

令和 5 年 6 月 12 日現在

機関番号：34416

研究種目：基盤研究(C)（一般）

研究期間：2019～2022

課題番号：19K01930

研究課題名（和文）ASEAN市場における日独自動車部品メガサプライヤーの国際調達と比較研究

研究課題名（英文）Comparative Study of International Procurement of Japanese and German Auto Parts Mega Suppliers in the ASEAN Market

研究代表者

佐伯 靖雄（SAEKI, Yasuo）

関西大学・商学部・教授

研究者番号：60580389

交付決定額（研究期間全体）：（直接経費） 3,400,000円

研究成果の概要（和文）：本研究の当初の目的は、わが国自動車関連製造企業が抱える海外事業の高コスト体質の是正に寄与しうる海外子会社での調達戦略上の課題を明確化することであった。分析対象はASEAN市場での日独自動車部品メガ・サプライヤー4社である。不幸にも研究期間全般がコロナ禍にあったため当初の目的は軌道修正を強いられた。結果、数少ない企業調査と文献調査を併用することで日独メガ・サプライヤーの海外展開における調達機能以外にも視野を広げ、各社の機能展開の論理について一定の知見を得た。それは、日独4社のASEAN諸国での海外展開のあり方とは、各社の重点（国）市場の構成比率を投影したものになっているということの発見である。

研究成果の学術的意義や社会的意義

本研究の意義は、世界規模で競争力を誇る独メガ・サプライヤーといえども、当該市場での競争に劣後する場合は進出国の数や各拠点の機能配置面で必ずしも他国企業を圧倒するわけではないことを明らかにした点である。日独主要4社のASEAN諸国での海外展開のあり方は、各社の重点（国）市場の構成比率を投影している。すなわち、世界に冠たるメガ・サプライヤーといえどもグローバル市場のいずれにおいても万能選手ではなく、そのルーツとなる市場を中心とした事業展開地域の偏りがまだ濃厚に残っているのである。このことは、当該企業の国際分業や機能展開の基本的性格であり、実証研究を進める際の一定の前提条件を提供したことになる。

研究成果の概要（英文）：The initial objective of this study was to identify procurement strategy issues at overseas subsidiaries that could contribute to correcting the high cost structure of overseas operations of Japanese automobile-related manufacturing firms. The analysis was focused on four Japanese-German mega-suppliers of auto parts in the ASEAN market. Unfortunately, the entire research period was affected by the Corona disaster, which forced a change of course in the original objective. As a result, we were able to broaden our perspective beyond the procurement function of the Japanese-German mega-suppliers in their overseas expansion by combining a literature review with one of the few company surveys available, and we gained some insight into the logic behind the development of each company's function. The discovery was that the overseas expansion of the four Japanese-German companies in the ASEAN countries is a projection of the composition ratio of each company's priority markets (countries).

研究分野：経営戦略論

キーワード：海外事業の展開力 ASEAN 自動車部品メガ・サプライヤー

### 1. 研究開始当初の背景

本研究課題の核心をなす学術的「問い」とは、企業経営の国際化に伴う調達活動の現地化を量的・質的に規定する決定的な要因とは何なのかという点である。海外子会社の機能的側面に関する研究については、例えば Dunning[1993]による国際化の発展段階モデルによって、輸出から現地生産に切り替わるタイミングで海外子会社の位置づけが高まり、そして地域・グローバル統合へと高度化していくことが説明された。また本国親会社と海外子会社との関係性として、Bartlett and Ghoshal[1989]がグローバル統合とローカル適応の2軸から4つの類型を示した。これら国際経営論の古典的分類に従ってわが国自動車関連製造企業(完成車企業及び部品企業)を見ると、その多くが地域・グローバル統合の片鱗を見せつつある高度な海外現地生産を実現しており、なおかつ海外子会社は本国主導の比較的強い統制下にある段階と評価することができる。わが国製造企業の本国親会社と海外子会社の間での関係性の到達点としては、天野[2005]や大木[2014]により、日本は研究開発や試作機能に重きをおく多品種少量生産、そして中国等の東アジア子会社は少品種大量生産にそれぞれ分業するという東アジア国際分業体制の確立過程とその合理性が明らかにされた。同様の点は個別企業の国際経営戦略のみならず、例えば渡辺[2011]によって産業集積の広域化としても説明された。

