

日本企業の中国進出の実態と特徴

—自動車部品産業を中心に—

小林 英夫[†]

Characteristics of Japanese Company Activity in Present-day China

Hideo Kobayashi

This paper examines the characteristics of Japanese auto parts companies in present-day China. From the turn of the century Japanese automobile companies began to shift their production bases to China in search for cheaper labor. They also hoped to secure a share of the large China market. Here I report on a survey that I conducted on ten of these companies, seven of which had already set up factories in China and three more that had plans to operate factories here in the near future.

This trend to relocate to China is part of a larger hollowing out process that has taken place since 2000. This process has been a major factor in the rise of Japan's unemployment rate, as well as declines in its exports and increases in its imports. Japan's international balance of payment will surely turn for the worse if this phenomenon continues over the next five or so years. The Japanese automobile industry, as one important contributor to this hollowing process, provides the focus of this paper.

はじめに

21世紀にはいり日本自動車部品産業は、大きな再編の波に洗われている。日本産業全体がそうであるように、自動車部品産業も怒涛のようなグローバル化の波のなかで、打つべき手を失って海外進出にその活路を見い出しているように見える。その結果が、急速な日本産業の空洞化現象であるが、それを避けるべき手段は見出されていない。企業調査にいくたびに先細って行く工場の生産現場をみるにつけ、「物造り国」・日本の落日の姿を見せつけられる。このままいけば日本のなかから製造業は姿を消すかもしれないのである。

「空洞化はいまに始まったことではない、いまになって慌てふためくのはおかしい、とうに予想されたことだ」という声がないではない。たしかにいまに始まった話ではないが、ここにきてその進行度は急速である。早急な対応をせぬ限り早晩日本産業はその力を失うことは必定である。

またこんな声も聞こえる。「空洞化は結構ではないか。物作りは賃金の安いアジア諸国に任せて、日本は金融・IT立国で生きればよい」。しかし欧米と異なり、金融・IT立国で生き残れるほど日本のソフト化は進行していない。しかも空洞化が進んだ結果、日本の輸出産業の主力である製造業が力を失いアジア

[†] 早稲田大学アジア太平洋研究センター教授

ア各国からの持ちかえり輸入が激増し、日本の貿易赤字が増加したとすれば、一体日本はどのようにして将来設計を構想すればいいのか。「今のままで良い。これ以上の向上は無理である。欲を張ることなくいまのままで静かに生活したいのだ」という声もあるが、このまま行けば、「今のまま」を維持することも困難になること必定である。失業率を下げ、福祉国家を実現するためには何らかの緊急の対応が必要となろう。

21世紀に現状を維持するために現在日本に要求されることは、産業の再編であり日本を企業にとって魅力ある場所に変えることであろう。本稿においては、日本の製造業、なかでも自動車部品産業を中心に、海外進出の実態と国内での空洞化対策に言及して見ることとしたい。

1. 日本自動車部品産業の実態

自動車は2万～3万点の部品から構成される。カーメーカーは、これをライン上で組立てて1台の自動車を完成する。したがって自動車産業はカーメーカーを頂点に一次下請、二次下請、二次以下の下請からなる裾野の広いピラミット構造から成り立っている。自動車関連の従業員数は約713万で全産業従業員の11%を占め、生産額39兆2,800億円は全生産額の13.4%に当る。⁽¹⁾

そのうち日本自動車部品産業は、自動車産業のうち生産額で8割、付加価値額で約5割、従業員数で6割～7割を占めている。しかもその業種の内容は機能部品、内外装品、機械加工、プレス加工、メッキ、鍛造、金型など多岐にわたる分野を含んでいる。⁽²⁾

現在日本自動車部品工業会に所属している自動車部品企業数は449社で、ほぼ日本の主要部品企業を網羅している。⁽³⁾

資本規模別で見ると100億円を超える企業が429社（アンケート回答企業数）中54社で、全体の12.6%、50億円超～100億円以下は30社で7.0%、20億円超～50億円以下が49社で11.4%、10億円超～20億円以下が36社で8.4%、1億円超～10億円以下が115社で26.8%、1億円以下が145社で33.8%となっている。⁽⁴⁾

次に資本規模別出荷額をみると100億円を超える企業が6兆4,623億円で47.2%を占め、50億円超～100億円以下が1兆8,940億円で13.8%、20億円超～50億円以下が2兆208億円で14.8%、10億円超～20億円以下が8,370億円で6.1%、1億円超～10億円以下が1兆7,415億円で12.7%、1億円以下が7,308億円で5.3%を占めている。⁽⁵⁾

資本規模と出荷額の連関を見れば、全体の12.6%に該当する100億円以上の企業が出荷額の47.2%と約半分を占めているのに対して、逆に企業数で全体の3分の1を占める1億円以下の企業は出荷額の5.3%を占めるにすぎない。⁽⁶⁾

次に自動車部品産業の海外展開の実情をみてみることにしよう。部品産業の海外展開には大きく言って3つの波がある。1989年をピークとする80年代後半の波が第1、次ぎが96年をピークとする第2の波、そして2001年の第3の波である。2000年と2001年を比較した場合1,075件から1,142件へと67件の増加を記録している。⁽⁷⁾

1,142件の内訳は、北米290件(25%)、アセアン329件(29%)、中国134件(12%)、その他のアジア

ア 185 件 (16%)、ヨーロッパ 132 件 (11%)、その他 81 件 (7%) となっている。2000 年と比較して 2001 年には 67 件増加したが、その内訳は北米 13 件、ヨーロッパ 14 件、アジア 35 件、その他 5 件で、アジアの増加件数が最大である。アジア 35 件のうちアセアンが 14 件、中国が 13 件である。1 国レベルで見れば中国の増加が顕著である。⁽⁸⁾

