

## 日米企業の米国事業と経営戦略

畑 隆・原口友子・土村宜明

### U.S. Business and Management Strategies of Japanese Companies and American Companies

Takashi HATA, Tomoko HARAGUCHI, Yoshiaki TSUCHIMURA

#### 要 旨

本稿は、米国における日米企業の事業展開と経営戦略を考察する論文であり、平成27年度常葉大学共同研究の成果の一部である。日本企業としてはミシガン州の日系自動車部品製造企業、米国企業としては、カリフォルニア州の航空宇宙産業の部品製造企業および運輸関連サービス業のコンサルティング企業の訪問調査を行い、主として各社の米国事業の展開過程を探究するとともに、日米企業の経営戦略を比較検討している。

経営戦略に関しては、コア・コンピタンスを基本に据えた戦略を有している点は日米企業に共通している。他方、本稿で対象とした自動車部品企業が市場開拓戦略を採っているのに対して、米国企業はいずれも多角化戦略を採用して急成長してきていることは、その戦略上の相違点として注目される。本稿ではさらに、米国の成長企業がプロフィット・センターを設けた複数上司組織を採用していることや、米国現地調査から得られた地域貢献に関する知見についても言及している。

**キーワード**：経営戦略、多角化、海外現地生産、米国事業、経営組織

#### Summary

This paper deals with business development and management strategies of Japanese companies and American companies in the U.S. It is part of our joint research program funded by Tokoha University in 2015. We made a visit to a Japanese auto parts manufacturer in Michigan, an aerospace engineering parts manufacturer and a transportation consulting firm in California. After each company is examined, management strategies of the three companies are compared for analysis. They have one thing in common; they are all based on core competencies. However, we claim that their specific strategies are different. The Japanese company's strategy is on market development, while both of the U.S. companies have expanded remarkably by diversification. Moreover, it is noteworthy that one of the U.S. companies has adopted multiple-boss organization with profit centers. This paper also refers to the issue of contribution Japanese companies can make to their local communities in the States.

**Key Words** : management strategy, diversification, overseas production, U.S. business, management organization

#### 目 次

はじめに

第1章 静岡県内企業の海外事業展開

第2章 財務指標からみる静岡県内企業の経営状況

第3章 米国企業の経営戦略

おわりに

## はじめに

本稿は、米国における日米企業の経営の現状について、経営戦略に重点を置きながら分析する論文である<sup>1)</sup>。日本企業としては主として静岡県内の自動車企業の在米小会社を、米国企業としては成長著しい企業を取り上げ、米国現地調査で得られた知見を踏まえながら在米日系企業と米国企業の事業展開を考察し、その経営戦略を比較検討する<sup>2)</sup>。

日本企業は1980年代以降、海外現地生産を積極的に推進し、グローバルな事業を展開しているが、米国は日本企業が現地生産を本格的に実践し始めた大規模な市場を有する国であり、米国事業は日本企業の海外現地生産の正否を占う試金石と言えるものであった。それゆえ、米国における事業展開を研究することは、静岡県内をはじめとする日本企業の今後の海外事業にとって有益な知見をもたらすと考えられる。他方で、米国で顕著な成長を遂げている企業の経営戦略もまた、日本企業にとって米国事業を進める上で貴重な情報となるはずである。

本稿の調査対象の日本企業は、日本企業の中で海外現地生産を先導した自動車産業に属し、米国にも現地生産拠点を有する自動車部品企業J1社である。また、米国企業としては、国際競争力で優位性を有する航空宇宙産業の部品企業A1社と、運輸関連サービス業の中堅企業A2社を調査対象とした。いずれも成長企業であり、米国市場での成長がいかなる経営戦略の下で達成されてきているのかを考察する際にふさわしい企業である<sup>3)</sup>。

この論文では、まず第1章で日系自動車部品企業A1社の米国事業展開と経営戦略が考察される。第2章では、静岡県内の自動車部品企業の経営分析を包括的に行い、県内部品企業にとって国際的な事業展開が財務的な安定性に寄与していることが示される。第3章ではA1社とA2社の各々の成長の軌跡を丹念に振り返りながら米国企業の経営戦略を分析した後、経営戦略と関連が深い経営組織についてA2社の事例から成長企業の組織の特徴を抽出する。終章では、日系企業と米国企業の経営戦略について比較検討を加え、米国における地域との関係性の構築についても言及する。(本章執筆 畑 隆)

## 第1章 静岡県内企業の海外事業展開

本章で取り上げるJ1社<sup>4)</sup>は、海外事業を積極的に展開している静岡県内の自動車部品企業である。J1社は県内企業の中で比較的早い時期から海外現地生産を実践してきた。この章では、グローバルな事業展開に力を入れているJ1社の海外戦略を考察する<sup>5)</sup>。

### 1. J1社の海外現地生産

2015年のJ1社の海外生産拠点は、表1のように米国、中米、東南アジア、中国、南アジアに広がっている。まず1990年に米国のヴァージニアで最初の海外現地生産工場を設立した後、2000年代に入ってタイや中国、インド、インドネシアといったアジア各地に続々と生産拠点を設け、他方で米国でも生産を拡張するとともにメキシコにも工場を建設し、海外生産を加速させてきている。

その中で、タイのチョンブリ工場はJ1グループ最大の工場である。同工場はタイに進出している日本企業に納入するだけでなく、ルノーやVW等のヨーロッパ企業に納入しており、同工場の売上高の2/3は輸出である。すなわち、タイはJ1社のグローバル戦略上、重要な輸出拠点である。

その理由としては、タイの人件費が比較的低廉であること、2014年までタイからヨーロッパに輸出する際、輸入関税(2.7%)が免除される特権関税(GSP)のメリットがあったこと、また日本からの部品をタイで加工して輸出する場合には、その部品は免税になるというボード・オブ・インベストメント(BOI)の措置が実施されていることが挙げられている。

しかし近年、タイへの自動車企業の集積が進んだ結果、タイの人件費は上昇してきており、2015年よりタイが発展途上国から除外された結果、特権関税が適用されなくなった。そのため、タイの工場の競争力は低下する懸念が生じている。

そのため、J1社はこれまでのようなタイへの集中投資を修正し、インドネシアをアジアのもうひとつの戦略拠点到しようとしている。インドネシアはまだ発展途上国として認知されており、特権関税の対象であるため、ヨーロッパへの輸出拠点の候補地として考えられている。他方で、インドネシア域内の市場が今後期待できるからでもある。

他方で、J1社は中国の生産拠点を増加させている。これまで日本からタイに送っていた低圧管を、合肥工場からタイに輸送し始めており、この点にもJ1グループのグローバルな最適地生産の選定を見ることができる。また、インドでの生産も始めており、今後のインド市場の拡大に先駆けた動きと考えられる。

ところで、J1社の海外生産が最も早期に実践されたのが米国である。米国の生産拠点のうち、ヴァージニア工場はディーゼル車用のチューブを、オハイオ工場はガソリン車用のチューブを生産している。2012年にメキシコのグアナファトでも工場を立ち上げ、2014年から本格的に稼働させているが、その製品のほとんどはアメリカに輸出されている。メキシコは人件費コストが低く、NAFTAにより無関税となるため、米国への輸出拠点と

表1 J1社の海外生産拠点（2015年）

国	米国		メキシコ	タイ
地域	ヴァージニア	オハイオ	グアナファト	チョンブリ
設立時期	1990年	1993年	2012年	2000年
年間売上高	92億円	63億円	7400万円	168億円
従業員数	約400名	約300名	約50名	約2,000名
顧客	カミンズ、ジョンディーア、 キャタピラー、クライスラー、 コンチネンタル、ボルボ、	ホンダ、現代、フォード、 GM、他	フォード、日産、VW、マツ ダ	いすゞ、トヨタ、日産、三 菱、AAT、デンソー、GM、 他
主要製品	ディーゼル燃料噴射管	フューエルレール、GDI チューブ、クーリングファ ン、ファンドライブ、ECFD、 等	高圧燃料噴射管、プレー キ・チューブ、等	バンドル・チューブ、燃料 チューブ、ブレーキ・ チューブ、高圧燃料噴射 管、等

