

# 自動車部品産業の国際展開

山崎 克雄

---

はじめに

- 1 自動車部品産業の特徴
- 2 代表10社に見る国際展開小史
- 3 地域別による具体的な経営様式の比較
- 4 北米の日系部品企業の実態
- 5 今後の自動車部品産業の国際展開

おわりに

はじめに

自動車部品とは、自動車を構成する部品全般を指す。米国ではAutomotive Components或いはAutomotive Partsと呼ばれており、自動車組立企業以外が生産する自動車に搭載される部品の総称である。従って自動車組立メーカーがサプライヤーとして扱う業者が自動車部品メーカーであり、社団法人・日本自動車部品工業会（JAPIA）を組織している。鋼板及びガラスは自動車に搭載される材料・部品ではあるが、通常はこれらのものを自動車部品とは呼んでいない。又、タイヤ、バッテリーは広義の自動車部品ではあるが、JAPIAとは異なる業界を組織している。本稿はJAPIAに加盟している企業<sup>(1)</sup>の国際展開を、産業全体として採り上げ論述するが、第2章では専業自動車部品企業に限定した国際展開史を論じる。

## 1 自動車部品産業の特徴

日本の自動車部品産業は、自動車組立産業の国際化・高度化に伴い、ほぼ同一歩調で発展して来た。マイケル・ポーターの国家競争優位決定要素の理論を待つまでもなく、日本では自動車組立産業及びそれを支える産業としての自動車部品産業の強さが輝いている。自動車組立産業に関する研

---

(1) JAPIAの2002年10月現在の会員数は、正会員437社、準会員27社である。少数ではあるが、二輪車専用の部品メーカーも会員である。タイヤメーカーではブリヂストン社が正会員、横浜ゴム社が準会員になっているが、その他のタイヤメーカー及び鋼板、ガラスメーカーは会員になってはいない。バッテリーメーカーでは日本電池社のみが正会員である。

究は、多くの学会においても発表が活発であり著作も多数あるが、自動車部品産業に関しては、産業規模の割には少ない<sup>(2)</sup>。この理由として、自動車部品産業は自動車組立産業に対する「依存性」が高く、常に関連付随産業として位置付けられ、その枠組みの中で議論されて来た為と考えられる。しかしながら世界の潮流は、部品メーカーに対し既にグローバルな供給対応を求めており、且つ又今後のモジュール化は、部品メーカーに対しカーメーカーとしてのイコールパートナー的な役割を期待している。このようなグローバルな経済環境の中で、自動車部品企業はどのような「独自性」のある国際戦略を取りつつあるのであろうか。

「依存性」を計数的に把握するために、総務庁発行の平成7年度産出表により分析すると、日本の自動車部品産業は、総供給額が年間約15兆円、輸入額を控除した輸出比率は11%である。従って、産業連関表を使用した均衡産出高モデルにおける輸入係数Mの「自動車車体」（自動車組立産業）の値を、当初の0.007から0.107に変化させると、「自動車部品」は生産誘発額が0.296億円低下する事が知られている。産業間で輸入係数の変化がこれほど顕著に表れる例は稀有である。

自動車部品産業は企業・工場ごとの生産品目の形状が大小、重軽、と多種多様であり、このことが夫々の工場の生産工程や生産設備にも反映しているため、その産業的特性を一括しては捉えにくい。しかし輸出による国際展開の第1段階を経て、第2段階の海外生産に至り、経営様式の変容と変容という観点で着目すると、この産業的特性を把握することが可能である。海外生産の関連子会社には、日本の親企業の経営様式を応用させながら操業している企業、或いは最初から現地の競争企業と類似の様式で適応している企業、又その中庸の様式で運営している企業とが夫々ある。第3章以下では、日本型経営方式の「適用」と「適応」のハイブリッド理論<sup>(3)</sup>を応用して、自動車部品産業の国際展開を地域別に捉えていく。

JAPIAの平成15年度調査によれば、海外生産は現地企業数で1,237社（内アセアン338社、北米298社、中国182社、その他アジア185社、欧州144社、中南米69社、その他21社）あり、前年度よりも55社増加している。総海外生産売上高は推計で約5兆円に達し、前年度よりも約1兆円増えた。その中心は北米、アセアン及び中国であり、全体の66%を占める。前年度調査と同様に、北米の生産拠点数が全体の32%にも拘わらず売上高の約60%を占め、アセアン及び中国を含むアジアは生産拠点数も半数強を占めるが、売上高シェアでは23%であった。この事は、北米における日本の自動車組立産業の売上高が好調であった事と大いに相関があった。従って両産業間では、自動車部品産業による自動車組立産業への「依存性」は従来通りあるものの、このようなグローバルな生産対応を国際経営戦略として急激に実現している、という「独自性」も見られる<sup>(4)</sup>。次にこの自動車部品産業の国際展開史を紐解いてみる。

(2) 平成14年度JAPIA発行の「自動車部品出荷動向調査結果」によれば、出荷額は約14兆円にのぼる。全生産金額構成比が高い順に、車体用プレス部品が含まれる「車体部品」、自動トランスミッションに代表される「駆動・伝導及び操縦装置部品」、インジェクターやラジエータが分類される「エンジン部品」、以下「照明・計器などの電気・電子部品」「電装品・電子部品」「用品」「懸架・駆動装置部品」「情報関連部品」が続く。

(3) ハイブリッド理論及びハイブリッド評価モデル基準表に関しては、主として次の書に基づいている。安保哲夫編『アメリカに生きる日本的生産システム』東洋経済新報社、1991年、pp.27-62。

## 2 代表10社に見る国際展開小史

### (1) 国際展開と「依存性」及び「独自性」の関係

前章で述べた「依存性」は自動車部品企業にとって、安定顧客を持つ強み<sup>(5)</sup>であると同時に、その企業業績が自動車組立メーカーの業績に左右される弱みをも内包する。この強みを背景に、企業はその資源を生産開発、新技術及び新製品開発に注いできた。その成果が世界でも競争力のある高品質製品を生み出し、「独自性」を発揮するに至った。例えば、韓国には日本の自動車メーカーのトランス・プラントはなく、現代自動車グループが既に国内シェア80%超のガリバー企業となっているが、日系自動車部品企業39社は、独自の国際戦略により現地で操業している。

過去、「依存性」は海外でも英語によるKeiretsuという言葉で紹介されるような、完成車メーカーとの系列取引として現れ、1990年代前半まで続いた。自動車組立産業は、グローバルな生き残り競争下において、部品調達価格の引き下げやグローバルな供給体制が可能なサプライヤーの確保を迫られるようになり、系列に囚われない調達が進行中である。一方、自動車部品産業は「独自性」を発揮して、機能統合モジュール化の動きに合わせ、系列から脱却する動きが出てきた。

