

〔研究ノート〕

# マツダの海外拠点における部品調達

——オート・アライアンス・タイランドの事例——

菊 池 航

## I はじめに

本稿の目的は、オート・アライアンス・タイランド（以下、AATと略す）を事例に、マツダの海外拠点における部品調達を検討することである。AATとは、1995年11月に設立、1998年5月に操業開始した、イースタン・シーボード工業団地にあるマツダの東南アジアの最大の生産拠点である。分析に先立ち、日系完成車メーカーの部品調達に関連する先行研究を整理し、本稿の意義を明確にしたい。

日本の完成車メーカーとサプライヤーの企業間関係は、日本自動車産業の競争力を構成する1つの要因であるとともに、効率性だけでなく問題性を持っていたため、多数の研究者による貴重な研究が積み重ねられてきた（浅沼(1997)、藤本(1997)、名和(2010)、佐伯(2012)、山崎(2014)）。本稿では、完成車メーカーにおける海外生産比率の高まりを踏まえ、マツダと地場サプライヤーとの取引を中心に分析する。本稿におけるマツダの地場サプライヤーとは、1952年に任意団体として結成され、1967年に協同組合の認可を得た東友会に加盟するサプライヤーと定義する。東友会は、1960年に品質管理運動、1968年にZD運動、1981年に6S運動を開始し、高品質の部品をマツダへ供給することに努めてきた（表1）。1980年頃の東友会加盟企業数は約90社であった（山崎(2005)）。

1980年代以降、日本の完成車メーカーは、北米、アジアへと生産拠点を展開した（石井(2012)）。近年の完成車メーカーは、国内の生産台数の維持に努める一方で、海外生産を推進

し、海外生産比率を上昇させてきた。日本最大の完成車メーカーであるトヨタの海外生産比率は、2002年には38.2%であったが、2015年には64.3%になった。マツダも、トヨタと比較して比率は低いものの、2002年に18.0%であった海外生産比率は、2015年に33.1%まで高めた。そのため、完成車メーカーに部品を供給するサプライヤーも、完成車メーカーの進出先へ投資し、開発機能や生産機能を海外に展開してきた。低付加価値部品を低賃金の国で生産し、高付加価値部品を日本で生産する（植田(1990)）、高付加価値部品の生産拠点を日本から低賃金の国に積極的に移転し、低コストを実現することで競争力を高める（浜松(2012)）など、サプライヤーも様々な経営努力を行ってきたことが明らかにされている。

しかし、国内で自動車メーカーと取引関係を有するサプライヤーには、企業規模が小さく、海外展開する体力のないサプライヤーが存在する。2012年に実施された中小サプライヤー約900社へのアンケート調査にもとづいた研究によれば、海外生産を実施している中小サプライヤーは約14%に過ぎず、約6割の中小サプライヤーは国内生産に特化すると回答している（遠山・清・自動車サプライヤーシステム研究会(2014)）。マツダと地場サプライヤーの取引関係は、グローバル化を推進していく過程で、どのように変化したのだろうか。本稿は、以上のような問題意識にもとづき、AATの部品調達構造を分析する。

マツダの海外拠点での部品調達に関連する研究成果として、山崎(2008)がマツダを主要な

表1 年表 (1950-2010年代)

	マツダ	東友会
1950年代	1958年 小型三輪トラック「ロンパー」、発売 1959年 軽三輪トラック「K360」、発売	1952年 協力会社20社で任意団体「東友会」、結成
1960年代	1960年 「R360クーベ」、発売  1962年 軽乗用車「キャロル」、発売 1963年 「ファミリア800バン」、発売  1966年 「ボンゴ」、「ルーチェ」、発売 1967年 「コスモスポーツ」、発売	1960年 品質管理、導入開始 1960年 労務管理者講習、開始  1965年 「中小企業労働対策事業団体」の指定を受ける 1965年 業種別部会編成 第1部会：機械・鋳造・鍛造、第2部会：板金、第3部会：設備・その他  1967年 事業内容拡大のため、「東友会協同組合」の認可を受ける 1967年 東交会（2次協力会社）37社を吸収合併し、組合員数90社となる 1968年 ZD運動、導入
1970年代	1970年 「カベラ」、発売 1970年 松田耕平氏、社長就任 1971年 「タイタン」、発売  1977年 山崎芳樹氏、社長就任 1979年 フォードと資本提携	1970年 無災害運動、展開  1971年 部会制度を廃止し、6分科会の生産部会を結成 1974年 生産部会に第7分科会、新設  1979年 第1回品質管理大会、開催
1980年代	1981年 洋光会、発足 1982年 防府西浦工場、操業開始  1984年 山本健一氏、社長就任  1985年 MMUC、設立	1980年 省エネ大会、開催 1981年 6S運動、展開  1984年 海外研修団、派遣 1984年 マツダの北米進出にともなう情報収集のため、国際委員会発足 1984年 後継者教育のため、マツダ若業会、発足
1990年代	1996年 フォードの出資比率、33.6%へ 1997年 「ミレニア」、発売 1997年 James Miller氏、社長就任 1998年 AAT、量産開始 1999年 「プレマシー」、発売 1999年 Mark Fields氏、社長就任	1993年 新技術委員会、設置 1995年 拡販委員会、地区別組織に編成  1997年 中国ジープ、日系合弁企業視察会開催 1997年 AAT、日系合弁企業視察会開催
2000年代	2000年 早期退職制度で2,000人以上が退職  2002年 ブランドメッセージ「Zoom-Zoom」、展開 2002年 Lewis Booth氏、社長就任 2003年 井巻久一氏、社長就任 2003年 「アクセラ」、発売 2004年 「ベリーサ」、発売 2006年 「CX-7」、発売 2007年 「サステイナブル「Zoom-Zoom」宣言」、策定 2008年 「ピアンテ」、発売 2008年 山内孝氏、社長就任	2000年 韓国海外企業視察研修会、開催 2001年 生産合理化委員会、開始 2001年 広域商談会（ダイハツ、日産、ホンダ、トヨタ、スズキ、三菱自）、開始 2001年 マツダ購買本部との業務連絡会、開催 2002年 中国調査団、派遣 2002年 マツダ車拡販フェスティバル、開始  2003年 J-ABC活動、開始  2006年 次世代ビジネス研究会、立ち上げ
2010年代	2010年 トヨタとハイブリッドシステムの技術ライセンスで合意 2010年 フォードの持株比率が3.5%に減少 2012年 フィアットと協業プログラムを発表 2012年 トヨタとメキシコでの生産について合意 2012年 「CX-5」、発売 2013年 小飼雅道氏、社長就任 2014年 メキシコ新工場、量産開始 2015年 トヨタと業務提携について基本合意	

