

研究論文

東アジア諸国の産業政策と日本企業の戦略的行動の進化

－自動車企業を事例にして－

森本 博行（首都大学東京）

要 旨

本研究は、東アジアに進出した自動車産業を事例にして、同じような制約条件下における企業間の戦略的行動の差異について、その要因を帰納法的に検討することを目的としている。60年代から70年代にかけて日本企業は東アジア諸国で生産活動を始めた。しかし日本企業の活動は一様ではなかった。本研究では、その差異を、生産システムの蓄積プロセスや組織風土なども含めた経営資源や組織能力の視点、さらに行動の促進・障害要因の有無について、トヨタ自動車と三菱自動車工業の戦略的行動を事例にして検討した。

両社は、ともに小型車から大型車までの広いラインナップをもち、エンジン技術を核とした総合的な技術開発力を梃子にして海外展開してきた企業である。両社の発表された生産台数によれば、2004年の時点で、グローバルの生産台数はトヨタ 672.4万台、三菱自 136.7万台と生産規模に著しい格差がある。しかし、中国を含めた東アジア地域での生産台数をみると、2004年になってトヨタ 64.7万台に対して三菱自 51.6万台となったものの、三菱自は、東アジアでは歴史的に一貫してトヨタを上回る生産台数を誇ってきた。日本の自動車企業の生産システムは、考え方やその細部は企業によって一様ではない。両社の企業進化プロセスにはまったく異なる違いがあり、それが戦略的行動の著しい差異となって表れた。

三菱自は、70年代になって三菱重工から分離誕生した。三菱自には、航空機生産によるエンジン開発力など戦前から製作所単位に分散・蓄積された優れた要素技術や生産システムがあった。三菱自は、遅れていた海外販売網の迅速な構築のためにクライスラー社と販売提携したが、この提携によって逆に欧米市場への直接的活動が不可能となり、独自に活動できる東アジアに注力せざるを得なかった。特に三菱商事との関係で、韓国、マレーシア、タイなどの東アジア企業に技術供与や出資を行い、また東アジアの閉塞的な産業政策下でBBC認定第1号企業として部品の域内相互補完を実現させた。また欧米市場が日本車への輸入規制が始めると、「迂回生産（輸出）」として、80年代にいち早く、タイをはじめとする東アジアから欧米市場へ完成車を輸出させた。

トヨタは、トヨタ生産システムに代表されるように、製造から販売にいたる情報システムとして捉えられる統合的なメタ技術をベースとした組織能力の蓄積によって、効率化を実現してきた。しかし、60年代から80年代に至る東アジア諸国は、輸入代替工業化政策下の一国単位で極めて需要規模の限定された市場であり、トヨタのシステム統合的な組織能力を分断するような事業環境であった。トヨタは日本からKD輸出で対応するものの、BBCやAICOによってASEAN域内が一つの地域事業単位に発展する90年代まで、今日のIMVプロジェクトのような統合力による競争優位性を東アジアで発揮させることはなかった。

両社の東アジアに対する戦略的行動は、「経営資源のパッケージ移転による内部化」とパッケージにこだわらない「デパッケージ移転」といえるほどの違いが存在した。

1. はじめに

1.1 問題意識

日本企業に限らず多国籍展開した製造業は、トレー

ドオフの関係にある各国市場でのローカル・ニーズや産業政策に対する個別最適と、自社の経営資源や組織

東アジア諸国の産業政策と日本企業の戦略的行動の進化（森本）

能力を活用した、グローバルレベルのオペレーションの統合化という全体最適を同時追求している。とりわけ独自に統合化されることによって発揮される組織能力や生産オペレーションの仕組みを形成し、それを持続的競争優位の源泉としている企業にとって、その移転を阻害するような産業政策が存在する国々では、その移転・発揮は困難性を極め、本来的な戦略意図とは必ずしも一致しない戦略的行動を生じさせる。

東アジア諸国⁽⁴⁾では、60年代以降、輸入代替工業化政策を各国政府が採用し、外国企業にとっては、きわめて制約の多い事業環境が続いた。とりわけ事例とする自動車産業では、繊維や電機製品などの労働集約的な産業が輸出振興政策に転じた後も閉鎖的な産業政策が継続し、一国単位市場であることの制約が80年代末まで継続した。

企業の戦略的行動の進化がどのように展開するのかは、それぞれの業界、技術の進展によって異なるが、本研究は、東アジアに進出した自動車産業を事例にして、同じような活動制約下における企業間の戦略的行動の差異について、その要因について検討することを目的とする。ここでいう戦略的行動とは、意図的プロセスにせよ、創発的プロセスにせよ、あるいは試行から学習した事後的な行動であっても、企業が自社の資源を集中させて、対象市場で永続的に他社よりも競争優位に立つ目的をもった企業行動を包含して捉える⁽⁵⁾。具体的には、本国で策定された戦略の具体化としての海外直接投資に限らず、経営支配を伴わない現地企業に対する資本出資や資金の斡旋、技術援助契約や基幹部品の提供なども含まれる。

従来、開発経済学や産業組織論においては、各国の産業政策に対する外国企業の企業行動、とりわけ日本企業の海外直接投資については、地域特長的に日本企業として巨視的に捉えがちであった。たとえば、代表的なハイマー＝キンドルバーガー理論では、企業が海外直接投資を行うのは、企業が保有する独占的優位性の移転として、企業間に比較される優位性の差異が海外進出を決定するものとしている⁽⁶⁾。J. H. Dunningのいわゆる折衷理論（OLIモデル）⁽⁴⁾においても、企業固有の特殊な優位性に重心をおいている⁽⁶⁾。しかし、経営

資源をパッケージとして内部化して海外移転できなければ競争優位性を発揮できない場合など、企業の持つ優位性は、本国での企業環境や市場構造だけでなく、進出国の制度や規制などの相対的な関係で決まると考えると、本国での競争優位を決定する経営資源であっても進出国において必ずしも比較優位であるとは言えない。本国では競争が激しく比較劣位の経営資源であるからこそ、海外で成功する場合も考えられる。企業を個別にみると、独占的であることや企業固有の特殊な優位性があることは必要十分条件ではなく、本国での競争優位性の有無だけでは企業の海外直接投資の決定要因を説明しきれないのではないかと、考える。