過去のような資本及び人的結合の強い系列関係は薄らぎつつあるも、企業の生い立ちや主体となる顧客はどこか、という観点での系列は峻別される。又、専門自動車部品企業であるか兼業メーカーであるかの分類は、自動車部品の売上高がその企業の総連結売上高の60%以上を占有しているかが、一つの目安になろう。JAPIA加盟の464社のうち、トヨタ自動車（以下、トヨタと略記）系列からデンソー、アイシン精機、日産自動車（以下、日産と略記）系列からカルソニックカンセイ（旧カルソニック社とカンセイ社の合併企業）、日立ユニシアオートモティブ（旧ユニシアジェニックスで以下、ユニシアと略記）、本田技研工業（以下、本田と略記）系列からミツバ、ショーワ、独立系として矢崎総業、曙ブレーキ工業、ニッパツ（日本発条）、日本特殊陶業（以下、日特陶）の国際展開の著しい10社を選別し、概要を表1にまとめた。以下にこの10社を中心に、自動車部品産業の国際化の歴史を簡単に述べる。

表1 代表10社の概要

	資本金 (億円)	連結売上高 (億円)	従業員数(単独) (人)	海外生産比率 (%)
曙ブレーキ工業	90	243	1,137	20.0
日本特殊陶業	479	2,289	5,053	15.5
ニッパツ	170	2,499	3,710	27.8
矢崎総業	32	9,557	2,862	46.2
アイシン精機	450	16,053	10,183	7.5
デンソー	1,874	25,624	33,597	43.2
日立ユニシアオートモティブ	129	1,955	3,400	10.3
カルソニックカンセイ	120	5,450	5,388	30.0
ショーワ	127	2,195	2,639	34.1
ミツバ	99	1,340	2,625	28.4
10社合計	3,570	67,205	70,594	263
10社平均	357	6,721	7,059	26.3

出所：東洋経済新報社編『海外進出企業総覧2004年版（企業別）』

## (2) 1980年代までの国際展開

日特陶の1959年のスパークプラグ生産（於ブラジル）が、日本の自動車部品メーカーの海外生産第1号であった。その後、1974年のマレーシアまで海外生産はないが、1966年にカリフォルニア州アーバイン市で営業所を開設し、米国市場への参入を図った。同社のみならず、60年代は海外生産に先行する海外事務所の設立が盛んであった。例えば、独自性の強い国際戦略を展開する矢崎総業の場合には、64年にロサンゼルス事務所、65年にはシカゴ事務所、更に68年には台湾出張所を開設した。これらの事務所機能は、後に海外の統括会社、販売会社、製造販売（製販）会社が設立され、そちらに移管されたために消滅している。66年にはミシガン州カントン市に、米系自動車組立メーカー向けの販売会社を設立した。

60年代にはアセアン諸国に対し、日特陶に限らず日本の自動車部品企業は輸出で対応し、市場の確保に努めていた。70年代に入ると、矢崎総業は71年に台湾・屏東市（高雄市郊外）に、自動車部品企業としては最初の本格的な製販会社を設立した<sup>6)</sup>。74年にはフィリピン・ラグナ市に、又77年にはタイ・バンコック市に夫々製販会社を設立した。その他の独立系ではニッパツも同様に、63年に製販拠点をタイに設けた。

トヨタ系ではデンソーが73年にオランダ、カナダに、74年にはタイに、77年には韓国・プサン市に、そして78年にはインドネシアに夫々製販会社を設立している。現地での後付け部品需要対応を中心に、先進国での市場確保の観点で進出した。タイへの進出は、タイ政府が70年代初めの自動車部品の国産化目標率を15%としたことが影響している。その後この目標率は、80年代初めには54%まで高められるようになり、進出した日系自動車組立メーカーはコストよりも国産化率をクリアすることに重点がおかれた。従ってタイに関しては、ここで取り上げた系列6社に限らず、依存性の高い主要自動車部品企業は90年代初期までに製販の拠点を設け、日系自動車組立メーカーへの供給を開始している。

日産系ではユニシアが75年に台湾・桃園縣で、また79年にはメキシコで製販会社を設立させ、ビジネスを展開している。カルソニックカンセイも78年に台湾・新竹縣で製販会社の操業を開始している。本田系ではショーワが75年に台湾・高雄市に製販の拠点を設け、台湾本田向け供給を開始した。しかしながらミツバは、80年代後半まで国際展開を手控えている。

上記のように、当時は低賃金労働力を活用し、労働集約的な工程を発展途上国に移管するタイプ

(4) 自動車部品産業の特徴を「依存性」と「独自性」の二面性から捉えたものについては、次の書がある。山崎克雄「多国籍自動車部品メーカーの海外戦略（モジュール化の対応を含めて）—日米を代表する企業の経営比較—」国際ビジネス研究会関西支部研究会発表、2000年6月、p.2。

(5) 通常、自動車メーカーと自動車部品メーカーとの納入契約は、車種開発との関係より1モデル期間（4-5年）中継続される。2-3年毎にマイナーチェンジが実施されるが、重大なる不具合がない限りサプライヤーの変更はない。

(6) 日系自動車部品企業の台湾進出は、1960年代の金型製造から始まった。1970年代には防振ゴム、ハンドル、樹脂部品などを8社で製造し、少ない現地需要に合わせる程度のものであった。その後の詳細な発展小史については次の書を参照されたし。山崎克雄「日系自動車部品メーカーの経営戦略」日本国際経済学会編『国際経済』第55号、2004年8月、世界経済研究協会。

と、東南アジア及び米国に販売拠点を設けて、現地の日本車向け補修用市場を狙うタイプとの二つに絞られていた<sup>(7)</sup>。

80年代に入り、自動車部品産業各社の国際展開の中心は北米市場に移り、日系自動車メーカーのトランス・プラント向需要の対応を迫られた。独立系自動車部品企業は、日特陶を除き3企業共に米国内或いはマキラドローを利用したメキシコ生産を80年後半までに完了した。独立系企業は単独の日系組立企業との取引関係のみで北米進出した訳ではないが、主要納入先は圧倒的に日系組立企業の比率が高かった。

系列メーカーでもショーワを除き、同様に製販会社の設立を完了している。これらの工場が、米国を南北に走る幹線高速道路インターステイト75（通称I-75）の通過州に在る点は興味深い。顧客である自動車組立工場も同じく、I-75の周辺にある。米国の顧客との取引慣行はミルクラン（米国では80年代まで、牛乳を1軒ごとに集荷したことに由来する呼び名）方式によるもので、顧客側が自動車部品工場を巡回して集荷するという物流事情である。日系自動車部品企業が立地選定の際にはこれについても考慮すべき重要な点である。

東南アジアに関しては、この80年代に矢崎総業がフィリピンで、デンソー及びカルソニックカンセイがマレーシアで製販に亘る橋頭堡を築きあげている。これらは前者が良質な低コスト労働力確保の観点から、そして後者の2社が発展途上国での部品の国産化規制強化に伴って進出したケースであった。