インド	インドネシア	中国	
チェンナイ	ジャカルタ	上海	佛山
2010年 (2013年生産開始)	2012年 (2014年生産開始)	2004年 (2拠点あり)	2005年
71億円	2300万円	41億円	21億円
約230名	約50名	約200名	約200名
アショク・レイランド、カミ ンズ、タタ・カミンズ、他	ダイハツ、日野、いすゞ、 ニチリン、他	東風カミンズエンジン、上 海日野エンジン、他	上海日輪、重慶長安鈴 木、広汽豊田、等
プッシュロッド、バルブ・タ ペット、ディーゼル燃料噴 射管、等	燃料噴射管、クーリング ファン、ファンドライブ、等	高圧燃料噴射管、GDI チューブ、等	シャシー・バンドル・チュ ーブ、ABSブレーキ・チュ ーブ、等

注)・J1社資料およびJ1社本社ヒアリング(2015年11月2日)により作成。

・年間売上高は2014年、従業員数は2014年末の数値である。

・中国では合肥でも2013年から低圧管向けパイプの造管を開始。また、上海には2014年に鶴見鋼管との  
合弁の工場を設立し、2016年にステンレス鋼管の生産開始。(いずれも表には記載していない。)

なっている。

このNAFTAの市場は、ビジネスの規模が見込める安定的な市場であると言われており、その中でも米国市場内における現地生産の成功が、同社のその後の積極的な海外展開につながっていると考えられる。そこで、次に米国に焦点を絞って、その事業展開を考察する。

## 2. J1社の米国事業の展開過程

J1社の米国事業は、当初、エンジン製造企業のカミンズとフォードが主要な取引相手であり、シカゴに小規模な販売事務所を設けていた。だがJ1社は1980年代半ばに米国事業の拡大を図るため、1985年に米国のパートナーとジョイント・ベンチャーを創設し、1987年には米国本社をミシガン州に設立した。

ミシガン州のジョイント・ベンチャー本社は、最初マウント・クレメンズに置かれ、次にファーミントン・ヒルズに移った。その後、ジョイント・ベンチャーは赤字が続き、相手方(パートナー)が英国企業に買収されてからはさらにその経営が不調をきたしたため、1989年にジョイント・ベンチャーは解消されることとなった。その後J1社は単独にて、プリマスに規模を拡大して転

居し、販売、技術(engineer)、R&D(研究開発)部門の事業所としている。

ところで、J1社は当初、完成品を日本から出荷していたが、米国の取引相手は、日本からの出荷は適していない(Shipping from Japan was not feasible.)とみており、J1社が米国での生産能力を有することを求めている。上記により、J1社は単独で現地生産工場を設立する方向に進み、1990年にヴァージニアに工場を設立している。

日系自動車部品企業は、オハイオ、ミシガン、インディアナという地域に工場を設立するのが通例であったのに対して、J1社が米国工場をヴァージニアのチェサピークに設立した理由は、同社の顧客と港に近かったためである。

当時、J1社の米国の最大の顧客はディーゼルエンジンを製造するカミンズ社(Cummins)であり、その最大の工場がノースカロライナにあった。そのカミンズの工場に高圧パイプを納入する際、比較的近い港湾で日本からの中間財を陸揚げする必要があり、港を有するノーフォークに近い地域であるチェサピークが選ばれた。このヴァージニア工場はカミンズの工場から車で2時間の

距離である。J1社は日本で特殊加工を施したまっすぐなパイプを、パナマ運河を経由して米国へ運び、ヴァージニア工場で仕上げ、カミンズに納入する。なお、カミンズは後にエンジン生産主要工場をノースカロライナからインディアナのコロンバスに移したが、ノースカロライナの工場は移転していない。

オハイオへの工場設立は、将来の取引（OEM）を念頭に置いていたという事情がある。ホンダやいすずがオハイオに生産拠点を構えていたからである。そこでJ1社は、自動車企業の集積地であるハイウェイ75のそばに第2の米国工場を設立することとした。

このようにJ1社は、顧客との取引関係を重視して、米国での現地生産を展開している。その顧客が日本企業以外にも幅広く存在しているのがJ1社の特色である。他の自動車部品企業による米国現地生産と異なって、当初ヴァージニアに現地工場を設けたのは、当時の米国の主要取引先に近かったからである。この点に、J1社の顧客重視の基本方針をみることができる。

ところで、米国本社は、デトロイト日本商工会のメンバーになっており、デトロイト周辺の日本人のパイプ役を務めている。米国本社の管理者は、ローカルなイベントへの参加も大事であると思っており、今後、スポーツのスポンサーになったり、少年少女のユニフォームを提供したりすることもよいと考えている。米国本社と地域との摩擦はない。また現地工場では、主として従業員とその家族を対象としたレクリエーション活動をししばしば行ってきた。同社の工場ではポットラック・パーティ（持ち寄りパーティ）を金曜日の夕方から数時間、会社の中で家族とともに開いたり、カンパニー・ピクニックでソフトボールを行ったりしていた。オープンハウスという形で家族を招いた職場見学会も実施したと言われている。このような活動は、従業員間のコミュニケーションの円滑化に寄与するとともに、他方で地域との良好な関係を築くことにもつながっていると考えられる。

### 3. 今後のJ1社のグローバル戦略と課題

J1社のマネジメントは、上記の米国を含めたNAFTA市場は、当面は堅調が予想される市場であると考えている。中でも米国市場は、原油価格と金利が低ければ大型車にシフトする傾向が強くと、2015年はSUVとピックアップトラックの販売が好調であった<sup>6)</sup>。NAFTA市場はこれまでガソリンエンジンが大部分であり、近年は直噴エンジン用の特殊なパイプへの需要が大きく、オハイオ工場からGM、フォード、ホンダへ出荷していたが、今後米国ではピックアップトラック用のディーゼルエンジンが「主戦場」となっていくと言われている。また、ハイブリッドやEV、FCVという技術動向の変化に対

応した製品の開発も必要となっている。J1社のマネジメントはNAFTA市場がどのように動くかによって先のビジネスの展望が変わってくると見ており、製品の多様性をもたせるように開発している。

他方で、近年、グローバルなクロスボーダー化が顕著に進んでおり、J1社にとってもその変化への対応が課題とされている。従来は、欧州、米国、日本等の各市場が独立してビジネスが成り立っていたが、メーカー側が各市場に共通するグローバル・プラットフォームやエンジンに対応できるサプライヤーを求めるようになってきている。しかも、メーカー側は自らの海外拠点の近くで製品を生産するサプライヤーを探しており、そのことがJ1社の海外現地生産拠点の増加や技術のグローバル化を促進することとなっている。

また、J1社の組織も、従来の独立地域軸から変えていく必要性が生じている。以前の海外部は欧州担当部・北米担当部等に変化してきたが、さらに地域を越えたクロスボーダーな営業業務を遂行することが重要となっているのである。そのことに加えて、調達、生産、物流のネットワーク化を踏まえて「最適解」の導出を図ることや現地のローカルソースの育成も課題とされている。

米国における四半世紀の実践を通して、現在、J1社の米国事業の基盤は確立されている。この米国事業の経験は、その後の同社のグローバルな事業展開にとって礎石の意味を持つ貴重なものであったと考えられる。J1社のグローバルな経営は前述の課題への取り組みを通してさらに進化する兆しを見せている。

（第1章執筆 畑 隆）

## 第2章 財務指標からみる静岡県内企業の経営状況

静岡県の産業の特色は、自動車や自動車部品の製造が盛んなことである。自動車製造に関連する企業は、今でも県経済を大きく支えているが、今世紀になってからは変化の荒波にさらされてきた。では、現在の姿はどのようなもので、どのように変化してきたのだろうか。第1章では、自動車部品企業を事例として取り上げて、その経営戦略を分析してきた。これに関連して本章では、静岡県内の自動車部品企業全体の経営状況を財務指標を用いて分析し、その全般的な状況を明らかにする。さらに、企業業績の変化の大きな要因とも言える企業の国際展開についても簡単に考察する。

