

## 日米自動車メーカーの国際化戦略の比較

- トヨタ自動車、ゼネラル・モーターズ (GM) を中心に -

立石 佳代

日本大学大学院総合社会情報研究科

## Comparison of the Globalization Strategies of Japanese and

## U.S. Automakers

- Focusing on Toyota Motor Corporation and General Motors Corporation -

TATEISHI Kayo

Nihon University, Graduate School of Social and Cultural Studies

---

Automakers in the world have been strengthening globalization strategy since 1990's. Not only in advanced nations but also emerging countries, they are competing fiercely to construct optimal development, supply, production, and sales systems and to expand market share. In order to secure the predominance in the global competition, it is necessary to develop next-generation technology as well as to establish globally optimal production and supply systems that enable the automakers to put cost competitive productions in markets in the world.

While U.S. automakers expand global production scale and challenge cost down competition by the expansion of parts purchasing volume and systematization and modularization of parts through the unification of platforms and productions, Japanese automakers, having unique production systems that are not found in Western automakers, maintain their competitive advantages by means of next-generation technology development and strong financial foundation.

---

### はじめに

19世紀末に自動車が生産されてから、すでに100年以上が経過している。自動車は構成部品点数が2万点から3万点にも達する大規模な加工組立型産業であり、鉄鋼産業、タイヤゴム産業、電気・電子機器製造産業、化学工業、石油精製業をはじめとして多岐にわたる業種が関係する産業である。輸送・移動の手段としての自動車は、社会を変え、巨大な産業として経済、技術革新を牽引してきた。日本の自動車は、品質のみならず、そのスタイル・パッケージングなどを含めた商品として、世界各国のユーザーに高い評価を得ている。例えば、世界最大の米国自動車市場において、日本自動車メーカーが輸出または現地生産した自動車が、約3割のシェアを獲得している。これは、世界各国・地域の車両法規や使用

環境などを考慮しつつ、地球環境に配慮した設計や時流に先んじたスタイル・パッケージングと、これを支える生産技術により、高品質でコスト競争力のある魅力的な自動車を提供してきたことが大きな要因となる<sup>1</sup>。

日本産業の国際競争力は、自動車産業など一部の産業において強い国際競争力を維持しているものの全体的には大きく低下している。国際競争力が低下してきた原因として、不良債権問題処理の遅れ等による国内経済の長期低迷が挙げられる。また、製造業を始めとする産業を取り巻く「ゲームのルール」が変化していることもその原因となっている。世界の市場が一体化し、国際経済の構造変化が進む中で、国内市場のみでの競争を前提とした従来の企業経営が機能しなくなってきている。具体的なゲームのル

ールの変化を挙げると次のようになる<sup>2</sup>。

WTO (World Trade Organization : 世界貿易機構) 設立による多角的自由貿易体制の強化、NAFTA (North American Free Trade Agreement : 北米自由貿易協定) 設立や EU (European Union) 拡大を始めとする地域連携など、多層的な貿易自由化が進展している。こうしたなか、世界市場の一体化が進み、国際競争力の強化を狙った世界規模での「産業大再編」が行われている。

経営資源をグローバルに調達し、最適な組み合わせにより事業を展開する「世界最適生産体制」の構築が急速に進展している。

競争優位の源泉であった「現場の作業効率」が、IT (Information Technology : 情報技術) の進展もあって競争企業に追従されやすくなった。IT を活用した SCM (Supply-chain management) などの新しい手法による効率化を進める必要があるとともに、特色ある製品・サービスの提供など、差別化・独自性追求の戦略が競争優位を規定する時代へと変化してきた。

モジュラー化が進むにつれ製品組立工程への参入障壁が低下し、EMS (Electronics manufacturing services) といった設計・開発のみを行うファブレスや試作・量産の受託を専門に扱う企業形態も拡大した。これまでの自前主義や系列等のシステムよりも、柔軟な企業形態が優位性を持つようになった。

土地等資産の担保力を重視しての事業資金が融資される時代から、投資から得られる収益の大きさが重視されるようになった。これは、金融資本時代の突入といえる。

このような製造業を始めとする産業を取り巻く「ゲームのルール」の変化に、企業は対応することになった。経営戦略においては、経営資源の「選択と集中」と国内外の企業との戦略的提携による事業の再構築、IT 活用による事業全般の効率化、新たなビジネスモデル構築の迅速な実行が求められるようになった。だが、1990年代に大きく低下した国際競争力の回復の兆しは見えず、過剰設備、過剰雇用、過剰債務の「三つの過剰」を抱えたままである。既存の組織や取引慣行を引きずり、「戦略性ある自己変

革」に踏み出せない企業が多い。新規事業への投資や競争優位の基盤を構築するための研究開発投資を削減し、あるいは戦略的提携に踏み出せない企業が依然と少なくない。それに対して、日本自動車メーカーは、「ゲームのルール」の変化を認識し、世界市場の中での競争を明確に意識しつつ、自社が強みとする事業・製品分野で高い世界シェアを確保し、収益を高水準に維持している。

2002年12月6日時点で、日本自動車メーカーが、世界の株式市場の時価総額で米国ピックスリーを抑え、自動車業界の上位を独占した<sup>3</sup>。1位がトヨタ自動車の11兆4,797億円、2位が本田技研の4兆4,823億円、3位が日産の4兆3,545億円となった。一方、米国自動車メーカーは低迷している。Daimler Chrysler (以下ダイムクライスラー) が4兆2,696億円、General Motors Corporation (以下GM) が2兆5,840億円、Ford Motor Company (以下フォード) が2兆1,430億円となり、合計の時価総額は約9兆億円となる。米国ピックスリーの1998年末の時価総額合計は、約23兆7千億円であった。2002年までの4年間で6割も減少したことになる。時価総額は株式に発行済み株式数をかけた数値で、企業の市場価値の大きさを示すものである。日本自動車メーカーが上位に位置するのは、コスト削減と北米自動車市場のシェア拡大で好業績を上げ、加えて環境関連など研究開発で世界をリードしていることが、国内外の投資家から支持を集めたからだといえる。

日本自動車メーカーは、米欧諸国に例のない生産システムを有し、先進の次世代技術開発と財務基盤という強みで競争優位性を保ち、さらなる国際競争力を強化するための国際化戦略を打ち出している。

