

グローバル化の変容と部品メーカーの経営行動

～中小工場は茹でガエル化を回避し得るか～



山田基成
(名古屋大学大学院
経済学研究科准教授)

目次

- | | |
|-----------------------|------------------|
| 1. はじめに | 5. 東日本大震災がもたらす影響 |
| 2. 自動車産業におけるグローバル化の変容 | 6. 茹でガエル化の回避 |
| 3. 部品メーカーに求められる経営行動 | 7. 結びに代えて |
| 4. 2次部品メーカーの経営行動 | |

1. はじめに

近年の自動車産業は、想定外の有事に直面することがあたかも年中行事になっている。2008年秋のリーマンショックを皮切りに、09年冬から10年春には米国を中心とするリコール問題、そして11年春の東日本大震災によるサプライチェーンの寸断と、何れの事象も本来は数十年に1回の頻度で遭遇する規模の難題であり、前の課題を克服できないうちに、次の課題がまるで津波のように繰り返し押し寄せてくるかのようなものである。

こうした災禍が短期間のうちに頻発するのと

は全く別に、他方では長期のトレンドとして産業構造の大転換が進行している。それがここで議論しようとするグローバル化の変容である。眼前の課題の処理に忙殺される傍らで、大きなトレンドの変化にも対応せねばならない。この点に会社の規模を問わず、自動車産業に従事する企業の困難性が存在している。本稿では、戦後の高度成長期の後半から21世紀の初頭まで日本経済の成長を牽引してきた自動車産業が、グローバル化の変容という従来とは異質な環境変化に直面する中で、そのサプライヤーとして自動車メーカーと足並みを揃えてきた部品メーカーの今後の取るべき経営行動について考察

する。

2. 自動車産業におけるグローバル化の変容

世紀の変わり目を境にして、自動車産業では生産と販売の両面でグローバル化の大きな変化が進行している。生産面では現地化のさらなる進行であり、販売面では世界市場における重点の移行である。

2-1. 設計の現地化と新興国市場の台頭

日本の自動車メーカーにとって20世紀のグローバル化は、一言で表現すれば自動車の組立工場の現地進出が中心であり、海外工場における生産オペレーション体制の構築が主たる課題であった。その目指したところは、国内工場のオペレーション体制を海外でも再現し、可能な限りこれに近づけることであった。自動車大国の北米を皮切りに、ヨーロッパ、アジアと各地に工場を立ち上げ、日本から同行した部品メーカーに加えてローカル企業から部品を調達して、自動車を組み立てて現地市場で販売する活動を推進してきた。

これに対して、昨今の現地化は活動範囲がさらに上流に遡り、海外で生産する自動車の新モデルの開発・設計作業も現地で行う体制への拡充を目指すものになっている。そして、設計の現地化は単に自動車メーカー社内での新モデルの企画や設計作業の実施にとどまらず、仕入先の部品メーカーにおける設計や試作、試験、さらには量産のための生産準備といった一連の活

動を伴い、その作業の量だけでなく質の面でも飛躍的なレベルアップが求められている¹。海外における日本車のリコール問題の一因は、皮肉にも自動車メーカーのみならず部品メーカーにまで拡大したこうした開発・設計作業の複雑さに由来しているともいえる。

その一方で、下流の販売市場では、先進国から新興国への重心の移行という歴史的な大転換が進みつつある。自動車は先進国の比較的裕福な人たちの乗り物から、新興国の中間層の人々にとっての乗り物へと急速に市場が拡大している。その結果として、国別販売台数では1世紀以上の間、世界一の座に君臨してきた米国が、その座を中国に明け渡すことになったのをはじめ、世界のベスト10に新興国が次々に名を連ねる時代となった（表1参照）。

自動車調査会社フォーイン（FOURIN）の調べによれば、2010年の国別販売増加台数のトップ5は、第2位の米国が前年のリーマンショックからの若干の回復で120万台ほどの増加となったが、それ以外は中国が440万台、イン

表1 国別の自動車販売台数上位10カ国

	国	2008年	2009年	2010年(前年比)
1	中国 ^{*1}	9,336,326	13,644,794	18,061,936 (32.4%)
2	米国	13,493,165	10,601,368	11,772,278 (11.0%)
3	日本	5,082,235	4,609,256	4,956,138 (7.5%)
4	ブラジル	2,867,565	3,207,731	3,572,307 (11.4%)
5	ドイツ	3,425,039	4,049,359	3,198,417 (▼21.0%)
6	インド ^{*2}	1,973,524	2,256,328	3,027,868 (34.2%)
7	フランス	2,573,715	2,718,581	2,708,884 (▼0.4%)
8	英国	2,483,179	2,220,454	2,291,445 (3.2%)
9	イタリア	2,422,673	2,357,479	2,168,919 (▼8.0%)
10	ロシア	3,218,214	1,599,488	2,108,474 (31.8%)

注)^{*1}国産車の出荷台数で、輸入販売を含まない。

^{*2} 国産車のみ

出所:FOURIN「世界自動車調査月報」No.310,2011年6月号。

1 この設計作業の現地化に伴う詳細については、山田基成（2010）「アジアにおける自動車メーカーの現地化行動—トヨタ自動車をケースとして—」平川均・他編著『東アジアの新産業集積—地域発展と競争・共生』学術出版会所収、を参照されたい。

ドが 80万台、ロシアが50万台、ブラジルが40万台の増加と、BRICs4ヵ国が占めた。さらに、先進国の世界販売に占める比率は2006年に65%以上あったものが、2010年には50%を割り込んで48.1%に低下し、他方では新興国の世界販売に占める割合が49.7%へと上昇し、先進国を初めて上回った²。

2-2. 技術力向上のパラドックス

こうして世界の自動車市場が先進国から新興国へと移行するのに伴って、自動車メーカーの経営行動にも変化が生じる。市場が成長する国で完成車の組立生産を行い、現地での販売活動に取り組むのはもちろんであるが、そのさいにこれまでとは異次元の難題に直面する。従来のグローバル化は、日本の国内市場向けに開発したモデルをベースにして、これを欧米先進国のそれぞれの市場に適合するように設計を一部変更して生産し、販売する行動を基本にしてきた。

ところが、経済発展の途上にある新興国市場の消費者は、ほとんどが所得に未だ余裕があるとはいえない中で、生まれて初めて自動車を購入しようとする人々である。こうした顧客には、欧米をはじめとするライバル車に比して相対的に高い日本車の品質をアピールする商売は必ずしも通用しない。新興国の中間層の人々にとって手頃な価格で購買意欲を喚起する魅力を備えた車を開発し、これを生産し販売するという行動には、日本や欧米の先進国市場向けの車を通して積み重ねてきた能力とは些か質の異なるものが求められる。家電やエレクトロニクス分野

