

《論 説》

グローバル化の進展と地域自動車部品メーカーの変容：世界最適調達とモジュール化の影響

大 野 威

1. はじめに：グローバル化が地域の自動車部品メーカーにおよぼす影響

日本各地には、多くの自動車部品工場が存在し、地域経済に大きな影響を与えている。グローバル化の進展は、こうした地域の自動車部品メーカーに大きな影響を与えている。とくにグローバル化にともなう世界最適調達とモジュール化の広がりには、地域の部品メーカーに大きな影響を与えている。

本稿は、2002年に、中国地方に自動車組立工場をもつ2つの自動車メーカー（A社、C社）と自動車部品メーカー（B社）でおこなった聞き取り調査をもとに、世界最適調達とモジュール化が地域の自動車部品メーカーにどのような影響を与えているかを明らかにしようとするものである。

おもな調査対象地域となったのは中国地方のG県である。G県にはA社の大規模な組立工場を中心に、B社を含む多数の自動車部品メーカーが存在している¹。C社は、G県の隣県にあり、G県の部品メーカーの多く（B社を含む）はC社にも部品を供給している。

2. 世界最適調達とモジュール化

世界最適調達とは、従来の系列にとらわれず価格（Cost）、品質（Quality）、納期（Delivery）などが最も優れた部品メーカーから部品を調達することを言う。後述するように、近年では、開発、設計を部品メーカーに委託する傾向が強まっており、技術力（Technology）も重視されつつある²。

そしてこれをスムーズにおこなうため、コビシント（Covisint）など電子商取引市場の利用も徐々に広がりつつある³。これは自動車メーカーが、必要な部品の仕様や数量、納期などの条件をネット上に提示し、公開入札の形式で入札業者、入札価格をきめるものである。

1 G県の2001年における就業者数は868,941人。そのうち製造業に従事する者は185,187人で、22,907人が「輸送用機械器具製造業」に従事している。またG県の「輸送用機械器具製造業」事業所数は526となっている（総務省統計局『事業所・企業統計調査（2001年）』）。自動車産業は裾野がひろく、この他に鉄鋼、プラスチック、電機などに属する多くの事業所が、自動車産業に素材、部品を供給している。

2 それぞれの頭文字をとってQCD重視、TQCD重視と言われている。

こうした世界最適調達の広がりには、これまで系列に守られてきた地域の部品メーカーに大きな影響を与えつつある。具体的には、十分な価格競争力、技術力を持たない部品メーカーは取引を維持できなくなる可能性が高まり、激しい競争に勝ち残るため部品メーカーの間で経営統合、合併が促進される可能性が生みだされている。

他方、モジュール化とは、コスト削減やリードタイム（製品完成にかかる時間）の短縮をはかるため、部品をサブラインあるいは部品メーカーでなるべくまとめて組付けることをいう。後述するように、日本では、以前からこうしたことがおこなわれていたのであるが、それが近年いっそう加速されつつある。さらに、この数年は、機能が重複している複数部品をモジュール化することで、重複をなくし、コスト、重量を大幅に削減しようとする「機能統合型」モジュール生産の流れが新たに現れてきている。

こうしたモジュール生産もまた、地域の部品メーカーに大きな影響を与えつつある。具体的には、モジュール生産をおこなう部品メーカーには高い技術開発力が求められるため、それに対応できない部品メーカーは、①取引を維持できなくなったり、②現在は組立メーカーに部品を直接納入するT1⁴であっても、モジュールを中心的に担う他の部品メーカーの下請け的立場（T2，T3）のメーカーになる可能性が生みだされている。本稿は、こうした現状を明らかにしようとするものである。

3. A社とC社の事例：世界最適調達の影響

(1) 貸与図部品と承認図部品

自動車メーカーにより名称は異なるが、購入する部品は大きく2つのカテゴリーに分かれている。ひとつは自動車メーカー自身が設計図を書き、製造をいわば「委託」している部品である。これは、メーカーによって「外注品」「貸与図部品」など様々に呼ばれている（以下貸与図部品と記す）。