上述した80年代の国際展開が北米中心になったという事実は、日米通商関係に起因すると言える。自動車部品に関するMOSS協議（市場重視型個別協議）は86年5月から始まり、87年8月に一応の決着をみた。その合意内容では、日本の自動車部品企業は米系自動車部品企業との競争で、88年までに北米進出を決定しなければ、確実に日系自動車組立メーカーへの供給の道が閉ざされることになった。従って、80年代までの自動車部品産業の国際展開は、前述のような「依存性」の強いサプライヤーにあっては、日本での「系列取引の輸出」或いは「日本型下請けシステムの国際移転」という側面は否めなかった。

### (3) 1990年代以降の国際展開

90年代には更なる円高の進行及び現地需要の高まりと共に、海外生産は一層加速された。又、新たに中国市場が注目されるようになり、進出・提携する企業も増えた。まず独立系の曙ブレーキは、95年に北米で第2の工場をケンタッキー州に設立し、北米市場のビッグ3向けを含め供給体制を固めた。96年にはインドネシアにASEAN Industrial Cooperation (AICO) スキーム（ASEAN域内は原則無関税）による拡大を視野に入れて進出をした<sup>(8)</sup>。98年にはフランスに製販会社を築き、拡大EUを念頭に欧州拠点を築いた。

---

(7) 1985年頃までの自動車部品企業の国際展開については、主に次の書が参考になる。

松井幹雄「自動車部品」日本経済新聞社、1988年、p.86。

(8) アセアンの関税制度小史と日系自動車部品企業の対応に関しては次の書を参照されたし。

山崎克雄「日系自動車部品メーカーの北米とアセアン5カ国における経営戦略」『環境と経営』第9巻第2号、静岡産業大学経営研究所、2002年12月。

ニッパツは80年代までに、北米において独自及び米系同業者との合弁企業を通じて3拠点を築き、欧州に関してはスペインに生産拠点を置いて、体制を固めた。更には90年代後半より、タイのアジア通貨危機後に2生産拠点を築き、98年にはブラジル・サンパウロ市及び中国の重慶市に製造拠点を設け、グローバルサプライヤーとしての地位を確立している。日特陶も91年に、生産拠点作りとしては未進出であった欧州（フランス）に、又95年には比較的労働力の安いウェストバージニア州に製販会社を設立させ、中国を除いたグローバルな現地体制を完成させた。

矢崎総業は国内市場でのコスト競争力アップを狙いとした海外生産の推進と、確固たるグローバル・メガサプライヤー形成の為に、90年代には製販企業11社、製造専門企業5社を各国に設立させた。94年にはスロバキア、95年にはサモア（アピア市）、コロンビア、96年にはトルコなど、他の日系自動車部品企業がその時点で未進出の国々にも橋頭堡を築いているが、これは前述の経営戦略に依拠する国際展開であり、独自性を如何なく発揮している。

トヨタ系列のアイシン精機は、94年、97年に米国第2、第3の工場をテネシー州、カリフォルニア州に夫々建設し、拡大するトヨタの北米における生産を中心に体制を整えた。一方、95年に浙江省台州市、96年に河北省唐山市、97年には天津市に製販拠点を設け、一気に中国に対する体制整備を図った。少し先が見えた段階で98年にはタイに進出し、同じころ英国（バーミンガム市）に、又99年にはインド（バンガロー市）に製販会社を設立した。いずれも日系自動車組立メーカー向けの現地製造拠点である。

日本一の自動車部品企業であるデンソーは、90年代に13の製販企業、10の製造企業を各国に設立し、トヨタのみならず、世界の主要な自動車組立企業への供給体制を整備した。地域別に見ると、中国及び北米に夫々5社、西欧に4社、南米に3社、東欧<sup>9)</sup>及びインドに夫々2社、フィリピンに1社、オーストラリアに1社である。これらの企業での生産が軌道に乗り、デンソーは世界第4位の自動車部品企業へと発展した。

日産系では依存性の弱みから、ユニシアが米国に3社、韓国、タイ、上海に各1社ずつの製造拠点を設けた程度であったが、カルソニックカンセイの国際展開は各国で進んだ。製造及び製販14社で操業を開始し、うち北米に5社、西欧に4社、東南アジア及び韓国に各々2社、南ア連邦に1社であった。日産は95年に鄭州日産汽車有限公司を30%出資で設立し、ピックアップトラックを生産していたが、生産量も少なく、輸出で充分間に合う状況であった。中国への本格的な対応は、21世紀に入ってからとなった。

本田系ではミツバが、タイ、ベトナム、フィリピン、メキシコ、イタリア（ピサ市）に製造拠点を拡充した。これにより本田は、世界の4極体制にひとまず対応した生産体制を形成することになった。広州本田汽車有限公司は99年3月に生産開始されたが、ミツバの現地供給体制は2000年になった。ショーワは90年のスペイン（バルセロナ市）に始まり、93年にタイ、94年に広州、95年に英国、96年に成都、そして98年にはカナダに夫々拠点を設け、本田ファミリーを色濃くした

(9) 90年代に既に東欧に進出した矢崎総業及びデンソーの狙いは、進出先企業が「ユーロワン（Euro One）」という特典を取得すれば、EU15ヵ国への輸出が無関税になるという事であった。ユーロワンとは、その製品の50%以上の原材料（部品）を、東欧を含むEU圏内から調達し、加工費を含め売値の60%以上の現調率である場合に、EU品と同等であると見なされる認定制度のことである。

充を図った。

以上が1999年までの主要10社を中心とした国際展開の概要であるが、90年代を要約するならば次の通りである。90年代は国内景気が低迷が続いていたので、競争力のある自動車組立企業は海外展開を加速させ、その系列部品企業が一体化した展開を図った。トヨタの場合には、90年代に米国の生産拠点の充実、英国トヨタ（TMUK）の生産開始、フランストヨタ（TMMF）の設立を成就させたばかりではなく、80年代までは現地資本による弱小海外ノックダウン工場に資本を投入し、現地自動車メーカーと対抗できる規模に拡大せしめている<sup>10)</sup>。従ってトヨタと取引のある独立及び系列部品企業は、その対応により自らも成長を遂げた。又、競争力のある部品企業は、90年代に独自性のある世界4極体制を形成し、その上更に先行して、中国市場及び拡大EU（2004年5月1日より実現）に加盟した東欧諸国に、その布石を打っていることは注目に値する。

### 3 地域別による具体的な経営様式の比較

#### (1) 調査分析モデルとしてのハイブリッド理論

第2章で論述した歴史的な変遷を経て、海外生産拠点で活動している日系自動車部品企業の経営はいかなる様式になっているであろうか。2000年から毎年、北米及びアジアにおける日系自動車部品企業を、継続して調査した訪問記録及び調査票によるデータ結果を基本とし、所属する日本多国籍研究グループの訪問記録に基づくデータで補足しながら、掲題の地域別経営様式の比較を試みる。第1章で述べたように、日本の親会社の経営様式が現地関連会社において、どのような受容と変容を遂げて行くのか、という観点で分析してみる。

