

日本自動車産業における2次サプライヤーの成長戦略 —ものづくり能力とグローバル事業戦略を中心に—

井上 隆一郎・土屋 勉男

【要旨】

日本2次サプライヤーにとって、アジアを中心にしたグローバル戦略の重要度が増してきている。グローバル化の成功要因としては、現地の顧客ニーズ、地場企業のものづくり能力を十分評価し、新たなものづくり能力開発と、地場企業との取引を通じた新たなネットワークづくりが必要である。特に中国、タイの中品質、低コストのものづくり能力を学ぶのはもちろん、各国のものづくり特性を考慮した新たな能力、新たなサプライチェーン(SC)構築が緊急かつ重要な課題である。

特に中国のサプライヤーの製品アーキテクチャーは、日本と異なり、自動車においても擬似オープン・モジュラー型を採用している。日本企業として、日本流の、品質重視の「すり合わせ指向」も重要であるが、これらのアジアのものづくり特性、イノベーション特性に適応したものづくり能力開発は緊急課題であろう。

キーワード：2次サプライヤー グローバル戦略 自動車産業 ものづくり能力 アジア現地生産

1 本研究の狙いと目的

1.1 本研究の狙い

本研究の目的は、日本自動車産業における2次サプライヤーの成長戦略として重要なグローバル化を中心に、能力構築の方法と事業展開のあり方を分析することである。海外進出先選定にあたっては、取引先の自動車メーカーの動向が決定的に重要である。一方で進出先の地域環境、多様性を考慮して進出先を選定すると共に、その拠点を生かし新たな能力開発や地域間分業を組み込んだ戦略が求められている。

自動車2次サプライヤーの優良企業の場合は、日本メーカーが強みを持つASEAN(特にタイ)に先行参入する、一方で潜在成長性の高い中国、インドなどの新興国にも焦点を当て、グローバル成長戦略を推進する企業が多い。

また、グローバル化はそれを契機に多様なものづくり能力の開発、進化が期待でき、新たな競争優位の獲得が見込める。グローバル成長戦略の多様な効果を見極め、特定地域に

における地場メーカーやサプライヤーの強みを取り込んだ能力開発を進めるべきであろう。

これまでの研究としては、「アジア地場企業のものづくりイノベーション能力に関する実証研究」(課題番号 25380511 基盤研究C)(横浜市大)があり、その研究過程において、日本を中心に東南アジア(タイ)、中国本土のサプライヤーの比較研究を実施し、その研究成果は書籍にまとめ出版した(赤羽淳・土屋勉男・井上隆一郎(2018))。その中で中国本土のサプライヤーは東南アジアのそれとは大きく異なるとともに、広大な国土を有する中国国内地域間においても大きな差異があることを発見した。その差異、多様性を、直ちに、後進性あるいは先行理論からの逸脱と論じるわけには行かないとの印象を強くした。

中国のものづくり能力は、総じてドイツの自動車メーカーに依存している。日本の2次サプライヤーはものづくり指向の日本型のみならず、ドイツ型等の地場サプライヤーの技術的能力開発の経路を学び、新たな能力開発をはからないと失敗する、あるいは失敗しないまでも非効率な経路をたどる恐れがある。

1.2 本研究の目的

本研究は、日本の自動車産業における2次サプライヤーの成長戦略として、アジア新興国(タイ、中国)へのグローバル化に焦点を当て、能力構築、飛躍のメカニズムを分析し、サプライヤーのグローバル事業戦略の課題を明らかにすることを主たる目的にしている。

日本の2次サプライヤーは、主として機能部品(エンジン、TM、ブレーキ等)の加工を担当する企業が多く、ものづくり能力の中核となる役割を担ってきた。すなわち自動車メーカーとサプライヤーが連携して進めるものづくり能力の構築と進化の一環として重要な役割を担ってきたのである。日中タイの比較分析では、日本の2次サプライヤーの能力構築は、ものづくり能力を自動車メーカーと共に高度に磨き上げ、進化する「ものづくり指向」の成長パターンに特徴を持っている(赤羽淳・土屋勉男・井上隆一郎(2018))。またその成長戦略ベクトルは、ものづくり指向に加えて、グローバル指向の成長戦略に特徴を持ち、日本自動車メーカーのグローバル化を1次サプライヤー(T1)と共に下支えしてきたのである。一方で2次サプライヤーは、中小企業ゆえの資源制約もあり、自動車メーカー、T1のように米欧アジアの多極分散型のグローバル化が難しく、アジア新興国を中心とした地域限定のグローバル化が進められている。

自動車産業のグローバル化においては、メーカー、1次サプライヤーが中心的な役割を担う。1次サプライヤーは、日米欧の先進国に本拠を置くグローバルサプライヤーの役割が大きいが、現地取引に重きを置き深層の現地化を進めるには、アジアを中心に拠点展開を図る2次サプライヤーを活用することが重要である。また地場のサプライヤーとの取引を有効活用し、地場系のものづくり能力を組み込むことも必要である。現状では決して高くない、2次や地場系サプライヤーとの取引を通じて、深層の現地化を向上させ、品質、コスト、納期の向上、ひいては持続的な競争優位の構築を実現することが本研究の狙いで

もある。

2. 先行研究—サプライヤーの能力構築と飛躍

2.1 取引関係とものづくり能力の構築

(1) 内部組織化の意義

企業にとって取引の「内部組織化」とは、外部の市場取引に代えて、企業内組織での活動と管理を優先する経営判断を指し、製品開発、生産、販売などの活動において、オープンな市場取引でなく、企業内組織による活動を優先することを意味する。企業の境界を越えた活動を内部組織化する戦略は、コースが指摘するように市場の取引には多くの「取引費用」がかかることが原因である¹。

コースの流れを受けて、カリフォルニア大学バークレー校の経営管理学教授のウィリアムソン（1981）は、経済学の領域から現実に近い新たな企業理論を作り上げてきた。企業が市場取引に変えて内部組織化する誘因は、情報の不確実性を考慮すると取引情報の収集のために多大な費用がかかることが原因である。取引先の探索、取引先との交渉、取引の管理など初めての取引においては多くの費用がかかる。またウィリアムソン理論では活動の主体は、「限定合理的」（マーチ・サイモン（1977））な能力しか持ち合わせておらず、短期的な市場の取引において確実な情報を瞬時に集め判断することはできない。もしそれを短期間のうちに正確にやろうとすれば取引費用は幾何級数的に増大してしまうはずである。

ウィリアムソンは、経営者の主要な目的を「企業と外部エージェントの間で最善な境界を選択することにより、生産費用と取引費用の和を最小化する」ことであると考え、内部組織化の有効性を考えた²。情報を収集し、適切な取引相手を探索する費用、技術ノウハウの流出リスクなどにかかる取引費用は、決して小さくない。従って生産費用が最小の組織と取引費用も考慮した組織との間には、境界選択上の差異が生じ、企業の境界が広がっていくことになる。

自動車業界ではトヨタの系列取引に代表されるようにメーカーとサプライヤーの間では、信頼関係に基づく長期継続取引が行われ、グループとして内部組織化のメリットを享受してきた。メーカーにとっては、多数の部品開発をサプライヤーと共同で行うコラボレート型オープン・イノベーション³が展開されており、リーンで効率の良い生産活動が遂行できる。一方でサプライヤーも、工程設計や製品設計面での能力構築が可能で、互いにウィン・ウインの関係を持つことが知られている。

(2) 能力構築の動態理論

ティース（2013）は、カリフォルニア大学の先輩の経営経済学者ウィリアムソンの内部取引の経済理論から影響を受けている。しかし現実の企業を追求する中で、ウィリアムソンの「企業」理論がダイナミックに成長発展する企業とは異なる点に気づき、軌道を修正

していく。その軌道修正の方向はミクロ経済学に基礎を置く企業理論から離れ、経営戦略論の中の「内部資源論 REV (Resource Based View)」の動態化の試みである⁴。

ダイナミック・ケイパビリティ (DC) 理論では、その目標を「持続可能な競争優位」の構築と考え、状況変動から生まれる資源や能力の不適合に注目する。未利用の資源や能力の不適合が続くと、経営の危機は顕在化してくる。環境脅威や危機を引き金にそれを突破するための自己変革の必要性が認識され新たな変革能力の獲得が追及される (図表1)。