以上のように、自動車関連のみならず、わが国製造企業の本国親会社と海外子会社間のアジア圏での国際分業については一定の研究蓄積が見られる。しかしながら、これら国際経営戦略、さらには国際マーケティング、国際人的資源管理等の機能領域別諸研究に較べると、国際調達に関する学術的研究は極めて少ないのが現状である。海外子会社の生産活動の実態を描写する際に補足的に論じられることはあっても、国際調達そのものの意思決定やプロセスを規定する論理の解明を目的とした研究は乏しいのである。本研究はこの点に着目し、企業経営の国際化に伴う現地調達活動のあり方にフォーカスすることで、先行研究の不足を埋めようとしている。

### 2. 研究の目的

本研究の目的は、わが国自動車関連製造企業が抱える(とりわけ新興国市場での)高コスト体質の是正に寄与しうる海外子会社での調達戦略上の課題を明確化し、競争力のあるコスト構造に転換するための方法論を提起することにある。具体的には、国際調達局面における品質とコストの新しい均衡点の探索である。

本研究では2つの条件を設定する。1つ目は、対象市場を日系企業の市場占有率が著しく高いASEAN市場に特化することである。2つ目は、直接の分析対象を日独のメガサプライヤーに限定し両国企業の現地調達を比較することである。独メガサプライヤーは品質とコストのバランス感覚に優れ、グローバル市場全般で高い競争力を誇る。そのためわが国メガサプライヤーとの現地調達戦略上の相違点を明らかにすることは、現地調達の論理に新しい知見を提示するという理論的貢献、並びにわが国自動車産業の国際競争力向上のために一定の提言ができるという実践的貢献の両面が期待できる。

### 3. 研究の方法

前述のとおり、本研究の目的は、ASEAN市場における日独自動車部品のメガサプライヤーを分析対象として両国企業の現地調達のあり方を比較し、その上でわが国メガサプライヤーをはじめとする自動車関連製造企業の高コスト体質是正の方策を提言することである。そのためには、国際調達局面における品質とコストの新しい均衡点を探索することが極めて重要になる。

ここでメガサプライヤーとは、世界の自動車部品売上高上位のグローバル大企業のうち、技術力や売上高の面で中堅規模の完成車企業をも凌ぐ上位7社のことと定義し、その中から、わが国のデンソーとアイシン精機、ドイツのポッシュ、コンチネンタル、ZFの日独5社を本研究での直接的な分析対象と位置づける。

ところで日本自動車部品工業会の海外事業概要調査によると、2014年度のわが国部品企業の現地調達率(以下、現調率)の地域別平均は、北米78.3%、欧州75.9%、中国77.5%、ASEAN71.5%と既に高水準に達している。ただしこの数値の取り扱いには注意を要する。まずここにはNAFTAやASEAN等の自由貿易圏(第三国)からの調達が含まれること、そしてより重要なのが、現地調達のうちかなりの割合が日系海外子会社からの調達だということである。

本研究の最大の学術的独自性とは、国際調達における現調率の概念を分解し、より精密な分析を進めるのに適した類型を導入することにある。これにより、日独メガサプライヤーの国際調達の実態が正確に捕捉できるようになる。具体的には、左図に示すように、前述の「見かけの現調率」と進出先国の民族系からの調達に限定した「真水の現調率」とを分けることである。ここからさらに「見かけの現調率」を「狭義の見かけの現調率」と「広義の見かけの現調率」とに細分化する。世界各地での自由貿易圏の発足・拡大に伴い、現調率の集計範囲は必ずしも国境により規定されるものではなくなりつつある。とりわけASEAN域内ではヒト・モノ・カネ等の移動が今

後活発化することが予測されるため、この点も考慮した分析を進める必要がある。

以上のような研究目的の遂行にあたり、実証的アプローチを採用する。具体的には、先行研究の渉獵と各種統計資料を総覧し現状を把握したのち、企業への直接的なインタビューによって課題を明らかにしていく。対象は国内外双方である。

#### 4. 研究成果

2019年度は、研究実施計画に対しては、概ね予定どおりの進捗となった。2019年8月にはタイでの調査、2020年2月にはマレーシアでの調査を実施し、日系メガ・サプライヤーのみならず日系準大手部品企業、民族系企業にも訪問した。またマレーシアでは国民車メーカー最大手であり、ダイハツ工業と資本関係のあるプロトゥア、そしてトヨタ自動車と現地資本のJVにも訪問し、完成車企業視点からの分析も進めることができた。ドイツ企業についても、当該年度はボッシュとコンチネンタルの日本法人のヒアリングから着手し、次年度以降のASEAN子会社への訪問の道筋をつけることができた。