日本の製造企業の国際展開（現地生産）では、日本的経営・生産システムを「適用」しようとする。ここでの、「適用」とは、日本的システムの現地への持込、即ち移転を意味する。他方、現地の経営環境や諸条件によって、様々な制約を受けたり変容されたりして、現地諸条件への「適応」を迫られる場合もある。この事は、日本的システムの修正ないしは進出国の方式採用を意味する。この結果、現地生産の実態は「適用」と「適応」関係のダイナミックなプロセスとして展開される。これは適用と適応の「ハイブリッド理論」として定義されている。このダイナミズムを定量的な形で把握する為に、5段階評価の方法を採用する。

6グループ・23項目に関して日本的方式の「適用」度合を判定し、最も日本的システムに近い場合には「5」と評価し、最も進出国のシステムに近い場合には「1」、その中間ならば「3」と設定した。「4」及び「2」についても基準を設け、同様の考え方で評点付けをした。理論を形成する工場の評価項目は、「作業組織とその管理運営」(6)・「生産管理」(4)・「部品調達」(3)・「参画意識」(3)・「労使関係」(4)・「親会社と子会社の関係」(3)の6グループ（括弧内は項目数）である。

ハイブリッド理論を基本にして調査に使用した質問票は、1989年になされた安保哲夫他の調査時点では17質問しかなく、23項目との対応も不明瞭であった。これは当時、企業訪問による調査が

---

<sup>10)</sup> トヨタの海外展開に関しては次の書が詳しい。上山邦雄「トヨタの海外展開」『経済学研究』第70巻第2・3号、九州大学経済学会、2003年11月28日。

主体であり、質問票は従であったことによるものである。この質問票を大幅に改良して充実を図り（合計23問）、2000年度には北米の日系自動車部品企業約230社に対し、改善された質問票を送付した。その結果、約50%の高率回収で調査を終了し、1989年と同じ評価基準により評点を完結させた。

2001年度には回収した企業の中から異業態6社を抽出して企業訪問をし、質問の回答と評価点ならびに実態とをつぶさに比較検証し、調査及び評価の方法論が正しい事を実証した<sup>11)</sup>。更に2002年度には、アセアン主要5カ国にある日系自動車部品企業約330社を対象に、同様の質問票で調査研究をした<sup>12)</sup>。又、2003年度には中国-113社、韓国-37社、台湾-64社（合計214社）の日系自動車部品企業を対象に、更なる調査研究を重ねた<sup>13)</sup>。このハイブリッド理論は、安保哲夫他により89年に確立され、日系自動車部品企業において社会科学のつまびらかな方法論として絶えず応用実証がなされている。

## （2）経営様式の経年変化

上記に論述したハイブリッド理論は89年に確立されて以降、JMNESG関係者を中心に、世界で活躍する日系企業の分析に用いられている。このうち発展途上国の例として、1993年の日系自動車部品企業に関する板垣博グループの調査、ならびに上記2002年度の調査研究に関し、タイ及びマレーシアを比較しながら経年変化を見ていく。この中には、両年度で調査対象となった同一の日系企業も数社含まれている。更に先進国の例として、米国においてハイブリッド理論の元になった89年と2000年の調査に従い、同様に経年変化を見ていく。まず最初に、タイ国での分析を行う。

生産現場の基本になる「作業組織とその管理運営」の第1グループの6項目に関しては、平均として93年の3.4から02年には3.7に変化している（以後これを「3.4→3.7」のように表現する）。第2グループ「生産管理」の4項目は3.5→3.6、第3グループ「部品調達」の3項目は、両調査年度とも3.2で変化が見られなかった。第4グループの「参画意識」に関する3項目は3.4→4.3、第5グループの「労使関係」に関する4項目は両調査年度とも3.2で変化はなく、第6グループの「親会社と子会社の関係」の3項目も、両調査年度共に2.9であった。従って3グループ（第1・第2・第4）においては、日本型経営の方式をより適用させてきたことが窺える。

第4グループの全3項目で適用は進んだが、特に「情報共有化」項目では3.3→4.5と大きく上昇した。02年度調査では多くの日系企業で、工場長による定例の概況説明、社内報の発行、各階層ごとの朝礼などが執り行われていた。又、事務職員は同一フロアで机を並べて作業をし、工場長以外は個室やパーティションを持たない程度のオープンなレイアウトになっていた。「小集団活動」項目は3.3→4.0に変化しているが、調査企業の現場の多くは、全員参加型若しくは少なくとも半数

(11) 2000年度及び2001年度の調査及びその結果の全容は、自らの博士論文としてまとめられている。Yamazaki, K., *The Management Style of Japanese Automotive Components Companies in North America*, submitted to Nova Southeastern University, Ft. Lauderdale, Florida, USA, 2002, UMI No. 3119766, UMI Dissertation Services, ProQuest Company, Michigan.

(12) 2000年度の調査結果については、注8の前掲書を参考されたし。

(13) 2003年度の調査の全容に関しては、山崎克雄「日系自動車部品企業の中国、韓国、台湾での海外展開」『環境と経営』第10巻第2号、静岡産業大学経営研究所、2004年12月。

以上の作業者が参加するQC活動を実施していた。「一体感」項目も3.7→4.3と適用は進み、全従業員が同色のエンブレム（ロゴマーク）入りユニフォームを着用している企業が増えた。又、工場長以下が同一のキャフェテリアで差別なく食事をしたり、毎年一回は工場全体或いは部門ごとに、会社負担でピクニックやバーベキューを催している企業が多くなった。現地の中堅幹部社員の生活水準も高まり、同好の有志によるゴルフなどの楽しみを定期的実施している企業も出てきた。同様な生活水準アップにより、車で通勤する現地人も現れ、企業内駐車場ではどこに駐車しても構わないルールになっていた。

第1グループでは「ジョブ・ローテーション」項目が2.3→3.3と上昇した。ライン組作業の場合には、異なるラインでの勤務を計画的にさせる企業が出てきた事もこの上昇に関与している。「作業長」項目も3.0→3.9であるが、作業長には内部の優秀な作業グループリーダーの中から優秀な人材を選んで昇進させる企業が増えた。「教育及び訓練」項目は3.7→4.1と適用を強めたが、新製品立ち上げの際には、核となる作業者を日本の親会社に派遣するか、或いは親会社から技術者を派遣するかの方策がとられ、又これら両方を派遣する事もあり、いずれの場合も丁寧な指導を実施していた。第2グループは0.1ポイントの上昇であるので、説明を省略する。

