

日本のアッセンブリー企業による部品調達 の国際化の実態※

The Internationalization of Purchasing Parts by Japanese Assembly Manufacturers

(1995年3月31日受理)

米 倉 稔

Minoru Yonekura

Key Word: 部品の国際調達

I は じ め に

本稿の目的は日本のアッセンブリー企業（以下、日本の親会社も同義に用いる）による部品（材料を含む、以下同じ）調達の国際化の実態というテーマをアンケート調査に基づいて実証的に分析することである。

具体的には、次の諸点について分析を加えることにしたい。

- ①部品調達はどの程度国際化しているのだろうか。
- ②部品の現地調達はいかなる方針に基づいているのだろうか。
- ③海外の部品企業の発達程度とそのパフォーマンスについて。
- ④日本の部品企業の海外進出について。
- ⑤現地の部品企業（非日系企業）との取引関係について。
- ⑥部品調達と設計・開発との関係について、とりわけデザイン・インの有無について。
- ⑦部品の購買組織について。
- ⑧日本的な部品調達の方法について、とりわけ協力会との関係について。

本稿では85年秋以降の円高定着後の日本のアッセンブリー企業の部品調達の動向に焦点を当てている。本アンケートは1992年6月中旬から同年8月下旬までの間で行われた。対象はわが国のアッセンブリー企業142社で、郵送調査方法で行われた。有効回答率は142社中46社（32.4%）であった。業種の内訳は、自動車4社（8.7%）、電機・電子機器20社（43.5%）、機械20社（43.5%）およ

びその他2社（4.3％）であった。

Ⅱ 部品調達国際化

アッセンブリー企業が海外で生産事業を行う場合、資材・部品の調達問題は、人事労務問題とならんで最も重要な問題の一つである^①といわれている。では、日本の親会社の部品調達はどの程度国際化しているのだろうか。まず、日本の親会社

の海外からの部品調達（輸入）の有無についてみると（表1を参照）、46社中45社（97.8％）が輸入を実施していることが明らかになった。次に、部品の輸入先をみると（表2を参照）、極東三国（韓国、台湾、香港、以下同じ）が149社（複数回答）中36社（24.2％）、北米（米国、カナダ、メキシコ、以下同じ）34社（22.8％）、EC 32社（21.5％）、ASEAN 諸国30社（20.1％）、その他の国17社（11.4％）と統いており、極東三国、北米、EC および ASEAN 諸国の四つの地域からの輸入がほぼ拮抗していることが明らかである。

では、海外子会社の部品調達はいかなる方法で行われているのだろうか。表3で上位3位までをみると、アジアでは「現地の非日系企業から購入している」が最も多く173社（複数回答）中35社（20.2％）、ついで「自社（海外子会社）で内製している」と「日本の親会社から輸入してい

表1 海外からの部品輸入の有無

	会社数	%
1. はい	45	97.8
2. いいえ	1	2.2

表2 部品の輸入先

	会社数	%
1. 極東3国（韓国、台湾、香港）	36	24.2
2. ASEAN 諸国	30	20.1
3. 北米（米国、カナダ、メキシコ）	34	22.8
4. EC 諸国	32	21.5
5. その他の国	17	11.4
合 計	149	100.0

（注） 小数点第2位四捨五入のため合計が100％にならない場合がある（以下のすべての表に共通）。

表3 部品調達の方法

	アジア 会社数 %		北 米 会社数 %		EC 会社数 %	
1. 自社(海外子会社)で内製している	31	17.9	20	16.8	19	17.9
2. 日本の親会社から輸入している	31	17.9	27	22.7	24	22.6
3. 日本の部品企業から輸入している	13	7.5	10	8.4	8	7.5
4. 現地の日系企業から購入している	30	17.3	17	14.3	13	12.3
5. 現地の非日系企業から購入している	35	20.2	25	21.0	22	20.8
6. 第三国（日本及び進出先国以外の国）から輸入している	19	11.0	12	10.0	12	11.3
7. 日本の商社から購入している	12	6.9	7	5.9	7	6.6
8. その他（具体的に記入）	2	1.2	1	0.8	1	0.9
合 計	173	99.9	119	99.9	106	99.9

る」が同数で各31社（各17.9%）となっている。次に北米をみてみると「日本の親会社から輸入している」が最も多く119社（複数回答）中27社（22.7%）、ついで「現地の非日系企業から購入している」が25社（21.0%）、第3位が「自社（海外子会社）で内製している」で20社（16.8%）となっている。さらに、ECをみてみると、第1位が「日本の親会社から輸入している。」で106社（複数回答）中24社（22.6%）、ついで「現地の非日系企業から購入している」が22社（20.8%）、第3位が「自社（海外子会社）で内製している」で19社（17.9%）となっている。

Ⅲ 部品の現地調達の方針

次に、海外子会社の部品の現地調達はいかなる方針に基づいているのだろうか。表4によると「増やす」と回答した企業がアジアが46社中32社（69.8%）、北米46社中22社（47.8%）、EC 46社中23社（50.0%）となっており、「増やす」の割合が高くなっている。また、部品の現地調達の比率（金額ベース）についてみてみると（表5を参照）、アジアでは51%～75%の範囲が最も多く、北米

表4 海外子会社の部品の現地調達の方針

	アジア 会社数 %	北 米 会社数 %	EC 会社数 %
1.減らす	0 0.0	0 0.0	0 0.0
2.現状維持	5 10.9	6 13.0	7 15.2
3.増やす	32 69.6	22 47.8	23 50.0
4.無回答	9 19.5	18 39.1	16 34.8
合 計	46 100.0	46 100.0	46 100.0