出所) 東友会協同組合内資料より作成。

Oct. 2017

マツダの海外拠点における部品調達

顧客とする日系サプライヤーの海外展開、木村(2016)が地場のサプライヤーの海外拠点を主な対象とした原価低減の取り組みであるABC(Achieve Best Cost)活動の実態を明らかにしている<sup>1)</sup>。また、マツダのアセアンの拠点に対する日系サプライヤーの供給状況の全体像を明らかにした研究成果として畠山(2017)が挙げられる。ただし、先行研究において、タイ資本サプライヤーやその他の国を本拠地とするサプライヤーも含んだAATの部品調達の全体像は分析されてない。そのため、マツダの海外生産拠点はどの程度に地場サプライヤーに依存しているのかを明らかにする作業は残されてきた。

構成は以下の通りである。Ⅱでは、部品調達の分析に先立ち、マツダの海外展開を概観する。マツダの主な海外生産は、アメリカからタイへ展開した<sup>2)</sup>。Ⅲでは、AATの部品調達構造を分析する。AATは、自社系列以外のサプライヤーを活用した部品調達構造を保有していることを指摘する。Ⅳでは、分析結果を要約し、今後の課題を考察する。

## Ⅱ マツダの海外展開

### 1. アメリカへの進出と撤退

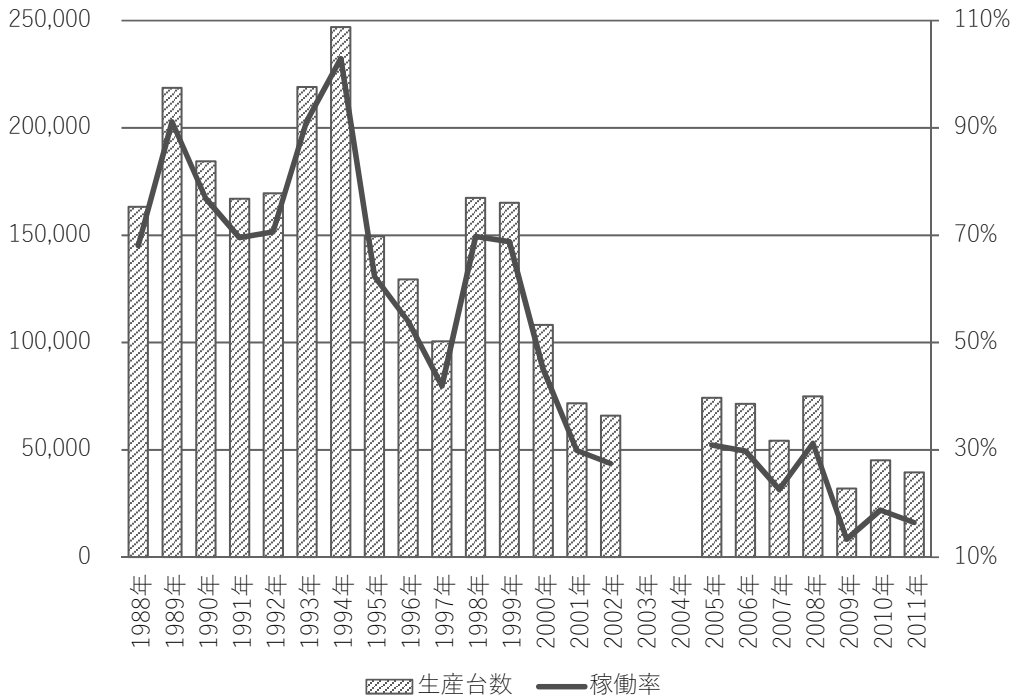
マツダが海外生産を本格化させたのはアメリカであった。1984年11月30日の取締役会においてマツダは、100%出資会社としてマツダ・モーター・マニュファクチャリング・USA・コーポレーション(以下、MMUCと略す)を設立し、アメリカのミシガン州フラットロックに乗用車工場を建設することを正式に決定した。マツダは、「この決定は、米国市場が最大かつ重要な海外マーケットであり、その維持・発展および米国のマツダの顧客にニーズに、これまで以上に応えていきたいという当社の基本方針にもとづくものである」と述べている。日米自動車貿易摩擦問題により、日本からの完成車輸出は自主規制になったため、現地生産をする必要に迫られていたことも一因であろう<sup>3)</sup>。新工場は、1987年秋に操業を開始し、従業員数約3,500人、

