

自動車部品産業における

# 「グローバル化の課題と展望」

—トヨタグループの海外進出に関する実態調査をもとにして—

1998年6月

全トヨタ労働組合連合会  
(財)中部産業・労働政策研究会



## 執筆担当

執筆者	執筆項目
山田基成	II. 調査結果の要約と提言 P 5～10 III. 自動車産業におけるグローバル化の動向 P 11～18 V. 自動車部品メーカーのヒヤリング調査結果 P 46～55 (1. 地域別の進出パターンの比較分析) VI. 自動車部品メーカーの課題と対応 P 69～78
足立文彦	V. 自動車部品メーカーのヒヤリング調査結果 P 56～68 (2. 海外進出の諸条件に関する考察)
史 世民	IV. 自動車部品メーカーのアンケート調査結果 P 19～45

— 目 次 —

I. 調査研究方法・体制の概要と趣旨	4
1. 調査方法および調査体制	
2. 調査研究の趣旨	
II. 調査結果の要約と提言	6
III. 自動車産業におけるグローバル化の動向	11
1. 日本の自動車産業の現状	
2. 自動車部品メーカーの海外進出を巡る論議	
IV. 自動車部品メーカーのアンケート調査結果	46
1. 国内本社調査表の分析	
2. 海外現地法人調査表の分析	
3. 未進出企業調査表の分析	
V. 自動車部品メーカーのヒヤリング調査結果	56
1. 地域別の進出パターンの比較分析 —国内本社ヒヤリング調査を中心に—	
2. 海外進出の諸条件に関する考察 —インドネシア・タイ・中国の現地調査を中心に—	
VI. 自動車部品メーカーの課題と対応	69
1. 海外現地法人における課題と対応	
(1) 現地人材の育成	
(2) 現地工場における競争力の強化	
(3) 現地におけるマーケティング能力の強化	
2. 国内本社における課題と対応	

資料集: アンケート調査表  
国内企業ヒヤリングメモ  
海外企業ヒヤリングメモ  
その他

## I 調査研究方法・体制の概要と趣旨

### 1. 調査方法および調査体制

#### (1) 調査方法

##### ① アンケート調査

- ・実施時期  
配布：97年3月  
回収：97年4月
- ・アンケートの内容……添付アンケート参照
- ・配布部数と回収部数  
配布（国内本社）：100社  
回収（国内本社）：70社（進出企業33社、未進出企業37社）  
（海外現地法人）：133社

##### ② 国内企業ヒヤリング調査

- ・実施時期：97年5月－97年7月
- ・対象企業：20社

##### ③ 海外現地企業ヒヤリング調査

- ・実施時期：97年9月9日－97年9月23日
- ・訪問国：インドネシア・タイ・中国
- ・対象企業：14社

#### (2) 調査研究体制

① 調査研究機関：(財)中部産業・労働政策研究会

##### ② メンバー

山田基成 名古屋大学経済学部助教授 中部産政研研究員  
足立文彦 金城学院大学現代文化学部教授  
史 世民 名古屋大学経済学部助教授  
丹羽研次 中部産政研主任研究員

## 2. 調査研究の趣旨

1995年を境として「自動車産業のグローバル化」(＝新規海外生産工場の設立)が再び急加速してきた。これには幾つかの要因が挙げられるが、調査研究の依頼元である全トヨタ労働組合連合会の問題意識として、「企業の海外進出判断が不明確であり、中小の企業も含めた急速な海外進出の実態は、余りにも流れに乗った判断であるとの印象が拭えない。また、そのことが、国内の企業にどう利益をもたらしているのかが判らない。」に対して、今回の調査の企画をご相談に伺った自動車産業に詳しい研究者からは「国際競争力の高い日本の一次部品産業は積極的に海外進出し、グループに留まらず進出先の日系メーカーや現地メーカーへの新たな販路を拡大することが企業の成長の方向である。慎重な対応が見られるが、これまで以上の積極的な海外展開を期待する。」とのいわば相対立する仮説をスタートとし、その実態調査をすることを今回の調査目的とした。

調査の手法としては、トヨタグループ部品産業の約100社を対象に「海外事業に関するアンケート調査」を実施し、その中から主な海外進出企業20社を対象に「国内の海外事業責任者へのヒヤリング調査」を実施した。加えて、その中からインドネシア・タイ・中国の現地企業14社の現地経営者にもお話を伺うことができた。

これらの調査を通じて、非常に興味深いデータや国内外の経営者の率直なご意見・問題提起をいただくことができ本調査研究が一層充実した内容となったことを厚く御礼を申し上げます。

## Ⅱ 調査結果の要約と提言

(1)自動車部品メーカーにとっては、国内市場の横這いと海外生産の拡大が予想される中であって、①海外進出して現地生産する、②国内にて生産して輸出を継続できるだけの国際的な競争力を維持する、③国内であって非自動車分野を含む新たな事業に乗り出す、の中から戦略的な意思決定をする必要性に迫られている。

国内の自動車需要予測は部品産業を含めて今後は横這い傾向が続くとされるが、部品メーカーの中には将来に対して強気な見方をする企業もある。日本の自動車部品メーカーの国際競争力は、高い国際競争力を備えたグループが存在するものの、部品産業全体がこれまでの競争力、とりわけコスト競争力を維持することは難しい。こうした状況からとすると、今後の市場の伸びが期待できる海外市場を視野に入れて将来を模索することは、不可避の流れである。

しかしながら、部品メーカーにとって最も大切なことは、今後の成長のためにいかなる戦略、すなわちどの事業分野に自らの成長機会を見いだすかについての明確なビジョンを持つことである。国内にてその成長機会があると判断できるのならば、海外進出の必要性は小さくなるであろう。海外にその活路を求めるにしても、進出に伴うリスクの大きさや経営体力の検討以前に、資源を投入する市場と技術分野についての意思決定がなければならない。

(2)海外進出した企業では、未進出の企業に比較して国内でも雇用は維持され、売上の落ち込みも小さい。未進出の企業にとって、今後の海外進出は「出るも地獄、留まるも地獄」となる可能性がある。

80年代までの海外進出は、トヨタグループ内でも比較的規模の大きい企業にとっての海外進出であったが、90年代に入り中規模企業の進出も急増している。アンケート調査では、既に海外進出している企業の方が未進出の企業に比して、雇用の維持や業績の点で相対的に良い状況にあるとの結果を得た。

海外への進出については、国内にて業績が相対的に好調で余裕のある企業だからこそ積極的な海外進出も可能との見方もできる。しかしながら、仮にそうであるとすれば、未進出の企業は国内にあっても事業の存立基盤が必ずしも確立できていないことになり、これから海外に進出するにしても先行している企業に追いつくには多大な資源と努力を要する。したがって、その結果はいずれにしてもグループ内の企業格差が今後さらに拡大する可能性のあることを示唆している。

(3)既に海外進出した企業の海外生産事業に対する自己評価としては、「順調」「普通」「厳しい」との見方にほぼ三分している。現状での評価はこのように分かれているが、今後も海外事業を拡大する計画の企業が約7割を占めており、全体としては海外事業にさらに前向きの方角にある。

アンケートにて海外進出当初の予想に対して「極めて順調」と答えた企業は3.6%、「順調」32.1%、「普通」32.1%、「厳しい」32.1%と分散している。この調査が行われた時点(1997年5月)と、現在とではその後のアジア経済の混乱もあって回答は異なるであろうが、今後についても「拠点数を増やす」39.3%、「現在の拠点を拡大する」28.6%との積極的な回答が多く、「撤退ないし縮小」とする企業は皆無であった。

とりわけ興味深いのは、現在の評価が「普通」あるいは「厳しい」とする企業(計18社)にあっても、半数以上の企業(10社)が「拠点数を増やす」または「現在の拠点を拡大する」と答えていることである。海外生産事業が難しいことを実際に経験した上でも、さらに拡大する戦略を志向しており、海外生産への意欲と決意を感じとることができる。

(4)海外工場と国内本社の分業体制については、製造業務から一部の設計・開発業務を含めた現地への移転が進みつつあるが、2005年の時点でも設計・開発機能は国内に温存される可能性が高い。

市場のあるところで車を造るとの自動車メーカーの海外展開ポリシーに追随して、部品製造の海外展開は今後も進むであろうが、国内需要向けの製造は日本にて行うとともに、海外向けの設計・開発機能は国内にとどまるとの見方が強い。しかしながら、現地の市場ニーズに適合した車造りが進みつつある中では、現地にあってもシステム・サプライヤーとしての役割を果たすことが部品メーカーの成長機会をもたらす。まして日系企業以外の現地企業への販路開拓を行う上では、部品メーカーとしても現地での設計・開発業務は必須である。

(5)部品メーカーの海外進出は、トヨタを中心とする日本の自動車メーカーの現地生産に追随しての行動である。しかしながら、既存の取引先の仕事のみでは今後の発展には限界があり、新たな取引先の開拓が不可欠なことは認識されてはいるが、現実の行動が伴っていない。

アンケート調査によれば、これまでの海外進出のきっかけは「取引先の海外進出」(69%)であり、進出の目的は「日系進出企業との取引関係の強化」(85%)にある。そして、その「日系進出企業との取引関係強化」の目的の達成度については「十分」(44%)もしくは「まずまず」(50%)となっており、日系企業を取引相手とする仕事については一定の成果を収めている。しかしながら、この日系の取引先に大きく依存した現在の海外事業の

姿は、舞台を単に国内から海外に移しただけとみることもできよう。

部品メーカーの海外展開は、トヨタグループの協力メーカーからワールド・クラスの独立メーカーへと飛躍するチャンスでもある。一部には海外への進出動機が独自の戦略に基づく進出であり、トヨタ系への納入比率も相対的に低い企業群が存在する。これらの企業は、結果として独立部品メーカーの性格を強くする方向に進んでいるが、全体としては自動車メーカーの掲げる世界最適調達に対応できるワールド・クラスの部品メーカーの姿というにはほど遠い。

(6) 海外進出の目的として「労務コストの削減」は、少なくとも自動車産業については、大きな期待はできない。未進出の企業の中には、今後の進出を検討する際の目的として、「労務コストの削減」を指摘した企業が多いが、進出した企業にあっては、「労務コストの削減」は目的としての重要度は必ずしも高くない。

一般論として、「円高」と海外における人件費を中心とする「低コスト」が、日本企業の海外進出を加速させる要因になっているとされてきたが、自動車部品メーカーの海外進出については、「労務コストの削減」を主目的に掲げる企業（39.7%）は必ずしも多いとはいえない。逆に、経営上の問題点として「賃金水準の上昇」を指摘する意見（49.3%）も多い。ところが、未進出の企業では、今後の海外進出を検討する目的として「労務コストの削減」を最重視（73.3%）しており、大きな認識のギャップが存在する。

もちろん、アジア等において工場の操業停止となっても雇用を維持できているのは、人件費の安さゆえであるという面も否定はできない。また、進出先の場所を選ぶさいには、先進国にあっては賃金水準が相対的に安いことを考慮して立地を決めてはいる。しかしながら、結果としてワーカー・レベルのコストを低く押さえることができて、逆に管理者や技術者レベルでは人材の確保そのものに苦労している企業が多かった。したがって、人件費の安い場所を求めて次々に工場移転を続けるアパレル産業等とは異なり、自動車産業では短期的にはともかく長期的には「労務コストの削減」を求める海外進出は成り立ち難いであろう。

(7) 部品メーカーにとっては、現地における労働力や品質の問題に加えて「日本からの派遣人材の育成」が大きな経営課題となっている。この問題に対処するためには、国内にて派遣人材を育てる体制の強化が必要であるが、他方では経営の現地化を進め、現地人材の登用を促進することが重要である。

アンケートでは経営上の問題点として、「現地労働力の確保・育成」や「原材料・部品の品質確保の困難性」などに次いで「日本からの派遣人材の不足」が指摘されている。この海外派遣人材をどのように育成するかは、現地というよりも本社の人事部門の重要な仕事である。現地法人にあっては、少ない日本人にて経営全般を担当しようとする、日本人スタッフ各自が日本国内の二役、三役分の業務をこなさねばならぬ。現地で担当する業

務を、全て国内で経験した後に海外に送り出すことが必ずしもできない。

また、トップの日本人の派遣経営者も、国内にて経営者として経営全般の素養を身につけた上で送り出されるわけではないし、何よりも重要な文化・慣習の異なる現地スタッフの人的管理についての事前研修を十分に受けておらず、現地に赴いてからの試行錯誤に委ねられていることが多い。

他方、管理業務の全てを日本人のみで分担することも必ずしも必要無い。現地人材の登用をさらに促進し、本社とのコミュニケーションや交渉も現地の日本人スタッフを介さずに直接できるようになることが、真のグローバル企業の姿といえる。海外事業の円滑な推進を担う人材を育成する体制を国内にて整えるだけでなく、本社と海外拠点の権限・責任関係を明確にし、経営の現地化や現地人材の登用を進めることが重要である。

ただし、現地法人ではワーカーの雇用確保に比して、管理者・技術者の確保には著しい困難さを訴えている。優秀な人材を雇用し活用するためには、日本企業として世界的に通用するグローバル・スタンダードな雇用システム、業務慣行を確立することが求められている。この点では自動車部品メーカーも例外ではない。その結果として、日本本社を含めた雇用慣行や処遇・昇進制度、意思決定方式など、仕事の進め方まで含めた経営システムの見直しも不可避となることを覚悟せねばならない。

(8) 今後の海外生産拠点の展開にさいしては、国内と海外生産拠点間の国際分業についての明確な戦略を持つことが重要である。そのためには、前提として本社機能のあり方についても検討が加えられるべきである。

これまでの部品メーカーの海外進出は、日系自動車メーカーの海外生産計画に呼応しての進出であり、まずは当該国の市場需要への対応が専らの目的であった。これに対して、昨今ではタイ等における市場需要の低迷による現地工場の操業度の低下を回避するために、日本ならびに第三国への輸出可能性についての検討が行われているが、自動車ならびに同部品の場合には外国向けの生産への急な切替が困難な場合が多い。それでも、海外生産拠点が1～2工場の限られた数であれば、緊急避難的な対応も可能であろう。しかしながら、海外拠点の数の増加とともに、こうしたその場凌ぎの対応では立ち行かなくなる。

したがって、これまでは自動車メーカーの生産計画への対応という命題の影に隠れて必ずしも明確にはされてこなかった部品メーカーとしての独自の国際分業に関する戦略が重要になりつつある。とりわけ、NAFTA、EU、AFTA等の地域経済圏内での貿易自由化の動きを踏まえると、多数の海外拠点を抱える大手の部品メーカーにあっては、単に日本本社と海外拠点を結ぶ”点と線”から、地域経済圏を前提とした”面と面”を意識した日本と海外拠点間の国際分業ならびに相互補完についての長期ビジョンが求められる。そして、海外進出ならびに生産品目の検討もこの長期ビジョンの下で進められるべきである。

(9) トヨタグループの海外生産にとっては、トヨタ生産システムの海外移転ならびに適応が競争力維持のカギを握っている。

これまでのトヨタの車造りにあっては、自動車メーカーの工場内のみならず部品メーカーとの間の緊密に調整された生産システムを構築することにより、優れた品質と高いコストダウン能力を実現し、国際的な競争力を維持してきた。この競争力を海外生産においても発揮するためには、自動車メーカー自らはもとより部品メーカーを巻き込んだ生産システムの構築による車造りを、現地でも実践することが不可欠である。北米などの先進国の海外工場ではこうした考え方に基づいて、ジャスト・イン・タイム生産なども着々と実行されつつある。他方、アジアにあってもアジアカーの導入に伴う量産工場の立ち上がりとともに、これまでの断片的な取り組みから本格的な生産システムの構築へと歩みを進める必要性が高まっている。

その際、これまでは日本からの生産システムの移転・適応活動は、とすれば日本人スタッフの手によって行われてきたが、これを現地スタッフによる活動へと少しずつ変えていくことが重要である。なぜならば、日本国内にて構築されたシステムが経営環境の大きく異なる諸外国にあってもそのまま全て再現できるとは考えにくく、むしろ現地に適した生産システムを造り上げることが必要であり、これは、本来は現地の人の手によって初めて可能となるものと考えられるからである。

そのために、まずは現地の人々がトヨタの車造りの原点ともいえるトヨタ生産方式をはじめとして、その生産システムを正しく理解することから始めなければならない。自動車メーカーはもとより部品メーカーを含めて、現地の人々の学習機会をさらに増やすことが必要である。具体的には、トヨタ自動車の本社と現地工場、部品メーカーの本社と現地工場の四者が相互に協力して、学習機会とプログラムを整える。加えて、部品メーカー同士の相互研鑽の場を設け、日本国内と同様にお互いに切磋琢磨する環境を創出する、などの活動を強化すべきである。

(10) 海外現地法人が今後の発展するためには、日系企業以外への販路開拓が課題である。そのためには、国内はもとより海外においても新たな取引先の開拓能力、営業能力を強化することが部品メーカーとしては不可欠である。

部品メーカーにとっては、国内における営業活動あるいは市場開拓とはいっても、従来は日本の自動車メーカーを中心とする限られた取引先との接触やコミュニケーションを維持すれば、それでよかった。しかしながら、海外にて新たな取引先を開拓するには、自らの力で営業活動を行わねばならない。国内とは世界の異なる新たな取引慣行にも対処せねばならない。

日本本社における過去の営業ノウハウや経験の蓄積が不足していることが、結果として日系企業以外の取引先が増加しないことに直結していると考えられる。したがって、この

営業能力、市場開拓力を磨くことこそ、独立メーカーひいてはワールドクラスの部品メーカーへの脱皮のカギを握っている。

(11) 部品メーカーによる海外進出のメリットが、海外投資に対する海外法人からの配当やロイヤリティなどの具体的な成果として国内に還元されることを、より明確にすべきである。

部品メーカーの海外進出が、結果として日本の産業空洞化をもたらすとの懸念が国内にて時折議論されるが、新たな市場の拡大を求めての進出や国際的な摩擦を回避するための進出と、本来国内に留まるべき工場の移転とは明確に区分されるべきである。もし、インフラをはじめとする日本経済の高コスト構造が、本来は国内でも競争優位性を維持可能な工場の海外移転をもたらすことがあれば、これこそ産業の空洞化であり、その点では日本の経済改革も急務を要する。

しかしながら、同時に海外投資したことへの具体的なメリットが国内の関係者には必ずしも明示されていないという課題も存在する。投資に対する見返りとしての正当な利益配分やロイヤリティは国内に還元されるべきものである。また、日本からの短期出張者や応援者についての費用や報酬など、本来は現地法人にて負担するはずの部分が曖昧になっているケースもみられる。今回の調査対象には立ち上がり段階の海外工場も多く、やむを得ない側面もあるが、長期的には適切な処理が行われなければならない課題である。

(12) トヨタグループの一次部品メーカーの海外進出がもたらす国内の二次、三次部品メーカーへの影響については、長期的には日本の産業基盤にも影響を及ぼしかねない重大な課題ではあるが、現状では適切な対応策が考慮されているとは言い難い。

トヨタグループの一次部品メーカーが海外進出した結果として、国内生産から現地生産へと切り替えが進んだ部分については、その部品メーカーの取引先である二次、三次の協力メーカーにとっては仕事の減少という影響が及ぶ可能性がある。現状ではその生産減少量は全体の生産量に比して大きなものではないが、中小規模の企業が多く特殊な加工分野に特化しているゆえに、場合によっては大きなダメージを受けることもある。

こうした二次、三次の協力メーカーは、自動車産業はもとより日本の機械工業の存立基盤を支える不可欠な存在である。現状では今後の事業展開に対して彼ら自身が明確なビジョンを描くことは容易ではなく、一次部品メーカーにあっても彼らに対して明確な指導方針や有効な支援策を採っているケースは限られており、適切な対応策の模索が求められている。

### Ⅲ. 自動車産業におけるグローバル化の動向

#### 1. 日本の自動車産業の現状

最初に日本の自動車産業の置かれた現状と最近の動向について既存の資料を基にして整理しておきたい。

##### (1) 国内の自動車需要の動向

日本自動車部品工業会の「自動車部品工業の将来展望」（1997年1月）によれば、日本自動車メーカーの国内生産ならびに海外生産の将来展望については、図表1のような予測が示されている。

図表1 日本の自動車メーカーの生産状況

	国内生産	海外生産
1995年実績	1020万台	520万台
2000年予測	960～970万台	約 700万台
2005年予測	970～990万台	約 830万台

出所：日本自動車部品工業会「自動車部品工業の将来展望」97年1月

日本の国内生産は、2000年には960～970万台、2005年には970～990万台となる。ただし、景況により±70万台程度の増減が生じ、好況時には1050万台、不況時には900万台程度の生産と推定している。今後の動向は、現状に比較してほぼ横這いという見方である。

海外生産については、世界の自動車市場が94年の4956万台から2000年には5559万台、2005年には6156万台と大きな市場の拡大が見込まれる。とりわけ、アジア市場は、90年の281万台から95年には471万台（年率13.8%の増加）へと急成長を遂げたことを受けて、2000年には756万台（年率8.2%増）、2005年には1012万台（年6.0%増）と今後も拡大するとの見方がなされている。ただし、昨今のアジア各国の経済混乱における急激な需要の落ち込みが、この市場拡大の予想にブレーキをかけるであろうことは不可避である。

それはともかくとして、各自動車メーカーの今後の計画予定からすると、全体として海外生産には大きな増加が見込まれる。国内外の生産台数を合わせると、95年の実績が国内1020万台、海外520万台の計1540万台に対して、2000年には国内960～970万台と海外約700

万台にて計1660～1670万台、2005年には国内970～990万台と海外約830万台を合わせて1800～1820万台となり、海外生産を含めると今後5年で100万台強の増加とされる。

日本からの自動車輸出については、95年の290万台から2000年には世界市場での需要増により300万台に若干増えるが、現地生産へのシフトにより2005年には270万台程度となるとされる。

日本自動車部品工業会の同レポートでは、自動車部品の生産動向について、これら国内外の自動車生産需要の結果として、国内部品メーカーの国内生産額は減少ないしは頭打ちとなり、国内自動車部品生産は94年比▲7.0%の減少（年▲1.2%）、2005年には2000年比▲0.4%（年0.1%）となると予想する。

図表2 自動車部品生産の見通し

1994～2000年	年率▲1.2%
2000～2005年	年率▲0.1%

出所：図表1に同じ

とりわけ、今後の伸びが期待される海外向けの部品輸出についても、アジアや北米など一段の現地調達率のアップにより、2000年には94年水準の▲2.2%の減少となり、2005年には現地調達が頭打ちとなるが、2000年水準の0.8%増にとどまるとする。

この一連の予想値に対して、部品メーカーからみた国内の自動車生産台数は、2000年が平均950万台、2005年についても「多過ぎる」との見方がかなりあり、同947万台と予想している。部品メーカー自身も、自動車生産の国内市場の将来には厳しい予想するところが多い。

ところがその一方で、部品生産の予測結果に対しては、むしろ強気の見方をする企業が2～3割あり、とりわけ輸出向けの部品生産の見通しに強い期待を持っている。また「国内組み付け」についても、自動車生産に比較すると強気にみている点は大変興味深い。すなわち、国内の自動車生産台数は伸びないが、自らの部品生産については国内外への売り込みにより今後もシェアを拡大できるとの予想をする企業群が存在している。

ただし、こうした企業も全てがこの目標を達成するための綿密な経営計画と行動シナリオを描いた上での意見とは考えにくく、むしろ自社の行動目標の期待値として掲げた企業も多いと推察される。

## (2) 部品メーカーの国際競争力の評価

日本自動車部品工業会のレポートでは、前述のような自動車需要と一部の部品メーカーの強気な需要予測を指摘するのに対して、自動車総連レポート「2000年の自動車産業の姿と自動車総連の対応について」（1995年10月）では、部品メーカーの今後の3年間の売上予想に対する回答は、「大幅に低下」11%、「やや低下」41%で、合わせて52%と半数を超えていた。とりわけ、この両者を合わせた数字が高かった分野は、「機械加工・切削」71%、「鋳鍛造」67%「外装・内装」63%である。

また、海外メーカーとの競争力評価についても、全体では「状況の変化で優位を失う」40%、「遠からず優位を失う」33%、「円高進行の場合優位を失う」24%といった回答が示された。とりわけ、「鋳鍛造」は「遠からず優位を失う」45%、「機械加工・切削」と「計器・補機」も同43%、「プレス加工」同40%となった。

この部品メーカーの国際競争力の評価に関しては、自動車部品工業会の調査においても、国内部品メーカーの品質競争力は高いが、コスト競争力は「下回っている」との回答が多い。とりわけ、「対アジア」については、コスト競争力は「下回っている」との回答が82.1%を占めている。ちなみに、「対北米」については同62.4%、「対欧州」同51.9%であった。したがって、品質面ではともかくとして、コスト競争力では国際的な競争力を失う可能性もあるとの認識は強い。

そうした国内部品メーカーの自らの競争力へのやや悲観的な自己評価に対して、完成車メーカーだけでなく、日本の部品メーカーの競争力は依然として高いという見方もある。アンダーセン・コンサルティングの「世界製造業の国際競争力」に関する調査（1993年調査、94年発表）によれば、客先クレーム数や内部欠陥数などでみた品質の指標では、日本の自動車部品メーカーのレベルは世界で最も高く、日本と諸外国の部品メーカーの競争力格差はむしろ拡大傾向にあるとされる。

生産性（時間当たりの生産量）では、日本はスペインに次いで2位であり（スペインは調査工場が4工場と少なく、新しい製品を生産しており有利な条件下での結果とのコメントが付されている）、納期の遅れ率では0.1%と最も低く、日本の部品メーカーの優位性が示されている。

この調査において、生産性と品質で”ワールドクラス”と判定された世界の13工場のうち5工場は日本である。この5工場の製造現場は全てチーム制によって運営されており、13工場のうち40%はトヨタへの納入実績をもち、カンバン方式が採用されているという。

この調査が行われた92年～94年は、日本ではバブル経済崩壊後の不況期にて生産量が国内で16%の減少にもかかわらず、生産性そのものは上昇していた。（全トヨタ労連「国際競争力チャート」97年2月より）

なお、日本の自動車メーカーの競争力は海外の日系組立工場（トランスプラント）を含めて依然として高い。全トヨタ労連が研究委託した三菱総研の「日本自動車産業のグローバルゼーションに関する調査研究」（97年2月）においても、米国のビッグ3や韓国に比較して依然として高い競争力を備えていると分析している。（同最終報告書、要約版3ページ参照）

英国エコノミストE I U（エコノミスト・インテリジェント・ユニット）の調査においても、日本の自動車工場の生産性は欧米メーカーを依然として圧倒している。生産性番付（従業員一人当たりの年間生産台数の比較）で日本の6工場が10以内に入っている。トヨタにあっては、高岡工場がホンダ・鈴鹿工場に次いで2位、元町工場が6位にランクされている。（97年10月17日、朝日新聞朝刊）

また、同じE I Uの欧州自動車工場の生産性比較でも、日産自動車の英国工場がトップであり、トヨタとホンダの英国工場も3位、4位となっている。（97年8月27日、日経新聞

夕刊より)