### 1. 分析方法と分析対象企業のサンプリング

一般的に使われている収益性分析（ROA、ROEの水準や推移）と安全性分析（自己資本比率や固定長期適合

率など諸指標の水準や推移)を行うことにする<sup>7)</sup>。具体的には、静岡県で事業を展開する自動車部品企業をリストアップし、各社の財務データを会社四季報などから入手する。入手した財務データから必要な財務指標を個別企業ごとに作成し、それぞれの指標ごとに全サンプルの平均値を求め、その水準を分析し、過去との比較を行う。

分析対象とする企業は、東京、名古屋の二証券取引所第一部、第二部、ならびに地方証券取引所に上場し、政策銀業種コードにおける細科目「自動車部品」に分類されるすべての企業とする。さらに、2004年度と2014年度の連結財務諸表が存在し、かつ2014年3月時点で県

内に事業を展開していることを条件とする。県内に事業を展開する、とは、県内に本社を置いている、または生産拠点か開発拠点を置いていること、と定義する。これらの条件を満たした企業は19社であり、企業名は表2に掲載しているとおりである。以下、これらの企業を指して県内企業と呼ぶことにする。表2をみると、県内に本社を置いている企業は6社あった。その他の13社は、生産拠点か開発拠点を県内に置いている企業である。自動車産業が特に盛んな県西部地域に比較的多くの企業が集まっていることがわかる。

表2 分析対象企業リスト

会社名	本社所在地	静岡県内の生産拠点・開発拠点
(株)小糸製作所	東京都港区	静岡市、富士市、牧之原市
NOK(株)	東京都港区	菊川市、牧之原市
(株)ミクニ	東京都千代田区	菊川市
(株)ユーシン	東京都港区	浜松市
三櫻工業(株)	東京都渋谷区	浜松市
富士機工(株)	静岡県湖西市	湖西市
(株)ショーワ	埼玉県行田市	御殿場市、袋井市
芦森工業(株)	大阪市西区	浜松市
スタンレー電気(株)	東京都目黒区	浜松市
トヨタ紡織(株)	愛知県刈谷市	裾野市
(株)ユニバンス	静岡県湖西市	湖西市、浜松市
日本プラスト(株)	静岡県富士宮市	富士市、富士宮市
(株)ハイレックスコーポレーション	兵庫県宝塚市	浜松市
豊田合成(株)	愛知県清須市	森町
ユニプレス(株)	神奈川県横浜市	富士市、富士宮市
(株)パイオラックス	神奈川県横浜市	富士市
フジオーゼックス(株)	静岡県菊川市	菊川市
(株)村上開明堂	静岡県静岡市	藤枝市
(株)エフ・シー・シー	静岡県浜松市	磐田市、浜松市

(注)生産拠点・開発拠点は本社、支店、営業所を除いたもの。

(データ入手先は2016年4月30日時点における各会社のホームページ)

## 2. 収益性の分析

収益性の分析は、各種の利益率の水準と変化に着目し、それらの要因を収益性の指標を作成して分析するという手順をとる。表3は、県内に展開する自動車部品企業19社について、損益計算書の主な指標と収益性の指標に分けて、収益に関わる財務指標の平均値を表したものである。近年の変化を分析するため、2004年度と2014年度の数値を取り上げて、それらの差が統計的に有意であるかどうかについても分析している。必要なデータは、東洋経済新報社が発行する『会社四季報』の2005年第3集と2015年第3集、日本経済研究所が作成している『企業財務データバンク』から入手した。

最初に、2014年度の財務指標の特徴を確認しておく。財務省が行っている『法人企業統計調査』の結果から、

業種別の売上高営業利益率と売上高経常利益率を参照することができ、これらを用いて県内企業と比較分析する。同調査によると、「自動車部品」よりも大きな分類にあたる「製造業」全体の2014年度売上高営業利益率は4.2%、売上高経常利益率は5.9%であった。表3より、県内企業の平均はそれぞれ約6.1%と約7.0%であり、どちらも製造業全体の水準を上回っている。しかし、同調査による「自動車・同附属品製造業」の指標はそれぞれ5.6%と9.2%であり、売上高経常利益率については県内企業のほうが低いことがわかる。その一方で、売上高営業利益率は上回っているため、産業ベースでみた場合には、概ね平均的な業績を残していると総合的に評価してもよさそうである。

次に、県内企業について、2004年度と2014年度を比

較する。主な指標の変化は以下のとおりである。

- ① 損益計算書の指標については、売上高、営業利益、経常利益、当期純利益は60%以上増加しており、その差は統計的に有意である。
- ② すなわち、売上高が増加するなかで、それと同様に各種利益も増加している。
- ③ その結果として、収益性指標の各種利益率は上昇している。ただし、統計的に有意ではなく、それらの上昇は明確ではない。
- ④ 1株益（一株当たりの当期純利益）は、84円から162円へと大きく跳ね上がっている。

④については、増資や株式分割などの資本異動が少なく発行株式数が大きく変化しなかった一方で、当期純利益が増加した結果の表れである。

以上の分析結果は、次のようにまとめられるだろう。県内の自動車部品企業は、平均的にみると、過去10年間に売上高を伸ばして成長してきた。しかも、無駄に規模を拡大してきたのではなく、利益を伴いながら成長してきたと言える。ROEやROAは過去10年間で上昇傾向がみられるため、経営効率も高まっている可能性が高い。その背景には、近年、投資家が求めている経営効率のアップに対して、企業経営サイドが応えてきたという事情があると推測できる。

表3 県内に展開する自動車部品会社の収益性財務指標の平均値

(単位:金額は100万円、比率は%)

	2004年度	2014年度	増加率 (%)	平均の差の検定 (t検定)
売上高	162,604	294,494	81.11	**
損益計算書要約				
営業利益	10,416	18,171	74.46	**
経常利益	10,926	20,269	85.51	***
当期純利益	6,332	10,521	66.15	**
.....				
収益性の指標				
売上高営業利益率	6.05	6.13		
売上高経常利益率	6.36	6.96		
売上高当期純利益率	3.58	4.19		
1株益	84.16	161.59		**
ROE	7.73	8.34		
ROA	3.98	4.28		
.....				
サンプル数	19	19		

(注1)平均の差の検定において\*、\*\*、\*\*\*はそれぞれ有意水準10%、5%、1%を表す。

(注2)2004年度のROEはデータの制約のため株主資本利益率を使用した。

### 3. 安全性の分析

企業の収益力を維持するには、財務的安全性の確保が必要である。安全性が低い企業では資金調達コストが上昇し、設備投資計画などにも制約が出てくるリスクが高まる。この安全性とは、企業の支払債務と弁済手段との適合の程度をいう。つまり、安全性は収益性以前に企業の存続そのものに関わる問題であり、その意味で重視される。安全性の尺度の違いに応じて様々な指標があるが、よく利用されている安全性指標のうち流動比率、固定長期適合率、自己資本比率の3指標を作成して分析に用いる<sup>8)</sup>。

最初に、県内企業における2014年度の財務指標の特徴を確認する。流動比率は流動資産と流動負債の比率であり、流動資産を処分することにより流動負債をどれだ

け担保できるかをみることができる。これが100を下回っている場合には、短期債務の残高が短期に現金化が可能な流動資産を上回っている状態である。表4より、2014年度における県内企業の数値は196.3であり、流動比率の観点からは安全性は高いことがわかる。

固定長期適合率は、固定資産が固定的な資金（自己資本＋固定負債）でどれだけまかなわれているかを示す指標である。この指標が100を下回るとは、固定的な長期資金が固定資産を上回って調達されており、長期資金によって固定資産だけではなく流動資産の一部までをまかなっている状態なので、財務的安全性が高いことを意味する。2014年の数値は75.7であり、一般的に悪くない水準である。