年間生産台数24万台が予定された<sup>4)</sup>。MMUCの現地調達率は、操業する1987年には51.8%、1990年には70%まで引き上げることが計画された<sup>5)</sup>。

マツダは、アメリカでの生産にあたり、地場サプライヤーに進出を要請し、必要に応じて支援も行なった。周知のことではあるが、海外で部品を供給することは容易ではない。例えば、ジャスト・イン・タイムで供給できる立地を確保し、高品質の製品を供給するために現地で採用した従業員を教育し、自社のサプライヤーを開拓する必要がある。こうした様々な条件を満たすことができれば進出できるが、とりわけ中小サプライヤーにとっては、これらの条件を満たせるかどうかを調査することが困難な場合もある。そのため、マツダの購買部は、地場サプライヤーの海外進出の実行可能性調査を支援することもあった。その結果、採算をとれる見込みが立たず、海外進出を断念するケースもあったという<sup>6)</sup>。

1987年9月1日、MMUCは、量産第一号車としてカペラシリーズのスポーツクーペ・MX-6を生産した<sup>7)</sup>。その後、MMUCの生産車種には、1988年1月にフォード向けの委託生産車種としてプローブ、1989年9月にカペラ・セダンが加わった<sup>8)</sup>。MMUCの生産台数は、1988年163,290台、1989年218,721台と増加したが、1990年の湾岸戦争を契機にアメリカ市場が冷え込んだこととプローブの販売不振により、1990年184,428台、1991年166,956台と低下した(図1)<sup>9)</sup>。1991年におけるMMUCの稼働率は69.6%だった。MMUCは、1990年9月期の黒字化を目指したが、稼働率の低さが一因となり赤字が続いた<sup>10)</sup>。

1992年7月1日、マツダは、MMUCをオート・アライアンス・インターナショナル(以下、AAIと略す)と社名変更し、新体制で運営することを発表した。資本金を2億5千万ドルから7億6千万ドルに増加させ、そのうちの3億8千万ドルをフォードによる出資としたため、マツダとフォードの均等出資になった。取締役は



注) 1992年以前のAAIの生産台数は、MMUCの数値である。稼働率は、生産台数÷生産能力(24万台)によって算出した。

出所) マツダ株式会社『会社概況』各年版より作成。

図1 AAIの生産台数と稼働率(1988-2011)

マツダとフォードから4名ずつ、非常勤の会長はフォード自動車フォードアジア太平洋自動車部門副社長のダブリュー・ウェイン・ブッカー氏、社長は元MMUC副社長の竹林守氏という布陣であった<sup>11)</sup>。新体制に移行したマツダの狙いは、稼働率の低下要因となっているプロープの販売不振を解決するため、フォードを工場の経営に巻き込むことであると報じられた<sup>12)</sup>。一方でフォードの狙いは、AAIを日本市場に向けた右ハンドル仕様のプロープの生産拠点にすることであった<sup>13)</sup>。

表2は、東友会加盟企業のアメリカ生産拠点を示したものである。80～90社程度の加盟企業のうちアメリカへ進出したのは10社であり、おおむね1980年代後半に操業していたことが確認できる。デルタ工業や西川ゴム工業のよう

にマツダ以外の完成車メーカーとの取引を実現したサプライヤーもいたが、大協、音戸工作所、モルテンのようにマツダだけに供給する拠点もあった。AAIの生産台数は、アメリカ経済の回復も一因となり、1992年169,566台、1993年219,026台、1994年247,004台と増加した<sup>14)</sup>。だが、その後、アメリカにおいてスポーツタイプの自動車に対する需要が減退したため、1995年には生産台数が減少した<sup>15)</sup>。1997年6月にはフォードからプロープの委託生産が打ち切られ、AAIの生産台数は減少した。AAIの稼働率が低下したため、フォードは、1998年夏からマーキュリー・クーガーの委託生産を決定した<sup>16)</sup>。1997年から1998年にかけての生産台数の増加は、マーキュリー・クーガーの委託生産が一因であったと考えられる。しかし、1999年以

表2 東友会加盟企業のアメリカ生産拠点

	現地法人名	操業【設立】年	進出形態	主な供給先
デルタ工業	Delta USA Corp.	1988	単独進出	マツダ、フォード、スズキ、富士・いすゞ
大協	Daikyo-Decoma Corp.	【1985】	合併	マツダ
西川ゴム工業	Nishikawa Standard Co.	【1989】	合併	マツダ、トヨタ、ホンダ、三菱重工、富士・いすゞ、スズキ、フォード
東洋シート	Toyo Seat USA Corp.	1990	単独進出	フォード、富士・いすゞ
音戸工作所	Lanawee Stamping Corp.	1989	合併	マツダ
ヒロテック	Tesco Engineering Inc.	1988	合併	フォード、GM、クライスラー
石崎本店	Pentstorne, Inc.	1987	合併	マツダ、フォード
ヒルタ工業	Heritage Products, Inc.	【1989】	単独進出	マツダ、三菱重工
モルテン	Molten (North America) Corp.	1992	単独進出	マツダ
ヒロタニ	United Globe Nippon Inc.	【1986】	合併	マツダ、トヨタ、ホンダ、三菱重工、富士・いすゞ
ヒロタニ	Hirovani of America Inc.	1989	単独進出	マツダ