これらを総合すると、日本の自動車メーカーの競争力は海外工場を含めて高いが、部品メーカーについては、高い国際競争力を備えた一群のグループが存在するものの、部品産業全体として品質はともかく、コスト面での競争力の維持が難しくなりつつあるとの認識ができよう。

ただし、当然のことながら自動車メーカーと部品メーカーの競争力は別個に独立したのではなく、相互に不可分離な関係にある。トヨタグループにあっては、工場での自動車生産にとっての競争力の源泉はトヨタ生産システム(TPS)にある。そして、そのTPSの強みは、トヨタ本体のみならずグループ内外の部品メーカーをも巻き込んだ総合的な生産システムとして構築されているところに最大の強みがある。このことは先のアンダーセン・コンサルティングの自動車部品メーカー調査にて、生産性と品質で”ワールドクラス”と判定された工場のうちの4割がトヨタへの納入実績をもち、カンバン方式が採用されていたことにも象徴されている。

### (3) 自動車産業のグローバル化の動向

日本の国内市場では自動車需要の伸びは期待できないが、海外市場での大きな需要の増加を見込んで、日本の自動車メーカーの海外生産は今後も増えていくとの見方が一般的である。

前掲書「日本自動車産業のグローバル化に関する調査研究」では、日本自動車部品工業会の報告書よりも海外生産についてさらに拡大傾向の将来展望がなされている。この予測によれば、日本の自動車メーカーの海外現地生産台数は、1995年の589万台から2000年には923万台、2005年には1056万台となり、日本の自動車メーカーの海外生産比率は、1995年の36.6%から2000年に48.5%、2005年には52.0%にまで上昇する可能性があるとされる。(同報告書要約版、56～57ページ参照)

この自動車メーカーの海外生産拡大の流れを受けて、部品メーカーの海外進出もさらにいっそうの拡大傾向にある。

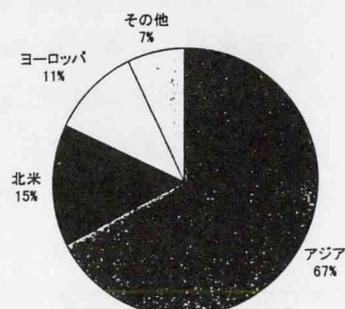
日本自動車部品工業会「海外事業概況調査報告書」(97年10月)によれば、海外生産拠点は前年(96年)に比べて94拠点増え、918件となっている。(図表3)その918拠点の内訳は図表4の通りである。また、90年代に入って96年までに465拠点とほぼ倍増しているが、その約2/3の67%はアジア地域への進出である。

図表3



図表4

生産拠点の地域別増加(1990年→1996年の変化 456件増加)



1985年移行の推移をみると、1987年に127件増えたが、これはプラザ合意以後の急激な円高の進展と北米での日系自動車メーカーの集中的な生産立ち上げによるものである。その後、91年～93年はバブルの崩壊で海外進出も激減しているが、94年以降に急増している。94年には79拠点、95年には124拠点増え、94年～96年の3年間に計297拠点の生産進出が行われた。その結果、これまでの累積全体の918拠点中約1/3に相当する32.4%が、最近3年間に増えたことになる。

なお、トヨタグループに関するグローバル化の数字をみてみると、トヨタ自動車の海外生産台数は1995年実績で144万台であるが、25カ国にて35の工場を稼働させ（トヨタ自動車「自動車産業の概況1997」より）、海外でも約6万人を雇用している。今後も海外生産拠点数の拡大や生産能力の増強は続き、2000年214万台、2005年には244万台に増加し、海外生産比率は1995年31.2%、2000年39.9%、2005年には42.8%まで上昇する。（同報告書要約版、56～57ページ参照）

トヨタ自動車は、2000年初頭には国内350万台、海外250万台の計600万台の生産を目標としている。仮にこの目標が実現したとしても、国内生産は20～30万台の増加に過ぎず、逆に海外は約100万台の増加となり、海外生産比率は41.7%となる。

こうしたトヨタの動向に対して、全トヨタ労連傘下の加盟企業の海外進出は93年調査時点で25企業285拠点であったものが、96年調査時点では31企業340拠点となり、この3年間でアジアを中心に約2割伸びている。（97年5月産政研公開セミナー「自動車産業のグローバル化への対応」での全トヨタ労連の発言による）

以上が、日本の自動車産業のおかれた現状についての認識であるが、再度整理しておく

- ①国内の自動車需要予測は部品産業を含めて横這いであるが、部品メーカーの中には将来に対して強気な見方をする企業もある
- ②日本の自動車部品メーカーの国際競争力については、高い国際競争力を備えたグループが存在する一方で、部品産業全体がこれまでの競争力を維持することは難しい。
- ③日本の自動車産業は国内市場の伸びが期待できない以上は、グローバル市場を念頭に置いて今後の対応を模索すべきことは不可避である。

## 2. 自動車部品メーカーの海外進出を巡る議論

### (1) アジア市場の混乱とグローバル化

アジア諸国における金融危機に端を発した自動車需要の急激な落ち込みは、部品メーカーの海外生産工場の運営が困難と苦渋をもたらすものであることを、あらため思い知らしめつつある。今回の出来事が、トヨタグループはもとより、日本の自動車部品メーカーのアジアを中心とする海外進出の動きに警鐘と進出計画の見直しを促すことは避けられないであろう。場合によっては、現地生産からの撤退や海外進出の計画を中止するケースも生ずるかもしれない。アジアを中心とする近年の先を競った進出行動は、株や不動産投資によるバブル経済に踊った一昔前の日本経済の姿の再現であり、自明の結果だという声もあろう。

しかしながら、この一連の事象も日本の自動車産業、トヨタグループとしての今後の発展にとって、グローバル化の推進は必要不可欠な成長戦略であるという事実認識には大きな変更を迫るものではない。経済混乱の影響でアジア各国の自動車市場の拡大基調が一転して暫くは減少に向かうことはやむを得ないが、タイなどでは近年の多くの自動車メーカーによる進出や工場拡張により、市場の需要に対する供給能力の過剰状況がさらに加速されつつあったことは誰の目にも明らかであり、多かれ少なかれ事が計画通りに進まず調整期を必要としていたともいえる。

その意味からすると教訓として学ぶべきことは、一つは途上国の自動車市場が拡大基調にある中での進出時期のタイミング判断の難しさである。後述の調査結果が示すように、部品メーカーの海外生産は最終的には独自の判断とはいっても、その多くは完成車メーカーの現地調達の動向、モデル生産の立ち上げ時期やモデルチェンジの時期に同期せざるを得ない。突き詰めれば、その自動車の生産計画のみを信じて自社の行動を決めねばならず、もし予定通りに自動車生産が行われなければ、今回のようにその影響をまもとに受ける立場にあることを再確認しておかねばならない。

それと同時に日本の国内市場を含めて、市場需要は必ずしも一定に少しずつ増減するものではなく、断続的な急激な変化を伴う可能性があり、急激な需要の落ち込みも反復的に発生し得ることをあらためて肝に銘ずることであろう。戦後の日本の自動車市場における近年までの需要推移は、極めて増減の幅が小さな例外的な市場変化であったと考えるべきである。今後の自動車市場は海外市場に限らず、国内市場にあっても1割～2割程度の幅の変化とは決めつけず、それ以上の大きな落ち込みが生じることも異常とは考えず、対応すべきであろう。そして、だからこそ特定の国・地域の市場のみに依存せず、グローバルに事業を展開することで、景気変動のタイミングのずれを活用して事業のバランスをとるべきとの考え方も意味を持つことになる。

## (2) 日本と海外拠点との相互補完体制の構築

一般には、これまで輸出を中心に成長を遂げてきた産業は、①海外で生産を行う。②国内で生産し、輸出を継続可能とするだけの競争力（国際的な比較優位性）を維持する。③国内で新しい事業に進出する。この3つのうちのどれを選択するか、あるいはこの3つをいかに組み合わせるかという戦略的な意思決定を行う必要に迫られている。

とはいっても、国内市場と海外市場とが同時に不安定な状況を迎えると、自動車部品メーカーにあっては国内市場向けの部品と海外市場向けの部品の両方を、三河地域を中心とする特定の工場にて集中生産する方が、効率性が高い。国内市場と海外市場の需要変動を一カ所にて調整する方が工場の運営にとってはリスクが小さいという思いが脳裏をかすめよう。

ただし、この論理の正当性を声高に主張できるのは、世界全体が国家間の経済発展レベルの相違や貿易摩擦問題を乗り越えて、市場の自由化を実現し、世界市場が本当の意味で国境の無い一つの市場となることを前提条件にしている。もしくは、部品メーカーとして、横這いの国内市場と現地調達拡大による限られた輸出機会の中でも、極めて卓越した国際競争力のある部品を開発・生産できる能力を保有すれば、日本国内に留まり続けることは可能である。逆にそれが難しければ、国内にとどまることは少なくとも自動車部品については事業規模の縮小も覚悟せねばなるまい。

もちろん、だからといって日本からの完成車や部品の輸出を全て現地生産、現地調達に切り替えるべきであるということにはならないが、現状の中で部品メーカーが組織としての存続と成長を実現するためには、海外現地生産を不可避とするケースはますます多くなろう。

日本国内にて生産して輸出するよりも、海外にて現地生産した方がコストが安ければ、顧客である自動車メーカーは現地生産部品の購入を選択する。そのさいには、もちろんコストだけでなく品質との兼ね合いが問題とされるが、アジアカーに象徴されるように、許容品質や仕様の見直しを含めてコストを優先した車造りが求められる状況では現地生産を余儀なくされよう。

そうでなくとも国際的にみて土地はもとより、エネルギー、通信、運輸、等のインフラ面のコストが異常に高い日本国内にて生産し、国際的に競争することのメリットを維持することは容易ではない。もちろん、この高コスト構造は国内の経済改革により是正できるものについては、徹底的に見直す必要がある。本来は是正可能な部分のコスト高が原因となって行われる海外進出こそ、産業の空洞化を招くものであり、こうした海外進出は回避されなければならない。

しかし、たとえそうした努力が行われたとしても、多くの部品メーカーにとっては、できる限り市場に近いところに国際的に複数の生産拠点を立地し、拠点間にて相互に仕事を補完してリスク軽減を図る体制を構築することが、現状ではベストではないがベターな戦略といわざるを得ない。なぜならば、国内と海外の生産拠点間の、相互補完体制の構築こそが、トヨタグループの有力部品メーカーの地位を保持すると同時に、ワールド・クラスの部品メーカーへと羽ばたくチャンスを生み出す途だからである。

### (3) 海外進出と国内事業における資源配分

海外の自動車市場は有望であるといっても、自動車部品メーカーの現実の行動は、積極的な海外展開を図りつつある企業の傍らで、海外市場における売上増大のチャンスが存在することを認識しつつも、それに伴うリスクの方が大きいとの判断から日本国内での生産に固執する企業も依然として数多く存在する。同時に、その多くは自社の現在の経営資源の保有状況から考えると海外進出は困難である、不可能であるとする。我が社には「海外進出するだけの体力がない」といった発言をよく聞く。

けれども、海外進出を行うか行わないかの判断は、リスクの大きさや現在の保有する経営資源の大きさそのもの問題ではなく、あくまでも企業の成長戦略として、資源を投入する市場と製品（または技術）分野をどこに求めるかという意味決定である。つまり、それを試みることが組織の成長にとって欠かせないとの判断がまずあり、その上でこれを実行する上でのリスクをいかに軽減し、不足する経営資源をいかに確保あるいは調達するかを模索し、最終的な決定を下す問題である。自社がいかなる事業分野に成長可能性を求めるかを検討する以前に、自社の体力や保有する経営資源、リスクの大きさが問題とされるべきではない。

投資資金の調達が難しい、設備の操業度の確保や当面の採算に見合うだけの受注量が獲得できない。原材料や部品の品質が確保できない、．．．．．など数え上げれば、海外生産に伴ってクリアすべき課題は数多い。これを克服するためには、企業としての努力や工夫が必要なことは言うまでもない。

もちろん、海外市場が有望だからといって、周囲の企業の動向につられていたずらに海外に工場を設ける必要もない。国内の既存市場と既存の自動車部品分野に集中的に資源を投入することが、海外に新たな市場を求めるよりも組織にとっては確実な存続と発展を約束するとの判断ができるのであれば、海外進出しないのはごく妥当な行動である。

国内における自動車市場にあっては、市場の規模拡大は当面期待できないとの見通しに対して、今後の成長のために国内にあっていかなる戦略、すなわちどの事業分野に自らの成長の機会を見だしていこうとするかについての明確なビジョンを持つことができれば、何も海外進出を指向する必要はない。

いうまでもなく自動車部品分野でも、エレクトロニクス化、安全面や省エネルギー、環境問題への対応など、技術革新によって既存部品はもとより新たな部品分野を開拓できる余地は大きい。さらには、国内にて自動車以外の新市場を求めて新たな事業展開を図る途もある。自動車部品の海外生産にて売上の維持・拡大を図るのも、国内で自動車部品の新分野に取り組むのも、非自動車分野に乗り出すのも、広い意味では全て新規事業への取り組みという点では同じである。

部品メーカーにとっては、海外生産だけが事業の維持・発展のための唯一の成長戦略ではないことは間違いないが、海外生産に代替し得る、あるいはそれを上回る成長機会をもたらす事業計画や投資計画の立案を伴ってはじめて説得力を持つ議論であることを忘れてはならない。

### Ⅲ. 自動車部品メーカーのアンケート調査結果

#### 1. 進出企業本社調査表の分析

調査方法について

今回の調査企業はトヨタグループ関連の自動車部品メーカーである。アンケート調査票は、既海外進出本社企業調査表、現地法人企業調査表、未海外進出本社調査表という3部構成となっている。

回収された有効調査表の内訳は、本社調査表が61部、内既海外進出企業調査表が35部、未進出企業調査票が26部であり、現地法人企業調査表が83部であった。

#### 1. 会社概要

##### (1) 従業員数

図表1 従業員数の推移

	指数		指数		指数
全体 (n=41)	98.2	進出企業 n=26	99.5	未進出企業 n=15	95.9
事務・技術系	100.8	事務・技術系	99.6	事務・技術系	103.0
現業系	97.3	現業系	99.9	現業系	92.8

注：数値は91年の値を100とする96年の指数値（単純平均）。

本調査が従業員数についてデータを収集した1991年と1996年の間には、多くの産業では雇用を含むリストラチャリングが実施された。また自動車及び同部品産業は海外進出が盛んに行われていた。図表1「従業員数の推移」から、調査企業の全体の従業員数については、やや減少傾向が見られる。職種別では事務・技術系が微増したのに対して、現業系が微減となっている。

進出企業と未進出企業を比べてみると、進出企業の従業員数は91年の規模をほぼ維持しているに対して、未進出企業の減少幅は比較的大きい。進出企業の従業員規模別内訳は、千人以上の大企業が15社、千人未満の中堅企業が11社となっている。未進出企業の従業員内訳は、大企業3社を除いて残り12社は中堅企業である。

図表2「資本金、売上高及び経常利益率の推移」に見られるように、未進出企業は従業員指数減と共に、売上高も進出企業より大きく減少している。

## (2) 資本金、売上高及び経常利益

図表2 資本金、売上高及び経常利益率の推移

	資本金 指数	売上高 指数	売上高 経常利益率	96年売上高 経常利益率
全体 (n=40)	131.4	89.2	2.8	3.5
進出企業 (n=25)	142.0	91.2	3.1	3.8
未進出企業 (n=15)	112.5	86.0	2.5	3.1

注：指数は91年の値を100とする96年の値（単純平均）である。

売上高利益率は売上高に対する経常利益額のパーセンテージである。

資本金については、全体としては増加の傾向が見られ、特に進出企業の資本金増加幅は42%に達し、未進出企業を大きく上回っている。

売上高に関しては、91年と比べると、1割余りの落ち込みが見られる。進出企業に比べて、未進出企業の落ち込み幅が大きい。また、91年と年の売上高経常利益率はいずれも、進出企業の方が高くなっている。

91年～96年の間で、全体として減収増益となっていることは企業の合理化努力によるものと推測される。また未進出企業の売上高指数の減少幅は進出企業に比べて大きい。経常利益率の増加率は相対的に大きい。その理由について、進出企業では海外関連の投資が負担になり、利益率の伸びが抑制されたという見方がある。

## (3) 輸出

図表3 輸出

	91年輸出率	96年輸出率	91年現法向け輸出率	96年現法向け輸出率
(n=13)	6.1	7.6	59.0	63.5

注：輸出率とは売上高に対する輸出高比率の平均値である。

現法向け輸出率とは輸出高に対する現地法人向け輸出高比率の平均値である。

輸出している企業はほとんど海外に生産法人を持つ企業ばかりであるので、輸出に関する集計は、もっぱら進出企業について行うことにする。なお、ここで計算している輸出率は部品メーカーが直接に行う輸出のみで、完成車メーカーに納入した後にCKDで輸出される分は含まれない。したがって、実際としての輸出よりかなり少ないことになる。

図表3「輸出」からわかるように、91年の6.1%の輸出率は、海外法人向けの輸出増加によって96年に7.6%になった。輸出高の内、自社の海外現地法人への輸出比率は91年59%から、96年には63.5%になった。また、国内売上が減少している中で、輸出が増加していることは、近年進んでいる企業の国際戦略の現れとも考えられる。

国際化の展開について、千人以上の大企業と千人未満の中堅企業の間には差が見られる。現地法人向け輸出率については、大企業が91年34.4%、96年45.5%であるのに対して、中堅企業は91年95.5%、96年94.7%となっている。すなわち中堅企業の輸出は、ほとんどが自社の海外法人に向けられているが、大企業の場合は、自社の現地法人以外の取引先にも供給している。

## 2. 日本本社と海外生産現地法人企業との分業体制

海外に生産拠点を持つ企業といえども、生産に関連する国内向け諸業務については、ほとんど日本本社の方で行われる。そして、このことは 2005 年にも大して変わらない（図表 4「現在・日本本社の国内業務向け諸業務の実施」、図表 5「2005 年・日本本社の国内向け諸業務の実施」）。

海外向け諸業務については、日本本社が全部行うもの、日本本社が一部を行い、そして海外法人を含む本社以外によっても一部行うもの、海外法人を含む本社以外によって行うものといった入り込んだ分業関係を呈している（図表 6「現在・日本本社の海外向け諸業務の実施」、図表 7「2005 年・日本本社の海外向け諸業務の実施」）。

図表 8「現在・海外向け諸業務の分業体制」と図表 9「2005 年・海外向け諸業務の分業体制」は、「全部行う」を日本本社に、「行わない」を海外法人に再分類し、「一部行う」を日本本社、海外法人に半々に振り分けた結果である。海外法人が実施する比率の高い順で見ると、生産の統括管理、材料・部品の調達、販路の拡大、製品・部品の製造、金型・治工具の開発・製作、製品・部品の試作、設備の開発・製作、基礎研究・先行開発、商品企画・設計、といった順序となる。この結果から、製造を始めとする生産運営系業務の現地化はまず進められ、より高い技術力を要する開発系業務、すなわち金型、部品や設備の開発・試作、製品開発等は国内で行うことが多いことは言える。

2005 年の予想においても、この傾向は基本的に維持される。

完成車メーカーの組立工場との地理的距離、現地政府の規制及び現地資本との関係、コスト・メリット等のため、生産運営系業務はまず現地で行われる。開発系業務の多くが国内で行われることは、現地で技術的に困難であることのほかに、技術・スキルの国内温存という戦略も考えられる。前出図表 6、7 の「一部行う」というカテゴリーから、ほとんどの業務について日本本社と現地で分担することが分かる。基礎研究や商品企画・設計はもちろん、製品・部品の製造まで部分的に日本本社も行う。海外生産の拡大につれて、国内の生産量、生産品目が減少すれば、生産規模に比例するスキル取得、技術改善能力の「場」が少なくなる。生産、開発に関するスキルの「空洞化」を避けるため、生産関連業務を日本国内に残しておくことは大切である。もちろん、国内市場への適応のためには、当面本社の開発系業務も欠かせない。各々の業務について、日本本社と現地法人との分担は、製品仕様、コスト、競争情勢及び組織の活性化等について国内と海外とを比較分析した上で決められるであろう。

図表4 現在・日本本社の国内向け諸業務の実施

	全部行う	一部行う	行わない
基礎研究・先行開発	88.5	7.7	3.8
商品企画・設計	92.3	7.7	0.0
設備の開発・製作	76.9	23.1	0.0
金型・治工具の開発・製作	80.8	15.4	3.8
製品・部品の試作	88.5	11.5	0.0
製品・部品の製造	84.6	11.5	3.8
生産の統括管理	96.2	0.0	3.8
材料・部品の調達	84.6	11.5	3.8
販路の拡大	84.6	7.7	7.7

注：表中の数値は回答率である。n=26。以下同。

図表6 現在・日本本社の海外向け諸業務の実施

	全部行う	一部行う	行わない
基礎研究・先行開発	50.0	30.8	19.2
商品企画・設計	57.7	30.8	11.5
設備の開発・製作	38.5	53.8	7.7
金型・治工具の開発・製作	26.9	65.4	7.7
製品・部品の試作	26.9	65.4	7.7
製品・部品の製造	7.7	84.6	7.7
生産の統括管理	8.0	52.0	40.0
材料・部品の調達	7.7	65.4	26.9
販路の拡大	12.0	68.0	20.0

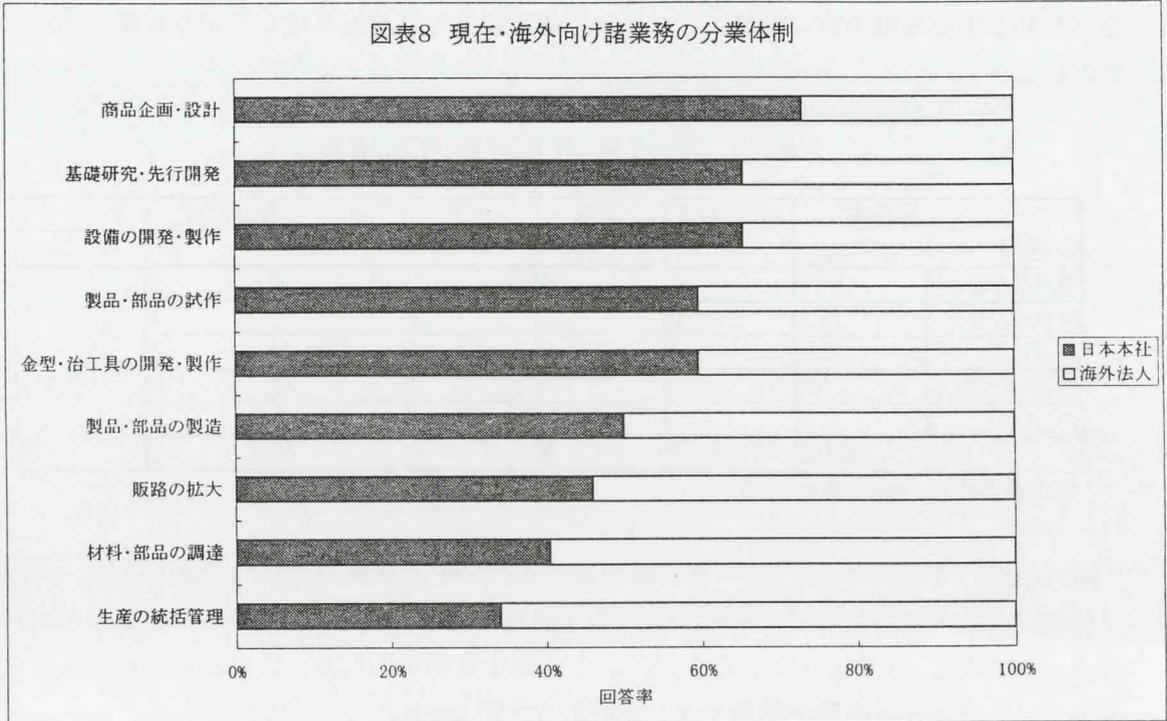
図表5 2005年・日本本社の国内向け諸業務の実施

	全部行う	一部行う	行わない
基礎研究・先行開発	96.2	3.8	0.0
商品企画・設計	92.3	7.7	0.0
設備の開発・製作	80.8	19.2	0.0
金型・治工具の開発・製作	80.8	19.2	0.0
製品・部品の試作	88.5	11.5	0.0
製品・部品の製造	80.8	19.2	0.0
生産の統括管理	92.3	3.8	3.8
材料・部品の調達	76.9	19.2	3.8
販路の拡大	84.6	11.5	3.8

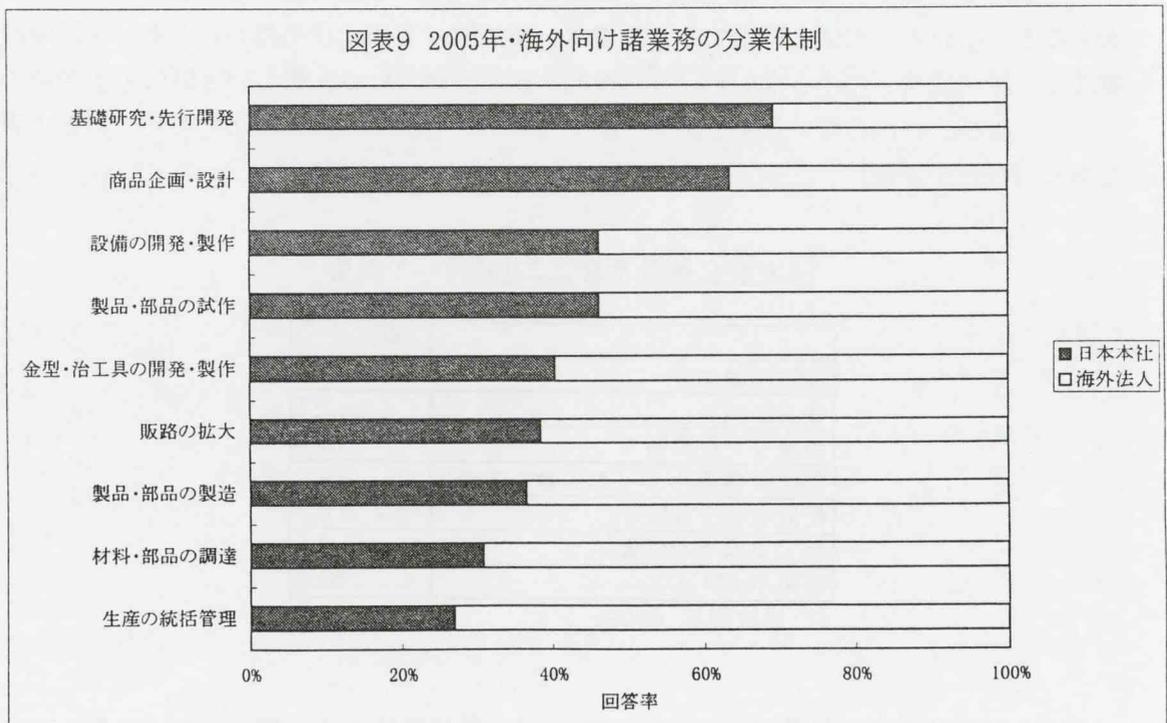
図表7 2005年・日本本社の海外向け諸業務の実施

	全部行う	一部行う	行わない
基礎研究・先行開発	50.0	38.5	11.5
商品企画・設計	38.5	50.0	11.5
設備の開発・製作	15.4	61.5	23.1
金型・治工具の開発・製作	3.8	73.1	23.1
製品・部品の試作	11.5	69.2	19.2
製品・部品の製造	7.7	57.7	34.6
生産の統括管理	7.7	38.5	53.8
材料・部品の調達	7.7	46.2	46.2
販路の拡大	7.7	61.5	30.8