1.2 本研究の視点

本研究の視点は、競争戦略論の視点で企業の戦略的行動について検討を試みる。従来の競争戦略論のフレームワークでは、企業戦略の根幹となる持続的競争優位の源泉を、それが企業内部にあるのか、あるいは市場にあるのか、蓄積された経営資源や組織能力などの静的要因なのか、あるいは能力構築や学習などの動的プロセスなのか、という視点がある。静的要因だけで、企業間の戦略的行動の差異を説明することには批判も多く、野田智義は、戦略のダイナミック理論の構築に向けて、同一産業内企業間相違の進化の要因を、初期体験が起源となって、本来的に企業として独自性を導く企業組織内の慣性のダイナミズムである分岐作用力と、不確実性を軽減するための戦略的模倣により形成される収斂作用力によって生み出された進化という動的プロセスで捉える試みをしている⁽⁶⁾。D. Teeceは、企業の競争優位性が、発展過程に組み込まれたダイナミック・ケイパビリティに依存する⁽⁷⁾としたが、言い換えれば、企業の戦略的行動には歴史的経路依存性（path dependency）があり、経営資源や組織能力の根幹にあるのは、その企業が初期体験として経験してきた企業成長過程のもたらした組織文化の形成やモノづくり技術の蓄積などの要素が海外直接投資のレベルの決定要因を構成すると捉えることができる。

また、自動車産業のように多数の部品と複雑な組立プロセスからなる製造業では、企業の根幹にある組織

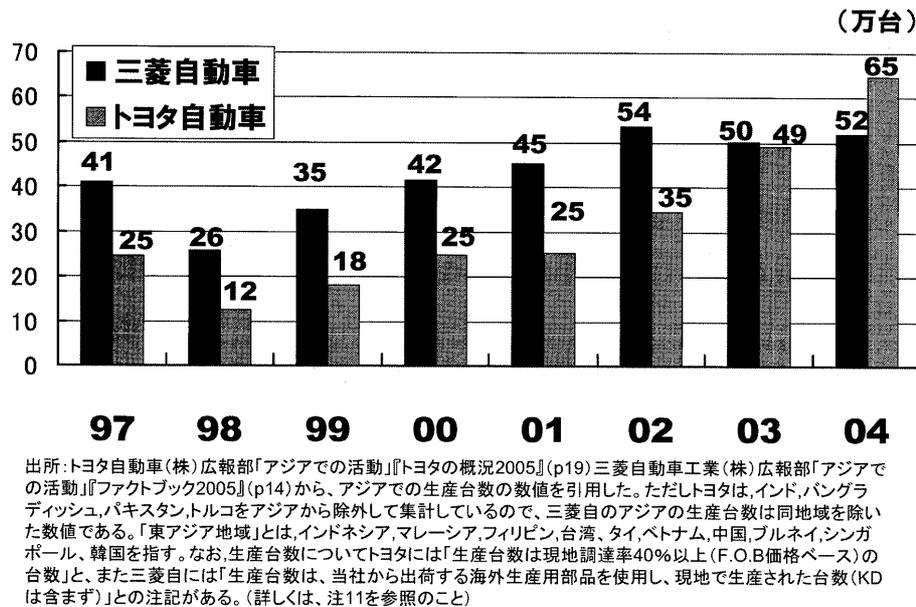


図1 東アジア地域での生産推移

能力や経営資源は、その生産システムにある場合が少なくない。企業内に経営資源として蓄積された生産システムは、その要素技術とメタ技術からなる。メタ技術とは、要素技術の組み合わせや統合化にかかわるノウハウやテクニクをさす総称であり、要素技術に比較して、暗黙知で構成される場合が多い。メタ技術を移転し、再現することには困難性がともなう⁹⁾。

60年代から70年代にかけて東アジア諸国で、日本企業は生産活動を始めた。しかし日本企業の活動は一樣ではなかった。本研究では、日本の自動車企業間の戦略的行動の差異を、各企業の経営者の戦略的構想力の違いに求めるのではなく、その根幹にある生産システムや組織風土なども含めた経営資源や組織能力の視点から、トヨタ自動車(以下トヨタ)と三菱自動車工業(以下三菱自)¹⁰⁾を事例にして、その要因について検討した。

両社は、ともに小型車から大型車までの広いラインナップをもち、エンジン技術を核として総合的な技術開発力をテコにして海外展開してきた企業である。両社の発表した生産台数によると、2004年の時点で、グローバルの生産台数はトヨタ672.4万台、三菱自136.7万台と生産規模に著しい格差がある¹⁰⁾。しかし、中国を含めたいわゆる東アジア地域での生産台数をみると、2004年になってはじめてトヨタ64.7万台に対して三菱

自51.6万台と逆転したものの、東アジア地域では歴史的に一貫して三菱自がトヨタを上回る生産台数を誇ってきた¹¹⁾。(図1)

東アジア諸国の産業政策が輸入代替工業化政策から輸出振興政策に変遷する中で、日本の自動車産業にとって、東アジア諸国はその位置が市場であることに加えて、生産拠点へと重要度が推移した。推移の過程において、トヨタと三菱自は蓄積された要素技術や生産システムなどの組織能力や経営資源の違いによって、あるいはグローバルな戦略的構想の違いによって、異なった行動をとってきた。本研究では、この点を明らかにするために、三つの点について検討する。第一に東アジア諸国にはどのような産業政策があったのか、第二に産業政策に対応することの両社の行動を決めた温度差は何か、それは生産システムや要素技術だったのか、もしそうだとすると、その蓄積にはどのような違いがあったのか。第三に東アジアに対する戦略的行動を決定した付帯的な促進条件が存在したのか、という点である。

2. 日本の自動車産業の国際化と東アジア

2.1 日本の自動車産業と東アジア

トヨタと三菱自について考察する前に、我が国の自

東アジア諸国の産業政策と日本企業の戦略的行動の進化（森本）

自動車産業と東アジアとの関係について触れておきたい。我が国の自動車輸出は、50年代からバス、トラックを東南アジアに輸出することで始まった。60年代になると、これまで産業保護の下で量産体制を確立したことで、輸出傾向に大きな変化が表れた。それまでの自動車輸出の中心であったバスやトラックに代わって、中南米や東南アジアに乗用車の輸出が急増した。さらに1965年以降をみると、輸出先は中南米や東南アジアから、アメリカへと移っていった。国内需要の拡大が限界を迎えて一段落し、特に小型乗用車輸出によって、アメリカを中心とした海外市場開拓が進められた。