## ・本論

### 1. 自動車メーカーのグローバル化への動機

1990年代に入り、各国自動車メーカーのグローバルな事業展開が一段と進み、世界規模で業界の再編が加速した。グローバルなメガ・コンペティションの時代に突入したといえる。製品の品質、価格をめぐる市場競争は激化し、次世代技術の開発競争も熾烈になってきた。

しかし、一方では、地球規模での本格的なモータ

リゼーションに期待が寄せられている。世界には未だ自動車の恩恵を受けない地域や人びとが多く、これらエマージング市場が世界の自動車メーカーの前に未開拓なフィールドとして広がっている。また、自動車先進国においても、新たな技術やコンセプトを持った自動車の登場が、待望されるようになった。より魅力のある価値の高い製品の投入に成功すれば、需要の拡大は期待できる。この成長の機会をとらえる鍵は、「環境」「安全」「IT」などの分野における技術革新、さらには、世界の各市場にコスト競争力のある自動車を提供するための世界最適生産と、世界最適調達体制の確立にあるといえる。

自動車メーカーの加速度的なグローバル化展開の動機をまとめると次のようになる<sup>4</sup>。

国内市場、世界の主要自動車市場向けの生産と販売だけでは、十分に規模の経済性を発揮できない。また、国内で集中して生産し、海外への輸出分も合わせて大量生産するより、規模の経済性から現地化した方が、製造コストも低減できるという理由からである。

貿易摩擦を回避するため、世界各国・地域に生産拠点や販売拠点を持つ方が有利である。

研究開発費の巨額化や製品寿命による開発期間の短縮化による動機が挙げられる。例えば、次世代技術開発には莫大な費用がかかるため、世界の自動車メーカーと戦略的パートナーシップを結んで、費用を軽減したいという理由からである。

進出したある国で得られた事業成功のノウハウを他の国で用いたり、本国で利用したりするためである。世界中から集まる有力な情報から、製品の開発やイノベーションのニーズを発見で

きるという効果を期待する。つまり、世界に広がるネットワークを活用し、情報収集や学習能力を高めたいという動機である。

戦略論でいうと競争的ポジショニングが展開できることである。世界的な規模で散らばる生産拠点や市場を有効に結合することにより、競争上の優位性が得られることを意味する。例えば、進出したA国の赤字をB国で得られた利益で補うといった方法をとる。国内戦略だけでは不可能であったダイナミックな展開が、世界規模では可能となる。

こうした要因が、グローバルな事業展開へと駆り立てる動機である。自動車メーカーは、地球規模での活動を展開することにより競争上の優位性を得ようとする。

## 2. 日米自動車メーカーの戦略の対比

### (1) マルチドメスティック戦略とグローバル戦略

米国自動車メーカーは、早い段階で欧州を中心に分権思想に基づく自律型の強い子会社を展開していった。現地に100%出資の子会社を設立するか、あるいは、既存の企業を吸収合併する形をとってきた。一方、日本自動車メーカーは1980年代半ばまで輸出主導戦略をとっていた。その後、1990年代に入り、急速に現地化を加速させ、グローバル企業へと進化させている。

グローバル展開を図る場合、主な展開は「マルチドメスティック戦略」と「グローバル戦略」の2つのタイプに分類される。国際化戦略をグローバルな活動の配置と活動の調整という視点から類型化し、「マルチドメスティック戦略」と「グローバル戦略」と識別したものが表1である<sup>5</sup>。

表1 マルチドメスティック戦略とグローバル戦略

| 比較側面      | マルチドメスティック戦略             | グローバル戦略             |
|-----------|--------------------------|---------------------|
| 競争行動      | 国別対応                     | グローバル対応             |
| マーケティング戦略 | 現地適合製品の導入                | 標準化製品の導入            |
| 価値連鎖の配置   | 基本的には価値連鎖のすべての活動を国別に配置する | 特定の価値連鎖の機能を国別に集中する  |
| 組織マネジメント  | 子会社への大幅な権限委譲             | 本社による子会社のタイトなマネジメント |

山下達哉・高井徹著『現代グローバル経営要覧』、同友館、1998年、p142より作成

「マルチドメスティック戦略」は、現地企業や多国籍企業に対して競争を展開するとき、各国・地域の市場を基本的な単位とみなし競争する戦略である。各国の海外子会社が孤立したプロフィット・センターとなり、競争上の勝敗は各国を単位として判断される。それぞれの国・地域に対応した製品を開発して販売する。それに対して、「グローバル戦略」は、本国本社が海外子会社に対して広範で強い世界的調整を行い、コストの共同負担と製品差別化の推進によって競争優位性を獲得する戦略である。海外子会社は相互依存的単位であり、グローバル組織のなかで活動の調整が行われる<sup>6</sup>。

日米自動車メーカーの国際化戦略を対比させると、米国自動車メーカーを代表する GM とフォードは、各国・地域の市場を基本的な単位とみなし競争する「マルチドメスティック戦略」を追求した。一方、日本自動車メーカーは、本社が海外子会社間に対して広範で強い世界的調整を行い、それがもたらすコストの共同負担と製品差別化の推進によって競争優位性を獲得する「グローバル戦略」を採用した。

## (2) トヨタ自動車のグローバル戦略

トヨタ自動車は、標準化されたデザイン、グローバル規格の製品、世界的活動の中央での集中的コントロールと結びついた経済性を利用することによって競争の優位を求めるグローバル戦略を用いている。