表5 海外子会社の部品の現地調達の比率

	アジア 会社数 %	北 米 会社数 %	EC 会社数 %
1.25%	7 15.2	10 21.7	8 17.4
2.26～50%	11 23.9	10 21.7	5 10.9
3.51～75%	12 26.1	6 13.1	12 26.1
4.76%以上	6 13.0	2 4.4	3 6.5
5.無回答	10 21.7	18 39.1	18 39.1
合 計	46 100.0	46 100.0	46 100.0

では25%および26%～50%、EC では51%～75%の範囲が多くなっている。

では、海外子会社はなぜ部品の現地調達を行うのだろうか。日本から部品を輸入する場合と比較してどのようなメリットがあるのだろうか。表6によると、アジアでは「コストが低くなる」が最も多く83社（複数回答）中29社（34.9%）、ついで「納期がはやい」で22社（26.5%）、第3位が「現地政府のローカル・コンテンツ政策に対応できる」で21社（25.3%）となっている。また北米では、「納期がはやい」が最も多く67社（複数回答）

表6 部品の現地調達のメリット

	アジア 会社数 %	北 米 会社数 %	EC 会社数 %
1.納期がはやい	22 26.5	19 28.4	19 29.2
2.コストが低くなる	29 34.9	17 25.4	12 18.5
3.部品企業との共同開発ができる	2 2.4	5 7.5	5 7.7
4.現地政府のローカル・コンテンツ政策に対応できる	21 25.3	18 26.9	22 33.8
5.品質のよい部品を調達できる	0 0.0	1 1.5	0 0.0
6.技術的な対応がよくなる	5 6.0	3 4.5	3 4.6
7.その他	4 4.8	4 6.0	4 6.2
合 計	83 99.9	67 100.2	65 100.0

中19社（28.4%）、ついで「現地政府のローカル・コンテンツ政策に対応できる」18社（26.9%）、第3位は「コストが低くなる」で17社（25.4%）となっている。さらに EC では、「現地政府のローカル・コンテンツ政策に対応できる」が第1位で65社（複数回答）中22社（33.8%）、第2位が「納期がはやい」で19社（29.2%）、第3位は「コストが低くなる」で12社（18.5%）となっている。

以上の分析結果から、海外子会社が部品の現地調達比率を「増やす」と回答した主たる理由として、アジア、北米、EC とも「コストが低い」、「納期がはやい」、「現地政府のローカル・コンテンツへの対応」をあげることができよう。

次に、部品の現地調達は日本から輸入する場合に比べていかなるデメリットがあるかみてみよう（表7を参照）。アジアでは、「品質が劣る」が最も多く70社（複数回答）中26社（37.1%）、ついで「技術的な対応が不十分」が23社（32.9%）、第3位が「納期が遅い、あるいは不確実」で9社（12.9%）となっている。北米をみると、「品質が劣る」と「技術的な対応が不十分」が同数で43社（複数回答）中各11社（各25.6%）、第3位が

表7 部品の現地調達のデメリット

	アジア 会社数 %	北 米 会社数 %	EC 会社数 %
1. 納期が遅い、あるいは不確実	9 12.9	7 16.3	7 16.3
2. 品質が劣る	26 37.1	11 25.6	10 23.3
3. 技術的な対応が不十分	23 32.9	11 25.6	9 20.9
4. コストが高い	6 8.6	9 20.9	13 30.2
5. 部品企業と共同開発を行うことが困難になる	6 8.6	3 7.0	2 4.7
6. その他	0 0.0	2 4.7	2 4.7
合 計	70 100.1	43 100.1	43 100.1

「コストが高い」で9社（20.9%）である。EC では、第1位が「コストが高い」で43社（複数回答）中13社（30.2%）、ついで「品質が劣る」10社（23.3%）、第3位が「技術的な対応が不十分」で9社（20.9%）となっている。以上のことから、部品の現地調達ではアジア・北米・EC とも「品質が劣る」、「技術的な対応が不十分」が問題になっている。その他にアジアでは「納期が遅い、あるいは不確実」、北米と EC では「コストが高い」などが逆にデメリットとして問題になっている。

表8は日本の親会社が現地政府のローカル・コンテンツ政策でなんらかの問題点に直面しているかをみたものである。これによると、「いいえ」と回答した企業が46社中26社（56.5%）と過半数を占めている。一方、「はい」と回答した企業は16社（34.8%）ある。そこで「はい」と回答した企業が現地のローカル・コンテンツ政策の問題点としてどのような点をあげているかをみてみよう（表9を参照）。アジアでは、「政策の目標（要求）が高

表8 現地政府のローカル・コンテンツ政策の問題点の有無

	会社数	%
1. はい	16	34.8
2. いいえ	26	56.5
3. 無回答	4	8.7
合 計	46	100.0

すぎる」と「政策が不安定である」が同数で16社（複数回答）中各5社（各31.3%）、第3位が「政策の内容がわかりにくい（透明性に欠ける）」3社（18.8%）、であった。北米では「政策の内容がわかりにくい（透明性に欠ける）」が最も多く9社（複数回答）中3社（33.3%）、第2位が「日本企業に差別的である」と「その他」が同数で各2社（各22.2%）であった。ECでは「政策が不安定である」と「日本企業に差別的である」が最も多く26社（複数回答）中各10社（各38.5%）、第3位が「政策の目標（要求）が高すぎる」3社（11.5%）であった。