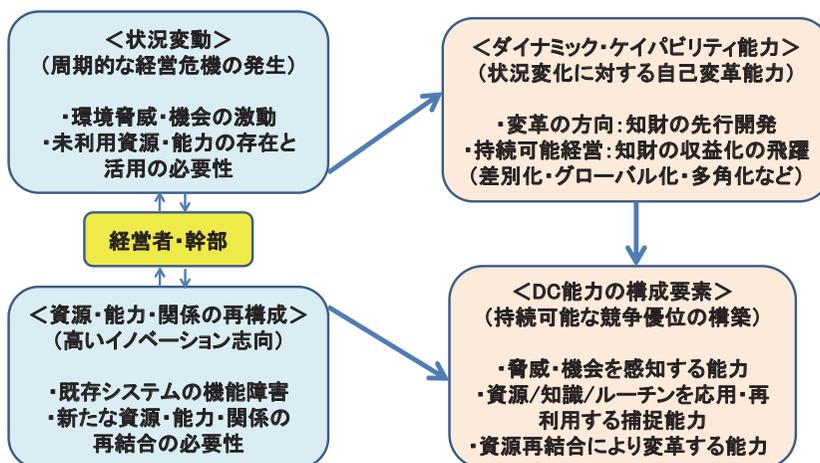
中小のサプライヤーの場合は、規模や能力の蓄積が小さいため、10年おきの景気変動や経営危機に直面することも起こる。つまり状況変動が頻繁に起こり、状況変化に対する資源や能力の不適合が生まれ、危機を認識した経営者は自己変革に着手する必要性が生まれる。

環境脅威は経営変革のチャンスでもある。中小のサプライヤーは、それらの脅威や危機の際にそれを乗り越えるために思い切った意思決定が行われ、結果として多角化やグローバル化のような新しい「ドメイン開発」が行われ、持続的な成長が実現してきた。それらの活動は、経営者主導で行われ、ペンローズ (1980) が重視する企業家能力が経営構想の策定や事業変革の先導役を果たしている。

状況変動・危機の「感知」は、未利用資源や能力の存在が引き金になる。また脅威や機会に対する資源・知識・ルーチンの「捕捉」、資源・能力の再編成や新結合による「変革」の3つは DC 戦略を構成する要素であるが、企業家能力がそれらの遂行に当たり中心的な役割を担う。新たな競争優位の獲得に向けて資源や能力の調整、再結合を通じて知財の開発や収益化の探求が行われ、飛躍やイノベーションが行われるのである。

ティースは、資源、能力の再構成や新結合に際して「共特化」という概念を強調してい

図表1 革新的中小企業 (優良サプライヤー) の能力革新
ーダイナミック・ケイパビリティ (DC) 理論による



資料: 図表1-3 (土屋勉男・原頼利・竹村正明 (2011) P.179) をもとに加筆修正。
ダイナミックケイパビリティ理論はティース (2013) を参考に筆者作成。

る⁵。「共特化」は、「ある資産が別の資産に対して、戦略が構造に対して、あるいは戦略がプロセスに対して、それぞれ持ちうる関係性」から生まれる経済性に注目した概念であり、特に社外資源の「連結の経済性」を生かす知財ノウハウの類である。後述する浅沼のメーカーとサプライヤーの取引関係から生まれる「関係的技能」と類似の概念といえよう。

(3) 自動車サプライヤーの能力構築と飛躍

本研究は、アジア自動車産業におけるローカル・サプライヤーの「ものづくり能力の構築」や進化を明らかにすることが狙いであるが、日本のものづくり能力を実証分析した先行研究として浅沼万里(1997)の研究が注目される。浅沼は自動車メーカーとサプライヤー間の長期継続取引から生まれる「関係的技能」や能力構築の特性に注目し、ウイリアムソンの取引コスト理論を出発点に独自の仮説を立て検証している⁶。

浅沼によれば、サプライヤーのものづくり能力は自動車メーカーとの長期継続取引の中で、「貸与図から承認図」方式に向けて工程設計、製品設計の能力が段階的に向上すると仮説をたて検証した。自動車メーカーとサプライヤーの取引関係は長期継続取引が一般的であるが、サプライヤーはメーカーとの長期継続取引のもとで「関係的技能」を媒介に能力構築が進められる。関係的技能は「ものづくり能力」の基本要素である工程設計能力や製品設計能力を、段階的にステップアップさせていく際に必要とされる技術ノウハウである(図表2)。

図表2 サプライヤーの能力構築と飛躍
—貸与図方式から承認図方式へ

カテゴリー	買い手が提示する仕様に応じて作られる部品 (カスタム部品)						市販品 タイプの 部品
	貸与図の部品			承認図の部品			
	I	II	III	IV	V	VI	
分類 基準	買手企業が工程についても詳細に指示	供給側が貸与図を基礎に工程を決める	買手企業は概略図面を渡し、その完成を供給側に委託する	買手企業は工程について相当な知識を持つ	IVとVIの中間領域	買手企業は工程について限られた知識しか持たない	買手企業は売手の提供するカタログの中から選んで購入する
例	サブアセンブリ	小物プレス部品	内装用プラスチック部品	座席	ブレーキ、ベアリング、タイヤ	ラジオ、燃料噴射装置、バッテリー	

資料:浅沼万里(1997)P.215

図表2の「ⅢとⅣ、ⅥとⅦ」の間には能力構築の面で不連続な進化がみられ、能力面で飛躍(イノベーション)が起こったことを示す。前者は、製品設計能力の壁の飛躍であ

り、工程設計能力だけでなく製品設計能力を獲得し、承認図方式によりメーカーと直接取引、共同開発が行われることを示す。一方で後者は市販品への展開であり、ものづくり能力の飛躍に加え、取引関係、販売関係の飛躍が行われる。特注品から効率の良い多数特注品取引（マスカスタム化）への移行が行われ、標準品（汎用品）の開発にも成功し、1社取引からの脱皮し、自社製品・自社ブランド品の開発へつながる。

後者の点は軽視される傾向もあるが、下請け加工から脱皮し、自社製品のメーカーに昇格することを意味する。多くの場合は、自動車以外の建機や二輪車などで2次から1次、そして自社製品に昇格する方向である。浅沼が目にした「関係的技能」は、完成車メーカーのニーズ、要請から生まれる技能の蓄積であり、開発・設計能力や工程設計・V E能力、QCDの基本能力、原価低減・改善の能力などをさす。それに取引関係、営業面の技能が加われば、成長戦略に必要なドメイン能力の開発が可能となる。

2.2 自動車サプライヤーの能力の構築と飛躍

(1) ものづくり能力の進化と壁の飛躍

先行研究（赤羽淳・土屋勉男・井上隆一郎（2018））では、日中タイのローカル・サプライヤーのものづくり能力の構築、進化の指向や特徴を比較分析した。まず中小の「2次のサプライヤー」のものづくり能力を分析するには、浅沼の貸与図方式から承認図方式への1次元の能力構築と進化ではとらえきれない。筆者たちの先行研究では、サプライヤーのものづくり能力を工程設計能力、製品設計能力、ドメイン設計（開発）能力の3次元の指標で構成し、アジアのものづくり能力の構築指向にみられる各国間の差異を比較検証した。

図表3 アジアローカルサプライヤーのものづくり能力評価の枠組み
— 製品・工程設計×ドメイン設計

		貸与図		承認図		
		低	高	低	高	
ド メ イ ン 設 計 能 力	異なる部品・加工、 取引先の多様化、 他分野への展開					
	異なる部品・加工、 取引先は多様化					
	異なる部品・加工、 取引先は固定					
	同一部品・加工、取 引先の多様化、他分 野への展開					
	同一部品・加工、取 引先の多様化					
	同一部品・加工、取 引先は固定					
		基本的に図面に 応じた加工、生 産体制	自主的に改善・改良 を加え、生産技術を 向上させた加工、生 産体制	萌芽的自社設計能 力による加工、生 産体制	自社設計 能力 (低)	自社設計 能力 (高)
		製品・工程設計能力				