トヨタ自動車のグローバル戦略の特徴を挙げると次のとおりとなる<sup>7</sup>。

世界を1つのマーケットとみなし、世界規模の販売量で、生産面の規模の経済性を達成する。

製品開発、調達、生産の機能間の調整など、川上活動間の調整が容易である。

日本本社が中心になって製品開発を集中的に行う。

生産コストの低い拠点で集中生産し、世界の各市場に分散して販売する。

開発費用は世界全体で負担する。

集中的購買により原材料、資材他調達における規模の経済性を達成する。

資材利用上の効率性は、商品の入荷から出荷

までを全世界的な基準で最適化する。

各国・地域で得られた学習効果が、世界的な規模で集積される。

全世界で、同一ブランド、同一保証システム、同一製品ポジションングを用いる。

他国・地域市場で成功した市場参入アプローチ、ノウハウの移転、共有化などを他にも利用する。

参入する国・地域の経済、産業の発展段階の国家間差異を利用してマーケティング・プログラムの計画的導入を行う。

ブランドや製品に対する評価の強みが、国から国へと移転する。

全世界の顧客ニーズに応じられる製品とサービスを提供する。

トヨタ自動車は、世界全体を1つの市場とみなして、戦略を策定して実行する。地球規模に広がった事業拠点は、日本本社の指揮のもと、最適に効率よく活動している。

## 3. 日米自動車メーカーの経営比較

### (1) 自動車メーカーの収益性を決定する要因

自動車メーカーが過去どのように収益を確保してきたか、歴史的に見ていくと次のとおりとなる。フォードが大量生産方式を確立してから1960年代までは、資本集約的な産業であった。フォードは、単一製品を大量生産することにより低価格の大衆車を誕生させた。それに対して、日本自動車メーカーは、1970年代に100万台だった輸出台数を多品種少量生産で、その後10年間で6倍に増やした。さらに、日本自動車メーカーが世界自動車市場においてプレゼンスを高めたのは、1980年代半ばからである。現地生産において現地の顧客ニーズに対応した多くの車種を供給すると同時に、効率的な生産方式による低コスト生産を実現した。高いマージンを生む効率的な生産性は、自動車メーカーの競争力を計るための最も重要な指標であった。

1990年代以降、先進国市場の成長は望めず、規模の経済性をもたらすことは期待できなくなった。そのため、プラットフォームの共有化による車種数拡大と部品の共通化により車種を増やしながらか

を削減させた。この時期より、効率的な生産性に加えて、開発効率と調達コストの削減が重要視されるようになってきた。少数のプラットフォームを共有しながら多品種製品を生み出すための開発が行われた。VW(フォルクスワーゲン)は、アウディ、セアト、スコダなどのブランドでプラットフォームを共有化した。こうした流れは、モジュール化の進展の中で生まれたといえる。21世紀に入り、これまでの効率的な生産性や開発効率の向上、調達コストの削減に加えて、柔軟な生産体制への転換を図るようになった。世界の自動車メーカーは、フレキシブルな生産、内製部門のスピンアウトなど、過剰生産設備への柔軟な対応により、固定資産を圧縮させていくことになった。柔軟な生産体制が構築できれば、競争上有利と成り得る。グローバルベースで減価償却額以上の設備投資をしていくと過剰設備投資となる。資産再評価による過剰資産の削減が重要となった<sup>8</sup>。

自動車本業の営業利益率を比較すると、GM、フォード、ダイムクライスラーの利益率が低く、特にフォードは、対売上比率で損失を計上している。それに比べて、トヨタ自動車、本田技研工業、日産自動車は、7.8~8.8%と利益率は高水準である(表2)<sup>9</sup>。

## (2) 時価国際比較でみるトヨタ自動車とGM

米ビジネスウィーク誌<sup>10</sup>は、毎年、企業の時価総額ランキングに関する経営指数、投資指数を発表し

ている。記載内容は、グローバル・ランキング順位、時価総額、1株当たりの株価、株価純資産倍率、株価収益率(PER)、配当利回り、売上高、税引き利益、純資産、株主資本利益率(ROE)となる。

主要な経営指数、投資指数からトヨタ自動車とGMを比較する(表3)。時価総額(発行済み株式数×株価)とは、株主資本の総額を時価で表したもので、投資家の間では資本価値と呼ばれるものである。株式市場では、企業の会計データの他に、成長性や含み益などを加えて評価される。2001年度の時価総額を見ると、トヨタ自動車が997.0億米ドル、GMは348.4億米ドルとその差が開いている。株価は投資家の意見を反映し、評価が高ければ株価は上昇する。トヨタ自動車の株価は、1992年以降急速に上昇している。

時価総額とそのままになる株価の高低を示す投資尺度として見るのが、株価資産倍率、株価収益率(PER)、配当利回りとなる。PER(Price Earnings Ratio: 株価収益率)とは、株価と1株当たりの利益を表す指数である。しかし、株価に大きな影響を与えるのがROEである。売上、利益、純資本から、ROEの前提になる総資産利益率ROAを見ることができる。企業の総合的な収益力を判断するための指標にROAとROEが用いられる。

表2 世界自動車メーカートップ7社の業績

| メーカー         | (100万ドル、%) |       |      | 世界規模      |           |
|--------------|------------|-------|------|-----------|-----------|
|              | 売上高        | 営業利益率 | 純利益率 | 生産台数      | 販売台数      |
| GM           | 136,985    | 0.3%  | 0.3% | 7,803,416 | 7,998,279 |
| フォード         | 131,528    | 6.9%  | 4.8% | 6,725,215 | 6,836,304 |
| ダイムラー・クライスラー | 119,699    | 0.6%  | 0.5% | 4,430,200 | 4,518,185 |
| トヨタ自動車       | 111,279    | 7.8%  | 4.4% | 5,217,320 | 5,055,784 |
| フォルクスワーゲン    | 77,915     | 6.1%  | 3.3% | 5,121,529 | 4,958,599 |
| 本田技研工業       | 47,438     | 8.8%  | 4.9% | 2,686,074 | 2,646,523 |
| 日産自動車        | 47,139     | 7.8%  | 6.0% | 2,559,613 | 2,485,011 |