図表8 現在・海外向け諸業務の分業体制



図表9 2005年・海外向け諸業務の分業体制



### 3. 海外工場についての評価

進出当時の予想に比べて、「極めて順調」と答えた企業の比率は3.6%、「順調」は32.1%、「普通」は32.1%、「厳しい」は32.1%である。(図表10「海外工場に対する評価と今後の計画」)。調査時点で「非常に厳しい」と答えた企業は皆無であったが、その後のタイをはじめとする金融不安により、アセアン諸国で厳しい試練に直面している企業が多いと思われる。

図表10 海外工場に対する評価と今後の計画

計画(%)	評価(%)					計
	極めて順調	順調	普通	厳しい	非常に厳しい	
	3.6	32.1	32.1	32.1	0.0	100.0
拠点数を増やす	39.3	1	5	3	2	0
現拠点を拡大	28.6	0	3	3	2	0
現状維持	17.9	0	0	2	3	0
撤退ないし縮小	0.0	0	0	0	0	0
わからない	14.3	0	1	1	2	0
計	100.0	1	9	9	9	0

注:黒枠の数字は回答企業数である。

海外拠点の今後については、「拠点数を増やす」とする企業は39.3%で最も多い。次は「現拠点を拡大する」の28.6%である。「現状維持」とする企業は17.9%、「分からない」は14.3%である。「撤退ないし縮小」とする企業は皆無であった。この点も、その後の東南アジアの経済状況推移を考慮する必要がある(同上表)。

海外工場に対する評価と今後の計画を重ねてみると、企業の海外進出に対する複雑な様子が分かる。極めて順調と評価する企業は当然、生産拠点数をさらに増やすという計画をとる。順調と評価する企業の最も多くは拠点数を増やすことを考え、その次は現拠点を拡大するとしている。普通と評価する企業では、拠点数の増加、現拠点の拡大という積極的態度と、現状維持、わからないという消極的態度に分けている。厳しいと評価する企業では、現状維持、わからないとする企業が多くなるが、それでも拡大戦略を考えている企業もある(9社中4社)。

図表11 海外生産による雇用への影響

	回答率
雇用が増加	16.7
残業が減少	7.7
新規採用を抑制	15.4
期間従業員やパートの人数を抑制	19.2
配置転換を実施	11.5
希望退職等を募集	0.0
雇用とは関係ない	46.2

注:複数回答。n=24。

海外生産の雇用への影響については、46.2%の企業は雇用への影響に否定的であった。さらに、16.7%の企業は、海外生産によって「雇用が増加した」と答えた。それは海外工

場向けの生産設備、金型等の手配のため、あるいは海外工場の生産増加による国内工場の雇用増加と思われる。「希望退職等を募集」という最悪のパターンはなかったが、海外生産によって、「期間従業員やパートの人数を抑制」(19.2%)、「新規採用を抑制」(15.4%)、「配置転換を実施」(11.5%)という影響があることは確かである(図表11「海外生産による雇用への影響」)。

海外生産のため、国内工場の生産量が増えたと答えた企業はわずか7.7%で、逆に「減少した」とする企業の比率は38.5%で最も多い。それは前出の雇用調整策と関係すると思われる。一方、「関係ない」とする企業は26.9%で、「従来通り」のも同じく26.9%であった。このように海外生産により国内工場が受ける影響に対する認識は、「減少」、「従来通りないし増加」、「関係ない」と分けており、生産上の影響の複雑さが出ている(図表12「海外生産による生産量への影響」)。

図表12 海外生産による生産量への影響

	回答率
増加した	7.7
従来通り	26.9
減少した	38.5
関係ない	26.9
計	100.0

注:n=26。

海外生産のため、国内の生産品目数が「減少した」と答えた企業は15.4%である。逆に「関係ない」と答えた企業は73.1%で最も多い。「増加した」とする企業は11.5%であった(図表13「海外生産による生産品目数への影響」)。

図表13 海外生産による生産品目数への影響

	回答率
増加した	11.5
減少した	15.4
関係ない	73.1
計	100.0

注:n=24。

## 2. 現地法人調査表の分析

アンケート調査に回答した現地法人企業の地域分布は図表14の通りである。

図表14 海外法人の地域分布

	北米・中南米	アジア・豪州	その他
米国	31		
カナダ	2		
ブラジル	2		
タイ		10	
インドネシア		4	
マレーシア		2	
フィリピン		2	
ベトナム		1	
インド		4	
台湾		8	
韓国		3	
中国		10	
オーストラリア		1	
イギリス			1
フランス			1
スペイン			1
計	35	45	3

### 1. 会社概要

#### (1) 現地法人の業態

業態について、製造、製造及び販売、販売という3つ業態では、今回の調査対象の特性と一致して、ほとんどの現地法人は製造業務を主とすることがわかる（図表15「現地法人の概況－業態」）。

図表15 現地法人の概況－業態

	全体	北米・中南米	アジア・豪州	その他
法人数	83	35	45	3
製造	86.7	80.0	91.1	100.0
製造＋販売	12.0	17.1	8.9	0.0
販売	1.2	2.9	0.0	0.0
計	100.0	100.0	100.0	100.0

注：表中の数値は回答率（%）である。

「北米・中南米」は、米国、カナダ、ブラジルを指す。

「アジア・豪州」は、タイ、インドネシア、マレーシア、フィリピン、ベトナム、インド、韓国、台湾、中国、オーストラリアを指す。

「その他」は、イギリス、フランス、スペインを指す。

#### (2) 現地法人の形態及び出資比率

合弁か、単独出資かという形態については、全体として合弁が7割強、単独が3割弱に

なっている。地域別で見ると、アジア・豪州の方が合弁が特に多い（図表16「現地法人の概況－形態」）。そして、合弁の場合、出資率を50%以上、50%以下（50%を含む）という2つのカテゴリーで見ると、アジア・豪州では、出資率が50%以下の現地法人の多いことが特徴的である（図表17「合弁場合の出資率」）。しかし、ここで言う出資比率というのは本社出資分の比率である。本社以外に、日系商社や関連企業の現地法人も出資することがある。その場合、本社の出資比率が50%以上にならないが、日系合計で50%を超えて経営権を握ることもある。海外法人の進出形態について、米州で単独出資が比較的多く、アジアでは合弁が圧倒的に多いのは、受入国の規制や政策による面が強いと思われる。

図表16 現地法人の概況－形態

	全体	北米・中南米	アジア・豪州	その他
法人数	83	35	45	3
単独	27.7	51.4	8.9	33.3
合弁	72.3	48.6	91.1	66.7
計	100.0	100.0	100.0	100.0

注：表中の数値は回答率(%)である。

図表17 合弁場合の出資率

	全体	北米・中南米	アジア・豪州	その他
50%以上	40.0	52.2	29.0	100.0
50%以下(50%を含む)	60.0	47.8	71.0	0.0
計	100.0	100.0	100.0	100.0

注：表中の数値は回答率(%)である。

「全体」n=55、「北米・中南米」n=23、「アジア・豪州」n=31、「その他」n=1。

### (3) 従業員数

従業員数について、5年前は現地採用者の平均人数は388人で、日本からの派遣者は14.6人であった。現在では、現地採用者は476.8人で、日本派遣者が11.8である。全体の従業員数が増えた反面、日本派遣者が減っている。

地域別では、米州での従業員規模の拡大が顕著である。

アジアと比べて、北米では日本人派遣者の数が多く、特に技術者、営業を含む事務担当者が多い。これは単独進出が主流のため、事務部門を全面的に日本人が統括する必要があるためと考えられる。

アジアでは中国の現地採用者が551.4人で、東南アジアが181.5である。中国の従業員数が多いことは特徴的である（図表18「従業員数－5年前」、図表19「従業員－現在」）。

日本派遣者比率は北米等では4.9%から3.3%へと減少してきた。逆に東南アジアでは5年前の0.7%から2.2%へと増加した（図表20「日本派遣者比率」）。その原因の一つはアジアへの急速な進出に伴う立ち上がり初期の支援のためと考えられる。

図表18 従業員数-5年前

	全体		北米・中南米		アジア・豪州		東南アジア	
	現地採用	日本派遣	現地採用	日本派遣	現地採用	日本派遣	現地採用	日本派遣
従業員数	388.0	14.6	371.0	18.9	454.2	7.1	420.0	3.0
役員	1.7	2.0	0.9	2.2	2.8	1.9	2.0	1.0
技術者	45.5	5.5	39.1	7.7	55.7	2.0	12.0	1.0
製造	246.1	1.2	233.5	1.5	298.4	0.7	376.0	0.0
事務	59.8	4.3	61.8	5.3	63.8	2.3	30.0	1.0
その他	35.0	1.5	35.8	2.2	33.5	0.1	0.0	0.0

注:表中の数字は平均人数である。四捨五入のため、合計の場合、誤差が出ることもある。

東南アジアとはタイ、インドネシア、マレーシア、フィリピン、ベトナムを指す。

図表19 従業員数-現在

	全体		北米・中南米		アジア・豪州		中国		東南アジア	
	現地採用	日本派遣	現地採用	日本派遣	現地採用	日本派遣	現地採用	日本派遣	現地採用	日本派遣
従業員数	476.8	11.8	505.0	17.0	459.0	6.8	551.4	3.6	181.5	4.1
役員	1.8	1.9	1.1	1.9	2.4	2.0	1.8	1.6	1.0	1.9
技術者	69.2	5.1	57.6	7.5	77.5	2.8	45.0	1.4	9.3	1.3
製造	293.3	1.0	331.1	1.7	264.7	0.4	257.1	0.0	145.6	0.1
事務	75.7	3.0	71.9	4.4	81.5	1.6	185.7	0.6	18.9	0.4
その他	36.7	0.8	43.3	1.4	33.0	0.1	61.8	0.0	6.8	0.3

図表20 日本派遣者比率

	全体		北米・中南米		アジア・豪州		中国		東南アジア	
	5年前	現在	5年前	現在	5年前	現在	5年前	現在	5年前	現在
従業員数	3.6	2.4	4.9	3.3	1.5	1.5		0.6	0.7	2.2
役員	0.5	0.4	0.6	0.4	0.4	0.4		0.3	0.2	1.0
技術者	1.4	1.0	2.0	1.4	0.4	0.6		0.3	0.2	0.7
製造	0.3	0.2	0.4	0.3	0.2	0.1		0.0	0.0	0.1
事務	1.1	0.6	1.3	0.9	0.5	0.3		0.1	0.2	0.2
その他	0.4	0.2	0.6	0.3	0.0	0.0		0.0	0.0	0.2

## 2. 自動車製品と非自動車製品

自動車関連製品のみを生産している現地法人が5年前、現在のいずれについても大多数で、その比率が若干増えている。非自動車製品も手掛けている現地法人の比率は5年前に比べて、若干少なくなっているものの、2割弱である。地域別では、アジアで非自動車製品を取り扱う現地法人の比率が高い。

ただし、それらの企業の売上高に占める非自動車製品の比率については、北米等の19.8%がアジア等の12.4%を大きく上回る（図表2-1「自動車関連製品と非自動車関連製品の企業比率」）。

図表2-1 自動車関連製品と非自動車製品の企業比率  
及び売上に占める非自動車製品比率

5 年 前				売上に占める 非自動車製品比率
	比率計	自動車のみ	自動車&非自動車	
全体	100.0	78.7	21.3	23.8
北米・中南米	100.0	81.5	18.5	21.3
アジア・豪州	100.0	72.2	27.8	25.2
その他	100.0	100.0	0.0	
現 在				売上に占める 非自動車製品比率
	比率計	自動車のみ	自動車&非自動車	
全体	100.0	80.8	19.2	14.8
北米・中南米	100.0	84.8	15.2	19.8
アジア・豪州	100.0	78.6	21.4	12.4
その他	100.0	66.7	33.3	

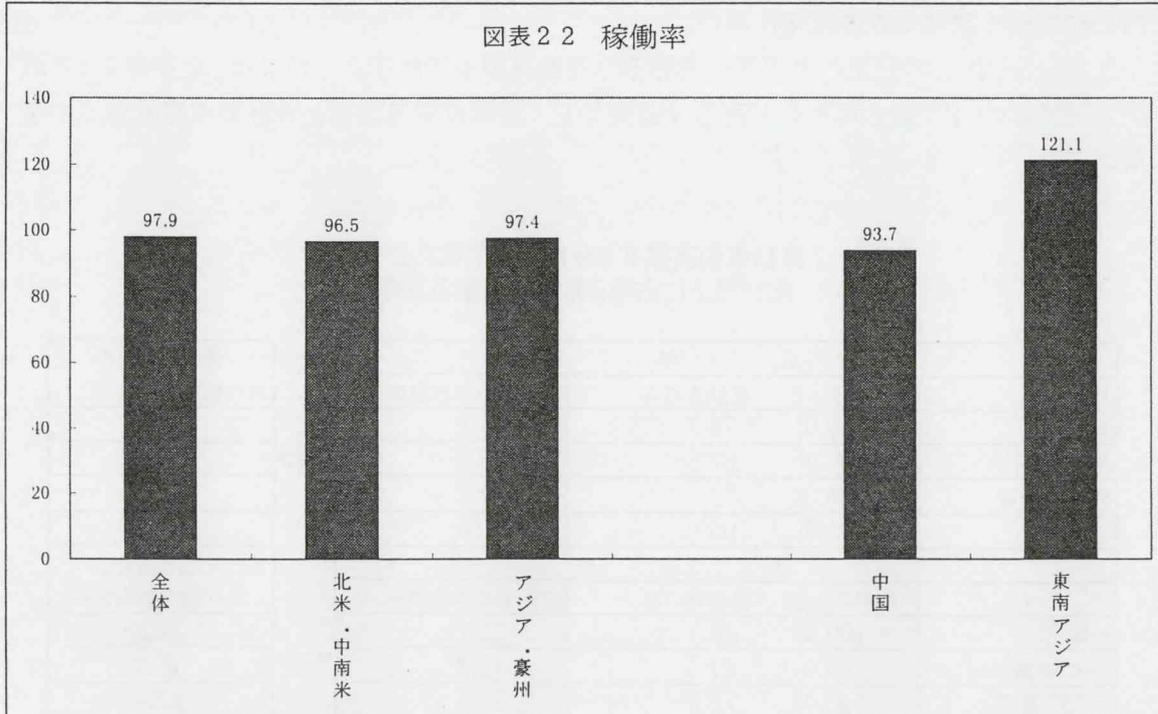
## 3. 稼働率及び2005年の生産能力計画

地域別に稼働率をみると、地域別に東南アジアは121.1%もなり、最高である。調査時点では、東南アジアの自動車市場は拡大のピークにあったが、その後バブルが崩壊して操業短縮を余儀なくされている（図表2-2「稼働率」）。

北米等ではほぼフル稼働の96.5%である。一方、中国は全体平均の97.9%を下回る93.7%となっている。これは完成車メーカーの進出の遅延に関係していると思われる。

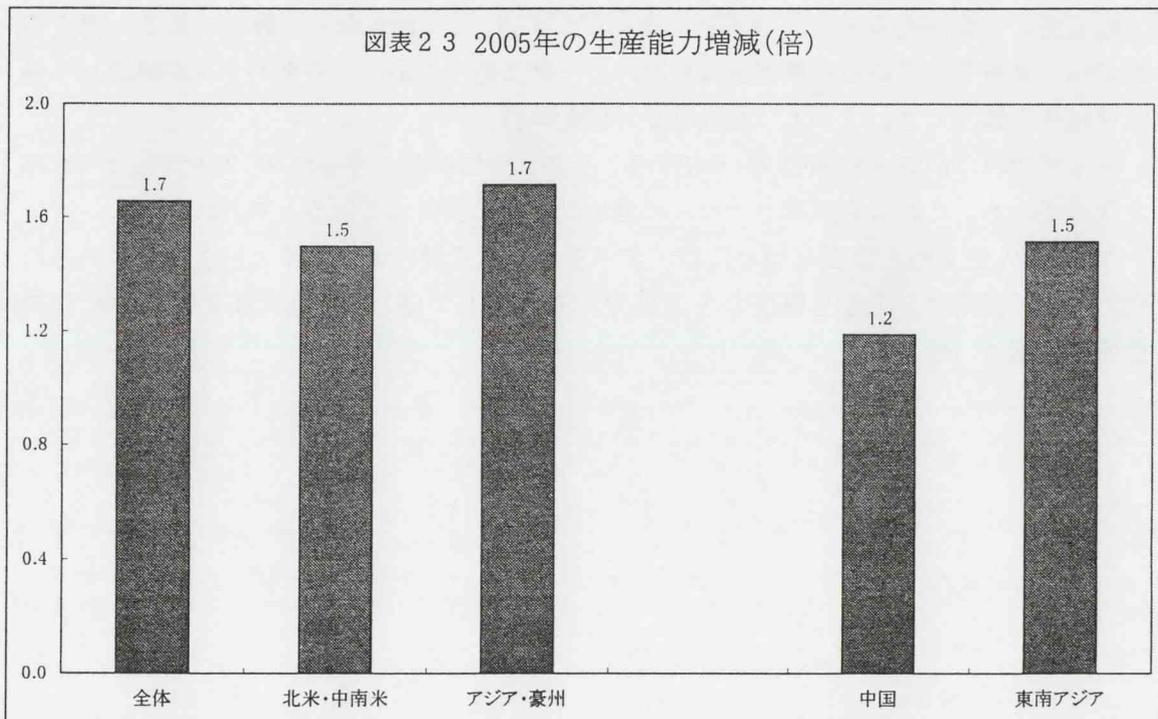
2005年の生産能力計画については、すべての地域で現在より増加という結果が得られた。北米、東南アジアとも現在の1.5倍で、中国は1.2倍となる（図表2-3「2005年の生産能力増減（倍）」）。

図表 2 2 稼働率



注：稼働率とは月間生産量と生産能力との比率である。

図表 2 3 2005年の生産能力増減(倍)



#### 4. 経営業績

売上高原価率については、地域別では、5年前に北米等では80%以上～95%未満の企業比率が50%、95%以上が50%であったのに対して、アジアではすべて95%以下である。

現在では、北米では、若干の改善が見られ、80%以上～95%未満の企業の比率は56.3%になり、95%以上は43.8%に低下したが、コストはアジアより依然高い。特に東南アジアでは、36.4%の企業の原価比率が80%未満で、63.6%の企業が80%以上～95%未満である。

中国では80%未満の企業比率は66.7%もあり、地域間で最高である（図表24「売上高原価率」）。

図表24 売上高原価率

5年前				
	北米・中南米	アジア・豪州	中国	東南アジア
45%以上～80%未満企業比率	0.0	0.0		0.0
80%以上～95%未満企業比率	50.0	100.0		100.0
95%以上～100%企業比率	50.0	0.0		0.0
計	100.0	100.0		100.0
	n=14	n=10		n=3
現在				
	北米・中南米	アジア・豪州	中国	東南アジア
45%以上～80%未満企業比率	0.0	33.3	66.7	36.4
80%以上～95%未満企業比率	56.3	63.0	33.3	63.6
95%以上～100%企業比率	43.8	3.7	0.0	0.0
計	100.0	100.0	100.0	100.0
	n=16	n=27	n=6	n=11

売上高経常利益率は5年前に比べると、北米では、欠損企業比率は23.1%から12.5%へと大幅に低減したのに対して、アジアの欠損企業比率は逆に10%から21.4%になった。その内訳は、中国が33.3%、東南アジアが16.7%である。これは中国、東南アジアにおける現地法人の中には最近2、3年に進出したものも多く、事業がまだ軌道に乗っていないことに関係すると思われる（図表25「売上高経常利益率」）。

図表25 売上高経常利益率

5年前				
	北米・中南米	アジア・豪州	中国	東南アジア
0以下企業比率	23.1	10.0		0.0
0以上～10%未満企業比率	46.2	60.0		33.3
10%以上～20%未満企業比率	30.8	20.0		66.7
20%以上企業比率	0.0	10.0		0.0
計	100.0	100.0		66.7
	n=13	n=10		n=3
現在				
	北米・中南米	アジア・豪州	中国	東南アジア
0以下企業比率	12.5	21.4	33.3	16.7
0以上～10%未満企業比率	75.0	57.1	33.3	58.3
10%以上～20%未満企業比率	6.3	14.3	16.7	16.7
20%以上企業比率	6.3	7.1	16.7	8.3
計	100.0	100.0	100.0	100.0
	n=16	n=28	n=6	n=12

## 5. 仕入れ先

仕入れ先の内訳は、全体として日本よりの調達率は5年前の54%（単純平均、以下同じ）が、現在は42.5%となり、将来ともに減少が予想される。これに対し、現地調達率は、5年前の42.1%から現在の53.5%に上昇している。

地域別では、米州で日本よりの調達比率が低くアジアで高い。但し、米州で第3国からの調達比率が高まっているのに対して、アジアでは現地調達比率が1991年から96年にかけて32.3%から49.4%へと急速に高まった。将来展望では現地調達比率の上昇が見込まれる点では共通しているが、アジアではAICO等の政策枠組の下で、今後急速に域内第3国からの調達が進むものと予想される。但し、この点について、今回の金融不安が国益優先の産業政策への回帰をもたらす足並みの乱れを招く恐れが大きい。

一方、中国での現地調達比率は65.3%で、全体平均値を大きく上回る。そのため、日本からの調達率は33.6%で、他地域に比して低い（図表26「仕入れ先」）。

図表26 仕入れ先

	全体	北米・中南米	アジア・豪州	中国	東南アジア
<b>5年前</b>					
日本より調達比率(%)	54.0	48.6	61.1		59.0
現地企業より調達比率(%)	42.1	48.9	32.3	⇐	36.5
その他より調達比率(%)	3.9	2.5	6.6		4.5
(合計)	100.0	100.0	100.0		100.0
<b>現在</b>					
日本より調達比率(%)	42.5	38.5	46.2		33.6
現地企業より調達比率(%)	53.5	57.7	49.4	⇐	65.3
その他より調達比率(%)	4.0	3.9	4.4		1.1
(合計)	100.0	100.0	100.0		100.0
<b>2005年</b>					
日本より調達は増加(回答率%)	5.6	3.3	7.7		22.2
日本より調達は減少(回答率%)	90.1	90.0	89.7	⇐	77.8
日本より調達は不変(回答率%)	4.2	6.7	2.6		0.0
(合計)	100.0	100.0	100.0		100.0
<b>2005年</b>					
現地企業より調達は増加(回答率%)	81.1	77.4	82.9		70.0
現地企業より調達は減少(回答率%)	6.8	3.2	9.8	⇐	10.0
現地企業より調達は不変(回答率%)	12.2	19.4	7.3		20.0
(合計)	100.0	100.0	100.0		100.0
<b>2005年</b>					
その他の企業より調達は増加(回答率%)	37.2	17.6	54.2		0.0
その他の企業より調達は減少(回答率%)	11.6	17.6	8.3	⇐	25.0
その他の企業より調達は不変(回答率%)	51.2	64.7	37.5		75.0
(合計)	100.0	100.0	100.0		100.0

## 6.販売先

まず、トヨタ・グループの現地法人は基本的に現地で主としてトヨタ系企業に納入するが、図表27「トヨタ系企業へ納入する現地法人」から見られるように、現在中国では完成車メーカーの出遅れのため、10社中8社はトヨタ系に納入していない。台湾、韓国等でもトヨタ系への納入をしていない企業が15社中5社ある。東南アジアと北米では現在、トヨタ系へ納入していない企業はそれぞれ16社中1社と、32社中1社のみである。

以上のような背景の下で、図表28「販売先」に関する解析を行う。

図表27 トヨタ系企業へ納入する海外法人

5 年 前							
	全体	北米・中南米	アジア・豪州	その他	中国	東南アジア	その他
現地トヨタ系への納入比率0%法人数	4	2	1	1		1	
0以上～25%未満法人数	8	3	5	0	0	3	2
25%以上～50%未満法人数	9	7	2	0	0	0	2
50%以上～75%未満法人数	8	5	2	1	0	0	2
75%以上～100%法人数	14	9	5	0	0	2	3
計	43	26	15	2	0	6	9
現 在							
	全体	北米・中南米	アジア・豪州	その他	中国	東南アジア	その他
現地トヨタ系への納入比率0%法人数	15	1	14	0	8	1	5
0以上～25%未満法人数	5	3	2	0	0	1	1
25%以上～50%未満法人数	15	8	5	2	1	3	1
50%以上～75%未満法人数	16	7	9	0	0	4	5
75%以上～100%法人数	25	13	11	1	1	7	3
計	76	32	41	3	10	16	15

注：アジアのその他とは台湾、インド、韓国、オーストラリアである。

図表28 販売先

	全体	北米・中南米	アジア・豪州	中国	東南アジア
<b>5年前</b>					
現地トヨタ系企業向け比率(%)	53.2	55.8	48.3		56.3
現地その他日系企業向け比率(%)	16.8	14.5	21.9		29.0
現地その他企業向け比率(%)	22.8	27.9	12.8	→	10.3
日本向け比率(%)	4.2	0.3	11.7		3.0
第三国向け(%)	3.0	1.4	5.3		1.5
(合計)	100.0	100.0	100.0		100.0
<b>現在</b>					
現地トヨタ系企業向け比率(%)	50.2	58.9	42.4	13.5	63.0
現地その他日系企業向け比率(%)	16.4	14.3	18.9	7.8	25.9
現地その他企業向け比率(%)	23.5	21.2	25.9	→	58.7
日本向け比率(%)	6.8	2.7	10.5	20.0	0.4
第三国向け(%)	3.0	2.8	2.3	0.0	7.3
(合計)	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
<b>2005年</b>					
現地トヨタ企業向けは増加(回答率%)	52.9	46.7	57.1	100.0	40.0
現地トヨタ企業向けは減少(回答率%)	22.1	26.7	20.0	→	0.0
現地トヨタ企業向けは不変(回答率%)	25.0	26.7	22.9	0.0	33.3
(合計)	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
<b>2005年</b>					
現地その他日系企業向けは増加(回答率%)	59.3	41.7	69.7	87.5	78.6
現地その他日系企業向けは減少(回答率%)	23.7	37.5	15.2	→	12.5
現地その他日系企業向けは不変(回答率%)	16.9	20.8	15.2	0.0	14.3
(合計)	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
<b>2005年</b>					
現地その他企業向けは増加(回答率%)	45.6	58.3	35.5	11.1	54.5
現地その他企業向けは減少(回答率%)	31.6	33.3	29.0	→	55.6
現地その他企業向けは不変(回答率%)	22.8	8.3	35.5	33.3	27.3
(合計)	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
<b>2005年</b>					
日本向けは増加(回答率%)	36.4	20.0	42.9	28.6	60.0
日本向けは減少(回答率%)	11.4	6.7	14.3	→	28.6
日本向けは不変(回答率%)	52.3	73.3	42.9	42.9	40.0
(合計)	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
<b>2005年</b>					
第三国向けは増加(回答率%)	61.9	60.0	61.5	66.7	70.0
第三国向けは減少(回答率%)	4.8	6.7	3.8	→	0.0
第三国向けは不変(回答率%)	33.3	33.3	34.6	33.3	30.0
(合計)	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