の企業が先行して経験しているのと同じ新興国市場に立ちはだかる壁であり、日本の自動車産業の将来を左右する難題である。

日本に限らず経済が発展して先進国となった国々は、総じてこうした状況に陥る。筆者はこれを「技術力向上のパラドックス」と呼んでいる³。図1の縦軸は企業が保有する技術力の高さを製品に体化された機能や性能によって示しており、同時に市場の顧客が求める製品に対する機能や性能のレベルを表している。横軸は時間であり、企業の技術力（実線）と顧客が欲する製品の機能や性能（点線）は共に時間の経過に伴って、右上方のより高いレベルへと移行していく。かりに現時点で、日本企業の技術力が実線上の点A、後発のライバル企業の技術力が同じく点Bにあるとしよう。そして、市場の顧客が求める平均的な製品の機能や性能への要求水準を点線で示すと、先進国市場の要求水準に比べれば新興国市場の要求水準は下方に位置する。

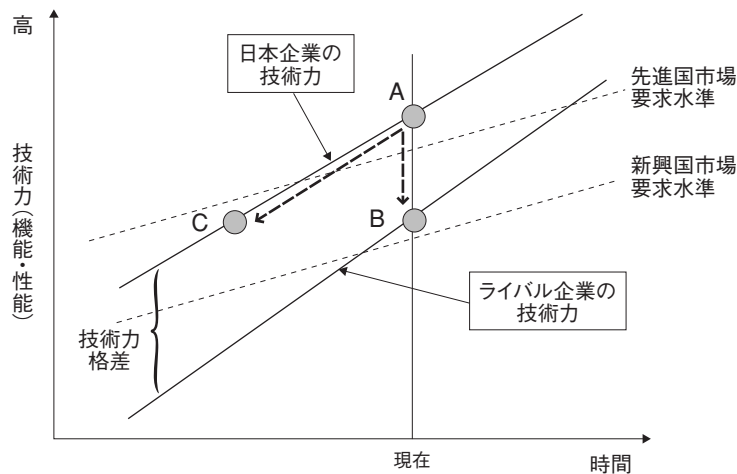
したがって、新興国市場の顧客は先進国市場に比して要求水準が低いゆえに、日本企業よりも技術力が低いライバル企業であっても、その要求を満たす製品を生産することが可能であり、顧客も自分が求める要求水準さえクリアしていれば、価格の安い製品を好んで購入する。これが自動車産業に限らず多くの分野の日本企業が置かれた典型的な現状である。

それならば、日本企業も点Bレベルの低機能品を安価に生産すればよいということになるが、実際にはそのインセンティブが働きにくい

2 FOURIN『世界自動車調査月報』No.310, 2011年6月号。なお、先進国と新興国の両者を合計しても100%にならないのは、イラン以外の中近東8ヵ国は先進国、新興国のどちらにも含まないことによる。

3 詳細については、山田基成（2010）『モノづくり企業の技術経営』中央経済社、pp.40-46を参照されたい。

図1 企業の技術力と顧客の要求水準



ところにパラドックスが存在する。その原因として、いくつかの要因を挙ることができる。

1つには、述べるまでもなく日本企業が造る製品はコストが高くつく経済構造にある。端的には国内における人件費、ならびにエネルギーや流通などのインフラに関わるコストの高さである。もちろん、単にコストのみの問題であれば、費用の安い国や地域で生産すればよいが、現実にはインフラ・コストの安い場所で機能や性能を落とした製品を生産すれば、原価は必ず大幅に下がるというものでもない。

コスト以上に難しいのは、これを開発し生産するさいに、技術的には現在（点A）よりも低いレベル（点B）で生産が可能ではあるものの、日本企業で働くエンジニアの多くは大学・大学院で最先端の科学や技術の知識を学び、これをさらに高度なものとする仕事を本来は望んでいる。すなわち、点Aから将来に向かって実線をさらに右上方に延伸する仕事をしたいと考えている。こうした人々にとっては、現状よりも技術力が低い点Bレベルでの仕事に対するモチベーションは低くならざるを得ない。

自動車の新モデルの開発にさいして、現在では標準搭載となっている各種の安全装置、たとえばエアバッグやアンチロック・ブレーキ・システム、衝突時の耐久性を高めたボディ構造などの機能を、コストを下げるために意図的に省いた車を開発し生産することを、エンジニアは喜んで行い得るであろうか。5年前、10年前に遡れば、日本車にもそのような機能は必ずしも備わっていなかったが、それはその時点での技術力としての限界だったからである。点Bに下りるということは、エンジニアにとっては現在から昔の技術水準（点Aから点C）に逆戻りすることであり、本来進みたい方向とは真逆の方向へ向かうことを意味する。

加えて、高度な技術力と優れた品質を競争力の源泉とする日本企業にとっては、低価格かつ低機能品のビジネスをすることは、企業としてのブランドや顧客からの評判という点ではマイナスの影響をもたらす恐れがつかまとう。会社や経営者としても、世界最先端の環境と安全に配慮した車を提供していると言いながら、他方で劣位の技術レベルを用いた商品に自社のロゴ

マークを付けることは、ユーザーが抱く企業イメージを損なうかもしれないリスクを考えると、躊躇せざるを得ない。

さらに厄介なのは、点Aにおけるビジネスと点Bにおけるビジネスとしての発想の相違にある。繰り返すように、点Aにおける仕事はこれまで世の中に存在しなかった新しい機能やより高度な性能を製品に付加するものであり、日本本社や周辺の研究開発施設での作業が可能な仕事である。これに対して点Bにおける仕事は、顧客が生まれて初めて手にする製品をどのように造るか、どうしたら購入してもらえるかを考える仕事であり、これがいったい誰の仕事であり、どこで実施すべき作業かは検討を要する。日本本社のエンジニアが機能や仕様を落とした製品を考案するといった単純な話とは、およそ次元の異なる仕事である。これが日本企業の直面する技術力のパラドックスであり、新興国の中間層の人々に適合した車を造ることの困難性を生み出す原因である。

その一方で、このことを暗示するかのようになり成長を遂げつつあるのが韓国の現代自動車である。傘下の起亜自動車を含めた2011年の世界販売台数は650万台に達するとされる⁴。韓国ウォンの安値が追い風になっているとはいえ、海外工場の生産能力も急速に増強しており、現代自動車単独では2010年の海外生産は初めて国内生産を上回った。加えて、海外工場がある7カ国のうち米国を除く6カ国は、全てBRICsをはじめとする新興国である。さらに、BRICs市場では現代グループの自動車販売台数は、世界

一位のトヨタ自動車（以下、トヨタ）を既に大きく上回っている（表2参照）。

トヨタでは、2010年末に新興国向けの小型車としてインドで「エティオス」の生産・販売を開始した。「エティオス」は現地市場のニーズを徹底的に調査する一方で、部品の設計や調達方法を見直して100万円を切る販売価格を実現した。現地で取引する部品メーカー約100社のうち、37社は「エティオス」の生産のために新規開拓したとされる⁵。さらに、「エティオス」をベースにしたミニバンやハッチバックなどの派生車を市場ごとにデザインや仕様を変えて、ブラジルや中国などに投入することが計画されている⁶。