アメリカ向け輸出が急増したのは、第一に70年代にはいって日本国内市場の拡大を背景に日本的生産システムをベースとした量産体制が整い、日本企業各社は低コストで高品質な自動車生産を実現し、国際的な競争力を持てるようになったからである。1970年に530万台に過ぎなかった自動車生産台数は、10年後の1980年には1100万台と倍増して急激な成長を示した。

第二に60年代後半から東アジア諸国での輸入代替工業化政策による完成車の輸入禁止や関税引き上げの産業政策が採用され、アメリカ向け輸出が急増した原因として無視できない。東アジア諸国向け輸出が大幅に減少したが、現地企業との合弁会社設立しながら比較的小規模な投資で済むノックダウン（KD）委託生産を促進し、KD輸出として形を変えて継続した。

70年代後半になると、アメリカ市場での日本車の急増とアメリカ自動車企業の経営不振は、日米間の貿易摩擦として顕在化することになった。1981年には日米間の政府交渉の末、日本からの輸出自主規制が実施されるようになった。一方、ヨーロッパにおいても、70年代半ばから日本車の輸入を規制する動きがあり、英国やフランスにおいては、節度ある輸出が求められ、1981年にEC委員会は日本車の輸入監視制度の導入を決定し、1986年以降、対欧輸出自主規制が行われた。

欧米に対する日本からの自動車輸出の激増は、貿易摩擦を政治的に処理する形での日本側の「輸出自主規制」を強要し、それを契機にして、それまで輸出中心から、欧米での現地生産へと発展させた。また一方、それは日本企業の東アジアへの進出を加速させた。さら

に、85年のプラザ合意による円高、90年代前半のさらなる円高へと引き継がれ、日本の自動車企業にとって東アジア進出が戦略面で重要な位置を占めるようになった。

2.2 東アジア諸国の産業政策

日本企業の戦略的行動を決定する環境要因となる東アジア諸国の産業政策について検討する。自動車産業の国際化を発展段階的に見て行くと、①完成車輸出の段階、②KD車両生産の段階、③KDセット生産の段階、さらに部品の国産化率を高めたローカル・コンテツ生産の段階に分かれる⁽¹²⁾。

60年代の東アジアでは既に輸入代替工業化政策がとられていた。輸入代替工業化政策は、完成品の輸入数量制限、高関税、外国為替管理によって輸入を制限し、自国企業の国内生産によって製品を代替させることで経済発展を志向する。しかし自動車産業のように技術の裾野が広く、大規模な工場設備を必要とする産業の場合、自国企業が国内市場保護だけで代替できるほど成長できることはまれであり、外国企業の技術や資金の提供がなければ困難であった。

自動車についての完成車の輸入禁止ないし高関税政策は、1951年のフィリピンにはじまって、1961年の台湾、1962年の韓国、1966年のマレーシア、1969年のインドネシアで採用された。その結果、KD生産が促進された。その後、部品の国産化を促進するローカル・コンテツ規制が行われた。タイではまず1971年からKD生産でのローカル・コンテツ規制を先行させた上で、進出企業を保護する目的で1978年に同様な政策が採用された。

東アジアの中でもASEAN諸国⁽¹³⁾の自動車産業は、輸入車の補修部品対応、さらにKD生産の国産化義務対応を中心に展開してきた。KD生産では、各国需要の規模の経済性を比較的配慮しなくても良いので、マレーシアやインドネシアでは、欧米日の外国企業と提携した組立自動車企業が多品種小規模に乱立した。しかし補修部品も多車種に応じて備えておかなければならないので、多品種少量体制では非効率であった。70年代のASEAN諸国は輸入代替工業化政策を採用した

ものの、国内自動車メーカーはもとより国内部品メーカーを育てることはできなかった。

それは第一に工業化資金、第二に技術の移入および産業としての多様な技術集積、第三に国内需要の三つの不足による。そうした中で、韓国、マレーシア、インドネシア、フィリピンなどで、自動車産業政策として国民車が構想された。国民車構想は、車種を限定して基幹部品の国産化率を高める一方、部品の輸入関税の免税や国民に対する自動車取得税の免除などの優遇策によって国内需要を拡大させ、外国からの資金と技術の移転、さらに部品メーカーの育成することが目的であった。韓国でもマレーシアでも、国内需要には限界があるので、自動車を欧米に輸出することによって生産設備の投資に見合う需要規模を創造する必要があった。しかしながら国民車に集中するといっても、部品生産を各国別に行うことは小規模生産となり、生産した部品は高コストであり、それを組み立てた自動車に輸出競争力がないことは明らかであった。輸出振興政策を採用するにしても低価格戦略を採らざるを得なかった。

2.3 ASEANの産業政策の転換

韓国、台湾、マレーシア、インドネシアなど、東アジア諸国の産業政策の共通した特徴は、第一に完成車の輸入規制によって現地におけるKD生産を推進したことである。第二にKD生産にとどまらず、部品調達ローカル・コンテンツ規制によって、部品技術の移入および国内生産を推進したことであり、さらに第三に部品産業育成のために国内資本との提携にインセンティブを与えながら、外国企業に出資制限を加えたことである。さらに第四として、工業化資金の効率的な投資のために、あるいは国内需要の形成のために現地生産モデル数を制限し、投資の集中化をはかったことである。

しかし、東アジア諸国の国産化推進は、組立生産よりもはるかに、資本集約的な部品生産において比較劣位をもたらしたことも否定できない。前述したように国産化率が高まるほど、規模の経済性を享受できずに部品コストが上がり、現地生産のコスト競争力が下が

るというジレンマを生んでしまったからである⁽¹⁴⁾。比較劣位をもたらした各国単位の保護政策は、80年代末になって、ASEAN諸国のBBC（自動車部品相互補完協定：Brand to Brand Complementation Scheme）や90年代のAICO（ASEAN産業協力協定：ASEAN Industrial Cooperation Scheme）などによって緩和され、各国が相互に部品の輸入関税を軽減させ、それぞれの国のローカル・コンテンツとすることを相互に容認したことで、部品生産を相互補完できるようになった。

BBCは、現地資本が30パーセント以上出資した自動車生産メーカーに限り、域内の同一ブランド車種の補完部品であれば、最低50%の関税割引が与えられ、かつローカル・コンテンツと見なす制度である。その結果、ASEAN各国で生産された自動車部品がASEAN諸国に相互に輸出入されるようになり、国家や市場を超えて域内ネットワーク形成の契機となった⁽¹⁵⁾。ASEAN諸国に直接投資する企業は、国ごとの重複投資を避け、生産の集中化をはかることができるようになった。この動きは、1995年のAICOに発展し、さらに輸入関税を低く抑え、国境を越えた部品の相互供給を拡大させた。AICOは、現地資本が30パーセント以上あり、ASEAN2カ国以上に生産拠点をもつ企業を「ASEAN協同企業」と認定し、グループ企業間の貿易に対して、CEPT（共通有効特惠関税：Common Effective Preferential Tariff）レベルの関税を適用するものである⁽¹⁶⁾。