全体としては、5年前では現地トヨタ系企業向けが53.2%、その他の日系企業が16.8%、現地その他の企業（第三国進出企業、純ローカル企業を含む）が22.8%となっている。進出先でがトヨタ・グループ企業への納入が最も多い。他方、現地にある第三国系企業や

グループ外の日系企業への納入も合計で 39.6%にもなり、海外進出による取引先の拡大という効果もあるように思われる。日本への逆輸入は 4.2%で、第三国への輸出は 3.0%であった。現在でも、トヨタ・グループ企業向け比率、現地その他企業向け比率とトヨタ系以外の日系企業向け比率はそれほど変わっていないが、日本向け比率の増加が見られる。

地域別について、5年前に北米ではやはりトヨタ・グループ向け比率が一番高く 55.8%で、次は現地その他企業の 27.9%、三番目がトヨタ・グループ以外の日系企業の 14.5%であった。日本向け輸出比率 0.3%で、第三国向けは 1.4%であった。

アジアでは5年前の販売先の構成順位は、トヨタ・グループ向け (48.3%)、トヨタ・グループ以外の日系向け (21.9%)、現地その他企業向け (12.8%) となっている。現在では順位からみれば、北米と同じだったが、東南アジアでは依然としてトヨタ系及びその他の日系企業への納入は上位2位を占めている。アジアの日本向け比率は5年前、現在とも高いのは、台湾や韓国等にある現地法人が日本へ輸出していることからである。東南アジアについては、5年前に比べて第三国への輸出が急増していることは顕著である。それは東南アジア域内で、AICO 等の政策枠組の下で行われているものと考えられる。

中国では、現在、系列の完成車メーカーの本格的な現地生産体制がまだ整えられていないため、先行進出した部品メーカーは現地におけるその他企業への納入が一番多い (58.7%)。次は日本への逆輸出で 20.%である。トヨタ・グループ企業への納入は 13.5%に過ぎず、他の日系企業は 7.8%となっている。そういう事情があって、2005 年の予想については、中国に進出した部品メーカーのすべてが現地トヨタ系企業向け比率の増加を予想している。

販売先の全体的状況については、トヨタの量産体制作りが着々と進行し、一部メーカーではビック・スリーにも納入していることを反映して、米州で現地販売比率が高い、相対的に現地市場の小さいアジアでは、売上高の 20%前後を日本向けに輸出することによって量産体制を補完し、現地の稼働率・操業率を維持していると言えよう。

2005 年の予想については、全体としては、販路開拓の一番の標的は第三国市場のようである (61.9%)。その次がトヨタ・グループ以外の日系企業である (59.3%)。従来の取引関係を維持しながら、海外進出によって新たなビジネス・チャンスをつかんで企業の成長を図ることは、海外進出の最良なシナリオになる。しかし、それらの三つの標的を射止めることは容易なことではなく、多大な経営努力が必要である。現に 22.1%の企業がトヨタ・グループ企業向けの減少を、23.7%の企業がその他日系企業向けの減少を見込んでいる。したがって、第三国への輸出に活路を求めることになる。第三国へ輸出の減少を予想する企業の比率はわずか 4.8%に過ぎない。

日本への逆輸出については、全体としては現状維持との回答が一番多かった (52.3%)。しかし、これには地域別で大きな違いがある。北米企業では現状維持 (73.3%)。これに対して、東南アジアでは「日本向けが増加」という回答が最も多かった (60.0%)。アンケート調査の時点では、東南アジアの自動車市場は順調に拡大してきたにもかかわらず、2005 年に日本への逆輸入比率を増大させようと考えている企業が 6 割になることは、東南アジア市場の規模の限界に対するある程度の察知と、海外生産のコスト優位を国内競争にも生かそうという戦略があるものと思われる。

## 7.現地法人の業務実施

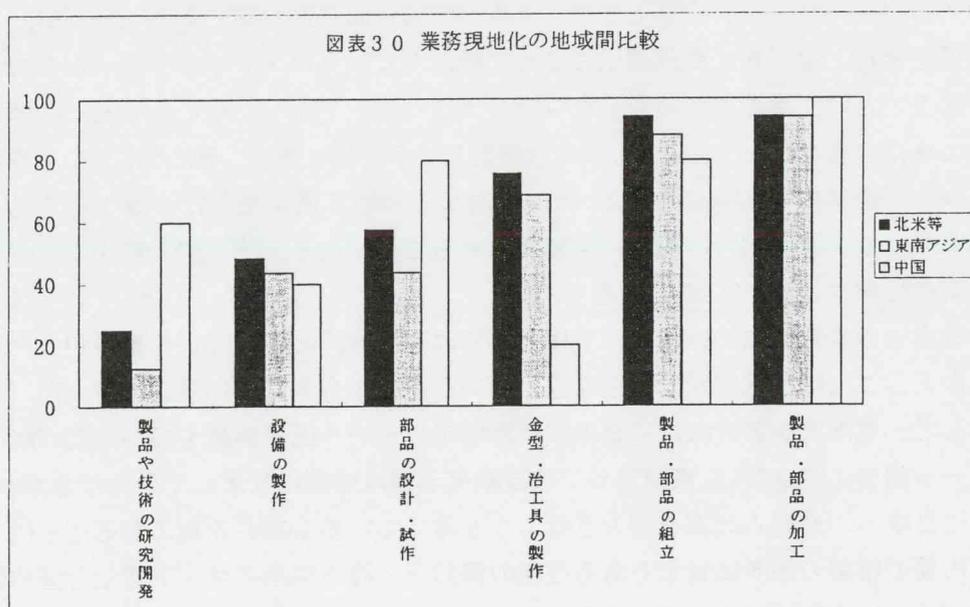
海外工場での生産関連する業務の実施状況は、図表29「現地法人の業務実施」から見られるように、最も多く実施しているのは製品・部品の組立と加工で、以下は製品・部品の組立、金型・治工具の製作、部品の設計・試作、設備の製作、製品や技術の研究開発の順となる。これは、完成車メーカーの進出に連れてまず部品の組立、加工等から始まり、開発系業務へ展開する部品メーカーの進出後の業務展開パターンを示す。

図表29 現地法人の業務実施

	全 体				北米・中南米				アジア・豪州			
	全部行う	一部行う	行わない	計	全部行う	一部行う	行わない	計	全部行う	一部行う	行わない	計
製品や技術の研究開発	7.9	22.4	69.7	100.0	3.1	21.9	75.0	100.0	11.9	23.8	64.3	100.0
部品の設計・試作	7.8	53.2	39.0	100.0	3.0	54.5	42.4	100.0	11.9	52.4	35.7	100.0
設備の製作	2.6	42.9	54.5	100.0	3.0	45.5	51.5	100.0	2.4	42.9	54.8	100.0
金型・治工具の製作	7.8	62.3	29.9	100.0	6.1	69.7	24.2	100.0	9.5	57.1	33.3	100.0
製品・部品の加工	39.5	55.6	4.9	100.0	40.0	54.3	5.7	100.0	37.2	58.1	4.7	100.0
製品・部品の組立	72.0	18.3	9.8	100.0	68.6	25.7	5.7	100.0	72.1	14.0	14.0	100.0

	中 国				東南アジア			
	全部行う	一部行う	行わない	計	全部行う	一部行う	行わない	計
製品や技術の研究開発	10.0	50.0	40.0	100.0	6.3	6.3	87.5	100.0
部品の設計・試作	30.0	50.0	20.0	100.0	0.0	43.8	56.3	100.0
設備の製作	0.0	40.0	60.0	100.0	0.0	43.8	56.3	100.0
金型・治工具の製作	0.0	20.0	80.0	100.0	6.3	62.5	31.3	100.0
製品・部品の加工	30.0	70.0	0.0	100.0	35.3	58.8	5.9	100.0
製品・部品の組立	70.0	10.0	20.0	100.0	76.5	11.8	11.8	100.0

地域間の比較では、中国で製品や技術の研究開発、部品の設計・試作に関して実施率が高いことが特徴的である。それは中国での現地法人の多くが既存現地企業との合弁からと考えられる。現地の元国有企業は以前から開発から製造までの一貫生産体制を持っていたのである。しかし、原価、品質、納期を重視する日系企業へ納入するに当たり、日本企業の基準にあう金型・治工具の製作能力が不足していると思われる（図表30「業務現地化の地域間比較」）。



## 8. 海外進出のきっかけ

アンケート調査表では、海外へ工場を進出したきっかけについて、複数回答という形で答えを求めた。全体としては、取引先の海外進出(68.9%)、現地企業からの誘い(44.3%)、経営戦略としての独自の判断(26.2%)、現地企業との新規取引(18.0%)、現地政府等の誘い(1.6%)という順番の回答が得られた。7割近くの企業が海外進出の動機を取引先の進出にしていることは、いわゆる「護送船団型進出」が自動車産業の海外進出の基本的パターンとなっていることを示している(図表31「海外へ工場進出したとききっかけ」)。

図表31 海外へ工場進出したきっかけ

	全体	北米・中南米	アジア・豪州	中国	東南アジア
日本の取引先が海外へ進出した	68.9	84.6	59.4	66.7	56.3
現地企業からの合弁や技術提携の誘いがあった	44.3	30.8	53.1	66.7	37.5
独自に判断した	26.2	23.1	28.1	33.3	31.3
現地企業との新規取引ができた	18.0	26.9	6.3	0.0	0.0
現地政府・自治体からの誘いがあった	1.6	0.0	3.1	16.7	0.0

注:複数回答。表中の数値は回答率である(%)。

図表32 進出きっかけに対する回答の相互関係

	①	②	③	④	⑤
①日本の取引先が海外へ進出した	100.0	47.6	7.1	21.4	2.4
②現地企業からの合弁や技術提携の誘いがあった	74.1	100.0	7.4	22.2	3.7
③独自に判断した	18.8	12.5	100.0	6.3	0.0
④現地企業との新規取引ができた	81.8	54.5	9.1	100.0	0.0
⑤現地政府・自治体からの誘いがあった	100.0	100.0	0.0	0.0	100.0

注:表中の数値は回答率である(%)。

図表33 進出きっかけと地域分布

	取引先追随型	独自戦略型
北米・中南米	78.6	21.4
アジア・豪州	67.9	32.1
内:中国	66.7	33.3
東南アジア	64.3	35.7
その他	71.4	28.6

注:表中の数値は回答率である(%)。

その他とは台湾、インド、韓国、オーストラリアである。

一方、進出きっかけに対する回答の相互関係からもう一つのパターンが存在することも分かる。図表32では、縦の表頭欄に①から⑤の項目が示されている。横の表頭欄にある①から⑤の数字も同様の項目を意味する。表中の数字は同じ特定の項目を答えた企業が同時にほかの項目を答えた比率を示している。例えば、「①日本の取引先が海外へ進出した」と答えた企業の中で、②を答えた企業比率が47.6%、③を答えた比率が7.1%、④を答えた比率が21.4%、⑤を答えた比率が2.4%となる。

ここで注目すべきなのは、「③経営戦略として独自に判断した」と答えた企業の中では、「①日本の取引先が海外へ進出した」と答えた比率は18.8%であり、②を答えた企業の74.1%、④を答えた企業の81.8%に比べて際立って少ない。したがって、③を答えた企業

は前出の基本パターンと違うと識別できる。前者を「取引先追随型」と、「後者を独自戦略型」と呼ぶことができる。

図表33「進出きっかけと地域分布」では、北米等では取引先追随型の進出が78.6%、独自戦略型が21.4%であるのに対して、アジア等では取引先追随型が67.9%、独自戦略型が32.1%である。

## 9. 海外進出目的及び達成度合

進出目的及びその達成度合について、複数回答（3つまで）という形で答えを求めた。全体では進出目的として最も多くの企業が指摘しているのが、日系進出企業との取引関係強化（84.9%）である。次が日系以外の現地企業との取引拡大（68.5%）である。3位、4位の回答はそれぞれ労務コストの削減（39.7%）、国内生産量減少分への補充（32.9%）となっている。その他の回答結果は図表34「海外進出目的」の示す通りである。

地域別の目立った特徴として、中国にある現地法人の50%が日本へ逆輸入をあげ、東南アジアの現地法人の56.3%が第三国への販路拡大をあげていることがある。これは中国では完成車メーカーの本格的生産がまだ行われてないこと、東南アジアの市場規模に限界があることを反映していると思われる。

図表34 海外進出目的

	全体	北米・中南米	アジア・豪州	地域別	
				中国	東南アジア
日系進出企業との取引関係強化	84.9	100.0	75.0	80.0	62.5
日系以外の現地企業との取引拡大	68.5	83.3	57.5	60.0	56.3
労務コストの削減	39.7	40.0	50.0	50.0	43.8
国内生産量減少分への補充	32.9	40.0	30.0	40.0	43.8
日本へ逆輸入して国内での競争力を補強	23.3	13.3	32.5	50.0	31.3
第三国への販路拡大	20.5	6.7	30.0	10.0	56.3
配当等収益の受け取り	20.5	16.7	22.5	20.0	25.0
現地市場に適合する新製品や技術の開発	16.4	10.0	22.5	20.0	37.5
現地政府・自治体の優遇措置	15.1	3.3	25.0	20.0	43.8
輸出入に伴う為替リスクの回避	15.1	16.7	12.5	0.0	12.5
原材料の確保	13.7	6.7	20.0	10.0	37.5

注：複数回答。表中の数値は回答率(%)である。

図表35 海外進出目的の達成度合

	全体			北米・中南米			アジア・豪州		
	十分	まずまず	不十分	十分	まずまず	不十分	十分	まずまず	不十分
日系進出企業との取引関係強化	43.5	50.0	6.5	46.7	53.3	0.0	40.0	46.7	13.3
日系以外の現地企業との取引拡大	22.0	50.0	28.0	28.0	36.0	36.0	8.7	91.3	0.0
労務コストの削減	3.4	82.8	13.8	16.7	58.3	25.0	10.0	85.0	5.0
国内生産量減少分への補充	8.3	62.5	29.2	0.0	100.0	0.0	16.7	33.3	50.0
日本へ逆輸入して国内での競争力を補強	0.0	41.2	58.8	0.0	50.0	50.0	0.0	38.5	61.5
第三国への販路拡大	6.7	40.0	53.3	0.0	0.0	100.0	0.0	50.0	50.0
配当等収益の受け取り	0.0	33.3	66.7	0.0	0.0	100.0	0.0	44.4	55.6
現地市場に適合する新製品や技術の開発	0.0	66.7	33.3	0.0	100.0	0.0	0.0	55.6	44.4
現地政府・自治体の優遇措置	9.1	72.7	18.2	0.0	100.0	0.0	10.0	70.0	20.0
輸出入に伴う為替リスクの回避	18.2	72.7	9.1	20.0	80.0	0.0	0.0	100.0	0.0
原材料の確保	20.0	50.0	30.0	100.0	0.0	0.0	0.0	62.5	37.5

注:複数回答。表中の数値は回答率(%)である。

	中国			東南アジア		
	十分	まずまず	不十分	十分	まずまず	不十分
日系進出企業との取引関係強化	12.5	37.5	50.0	45.5	54.5	0.0
日系以外の現地企業との取引拡大	0.0	100.0	0.0	0.0	66.7	33.3
労務コストの削減	40.0	60.0	0.0	0.0	100.0	0.0
国内生産量減少分への補充	0.0	0.0	100.0	14.3	57.1	28.6
日本へ逆輸入して国内での競争力を補強	60.0	0.0	40.0	0.0	0.0	100.0
第三国への販路拡大	0.0	0.0	100.0	0.0	44.4	55.6
配当等収益の受け取り	0.0	0.0	100.0	0.0	50.0	50.0
現地市場に適合する新製品や技術の開発	0.0	50.0	50.0	0.0	50.0	50.0
現地政府・自治体の優遇措置	50.0	0.0	50.0	0.0	85.7	14.3
輸出入に伴う為替リスクの回避				0.0	100.0	0.0
原材料の確保	0.0	0.0	100.0	0.0	80.0	20.0

達成度合について、最も多く取り上げられた上位4位迄の目的についてみると、日系進出企業との取引関係強化が93.5%（「十分」と「まずまず」との合計、以下同）で、最も高い。その次は労務コストの削減(86.2%)、日系以外の現地企業との取引拡大(72%)、国内生産量減少分への補充(70.8%)となっている（図表35「海外進出目的の達成度合」）。

地域別では、北米では国内生産量減少分への補充がまずまず達成された(100%)のに対して、日系以外の現地企業との取引拡大が不十分(36%)と、労務コストの削減が不十分(25%)とされている。これは北米進出で完成車メーカーの現地調達によって減少された分をほぼ取り戻したが、生産能力を十分に生かすため現地企業との取引を開拓する必要があるが現状では困難なところがあることと、一部では労務コストが負担になっていることを表している。

中国では日系以外の現地企業との取引拡大(100%)と、労務コストの削減(100%)が達成されているが、逆に日系進出企業と取引関係強化について不満としている企業が最も多い(50%)。現地企業との取引拡大及び労務コストの削減が達成できた背景には、完成車メーカーの中国進出の出遅れと、中国での人件費の安さという事実がある。そして、前者はまた、日系進出企業との取引関係が思うように強化されていないという不満と表裏一体である。

東南アジアでは進出目的として 56.3%の企業が第三国への販路拡大をあげているが、その達成度について 55.6%の企業が「不十分」としている。

そして東南アジアでは、労務コストの削減(100%)、日系進出企業と取引関係強化(100%)は達成されているが、日系以外の現地企業との取引拡大について、33.3%の企業が不十分ととしており、地域間で最も高い比率を示している。つまり東南アジアの豊富な低賃金労働力や、完成車メーカーの生産拡大の結果、労務コスト及び日系企業との取引関係強化について現地法人の満足度が高い。現地企業との取引拡大については、三分の一の企業が不満感を持っているといことはGMやフォードへのアクセスが難しいことを物語るのではないだろうか。

### 10. 現在の経営上の問題点

現在の経営上の問題点について、該当項目すべてという形で回答を求めた。回答率が4割以上の上位5項目は、回答率の大きい順に、良質な労働力の確保・育成(60%)、原材料・部品の品質確保(56%)、賃金水準の上昇(49.3%)、労務管理(45.3%)、派遣人材の不足(41.3%)となる(図表36「経営上の問題点」)。

以上の5つの項目について、地域別でみると、東南アジアの現地法人は良質な労働力の確保・育成をあげた企業比率(64.7%)が最も高い。これは東南アジアでの人材育成・確保の難しさを反映していると思われる。

原材料・部品の品質確保について、中国の現地法人の100%が問題視しており、中国における品質管理の困難さを物語っている。

賃金水準の上昇を問題点として指摘した企業の比率は東南アジアが他地域と比べて最も高い(52.9%)。

日本からの派遣人材については、北米等の比率(54.8%)が地域間でトップである。

図表36 経営上の問題点

	全体			中国	
	全体	北米・中南米	アジア・豪州	中国	東南アジア
良質な現地労働力の確保・育成	60.0	61.3	57.1	30.0	64.7
原材料・部品の品質確保が困難	56.0	58.1	54.8	100.0	29.4
賃金水準の上昇	49.3	48.4	52.4	10.0	52.9
労務管理が難しい	45.3	48.4	45.2	0.0	41.2
日本から派遣できる人材の不足	41.3	54.8	33.3	20.0	47.1
日本と比べて工場の生産性向上が困難	37.3	32.3	42.9	40.0	47.1
原材料・部品の調達先が不足	28.0	16.1	33.3	50.0	35.3
競争激化のため販売先の確保が困難	28.0	25.8	31.0	40.0	29.4
技術指導・経営管理が困難	22.7	22.6	23.8	30.0	23.5
現地のインフラの未整備	21.3	3.2	35.7	40.0	47.1
合弁相手のパートナーとの交渉	16.0	6.5	21.4	20.0	17.6
資金調達が困難	13.3	6.5	19.0	40.0	11.8
労使間協議・交渉が難しい	10.7	9.7	11.9	50.0	5.9
販売先や親企業の経営戦略の変更・業況悪化	6.7	3.2	9.5	30.0	0.0
日本本社との間で責任・権限分担が不明確	5.3	6.5	4.8	10.0	5.9

注:表中の数値は回答率(%)で、複数回答なので、合計が100にならない。

## 1.1. 事前の準備が不足していたこと

新たな進出及びこれから進出する企業のために、アンケートで、進出当時に振りかえて、事前の準備が不足していたと感じる点について、複数回答（3つまで）という形で尋ねた。

図表37 準備が不足していたこと

	全体	北米・中南米	アジア・豪州	中国	東南アジア
原材料・部品の品質保証	44.0	43.3	40.5	70.0	23.5
日本からの派遣する人材の育成	38.7	46.7	35.7	20.0	52.9
現地の労使慣行・労務管理の情報収集	34.7	30.0	38.1	50.0	29.4
現地工場の製造原価企画	33.3	36.7	28.6	20.0	23.5
教育・技術指導体制の確立	32.0	30.0	35.7	10.0	0.0
現地労働力の確保・育成	28.0	23.3	33.3	20.0	29.4
仕入先・仕入れルートの確保	26.7	23.3	26.2	40.0	23.5
十分な資金調達	25.3	13.3	31.0	0.0	58.8
法律・税制・政策等の情報収集	16.0	13.3	19.0	10.0	23.5
販売先・販売ルートの確保	12.0	3.3	19.0	40.0	11.8
日本本社との間の責任・権限分担	12.0	13.3	9.5	10.0	11.8
合弁相手のパートナー選定	8.0	10.0	7.1	20.0	5.9
立地場所の選定	7.1	3.5	3.5	0.0	0.0

注:表中の数値は回答率(%)で、複数回答なので、合計が100にならない。

回答率が30%以上の上位5項目は、原材料・部品の品質確保(44%)、派遣人材の育成(38.7%)、現地の労使慣行・労務管理の情報(34.7%)、現地工場の製造原価企画(33.3%)、教育・技術指導体制(32%)である(図表37「準備が不足していたこと」)。

地域別では、原材料・部品の品質保証について、前の「経営上の問題点」でも触れたように、中国の現地法人は最も準備不足を痛感しているようである(70%)。

日本からの派遣人材については、東南アジアの回答比率は最も高い(52.9%)。

現地の労使慣行・労務管理について、中国の現地法人は他地域より準備不足を感じている(50%)。

現地工場の製造原価企画の能力不足は、北米等で強く反省されている(36.7%)。

## 1.2. 現地の政策・社会情勢の問題点

現地国政府の政策や社会情勢で感じている問題点については、複数回答（3つまで）調査した。

図表38 現地の政策や社会情勢の問題点

	全体	北米・中南米	アジア・豪州	中国	東南アジア
課税強化政策	42.4	60.0	32.5	50.0	23.5
原材料・部品の現地調達規制及び輸入規	37.9	28.0	45.0	50.0	52.9
現地の政治・経済情勢が不安定	31.8	8.0	47.5	50.0	47.1
環境・安全等の規制強化	30.3	52.0	15.0	0.0	0.0
外国人雇用制限及び国内国民雇用規制	18.2	16.0	20.0	10.0	35.3
技術援助契約に関する規制	15.2	12.0	17.5	30.0	5.9
出資比率に関する現地化要請	9.1	0.0	15.0	0.0	23.5
製品の輸出義務	7.6	0.0	12.5	10.0	17.6
日本への配当送金禁止または規制	1.5	0.0	2.5	0.0	0.0

注:表中の数値は回答率(%)で、複数回答なので、合計が100にならない。

回答率が 30%以上の上位 4 項目は、課税強化政策(42.4%)、原材料・部品の現地調達規制および輸入制限(37.9%)、現地の政治・経済情勢が不安定(31.8%)、環境・安全等の規制強化(30.3%)、である(図表 3 8 「現地の政策や社会情勢の問題点」)。

地域別では、北米等では半数以上の企業が課税強化(60%)、環境・安全等の規制強化(52%)を挙げている。

中国では半数以上の企業が課税強化政策、原材料・部品の現地調達規制及び輸入規制、現地の政治・経済情勢が不安定という三つを問題視している。中国で回答率 30%以上の項目として、技術援助契約に関する規制がある(30%)。

東南アジアでは、原材料・部品の現地調達規制及び輸入規制について 52.9%の企業が問題視している。その比率は地域間で一番高い。現地の政治・経済情勢が不安定という問題についても、47.1%の企業が指摘している。そのほかに、東南アジアで回答率が 30%以上の項目として外国人雇用規制及び内国民雇用規制がある(35.3%)。そして出資比率に関する現地化要請を問題として指摘した企業も 23.5%である。

### 3. 未海外進出企業調査表の分析

本調査では、海外進出していない企業にも下記の項目について、アンケートを実施した。

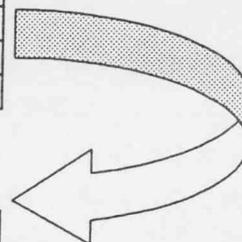
#### 1. 海外進出についての検討

単独・合併で生産工場の設立について、29%の企業は検討したことがあると答え、22.6%の企業は将来に検討するつもりと答えた。すなわち半分以上の企業は海外進出になんらかの形で関心を示している。他方、いままで検討したことがないし将来もしない企業が48.4%ある。

図表39 海外進出に関する検討

	回答率
①検討したことがないし将来もしない	48.4
②検討したことがないが将来はするつもり	22.6
③検討したことがある	29.0
④海外進出を決め計画が進行中	0.0
合計	100.0

	回答率
③-1海外進出しないことを決めた	22.2
③-2実行計画がないが継続検討	66.7
③-3具体的に検討している	11.1
③-4海外進出を決め計画が進行中	0.0
合計	100.0



検討したことある企業に対して、さらにその検討結果を聞いた。一歩進んで具体的に検討しているとする企業は11.1%で、継続検討をしているのは66.7%である。潜在的進出予定企業は8割弱となる。それに対して、検討したが海外進出しないことを決めたと答えた企業は22.2%ある(図表39「海外進出に関する検討」)。

#### 2. 海外進出を検討する場合の主たる課題

検討する主たる課題について、該当項目すべてという形で回答を求めた。回答率が4割以上の上位4つの課題は、回答率の大きい順に、「良質な労働力の確保・育成」(86.7%)、「採算」(53.3%)、「日本と比べて生産性向上が困難」(40%)、「派遣人材の不足」(40%)となる。それは海外進出に当たり、人材、経済性が最も重要な関心事であることを示す。その他の課題についての回答結果は図表40「海外進出を検討した場合の主たる課題」の通りである。