注：売上高は自動車事業部門の売上高を1ドル125円、1.136ユーロでドル換算、

営業利益率は自動車部門、純利益率は連結の数値を採用。

出所：FOURIN『海外自動車調査月報204号』、2002年8月1日より作成

表3 日米自動車メーカーの時価国際比較

| 社名           | 世界<br>ランク<br>(~位) | 時価総額<br>(億米ドル) | 株価 | 株価資産<br>倍率<br>(~倍) | PER<br>(~倍) | 配当<br>利回り<br>(%) | 売上<br>(億万米ドル) | 利益<br>(億米ドル) | 資産<br>(億米ドル) | ROE<br>(%) |
|--------------|-------------------|----------------|----|--------------------|-------------|------------------|---------------|--------------|--------------|------------|
| トヨタ自動車       | 28                | 997.0          | 27 | 1.7                | 20          | 0.8              | 1,217.2       | 49.6         | 1,602.3      | 8.4        |
| ダイムラー・クライスラー | 72                | 492.5          | 49 | 1.4                | -53         | 2.7              | 1,360.7       | (-)5.9       | 1,846.2      | -          |
| 本田技研工業       | 92                | 416.1          | 43 | 2.3                | 14          | 0.6              | 593.1         | 29.1         | 559.3        | 16.3       |
| GM           | 118               | 348.4          | 62 | 1.8                | 34          | 3.2              | 1,753.5       | 6.0          | 3,239.7      | 5.2        |
| 日産自動車        | 130               | 320.7          | 7  | 3.4                | 9           | 0.9              | 499.3         | 30.0         | 581.3        | 37.7       |
| フォード         | 132               | 319.1          | 53 | 4.3                | -5          | 2.3              | 1,624.1       | (-)54.5      | 2,765.4      | -          |

(注) 日本自動車メーカーは年度末、米国自動車メーカーは年末

(出所) ビジネスウィーク誌「グローバル1000」、2002年7月15日号より作成

ROA (Return On Assets: 総資産利益率)「利益 / 総資産」は、経営資源である総資産をどの程度効率的に活用し、利益に結びつけているかを示すもので、企業の総合的な事業活動の利益率である。ROA を高めるためには、売上高利益率、総資産回転率を高めることになる。ROE (Return On Equity: 株主資本利益率または自己資本利益率)「当期利益(税引き後利益) / 株主資本」は、投下資本に対する利益率で、株主資本がどの程度の利益を生み出しているかを判断するために用いるものである。一定水準の ROE を確保し、株主に対して配当金を分配することがで

きれば、経営努力は評価される。ROE の向上が、新たな資金調達する際の時価発行増資などの条件ともなっている。ROE を高めるには、総資産回転率、売上高当期利益率を向上させることになる。

世界主要株式市場における上場企業全社のうち、時価総額の大きいものから順にランキングしたものが「世界ランク」である。2001年度のトヨタ自動車は28位、GMは118位となっている。

### (3) トヨタ自動車の財政状況

トヨタ自動車は、業績を着実に伸ばしている。表4は、1996年から2002年の業績推移である。

表4 トヨタ自動車および連結子会社 要約連結財務情報

|                 | 2002<br>単位: 百万円 | 2002<br>単位: 千ドル | 2001<br>単位: 百万円 | 2000       | 1999       | 1998       | 1997       | 1996       |
|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| 売上高             | 15,106,297      | 113,368,083     | 13,424,423      | 12,879,561 | 12,749,009 | 11,678,397 | 12,243,835 | 10,718,740 |
| 当期純利益           | 615,824         | 4,621,568       | 471,295         | 406,798    | 356,180    | 454,350    | 385,916    | 256,977    |
| 総資産             | 19,888,937      | 149,260,315     | 17,519,427      | 16,469,054 | 14,753,312 | 13,854,355 | 12,704,833 | 11,342,448 |
| 株主資本            | 7,325,072       | 54,972,398      | 7,114,567       | 6,796,666  | 6,175,937  | 6,021,896  | 5,676,825  | 5,316,998  |
| 資本金             | 397,049         | 2,979,730       | 397,049         | 397,020    | 397,021    | 396,995    | 354,657    | 285,122    |
| 設備投資額           | 940,344         | 7,056,991       | 818,795         | 871,329    | 973,479    | 788,742    | 664,400    | 471,300    |
| 減価償却費           | 699,203         | 5,247,302       | 672,567         | 689,435    | 606,134    | 508,380    | 446,796    | 405,881    |
|                 | 単位: 円           | 単位: 米ドル         | 単位: 円           |            |            |            |            |            |
| 1株当たり金額         |                 |                 |                 |            |            |            |            |            |
| 当期純利益           | 170.69          | 1.28            | 127.88          | 109.95     | 94.22      | 118.77     | 100.21     | 66.55      |
| 配当金             | 28.00           | 0.21            | 25.00           | 24.00      | 23.00      | 23.00      | 22.00      | 19.00      |
| 株主資本            | 2,059.94        | 15.46           | 1,956.57        | 1,841.53   | 1,642.91   | 1,563.16   | 1,487.35   | 1,417.21   |
| 株主資本比率          | 36.8%           |                 | 40.6%           | 41.3%      | 41.9%      | 43.5%      | 44.7%      | 46.9%      |
| 期末発行済株式<br>(千株) | 3,649,997       |                 | 3,684,997       | 3,749,405  | 3,760,650  | 3,804,172  | 3,791,254  | 3,751,744  |
| 期末従業員数          | 246,702         |                 | 215,648         | 210,709    | 183,879    | 159,035    | 150,736    | 146,855    |

出所: トヨタ自動車「アニュアルレポート2002」より作成

2002年3月期の連結売上高は15兆1,062億円、経常利益は1兆1,135億円、営業利益は1兆1,234億円、総資産は19兆8,889億円となる。営業利益の伸びは、原価低減努力が1,500億円と大きく寄与したことも挙げられる<sup>11</sup>。

トヨタ自動車は、長期安定成長に向けて、財務基盤の維持と資本効率を重視した高収益体質の構築を行っている。一方、フルラインの商品展開や次世代技術開発への投資に、莫大な資金を費やしている。

#### 4. 米欧諸国に例のない日本型生産システム

##### (1) トヨタ(リーン)生産方式

日本自動車メーカーは、先駆的な生産管理技術や部品供給システムを効率化することにより、圧倒的な国際競争力を持つようになった。その代表であるトヨタ(リーン)生産方式は、4つの重要な概念とそれらを実現するための8つの手段から構成されている。トヨタ生産方式の4つの概念とは、「JTI(ジャスト・イン・タイム)」と「自動化」に加えて、需要の変化にあわせて作業員数を弾力的に変化させる「小人化」と作業員の提案を通じて継続的に作業の改善を進める「創意工夫」の概念となる<sup>12</sup>。