資料：赤羽淳・土屋
勉男・井上隆一郎
(2018)

注：次の図表4では縦軸（ドメイン設計能力）、横軸（ものづくり能力）が逆になっている。

工程設計能力は、貸与図方式の取引のもとで、メーカーのニーズに応じて段階的に製造現場の能力の構築、進化を実現する方向で、2次サプライヤーに求められる基本機能である。日本の2次サプライヤーは、メーカー・1次サプライヤーの要請に対応して工程設計能力を高度に磨き上げる「ものづくり指向」の傾向がみられる。製品設計能力は、1次サプライヤーに求められる基本機能であるが、2次サプライヤーの中でもメーカーや1次サプライヤーとの取引を通じて製品設計面の能力構築をはかり、飛躍する企業も存在する。二輪車、産業車両、建機では自動車ほど1次・2次の境界は厳密でなく、メーカーとの直接取引により製品設計面で提案する場合も起こる。工程設計能力を段階的に極めていけば、製品設計能力の構築、飛躍が可能であり、明確な相関関係がみられる。さらにドメイン設計（開発）能力は、サプライヤーの成長戦略と関連しており、各国の差異が明確である。1対1の特注品取引から出発し、顧客多様化、マスカスタム化、グローバル化などドメインを広げ成長戦略を追求する能力構築に対応する。

日中タイのものづくり能力の比較分析では、能力構築の指向や連続的な進化を超える壁の飛躍の方法や特性に違いがあることが分かっている（赤羽淳・土屋勉男・井上隆一郎（2018））。工程設計能力は製品設計能力との間で強い相関関係を持ち、「壁」は工程設計能力を極めていけば、突破の可能性が出てくる。一方でドメイン設計能力の壁は、特注品取引、下請け賃加工からの脱皮など、自立経営、成長経営などに対する経営者の意思（企業家能力）にかかわる。例えば1対1の特注品取引から1対多のマスカスタム化取引への移行は、顧客を変えて新たな取引を開発する意欲が必要である。各国のサプライヤーは、これらの壁をどのように乗り越えているか、ものづくり指向の違いを背景とした能力構築、進化の指向の違いが明らかになっている。

(2) ものづくり能力の質的变化・飛躍—イノベーションの概念

まず能力構築の壁と飛躍の意味を明確にしておきたい。先行研究（赤羽淳・土屋勉男・井上隆一郎（2018））では工程設計能力には「部分・全体最適の壁」、製品設計能力には「承認図の壁」があることを指摘した。壁とは、ものづくり能力の連続的向上にとどまらず質的变化が起こることである。例えばものづくり能力の水準、顧客関係の二次元図表で質的变化の意味を説明しておく（図表4）。

日本の2次サプライヤーのものづくり能力の構築と進化の指向を分析すると浅沼の「貸与図、承認図、市販品」の能力構築と進化のパターが読み取れる。ここでいう市販品は、一般外注品のように誰にでもできる図面付きの賃加工方式ではない。むしろ鉄鋼、ガラスなど高度な技術に裏打ちされた標準品を自動車用途に特注化（カスタマイズ）する例を思い浮かべればよい。

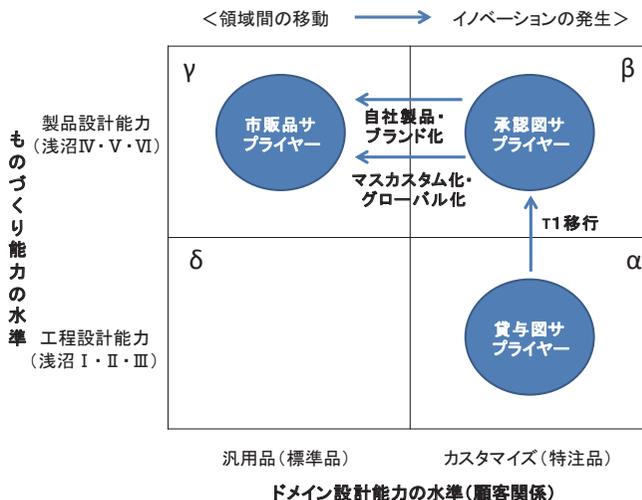
日本のサプライヤーは、完成車メーカーの要請に応じて関係的技能を蓄積し、貸与図から承認図方式に向けてものづくり能力を段階的に構築、進化させている。この進化経路は、先行研究した浅沼理論が示す6段階の進化（カテゴリーⅠ～Ⅵ）に対応しており、貸

与図方式（Ⅰ～Ⅲ）から承認図方式（Ⅳ～Ⅵ）に向けて最初は工程設計能力、次には製品設計能力を段階的にステップアップしていくことを示している。特に日本サプライヤーは工程設計能力を極める中で製品設計能力を身に着ける、この進化経路を「ものづくり指向」の能力構築と呼んできた。

日本サプライヤーのものづくり能力の進化経路は、図表3のものづくり能力、取引関係の2次元図表でみれば、 α から β への進化の経路である。サプライヤーは、通常自動車メーカーと1対1のカスタマイズ（特注品）取引を行っており、メーカーの要請に対応して、まずは工程設計能力（Ⅰ～Ⅲ）を磨き上げいく。図表では α 領域に位置し、完成車メーカーの貸与図をもとに、工程設計能力の段階的な蓄積を図っている方向であり、下請け加工のビジネスに対応している。一方で工程設計面での能力構築が進めば、VA/VEなどの提案活動を通じて、製品設計面での能力構築も同時に進んでいく。とくにⅢの段階に入ると、提案活動などを通じて工程設計にとどまらず、製品設計への提案の能力構築も進む。完成車メーカーと連携して開発、設計の擦り合わせを行ない、承認図方式の取引に移行する機会も生じる（ β 領域）。

β から γ への移行はドメイン設計能力の構築と飛躍であり、特定取引先の特注品取引から出発し、複数の顧客に取引先を広げるマスカスタム化の顧客開発である。自社の強いものづくり能力に加え、複数顧客の特注品ニーズにも効率良く対応できるマスカスタム化の技術ノウハウが必要となる。ドメイン設計能力には、マスカスタム化以外に海外顧客ニーズに対応するグローバル化のための技術ノウハウの構築、飛躍が含まれている。さらにドメイン設計能力には、多数の特注品取引の中から標準品を開発し、自社製品、自社ブランドとして売り出す多製品化、ブランド化のドメイン開発も含まれている。

図表4 サプライヤーの能力構築と飛躍（イノベーション）



資料: 土屋勉男・原頼利・竹村正明(2011)、土屋勉男・金山権・原田節雄・高橋義郎(2017)他をもとに筆者作成

図表の4つのセル ($\alpha \cdot \beta \cdot \gamma \cdot \delta$) の境界移行に当たっては、能力の連続的進化ではなく、能力の飛躍や取引関係の質的変動が起こる点に注意する必要がある。例えば α の領域内ではメーカーが貸与する図面（貸与図）をもとに工程設計能力の優劣が問われるが、 β 移行の段階では新たに製品開発や製品設計面での能力が必要となる。自動車メーカーとは開発、設計段階から図面（承認図）の提案、擦り合わせ行うパートナー役が求められるのである。この段階に入ると取引関係は、自動車メーカーの「直接取引」に移行し、また T1 との取引においても T1 と同等の能力（承認図方式）で、最終消費者ニーズを反映した貢献が求められることになる。さらに β から γ への移行は、特注品のマスカスタム化を効率よく進める知財開発、グローバル展開や海外ニーズに対応するノウハウが必要となる。

ここでは各境界を超える移動を「イノベーション（飛躍）」と定義しており、境界移動の局面では能力の進化だけでなく、新たな内外資源結合、取引関係の質的変動が起こっている点に注目すべきであろう（土屋勉男他（2011）P.179、土屋勉男他（2019）P.272）。