次にマレーシア国に着目してみる。全体の項目で2.8→3.4に上昇しているが、第3グループのように3.1→2.8と適応が進んだ項目があるにも拘わらず、第4グループの2.8→3.8、第5グループの2.7→3.5、及び第1グループの3.2→3.9のように適用が増化したことがこれに貢献した。第5グループ・4項目の内、「労働組合」は2.7→3.9と最も適用を高めたが、労使関係については5段階の質問事項に関し、「極めて良好」あるいは「良好」との回答が増えた。また、日系企業での調査結果は、マレーシアがアセアン主要5カ国の中で最も組合組織率が低く、29%と特徴的であったが、この事は会社都合による解雇をできるだけ避ける傾向が強いと思われる。

第1グループでの上昇は、「ジョブ・ローテーション」項目の2.7→3.9並びに「作業長」項目の3.0→4.1の上昇によって適用が増した。これについても、タイ国とほぼ同じ変化が見られる。即ちライン組作業間のみならず、多能工化目的で異なるプロセスでの勤務を計画的にさせる企業の増加が窺える。また、タイ国と同様に作業長の内部昇進が当然になってきている企業が増えた。第4グループに関しては、前述のタイ国の変化と類似している。

タイ及びマレーシア両国での93年と02年での比較において、経営様式の適用傾向への変化は、多分に合弁企業の運営形態の変化によるものである。93年調査当時の日系合弁企業（100%出資の進出を両国政府は認めていなかった）は、設立後6年未満の企業が多く、技術及び製造部門は日本側の責任下で管理されていたが、総務及び人事制度に関しては、労働組合との関係も含め、現地資本の親会社の制度を運用するなど、現地への適応はかなり強かった。当時は現地の自動車組立メーカーが、部品の現地調達率を引き上げることに重点をおいた方針であったので、日系自動車部品企業は資本出資比率で譲歩しつつ、生産立上げを急いだ会社が大半であった。その年から9年が経過し、顧客の組立メーカーへの要求もQCD全般に亘って強くなり、これに応えるが如く品質を向上させるには、作業組織とその管理運営の適用を強める必要に迫られた。又、その適用を強化した日本型管理制度は、日々の生産現場における「参画意識」グループ項目により支援されるので、このグループの評点は両国で大幅アップとなった<sup>04</sup>。

北米に関しては23項目全体で、89年の平均3.6から00年には3.2と減少し、（以後「3.6→3.2」のように表す）現地への適応が進んだ。グループ毎に見てみると、第1グループのみが3.1→3.3と上昇しているが、その他の5グループは減少し適応が進んでいる。即ち、第6グループは4.2→2.7、第5グループが4.1→3.6、第4グループが3.8→3.6、第3グループが3.0→2.6、第2グループが3.6→3.2に減少している。

第6グループの「親会社と子会社の関係」の3項目の内、現地企業の日本人派遣者比率が4.6→3.6に下がり、また、現地経営者への権限委譲に関しては4.0→1.7と著しく低下し、更に現地人の経営幹部の地位は色々な部門で向上し、4.0→2.8へと適応が進んだ。

89年の時点では設立後8年未満の企業が大勢を占め、第2章で論述した大手10社の関連子会社も多数含まれていた。当時、出遅れて北米に進出した企業にとっては、依存性の強い、消極的な進出であり、日本で実績のある機械、材料及び部品などの多くを持込んだ。90年代の後半からは、現地での米系部品企業との競争が厳しさを増し、日本の親会社にも余裕がなくなり、現地企業の自立性が一気に高まった。とは言え、顧客からの高品質要求度合いは益々強くなり、作りこみをより一層徹底した品質体制の形成が望まれてきた。同時に、これに関係する項目のジョブローテーションや教育・訓練も、親会社の日本型経営様式を大いに適用させた。材料や部品の現地調達率アップは、コスト面による現地企業内部からの要請と、設立時からの時間経過に伴って外部環境も改善され、現地の材料や部品でも使用可能のものが増えてきたことによる<sup>15)</sup>ものと想定される。

経営様式は経年変化することが認められたが、その変化はアセアンの2カ国では適用を高める方向で進む一方、北米では適応を強める方向で進行したことは誠にもって興味深い。

### (3) 1998年度以降の調査による世界比較

前項では約10年間で大きな経営様式の経年変化があることを論じた。従って世界比較をする際に、有効性として耐えうるのは5年程度であろうと考えた。北米、アセアン主要5カ国、中国、台湾、韓国に関しては、前述した2000年からの一連の調査結果に基づき、欧州に関しては1997年及び98年のJMNESGの調査結果を使用し、又南米に関しては2001年のJMNESGの調査記録を参考にし、独自の評点により、世界比較を試みた。

表2は23項目に関して、調査年の順に左より列記した。北米には調査対象企業数の50%以上の結果が反映されている。23項目の総平均では英国及び大陸欧州が夫々2.9及び3.0であり、日本型経営の適用面が見られないという結果は一つの特徴として捉えておくべきであろう。今や「先に欧州

(14) 日系自動車部品企業のタイとマレーシアでの経営様式の経年変化に関しては、Euro-Asia Management Studies Association (EAMSA) の2003年の学会で発表されている。Yamazaki, K., *Japanese Manufacturers Are Adapting to Local Conditions in 5 ASEAN Countries---Their Changes During Ten Years---*, EAMSA 2003-20<sup>th</sup> Annual Conference in Stockholm, Sweden.

(15) 日系自動車部品企業の北米での経営様式の経年変化に関しては、Academy of International Business (AIB) の2003年の学会で発表されている。Yamazaki, K., *Japanese Manufacturers Are Adapting Local Conditions in North America*, AIB 2003 Annual Meeting in Monterey, California. 注14のEAMSAでの発表と本AIBの発表は合刷・刊行されている。

ありき」の経営をすることが求められているようである。北米、韓国、アセアン5カ国は夫々3.2、3.3及び3.4で、一群のように思われる。これらの国々では修正的適用を含め、非常に弱い日本型経営の運営がなされている。台湾、ブラジルが夫々3.5、中国とアルゼンチンが各々3.6で、これら4カ国は適用の若干強い、経営様式になっている。