図表 4 0 海外進出を検討する場合の主たる課題

	回答率
良質な現地労働力の確保・育成	86.7
採算	53.3
日本と比べて生産性向上が困難	40.0
日本から派遣できる人材の不足	40.0
労務管理が難しい	33.3
合弁相手のパートナーとの交渉	33.3
技術指導・経営管理が困難	33.3
原材料・部品調達先が不足	26.7
現地国政府の政策や情勢	26.7
原材料・部品の品質確保が困難	20.0
資金調達が困難	20.0
競争激化のため販売先の確保が困難	20.0
取引先や親企業の経営戦略の変更・業況悪化	20.0
賃金水準の上昇	13.3
労使間の協議・交渉が難しい	6.7
現地のインフラの未整備	6.7
日本本社との間で責任・権限分担が不明確	0.0

注:複数回答。

### 3. 海外進出を検討する場合の主たる目的

目的について、回答率が4割以上の上位4項目は、労務コストの削減(73.3%)、日系進出企業との取引関係強化(46.7%)、日本へ逆輸入して国内での競争力を補強(40%)、国内生産量減少分への補充(40%)となっている。

図表 4 1 海外進出を検討する場合の主たる目的

	回答率
労務コストの削減	73.3
日系進出企業との取引関係強化	46.7
日本へ逆輸入して国内での競争力を補強	40.0
国内生産量減少分への補充	40.0
日系以外の現地企業との取引拡大	33.3
第三国への販路拡大	26.7
配当等収益の受け取り	20.0
原材料の確保	6.7
現地市場に適合する新製品や技術の開発	6.7
現地政府・自治体の優遇措置	0.0
輸出入に伴う為替リスクの回避	0.0

注:複数回答。

目的に関する選択肢は進出企業調査表と同様であったが、得られた結果は異なる。図表 3 4 で示した通り、進出企業の上位4つ目的は日系進出企業との取引関係強化(84.9%)、日系以外の現地企業との取引拡大(68.5%)、労務コストの削減(39.7%)、国内生産量減少分への補充(32.9%)である。これから進出する企業は日系進出企業との取引関係強化も考慮するが、労務コストを最も重視している。そして、進出している企業と比べて、日本への逆輸入にも強い関心を示している(図表 4 1「海外進出を検討する場合の主たる目的」)。

労務コストの削減及び日本への逆輸入を比較的に重視することは、現在に未進出企業の

特性を表していると思われる。完成車メーカーの各地域での生産体制が確立され、現地調達かKDかという調達方針もほぼ明確になっている状況で、今後の進出は、進出した取引先との関係強化によって国内生産量減少分を補充すると同時に、海外のコスト・メリットを生かして国内競争力の強化も重要な目的となる。

しかしながら、進出企業のから、賃金水準が上昇、良質な現地労働力の確保・育成が問題、労務管理が難しい、生産性向上が困難という経営上の問題点（図表36を参照）、現地の労使慣行・労務管理の情報収集が不足という反省（図表37を参照）が指摘されているので、海外進出によって労務コストの削減効果を手に入れるのは決して容易ではないことも覚悟すべきであろう。

## IV. 自動車部品メーカーのヒアリング調査結果

### 1. 地域別の進出パターンの比較分析

#### —国内本社ヒヤリング調査を中心に—

アンケート調査に引き続いて、海外進出した工場を持つ部品メーカーに対するヒアリング調査を97年6月～7月に国内本社18社と、進出先の現地工場（タイ・インドネシア・中国の3カ国）10社において実施した。

ここでは、その結果として海外進出した企業の進出パターンに関して、北米とアジア地域とではいくつかの点で相違を確認できたので、まずこの点について整理してみたい。

なお、海外への進出先についてはアンケート調査の結果によれば、17ヶ国（米国、カナダ、メキシコ、ブラジル、韓国、台湾、中国、タイ、インドネシア、マレーシア、フィリピン、ベトナム、インド、オーストラリア、イギリス、フランス、スペイン）にわたっている。しかしながら、主な進出先は米国を中心とする北米とアジア・オセアニア地域であり、ヨーロッパについては、進出ケースは未だ少なく、むしろ進出が本格化するのはいずれからである。したがって、以下では進出事例が集中する北米地域とアジア地域との比較を通じて、その進出パターンの相違を指摘しておきたい。

アンケート調査と国内・海外ヒアリング調査を通じて収集できた17社（A社～Q社）のケースを北米とアジア地域に分けて整理したものが図表1及び図表2である。ただし、トヨタグループの部品メーカーの中でも他社に比較して規模が大きく、海外進出先も多い1社については特定企業のケースがデータ全体に与える影響を考慮して、ここでの分析対象からは外した。また、米国などの一部の国では、1社にて複数の現地企業を設立しているケースがあるが、これらについては米国以外では恣意的に1国1社に限定して取り上げた。さらに、中国については、他のアジア諸国への進出パターンとは大きく異なるために、ここでのケースからは除外した。

図表1および2では、進出時期（原則として操業開始年によるが、会社設立年のデータのみしか得られなかったものについては設立年次による）を年次別に並べ、進出国、進出動機、出資形態などについて整理した。これらの図表から北米地域とアジア地域への進出パターンの相違として、あらためて確認できるのは以下の諸点である。

図表1 北米への進出状況

企業名	No	進出国	本社規模	進出年	品目	動機	出資形態
A社	A1	メキシコ	大規模	73	2	D	単独
B社	B1	米国	大規模	86	2	D	単独
G社	C1	米国	大規模	86	2	D	単独
D社	C2	カナダ	大規模	86	2	?	合併②
E社	D1	米国	大規模	86	3	A	単独①
F社	D2	カナダ	中規模	86	3	D	単独
G社	E1	米国	大規模	88	2	D	合併②M
H社	A2	米国	大規模	88	2	A	単独
I社	F1	米国	大規模	88	1	A	合併②M
J社	B2	米国	大規模	88	2	A	単独
K社	G1	米国	大規模	88	3	B	合併②M
L社	H1	米国	大規模	89	1	A	合併M
M社	I1	米国	大規模	89	2	B	合併②M
N社	J1	米国	大規模	91	2	A	単独
O社	K1	米国	中規模	95	1	B	単独
P社	L1	米国	大規模	96	1	D	単独
Q社	M1	米国	大規模	96	2	D	単独
R社	B3	米国	大規模	97	2	B	単独

注：表中の各項目の記載内容は、下記の通りである。

本社規模： 「大規模」 従業員数1000人以上

「中規模」 従業員数1000人未満

品目： 「1」 鑄造・鍛造・切削・プレス部品

「2」 機関・駆動・艀装・電子部品

「3」 内外装・化成部品

動機： 「A」 トヨタの現地生産に伴って当初に進出

「B」 当初は進出しなかったが、その後の生産拡大に対応して進出

「C」 今後のトヨタの進出予定に対応するために進出

「D」 トヨタの進出とは関係なく進出

出資形態： 「①」 一部の日系関係メーカーが出資

「②」 自動車関連の同業者が合併パートナー

「③」 技術援助から合併へと切替

「M」 日本本社単独でマジョリティを確保

「m」 他の日系関連企業の出資分を合わせるとマジョリティを確保

図表2 アジアへの進出状況

企業名	No	進出国	本社規模	進出年	品目	動機	出資形態
A社	C3	韓国	大規模	57	2	D	合併③
B社	A3	台湾	大規模	79	2	D	合併 M
G社	I2	台湾	大規模	87	2	A	合併 M
D社	C4	台湾	大規模	87	2	A	合併 M
E社	G2	台湾	大規模	87	3	A	合併②M
F社	G3	インドネシア	大規模	88	3	B	合併②M
G社	I3	インドネシア	大規模	90	2	B	合併③m
H社	J2	韓国	大規模	93	2	D	合併③
I社	C5	タイ	大規模	94	2	B	合併③m
J社	A4	インドネシア	大規模	95	2	B	合併③
K社	D3	タイ	大規模	95	3	B	合併
L社	C6	フィリピン	大規模	95	2	?	単独
M社	C7	インド	大規模	95	2	D	合併③
N社	K2	インドネシア	中規模	96	1	B	合併 M
O社	N1	タイ	中規模	97	1	B	合併 M
P社	N2	インドネシア	中規模	97	1	B	合併③M
Q社	O1	インドネシア	中規模	97	1	B	単独
R社	F2	タイ	大規模	97	1	B	合併③?
S社	H2	ベトナム	大規模	97	1	C	合併 M
T社	I4	タイ	大規模	97	2	B	合併 M
U社	Q1	フィリピン	中規模	97	3	B	合併③M
V社	Q2	ベトナム	中規模	97	3	C	合併 M
W社	P1	インドネシア	中規模	98	3	B	単独
X社	A5	タイ	大規模	98	2	B	合併 M
Y社	L2	インドネシア	大規模	98	1	B	合併③?
Z社	J3	インドネシア	大規模	98	2	B	合併 M

## (1) 進出時期

進出時期については、北米地域へはトヨタ自動車（TMC）が北米での完成車の組立生産を本格化した80年代後半における進出が圧倒的に多い。その80年代後半の集中的な進出ラッシュ後の90年代前半には、進出は一段落した。しかし、90年代半ば以降になってあらためて北米への進出企業が増加しており、既進出の企業が北米内に2つめ、3つめの会社や工場を設ける一方で、初めての北米進出を実施した企業が3社（K、L、M）ある点が注目される。

これに対してアジア地域については、80年代までは一部の大規模グループの部品メーカーを除けば、韓国ならびに台湾への進出がほとんどである。このうち日本の自動車メーカーが直接には組立生産していない韓国については、技術提携等を前提とする進出である。結果として、80年代までのトヨタ系部品メーカーのアジアにおける進出の中心は、80年代後半における台湾への進出である。

その後、インドネシアにおけるトヨタのキジャンの現地調達拡大に伴って、一部企業によるインドネシアへの進出がみられるが、アジア地域への本格的な進出はむしろ95年以降に集中している。とりわけ、その進出先はタイとインドネシアの両国であることは一目瞭然であり、これにフィリピン、ベトナム、インドなどが加わりつつある。

図表3は米国、タイ、インドネシアにおける過去10年間（1987年～1996年）の生産台数の推移と、ここでのケースの操業時期を示している。これをみると、当該国におけるトヨタの自動車生産台数と部品メーカーの進出時期との間には、弱いながらも一定の関係が存在することをうかがわせる。すなわち、トヨタの生産台数が10万台程度になるとき、あるいは10万台程度が、従来よりも増加することに相前後して、部品メーカーの進出が生じている。その時期が米国ではTMMの立ち上がる88年であり、その後は継続的な台数の拡大はあるが、95年にはそれ以前に比して10万台程度増加して30万台を超える生産となっている。また、タイではトヨタが生産を開始して約30年が経過して93年に初めて10万台を超え、その後も増加基調にあること、インドネシアでは95年に10万台近くまで生産台数が伸び、96年は国民車問題の影響もあって幾分減少はしたが、10万台の実現も夢ではないと確信できそうな近年の状況が、部品メーカーに対する進出を促す契機となっていることはほぼ相違ない。

図表3 自動車生産台数の推移と部品メーカーの進出

	1986年	1987年	1988年	1989年	1990年	1991年	1992年	1993年	1994年	1995年	1996年	1997年	1998年
米国NUMMI (台)	?	187400	128400	192500	205000	208700	256800	323037	364599	352649	299993	-	-
米国TMM (台)	-	-	-	151500	218000	187600	240400	234060	284765	381445	385652	-	-
進出企業数 (社)	3	0	5	2	0	1	0	0	0	1	2	1	
タイ (台)	?	25800	36500	47600	70300	72300	83600	113662	110488	143913	147326	-	-
進出企業数 (社)	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	3	1
インドネシア (台)	?	39200	42100	51400	73300	75000	48500	51536	80422	97571	74761	-	-
進出企業数 (社)	0	0	1	0	1	0	0	0	0	1	1	2	3

図表3は、図表2のケースからのみ作成したものであるため、工場数は必ずしも多くはない。とくにタイとインドネシアについては、最近の進出事例を中心にヒアリングしたために、工場の立ち上げ準備のところも含まれており、むしろ98年にかけてさらに増える予定である。

タイ・トヨタでのヒアリングによると、96年末のアジア専用車のソルーナの導入に伴い新たに7社のトヨタ系部品メーカー（ここでのトヨタ系とは、国内販売におけるトヨタへの売上依存度が20%を超えるものを指す）との現地取引が始まり、98年に予定されているハイラックスのニューモデルでは、さらに13社のトヨタ系の部品メーカーとの取引が予定されている。結果として、それ以前に進出していた9社と合わせると全体ではトヨタ系は29社となるという。インドネシアにおいても、キジャンの国産化率の向上と同時に、アジア専用車の生産準備を進めており、事情は同様と推察される。

ここでのデータは、途上国への部品メーカーの進出判断の見極めについて興味深い示唆を与える。すなわち、タイとインドネシアの自動車生産が、先進国にほぼ匹敵する量産工場の稼働を可能とする市場規模に到達したとの判断が、自動車メーカーならびに部品メーカーの一斉の進出をもたらしたということである。

もちろん、97年夏以降の東南アジアにおける経済環境の激変が、不幸にも部品メーカーの進出計画にも大きな影響を及ぼすことは不可避である。結果として、タイやインドネシアへの進出は誤りであったとの議論も続出しよう。しかしながら、重要なことは、金融不安に端を発した市場の落ち込みや販売不振そのものもさることながら、それ以上に本質的にタイやインドネシアの自動車市場が、先進国とほぼ同等の工場操業の規模を維持することが可能なレベルには至っていなかったのかどうかという見極めの是非にある。その意味では、一時のブームに乗り遅れまいとする進出の議論ではなく、冷静な経済判断としての海外進出の意思決定であったかどうか問われるべきである。

## (2) 進出企業の本社規模

海外進出した企業の特徴として、日本本社企業の企業規模の点からみると、北米地域においてもアジア地域においても、80年代までの進出はトヨタグループ内の大規模企業の進出の時代であったことは明白である。しかも、これらの企業の多くが、北米内で2つめ、3つめの工場（別会社とするケースもいくつかある）を立ち上げる一方で、80年代後半に台湾、そして90年代前半あるいは95年頃までに、インドネシア及びタイを中心とするアジア地域へも進出しているケースが多い（A、B、C、D、F、G、Iの各社）。

しかしながら、90年代後半になっての進出は、アジア地域を中心として中規模企業（K、N、O、P、Q）の進出もこれに加わっている。しかも、これらの中規模企業の進出は、近年が初めての海外進出にもかかわらず同時に2カ国に進出した企業が3社（K、N、Q、K社は米国との同時進出）あるところの一つの特徴がある。すなわち、中規模企業の中にあつて、大規模企業のこれまでの先行進出に対して、遅ればせながら一気に海外展開を押し進めようとするグループと、現況にあつても海外進出には消極的であり、国内に留まつて事業を継続しようとするグループとに2極分化する傾向が見られることを示している。

これらの点をアンケート調査の結果にて補足すると、大規模グループに分類された部品メーカー17社については、1社を除いて全て海外進出している。加えて、少なくともその中の13社は複数の国に進出している。これに対して中規模グループにおいては、45社中4割弱の17社が海外生産しているにとどまっており、2カ国以上に進出した企業は5社である。

### (3) 生産品目

進出した企業の生産品目についてみると、北米およびアジアの両地域とも当初は基幹駆動関係の部品やユニット、あるいは内外装品を生産する企業の進出が多い。

これは自動車メーカーの側からみると、現地調達率の向上にとって寄与が大きいもの、たとえば部品の中では比較的付加価値の高い駆動系の部品やユニット（品目2）、あるいは重量物や輸送にスペースをとり、コストを要するシートやバンパーを初めとする内外装品（品目3）が、当初からの現地調達品目に選ばれることが多いのに起因するところが大きい。したがって、これらの部品を生産する部品メーカーが、トヨタの現地調達方針に対応して進出したものとみることができる。

そして、その後はモデルチェンジをする機会に、現地調達率の引き上げのための見直しを実施され、日本からの輸入より現地調達への切り替えが部分的に検討され、それに該当するグループ内の部品メーカーが輸出から海外進出による現地生産への転換を決断する。あるいは、生産量の拡大に伴う新たなビジネス機会を求めて現地生産に乗り出す形で進出することが多い。

北米については、80年代後半の進出ラッシュ後の数年は、そうしたモデルチェンジに伴う進出も少ない比較的穏やかな進出状況にあった。しかしながら、近年になってアジアにおいても、北米についても、鋳造・鍛造部品やプレス部品など（品目1）を手がける企業の進出が増えている点に大きな特徴がみられる。

自動車産業の先進国である北米においては、鋳造・鍛造、プレスや切削を手がける現地企業も多く、トヨタにあっては現地企業からの購入にて調達する方針であり、こうした分野への日本からの進出は基本的には必要ないとするのが当初の判断であったと言う。けれども、近年になってあらためてこうした分野の企業までが進出を決断している。他方、既存の産業基盤の底が浅いアジアにあっては、タイやインドネシアにおけるアジアカーの生産立ち上がりにさいして、駆動系の機械・電子部品（品目2）、あるいは内外装用の樹脂・ゴム部品（品目3）とほぼ同時に、むしろそれ以上に積極的に鋳造・鍛造部品やプレス部品（品目1）を手がける企業も一斉に進出を始めている点が注目される。

一部の国を除くと裾野産業の形成が十分ではないアジアでは、多様な分野の部品メーカーにとって進出チャンスが存在している。

### (4) 進出動機

海外進出した動機について、これを一口に表すことは必ずしも容易ではないが、「A. トヨタの現地生産に伴う当初の現地調達に対応・呼応しての進出」、「B. 当初は進出し

なかったが、その後の生産拡大に伴って、複社発注、日本からのCKDより切り替え、現地におけるトヨタの内製から外注への切り替えなどに対応しての進出」、「C. 今後のトヨタの進出予定に対応するための進出」、「D. トヨタの進出とは関係なく進出」に分けると、北米においてもアジアにおいても初期の頃には「D. トヨタとは関係の無い進出」が多い。これは、北米においてはビッグ3との取引に基づく進出、アジアでは韓国を中心に現地の部品メーカーとの技術提携や援助に基づく進出であったと同時に、トヨタ自体の本格的な進出（CKD生産ではなく本格的な量産工場による生産）が一部の部品メーカーの進出に必ずしも先行していたわけではないことを示している。

その後、トヨタが北米にて本格的な量産工場を立ち上げ、アジアにおいて現地調達規制や関税政策の厳しい台湾にて生産を開始する頃より、「A. トヨタの現地生産に伴う進出」が増え始めたが、アジアでは先行生産していたタイやインドネシアでの生産量の拡大やアジアカーや国産車を目指す動きの中で、これに便乗した動機である「B. 当初は進出しなかったが、その後の生産拡大に伴って、複社発注、日本からのCKDより切り替え、現地におけるトヨタの内製から外注への切り替えなどに対応しての進出」が急増していることは一目瞭然である。

こうした動向を踏まえると、トヨタグループ全体としては完成車メーカーとしてのトヨタ自身が日本の自動車メーカーの中でも海外生産においては必ずしも先発メーカーとはいえなかったことにもよるが、一部の部品メーカー（ここでの分析対象からは割愛した企業を含む）を除くと、総じてトヨタグループの部品メーカーも海外生産には慎重であることがうかがえる。

それと同時に、他方ではトヨタの米国への進出を皮切りとする最近10年ほどの間の急速な海外展開は、「C. 今後のトヨタの進出予定に対応するための進出」を含めて、外部からはトヨタ自動車と傘下の部品メーカーとが一体になった護送船団方式による進出との誤解を受けてもやむを得ない一面も存在する。ただし、その責任は必ずしも完成車メーカーとしてのトヨタの行動にのみあるのではなく、むしろトヨタに依存した状況から独立メーカーへの歩みを積極的に踏み出せないでいる部品メーカーの側にもある。

ただし、グループ全体のそうした行動の中にあっても個々のケースをみると、部品メーカーの海外生産のタイミングには、完成車メーカーの進出に対しての先行進出、同時進出、その後の進出と時間的には多様なパターンが存在することも確認できた。

## (5) 出資形態

海外進出の形態については各種の方式があるが、今回は現地への直接投資を伴う海外工場による生産進出に限定して調査している。したがって、現地生産を担う企業を単独で買収あるいは新規に設立するか、それとも既存現地企業への資本参加あるいは現地パートナーとの新たな合弁企業の設立によるか、大きくは単独進出か合弁進出の2つに大別できる。ただし、現実には単独とはいっても日本本社が1社で100%出資するのではなく、一部の他の日本企業やその関連企業（日本あるいは現地の子会社、取引先のメーカーや商社など）に出資を依存している場合（図表では単独①と表示）にも、実質的には単独に準ずると考

えることにした。

他方、合弁事業による進出については、進出先の現地パートナーが出資している場合に限定し、その中でパートナーの分類を行った。とりわけ、自動車関連の同業者を合弁パートナーとする新規の会社設立の場合（合弁②と表示）、現地企業への技術援助や技術提携関係から直接の資本出資による合弁会社へと切り替えた場合（合弁③と表示）については、明記した。

その結果、北米については「単独による100%出資」（単独）が7割以上（18社中11社）を占めているが、80年代後半に初めて北米に進出したさいには、現地の同業者との合弁を選択した企業（合弁②）もいくつかあること（C 2, E 1, F 1, G 1, I 1の5社）が分かる。

アジアについては、各国の資本規制により最近まで日本からの単独進出が認められていなかったこともあり、好むと好まざるとにかかわらず現地パートナーとの合弁方式を採用せざるを得なかった。しかしながら、現地に既存の同業者が存在する北米とは異なり、「現地の自動車関連の既存同業者との合弁」（合弁②）はきわめて少なく（合弁23社中で2社）、むしろ「技術支援から始まって途中から合弁へと切り替える方式」（合弁③、ここでは10社）か、「自動車とは関連のない現地パートナーとの新たな合弁」（合弁、ここでは11社）がほとんどを占めている。

それでも近年は、国や国の一部地域によっては単独進出が可能となり、95年以降になってようやく100%単独出資による設立（単独、ここでは3社）がみられるようになった。しかしながら、現状ではたとえ出資規制が解除されて単独出資が認められても必ずしも単独進出が選択されないとところにアジアの特徴があるともいえる。その理由については、今回のヒアリング調査のデータのみでは必ずしも確認できなかったが、言語・宗教・文化・習慣などの相違に対応しようとする、現地のパートナーによる人事・労務管理や販売活動面でのサポートが有効である。現地の財閥グループをパートナーとすると、その人脈を生かすことで政府等との交渉を含めてビジネス上のメリットが大きい、などの判断があると推測される。

## （6）出資比率

出資比率が問題となるのは基本的には複数の出資者にて設立された合弁会社の場合である。単独出資の場合には基本的には100%全額を日本本社にて出資して設立したケースである。ただし、資本の一部を現地の子会社・関係会社、あるいはトヨタ・グループの他企業による出資分がある場合も、経営の実質的な権限は限りなく100%日本本社にあるという意味で単独進出に含めて考えたことは既に述べた通りである。

問題となる合弁企業の出資構成について、図表1および2では日本本社の出資分が「50%以上のマジョリティ」を占めているケースを「M」で表示している。

北米の場合には1社（C 2）を除くと、他の5社の合弁（E 1, F 1, G 1, H 1, I 1）は日本側がマジョリティを握っている。ただし、興味深いのはそのうち4つのケース（E 1, G 1, H 1, I 1）において、合弁開始後の増資に伴って日本側の出資比率が増加（合

弁相手の持分を買い取ったケースも含む) している。また、合弁開始後に相手のパートナー会社が第三者に買収や吸収されたケース (G 1, I 1) もある。

他方、アジアにおいては23ケース中、出資構成の詳細が未確認のケースが3社あるものの、少なくとも15社では日本側にマジョリティがあることが確認できた。ただし、「m」で表示した2ケース (I 3、C 5) では、日本本社単独では過半数には達しないが、他の日系関係企業の出資分を合わせるとマジョリティを占めている。出資規制が厳しい中でマジョリティを確保する手段として、商社や他の日系取引先に出資を仰ぐ方法が時によって採用されている。また、その後の増資に伴う日本側の持分が増加したケースがアジアでもみられるが、多くの場合には工場の拡張や設備投資に伴う増資のさいに、現地パートナーの出資が困難で日本側にて負担したとするケースである。

結論としては、全体としてタイ・インドネシアを中心とする東南アジアでも、日本本社がマジョリティを占めているケースが多いことが確認できた。

### (7) トヨタへの売上依存度

次に、現地企業の売上額が当該国内ないしはその近隣国のトヨタ自動車の工場との取引にどの程度依存しているかを、ヒアリング調査のデータからあらためて確認すると、北米については、取引依存度のデータが得られた13ケース中7社で80%以上の売上が現地トヨタ向けで占められていた。しかしながら、残りの6ケースについては4社がトヨタへの依存度は30%未満であり、2社がトヨタへの売上が半分程度であった。こうしたことから、北米市場にあっては進出部品メーカーにとってトヨタ自動車との取引は最重要であることは揺るぎないものの、進出動機自体がトヨタの進出とは関係ないとした企業を中心に、ビッグ3や他の日系自動車メーカーとの取引が大きなウエイトを占める企業もいくつか存在することが分かる。

ただし、一点特記しておかねばならぬのは、同業者との合弁を開始した5ケース中の3社 (E 1、G 1、I 1) については、合弁契約にさいしてパートナーの既存の取引先への販売は行わない旨の取引制限事項が盛り込まれている。すなわち、日本側にとっては現地パートナーが既に取引のあるビッグ3には競合製品を売り込むことができない契約になっている。これは合弁を開始した80年代後半の時点においては、現地パートナーにとっては日本から進出してきた日系自動車メーカーとの新たな受注獲得のために、既に日本で取引経験のある日本の部品メーカーとの合弁はメリットがあった。他方、日本側にとっても、現地の事情がよく分からないことに伴うリスクを軽減するために、現地同業者との合弁を選択したことの結果であると推測される。日本側は、当初はトヨタを中心とする日系自動車メーカーへの納入を主たる進出目的とし、この制限条項を受け入れたのであろう。けれども進出後の時間の経過とともに、これが現地企業への販路開拓による事業の拡大を制約する可能性はあろう。

他方、アジアについては最近の市場変化が大きいことや操業間もない工場が多いこともあって、トヨタへの依存度を詳細なデータとして得ることが困難なケースが多かった。しかしながら、韓国への進出企業 (C 3、J 2) を除くと、ほとんどの企業は現地のトヨタ

向けの売上が大半を占めていることがほぼ確認できた。トヨタ向けの売上比率が比較的少ないことが確認できたケースは、韓国を除くと6割前後の納入との回答を得た3社（A3、A4、D3）と、30%の依存度とした1社（I3）のみであった。ただし、このケース（I3）では残りの生產品目の中で日本本社へ持ち帰るものが相当数あり、必ずしも現地の、トヨタ以外の他の自動車工場との取引が多いというわけではない。

北米とアジアにおけるこうした取引先の現状を踏まえると、今後の海外における事業を拡大するためには、トヨタとの取引を機軸に据えながらどのような市場戦略を採用するかが課題となる。この点については、「V. 自動車部品メーカーの課題と対応」にて検討したい。