自己資本比率は、使用総資本に占める自己資本の割合

表4 県内に展開する自動車部品会社の安全性財務指標の平均値

	2004年度	2014年度	平均の差の検定 (t検定)
流動比率	159.3	196.3	**
固定長期適合率	83.2	75.7	**
自己資本比率	49.5	50.4	
サンプル数	19	19	

(注)平均の差の検定において、\*、\*\*、\*\*\*はそれぞれ有意水準10%、5%、1%を表す。

を示す。この比率が高いほど他人資本の返済が保証されており、安全性が高いと考えられる。表4より、県内企業の平均は50.4%である。これは、法人企業統計調査による自動車・同附属品製造業の54.7%と比べると、僅かながら低い数値であるが、大きな問題はないと考えられる水準である。

次に、県内企業について、2004年度と2014年度を比較する。主な指標の変化は以下のとおりである。

- ① 流動比率は大きく上昇し、その差は統計的に有意である。
- ② 逆に、固定長期適合率は、大きく低下し、その差は統計的に有意である。
- ③ 自己資本比率は僅かに上昇しているが、その差は統計的に有意ではない。

流動比率の上昇により短期的な返済能力は確かに高まっているだけでなく、固定長期適合率の低下により固定資産が長期資金のより小さい部分でまかなわれるようになってきている。結果として、県内の自動車部品企業の財務的な安全性はこの10年間で確かに高まってきたことがわかる。

#### 4. 県内企業の海外展開の動き

ここまでは経営の収益性と財務的安全性について分析し、過去10年間でどちらも改善したことが明らかになった。そこには、どのような背景があるのだろうか。特に収益性改善の背景として、企業の国際展開が進んでいることが考えられる。本章の最後になるが、国際展開について簡単に触れておくことにする。

企業の国際展開を示す指標のひとつとして会社四季報の情報からは、「海外売上高比率」を入手できる。県内19社の平均値は、2004年度が35.7%であったが2014年度には57.5%まで上昇しており、これらの差は統計的に1%の水準で有意であった。すでに、売上の6割近くを海外市場に依存していることがわかる。したがって、

海外売上高の大幅な増加が県内19社の売上と利益に大きく影響していることが推測できよう。その背景には積極的な海外展開があると考えられる。

(第2章執筆 土村宜明)

### 第3章 米国企業の経営戦略

#### 1. A1社の経営戦略

カリフォルニア州の航空機産業は世界をリードしてきた。そして、その技術力は、NASAの宇宙開発計画を支えてきた。オリオン有人宇宙船計画では、スペースシャトル・エンデバーの悲劇を防ぐため、宇宙船の先端部分に「緊急脱出口ケット(LAS)」が設置されることが決定した。脱出口ケットの入札は熾烈な争いとなったが、2008年、A1社への発注が発表され、このことでA1社は一躍世間の脚光を浴びることとなる。

2016年3月、我々は、カリフォルニア州サンフランシスコから80マイル東に位置するストックトンにあるA1社本社を訪問し、CEOに経営戦略についてお話を伺うことができた<sup>9)</sup>。

従業員総数は310人(給与制の技師社員125人、時給制の工員185人)の会社でありながら、宇宙ロケット、人工衛星、人工衛星用ソーラーパネル、ボーイング社航空機(737, 747~777)や軍用機の主翼・尾翼、レイドーム<sup>10)</sup>、軍用機の空中給油専用燃料タンクなどを製造している。取引先は、ボーイング社20%、L3コミュニケーション(防衛)20%、ノースロップ・グラマン社(アメリカ軍用機)15%、マーシャル・エアロスペース(イギリスの航空宇宙・防衛)13%、SpaceX(宇宙)6%、ロッキードマーチン4%となっており、売り上げの75%を軍事・宇宙関連が占める。

A1社は、1956年の創業からちょうど50周年を迎えた。我々が注目したのは、1995年がA1社の大きな転期になった点である。1995年、A1社の将来性に注目したある投資家が、企業株100%の取得に成功した。そのオーナーは、即座に新しい経営方針を打ち出した。それは「A1

社が発展するためには、トップは技術者でなければならない。なおかつ、営業畑の経験も豊富な人物を CEO に据えたい。」そこで選ばれたのが、当時、若干 44 歳の現 CEO であった。

1995 年までの 30 年間は大きな成長は見られなかった。ところが、現 CEO 体制になってからの 20 年間の売上高の変化は著しい。同社の売上高は 1995 年から 2015 年までの間に約 3.7 倍の増加を示している。売上高と並行して増えたのが、プロジェクトの数である。以前は 3 つだったプロジェクト数が今では 7 つに増えている。AASC がどんなプロジェクトで受注を勝ち取り、多角化を実現してきたか、その経緯を時系列にまとめることにする。

## (1) 現 CEO 体制になる前の 30 年間：(1956 ~ 1995)

### ① 民間航空機プロジェクト (1956 年~現在)

A1 社は 1956 年、ベル・アンド・ヒューズ社ヘリコプターの回転翼を製造する小規模な会社として創業された。1960 年代に、ボーイング社から、航空機の金属溶接部門指定工場の認定を受けたことで、ボーイング社の航空機の主翼、尾翼、航空機の電子機器類固定ハードケースなどの製造を開始した。

### ② 宇宙船プロジェクト (1968 年~現在)

1968 年、ボーイング社からハニコム<sup>11)</sup> 部門指定工場の認定も取得したことにより、宇宙関連製品の製造も開始した。人工衛星のアンテナ、ソーラーパネル、宇宙船実験装置に搭載される観測用光学機器などの製造を開始する。

### ③ 軍用機プロジェクト (1980 年代~現在)

軍用機の主翼・尾翼、空中給油専用燃料タンクなどを製造する好機が巡ってきた。必要な技術は民間航空機と同じであるが、必要とされる技術の精度は民間機の比ではない。また、民間機と軍用機では、取引先もライバル企業も異なるため、民間機プロジェクトとは別のプロジェクトとして分けることにした。A1 社では、各プロジェクトにはそれぞれプロジェクト長が任命され、そのプロジェクトに関する全責任を負うという分担制が敷かれている。

## (2) 現 CEO 体制になってからの 20 年間：経営の多角化

### ④ レイドーム (radome) プロジェクト

(2000 年~現在)

超高速で飛行する戦闘機のレーダーを風圧から守るカバーは、強度の極めて高い素材でありながら、電波の通過を妨げない特殊素材でなければならない。その特殊素

材がグラファイト<sup>12)</sup> である。グラファイトは六角形の空間が規則的に並んだ特殊な紙に熱加工を加えることで、鋼材製のハニコム以上の強度を生み出す特殊素材である。その上軽量である。最初の E2C 戦闘機のレイドームの契約を勝ち取ったのは大きかった。なぜなら、次に、E2D 戦闘機のレイドーム、さらに、地上基地レイドーム、海軍の戦艦のレイドームと、次々に事業が拡大して行ったからである。長期契約を結び、毎年の売上高に大きく貢献しているとのことである。日本と台湾からもレイドームの注文があった。

### ⑤ 交換用翼プロジェクト (2002 年~現在)

超音速機の翼には強い風圧がかかるため、定期的に新しい翼と交換する必要がある。アメリカ空軍の F5 超音速戦闘機、E14 太平洋空母航空機、EA-6 グラマン電子戦機、T38 ジェット練習機の交換用の翼の契約を受注することができた。翼に関しては、A1 社は創業以来の長い実績がある。CEO 曰く「この契約が取れたことはわが社にとって大変喜ばしい。」宇宙部門のような華やかさはないが、受注個数が多く長期契約であるため、売上げへの貢献度が高いプロジェクトだそうである。

