

---

論文

---

# インドにおける日本的経営

——自動車企業の企業間取引関係の特質——

井上 雅雄

## はじめに

本稿は、日本の自動車メーカー、スズキとインド政府との合弁企業マルチ・ウドヨグ社の外注管理とそれに対する現地部品メーカーの対応の実態を明らかにすることをとおして、日本企業の発展途上国への技術移転の特質の一端を解明することを企図している。ここにいう技術とは、製品の製造にかかわる設計・開発、生産技術、管理技術とそのノウハウ・情報およびそれらを貫く思想・考え方・理念を総称し、その移転とは国内国外を問わず、(1) 特許、設計図、標準作業書など客観的に明文化された文書類をとおして移転される場合と、(2) 共同技術開発、研修、支援、助言、指導など共同作業や人の派遣あるいはOJT等をとおして移転される場合の双方を含む。

日本の機械産業とりわけ自動車産業や電機産業の生産構造の特徴の一つに、完成品メーカーと部品メーカーとの間の長期・継続的な取引関係の存在があることはよく知られている。両者の間の様々な情報の交換と蓄積、設計・開発、生産技術、品質管理など狭義の技術移転、企業間信用の供与、人材の派遣と相互交流などが、部品メーカーにコスト削減、品質の改善、生産効率の上昇を促し、完成品メーカーの側に取り引費用と経済的リスクの軽減をもたらすことによって、価格と品質に代表される完成品メーカーの強い国際競争力の源泉の一つをなしてきた。自動車産業についていえば、このような企業間取引関係は、長い時間と多大のエネルギーの投入そして多くの曲折を経ながら形成されてきたものである。

ところで、1980年代以降、国内自動車市場の成熟化、消費者ニーズの多様化・細分化、情報技術革新の進展、対外貿易摩擦の激化、その結果でもある円相場の高騰が自動車産業を襲い、後二者とくに円高に迫られるかたちで日本のカーメーカーの海外直接投資が加速されるようになった。日本の代表的自動車メーカーがこぞって単独あるいは合弁でアメリカ、ヨーロッパに工場を建設して生産を開始したのであるが、その場合の問題の焦点は、大胆に単純化すれば二つであった。一つは、日本の従業員管理システムをいかに移転するかであり、いま一つは、日本国内で形成してきたような企業間取引関係をいかに構築するかであった。前者は、日本企業

の特質であるフレキシブルな生産システムの形成のための必須の前提であるとともにその機能条件でもあるからであり、後者は、とくに品質、コストの面から製品の競争力を規定する重要な条件であったからである。しかも後者は日本企業が求める水準を確保しながら、進出先国での現地調達率規制をクリアするためにも重要な課題であったが、それはまた取引先企業の生産システム、従業員管理のあり方に影響を与えることをとおして、進出先国の製造業の生産レベル全体に影響をもたらすことになるという波及効果の点において、前者以上の重みをもつ問題であった。これら二つの問題は、前者が長い歴史的背景を有する既存の労働慣行・労使関係と、後者が市場によるスポット的取引を基本とするそれまでの取引形態と当然にも衝突することになったから、その改変をねばり強く追求する日本企業の努力は、幾多の試行錯誤と曲折を余儀なくされることとなったのであった。

これに対して、同じく外国への直接投資ではあってもいわゆる発展途上国へのそれは、先進国へのそれとはいささか問題の性格を異にしている。むしろ発展途上国とはいってもその経済発展のレベルには、国によってきわめて大きな差異がある。NIESを除いても、たとえばマレーシアとヴェトナムとでは、前者が電機産業を軸に事実上「離陸」を果たしたのに対して、後者は未だその準備過程にあるというように。が、いずれにせよ、そこでは先進国への企業進出が直面した問題たとえば既存の労働慣行などもむしろ問題とならないわけではないが、それよりもむしろ後者——企業間取引関係について、その前提条件自体が十分に形成されていないということのほうが問題となることが多い。すなわち、そもそもカーメーカーの必要な部品を一定の品質、価格、納期で供給しうる製造企業が存在するかどうか自体が問題となる。しかもそれは部品製造に必要な鉄鋼製品や化学製品などの素材産業の発展の程度と密接に関係する問題でもあるから、不可避免的にそれは、一国の経済発展全体の程度と質とにかかわることとなざるをえない。先進国への企業進出に比べて、発展途上国へのそれがかかえざるをえない問題の大きさが示唆されよう。

今日、世界の大手自動車メーカーは、先進国における自動車需要が成熟化の度を強め、市場競争が激化するなかで、巨大な成長が見込まれるアジア市場に向けその投資戦略を強化させているが、日本企業にとってもそこでいかなる企業間取引関係を築くかは、そのアジア戦略の成否を決める重要な課題となっている。

本稿は、スズキの日本における外注管理の特質の分析を前提に、インドにおける合弁企業を対象として日本企業に特徴的な企業間取引関係が、いかに、どの程度形成され、それはいかなる問題をかかえているか、そしてそれに対して現地の部品メーカーはどのような経営管理様式をもって対応しているか、そこにはらまれている問題点はなにか、に焦点を絞って明らかにする。それは、日本企業の発展途上国への直接投資が及ぼす、経済的波及効果の解明に資することになる<sup>1)</sup>。

1) 以下の論述は、とくに注記するものを除き、1992年12月18日—30日にかけて実施した、インドのマ

## 1 スズキの進出とマルチ社

1930年代にGMとフォードによるノックダウン方式での組立生産の開始をもって緒についたインドの自動車生産は、40年代にヒンダスタン・モーターズ(Hindustan Motors Ltd.)とプレミア自動車(Premier Automobiles Ltd.)の設立を契機に50年代に一応の確立をみるが、その後の発展は、完成車の事実上の輸入禁止など政府の手厚い保護政策と2社の寡占体制のもと、量的には拡大したもののおよそ20年間にわたってモデル変更がごく一部に留まるなど、技術的にはきわめて停滞的に推移した。この停滞を打ち破ったのが、82年にスズキとの資本提携によるマルチ・ウドヨグ社(Maruti Udyog Ltd.)の市場参入であった。もともとマルチ社の設立は、それまでの高価格の乗用車に対して価格が安く燃費効率のよい乗用車をつくるという、いわゆる国民車構想に端を発する。この構想は、77年にサンジャイ・ガンディ(故インディラ・ガンディ首相の次男)が、小型車の生産を目的としてマルチ社(Maruti Ltd.)を設立することによって具体化の緒につくが、操業に入る前に彼が事故で死亡したため、計画は中止される。その後、81年にマルチ社は政府による国有企業への移管によってマルチ・ウドヨグ社として再出発し、翌82年に日本のスズキと資本提携してからカーメーカーとして本格的に発展することになる。

スズキ(Suzuki Motor Co. 資本金 502億円、従業員 約1万3,000人、1992年3月末現在)は、日本の自動車メーカーのなかでは特異な存在である。主力車種が小型および軽乗用車(オートバイ製造を含む)であるために、トヨタ、日産、三菱など大手メーカーほどに世界市場では著名ではないが、自らを「小さな企業」とする自己認識と合理主義的精神に貫かれた経営者の強力なリーダーシップのもと、国内では軽乗用車分野におけるトップメーカーとして他の追随を許さない地歩を確立してきた。それは「小さな企業」という特性を最大限に発揮できる分野に特化し、そこに徹することによって築き上げてきたものである。したがってその外国への直接投資戦略もまた独自のものがあつた。もっとも、オートバイ生産においては68年のタイを皮切りとして、71年にインドネシア、75年にフィリピンへと東南アジアを中心にその市場の成長を見越して早くから進出していた。が、乗用車生産を目的とした直接投資は、その戦略において、それとは異なる独自の方針に基づいたものであつた。

すなわち既存の大手メーカーの資本進出に追随して、同じような投資国に出ていくというようなことはせず、むしろ彼らが進出をためらう国に積極的に出ていくというのが、その内容である。それは、経済発展度、政治的環境、社会的条件において投資対象としては必ずしも適し