## 2. 自動車部品産業の海外進出の諸条件に関する考察

——インドネシア、タイ、中国での現地調査を中心として——

### 1. はじめに

ここでは自動車部品メーカーの海外進出問題を、世界的な自由化、市場経済化の潮流の中で、今後ますます強まると予想される大競争に直面する企業が、種々の制約条件を勘案して利潤の極大化を図る行動として考察する。

真のボーダーレス化（生産要素や経営資源の無制限な国際的移動が可能な状況）の下では、利潤動機にもとづく労働をはじめとする生産要素や製品の国際間移動によって要素価格、要素報酬、製品価格などの均等化が進み、比較優位のマージンは縮小する傾向がある。例えば、労働力は移動に制限が無ければ、少しでも賃金の高い市場へ移動し、資本は少しでも収益率の高い市場で投資され、商品は少しでも高く売れる市場に運ばれて、結果として、賃金、利潤率、商品価格の平準化が進む。

もちろん、労働とりわけ不熟練労働について、このような自由な移動が近い将来に実現するとは考えがたいが、非合法就労が数十万人に及び、一部産業や地域では法務当局もそのような事態を黙認している現状を考慮すれば、一つの極端な状態として自由な労働移動も念頭に置いておくべきであろう。

このような状況の下では、不断に何らかの競争優位条件を維持・強化しない限り多くの日本人や日本企業がこれまで経験し、今後も続くものと期待している一国繁栄主義は維持できない。とりわけ、長年にわたり日本だけが突出してきたアジア地域内での所得格差は縮小に向かう。このことは個別企業にとって、実際に海外進出をするかどうかはともかく、国内で国際化の影響を受ける面も含めた意味での国際化が避けて通れない経営課題であることを意味する。

以上の状況認識に基づいて、個別企業の国際化に対する態度を、大きく以下の4つに分類しておくことが便利である。

(1) **積極的グローバル展開**：自社の競争優位に自信を持ち、日本本社を拠点として積極的にグローバル展開する企業。

(2) **適応的グローバル展開**：国際経済環境の変化や取引企業の海外進出に呼応して利潤確保や市場確保のためにグローバル展開する企業。

(3) **消極的グローバル展開**：グローバル展開をしなければ、海外市場はもとより、長期的には国内市場の確保もおぼつかないと判断して、リスクを抑えつつ必要最小限のグローバル展開をする企業。

(4) **国内市場志向**：海外進出はせず、国内に残って経営資源の集中的活用を図ろうとする企業で、技術、量産規模、品質等について、国内市場でしか実現できないような競争優位を確立する必要がある。

いずれにしろ、日系メーカーの製品が圧倒的な市場シェアを占めるアジアの自動車産業の場合、日本企業の海外進出を契機にして、アジア全域の自動車産業の発展が促進される側面が強い。したがって、個別企業の経営資源に関わるミクロ的条件だけでなく、市場構造や企業間関係といった産業レベルの諸条件や、我が国及び進出先国のマクロ的条件、さらには欧米系企業の行動をも念頭に置いた国際的な条件についても検討しておく必要がある。以下では、アジア自動車産業の現状を概観した後、このような諸条件について考察する。

## 2. アジア自動車産業の概況

ここでの分析に必要な範囲でアジア自動車産業の概況について述べる。ここで明らかにしておくべき要点は次の三つである。

まず、第一に、部品メーカーのアジアへの進出および現地生産は、各国の、自動車総市場の規模の拡大と不可分であるから、総市場の規模の変化と、市場規模の割に多数のメーカーによって細分された市場の動向を知っておく必要がある。

第二に、アジアにおける自動車産業の発展と部品産業の展開は、自由な貿易の下で起こった現象ではなく、多かれ少なかれ各国政府の国策としての自動車産業保護育成政策の結果である。したがって、最近における各国政府の自動車産業政策の推移と、そのような政策が部品産業に対して持つと思われる意味を知っておく必要がある。

第三に、近年の特徴として、一方に、個別の国内市場規模の狭隘さを考慮したアセアン諸国の市場統合への動きがあり、他方で、グローバルなスケールでの規制緩和と市場経済化を志向する欧米先進諸国および国際経済機関の動きがある。世界最適生産・最適調達といった企業戦略はこのような動きに呼応するものである。そこでアジアにおける市場統合化の動きと国際機関による自由化の推進を知っておく必要がある。

まず、第一に、アジア諸国の自動車総市場についてみると、近い将来にミャンマーの加盟を見て成立が予想されるアセアン10の自動車販売台数合計は、1985年42万台、90年90万台、96年156万台へと拡大してきたが、10カ国中1996年の販売台数が10万台を超えたのは、タイ（60万台）、マレーシア（36万台）、インドネシア（33万台）、フィリピン（16万台）の4カ国のみである。またアセアン以外のアジア主要国の1996年販売台数をみると、韓国の164万台、中国の146万台は、それぞれアセアン10の市場規模に匹敵する。インドの75万台と台湾の46万台がこれに続く。

またアセアン10の1996年の自動車販売台数156万台を、世界の主要国（地域）のそれと比較すると、日本（708万台）の22%、EU（1169万台）の13%、NAFTA（1608万台）の10%に過ぎない。自動車部品メーカーにとって、日本の国内市場向け生産や欧米へ進出しての現地生産にくらべると、アジアへの進出は規模の面ではきわめて限られた市場でのシェア確保を意味していることがわかる。

しかし、大競争時代の各部品メーカーにとって、アジア市場でのシェアの確保は、日米欧の成熟市場とは異なって、今後の高い伸びの予想される成長市場での生産拠点の確保という重要な意味を持っている。ちなみに、アセアン10の総市場は1996年の156万台水準か

ら、2000年には240万台、さらに2005年には410万台への拡大が期待される。（但し、1997年下期に発生した金融危機以前の予測値）

タイ、マレーシア、インドネシア、フィリピンのアセアンの四大市場についてみると、いずれの市場にも相対的に多数のメーカーが進出して、かつての日本で「過当競争」と呼んだような競争条件の下で、量産体制の確立にしのぎをけずっていることが解る。

ちなみに、1995年の数字によれば、タイ市場で10万台以上を販売しているのはトヨタ（16万台、シェア28%）といすゞ（12万台、シェア21%）のみで、他に1万台超のメーカーが日系5社、欧州系1社である。同様にマレーシアでは三菱（プロトン、15万台、51%）、ダイハツ（プロデュア、5万台、18%）以外には1万台超のメーカーが3社、インドネシアではトヨタ（10万台、25%）が、唯一10万台を超え、他に1万台超の日系メーカーが4社ある。フィリピンではトヨタの（3.7万台、29%）を筆頭に、他に1万台超のメーカーが3社あるのみである。

第二に、アセアンの主要自動車生産国であるタイ、インドネシア、マレーシア、フィリピンでは、完成車およびCKDの輸入関税政策、部品の国産化政策および、裾野産業育成政策、輸出奨励政策等を組合せることによって、自動車産業の育成を図っている。すべての国に共通するのは、完成車に高くCKDに低い関税によって、国内でのCKDの組立を進める一方で国産化規制によって部品の国産化を進めることである。国産化率計算のベースはフィリピンを除く3カ国で品目ポイント制となっており、アSEMBラー段階では、品目毎のポイント当たりコストペナルティーの低い部品から現地調達を進めることが基本となる。さらに、政府レベルでは、技術移転効果、技術連関効果などを期待して、重点育成部品や重点育成裾野産業が指定され、当該分野の部品メーカーの進出にインセンティブが与えられる。また、裾野産業には金型・治工具製造、鋳鍛造、焼結加工、熱処理、表面処理など、部分的には二次部品メーカーの進出を促す側面がある。

また、いずれの国も輸出奨励策を講じているが、量産効果の実現を促すこのような措置は次に述べる市場統合の動きと関係が深い。

第三の、市場統合について、アセアン自動車部品産業では、これまでにブランドオーナーにより相互供給される部品についてBBC（Brand to Brand Complementation）が実施され、引き続き、AICO（ASEAN Industrial Cooperation）スキームの下で、域内産業協力を進めようとしている。タイ、マレーシアはこのスキームに前向きに対応しており、既に数件の申請を認可したが、インドネシア政府が認可を保留しているために十分に機能していない。これは魅力的な域内協力スキームができて、現実には各国の利害の調整が難しく、その間、日系企業が不確実な条件の下で見通しの立たないままにコストのかかる対応を迫られていることを意味する。

今後、WTOを通じた規制の撤廃、貿易の自由化の要請が強まるとともに、AFTAの下での域内関税の引下げや、APECの関税引下げ、非関税障壁の撤廃などが日程に上ってはいるが、現下の金融危機との関係で、その進展は予断を許さないものとなっている。

アセアンに進出した自動車部品メーカーは、不確実な制度条件の見通しの下で進出先の国内市場を確保すると同意に、域内市場での拠点形成、さらに世界的な規制緩和、貿易自

由化のうねりにも対処しなければならないといった困難な状況の下にある。

このような状況認識を下に、以下では現地聞き取り調査の結果を中心に、自動車部品メーカーの海外進出の諸条件を検討する。

### 3. ミクロ的条件

ミクロ的条件として重要な点は、個別企業の競争優位条件（コア・コンピテンス）をどこに求めるかということである。トヨタ自動車およびトヨタ系の部品メーカーについてはトヨタ生産方式が競争力の基礎となるコア・コンピテンスである可能性が強い。これには不断の改善活動を内部化した個別企業の経営努力に基づく部分と、仕入先と完成車メーカーの品質の同水準化によって強化される部分、さらに、平準化された受注・納入体制の下で、相互信頼を前提として長期安定取引を目指すといった、取引費用を下げるような企業間関係の構築によって実現する部分とがある。企業間の情報の共有と投資計画・生産計画等における経営戦略のハーモナイゼーションがそのような競争力を支える潤滑油の役割を果たしている。

以下では、ミクロ的条件を、①製品選択、②市場選択、③技術選択、④人材育成に分けて検討する。

#### ①製品選択

トヨタ系自動車部品メーカーは、あくまでも自動車部品の生産を中心に国際展開を考えており、非自動車部品の生産は、むしろ偶然的、あるいは数量的にマイナーな側面が強い。但し、タイでは「自動車部品生産の足手まといにならない程度に」始めた輸出向け家電部品生産が、今回の不況に際して、操業率を維持する上で大きなバッファー効果を発揮した事例もあり、射出成型、メッキ処理など汎用性のある素材生産や加工技術をもつ企業については、非自動車部品市場を開拓しておくことがリスク分散になる可能性がある。また、裾野産業全体の発展の遅れている途上国では、シートベルトの応用製品として荷物用ベルトを生産するといった工夫によって非自動車部品市場を開拓することも可能である。

他方、自動車部品メーカーとしての発展の道を考えた場合に、製品の多様化やシステム・サプライヤー化といった経営努力が重要である。例えば、板バネの生産に始まってコイルバネ、トーションバーの生産へと進むのは前者の例であり、シートの素材や部品の生産から、フロアマットやカーペット、ルーライニングを加えた内装品の総合メーカーへ展開するといったように、単品部品の生産からユニット部品の生産へ、さらにはシステム・サプライヤーを目指すのは後者の事例である。

技術力、製品開発力のある部品メーカーの場合、AFC (Affordable Family Car) のようなアジア・カーの開発を契機に、現地におけるシンプルで長持ちするアジア的製品の開発にとまなう部品の承認図メーカーへの道を歩む努力も必要である。

基本的に、着実な国産化あるいは域内生産化を不可避とするアジアにおいて、最後まで日本からの輸入に頼るのは、生産量が非常に少ないか、技術的に非常に高度で現地生産では十分な品質が保証できないもの、日本で巨額の投資による超量産体制が既に確立してい

る小物部品などに限られる。このことは、前述の国内市場志向の企業にとって、それを可能にする経営戦略が、多品種少量の効率的生産体制の確立、品質の確保、超量産のための積極的投資など、それ相応の努力を要することを示唆している。

## ②市場選択

歴史的には、アジア各国の自動車部品市場は、完成車輸入の禁止ないし制限によるCKDの現地組立、輸入代替工業化路線の一環としての部品国産化計画、ASEAN相互補完計画、さらに規制緩和、自由化を控えた国際競争力強化政策の下で拡大の一途をたどってきた。しかし、既述の通り、依然として自動車総市場の規模そのものが小さく、市場が多数のメーカーやモデルに細分化されている現状では、部品メーカーが量産に必要な市場規模を確保することは容易でない。

トヨタ系の部品メーカーの場合、進出に先立つ情報交換の結果、進出後の当面の取引は約束されるはずであるから、基本的には、トヨタ自動車を納入先とする自動車部品市場が、結果的に「保証された」ミニマム・マーケットということになる。トヨタ自動車自体では、進出はあくまでも個別部品メーカーの自己責任であって、トヨタが強制することはないとしているが、部品メーカーが独自に海外進出を判断する際に、必要な情報交換に応じる等、情報提供や助言は行われる。例えば、トヨタ自動車側が、特定国の技術水準の低い部分について、現地調達化を進める上で必要となる技術を保有する現地部品メーカーの選定などの動きを情報として伝え、これを受けて部品メーカー側の判断が進められるケースもあると思われる。このような部品メーカーの進出は、トヨタ的な品質を維持しつつ、裾野産業が脆弱な途上国で国産化を進めるためには不可欠である。進出に当たってのトヨタと部品メーカーの関係については「4の② 企業間関係」で詳しく論ずる。

自動車部品市場はあえて国内市場に限る必要はなく、第三国および日本市場への輸出を考慮した生産も検討しておく必要がある。アジアの中で、完成車および自動車部品について国内市場志向が強いのは、潜在的な市場規模の大きな中国、インドネシア、タイで、中国は圧倒的に輸入代替的である。これに対してフィリピン、マレーシアは相対的に輸出志向が強い。トヨタへの納入は、あくまでもミニマム・マーケットを想定するものであり、一般的には、進出に当たってさし当たり特定モデル寿命期間のみの発注が保証されている。従って、量産効果を実現するためには個別進出先国の国内市場はもちろん日本および第三国市場における販売拡張努力、営業努力が不可欠である。なお、進出先における主な販路は日系企業を中心とするものになるが、その際に、インドネシアでは、トヨタ自動車の合弁のパートナーが複数の外資系自動車メーカーと合弁しており、パートナー系列のメーカーへの部品の納入は比較的容易である。また、このようにして始まった海外での新規取引が国内での納入に結びつくケースもある。将来的には、パートナーの財閥が非自動車分野でも多様な事業を営む場合に、そのような事業への部品メーカーとしての参入が起こりうる。

欧米系企業に部品を納入するためには英語の堪能な営業要員の駐在に加えて、QS9000の取得が必要である。これは、トヨタ・グループの部品メーカーから見ればISO9000にT P

Sを加味したものと考えられており、事実上その基準を満たす実績を持っている企業が多いと思われる。しかし、正式の認証を得るためには、認証基準に則した組織の改編を初め、コンサルタントを雇って、所定書類のドキュメンテーションをする必要があるなど、相当の支出を覚悟する必要がある。

これ以外にも、個別市場の狭隘さを反映して、日本で開発した基本設計一つをもとに、アタッチメントを工夫して複数メーカーに対してシートベルトを納入したり、ウェビングのみを日本ではライバルのシートベルト・メーカーに供給したり、日本の親会社に輸出するといった動きも見られる。ちなみに親会社にシートベルトを輸出する際には、差し当たり品質面での問題が発生する恐れが少ない、後部中央のシートベルトから輸出するといった漸進的リスク管理の配慮が必要である。部品によっては、日本向け部品の素材は日本から輸入し、現地市場向け部品の材料はインド、韓国、ブラジル、中国、南アなどから安価な材料を調達するといった区別が見られる。素材産業の発達段階の違いと、使用素材と製品品質の関係を物語る事例である。品質にうるさい日本市場向けの部品生産をアジアで行う場合には、加工技術の弱さを材料でカバーするといった側面がある。

市場に関して、中国についてはいくつかの追加的考慮が必要である。まず第一に、中央政府レベルで意図されている弱小完成車メーカーを淘汰しようとする政策を反映して、当面、需要と無関係に量産体制を確立し存続を図ろうとする動きがある。第二に、中国では上海や天津といった市が独立経済区のような縄張りを持ち、域内企業の利害が優先するため、地区を超えた製品の販売や、中核企業の系列を超えた部品の納入がはなはだ困難である。曲がりなりにも「一物一価」と言えるような近代的流通ネットワークに支えられた統一的全国市場の誕生はしばらく先のことと見なければならぬ。最後に、全般的な低所得水準を反映して、品質のばらつきが大きく、耐久性も乏しいが、実用には耐えるといった程度の国産品が出回り、時には偽ブランドとして日系企業製品の10分の1程度の価格で（台湾製と思われる製品が）市場に出回るとのことである。

### ③技術選択

技術には設備に体化された部分と労働に体化された技能の部分がある。トヨタ生産システムの海外移転を考える場合には、この二つの部分に加えて、労働と設備の代替可能な部分にも注目する必要がある。

まず、代替可能な部分についてみると、賃金コストの低いアジアでは、一般に設備投資を抑えて人手を利用することが有利である。例えば、日本製を使わず韓国や香港、台湾から設備を導入し、あるいは中古機をオーバーホールして導入するといったことがある。その際に、日本では自動フィーダーを使っている部分を手で箱からとるようにしたり、ロボットによるスポット溶接を、挟み込み溶接台を使って手作業（ポータブルスポット溶接）にしたりといったことが行われる。しかし、品質保証に必要な部分については、人手によるポカを排除するため日本と同等の最新の設備機械を導入しているのが実状である。このような生産方法は当然に価格の高騰を招くから、これは「過剰品質」かもしれないという現場の声がある。また中古機をオーバーホールして導入した場合、整備に手間暇がかかり

かえって高くついたという声も一部にはある。日本と同一機能が追求可能な部品を、いかにして手加工向きに設計するかといった設計能力が企業レベルでの適応技術開発の鍵となる。この際に、インドネシアでは、設計・評価・試作の現地化が現地調達部品の認定条件となるため、モデルの設計変更に対応できる程度の能力を現地化する努力が問われている。

設備に体化された技術に関して、日本の自動車部品メーカーの優れた特徴は、生産設備そのものを内製できる能力を持った企業が多いということである。設備を外注する場合にも、設備購入後、種々の創意工夫によって設備そのものを自社の生産向きに改善している。例えばハンドルの鉄芯のように品質を重視する保安部品の生産の場合、このような生産設備内製能力は競争優位の源泉になるし、設備改善は原価低減の重要な手段となる。

さらに、アジア・カーの部品生産のような固有モデルの現地承認図メーカーとなるためには、自動車メーカーと部品メーカーの現地および日本本社を結ぶCADのネットワーク化が必要となる。

かつて、西側工業諸国に依存することなく一定水準の重化学工業化を達成した中国の場合、外国との競争に耐えうるかどうかは別にして、自国に工業生産の基盤となる固有技術が既に存在しており、素材等についても自国で供給が可能であるとの自負が強い。市場経済の下での合理性という視点からみた場合、実は、この点が多くの問題をはらんでおり、国産の素材や国産設備機械の利用にこだわるためにかえって技術移転が遅れ、国際的に競争できるような品質の自動車や部品が生産できない。部品の材料品質の低さと工場での作り込み品質の低さが相俟って、時には日本ではとても市場に出せないような車両も走っているのが実状のようである。合弁企業の現場では「中国人は、人よりも設備を信用し、よい設備があればよいものができるという神話を信じている。」という批判が聞かれた。また、ある部品メーカーでは国産の生産ラインと、日本から持ち込んだ生産ラインを並行して走らせ、従業員にその違いを理解できるように教育している。

#### ④人材育成

人材育成についての課題は、アンケート調査でも日本からの派遣者、現地労働者の双方について指摘されているので、ここでは現地での聞き取りを中心にまとめておく。

まず、日本からの派遣者については、言葉・コミュニケーション能力だけでなく仕事のセンスが必要であり、日本よりもはるかに広い範囲の職務能力を要請されるので、そのための準備教育が必要不可欠である。現地での地位と権限は日本でのそれを上回るにもかかわらず、経験不足で顔が利かないため日本側のカウンターパートに対して交渉上不利な立場に立たされる。また、生産管理現場の日本人コーディネーターの説明能力不足や異文化対応能力不足のためコーディネーターが十分に機能しないことも多い。他方、コーディネーターの指示を職場で徹底させるため、本来はマネジャーにのみ付与された命令権や昇格・昇格評価など、比較的強い権限を持たせるといった便法を講じている例があった。

また、日本人一人の派遣費用は、時には現地労働者の100人分の賃金にも相当する場合があり、派遣日本人の数を減らすような現地人材の育成が急務である。

現地労働者については、採用困難を訴える声はなかった。しかし、日本人の目で見れば

薄給の若年労働者が残業や休日出勤を嫌うとの驚きの声があった。また、「作業者はいわれたことはやるが、それ以上に自分で創意工夫して改善しようとしなない。」との指摘があった。しかし、このような「休日出勤を嫌う」とか「改善意欲に乏しい」といった指摘に対して、これらについては、「日本の労働慣習がむしろ異常であり世界に通用しないことを知っておくべきで、現地事情を知らずに赴任した派遣者の準備不足である。」という厳しい批判もある。ただし、折からの不況の効用で、小遣い稼ぎのために改善提案の件数が増えたとか、日本での研修の結果、4S、5Sが身に付き、それまで作業者と清掃者を別々と考えていたような悪習が改まったという声も聞かれた。

総じて、日本での研修は、建前としての研修に加えて、本音のレベルでは、日本側にも低賃金労働利用による実労メリットを生ずることがあり、研修生自身にとってはまとまった金額となる研修手当がインセンティブとなって、それが転職防止につながっている。もちろん、現行の出入国管理法の下では、就労を目的とする来日は制限されているが、高齢化・少子化時代に入り、労働力確保対策として一定の条件下での就労の途が開かれるべきだという意見もある。また、時には、研修生の帰国後、日本の職場で生産性が低下した事例もあり、日本での研修がモラル・アップをもたらしていることが確認できた。

タイなどでは、今後、ビッグスリーをはじめ欧米系の部品メーカーの進出も予想されることから、賃金の高騰が懸念されている。

技術者・中間管理職の不足は質量共に深刻である。これは途上国の研究・教育インフラ全体の問題でもあるが、日系企業の人事労務方針が、欧米系企業や地場のエリート企業に比べて、昇進や事実上の職務権限の委譲に関して魅力に乏しいことにも原因がありそうである。また、アジアの日系企業内には、TPSの本質を理解して、その応用ができるのは日本人しかいないとの現状認識がある。TPSが普遍的有効性をもった生産のシステムであると主張するためには、教育研修を通じて、現地技術者および生産現場への移転の成功事例を積み上げ、実績を示すことが急務である。その意味で、経済情勢の悪化に伴い、操業停止ないし著しい低稼働率にあえぐアジアの工場から研修生を受け入れて、生産要員の核となる班長クラスに生産性、品質、全般の知識・技能を習得させようとする動きがあることに注目したい。

## 4. 産業的条件

### ①産業組織

アジアに進出する自動車部品メーカーは、市場の数量的な意味で現実の自動車総市場の規模と、人口・所得水準等の将来を考慮したポテンシャルな市場の規模と両面から考える必要があり、また、現実については、市場における乗用車と商業車のマーケット・ミックスの違いに注目する必要がある。例えば、現実の市場規模は、中国で最大、タイが比較的大きいが、ポテンシャルとしては、人口10余億の中国が圧倒的に大きく、これに次ぐのが人口2億弱のインドネシアということになる。マーケット・ミックスについて、インドネシア（1996年の商業車比率89%）とタイ（同、75%）は商業車優先、マレーシア（乗用車

比率78%)とフィリピン(同、56%)は乗用車中心である。

アダム・スミスの有名な命題を持ち出すまでもなく、「分業の程度は市場の規模によって規定される」という側面があるため、部品メーカーにとって市場規模の将来予測は重要だと思われる。現下の金融不安にともなう市場の冷え込みは大きなマイナス要因であるが、これをアジア通貨の為替レート下落による生産の現地化圧力および輸出条件の好転とみて活路を探るような積極的な企業戦略も必要である。

また、日系自動車部品メーカーにとっての不確定要因として、タイの場合、世界最適調達・最適生産を標榜する米国系メーカーが輸出生産拠点として進出しようとしており、米国系自動車部品メーカーの進出動向を検討しておく必要がある。タイ・フォードの場合、購買担当者はマツダから派遣されており、日本的な納入交渉が通用する。他方、日系企業で、既に米国ないしヨーロッパにおいて、欧米系企業への納入実績のある企業については、ビッグ・スリーなどのアジア進出は、部品市場の拡大につながる可能性が強い。そのためには既に述べた通り、現地でのQS9000や欧米の安全基準認証の取得を急ぐ必要がある。

## ②企業間関係

完成車の輸入制限からCKDの組立、さらに自動車部品の国産化へと進んだアジアの自動車産業は、その歴史的な経緯から、アSEMBラーを頂点とするピラミッド型の構造を持っている。すなわちアSEMBラーの先行進出の後に、一次部品メーカーが進出し、さらに一部では二次部品メーカーの進出が見られる。そこには特定完成車メーカーへの納入依存度の高い部品メーカーがグループ企業として参加する日本型の企業間関係が見られるが、総市場が狭いことを反映して、いくつかの違いも観察される。

まず、第一に、市場規模が小さいためにトヨタ自動車への納入は、市場のミニマムを保証するのみであって、それ以外に、納入先を開拓しなければならない。第二に、このような納入先として、合弁先のパートナーが財閥として複数の外資系自動車メーカーと事業を営む場合、そのような合弁企業への納入は比較的容易である。第三に、自社の進出によって、日本国内では受注していなかった納入先からの部品生産を転注された場合、アジアでの実績が日本での取引につながる可能性がある。

また、サポーター・インダストリーの構築を急務とするアジアにおいては、インドネシアの場合のように、政府の指導で、トヨタ自動車がそれまで内製していた労働集約的部品の生産を外注化することになり、その結果、日本の部品メーカーの進出が行われたという事例がある。その際に、トヨタの現地進出先は、海外進出を計画中の部品メーカーにこのような案件を紹介したのみでなく、たまたま同社にとって初めての海外進出であることもあり、これを支援する意味で、現地合弁先からの出資を行い、かつて内製用に使っていた機械設備の払い下げを行っている。このように緊密な企業間取引ネットワークの中に、現地の有力メーカーを取り込んでいくことは是非とも必要であり、それがないと結果として、途上国の自動車部品産業においては日系部品メーカーのオーバープレゼンスが目立つことになる。他方で、合弁でもなく日本企業の技術援助も受けていないような、純粋ローカル・メーカーの成長が遅れることになると、工業化にかかる意気込みとナショナリズム

を反映して、時には日本企業の技術移転が遅いとの非難を招く。

インドネシアの国民車チモール生産計画は、いかにもずさんきわまりない計画であったが、その背後には日系企業の技術移転の遅れに対するいら立ちと批判があったといわれている。もちろん企業は慈善団体ではないから営利動機を度外視して技術移転や経営移転を行うことはあり得ないが、現地ローカルメーカーとの合弁を通して、技術移転促進のために真摯な努力を重ねていることについて、日頃から社内はもちろん関係筋や相手国国民に広報・周知しておかないと、無謀とも言えるような強引な施策によって、予想外のリスクに直面することがあることをチモールの事例が物語っている。

