変更や異なる支配的論理形成を困難にする特性を持っている。ベティス等(Bettis&Wong,2003)はこれを、「変異の抑圧」(variance suppression)と呼んでいる。支配的論理は中心となる個人の価値観に根差している。そのため、矛盾する新たな支配的論理形成は困難になる(Bettis&Wong, 2003)。

ビジネスモデルの構成要因の第1は、価値命題(value proposition)である。価値命題とは、「顧客にとり重要な問題解決のための、未解決のジョブである。また問題あるいはジョブ達成のために、製品やサービスだけでなく、その販売方法も含め、提供すること」(Johnson, 2010 : 26)である。そして「一旦、行われるべきジョブの多様な側面を理解できれば、独自に、それを達成する提供ぶつ(offering)をデザインできる」(Johnson, 2010: 28)。その際、中心的経営者の独自の考えが反映されると理解することができる。言い換えると経

営者自身の価値観と経験、そして試行錯誤から価値命題は形成される。そのため、価値命題の転換もしくは追加には、新たな支配的論理を模索する必要がある。そして、価値命題実現のために鍵となるビジネスプロセス(key business processes)が作られ、さらに鍵となる経営資源(key resources)と利益方程式(profit formula)に具体化される(Johnson,2008,2011)。

以下では、マルチスズキにおける4つのビジネスモデル構成要因毎に新たなビジネスモデル導入状況を分析する。そのため、まず、中心的経営者である鈴木修氏の支配的論理を明らかにする。次に、調査によってインドのマルチスズキでのビジネスモデルの実態を明らかにする。最後に、4要因毎に、支配的論理がどのように具体化され、また新たなビジネスモデル導入状況とどのように関係するのか考察する。基礎データには、日本のスズキ本社での2回のインタビュー調査結果と、マルチスズキでの1回のインタビュー調査及び工場見学の結果、そしてスズキ及マルチスズキ両社の公表資料を利用する。

## 2. 鈴木修氏の支配的論理の形成

スズキ中興の祖である鈴木修氏は、スズキ入社後社内でも閑職に置かれ、その後多くの現場で経験を積み、そして自身の価値観から、独自の支配的論理を形成してきた。その支配的論理の中には、多くのものがある。ビジネスモデルの4要因それぞれに対応して、支配的論理を鈴木修氏の自伝から以下のように読み取ることができる(鈴木, 2009)。

まず、価値命題に関し、第1の考えが、「小・少・軽・短・美」の支配的論理である(鈴木, 2009)。「製品や部品はもちろん設備まで全てを含め、いかに小さく、少なく、軽く、短く、美しくするかが、コスト低減と、できあがったクルマの燃費向上となる」という車の考えを示すものであった(鈴木,2009: 265 頁)。さらに、その価値命題を実現する利益方程式に関しては「工場にはカネが落ちている」という支配的論理がある。この支配的論理は、「ムダを削れば削るだけ、それが会社の利益を押し上げ、社員や株主へ還元される原資が増える」(鈴木, 2009: 101 頁)との考えである。さらに「I 部品、1 グラム、1 円低減」の支配的論理がある(鈴木, 2009: 226 頁)。製品軽量化がコスト低下、そして利益に繋がるとの考えである。この2つの考えが、製造の現場を重視する利益方程式の基本になっている。この2つの支配的論理は鈴木修氏によって形成され、1978年の社長就任以降、他の競合が軽視する軽自動車市場に的を絞り、徹底して無駄を排除した経営を生み出す中で形成されてきたと考えられる。

次に、ビジネスプロセスに関する支配的論理としては、「どこの国でもいいから1番になりたい」という考えが確認できる。1978年の社長就任時、75年の排ガス規制対応の失敗で経営の危機を迎えたが、多くの助けで切り抜けることができたが、生産は落ち込み、従業員の士気は消沈していた。「なんとか士気を上げたい。日本でダメなら外国で、どんな小さな国でもよいかと熟慮したところ、答えは簡単。クルマを生産していない国に行けば、100台でも1位になれると考えた」(鈴木, 2009: 255頁)と鈴木氏は述べている。この支配的論理から海外進出、特に新興国への進出の決定がされたのである。その進出先の国の市場で、シェア1番になることが従業員の意欲を引き出すのに大きく貢献できるとの考えである。さらに、工場について、鈴木修氏にはいくつかの支配的論理がある。その第1は「重力と光はタダ」という考えである。なんでもコンベヤー化、自動化するのを諫めた支配的論理である。また「トップダウンはコストダウン」という考えが確認できる(鈴木, 2009, 159頁)。議論には時間をかけず、トップが即決定することで無駄な時間をかけずコストダウンに結びつくとの考えである。しかし、鍵となる経営資源に関しては自伝、発言等からは、鈴木修氏の支配的論理を確認できなかった。