もうひとつは設計の段階から自動車部品メーカーが関与して生産される部品（デザイン・イン）、あるいはメーカーが提示した仕様書（必要となるサイズや品質、性能などを記したもの）にもとづき自動車部品メーカーが設計から生産までを担う部品である。これもまたメーカーにより「購入品」「仕様書部品」など様々に呼ばれている（以下承認図部品と記す）。

世界最適調達が進んでいるのは承認図部品の方である。エアコン、音響機器といった電装部品、パワー・トレインなどがこれに該当する。メーカーから正確な数字は公表されていないが、地域における自動車関連部品の売上の半数近くは、こうした承認図部品がしめていると考えられる⁵。

ただし承認図部品であっても、荷造りが悪かったり、重量があって運送費がかかるものは世界最適調達の影響をまぬがれている。また、シートなど、ブロードキャストの部品（保管に場所を取るた

3 コピシントは、2000年にGM、フォード、ダイムラー・クライスラーAG、ルノー、日産自動車などが出資して設立したものの。同社のホーム・ページによれば、2003年1月時点での参加企業数は7万6千社となっている。

4 Tier1の略。1次取引企業のこと。同様に、2次取引企業はT2，3次取引企業はT3などと呼ばれる。

5 B社の聞き取りより。なおこの数字は、本社が別地域にある企業の出先工場を含んだもの。本文後述のように、地域に本拠をもついわゆる地場メーカーの多くは、貸与図部品の生産にかかわっている。

め、ボディーが組立ラインに入ってから部品の納入が指示されるような部品) もまた世界最適調達の影響は限定的なものとなっている⁶。

他方、貸与図部品は、もともと荷造りが悪かったり、重量があって運送費がかかるため組立工場の近くにある部品工場に発注されたものであることが多い—たとえばプレス、鋳造、鍛造部品など⁷。こうした貸与図部品については、いまのところ世界最適調達の影響は大きくない。A社とC社の購買担当者はともに、世界最適調達で生き残るのはこうしたメーカーではないかとの予測を述べている。ただし、こうした特性をもたない貸与図部品は、世界最適調達の影響を免れないと予測されている。A社の部品購買担当者は、G県で自動車生産にかかわる人数が将来的には半減してもおかしくないとの悲観的予測を述べている。

こうしたなか地域の部品メーカーの中には、経営統合により、財務力、技術開発力を高め、グローバル企業として生きのこりを図ろうとする企業も出てきている。以下は、その動きを完成車メーカーA社および部品メーカーB社について見たものである。

(2) A社の状況

1) A社の概況

A社はA財閥を源流とする自動車メーカーである。A財閥は1870年、海運業者からはじまり、重化学工業、金融、商事などを加え財閥として発展した。そしてA財閥は、1916年にA造船(1934年にA重工と改称)で自動車事業に着手した。当初、自動車事業は造船・飛行機と並ぶ成長産業として期待されたが、戦前はあまり発展をみなかった。

戦後、A重工は自動車生産を再開。モータリゼーションが進展する中、1970年になると、自動車事業專業化の方針により、A重工から自動車部門がA社として分離・独立する。翌年、A社は、資本自由化に備えアメリカのD社から出資(25%)を得て合弁企業となる⁸。A社は、1985年にこの合弁関係を解消するが、国際競争の激化や新型車の開発負担の増大などを背景に、2000年3月にふたたびD社と提携関係を結ぶにいたった。2003年1月現在、D社が発行済み株式の34%を保持している。このほかA重工16.91%、A商事5.27%、A信託3.02%、A系銀行2.93%など、A系企業による株式持ち合いの比率が高いのもA社の特徴である。

2002年度のA社の財務状況は、資本金2,522億円、従業員数1万8,498人。連結ベースで見ると、車両生産台数122万台(海外含む)、売上高3兆2,007億円、経常利益119億円となっている⁹。

なおA社は、2001年2月に大規模な再建計画である「A社ターンアラウンド」計画を発表した。こ

6 ただし、物流体制の抜本的な整備により、今後こうした事情が大きく変化する可能性がないわけではない。また将来的には、高い競争力を有する部品メーカーが地域に進出し、従来からある部品メーカーと入れ替わるような事態も考えられないわけではない。