そもそも日本や中国を除くと、東アジア諸国ですそ野の広い自動車産業を完全国産化できるだけの国内需要規模を確保することはできないのだから、現実的な意味で、ASEAN諸国が、輸入代替工業化政策から輸出振興政策へ切り替えながら、ASEAN域内ネットワークを形成したことで、ASEANからの競争力のある自動車輸出を可能にしたのである。

3. 生産システムと組織能力の歴史的検討

東アジアの産業政策が推移する過程で、トヨタと三菱自は、自社の組織能力を活用して競争優位を築くためにどのような企業行動を選んだのだろうか。

自動車一台は約5万品番の部品から成り立っている。

東アジア諸国の産業政策と日本企業の戦略的行動の進化（森本）

トヨタ生産システムは、全車種で30万点の品番があり、さらに補給部品を加えると120万点の品番を管理していると言われる⁽¹⁷⁾。これを最適管理するために、トヨタは必要に応じてその都度多くの生産管理手法を開発してきた。トヨタ生産システムは、狭義には生産管理システムとして捉える場合⁽¹⁸⁾と、開発から部品調達・製造・販売機能にいたる情報フィード・バックループの情報システムとして捉える場合がある⁽¹⁹⁾。後者の立場に立てば、トヨタ生産システムは、単なる生産システムではなく、「限量経営」の実現⁽²⁰⁾を目的として、協力企業との共生関係的契約⁽²¹⁾の上に情報によって連結・統合化された「経営資源のパッケージ」として捉えられる。限量経営とは、市場が必要とするだけ一定の効率で製造すること、すなわち生産を平準化することは、販売量が減った時にも生産性を上げる組織能力を実現した経営である。

「オペレーション効率の追求は戦略ではない」といったのはM. E. Porterであるが、Porterは、個々の業務活動を相互に結びつけてフィットしたシステムを構築することで模倣困難な独自のポジションを形成することを戦略とした⁽²²⁾。その定義に従えば、トヨタ生産システムは、きわめて模倣困難性のある組織能力をベースにした戦略と言うこともできる。トヨタ生産システムの持つ模倣困難性は、日産におけるトヨタ生産システムの導入についての門田安弘の研究が、それを示唆している⁽²³⁾。トヨタ生産システムの根幹とも言える後工程引っ張り方式である「かんばん方式」は、その前提条件として、需要変動に対して生産を適応させる生産の平準化が必要である。日産では、かんばん方式に相当するAPM (action plate method) を、1974年から1984年まで採用したが結局中止にいたった。中止した理由は、生産の平準化という条件が日産ではとても満たせないということであった⁽²⁴⁾。むしろ日産で採用されたのは、生産と同期化した頻繁な納入を部品ベンダー企業に要求したMRP (material requirements planning) 重視の生産システムであった。MRPは、部品在庫の圧縮と欠品による生産ロスを防ぐために、需要予測に基づいた基準生産計画を基本に部品表から見込み所要量を事前に計画しておき、生産能力を考慮に

入れながら継続的に部品を補充して行く考え方である。三菱自は、トヨタ生産システムよりも日産のそれに近い。トヨタ生産システムと日産生産システムとは差異があるように、三菱自は、独自の生産システムを進化させてきた。三菱自は、トヨタとはまったく異なる生産システムの進化の歴史を歩んできた。

三菱自の自動車事業としての前史をたどれば、1917年に三菱重工（以下三菱重）の前身である三菱造船神戸造船内燃機工場で、フィアットをモデルにした「三菱A型」の製造が始まる。

三菱自の社史によれば、三菱A型の製造後、国産ディーゼル・エンジンの開発も含めたトラックや特殊車両の製造に専念するようになった。1932年に神戸造船所で、「ふそう」バスの第1号である「B46号」を試作・製造した。1937年から戦争が本格化すると自動車生産を中断して、自動車の生産工場は、戦車の製造、軍用艦船や航空機エンジンの製造に変更された⁽²⁵⁾。

三菱重は、その技術力や生産力を軍需産業として、軍用艦船や航空機に投入し、自動車の大量生産に乗り出すことができなかった。

戦後の三菱自の乗用車の製造の拠点は名古屋と水島、トラック・バスは東京、自動車用エンジンは京都であるが、戦争中の名古屋工場（後に名古屋自動車製作所）では、零戦と一式陸攻に代表されるように海軍向け航空機の製造とエンジンの製造が行われたが、戦争中に増産体制整備のために、名古屋工場の分工場として水島工場（後に水島自動車製作所）が設立され、一式陸攻と紫電改の製造が行われた。またエンジン開発と製造のために京都工場（後に京都製作所）が設立された。東京工場（丸子）では戦車や特殊車両の製造、川崎工場（後に東京自動車製作所）では艦船用エンジンの開発・製造が行われた。

終戦を迎えて、三菱のそれぞれの工場は、独立採算による自律化の道を歩んだ。それぞれの工場は技術力をいかして、軍用技術を転用して民生機器の開発・製造を行った。たとえば、名古屋工場では、戦後一時期カイザー・フレイザー社とKD生産契約を結び、乗用車のヘンリーJを製造したが、主な生産品はスクーターであった⁽²⁶⁾。水島工場では、戦争中のジュラルミンの

在庫を再利用して米軍向けロッカーや小型三輪トラックの製造が行われ、東京工場では、農耕用トラクターやブルドーザーの製造、川崎工場ではバス (B1 型) の製造を行った。また京都工場では、エンジン技術を活用して日産向けトラック用エンジン (KT1 型)、他の三菱の工場向けのスクーターや三輪トラックのエンジンの製造が行われた。名古屋工場が、1953年にウィリス・オーバーランド社と提携してジープ (J1) の KD 生産の後、それを国産化する際にはジープ用 4 気筒ガソリン・エンジンの開発・製造が行われた。三菱においては、エンジンを開発する京都と他の工場とは関連があるが、それぞれの工場は独立してまったく異なる製品を製造したために、製造技術の蓄積は伝統的に国内に分散した製作所単位であった。