こうした海外展開は、かつては現地需要に応える点にその主眼がおかれていた。ところが自動車部品産業での競争激化にともない、コストダウンを図るため海外からの持ちかえり部品を組み込んだ部品を納入することで競争力を増加させる動きが日本で加速化し、中国の WTO 加盟の動きが加わるなかで中国シフトが強制日本産業の空洞化が急速に進展したのである。

日本自動車部品工業会が実施した「海外への生産移管と部品の輸入調達」に関するアンケート調査に対して回答があった 168 社の内容は以下のようなものであった。

「コストダウンの方策として海外展開をおこない、そこからの調達を増やすか？」という質問に対して、109 社 (65%) が増やすと回答し、13 社 (8%) が変わらないと回答している。減らすは 1 社 (-) で、実施する予定がないは 45 社 (27%) である。

増やすという回答が 65% を占めていることは、半分以上の会社になんらかのかたちで海外事業展開を考えていることを意味している。

「生産移管先の国上位 3 カ国は？」という質問に対してトップはアジアで 87%、次ぎが北中米の 9% でヨーロッパは 3% である。アジアの内訳をみるとアセアンが 51% で中国が 22% とこの 2 つが圧倒的に多い。北中米の内訳はアメリカが 8% で残り 1% がメキシコである。地域ではなく国という単位で見れば、中国は生産移管先としてはトップである。

「海外展開した拠点からの輸入量の目安として国内必要量の何%を輸入でまかなうか？」という質問に対しては、「国内必要量の 30% 未満」と回答した企業が 59%、30% 以上が 22%、50% 以上が 16% という順序になっていた。次ぎに「輸入部品のコストの目安は日本でのコストに比べ一般的にどの程度のメリットが必要か。輸送費など輸入諸掛全てを含めたコストとの比較で選択せよ」という質問に関しては、20% 以上が 51% で過半を占めた。30% 以上が 27%、10% 以上が 17% で、50% 以上は 3% であった。海外からの輸入量は、国内必要量の 30% 以内で、輸入部品のコストメリットは 30% 未満というのが大方の部品企業が考えている標準線であった。

また「自動車メーカーはコストダウンのために輸入部品の採用に積極的ですか」という質問に関しては、「積極的である」と回答した企業が 84 社 (51%)、「消極的である」が 2 社 (1%)、「どちらともいえない」が 79 社 (48%) であった。輸入部品への評価が 2 分されていることがわかる。

海外への生産移管や輸入部品の調達によって、部品メーカーや下請の国内生産の減少が懸念される。それに対する対策は何か？、つまりは国内産業の空洞化対策は何か？ という質問に対して以下のような回答が寄せられた (複数回答)。「自社の事業を再編成する」が 45 で最も多い。以下「営業力を強化し、拡販する」が 31、「新製品、新技術の開発を行う」が 24、「コスト削減を徹底する」が 20、「製品の高付加価値化を図る」が 19、「下請メーカーを支援する」が 15、「下請メーカーを絞り込む」が 10 である。最大の回答数となった「自社の事業を再編成する」の中味は「自社の生産体制の見直し (工場の再編、

国内生産拠点の集約)」「生産品目の見なおし」「業務提携や連携の強化」「新規事業の開拓」をあげていた。⁽⁹⁾

2. 個別企業分析

ここでは日産系の自動車部品会社に焦点を絞りながらその実態をみてみることにしたい。

ここで取り上げるのは A 社から I 社までの 9 社である。⁽¹⁰⁾

I K 社

(1) 概要

資本金 56.4 億円。従業員は (連) 3,743 人, (単) 1,597 人。生産品はウエザーストリップなどのゴム部品でドアシール, グラスランなど車体部品が売上の 40%, エンジンマウント, ブッシュなど防振部品が 22% を占めている。今回調査した企業群のなかでは中規模に属する。

2001 年は営業益が激減し赤字幅が拡大したため無配である。今年の 10 月から製造部門を 100% 子会社 4 社に分社化して意思決定の迅速化, 責任体制の明確化を図っている。⁽¹¹⁾

A 社は, 19 の海外事業体を有しており, うち製造工場は 5 社。台湾 (1971 年), アメリカ (1985 年), 中国 (天津 1994 年, 福州 1996 年) に続き 2001 年 10 月には新たにタイで合弁会社をスタートさせた。いずれも車体シール部品の生産を行っている。アメリカ工場を除けば他はすべて合弁企業である。

(2) 中国展開とその特徴

A 社の海外展開の特徴は, A 社 100% 単独出資のアメリカ進出と韓国三星への技術供与を除けば, 他のすべての進出に台湾中光ゴムが関わっていることである。A 社が台湾の桃園に中光ゴムを設立したのは 1971 年のことであった。

中光ゴムは, 車体シールと防振部品生産を目的に A 社が 83.3%, 台湾の国際貿易が 16.7% 出資して設立された。主な取引先は日産系の裕隆汽車, フォード, 三菱系の中華汽車などである。「設立当初は製品にずいぶん問題があったが, 最近は改善されている」(話)とは当時の体験者の話である。