それでは、日本の親会社は現地政府のローカル・コンテンツ政策に対してどのような対応策を取っているかみてみよう（表10を参照）。最も多いのは「現地の非日系部品企業からの調達比率を高めた」で85社（複数回答）中29社（34.1%）、ついで「海外子会社における部品の内製比率を高めた」で26社（30.6%）、第3位が「現地の非日系部品企業を指導・育成している」18社（21.2%）であった。

表9 現地政府のローカル・コンテンツ政策への問題点

	アジア 会社数 %	北米 会社数 %	EC 会社数 %
1. 政策の目標(要求)が高すぎる	5 31.3	1 11.1	3 11.5
2. 政策の内容がわかりにくい(透明性に欠ける)	3 18.8	3 33.3	2 7.7
3. 政策が不安定である	5 31.3	1 11.1	10 38.5
4. 日本企業に差別的である	2 12.5	2 22.2	10 38.5
5. その他	1 6.3	2 22.2	1 3.8
合 計	16 100.2	9 99.9	26 100.0

表10 現地政府のローカル・コンテンツ政策への対応策

	会社数	%
1. 日本の部品企業に海外進出を要請した	10	11.8
2. 海外子会社における部品の内製比率を高めた	26	30.6
3. 現地の非日系部品企業からの調整比率を高めた	29	34.1
4. 現地の非日系部品企業を指導・育成している	18	21.2
5. その他	2	2.4
合 計	85	100.1

IV 海外の部品企業

まず、海外の部品企業の発達の程度とそのパフォーマンス（コスト、品質、不良率、納期、サービス体制など）についてみてみよう（表11を参照）。この表によると、アジアでは「日本と比較して未発達である」が最も多く46社中21社（45.7%）、ついで「日本と比較して少し未発達である」が17社（37.0%）であった。両者を合計すると82.7%となり、第3位の「日本と同程度である」2社（4.3%）を大きく上回っていることがわかる。ところが北米では第1位が「日本と同程度である」で46社中14社（30.4%）、第2位が「日本と比較して少し未発達である。」で10社（21.7%）、第3位

が「日本と比較して未発達である」で2社（4.3%）となっている。また EC でも、「日本と同程度である」が最も多く46社中15社（32.6%）、ついで「日本と比較して少し未発達である」が9社（19.6%）、第3位が「日本と比較して未発達である」と「日本より発達している」が同数で各2社（各4.3%）であった。

次に、現地の部品企業（日系と非日系を含めて）のパフォーマンスは日本国内の部品企業と比較してどの程度のものかみてみることにしよう

（表12を参照）。まずアジアでは、「現地企業の方が低い」が最も多く46社中19社（41.3%）、ついで「現地企業の方が少し低い」が18社（39.1%）で、両者を合計すると「低い」が全体の80.4%を占めており、第3位の「ほぼ同じ」2社（4.3%）を大きく上回っている。これに対して北米では、「現地企業の方が少し低い」が46社中11社（23.9%）、ついで「現地の企業の方が低い」が10社（21.7%）、第3位の「ほぼ同じ」が7社（15.2%）となっている。アジアに比べて「低い」の割合が低くなっており、「ほぼ同じ」の割合がかなり高くなっている。また EC では、最も多いのが「現地企業の方が少し低い」46社中11社（23.9%）、ついで「ほぼ同じ」9社（19.6%）、第3位が「現地企業の方が低い」で8社（17.4%）となっており、アジア、北米に比べて「ほぼ同じ」の割合がさらに高くなっていることがわかる。以上のことから、アジアでは現地の下請け部品産業が未発達であるが、北米と EC では部品産業の発達の程度は日本に近いことが窺える。

表11 現地の部品産業の発達の程度とそのパフォーマンス

	アジア 会社数 %	北 米 会社数 %	EC 会社数 %
1. 日本と比較して未発達である	21 45.7	2 4.3	2 4.3
2. 日本と比較して少し未発達である	17 37.0	10 21.7	9 19.6
3. 日本と同程度である	2 4.3	14 30.4	15 32.6
4. 日本より発達している	0 0.0	1 2.2	2 4.3
5. 無回答	6 13.0	19 41.4	18 39.2
合 計	46 100.0	46 100.0	46 100.0

表12 現地の部品企業（日系、非日系企業）のパフォーマンス

	アジア 会社数 %	北 米 会社数 %	EC 会社数 %
1. 現地企業（日系と非日系を含めて、以下同じ）の方が低い	19 41.3	10 21.7	8 17.4
2. 現地企業の方が少し低い	18 39.1	11 23.9	11 23.9
3. ほぼ同じ	2 4.3	7 15.2	9 19.6
4. 現地企業の方が少し高い	1 2.2	1 2.2	2 4.3
5. 現地企業の方が高い	0 0.0	0 0.0	1 2.2
6. その他	0 0.0	0 0.0	0 0.0
7. 無回答	6 13.1	17 37.0	15 32.6
合 計	46 100.0	46 100.0	46 100.0

V 部品企業の海外進出

部品の現地調達をする場合、現地の日系企業から調達するかまたは非日系企業から調達するかが問題になる。そこでまず、日本の部品企業の海外進出の動機・理由からみてみることにしよう。「日本の部品企業の海外進出に関するアンケート調査^②」によると、上位5位までを地域別に列挙する