---

ルチ・ウドヨグ社とその外注部品メーカー10社に対する聞き取り実態調査、および1993年2月18日、同3月25日、同7月12日に実施したスズキ本社と同工場およびその外注部品メーカー5社に対する聞き取り実態調査ならびにその各々で収集した経営資料に基づいている。

てはおらず、むしろ逆に危険度の高い国、場所にあえて進出していくということにはかならない。それゆえにその意思決定は、危険を冒すに値するだけの成果を果たして期待することができるのか、という危惧をつねに喚起し、それによって動揺するのは当然であった。経営者のほとんど感性的な確信——それは経営的感性性とでも呼ぶほかはない——に基づく専断的意思決定が、スズキにおいて可能であったのは、「小さな企業」ゆえの経営者の強力なリーダーシップによるものであった。その最も典型的な事例が、このインドにおけるマルチ社への投資にかならない。

インド政府によるマルチ社の合併先探しには、トヨタ、日産をはじめ大手カーメーカーのほとんどが名乗りを上げた。が、それが最終的にスズキに決まったのは、大手が欧米に目を向けていて必ずしもこれに積極的ではなかったことや、スズキのモデルが価格と燃費効率からみて国民車構想に適合的であったことにもよるが、なによりもクリシュナムーティやバルガヴァーラ来日中の調査団に社長自らが工場のレイアウトなどを書いて説明しながら議論した、その強い熱意によるところが大きいといわれている。

1982年10月、スズキはマルチ社との間で26%の出資、ライセンス契約を含む合併契約に調印し、翌83年12月にはマルチ社の生産第1号車がラインオフした。スズキはその後、出資比率を89年に40%に、92年には50%に引き上げるとともに、マルチ社から研修のために技術者、管理者、現場の班長クラスを延べ893名受け入れる一方で、マルチ社に延べ610名の指導員を派遣し(1993年12月末まで)、経営役員を含む生産・購買管理などの専門家30名が常駐して、その経営と生産指導の任にあたっている。マルチ社は1986年に年産10万台体制を、90年には13万台体制を確立するとともに、インドの乗用車市場の約70%を制して、92年3月現在、資本金約13億ルピー(約58億円)、従業員約4,000名を擁するインドでも有数のカーメーカーに成長したのである。

## 2 スズキの外注管理の特徴

### (1) 外注概要

スズキの内製率(自動車一台当たりの製造原価に占める社内製造費の割合)は、約25%(1993年3月末現在)にとどまり、したがって外注比率は75%にのぼるが、これは他の日本のカーメーカーに比べてもかなり高い水準である。75%の外注比率のうち25%は、ガラス、タイヤ、ブレーキ、電装品などスズキが購買部品と呼んでいるものであり、その供給企業は巨大メーカーもしくは専門の大手自動車部品メーカーである。購買会社は、207社でそのうちガラス、タイヤなど既製品の購入を除き、供給メーカー自身が設計・開発した自動車部品をスズキが承認・購入する、いわゆる「承認図」メーカーは140社である。

残りの50%がスズキが外注部品と呼んで上と区別している鑄造・鍛造品、機械加工品、プレ

ス加工品、溶接品などであり、その供給企業はスズキが設計した図面に基づいて部品製造や機械加工に携わるいわゆる「貸与図」メーカーである。この外注会社は、191社であり、そのうちスズキ協力協同組合に加盟している企業は104社である。なお、外注会社のなかでスズキが50%以上出資している子会社および関係会社は9社である。

## （２） 外注管理組織

スズキの外注管理を取り扱う部署は資材事業部であり、その組織図は図1に示したとおりである。第1購買部が原材料と購買部品の発注・購入およびそれに付帯する業務を担当する。第2購買部が、外注部品の発注・購入を担当するが、第1購買部とは異なって、この部署には外注会社の「体質強化・合理化の指導」および「品質向上指導」を専門に行う技術課が12人のスタッフを擁して設置されており、外注会社に対する「指導」の専門組織として注目に値する。また円高による輸入条件の変化を反映して、安価で安定的な品質の外国製部品の輸入を取り扱う海外調達部が新設されていることも特徴的である。

他方、内製部品の生産計画から発注、進捗管理、納入およびそれらに付帯する業務全般を取り扱う生産管理部が、この資材事業部のなかに設置されており、内製外製問わず自動車部品すべての調達管理に関わる業務がここで行われていることがわかる。

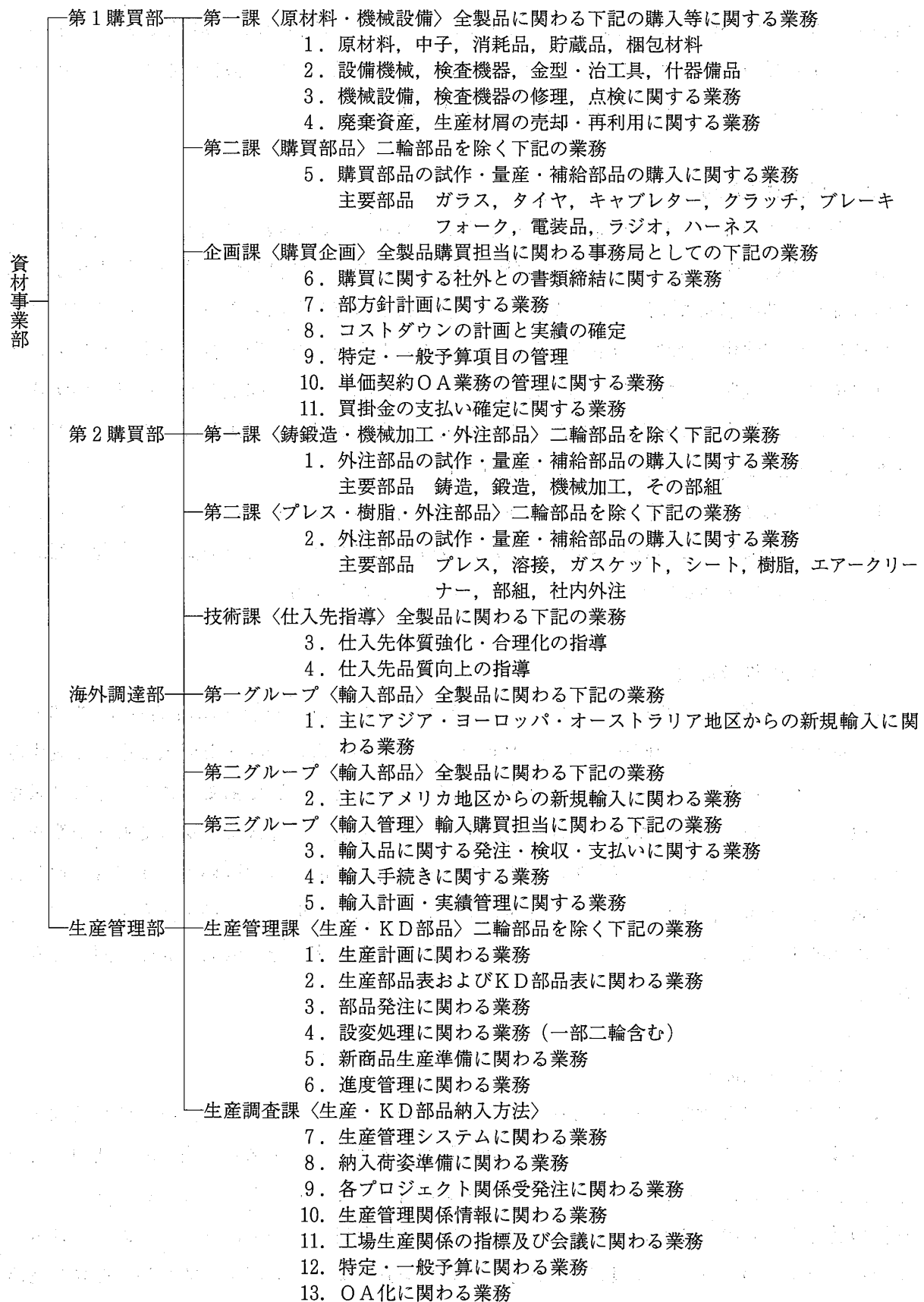
## （３） 外注管理の特徴

スズキ本社と直接取引をしている外注企業に対するスズキの外注管理の基本方針は、他のカーメーカーと同じく、部品の価格、品質、納期の三点について自らの厳格な要求基準を達成することにあるが、なかでもコスト削減と品質の改善は最も重要な課題である。このためにスズキは、原則として同一部品について2社に発注するいわゆる複数発注政策を採って外注企業を互いに競わせ、市場をとおして購入する場合の競争機能を継続的な取引関係のなかでも実現しようと試みるとともに、注目すべきは、外注企業に対して様々な助言・支援・指導を行って、その要求基準を達成しようとしていることである。以下、その実態を特徴的な局面に限ってみておこう。