しかし A 社は, 台湾での合弁の経験を通じて海外展開の経営ノウハウと人的信頼関係を作り上げたと思われる。というのは, その後の海外展開にはすべて中光ゴムの資金もしくはスタッフが活用されているからである。1994 年 1 月中国の天津に設立された天津星光ゴムには中光ゴムが 42% 出資で豊田合成の 40%, 天津汽車の 18% を押さえて最大出資者となり, 中光ゴムは自社の台湾人を総経理としてここに派遣している (董事長は豊田合成が派遣)。96 年 8 月に福州に設立された福州福光ゴムの場合も中光ゴムが 100% 出資しており, 日本人の董事長と台湾人の総経理を中光ゴムが出している。2001 年 6 月にタイのアユタヤに設立された A タイの場合は, A 社が 71%, 中光ゴムが 8%, タイの現地企業が 21% 出資しているが, 中光ゴムは日本人を社長に派遣している。

A 社の S 社長の言によれば, 「中国企業のマネージメントは日本人では難しい」「人, 人脈, 対中国政府の受けも日本人ではできず, 中国人にまかせた方が良い結果を生む」という。

(3) 空洞化対策

では、生産を中国をはじめとするアジア各地に移転させるなかで、どのような国内空洞化対策を考えているのであろうか。

労賃の安い場所で生産するのが原則なので、付加価値の低いものは中国で生産し、日本では開発・試作・ソフト・サービス部門に集中するようにしている。開発や試作のためには国内に小規模な組み立て工場が必要となる。

また材料としてゴム以外に樹脂の新素材を開発することや工法としてバリ（余白部分）を出さない方法を開発するなどの課題が残されている。

II U社

(1) 概要

資本金 129 億円。従業員は（連）7,440 人、（単）4,904 人。生産品はサスペンション、噴射装置など機能部品で、プロペラシャフトが売上の 18%、ピストンが 16%、ABS が 14%、H.V.L.A. が 10% を占めている。今回調査した企業のなかでは規模は最大である。

国内はホンダ向けの部品供給が好調であるが、三菱、マツダが減、日産が単価落ちと台数落ちであったが、一定線は維持している。アメリカのビッグ 3 の減産でメキシコ工場が減産を記録した。今期転職支援金特損 13 億円が重く、そのため前期特益も消えて連結純益は低水準にある。しかし配当は堅持している。現在資産のスリム化に努力中である。⁽¹²⁾

(2) 中国展開とその特徴

U社の中国展開の特徴は、現在上海に上海台厚汽车配件有限公司 1 社だけを拠点として有しているだけだということである。この上海台厚汽车配件有限公司には U社の台湾での合併会社の台湾厚木工業が一枚かんでいる。現在中国への本格的進出を計画している。その際には台湾の生産機能を中国に移転させる事を考えている。台湾の空洞化を推進する結果となるが、台湾での労賃の高騰は、経営を悪化させており、工場を中国へ移転させる以外に道はない。

(3) 空洞化対策

では U社の空洞化対策はいかなるものか。インタビューで N社長、S常務はともに「電器より一步遅れたが、自動車部品産業の空洞化はこれから本格化する」「2001 年になって日本産業の空洞化の危機をひしひし感ずる。台湾、タイ、韓国の産業は裾野が薄かった。しかし中国は違う。」「いまの中国はスピードとエネルギーがすごい。中国の若者は勉強する。機械が急速に良くなりどこでもなんでもできる。日本の思いあがりには良くない」と中国の力強さ、勤勉さをあげ、礼賛する。

しかし中国の模倣技術の向上とその対策の無さにはお手上げの状況だともいう。「新技術の寿命はすこぶる短い。特許をとっても簡単にくぐられてしまう」「ミクロン単位のインジェクタ、センターカムなど作る機械も、真似して作られてしまう」などなど。「巨額の資金を投入して新製品を開発してもそれを 1 台購入し、分解して模造品を大量に作る。しかも製品の品質にはさほど遜色はなく、値段は数分の 1 である。これではまじめに開発できない」と N社長、S常務はいう。すべての中国企業がこうした行動

をとっているわけではなかろうが、しかし模倣という問題は中国の WTO 加盟後も簡単には解決されな
いだろう。

では、空洞化対策はいかなるものか。ここでも N 社長、S 常務の見通しは暗い。「ハイテクの開発には
自信はない」「(脱自動車として) IT 分野があるが、売上額は小さい。浮かれているほどの金額ではない
し、競争も激しい」「結局は基本的な競争力を付けなければならない。一発で上手いものなどない。国全
体でどうするかという政策がないと一企業ではどうにもならない」「新技術として CO 対策とかアルミ
素材の活用とかがあろうが、エンジニアにどれだけ金をかけることができるか。彼らを養うにはどこか
らか金をもってこなければならぬが、それがなかなか難しい」。

フランスの大手自動車部品メーカーのヴァレオと提携しクラッチを組立加工し、ルノーに供給する道
を模索しているが、しかしこれもやがてトルクコンバータ化されるであろうという。

III O 製作所

(1) 概要

資本金は 27.7 億円。従業員は (連) 1,873 人、(単) 965 人。生産品はドアレンジなどの金属部品で、
サンルーフが売上の 34%、ドアロックが 28% で、この 2 品だけで総売上の 62% を占めている。

O 製作所は、日産向けの販売台数の減少や厳しい値引き要請などで利益が減額、かろうじて連結決算
は黒字を確保している。2001 年 6 月には組織変更し、新たに営業本部を設置して情報収集や意思決定
の迅速化を目指しはじめている。2001 年からフランスのヴァレオ、オランダのイナルファ、ドイツのエ
ドシャ社との業務提携を積極化させている。⁽¹³⁾

O 製作所の海外関連会社は全部で 4 社である。アメリカ (1988 年合弁会社を設立、1990 年に社名変
更)、台湾 (1976 年雄華機会社と合弁、1994 年雄華機会社から信昌社へ資本参加を切りかえる)、中国
(1995 年河南大井星光汽車零部件有限公司設立、2000 年無錫大昌機械工業有限公司) である。