表2 日系自動車部品企業の経営様式の世界比較

<23項目別>

調査年度	1998	1998	2000	2001	2002	2003	2003	2003
調査企業数	n=4	n=9	n=125	n=3	n=49	n=10	n=4	n=22
地域	英国	大陸欧州	北米	南米	アセアン5カ国	台湾	韓国	中国
[1] 職務区分	4.5	3.3	3.7	4.0	3.8	4.6	4.0	4.3
[2] 賃金体系	3.0	3.0	2.4	3.3	3.6	3.5	4.3	3.5
[3] 多能工化 (Job Rotation)	2.3	2.8	3.4	3.7	3.4	3.6	3.0	3.0
[4] 教育・訓練	3.0	3.1	3.5	4.3	3.9	3.8	3.8	4.1
[5] 昇進	3.5	3.0	3.4	4.0	3.7	3.9	4.5	3.6
[6] 作業長	3.3	3.1	3.4	3.7	3.3	4.5	4.5	4.2
[7] 生産設備	2.8	3.3	3.6	3.3	4.2	2.8	3.3	4.0
[8] 品質管理	2.8	3.0	3.4	4.3	2.7	3.3	4.0	3.3
[9] メンテナンス	3.0	3.0	2.5	3.0	3.3	2.7	2.8	3.1
[10] 操業管理	3.3	3.1	3.1	3.3	3.9	4.1	4.0	4.5
[11] ローカルコンテンツ	1.3	2.7	1.8	3.3	2.3	1.8	1.3	3.1
[12] 部品調達先	1.5	2.9	2.8	4.0	3.1	2.7	1.8	3.5
[13] 調達方法	3.0	2.4	3.3	3.3	3.7	3.7	3.8	3.7
[14] 小集団活動	3.0	2.2	2.7	3.0	3.6	4.5	2.5	3.1
[15] 情報共有化	3.3	2.6	3.9	4.0	4.0	4.4	4.5	4.2
[16] 一体感	3.5	2.7	4.1	3.7	4.1	4.2	4.5	4.5
[17] 雇用政策	3.0	2.9	2.9	3.3	3.2	2.7	2.5	3.0
[18] 雇用保障	3.5	3.1	3.0	3.3	3.2	3.8	3.3	2.7
[19] 労使協調	4.0	3.9	4.3	4.0	3.5	4.2	4.0	3.9
[20] 苦情処理	3.0	3.2	4.0	3.7	3.5	3.5	3.5	3.4
[21] 日本人従業員の比率	2.5	2.9	3.6	1.7	3.5	3.2	2.3	2.5
[22] 現地会社の権限	2.3	2.9	1.7	2.7	2.8	1.4	1.5	2.5
[23] 現地人経営者の地位	2.8	2.8	2.8	4.0	2.8	3.2	2.5	4.0
総平均	2.9	3.0	3.2	3.5	3.4	3.5	3.3	3.6

<6グループ別>

	英国	大陸欧州	北米	南米	アセアン5カ国	台湾	韓国	中国
I 作業組織とその管理運営	3.3	3.1	3.3	3.8	3.6	4.0	4.0	3.8
II 生産管理	2.9	3.1	3.2	3.5	3.5	3.2	3.5	3.7
III 部品調達	1.9	2.7	2.6	3.5	3.0	2.7	2.3	3.4
IV 参画意識	3.3	2.5	3.6	3.6	3.9	4.4	3.8	3.9
V 労使関係	3.4	3.3	3.6	3.6	3.4	3.6	3.3	3.3
VI 親一子会社関係	2.5	2.9	2.7	2.8	3.0	2.6	2.1	3.0
総平均	2.9	3.0	3.2	3.5	3.4	3.5	3.3	3.6

<4側面別>

	英国	大陸欧州	北米	南米	アセアン5カ国	台湾	韓国	中国
ヒト方式	3.3	3.1	3.4	3.8	3.6	3.9	3.9	3.6
モノ方式	2.9	2.8	3.1	3.5	3.2	3.2	3.5	3.4
ヒト結果	2.6	2.8	3.2	2.9	3.2	3.2	2.4	3.3
モノ結果	1.8	3.0	2.7	3.5	3.2	2.4	2.1	3.5

次に6グループ別と4側面別に世界比較をしてみよう。4側面別分析とは23項目の中から21項目を取り出し、それらの移転の仕方を、「方式」—組織の作り方、動かし方などシステムの論理—及

び「結果」― 派遣日本人、設備、部品などシステムが作り出した「できあい」の日本的要素―の2側面に分け、夫々をさらに「ヒト」か「モノ」かの要素に2分した4側面のマトリックスを作り、現地社会へのシステムの根付き具合を評価する方法である。

生産方式の基盤になる第1グループでは、欧米とそれ以外の地域との鮮明な対比が挙げられる。日本よりも工業化の歴史が長い欧米においては、3.3以下の小さな適用であり、それ以外の地域では3.6以上の大きな適用となっている。高品質製品の生産の為には、日本型の作業組織とその管理運営が重要である、という経験値があてはまらないのであろうか<sup>(16)</sup>。又、4側面評価のヒト方式にモノ方式を加えた合計が英国は6.2、大陸欧州は5.9と極めて小さく、7.4の韓国を最高数値とする他の地域とは非常に対照的である<sup>(17)</sup>。

第2グループの生産管理でも、欧米グループと台湾を除いた地域は対照的であった。台湾は北米と同じく3.2であるが、これは生産設備が現地で調達できている点が大い。英国は2.9と最も適応寄りである。台湾では日本のJIS規格が一般的で、メトリックやSQM<sup>2</sup>対応の機械が調達できる。又、メンテナンス要員は専門化され、一般作業群とは交流がない。

第3グループで部品の現地調達率が最も高い英国及び韓国が1.3と低い値であった点が、このグループの平均評点に大きく影響した。南米は3.5と最も高く、相対的に見て日系企業の進出は少なく、日本からの輸入に頼らざるを得ない。モノ方式及びモノ結果の2側面の合計は、英国が4.7、台湾が5.6、と小さいが、南米は7.0で最も適用が進んでいた。

参画意識を見る第4グループの平均は、大陸欧州の最低評点2.5と台湾の最高評点4.4を除くと、3点台に足並みがそろうグループ項目である。台湾における小集団活動（QCサークル）の実施状況は、ほとんどが日本と同じ規模であり、問題解決の意識は作業員レベルにまで及び非常に高い。

第5グループは北米、台湾、南米の最高3.6、韓国、大陸欧州の最低3.3であり、最もバラツキが少ない。これは世界的な傾向として、労使対立から労使協調への移行、人的資源の重要性に関する共通認識の高まり、北米を除く地域での「ワークカウンセル」、「工会」、「企業内組合」による共通した従業員組織の存在により、同質化の方向へ進んだ結果であると考えられる。

第2章第1節で述べたように韓国には日系トランス・プラントはなく、多くの日系企業は少数株主資本であるので、日本人派遣者は極端に少ない。日本人従業員の比率と現地人経営者の地位が反映されるヒト結果の側面でも、韓国が2.4と最も低く、適応を強めている。

(16) オリバーとウィルキンソンは1992年に発表した書の中で、日本の生産システムの核となる条件は日本におけるものと同一ではないが、機能上等価になるものを英国においても作り出すことが可能であると論述しており、そのプロセスをジャパナイゼーションと呼んだ。Oliver, N. and B. Wilkinson, *The Japanization of British Industry*, 2<sup>nd</sup> ed., Oxford: Blackwell, 1992.

(17) JMNESGの調査団は1998年の現地企業訪問の際に、この機能等価の存在を認識していた。公文溥「大陸欧州の日系ハイブリッド工場」2004, JMNESG編「日本型ハイブリッド経営の世界比較」帝京システムラボ国際シンポジウム報告論文集, pp.75-76.