### ① 部品の共同開発

スズキにおいても他のカーメーカーと同じく新車のモデルが決まった後、特定の承認図メーカーの技術者（ゲスト・エンジニア）が設計段階から参画して、スズキの設計陣と共同して新しい部品の開発に携わるいわゆるデザイン・インが行われている。たとえば、シートメーカーH社の場合、その設計技術者はスズキ本社の開発部門に常駐して開発に携わっており、スズキが指示した新車のシートの外観デザインなどの仕様を踏まえて、人間工学的な観点を織り込みながら設計図を引き、スズキとの協議ののちその承認を得てこれを確定している。あるいは金

図1 スズキの購買管理組織



（資料）スズキ「資材事業部の主要業務」による。

型製造のS社の場合、スズキが作成した基本のモデル図をもとに金型の設計図を引き、これに即して金型を試作する。そのうえでこの金型を使って部品を実際につくってみて、その試作部品のスズキによるチェックと承認を得た上で、金型の量産にはいるという手順を踏んでいる。

## ② 発注・納入管理

外注企業からスズキへの部品の納入は、基本的にはジャスト・イン・タイム（JIT）方式によって行われている。同じくH社を例にとれば、スズキ本社から車が塗装工程を終えてラインを出た段階で、オンラインをとおしてH社にシートの種類と量の指示が出される。そこでH社はスズキの混流生産に合わせ、生産ラインで流れる車種の逆順にシートを並べてトラックで出荷する。シートはかさばることからトラック一台にせいぜい車20台分しか積み込めないため、出荷回数は一日に30回におよぶこともある。

## ③ 巡回VA検討会

スズキは第2購買部の技術課と別部門の生産技術部とがチームを組み、外注企業約100社に対して、年1回3～4カ月かけて部品製造にかかわる定期巡回指導を行っている。これは、技術課が外注部品に問題が出た場合にその都度行う指導とは異なり、毎年恒例のものであり、より効率的な生産体制を築くことを目的として、チームが加工精度、材料、機械設備、治工具、労働者の作業態様など各局面にわたって問題点を具体的に検討し、その改善・指導を行う。スズキでは部品の不良発生率を基準として、外注企業をランクづけており、不良率が高いところにはとくに指導も強化するが、それでも改善がみられない場合には、発注量の減少、場合によっては停止措置がとられることもある。

## ④ 単価交渉

毎年半年ごとに行われる部品の納入単価交渉は、部品メーカーが作成した単価の積算根拠——使用設備、治工具、人員、工数など——について、スズキが独自につくった積算根拠を基礎に逐一チェック・検討し、両者のズレをいかに埋め合わせるかに焦点が絞られる。たとえば部品メーカーの積算根拠である30分の工数をスズキの求める20分にいかに短縮するか、そのための条件をいかに整えるか——自動機の導入、労働者の多工程持ち、改善活動の強化、第2次部品メーカーの納入単価の引き下げの可能性とその条件などが実際の交渉のポイントになる。単価交渉の多くは、新モデルに基づく新しい開発部品でなければ、事実上既存の部品の納入単価の引き下げを内容とするものであるから、部品メーカーとしては、スズキの要請にいかに対応して受注量を確保するかが課題となる。しかもスズキの要請をクリアした上で、それ以上の合理化によってコストダウンをはかっていかなければ、自己の利益幅が縮小していくことになるために、部品メーカーにとっては絶えざる合理化努力が不可欠ということになる。この点は、ス

ズキの100%出資の子会社においても他の部品メーカーと同様な条件のもとにある。

以上を要するに、スズキと外注企業との取引の特質は、日本の多くのカーメーカーの場合と同じく、長期・継続的な取引関係が築かれているとはいえ、そこには強力な外注指導を基礎とした価格・品質・納期に対する厳格な管理基準および厳しい部品メーカー間の競争が貫かれており、長期・継続的な取引関係が、必ずしも安定的・固定的なそれを意味するわけではないということである。両者の間の長期・継続的な取引関係は、じつは部品メーカーの不断の努力によって支えられているといわなければならない。

その上で注目すべきは、カーメーカーと部品メーカーとの共同の技術開発および前者の後者に対する支援・指導活動が、設計開発、製品製造技術および生産管理から品質管理、原価管理、労務管理にいたるモノづくりに必要なすべての局面について、カーメーカーから部品メーカーに対して行われる技術、ノウハウ、情報の移転・共有のプロセスそのものであるということである。しかもこの移転され共有される技術・情報は、市場条件の急速な変化に適応しようとするカーメーカーの不断の自己努力によって逐年そのレベルが引き上げられてきた。カーメーカーが独自に創出したより高度な管理技術が、支援・指導の回路をとおして、合理化要請に応答する部品メーカーの努力のうちに流れ込み蓄積されるというのが日本の企業間取引関係を貫く特徴なのである。品質と価格に象徴される自動車の競争力が、完成車メーカーだけではなく、部品メーカーの力にも強く依存するという日本の生産構造の特徴は、前者の経営管理能力が後者に移転・共有されることをとおして、日本の自動車産業総体のレベルアップを支えているということにはほかならない。厳しい外注管理のもとにあつてなお部品メーカーが取引を維持するインセンティブは、以上のような技術移転にあるというべきであろう。

### 3 マルチ社の外注管理の特徴

#### (1) 前提

インドの自動車部品工業は、マルチ社の稼働前にすでに存在していた二つの乗用車メーカーと数社のトラック、バス等商用車メーカーの部品需要に応えるために、一定の規模で発達していた。その多くは圧倒的に小・零細規模の企業であるが、アセンブリ・メーカーと直接取引のある第一次部品メーカーのなかには、企業規模が大きく比較的高い生産集中度を占有して複数の組立メーカーに部品を供給している場合もあるのが特徴であった。その理由の一端は、二輪車のアセンブリ・メーカーが同時に、自動車部品のメーカーでもあるということにあった。

とはいえ、マルチ社の操業前、インドの部品工業にはいくつかの無視できない問題点が内蔵されていた。第一は、その品質水準の低さである。すでに指摘したカーメーカーのモデルチェンジの停滞と政府の保護政策の一環である投資規制による新規企業の市場参入の制限が、部品メーカーをして技術開発に対するインセンティブを殺ぎ、その品質の向上を妨げていた。第二



に、納期の遅れである。その最大の原因は、カーメーカーと部品メーカーとの工場立地地域の違いという地理的条件にあった。部品メーカーは、ボンベイ、マドラス、デリーの3都市に大部分が集中しているのに対し、組立メーカーは政府の立地規制もあってその郊外や地方都市に立地していた。部品メーカーが組立メーカーと隣接して立地しなかったのは、特定の組立メーカーへの供給だけではスケールメリットを享受できないために、バラバラに立地している数社の組立メーカーに部品を供給せざるをえなかったからである。したがって、ただですら道路事情が悪い上に長距離の陸上輸送が必要なために、部品の安定的供給が妨げられて納期遅れが常態化し、その結果カーメーカーは、安全のために部品在庫を多くかかえざるをえないというのが実態であった<sup>2)</sup>。