また、今回の調査で、日系のライバル部品メーカーが複数進出した先において、新しい取引関係が生まれることもあるという事例が見い出された。すなわち、Aメーカーでは自動車部品の素材生産および組付けを行って、現地日系メーカーへの部品納入を行っているのに対し、日本ではライバルのBメーカーでは、すでに進出しているAメーカーから素材を購入し、組付けのみを行って他の自動車メーカーに納入するといった関係である。この場合Bメーカーにとっての進出のインセンティブは、日本の納入先の現地での市場確保と品質保証にあると思われる。さらに、最近ではアジアにおける本格的な拠点生産を目指して、一次部品メーカーの中にさらに自己の下請メーカーである二次メーカーの進出を期待しているケースが散見される。この際に、特徴的な事実の一つは、トヨタ自動車が一歩部品メーカーに対する進出を促す際に、究極的には自己の経営責任において進出すべきであるという立場を貫いているのと同じく、一次部品メーカーが二次部品メーカーの進出を促す場合にも、二次部品メーカーの自己責任において進出するという姿勢を貫いていることである。たまたま、3月27日の日本経済新聞の記事の中に、それぞれの立場を代弁する言葉があったのでここで紹介しておく。

- ・トヨタが「部品会社に進出をはっきり求めることはない」（部品メーカー幹部）
- ・「部品会社に一定の発注量を約束することはできない」（トヨタ幹部）
- ・「面倒は見切れない。来る来ないは自分の責任で判断して欲しい」（部品メーカー幹部、二次メーカーに対して）

企業にとって海外進出の意志決定は究極的には自己責任ということを再確認した上で、国内および海外の現地調査で得られた三つの事例を紹介しておく。一つは、トヨタ自動車自身が進出を要請した事実を認める少数の例外的なケースで、これにはAICO体制の拠点形成が関係していた。二つ目は、進出先のトヨタ自動車側で、現地調達を進めるために、日本本社を通じて、特定企業ないし複数の特定部品メーカーにかなり強い進出の働きかけをしたと思われるケース。第三に、個々の企業で、トヨタから進出が期待されると強く受け止められているケースである。

現下の金融不安に起因する不況の下で、二次部品メーカーの場合、素材生産・加工技術のレベルで汎用性が広いと見られるので、自動車部品以外の部品の生産や加工に向けて、裾野産業としての機能や地歩を確立していくかどうかが注目される。その際には、非自動車産業における取引慣行、部品の精度要求、技術革新やモデル変更に伴う設備投資の問題や在庫負担など、新たに対応を迫られる課題が少なくないことを知っておくべきであろう。

また、現地に進出した一次部品メーカーの間では、トヨタ生産システムの下での発注の平準化が投資計画を容易にするのに対し、米国系企業のロット受注は、投資計画に結びつけるのが難しいとの声が聞かれた。進出にあたって、部品メーカーとしては品質・コスト・納期を重視し、とりわけ品質保証については担当者を駐在させて品質管理に万全を期していることが多い。

また、先進的な部品メーカーの間では、すでに、カンバン・システムが採用されており、納入カンバンはかなり一般的に採用されているほか、社内カンバンの普及に努めている企業も多い。

最後に、企業間関係についても中国には他と異なった事情があるように思われる。一つには合弁契約の際、進出の前と後ではかなり話が違うということがある。また、地域ごとに国営大企業の系列的な生産地域が形成されており、これ以外の地域で生産された部品は、納入を許されないということがある。現地の日系企業としては、関連企業同士の連絡会をもって情報交換を密にするという対応をしている。また、市場需要を上回る生産によって完成車の在庫が増えている場合は、売掛金の回収困難が起これ、それに対する対策も必要とされる。

## 5. マクロ的条件

自動車の市場について中国では当面、国内市場を重視した輸入代替生産に終始すると考えられる。これに対して輸出志向が強いのはマーケットが相対的に小さいフィリピンとマレーシアである。フィリピンは、マルコス時代の漸進的自動車国産化計画以来、輸出収入を国産化率に算入するなど、伝統的に積極的な輸出インセンティブ政策を採ってきた。タイとインドネシアは、その中間に位置づけることができる。

現在、アジア諸国では、CKD部品の輸入と部品の現地生産に伴う素材及び生産設備の輸入という形で対日貿易赤字が拡大しており、これが深刻な問題になる可能性がある。具体的に、金融危機下のASEAN諸国から、完成車および部品の輸出努力が要請されている。ASEANコンプリメンテーションの延長線上でのAICOにしても、国毎の国際収支のバランスが要請されることから、トヨタのようなアSEMBラーかデンソーのような大部品メーカーでないに対応が難しく、その場合には、部品メーカーのASEANへの進出について、国際収支のバランスを考えた上での立地選定情報を得るなど、トヨタとの連携が必要となることも考えられる。将来的に、自動車産業にとどまらず、その他の産業をも含めた国際収支の均衡が、ASEANレベルで図られるにしろ、最終的には日本に対する赤字の幅が拡大することは、避け難いように思われる。かつての日米間のMOSS（市場志向型分野特定の）協議にも見られるとおり、マクロ・レベルの貿易インバランス問題は、安易な「犯人探し」の結果、容易に特定産業を指弾する声につながりうるから、この点について、日本側も個別産業内ないし産業間のレベルで、ASEANの生産拠点からの輸出のフィージビリティ・スタディーなどを行っておく必要がある。

工業化の推進が至上課題となる途上国の政治リーダーにとって、時としてナショナリズムが経済合理主義に勝ることがあり、それが進出企業にとって予想外の政治リスクとなり

うることを知っておくべきである。

また今回の為替変動のもとで、企業の為替リスクのヘッジング力の弱さが暴露された。基本的に、ヘッジをしていたのは、トヨタだけであると言われる。ヘッジングそのものにもコストがかかるから、海外オペレーションに当たって、企業の財務担当者が為替リスク等について、十分熟知しておく必要があると思われる。

日系企業の進出を歓迎する受入国の技術移転に対する期待という視点から見ると、30余年のアジアでの操業経験を有するトヨタにおいてさえも、その生産システムの真髓が現地の従業員に浸透していないという事態は深刻であり、今後、人的資源の開発、養成について個別企業のみでなく国家レベルでも、その進め方を再検討する必要がある。とりわけ英語圏の国々は、現地の優秀な技術者や研究者を、自国の研究開発部門に吸収することによって、現地社会から人材登用の努力を評価されるのに対して、日系企業はそのようなことが困難である。結果的に、合弁企業の現地におけるトップ・マネジメントをほとんど日本人が独占しているという状況の下では、長期的に技術移転・経営移転の遅れに対する批判や摩擦が高まることは、避けられない。

最後に、車を巡るマクロ経済環境の一つである各国のインフラ整備については、目下、車の保有量の急激な増大と道路開発がバランスを失っており、むしろ大量高速輸送機関の整備が、車の走行条件を改善し、安全を保証することによって、車の普及ひいては自動車産業の発展につながるものと思われる。この面から大量高速輸送システムの建設や都市高速道路開発、交通システムのハイテク化などのプロジェクトが、政府借款の対象にされても良い。

## 6. 国際的条件

日系自動車産業のアジアへの進出を巡る国際的な条件として、サポーターリング・インダストリー育成のための技術基盤の強化については、改めてわが国政府開発援助の対象として注力する必要がある。また、上述した自動車産業全体としての国際収支問題は、かつての対米貿易摩擦の原因でもあり、アジアについてもこれと同様の事態が起こらないとの保証はない。とりわけASEANが一層の経済統合を進める中で、ASEANレベルでの対日政治交渉力を強化して、日本に国際収支の均衡を求める動きが強まるものと思われる。長期的にはそれへの対応を誤らないことが必要である。

自動車産業における域内市場統合の動きは、BBC、AICOを経て、2003年の域内関税撤廃、2020年の域外関税撤廃への中期的展望が開けてはいるが、現実には、特定部品の生産拠点となった場合の、雇用効果、国際収支効果、技術移転効果、とりわけ先端技術につながるような技術進歩の展望を巡って、各国の利害調整が著しく困難で、AICOすら軌道に乗っていない。現在の経済危機からの脱出が長引けば、各国が自国産業保護の姿勢を緩めることは考えられず、規制緩和・自由化の流れが停滞することは不可避である。貿易・投資の自由化の読みは個別企業の能力を超える問題であり、企業グループ、産業組合、国家機関等の重層的なレベルで、慎重に対処する工夫をこらすしかない。とりわけ自由化の流れの中で、欧米系の自動車及び部品メーカーが、どのようなアジア進出計画を立てているのか、

国別、部品産業別にモニターしておく必要がある。その際に欧米系企業との技術提携や合併化によって国際経営戦略上のシナジー効果を発揮することが望ましい。アメリカの場合には、国際政治力を発揮して、WTO、IMF、世界銀行などを利用し、自国の産業に有利な枠組みをつくり、途上国の産業政策に影響を及ぼす可能性もあるので、そのような側面について十分に注意を払う必要がある。

## V. 自動車部品メーカーの課題と対応

### 1. 海外現地法人における課題と対応

#### (1) 現地人材の確保と育成

現地工場における経営課題の最たるものは、現地人材の確保と育成にあることはアンケート調査の結果でも示された。

しかしながら、ヒアリング調査を通じて、ワーカー・レベルの人材の確保について大変苦労しているとの話はほとんど聞かれなかった。その原因は、立地上の配慮によるところが大きいと考えられる。進出先の立地を選ぶ過程で、たとえば先進国の北米では中西部の比較的周囲に大きな工場等の雇用機会の少ない小都市や農村地帯を選択し、トヨタをはじめとする納入先の自動車工場からも意識的に数十マイルの距離を置き、ワーカーの確保と賃金レベルへの影響を小さくする配慮をしていることが多い。また、アジアにおいても、工場作業員としての雇用機会を求める人材が豊富な場所を選んで立地しており、ワーカーの数の確保は比較的容易なようである。

ただし、タイにおいて同じ工業団地内にビッグ3の自動車組立工場の立ち上げ準備が進みつつあるような企業では、ワーカーの異動や賃金レベルの高騰が不可避であり、この対応が切実な悩みであったとしたケースもみられた。

ワーカーの勤務態度、働きぶりについても、いくつかの工場では今の日本の若者では単調な反復作業を長時間継続するのは困難であることに比較すれば、真面目で勤勉であるとの評価が聞かれた。ジョブ・ホッピングはないわけではないが、立地上の配慮にてある程度は対応できていたり、新たな募集で数を確保することが容易なために大きな課題となっているケースは少なかった。インドネシアのある工場では、現地従業員たちにとっては複数回にわたる日本への研修派遣が、最大の就業インセンティブになっていると推測されたケースもある。

しかし、ワーカーの確保と賃金レベルに配慮して都市部から離れれば離れただけ、逆に優秀なエンジニア、管理者候補者の確保は困難となる。とりわけ、大学卒レベルの優秀な人材を確保することは、先進国と途上国の両者に共通する深刻な悩みである。そうした人材の多くは、より所得が高く生活環境も快適な大都市を志向することは万国共通である。

さらに、たとえこうした人材を確保できても、長く定着してもらうためには、欧米企業に比較すると比較的短期間での昇進が困難とされる日系企業の人事システムがボトルネックとなっている。将来の幹部候補生と期待し、日本本社へ研修に派遣し、技術者・管理者として一人立ちできるところまで育てても、その後他社に移ってしまうという問題への対応は容易ではない。後述するように、現地での優秀な人材を雇用し活用するためには、

日本企業として世界的に通用するグローバル・スタンダードな雇用システム、業務慣行を確立することが必要であり、日本本社を含めた雇用慣行や処遇・昇進制度、意思決定方式などの経営システムの見直しを場合によっては求められよう。

## (2) 現地工場における競争力の強化

### ① 現地調達の促進とQCD能力の向上

人材の確保・育成と並ぶもう一つの大きな課題は、生産に使用する部品や材料の品質確保にある。現地調達率の数字そのものは、今回の調査でも漸次進んでいることが確認できた。

北米では80年代の日系自動車メーカーの進出当初から比較的早いテンポで現地調達が進められ、政治的な配慮から90年代に入ってもその動きは止まることはなく、数字にも現れている。

その一方で、アジアにおいては80年代までの現地調達は基本的には現地国政府による現地調達規制（ローカル・コンテンツ）を達成するための行動であった。しかしながら、市場の拡大とモデルチェンジを重ねるに伴って、現地調達品目の拡大が進んできた。そして、近年のタイにおけるホンダ・シティとトヨタ・ソルナーといったアジア専用車の開発を皮切りに、アジアにおいても競争力の向上を前提とした本格的な現地調達の時代を迎えることになった。少しでも安価な車を生産するために、これまでは技術上の制約や採算性などにより手がつけられなかった品目まで現地調達を検討する時代に入りつつある。

その結果として、部品製造の原料や素材を仕入れる段階からの現地調達が検討されはじめているが、日本や北米に比較すれば年産5万台をこえるような車種は未だ限られている。そこで、各国市場の規模の限界を考慮すると、複数の車種に共通して使用できるように部品の設計を工夫したり、本来はライバル関係にある部品メーカー同士が、競争に直接関係しない部材については共通で使用できる仕様にて数量をまとめ、共同発注するなどして、原材料メーカーの日本等からの進出を促す努力も試みられている。

他方、現地調達を調達率の数字のみではなく、その品質・コスト・納期（Quality・Cost・Delivery：以下、QCDと表記）を含めて総合的に評価すると、未だ日本国内と同じレベルというわけにはいかない。とりわけ、アジアではQCDの改善は容易ではない。北米にあっても部分的には思うようにQCDの向上がみられず、そのことが日本の部品メーカーの後発進出を加速させる一因になっていると考えられる部分もある。

鑄造・鍛造品やプレス部品は、北米には既存業者が数多くあり、日本からの進出を待たずとも現地調達は可能との判断が当初トヨタにはあったとされる。しかしながら、生産台数の順調な伸びや生産車種の拡大の中で、こうした部品の現地調達にトラブルや限界が生じて、結果として日本の部品メーカーの、北米進出の機会が生まれ、近年の進出を促すキッカケともなった。

したがって、自動車メーカーにあっても現地調達に苦勞しているという現実が、一方で日本の部品メーカーに進出機会を提供しているが、他方では進出した部品メーカーが今度

は自らが部品や材料の現地調達に苦勞する当事者となる。トヨタをはじめとする自動車メーカーは、日本から当該部品を輸入するよりも安い価格でなければ、現地では購入しない。ゆえに部品メーカーは、日本から安易に原材料を輸送費まで負担して仕入れるわけにはいかない。とりわけ、国内で自動車メーカーに販売し、輸送費は自動車メーカーが負担していた輸出向け部品を海外にて現地生産する場合には、輸送費分のコストと品質の確保の板挟みとなる。

時には立ち上がり当初は、自動車メーカー側の購買部門もこの点に配慮した価格設定にて対応してくれる場合もあるが、それも学習効果と改善成果にてやがては期待以上のQCDが達成されることを見込んでの取引である。部品メーカーにとっては、一定の猶予期間にてQCDの向上を実現しなければ、受注は打ち切られる。部品メーカーにとっては、自らの仕事の確保のために、QCDの向上に取り組まねばならぬ。

## ②トヨタ生産システムの移転・普及の促進

その卓越したQCDを達成するための一つの手段がトヨタ生産方式（大野耐一氏らを中心に考案された製造現場における生産性と品質の向上を実現する狭義の生産システム）である。

トヨタの競争力を支えるものは、自動車の開発、生産、販売のそれぞれの機能がバランスよく発揮される場所にある。その点は国内であろうと海外であろうと同じであり、工場における車造りの競争力の中核となる能力（コア・コンピテンス）を担うのはトヨタ生産システム（TPS）である。これは製造現場のみならず、生産管理や生産技術ならびに設計部門などを含む広義の生産システムである。同時に、そのTPSの強みはトヨタ本体のみならずグループ内外の部品メーカーをも巻き込んだ総合的な生産システムとして構築されているところに最大の強みがある。そのことは、アンダーセン・コンサルティングの自動車部品メーカー調査にて、生産性と品質で”ワールドクラス”と判定された（13）工場のうちの40%がトヨタへの納入実績をもち、カンバン方式が採用されていたことにも象徴されている。

したがって、海外生産においてもトヨタの組立工場はもとより部品メーカーの現地工場にも、TPSを国際的に移転することが不可欠である。しかしながら、現実にはトヨタの海外組立工場においてさえも、本格的なTPSの普及・移転が開始されてからの日は浅い。

それでも米国のNUMMIやTMMにおいては、80年代後半の操業開始間もない頃よりカンバンをはじめとするトヨタ生産方式の仕組みが形として計画的に導入され、その定着が図られてきた。また、90年代に入ってから製造現場の改善活動を実践する人材の育成への積極的な取組が行われつつある。さらに、米国内におけるトヨタ生産方式の普及・啓蒙を目的とするTSSC（TOYOTA SUPPLIER SUPPORT CENTER）も設立され、現地部品メーカーへのトヨタ生産方式の移転も進みつつある。

他方、アジアにおいても部分的にはカンバンをはじめとするトヨタ生産方式の仕組みが、多くの部品メーカーにも導入されてはいるが、現場レベルの人たちがその原理、たとえばカンバンの役割や機能を正しく理解しているかは疑わしい。日本人スタッフ等に教えられ

た通りに反復作業として実践しているだけという感は否めない。30年余の生産経験を有し、人材の蓄積も比較的進んだトヨタのタイ工場（TMT）においてさえ、カンバンによる発注作業一つをとっても、現場作業員までの正確な理解の浸透は容易ではなく、稀にはあるが考えられないような初歩的な発注ミスが生じるという（ヒアリング調査による）。

もちろん、日本においても現場の作業員レベルにまで浸透させるには20年、30年という長い年月を要してきた。海外にてカンバンやあんどんをはじめとするトヨタ生産方式の仕組みを再現して円滑な生産を行うには、部品メーカーにとっても根気強い努力と時間を必要とする。タイでは、トヨタと部品メーカーとの間でトヨタ生産方式についての勉強会が開始されているが、まずは現地のスタッフにその仕組みを正しく理解してもらわねばならない。

その上で、改善活動を指導できる現地人リーダーを育成することが課題となるが、その実現には現地のトヨタならびに部品メーカーの日本本社の強力な支援が不可欠である。加えて、協力部品メーカー同士が集まって相互に学習成果を学び合い、学習への刺激を受ける機会が普及のために重要である。タイや米国に限らず、海外の各地で部品メーカーが集まる協力会が結成され、単なる親睦会ではなく相互学習・相互研鑽の場として活用する運動をさらに広げるべきである。

また、製造現場における活動から生産管理や生産技術部門、あるいは将来的には設計部門のスタッフを巻き込んだ広義の生産システムの構築活動に拡大していくことが重要である。その時には、当然のことながら日本国内における生産システムをベースとしながらも、現地の環境に適した日本とは異なるシステムの構築を目指すことになるだろう。

### ③設計および開発能力の向上

現地の市場ニーズに適合した車を造るには、現地での設計作業が必要となるが、試験や試作の機能および設備一式を海外工場に付随させることは多くの資金と人材を要する。トヨタや他の日系メーカーとの仕事であれば、現実には基本的な設計作業はそれぞれの日本本社の設計部門間で進められ、現地では簡単な仕様変更や補助的な設計機能を担っているに過ぎない。

この点は、アンケート調査における現地法人の実施業務への回答をみても明白である。しかしながら、北米におけるビッグ3との取引に代表されるような現地メーカーとの新たな取引開拓の場合には、現地サイドにも設計に関する知識や能力を備えた人材がいなければ取引先の獲得は難しい。

また、部品の造り易さやコスト低減を車のモデルの設計段階にまで遡って追求するデザイン・インが常態化している現在では、部品や機械設備の設計能力を備えた人材の存在は、製造部門から設計への提案を行うためには不可欠である。工場内での製造活動にとっても、こうした人材が生産工程の改善に大きな力を発揮しよう。

これまではこのような設計能力は、日本から派遣された日本人スタッフによって担われてきたが、今後は設計能力を備えた現地人材の育成が重要な課題となる。この人材の育成には多くの場合に日本本社での教育研修を必要としようが、帰国後も定期的なフォローア

ップが行われるよう配慮すべきある。また、そのためにも相当の投資を要するが、コンピュータと通信技術を生かして国際的なCADのネットワーク・システムを配備することで、設計作業とコミュニケーションの効率性をグローバルに確保し、同時にグローバルな人材育成にも役立てることができよう。

### (3) 現地におけるマーケティング能力の強化

第3者からみると、トヨタグループの部品メーカーにとって今後の成長のカギは、トヨタ向け以外の販売先を拡大することにあるように思える。しかしながら、ヒアリング等にて部品メーカーの声を聞くと、現場での彼らの意識は少し異なる。

まず第一に部品メーカーにとっては現在のトヨタとの取引は将来の取引継続を保証するものではないという思いが強い。最たる取引先のトヨタとのビジネスを維持するにも、同業者との競争を勝ち抜かねばならない。加えて、トヨタの海外現地生産はいずれの地域でも今後も拡大する計画がある以上は、トヨタとの取引の維持・拡大に部品メーカーとしてエネルギーの多くを振り向けねばならない。したがって、その余力にてトヨタ向け以外の取引先の開拓に努力するという構図は、簡単には変わるものではない。むしろ、トヨタとの取引を維持し続けるだけの技術力、製品力があることこそが、他の取引先とのビジネスを生み出す最大の誘因となるという考え方が強い。

この点は、アンケート調査における「今後の販売先の動向」に対する回答にも現れており、2005年において「トヨタ向けの仕事は現在より減少する」との回答(22.1%)は、「他の日系企業向け」(同23.7%)や「現地企業向け」(同31.6%)よりも低くなっている。一部の部品メーカーを除くと、単純にトヨタ向けの仕事を現状程度もしくは減少させても、トヨタ向け以外の事業の拡大にて成長を図ろうという戦略の採用は難しい。

したがって、今後の受注拡大のために営業活動に力を入れるとはいっても、営業マンを増員して得意先廻りを強化することのみでは問題は解決しない。

#### ①自動車部品における生産品目の拡大と国際分業

部品メーカーが海外にて現地生産を開始するさいには、当該国の市場の状況に応じて、その企業が日本国内で得意とする中枢部品から生産する場合と、現地に同業者が存在したり日本の同業者が既に進出しており、他の周辺部品から生産を始める場合とがある。部品メーカーにとっては、日本国内で生産する品目の全てを同時に現地にて立ち上げることは、完成車メーカー側の生産車種や調達の方針、あるいは自社の経営資源の制約から困難であり、限られた品目にて生産を始めるのが一般的である。

したがって、現地での売上を伸ばしていくためには、既存生産品目の増産と同時に、生産品目を段階的にどのように拡大していくかがカギとなる。自社の内部的な生産体制の整備状況、完成車メーカーの生産計画、ライバルメーカーの動向を見据えながら、当初の生産品目である中枢部品から周辺部品へ、あるいは逆の周辺部品から中枢部品へと生産品目の幅を広げることで売上を伸ばそうとする両方のパターンが存在する。

それと同時に、途上国などの市場においては日本本社では生産しない自動車部品であっても、同業者が存在しない場合には現地の既存設備や技術を活用して生産できるものであれば、積極的に受注することも重要である。ただし、いずれにしても量産化効果を上げるために、部品の規格や仕様の共通化により生産ロットを少しでも大きくするための工夫も欠かせない。

他方、市場に近いところで市場のニーズに適合したモノ造りをするとはいっても、全ての車や部品を当該地にて生産することは市場規模あるいは経営資源の観点からは難しい。むしろ生産のスケールメリットを生かしながら、相互に完成車や部品の相互供給を行い、同時に景気変動のタイミングの相違を利用して生産量の安定化を実現する。当該国の需要が小さくなったときには、他国市場向けの輸出の仕事にて生産の落ち込みを軽減するよう努めるべきである。

もちろん、現実には自動車部品の場合には急に新たな外国向けの生産を開始できるとは限らないので、事前に計画的に国内市場向けと外国向けの両方の仕事を相互に確保する必要がある。また、国際間の貿易上の政策によって簡単には隣国といえども輸出入できない現状が問題をより困難としている。NAFTAやEU、あるいは来るべきAFTAのような地域内の自由貿易協定の進捗状況の相違が、個々の部品メーカーの国際的な分業体制の構築にも大きな影響を及ぼす。その意味で、東南アジアにおけるAICOの試行とそれによる成果を実現することは、自動車産業全体の将来の国際分業への大きな試金石といえよう。

## ②トヨタ向け以外の自動車メーカーへの売り込み能力やノウハウの向上

海外にて現地生産を行うメリットは、国内の既存の取引先であるトヨタ等との現地における取引に加えて、国内では取引関係のない日系自動車メーカーおよび外国の自動車メーカー等の新たな取引先を開拓できることにある。とりわけ、サポーター産業の集積が十分ではないアジア市場にあっては、新たな取引先の獲得が有望視される。

タイやインドネシアでは、完成車メーカーの合弁相手は現地の財閥企業であることが多い。これらの財閥はその傘下に自動車に限らず多様な事業を営み、自動車産業においても複数の外国自動車メーカーとの間で合弁生産を手がけるケースがしばしばある。このような場合、当初の納入先であるトヨタの合弁パートナーの財閥が、他にも自動車工場を持っていれば、そうした同財閥内の企業への売り込みは容易となる。とりわけ、その合弁相手が日本の自動車メーカーであれば、日本国内でも取引関係がある、もしくはモデルの開発・設計作業はお互いの国内本社の協力作業にて円滑に進めることが可能であり、受注の獲得が容易となる。

これと裏腹に、現地にてライバル関係にある財閥傘下の自動車メーカーへの納入は容易でなく、財閥を超えた取引先の開拓には苦勞が多いという。たとえ日本国内で取引関係のある自動車メーカーの合弁工場であっても、その財閥傘下に当該部品を生産する工場があったりすると、取引は困難となる。

また、北米市場でもアジア市場でも、取引相手が日系メーカーの場合には取引慣行を相

互に熟知しており、交渉のプロセスやコミュニケーションに伴う誤解も少ない。ところが、交渉相手が例えば米国ビッグ3となると話は大きく異なる。

北米においてビッグ3への納入を新たに開拓しようとするれば、当然のことながら既存の現地同業者との競争となる。受注にさいして、日系部品メーカーは現地に本格的な設計部門を有することは少ないので、現地の設計能力には限りがある中で取引交渉を進めなければならない。部品メーカーによる車のモデル開発段階からの参加（デザイン・イン）が必須の現状にあっては、現地における設計能力の強化が受注獲得のためにも不可欠となる。

タイにおいては、GMとフォードの両社が自動車生産工場の立ち上げ準備を進めているが、日本のマツダが事業協力しているフォードと単独のGMとでは取引交渉は全く異なるという。タイ・フォードの場合には、受注にさいして現地の両社の日本人同士が、つまりトヨタ系部品メーカーの日本人営業担当者とマツダから派遣された購買担当者との間で交渉は行われ、設計はお互いの、日本本社の協力体制の中で進められる。ところが、タイ・GMへの売り込みとなると、先方は米人の購買担当者が英語にて強引ともいえる値引きを迫ってくる。関係者の話によれば、部品生産のために新たに型を造る必要があるにもかかわらず、値段はトヨタ等の既存の取引先への納入価格を下回ることを取引条件として求められるという。