### 3. スズキの海外戦略の転換とマルチスズキのビジネスモデルの状況

#### 3-1 スズキの海外戦略の転換

スズキは、2000年以降、グローバル戦略のターゲットを先進国、特に北米と欧州を対象とするようになった。そのターゲットに対応して、小型車だけでなく中型車の投入がされるようになった<sup>1</sup>。軽・小型車を中心とするビジネスモデルが従来のスズキの特徴であった。そして、「グローバル戦略としては、スズキの強みである小型車に資源を集中する」<sup>2</sup>が、その一方で、試験的に中型車の開発・生産を行うようになっていたのである。その中型車に関しては、他社との共同開発とGMの支援による開発が行われていた。その結果として、リーマンショック後、北米市場の売り上げは1兆円近く後退した。さらには、2012年に北米市場からの事実上の撤退が決定され、インド市場を始めとするアジアへと、グローバル戦略の転換がされた(スズキ b, 2013)。従来の統合型のグローバル戦略は維持しつつ、一方でインド現地への適応型の戦略への転換が行われた。さらに、インドで生産された車を、

---

<sup>1</sup> スズキ本社インタビューでの鈴木取締役の発言より。

<sup>2</sup> スズキ本社インタビューでの鈴木取締役の発言より。

第三国へ輸出するサヤ取り戦略も強化された。対応して、スズキのビジネスモデルにも変化が生まれた。北米市場では小型車だけの販売代理店の確保はできなかった。米国内での販売代理店網を維持するには、固定費負担のため、小型車だけでなく中型車の投入が不可欠になり、その開発が行われてきた<sup>3</sup>。スズキの既存の価値命題は、安価で品質の高い小さな車を、広く社会へ提供することであった。しかし、北米市場を対象に中型車の開発・輸出を進めざるをえなかったのである。2000年以降年間20万台規模の販売を目指し、現地代理店の拡大・充実に資源を投入した。その中で、中型車SX4とSUVのグランビターラ等の開発が行われた。SX4の開発は、フィアット(Fiat)との共同開発であった<sup>4</sup>。海外市場に向けて、合理的判断から新たに中型車の開発が必要になっていたのである。

### 3-2 マルチスズキのビジネスモデルの現状

2002年、新たな自動車産業政策がインド政府から公表された(MarutiSuzuki, 2003)。新政策の目的は、調和的・段階的に、持続的な自動車産業の成長を促進することであった。産業政策の転換は、マルチスズキの戦略に大きな影響を与えることになった。海外の競合メーカーがインド市場へ参入するようになったのである。マルチスズキが対象とする小型乗用車分野でも競争の激化が進んでいる。インド国内市場の競争激化に対応して、新たな中型車のビジネスモデルの模索が部分的に始められていた。

#### (1) 新たな価値命題の模索

スズキがインドへ進出した当初、スズキの持つ軽自動車の製造技術と開発力は、インド自動車市場の需要状況に適合していた(MarutiSuzuki, 2001)。しかし、2000年度、赤字に転落している。この事態に対してマルチスズキは、第1に停滞するインド国内市場での販売数量を回復する。第2に、特に品質に注目して工場の現場で優れた実践によって、製造コストを削減する。第3に、積極的に現地化を進め、またバリュー分析、バリューエンジニアリング、優れた在庫管理によって部品コストを削減する(MarutiSuzuki, 2001: 6)。以上3つの戦略を掲げていた。また、インド国内の自動車市場では表1のように、所得水準の向上に伴い、小型車・中型車を求める顧客セグメントが生まれていた。変化に対応し、マルチスズキでは軽自動車のマルチ800を中心に製造・販売を行っていたが、少し大きい小型車中心の製品構成へと転換が進められた(MarutiSuzuki, 2001)。