### ⑥ 打ち上げロケットプロジェクト (2005 年~現在)

オリオン有人宇宙船の脱出ロケットの契約を、ライバル企業との熾烈な競争の末に A1 社が勝ち取ったことは既に述べたとおりである。CEO にその勝因を尋ねた。「1 点目として、脱出ロケットの機体製造には我々の得意とする金属溶接技術が生きる。高品質には絶対の自信と実績がある。2 点目として、脱出ロケットの製造には特殊な設備が必要だった。たとえば、5 軸制御切削機、巨大な圧力容器、レーザー装置など。うちの工場には全部揃っていた。」

新たな分野で 1 つ実績を作ると、その波及効果は大きい。次のアンタレス計画においては、さらに大きな契約の受注に成功した。打ち上げロケットの本体の製造契約を勝ち取った。

さらに、2015 年、SpaceX 社の「ファルコン 9」<sup>13)</sup> のロケット入札時には、AASC は入札しなかったにもかかわらず、SpaceX 側から「ぜひ御社に頼みたい」と依頼の電話が入ったと言う。入札しなかった企業が受注するのは、異例のことである。CEO 曰く「我々に頼めば(値段が)高いことは誰もが知っている。しかし、うちに頼めばミスがないことも周知の事実である。しかも、任せきりにできる。つまり、先方から出張して点検に来る必要がない。納品日も 100% 狂わない。結局のところ、任せきりにできた方が結果的に安く済むことを、先方もわかっているのです。」打ち上げに失敗すると被害額は

甚大である上、計画は頓挫する。SpaceX 側としては、一番信頼できる企業にロケット製造を任せたい事情があった。

#### ⑦ 「コンステレーション計画」プロジェクト（1996—頓挫—2016 再スタート）

NASA の「コンステレーション計画」とは、月や火星以降へと新コースを切り開く有人宇宙船計画である。打ち上げ失敗のため、2010 年に計画はいったん中止されたが、最近になって急に計画が動き出し、コンステレーション宇宙船の入札が行われた。CEO 曰く、「もちろん、我々も入札しました。目下、結果待ちをしているところです。」ロケットの受注は 1 機なので、売り上げの割合としては、我々一般人が予想するほど大きくはないそうである。しかしながら、火星に有人宇宙船を送るといふ壮大な計画であり、それだけに注目度も高い。

### (3) 高品質の維持

ところで、我々は現地を訪問したことによって、⑥でもふれた A1 社の高品質が、徹底した検査システムと工員教育に支えられていることを知った<sup>14)</sup>。

#### ① 徹底した検査システム

検査体制には 2 つの注目すべき点があった。まず、それぞれの製品の製造工程に関して、どの段階でミスが発生しやすいかを会社はすべて把握している。そのポイントごとに検査専門の技術者がやって来て検査をする。検査なしに次の工程に進んではいけないシステムができあがっている。二点目は製品完成後の最終検査の徹底ぶりである。完成したハニコム製品やグラファイト製品は大きい。それらは「部屋」と見間違えんばかりの大型超音波装置に入れられ超音波検査を受ける。太陽光線の熱に耐えるか否かの検査では巨大オープンに入れて実際に熱してみる。宇宙空間の低温に耐えるか否かの検査では超大型冷蔵庫に入れる。オープンも冷蔵庫も、それぞれが「一部屋」の大きさである。衝撃に耐えるか否かの検査では、黒い超重量級の鉛の重りを天井近くに一直線に吊りし、完成品の上に実際に落とすという検査が行われていた。「せっかく完成したのに、ここで万一壊れたら、一から作り直しになってしまうのでは？」という我々の質問に、「その時は一から作り直す。納品後に耐久性不足が発覚した場合の損害はもっと大きい。だから、うちの工場にあるうちに、条件より重い重りを落としてみる」との説明があった。

#### ② 工員教育

工員の 3 分の 1 は外国からの移住者であり、訛りが強

い英語を話す工員もいる中で、高品質を維持するためには工員教育が不可欠となる。具体的には、勤続年数が短い工員を対象に年 2 回 15 人ずつ 1 週間の座学研修が実施される。工員 185 人のうち、年間 30 人、3 年で 90 人が座学を受講する計算になる。南カリフォルニアとは事情が異なり、近くに同業種のライバル企業がないので、工員の定着率が極めて高い。その結果、工員教育が品質の維持に役立っている印象を受けた。

#### (4) A1 社の経営戦略の分析

現 CEO の就任以来、A1 社は経営の多角化に成功してきた。それ以前は 3 つだったプロジェクト数が、今日では 7 つに増えている。航空産業の受注は、国の景気や国家予算の影響を受ける。何の受注が増え、何が減るかを予測することは不可能に近い。一方、宇宙産業も、ロケット打ち上げに失敗すると計画が頓挫してしまうという脆弱性を秘めている。プロジェクトを 7 つに増やせたことが経営の安定化につながった。現在売り上げに最も貢献しているプロジェクトは「3 つめのプロジェクトの、軍用機の空中給油専用燃料タンクと、4 つめのレイドームプロジェクト、5 つめの交換用翼プロジェクト」の 3 つである。レイドームは 2000 年から、スペア翼は 2002 年に立ち上がった新プロジェクトであり、どちらも長期契約である。そして、6 つめの「打ち上げロケットプロジェクト」は A1 社の宇宙産業における評価を決定づけた。20 年間でおよそ 4 倍という急成長は、多角化に成功したからこそ成し遂げられたと言える。

航空宇宙産業界における「多角化」は、他業種に比較すると、著しい困難を伴う。なぜなら、航空宇宙産業の場合、「入札」→「企業の選定」→「発注」というプロセスを経て、初めて契約を受注することができる。ライバル企業との技術力競争に勝たなければ、多角化したくてもプロジェクトは増やせないという現実があるのだが、A1 社はハニコムやグラファイトの応用に代表される技術力により、プロジェクトを拡大してきた。

#### (5) カリフォルニア州の航空機産業の今後

航空機産業はこれまでカリフォルニア州に集中していた。そのことは、A1 社の取引先からも明らかである。たとえば、ボーイング社の本社はワシントン州だが、カリフォルニア州がその次に拠点数が多い。I3 コミュニケーションの場合は、顧客がアメリカ国防省や外国の防衛機関であるため、本社はニューヨーク市に置いているが、工場・関連拠点数ではカリフォルニアが群を抜いている。空軍との関係が深いノースロップ・グラマン社は、ワシントン D.C. とカリフォルニア州との二極集中型である。宇宙ロケット産業の SpaceX はカリフォルニア州

ホーソン市に本社・工場・打ち上げ管制センターを持つ。

しかしながら、今後に向けて2つの懸念材料があると、A1社のCEOは言う。まず、カリフォルニア州は労働力が高い。そして、環境保護のための規制は世界一厳しい。そのため、工場の排気・排水・廃棄物処理関連コストが航空関連企業を苦しめている。今後は、労働力が安く、かつ、環境保護規制がゆるやかな土地に移転することで、経費削減を図る企業の増加が予測される。

## 2. A2社の経営戦略

### (1) コンサルティング業務

2015年1月カリフォルニア高速鉄道（High Speed Rail）の起工式が行われた。2029年には、サンフランシスコーロサンゼルス間840kmが3時間で結ばれる予定である。さらにその後には、州都サクラメントからサンディエゴまでの延長が決定している。この大型プロジェクトの契約を勝ち取るのに、A2社C支店は1年半かかったという。

交通部門の建設コンサルティング会社は、空港、港湾、鉄道、高速道路などのインフラ整備計画のコンサルティング業務を行う。事業者に代わって、技術的な提案、調査、企画、立案のすべてを担当する。業務内容は、たとえば高速鉄道プロジェクトを例に挙げれば、サンフランシスコからロサンゼルスまでの鉄道ルート決定、候補地周辺の地盤や地質、河川の調査、駅ターミナルおよび鉄橋の設計、乗換駅での乗客の移動シミュレーションなど多岐に渡る。さらに、世界一厳しいと言われるカリフォルニア州の環境保護基準を遵守するため、ルート周辺の自然環境への影響を調査する必要もある。