と次のようになる。アジアでは第1位が「低賃金労働力の活用」、第2位「海外市場の開拓」、第3位「生産拠点の国際分散」、第4位「日本の納入先企業からの進出要請に応じる」、第5位「日本の納入先企業の海外進出が増加しているため」であった。北米では、第1位「海外市場の開拓」、第2位「生産拠点の国際分散」、第3位「日本の納入先企業からの進出要請に応じる」、第4位「日本の納入先企業の海外進出が増加しているため」、第5位「円高対策」であった。ECでは、第1位「生産拠点の国際分散」と「海外市場の開拓」、第3位「日本の納入先企業からの進出要請に応じる」、

表13 国内の取引先（部品企業）に対する
海外進出要請の有無

	会社数	%
1. はい	15	32.6
2. いいえ	30	65.2
3. 無回答	1	2.2
合 計	46	100.0

表14 部品企業の海外進出に対する協力・
支援の有無

	会社数	%
1. はい	11	73.3
2. いいえ	4	26.7
合 計	15	100.0

第4位「日本の納入先企業の海外進出が増加しているため」、第5位「現地国政府の優遇策の魅力」であった。

以上から、アジアの「低賃金労働力の活用」を除いて、三地域とも上位4位までは同じ動機・理由になっていることがわかる。

一方、日本の親会社に国内で取り引きしている部品企業に海外進出を要請したことがあるかたずねてみた（表13を参照）。この表によると、「はい」と答えた企業は46社中15社（32.6%）、「いいえ」は30社（65.2%）であった。さらに、「はい」と回答した企業に、日本の親会社は部品企業に何らかの形で協力・支援を行ったかたずねてみた（表14を参照）。それによると、「はい」15社中11社（73.3%）、「いいえ」15社中4社（26.7%）で、協力を行っていることが圧倒的であった。それでは日本の親会社は海外進出を要請した部品企業にどのような協力・支援を行ったのだろうか。表15によると、「海外子会社に対する一定量の部

表15 海外進出を要請した部品企業に
に対する協力・支援の内容

	会社数	%
1. 技術面での援助	4	10.0
2. 工場管理に関する指導	4	10.0
3. 経営管理に関する指導	4	10.0
4. 資金面での援助	1	2.5
5. 現地での原材料の購買先の紹介	4	10.0
6. 海外要員など人材面での紹介	1	2.5
7. 事前調査に関する援助	7	17.5
8. 海外子会社に対する一定量の部品の継続的な発注	8	20.0
9. 技術者の派遣	3	7.5
10. 日本親会社（部品企業）への発注に対する配慮	4	10.0
11. その他	0	0.0
合 計	40	100.0

品の継続的な発注」の割合が最も高く40社（複数回答）中8社（20.0%）、ついで「事前調査に関する援助」7社（17.5%）、第3位に「技術面での援助」、「工場管理に関する指導」、「経営管理に関する指導」、「現地で原材料の購買先の紹介」、「日本親会社（部品企業）への発注に対する配慮」がすべて同数で各4社（各10.0%）を占めていることが明らかになった。

Ⅵ 現地の部品企業（非日系）との取引

表16は日本の親会社と現地の非日系部品企業との取引の有無を地域別にみたものである。これによると、アジアでは「取り引きしている」が46社中35社（76.1%）、北米では28社（60.9%）、ECでは25社（54.3%）であった。このことから、日本の親会社の内過半数が三つの地域で非日系企業と取り引きしていることが明らかになった。

それではなぜ現地の非日系部品企業と取り引きするようになったのだろうか。表17に依拠して主要理由を地域ごとに上位3位までを列举すると以下のようになる。まずアジアでは、「部品調達の現地化を進めるため」が第1位で108社（複数回答）中31社（28.7%）、第2位は「コストが低い」が27社（25.0%）、第3位「現地政府の政策に対応するため」が18社（16.7%）であった。一方北米では、「部品調達の現地化を進めるため」が第1位で83社（複数回答）中24社（28.9%）であった。第2位は「貿易摩擦回避のため」で16社（19.3%）、第3位は、「部品調達に際し、量的、時間的に柔軟な対応が可能になるため」で14社（16.9%）であった。またECでは、第1位が「部品調達の現地化を進めるため」で75社（複数回答）中21社（28.0%）であった。第2位は「現地政府の政策に対応するため」で13社（17.3%）、第3位は「貿易摩擦回避のため」で12社（16.0%）であった。

次に海外子会社における現地の非日系部品企業との取引に際しいかなる問題に直面しているかをみてみよう（表18を参照）。アジアでは「品質の維持・安定が困難」が第1位で113社（複数回答）

表16 現地の非日系部品企業との取引の有無

	アジア 会社数 %	北 米 会社数 %	EC 会社数 %
1.取引している	35 76.1	28 60.9	25 54.3
2.取引していない	2 4.3	1 2.2	21 45.7
3.無回答	9 19.6	17 37.0	0 0.0
合 計	46 100.0	46 100.0	46 100.0

表17 現地の非日系部品企業との取引開始の主な理由

	アジア 会社数 %	北 米 会社数 %	EC 会社数 %
1. 部品調達の現地化を進めるため	31 28.7	24 28.9	21 28.0
2. 日系企業からの調達が困難なため	3 2.8	5 6.0	7 9.3
3. 品質がよい	2 1.9	3 3.6	3 4.0
4. コストが低い	27 25.0	12 14.5	9 12.0
5. 部品調達に際し、量的・時間的に柔軟な対応が可能になるため	15 13.9	14 16.9	9 12.0
6. 現地政府の政策に対応するため	18 16.7	9 10.8	13 17.3
7. 貿易摩擦回避のため	11 10.2	16 19.3	12 16.0
8. その他	1 0.9	0 0.0	1 1.3
合 計	108 100.1	83 100.0	75 99.9