3 日本2次サプライヤーのものづくり能力の進化、飛躍の特徴

3.1 2次サプライヤーのものづくり能力構築の特性—日中タイの比較

(1) 日本サプライヤーの進化と飛躍

日中タイのローカル2次サプライヤーの比較分析によれば、日本のサプライヤーは工程設計能力の構築、進化を追求する「ものづくり指向」に特徴がある。能力構築に当たってサプライヤーは自動車メーカーとの長期取引、信頼関係をベースに、メーカーのニーズに対応する中で「関係的技能」を蓄積してきた。その指向は貸与図から承認図方式に向けて工程設計能力を段階的に磨き上げていく「浅沼理論」の世界でもある。工程設計能力は、ものづくり能力の基本となる要因であり、その能力構築が段階的に進めば製品設計能力の習得も進むことを示している。そのためにはサプライヤーは、自動車メーカーの求めるQCDをメーカーと連携して持続的に改善し、成果（レント）を共に享受する。メーカー・サプライヤーが連携して持続的に改善活動を追及することが日本の強みでもある。

ものづくり能力の中では工程設計能力は、製品設計能力と高い相関関係を持つ。日中タイのローカルサプライヤー、それぞれ20社を抽出し、企業の能力情報を統計分析すれば、工程設計能力と製品設計能力の間には高い相関関係がみられる。日本のT2サプライヤーは、メーカーとの長期継続取引をもとに工程設計能力を磨き上げ、中タイに比べて高い能力水準の獲得に成功している。そして工程設計能力の壁を突破するだけにとどまらず、特定の領域では顧客を上回る差別化した能力を獲得する。その結果VA/VE提案を行い、共同開発できる能力の獲得に成功し、自動車メーカーやT1に対して製品開発や設計面でも一定の提案できる立場に立つ。別言すれば、製品設計能力面でもの壁を突破する能力構築のベースが整うことになる。

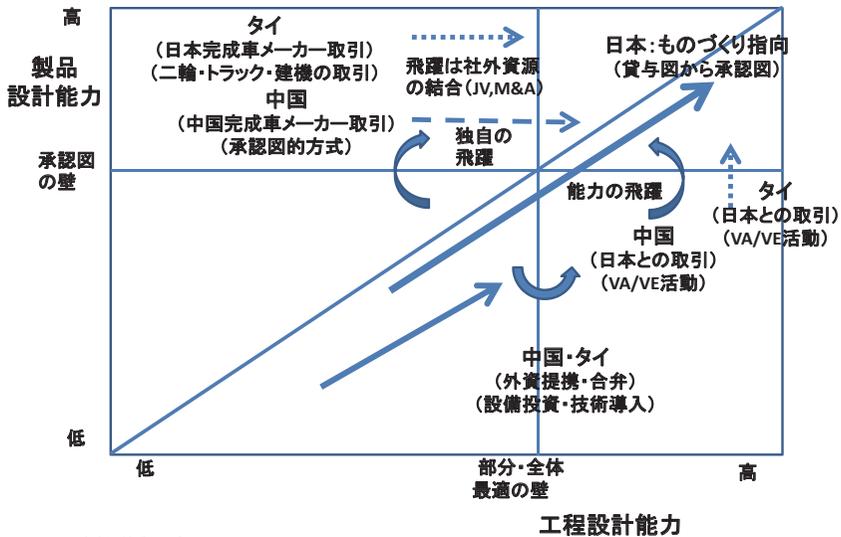
日本の2次サプライヤーの実態調査によれば、工程設計能力を磨き上げる方法は多様であるが、新規設備の先行投資、製造装置・治工具・型の開発などハードウェアへの投資

が先行的に行われる。多くの企業は、それぞれ得意な工程をもち、リスクを賭した先行投資を行ってきた。そして自動車メーカー、T1との取引では、工程設計能力の強みをいかしてVA/VEなどの提案活動を展開している。最小コストで最大の機能を引き出すため、図面や仕様書の変更提案を数多く行う中で、設計図の変更に結び付く場合も起こる。自動車メーカーやT1を超えて工程設計能力を極めれば、承認図方式への飛躍も可能であり、注目すべきであろう。

日本で生き残り、強みを発揮しているT2サプライヤーは、工程設計能力の面で差別化した強みを獲得した企業が一般的であるが、「機構部品」より「機能部品」を担当している企業が多い。機能部品は、自動車の基本機能である、走る、曲がる、止まる、安全などにかかわる部品であり、エンジン、トランスミッション、ブレーキなどが重要機能部品に関連しており、自動車メーカーが直接に内製する場合も多い。すなわち機能部品は、自動車メーカーと直接取引する機会も多く、サプライヤーはT1として自動車メーカーと直接取引するチャンスも出てくるのである。

日本のサプライヤーは、自動車メーカーの要請に応じて工程設計能力をひたすら追求しているようであるが、能力構築が極まればVA/VE提案やメーカーとの直接取引などを通じて、製品設計能力を構築する機会も数多く存在する。優良サプライヤーであればあるほど、承認図の壁を突破する能力を付けるチャンスは高まることを意味している（図表6）。

図表5 日中タイのサプライヤーのものづくり能力の進化と飛躍
能力評価の順位：日本>中国>タイ



資料：筆者作成

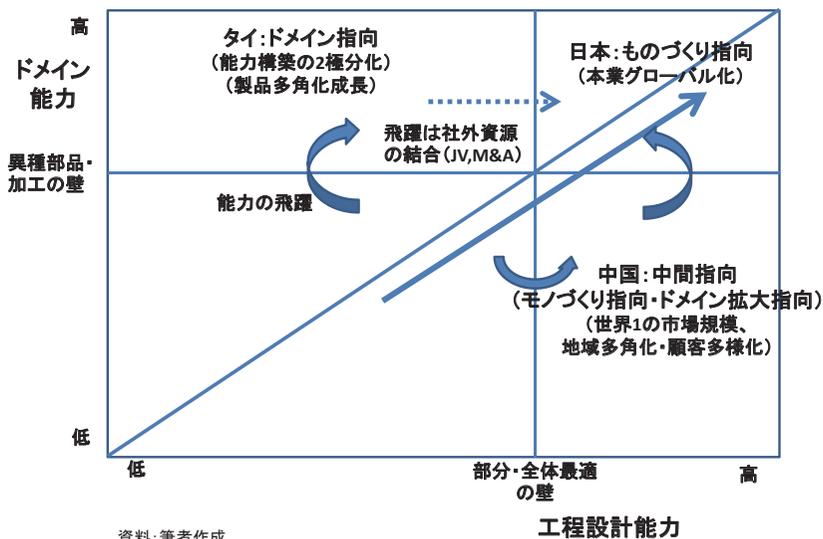
(2) 日中タイのローカル・サプライヤーの成長戦略の違い

次に日中タイのローカル2次サプライヤーの比較分析により、ドメイン設計能力（成長戦略）の違いを整理しておこう。日本は、「ものづくり指向」の能力構築を基本とするが、ドメイン設計能力においては自動車からの多角化の指向が弱い。多くの2次サプライヤーは、自動車指向、本業中心の成長戦略を追求し、自動車以外の部門が次の収益源に育った事例は少ない。一部の多角化分野は自動車と関連が深い二輪車、産業車両などであり、潜在成長性が自動車に比べて小さく、その割合も小さい。

日本のT2の成長戦略は、本業の海外展開、グローバル化が中心である。グローバル化の進出地域は、タイ、インドネシア、中国などアジアのグローバル化が中心である。中には米国や欧州の先進国に進出した事例もみられる。グローバル化は、取引先の多様化だけでなく、工程の多角化を生むチャンスではあるが、日本のT2は、国内と同等の設備機械を海外に配置し、日本の強みをいかし国内と同じ部品加工がとられる場合が多い。

一方で中国のサプライヤーは、総じて設立の歴史は浅く、1990年代、2000年代の企業を中心である。日本と同じ自動車指向、本業中心の成長戦略をとるが、中国の巨大市場の強みをいかした成長を指向する。今回の対象企業は、第一汽車の拠点がある北部（長春、北京・天津）のサプライヤーが中心であるが、規模の大きな資源に余力のある企業は、中部（上海）、南部（広州）、内陸部（重慶）などに地域多角化戦略で規模の拡大を指向する企業が多い。中国企業の強みは、迅速な意思決定と豊富な資金調達力であろう。規模の拡大のためには、技術提携や外資合併を通じて技術ノウハウを獲得し、果敢な設備投資により売り上げ規模の拡大を追求する戦略が巧みである。また規模の比較的小さな企業の中にもものづくり指向サプライヤーがみられ、注目される。