<sup>3</sup> スズキ本社インタビューでの鈴木取締役の発言より。

<sup>4</sup> スズキ本社インタビューでの鈴木取締役の発言より。



表 1: インド乗用車市場におけるセグメント別販売台数推移

セグメント	2004	2005	2006	2007	2008
A1: Mini	132,706(16,53)	91,865(10,76)	85,401(8,34)	71,102(6,03)	54,875(4,56)
A2: Compact	469,844(58,52)	552,794(64,78)	693,916(67,78)	842,474(71,50)	864,318(71,95)
A3: Mid-size	172,153(21,44)	174,555(20,45)	201,615(19,69)	214,444(18,20)	238,709(19,87)
A4: Executive	22,272(2,77)	27,714(3,24)	36,687(3,58)	42,536(3,61)	35,110(2,92)
A5: Premium	5,674(0,7)	6,236(0,74)	5,818(0,56)	6,906(0,58)	7,310(0,6)
A6: Luxury	126(0,01)	159(0,01)	288(0,02)	662(0,05)	856(0,07)
合計	802,775	853,323	1,023,725	1,178,124	1,201,178

\*括弧内は各年次における乗用車に占めるセグメントの百分比、\*Mini は軽自動車、Compact は小型車、Mid-size は中型車、Executive は高級中型車、Premium は大型車、Luxury は超高級車に該当する。

出典: インド自動車工業会(SIAM)資料より作成

また、対象外であった中型車市場への対応のため SX4、スイフトデザイア(スイフトをセダンへ改良した車)という中型車が投入されるようになっている。SX4 はフィアットと共同開発され、またスイフトデザイアは、小型車のスイフトをインドでセダンに改良した車であった。さらに、スイフトデザイアよりも大きい中型高級セダンのキザシが日本で独自開発され、インドでも販売された。しかし注文生産に限定され、生産は当面、日本のスズキで行われ、完成車をインドへ輸出することになっている(日経産業, 2010)。マルチスズキの最新の販売状況は表 2 に示される。この表から、中型車は売り上げの 20% を占めていることが分かる。しかし、スズキおよびマルチスズキにおける中型車の価値命題については、マルチスズキおよびスズキ本社でのインタビューからは明確に示されなかった。

## (2)利益方程式の転換

インド市場の急速な変化の中で中間所得層が増加し、軽・小型車の他に中型車の販売、その維持・補修サービス事業への転換が計画されていた。そのために、マルチスズキは独自の開発部門をインド国内に置き、現地のニーズに適合する小型車開発を目指していた。しかし、中型車については、その計画はまだ明確にはなっていなかった。販売もディーラー網を利用する従来のやり方から転換し、独自の販売網を整備する取り組みが計画されていた。つまり、製造だけでなく、開発と販売、そしてアフターサービスでの利益獲得も計画

されるようになっていたのである。安価な車を提供し、利益を獲得するだけでなく、別の利益獲得の施策が計画される段階になっていた。

表 2: マルチスズキ 2012 年度の車種別販売状況

軽自動車: マルチ 800、アルト、A スター、 ワゴン R、	}	687,871(79,58)
小型車: スイフト、エスティロ、リッツ		
中型車: スイフトデザイア、SX 4、		176,278(20,46)
エグゼクティブ: キザシ		188(0,02)
合計		864,337(100)

\*多目的車は除く。数値は台数で、カッコ内は%を示す。

出典: マルチスズキ 2012 年度 Annual Report より作成

### (3) 鍵となるビジネスプロセスの転換

第 1 に、マルチスズキでは開発機能の現地化が進められていた。2002 年には、マルチスズキの全社ビジョンに対応し、研究開発部門のビジョンが作られている。そのビジョンは、「我々のエンジニアリング技能を構築し、車の設計と開発を通してインド国民に喜びを提供し、マルチスズキがスズキの日本以外のアジアでの研究開発の中核となることである」(MarutiSuzuki, 2009: 33)。このビジョンを達成するため、以下の 4 つの戦略目標が設定されている。「①製品デザインと開発: コンセプトカー、新モデルとマイナーチェンジの導入②エンジニアリング能力の開発: 全面的なボディ変更の設計と開発に続けて、新プラットフォームの開発を行う。③コスト管理: モデル開発に合わせた目標コストの設定④代替燃料の開発: 低排出量と燃料の経済性に対応する未来の要請への対応」(MarutiSuzuki, 2009: 33)。この 4 つの戦略目標達成には、以下の施策が必要であることも明らかにされている。①すべての車について、社内での設計、開発、評価の実施、②エンジニアのトレーニング(海外と社内での実施)、③設備の更新 ④実験プロジェクト。また、マルチスズキでは、車のモデル変更・ボディ変更の能力を持つようになっている。能力の中には、スタイリング、クレイモデリング、CAD、原型製造とその評価能力、そして金型設計能力も含まれている(MarutiSuzuki, 2003)。2006 年には、スイフトやゼンという世界戦略車の設計を、スズキの技術部門と協力して行えるまでに体制が整備され、スズキの設計部門の海外