他方、日産自動車（以下、日産）は2012年をめどに低価格帯の中国専用ブランド「ヴェヌーシア」を立ち上げる予定である。初めて自動車を購入する中国の地方都市の中間層向けに低価格車を投入するが、「日産」や「インフィニティ」ブランドとは別のブランドにすることで、従来の日産ブランドの値崩れを防ぐ狙いがあるとされる⁷。さらに、新聞報道によれば、1992年発売の小型車「マーチ」の旧型車を改

表2 BRICsにおけるトヨタグループと現代グループの販売台数(2010年)

国	トヨタグループ	現代グループ
ブラジル	98,397	165,764
ロシア	90,296	192,216
インド	74,762	356,717
中国	784,005	1,036,036
BRICs4カ国合計	1,047,460	1,750,733

出所:FOURIN『世界自動車調査月報』No.306,2011年2月号のデータに基づき筆者が作成。

4 『日本経済新聞』2011年6月6日朝刊。

5 「インド市場で巻き返し」『日経ビジネス』2011年1月10日号, pp.42-46。

6 トヨタのニュースリリース(2011年6月27日)によれば、インドでハッチバックタイプの「エティオス・リーバ」(最低価格約74万円)を発売した。

7 日産自動車のニュースリリース(2010年9月8日)による。

良して使用し、投資回収済みであることを活かしてインドのタタ自動車などと競合可能な低価格帯（約40万円）の市場に参入することが検討されている⁸。

こうした各社の行動が新興国市場を開拓する切り札と成り得るのかどうかは、日本の自動車産業の将来を左右する試金石となろう。

3. 部品メーカーに求められる経営行動

前節で取り上げた自動車産業が直面するグローバル化の変容は、主として自動車メーカーにとっての課題であったが、これを踏まえて自動車部品メーカーに求められる経営行動について考察しよう。

一口にグローバル化といっても、どのような経営行動をとるかは多様な選択肢があり得る。グローバル化＝海外進出という等式で必ずしも捉える必要はないし、海外進出＝現地生産として考える必要も本来はない。しかしながら、以下では議論の視点を絞り込むため、海外進出することを日本以外の外国に生産工場を構えることに限定して考え、部品メーカーとして生産場所を海外にも拡張するか、それとも日本国内に限定するかという戦略的行動の選択に焦点を当てて検討したい。

3-1. 部品メーカーの海外生産を検討する意義

1980年代の自動車メーカーの米国での現地生産を皮切りに、部品メーカーも海外生産を本格化し、現在までにヨーロッパや東南アジア、そして中国などにも工場進出してきた。その点

では、これまでも部品メーカーの海外生産についての話題はしばしば取り上げられてきた。それにもかかわらず、これを取り上げる意図は次の点にある。

日本の自動車生産は、2007年（国内生産11,596,327台、海外生産11,859,709台）を境にして、海外生産が国内生産を上回るようになった⁹。加えて、日本からの自動車の輸出台数は2008年の6,727,091台をピークにして、その後は減少傾向に転じている。直近の2010年のデータでは、国内生産9,628,920台、海外生産13,181,462台、輸出4,838,350台となっている。冒頭に述べた近年の相次ぐ環境変化の影響を受けて、自動車の生産・販売活動は年毎に変動の振幅が大きくなっているものの、現地生産のさらなる拡大と輸出台数の減少、国内の人口減少や景気動向などの要因を考慮すると、長期のトレンドとして国内生産台数が今後は減少していくであろうことは論をまたない。もし日本の自動車メーカーがハイブリッド車に加え、電気自動車などのエコカーで外国企業に対して優位な立場に立つとしても、その車も当初は国内生産が中心になっても早晩に市場に近い場所での生産を余儀なくされるであろう。

図2は、1990年代半ば以降の自動車メーカーと主な1次部品メーカーの連結売上高に占める海外販売比率の推移を示している。乗用車を生産する自動車メーカー7社の平均値では、近年は売上の7割以上は海外市場での販売である。これに対して、大手の部品メーカー20社の平均値では、90年代半ばには海外販売比率は売

8 『日本経済新聞』2011年6月17日朝刊。

9 日本自動車工業会の統計資料に基づく。

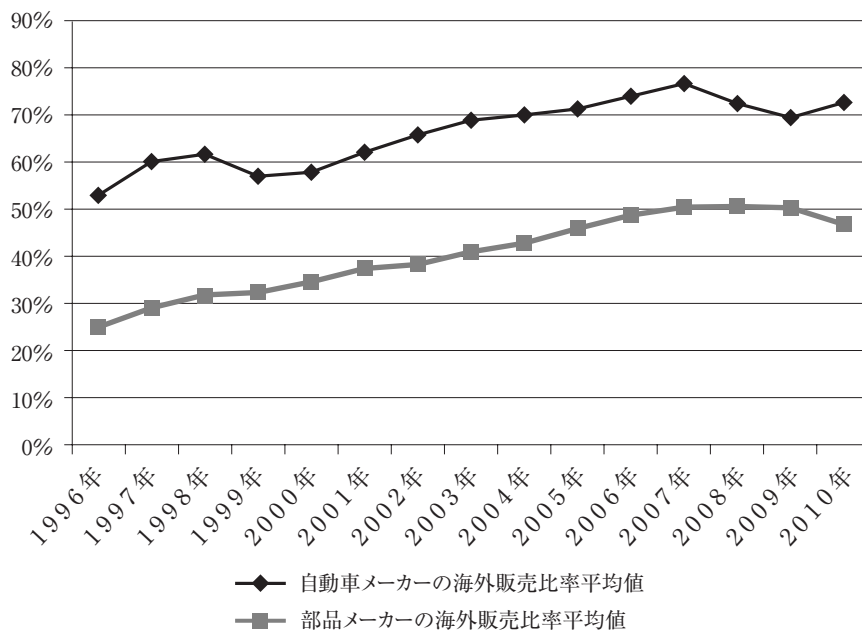
上の1/4程度であったものが、直近では約半分を占めるようになってきている¹⁰。その増加ペースは、基本的に自動車メーカーの比率の上昇にほぼ追従して部品メーカーの比率も増えており、自動車メーカーに寄り添う部品メーカーの姿が示されている。加えて、国内で組み立てた車の約半分は海外に輸出されることから、部品メーカーが国内で自動車メーカーに販売した部品の半分は、輸出用の車に組み込まれており、最終的には部品メーカーにとっても自動車メーカーと同様に7割以上の市場を海外に依存していることになる。

その上で、前述のように自動車メーカーは先進国から新興国へと生産拠点をさらに拡大し、しかも現地で新モデルの開発・設計作業にも取

り組むようになってきている。こうした状況の中で、大手部品メーカーとしても今後の長期的な経営行動を模索する岐路に立たされている。部品のサプライヤーとして、自動車メーカーのグローバル化に一定のタイムラグを置きながら、ほぼこれに追従してきた姿勢を今後も貫くべきか、それとも従来とは異なる経営行動を採用するかについて、長期的な戦略を検討する必要がある。

他方、グローバル化とは言いながらも、これまでは自らの海外生産などできるはずがない、無縁のものであるとしてきた大多数の2次以下の中小部品メーカーにとっても、国内生産の長期的な減少が予想される中で、国内に留まり続けることで今後の成長を継続できるかどうかを再考すべき重大な転機に立たされている。これ