図表6 日中タイのものづくり能力の進化と飛躍の特性



タイのサプライヤーは、華人資本も多くみられ、中国と同じように成長指向が旺盛である。一方で日本のものづくり指向の能力構築型の戦略とは一戦を画している。タイと中国の違いは、中国が自動車市場の成長を追求するのに対して、タイは国内の自動車生産の規模が小さく、国内だけでは成長に限界がある。その結果を反映して自動車から二輪車、エレクトロニクス、産業車両と取引先を多角化する傾向をもつ。つまりタイのサプライヤーは、工程設計、製品設計の能力構築が十分進んでいない段階でも、自動車以外の製品多角化で領域、顧客を広げていく。ものづくり能力構築が進んでいないことから、大手は技術提携、合弁等を重視し、中小は下請け加工にとどまる傾向がみられる。

サプライヤーの実態調査でみると、タイのサプライヤーの中にも日本との取引をもとに工程設計や製品設計を磨き上げていく、ものづくり優良企業も多くみられ、上述のドメイン拡張指向、売上優先指向のサプライヤーとは異なる指向の企業もみられる。むしろ日本取引、ものづくり指向のエクサレント・サプライヤーとドメイン指向、規模拡大指向のサプライヤー間で、二極分化しているのが実情であろう。

図表7 日中タイのローカル2次サプライヤーのものづくりイノベーション特性

	日本	中国	タイ
事業環境	<ul style="list-style-type: none"> ・国内市場の成熟化 ・自動車産業のグローバル化 ・SCはダイヤモンド構造へ(T2/T3の淘汰・集中) 	<ul style="list-style-type: none"> ・世界1の国内市場 ・外資合弁依存の生産体制 ・特異な開発生産構造(承認図的取引慣行) 	<ul style="list-style-type: none"> ・アジアのデトロイト(輸出拠点化) ・日本中心の生産構造 ・日系取引の優良サプライヤーの存在
経営者	<ul style="list-style-type: none"> ・創業の歴史は古い ・経営代替わり(2・3代目) ・事業転換、自社製品化などの自立化指向は旺盛 	<ul style="list-style-type: none"> ・創業は新しい(1990・2000年代に設立) ・自動車領域での旺盛な規模拡大 	<ul style="list-style-type: none"> ・創業は日本に次ぐ ・華人系の経営者が多い ・売上拡大・製品多角化指向も旺盛
ものづくりイノベーション指向	<ul style="list-style-type: none"> ・ものづくり指向(日本型:規模拡大より能力の磨き上げ) 	<ul style="list-style-type: none"> ・中間指向(規模拡大のものづくり指向) 	<ul style="list-style-type: none"> ・ドメイン指向(規模拡大の収益重視)
工程設計・製品設計及びドメイン設計の各能力特性	<ul style="list-style-type: none"> ・取引先との共同開発 ・内生的な能力構築(設備技術等で差別的優位の獲得) ・本業のグローバル化で成長(アジア中心の工場投資) 	<ul style="list-style-type: none"> ・社外資源の活用(外資合弁、M&Aなど) ・外資合弁・中国資本で異なる能力構築 ・顧客多様化による成長(地域多角化の成長) 	<ul style="list-style-type: none"> ・日本取引の重視 ・工程設計能力を極める指向がやや弱い ・自動車以外の製品多角化成長にも熱心
壁の飛躍とDC戦略	<ul style="list-style-type: none"> ・設備技術への先行投資(工程設計能力の徹底追及) ・VA/VE活動と提案(承認図) ・機能部品のメーカー直接取引(T1としての能力構築) ・グローバル化と工程多角化 	<ul style="list-style-type: none"> ・旺盛な設備投資意欲と資金調達力(外資合弁の活用) ・承認図的取引慣行の活用(中国系取引の特異性) ・日系取引による工程設計能力の段階的向上 	<ul style="list-style-type: none"> ・社外資源の活用(日系取引・M&A・合弁など) ・工程設計能力の壁の突破(社外資源活用) ・二輪車・建機・電機などへの製品多角化にも熱心

資料:赤羽淳・土屋勉男・井上隆一郎(2018)をもとに筆者作成

3.2 日本2次サプライヤーのものづくり能力の進化、飛躍の特性

(1) 危機の突破とものづくり能力の飛躍

日本のサプライヤーは、1990年代、2000年代初め、自動車メーカーのグローバル化が

急速に進展する中で、国内生産の空洞化の脅威や危機に直面する中で、新たなものづくり能力の開発に挑戦した。2次の優良サプライヤーは国内生産の空洞化の危機をマスカスタム化取引やグローバル化で突破し、持続的な成長に成功した企業が多くみられる。

冷間鍛造やプレスに強みを持つ豊島製作所は環境脅威に適応し「事業転換」を繰り返し、プラザ合意以降は自動車部品事業に集中してきた。またリーマンショック以降の2012年にはタイに工場進出し、新たな成長市場を探索している。一方で山本製作所は、FB（ファインブランキング）技術を生かすため国内工場（1994年）、米国JV工場（1996年）に、リスクを賭した先行投資を行い、それが能力構築の飛躍と持続的成長を呼び込んでいる。更にブレーキ用精密ばねの多賀製作所は、マルチフォーミングマシンによるフレキシブルな生産方法に強みを持つが、国内市場が成熟化する中で中国（2004年）、タイ（2011年）に生産工場を建設し、グローバル化で成長戦略を追求してきた。

日本の優良な2次サプライヤーは、円高やグローバル化が進行する中で、1990年のバブル崩壊と日本経済の長期低迷（失われた10年）など環境激動の局面で経営、事業の変革を行い、自動車部品加工に集中し、大胆な先行投資やグローバル化で独自の強みを構築してきた。また2000年代のリーマンショック以降も危機突破の成長戦略に挑戦している。それらの経営変革やものづくり能力の革新のプロセスは、単なる資源の再編成やリストラにとどまらず、特殊加工の工程への先行投資や海外工場の建設、グローバル化の推進などを通じて、ものづくり能力を変革し新たな競争優位を獲得に成功しているのである。

(2) ものづくり能力の進化と飛躍

日本の優良な2次サプライヤーは、自動車メーカーやT1との取引をもとに、ものづくり指向の能力構築を集中して追求してきた。とくに工程設計能力の段階的な能力構築や進化を徹底追及することを通じて、自動車メーカー以上の工程設計能力を獲得し、部分・全体最適の壁や承認図の壁を超えることに成功している。日本のサプライヤーは、貸与図方式による下請け賃加工レベルを大きく超えており、工程設計能力や設備技術の面では、プロフェッショナルな集団である。取引先の自動車メーカーやT1を超える能力構築に成功している企業も多く、工程設計能力では取引先を圧倒している。自動車産業の取引環境が変動する中で、T2の中でも系列を超えて特注品をマスカスタム化し、持続的成長に成功する機能部品系のサプライヤーはその代表であろう⁷。

それらのサプライヤーは、貸与図企業として工程設計能力を極める中で、工程設計能力だけでなく製品設計能力の壁を越えてきた。完成車メーカーやT1と共同で進めるVA/VEにおける提案活動は、壁を超えるためにも有効である。また機能部品（エンジン、TM、ブレーキ等）のサプライヤーが多いため、完成車メーカーと直接取引する機会も出てくる。また自動車部品以外の領域、例えば二輪車、建機メーカーでは、T1として取引する機会も出てきており、直接メーカーと共同で能力構築や新たな提案を行う承認図方式への移行も可能である。