ジャスト・イン・タイム生産を行うための「かんばん方式」

需要の変化に適応するための「生産の平準化」  
生産リードタイムを短縮するための「段取換え時間の短縮」

ラインの同期化を達成するための「作業の標準化」

ラインの作業員数を弾力化に増減させるための「機械レイアウト」と「多能工化」

小人化のための小集団「改善活動」と「提案制度」

自動化を実現するための「目で見える管理方法」  
全社的に品質管理を促進するための「機能別管理方式」

このような創意工夫の結果、多くの車種を小さなロットで効率よく生産できるようになった。

##### (2) サプライヤーシステム

日本自動車産業の国際競争力の優位性には、米欧

諸国に例のない独自の日本型サプライヤーシステム(部品供給システム)の存在がある。日本型サプライヤーシステムは、自動車メーカーの国際競争力を支える重要な構成要素である。具体的な構成要素とは、次のとおりである<sup>13</sup>。

一次から三次以下の部品メーカーからなる多面的で重層的な部品供給構造

部品ごとの納入先複数化・仕入先複数化の傾向

長期安定的取引関係、協力会・系列診断・技術指導などを通じた情報共有と技術移転

比較的少数の技術力を持つ、一次サプライヤー群の存在

品質・原価・納期の継続的改善を要求する買い手企業の厳しい購買管理、これに応じる部品メーカーの能力構築

部品メーカーが製品開発に参加する「承認図方式」の普及

製品開発・継続改善などの長期的能力に基づくサプライヤー間競争

これらの特徴を持つ日本型サプライヤーシステムが、自動車メーカーの製造コスト、品質、開発期間・工数などの面での競争優位に貢献してきた。

自動車産業では、外注調達部品の開発方式には、大きく分けて、市販品方式、貸与図方式、承認図方式の3種類に分類されている。日米欧自動車メーカーの外注調達部品の開発を比較すると次のようになる。日本自動車メーカーでは、外部から調達する部品費用の約60%が承認図方式に基づいているのに対して、米国自動車メーカーでは20%以下、欧州自動車メーカーでは約40%となっている。多くの部品で承認図方式を採用している日本自動車メーカーに比べて、米欧自動車メーカーでは貸与図方式を採用している。日本では、自動車メーカーが「仕様構想図方式(スペック・テンダー)」という詳細な仕様構想図を提示す方式を採用している。部品メーカーは、仕様構想図に従って設計・開発を行う。他方、米欧の部品メーカーにおいては、自動車メーカーからの支援の形跡は見られず、設計・開発能力は自己努力で行われる。日本自動車産業の設計・開発能力が短期間で向上した背景には、仕様構想図方式の存在があ

り、自動車メーカーと部品メーカーが緊密に協調してきたからといえる。これが、日本型サプライヤーシステムとなり、戦後 1950～60 年代から形成し始め、1980 年代には完成されたと見られている。現在では、世界モデルとして受け入れられ、米欧諸国をはじめ各国の自動車メーカーが導入を試みている<sup>14</sup>。

### (3) 製品のアーキテクチャとモジュール化

米国自動車メーカーは、1970 年代の日本車攻撃を受けて、日本企業の現場経営術の極致ともいえる「リーン生産方式」を学習し、綿密な企業内・企業インテグレーションを必要とするセダン系小型車の分野に取り組んだ。しかし、1990 年代後半に米国自動車メーカーが高利益率を上げたのは、むしろ「トラック型アーキテクチャ」の自動車であり、こうした製品で利益を上げる「ビジネスモデル」であった。米国自動車メーカーが得意としてきたのは、はしご状のフレームの上に箱形のボディを搭載する基本設計様式である「トラック型アーキテクチャ」の自動車である。トラック型アーキテクチャの自動車では利益を上げる「ビジネスモデル」は、車台（フレーム）を 100 万台以上生産して量産効果で原価を下げ、車体はモジュール的に組み合わせ、大きなエンジンを積載し、消費者に豪華に見えるような内装にすることで価格を高めるものである。この「ビジネスモデル」により、1990 年代に米国自動車メーカーは、ミニバン、スポーツ・ユーティリティ車、ピックアップトラックなどのトラック系モデルで市場を拡大し、セダン系の 2 倍以上の利益率を出して、高業績を上げている。1990 年代後半には、米国自動車市場の半数以上が、トラック型のモデルで占められるようになった。米国自動車市場では、「トラック型アーキテクチャ」が主流であったが、日本と欧州の自動車市場では、フレーム型と車体を融合して一体型の鋼板の箱にする「モノコックボディ型アーキテクチャ」が主流となっていた。「モノコックボディ型アーキテクチャ」では、生産性と製造品質において日本自動車メーカーが、設計品質においては欧州自動車メーカーが競争優位性を発揮していた。1990 年代、米国自動車メーカーは、米国市場では圧倒的優位であったが、輸出競争力は持ち合わせていなかった。

この時期に日本自動車メーカーは、セダン型製品の競争力の構築を重視していた<sup>15</sup>。

米国自動車メーカーは、自由自在に部品を連結して、大量生産やイノベーションに結びつける「組み合わせ（オープン・モジュール）型アーキテクチャ」の製品に強みを持っている。それに対して日本自動車メーカーは、部品の設計の微妙な相互の調整や開発と生産の連携、一貫した工程管理、サプライヤーとのコミュニケーション、顧客との接点の質の確保などを得意としている。「擦り合わせ（クローズド・インテグラル）型アーキテクチャ」での製品に競争力を持っている。つまり、日本自動車メーカーは、部品設計を相互に調整して、製品ごとに最適設計する「擦り合わせ型の能力」と「製品のまとまりの良さ」に競争力を発揮している。例えば、車の乗り心地は、さまざまな部品をうまく噛み合わせることによって決まってくる。ボディ、エンジン、タイヤなどの部品は相互に依存して、他の部品と調整して、つくられる。部品の設計者は、他の部品との調整を意識しないと乗り心地の良い自動車を設計することができない。高級乗用車では「快適な居住性」という機能が重要となる。日本企業が強みを発揮してきたのは、擦り合わせ型の製品である。21 世紀に入り、燃費や車両のバランスが悪いというトラック系製品の弱点が顕在化するようになり、米国自動車メーカーの業績は下降線をたどるようになってきた。それに対して、日本自動車メーカーの品質の高さに注目が集まった。米国自動車メーカーは、設計品質や生産性、製造品質を軽視して、やや戦略を重視してきたといえる<sup>16</sup>。