### (2) A2社の歴史

A2社は、1966年、片田舎のミズーリ州で、地元の線路や鉄橋のプランニング・コンサルティング会社として、わずか8人で創業され、20年が経過しても目立った成長はなく売り上げも100万ドル程度であったという。アメリカでは、コンサルティング会社もM&Aを繰り返して大企業化をめざすのが一般的戦略だ。A2社もその可能性を模索していた。1995年、同じミズーリ州内の企業と合併し、さらに同年カリフォルニア州のコンサルティング会社Vickerman-Zachary-Millerと合併した。この3社合併が、現在のA2社の母体となっている。その後のM&A戦略には一つの方針を貫いて来た。それは、得意分野が明確な、専門性の高い中小のコンサルティング会社を厳選して合併することである。そしての経営戦略は成功している。1986年100万ドルだった年間売り上げが2015年には2億ドルを超えた。会社規模は、1995年当時支店数9、社員数150人であったのが、2016

年現在、支店数30、社員数は900人に増えた。そして、A2社は、カリフォルニアに続き、テキサス州高速鉄道プロジェクトの契約も勝ち取っている。

### (3) C支店の多角化戦略

C支店はカリフォルニア州サンフランシスコ近郊に位置しており、社内で1、2を争う優良支店である。仕事の守備範囲が広い事が支店の強みである。交通部門の建設コンサルティングの仕事であれば、あらゆる分野の専門家がC支店には揃っているようだ。2016年3月、我々は、C支店を訪問し、M&Aによるさらなる多角化戦略についてお伺いすることができた。

C支店は、1995年の3社合併以前は、Vickerman-Zachary-Miller本社であったようだ。VZMは、合併した3社の中で規模が一番小さかったものの、鉄道、駅舎、高層ビル、空港ターミナル、港湾とさまざまな分野での実績を持っていた。その上、当時としては最先端技術であった輸送システムのシミュレーションやCGによる映像化技術も持っていた。それまでのA2社は、鉄橋と線路の専門であったため、VZMとの合併は、一挙に事業が拡大する好機であった。一方、VZM側としては、シカゴに近い中西部の企業との合併は、全国展開への第一歩というメリットがあった。

その後C支店は3つの企業を選び合併している。どのような企業を選び、それがどのような仕事の機会へとつながって行ったかを時系列に記すことにする。

#### ① Concept Marine社との合併（2005年）

コンセプト・マリーン社は、ヨットハーバーの設計を専門とする会社である。この合併により、A2社は、カリフォルニア州内の海に面する地方自治体から、数多くのヨットハーバーや海浜公園プロジェクトの契約を勝ち取ることができた。その結果、南カリフォルニア支店（ロサンゼルス・ロングビーチ）が設立され、ロサンゼルスやサンディエゴを中心とする南カリフォルニアにおいて、さらに実績を伸ばすことができた。

#### ② Automation Associates社との合併（2007年）

この会社は、乗換駅での乗客の流れや港湾での貨物移動等のシミュレーションを、アニメーションで表示する特殊技術を持つ。80年代から同社とA2社C支店は協働関係にあったが、合併によりA2社は予算の削減化を図ることができた。たとえば、乗換駅乗降客の移動シミュレーションをアニメで見ることにより、設計プランの有効性を事前にチェックできるようになったからである。カリフォルニア州は人口増加が続くと予測されている。今後も路線拡張に伴い、乗換駅利用客のシミュレーショ

ンは重要性を増す。この合併は将来を見据えた戦略である。

### ③ RMC Water and Environment (2010年)

カリフォルニア州の総生産は国内で第1位であり、国全体のGDPの13%を占めている(2007年)。一方で、農業生産高も全国一位であるため、廃棄物処理や廃液処理の規制などの環境保護基準が、他のどの州よりも厳しい。いかなる道路開発、鉄道開発もその基準を遵守しなければならない。そのため、環境の専門家集団であるRMCとの合併は、高速鉄道プロジェクトの獲得を見据えた、必要不可欠な増強であった。

支店長は「どの仕事も波がある。次はどの部門の仕事が増え、どの仕事は減少するかを予測するのは難しい。その点、うちの支店は空港、港湾、高速道路、鉄道、どの仕事の依頼が来ても、それぞれの部門の専門家がいます。それがうちの強みです。」と言う。カリフォルニア州は常に人口が増加し続けている。特にサンフランシスコ近郊には、シリコンバレー、スタンフォード大学、カリフォルニア大学バークレー校があるので、なおさらである。路線が延長されると、乗換駅での乗降客数が増え、乗換駅における乗降客の、より正確なシミュレーションが必要となる。その意味で、Automation Associatesとの合併は、将来を見据えた戦略的成功である。また、カリフォルニア州の面積は日本全土とほぼ等しく、形もよく似ている。ということは、いかに長い海岸線を持っているかが想像できよう。また、今後も人口が増え続けるということは、高速道路や空港の整備、拡張、改修が必要となる。カリフォルニア州民の教育水準は高く、常に文化面や思想面においても他州をリードしてきた。州民の環境保護への意識は極めて高く、廃棄物処理や廃液処理の規制は世界一厳しいと言われている。RMCの環境専門家集団がスタッフにいないければ、高速鉄道プロジェクトの契約は勝ち取れなかったかもしれない。したがって、上記の3つの企業の合併は、カリフォルニア州ならではのニーズに合った、的確な補強であったと考えられる。そして、それぞれが次の商機へとつながって行ったことを鑑みると、優れた経営戦略であったと言えよう。

(第3章第1節・第2節執筆 原口友子)

### 3. 経営組織

次に、経営戦略との関係が強い経営組織についても考察しておく。ここでは、比較的詳しい情報を得ることができたA2社に焦点を絞ることとする。

A2社では、最高経営責任者(CEO)と会長(Chairman)を含む9人による取締役会[2016年5月時点]が設けられており、5人の幹部役員(Chief Operation Officer, Chief Strategy & Marketing Officer, 他)の下に地域別・販売別の組織が設けられている。まず経営面(内部運営面、operation side)の観点に基づいて、A2社は地域別に編成されている。5つの地域(West Region, Great Lakes Region, Midwest Region, Northeast Region, Southeast Region)毎に副社長(regional vice president)が任命されており、地域別副社長は運営(operation)、利益、コスト管理等に責任を有する。