ドメイン設計能力の飛躍は、特注品取引からの転換、効率の良い多数特注品取引（マスカスタム化）の中で起こる。マスカスタム化するためには、コア技術のクローズド化を前提に部品の標準化、モジュール化、システム化、情報システムの整備などが求められる（パイン（1994））。またグローバル化は、市場（顧客）多角化の一形態であるが、現地ニーズへの適応等能力構築の進化、飛躍が求められる。またグローバル化が引き金となり新規顧客の開拓、周辺工程への多角化が行われる場合がある。むしろ顧客側の要請で、系列関係が変化し、更なる能力構築と新たな成長が実現することが起こるのである。グローバル化は、既存製品の市場多角化を通じて成長戦略を実現する手段である、一方でマスカスタム化、周辺工程への進出等新たな能力構築や取引関係の飛躍が実現し、新たな競争優位の獲得に結び付くことを意味する。

4 日本2次サプライヤーの成長戦略とグローバル化の考察—優良企業の事例

日本の2次サプライヤーは、工程設計能力を磨き上げる「ものづくり指向」の能力構築に特徴を持ち、それを極める中で製品設計能力の基本を身に着けると共に、成長戦略ベクトルとしてはグローバル化に特徴を持ち、中国、タイのサプライヤーとの差異が明確になってきた。

特に日本の2次サプライヤーの成長戦略をみれば、自動車以外へ多角化する事例は少ない。日本のサプライヤーは国内市場を中心に、自動車メーカー、T1の海外進出に対応し、本業（自動車）中心の成長戦略を追求するのが一般的である。その背景には、自動車の市場規模の魅力が大きく、当面自動車と同等かそれに近い規模を持つ市場が見当たらないことがあげられる。またメーカー・サプライヤー間の信頼関係に基づく「関係的技能」を媒介とした能力構築の特性は、擦り合わせ型の自動車の特性から生まれた強みであり、日本型のリーン生産方式の強みの源泉にもなっている。この関係的技能に基づく生産システムは、グローバルな成長においても有効であり、サプライヤーもその枠組みの下で、成長戦略を追求することが効率的であることを示す（付属資料を参照）。

4.1 グローバル成長戦略の追求—アジアのグローバル化が基本

日本の2次サプライヤーは、今回インタビューした20社をみると、成長戦略において共通する指向として、アジアを中心としたグローバル化の戦略が共通した特徴である。20社のうち13社は海外に工場を進出させており、進出先は、タイ、中国が最も多く、次いでインドネシア、インドなどがある。中には米国に工場を進出した企業もある。

日本の2次サプライヤーのグローバル化は、自動車の国内生産の低迷の中で進んできた。日産のゴーンショック（系列解体）の影響もある。1990年代以降、自動車メーカーのグローバル化が進み、米国、欧州に先行的に進出した。その後はアジア新興国の市場が急速に立ち上がり、世界市場への進出が成長の条件となった。一方で自動車の国内生産は1000万台前後で長期間低迷し、グローバル化が成長戦略ベクトルの中核軸となったこと

も要因であろう。

2次サプライヤーの場合は、自動車メーカー、T1の海外進出に遅れて決断されるのが一般的である。国内生産の低迷の中で、新たな成長市場を求めて、リスクを賭してタイや中国、インドなどに生産工場を建設してきたのである。T2次サプライヤーの場合は、完成車メーカーと異なり、国内と海外の製品別、工程別の国際分業関係が明確に分かれず、国内の生産設備をそのまま移行する場合も多い。

日本の2次サプライヤーの豊島製作所は、冷間鍛造、プレス加工に強みを持つが、電子材料、おもちゃ（自社製品）のように、産業を超えて多角化している。同社の場合は、エレクトロニクス部品からスタートし、「事業転換」の過程で自動車部品に集中してきた。

豊島製作所のグローバル化の事例では、2012年特殊鋼の専門商社とJV方式を組み、タイに進出している。タイ工場の売上高は2億円、従業員は35名であり、会長が率先して顧客開拓を先導している。同社は、部品加工、金型などの開発は日本、製造は日本、タイで同じ部品加工を行い、製造装置を日本から持ってきている（図表付1）。

多賀製作所は金属ばねの部品製造を担当しているが、国内市場の低迷を受けて、比較的早く中国、タイに積極的に生産工場を建設した。中国工場は2004年からスタートし現在180名の従業員がおり、タイ工場は、2011年から参入しているが従業員60名まで拡大している。日本はR&Dに特化する企業もあるが、同社は各国とも開発、生産まですべてやる方針であるという。日本と中国はものづくり能力がほぼ同等、したがって中国は低コスト拠点になりうる。タイはそれより低コストであるが、品質が劣り標準品の加工に向いているとのことである（図表付2）。

4.2 グローバル化とドメイン能力の進化、飛躍

日本の2次サプライヤーは、アジアのグローバル化が基本戦略であるが、中には米国、欧州に積極展開している事例もある。欧米市場は、アジアと異なり、市場規模が大きいのが、参入している2次サプライヤーも限られており、新たな取引関係を構築する機会は広がる。ハイリスク、ハイリターン投資が必要な市場と位置付けられよう。

ブレーキ関連のプレス、ファイン・ブランキング（FB）の山本製作所は、FBのグローバル5を目指しており、売上高も国内単独123億円、海外部門69億円、連結192億円と規模は大きい。また海外売上高は、連結売上高の3分の1以上を占め、従業員数も320名を抱えている。バブル崩壊後の1990年代の中ごろ、米国、中国の比較のもとでリスクは大きい米国ケンタッキーに進出した。大手商社と50対50の合弁（JV）を組み進出した。懸案であった顧客の開拓は順調に進んだという。ケンタッキー工場では、ブレーキパッド、クラッチ、フランジなどを生産し、米国のトップ10社中8社との取引を開拓し、シェア45%を確保している（図表付3）。

2次サプライヤーのグローバル化は、顧客の確保、新規開拓が難しく、リスクも大きい。一方で山本製作所のように、国内の取引先以外に新規の取引先を開拓に成功した事例も多

い。また海外で生産工場を建設する場合には、国内と同じ顧客、同じ部品加工の枠を突破するチャンスも出てくる。国内以上の成長拡大が期待でき、グローバル化を契機に周辺工程への多角化に発展する場合も起こる。

国内ではピラミッド型の取引関係が明確であるが、海外は国内ほど厳密な取引関係がなく、新規顧客の開拓や新規工法の導入に結び付く事例も多い。そして新しい顧客の取引を加え、新たなドメイン能力の構築、進化に結び付くことが可能である。グローバル化そのものが、ドメイン能力を広げ、新たな成長戦略を誘発する効果が期待できることを示している。

5 日本2次サプライヤーのグローバル事業展開と課題

5.1 グローバル化と新たな能力開発の挑戦

(1) 経営者の企業家能力

アジア各国の経営者は、いずれも企業家精神の旺盛な経営者にリードされているが、日本は創業・設立の歴史も古く、代替わりの時期に来ている。日本のサプライヤーは、自動車メーカーとの長期取引、関係的技術の蓄積により、工程設計能力を磨き上げる「ものづくり指向」のイノベーションを追求する傾向が強い。

自動車の国内生産は、1990年代以降1000万台前後の水準で伸び悩んでいる、一方で海外生産は国内を大きく上回り、順調に成長している。自動車メーカーだけでなく、サプライヤーの成長機会は海外に移行しており、持続的な成長を続けるには、海外へ進出することは不可避の状況を迎えているのである。

日本の2次サプライヤーの成長戦略としては、自動車メーカー、T1の海外生産に対応し、グローバル化を推進することが課題である。先述したように日本サプライヤーは、2次サプライヤーにおいても20社中13社、実に65%の企業が海外生産に進出している。中国、タイのサプライヤーのものづくり能力の指向とは大きく異なっている。またグローバル化の方向は、自動車メーカー、T1が欧米アジアの多極分散型の展開をとっているのに対して、2次サプライヤーはタイ、インドネシア、中国など「アジアのグローバル化」が中心である。中には米国や欧州の先進国に進出した事例もみられるが、マイナーな事例である。

2次サプライヤーのグローバル化は、取引先（自動車メーカー及びT1）の海外生産に対応した動きであり、受動的な進出からスタートするのが一般的である。一方で海外進出は新たな顧客を開拓するチャンスであり、それを契機に新規顧客の開拓が進む事例が出ている。海外での取引関係は国内ほどタイトでなく、新たな顧客を取り込むチャンスは広がることになる。