中24社（21.2％）であった。第2位は「安定的・弾力的な部品調達が困難」で22社（19.5％）、第3位は「納期が遅延あるいは不確実である」で18社（15.9％）であった。北米では、「納期が遅延あるいは不確実である」が第1位で62社（複数回答）中10社（16.1％）であった。第2位は「品質の維持・安定が困難」、「安定的・弾力的な部品調達が困難」および「取引に関する考え方が異なる」が各々9社（各14.5％）であった。ECでは第1位は「安定的・弾力的な部品調達が困難」および「取引に関する考え方が異なる」が55社（複数回答）中各9社（各16.4％）であった。第3位は「品質の維持・安定が困難」、「コストが高くつく」および「密接な情報交換（特に技術情報の交換）が困難」が各々7社（各12.7％）であった。

以上のことから、非日系部品企業との取引では、アジアでは「品質」と「納期」が問題になっており、北米とECでは「納期」、「品質」、「取引慣習」が問題になっていることがわかる。

それでは、日本の親会社は現地の非日系企業に対して何らかの指導・育成を行っているのだろうか。表19によると、「品質管理に関する指導」が最も多く105社（複数回答）中28社（26.7％）であった。ついで「製造技術に関する指導」で22社（21.0％）、さらに「技術情報の提供」と「コスト引き下げのための具体的な方法を指導」が各々15社（各14.3％）と続いている。以上から、日本の親会社は現地の非日系部品企業に対して「品質管理」、「技術」、「コストダウンの方法」などに関する指導を実施していることが明らかになった。

表18 海外子会社が現地の非日系企業との取引で直面している問題点

	アジア 会社数 %	北 米 会社数 %	EC 会社数 %
1. 品質の維持・安定が困難	24 21.2	9 14.5	7 12.7
2. 納期が遅延あるいは不確実である	18 15.9	10 16.1	6 10.9
3. 契約が守られない	4 3.5	1 1.6	1 1.8
4. コストが高くつく	3 2.7	6 9.7	7 12.7
5. 安定的・弾力的な部品調達が困難	22 19.5	9 14.5	9 16.4
6. サービス精神が不足	5 4.4	6 9.7	4 7.3
7. 密接な情報交換（特に技術情報の交換）が困難	15 13.2	7 11.3	7 12.7
8. 取引に関する考え方が異なる	9 8.0	9 14.5	9 16.4
9. 部品企業との共同開発が困難	11 9.7	4 6.5	4 7.3
10. その他	2 1.8	1 1.6	1 1.8
合 計	113 99.9	62 100.0	55 100.0

表19 現地の非日系部品企業に対する指導・育成

	会社数	%
1. 品質管理に関する指導	28	26.7
2. 製造技術に関する指導	22	21.0
3. 技術情報の提供	15	14.3
4. 技術者など人材の育成	6	5.7
5. 生産方式に関する指導	6	5.7
6. コスト引き下げのための具体的な方法を指導	15	14.3
7. 生産工場のための具体的な方法を指導	12	11.4
8. その他	1	1.0
合 計	105	100.1

Ⅶ 部品調達と設計・開発（デザイン・インの有無）

アッセンブリー企業は開発の初期から部品メーカーをデザイン・イン（製品の設計・開発に参加すること）をさせているという。表20は日本の国内において日本の親会社が部品企業をデザイン・インさせているかをみたものである。この表によると、46社中38社（82.6%）が参加させていることがわかる。

表20 日本国内における部品企業のデザイン・インの有無

	会社数	%
1. 参加させている	38	82.6
2. 参加させていない	7	15.2
3. 無回答	1	2.2
合 計	46	100.0

それでは海外子会社の場合はどうだろうか。表21によると日系部品企業との関係では、アジアでは「参加させていない」が最も多く46社中26社（56.5%）であった。北米と EC でも「参加させていない」の割合が高く、それぞれ14社（30.4%）、21社（45.7%）を占めている。一方非日系部品企業との関係（表22を参照）においても「参加させていない」が最も多く、アジアでは46社中29社（63.0%）北米では16社（34.8%）、EC では20社（45.5%）となっている。このように、部品企業のデザイン・インに関し、日本の親会社では「参加させている」の割合が高いが、海外子会社では「参加させていない」の割合の方が高いことがわかる。

表21 海外における日系部品企業のデザイン・インの有無

	日 系					
	アジア		北 米		EC	
	会社数	%	会社数	%	会社数	%
1.参加させている	8	17.4	7	15.2	3	6.5
2.参加させていない	26	56.5	14	30.4	21	45.7
3.無回答	12	26.1	25	54.3	22	47.4
合 計	46	100.0	46	100.0	46	100.0

表22 海外における非日系部品企業のデザイン・インの有無

	非 日 系					
	アジア		北 米		EC	
	会社数	%	会社数	%	会社数	%
1.参加させている	4	8.7	9	19.6	5	10.9
2.参加させていない	29	63.0	16	34.8	20	45.5
3.無回答	13	28.3	21	45.7	21	45.7
合 計	46	100.0	46	100.0	46	100.0