7 言うまでもないが、メーカーが、部品の一部を外部に生産委託する—貸与図方式を取る—大きな理由は、資本コスト、人件費コストの削減にある。

8 『続 A重工社史1964-1989』(1990年)、『A自動車工業株式会社』(1993-95年)参照。

9 A社『有価証券報告書総覧(2002年)』より。なおその後、経営環境が大きく変化し、2004年4月になって、D社はA社との提携関係を見直すことを決定した。

の中で、A社は、世界（最適）調達をすすめ、資材費の大幅な削減を目指すとしている¹⁰。

2) 部品購入の現状

A社では、A社が図面を書き、それにもとづいて製作だけ委託するものを「外注品」と言っている。本来は内製すべきものという意味で「内製補完型」という用語が使われることもある（以下では貸与図部品と記す）。その一方、だいたいの形状だけを指示し（用品仕様図）、実際の設計は委託するものは「購入品」と呼んでいる（以下では承認図部品と記す）。大手ベンダーの標準品であるシート（座席）、エアコン、オーディオなどがこれに該当する。

A社の場合、部品購入の7～8割程度を承認図部品が占め、付加価値の少ない貸与図部品の割合は2～3割程度にとどまっている。後述するようにC社も、状況は同じである。

ところで、A社は複数の自動車組立工場を有しているが、今回、聞き取り調査をおこなったのは中国地方のG県にあるM工場である。M工場は、従業員数が約4,000人。A社でもっとも規模が大きな組立工場である。このM工場では、部品購入額の約半分がG県内の協力企業からのものとなっている。

G県の協力企業の多くは貸与図部品メーカーであり、売上の7～9割がM工場向けとなっている。残りの売上も、M工場のT2、T3メーカーとしての売上が多くの部分を占めており、A社の他工場や他の完成車メーカー向けの売上は小さなものにとどまっている¹¹。

これにはA社の特殊な事情が大きく関わっている。A社の母体となったA重工は、複数の製作所（工場）が合併して誕生したもので、それぞれの製作所は長年にわたり、それぞれの地域で協力メーカーと独自の関係を作り上げていた¹²。こうした事情は、A社が独立した後も大きくは変わらず、A社の各工場は、地域との結びつきが強い半面、他の工場とのつながりが弱い。実際、これまでA社では、それぞれの製作所（工場）ごとに貸与図部品の契約・購買をおこなう仕組みがとられていた。こうした問題を解決するため、A社は、2002年4月1日から、O県にある本部購入部で貸与図部品を一括して契約・購入する仕組みに変更した（承認図部品については既に実施済み）。

3) 世界最適調達の影響

A社は現在、価格競争力を高めるため世界最適調達を推進している。前述のように、この影響がとくに大きいのが、輸送コストの低い承認図部品である。

一方、G県の地場企業の多くがかかわる貸与図部品については、下記の理由から世界最適調達の影響は限定的なものにとどまっている。第一の理由は、輸送コストの高さである。M工場近隣（臨海の

10 「世界調達・物流・間接資材及びサービス調達を一元管理する購買部を設置し、ワールドクラスのサプライヤーとの連携強化を狙ったCOSAOS理念（Common Supplier and A Operation System）の導入と併せ、購買コストの削減を図ります」『A社の新経営体制及びターンアラウンド計画の進捗について』（2001年3月28日のA社プレスリリース）。

11 ただし一部の機械加工部品メーカーは、関西にあるA社の別工場（おもにエンジンやAT車のトランスミッションを製作）とも取引関係を有している。

12 『続 A重工社史1964-1989』（1990年）参照。

埋立て地帯)は、狭い区域に部品工場が密集しており、運搬費用、運搬時間が極小で済むという大きな特徴をもっている。このため、近隣の部品メーカーは、製造コストだけみるとかならずしも十分な競争力を備えていない場合でも、流通費用なども含めてトータルとしてみると高い価格競争力を備えている場合が多い。これは、とくに荷姿の悪い部品で顕著である。これには、前述したA社の歴史的ないきさつも関係している。A社の各工場は自立性が高いため、他のメーカーに比べると全国的な流通システムの整備が遅れている。これは遠方からの輸送コストをより割高なものにしている。

第二の理由は、地域経済への配慮である。A社の購買担当者は、貸与図部品メーカーはとりわけA社への依存度が高くなっているため、取引関係の変更(打ち切りなど)は即座に当該企業の経営破たんにつながる可能性が高く、地域経済への影響を考えると大きな変更はしたくてもできないのが実情だと述べている。