ネットワークの中核に成長するようになってきている(MarutiSuzuki, 2006)。2011年8月23日、マルチスズキは、2017年からの小型車開発の開始を公表した<sup>5</sup>。小型車に関する価値命題は明確であり、インド現地の状況に応じて、優れた開発が実現できる。しかし中型車開発は、当面は日本で集中的に行うとされている<sup>6</sup>。

第2に、調達活動では、当初、インド現地でのサプライヤー育成に尽力してきた。そして現在、3つの取り組みが行われている。①サプライヤーの数を削減して、合理化を実施、②サプライヤーの生産性と品質を向上させる取り組み、③サプライヤーが自らの技術と研究開発能力を高めることを奨励。つまり、優れたサプライヤーに的を絞って、支援が行われている。ティアワンサプライヤーは252社存在する。その中の25社で勉強会、講演会をやっている。そこで、品質管理やコスト削減の指導を行なっている(MarutiSuzuki, 2011)。サプライヤーの機能部品開発への協力については、「インド国内のサプライヤーに対して、承認図方式で開発を行なってもらっている。しかし、現地ベンダーはまだ設計図を書くことができないところが多い。設備も持っていないし、さらに開発ノウハウ、経験も持っていない。これらのサプライヤーにも開発力をつけてもらう必要がある」<sup>7</sup>。そのためマルチスズキによって、研究開発でのサプライヤーへの支援が進められている。その結果、中型車用の部材の1部の調達は、インド現地で行うことは可能な状況にはなっている。その状況に対応して、日本のスズキでは海外調達センターを2012年1月に設置している。グローバル調達へ転換し、グループとして、世界各国のサプライヤーを対象とする調達の仕組みが整備されることになった(日経,b)。この体制で、コストと品質の最適部材を世界各国から探し出すことになった。

第3に、営業活動では、従来のディーラーの販売ネットワークに加え、独自のマルチ・サービス・マスター(Maruti Service Masters)と呼ばれる整備場チェーンの充実化に着手している(MarutiSuzuki, 2006)。2003年には販売代理店数280で、182の都市をカバーしている。サービス網は、1900にまで増えている。マルチスズキは、2000年以降、顧客を2つのレベルで認識するようになってきている。ディーラーも第1レベルの顧客として取り扱い、そのネットワーク作りに尽力してきた。その重要な鍵は、利益を保証することである。車を販売するのは出発点にすぎず、長期にわたる顧客との関係を持続的に維持する上で、優