図2 自動車メーカーと部品メーカーの海外販売比率の推移



注. データは下記の各社の有価証券報告書より作成。

自動車メーカー(7社): トヨタ自動車、日産自動車、ホンダ技研工業、三菱自動車工業、マツダ、富士重工業、スズキ

部品メーカー(20社): デンソー、アイシン精機、豊田合成、東海理化、小糸製作所、カルソニックカンセイ、エクセディ、ヨロズ、タチエス、ユニプレス、ショーワ、武蔵精密工業、エフテック、ケーヒン、八千代工業、曙ブレーキ工業、ニッパツ、スタンレー電気、ブリヂストン、NTN

10 部品メーカー20社については、トヨタ系・日産系・ホンダ系の部品メーカー各5社と、独立系の5社を恣意的に選んでいる。したがって、ここでのデータは部品産業全体の動向を反映しているものではなく、あくまでも自動車産業における完成車メーカーと部品メーカーのグローバル化に関わる趨勢を示すためのものである。

がここでの部品メーカーのグローバル化について考察する意図と目的である。

3-2. 1次部品メーカーの経営行動

グローバル化の変容を踏まえた今後の部品メーカーの経営行動を考えると、自動車メーカーと直接に取引する1次部品メーカーと、2次以下に位置する部品メーカーとでは、その対応能力や取り得る方策には大きな差異が存在している。同時に、その差異は企業規模としての大手部品メーカーと中小部品メーカーとの相違であると言ってもよい。そこで、まずは1次部品メーカーのグローバル行動について考察する。

結論から述べれば、1次部品メーカーは主たる取引先である日系自動車メーカーのグローバル行動の変化に愚直に追随し、グローバル・サプライヤーを目指しながら、他の日系メーカーやローカルメーカーなどを含めて取引先を拡大する行動を取らざるを得ないであろう。すなわち、日本の自動車メーカーが進出する限り、地球の果てまで同行するのが基本的な行動となる。自動車メーカーは、世界各地の市場の特性や相違を考慮しながら、同じ車種を世界の市場で販売するグローバルモデルと、市場の差異を踏まえて個別に開発する地域専用モデルの両者を組み合わせながら、グローバル生産を行う。

グローバルモデルについては、たとえば日本、北米、ヨーロッパ、アジアの各地で、同じ車種を生産することになり、その組立に使用する部品を世界各地で調達する必要がある。その際に、仕入先の部品メーカーが新モデルの設計段階か

ら、その後の量産・納入までを、世界各地で対応してくれる部品メーカー—これをグローバル・サプライヤーと呼ぶ—であれば、自動車メーカーにとってもメリットが存在する。なぜならば、地域ごとに異なる部品メーカーを相手にするときの時間やコストに比べて、同一の企業であればこれを大幅に節約することが可能となるからである¹¹。したがって、多くの大手部品メーカーは自動車メーカーの現地工場進出に同行して、その周辺に部品の生産工場を設置することで、グローバル・サプライヤーを目指すのが理にかなった行動となる。

他方では、地域専用モデルの開発についても、従来は日本本社で作業が行われてきたが、今後は現地市場ないしは近隣の地域統括会社を中心に開発を進めるようになる。そうすると、モデルの開発が行われる場所に部品メーカーも生産拠点に加えて、設計業務や量産準備のための技術スタッフを配置することが求められる。1次部品メーカーは、こうした拠点を世界各地に順次設けることによって、グローバル化と売上の拡大を目指すことになる。

もちろん、全ての1次部品メーカーが世界各地に生産・開発拠点を設置して、直ちにグローバル・サプライヤーとなり得るわけではない。1次メーカーにも中小企業に相当する規模の企業は数多い。加えて従業員数でみると大企業でも、経営体質としては中小企業同然の会社は数多く存在しており、それらの企業はグローバル・サプライヤーと成り得るだけの経営資源を保有していない。たとえば、そうした会社の従

¹¹ ただし、その一方で部品メーカー同士の競争による経済効果やリスク分散の観点から、同じ部品を複数の部品メーカーに発注することも日常的に行われている。

業員は入社を考えた時点では、自らが海外勤務をすることを将来のキャリアとしてはほとんど想定していない。

このような1次メーカーにとっては、目標とすべきグローバル・サプライヤーと現状との間には大きな乖離が存在している。まずは1箇所に自力で海外生産拠点を設ける、あるいは自動車メーカーや自らと同様な状況にある企業との合弁で海外生産拠点を設けることから、現地生産をスタートさせることが望まれる。

・ A社の事例

A社（三重県四日市市）は、国内では従業員375名で主に本田技研工業（以下、ホンダ）向けにフェューエル・フィルターパイプなどを生産している。1980年代の後半に、ホンダの米国進出に伴って現地での同部品の生産を要請され、他の部品メーカー2社とホンダを含めた計4社による共同出資で合弁会社を設立した。会社としての経営は、最大の出資者（70%）である他の部品メーカーが責任を担い、A社自体は技術者を2名出向させて、部品の生産と納入をサポートしている。

その後、90年代半ばにホンダのタイへの進出に先立って、部品工場を設立した。米国と同様に4社の共同出資による合弁会社であるが、タイではA社が70%の出資をして経営を担当しており、現在では従業員が650名と日本よりも多く、A社にとっては収益面での貢献は最も大きいという。さらに、2000年代に入り中国でも同様な共同出資により、他社を最大出資者とする合弁工場を2社立ち上げた。ヨーロッパ

では英国への進出も検討したが、フィージビリティ・スタディでは採算がとれそうになく断念したという。そして、現在はインドでの工場立ち上げに取り組んでいるが、ここではA社が最大の出資者として経営に責任を持つことになっている。

こうしてA社は他の部品メーカーとの共同出資により、米国とアジアの各地でホンダの進出先に合弁工場を立ち上げることで、グローバル・サプライヤーのポジションに少しでも近づく努力を重ねてきた。

トヨタ・ホンダ・日産などの日本の自動車メーカーは、市場に近いところで自動車を組み立てるべく工場を世界各地に展開する傍らで、現地調達率の規制（ローカル・コンテンツ）に対応して部品の調達も進出先で行うようになり、部品メーカーにも日本で生産して輸出するのではなく、現地生産による納入を求めてきた。そして、自動車の組立工場と部品工場の拠点を世界各地に展開した現在では、自動車ならびに部品の生産と物流を地球規模で検討するようになっている。

従前は車や部品を日本から輸出するか、それとも現地で生産するかの2者択一の選択であったものが、現在では第3国で生産して需要のある国へ運ぶという3つめの選択肢が加わりつつある。そのことにより、グローバルなロジスティクスを利用した柔軟な生産と販売体制の構築を目指すようになっている。その象徴とも言えるのが、2010年夏より日産が開始した小型車マーチの生産を国内からタイやインドなどの新

興国に移管して、日本を含めて世界へ輸出する行動である¹²。

また、トヨタではタイを中心とする東南アジア（ASEAN）に展開した自動車生産の集積を活用して、IMV（Innovative International Multi-purpose Vehicle）プロジェクトを2004年より進めている。IMVは、日本国内では生産しない車種をタイをマザー工場として、ASEAN地域で生産したモデルを世界140カ国以上で販売するものであり、安価で魅力的な商品を、アジア市場のみならずグローバル市場に提供するというコンセプトに基づいている¹³。