このことに関連して海外子会社で製品や生産設備を開発しているか否かをみたのが表23である。この表によると、アジアでは「開発していない」が46社中23社（50.0%）で最も多い。ついで「少し開発している」が12社（26.1%）、「開発している」が3社（6.5%）となっている。北米では「少し開発している」が10社（26.7%）で第1位、ついで「開発していない」8社（17.4%）、第3位

表23 海外子会社における製品・設備の開発の有無

	アジア		北 米		EC	
	会社数	%	会社数	%	会社数	%
1.開発している	3	6.5	7	15.2	7	15.2
2.少し開発している	12	26.1	10	26.7	9	19.6
3.開発していない	23	50.0	8	17.4	11	23.9
4.その他	0	0.0	0	0.0	0	0.0
5.無回答	8	17.4	21	45.7	19	41.3
合 計	46	100.0	46	100.0	46	100.0

「開発している」7社（15.2％）となっている。ECでは「開発していない」の割合が最も高く11社（23.9％）、ついで「少し開発している」が9社（19.6％）、第3位が「開発している」7社（15.2％）となっている。以上のように海外子会社で製品や生産設備の開発が少ないことは、海外でのデザイン・インが少ない結果とも関連しているように思われる。

VIII 購 買 組 織

日本の親会社において部品はどの部門で購買されるのだろうか。表24-1によると、46社中23社（50.0％）が資材部になっている。ついで6社（6.3％）が購買部であり、その他は各社各様である。次に購買部門の最高責任者の職位をみると（表24-2を参照）、部長が最も多く46社中18社（39.1％）、ついで取締役が8社（17.4％）専務取締役が4社（8.7％）と続いている。このことから部品の購買部門と最高責任者は資材部と資材部長が最も多いことがわかる。次に購買部門の所在

表24-1 本社の購買部門の名称

	会社数	%
(1)資材部	23	50.0
(2)購買部	6	6.3
(3)海外本部	1	2.1
(4)資材購買センター	1	2.1
(5)資材管理センター	1	2.1
(6)仕入部	1	2.1
(7)その他	4	8.4
(8)無回答	9	6.5
合 計	46	100.0

表24-2 購買部門の最高責任者の職位

	会社数	%
(1)部長	18	39.1
(2)取締役	8	17.4
(3)専務	4	8.7
(4)副社長	3	6.5
(5)その他	4	8.6
(6)無回答	9	6.5
合 計	46	100.0

についてみると（表24-3を参照）、事業部あるいは工場に「ある」と回答したのが46社中40社（87.0％）で、「ない」5社（10.9％）を大きく上回っている。また部品の国際調達（部品の輸入、部品の現地調達、海外部品企業の外注管理など）のための組織の有無をみたのが表24-4である。これによると、国際調達のための組織が本社に「ある」企業は46社中32社（69.6％）、「ない」

表24-3 国内事業部、工場における購買部門の有無

	会社数	%
1. ある	40	87.0
2. ない	5	10.9
3. 無回答	1	2.2
合 計	46	100.0

表24-4 部品の国際調達のための組織の有無

	会社数	%
1. ある	32	69.6
2. ない	14	30.4
3. 無回答	0	0.0
合 計	46	100.0

表25-1 IPOの有無

	会社数	%
1. ある	22	47.8
2. ない	20	43.5
3. 無回答	4	8.7
合 計	46	100.0

14社（30.4％）で、「ある」の方が圧倒的に多いことがわかる。さらに、海外調達部門（International Purchasing Office: IPO）の有無をみたのが表25-1）である。これによると、IPOが「ある」企業は46社中22社（47.8％）「ない」20社（43.5％）で、「ある」が「ない」を上回っている。表25-2はIPOの所在地をみたものである。これによると、シンガポールが最も多く55社（複数回答）中13社（23.6％）、ついで米国11社（20.0％）、台湾とイギリスが各6社（各10.9％）と続いている。それではIPOの機能ないし役割はどのようなものだろうか。表25-3によると、最も多いのが「海外子会社の部品の現地調達を支援」と「海外の部品産業の情報を収集」で82社（複数回答）中各16社（各19.5％）、ついで「地域ベース（アジア、北米、EC）で部品を調達する」15社（18.3％）、となっている。その他の役割・機能として「日本の親会社に部品を輸入」14社

表25-2 IPOの所在国

	会社数	%
日本	4	7.3
香港	4	7.3
シンガポール	13	23.6
台湾	6	10.9
韓国	3	5.5
マレーシア	1	1.8
フィリピン	1	1.8
米国	11	20.0
イギリス	6	10.9
ドイツ	6	10.9
合 計	55	100.0

表25-3 IPOの役割

	会社数	%
1. 部品の国際調達の基本方針を立てる	5	6.1
2. 本社の購買部門の海外部門	9	11.0
3. 海外子会社の部品の現地調達を支援	16	19.5
4. 地域ベース（アジア、北米、EC）で部品を調達する	15	18.3
5. 世界ベースで部品を調達する	6	7.3
6. 日本の親会社に部品を輸入	14	17.1
7. 海外の部品産業の情報を収集	16	19.5
8. その他	1	1.2
合 計	82	100.0

(17.1%)、「本社の購買部門の海外部門」9社(11.0%)、「部品の国際調達の基本方針をたてる」5社(6.1%)などがあげられる。最後に、部品の国際化(部品を輸入、海外子会社の現地調達、海外部品企業の外注管理など)に関する基本方針を決定する組織についてみたのが表26である。この表によると、最も多いのが「事業場(事業部、工場)の購買部門」で73社(複数回答)中20社(27.4%)、ついで「本社の購買部門」19社(26.0%)、「購買担当の役員」11社(15.1%)となっている。