日本の経営者は、代替わりしてきたこともあり、設立当初の企業家精神が減退し、守りの経営に入っている企業もみられる。中国、タイの経営者の積極果敢な設備投資、海外技術の導入による売上規模の拡大意欲は旺盛である。アジアの成長経営を見ると、改めて日

本のサプライヤーは、アジアの企業家精神に注目し、グローバル化を基軸とした積極的なドメイン開発に挑戦する必要があると思われる。

日本の2次サプライヤーの経営を見ると、優良経営をとるサプライヤーは、1990年代の環境変動期やリーマン危機後の不況期に大規模な生産設備投資、海外進出などを実行し、新たな成長を呼び込んだ企業が多い。特に2代目、3代目の経営者は、グローバル化には熱心であり、多くの企業は新たな成長をグローバル化の中に求めている状況がうかがえる。

(2) グローバル化と新たな能力開発

日本の2次サプライヤーはアジアの中でもものづくり能力の構築が進んでおり、持続的に「ものづくり指向」の能力構築、進化を追求している。自動車メーカー、T1との取引をもとに、関係的スキルを蓄積し、取引先のニーズを先取りし工程設計能力を磨き上げる指向が強い。そしてメーカーを超える工程設計能力を蓄積し、内生的に工程設計能力の進化を目指し、設備・金型・治工具、自動化省力化技術を磨き上げる傾向が強い。その「ものづくり指向」の能力構築、進化の方向は日本サプライヤーの強みの源泉であり、その指向は、グローバル戦略においても有効であろう。

日本の2次サプライヤーは、工程設計能力を高度に磨き上げる「ものづくり指向」が強く、取引先（自動車メーカー、T1）を超える能力を身に付けてきた。そのことはグローバル化による進出先での競争においても地場企業に対する競争力の源泉である。また自動車メーカーが現地化において現地調達率を上げ、QCDの向上をはかるためにも大きな役割を担っている。

一方で2次サプライヤーとしては、ものづくり指向が行き過ぎ、またその思考に偏ると、日本の過剰品質問題のような課題をアジアに持ち込むことになり、現地のニーズにも合わない。むしろアジアへのグローバル化は、強いものづくり能力により成長市場を取り込むだけでなく、発展途上国のニーズ、コスト上の優位性等の新たなものづくり能力開発することも重要である。

そのためには2次サプライヤーは、従来の取引を超えて現地の自動車メーカー、サプライヤーとの取引を強化することが必要である。現地顧客のニーズに適応し、地場系の低コスト競争に対応できる新たな競争優位を開発することが課題である。アジア新興国から現地ニーズに適応した低コスト化の技術ノウハウを学び、新たな能力開発に挑戦することができれば、持続的な成長が可能となる。

5.2 進出先の事業環境を考慮したものづくり能力の開発

(1) グローバル化と持続的な成長への挑戦

日本のサプライヤーは、工程設計能力の構築、進化を徹底追求し、しかも自動車メーカーやT1を超え、独自の差別化した能力を身に付ける段階に来ている。自動車分野のサ

プレイヤーにとっては、量産規模に対応するQCD能力を構築することは基本命題であるが、海外の工場設備への先行投資、進出先向け専用機、ロボット、治工具、検査機器等の開発を通じて、設備技術面からの能力構築も強みとなる。

現在生き残っている日本のサプライヤーは、メーカーの内製部品であるエンジン、TM(トランスミッション)、ブレーキ等の「機能部品」加工を担当している企業が多く、自動車メーカーと直接取引する機会も出てくる。海外では1次、2次の境界が曖昧であり、現地でのVA/VE等の提案活動も加わり、「承認図の壁」を乗り越え、1次サプライヤーと同等のものづくり能力を身に着けている機会は広がる。特に中国では、地場の完成車メーカーのものづくり能力が低く、1次、2次を問わず承認図方式(承認図的取引(赤羽淳・土屋勉男・井上隆一郎(2018)P.166)の取引が求められる。日本の2次サプライヤーの成長戦略ベクトルは、まずは特注品(カスタム化)戦略の徹底であるが、国内においては強みを生かしたマスカスタム化による顧客の開拓も行われてきた。グローバル化により、その機会は一層拡大することが期待される。

一般に中小のサプライヤーは、資源や能力に制約があり、グローバル化においては国内の設備技術をそのまま移転する機会がよくみられる。「国内は試作開発、コア部品の製造、海外は一般部品加工」のような国際工程間分業をとる企業は少ない。また大企業のように高級品は日本、中低級品はアジアのような国際製品差別化分業をとる企業もほとんど見られない。つまり日本と現地の役割分担が不明確であり、グローバル化においては国内と同じ設備技術を移転し、日本と同じような事業展開を図る企業の方が一般的である。この状況は、海外市場が大きく成長している場合は顕在化しにくい、ひとたび海外市場の成長が止まると国内の事業との間でゼロサム状況が生まれ、国内生産の空洞化問題が顕在化する危険もあり、リスクを伴う不安定な分業形態である。

それらのリスクを突破するためにも、日本の2次サプライヤーは、グローバル化を契機にもものづくり能力の進化、飛躍をもとに、新たな競争優位の構築を追求すべきである。まずグローバル化では、国内の既存の顧客に対応するだけでなく、新たな顧客を開発し、マスカスタム化による事業の拡大を図ることが必要である。それと同時に、現地の顧客ニーズに積極的に適応する中で、自社が強みを持つ工程の上流、下流に進出することも重要である。同一工程を国内だけでなく海外顧客にマスカスタム化する戦略や自社の得意な工程の周辺に現地のニーズがあれば工程多角化を行い、ドメインを広げ新たなものづくり能力の構築を進める必要がある。

つまり2次サプライヤーにとってグローバル化は、従来のもものづくり能力の強みを生かすだけでなく、進出先の環境に積極的に適応する中で新たなものづくり能力を開発し、持続的な成長へ挑戦することが重要なのである。

(2) 進出先の事業環境・能力特性を考慮したのものづくり能力の開発

以上の点をまとめれば、アジア(日中タイ)のサプライヤーのものづくり能力は、

- ①能力の水準：日本>中国>タイ
- ②指向の特性：日本「ものづくり指向」、中国「中間形態」、タイ「ドメイン指向」
- ③能力の飛躍の要因：日本「工程設計能力の差別的強みとグローバル化・マスカスタム化」、中国「外資合弁、先進国機械の導入による社外資源活用、承認図的取引の慣行と地域多角化」、タイ「日本（メーカー、T1）との技術提携、設備機械の導入と顧客多角化」、等の特性の違いと評価にまとめることができよう（図表8）。

図表8 日中タイのローカル2次サプライヤーのものづくり能力比較

	日本	中国	タイ
完成車メーカー	・トヨタ、ホンダ、日産など	・外資合弁(ドイツ・日本) ・中国完成車メーカー	・日本中心の産業組織
サプライヤー (ローカルの位置)	・T1～日本、系列も多い ・T2～日本、独立系中心	・T1～ドイツ・日本中心、ローカル(中国完成車取引が中心) ・T2～ローカル	・T1～日本中心・一部ローカル ・T2～日本・ローカル併存
関係的技能 (能力構築の指向)	・信頼関係、長期継続取引の重視 ・ものづくり指向: 工程設計能力の進化/飛躍	・短期市場取引中心(外資合弁、中国メーカーによる複合的能力構築) ・中間指向: ものづくり指向に近い	・日本との長期継続取引中心 ・ドメイン指向: 多角化/委託加工
能力構築	・ものづくり指向～貸与図・承認図への進化 ・市販品・標準品(自社製品)の開発	・中国取引～承認図的(日本/承認図方式との差異) ・ドイツ・日本合弁～貸与図方式 ・日本合弁～工程設計能力の共同開発	・日系取引中心～ものづくり指向(貸与図方式) ・タイ取引中心～ドメイン指向(低い工程設計能力) ・上記の2極分化
ドメイン戦略	・国内市場の成熟化 ・成長機会はグローバル化	・巨大な国内市場 ・旺盛な投資意欲 ・自動車中心の地域多角化	・狭隘な市場 ・日系取引中心 ・ドメイン指向の多角化成長(委託加工)