IMVは5種類のボディタイプがあり、ピックアップトラックとして、ハイラックスシングルキャブ、エキストラキャブ、ダブルキャブの3タイプ、フォーチュナーと命名されたSUV（Sports Utility Vehicle）、そしてイノーバーというミニバンの併せて5タイプがある。このうちタイでは最初の4つのタイプを生産し、インドネシアを最後のミニバンの生産拠点としている。エンジンについても、ディーゼル・エンジンはタイ国内で組み立てられ、ガソリン・エンジンはインドネシアから相互に輸出され、IMVの生産をその後開始したアルゼンチンやインド、南アフリカなどにも供給している。

トヨタでは1990年代半ば頃までは、ASEANの一部を除けば世界各地で組み立てる自動車に使用する部品は、現地で調達する以外はほぼ日本から供給する一方通行の物流体制であったが、現在では約30%の部品を日本以外の国から供給するマルチソース体制に変化している¹⁴。こ

うして世界各地の拠点を活用した柔軟な物流と調達により、効率的な車の生産体制を構築しようとする自動車メーカーの行動に対して、部品メーカーにも日本と当該進出先だけでなく、第3国を含めたグローバルなレベルでの部品の生産と納入体制の確立が求められている。

その上で、前節で指摘した新興国市場で販売する安価な車の供給という難題に対して、1次部品メーカーとしてどのような役割と貢献を果たすかが最大の課題である。新興国向けの車の設計と生産は、先進国以上に現地での作業が不可避となる。自動車メーカーだけでなく部品メーカーにとっても、従来の発想に基づく行動のみでは技術力向上のパラドックスを打破できないことは明白である。その点からしても部品メーカーに期待されるのは、海外において日系の自動車メーカー以外との取引を拡大することである。

図2に示したように日本の部品メーカーは系列の自動車メーカーを中心にして、日本企業との取引にほとんどを依存している。2000年代半ばまでは、その自動車メーカーと部品メーカーとの密接な協力関係により、日本の自動車産業全体が成長を遂げることができた。そのこと自体は評価すべきものではあるが、その関係を新興国向けの車造りに活用するには、自動車メーカーと部品メーカーそれぞれが従来の延長線とは異なる発想や考え方で車や部品を設計することが不可欠であり、そのための新たな知識を外部から取り込むことが必要である。したがって、たとえば部品メーカーには、少々の採算

12 「新興国から逆輸入・変わる日本車生産で揺らぐ国内拠点」『WEDGE』2010年9月号, pp.38-40.

13 山田基成（2010）「アジアにおける自動車メーカーの現地化行動—トヨタ自動車をケースとして—」前掲書所収。

14 名古屋大学経済学部における講義「グローバル・マニュファクチャリング・マネジメント」へのトヨタ自動車からの派遣講師の講義資料に基づく。

性を度外視してでも外国の自動車メーカーとの取引を試みる挑戦的な行動、とりわけ中国やインドなどのローカル自動車メーカーとの車造りに参加する機会を持つことは貴重な経験となろう。

自動車メーカー自身は競合するライバルとは簡単には一緒に仕事をできないが、部品メーカーはどここの自動車メーカーとでも本来は取引ができ、車造りに参加することができる。そこで修得した体験や知識を活かして、新興国向けの新モデル開発への提案を行うことが部品メーカーの果たすべき貢献である。

ここまで1次部品メーカーに期待される今後の経営行動について考察してきたが、1次メーカーには大企業が多いことが暗黙の前提になっていた。以下では、中小規模のサプライヤーである2次部品メーカーの経営行動について検討しよう。

4. 2次部品メーカーの経営行動

既に指摘したように1次部品メーカーと2次部品メーカーとでは、その置かれている立場と

相対的な企業規模の相違により、海外生産に関する対応能力には大きな差異が存在している。したがって、2次メーカーの取るべき経営行動は1次メーカーの場合と異なり、一義的に表現することは難しい。とりあえず、これまでは海外生産の経験のない2次メーカーが、既存の仕事が増加する見込みのない中で、それでも企業としての成長を目指して取り得る行動の選択肢を整理すると、たとえば表3のようになる。

これまで海外で工場を立ち上げたことのない2次部品メーカーも、多くは周囲からその打診を受けたり、進出のフィージビリティ・スタディを行った経験くらいはあろう。それでも進出に至らなかったのは、採算性の見込みが立たないなどの理由で断念したのであろう。こうした企業がまずは1箇所で工場を立ち上げるとしたら、取引先に追随して進出することで受注量を確保し、併せて経営上のアドバイスや支援を受けられることで不慣れな外国におけるリスクを小さくするのが無難な策である。しかしながら、既存の取引先の現地工場からの受注のみでは、

表3 2次部品メーカーの取り得る経営行動

(1) 先ず1箇所に海外工場を設置する
①系列の自動車メーカーないしは部品メーカーに追随した進出 ＝他の日系メーカーやローカルメーカーからの受注が不可欠
②既存の取引先とは関係のない独自判断による進出 ＝自動車分野以外の取引先の開拓が不可欠
(2) 国内に留まり、海外への工場進出は行わない
③国内の他地域への工場進出 ＝進出先での新たな取引先の確保が不可欠
④新たな輸出向けの仕事の受注 ＝海外の新規取引先の開拓が不可欠
⑤自動車以外の仕事の受注 ＝自動車分野以外の取引先の開拓が不可欠

採算性の確保やその後の事業の拡張可能性に制約があるので、他の日系メーカーをはじめとする取引先を現地で開拓することが、本格的な海外工場の立ち上げには不可欠な条件となる。

・B社の事例

B社（静岡県富士市）は、日産やホンダの1次部品メーカーと主に取引をする2次サプライヤーとして、エンジンやオートマチック・トランスミッション（AT）に使用する部品などを主に生産している。自動車メーカーにとっては、エンジンやATは製品の競争力を大きく左右する要素技術であり、国内での生産を重視して海外生産の開始は比較的后発になったこともあり、従来は部品を国内で製造して現地に輸出すればよかった。したがって、B社は従業員が500名を超える規模にもかかわらず、自らが海外生産をする必要性をそれほど感じてはこなかった。

2007年になって、自動車メーカーの現地化拡大の意を受けて同社取引先の1次部品メーカーが中国・広東省へ進出していることを考慮し、B社は現地に組立工場を設置し、部品供給を実施することにした。当初は部品を日本から運んで最終組立のみを現地で行うパイロット工場と位置づけ、他の2社との共同出資（B社出資比率：78%）により合弁工場を立ち上げた。

その後、B社が取引する別の日産系の1次部品メーカーが、日産の現地化への対応に向けて広州市に工場進出するのに伴って、B社も同地に新工場を建設して現地生産に本腰を入れることにした。さらに、日本から日系自動車メーカーへ輸出していた部品も、中国の生産量の拡大