2000 年、ブリジストン・ファイアストーン製タイヤを装置したフォード製のスポーツ・ユーティリティ・ビークル「エクスペローラー」の横転事故が多発した。ブリジストン・ファイアストーン社は、このリコール問題で 650 万本にのぼるタイヤを無償回収した。リコール問題で業績は悪化、ブランドイメージを低下させた。ブリジストン・ファイアストーン社は、タイヤ大量リコール後、ベネズエラで他社製タイヤを装置したフォード車の事故が 43 件発生したとするデータを提示している。また、タイヤとハンドル操作の異常が重なって事故につながるとし、米



国政府に対し、車体調査を求めた。米国政府もタイヤの欠陥調査他、ハンドル操作性に関する予備調査をしている<sup>17</sup>。2002年2月、カリフォルニア州地裁は、陪審がフォードに事故の責任はないとの評決を出したが、エクスプロイヤーは横転しやすい構造であると評決で言及している<sup>18</sup>。横転しやすい構造であったとは、車高が高い割には車幅が狭いなどを指す。つまり、設計に問題があったということになる。自動車メーカーと部品メーカーが、車の企画や製造ラインの設計段階から連携することで、モジュール化の効果が発揮される。しかし、連携が乏しければ、構造上に問題が生じる。これは、モジュール製品の弱点の出現ともいえる。

## 5. 次世代の技術開発

石油以外のエネルギー源として、天然ガス、電気、メタノール、水素などを利用する自動車をクリーンエネルギー車という。CO<sub>2</sub>抑制、排ガスの清浄化の対応として、これらの自動車が開発されてきた。究極のエコカーと呼ばれるが燃料電池車である。燃料を燃やすエンジンはなく、燃料電池で発生させた電気でモーターを回し走行する。電気自動車的一种であるが、電気自動車が蓄電された電気しか使えないのに対し、燃料電池車は発電しながら走るため、走行距離やスピードなどで高い性能を出せる可能性がある。燃料電池車は直接の燃料が水素であり、自動車にとって燃料革命という意味を持つ。今後の実用化に向けて、技術的課題の克服とともに、燃料供給スタンドの整備などのインフラ構築も必要となる<sup>19</sup>。

燃料電池車の開発を先駆けたのは、トヨタ自動車と本田技研工業である。業界予想より2年近く早いものだった。トヨタ自動車は、電気モーターとガソリンエンジンを組み合わせたハイブリット車で先行し、ハイブリットでは世界標準を確立した。さらに、燃料電池車で、環境・低公害技術で主導権を握ろうと約1兆円の開発費と開発要員400人以上を投入している。燃料電池車の開発により、日本の環境技術水準の高さが世界に示され、この分野でデファクトスタンダードの争奪戦を有利に進められことになった。

自動車メーカーが環境問題への対応力を強めるのは、今後の国際競争力を左右するためである。いかに早く対応を進めるかが、グローバル化した自動車メーカーとしての生き残りの条件となってきた。巨額の開発費がかかる環境技術では提携を通じた経営資源の選択と集中が迫られている。

## 6. 国際化戦略の展開

### (1) 自動車メーカーの国際化戦略

自動車メーカーは、国・地域、ゼクメントごとに競争優位を獲得できる分野の拡大を目指すことになる。表5は、世界上位7社の2001年の世界地域別販売シェアである。

国際化が進行し、現地生産や販売拠点がいくつも設けられるようになると、国際的な視野で戦略を展開させる有利性を導こうとするようになる。自動車メーカーの優先課題には、次のようなことが挙げられる<sup>20</sup>。

表5 世界自動車メーカートップ7社の世界地域別販売シェア(2001年)

| メーカー         | 世界規模      |           | 地域別販売シェア(%) |       |       |       |       |       |       |       |
|--------------|-----------|-----------|-------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
|              | 生産台数      | 販売台数      | 北米          | 南米    | 西欧    | 中・東欧  | アジア   | アフリカ  | 中近東   | 世界合計  |
| GM           | 7,803,416 | 7,998,279 | 28.1%       | 21.5% | 9.4%  | 3.4%  | 3.9%  | 11.9% | 6.5%  | 14.3% |
| フォード         | 6,725,215 | 6,836,304 | 22.0%       | 9.1%  | 10.9% | 2.7%  | 2.1%  | 6.0%  | 3.4%  | 12.2% |
| ダイムラー・クライスラー | 4,430,200 | 4,518,185 | 14.9%       | 3.4%  | 7.3%  | 1.0%  | 1.1%  | 6.0%  | 2.3%  | 8.1%  |
| トヨタ自動車       | 5,217,320 | 5,055,784 | 9.3%        | 3.3%  | 3.8%  | 1.5%  | 23.4% | 17.6% | 18.7% | 9.0%  |
| フォルクスワーゲン    | 5,121,529 | 4,958,599 | 3.3%        | 22.9% | 17.4% | 10.7% | 3.5%  | 12.3% | 0.3%  | 8.9%  |
| 本田技研工業       | 2,686,074 | 2,646,523 | 6.9%        | 1.1%  | 0.9%  | 0.6%  | 8.1%  | 0.4%  | 1.9%  | 4.7%  |
| 日産自動車        | 2,559,613 | 2,485,011 | 4.8%        | 0.2%  | 2.6%  | 0.9%  | 7.4%  | 6.3%  | 9.5%  | 4.4%  |

注：世界生産・販売台数、地域販売シェアのグループ範囲は決算対象に準じて、連結子会社の台数は含めるが、非連結会社は除外。

出所：FOURIN「2002世界自動車統計白書」より作成

## 世界販売シェア拡大戦略

世界四極化、自律化を支えるグローバル組織戦略

プラットフォームと現地市場ニーズ対応を競う派生車開発を支える製品戦略

コスト競争力獲得めざすグローバル生産・調達戦略

トヨタ自動車の優先課題は、世界販売シェア拡大であり、世界全体で生産拠点整備を進め、地域ニーズに適応した製品の開発と生産、販売体制の強化を図ることである。GM の優先課題は、グループ企業と提携を行い、世界販売シェアの拡大と収益性の向上を目指すことである。