これら品質と納期というカーメーカーにとって部品購入の基本的な要件が、十分に満たされないことの根本的な原因は、部品工業における競争条件の欠如にあった。組立メーカー、部品メーカー双方の競争条件の欠如が、インド自動車産業の停滞をもたらしていた最大の原因であり、それは政府の社会主義的経済思想に基づく保護政策によるものであった。これに風穴をあけたのが、マルチ社の市場参入である。

## (2) 外注概要

マルチ社のインド自動車市場への参入は、それまで欧米企業とのみ技術提携していたインドの自動車部品企業にとって、日本の自動車部品の生産技術に対する関心を喚起する契機をなした。1980年代に入って、政府による経済自由化への政策転換を背景に、インドの自動車部品企業と日本の自動車関連企業との合弁契約および技術提携が増大することとなった。1990年12月末現在で、合弁会社は15社（そのうちマルチ社との合弁企業は6社）、技術提携は57社にのぼり、そのうちマルチとの取引を行っている企業は、各々11社、32社の計43社である。マルチ社は、原則としてインド国内においてすでに部品をつくっているメーカーがあるならば、その製品がいかに低品質のものであれ改善指導によってそこから調達することとし、指導によっても要求基準を満たすことができない場合に限って、日本の部品メーカーとの合弁や技術提携を奨励する方針をとったため、自らが出資した合弁企業は、ガラス、シートなどインドでは調達できなかった部品を製造する6社に留まっている。が、マルチ社の稼働によってインドの部品企業と日本の部品企業との合弁や技術提携が増大したのは、既存の部品メーカーの技術水準だけではマルチ社の要求基準をとうてい満たすことができなかったことを映し出している。

マルチ社の乗用車のインド国内における部品調達率（国産化比率）は、1991年3月末現在94%であり、そのうち25%が内製で残りを外注企業から購入している。マルチ社と直接取引をし

---

2) 山崎幸治「インドの自由化政策と自動車産業」林俊昭編著『アジアの工業化』アジア経済研究所、1987年、所収。古賀正則「個別プロジェクトの効果分析(2)」『経済協力効果研究報告書 インド 基礎資料編』同 1985年、所収。

ている第1次部品メーカーは、370社（1992年12月末現在）であり、そのもとに第2次、第3次部品メーカーが連なるというピラミッド型の生産構造が形成されている。

### （3） 外注管理の特徴

マルチ社の外注管理の基本方針は、スズキのそれと基本的には同じく部品の価格、品質、納期の3点について自らの要求基準を達成することにあるが、とくにインドにあっては、すでに指摘した立地条件等の問題があつて、稼働当初は価格よりも納期と品質の確保が重要な課題であつた。しかもマルチ社の稼働前のインドの部品供給は、品目によって供給量が多いものと不足するものとのばらつきが大きく、すべての種類の部品が等しく需要に応えられるとは限らないというのが実態であつた。したがってマルチ社もスズキと同じく同一部品の2社発注制を採用しているが、それは当初は部品メーカーを競争させるためというよりも部品の安定的確保という供給量の点からの必要性に迫られてのことであつた。その後、次第に量の安定性が確保されるにつれて、それはコスト削減と品質向上を促すという日本での政策意図と同じものになつていく。外注部品企業は、マルチ社の稼働前からすでにあつた旭化成との合弁企業など一部の購買品メーカーを除き、基本的には日本でいう「貸与図」メーカーであり、マルチ社が作製した設計図に基づいて部品製造に携わっている。したがって部品の共同開発といった日本で行われている高度な技術移転の過程はここでは基本的にみられない。その上でマルチ社にあって特徴的なことは、その合弁企業を中心として部品メーカーの経営者と技術者あるいは生産管理の責任者を日本に研修のために派遣し、スズキの本社工場およびスズキの第1次外注部品メーカーの工場において、生産の実際を文字どおり手に取るように学ばせたことである。スズキの本社スタッフがつきっきりで彼らを案内しながら、生産の技術、生産の管理、労働者の管理の実際とそれらを貫く考え方・思想の特徴をつぶさに学ばせる。すでに日本では当然のこととなっている「品質は製造過程でつくり込み、最終検査工程はほとんど不要」というラインベースのモノづくりの考え方などが、そこではとくに強調される。それは、総じて売り手市場のもと長期にわたって競争がなかったために、著しく品質管理意識の乏しかったインドの部品メーカーの経営者にとっては、意識革命とも呼ぶべき経験であつた。ある合弁企業の経営者は、この研修はきわめて有益であり、品質管理の考え方から治工具の使い方までその印象的な学習課程について高く評価していた。この研修過程は、したがって、人と組織に体现されているモノづくりの技術の典型的な移転過程とみることができよう。

#### ① 発注・納入管理

いわゆるJIT方式の採用は、マルチ社との合弁企業6社および他の日本企業との合弁企業にのみ限られている。それが可能なのは、マルチ社による生産技術・生産管理等と連動した納期管理の改善指導にもとづくが、マルチ社との合弁企業についてはそのうちの4社が、マルチ

社の工場と隣接しているという立地条件によるところが大きい。JIT方式による納入は、たとえばパワー・ステアリングのN社の場合、17品目の取引部品のうち指示があった部品を1日4回マルチ社に納入しており、そのために各品目についてマルチ社向けに2日分、自社分として同じく2日分計4日分の製品在庫を常時用意している。他の部品企業に対しては、工場の立地地域が遠隔地でかつバラバラであることもあって、一定のまとまった量の納入を定期的に求める通常の発注・納入方式である。たとえばプラスチック成形品のS社の場合、250個を一週間に一度納めている。そのためマルチ社では種類によって異なるが、部品在庫を2～3カ月分かかえているのが現状であり、在庫コストの負担の大きいところが、日本の場合と際違った違いということになる。

## ② 外注企業指導

マルチ社は外注企業に対する助言・支援・指導をもっぱら目的として、エンジニアを中心に100人におよぶ専門スタッフを擁している。その規模はスズキのほとんど10倍近くにのぼるものであり、いかに外注指導がここでは不可欠かつ重要かが知られよう。彼らは主に部品のタイプによって分けられた5つの組織に属している。(a)エンジン、トランスミッション(b)シートメタル(c)合弁企業関係(d)サスペンション、ステアリング、電装品、プラスチック(e)トリム関係がそれである。彼らは自らが管轄する外注企業を巡回しながら常時連絡を取り、そこで生じているさまざまな生産上の問題について、外注企業側のスタッフ・労働者に助言・指導を与えながら彼らと協力してそれを処理する作業に携わっている。その助言・指導の内容と程度は、いうまでもなく外注企業が蓄積している生産技術、管理技術の程度によって多様であるが、留意すべきはスズキが1990年代に日本において行っている指導の内容と質的水準に比較すれば、なおほかに基礎的ないし基本的なものに留まっているということである。ただその指導活動の規模が、日本における場合よりも大規模かつ組織的であるところにインドにおける特徴があるというべきであろう。この点は、車の新型モデルの開発や輸入からの切り替えによって発生した新たな部品の発注と指導にもみられる。

新たな部品の発注は、複数の候補企業からマルチ社の設計図に基づいて作成された製造設備・価格・納期を含む見積書を取り、社内においてマルチ社の基準をもとに検討する。そして基準をクリアした複数の企業に対してそこに直接出向いて工場レイアウト、機械設備の内容、人員配置および実際の製造工程を調べ、その上で試作品をつくらせる。その試作品がマルチの品質基準にかなっていれば、当該企業に発注することになるが、問題がであればその原因を外注企業に問いただすとともに、その改善策とともに検討するのが通常のプロセスである。素材に問題があれば原材料を支給し、機械や治具に問題があればマルチが貸し出すなどさまざまな改善支援措置を講ずることになる。このプロセスは、いわば日本の自動車メーカーが主として1960年代にその傘下外注企業に対して行った育成指導に相当する。