に合わせて現地化し、合わせてコストダウンの要請に応えるべき施策をとった。加えて、他の部品の売込みを拡大することも目論んでいる。

2次部品メーカーの海外生産も、B社のように取引先の1次部品メーカーの現地進出に同行して行われるのがほとんどのケースであるが、それらの取引とは関係なく単独で海外生産を試みる企業もある。

・C社の事例

C社（静岡県富士宮市）は従業員190名ほどで、売上高の7割が日産系の1次部品メーカーからの受注であり、残りは他の日産系部品メーカーとの取引や別の取引先を通じてホンダやスズキの仕事も行う2次サプライヤーである。

C社は、日本経済が絶頂期にあった1990年当時、このままでは国内では人手不足により従業員の採用が困難であるとの理由から、取引先の仕事とは関係なく独自に海外への進出を模索した。進出先の候補地として米国なども含めていろいろと検討した結果、最終的に東南アジアのタイが政府の投資優遇措置も手厚いと判断して、工場進出した。当初の計画では、従来は国内で生産してきた部品をタイ工場で製造して日本に輸入し、本社で検品して取引先に納入する体制を構築しようとしたが、現地で造る部品の不良率が高くて採算が合わなかった。

その後、タイの現地工場から車で5分の場所に日本の家電メーカーがエアコンの組立工場を建設し、ここに納入するエアコン部品の製造を手がけるようになった。現在は従業員約180名でエアコン関連の売上が8割を占め、日本から

の出向者2名により工場を運営している。自動車関連の仕事に比較すると、品質精度の要求がいくぶん低いことや製造に際しての自由裁量の余地があることから受注が可能となったが、エアコン工場自体が第三国へと移転するとの噂が絶えず、その点に事業リスクを抱えている。

タイ以外にも、日系自動車メーカーの現地工場との取引を目論んで北米や中国への進出の検討や準備を進めたが、何れも実際に工場を立ち上げるまでには至らなかった。最近になって日産系の1次部品メーカーがインドに進出するのに伴って、自らも進出することを決意した。工場は2012年の稼働を予定しているが、この取引先の進出に同行した2次サプライヤーはC社のみであり、2次部品メーカーレベルでの進出は依然として容易ではないという。C社としては、タイにある工場との相互補完体制を構築することで仕事を拡大していくことを目指したいと考えている。

自動車メーカーから見て2次サプライヤーに位置する部品メーカーにとっては、海外への工場進出はその企業規模からすると、経営資源の余裕が無いことが多い。加えて、もし現地工場の運営が計画通りに進まなければ、日本本社の経営自体も危うくなる可能性が高いというリスクを抱えている。そして、そのことが海外投資に慎重にならざるを得ない最大の理由でもある。他方では、経営行動の選択肢として海外生産が全てではなく、日本国内に留まり続けるという選択肢も当然のことながらあり得る。けれども、その場合には新たな取引先や新規事業の開拓といった別の戦略的行動が求められる。

・D社の事例

D社（愛知県名古屋市）は、従業員約200名で自動車部品を中心とした小物の精密切削・研削加工を手がける、トヨタ系の2次サプライヤーである。現在は、ATや無段変速機（CVT）に使用する油圧制御用バルブなど製造しているが、ATが油圧制御から電子制御に変わると、必要な油圧バルブは5本から1本に減ることから、新たな分野として電子制御用部品の開発に取り組んでいる。

主たる取引先である1次部品メーカーは、グローバル・サプライヤーとして世界各地に拠点を設けており、2次サプライヤーとして取引を継続するには本来は自らも海外に進出せざるを得ない。同じ協力会に属するメンバーの半数以上は既に海外生産をしており、D社も海外展開の可能性について社内で議論を重ねたが、現在約20億円の年間売上に対して、将来目標として100億円の売上規模を目指すのであれば、当面は国内に留まって頑張れば達成可能であることを会社全体として確認した。

もちろん、国内に留まる選択をすることは、他方では従来の仕事で稼いできた売上の一部を諦めることを意味する。たとえば、取引先の1次サプライヤーが中国に進出して現地生産を開始したのに伴って、中国市場は捨てる覚悟も決めた。

社長はその代わりに国内で何ができるかを幹部社員と議論して、2020年に向けた経営ビジョンを策定し、『世界中から仕事が集まる工場』を目標に掲げた。その具体的な行動戦略として、①既存商品をこれまでの自動車分野から拡大し、他の産業分野の新規取引先を開拓する、②

既存技術を活かして新たな部品の製造に取り組み、自動車やその周辺分野で取引先を拡げることとを決意した。同時に、これらの新規取引先の開拓を国内だけでなく、海外にも広く求めることにした。

社長の言によれば、リーマンショックは当社はもちろんであるが、大手企業にも受注の大幅な減少という影響を与えた。したがって、自分たちだけでなく彼らも仕事が無く、調達部門の担当者も会社の席にいないことが多いのが分かっている。初対面の会社にもアポイントを取って、東北から九州まで手分けして営業活動に出向いた。社内の組織変更も行って、技術部門のエンジニアを営業の部署に廻して外を回らせた。営業とはいっても注文を取るためではなく、当社がどのような会社かを知ってもらうのと、先方の会社が困っていることを聞き出すのに主眼を置いた。そこで新たな引き合いや試作品などの機会があれば、納期は即座に回答し、出身がエンジニアなので自分で製造して直ちに先方に無償で届ける努力を重ねた。同時に、トヨタ系のサプライヤーとして蓄積してきた技術力や現場管理力、とくに中古設備を購入し自社で修復、新品同様にラインで使用する保全力に優れることを、先方に現場を見に来て知ってもらい、発注をしてもらうことに心がけてきた。

こうした取り組みを通じて、トヨタグループ内のこれまで取引が無かった自動車メーカーが、大幅なコストダウンを目指して仕入先を見直している機会に参加し、新たに受注を獲得することができた。納入先の工場は九州にあり、現在は先方の関西にある工場を経由して送っているが、自らが九州に工場進出することも検討

しており、現地におけるその他の受注機会の可能性を調査しているところである。

さらに、海外の自動車メーカーや部品メーカーとの取引機会の探索にも乗り出し、外資系サプライヤーの日本国内にある工場への納入を始めた。加えて、これをキッカケにして部品自体は小物であることから、日本以外の工場にも輸出することができないか、先方のバイヤーと話を進めている。また、大手商社を通じてドイツの自動車メーカーとの商談も進めており、試作品をテストしてもらっているという。

こうしてD社は、従来はトヨタ系の2次サプライヤーとして、愛知県を中心とする限られた地域の中で受注機会を拡げてきたが、現在は受注を目指す分野や相手は、トヨタ自動車周辺から外へ、自動車産業周辺から外へ、愛知県周辺から外へと視野を広げることによって、国内に留まりながらも売上を伸ばす活動を展開している。