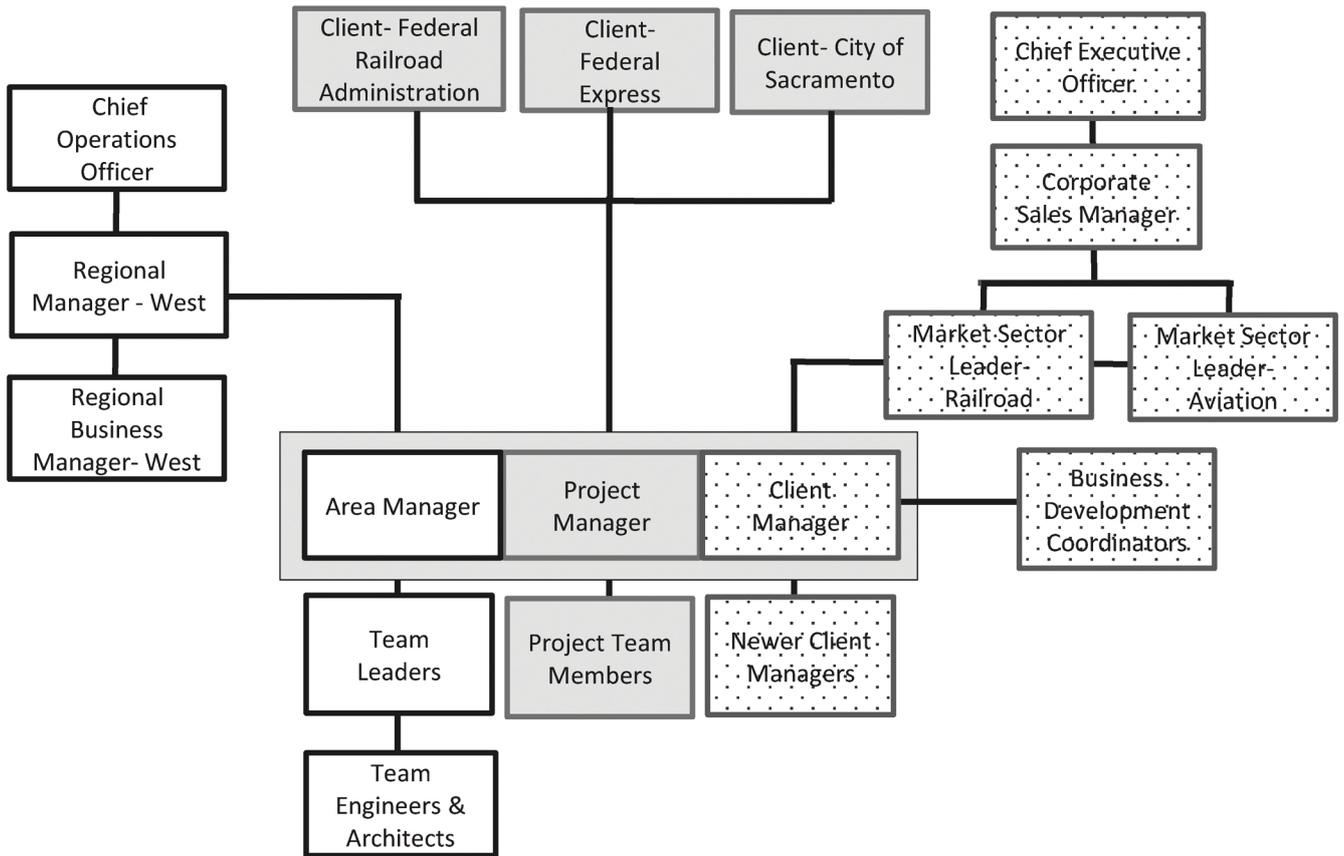
他方、販売面(sales side)の観点からは、輸送部門のタイプにより組織が5つに区分されている(Freight Railroads, Passenger Rail & Transit, State & Municipalities, Airports & Air Carriers, Multi-Modal Sector<sup>15)</sup>)。各マーケット部門のリーダー(Market Sector Leader)は異なる地域にいるが、全米の各支店(Office)にいる当該部門の従業員とともに業務を行う。同社は全米に30の支店を構えている。

このような地域別・販売別の2つの観点から組織が編成されているため、たとえば一管理者(C支店・支店長)は、エリア・マネジャー(Area Manager)として、担当する区域を包摂する地域の副社長の管轄下にあるとともに、クライアント・マネジャー(Client Manager)としてマーケット部門の一領域のリーダーの管轄下にも属する。すなわち経営組織内で複数の上司(Boss)をもつことになる。

この組織内の上司に加えて、顧客の各代表者もまた「上司(Boss)」であるとヒアリング対象の管理者は話しており、自分の役割には「多様な責任(multiple responsibilities)」があるとも表現している。同管理者に関わる組織図を掲げると図1の通りである。

同管理者の職務を具体的に述べると、まずプロジェクト・マネジャーとして、顧客から依頼されたプロジェクトを管理する責任がある。顧客が求めるものを期限内に届け、顧客に満足してもらうことは、プロジェクト・マネジャーの重要な責務である。しかも顧客満足を維持し続けること(keep clients happy)が大切であると強調されている。また、クライアント・マネジャーとして販売目標の達成をめざす。さらに、エリア・マネジャーとして、経営(内部運営、operation)を担当し、毎年の予算内で、コストの引き下げも図りながら、必ず利益をあげるようにすることがその職務である。

図1 A2社の経営組織



注) A2社資料による。

同管理者は、自分の事務所のチームを指揮する人物だけでなく、シカゴやカンザスなどの各地の専門知識を有する人々とともに業務を遂行する。「私達はチームで仕事をする。(We work as a team.)」と同管理者は語る。従業員は机の周りに立って、お互いのPCのスクリーンを見ながら意見を交わすことなどを通して、相互に影響し合う。共に仕事をする事、すなわち人々のグループが、生産的な仕事につながる。同管理者(支店長)はこのように考えている。ちなみに、エリア・マネジャーの管轄下にいるチーム・リーダーは、募集、訓練等を担当し、従業員が企業内で働き続け、キャリアを積むことを援助する。

ところで、図1の中で経営組織内に複数の上司がいる点については、伝統的な組織原則である命令の一元性と抵触するが、同管理者は一層の仕事を獲得する(get more work)ためには「多様な責任はよいことだと思う。」と語っている。急速な成長を遂げている企業にとって、複数上司制が適格的であることの事例と言える。

また、A2社では、各支店(Office)がビジネス・ユニットであり、「プロフィット・センター(Profit Center)」と呼ばれている。つまり、各支店で利益をあげなければ

いけない。他の企業の中には、企業全体で一定の利益目標を達成すればよく、ある地域(Region)に5つの支店がある場合、2つの支店のみが業績が良好で、他は悪くてもよいという企業もあるが、A2社ではすべての支店は業績がよくなってはならない。もし業績が悪い支店があれば、閉鎖されるという。

このヒアリングによれば、A2社はプロフィット・センターを設けた複数上司組織を採用していると判断できるが、その構成単位が支店という小規模な組織であることから、業績管理が徹底しているように見える。この業績管理を徹底したプロフィット・センターを組み込んだ複数上司組織が同社の成長に寄与していると考えられる。

(第3章第3節執筆 畑 隆)

## おわりに

本稿では、米国企業と日系企業の米国事業について、経営戦略に重点を置きながら考察した。ここで事例分析の範囲内において、米国企業と日系企業の経営戦略を比較すると、まず本稿で取り上げた日系企業と米国企業に共通する経営戦略として、コア・コンピタンスを重視する基本戦略が挙げられる。日系自動車企業 J1 社は、優れたパイプ製造技術を有しており、このコア・コンピタンスに基づいて米国事業は展開された。ヴァージニア工場が GM から 2012 年のサプライヤー賞を授与されたことからわかるように、その技術力は米国企業からも高く評価されている。米国の航空・宇宙産業の部品企業 A1 社は、ハニコムやグラフィットの応用技術を核として成長してきた。輸送関連のサービス企業 A2 社は、設計・建築の専門技術者を獲得することを通して、コンサルタント力を高度化し、急速な成長を果たした。このように本稿で考察した調査対象の日米企業はともにコア・コンピタンスを経営戦略の基本としていると言える。

だが、その戦略的特徴をさらに見ていくと、本稿で対象とした日米企業には戦略的な相違点も指摘できる。J1 社は主にパイプという自動車部品を米国市場の各企業に納入しており、コア・コンピタンスを踏まえた市場開拓戦略を採っている。納入製品にはパイプ以外のクーリングファン等もあるが、主力製品はパイプであり、高圧・低圧の違いはあるとはいえ、自動車用のパイプとして総称できる製品に特化している。

他方、米国企業 2 社はいずれも多角化戦略を採用している。属する産業は異なるが、その成長の軌跡をみると多角化が重要な経営戦略であったことがわかる。但し、その多角化には違いも見られる。A1 社の場合は経営の安定化をめざして、同社が保有していたハニコムやグラフィットの技術を応用して、アンテナや給油機の給油タンク、軍需製品のレイドーム、宇宙衛星部品等へ製品の多角化を図った。これに対して A2 社の場合は、「ピープル・ビジネス」であるがゆえに、専門的な技術者の獲得を狙いとした M&A により事業の多角化を達成してきた。このように具体的な実践は異なっていたが、多角化戦略により両社が成長してきたことは興味深い。