出所) フォーイン編 (1995) 『北米自動車部品産業 1995』112-119頁より作成。

降、AAIの生産台数は再び下降し、年産10万台以下となった。マツダにとってもサプライヤーにとっても、採算をとるのが難しい状況になっていたと推測される。

2011年6月7日、マツダはアメリカでの生産から撤退することを発表した。2008年からAAIで生産していたアテンザは、防府工場へ移管されることとなった。リーマン・ショックがあったものの、2010年頃からフォードの販売台数は回復傾向にあったため、AAIはフォードが操業を維持することで両者の合意がなされた。マツダのアメリカ撤退により、東友会加盟企業の大部分もアメリカからの撤退を決定した<sup>17)</sup>。アメリカへの進出にはマツダからの強い要請もあったが、これ以降、サプライヤーの海外進出はサプライヤーの自己判断という性格を強めたという<sup>18)</sup>。

## 2. タイへの進出

1990年代後半以降、マツダは、AAIの生産台数が低下する一方で、タイでの生産台数を増加させた。1994年8月、マツダとフォードは、1998年を目標に、ピックアップトラックの需要が急増しているタイで生産を開始すること

で合意した。この間、モルテン(1995年)、西川ゴム工業(1996年)などのサプライヤーのタイ進出が行なわれた。タイでの生産は、1993年12月に発表したフォードとの提携関係強化の1つであり、会長はフォード副社長のウェイン・ブッカー氏、社長はマツダの佐伯俊秀氏であった<sup>19)</sup>。合併会社としてAATが設立され、資本金は50億バーツ(約200億円)、出資比率はマツダとフォードが各45%であった。残りの10%は、現地企業2社によって出資された<sup>20)</sup>。設立時におけるAATの生産車種は、マツダのピックアップトラック、フォードのクーリエヤレンジャーである。マツダがタイで初めて乗用車を生産したのは、2000年1月のファミリアであった。AATにおけるマツダブランドの生産台数は、1998年5,760台、1999年53,602台、2000年77,115台、2001年64,857台、2002年79,536台と増加した<sup>21)</sup>。その後も、2011年95,657台、2012年76,185台、2013年120,746台と生産台数は増加していった。

2014年7月、マツダはフォードとの乗用車生産に関する提携を解消することを発表した。フォードの乗用車の生産設備はマツダに譲渡され、マツダの生産能力が増加することとなり、

地場サプライヤーにとってはタイ進出の機会になったと考えられる。2014年の生産車種は、フォードと共同開発したピックアップトラックであるBT-50、デミオ(Mazda2)、アクセラ(Mazda3)であった。その後、2015年からSUVであるCX-3の生産が開始し、2016年7月11日にはピックアップトラックの開発・生産からの撤退を発表した。BT-50の生産は、数年後には終了する予定である。ピックアップトラックは、マツダの販売台数に占める割合が少ないこと、また、競争が激しいことから、CX-3に経営資源を集中する予定であることが報じられた<sup>22)</sup>。AATは、両社のピックアップトラックの生産拠点として出発したが、乗用車を含むマツダブランドを中心とした生産拠点へと変化したのであった。

マツダは、2013年2月からA-ABC活動を開始し、タイに進出した地場サプライヤーと一部のタイ資本サプライヤーへの指導を行なっている。A-ABC活動により、マツダは、高品質な生産体制をグローバルに展開することを目指している。A-ABC活動の方針は、文化の違いを尊重し、タイ人を主体とした現場改善活動を継続的に推進することである。マツダは、サプライヤーの現状を把握し、サプライヤーとともに改善案を実施し、最後に成果報告を行なう機会を準備している。A-ABC活動に参加するサプライヤーの選定基準は、AATにとって重要な取引先であること、改善の可能性があること、AATが影響力を及ぼせることであり、2016年時点において約10社が参加している。サプライヤーは、主に生産性が低いラインや不良品の多いラインを対象に、生産性向上や不良品減少に努めている<sup>23)</sup>。

タイは日本と比較して低賃金であるため<sup>24)</sup>、機械化を低くして労働者を大量に利用することで採算をとることができる。サプライヤーは、A-ABC活動に参加することで、大量に採用したタイ人労働者の能力や貢献意欲を高め、コスト競争力を高めている。マツダの観点に立てば、現地で新たな取引先を開拓することにはコ

ストがかかるため、既に国内で取引実績のある地場サプライヤーを活用することにはメリットがある。マツダは、A-ABC活動によって、進出してきた地場サプライヤーの能力を高めているのである。

### Ⅲ AATの部品調達構造

それでは、AATの部品調達の全体像を検討しよう。データは、株式会社アイアールシー編『タイ・インドネシア自動車産業の実態』2015年版から、「主要取引先」としてAATを挙げたサプライヤーを対象に、規模(従業員数、資本金)、操業年、主要取引先数などを収集した。収集したデータの企業数は150であり、そのうち、日系サプライヤー109、タイ資本サプライヤー32、その他(アメリカ系など)9である。調達先の企業数において、日系サプライヤーは約7割を占めたのであった。日系サプライヤー109社のうち、東友会加盟企業はわずか6社であった。

表3からサプライヤーの規模を検討しよう。日系サプライヤーの従業員数は、平均値910人、標準偏差1,615、中央値501であった。タイ資本サプライヤーの従業員数は、平均値789人、標準偏差728、中央値545、その他のサプライヤーの従業員数は、平均値489人、標準偏差307、中央値430であった。平均的な従業員数の規模は、日系サプライヤー>タイ資本サプライヤー>その他のサプライヤーであった。次に資本金をみると、日系サプライヤーは、平均値5.1億パーツ、標準偏差14.4、中央値2.1であり、タイ資本サプライヤーは、平均値1.8億パーツ、標準偏差1.9、中央値1.1、その他のサプライヤーは、平均値3.4億パーツ、標準偏差2.0、中央値3.0であった。平均的な資本金の規模を比較すると、日系サプライヤー>その他のサプライヤー>タイ資本サプライヤーであった。