5. 東日本大震災がもたらす影響

3月に発生した東日本大震災は、自動車産業にとっても地震や津波による直接的な打撃に加えて、部材を供給するサプライチェーンが寸断されたことによる生産活動の停滞が1ヶ月あまりも続くという深刻な事態をもたらした。平時には必要なモノが必要なときに届くことの価値を忘れつつあったサプライチェーンという供給システムは、自分が直接に取引する仕入先と販売先との関係に留まらず、さらにその上流あるいは下流にまで及ぶまさに連鎖—チェーンとして成り立っていることを再認識させた。

地震や工場の火災などによって生産活動に影

響を受ける経験は、多くの企業はこれまでもしばしば体験しており、そのための備えはしてきた。自動車メーカーは、直接の取引先である1次サプライヤーの工場の操業停止が起きたときの対策はそれなりに検討し、複社発注などの対応に努めてきた。さらに、1次サプライヤーに対しても、同様な備えをするように指導はしてきており、その意味では彼らを通して2次サプライヤーまでの情報把握と対応策はある程度は準備してきたはずである。

しかしながら、自動車メーカーからするとその先の3次サプライヤー以下の存在については、自らは直接に知り得る立場にはないというスタンス、あるいはそのクラスの工場であれば代替先を探すことはそれほど難しくはないと考えていたように推察する。確かにそれが簡単な技術で短時間に造れる、あるいは規格が決まった汎用品であれば問題はここまで拡大はしなかった。ところが直面したのは、被災したのは名前も聞いたことがない会社というだけでなく、自社は発注を分散していても、その先が特定の工場に集中していた。加えて、その素材や部品は特注品であり、しかも生産のリードタイムが長く、操業を再開しても短期間には出荷できないという現実であり、その象徴がルネサスエレクトロニクスが製造するマイコンであった。

その一方で、この影響は海外にも広く及び、皮肉にも世界のサプライチェーンにおける中小企業を含めた日本企業の存在と果たしている役割の重要性を知らしめることにもなった。そして、これらの結果として、自動車メーカーとサプライヤーとの間の取引にも見直しを迫られている。その中で、ここでの議論に影響を及ぼし

そうなのは、「生産の分散化」「発注の複社化」「部品の共通化」などである。

素材、部品、製品の何れの形であれ、日本で生産して海外に輸出してきたモノについては、供給の中断や遅滞のリスクを軽減するために、生産拠点の分散を模索する企業が増えよう。日本国内における拠点の分散という手段もあり得るが、震災を契機とする原発問題の影響の拡大や先行きの不透明感を考慮すると、海外の顧客に対しては現地市場に近い場所での生産で応えることが不安を解消する。このように考える企業では海外生産をさらに進めることになるだろう。

発注者の立場からは「発注の複社化」によるリスク分散を図るであろう。ただし、造る部材や製造技術や設備などにある程度の汎用性があり、複数の供給先を見つけることが容易な場合に、それは可能となる。厄介なのは、個別に仕様や製造方法についての詳細な打ち合わせを伴うものや、専用設備への投資を必要とする場合である。今回のケースでも問題となった多くは、そうした後者の部類に属するものであったと推測される。リスク軽減のために、あえてコスト高になっても取引の分散に踏み切るかどうかは悩ましい判断であり、であるがゆえにこのような事態を招いたとも言える。

自動車メーカーでは、車種ごとに同じ部品を複数の1次サプライヤーに発注することは広く常態化しており、今回の見直しによって発注先の大幅な変更が生じるのは一部のケースと考えられる。むしろ問題となるのは、1次サプライヤーが2次サプライヤーに対して「発注の複社化」をどの程度行っていたのか、あるいは今後は複社化を実施するのかどうかであろう。

他方、新聞報道などによれば、経済産業省の主導で自動車メーカーと部品・素材メーカーが協議会を設置して「部品の共通化」に着手するという¹⁵。しかしながら、日本車の競争力を支えてきたのは部品メーカーを巻き込んだデザイン・インによる擦り合わせ型のモノづくりであり、モデル毎に最適な部品の組み合わせを追求する結果として、各々に仕様の異なる部品を採用してきた。中には、タイヤやバッテリーのように規格が以前から共通化されたものはあるが、それらの品目ではむしろ独立系メーカーが多いことに象徴されるように、部品の共通化は産業構造そのものの変化を促すことにもなり、自動車という製品の競争力にも大きな関わりを有する課題である。

6. 茹でガエル化の回避

最後に、これまでの議論を踏まえて、あらためて部品メーカーの経営行動について整理しておこう。まずは、グローバル化の変容を含めて自動車産業における長期的な構造変化として、次の5点を指摘できる。

- ①自動車メーカーは、新興国を中心として海外生産をさらに拡大するであろう
- ②市場の重点が新興国に移行するのに伴い、生産する車種も低廉な小型車へのシフトがいつそう進むであろう
- ③国内需要の低下と1ドル=80円を超える円高が続けば、日本における自動車の生産ならびに輸出の台数は確実に減少するであろう
- ④電気自動車を中心とするエコカーの開発競争は、世界中でますます激化するであろう

⑤ガソリン車を含めて、製品としての車の電子化はさらに進行するであろう

こうした将来予測の下で部品メーカーが可能な対応については、グローバル化を海外生産の実施という視点でのみ捉えても、既に論究したように多様な選択肢があり得る。事例として取り上げた4社は、各社各様の行動を模索しており、今後に向けた存続と成長へのシナリオは千差万別である。

その意味では、部品メーカーの経営者にとっては厳しい経営環境に直面する中でも、自社の将来に向けて多様な成長への途は存在している。いつの時代においても、自らが置かれた環境をチャンスと捉えるか、脅威と捉えるかは、経営者の心に映るイメージである。多くの中小企業にとってはリーマンショックからの回復も成し得ぬうちに、東日本大震災がさらなる試練を付加するものになったことは間違いないが、たとえこれらの災禍が無かったとしても、上述した自動車産業の構造変化は着実に進むので、こうした変化に対応するための将来計画の策定が求められる。

その上で、大手企業を中心とする1次サプライヤーについては、日系自動車メーカーのグローバル行動の変化に愚直に追随し、グローバル・サプライヤーを目指すことが戦略のベースとなる。しかしながら、グローバルな自動車産業の構造変化の中で、日本の自動車産業のポジションにも変化が生じており、従来のように日系メーカーとのクローズドな相互依存関係を維持することのみに主眼を置く時代ではなくなっている。むしろ、世界各地に展開する生産拠

15『日本経済新聞』2011年6月10日朝刊。

点を通じて、ローカルメーカーを含めた多様な自動車メーカーとの取引を拡大し、そこで得た新たな知見を日系メーカーとの車造りに活かすことこそが真のグローバル・サプライヤーの姿である。とりわけ、従来の先進国向けの高品質な車造りとは異なる、新興国の中間層の人々に向けた魅力的な車造りという新たな難題に対して、部品メーカーとしてどのような貢献をするか、自動車メーカーに何を提案するかが、今後の成長のカギを握ることになる。