三菱の生産システムについて言えば、名古屋工場の戦時期における航空機の製造では、少ない資源での生産拡大を迫られていたために効率的な生産が試みられ、「前進作業方式」で工程全体を流れ作業的に組織化することでそれを実現しようとした⁽²⁷⁾。前進作業方式は、一定時間内に一工程の作業を終え、合図により一斉に次工程に製品 (機体) を移動させる方式で、後工程引っ張り方式の考え方に近い。また部品管理においては、機体部品工場を対象に、伝票によらず、部品生産の日程管理、工程管理を目的とした「推進庫」という職場単位が配置された。戦後、推進庫は、工程管理の対象となる部門全体を適当な長さに分割して、工程管理の区切りとなる「推進区」という管理単位となった。1946年に名古屋工場で開始されたスクーターの製造は、1951年に量産コンベアラインが完成するまで「手送り方式」で行われた。ジープの生産では、メインラインは「タクト生産方式」であった。タクト生産方式は、推進区単位に工程を複数に分割し、各工程が終わると一斉に次工程に移動する仕組みで、各工程を専門の作業者が担当することで効率改善をはかる生産方式である。単一品種を連続的に大量生産する場合には生産性が高いが、必然的に推進区単位に部品がある程度在庫される必要があった。メインラインの組立て以外はロット生産方式で行われた。ロット生産方式は、押し出し方式の計画的量産システムであり、それぞれの工程で一

定量生産し、次の工程に送る方式である。その後、名古屋工場では三菱 500 (1960)、コルト 600 (1962)、コルト 1000 (1963) が製造されたが、単一品種組立のタクト生産方式が採用された⁽²⁸⁾。一方水島工場では、1946年から小型三輪トラック「みずしま号」が製造されたが、1953年にコンベアシステムが導入されるまで、手押しタクト方式で組み立てられた⁽²⁹⁾。その後1960年に軽4輪トラックの三菱 360、1962年に軽乗用車の三菱ミニカ、70年代のランサー＝ミラージュと続き、水島工場はトランスミッションや小型エンジンなどの基幹部品の製造も含めて、小型乗用車の一貫工場となった。

1950年に、三菱が3社に企業分割されるが、1964年に統合される間、それぞれの分割会社で独自に経営が行われた⁽³⁰⁾。その意味で、三菱自は、戦前からの歴史的経過からみられるように、各地域に分散化した製作所の集合体である。三菱から分離後も、製作所別の地域単位に縦割りの組織構造であり、製作所長への権限の集中と経営管理に依存していた。三菱自の管理、開発、生産、販売の全社横断的な機能は、乗用車生産本部の発足する1991年まで存在しなかった。部品メーカーで組織された三菱自動車柏会は、名古屋、京都、水島、東京で製作所単位にそれぞれ構成された。しかし三菱自は、それぞれの製作所を横断できる有力な部品メーカーを持たず、系列化した部品供給体制はなかった。唯一系列に近かったのは、1962年に設立された「水島機械金属工業団地共同組合」のみであった。三菱自の生産システムは、トヨタのように、中部地域に協力会社を集中配置した地域単位のジャスト・イン・タイムによって生産の平準化を可能にするような部品供給体制ではなかった。しかしその一方、三菱重以来の製作所単位で独自の要素技術を開発する組織風土が醸成されたが、分散化した経営は協力会社の育成などが弱く、統合した経営システムとして全体最適することの困難性も併せ持っていた。最後発であることは、他のメーカーとは異なった車種やスタイリング、エンジン性能などの要素技術を訴求した戦略を採らせた。たとえば、航空機のエンジン開発を通して三菱は京都製作所を中心に「エンジンの三菱」と呼ばれるほど、高い

東アジア諸国の産業政策と日本企業の戦略的行動の進化（森本）

技術蓄積があり、要素技術の開発力を持っていた。水島製作所出身で、戦中は航空機的设计者であった第二代社長の久保富夫は、1976年の社長就任の際に「販売部門への投資よりも、むしろ製品に三菱独自の新技術を盛り込み、商品競争力の高い製品を導入することが先決」と抱負を述べ、独自技術の開発力を三菱自の事業戦略の根幹に据えた。

4. 東アジア展開と組織能力の発揮

4.1 三菱自動車の東アジア展開

三菱自の海外事業は、三菱重工自動車事業部時代から、トラックやバス、それにスクーターの輸出が行われてきたが、本格的な海外展開は、新会社として三菱重から独立してからであった。

三菱自が三菱重から分離して、自動車専業メーカーとして発足したのは、1970年であり、自動車専業企業としては最後発である。最後発メーカーであることが、日本の自動車産業にあって日本有数の基幹企業としての誇りと後発企業との焦りが、他の自動車企業とは異なる戦略的行動を採らせた。

三菱自の海外事業活動は、いつも三菱商事が一体となっていた。それは三菱以来の伝統であり、むしろ三菱商事が国際戦略を推進する役割を担っていたからであり、三菱自の海外戦略が日本の他の自動車企業と異なるのは、三菱商事が関わることにあった。現地企業に三菱自が出資する場合には、三菱商事も参加した。

三菱自の東アジアでの戦略的行動に最も影響を与えたのが、クライスラー社との販売委託契約であった。1970年、クライスラー社の出資を前提として、三菱重から分離独立して、1971年に三菱重85パーセント、クライスラー社15パーセントの出資比率で、両社の合弁企業として三菱自が発足した。当初計画された出資比率は、三菱重65パーセント、クライスラー社35パーセントであったが、経営危機に直面してクライスラー社の出資比率が低く抑えられた。

クライスラー社との販売提携は、後発でグローバルな販売網構築の遅れた三菱自が、販売網を構築するための「時間」を買う意味があった。しかしクライスラー社との販売委託契約によって、三菱自が独自に販売で

きる地域は、韓国、台湾、フィリピン、タイ、インドネシアなどのアジアの17カ国に限定され、北米やヨーロッパなどの自動車の主要市場での三菱自の独占的販売権はクライスラー社に委ねられた。しかし三菱自にとって不幸なことに、その後、経営危機のクライスラー社は、カナダとメキシコ以外の海外子会社をすべて売却してしまった⁽³¹⁾。後発の三菱自の海外戦略として、クライスラー社のグローバルの販売網を活用する目論みが完全にはずれてしまったことになる。

70年代以降、特にオイルショック後に、日本の自動車企業が、燃費効率や品質の良さで欧米市場に事業活動を拡大させ、収益を増大させた。しかし三菱自は経営不振で販売投資もままならないクライスラー社に欧米市場での販売を依存しなければならず、独自活動が可能な東アジア市場に専念せざるを得なかった。そのことが、トヨタをはじめとする他の日本の自動車企業と異なった行動を採らせたのである。