(2) 中国展開とその特徴

O 製作所の中国展開の特徴は、台湾の合弁会社の信昌社と協同で進出している点にある。河南大井星
光汽車零部件有限公司は、1995 年に O 製作所が 60%、河南星光 (北方工業傘下) が 40% 出資で、O 製
作所が技術と資金と経営スタッフを、河南星光が土地、建物といった現物をだすことでスタートした。
ドアロック、チェックリンクの組立が中心で、鄭州日産と風神汽車 (台湾の裕隆の合弁で、ブルーバード
を生産) に部品を納入している。

河南大井星光汽車零部件有限公司の経営は信昌社派遣の董事長 (大陸出身)、総経理 (董事長の親戚)、
副総経理 (信昌出身) に任せている。信昌は 1991 年から中国への進出を試み、上海明芳 (広島東洋シー
トと合弁でシートベルトを生産)、無錫明芳 (東洋理化と合弁でシートベルト設計)、福州明芳 (台湾中
華汽車と合弁でドアロックを東南汽車へ納入)、重慶明芳 (アイシンと合弁でドアロックを天津トヨタに
納入) などの合弁を通じて中国での経営のノウハウを蓄積している。O 製作所は、このノウハウを活用
して河南大井星光汽車零部件有限公司の経営をおこなっているのである。

2000 年設立の無錫大昌機械工業有限公司は、ドアロックを生産し、日本の日産と台湾の裕隆、中華汽

車への持ちかえりを目的に設立されたが、この場合も O 製作所と信昌の合併で、実質的な経営は信昌社が担当している。つまり O 製作所の場合も中国展開のパートナーとして台湾での合併経験が長く、かつ中国での経営ノウハウを蓄積した信昌社を活用しているのである。

(3) 空洞化対策

O 製作所は、主要製品であるドアロックを全量中国へ移転し、チェックリンクも無錫明芳に委託加工させた今、日本国内の工場は一ヶ所にまとめドアロック以外の生産に特化しはじめている。事業規模縮小の結果 O 製作所の業績は悪化の一途をたどり 1999 年から赤字に転じ、従業員も 1,400 人を 1,000 人へと 400 人減らして生き残り策を模索している、というのが現状なのである。

「空洞化対策はなにか」という質問に対して「コスト面で勝ち目なし。日本でモノ作りはできなくなる」というのが H 常務、M 主管の結論だった。

「グローバル企業と連携して日本市場を確保する事で空洞化は防げないのか」という質問に対して「ドイツのメーカーと合併して、開発と生産のセット化を図りたい。というのは欧州の企業から見ると日本への参入は困難なので、日本企業と提携して入ろうとしている。そこで欧州企業に設計・実験・試作の拠点を売り込みたい」との回答が返ってきた。

「モジュール化の可能性はないか」という我々の質問に対して「ドア廻りでモジュールメーカーになりたいが、かえってコストアップを指摘されて失敗した」という。いまのところ上手いアイデアが浮かばないというのが実情である。

IV JD 工業

(1) 概要

資本金は 30.9 億円。従業員は (連) 3,673 人、(単) 1,609 人である。生産品はワイパーなど電装品で、ワイパーシステム製品が売上の 31%、モーター応用製品が 45%、電子制御製品が 24% という比率を占めている。

現在、JD 社は海外国内工場の機能別再編を推し進め、従業員 1,600 人中 100 人の希望退職を募りリストラを実施するが追いつかず、40 歳以上に対象を広げて実施中である。利益が大幅減少で無配に転落の可能性が濃厚である。現在ある国内 5 工場を再編し、モーター生産は海外へ移転し、横浜工場は試作部門に特化する計画で現在進行中である。⁽¹⁴⁾

JD 社の海外事業は 37 社である。JD 社は現在 3 つの製造工場を海外にもっている。1985 年にアメリカのケンタッキー州に製造工場をもって以降 93 年には中国の大連に、94 年にはフランスのパリ郊外に工場を、2000 年にはフィリピンに製造工場を設立している。

(2) 中国展開の特徴

JD 社の中国展開の鍵を握るのが 1993 年に大連に設立した工場である。大連工場は 100% JD 社の子会社で直接経営をおこなっている。当初の進出目的は労働力・労賃対策だった。人手不足で注文に応じきれなかったからである。大連工場だけでは間に合わないということで、新たにフィリピン進出を計画し 2000 年に稼働体制に入った。いずれも JD 社の生産品目の中なかで比較的労働集約的な部門である小

型モーターの生産部門を海外に移転させた。

しかし最近では、大連やフィリピンでの小型モーターを日本に持ちかえり日本でのコスト削減の手段に使い始めている。

(3) 空洞化対策

「空洞化対策はいかにすればよいのか」という筆者たちの質問に対して K 会長は「どう防ぐかではなくて、空洞化をどう促進して企業を生き残らせるか、が我々の課題である」という。そうした状況下で、強いて空洞化対策を言えば「構造化・部品化を促進し、その組合せのうえでコスト削減を図る」か「ハードウェアからソフトウェアの商品化を図る」ことだという。いずれにしても競争力のある新製品をどう売ることができるかが勝負だという。

モジュール化に関しては、JD 社はブレード、アームにモーターをモジュール化してワイパーシステムを作る点で日産に対して「ティア・ワン」の位置を保持している。JD 社は鎌倉市に技術センターを設立し（1972 年）、本社を設計・試作拠点とし新技術の開発に専念するシステムを推し進めている。他方大連工場は汎用リレーと小型モーターの専門工場として（ちなみに大連工場の 99 年実績をみれば、総売上の 46% は汎用リレー、26% は小型モーターで、この 2 品目で売上の 72% を占めている）「ティア・ツー」の位置を追求しているしフィリピン工場も 100% 小型モーター工場として同様の位置を占めている。

