

平成 21 年 6 月 10 日
上海産業情報センター
駐在員 吉田真樹

日本の自動車産業の進む道 ～トヨタ上海国産化推進センターを訪問～

6 月 1 日、アメリカの巨大企業ゼネラル・モーターズ（GM）は、同国の連邦破産法 11 章（日本の民事再生法に相当）の適用を申請しました。「帝国」とも呼ばれた巨大な GM グループは今後、解体と再編に向けて調整が進められます。

アメリカの金融不安に端を発した経済危機は、瞬く間に世界中に広がり、自動車を始めとする製造業に大きな影響を与え、各国の製造業の業績不振を招きました。今回の経済危機は、これまでのものづくりのあり方に変革をせまるもので、今後は日本を含めた世界の製造業が、構造再編に向けて動きを加速させるものと思われます。ここ中国は、現在、世界で唯一、自動車市場が拡大している国ですが、中国市場での事業展開をきっかけに日本式のものづくりも変化の兆しを見せています。

1、日本のものづくりの強み

日本の自動車製造における競争力の根源は、すり合わせの技術にあるといわれています。トヨタを始めとする日本の自動車メーカーは、数万点に及ぶといわれる部品メーカー群と一体になって開発を手がけるいわゆる、すりあわせ型開発手法をとっています。アメリカなどの自動車メーカーに比べて、日本の自動車メーカーと部品メーカーの関係は、緊密で強固な形態をとっており、自動車全体に課せられた制約条件を満たすために、小さな部品設計から対応することができるようになっていきます。1970 年代に発生した 2 回の石油危機、年を増すごとに強化される排気ガス規制、2008 年に発生した原油価格の高騰、厳しくなる一方の自動車に対する制約条件に対して、日本の自動車メーカーは、部品メーカーと一体になって部品の高精度化や、各部品間配置の緻密化にとりくみ、究極的には車体（ボディ）と車台（シャーシ）を一体化させたモノコックボディ（トヨタ式では GOA）へと発展させることができました。

日本の自動車が得意とする小型車の主流は、こうした自動車メーカーと部品メーカーがすりあわせを重ねながら、一体となって開発にあたる、すりあわせ型開発手法ですが、こうした開発手法は、共通の環境で、共通の目標のもとに一丸となって開発ができる家族型のグループ経営企業集団が基盤になっています。

2. アメリカの敗因

一方、アメリカで発達した開発手法は、車台と車体を分割し、各部品も機能完結型の部品を組み合わせで作るモジュラー型の開発手法でした。その理由としては、もともとアメリカは移民の国であり、流入する移民を即戦力としてその成長力として活用してきたという歴史的な背景があり、分業を重視し、部品間の調整を極力少なくする必要があったためといわれています。（「米自動車危機 教訓と展望」藤本隆宏 東京大学教授）。その結果、デルファイやマグナ等、大規模化した部品メーカーが登場します。

しかしアメリカのとったモジュラー型の開発手法は、大型車両などを中心に競争力を発揮するもので、原油価格が高騰する今日、小型車やエコカーの開発が重要になり、急速にアメリカの自動車産業は競争力を失います。

3. 日系自動車メーカーの新たな進化

(1) 自動車産業の変化は続く

これまで好調を維持した日本の自動車産業ですが、今後も日系企業の一人勝ちが続くとはいえない状況がおきています。中国やインドなど新興市場の拡大です。新興市場の拡大は、新たな民族系自動車メーカーの台頭を促しました。彼らの多くは、安価な労働力と若い頭脳、外国から輸入した技術を原動力にしています。特に近年の中国では、上海汽車の双龍自動車（韓国）買収や南京汽車のMGローバー社（英国）買収に見られるような経営拡大や、技術力の向上により、安い価格を武器に、中国の国内市場では十分な競争力を持つまでにいたっています。またインドではタタモーターズが自主開発の小型車を生産販売できるまでになりました。

一方、トヨタなどの日系自動車メーカーも、中国など新興市場において現地生産を拡大し、新興市場と現地の労働力の取り込みにかかっていますが、かつての米国企業が日本企業の猛追をうけたように、新興市場における日系メーカーも足元から民族系メーカーの成長に追われている状況です。また、これまで家族型経営をベースに北米市場などで競争力を高めてきた日本勢でしたが、少子高齢化による技術者の高齢化問題などからいつまで高度な開発が日本に残せるのかという不安も沸いてきます。

(2) トヨタの選択する道 ～トヨタ中国々産化推進センター開設～

こうした状況にある中国市場では、新たな動きが始まっています。日系自動車メーカーによる中国での現地開発です。

ホンダは、2007年には中国広州に研究開発会社を設立し、2010年にも中国専用の開発車を販売すると発表しています。



一方トヨタの中国での開発については、最近、一部報道でも取りざたされていますが、1995年にはトヨタ本社直轄の機関として、天津市において中国での国産化をにらんで国産化技術支援センターを開設しています。続いて、中国最大の市場、上海市においては08年9月、“上海国産化推進センター”を開設しています。このセンターの大きな目的は中国の自動車部品メーカーの成長を支援し、国内調達を拡大することにあります。

センターの役割としては、中国でトヨタに部品を納める自動車部品メーカーに対する労務、環境、安全管理などの情報提供やTPS（トヨタ生産方式）の指導などです。

センター内で目を見張るのが、各メーカーが調達を希望する部品を展示した“逆見本市”コーナーです。トヨタの部品メーカーから集められた約80品目の調達希望部品が展示されています。展示されている部品を見た中国国内メーカーからは実際に引き合いがあり、センターを通じて日系の部品メーカーに紹介されるしくみになっています。また実際に納入成果もあがっているとのこと。

これらの活動には、中国でおこなわれている日本式ものづくりに中国の成長力を取り込もうという意図を感じます。これまで家族型の開発を重要視して成果を築いてきましたが、これまでのやり方をふまえた上で、新興国での実情を取り込んで、今後どのような形で成功モデルを継承していくのか、注目されるようです。

かつてアメリカ自動車産業が、1970年代以後、日本との競争にさらされた際、選択した道は、純粋な開発競争で対抗するのではなく、ガソリン価格の米国内の価格を抑制することや日本製乗用車の対米向け輸出自主規制など、政治的な保護主義的な障壁を設け、新興メーカーとの競争を避けることで対抗する道を選択しました。

日本の自動車メーカーにとって、新興国自動車メーカーとの競争にさらされる将来、日本のものづくりが取るべき道は、アメリカがとったような保護主義的な対抗策により技術開発競争を退けてしまうのではなく、トヨタが進める国産化推進センターでの活動のように、新興国の持つ競争力をも原動力として取り込み、新しい日本式ものづくりを確立することが、さらなる成長を継続させる力になるのではないかと感じます。