<sup>5</sup> 2011年8月13日、『日経速報ニュースアーカイブス』。

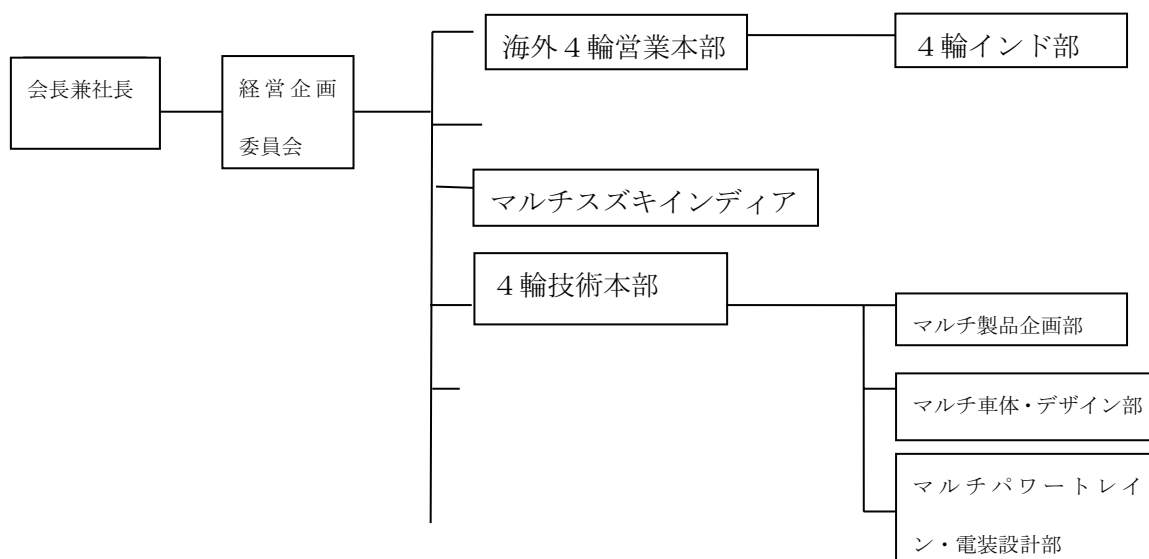
<sup>6</sup> マルチスズキインタビューでの浅井取締役の発言より。

<sup>7</sup> マルチスズキインタビューでの浅井取締役の発言より。

れたディーラー網が不可欠と認識するようになったのである(MarutiSuzuki, 2003)。さらに、国内営業について、「インド市場の成長が鈍化し、ニーズが多様になると、ディーラーもマルチの車だけの販売では満足しなくなり、離れていく可能性もある。それに対応するには、いつまでもディーラーを当てにするには限界がある。そのため自社独自で営業活動を展開し、顧客ニーズの情報を集め、営業を行うことが必要になる。また、中型車の販売も必要になる。その第1歩として、インド国内 16 箇所に地域事務所を設置する予定である。ショールームを1階に設け、2階に事務所を設ける。広さは5千坪。事務所の裏には、ワークショップを設けて作業が行えるようにする予定である。当面、16 箇所中 10 箇所を計画し、補給部品のストックヤードとして利用することを考えている」<sup>8</sup>。以上のように、営業活動転換の特徴は、当面小型車への対応ではあるが、中型車をも視野に入れた販売網への転換が進行しているという事実である。

第4に、経営上のビジネスプロセスでは、日本のスズキと、経営上の一体化が強化されている。図1に示されるように、子会社として、マルチスズキが組み入れられ、特に営業と技術部門がスズキの管理組織に組み込まれている。意思決定について現地ではなく、日本本社に実質上大きな権限が保持されている<sup>9</sup>。

図1: 2012年スズキ管理組織内のマルチスズキ関係部門の位置



出典: 「スズキ会社概要 2012年」より作成

<sup>8</sup> マルチスズキインタビューでの中西社長の発言より。

<sup>9</sup> スズキ会社概況 2012年、2011年版の比較から、統合を強化していることが確認できる。

#### (4)鍵となる経営資源の転換

第1に、2000年以降、マルチスズキでは人的資源の能力開発を積極化している。従業員の動機づけでは老齢退職年金制度を導入し、さらに従業員の信頼感を高め、積極的な企業文化を醸成して、91%から96%へ出勤率を大きく向上させている。またワークショップ開催によって、全ての従業員が共通したビジョン、経営理念を理解できるようにしている。2004年度には、組合代表が日本へ派遣され、親会社への理解促進をしている。従業員の教育訓練では、技能とコンピテンシー向上を目的に、多様な訓練が行われた(MarutiSuzuki,2001)。また一層、顧客に焦点を絞った好業績組織構築と企業内のコミュニケーション促進のため、工場の全管理者を対象に、販売現場での実務研修が行われている。2004年度には、リーダーシッププログラムが上級管理者を対象に導入されている(MarutiSuzuki,2006)。2006年には、取締役及び上級管理者を対象として、自己開発方法の見直しを行なっている(MarutiSuzuki,2006)。また、従業員に対して、チームビルディングと個人業績の向上を目的に、新たにファミリーデーや家族による工場訪問日を設けている。そしてクリケットチームが部門別に作られ、対抗戦を行い、親睦を図っている。また、自由参加でのピクニックも行なっている。マルチスズキの従業員を対象とした社内報も発行され、コミュニケーションの促進を図っている(MarutiSuzuki,2009)。こうして、自律的な現地経営を進める準備は進められている。

第2に、2008年開発部門のエンジニアを1000人にする計画が明らかにされた(MarutiSuzuki,2009)。担当役員の浅井氏は「まだマルチスズキでは、開発を行える人材が十分に育っていない。開発には1000人単位の人材が必要である。現時点では、ほぼ1000人になっているが、古くからいるのは300人程度で、残りの700人はここ2～3年に入社した人材である。経験が少なく、これから設計のノウハウを蓄積する必要がある。そのための勉強をしてもらうには、時間と経験が必要である。1から開発をするためのコア技術から蓄積するには時間がかかる。」<sup>10</sup>と述べ、全面的な開発を始めるには、まだ時間がかかることを明らかにした。さらに「現在、車の上物の設計をやることはできる。これを、機能部品の開発までマルチで行えるようにしたい。さらにプラットフォームの開発についても部分的に開発を行えるようになりたい。しかし、この点については当面、日本のスズキ本社と協力して一体となってやっていく。また開発のどの部分を、どう切り分けて担当する