V TF 産業

(1) 概要

資本金は 76.6 億円。従業員は（連）1,587 人、（単）1,121 人。生産品目はヴィスカス・カップリングなどの動力電動装置で、ヴィスカスが総売上の 26%、多板 LSD が 23% で、この 2 製品で全体の 49% と約半分を占めている。

TF 社は、主力製品のヴィスカス・カップリングや LSD の売上が伸び悩み、アメリカの景気減速の影響もあって営業収益は減額を記録している。中国工場だけは好調で、鑄造能力を月産 5 万トンから 12 万トンへと増強した。⁽¹⁵⁾

TF 社は海外関連会社として 1995 年には上海近郊の昆山に鑄物生産を主体とした富士和機械工業を、96 年にはインドネシアに TF インドネシアを、99 年には TF アメリカを設立している。

(2) 中国展開とその特徴

TF 社の中国展開の特徴は、台湾の六和機械と提携しながら進出を試みている点にある。1995 年に上海近郊の昆山に設立された富士和機械工業は、TF 社 60%、六和機械 40% で設立された。董事長は六和が、総経理は TF が、執行副総経理は六和が出しており実質的な経営は六和が担当している。富士和機械工業は鑄鉄品と機械加工、組立部品の生産を行う目的で設立されたが、主力は鑄鉄品の生産である。鑄造製品の 30% は日本に、70% は鄭州日産や三菱系台湾中華汽車の現地工場の東南汽車に販売されている。

(3) 空洞化対策

「空洞化対策は？」という疑問に対して K 社長は「鋳物部門を中国に出したので、その分日本での雇用は減少したが、富士和が中国で生産する鋳物の 3 割は日本に来るので、日本での仕事量は減らない」という。

さらに注目すべきことは、TF 社が富士重工業経由でボーイング社の旅客機の主翼部分の生産を分担していることである。自動車部品産業の将来を考えると航空機産業への転換というシナリオが一番可能性が高いが、TF 社がその実践を手掛けていることである。ボーイング社の調査によれば、日本ではコストが高いため韓国や中国へシフトさせようとしたが、品質・納期に問題があるため失敗したという。しかし中国は軍用機生産の実績をもっており、やがて民間機生産に乗りだすであろうことが想定され、それが実現すれば中国がアジアの航空機生産基地となることは疑問の余地がない。日本においても航空機産業を輸出産業と位置付ければ成長させる余地は大きいと言われている。武器輸出禁止の変更と解除が現実的課題となる時期も近いと思われる。

VI I 工業

(1) 概要

資本金 89.3 億円。従業員は(連) 4,102 人、(単) 2,836 人。生産品はランプ・ミラーなど灯光関係部品で、ミラー類の国内シェアは 34%、ヘッドランプ類は 26% を占めている。

2001 年は日産車の売れ行き鈍化にトヨタ、ホンダ向け部品の納入単価低減が加重され売上が減少した。しかし固定費削減抜本策で利益が上昇し小幅減益にとどまっている。しかしルノー向けの受注が加わり好転の材料もある。⁽¹⁶⁾

(2) 中国展開とその特徴

I 工業はこれまで中国に生産拠点を有しておらず、中国展開は現在考慮中である。I 社長によれば「I 工業はこれまでアジアでは台湾、マレーシア、インドネシアに出ている。台湾とマレーシアではヘッドランプとミラーをインドネシアではヘッドランプとドアミラーを生産している。中国はポテンシャルがあり、日本への製品持ちかえり基地として出たいという認識はあるが、関連が深い日産の中国進出がまだ見えてこないし、他社の中国進出の苦労話も聞くので慎重に対応したい」という。

「中国進出に際してはヴァレオとの合弁でいきたい。その際最初は小さくスタートし、中国での仕事量次第で拡大して行きたいと考えている」「複雑で付加価値の高いものは日本で担当し、労働集約的なものは中国でやるという住み分けを考えたい」という。

(3) 空洞化対策

フランスのヴァレオと提携し新技術の開発と競争力強化を図っていく。たとえば営業、購買、生産技術、製造、開発、品質などの分野でヴァレオと協同しグループ長、副長、構成員からなるワーキンググループを設定し、両社協議のうえで重要事項を決定していくことが行われている。R to D の分野でも同じようなステアリングコミッティが結成され活動している。