最後に米国における地域との関係性の構築について述べておく。J1 社のヴァージニア工場は約 400 人の雇用を生み出しており、A1 社もカリフォルニアの中心から離れた土地に約 300 人の働く場を提供している。このように日米企業とも事業所の立地自体が雇用を創出するという形で広義の地域貢献を果たしているのであるが、狭義の地域貢献に相当する一般的な意味での社会貢献活動としては、A1 社の CEO から次のような説明を受けた。

まず商工会議所の一員になることが必須要件である。それとともに、老朽化した市の施設、たとえば図書館、体育館、コンサート会場、美術館等の補修、あるいは市のオーケストラの楽器購入や市のミュージカルの催しに寄附をすると、地域貢献に熱心な企業として歓迎される。また野球場やバスケットの試合会場に会社の看板広告を掲げることも地域に認知される方法である。

この米国人社長の説明は、日本企業が米国社会と良好な関係を築くために必要な地域貢献を実践していく上で、参考になる言葉であると言えるであろう<sup>16)</sup>。

(本章執筆 畑 隆)

## 注

- 1) 本稿は、平成 27～28 年度の常葉大学共同研究「日米企業の経営戦略・管理の現状と地域貢献」の成果の一部を報告する論文であり、「経営管理」に関する研究内容は後に公表する予定である。
- 2) 米国現地調査は 2016 年 3 月 3 日～3 月 9 日に行われ、その際に米国現地の日系企業に関しては J1 社の他に J2 社の事業所（支店）も訪問したが、ここでは J2 社の米国事業については紙数の関係上取り上げていない。
- 3) 米国における日系企業を分析した詳細な研究としては、鈴木 [1991]、安保 [1994]、稲別 [1998] があり、1990 年代までの日本的経営・生産システムの対米移転や日系自動車企業の北米戦略が明らかにされている。いずれも現地調査に基づく丹念な実証研究であるが、静岡県内の企業の在米小会社を取り上げてはいない。また、今回の共同研究の研究代表者（畑）は、富士常葉大学の 2007 年度共同研究で静岡県内企業の経営管理の現状を考察して、畑・酒井・中原・池田 [2007] を執筆しているが、県内企業の米国事業については研究が及んでいなかった。なお、畑 [2015] は日本自動車企業の海外事業展開についてホンダ・トヨタ・日産を中心にまとめており、今回の研究はその内容の豊富化につながるものと言える。
- 4) 日本における米国企業の研究は、井上 [1982]、上野 [1988] 等の従来の著作の他、近年では篠原 [2003]、石田・篠原 [2010]、篠原 [2014] が、米国自動車企業を対象とした現地調査に基づく実証研究として注目されるが、本稿で取り上げるような米国の航空・宇宙産業やサービス業における近年の成長企業の経営戦略は研究されていない。

ゼルエンジン用)である。

- 5) この第1章は、J1社本社ヒアリング(2015年11月2日)および訪問時配布資料、J1社米国本社[ミシガンオフィス]ヒアリング(2016年3月7日)に基づく。
- 6) 2015年のNAFTA市場の新車販売は、SUVが36%、セダンが16%、高級セダンが12%、ピックアップトラックが14%、ミニバンが5%等であった。
- 7) 財務情報を用いた企業分析の詳細な解説は、北川他(2013)、Palepu et al. (2000)などを参照のこと。
- 8) その他に、よく使われる指標には、インタレスト・カバレッジ・レシオ、固定比率、当座比率などがある。
- 9) 第3章は、A1社本社ヒアリング(2016年3月4日)、A2社C支店ヒアリング(2016年3月3日)および両社からの資料に基づく。
- 10) レイドーム：レーダーのアンテナを保護するドーム型のカバー。強度の高い特殊素材であること、かつ、電波の通過を妨げない素材で製造する必要がある。空軍だけでなく海軍からも必要とされる。
- 11) ハニコム(honeycomb)：機体を軽くするために発明された正六角形の軽量アルミ鋼板。
- 12) グラファイト(CFRP)：炭素繊維強化プラスチック。簡単に言うと、ハニコムの紙バージョンである。航空機や宇宙ロケットの機体軽量化が可能になったのはグラファイトが発明されたおかげである。紙製だが、鋼板ハニコムより強度が強い。
- 13) ファルコン9：アメリカ合衆国の民間企業スペースX社により開発され、打ち上げられている2段式の商業用打ち上げロケット。ファルコン9は大型の貨物や有人宇宙船の打ち上げを想定して設計されており、アメリカ航空宇宙局(NASA)の商業軌道輸送サービス(COTS)計画の下で開発したドラゴン補給機を使って国際宇宙ステーション(ISS)への補給を行う商業補給サービス(CRS)の契約をNASAから受注しており、その打上げロケットとしても使われる。
- 14) A1社のCEOは、入札に勝つためのポリシーとして、高品質の維持、納入日の厳守、万一の場合の真摯な対応を挙げていた。
- 15) Multi-Modal Sectorは、Manufacturers & Distributors, Ports & Maritime, Energy & Communications, Federal Governmentという諸分野を包括した部門である。
- 16) 本稿作成にあたり共同研究費を支給して下さいました常葉大学と調査にご協力いただきました方々に心より感謝申し上げます。

## 参考文献

- 安保哲夫編著『日本的経営・生産システムとアメリカシステムの国際移転とハイブリッド化―』、ミネルヴァ書房、1994年。
- Ansoff, H. I., "Strategies for Diversification," *Harvard Business Review*, September -October, 1957, pp.113-124. (「多角化戦略の本質」『戦略論 1957-1993 Harvard Business Review on Strategy』、DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー編集部編訳、ダイヤモンド社、2010年、pp.1-38。)
- Ansoff, H. I., *Corporate Strategy*, New York, McGraw-Hill, 1965. (『企業戦略論』、広田寿亮訳、産業能率短期大学出版部、1969年。)
- Hamel, G., and C. K. Prahalad, *Competing for the Future*, New York, Harvard Business School Press, 1994. (『コア・コンピタンス経営―未来への競争戦略』、一條和生訳、日本経済新聞出版社、2001年。)
- 畑 隆・酒井直彦・中原龍輝・池田浩敬「静岡県内を中心とする自動車・電機産業の企業経営の現状分析」『富士常葉大学共同研究報告書』第4号、2007年。
- 畑 隆「経営の国際化」海野博・畑 隆編著『やさしく学ぶ経営学』、創成社、所収、2015年。
- 稲別正晴編著『ホンダの米国現地経営―HAMの総合的研究―(新版)』、文眞堂、1998年。
- 井上昭一『GMの研究―アメリカ自動車経営史』、ミネルヴァ書房、1982年。
- 石田光男・篠原健一『GMの経験―日本への教訓』、中央経済社、2010年。
- 北川哲雄・加藤直樹・貝増眞著、日本証券アナリスト協会編『証券アナリストのための企業分析』、東洋経済新報社、2013年。
- Palepu, K. G., Healy, P. M., and V. L. Bernard, *Business Analysis & Valuation: Using Financial Statements* (2nd ed.), South-Western College Publishing, A Division of International Thomson Publishing Inc, 2000. (『企業分析入門 第2版』、斎藤静樹監訳、筒井知彦・川本淳・八重倉孝・亀坂安紀子訳、東京大学出版会、2001年。)
- Porter, M. E., *Competitive Strategy*, New York, Macmillan, 1980. (『新訂 競争の戦略』、土岐坤・中辻萬治・服部照夫訳、ダイヤモンド社、1995年。)
- Prahalad, C. K. and G. Hamel, "The Core Competence of the Corporation," *Harvard Business Review*, May-June, pp.79-91, 1990. (「コア・コンピタンス経営」前掲書、DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー編集部編訳、2010年、pp.279-320。)

篠原健一『転換期のアメリカ労使関係－自動車産業における作業組織改革』、ミネルヴァ書房、2003年。

篠原健一『アメリカ自動車産業－競争力復活をもたらした現場改革』、中央公論新社、2014年。

鈴木直次『アメリカ社会のなかの日系企業－自動車産業の現地経営』、東洋経済新報社、1991年。

上野明『アメリカの大企業』、中央公論社、1988年。