---

<sup>10</sup> マルチスズキインタビューでの浅井取締役の発言より。

のか、試行錯誤で検討している」<sup>11</sup>と述べている。インドでの小型車開発の本格化準備は進んでいるが、中型車についてはなされていない。

第3に、上級管理者の現地化を進め、2007年12月、経営執行役員(Managing Executive Officer)制度を導入している(MarutiSuzuki,2009)。図2に示されるとおり、インド人と日本人が、それぞれ5つの部門に所属している。これによって、各部門の意思決定と実行が素早くできる。日本人とインド人が2人で各部門の管理を行うことになったが、日本人執行役員多くは取締役を兼任している。日本人管理者が重要な位置を占めているのが、営業、生産と設計・開発の各部門である。スズキとの相互調整のためと推論できる。マルチスズキ社長中西氏は、スズキの将来の経営陣について「将来、日本のスズキ本社の取締役にはインド人が入るようにする必要がある。そうしなければマルチスズキもスズキもグローバルな競争で生き残れない」<sup>12</sup>と述べている。しかし、管理者の現地化は十分な段階には到達していない。

図2: マルチスズキの2009年度経営執行管理者のインド人・日本人の配置状況



出典: マルチスズキ提示の資料より作成

<sup>11</sup> マルチスズキインタビューでの浅井取締役の発言より。

<sup>12</sup> マルチスズキインタビューでの中西社長の発言より。

## 4. 考察

第1に価値命題に関しては、軽・小型車に対する明確な価値命題が存在し、「小・少・軽・短・美」という経営方針に示されていた。他方、中型車に対応する価値命題は、まだ明確になっていなかった。スズキでの中型車キザシの開発は、従来と大きく異なる取り組みではあるが、「まだ体制固めの段階」との認識であり十分なものではなかった。開発を担当するスズキでは、中型車の新たな価値命題の模索が始まった段階であり、本格的な開発・生産への取り組みには、模索の時間が今後も必要と考えられていた。新たな中型車の価値命題は、試行錯誤の経験から形成されてくるため、今後、時間と長期的な資源の投入が不可欠と考えられる(野中,2012)。

第2に、利益方程式については「工場にはカネが落ちている」、そして「I部品、1グラム軽くしよう。1円低減」という支配的論理から形成され、製造プロセスでの徹底した無駄排除が利益の源泉として認識されていた。この利益方程式は軽・小型車のビジネスモデルに対応するものであるが、中型車の新たなビジネスモデルには対応していなかった。車の部品を軽量化し製造現場を重視するだけでは、新たな中型車のビジネスモデルに対応できない。軽・小型車の支配的論理が現在でも重視されていた。この支配的論理が利益方程式の背景に存在していた。そのため、中型車の利益方程式に、軽・小型車の利益方程式が適用される可能性が存在する。それが新たな利益方程式の阻害要因になる可能性がある。

第3に、鍵となるビジネスプロセスに関し、海外での事業展開への早期の取り組みは「どこの国でもいいから1番になりたい」という鈴木修氏の支配的論理から生まれたと考えられる。そのインド市場では、中型車が不可欠になっていた。また製造プロセスが重視され、徹底した無駄の排除のために工場監査が行われていた。製造プロセスを重視するのは、「重力と光はタダ」等の支配的論理から生まれた戦略パターンと理解できる。しかし、開発プロセスに関し鈴木修氏の自伝からは、その支配的論理を確認することができない。開発に関する支配的論理がないことが、鍵となるビジネスプロセスとされず、軽視されることにつながったと推論できる。特に中型車開発の取り組みでは遅れ、提携するGM等の支援に頼っていた。そのため中型車の支配的論理の形成が行われてこなかった。結果として、小型車開発の現地化に留まり、中型車開発は日本で行われるに留まったと推論できる。しかし、日本での中型車開発では、インド現地市場の多様なニーズを取り入れるには限界がある。競合メーカーがインド現地のニーズにあった中型車開発を計画する中、中型車開発が

日本で行われることは、支配的論理とは別に、新たに組織内距離(Organizational internal distance)の問題が発生すると考えられる<sup>13</sup>。ゲマワット(Ghemawat,2011)は、研究開発活動について、海外現地に適した製品やサービスを開発するには、その現地に役立つ、洗練された創造性(informed creativity)が必要であり、現地での取り組みが不可欠と指摘している。さらに、中型車の開発が軽・小型車開発重視によって遅れ、また軽・小型車の価値命題が、部分的に利用される可能性が存在する。スイフトデザイア等に見られるように、小型車よりも少し大きい車が開発され、開発プロセスでも、「小・少・軽・短・美」の支配的論理の影響が生まれている。