こうした中、A社は、貸与図部品メーカーの設計関与を高めること(=承認図部品化)、大幅なコスト削減を実現しようとしている。というのも、貸与図部品メーカー自身が設計、開発をおこなうようになれば、完成車メーカーは設計、開発にかかる人員、コストを大幅に削減することが可能になるからである。あるいは、実際に製造をになう部品メーカーが設計をおこなえば、生産しやすい設計を取り入れるなどして、生産コストの削減をはかりやすくなると考えられているからである¹³。

さらにA社は、貸与図部品メーカーの経営統合を進めて、部品メーカーの財務体質、開発力、価格競争力を高めようとしている。先に述べたように、G県の協力企業は、他系列の完成車メーカーと取引があまりない。しかしA社は、世界的に競争が激化する中、今後は地元の部品メーカーも、他系列の完成車メーカーに取引を拡大し、規模の経済(スケールメリット)を実現することが望ましいと考えている。あるいは、そうでなければA社の望むような価格競争力を実現することは難しいと考えている¹⁴。

ただ部品メーカーの経営統合は、次にあげるB社などごく一部のケースを除けば、あまり進んでないのが実情である。A社の購買担当者は、その理由として、部品メーカー側に経営統合を決心するだけの危機感がない、とりわけ荷姿が悪い部品についてはそうである、と指摘している。なおA社は、次期生産車(聞き取り時点)¹⁵では、これまではあまり入札のなかった貸与図部品も含めて、広く入札を募る計画を立てている。A社は、これが部品メーカーに経営統合をうながすきっかけになることを期待している。

最後に、ネット調達の現状について簡単に触れておきたい。A社は、現在、汎用性の高い部品を中心に試行的にネット調達をおこなっている。部品によっては、驚くほど価格が下がることもあるとい

13 このことに関して、A社の購買担当者は、「競争が激しくなる中、サプライヤーにたいする要求がどんどん高まっている。いわれたまま作っているだけではもうだめ。製造現場を知っているところからいろいろと提案してもらいたい」と述べている。

14 このことに関してA社の購買担当者は、G県の協力企業に、A社との取引割合を現在の7～8割から4割程度に下げることが期待している。

15 聞き取りの時点で、A社は、次期生産車について、部品メーカーの選定を開始しようとしているところであった。これは、D社の乗用車とプラットフォーム(車台)をはじめて共通化したもので、シングル・ソース(1社にまとめて発注)できる部品はなるべく日米でまとめて発注する計画となっている。

う。しかしネットでは、相手企業の財務力、開発力、信用度などがわからない。このため、ユニークな仕様のものなどは、相手企業の選定に慎重にならざるを得ず、今のところ、ネットでの調達が広がる見込みは薄いとされている¹⁶。

次に、A社の協力企業で経営統合を進めているB社の事例を取り上げる。

(3) B社の状況

1) B社の概要

B社は、もともと染色関係の会社として1928年に創業した。B社は、戦時中、M工場の航空機部品の製造をはじめた。そしてB社は、戦後になると、M工場から自動車部品を受注製作するようになる。1964年にはC社からの自動車部品の受注製造もはじまる。

その後、B社は、売上の拡大を背景に工場をつぎつぎに拡大、新設していく。1965年にはS工場を、1982年にはK工場を、1989年にはKB工場を新設。1991年には、K工場に技術研究所を新設するほか、1997年には手狭になったK工場に東工場を増設した。またB社は、A社のアメリカ進出をうけて、1985年にはB社の100%出資でB U.S.A. INC を設立する。

これとは別に、B社は、1965年には、E社（農機メーカー）、A重工と3者合弁によりHブレーキ工業株式会社を設立。1973年にも、3者合弁でI工業株式会社を設立。1976年には、E社と合弁で関東地方にJ工業株式会社を設立している。

財務状況について触れると、B社は、資本金9,836万円、従業員数は748人（K工場382人、KB工場226人、S工場128人など）。おもに自動車の足回り品ーフロント・サスペンションなどを製造している。2001年の売上高は244億6,500万円である。B社は1999年にはISO9001を、2001年にはISO14001を認証取得するなど先進的な取り組みをおこなっており、地域のリーディングカンパニーの役割を果たしている。