三菱自の東アジアへの進出は、三菱重工時代の1961年にタイに三菱車の輸入販売会社のSittipol社が現地資本であるLeeグループによって設立されたことに始まる。1964年には、三菱自が47パーセント出資してUnited Development Motors社(UDMI)が設立され、1966年からトラック(ジュピター)のKD生産が行われた。

三菱自が発立された70年代以降、台湾の中華汽車工業(CMC)と商用の大型トラックのKD生産に関する技術援助契約⁽³²⁾が1970年に締結され、続いて韓国の亜細亜自動車との間でバスのKD輸出契約が締結された。1971年には、オーストラリアでコルト・ギャランのKD生産を開始した。タイでも1972年にコルト・ギャランのKD生産が始まった。同じ年にクライスラー社からフィリピンの子会社(CPC)の経営を引き継ぎ、コルト・ギャラン、ランサー、ミニカのKD生産を行うようになった。1974年には、最初のアジア・カーともいえるシマロン(Cimarron)が開発された。シマロンは、三菱デリカのエンジンとシャーシをベースに現地でデザイン・調達された車体と、さらにCPC社と三菱自の出資したAsian Transmission Corporation(ATC)製トランスミッションを搭載した。インドネシアでは、

1973年にP.T.Krama Yudha Motor社(KRM)との合弁会社三菱クラマユダ社(MKM)を設立した。

その間の1973年に三菱自は、韓国の現代自動車(以下現代自)と技術援助契約を結び、現代自に小型乗用車のエンジン製造技術や車体設計技術を供与した。現代自は、1967年に設立され、1968年に英国フォード社と契約し、フォード・システムが本格的に海外移転されたダゲナム(Dagenham)工場⁽³³⁾で有名な英国フォードの指導で蔚山工場を建設し、コルチナのKD生産を開始した。しかし韓国政府からの国産車開発の要求が高く、三菱自に技術供与を求めてきた。国産車の車体デザインは、Ital Designが担当し、三菱自は、エンジン(4G3系サターン・エンジン)、変速機、車軸、鋳物技術などを技術供与した。これが最初のPonyである。1978年には、大型トラックとバスのKD生産に関する技術援助契約を締結した。

80年代になると、三菱自はクライスラー・オーストラリアの株式を取得して豪州三菱自動車を設立するとともに、1982年に韓国の現代自、1983年にマレーシアのPerusahaan Otomobil Nasional SDN.BHD(以下PROTON社)に出資し、関係性を深めるとともに要素技術の供与を進めた。三菱自が、他の日本の自動車企業と比較して東アジアに積極的に出資や技術供与を進めたのは、前述の通り、世界の自動車最大市場ともいえる欧米市場への販売アクセスする権利を持っていなかったからである。

三菱自の経営陣にとっての課題は、クライスラー社からアメリカ、カナダ市場への自社製品の販売権の回復することであった。三菱自がアメリカ、カナダ市場での販売がクライスラー社との併売という形で販売権の回復できたのは、設立から10年を経た1981年であった。同年60のディーラー網を擁する三菱自の米国三菱自動車販売(MMSA)が三菱商事と共同出資で設立された。しかし1981年は、日米交渉の結果、日本側の輸出自主規制ということで輸出台数が168万台に制限された年でもあった。ところが、クライスラー社の扱う三菱車の販売実績ベースで日本企業間の輸出台数を決めためたために、三菱自の輸出枠は11万台しかなかった。三菱自はその内8万台を併売先のクライスラー社に納め

なければならず、実質販売できる台数は3万台しかなかった。三菱自の販売網では、ピックアップトラックのフォルテを販売したが、直ぐに販売する車がなくなってしまった。輸出自主規制に対して、本田と日産は既に単独進出しており、トヨタは1984年にGMとの合弁事業であるNUMMI(New United Manufacturing)で生産開始し、また翌年には単独進出することも発表し、日本の自動車企業はアメリカでの現地生産が本格化した。1984年の時点で、三菱自はクライスラー社との対等出資による合弁会社(Diamond-Star Motors Corporation)の設立を合意していたものの、生産開始は1988年後半にずれ込んでしまった。その間、1984年に韓国から、三菱自の最新エンジン技術を盛り込んだ現代自のPony IIが、日本を除く東アジア車としてはじめて、韓国製品の特恵関税を認めていたカナダに輸出された。さらにアメリカでの販売を目的として、Pony Excelが開発された。Pony Excelは、三菱自から新開発のサイクロン・エンジン、FF機構、排ガス対策が技術供与された三菱ランサーと同一デザインのコピー車であった。Pony Excelは、1986年にアメリカに輸出され、三菱自の販売網にも供給しながら、総計17万台の販売を記録した。同様に三菱自からカナダ・クライスラーに輸出されていたミラージュを補完するために、1988年からタイで生産されたランサー・チャンプがカナダ・クライスラーに輸出された⁽³⁴⁾。ランサー・チャンプは、タイ製シャーシ上にマレーシア製のドア、フィリピン製のトランスミッション、オーストラリア製のタイヤホイール、それにタイ製のガラス、バッテリー、ブレーキドラムが採用され、まさにメイド・イン・東アジアであった。さらに三菱ランサー・フィオーレをベースにしたマレーシアの国産車であるPROTON SAGAも、1985年に生産が開始され、1989年にはイギリスへ輸出された。1992年にはタイから欧州に1トンピックアップトラックの輸出も行った。ちなみに、日本から欧州市場への輸出は、前述した通り、1986年に日本からの対欧輸出自主規制が始まっていた。

80年代の三菱自は、今日のトヨタのIMV構想をはるかに先行した地域戦略を採用した。ASEANという地域単位の部品調達、BBC実現の道を切り開き、三菱

東アジア諸国の産業政策と日本企業の戦略的行動の進化（森本）

自はBBC認定第1号企業となった。結果的には、アメリカ、カナダへの北米市場では日本からの輸出自主規制で輸出量が制限された中で、販売提携先であるクライスラーの海外子会社に供給しながら、三菱自の販売網への供給の量的不足を補完する戦略的意図をもって、出資、要素技術を供与した東アジア企業から輸出を行った。それは欧米市場に対する戦略的行動としての迂回生産でもあった。