ただマルチ社の国産化率が80%を越えた1988年頃、現地調達部品の種類を一举に30%近くも拡大した結果、新たなに開拓した発注先の数が多く、しかもその技術力、生産能力等にはばらつきが大きかったために、上のようなチェックと改善支援措置が不徹底となったことは否めなかった。したがって部品の品質の低下は避けられず、一時マルチ車に対する市場の信頼性が揺らいだことがあるが、その後時間をかけて外注指導を徹底し、現在はそのような問題は起こっていない。

他方、以上のような日常的指導に加えて、マルチ社は直接取引している外注企業370社全社を集めて、年1回場合によっては年2回定期的にミーティングを開いている。そこではマルチ社が、自動車の国内向けと輸出を合わせた需要の見通し・市場の展望とそれに基づく年間もしくは半期の車種別生産計画、部品の価格・品質・納期についての現状と問題点、改善のための全般的な方針と要望などについて報告した後に、それに基づいて部品メーカー側からも質問、意見、要望などが出され、それへの会社側の応答を含み両者の間で活発に議論が交わされる。このミーティングの目的は、マルチ社が生産にかかわる計画とそれに随伴した部品メーカーに対する要望をのべ、また部品メーカーの側からも要望を聞くというものではあるが、部品企業に対してマルチ社の経営の方針とそれを支えている考え方・思想を伝えて両者の意思疎通をはかる機会となるとともに、部品メーカーにとってもその相互の意思疎通をとおして自らの位置を客観化できる機会となり、結果としてある種の親和感を醸成する機能を果たしていることは注目に値する。

以上のようにマルチ社による部品メーカーへの助言・支援・指導活動は、総じてそのレベルは必ずしも高度であるとはいいがたいが、しかしそのプロセスは、深淺の差こそあれ日本企業が蓄積してきた製造技術、管理技術のマルチ社による文書および人間と組織を媒介とした大規模な移転のプロセスであるといつてよい。

### ③ 単価交渉

一年に一回行われる納入部品の単価交渉は、日本のスズキの方式とほぼ似ており、部品メーカーが作成した単価の見積書とその積算根拠をマルチ社がチェックし、既存部品については値下げを求め、その可能条件を検討するというのが主な内容である。日本との違いは、マルチ社の場合、部品の一つ一つについてその実際の製造原価をすべて正確に把握しており、部品メーカーとしては交渉によってマルチ社の要請を拒否することは事実上不可能であるが、原材料の値上がりについてはその性格上全部ではないが認めるという点にある。したがってそれ以外のコストアップ分と単価切り下げ分については、部品メーカーの自己努力によって吸収することになる。

具体的にみてみよう。表1は、シートタンク、クランクシャフトなどの製造メーカーM社のマルチ社4輪駆動車ジプシー用燃料タンクの製造原価の推移をあらわしたものである。これに

表1 M社 燃料タンクの製造原価

(マルチ・ジブシー用) (単位: ルピー)

項 目 \ 期 間	A	B	C	D	E	F	G
1. 原材料	285.73	310.54	380.59	417.76	363.47	369.16	369.16
2. 直接製造費							
a) プレス工場	17.20	17.20	17.20	17.20	19.11	19.11	19.11
b) 溶接工場	69.98	69.98	69.98	69.98	80.88	80.88	80.88
c) 塗装工場	37.41	37.41	37.41	37.41	40.32	40.32	37.82
	124.58	124.58	124.58	124.58	140.31	140.31	137.81
3. 小 計 (1 + 2)	410.31	435.12	505.17	542.34	503.78	509.46	506.96
4. 間接人件費	15.21	15.21	15.21	15.21	18.20	18.20	18.20
5. 在庫費用 (4.63%)	10.32	11.47	15.72	16.99	14.34	14.60	14.60
6. 不良品費 (3 × 1%)	4.10	4.35	5.05	5.42	5.04	5.09	5.07
7. 金型修理費	1.05	1.05	1.05	1.05	1.05	1.05	1.05
8. 建物維持費	1.34	1.34	1.34	1.34	1.34	1.34	1.34
9. 原材料費・工具維持費	1.42	1.42	1.42	1.42	1.42	1.42	1.42
10. 輸送費	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
11. 間接費 (2 × 15%)	18.69	18.69	18.69	18.69	21.05	21.05	20.67
合 計	463.44	489.65	564.65	603.46	567.21	573.22	570.32
15日掛売費用 (18.5%)	3.57	3.77	4.35	4.65	4.37	4.41	4.39
利益 (売上高の6.7%)	29.15	29.15	29.15	29.15	33.75	33.75	33.75
総 計	496.16	522.57	598.14	637.26	605.33	611.39	608.46

注) A: ~91/7/31 B: 91/8/1~91/9/30 C: 91/10/1~91/12/31 D: 92/1/1~92/3/31

E: 92/4/1~92/5/30 F: 92/6/1~92/6/30 G: 92/7/1~

資料) M社経営内部資料による。

よれば、1991年7月末から92年9月末までの約1年間に製造原価は463.44ルピーから570.32ルピーに23%もの上昇を示しているが、そのうち製造原価の6割以上を占める原材料費が29%および同じく21%を占める労務費等直接費が11%値上がりし、これが全体の上昇を強く規定していることが読みとれる。ほかにも在庫費用や間接人件費などの値上がりが顕著ではあるが、構成比からみて原価の上昇に対する寄与度は小さいといってよい。この上昇した原価構成項目のうちマルチ社が単価交渉で値上げを認めるのは、原材料費の一部であり、労務費を中心とした他の費目の上昇は、原則的に部品メーカーの責任において吸収し、その上で部品メーカーはマルチ社の要請した単価の切り下げにも対応しなければならない。それは、実に厳しい合理化努力を部品メーカーに迫るものであり、部品メーカーはその生産性上昇によって吸収できない部分は、第2次外注企業の部品納入単価の切り下げ要請と、場合によっては自己の利益の圧縮をもってそれに対応せざるをえなくなる。したがってM社ではマルチ以外の取引先を新たに開拓したり、輸出のルートを探るなどの努力を試みているのが実態である。

このように厳しさという点で、この単価交渉は日本国内におけるスズキと部品メーカーの単価交渉と同一であるといってよい。そしてここでもまた、この厳しさが部品メーカーのコスト

意識を鍛え、効率的な生産に向かわせるバネとして機能しているのであって、結果として彼らの経営体質の向上と競争力の上昇に資していることは、疑いのないところであろう。ただ部品メーカーのなかには、マルチ社は正当な単価を支払っていないとする不満の声があることも否定できない。カーメーカーによるさまざまな技術の移転と納入単価の引き下げとを事実上セットとする日本的企業間取引関係が、日本国内の場合とは異なり、安定的な基盤を築くにはなお少なからぬ時間がかかることは避けられないであろう。

以上、マルチ社の外注管理の特徴的な内容について検討してきた<sup>3)</sup>。以下では、これを踏まえてマルチ社と直接取引している第1次部品メーカーの代表的な企業を取り上げ、その経営管理の実態にふれながらマルチ社の要請にいかに対応しているかについてみてみよう。