表26 部品の国際化に関する基本方針を決定する組織

	会社数	%
1. 本社の購買部門	19	26.0
2. 事業場(事業部、工場)の購買部門	20	27.4
3. 購買担当の役員	11	15.1
4. 常務会	6	8.2
5. 社長	5	6.8
6. その他	12	16.4
合 計	73	99.9

IX 日本の部品調達

表27-1は日本のアッセンブリー企業が日本国内で協力会組織(部品会社の組織)をもっているか否かをみたものである。この表によると、46社中33社(71.7%)が「持っている」、13社(28.3%)が「持っていない」であった。このことから、アッセンブリー企業のほとんどが協力会組織を持っていることになる。それでは協力会は何社程度で組織化されているのだろうか。表27-2に依拠して上位3位までをみると、1~50社が33社中10社(30.3%)で最も多い。ついで101~200社が9社(27.3%)、第3位が51~100社で7社(21.2%)となっている。表27-3は海外における協力会の有無を調べたものである。これによると「もっていない」が46社中38社

表27-1 協力会の有無

	会社数	%
1. 持っている	33	71.7
2. 持っていない	13	28.3
3. 無回答	0	0.0
合 計	46	100.0

表27-2 協力会のメンバーの数

	会社数	%
1. 1—50社	10	30.3
2. 51—100社	7	21.2
3. 101—200社	9	27.3
4. 201—300社	4	12.1
5. 301—400社	0	0.0
6. 401—500社	1	3.0
7. 500社以上	2	6.1
合 計	33	100.0

(82.6%)、「持っている」が6社(13.0%)であった。このことから海外では部品会社の組織化はほとんど行われていないことがわかる。

表27-3 海外協力会の有無

	会社数	%
1. 持っている	6	13.0
2. 持っていない	38	82.6
3. 無回答	2	4.3
合 計	46	100.0

表28 海外における部品企業との取引方法(長期的・組織的取引)

	会社数	%
1. 実施している	18	39.1
2. 実施していない	20	43.5
3. その他	2	4.3
4. 無回答	6	13.1
合 計	46	100.0

表29 現地の部品企業の選択、取引の基準

	会社数	%
1. 経営者の能力	17	7.7
2. 品質の良さ	39	17.6
3. 低コスト	41	18.6
4. 技術力	34	15.4
5. サービス体制	23	10.4
6. 日本語能力など程度	3	1.4
7. 納期の正確さ	31	14.0
8. 経営者の信頼性	24	10.9
9. 労使関係	7	3.2
10. その他	2	0.9
合 計	221	100.1

表30 系列批判に対する意見

	会社数	%
1. 海外での系列批判は正しい	2	4.1
2. 系列はあるが、部分的であり、海外の批判は系列を過大視している	17	34.7
3. 系列は合理的なものであり、日本の製造企業(アッセンブリー企業)の発展の基本条件の一つである	16	32.7
4. 系列は閉鎖的であり、でぎるだけ早く解消すべきである	2	4.1
5. 日本企業は、海外に系列を移転するためにもっと努力すべきである	1	2.0
6. 海外の系列批判は誤解に基づくものである	10	20.4
7. その他	1	2.0
合 計	49	100.0

表28は海外の部品企業との取引において長期的・組織的(いわゆる日本的な取引方法)を実施しているかを調べたものである。これによると、「実施していないが」46社中20社(43.5%)で最も多く、「実施している」が18社(39.1%)であった。このことから、海外の部品企業との取引は必ずしも日本的な取引方法に依存しているとは限らないが、重視されていることがわかる。では、日本の

アッセンブリー企業はどのような基準に基づいて現地の部品企業と取引をしているのだろうか。表29に依拠して、上位3位までをみると、221社（複数回答）中41社（18.6%）が「低コスト」をあげている。ついで「品質の良さ」が39社（17.6%）、第3位が「技術力」34社（15.4%）と続いている。このことから、現地部品企業との取引基準は「コスト」、「品質」、「技術力」が重要な要因になっていることがわかる。

次に、海外での日本のいわゆる「系列」批判に対して日本の親会社はどのような意見を持っているのだろうか。表30によると、最も多い見解は「系列はあるが、部分的である、海外の批判は系列を過大視している」で49社（複数回答）中17社（34.7%）であった。ついで「系列は合理的なものであり、日本の製造企業（アッセンブリー企業）の発展の基本条件の一つである」が16社（32.7%）、そして「海外系列批判は誤解に基づくものである」10社（20.4%）と続いている。以上から日本の親会社は「系列」に対して肯定的な見解を持っている企業が多いことがわかる。

