

国際経営におけるトレードオフ

下野 由貴

経営学とは、企業などの組織がさまざまなプロジェクトを遂行するための学問です。プロジェクトを計画し、実行に移す際に、さまざまなトレードオフが発生することがあります。トレードオフとは、「一方が成り立てば、他方が成り立たない」、「一方を選択すれば、他方を犠牲にしなければならない」という状態を表します。経営学は、このトレードオフを解消するための学問であるとも言えます。

例えば、効率性と創造性、短期的視野と長期的視野、全体最適と部分最適などがトレードオフの具体例として挙げられます。このトレードオフを克服することができる組織は、持続的な競争優位性を獲得することができます。日本を代表する自動車メーカーであるトヨタ自動車は、トヨタ生産方式を通じて、コストと品質のトレードオフの解消を実現しました。一般的に、品質の良い製品をつくるためには、コストは高くなります。逆に、コストを抑えようとすると、製品の品質は低下し、壊れやすくなります。トヨタ自動車は、「カイゼン」、「ジャストインタイム」、「自動化」、「平準化」などの考えに基づいて、無駄を排除するための生産方式を確立し、品質向上とコストダウンを両立させることに成功しました。

経営学における国際経営という研究分野では、多国籍企業などの国境をまたいで事業活動を行っている企業を主たる研究対象としています。多国籍企業は、グローバル統合とローカル適合というトレードオフに直面することがあります。グローバル統合とは、多国籍企業の本社が主導的に全世界の事業拠点をコントロールすることです。例えば、全世界で同じ製品・サービスを提供することによって、事業の効率性を高めることができます。その反面、統一された製品・サービスが提供されるので、現地のニーズに合わせることは困難となります。他方、ローカル適合とは、世界各地の子会社が現地に合わせて主体的に事業を展開することです。例えば、海外子会社が現地の消費者選好や消費性向、あるいは現地の規制に合わせて、製品・サービスをカスタマイズすることによって、きめ細やかな対応が可能となります。しかし、カスタマイズのためのコストがかかるというデメリットが発生します。

このように、多国籍企業の本社が集権的に世界の全拠点をコントロールするのか（グローバル統合）、あるいは世界各地の子会社が現地の事情を考慮してオートノミー（自律性）を発揮するのか（ローカル適合）という問題は、国際経営の主たる研究テーマとなっています。先ほど紹介したトヨタ自動車も、生産台数の約 50%は海外で生産していますし、販売台数にいたっては、約 75%が海外で販売しています（2018 年度の実績）。トヨタの強みの一つであるトヨタ生産方式を海外でも実践しながら、現地の特性に合わせた自動車の生産や販売を行うことは容易なことではありません。グローバル統合とローカル適合のトレードオフをどのように克服するのか、あるいは両者のバランスをどのように取るのかという問題は、国際経営の古くて新しいテーマでもあります。