4.2 トヨタ自動車の東アジア展開

トヨタは50年代から輸出を中心に海外戦略を進めてきた。輸出先が輸入代替工業化政策を採用すると日本からKD輸出で対応してきた。たとえば1952年から始まるブラジルへの輸出は、1956年にブラジル政府の国産化政策に呼応して現地法人（トヨタ・ド・ブラジル）を設立して現地生産に切り替えたことによる。海外活動初期から60年代まで、輸出の中心は小型トラック（スタウト）やランドクルーザーであり、トヨタにとって第一の輸出市場はオーストラリアと南アフリカであった。それは、乗用車の品質、競争力の欠如が原因であった。1957年にアメリカに現地法人（トヨタ・モーターセールス・USA）を設立し、トヨペット・クラウンやコロナ（ティアラ）の導入を試みたが、アメリカの道路環境での高速安定性の欠如などの品質不良で輸出を断念した経緯があったからである。アメリカ市場への取り組みが本格するのはカロラの誕生する60年代後半から70年代まで待たなければならなかった。その間、トヨタは、中南米や東アジアの閉鎖的な輸出市場に対して、現地企業と提携してKD生産を行った。1959年には、トヨタ生産方式の本格的な量産工場である元町工場での操業が開始されるが、60年代の中南米や東南アジア諸国では、完成車の輸入禁止か、高関税政策が採用されるようになる。トヨタのKD生産は、60年代前半、南アフリカ（1962、トヨタアフリカ）、ベネズエラ（1962、コンパニアヤノニマン）、ブラジル（1963、トヨタ・ド・ブラジル）で行われるようになった。

東アジアでは、1962年にトヨタ・モーター・タイランドを設立し、日本から完成車の輸出が始まる。東アジアでKD生産が行われるようになったのは、次の段

階の60年代後半で、フィリピン（1964、デルタ・モーター）、タイ（1966、トヨタ・モーター・タイランド）、韓国（1966、新進自動車）、マレーシア（1968、ボルネオ・モーター）台湾（1968、六和汽車公司）、インドネシア（1971、トヨタ・アストラ・モーター）でKD生産が行われた。KD生産の車種は、1957年に誕生したトヨペット・コロナと1966年に誕生したトヨタ・カロラであった。1969年には、輸出累計100万台を達成した。しかし、トヨタは、提携を解消する企業行動を採ることも多かった。韓国では新進自動車と、台湾では六和汽車公司と、フィリピンではデルタ・モーターと提携を解消している。これはそれぞれの国の産業政策や外資政策がトヨタの許容範囲を超えた時に行われる合理的判断であった。

本格的な海外に生産移転するのは80年代のNUMMI以降である。NUMMI以前のトヨタの海外戦略をPorterは「単純なグローバル戦略」⁽³⁵⁾と呼び、P. Ghemawatは「ホーム・ベース戦略」⁽³⁶⁾と呼んだように本国中心主義であった。東アジアに本格的に対応して行くのは、BBC以降の90年代になってからである。ASEANがひとつの生産単位＝市場単位として統合されなければ、トヨタのもつ組織能力は、一国市場単位で車種も絞られたロット生産方式となるKD生産では発揮できなかったからである。

しかし80年代にはいと、貿易摩擦が顕在化して輸出自主規制への対応として、アメリカでの現地生産を考慮しなければならない「ローカル・コンテンツによる生産」の時代を迎えた。トヨタ生産方式が、低コストと高品質という競争優位の源泉になっていたが、トヨタ生産方式の移転ができるかどうか、トヨタにとっての課題であった。

その試金石となったのが、GMとの合併会社NUMMIであった。NUMMIでの成功によって、1988年には、100%出資の自社工場であるトヨタ・モーター・マニュファクチャリング・ケンタッキー（TMMK）を設立し、エンジン生産を含めて本格的な生産を始めた。80年代のトヨタの海外戦略の眼は、アメリカ市場のみに向けられていた。

しかし、1988年のASEANでのBBC、その後のAICO

の導入は、トヨタの眼をアジアに向けさせた。トヨタは、それまでASEAN各国にKD生産拠点を設け、非効率ではあったが各国単位で目標国産化率の達成をはかってきた。BBCが決まると、部品を分業相互補完する計画を打ち出した。その計画は、タイでディーゼル・エンジン、シリンダーブロック、ボディーパネル、インドネシアではガソリン・エンジン、フィリピンではトランスミッション、マレーシアではステアリング部品をアセアン各国で相互補完するという、三菱自と同様なものであった。1990年には、ASEAN域内の部品供給の価格・数量調整と推進を目的として、シンガポールにトヨタ・モーター・アジアパシフィックを設立し、相互補完体制を強化した。

5. 結論—メタ技術の統合力と要素技術の開発力

日本企業の東アジア進出は、日本国内の量産体制が整った60年代後半から活発になった。東アジアの産業発展にとって、第一に工業化資金、第二に技術移入と多様な技術集積、第三に製品需要の創出が、重要な課題であった。東アジア諸国の産業政策の共通する特徴は、最初の段階で、輸入代替工業化政策として、国内企業の育成・保護を目的として欧米、日本などの先進工業国からの完成品の輸入を高率な関税等で規制し、外国資本の規制・誘導しながら国内企業との合弁企業の設定を促進してKD生産に転換させ、先進国の技術移入を促した点にある。KD生産の次の段階では、部品の輸入を高関税等で規制し、自動車の国産化率の達成目標、つまり部品調達のローカル・コンテンツ率を引き上げることで、部品生産に移行させ、自動車産業を支える外国部品メーカーの進出を促し、あわせて国内部品メーカーを育成した。しかし部品生産を各国別の小規模に生産した部品は高コストであり、それを組み立てた自動車に輸出競争力がないことは明らかだった。そこで80年代後半になるとASEANでは、BBCやAICOなどの水平分業体制を認めたために、自動車企業は、各国単位のローカル戦略から地域（リージョナル）戦略へと戦略を転換させた。

70年代から80年代の日本の自動車企業の東アジア進出過程において、両社はまったく異なる行動を選択

した。

中国を含めた東アジアでの生産台数は2003年まで三菱自は一貫してトヨタを上回っていた。トヨタは、外資規制のある国においても、自社の組織能力が最大限発揮できるように実質的に経営支配できるマジョリティーを極力確保しようとした。それは、トヨタの競争優位性が「経営資源のパッケージ」として内部化して移転する必要があったからである⁽³⁷⁾。一方、三菱自動車は、その国の現地企業との合弁企業設立など、自社の経営支配やパッケージ移転にこだわらず、要素技術の供与や部品の提供を行いながら海外展開を行ってきた。