日系サプライヤーは、従業員数と資本金の両方において規模が大きい。ただし日系サプライヤーは、一部のサプライヤーの規模が大きく、

Oct. 2017

マツダの海外拠点における部品調達

表3 AATに供給するサプライヤーの規模

従業員数(単位:人)	回答企業数	平均値	標準偏差	最小値	最大値	中央値
日系サプライヤー	106	910	1,615	34	14,256	501
タイ資本サプライヤー	23	789	728	90	3,000	545
その他	8	489	307	80	1,000	430

資本金(単位:億バツ)	回答企業数	平均値	標準偏差	最小値	最大値	中央値
日系サプライヤー	107	5.1	14.4	0.07	140.0	2.1
タイ資本サプライヤー	27	1.8	1.9	0.02	7.0	1.1
その他	5	3.4	2.0	0.80	5.6	3.0

出所) 株式会社アイアールシー編『タイ・インドネシア自動車産業の実態』2015年版より作成。

表4 AATに供給する東友会加盟企業

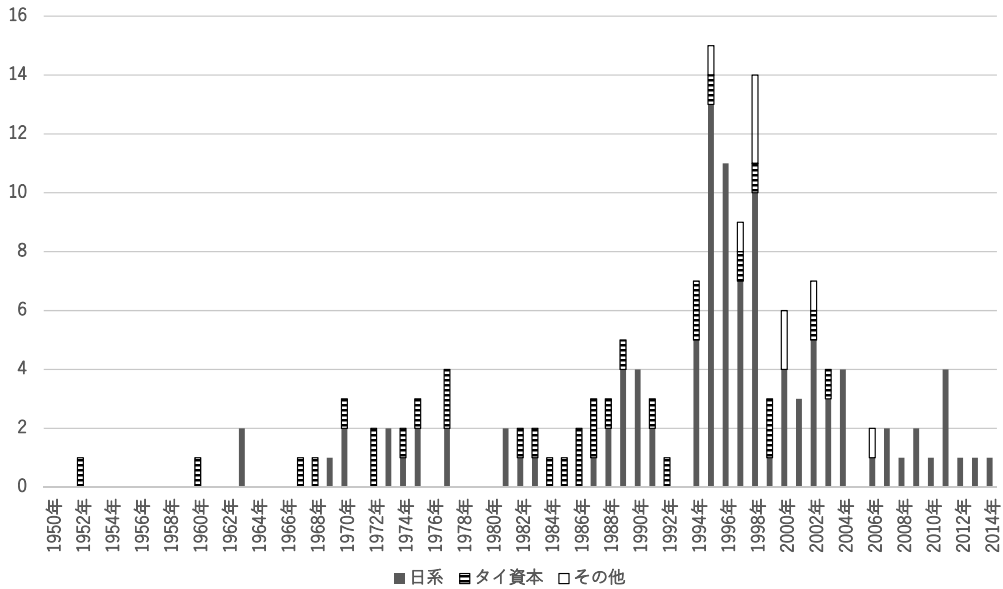
会社名	親会社	出資比率(%)	従業員数	資本金(億バツ)	主要取引先数	操業年
Nishikawa Tachaplalert Cooper Co., Ltd.	西川ゴム工業	77.7	1,015	6.3	9.0	1996
Molten Asia Polymer Products Co., Ltd.	モルテン	47.1	870	1.2	10.0	1995
U-SHIIN (Thailand) Co., Ltd.	ユーシン	99.6	493	14.2	11.0	2001
Delta Thairung Co., Ltd.	デルタ工業	65.0	351	3.0	1.0	2009
Hirotec Manufacturing (Thailand) Co., Ltd.	ヒロテック	NA	114	0.4	1.0	2012
Hal Aluminium (Thailand) Co., Ltd.	広島アルミニウム工業	100	100	0.1	1.0	2015
平均値		77.9	491	4.2	5.5	

出所) 表3と同じ。

データのばらつきが大きかった。資本金が10億バツを超えたのは9社であり、Sumitomo Rubber (Thailand) (住友ゴム工業) 140億バツ、NTN Manufacturing (Thailand) (NTN) 50億バツ、KYB Steering (Thailand) (KYB) 16.9億バツ、AGC Automotive Thailand (旭硝子) 15億バツ、Asahi Tec Aluminium (Thailand) (旭テック) 14.8億バツ、U-SHIIN (Thailand) (ユーシン) 14.2億バツ、YS Pund Co., Ltd (三五) 14億バツ、Sanoh Industries (Thailand) Co., Ltd (三桜工業) 14億バツ、Y-Ogura Automotive (Thailand) Co., Ltd (ヨロズ) 13.7億バツであった。タイ資本サプライヤーで、資本金が10億バツを超えたサプライヤーはいない。タイ資本サプライヤーは、資本金は少額であったが、従業員数は多かった。

その他のサプライヤーは、従業員数は少数であるが、資本金は大きい傾向にあった。日系サプライヤーのなかでも東友会加盟企業の特徴をみると(表4)、東友会加盟企業は、従業員数の平均値が491人、資本金の平均値が4.2億バツであり、両方の基準において日系サプライヤーの平均よりも小さく、従業員数においてタイ資本サプライヤーの平均よりも小さかった。

次に、サプライヤーの操業年である。図2は、AATに供給するサプライヤーについて、操業年別の企業数を示したものである。全体的な傾向として、1990年代後半から2000年代前半に操業開始したサプライヤーが多かった。2000年代後半以降に操業したサプライヤーは、ほぼ日系サプライヤーであった。最も操業が早かったのはタイ資本サプライヤーである Yarnapund