なおB社は、売上の70%がA社向けである。残りは、L社（ベアリング）向けが10%、C社向けが5%などとなっている。ちなみにB社がA社に納入する部品は、ほとんどが貸与図部品に分類されるものである。ただ6割程度の製品についてはなんらかのかたちで図面に関与している¹⁷。

2) 経営統合

リアのサスペンションを製作しているN社からの申し入れを受け、2001年7月、B社はN社と3年後をめどに経営統合することを決定、公表した。聞き取りをおこなった時点（2002年）で、両社は、さらに1年前倒しして経営統合する方向で話し合いをおこなっている最中であった。

N社とB社が経営統合に踏み切った背景には、A社の購買方針の転換がある。2000年7月、A社

16 こうした問題などが影響し、コピシントは、当初予想したほど利用が進んでいない。このためコピシントは、創業翌年（2001年）には、早くも275人のレイオフを実施。2002年にも、50人規模のレイオフを実施 [Automotive News (2002. 4. 2), Detroit Free Press (2002. 4. 4) 参照]。そして2004年、コピシントは Compuware 社の子会社となった。

17 たとえばエンジンの付随品であるロッカーカバー、オイルパンなどはA社が図面を提示する。一方、パーキングブレーキペダル、レバーなどは承認図形式を取っている。

は、今後は大規模に集約化を進めると宣言。もはや開発力がない会社には部品を発注できないとの立場を明らかにした。これを受け、類似部品を生産しているN社（リア・サスペンション）とB社（フロント・サスペンション）で経営統合することになった。経営統合により、高額の測定機器を共同して使えたり、過剰設備の集約を進めやすくなるなどのメリットが考えられる。N社は、これまで設計はおこなっておらず、B社と経営統合することで、開発力のアップも期待できる。もっともフロントの足回り（サスペンション）とリアの足回りが別々の会社というのは他にはあまり例がなく、それを一本化するの、本来あるべき形になったと言えなくもない（B社での聞き取り）。なお、B社とN社は、10年以上前に合弁企業を設立しており、その後、時間をかけて信頼関係を深めてきた。そのような信頼関係があってはじめて、今回の経営統合が可能となった。

ちなみにB社は、T1の部品メーカーはこれまで系列に守られてきたが、今後、競争力のない下位メーカーについては切り捨てが進んでいくと見ている。B社は、それでも地域で経営統合があまり進んでいない理由について、①部品によって合併効果が得られるものとそうでないものがあること、②地域には同族会社が多く、合併するぐらいなら転・廃業した方がよいと考える人も少なくない（売上規模から転業は困難であるが）といった事情を指摘している。

なおB社とN社は2003年4月に合併を完了した。現在、B社は、他系列メーカーへの売込みを積極的に展開しており、2004年にはアメリカのF社から新規受注を獲得している。

次にC社について、世界最適調達とモジュール化の現状を見ることにしたい。

4. C社の事例：世界最適調達とモジュール化の影響

(1) C社の状況

C社は、1920年にコルク瓶栓メーカーとして出発したが、1927年に社名を変更して工作機械の製造に進出した。そして1931年には3輪トラックの生産を開始する。C社は、戦後、3輪トラックの生産を再開し、その後、4輪トラック、乗用車へと生産を拡大していった。

C社は、一時経営危機に見舞われるが、1979年、経営安定化をはかるためアメリカのF社と資本提携（25%）をおこなった。現在、F社がC社の33.4%の株式を保有している。

2002年度のC社の状況は、資本金1,200億円、従業員1万9,948人。連結ベースで、車両生産台数が72万9千台（アメリカにあるF社との合弁工場を除く）、売上高2兆949億円、経常利益192億円となっている¹⁸。

(2) C社の部品購入の状況

C社では、売上の約7割にあたる部品を外部企業から購入している。そのうち約4割が、中国地方からの調達となっている。C社の場合、貸与図部品と承認図部品の購入額はおよそ2対5の割合となっている。

18 C社『有価証券報告書総覧』より。

地域（県内およびその近隣）からの購入品の約半数は、承認図部品が占めている。あとの半数は、プレス品など内製品の補完部品である。C社は、A社同様、開発コストの削減などを狙い、今後、承認図を増やす方針でいる。