## (2) GM の国際化戦略

GM は、世界の自動車出荷台数の 14.3% を占める世界シェアトップの自動車メーカーである。GM グループの国際化戦略は、これまでの GM が待つ生産、販売、調達など巨大で広域なネットワークと、環境や ITS (高度道路交通システム) など次世代技術資源の利用を提供して、グループ内企業の経営主体性を維持させながら得意分野の車種や専門性を引き出す戦略である。GM は、いすゞ自動車の出資比率を 1999 年に 37.5% から 49% に、スズキ自動車の出資比率を 2001 年に 10% から 20.1% 引き上げ、さらに富士重工に 20% を出資した。フィアットと株式を相互取得、大宇宙自動車の買収で韓国の債権団と合意している。

次は、GM の経営目標と動向である<sup>21)</sup>。

- ・ 中長期計画：世界販売シェア 28% を目標  
売上高営業利益率 5% を目標
- ・ 生産・設備：過剰生産能力に対応して工場を閉鎖  
フレキシブル生産可能な工場を新設
- ・ 生産：グローバルプラットフォームをベースに小型モデルを開発
- ・ 海外事業：欧州 GM、いすゞ自動車、スズキ自動車開発製品を中心に、東欧、南米、アフリカ市場を開拓
- ・ 提携、グループ化：GM グループ企業( 欧州 GM、フィアット、いすゞ自動車、スズキ自動車、富士重工、大宇 GM ) との協力を強化

プラットフォーム統合、共同部品購買、主要コンポーネント相互供給

環境分野でトヨタ自動車と提携

GM の欧州事業は、欧州における主要国でのシェア低下が続き、業績不振が深刻化している。GM はシェア回復に向けて、製品ラインの拡充を図っている。日本中堅メーカーとの提携を軸に小型車の開発や、ディーゼルエンジン対策の強化を実施し、ニッチ製品の拡充戦略も進展させている。生産面の戦略としては、生産・調達効率の向上によるコスト削減を推進する。

## (3) トヨタ自動車の国際化戦略

トヨタ自動車は、世界の自動車市場においてグローバル・コンペティターとして自動車事業を展開している。自動車事業の経営には世界的なアプローチを採用し、世界全体の自動車事業を 1 つのセグメントとして資源の配分やその実績の評価を行っている。日本本社では、自動車事業セグメント内の資源を配分する。売上台数、生産台数、マーケット・シェア、車両モデルの計画を行い、また、工場のコストなどの財務に関するデータの評価を行う。自動車事業の経営は、機能ベースで成り立っていて、管理者がそのセグメントにおける機能に対して監督責任を持つ。

2002 年 4 月 1 日、トヨタ自動車は、2010 年代の早い時期にグループ全体で、世界シェア 15% 程度( 販売約 900 万台) までを目指す新経営方針「2010 年グローバルビジョン」を発表した。新ビジョンでは、世界貿易の自由化をにらみ海外拠点の機能をグローバル化に沿ったものに見直し、海外現地法人の自律を促すとともに、海外法人の支援や調整役となる「グローバルベッドクォーター」など、世界的な視点から最適な戦略を立てられるよう経営体制を刷新している。新ビジョンの行動指針は、「再生社会・循環型社会の到来」地球規模でのモータリゼーションの進展」など、今後の経営環境の変化に対応した企業像を掲げている。

トヨタ自動車の海外生産台数は、非連結会社も含めて、1980 年代末に 40 万台程度だったが、1992 年には 1992 年には約 69 万台、2001 年には約 186 万台となった。生産拠点を世界 25 カ国に持つが、そのほ

とんどが所在地の国内市場向けが中心である。これを、1つの生産拠点あたりの生産台数を20万台以上にするなど、各生産拠点の機能を再編・強化をして、世界規模での生産性を高める。

トヨタ自動車の国際化戦略と戦略課題は次のとおりとなる<sup>22</sup>。

- ・2010年ビジョンの策定：骨子は、中国、インド、東南アジア、東欧など新興市場の事業強化、グローバル事業体制の強化、国内事業の強化、環境対応、代替燃料車体開発強化
- ・新興市場戦略の強化：
  - 2002年中国での小型乗用車生産開始
  - 2002年タイ、台湾での生産開始予定
  - 2005年チェコでのPSA(=仏プジョー・シトロエングループ)との合併生産開始予定(小型車)
  - メキシコ、ブラジル、東欧事業を強化する計画
- ・グローバル事業体制の強化：
  - 人事・組織体制のグローバル化
  - グループ企業分業体制の強化
  - トヨタインスティテュートの設立
- ・環境対応の強化：現行技術、近未来技術、次世代技術の開発とハイブリッド車のフルライン化、燃料電池車開発の体制の強化
- ・戦略課題：世界四極自律化戦略
  - 世界的部品・システム開発体制の採用(地域、世界事業に応じた内製品、系列重視政策からの脱却)

## ・結論

### 1. 日米自動メーカーの国際化戦略の比較

米国自動車メーカーは、他の多国籍企業や現地企業に対して競争を展開していくとき、各国の市場を基本的な単位とし競争する「マルチドメスティック戦略」を追求した。他方、日本自動車メーカーは、本社が各国子会社に対して広範で強い世界的調整を行い、それがもたらすコストの共同負担と製品差別化の推進によって競争優位性を獲得する「グローバル戦略」で対抗した。これまでの多国籍企業論では、日本自動車メーカーのグローバル化は発展途上であるといわれたが、輸出主導戦略で早い段階から競争力のあるグローバル企業に移行していた。<sup>23</sup>

現在、世界競争をリードしているのは、トヨタ自動車を中心とした日本自動車メーカーである。米国自動車メーカーは、世界生産規模を拡大し、プラットフォーム、部品のシステム化、モジュール化によるコストダウンで国際競争を優位に進めようと挑んでくるが、日本自動車メーカーは、先進の次世代技術開発と財務基盤という強み、さらに、高品質、低コストで多用な需要に応える車種のフルライン化を整え、国際競争を優位に進めている。

日本自動車メーカーは、国際化戦略を継続的かつ効率的に立案・実施する体制を確立しつつある。今後、国際化戦略を実践するため、世界の特定拠点に集中すべき機能(セントラライゼーション)と各国・地域に分散する機能(ローカリゼーション)の適切な配分していくことになる。