調達部門については、スズキ社内に海外調達センターが設置された。部材調達での規模の経済性実現を目的とするものである。しかし、中型車の部品調達では、当面、規模の経済性の効果は限定的と考えられる。そのため、費用削減効果は中型車に関し考えにくい。逆にコスト削減を目的に、軽・小型車で利用する部材を中型車に利用する可能性が高くなる。こうして軽・小型車に関する支配的論理は部材調達にも影響を与え、中型車の部材開発が費用削減目的で、歪められる可能性が高まることが予測できる。

そして管理上のビジネスプロセスでは、図1に示されるように、日本との一体となった経営体制が強化されていた。「トップダウンはコストダウン」の支配的論理が影響したためと考えられる。日本のスズキとの経営上の統合が一層進められていた。マルチスズキによるインド現地市場に対応する、中型車のビジネスモデル形成には日本及び日本人中心のトップダウンの意思決定では困難であり、現地ニーズに対応する必要がある。意思決定上では、組織内距離の問題が生まれる可能性が存在する。

第4に、鍵となる資源について、鈴木修氏の自伝からは技術と人材に関する支配的論理は確認できなかった。人的資源について鈴木修氏は以下のように述べている。「最大の問題は、人材の不足です。私たちの会社は、わき目も振らず、前を向いて走り続けてきた会社です。……。やはり、もっと早く人材を育てておくべきでした。たとえば、大卒の技術者といっても、一人前になるには12年から15年かかります。売上高1兆円のときに次の飛躍に備えた規模の採用をしておけば、いまは彼らが中核になっていたはずです。しかし、そのときは会社がこんなに大きくなるとはイメージしていなかった。今の陣容で足りるだ

---

<sup>13</sup> 組織内距離は、物理的な距離ではなく、心理的な距離感覚の存在を表現する用語として使用されている(Ghemawat, 2011)。グローバル企業では、心理的な隔たりが存在し、それが状況理解を阻害することが指摘されている。



ろうと考えてしまった。経営者としての未熟さを反省するばかりです」(鈴木,2009,9頁)。

しかし、2000年以降人材開発は、マルチスズキでは始められていた。様々な管理者研修が実施され、経営執行役員にインド人管理者を登用、現地の状況変化に素早く決定し、対応できる体制がようやく導入されていた。インド市場の競争激化の中、販売・製造の現場の知識、情報が重要性を増している。インド市場のニーズに接しそれを製品に反映させるには、現地の人材でなければ理解できないものがある。人材の現地化が進められているが、図1のとおり、マルチスズキで取締役を兼任するのは日本人経営陣に留まっていた。

## 5. 結論

スズキの現在のビジネスモデルは、鈴木修氏の価値観と経験から生まれた支配的論理を基にした軽・小型車のビジネスモデルであった。その支配的論理は、スズキおよびマルチスズキ社内に浸透していた。本稿では、マルチスズキの中型車のビジネスモデルの形成状況を中心に明らかにした。その結果、鈴木修氏の形成した支配的論理が強く影響し、中型車の新たなビジネスモデル形成が十分されていないことが明らかになった。その状況は「変異の抑圧」状況と理解することができる。新たなビジネスモデル実現には、中型車についての新たな支配的論理の模索が必要である。特に価値命題の明確化が求められる。それには、試行錯誤の時間と資源投入が不可欠である。その試行錯誤を主導するには、第2図に示される4人の代表権を持つ副社長からなる経営企画委員会が鍵になると考えられる。新たな支配的論理形成が可能になるからである。

他方、中型車の開発が、日本で行われることは組織内距離という別の問題を生み出していた。海外の競合メーカーとの競争激化の中、マルチスズキが中型車開発で、洗練された創造性が発揮できなければ、インド市場でのシェア確保は困難と推論できる。また、経営陣の現地化はマルチスズキでも始まっていた。しかし、日本のスズキとの関係では、組織上の統合が進められていた。スズキの取締役会へも、マルチスズキの日本人社長が参加するのにとどまっていた。ここでも組織内距離上の問題が指摘できた。インド現地の状況を、スズキ経営陣が適宜、正確に認識するには限界がある。そのため、インド現地での市場対応に遅れる可能性も高くなる。中型車に関する支配的論理形成には、組織内距離を短くする必要はある。それによって現地に対応する中型車のビジネスモデルが可能となるからである。それには、マルチスズキ経営陣の現地化と権限委譲の推進が求められる。

最後に、スズキの新たなビジネスモデル形成では、支配的論理の「変異の抑圧」だけでなく、それとは異なる組織内距離の問題も存在した。したがって「変異の抑圧」の回避のため、新たな経営陣による新たな支配的論理形成が求められるだけでなく、組織内距離の短縮のため、経営の現地化推進も必要と考えられる。