小林 英夫

| 社名 | K社 | U社 | O製作所 | JD工業 | TF産業 | I工業 | K工業 | |
|---------------|---|---|--|--|--|---|--|--|
| 訪問日 | 11月21日 | 11月28日 | 11月28日 | 11月29日 | 12月13日 | 12月18日 | 12月20日 | |
| 対談者 | S社長 I部長 | N社長 S部長 | H常務 M主管 | K会長 | K社長 T部長 | I社長 | F社長 | |
| 1.業容(会社四季報より) | 営業益減益 赤字拡大(無配) 10月から製造部門を100%子会社化 4社へ分社化 タイ合併会社は10月操業開始部品一部を待込へ | 転職支援金特項 13億円 前期特益も消え 連結順位は低水準(配当は堅持) 資金スリム化 | 利益減、連結は赤字確保 | 国内工場の機能別再編 100人の希望退職(1600人)募集 リストラ進めるが追いつかず40万人以上対象 利益大幅減、無配転落か 国内5工場再編、モーターは海外へ、横浜は試作専門 | 営業益減益、無配へ | 固定費削減、抜本策で利益上昇 ルノー向受注 | 連結営業益弱含、連結最終益小幅現象 | |
| 2.海外事業 | 四季報より | 海外事業19 | 海外事業13 グローバル生産体制確立が課題 北米は既存拠点の拡充 | 海外事業30 イム/レオ、蘭イナルファ、独エドシャとの提携へ | 海外事業37 | 中国の鍛造能力を月産5万→12万トンへ | 仏ヴァレオと資本業務提携(ルノー組込) 海外3? | 関連会社8 技術供与6 |
| | 欧米(ヴァレオ他) | | 仏ヴァレオとJ/V(クラッチ)日本の設備を譲渡し、Valesの部品を生産し、ルノーへ納 | 独と日本でJ/V計画(開発/生産の分担...独日の各メーカーへ参入) 仏ヴァレオと業務提携 | ヴァレオは競合が強く、相互補完にならない(ルノーへは売込中) | アメリカに子会社(現地向け)[海外進出はあくまでも海外市場確保の為] | 外国資本とのアライアンス必要と考える(経営資源の使い方、相互補完) ヴァレオの資本受入(20%)開発生産分担(マーチ/クリオ、ヴィッツ/セリス) | LEARと提携 全世界3625名 メキシコ 138名 北米 984名(日産、ホンダ、フォードへ) 英国 464名(日産、ホンダへ) 台湾 153名 全て現地納入目的 |
| | アジア | 三星には開発協力(生産には参加しない) 韓は使えない タイは手離せない | 台湾・韓は使えるが裾野が無い タイは現調出来ず又、顧客が少ない | | フィリピンにJMPI開発設計の一部も分担させる | インドネシアに子会社(現地向け) | 台湾・マレーシアインドネシアに進出、成果を見つつ | |
| | 中国 | 天津星光橡塑 福州福光橡塑 中国内30社へ供給 日本へ持ち帰りも台湾社(中光橡塑)を利用 中国人はノウハウ只だ、日本人は取られるばかり | 上海厚木汽车配件 本格進出計画中(土地取得済み) (日本持ち帰り用) 台湾社(台湾厚木)を利用 | 河南大井星光零件(鄭州日産・風紙汽車へ納入) 無錫大昌機械(日本・台湾へ持ち帰り) | 大連自動車(当初は労働力対策、今はコスト対策第一日本持ち帰り) 錫物製品の30%は日本へ、中国内70%は日産、 | 富士和機械工業(台湾六和機械40+栃木富士60のJ/V) 銅物製品の30%は日本へ、中国内70%は日産、 | KENSEAN、VALED、LIGHTNG SYSEUMS VALEDとのJ/Vを企画中 | 常州河西汽車内飾件(鄭州日産対応)は小規模撤収覚悟 台湾*西工業を利用して再進出も |
| | 中国での操業 | 台湾社(中光橡塑)を利用 中国人はノウハウ只だ、日本人は取られるばかり | 台湾社(台湾厚木)を利用 | 台湾社(信昌機械)を利用 台湾中国人に任ず | 直接経営 | 台湾(六和機械)の人(外省人)に経営を任せ、日本人は技術管理 | | |
| 日産(東風)対応 | 確注なし 二拠点を以って採用方がんばる | | 現体制では対応不能、 取れたら新会社を設立する | | | 中国のポテンシャルは高いので進出したい それには日産の本格的進出がカ | 日産→東風→まとまるのか? 中国人は汚いので危 | |
| 3.国内対策 | 空洞化対策 | 開発と試作に特化 | 開発・試作・量産立上迄の生産に特化 | 設計・試作 | 空洞化なし | 中国のボテンシャルは高いので進出したい それには日産の本格的進出がカ | 技術(開発をモジュール/システム化)を売って開発費を稼ぐ 大物なので中国から持ち帰りはできない 国内の分社化を図る(コスト削減:二工場閉鎖) | |
| | 新技術 | 材料と工法で開拓 | 寿命が短く、すぐ真似られる ハイテクの自慢ない 新機械すらすぐ真似られる | 無い、カーメーカの方針次第 ドアモジュールは開発したが、かえってコストアップを指摘される | 構造化・部品化を促進し、その組み合わせでコスト削減 ハードウェアからソフトウェアの商品化を | 航空機関連は量が少なく商品化にはならない 日本へ持ち帰るのは製造など3K機械加工も現地向け 精密切削でまだリードできる | モジュール化でティア2になるかも ハンドル連動式ヘッドランプ、カメラ型ミラーの開発 水銀を含まないヘッドランプを開 | 従来の思想(肌触り、外觀)から、防音対策部品へ 開発納期短縮とインテリア全体のシステムを提案 |
| (参考)担当部品 | ウェザーストリップなどゴム部品 | サスペンション、噴射装置など機能部品 | ドアレンジなど金属部品 | ワイパーなど電装品 | ヴィスカス・カップリングなど動力伝動装置 | ランプ・ミラーなど灯光関係部品 | ドアトリムなど内装部品 | |
| 資本金(億円) | 56.4 | 129.0 | 277.7 | 30.9 | 76.6 | 89.3 | 58.2 | |
| 従業員数 | 3743/1597 | 7440/4904 | 1873/965 | 3673/1609 | 1587/1121 | 4102/2836 | 2853/976 | |

註) 本表は筆者と酒井弘之氏との共同作成による。

VII K 工業

(1) 概要

資本金 58.2 億円。従業員は (連) 2,853 人, (単) 976 人。生産品はドアトリムなどの内装部品で, ドアトリムが売上の 45% でカーペットが 10% で, この 2 品目で全体の 55% を占めている。

