

「日系自動車部品メーカーの経営戦略 北米とアセアンにおける海外生産の実態」

山崎 克雄

1. はじめに

日本の自動車部品産業は総供給額が年間約 15 兆円、輸入額を控除した輸出比率は 11%である(平成 7 年度産出表)。海外生産は現地企業数で 1,075 社(内北米 277 社、アセアン 315 社)、総海外生産売上高は推計で約 6 兆円であった(日本自動車部品工業会平成 12 年調査)。平成 14 年の同調査では約 9.5 兆円に増加している。その中心は北米及びアセアンであり、全体の 73%を占める。このように急激なグローバルな生産対応を実現している経営戦略とは何かに関して調査した。

自動車部品産業は工場ごとの生産品目が多様で夫々の工場の生産工程が異なり、その産業的特性を一括してはとらえにくいのが、日本の親企業の経営様式を応用させながら操業している企業、あるいは最初から現地の競争企業と類似の様式に適応している企業、又その中庸の様式で運営している企業がある。1989 年に安保哲夫(当時東京大学教授)他が構築した現地工場の「適用」と「適応」のハイブリッド理論を応用して 5 段階のハイブリッド分析を試みた。

2. 国際化時代の自動車部品工業

(1) 北米進出とその当時の日米経済

日米通商の歴史の中で、自動車部品に関する MOSS 協議(市場重視型個別協議)は 1986 年 5 月から始まり、1987 年 8 月に一応の決着をみた。日本側が各社の米国製部品の購入額などを米国の現地法人を含めて公表し、日本側の購入窓口の新設や情報提供の拡充に努め、米国製部品の購入努力を約束した。又、政府間でもフォローアップのため継続的な協議の場を設けるなどがその骨子であった。他の MOSS 協議とは異なって、米系自動車部品メーカーの日本市場への参入だけでなく、米国での日系自動車メーカーの工場への参入が論議の対象となったことがその特徴であり、その後次第に中心は後者に移り、現地調達率の引き上げが政治的に強制されたことになる。

その後の定例の JAMA-MEMA 会議が米国で開催された時には日本自動車工業会(JAMA)員のトップ経営陣他が大挙して訪れ、米国の自動車機械部品工業会(MEMA)の幹部を暖かく迎える努力がなされた。従って、日系自動車部品企業は米系自動車部品企業との競争との関連で、1988 年までに北米進出を決定しなければ、確実に日系自動車メーカーへの供給の道は閉ざされることになった。

(2) アセアン諸国への進出とその当時の日本とアジア経済

アセアン諸国に対して、1960 年代は日本の自動車メーカーは輸出で対応していた。タイの場合、政府の目標は 1970 年代初めに部品の国産化率は 15%であり、ガラス、バッテリーがいち早く国産品として使用された。その後その率が 25%に引き上げられ、多くの自動車部品メーカーがアセアンに進出を決めた。第一次部品メーカーの進出時期である。1980 年代初めにはその率が 54%となった。進出した日本の自動車メーカーもコストよりも国産化率をクリアすることに重点がおかれた。インドネシアでは 40%の CKD(完全ノックダウン)関税、60%の奢侈税、マレーシアでは国民車優遇措置(外車には 42%、CKD には 13%の関税)、フィリピンでは輸出義務規制がなされた。

アセアン主要 5 ヶ国にブルネイを加えた 6 ヶ国が WTO に加盟し、現在はベトナム、ラオス、ミャンマー、カンボジアを加えた拡大アセアン 10 ヶ国となっている。WTO(世界貿易機構)における TRIMS 協定(1996 年制定)によって、5 年後までに上記規制をやめることになった。2001 年にタイ・インドネシアは高率関税を

廃止し、フィリピンは1年延長後廃止した。マレーシアは延長し更に延命を図っている。2002年にASEAN Industrial Cooperation (AICO) スキーム(ASEAN域内は原則無関税)によりAFTA(ASEAN Free Trade Agreement)(加盟国内は0~5%の関税)に移った。現在は「第三次部品メーカーアセアン進出時代」に入り、部品メーカー間の競争が激化してきた。

3. 調査分析モデル

日本企業はアメリカにおける現地生産で日本的経営・生産システムを「適用」しようとする。ここで、「適用」とは日本的システムのアメリカへの持込、即ち移転を意味する。他方、現地の経営環境や諸条件によって、様々な制約を受け、変容されたりして、現地諸条件への「適応」を迫られる場合もある。これは日本システムの修正ないしアメリカ方式の採用を意味する。この結果、現地生産の実態は「適用」と「適応」関係のダイナミックな過程として展開される。このダイナミズムを定量的な形で把握するために、5段階評価の方法を採用した。

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

4. 北米の調査結果

2000年の調査(対象企業数247社、回収率51%)では北米における日系自動車部品産業の平均は3.2であり、1989年に安保教授他が限られたサンプルであるが、同一産業について調査した時の平均値3.6をかなり下回った。この事は現地への適応がかなり急ピッチで進み今では他の産業と同一レベルにあると推察できる。特に「労使関係」及び「親会社と子会社の関係」の2グループで著しく適応が進んだ。