出所) 表3と同じ。

図2 AATに供給するサプライヤーの操業年別企業数

表5 AATに供給するサプライヤーの主要取引先数

主要取引先数	回答企業数	平均値	標準偏差	最小値	最大値	中央値
日系サプライヤー	109	8.6	4.4	1.0	26.0	8.0
タイ資本サプライヤー	32	9.1	3.7	2.0	17.0	8.5
その他	9	7.4	3.6	4.0	15.0	7.0

注) 国名が記載されている場合、また、「農機メーカー」などとされている場合、1つの取引先数としてカウントした。  
出所) 表3と同じ。

Public Co., Ltd. の1952年である。日系サプライヤーで最も操業が早かったのはNHK Spring (Thailand) (日本発条) の1963年であり、その他のサプライヤーで最も操業が早かったのはAutoliv (Thailand) (オートリブ) の1995年である。操業年においては、タイ資本サプライヤーが相対的に早く、日系サプライヤー、その他のサプライヤーの順で操業を開始してきた。ただし、東友会加盟サプライヤー6社の操業年は、1995年、1996年、2001年、2009年、2012年、2015年であり、操業開始が相対的に遅い(表4)。とりわけ、デルタ工業、ヒロテック、広島

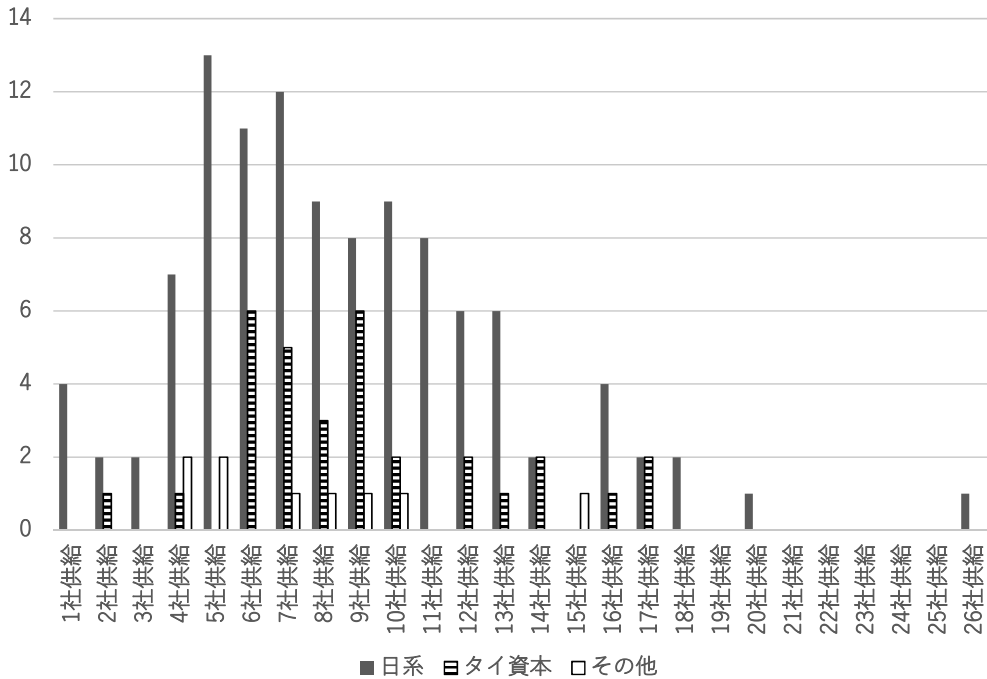
アルミニウム工業の3社の操業が遅かった。

AATに供給するサプライヤーは、何社程度の顧客と取引関係を有しているのであろうか(表5)。サプライヤーごとに回答の形式が異なっているため、正確な数値を確認することはできないが、おおまかな傾向は把握できる。まず日系サプライヤーの主要取引先数は、平均値8.6、標準偏差4.4、中央値8.0であった。タイ資本サプライヤーの主要取引先数は、平均値9.1、標準偏差3.7、中央値8.5、その他のサプライヤーの主要取引先数は、平均値7.4、標準偏差3.6、中央値7.0であった。平均的な主要取引先数を比



Oct. 2017

マツダの海外拠点における部品調達



出所) 表3と同じ。

図3 AATに供給するサプライヤーの主要取引先数

較すると、タイ資本サプライヤー>日系サプライヤー>その他のサプライヤーであった。1社や2社にしか供給しないサプライヤーの数は少なく、ほとんどのサプライヤーが多数の顧客と取引関係を有していることが確認できる(図3)。ただし、東友会加盟企業6社の主要取引先数の平均値は5.5社であり(表4)、相対的に少なかった。とりわけ、デルタ工業、ヒロテック、広島アルミニウム工業の3社の供給先は、AATのみであった。東友会加盟サプライヤーは、他の日系サプライヤーと比較して、規模が小さく、取引先も少なかったのであった。

以上の分析をまとめると、AATの部品は、大規模な日系サプライヤーを中心に、労働集約的なタイ資本サプライヤーも利用して調達されており、その他のサプライヤーからの調達はずかであった。日系サプライヤーの内訳をみると、東友会加盟企業は、マツダへの依存度の高