K 工業は, 今期日産車の販売台数の減少による収益減があるものの, 欧米での受注増, 仕様変更などで原価下げなどで連結営業益弱含み。前期の工場売却特益が消えて連結最終小幅減益で留まっている。⁽¹⁷⁾

K 工業は, 1986 年にアメリカテネシー州に工場を建設, 91 年には英国マーサにレイデル社と合併で工場を設立, 91 年には台湾の類隆車材股份有限公司に資本参加し, 93 年には英国ワシントン工場を買収, 97 年にはメキシコのレオンにカサイメヒカーナを設立, 99 年にはアメリカのオハイオ州に第 2 工場を建設している。

(2) 中国展開とその特徴

K 工業は, 中国での生産拠点として常州河西汽車を設立した。K 工業, 常州汽車, 中国汽車の合併である。主に鄭州日産への部品供給を目的としている。台湾の類隆車材股份有限公司に合併を切り替えて経営の黒字化をはかっているが, 撤収覚悟で経営を実施している。F 社長は「日産の東風汽車の動きが読めず中国での経営の難しさもあり慎重に考えたい」として「欧米での生産供給を第一に考えたい」と述べていた。

(3) 空洞化対策

K 工業の強みは, 単なるドアモジュールではなく車内静粛性を最大にするための内装システムの開発をおこなっていることである。その開発の為に 1 億円以上を投資して, 音響試験ができる無響室を備えている。ドアモジュールは単なる部品の集合であるが, K 工業は, 車内静粛性を最大にするための内装システム開発を実施している。そのために日産から内装設計要員を引き抜いて独自の設計体制を整えているとのことであった。

K 工業は, 国内開発部門を維持するために年間 1 億円の経費が必要であるが, そのためには欧米中心に売上を伸ばし, 4 年間に 2 工場を閉鎖して身軽になる経営方針を貫いている。

3. 中国展開と空洞化対応

I 中国展開の特徴

(1) 急増する中国移転

今回調査した自動車部品企業 7 社中中国に生産拠点を有している企業は K 社, U 社, O 製作所, JD 工業, TF 産業, K 工業の 6 社で, いまだ進出していない会社は I 工業 1 社にすぎない。その I 工業も「中国の国内市場の魅力は十分あり進出したい。それには日産の本格的進出が前提である」と I 社長は明言する。

(2) 台湾企業を媒体に

進出に際して台湾での合併相手をパートナーに中国進出しているケースが非常に多い。6 社中 K 社,

U社、O製作所、TF産業、K工業の5社は台湾との合弁相手の協力を得て中国へ進出している。

(3) 経営状況

大々的に中国展開を実施するという構想をもっている企業は少なく、多くは懐疑的である。本格的な中国展開を構想しているU社のようなケースもあるが、逆にいつでも撤収できる準備をしながら小規模に事業展開しているK工業のような企業もある。残りの企業はその中間に位置していてWTO加盟後の中国市場の将来展開を見ているというのが現状である。ただ、日本国内に留まってもジリ貧状況になるだけなので、将来性のある中国にひとまず出ておこう、それも中国人や中国文化をよく理解している台湾の企業人をパートナーにひとまず進出の実績をつくり、後は状況の展開を見ようと言うのが各社の正直な腹つもりである。したがって多くは台湾の合弁相手に経営を委ね、日本企業は技術と資金面で関与している、というケースが大半である。

II 空洞化対策

(1) 高度技術の開発

高度技術の開発以外に日本製造業の生き残る余地は少ない。新素材、新工法、新製品の「3新」の開発が不可欠である。

自動車部品産業での新素材発掘という意味では、K社が模索する防振材としてのゴムに代る樹脂の開発が1つだし、I工業の水銀を含まないヘッドランプの開発も、その1つの方向だろう。

新工法としては、K工業のドアトリムなど内装部品開発が注目される。K工業はドアモジュールを目指しているわけだが、だからといって単なるドア部品の集合を目指しているわけではない。それで可能なコスト削減はたかが知れている。ドアモジュールをさらに一歩進めてドア部品の肌触り、概観、安全性から車内内装全般を視野に入れたインテリア全体のシステム化のなかにドア部品を位置付け、ドアモジュールの改良・コストダウンを図っていく道を模索している。これなどは、中小規模の製造業が目指し得る新工法の1つではないだろうか。

新製品といっても自動車部品産業の場合セットメーカーとの関連があってそう簡単に生み出せるものではない。しかしI工業の場合、ハンドル連動式ヘッドランプやカメラ式ミラーの開発の余地が残されている。

しかし新素材、新工法、新製品のどれ1つとってもその開発には資金が必要である。K工業社長の言によれば「開発には年間1億円の資金が必要である」という。問題はこれをどこから捻出するかであろう。

1つは海外事業からの収入である。技術面で言えばパテント収入がひとつであろう。一般に総売上の3%というのが標準であるが、それはあくまでもパテント収入に限定される、しかし図面に現れないノウハウをどのように料金として徴収するか、が大きな問題であろう。特に中国進出にあたっては、そうしたノウハウは無料という発想が強いのできちっと契約書に明記する必要がある。2つには、中国での事業展開にあたっては売掛金の徴収に留意する必要がある。売掛金が未回収となって経営難に陥る中小企業が実に多いのである。売掛金の徴収金のうち1%を自由に使うことを条件に中国人責任者にその徴