2次サプライヤーについては、将来に向けて国内での自動車生産の増加が見込めない中で、どこに成長基盤を求めるかについての分析と行動計画が求められる。経営戦略の教科書に従えば、企業が長期にわたって競争優位性を維持できるのは、①独創的な経済価値を提供すること、②その経済価値あるいは保有する資源や能力が希少であること、③その経済価値あるいは保有する資源や能力は他社が簡単には模倣できないという3つの条件を満たすことである。先ずはこれに従って、取引先との関係の中で自らが創造している経済価値と自社の果たしている役割を明確にし、その上で自社のポジションは他社でも容易に代替し得るものか、それとも取引相手がそうしたくとも簡単には他社に注文を変更できない存在なのかを見極める必要がある。

もし、他社への切り替えが困難な立場にあれば、組織が保有する資源や能力をさらに磨くことで取引を継続し得る。とくに試作品や多品種少量生産を主に手がける事業規模を追求しないタイプの企業は存続が可能であろうが、それで

も発注先の仕事量そのものが減る場合には、別の手立てを検討しなければならない。逆に、他社への切り替えが容易なポジションにあれば、将来に向けて仕事の機会が減少することを覚悟すべきである。とりわけ、量産向けの仕事については、さらなるライバルの登場と受注競争の激化が予想される。

そうした中でも、D社のように海外生産を行うことなく国内に留まり続けるという選択肢もあり得る。ただし、同じ日本にあっても、これまでの自動車産業の集積地であった関東地区や愛知県を中心とする東海地域と、九州や東北などの自動車産業の新興地域とでは、将来に向けた発展シナリオは同一ではない。九州や東北に新設された自動車組立工場の周辺では、今後の生産量の増加に期待が持てる一方で、旧来の生産地では現状維持が精一杯である。

本稿の事例で取り上げたB～Dの3社は、2次サプライヤーとしては中小企業の中でも規模は相対的に大きく、従業員が100人を下回るような中小工場、あるいはここで取り上げるのでできなかった3次サプライヤー以下の企業にとっての将来はなおさら楽観視できない。現実にB社とC社では、仕入先の3次サプライヤーから経営支援を要請されたり、廃業する企業が後を絶たずに代わりの仕入先探しをするなどの状況にある¹⁶。震災によるサプライチェーンの寸断だけでなく、3次以下のサプライヤーの廃業により自動車メーカーの操業が止まる事態も十分に起こり得る。

家電やエレクトロニクス関連の中小部品メー

16 B社ではこの1年の間に仕入先4社から、仕事がない、材料を先に無償で支給して欲しい、製品を先に購入して在庫負担をして欲しい、従業員を雇用して欲しいなどの切実な経営相談を受けたという。

カーは、自動車産業に先立って完成品メーカーが本社のある関東や関西地区から、製品の組立工場を東北や山陰、九州などの各地に移転し、さらにその後は東南アジア、中国へと工場を海外に移す中で仕事を失い、20世紀末までに急速に衰退していった¹⁷。これに対して、自動車産業は北米を中心とする先進国市場への比較的高額な車の輸出という仕事のおかげで、部品メーカーを含む生産集積をほぼ温存しながら21世紀まで持ちこたえることができた。

しかしながら、現在の置かれている産業としての状況は、かつて家電やエレクトロニクス産業が辿った途を歩もうとしている。トヨタは可能な限り国内生産を維持して地域の雇用を守ることを明言し、これに取り組んできた代表的な会社であるが、2007年を境にして海外生産が国内生産を上回っている。2010年の実績では国内生産328万台に対して、海外生産434万台であった。昨年末に発表された2011年の生産・販売計画によれば、国内生産310万台に対して海外生産460万台であり、国内販売130万台に対して海外販売640万台である¹⁸。ホンダや日産では国内生産の割合は約1/4である。日産の小型車「マーチ」だけでなく、日本の大衆車として30年近く国内の年間生産台数で1位の座を占めたトヨタの「カローラ」さえも、輸出分については2013年からの海外への生産移管が計画されている¹⁹。

製品としての自動車はモデルの生産ライフサイクルが4～5年と長いだけに、部品メーカーにとってもいったん受注を獲得すれば、その間

は一定量の仕事が保証されるというビジネスとしての魅力がある。であるがゆえに、受注量が少しくらい減少したからといって他の産業分野への進出や事業転換を試みるインセンティブが働きにくいジレンマが存在している。そして、やがて組織として身動きのとれない状況に陥るといふ茹でガエル現象を引き起こす可能性は、電機産業以上に極めて高いと考えられる。

7. 結びに代えて

本稿では、自動車産業のグローバル化の変容に対する部品メーカーの経営行動について分析してきた。1つの示唆として中小部品メーカーの中でも、とりわけ量産タイプの仕事を行う工場では、茹でガエル化を回避する手段として、可能であれば1箇所でも海外へ工場進出することは検討に値しよう。進出先にどこを選ぶかは難しい判断であるが、日本で培ったモノづくりの経験と能力を活かす機会は世界に広がっている。現地の信頼できるパートナーと市場の存在を確信できれば、国内に留まることの末路と天秤に掛ける価値はある。自社単独では海外に出るのが難しくても、仲間との協同による進出という手段もある。日本の中小工場が長年に亘って蓄積したモノづくりの技術や技能を、国内の需要が無いという理由のみで消失させるのは、地球全体にとっても大きな損失である。海外生産が全てではないが、日本に留まることにこだわるあまりに、やがて茹でガエルとなることだけは是非とも回避してもらいたい。

17 その一方で、電機産業関連の大手部品メーカーは、販売先を日本企業だけでなく世界の完成品メーカーへと拡大することを通じて成長を持續している。詳細については、山田基成 (2010) 『モノづくり企業の技術経営』 pp.4-7を参照されたい。

18 『日本経済新聞』2010年12月22日朝刊。

19 『中日新聞』2010年10月14日朝刊。「1ドル=70円工場の現実」『日経ビジネス』2010年10月25日号, pp.8-9。

【参考文献】

- 安形哲夫（2004）「トヨタのグローバル生産の現状と課題」『IEレビュー』Vol.45 No.5、日本IE協会.
- 中小企業基盤整備機構経営支援情報センター（2008）『自動車産業の多層的サプライヤー・システムと中小サプライヤーの役割』中小企業基盤整備機構.
- 中小企業金融公庫総合研究所（2005）『わが国自動車部品製造業の現状と今後の方向性』中小公庫レポートNo.2005-2.
- （社）中小企業研究センター（2009）『中小企業の新しい生存戦略に関する調査研究～中小企業が中小企業であり続ける理由』調査研究報告No.123.
- 西岡正（2010）「自動車産業を取り巻く環境変化と中小部品メーカー」『信金中金月報』2010年11月号，信金中金総合研究所.
- （社）日本自動車部品工業会『海外事業概要調査報告書』（各年版）.
- 日本政策金融公庫総合研究所（2011）『電気自動車をはじめとする自動車産業の新たな展開と部品サプライヤーの動向～次世代自動車に対応する中小サプライヤーの現状と課題～』日本公庫総研レポートNo.2010-4.
- 山田基成（2010）「アジアにおける自動車メーカーの現地化行動—トヨタ自動車をケースとして—」平川均・他編著『東アジアの新産業集積—地域発展と競争・共生』学術出版会所収.
- 山田基成（2010）『モノづくり企業の技術経営』中央経済社.