(3) 世界最適調達の影響

C社は、現在、価格競争力を強化するため、部品の世界最適調達を進め、TQCDの優れた会社であればどこからでも調達するという方針をとっている。同時に、C社は、開発、研究、実験、部品開発費用の削減を目的として、F社とプラットフォームの共通化を進めている。プラットフォームが共通化されると、部品は、世界でもっとも優れた部品メーカーに開発委託され、他の地域のメーカーはそれを単に生産委託される形になる。この場合、生産を委託された企業は、たとえ直接C社に部品を納入しても、もはやT1ではなく、T2の扱いになる。

C社の協力企業は、売上規模などの関係から、他系列の大手部品メーカーにくらべ、開発力、技術力において不利な条件に立たされており、こうした世界規模の競争に打ち勝っていくのは容易なことではない。

こうした中、C社は、部品メーカーの経営統合、合併を進め、生産スケールを拡大する必要があると考えている。C社は、それでなければ、グローバルに仕事を獲得できるようにならないと見ている。そして実際に、プレスなどの一部で合併がおこなわれ、その他にも数社で経営統合が進んでいる。

ただ、A社でもそうであるが、部品メーカーの合併とか経営統合といった場合、実は親企業が相当の株式を保有している子会社の株式を、補完関係の強い別の子会社に売却するケースが少なくない。こうした関係がないところでの、純粋な経営統合は一般に考えられているようには進展していないのが実情である。

将来の見通しとして、C社の購買担当者は、A社同様、最終的に地場に残るのは、荷造りの悪さなどからどうしても近隣で調達せざるを得ない貸与図部品メーカーかもしれないと指摘している。

C社におけるネット調達の現状についても触れておきたい。C社では、A社同様、汎用性の高い部品や、一部の設備についてはネット調達がおこなわれている。C社は、こうした部品については、ネット調達のメリットが大きいと判断している。しかし、ユニークな仕様部品などでは、相手メーカーの選定に慎重にならざるを得ず、C社は、こうした部品については、ネットを利用するメリットがあまりないと分析している。

(4) モジュール化

モジュール化には大きくわけて2つのものがある。ひとつは、従来から日本では広くおこなわれてきたもので、部品を部位ごとにまとめて、部品メーカーあるいは完成車メーカー自身のサプラインでなるべくまとめて組付けることをいう。人件費の安い部品メーカーを積極的に用いることにより製造コストの削減をはかることができるとともに、完成車メーカーのメイン・ラインの工数を削減し、リードタイムを短縮することが可能となる。現在、欧米では積極的に導入が試みられている。

もうひとつは「機能統合型」と呼ばれるものである。これは、重複した機能をもつ複数の部品をひとつにまとめることにより、重複した機能を削減し、製造コスト、開発コスト、重量などを削減するものをいう。C社では、数年前からこの「機能統合型」モジュール生産に積極的に取り組んでおり、たとえばCD、ラジオ、エアコンのコントローラーなどを一体化することにより、それぞれ10～30%近いコスト、重量の削減を実現している。C社では、現在生産中の車種で5部位ほどこの機能統合型モジュールを組み込んでいるが、さらに3部位ほどの機能統合型モジュールに取り組んでいる。

ところで、モジュール化がおこなわれる部位については、地域の部品メーカーに大きな影響のおよぶことが予想される。モジュールを組付ける部品メーカーには、高い開発力、財務力などが求められる。そうした基準をみたさない部品メーカーは、モジュールを組付ける部品メーカーに部品を納入するT2、T3メーカーとならざるをえなくなる。あるいはそのような企業に部品を納入していた企業はT3、T4メーカーになる。モジュール化は、地域の企業間関係に大きな変化をもたらす可能性が高い。

さらにモジュール化を核となっておこなう企業が、地域に見つからなかった場合、影響はより深刻なものとなる。関連する部品生産がすべて、地域外にでていってしまう可能性があるからである。ただしこの点についてC社はやや楽観的な見方をしている。C社は、実際にモジュール化をおこなっている経験から、「モジュールは大きなものになるため荷造りが悪く、近隣でおこなわれることが多い。したがって、モジュール化により地域の部品メーカーが空洞化するとはあまり考えられない」と指摘している。