#### 4 第1次部品メーカーS社の経営管理

##### (1) 事業概要

パワー・ステアリングのインドにおけるトップメーカーであるS社は、1985年マルチ社の資

表2 S社 会社略歴

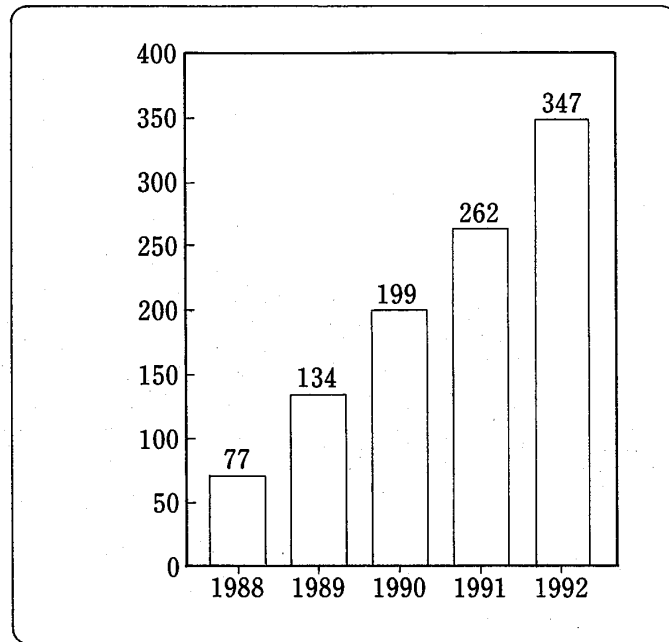
年 月	事 項
1985. 6	光洋精工と技術提携
1986. 5	第1工場建設工事開始
1987. 3	同工場完成
1987. 10	マルチ800用ステアリング・ギア, コラム組立生産開始
1989. 2	マルチオムニ用ステアリング・ギア組立生産開始
1989. 12	エルチャー(三菱系)モーター用ステアリング・ギア組立生産開始
1990. 1	マルチオムニ用プロペラシャフト生産開始
1990. 8	マルチジプシー用ステアリング・ギア生産開始
1990. 9	マルチ1000用ステアリング・ギア, コラム組立生産開始
1990. 12	マルチ・ウドヨグ社向ステアリング25万台納入達成
1991. 1	マルチオムニ・マルチジプシー用コラム組立生産開始
1991. 4	第2工場完成
1991. 9	DCMトヨタ用ステアリング・ギア組立生産開始 マルチオムニ, マルチジプシー用ケース・キャリアーディファレンシャル生産開始
1991. 10	マルチジプシー用プロペラシャフト生産開始
1991. 12	ユニバーサル・ジョイント生産開始
1992. 5	マルチ1000用ケース・ディファレンシャル生産開始
1992. 7	光洋精工資本参加

資料) S社 社史による。

3) 本稿では主題の性格上マルチ社の労働管理の実態には全くふれていない。この点の概観については、Bhasker Ghatterjee, *Japanese Management: Maruti and the Indian Experience*, 1990. 野田英二郎訳『インドでの日本式経営』サイマル出版会, 1993年および笠原清志「インドにおける日系自動車企業」『応用社会学研究』(立教大学) No. 38 (1996年3月)を参照されたい。

図2 S社 売上高の推移

(単位：百万ルピー)



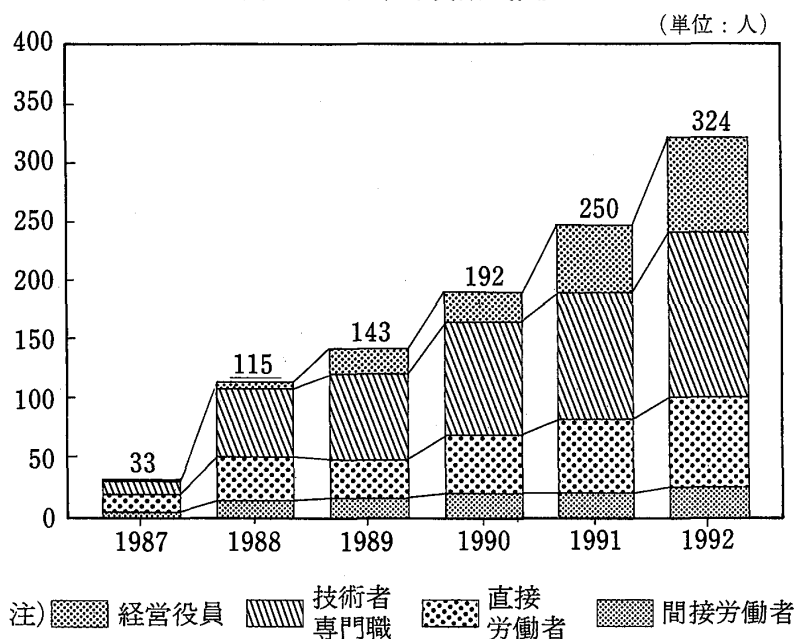
資料) 表1に同じ

本参加による合併企業として設立され、三菱商事の媒介によって日本の大手ベアリングメーカー光洋精工と技術提携し、工場完成後の87年10月から生産を開始した(表2参照)。経営者はボストン大学でP.H.D(工学)を取得した後、ボンベイでギアの会社を18年間経営しており、インド自動車部品工業会(ACMA)の会長も兼ねている。株主構成は、その経営者一族が40%、マルチ社10%、光洋精工9%、残りは他のインドの上場企業である。この新設企業がいかに急速に成長したかは、その売上高の推移と従業員数の増大が端的に物語っている。すなわち売上高は、88年の7,700万ルピーから92年の3億4,700万ルピーに4倍半(451%)もの伸びを示し(図2参照)、従業員数は同じ期間に115名から324名に3倍増大している(図3参照)。製品の納入先は、トヨタが資本参加している商用車メーカーDCMトヨタなど数社におよんでいるが、マルチ社が圧倒的であり、マルチ社の設計図に基づいて生産するいわゆる「貸与図メーカー」である。なおこのS社には日本人の生産技術・品質管理の専門家が一人独立して雇用されている。彼のカヴァーする担当領域は生産、労務、外注管理の全体におよび、日本的経営管理様式の移植をとおしてS社の経営にきわめて重要な役割を果たしている。

## (2) 生産・労働管理の特徴

工場の基本的なレイアウトは、最初に光洋精工の技術者が行い、その後生産が軌道に乗るにつれS社の技術者がそれに部分修正を加えてより効率的なレイアウトに改善した。また標準作業書は、S社の生産技術者が光洋精工の助言をもとに作成し、その後部分的に変更を加えてい

図3 S社 従業員数の推移



資料) 表1に同じ

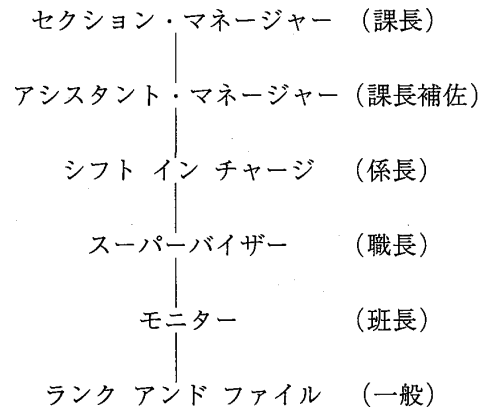
る。ステアリング・ギアの品質はその材料である鋳物の精度にまず依存するが、インドにあっては素材の不良と鋳造技術の低位性のために、鋳物の精度は低く不均整であり、これを打破するためには素材の温度管理のための巨額の設備投資が必要となるなど基本的な点での問題をかかえている。が、こうした点をさておけば、この会社が試みているさまざまな生産・労働管理の改善は少しずつその成果を上げつつある。

まず「品質は製造過程でつくり込む」という日本の品質管理の基本に近づくために、不良品の発見を検査工程にゆだねず組立工程の途中でチェックして、不良品箱に溜め、品質管理の技術者がその原因を調べて、改善するか捨てるかの判断を下す。したがって不良原因の探索は一般作業者の仕事ではなく、この点に日本との決定的な違いがある。また同じく機械設備の故障の場合も、ごくわずかな修理は作業者が行うこともあるが基本的には保全工の仕事であり、この点も日本とは異なりむしろヨーロッパ的な比較的厳格な職務分担に近い。

しかし、作業者に关していえばOJTとジョブローテーションによって多能工化が目指されている。職場には表側に作業者個人の名前を、表頭に部品名とその製造に必要な機械名を書いた職務移動表が掲示されており、誰が何種類の機械を使いこなし、何種類ぐらいの部品をつることができるか、が一目瞭然となっている。作業者の能力によってこの移動の速度と範囲は異なるが、作業者全員をこのように一覧できることで、移動の平等性を確保しようとしていることと、それゆえに暗黙裡の競争圧力が醸成されていることが知られる。このような職務移動の形式は、基本的に日本の方法と同じである。が、その範囲つまり多能工の仕事の幅は、およそ日本の場合の3分の1程度に留まっているところが異なる。とはいえ、このような多能工養