2020年度は年度初めより新型コロナの感染拡大があり、研究活動に必須となる国内外の企業調査は全面的に中止とせざるを得なかった。そのため、過年度のASEAN調査内容や二次資料を用いた研究に移行した。実績としては大きく2点ある。1つ目は、自動車部品メガ・サプライヤーのASEAN事業展開について、日本のメガ・サプライヤーの筆頭格であるデンソーの事例研究を進めたことである。この研究は過年度の海外調査の記録を最大限に活かした成果物である。2つ目は、メガ・サプライヤーの事業動向を左右する、自動車の電動化について二次資料をもとに研究を深めたことである。具体的には、電気自動車の世界最大企業に成長したテスラの事業戦略を同社の諸局面から分析することで、メガ・サプライヤーの今後の方向性を検討した。

2021年度は新型コロナウィルス感染症の流行のため、予定していた国内・海外での企業調査がほぼ全て中止となり、研究活動が著しく停滞した。当初は研究完成年度として研究テーマに対する一定の結論と政策提言を予定していたが、研究期間を1年延期して調査活動を含め仕切り直しを決断した。したがって2021年度は主たる研究を文献調査に切り替え、また過去の調査実績をまとめて学会報告論文化を進めることで一定の進展とした。この作業による進捗としては、自動車の電動化競争が激化するという産業の転換期において、ASEANに展開する自動車部品メガ・サプライヤーが今後の主要顧客として注目する米国テスラの事業戦略を二次資料ベースながら通史的に一覧化し、整理したことである。自動車の電動化はそれまでの競争軸を大きく変化させているため、それによる部品調達行動も古典的な下請制やサプライヤー・システム論で提起された論理とは形を変えてきている。以上の発見が2021年度の研究での発見であり、作業の到達点である。

2022年度は、研究最終年度として研究課題の解題に向けた最終的な取りまとめを行った。具体的には、拙稿[2023]、「ASEAN諸国での自動車部品メガ・サプライヤーの機能配置：日独主要企業の比較分析」『関西大学商学論集』67(4)他での研究がそれに該当する。本論文では、ASEAN諸国での自動車部品企業（日独メガ・サプライヤー4社）の進出状況を整理し、その特徴を明らかにした。明らかになった事実は、世界規模での競争力を誇るドイツのメガ・サプライヤーといえども、当該市場での競争に劣後する場合は進出国の数や各拠点の機能配置面で必ずしも他国企業を圧倒するわけではないということである。また各社のASEAN諸国での海外展開のあり方は、各社の重点（国）市場の構成比率を投影したものになっていた。すなわち、世界に冠たるメガ・サプライヤーといえども、グローバル市場のいずれにおいても万能選手というわけではなく、そのルーツとなる市場を中心とした事業展開地域の偏りがまだ濃厚に残っていることを指摘したのが本論文の意義である。

ただし、最終年度の成果を含め研究期間全般にわたり、不本意ながら本研究が科研費申請課題への直接的な解題をなし得たとは言いがたい。なぜなら、本研究課題で明らかにしようとした現地調達率の実態解明は、各社ASEAN現地法人への直接的なアプローチが必須であるにもかかわらず、研究期間全般に続いた新型コロナウィルス感染症の世界的蔓延で計画どおり実行できなかったこと、そして代替的に行った外資系企業日本法人での調査は機密保持の制約が大きく十分に成果公表に繋がられなかったからである。しかしながら、現地調査こそ十分にはできなかったものの、各種文献・統計資料調査で部分的にそれを代替し、かつ現地調達以外の海外機能に分析対象を拡げ、計画では予見しなかった事実を突き止めるという一定の成果はあった。

## 5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕 計7件（うち査読付論文 2件/うち国際共著 0件/うちオープンアクセス 7件）

1. 著者名 佐伯靖雄	4. 巻 Vol.67, No.4
2. 論文標題 ASEAN諸国での自動車部品メガ・サプライヤーの機能配置：日独主要企業の比較分析	5. 発行年 2023年
3. 雑誌名 関西大学商学論集	6. 最初と最後の頁 15-26
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスとしている（また、その予定である）	国際共著 -
1. 著者名 佐伯靖雄	4. 巻 No.37
2. 論文標題 地理的分断克服に向けたトヨタ・グループでの委託開発の取り組み：トヨタ車体研究所の事例研究	5. 発行年 2022年
3. 雑誌名 産業学会研究年報	6. 最初と最後の頁 79-91
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスとしている（また、その予定である）	国際共著 -
1. 著者名 佐伯靖雄	4. 巻 No.20
2. 論文標題 わが国での MaaS の事業化に向けた課題と展望	5. 発行年 2021年
3. 雑誌名 機械振興協会経済研究所小論文（ウェブ掲載）	6. 最初と最後の頁 1-10
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスとしている（また、その予定である）	国際共著 -
1. 著者名 佐伯靖雄	4. 巻 Vol.76
2. 論文標題 成長軌道に入った世界のxEV（電動車）市場と躊躇う日本企業	5. 発行年 2022年
3. 雑誌名 九州経済調査月報	6. 最初と最後の頁 5-11
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスとしている（また、その予定である）	国際共著 -