### 2. 展開 - 「トランスナショナル企業」へ

国際化に成功した企業を、「マルチドメスティック企業」「グローバル企業」「インターナショナル企業」の3つに分類する。「マルチドメスティック企業」は、多様で異なる現地市場のニーズに対応することを戦略の有効な差別化手段とする適応性に競争優位性がある企業である。「グローバル企業」は、規模の経済性を追求する効率性に競争優位性を持つ。「インターナショナル企業」は、各国への適応性とそこで学習した知識を他国へ移す知識の移転に競争優位性がある企業である。これまでは、この3つの異なるタイプのどれかの企業を目標とすればグローバルな競争優位性の確立ができた。しかし、国際競争をめぐる環境が複雑になってきた今日、グローバルイゼーションを通じて競争優位性を確保するため、「現地への適応性」「地球規模での効率性」「知識の移転」の3つの基準を同時に達成する戦略が求められるようになってきた。この3つの基準を同時に達成する戦略は、高度な組織運営能力や経営ノウハウが要求される。この戦略を持つ企業を「トランスナショナル企業」と呼ぶ<sup>24</sup>。

グローバル・ネットワーク組織構造を持つ「トランスナショナル企業」は、現時点では理念型に過ぎないが、将来、トヨタ自動車が、「トランスナショナル企業」を実現すると予測する。

## 〔注〕

- 1 「自動車産業戦略」 pp 1 ~ 2  
http://www.fcrc.titech.ac.jp/publishu/strategy/part/12automobile1.html
- 2 経済産業省 産業競争力戦略会議「競争力強化のための6つの戦略」, 2002年5月10日, pp 3 ~ 5
- 3 『日本経済新聞』2002年12月8日、12版7面「自動車の株式時価総額」  
株式時価総額は1ドル=123円80銭で換算
- 4 内藤洋介、城戸康彰、田中康介『経営学総論』、学校法人産能大学、1998年、pp205~206
- 5 山下達哉、高井徹『現代グローバル経営要覧』、同友館、1998年、p142
- 6 折橋靖介『グローバル経営論』、白桃書房、1997年、pp19~21
- 7 折橋靖介、前掲書、pp19~20
- 8 Roland Berger Strategy Constants『Navigator The Automotive Newsletter No.3』、2001年、pp 2~3
- 9 FOURIN「海外自動車調査月報」, 2002年8月号
- 10 『ビジネスウィーク誌』「グローバル1000」は、モルガン・スタレー・キャピタル・インターナショナル社と提携し、1988年以降、毎年7月に時価総額ランキングを発表している。世界21主要市場の上位1000社およびその他世界のエマージング市場の上位200社につき、それぞれ時価総額順にランキングするものである。アジアにおける主要都市は、東京、香港、シンガポールの3市場である。
- 11 星川博樹『トヨタの大常識』、日刊工業新聞、2002年、p26、p30
- 12 東北大学経営学グループ編「日本の生産システム」『ケースに学ぶ経営学』、有斐閣、2001年、p189
- 13 青木昌彦、安藤晴彦『モジュール化』、東洋経済新報社、2002年、所収、第6章、藤本隆宏「日本型サプライヤー・システムとモジュール化」, pp170~171
- 14 藤本隆宏『生産マネジメント入門』、日本経済新聞社、2001年、pp132~132
- 15 藤本隆宏『生産マネジメント入門』、日本経済新聞社、2001年、pp88~90

- 16 藤本隆宏、武石彰、青島矢一『ビジネスアーキテクチャ』、有斐閣、2001年、所収、第1章、藤本隆宏「アーキテクチャの産業論」, p5、pp10~11
- 17 『日本経済新聞』2001年6月20日、14版・11面「フォード車を予備調査」
- 18 『日本経済新聞』2002年2月2日、4版・2面「フォードエクスペローラー - 安全問題再び浮上」
- 19 『日本経済新聞』2002年8月20日、特集・20面、「ニュースで知る経済-究極のエコカー」
- 20 FOURIN「国内自動車調査月報」, 2002年7月号
- 21 FOURIN「2002アジア自動車産業」
- 22 FOURIN「2002日本自動車産業」
- 23 日本経済新聞社編『ゼミナール現代企業入門』、日本経済新聞社、1995年、pp404
- 24 内藤洋介、城戸康彰、田中康介、前掲書、p216~218

## 〔参考文献〕

- 1 M.E.ポーター(土岐 坤、中辻萬治、小野寺武夫訳)『グローバル企業の競争戦略』、ダイヤモンド社、1990年
- 2 C・A・バーレット、S・ゴージャル(吉原秀樹監訳)『地球市場時代の企業戦略』、日本経済新聞社、1990年
- 3 青木昌彦、安藤晴彦『モジュール化』、東洋経済新報社、2002年
- 4 浅沼萬里『日本企業組織革新的応用のメカニズム』、東洋経済新報社、1997年
- 5 グロービス・マネジメント・インスティテュート『MBA マネジメント・ブック』、ダイヤモンド社、2002年
- 6 柴田友厚、玄場公規、児玉文雄『製品アーキテクチャの進化論』、白桃書房、2002年
- 7 土屋勉男・大鹿隆『日本自動車産業の実力』、ダイヤモンド社、2000年
- 8 トヨタ自動車「アニュアルレポート」2001年、2002年
- 9 内藤洋介、城戸康彰、田中康介『経営学総論』、学校法人産能大学、1998年

- 1 0 藤本隆宏『生産マネジメント入門』、日本経済新聞社、2001年
- 1 1 藤本隆宏『生産マネジメント入門』、日本経済新聞社、2001年
- 1 2 藤本隆宏『生産システムの進化論』、有斐閣、1997年
- 1 3 藤本隆宏、武井石彰、青島矢一『ビジネスアーキテクチャ』、有斐閣、2001年
- 1 4 丸山恵也、小栗崇資、加茂紀子『自動車』、大月書店、2000年
- 1 5 山下達哉・高井徹『現代グローバル経営要覧』、同友館、1998年
- 1 6 根本孝、諸上茂登『国際経営の進化』、学文社、1988年

(Received: May 29, 2003)

(Issued in internet Edition: July 07, 2003)