しかし、このような場合であっても、もし米国にてビッグ3との取引関係を持っていれば、交渉の進め方も大きく変わろう。つまり、受注獲得の営業活動やノウハウもグローバルに展開あるいは活用する時代であり、そうした企業は将来に向けて市場が拡大するであろう世界各地での事業展開が容易になり、逆に特定の地域にて局所的に活動する企業にはますます不利となる。

### ③自動車以外の他分野からの受注獲得

97年夏以降のタイ市場における急激な需要の落ち込みに限らず、景気の変動によって需要が低迷することは日本の国内市場を含めてどこでも起こり得る。自動車需要の落ち込みによる売上の減少をカバーするもう一つの手段は、生産の余剰能力を自動車以外の他業種の仕事に振り向けることである。しかしながら、部品メーカーにとっては日本国内においても非自動車への進出は容易に成功しないのに、海外にてそれが可能であろうか。

現実には海外進出した部品メーカーに対して、他の日系メーカーなどからの仕事の引き合いが寄せられるケースは多い。とりわけ、サポーター産業が十分に育っていないアジア諸国では、自動車はもとより他産業においても現地調達する原材料や部品の品質確保に苦勞しており、購買担当者は外注先や仕入先探しに奔走している。関連のある機械金属産業のみならず、他業種の企業からも問い合わせがあろう。

もちろん、各企業にとっては自らが保有する技術や機械設備の制約から受注できる仕事は限られるが、加工組立の一部であれば技術的に対応することが可能なケースはしばしばあろう。ただし、難しいのは自動車産業における既存の仕事と同じ感覚、たとえば生産ロットの数量や受注継続期間などを自動車部品の生産における数量や期間と比べると、受注を躊躇することも多い。さらに、新たな設備投資や在庫負担が必要となればなおさらであ

る。

タイで操業するある部品メーカーは、自動車部品の仕事以外にエアコン関係の板金の仕事を受注しており、そのおかげで我々が現地調査に訪れた97年9月でも操業を維持できていた。しかし、こうした企業にあっても、方針としては本業の自動車を最優先する意識は強く、売上の20%未満しか非自動車分野の仕事はしないと決めているという。

自動車は消費財の中では重厚長大産業ともいえる側面がある。家電製品やエレクトロニクス製品は、製品を構成する中枢部品の技術進歩が日進月歩であったり、製品そのものが季節商品であったりするためにモデル変更の期間は短く、生産ロットや価格変更も頻繁である。彼らの目からみれば、自動車はモデル切替の期間は長く、その間は部品仕様の変更や調達先の見直しは問題が発生しなければ行われず、取引数量も極めて安定してのんびりしているように見える。逆に、自動車産業に従事する人からは、家電やエレクトロニクス製品の仕事は不安定な取引と映り、受注獲得への魅力に欠ける。家電と自動車とではおよそ住む世界が違ふと結論づけられることになるやもしれぬが、自らの住む世界の発想や固定観念から抜け出せない限り、自動車から他分野への進出は極めて難しい。

## 2. 国内本社における課題

### ①世界戦略の確立の必要性

海外市場での生産ならびに販路の拡大に企業としての成長の活路を見いだそうとするならば、トヨタはもとより他の日系ならびに海外自動車メーカーの動向をにらみながら、進出の場所とタイミングを適切に判断していかなければならない。今後もヨーロッパや南米をはじめ進出先の候補地は目白押しである。

その決定には同業者の部品メーカーの動きも影響を及ぼすことになるが、今や時代は世界中の企業が潜在的なライバル相手となり得る。たとえ国内に留まるにしても、国内の既存の競争相手だけを仮想の競争相手と考へない方がよい。日本一ではなく世界一の部品メーカーとなることを目指さない限り成長はなく、自らが市場を獲得できるチャンスがあると判断できれば積極的なグローバル展開が求められる。

加えて、世界に複数の生産拠点を展開するからには、可能な限り複数拠点間の相互補完・供給によるリスクの軽減を図るべきである。これまでは多くの部品メーカーは、海外進出を国毎に個別に考えてきた。その結果として、海外投資の非効率性や経営資源の非効率的な使用が生じている側面もある。したがって、北米、ヨーロッパ、豪亜といった極や、その中での地域経済圏を意識した生産拠点の配置と分業という観点から、世界戦略なるものを部品メーカーも持つべきである。

そのさいに難しいのは、自動車産業における国際分業をどう実現するかである。自動車産業にあつては、家電製品や時計、カメラなどにときおりみられる、低級の低価格モデル、中級の普及モデル、高級の高機能モデルといった価格と付帯機能（品質）によるモデル区分をして、グローバルな生産拠点の棲み分けを図るといふ発想は、これまでは存在しなかつた。

った。しかしながら、アジアカーに象徴されるような市場のニーズに適合したモデルの導入を今後も世界の各地で進めていく中では、モデルの仕様と生産の品質面における若干の相違を意識して、これを消費者にも明示していくことも必要であろう。

また、国際分業の実現と同時に、海外生産による成果の日本国内への還元を促進する必要がある。具体的には、海外投資に対する見返りとしての配当やロイヤリティといった経営成果を関係者に明らかにし、国内にもその恩恵を還元すべきである。創業間もない工場はともかくとして、トヨタ・グループの多くの企業では、一般に海外工場の立ち上げにさいして3年で単年度黒字、5年で累積損失の一掃を目標に掲げている場合が多かった。したがって、この目標が実現すれば数年で国内本社への利益の送金が行われずはずであるが、関係者の言によれば国内の税制が海外からの送金を難しくし、その面での還元が十分に進んでいないとされる。

## ②海外派遣人材の育成

多くの部品メーカーでは急激な海外展開に対して、日本から海外に派遣できる人材の不足が大きな問題となりつつある。国内従業員7万人を要するトヨタでさえも、今後は海外への派遣人材の不足が深刻化するといわれる。近年初めて海外に進出した中規模の部品メーカーにあっては、緊急の課題となっているところも少なくない。現地工場でのヒアリング調査にて、派遣された日本人の平均年齢が随分高いとの印象を受けた企業も存在した。こうした企業では、商社等に勤務して現地での駐在経験を持つ人材を中途採用して派遣しているケースもあった。

日本国内にて海外への派遣人材をどのように育成するかは、本社の人事関係の重要な仕事である。事前にどのような教育訓練や職務経験のチャンスを与えるとよいかは一概にいえるものではないが、現地にて時に聞く話として、少ない日本人にて会社の経営全体のことをカバーしようとする、日本人スタッフ一人一人が日本国内の二役、三役と各種の業務をこなさなければならぬ。そのさい、日本では経験したことのない職務まで担当しなければならぬこともある。現地にて初めての職務で、しかも日本本社のその部門の責任者に掛け合うとなると、苦労は大きいという。

また、現地に派遣された日本人トップにとっても、必ずしも国内にて経営者として経営全般の素養を身につけた上で送り出されるわけではない。何よりも文化・慣習の異なる現地スタッフに対する人的管理についての事前研修を十分に受けておらず、現地に赴いてからの試行錯誤に委ねられていることが多い。

しかし、管理職務の全てを日本人のみで分担する必要は無い。北米でもアジアでも、人事労務関係については、言葉の制約や現地の風習や慣行に精通していないこともあって現地人に任せているケースがほとんどである。けれども、その他の仕事については、営業や購買、経理等の一部の仕事を除くと、日本人が直接に担当あるいは補佐役として実質的に監督している場合が多い。

現地人材の登用をさらに促進し、日本本社とのコミュニケーションや交渉も現地の日本人スタッフを介さずに直接できるようになることが、むしろ真のグローバル企業の姿とい

えよう。海外事業の円滑な推進を担う人材を育成する体制を国内にて整えるだけでなく、経営の現地化や現地人材の登用を進めるために、本社と海外拠点の権限・責任関係を明確にする必要がある。さらに、現地での優秀な人材を雇用し活用するためにも、日本企業として世界的に通用するグローバル・スタンダードな雇用システム、業務慣行を確立することが求められている。そして、その結果は場合によっては日本本社における雇用慣行や処遇・昇進制度、意思決定方式などの経営システムの見直しを不可避となることを覚悟せねばならない。

### ③海外事業による国内協力メーカーへの影響

自動車の国内生産が仮にこれ以上伸びなくとも、一次部品メーカーは自らが海外進出することで新たな取引先を獲得して受注を拡大し、ワールドクラスの部品メーカーとなって売上の伸ばすチャンスは十分広がっている。しかしながら、その一方で国内にて従来そうした一次部品メーカーを得意先としてきた二次以下の協力メーカーにおける将来の発展ビジョンを描くことは難しい。

それでもワールドクラスの高い競争力を備えた有力一次メーカーに見込まれた二次メーカーは、新たな受注増が期待できようが、数の上では一部の二次メーカーにすぎない。多くの二次メーカーにあっては、一次メーカーの海外進出に伴って受注が減少しつつあるが、かといって一次メーカーに追隨して海外進出することも容易ではない。

タイにおけるヒアリング調査では、一次部品メーカーの進出に並行して一部の二次部品メーカーも進出し、現地にあっても一次メーカーとの間で取引関係を構築している例もみられた。同様な動きが促進することを期待したいが、国内のヒアリング調査において、こうした二次以下の取引先の将来に対して明確な指導方針やビジョンを持つ一次部品メーカーは皆無であった。多くの企業では、我々はトヨタをはじめとする自動車メーカーから海外進出を懇請されて進出したわけではなく、この関係は我々と二次メーカーとの間においても同様であるとの回答を得たにとどまっている。

しかしながら、二次メーカーに連なる三次メーカー以下の小零細企業を含めて、車造りを底辺で支えてきた企業群の集積が無ければ、日本の自動車産業の発展はなかった。そして、現在でもこうした企業の協力は欠かせない。これらの企業集積が弱体化すれば、競争力ある車造りにも支障が生じよう。現状では目に見えてこの集積が淘汰に向かっているとの端的なデータはないが、日本における高齢化社会の進展、若者の製造業離れと並んで、自動車メーカーならびに一次部品メーカーの急速なグローバル展開がもたらす影響は決して小さくない。

急速な海外進出の裏側で、こうした立場に置かれた二次以下の部品メーカーの将来への事業存続に対して、トヨタならびにその一次部品メーカーが無関心であってはならない。このような企業の現状を把握し、国内におけるモノ造りを継承し、さらなる競争力の強化へと結びつく支援のあり方についての模索が求められよう。

調査研究「グループの海外進出に関する実態調査と今後の方向性について」

## 自動車部品産業の海外進出に関するアンケート

### 〈アンケート調査へのご協力のお願ひ〉

この調査は、全トヨタ労働組合連合会からの委託により、(財)中部産業・労働政策研究会の実施する「グループの海外進出の実態調査と今後の方向性について」に関する調査研究の目的でお願いするものです。

「グローバル化」の大きな流れに対して、自動車メーカーの海外生産が加速される中で、部品や設備の業種においてもその判断が求められている時期であり、ここ数年の間に、グループの部品や設備メーカーの新たな海外プラントが相次いで設立され、またいくつかの計画が発表になっております。

進出した目的の達成度・事前の準備の成否や進出後に新たに発生した課題等々を総合的に検証するなかで、今後の課題を抽出したいと考えております。

本調査の趣旨をご理解いただきご協力を賜りますようお願い申し上げます。

### 〈ご回答にあたって〉

- ・アンケートの回答「責任者」および「記入者名」をご記入ください。
- ・回答はすべてこの質問用紙に直接記入してください。
- ・今回の調査データは本調査のみに使用し、個別の回答内容は当研究会以外に発表することはありません。
- ・ご記入後は、回収用の封筒に入れて郵送してください。

なお、アンケートの回収後にいくつかの企業にヒヤリングをすることを考えておりますので、その際のご対応についてもよろしくお願ひ申し上げます。

### 〈アンケートの回答調査票〉

・次の分類により該当する調査票にご回答をお願いします。

#### (1)海外プラント(単独・合併)で生産をしている企業(除く技術提携)

調査票①  
既海外進出・本社企業調査票

調査票②  
現地法人企業調査票

※調査票②はプラント毎に記入

#### (2)海外プラント(単独・合併)で生産をしていない企業(含む計画)

調査票③  
未海外進出・本社企業調査票

この調査に関してご不明な点は下記までお問い合わせください。

財団法人 中部産業・労働政策研究会

愛知県豊田市山之手 8-131 愛知労済豊田会館 3階  
Tel (0565) 27-2731 FaX (0565) 27-2259 担当:丹羽

調査票①  
既海外進出・本社企業調査票

1. 貴社の概要についてご記入ください。

貴社名:			
所在地:			
回答者	役職	氏名	電話
回答責任者			
回答記入者			

会社の概要

項目	年度	1991年度	1996年度
従業員数(パート・期間従業員等除く)		(人)	(人)
内訳			
事務・技術系		(人)	(人)
現業系		(人)	(人)
資本金		(百万円)	(百万円)
売上高		(百万円)	(百万円)
内訳			
輸出高		(百万円)	(百万円)
自社の現地法人向け輸出高		(百万円)	(百万円)
経常利益		(百万円)	(百万円)

(注)・輸出入については、可能な限り商社等を経由した分を含む実質的な輸出入高をご記入ください。  
・1996年度の決算が未集計の場合は、直近の決算値とその5年前の決算値をご記入ください。

2. 貴社の国内本社事業と海外生産現地法人企業との分業体制についてお尋ねします。

(1)現在の国内生産拠点ではどのような業務を行っていますか。下記の各項目について該当する欄に「○」をつけてください。

国内向け諸業務			海外向け諸業務		
全部行っている	一部行っている	行っていない	全部行っている	一部行っている	行っていない
① 基礎研究・先行開発			① 基礎研究・先行開発		
② 商品企画・設計			② 商品企画・設計		
③ 設備の開発・製作			③ 設備の開発・製作		
④ 金型・治工具の開発・製作			④ 金型・治工具の開発・製作		
⑤ 製品・部品の試作			⑤ 製品・部品の試作		
⑥ 製品・部品の製造			⑥ 製品・部品の製造		
⑦ 生産の統括管理			⑦ 生産の統括管理		
⑧ 材料・部品の調達			⑧ 材料・部品の調達		
⑨ 部品の販路拡大			⑨ 部品の販路拡大		

(2) 2005年には国内生産拠点はどのような業務を行うと予想しますか。次の各項目について該当する欄に「○」をつけてください。

国内向け諸業務			海外向け諸業務		
全部行っている			全部行っている		
一部行っている			一部行っている		
行っていない			行っていない		
① 基礎研究・先行開発			① 基礎研究・先行開発		
② 商品企画・設計			② 商品企画・設計		
③ 設備の開発・製作			③ 設備の開発・製作		
④ 金型・治工具の開発・製作			④ 金型・治工具の開発・製作		
⑤ 製品・部品の試作			⑤ 製品・部品の試作		
⑥ 製品・部品の製造			⑥ 製品・部品の製造		
⑦ 生産の統括管理			⑦ 生産の統括管理		
⑧ 材料・部品の調達			⑧ 材料・部品の調達		
⑨ 部品の販路拡大			⑨ 部品の販路拡大		

3. 貴社の海外生産工場の概況についてお尋ねします。

(1) 貴社の海外生産工場全般の状況は、当初の予想に比べていかがですか。下記の選択肢から該当する項目を1つ選んで「○」をつけてください。

1. 極めて順調      2. 順調      3. 普通      4. 厳しい      5. 非常に厳しい

(2) 海外生産拠点の今後の計画についてどうお考えですか。下記の選択肢から該当する項目を1つ選んで「○」をつけてください。

1. 生産拠点数を更に増やす      2. 現在の生産拠点を拡大する      3. 現状を維持する  
4. 現在の生産拠点を撤退ないし縮小する      5. わからない

(3) 国内工場の雇用は海外生産によりどんな影響を受けましたか。下記の選択肢から該当する項目をすべて選んで、それらの番号に「○」をつけてください。

1. 海外生産により、国内工場の雇用が増加した（雇用数・残業時間の増加等）  
2. 海外生産により、国内工場の残業時間が減少した  
3. 海外生産により、国内工場の新規採用を抑制した  
4. 海外生産により、国内工場の期間従業員やパートの人数を抑制した  
5. 海外生産により、国内工場にて配置転換を行った  
6. 海外生産により、国内工場にて希望退職等を募集した  
7. 海外生産と国内工場の雇用とは関係ない

(4) 海外生産により国内工場の生産はどのような影響を受けましたか。下記の選択肢から該当する項目を1つ選んで「○」をつけてください。

1. 海外生産により、国内工場の生産量は増加した  
2. 海外生産により、国内工場の生産量は（何らかの対応により）従来どおり維持されている  
3. 海外生産により、国内工場の生産量は減少した  
4. 海外生産と国内工場の生産量は関係ない

(5) 海外生産により国内工場の生産品目数はどのような影響を受けましたか。下記の選択肢から該当する項目を1つ選んで「○」をつけてください。

1. 海外生産により、国内工場の生産品目数は増加した  
2. 海外生産により、国内工場の生産品目数は減少した  
3. 海外生産と国内工場の生産品目数は関係ない

調査票②

現地法人企業調査票

※調査票②は海外プラント毎にご記入ください。

1. 下記の現地法人の概要について次の内容に修正があればご記入ください。

企業名	国名	都市(州)	現地企業名	業態 A: 製 B: 販	形態 A: 独 B: 合	直接 出資 比	間接 出資 比	従業員数	主製品/業務内容
-----	----	-------	-------	--------------------	--------------------	---------------	---------------	------	----------

2. 5年前と現在の従業員数について記入して下さい。設立後5年未満の場合は現在のみ記入して下さい。

項目	時 期	5 年 前		現 在	
		現地採用者	日本派遣者	現地採用者	日本派遣者
従業員数					
内訳					
役員数					
技術者数					
製造従事者					
事務・営業従事者数					
その他					

- (注) ・「日本派遣者」には半年以内の短期出張者を除く。  
 ・「技術者」とは技術の開発・製造工程の技術管理者等の担当者を指す。  
 ・「製造従事者」とは製造作業に携わる現場作業者、監督者を指す。  
 ・「事務・営業従事者」とは総務・財務・経理・人事・営業・購買等の間接業務の担当者を指す。

3. 売上高に占める自動車と非自動車の比率について、5年前と現在の状況をご記入ください。設立後5年未満の場合は現在のみ記入して下さい。

分 類	5 年 前	現 在
自 動 車	%	%
非 自 動 車	%	%

4. 貴工場の主力製品・部品の生産能力は、現状の構成で完成車に換算すると月間何台分を想定して建設されましたか。また、現在の月間生産量と2005年の予想生産能力はおよそ何台分ですか。

- (1) 主力製品・部品の名称 \_\_\_\_\_
- (2) 生産ラインの月間生産能力 \_\_\_\_\_ 台/月
- (3) 生産ラインの現在の月間生産量 \_\_\_\_\_ 台/月
- (4) 生産ラインの2005年の月間生産能力 \_\_\_\_\_ 台/月

5. 仕入・売上・費用および収益について5年前と現在の状況をご記入ください。設立後5年未満の場合は現在のみ記入してください。通貨名と単位もご記入ください。

通貨名 : \_\_\_\_\_ 単位 : \_\_\_\_\_

項目	時 点	5 年 前	現 在
仕 入	高		
	内 輸 入 高		
	内 日本からの輸入高		
	日本本社からの輸入高		
売 上	高		
	内 輸 出 高		
	内 日本向け輸出高		
	日本本社向け輸出高		
費 用	内 売 上 原 価		
	販売費・一般管理費		
経 常 利 益			

(注)・輸出入については、可能な限り商社等を経由した分を含む実質的な輸出入高を記入してください。

6. 全体の仕入高を100とする場合、下記の調達先の内訳はおよそどれくらいですか。5年前と現在の状況をご記入ください。また、将来には調達先の比率はどのように変化するかについて該当する欄に「○」をつけてください。設立後5年未満の場合は現在、将来のみ記入してください。

時 点 調 達 先	5 年 前	現 在	将来(2005年)		
			増 加	減 少	不 変
日本より調達	%	%			
現地企業より調達	%	%			
そ の 他	%	%			
( 合 計 )	( 100 %)	( 100 %)			

7. 全体の売上高を100とする場合、下記の販売先の内訳はおよそどれくらいですか。5年前と現在の状況をご記入ください。また、将来には販売先の比率はどのように変化するかについて該当する欄に「○」をつけてください。設立後5年未満の場合は現在と将来のみ記入してください。

時 点 販 売 先	5 年 前	現 在	将来(2005年)		
			増 加	減 少	不 変
現 地	トヨタ系企業向け	%	%		
	その他日系企業向け	%	%		
	そ の 他	%	%		
日 本 向 け		%	%		
第 3 国 向 け		%	%		
( 合 計 )		( 100 %)	( 100 %)		

8. 貴工場は現在生産についてどのような業務を行っていますか。下記の各項目について該当する項目を「○」をつけてください。

貴工場の業務	全行っている	一部行っている	行っていない
① 製品や技術の研究開発			
② 部品の設計・試作			
③ 設備の製作			
④ 金型・治工具の製作			
⑤ 製品・部品の加工			
⑥ 製品・部品の組立			
⑦ その他（具体的に）			

9. 海外へ工場進出したきっかけは何ですか。該当する項目すべてに「○」をつけてください。

1. 日本の取引先が海外へ進出した
2. 現地企業との新規取引ができた
3. 現地企業からの合弁や技術提携の誘いがあった
4. 現地政府・自治体からの誘致があった
5. 上記の項目とは関係なく経営戦略として独自に判断した
6. その他（具体的に）（ \_\_\_\_\_ ）

10. 海外へ進出した主たる目的を3つ選び、その達成度について該当する欄に「○」を付けてください。

進出目的(3つまで)	達成度	十分	まずまず	不十分
① 原材料の確保				
② 労務コストの削減				
③ 現地政府・自治体の優遇措置				
④ 日系進出企業との取引関係強化				
⑤ 日系企業以外の現地企業との取り引き拡大				
⑥ 第3国への販路拡大				
⑦ 日本へ逆輸入して国内での競争力を補強				
⑧ 国内生産量減少分への補充				
⑨ 輸出入に伴う為替リスクの回避				
⑩ 配当等収益の受け取り				
⑪ 現地市場に適合する新製品や技術の開発				
⑫ その他（具体的に） _____				

11. 現在の経営上の問題点は何ですか。下記の選択肢から該当する項目すべてに「○」をつけてください。

1. 良質な現地労働力の確保・育成
2. 賃金水準の上昇
3. 労務管理が難しい
4. 労使間協議・交渉が難しい
5. 日本から派遣できる人材の不足
6. 合弁相手のパートナーとの交渉
7. 原材料・部品の調達先が不足
8. 原材料・部品の品質確保が困難
9. 資金調達が困難
10. 技術指導・経営管理が困難
11. 競争激化のため販売先の確保が困難
12. 販売先や親企業の経営戦略の変更・業況悪化
13. 日本本社との間で責任・権限分担が不明確
14. 現地のインフラ（運輸・通信・エネルギー等）の未整備
15. 日本と比べて工場の生産性向上が困難
16. その他（具体的に）（ \_\_\_\_\_ ）

12. 進出当時に振り返って、事前の準備が不足していたと感じることは何ですか。下記の選択肢から3つを選んで「○」をつけてください。

1. 現地労働力の確保・育成（良質な労働力・賃金の水準）
2. 現地の労使慣行・労務管理の情報収集
3. 日本からの派遣する人材の育成
4. 合弁相手のパートナー選定
5. 仕入れ先・仕入れルートの確保
6. 原材料・部品の品質確保
7. 十分な資金調達
8. 教育・技術指導体制の確立
9. 販売先・販売ルートの確保
10. 日本本社との間の責任・権限分担
11. 法律・税制・政策等の情報収集
12. 現地工場の製造原価企画
13. 立地場所の選定
14. その他（具体的に）（ \_\_\_\_\_ ）

13. 現地国政府の政策や社会情勢で感じている問題点は何ですか。下記の選択肢から3つを選んで「○」をつけてください。

1. 原材料・部品の現地調達規制および輸入制限
2. 外国人雇用制限および内国民雇用規制
3. 製品の輸出義務
4. 日本への配当送金の禁止または規制
5. 出資比率に関する現地化要請
6. 技術援助契約に関する規制
7. 課税強化政策
8. その他の政策・制度の変更、不透明（具体的に）（ \_\_\_\_\_ ）
9. 環境、安全等の規制強化
10. 現地の政治・経済情勢が不安定
11. その他（具体的に）（ \_\_\_\_\_ ）

ご協力ありがとうございました。

調査票③

未海外進出・本社企業調査票

1. 海外進出（単独・合併で生産工場の設立）を検討したことがありますか。下記の選択肢を選び、それに関連する設問にお答えください。

1. 海外進出を検討したことはないし将来も検討しない

検討しない理由

2. 海外進出を検討したことはないが将来は検討していくつもり

3. 検討したことがある

— 3-1. 海外進出しないことを決めた

— 3-2. 実行計画はないが引き続いて検討していく

— 3-3. 具体的に検討している

4. 海外進出を決め計画が進行中である

国： \_\_\_\_\_ 従業員規模： \_\_\_\_\_ 生産品： \_\_\_\_\_ ・単独or合併

(以下は1.の設問で2.~4.と答えた企業にお尋ねします)

2. 海外進出を検討した（する）時の主たる課題は何ですか。下記の選択肢から該当する項目すべてに「○」をつけてください。

1. 良質な現地労働力の確保・育成
2. 賃金水準の上昇
3. 労務管理が難しい
4. 労使間協議・交渉が難しい
5. 日本から派遣できる人材の不足
6. 合併相手のパートナーとの交渉
7. 原材料・部品の調達先が不足
8. 原材料・部品の品質確保が困難
9. 資金調達が困難
10. 技術指導・経営管理が困難
11. 競争激化のため販売先の確保が困難
12. 取引先や親企業の経営戦略の変更・業況悪化
13. 日本本社との間で責任・権限分担が不明確
14. 現地のインフラ（運輸・通信・エネルギー等）の未整備
15. 日本と比べて生産性向上が困難
16. 現地国政府の政策や社会情勢
17. 採算
18. その他（具体的に）（ \_\_\_\_\_ ）

3. 海外進出を検討した（する）時の主たる目的は何ですか。下記の選択肢から該当する項目すべてに「○」をつけてください。

1. 原材料の確保
2. 労務コストの削減
3. 現地政府・自治体の優遇措置
4. 日系進出企業との取引関係強化
5. 日系企業以外の現地企業との取り引き拡大
6. 第3国への販路拡大
7. 日本へ逆輸入して国内での競争力を補強
8. 国内生産量減少分への補充
9. 輸出入に伴う為替リスクの回避
10. 配当等収益の受け取り
11. 現地市場に適合する新製品や技術の開発
12. その他（具体的に）（ \_\_\_\_\_ ）

ご協力ありがとうございました。