い小規模な企業であり、進出企業数も6社と少なかった。AATの部品調達の大部分は、多様な顧客を抱える日系サプライヤーによって担われていたのであった。

#### IV 小括

マツダの部品調達を検討する研究は、これまで、マツダの地場である広島県を主要な生産拠点とするサプライヤーとの取引関係を重視してきた。そのため、地場サプライヤーの海外展開や、マツダによる地場サプライヤーへの経営指導などが分析対象とされてきた。地場サプライヤーがマツダの部品調達において一定の役割を果たしてきたことは間違いない。菊池・佐伯(2017)においても、マツダの国内生産拠点における調達量上位10社には、マツダを主要顧客とする4社(ダイキョーニシカワ、ヨシワ工業、

デルタ工業、広島アルミニウム)がランクインしたことが確認されている。しかし、一方で、調達量上位10社のうち6社は自社系列のサプライヤーではないということは、マツダが自社系列以外のサプライヤーを活用してきたことを示している。本稿はAATの部品調達を検討したが、タイにおけるマツダの生産拠点においても自社系列以外の日系サプライヤーが利用されていた。マツダの部品調達構造のひとつの特徴は、自社系列ではないサプライヤーを活用する柔軟性にあるといえよう。

マツダの柔軟な部品調達を可能にしているのは、他系列のサプライヤーである。とりわけ海外拠点においては、地場サプライヤーの大部分が海外展開を実行する経営体力を有していないため、他系列のサプライヤーが果たす役割は大きかった。サプライヤーは、完成車メーカーごとに求められる仕様が異なる自動車部品を、どのように効率的に供給しているのだろうか。延岡健太郎氏や近能善範氏の業績などに学びつつ(延岡(1996)、近能(2001)、近能(2003))、複数の完成車メーカーへ供給を行なうサプライヤーのマネジメントを具体的に明らかにすることは、筆者の今後の課題としたい。

マツダが他系列のサプライヤーの利用を進めていることは、地場サプライヤーに対して少なくない影響を及ぼしていると考えられる。もちろん、マツダがコア・パートナーと呼び、マツダの商品力強化やグローバルな部品調達に大きく貢献する地場サプライヤーも存在する<sup>25)</sup>。2005年から2015年にかけてマツダと特許を共同出願したサプライヤーをみると、ヒロテック、ユーシン、ダイキョーニシカワといった地場サプライヤーが、マツダの研究開発に貢献していることがわかる<sup>26)</sup>。しかし、大部分の地場サプライヤーは、自動車産業における新技術の開発競争の激化やグローバル化の深化により、マツダに依存しない成長戦略を実行する必要性に迫られていると考えられる<sup>27)</sup>。地場サプライヤーの多様な戦略を検討することも、今後の課題としたい。

## 注

- 1) マツダは日本・タイ・メキシコの三カ国でABC活動を実施している。それぞれの呼称は、J(Jiba)-ABC活動、A(ASEAN)-ABC活動、M(Mexico)-ABC活動である。J-ABC活動は2004年、A-ABC活動は2013年、M-ABC活動は2015年に開始した。
- 2) マツダブランドの海外生産は中国での生産台数も多いが(菊池・佐伯(2017))、資本関係のない一汽海馬汽車と一汽乗用車有限公司への生産委託が過半を占めている。
- 3) 『日本経済新聞』1986年1月24日。
- 4) マツダ株式会社(1984)。
- 5) 『日本経済新聞』1986年3月23日。1990年9月に実現された部品調達率は約65%であった(『日本経済新聞』1990年9月18日)。
- 6) 2010年8月に筆者が実施したマツダ購買部門OBへのヒアリング調査にもとづいている。
- 7) 『日経産業新聞』1987年9月3日。
- 8) 『日経産業新聞』1988年1月28日；1989年9月19日。
- 9) 『日本経済新聞』1991年3月3日。
- 10) 『日本経済新聞』1994年11月3日。
- 11) マツダ株式会社(1992)。
- 12) 『日経産業新聞』1992年7月16日。
- 13) 『日経産業新聞』1992年6月18日。
- 14) 中国電力株式会社経済研究センター(1994)、46-47ページ。
- 15) 『日本経済新聞』1995年5月23日、夕刊。
- 16) 『日経産業新聞』1997年9月11日。
- 17) 『日経経済新聞』2011年6月8日；2011年8月30日。
- 18) 2016年10月に筆者が参加したマツダOBへのヒアリング調査による。
- 19) 『日経産業新聞』1994年8月25日。
- 20) 『日本経済新聞』1995年12月1日。
- 21) マツダ株式会社『会社概況』2003年、40ページ。
- 22) 『日本経済新聞』2016年7月12日。
- 23) 2016年8月に筆者が参加したAATへのヒアリング調査による。
- 24) 2015年におけるタイの日系企業での年間総支給額の平均値は、正規雇用作業員で216,258パーツ、熟練工で365,977パーツ、工場長・副工場長でも1,697,805パーツという調査もある(日経リサーチ(2016)『在アジア日系企業における現地スタッフの給料と待遇に関する調査』)。作業員と比較すれば、日本の賃金水準の10数%であろう。
- 25) 2016年8月に筆者が参加したAATへのヒアリング調査による。
- 26) ダイキョーニシカワもタイに進出しているが(DMS Tech Co., Ltd.)、マツダとの関係はVisteon

Oct. 2017

マツダの海外拠点における部品調達

(Thailand) を経由した二次サプライヤーであるため、本稿の分析には含まれていない。

- 27) 例えば、地場サプライヤーであるシグマ株式会社は、ダイセルからのエアバッグのインフレーター部品とイニシエーター部品の受注を拡大して、売上高を伸ばした(菊池(2016))。