過去2回の調査の平均標準偏差は1989年の0.62から2000年は1.16に変貌をとげた。11年間で北米の日系部品産業には経営様式のより大きな多様性が認められた。特に小集団活動の項目は1.62で23項目中の最大値であった。これは米国人が社長あるいは工場長として活躍する企業の比率が全体の26%に増加したため、と推測できる。

多変量解析の内、クラスター分析では明解な回答が得られ、この産業を支配する第一クラスターに所属する71企業の共通点は「大都市の郊外型で前向き且つ保守的な生産活動」である。このクラスターの平均像はハイブリッドで3.4(最大4.0、最小2.6)、従業員は447人、操業開始から約10年である。この事は、操業当初、日本的生産方式の適用でスタートした企業が徐々に適応の経営様式を採用していった結果であろうと考える。

5. アセアン主要5ヶ国の調査結果

アセアン主要5ヶ国にある334社を研究対象として、質問票から得られる評点と現地工場実態との整合性の把握及び質問票の回収率を高める努力の為に企業訪問も実施した。平成15年3月末で5カ国単純平均回収率は23%に留まった。フィリピンでは回収率が50%となったが、郵便事情が悪いインドネシアの8%が平均値を下げた。マレーシアは22%、シンガポールは20%、タイ17%であった。上記の結果から判断して、アセアン主要5カ国としての総合評価は一応行うが、統計解析として充分耐えうるフィリピンを中心に報告する。

フィリピンの日系企業の23項目単純平均値は5カ国で最大の3.6、北米の平均値は3.2であり、第Vグループ「労使関係」を除いてどのグループもフィリピンより低めで「適応」の傾向である。フィリピンでの「労使関係」グループでは日本型の適用は避け、現地の労働事情に順応しているように見受けられる。フィリピンは労働力が豊富で米国の影響下にあるが、雇用保障の点では米国以上にドライな施策が取られている事が理解できる。

北米とフィリピンを4側面で分析比較すると、全4側面ともフィリピンの方が北米より高く、日本型経営の「適用」度に違いがある。中でも、「物 直接」の側面では北米との差が1.17と異常に大きい。フィリピンの後進性が故に製造機械のほとんどは、日本より同一品を輸入しているのが現状である。原材料でも現地品の適当なものが見つからず、ローカル・コンテンツ率の平均は42%と、アセアン5カ国のなかでも最低である(タイ、マレーシアは夫々65%と60%である)。調達先も日本ないし日系企業の第三国品が主流である。

6. 2 調査に見る自動車部品メーカーの経営戦略

「北米とアセアンの4側面分析比較」から次のようなことが推理できる。日本の自動車部品企業は経営の基本3要素(人、物、金)の内、人に関係する日本(親会社)での経営手法をアセアン諸国の子会社には北米と比し、強く「適用」している。この事は多分に日本型経営手法はアセアン諸国の方が受け入れやすい事を物語っている。北米では既に米国型経営が確立した企業の買収もかなりある。又、米国型経営になれた作業者の雇用が主体であるので、あえて摩擦を起こす経営手法の移転よりは、スムーズな技術移転を中心に心がけるからであろう。

訪問したアセアン諸国の企業でも合併企業の相手企業がその国の財閥系大企業グループに属する場合はこの「人 方式」(Human-Methods)の側面は点数が低く、どちらかと言うと、「適応」している。「人 直接」(Human-Results)と「物 方式」(Material-Methods)の側面では北米とアセアンの平均値が全く同一という驚くべき結果であった。これは自動車部品企業の国際戦略のグローバル・スタンダードが確立されつつある事を示唆している。即ち、主にコスト削減の観点で日本人派遣者の数を極力絞り込み、現地人管理者に部門長を任せるといふ、欧米企業の海外統治のスタイルになってきた。

品質管理、機械のメンテナンス管理、購買管理においても、現地「適応」の傾向がグローバル・スタンダードになりつつある。「物 直接」(Material-Results)の側面では地域の経済力状況の差が歴然と現れた結果となった。アセアンでは同種あるいは類似の製造機械が現地で安く入手不可能であり、日本からの輸入に頼らざるを得ない状況である。又、原料や材料面でも現地製造品が充実していないため、日本ないしは第三国からの輸入に頼っている。北米ではコスト・パフォーマンスの点で日本品より優位にある機械、原材料が比較的容易に現地で入手可能である。

日系自動車部品企業の在アセアンの平均値3.4及びフィリピンの平均値3.6は北米の日系部品企業がNAFTA(北米自由貿易協定)成立を経て、11年間で3.6から3.2へと変化したことを考え合わせると、AFTAの進展に伴って、適応がより進むことが予想される。

主要参考文献

安保 哲夫編「アメリカに生きる日本的生産システム」東洋経済新報社 1991年
Yamazaki, K. "Japanese manufacturers are adapting to local conditions in North America," Session 2.3.6-Track 6-Competitive for 2003 Annual Conference in Monterey, CA, USA at Academy of International Business