X む す び

以上、日本のアッセンブリー企業の部品の国際調達に関し、八つの項目について分析を加えてきた。その結果次のことが明らかになった。

- ① 日本の親会社の海外からの部品調達（輸入）の有無では、研究対象の企業46社中45社（97.8%）が輸入を実施している。輸入先は極東三国、北米、EC、ASEAN 諸国の四つの地域からが最も多い。また海外子会社の部品調達の方法では、アジアでは「現地の非日系企業から購入している」が、北米では「日本から輸入している」、EC では「現地の非日系企業から購入している」が最も多くなっている。
- ② 海外子会社の部品調達の方針についてみると、アジア・北米・EC とも現地調達を「増やす」と回答している。現地調達を増やす「メリット」としては、アジア・北米・EC とも「低コスト」、「納期が速い」、「現地政府のローカル・コンテンツへの対応」をあげている。一方、現地調達の「デメリット」としては、アジア・北米・EC とも「品質が劣る」と「技術的な対応が不十分」が問題になっている。さらにアジアでは「納期が遅い」が、北米と EC では「コストが高い」が逆に問題点として指摘されている。また、現地政府のローカル・コンテンツ政策に関しては、「問題点となっていない」と回答した企業が46社中26社（56.5%）、「問題になっている」が16社（34.8%）であった。この結果は調査前の予測（問題になっている）とは異なるものであった。
- ③ 海外の部品企業の発達程度とそのパフォーマンスに関して、アジアでは「日本と比較して未発達である」が最も多い。また北米と EC では「日本と同程度である」が第1位であった。さら

に、日系と非日系を含めた現地の部品企業のパフォーマンスを日本国内の部品企業と比較してみると、アジアでは「現地企業の方が低い」が最も多い。北米と EC では「現地企業の方が少し低い」が最も多いが、「ほぼ同じ」の割合がかなり高くなっている。このことから、アジアでは現地の下請け部品産業は未発達であるが、北米と EC では部品産業の発達の程度は日本に近いことが窺える。

- ④ 日本の部品企業の海外進出の動機・理由に関して、アジアでは第1位に「低賃金労働力の活用」があげられている。このことを除くと、アジア・北米・EC とも「海外市場の開拓」、「生産拠点の国際分散」、「日本の納入先企業からの進出要請に応じる」、「日本の納入先企業の海外進出が増加しているため」があげられている。ところで、自動車部品や電機部品会社が海外進出する場合、三分の一あるいは半数は、いわゆる「納入先企業の要請」を受けてのものだといわれている^③。そこで、日本の親会社取引先の部品企業に海外進出を要請したことがあるか尋ねてみた。その結果、「はい」と答えた企業は46社中15社（32.6%）で、だいたい予測した通りであった。
- ⑤ 日本の親会社と現地の非日系企業との取引の有無を調べてみると、アジア・北米・EC とも半数以上が取り引きしていると回答している。その理由としては、三地域とも「部品調達の現地化を進めるため」が第1位であった。現地の非日系企業との取引上の問題点としては、アジアでは「品質」と「納期」が、北米と EC では「納期」、「取引慣習」、「品質」が問題になっていることが明らかになった。これらの対応策として、日本の親会社による現地の非日系企業に対して「品質管理」、「製造技術」、「コストダウンの方法」等に関する指導・育成をしていることが明らかになった。
- ⑥ 日本の親会社が国内で部品企業をデザイン・インさせているか調べてみると、46社中38社（82.6%）が参加させていることが明らかになった。一方、海外子会社では、アジア・北米・EC とも「参加させていない」が最も高い割合を占めていた。次に、海外子会社において製品や生産設備を開発しているか否かについてみると、アジアでは「開発していない」が最も多かった。北米では「少し開発している」が、EC では「開発していない」が最も高い割合を占めていた。
- ⑦ 日本の親会社における部品の購買部門とその最高責任者については、資材部と資材部長が最も高い割合を占めていた。また、国際調達のための組織が本社にある企業は46社中32社（69.6%）であった。さらに、海外調達部門（IPO）を設置している企業は46社中22社（47.8%）であった。IPO の所在地はシンガポールが最も多く、ついで米国、台湾とイギリスと続いている。IPO の役割は、「海外子会社の部品の現地調達を支援」、「海外の部品産業の情報を収集」、「地域ベース（アジア・北米・EC）で部品を調達する」等々である。また、部品の国際化を決定する組織としては「事業場（事業部、工場）の購買部門」が最も多く、ついで「本社の購買部門」、「購買担当の役員」と続いている。

- ⑧ 日本のアッセンブリー企業のほとんどの企業が日本国内で協力会組織を持っていることが明らかになった。組織化の程度は1～50社が最も多く、ついで101～200社、51～100社と続いている。一方、海外における協力会の組織化は、「持っていない」が最も多く46社中38社（82.6％）であった。次に、海外の部品企業との取引に関し、日本的な取引方法である長期的・組織的な取引を実施しているかをみると、「実施していない」が最も多く、ついで「実施している」と続いている。このことから海外の部品企業との取引は、必ずしも日本的な取引を実施しているとは限らないが、例えばオーディオ機器産業にみられるように、長期的安定的な取引関係が重視されてきていることがわかる⁴⁾。また、現地部品企業との取引基準は「コスト」、「品質」、「技術力」が重要な要因になっていることが明らかになった。最後に、海外での日本のいわゆる「系列」批判に対して日本の親会社は系列に肯定的な見解を持っていることが明らかになった。

注

＊本稿は部品研究会（研究代表：神戸大学経済経営研究所教授 吉原英樹先生）1992年～93年の共同研究によるデータを使用したものである。

- (1) 石井昌司著、「日本企業の海外事業展開」，中央経済社，平成4年，51～52ページ。
中小企業研究センター，「わが国家庭用電子機器産業の海外進出と国際的分業・下請け関係」，昭和51年1月，35ページ。
- (2) 部品研究会（前掲）のデータ。
- (3) 米倉 稯稿，「中小企業の海外投資と現地経営に関するケース・スタディ(1)」，中国短期大学紀要第24号，平成5年6月，243ページ。
- (4) 北村かよこ編，「機械産業の国際化と部品調達」，アジア経済研究所，平成2年48ページ。