### 参考文献

- アイアールシー編『マツダグループの実態』2015年版。  
浅沼萬里(1997)『日本の企業組織 革新的適応のメカニズム 長期取引関係の構造と機能』東洋経済新報社。  
石井真一(2012)「日本自動車企業の国際事業展開にかんする経時的分析—1960年代から2000年代における輸出と海外生産を中心に—」、『経営研究』第63巻第2号。  
植田浩史(1990)「電子部品メーカーの海外進出と「海外進出協定」—A社の事例を中心として—」、『社会科学研究』第41巻第5号, 213-245ページ。  
上田曜子(2007)「日本の直接投資とタイの自動車部品メーカーの形成」、『経済学論叢』(同志社大学)第58巻第4号。  
エーアイ・アールアイ(2014)『タイ自動車産業<ビジネスモデル編>』。  
兼村智也(2014)「タイ日系自動車部品市場における系列外メーカーの受注可能性にかかる考察」、『アジア太平洋討究』第22巻。  
株式会社アイアールシー編『タイ・インドネシア自動車産業の実態』2015年版。  
川邊信雄(2011)『タイトヨタの経営史—海外子会社の自立と途上国産業の自立—』有斐閣。  
菊池航(2016)『マツダの企業成長に関する研究—垂直的な企業間関係の発生と進化—』博士学位論文(立教大学)。  
菊池航・佐伯靖雄(2017)「中堅完成車メーカーの部品調達構造—マツダ・三菱自・トヨタの比較分析—」、『阪南論集』(社会科学編)第52巻第2号。  
木村弘(2016)「マツダおよび部品サプライヤーのグローバル化と関係進化」, 清响一郎編『日本自動車産業グローバル化の新段階と自動車部品・関連中小企業』社会評論社。  
小林哲也(2013)「貿易統計からみた日・タイ自動車部品分業に関する考察」、『城西大学大学院研究年報』第26巻。  
小湊浩二(1999)「アジア経済圏内の中小企業」, 丸山恵也・佐護誉・小林英夫編『アジア経済圏と国際分業の進展』ミネルヴァ書房。  
近能善範(2001)「自動車部品サプライヤーのマスカスタマイゼーション戦略」、『日本経営学会誌』第7号。

- 近能善範(2003)「自動車部品取引の『オープン化』とサプライチェーンマネジメントの今後の課題」、『オペレーションズ・リサーチ』第48巻第12号。  
佐伯靖雄(2012)『自動車の電動化・電子化とサプライヤー・システム—製品開発視点からの企業間関係分析—』晃洋書房。  
佐伯靖雄(2016)「中国地方における自動車工業集積の現状分析—マツダと三菱自の生産・輸出・調達構造—」、『立命館経営学』第55巻第2号。  
佐伯靖雄(2016)「中堅完成車メーカーの協力会組織分析—マツダと三菱自の系列取引構造—」、『社会システム研究』第33号。  
関智宏(2014)「タイビジネスと中小企業—タイにおける事業展開の現状と課題—」、『多国籍企業研究』第7号。  
関智宏(2016)「顧客起点のサプライヤー・システム—タイにおけるローカル企業のケース・スタディー—」、『同志社商学』第67巻第5・6号。  
中国電力株式会社経済研究センター(1994)『自動車産業の動向と中国地域経済への影響に関する調査』。  
遠山恭司・清响一郎・自動車サプライヤーシステム研究会(2014)「完成車組立工場地区別における中小自動車部品サプライヤーの特性—全国900社アンケート調査結果から—」、『立教経済学研究』第68巻第2号。  
中山健一郎(2004)「日本自動車メーカー協力会組織の弱体化」、『経済と経営』第34巻第3・4号。  
名和隆央(2010)『日本型産業組織の制度分析』泉文堂。『日経産業新聞』各号。  
日経リサーチ『在アジア日系企業における現地スタッフの給料と待遇に関する調査』2016年。『日本経済新聞』各号。  
野村俊郎(2015)『トヨタの新興国車IMV—そのイノベーション戦略と組織—』文真堂。  
延岡健太郎(1996)「顧客範囲の経済：自動車部品サプライヤーの顧客ネットワーク戦略と企業成果」、『国民経済雑誌』第173巻第6号。  
畠山俊宏(2017)「ASEANにおける中堅完成車メーカーのサプライヤー・システムの現状」、『経営情報研究：摂南大学経営学部論集』第24巻第1・2号。  
浜松翔平(2012)「中小企業の国際化における事業選択—新規事業の国際化の意義—」、『国際ビジネス研究』第4巻第1号。  
フォーイン編『北米自動車部品産業1995』フォーイン。  
藤本隆宏(1997)『生産システムの進化論 トヨタ自動車にみる組織能力と開発プロセス』有斐閣。  
マツダ株式会社(1984)「マツダ、米国工場進出を決定」、『Mazda Publicity』1984年11月30日。  
マツダ株式会社(1992)「米国生産会社の経営新体制について 新資本金、新社名などを決定」、『News from Mazda』第1263号, 1992年7月1日。

マツダ株式会社 (1993) 「フォード社との新しい戦略的協力関係構築について」, 『News from Mazda』第1344号, 1993年12月27日。

マツダ株式会社『会社概況』2003-2012年。

山崎修嗣 (2005) 「マツダグループの経営戦略」, 『産業学会研究年報』第21号。

山崎修嗣 (2008) 「マツダサプライヤーの海外展開—東

洋シート・ユーシンの事例を中心に—」, 『社会文化論集』第10巻。

山崎修嗣 (2014) 『日本の自動車サプライヤー・システム』法律文化社。

(2017年7月14日掲載決定)