図4 S社 職制機構図



資料) 聞き取り調査による。

成の努力は、すぐ後にふれる賃金のインセンティブと相まって機械の多台持ちに対する作業者の抵抗を少なくするのに資しており、かつて8台の機械を5人で、また5台の機械を2人で扱っていたのを、各々3人と1人とで行うというように改善し、生産性を上げたことは、その顕著な例である。

他方、QC活動を含む提案制度が組織されており、従業員から集めたさまざまな改善提案をグレードをつけて月一回のミーティングで発表・表彰し、そのなかから年一回最優秀提案者を選び、報奨として2週間の日本旅行を与えている。またこれとは別に一般作業者と末端監督者であるモニター（日本の班長に相当）のなかから12名ずつを選んで、半年ごとに日本の光洋精工に研修のため派遣しており、これは作業の実際の仕方や、管理・監督の方法を学ぶというだけでなく、日本の労働者の仕事に対する姿勢や品質意識などの見聞をとおして、インドの労働者の仕事意識や態度の変革という点でも効果が大きい。そして注目すべきは、作業者のさまざまな努力を賃金に反映させる工夫が凝らされていることである。

すなわち基本給に加え職場の最小の職務群を扱うグループを1単位として、その生産量にリンクした歩合給が設定されており、生産量が増大すればグループの一人一人の歩合給が増え、たとえ生産量が一定であったとしても一人が扱う機械の台数が増えてグループの人数が減れば、それは同じ結果をもたらすことになる。この歩合給の率の設定は労働組合との交渉事項である。そのうえでさらに個人の努力を査定によって賃金に反映させる特別昇給が制度化されており、査定の対象項目としては出勤率から提案件数あるいは先にふれた持ち場の移動までが含まれている。そればかりではない。この査定は当然にも作業者の昇進にも適用されている。

S社の職制機構は図4のようになっており、このうち一般作業者が昇進できるのはモニターと呼ばれている日本の班長クラスである。モニターの選抜は提案件数や技能の幅を含む作業能力、勤続年数、出勤率、統率力などを課長が評価し、それをもとに工場長が最終的に決める。当然にも作業者のなかで優秀だと自他ともに認めるものが選ばれることになるが、しかしその上のスーパーヴァイザーは機械工学専攻の大学卒業者を雇い入れており、一般作業者にとって

それ以上の職階には昇進のルートは開かれておらず、この点が日本と大きく異なっている点である。作業者の努力を昇進というかたちで報いようとするには、なお一定の制度的限界があるというのが、S社の現実である。それは、後述する管理職と作業者の社会的地位の違いという基本的問題とともに、この会社が稼働後数年しか経っていないことにもよるものといつてよい。

このように少なからぬ限界があるとはいえ、ジョブローテーションや日本への派遣制度あるいは提案制度や査定による昇給と昇進など、日本的な労働管理が行われている前提には、作業者の定着率がきわめて高いことがある。作業者には高校卒業後2年間の職業訓練を終えたものを採用しているが、賃金が他の部品メーカーに比べ高く、またそこに個人の努力が反映されること、職場の雰囲気が開放的であることなどによって彼らの定着率が高く、そのことが長期的な視点からの労働管理を可能としている条件である。労働組合も1989年につくられたが、上部団体に加入しておらず、経営側との緊密なコミュニケーションをとおして信頼関係が形成されており、会社の管理方針には基本的に協力的である。

とはいえS社の労働管理に問題がないわけではむろんない。最も大きな問題は、中間管理者とりわけ技術者と一般作業者のとの間に横たわっている階級的な意識の壁である。S社の技術者はおよそ4つの職務分担に分かれており、製造技術（機械設備の改善）生産技術（工場のレイアウトの改善と生産ラインのチェック・改善）設計技術（治工具の設計）品質管理技術（品質管理と外注会社の指導）がそれである。彼らは例外なく大学卒業者で、自分の仕事と地位に強い誇りを持っており、それだけに一般作業者と自己とをはっきりと弁別することによって彼らに対し優越意識を抱いている。したがって作業者をサポートしたり、あるいは作業者と緊密に連絡をとって彼らの現場から学ぼうとする意識は希薄であり、両者によるチームワークなどは事実上不可能なのが現実である。このような態度は技術者にとくに顕著ではあるが、中間管理者やホワイトカラー一般に認められる特徴である。

日本の製造企業における経営管理の最大の特徴は、一口に「現場主義」と表現される作業現場集約的な管理の仕方であり、生産技術者はむろんのこと、設計開発から購買管理にいたるあらゆる部門の技術者・管理者が、現場に聞き現場に学んで自らの仕事のあり方に修正と改善を加えて深めていくというところにある。しかしそれは、端的に言えばホワイトカラーの社会的権威を弱め、ブルーカラーの社会的地位・発言力を高める機能を果たすことは否定できない。日本においてこのような管理方式が可能であるのは、戦後直後期、労働組合の平等主義的処遇要求に応じて経営側が企業内で両者の処遇方法を同一化したことを前提に、その後の高度成長によって両者の経済的・社会的・文化的な格差が縮小し、階級間の壁が事実上崩れたからである。

しかしインドにあつては、大学進学率が高くはないということもあって、ホワイトカラーのエリートとしての意識が強く、現場に学ぶということはそのような彼らの誇りを傷つけるものと受け取られがちである。ここに彼らが現場から学ぶことに抵抗する最大の理由がある。平等

主義がブルーカラーにとっては歓迎されるものの、ホワイトカラーにとってはそうでないゆえんである。カースト制は人々の意識のなかではともかく、法的には廃止されたが、それによって代わってメリトクラシーによる新しい階級格差が生まれているというべきなのかもしれない。とはいえ、この点はインドに限らず他のアジアの国々、あるいはヨーロッパの国々においても程度の差こそあれ同様であり、むしろ日本だけが例外的に特殊であるというべきであろう。ともあれ、インドにあってもこの局面で日本的な経営管理様式は、一つの壁に直面していることは疑いない。

### (3) 外注管理の特徴

S社の外注比率は60%で、その取引外注企業は70社そのうち50社が単品部品の製造企業であり、残り20社は部品の一部加工工程を担当している。S社でも単品部品について部分的に複数発注制を採用しているが、後述のごとく部品の売り手市場のため外注企業同士を競わせるというところまではいたっていない。納入される部品の不良率は平均3%であるが、なかには40%にもおよぶ企業があり、そのようなところへはとくに集中的に支援・指導が行われている。外注会社の支援・指導活動を担当するのは、品質管理の技術者であり、彼らが直接外注先に出向いてその任に当たっている。

S社の外注管理の基本方針も、品質、価格、納期の要求基準の達成であり、それを可能とするための生産効率の上昇である。すでに指摘したように、概してインドの自動車部品メーカーの品質管理意識は高くないが、第2次メーカーになると競争の少なさもあってそれは一層顕著であり、品質のばらつきはさらに大きくなる。したがって外注指導の内容も、機械加工や切削の仕方の改善という基本からはじめる必要があり、しかもその前提として外注企業の経営者と労働者の品質管理意識を変革しなければならず、多くの時間がかかるのが実態である。S社において、それまでの問題発生時における個別的な対応だけではなく、定期的な工場診断を制度化する動きがでてきたのはこのためである。

また品質の改善と生産効率の上昇のために、新鋭機械設備の導入を外注会社にすすめ、財政的にそれが難しいが有望である会社に対しては、S社が出資してそれを支援しており、現在3社がその対象となって資本参加を受けている。しかし他方、S社の指導にもかかわらずあまり改善がみられないような外注企業に対しては、その取引を中止し、自ら別会社を設立して当該部品の製造にはいることも構想されており、もしこの試みが現実化するならば注目に値しよう。マルチ社の生産拡大を中心として部品需要が大きく増大し、自動車関連部品は売り手市場の性格をますます強めているが、このために部品メーカーの品質改善への取り組みは遅れがちであり、こうした第1次第2次メーカーを含む自動車部品業界全般の現状に対する批判として、S社の試みは既存部品メーカーへの刺激となるであろうからである。ちなみにマルチ社の同じ第1次部品メーカーであるM社では、第2次メーカーの部品の信頼性・安定性を確保するまでに