## 4 北米の日系部品企業の実態

### (1) 2000年の実態調査方法

前章での分析結果より、経営様式の世界各地域の第6グループ・「親-子会社関係」は比較的バラツキが少なく、最小評点の韓国の2.1から最高評点のアセアン5カ国及び中国の3.0の間に収まっている。「ヒト結果」の面では、2.4から3.3の間で離散している。北米では第6グループ及びヒト結果が、夫々2.7及び3.3であった。北米の子会社に関しては、日本本社の関心が高く、世界戦略の中でしっかりと位置づけられ、それ相応の人材配置がなされて、現地会社への権限委譲度も高い。しかし、人材の現地化（「日本人従業員の比率」及び「現地人経営者の地位」項目）が反映するヒト結果では、中国地域の日系自動車部品企業と同じく、高い適用度になっている。経営のコストの観点では、現地へのより徹底した適応が望ましいのであるが、北米では何故高い評点になるのだろうか。これには顧客との関連や製品の特徴、あるいは日本の親会社との関係及びその企業文化（社風）などが考えられるが、人材の現地化に関する実態調査を実施した。

前章の調査で回答のあった北米の日系自動車部品125企業のうち、更に日本人が経営の責任者（会長又は社長、若しくは工場長）になっている84企業から、企業経営の現地化及び業績に関しての更なる回答を得た<sup>(18)</sup>。質問を大分類すると次の通りである。(a) 社長の現地化及び幹部の現地化の要件、基盤、困難さ、(b) 現地会社内のコミュニケーション言語及び親会社とのコミュニケーション言語、(c) 現地会社の経営評価と業績

### (2) 現地化に関する実態調査結果

経営の責任者に現地人（米国人ないしはカナダ人）を登用することが困難な理由としては、29%が「得意先に日系企業が多いため」と回答、又24%が「日本語の特殊性を考慮しつつ、親会社に細かいニュアンスを伝える必要があるため」であった。以下、17%が「能力のある現地人が少ないから」で、13%が「親会社に対する忠誠心が心配」とし、9%が「給与が比較的低いと思われることから、優秀な現地人を確保するのが難しい」などがこれに続いた。経営責任者の約20%が日本語の特殊性を挙げていることが注目すべき点であり、後述する会議運営、意思決定プロセスにも大いに影響している。

現地人の幹部に望む要件としては、38%の責任者が「実務能力」を挙げ、更に「日本人の考え方の理解」と「人柄（信頼できるかなど）」が共に26%を占有した。残り10%が「愛社精神」であった。望ましい幹部に成長してもらうためには、即戦力の実務能力のみに止まらず、多少の時間を要しても性格や将来性をより重視している経営者が大半を占めた。

現地人の幹部登用を成功させるための基盤固めに必要な条件としては、27%の経営者が「優秀な現地人の採用」を挙げ、「日本の親会社の経営理念及び方針を現地人の幹部に理解させる」ならば

---

(18) 誌面の制約よりこの調査に使用した質問票（18問）は掲載できないが、次書の内容に基づいたものを追加修正し、使用した。吉原英樹『現地人社長と内なる国際化』東洋経済新報社、1989年。

に「職責と業務評価の明確化」が共に23%であった。更に11%で「有益な魅力ある給与体系の整備」、10%で「日本の経営ではなく、現地的経営を実施することを先行」がこれに続いた。米国における外資系企業である日系企業は、日本における外資系企業が直面する問題とほぼ同じ悩みに直面している。

### (3) コミュニケーション

日本人が参加する会議での言語は、82%が「英語」、残り18%が「日本語と英語のミックス」でなされているが、現実的には日本人と現地人とが一緒に議論をし、意思決定する事の難しさや問題点が数多く見られた。このような会議には、「時間が長く掛かり過ぎる」（42%）と経営者の多くが捉えていた。また、「フランクな本音での議論がしにくい」（17%）、「日本人があまり発言をしない」（16%）、「議論の質が低下する」（12%）といったような、会議の内容そのものに至るまでの内容を問題視していることが分かった。とは言え多くの日系自動車部品企業には、日本人だけの会議は「少ない」（71%）か、もしくは「全くない」（20%）かの傾向が見られる事から、英語との闘いは今後も更に続いて行く。

それでは日本の親会社とのコミュニケーションはどのようになされているのであろうか。「日本語が多い」とした回答は電話の場合で96%、ファクスで92%、E-mailでは86%に及び、「日本語と英語が半々ぐらい」又は「英語が多い」という回答を圧倒した。これは上述の、日本語でなければ微妙なニュアンスが伝わらないという、特殊性に因るものであろう。このような使用言語の状況下では、現地人の幹部や中間管理者が日本の親会社と直接コミュニケーションを持つ機会が、「時々ある」（53%）、「ほとんどない」（40%）という実態であった。どの企業も、現地人が英語で日本の親会社と直接コミュニケーションを図ることを禁止している訳ではないが、日本からの返事が遅くなったり、タイミングを逸したりしており、「ひんぱんにある」（7%）という状況は稀有であった。このような日本の親会社との日常的なコミュニケーション不足の実態からして、現地会社の日本人経営者は、現地人の幹部や中間管理者には「日本語は必要ない」（54%）と考えており、「日本語は出来るほうが良いが、日本語の習得を特に奨励してはいない」（44%）との回答を合わせると、「日本語」をほとんど期待していない様子が窺える。

### (4) 現地会社の実態と経営評価と業績

5段階（1.成功である、2.どちらかといえば成功、3.成功とも失敗とも言えない、4.どちらかといえば失敗である、5.失敗である）による財務的基準（売上高成長率、利益率など）に基づいた経営評価によると、回答があった76社のうち、1が38%、これに続いて2が37%とほぼ同数を占め、3以下は夫々19%、5%、1%であった。即ち、75%以上の企業が北米では成功したとの自己評価のもと、事業を継続している。

売上高経常利益率に関しては、5段階（1=4%以上、2=2%以上4%未満、3=0%以上2%未満、4=0%未満マイナス2%未満、5=マイナス2%以上）による質問に対して、84社からの回答があり、第1段階から第5段階までの評価は、夫々48%、24%、13%、9%、6%で、約半数の企業が日本における同類の率よりも高い4%以上の利益を得ていることが印象深い。

累積利益があり、その上で配当を実施している企業は37社に及び、累積損失があるために配当をしていない企業数の34を越えている。累積利益があっても、配当をしていない企業が8社あった。自らの経営評価が成功、若しくはどちらかと言えば成功という意識を持ち、累積利益がある企業を「成功企業」と呼び、翻っては自らの経営評価が3以下の成功とも失敗とも言えない段階より悪い状況で、累積損失もあり尚且つ配当もしていない企業を「問題企業」と呼ぶならば、その企業数比率は39：16である。