資料: 赤羽淳・土屋勉男・井上隆一郎(2018)をもとに筆者作成

日本の2次サプライヤーの今後の成長戦略としては、アジアのグローバル化の重要度が増してきている。グローバル化の成功要因としては、現地の顧客ニーズ、地場企業のものづくり能力を十分評価し、新たなものづくり能力開発を進めるべきであろう。また地場のメーカー、サプライヤーとの取引を通じた新たなネットワークづくりが必要である。特に中国、タイの中品質、低コストのものづくり能力を学ぶと共に、地場企業の活用を進め、現地調達率の向上も必要である。コスト競争力の向上は至上命題であり、各国のサプライヤーのものづくり能力やイノベーション特性を考慮した能力開発に挑戦すると共に、新たなサプライチェーン(SC)の構築は緊急かつ重要な課題である。

特に中国のサプライヤーは、ものづくり能力は日本並みの水準にあり、コストを安く製造する能力は日本以上に優れている。ものづくりのアーキテクチャーが異なり、自動車に

においてもオープン・モジュラー型を採用していることが低コスト化の要因⁸であろう。日本自動車メーカー、サプライヤーにとっては、品質重視の日本流の厳密な「ものづくり指向」も重要であるが、アジアのものづくり特性、イノベーション指向を柔軟に取り込んだものづくり能力開発は緊急課題であろう。

日本のものづくり指向の強みは健在であるが、一方で過剰品質や高コストの問題が叫ばれ、その弱みを解決する必要もある。アジアのローカル・サプライヤーのものづくりイノベーションの特性を踏まえた新たなサプライチェーンの構築が一つの解決策であろう。

注

- 1 R.H. コース (1992) P.9
- 2 O.E. ウィリアムソン (1981) P.199
- 3 ブラッキシル&エッカート (2010) P.205
- 4 D. ティース (2013) P. 4
- 5 D. ティース (2013) P.42
- 6 浅沼万里 (1997) 第6章を参照。
- 7 自動車の取引構造は、1990年代、2000年代初めの環境激動期に完成車メーカーを頂点とするピラミッド構造から2次サプライヤーの特定優良企業に集中するダイヤモンド型への移行傾向がみられる (赤羽淳・土屋勉男・井上隆一郎 (2018) P.66)。
- 8 藤本隆宏 (2004, P.213) は、中国の自動車のものづくり方式を疑似オープン・アーキテクチャ化と呼んでいる。

参考文献

- ・ Coase, Ronald H. (1988) *The Firm, The Market, And The Law*, Illinois, The University of Chicago (ロナルド・H. コース (宮沢健一他訳) (1992) 『企業・市場・法』 東洋経済新報社)
- ・ Penrose, Edith T. (1959) *The Theory of the Growth of the Firm*, Oxford, Oxford University Press. (E.T. ペンローズ (末松玄六訳) (1962) 『会社成長の理論』 ダイヤモンド社)
- ・ Pine II, B. Joseph (1993) *Mass Customization*, The President and Fellows of Harvard College. (パイン (坂野友昭他訳) (1994) 『マスカスタマイゼーション革命』 日本能率協会マネジメントセンター)
- ・ Teece, David J. (2009) *Dynamic Capabilities and Strategic Management.*, New York:Oxford University Press. (D. ティース (谷口和弘他訳) (2013) 『ダイナミック・ケイパビリティ戦略』 ダイヤモンド社)
- ・ Williamson, Oliver E. (1975) *Markets and Hierarchies.*, New York:The Free Press. (O.E. ウィリアムソン (浅沼万里・岩崎晃訳) (1980) 『市場と企業組織』 日本評論社)
- ・ Blaxill, Mark. And Eckarde, Ralph (2009), *The Invisible Edge: Taking Your Strategy to the Next Level Using Intellectual Property.*, U.S.A.: Portfolio, a member of Penguin Group (USA) Inc. (M. ブラッキシル, R. エッカート (村井章子訳) (2010) 『インビジブル・エッジ』 文芸春秋)
- ・ James G. March Herbert A. Simon (1993) *Organizations*, Wiley-Blackwell (マーチ・サイモン (土屋守章訳) (1977) 『オルガニゼーションズ』 ダイヤモンド社)
- ・ 赤羽淳・土屋勉男・井上隆一郎 (2018) 『アジアローカル企業のイノベーション能力-日本・タイ・中国ローカル2次サプライヤーの比較分析』 同友館
- ・ 浅沼万里 (1997) 『日本の企業組織：革新的適応のメカニズム』 東洋経済新聞社
- ・ 土屋勉男 (2016) 「アジアのローカル・サプライヤーのイノベーション能力に関する実証的研究-

- タイのローカル2次サプライヤーの事例研究を通じて」『桜美林経営研究』NO.6、pp1-20.
- ・土屋勉男(2017)「中堅グローバルニッチトップ企業のダイナミック・ケイパビリティ戦略-成長の壁を突破する資源・能力の結合」『商工中金』商工総合研究所、2017年9月号、pp41-63.
 - ・土屋勉男・原頼利・竹村正明(2011)『現代日本のものづくり戦略-革新的企業のイノベーション』白桃書房
 - ・土屋勉男・赤羽淳・井上隆一郎・楊壯(2017)「アジアのローカル・サプライヤーのものづくりイノベーション能力に関する実証研究-中国サプライヤーの特性と評価を中心に」『産業学会研究年報』NO.32、pp51-67.
 - ・土屋勉男・金山権・原田節雄・高橋義郎(2017)『事例でみる中堅企業の成長戦略-ダイナミック・ケイパビリティで突破する成長の壁』同文館出版
 - ・土屋勉男・井上隆一郎・赤羽淳(2019)『あるもの探しのイノベーション戦略-効率的な経営資源の組み合わせで成長する』白桃書房
 - ・藤本隆宏(2004)『日本のものづくり哲学』日本経済新聞社

付属資料

図表付1 株式会社豊島製作所の概要

本社	埼玉県東松山市下野本1414
設立	1945年5月
資本金	9900万円
経営者	代表取締役社長 木本健太郎
売上高	42億円(うちタイ工場2億円)
従業員数	179名(単体152名)
主要取引先	イーグル工業、三輪精機、ジヤトコ、ダイハツ工業、東プレ、豊田自動織機他
事業内容	部品事業部(冷間鍛造加工及びプレス加工(切削+アッセンブリ))、マテリアルズシステム事業部(薄膜材料の開発・製造)
海外展開	タイ工場(2012年9月稼働、30名、冷間鍛造加工及びプレス加工)

資料:同社のホームページをもとに筆者作成。

図表付2 多賀製作所の会社概要

本社工場	埼玉県上尾市領家山下1152-25
設立	創業:1952年 設立:1958年
資本金	4507万円
経営者	代表取締役社長:多賀正展
売上高	35億円(単体28億円)
従業員数	425名(単体145名)
取引先	アイシン精機、曙ブレーキ工業、アドヴィックス、日信工業、日立アプライアンス、日立オートモティブシステムズ、BOSH他
事業内容	自動車部品製造(金属ばね全般:コイルリング製品、プレス製品、フォーミング製品)、金型設計製作、空調・冷凍機用部品製造・組付他
海外展開	・生産工場:中国・天津(200名)、タイ(80名) ・物流拠点:シンガポール

資料:同社のホームページをもとに筆者作成。

図表付3 株式会社山本製作所の概要

本社	埼玉県東松山市新郷88-26
創業	1967年9月
資本金	9800万円
経営者	代表取締役社長 大森義勝
売上高	192億円(連結・2014年度、単体123億円)
従業員数	615名(国内350名、海外265名)
主力製品	クラッチプレート、ブレーキパッド(ディスクブレーキ用)、シートリクライニング、イグソースマニホールドなど
主要な取引先	曙ブレーキ、アイシン化工、日清紡、日立化成、アドビクスなど
事業内容	精密自動プレス加工、ファインブランキングプレス加工、各種精密金型販売
海外展開	米国現地法人の設立(ケンタッキー工場332名)

資料:同社のホームページをもとに筆者作成。