3年半を要している。

S社の第2次部品メーカーに対する発注と納入管理は、一定量を特定日に納入させる通常の方式であり、したがってS社は平均1週間分の部品在庫をもっている。しかしマルチ社への納入はJIT方式であるから、S社にとってその調整コストは小さくない。

他方、S社と外注企業との部品の単価交渉は、S社が当該部品の原価を把握していることを前提に、双方の見積りを出し合ってS社がその根拠をチェックし、工数の削減等を求めながら単価の引き下げを要請するという内容であり、これはマルチ社とS社の単価交渉と近似的である。ただS社としては外注企業の利幅が限りなく縮小していくことは、その資本蓄積を阻害して経営体質を弱体化させ、結局はS社自身にとっても不利益となるとの認識のもと、外注企業に一定幅の利益が確保されるような保証を与えている。したがってS社としては、社内での生産性の上昇によるコスト削減ばかりではなく、受注先の拡大と、日本の光洋精工向けを中心とした輸出先の一層の拡大とによって利幅の拡大をはかろうとしている。

以上、S社の経営管理の特徴を検討してきた。そこから明らかなように、S社にあっては経営者の前向きの姿勢を前提に、マルチ社と光洋精工による多様な助言・支援・指導と日本人の専門管理者のイニシアティブのもと、日本の生産・労働管理システムが大胆に導入され、それをとおして従業員の動機づけとその経営への統合および生産効率の上昇がさまざまにはかられている。またその外注管理と指導のあり方も、程度に差こそあれ基本的にはマルチ社のそれに近似的であり、この点からも日本で形成され定着してきた外注管理方式が、息づいているといつてよい。これらの試みの目的はつまるところ第1次部品メーカーとして、完成車メーカーの厳しい品質・価格・納期の基準をいかに満たすか、そしてそれをとおしていかに自社の安定的な成長をはかるか、の一点に収斂する。換言すれば日本的経営管理様式は、この目的に適合的である限りにおいて、合理的性格を有するものととらえられている。が、これが定着するか否かは、たとえばホワイトカラーとブルーカラーとの意識のうちにある壁を、どの程度切り崩すことができるかなど乗り越えるべき課題も多く、即断はできないというべきであろう。

## おわりに

以上、スズキの外注管理の特徴を踏まえて、インドのマルチ社における外注管理の特徴とそれに対応するための第1次部品メーカーS社の経営管理について検討を加えてきた。その結果から明らかとなったことは、スズキの管理様式を一つのモデルとして、その生産技術と管理技術およびそれを支える考え方・思想のエッセンスが、程度と質に少なからぬ違いはあるものの、インドにおいて当事者の多大の努力をとおして確実に移転・移植され、蓄積されつつあるということである。それは、スズキの管理様式にモノづくりの点からみて、経済的合理性が内在していることを示唆している。しかしこの意味における合理性は、むしろ直ちに社会的・文化的

な合理性をも担保するものではない。インドに一般的な技術者・管理者と一般作業員との間の階級的な壁の存在は、日本の経営管理の神髄である平等主義の定着を制約することによって、経済的合理性だけでは処理できない問題の存在を明示するものであった。しかし他方、経済的合理性という点に焦点を絞ってみても、日本の管理方式に問題がないわけではない。

一般に日本国内にあつては、完成車メーカーと第1次部品メーカーおよび第1次部品メーカーと第2次のそれ、さらに第2次部品メーカーと第3次のそれという重層的な取引関係は、準垂直統合といわれ、あるいは組織と市場との中間的な性格を有するものとして中間組織とも呼ばれている。それは完成車メーカーからさまざまな回路をとおして技術・ノウハウ・情報が部品メーカーに移転・蓄積され、それに対して部品メーカーが、完成車メーカーの価格・品質・納期の基準のクリアをもって応答するという現象をかなりの程度説明しうる。しかし日本のこの企業間取引関係を支えているいまひとつの重要な経済的根拠は、企業規模の違いによる賃金格差の存在である。性、年齢、勤続年数などを揃えてもなお存在する企業規模別賃金格差の経済的根拠について、自動車産業を素材とした最近の実証的研究が明らかにしたことは、労働力の熟練格差の存在である。すなわち、それによれば、労働者の職務遂行に必要な理解力や判断力など知的能力の度合い、および職務の範囲は完成車メーカーを頂点として企業規模階層を下るにしたがって低くかつ狭くなるが、この職務遂行能力の違いは、企業内部での教育訓練の仕方とりわけOJTとジョブローテーションの質と範囲とに依存する。まさにこの労働力の熟練度の違いを基礎に労働市場が階層化し、賃金格差が成立するのであつて、ここに日本の階層的企業間取引関係がこの賃金格差を利用する根拠があるというのである<sup>4)</sup>。この仮説は、日本の企業間取引関係が利用する賃金格差の経済的根拠——その合理性をもっともよく説明しうるものといつてよい。

それでは、インドにおいてもこの説明は当てはまるであろうか。マルチ社とその取引部品メーカーとの平均賃金の格差は、大きいところではたとえばM社の場合40%にもなり、M社の平均賃金はマルチ社の6割にすぎず、またS社においてもマルチ社との格差の存在は歴然としていた。労働力構成の違いを考慮に入れたとしても、賃金格差の存在は明白である。その上で注意すべきは、マルチ社の場合、生産規模の拡大が急速であつたこともあつて、ジョブローテーションは行われていないかかなり限定されているのに対し、すでにみてきたS社の場合、それは労働管理として定着しているということである。ただ私たちはマルチ社の教育訓練やOJTの内容、職務範囲等について立ち入った調査をしていないため、その取引部品メーカーとの厳密な比較はできないが、かりに労働力の熟練の度合いについて、マルチ社と部品メーカーとの間にそれほど大きな格差がないとするならば、マルチ社による第1次部品メーカーの賃金格差の利用の合理的根拠は、希薄であるといわなければならない。しかしこの点の判断は、むしろ今後

4) 中村圭介・橋元秀一『生産分業構造と労働市場の階層性—自動車工業編』日本労働研究機構、1992年。

の調査に待つべきものであり、留保するのが妥当であろう。

マルチ社の稼働によって、事実上緒を開かれたインドのモータリゼーションは、1990年代半ばに入って、ベンツ、GM、フィアット、プジョーなど欧米の有力メーカーおよびホンダ、三菱など他の日本の自動車メーカーが合弁契約による進出を決定し、本格的に競争の時代に入ろうとしている。それは、1991年、ナラシマ・ラオ首相の就任による大胆な経済自由化と経済改革の進展のもと、急速に台頭してきた中産階級を照準としたものであるが、彼らはまたマルチ社が開拓し、育成してきた購買層でもあった。日本とは全く異なる政治的・経済的・社会的・文化的コンテクストに、日本的経営管理の実質を移植し、築き上げようとしてきたマルチ社の懸命な努力は、有力な競争相手のいない市場において、同社に大きな事実上の創業者利得をもたらしてきた。しかし、これからは自らが築き上げてきたその新たな経済的・社会的環境のもと、それまでのマルチ社の比較優位を支えてきた条件が動揺するなかで、競争していかなければならない。マルチ社にとってこの10年間は、まぎれもなく苦闘の10年ではあったが、しかしそれはいわば本格的な競争のための助走期間であって、いまこそその競争力が真に問われる正念場を迎えたというべきであろう。それはまた不可避免的に、日本的経営というものが、世界のコンテクストにおいて通用しうる普遍性を、経済的にも社会的・文化的にも内在させているか否かを、インドという場において問われることにほかならない。

\*本稿は、文部省科学研究費補助金 国際学術研究「日本およびインドの中小企業の実態に関する比較研究」(代表 尾高煌之助)による研究結果の一部である。