成功企業39社中の大多数を占める25社は、日本の親会社の出資が100%であり、日本人が最高責任者であった。第1グループ（作業組織とその管理運営）評点の25社平均は3.5、第6グループ（親-子会社関係）は3.0、23項目平均は3.4であった。一方、問題企業16社中の15社も、成功企業の経営形態と同様に、100%の親会社出資であり、派遣された日本人が最高責任者であった。第1グループ評点の15社平均は3.5、第6グループは3.2、23項目平均は3.4であった。

上記から推定出来る成功企業と問題企業との現象面から生ずる差異は、日本型経営組織と基盤になる第1グループの6経営管理項目ではなく、第6グループの3項目に秘められているようである。日本人駐在員の比率を1%以下に抑えて現地人管理職の登用を積極的に推進し、加えて現地人経営幹部の地位を上げ、現地会社の権限を高めることが成功企業への近道のようなようである。

次に経営情報の共有化という観点で経営実績との関連分析を試みる。現地人の幹部が重要な計画（中期計画、年度計画、営業戦略など）の立案の過程に、64%の企業で「十分に参加している」と答え、27%が「少し参加している」程度であり、「ほとんど参加していない」企業も9%あった。また、75%の企業が現地人の幹部に企業秘密に属するような重要情報も「日本人幹部と同様に知らされている」と回答した。上述の64%に該当し、且つ又75%にも分類される企業は44社あった。これらの企業は23項目中の「情報共有化」項目の平均評点が4.2であり、前述した北米125企業のこの項目の平均3.9よりはるかに高い。全従業員対象の懇談会・ミーティング、積極的な小集団活動、オープンスタイル・オフィスなどに熱心な企業は又、現地人幹部に対する企業秘密情報の開示もまた十分であり、重要事項の計画策定にもまんべんなく参加させていることが明白となった。

成功企業25社中19社では、重要な計画の立案過程にも、現地人の幹部を積極的に参加させて責任の一端を担わせており、重要情報なども日本人幹部と同様に知らされている。又これらの企業では「情報共有化」項目は全社、評点が4ないし5であり、平均は4.5と高い適用を示した。問題企業16社について前述と同じ情報の透明度に関する分析を施したところ、「現地人の幹部が十分に参加」していて、「日本人幹部と同様に知らされて」いる企業は皆無であった。以上により、情報の透明度と質を向上させて行き、現地人幹部が重要事項の立案に参画する事は、成功の為には不可欠な要素であると考えられる。

## 5 今後の自動車部品産業の国際展開

JAPIA発行の「平成15年度海外事業概要調査報告書」によると海外生産会社の合計数は1237社で1200拠点を突破した。2002年度中に生産拠点は109社増加し、日本の自動車部品産業のグローバルな展開が更に進んだ。その中心は中国であり、31社の増加である。今世紀に入り、第2章で論述

した代表10社の内、7社が中国における製造会社を新たに設立し、布陣を固めつつある。この産業においては、今後中国を中心に国際展開が進むであろう。

中国政府が100%の独資企業を認可したのは、1987年が最初とされる。自動車部品企業では88年に矢崎総業が最初に、ワイヤーハーネスで天津市に独資で進出した。これ以前の日系部品企業の進出は中国本土ではなく、86年に住友電装（ワイヤーハーネス）が、又87年にはニフコ（プラスチックファスナー及びバックル）が夫々香港で操業を開始した。当時、日系自動車メーカーは進出しておらず、日系部品企業はコスト競争力を上げる為に独自性の豊富な国際戦略により進出した。90年代前半（1990-1995年）に操業を開始した企業は、40社にのぼった。この頃の生産は主に日本向けの輸出が目的であった。後半（1996-2000年）に入り、欧米及び日本の自動車メーカーの合弁による生産開始に合わせて、部品企業が大挙して進出することになり、74社が新たに操業を開始した。2002年末現在、182社の日系自動車部品企業が現地で生産活動をしている。

中国では2004年9月現在、日本の自動車メーカー10社が、25社（出資ゼロの技術提携のみの3社を含む）の現地企業で生産をしている<sup>19)</sup>。中国政府は04年6月に自動車政策を見直し、輸出が目的の合弁生産会社には、外資が50%超を出資し、経営権掌握を認めたので、今度は外資導入と中国市場企業の買収が活発化するであろう。

日系自動車部品企業は自動車メーカーへの広がる需要の対応と中国の交通及び地理的状況を勘案し、同一企業が中国に数ヶ所の生産拠点を設けるケースも多数出て来た。台湾・中国の中華経済圏内では、ワイヤーハーネスの材料である電線を、台湾子会社から天津他の中国子会社に供給するサプライチェーンモデルが構築されているケースがある。日本の自動車部品企業が台湾資本と共同で中国に投資するケースも増えてきている。又、台湾より中国に生産拠点を移す企業も見られる。

価格競争以外の品質・納期での競争優位が続く限り、需要の伸長が著しいことから、日系企業の進出は継続され、2010年頃にはピークを迎えるであろう。又、その頃までは中華経済圏という観点からもまた、自動車部品産業を注視していく必要性があろう。

## おわりに

自動車部品産業の国際展開について、自動車組立産業への依存性面を認めつつ、独自性の側面に関しても論述した。依存性に関しては、総務庁より平成12年度産出表が刊行されたので、これをもとに平成7年度産出表と比較し、経年変化を今後分析していく。

代表10社に関して、独立系では製品種類が異なる4社を選択し、時系列の国際展開史を論述した。これらはグローバルに展開する大手企業ではあるが、独立系の連結売上高の上位4社ではない。また、自動車組立企業グループからは、系列の深さと関係する部品の種類数の多寡により、系列部品企業各2社を選択した。これらの選択基準は第1章で論述した自動車部品産業の特徴を広角度に分析しようとの試みからではあったが、主要部品、例えばシート部品メーカー毎の分析も興味深いものになろう。

(19) 日本自動車工業会編『日本の自動車工業・2004』pp.26-27。

日系自動車部品企業の経営様式に関する世界比較は、各地域毎のn数と母集団の関係にバラツキがあることから、23項目、6グループ別及び4側面分析の結果の比較から見た論述となった。今後、北米以外の地域で、サンプル数を増加させ、多変量解析を試みる。

北米の全日系自動車部品企業を対象に2000年に調査を実施し、50%の回答を得た結果からの統計解析を企業業績との関連で論述した。この高回答率からは多変量解析にも十分に耐え、特にクラスター分析に効果があった事を申し添える<sup>20)</sup>。

2003年9月にハンガリーの日系自動車部品企業を、また翌年3月には天津地区の日系自動車部品企業を夫々7社訪問したことにより、拡大EUの中でゆっくりと確実に成長をとげる姿と急速に市場拡大する中国進出の実態とをつぶさに掌握することができた。その対照的な動きと直近の2-3年のJAPIA報告書により、今後10年くらいは、中国を中心とした国際展開になると考えている。

(やまざき・かつお 静岡産業大学経営学部教授)

---

<sup>20)</sup> Yamazaki, K., *ibid.*, Pro Quest Company, UMI No. 3119766, 2003.