収を任せたとこ徴収実績が急に上がったという事例もある。

3つ目としては、開発資金を節約し開発コストを削減するために欧米の外資系自動車部品産業との提携を積極的に推し進める事であろう。U社、O製作所、I工業はヴァレオと、K工業はレールとそれぞれ提携している。この提携が活着している場合もあれば、必ずしも活着していない場合もある。I工業の場合、ヴァレオとI工業が開発生産を分担するかたちで、相互に補完する技術をもつことで、新規開発をすることなく技術メニューを拡大することができる。またU社の場合も自社の設備の一部をヴァレオに譲渡し、そこでクラッチを生産しルノーに納入する体制を作っている。しかし逆にこれが十分に機能していない場合もある。O製作所の場合はヴァレオとの提携が活着していない。

(2) 生産コストの削減—モジュールを超えて—

さまざまなレベルでのコスト削減が追求されねばならない。そのなかで指摘すべき1つはモジュール化の推進であろう。モジュール(複合部品)化は避けられないであろう。しかしその際モジュール化が可能で、かつ有効なパーツとそうでないパーツは区分けされる必要がある。特にコア技術のモジュール化は、自動車メーカーにとっては慎重にならざるを得ない部門であろう。しかし現在においてはモジュール化を超えた新工法の開発が必要となろう。それは各モジュールをシンセサイジングすることでコストダウンを図るネットワーク化の推進であろう。モジュールは部品の複合化によるコストダウン志向であるが、さらに各モジュール間を顧客重視というメタコンテキストでシンセサイジングすることで一層のコストダウンの余地を発見する事ができよう。⁽¹⁸⁾

2つには部品の海外調達を通じたコストダウンである。これは海外展開と海外生産拠点からの持ちかえりを通じた安価な部品の取り付けによるコストダウンであるが、ここで重要なのは、どの製品を国内の下請に出し、どの製品を海外の生産拠点に出すかの見極めであろう。さらに何%まで海外に発注し、何%を国内に残すかの見極めが必要となろう。

(3) 生産の情報化とリードタイムの短縮

顧客ニーズを的確に把握しそれを生産に生かしていく課題とリードタイムの短縮は、「勝組み企業」の共通の特徴としてここに強調しておく必要がある。近年とみにコンピューターの活用により生産者と顧客のネットワークが広がり緊密さを見せているなかで、情報の拡大と時間の短縮は、コストダウンの必修の前提といわなければならない。また設計変更や受注変更への迅速な対応は、コストダウンの不可欠の前提となろう。さらにこうした事態に対応するためには社内体制を整備する必要がある。分社化や営業本部の新設などはそうした対応の一環として考えられよう。

(4) 労務改革

労務改革は今日重要課題となっている。QCサークル運動の復活は不可欠であろう。近年QCサークル運動を廃止したという企業が多い。この運動は日本よりアジア各国で盛んとなりつつある。日本ではQCサークル運動にかわってISO(国際標準化機構)基準の取得が盛んである。たしかに自社製品を海外に輸出するにはISOの取得は不可欠であろうが、品質向上を目的としたQCサークル運動のもつ固有の意味を無視する事はできない。QCサークル運動を日本で復活させるためにはいくつかの改良が加えられる必要がある。1つは、発表のための発表にならないように留意することである。あくまでも改善

のための運動であるという原点に立ち返る必要がある。そのためにはリーダーはたえず現場を監視し、運動が原点に留まっているか否かをチェックする必要がある。2つはこうした原点を保持した上で、これまでの無償のかたちから有償のかたちに切りかえる必要がある。成功報酬制度をもっと積極的に取り入れる必要がある。

定年退職者の活用も重要な課題であろう。急速に高齢化社会を迎える日本社会活性化を維持するためにもシニアの活用は不可欠である。彼らがアジア各国で活躍している姿をみると、停滞期の日本の活性化に活用できないとすれば、みすみす宝を放置していることにつながることを銘記する必要がある。

(5) 産官学連携

空洞化を防止するためには産官学3者の連携は不可欠である。基礎研究の場としての大学のもつ固有の意味を忘れてはならないが、しかしそればかりであってはならない。特に実践的学問分野では積極的な産学連携が不可欠であろう。恒常的な産学間での組織的連携の強化がもたらわれよう。さらにはこれに官界の参加を求めなければならない。官界は言うまでもなくこれまで日本経済の根底を支えた基本的原動力であり、これと連携して進める必要があることはいうまでもない。

おわりに

以上日本産業の海外展開と空洞化対応の実態を日本自動車部品産業を事例に検討をこころみた。電機産業と比較すると自動車産業の海外展開はこれからだといわれている。したがって21世紀に入り自動車産業のグローバル化が急速に進展している今日、急速なグローバル化が生じることが予想される。

本稿ではその実態を素描すると同時に、企業レベルでの空洞化対策の素案を掲げてみた。

注

- (1) カルソニック(株)経営企画室編『日本の自動車部品工業の歩みと将来展望』1999年参照。
- (2) 同上。
- (3) 日本自動車部品工業会調査(平成12年度)。
- (4) 日本自動車部品工業会『自動車部品出荷動向調査』平成12年度。
- (5) 同上。
- (6) 同上。
- (7) 同上。
- (8) 同上。
- (9) 日本自動車部品工業会『海外事業概要調査報告書』2001年12月。
- (10) なお、以下示す数値はすべて2001年10月時点のものである。
- (11) 『会社四季報』454頁。
- (12) 同上書、820頁。
- (13) 同上書、617頁。
- (14) 同上書、812頁。
- (15) 同上書、813頁。
- (16) 同上書、807頁。
- (17) 同上書、812頁。
- (18) ポスト・モジュールに関しては早稲田大学アジア太平洋研究センター寺本善也、黒須誠治両教授との論議にその多くを依っている。

(注記) 本稿作成過程において、元日産自動車バンコック事務所長の酒井弘之氏より多くの援助を受けた。記して感謝したい。