モジュール化の影響は、現段階では、企業間の階層構造の再編により大きく現れると考えられる。C社は、世界最適調達あるいはモジュール化への対応をめぐり、必要条件をみたし厳しい競争を勝ち抜いていく部品メーカーと、必要な条件をみたすことができずT2、T3メーカーになることを余儀なくされる部品メーカーへの二極化が進むと見ている。

5. ま と め

グローバル化の進展は、地域の部品メーカーをいやおうなく激しい国際競争に巻き込んでいる。価格競争力を高めるため、メーカーは、これまでの系列関係を見直し、部品メーカーの再編に乗り出している。その主要な手段が世界最適調達やモジュール化である。

楽観的な見方では、こうした動きは、短期的には部品メーカーの選別・再編を促すが、長期的にはそこから世界的に競争力のある企業が立ち現れるとされる。そして実際に、部品メーカーの間では、経営力、開発力を高めるような動き—経営統合など—が進んでいるとされる。

しかし今回の聞き取り調査では、そのような見方とは異なる地域の実情が浮かび上がってきた。世界最適調達の動きは、地域から世界的な競争力を持つ部品メーカーが生みだされる契機になるのではなく、むしろ地域の部品メーカーが付加価値の低い貸与図メーカーに特化してしまう危険を生み出している。それ以外の部品生産は、グローバルな競争力をもつ大手部品メーカーに移転してしまう可能性が小さくない。

さらに地域に残る貸与図メーカーについても、モジュール化の進展により、2極化が進む可能性がある。これまでT1を形成していた地域の部品メーカーは、今後、モジュール化が進むと、モジュールの核となる企業と、そこに部品を納入するメーカーへ分岐していくことが予測される。

こうした中、部品メーカーは経営統合をおこない、財務力、開発力を高める必要があるという見方もあるが、実際には、どちらの会社がイニシアティブを取るかなど様々な問題があり、一部の例外を除き、純粋な経営統合はあまり進んでいないのが実情である。製品、販路の多角化も、元の販売規模が大きいため、実際には現実的な選択肢とはなっていない¹⁹。

現状でみるかぎり、グローバリゼーションの進展は、地域の部品メーカーの再編—とくにT1企業の選別—を促進し、それを少数の「勝ち組」とそれ以外の企業に2極化していく可能性が高いように思われる。グローバリゼーションは、地域経済に大きな影響を与えつつあると言えるであろう。

19 A社の購買担当者によれば、自動車は売上規模が非常に大きいため、それに見合う代替商品を見つけるのは非常に困難である。そのため、自動車メーカー以外と取引のある企業はほとんどないとのことであった。B社でも、ほぼ同様の説明があった。

The Globalization and the Transformation of Auto Parts Suppliers in the Chugoku Region : The Effects of Global Sourcing and the Module Manufacturing System

Takeshi Ohno

In the age of intense global competition, many Japanese auto makers have overhauled the *Keiretsu*, the long-term and strong tie between an auto maker and its parts suppliers. In the process, many companies have adapted global sourcing and the module manufacturing system. This paper shows what impacts they have had on auto parts suppliers in the Chugoku region, based on interviews conducted at two auto makers and one auto parts supplier in 2002.

There are two types of outsourced parts. One are parts designed by auto makers themselves, and the other are parts designed by part suppliers and approved by the auto makers. The former type of parts are often simple but hard to transport because of their weight or size. The latter type of parts are often high in value and easy to transport. As for global sourcing, auto makers have made more progress in sourcing the latter type. As a result, many high value parts have been manufactured outside the region.

The module manufacturing system involves the assembly of a group of parts by the part supplier. These core suppliers, which assemble parts sent from other suppliers, are required to have a higher capacity of technological development than ever before. As a result of this, Tier 1 suppliers, which supply their parts to auto makers directly, are dividing into core suppliers and Tier 2 suppliers, which supply their parts to Tier 1 suppliers. Thus, the module manufacturing system has modified the vertical relation among local parts suppliers.

Finally, it is often said that the intense competition in auto industry promotes mergers, but this is not the case in the Chugoku region. Many local suppliers are owned by the founding family, and they often lack the mutual trust which is crucial to mergers.