## 参考文献

- Amit.R., and C.Zott. (2012) "Creating Value Through Business Model Innovation." *Sloan Management Review*, spring: 41-49.
- Bettis R.A, Prahalad CK. (1995) "The dominant logic: retrospective and extension." *Strategic Management Journal*, 16(1): 15-14.
- BettisR.A and Sze-Sze Wong. (2003). Dominant Logic, Knowledge Creation, and Management Choice, In Easterby-Smith and M.A.Lyles (Edt) *Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management*, Blackwell Publishing.
- Casadesus-Masanell,R., and Ricart,J.E. (2010). "From strategy to business models and onto tactics." *Long Range Planning*, Vol.43, No.2, pp.195-215.
- Chesbrough H. (2010). "Business Model Innovation: Opportunities and Barriers." *Long Range Planning*, 43: 354-363.
- Gavetti,G .and J.Levinthal. (2000). "Looking Forward and Looking Backward: Cognitive and Experiential Search", *Administrative Science Quarterly*, Vol.45, pp.113-137.
- Gavetti,G.and J.W.Rivkin. (2005). "How Strategist Really Think: Tapping the Power of Analogy.", *Harvard Business Review*, April, pp.54-63.
- Gavetti,G.and D.L.Levinthal. (2005). "Strategy Making in Novel and Complex Worlds: the Power of Analogy", *Strategic Management Journal*, Vol.26. pp.691-712.
- Ghemawat P. (2011). "The Cosmopolitan Corporation.", *Harvard Business Review* , May: 92-99.
- Ginsberg,A. (1989). "Construing the Business Portfolio: A Cognitive Model of Diversification", *Journal of Management Studies*, Vol.26, 4, pp.417-438.
- Ginsberg,A. (1990). "Connecting Diversification to Performance : A Sociocognitive

- Approach”, *Academy of Management Review*, Vol.15, 3, pp.514-535.
- Hodgkinson,G.P. (1997). “Cognitive Inertia in a Turbulent Market: The Case of UK Residential Estate Agents”, *Journal of Management Studies*, Vol.34, 6, pp.921-945.
- Hodgkinson,G.P. (2005). *Images of Competitive Space*, London, Palgrave Macmillan.
- Holland,J.H. , K.J.Holyoak., R.E.Nisbett., and P.R.Thagard. (1986). *Induction: Processes of Inference, Learning,and Discovery*, Boston,MIT Press.(市川伸一他訳『インダクション—推論・学習・発見の統合理論へ向けて—』、東京、新曜社 1991)
- Holyoak,K.J., and P.Thagard. (1995). *Mental Leap: Analogy in Creative Thought*, Boston, MIT Press. (鈴木宏昭、河原哲雄監訳『アナロジーの力—認知科学の新しい方法—』、東京、新曜社 1998)
- Jhonson,M.K., C.M.Christensen., and H.Kagermann. (2008). “Reinventing Your Business Model”, *Harvard Business Review*, Vol86(12), pp.50-59.
- Jhonson,M.K. (2010). *Seizing the White Space: Business Model Innovation, and Renewal*, Harvard Business Press, MA.(池村訳『ホワイトスペース戦略』、阪急コミュニケーションズ、2011年)
- Porac,J.F., and H.Thomas. (1994). “Cognitive Categorization and Subjective Rivalry Among Retailers in a Small City”, *Journal of Applied Psychology*, Vol.79, pp.54-66.
- Prahalad,C.K., and R.A.Bettis. (1986). “The Dominant Logic : A New Linkage between Diversity and Performance”, *Strategic Management Journal*, Vol.7, pp.485-501.
- Prahalad,C.K. and G.Hamel. (1990). “The Core Competence of Corporation”, *Harvard Business Review*, Vol.68(3), pp.79-91.
- Maruti Suzuki India Limited. (2001,2003,2006,2009,2011,2012), *Annual Report*.
- 野中郁次郎・徳岡晃一郎(2012)『ビジネスモデルイノベーション』、東洋経済新報社。
- 鈴木修(2009)『俺は中小企業のおやじ』、日本経済新聞社。
- スズキ株式会社 a(2011、2012)『会社概況』、スズキ株式会社。
- スズキ株式会社 b(2011、2012)『有価証券報告書』、スズキ株式会社。
- 日本経済新聞(a2011年12月16日付、b2012年1月14日付) 日本経済新聞社。
- 日経産業新聞(2010年2月1日付)