1. 著者名 佐伯靖雄	4. 巻 Vol.65, No.3
2. 論文標題 自動車部品メカ・サプライヤーのASEAN事業戦略：デンソーのタイ，マレーシア法人の事例研究	5. 発行年 2020年
3. 雑誌名 関西大学商学論集	6. 最初と最後の頁 69-86
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスとしている（また、その予定である）	国際共著 -

1. 著者名 佐伯靖雄	4. 巻 No.36
2. 論文標題 テスラの事業戦略研究・序説	5. 発行年 2021年
3. 雑誌名 産業学会研究年報	6. 最初と最後の頁 59-76
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスとしている（また、その予定である）	国際共著 -

1. 著者名 佐伯靖雄	4. 巻 No.248
2. 論文標題 COVID-19禍におけるわが国自動車産業	5. 発行年 2020年
3. 雑誌名 工作機械	6. 最初と最後の頁 4-8
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスとしている（また、その予定である）	国際共著 -

〔学会発表〕 計11件（うち招待講演 6件／うち国際学会 0件）

1. 発表者名 佐伯靖雄
2. 発表標題 ASEAN自動車産業における日独メカサプライヤーの機能配置についての考察
3. 学会等名 アジア経営学会・西部部会
4. 発表年 2023年

1. 発表者名 佐伯靖雄
2. 発表標題 自動車電動化競争における日本企業の課題と展望
3. 学会等名 福井県産業労働部 第3回新たな経済ビジョン策定に向けた付加価値づくりワーキンググループ（招待講演）
4. 発表年 2022年

1. 発表者名 佐伯靖雄
2. 発表標題 EV・次世代自動車の今後の市場動向と部品メーカーの対応・異業種参入
3. 学会等名 堺商工会議所 機械金属部会セミナー（招待講演）
4. 発表年 2022年

1. 発表者名 佐伯靖雄
2. 発表標題 地理的分断克服に向けたトヨタ・グループでの委託開発の取り組み
3. 学会等名 産業学会第59回全国大会
4. 発表年 2021年

1. 発表者名 佐伯靖雄
2. 発表標題 東アジアの電動車市場を制するのは垂直統合と水平分業か
3. 学会等名 日本経済学会連合，第6回アカデミック・フォーラム「東アジアにおける企業間国際分業：自動車産業のEV化をめぐる」（招待講演）
4. 発表年 2022年

1. 発表者名 佐伯靖雄
2. 発表標題 テスラの事業戦略研究・序説
3. 学会等名 産業学会第58回全国大会自由論題報告
4. 発表年 2020年

1. 発表者名 佐伯靖雄
2. 発表標題 デンソー・東南アジア事業の分業構造と現調化：DNMYの事例
3. 学会等名 産業学会2020年度第1回自動車産業研究部会（中部）
4. 発表年 2020年

1. 発表者名 佐伯靖雄
2. 発表標題 テスラの企業成長を事業戦略の諸局面から読み解く
3. 学会等名 群馬大学次世代モビリティオープンイノベーション協議会（第13回要素技術開発研究会）（招待講演）
4. 発表年 2021年

1. 発表者名 佐伯靖雄
2. 発表標題 日系自動車部品企業の東南アジア調達戦略
3. 学会等名 産業学会自動車産業研究部会・中部部会
4. 発表年 2020年

〔図書〕 計3件

1. 著者名 宮田由紀夫・安田聡子編	4. 発行年 2023年
2. 出版社 晃洋書房	5. 総ページ数 228
3. 書名 アメリカ産業イノベーション論	

1. 著者名 佐伯靖雄編	4. 発行年 2021年
2. 出版社 晃洋書房	5. 総ページ数 251
3. 書名 東北地方の自動車産業：震災から十年，経済復興の要として	

1. 著者名 塩地洋・田中彰編	4. 発行年 2020年
2. 出版社 中央経済社	5. 総ページ数 284
3. 書名 東アジア優位産業：多元化する国際生産ネットワーク	

〔産業財産権〕

〔その他〕

-

6. 研究組織

氏名 (ローマ字氏名) (研究者番号)	所属研究機関・部局・職 (機関番号)	備考
---------------------------	-----------------------	----

7. 科研費を使用して開催した国際研究集会

〔国際研究集会〕 計0件

8. 本研究に関連して実施した国際共同研究の実施状況

共同研究相手国	相手方研究機関
---------	---------