三菱自は、歴史的に航空機生産や船艇生産から派生したエンジン開発技術など独自の要素技術があり、三菱自の競争力の源泉となっていた。しかし、60年代から着実にグローバルに販売網を築きあげてきたトヨタや日産に比べると、自動車専業企業として後発であった。自動車は規模の経済の働く装置産業である。グローバルな販売力を早急に確立するためのクライスラー社との販売提携が、三菱自のグローバル戦略を他の日本企業とは異なる企業行動を採らせた。特に独自の販売が限られた東アジアでは顕著であり、三菱自の要素技術や三菱商事との連携が戦略的行動の進化を促した。70年代中盤から一国単位の輸入代替工業化政策下の東アジアに積極的な事業展開し、東アジアの各国別に対応して行ったのが三菱自の戦略的行動であった。80年代、事実上日本からの輸出を制限された欧米市場へ、韓国の現代自やマレーシアのプロトン、タイの合弁企業から技術供与で生産した乗用車を輸出した。それは、意図的にはじめから構想された戦略というよりも、三菱商事との関係や経緯からむしろ創発的に生まれた戦略的行動であった。

一方、トヨタは60年代後半から輸出を中心にして海外戦略を進めてきた。後発国が輸入代替工業化政策を採用すると現地でのKD生産で対応してきた。しかし、本格的の海外に生産移転するのは80年代のNUMMI以降である。80年代初頭からアメリカでの現地生産をはじめていた本田技研や日産に比べると、トヨタの企業行動は慎重であった。トヨタの慎重な企業行動の理由

東アジア諸国の産業政策と日本企業の戦略的行動の進化（森本）

は、第一に、トヨタ生産システムは多品種平準化生産を前提としたメタ技術にあり、その移転困難性の認識であった。第二に、トヨタの競争優位性が系列企業や協力企業を含めたトヨタ生産システムの背後にある産業集積の活用したシステム統合力による効率化にあったからである。輸出やKD生産は可能であったが、海外への本格的な生産移転は、広義のトヨタ生産システムの経営資源のパッケージとして内部化できなければ、非効率で競争力として生かせることができないと考えられていたからである。ASEANの一国市場単位の産業政策への対応は、本国での効率化を追求したKD輸出という部分最適で凌いだ。しかし、部品の相互補完が認められると、トヨタはこれまで制約から解放されたように、ASEANをひとつの地域事業単位として「経営資源のパッケージ」を移転した積極的な地域戦略へ転換した。

トヨタは、インドネシア、タイ、フィリピン、台湾でのマーケットシェアは、2003年現在1位である。タイからはソルーナ、カローラ、ハイラックスを、イン

ドネシアからは、キジャンを域内に輸出している。さらにIMV構想として車両や部品を日本以外の生産拠点で相互に供給し合い、タイ、インドネシア、南アフリカ、アルゼンチンで生産し、世界140カ国以上に販売することを進めている。

企業は、パフォーマンスをあげるために、産業政策での制約と制度を最大限に活用する戦略的行動をとる。本国での企業としての歴史的経路依存の違い、生産規模の格差やそれを支える生産システムの蓄積などの経営資源や組織能力の質的な差異が、環境に対する適応と適用の差異を生み、両社の東アジアに向けた戦略的行動の違いとなったのである。両社の戦略的行動は、「経営資源のパッケージ移転による内部化」と、経営資源の内部化やパッケージにこだわらない「デパッケージ移転」といえるほどの違いがあった。結局、両社のダイナミック・ケイパビリティの進化プロセスの違いが、意図的にせよ創発的にせよ、両社の地域戦略となり、戦略的行動を決定して行ったと捉えることができる。(了)

【注】

- (1) 本研究では、自動車産業の事例研究対象として、「東アジア諸国」は、韓国・台湾にASEAN4であるフィリピン、インドネシア、マレーシア、タイに限定した。
- (2) R・T・パスカル(1990)『逆説のマネジメント』(ダイヤモンド社)「(戦略の)成果が事前によく練られた構想のためであったとされるのは、成功の事実が明らかになってからのことである。」62ページ 戦略とは創発的なものであるが、H・ミンツバーグ(1998)『戦略サファリ』(東洋経済新報社)によれば「戦略とは人々が状況を学習し、その状況に対する対処するところから生まれる。(中略)その結果、戦略は組織内でうまく機能する行動パターンとして収束する。」191ページ。
- (3) 板木雅彦(1985)「多国籍企業と内部化理論－S.ハイマーから折衷理論にいたる理論的系譜とその検討(上)(下)一」『経済論叢』京都大学、第136巻第2号、第5,6号。
- (4) Dunning, J. H. (1979) "Explaining Changing Patterns of International Production: In Defense of the Eclectic Theory", *Oxford Bulletin of Economic and Statistics*, vol.41, pp.269-295.
- (5) 多国籍企業の行動は、ひとつの要因だけではカバーできず、所有優位、内部化優位、立地優位を分析上の優位性とした。
- (6) 野田智義(2001)「戦略のダイナミック理論構築を目指して－産業内企業間相違の進化をめぐる一考察」(新宅純二郎, 浅羽茂『競争戦略のダイナミズム』日本経済新聞社、65-74ページ。
- (7) Teece, D. and G. Pisano (1994) "The dynamic capability of firms: an introduction", *Industrial and Corporate Change*, Vol.3, No.3, Oxford University Press, pp537-556.
- (8) 生産システムはメタ技術と要素技術の集合体である。メタ技術は要素技術の組み合わせにかかわるノウハウやテクニクの総称であり、技術移転の

影響の程度は主としてメタ技術の移転の程度をいかに評価するかにかかっている。榊原清則(1988)「生産システムにおける革新：トヨタのケース」(伊丹敬之・加護野忠男・小林孝雄・榊原清則・伊藤元重著『競争と革新—自動車産業の企業成長』東洋経済新報社、87ページ。

- (9) 本稿では、三菱重工を「三菱重」、三菱自動車工業を「三菱自」とした。
- (10) トヨタ自動車株式会社広報部『トヨタの概況2005』、三菱自動車工業株式会社広報部『ファクトブック2005』
- (11) トヨタ自動車株式会社広報部「アジアでの活動」『トヨタの概況2005』19ページ、三菱自動車工業株式会社広報部「アジアでの活動」『ファクトブック2005』14ページからアジアでの生産台数の数値を引用した。ただしトヨタは、インド、バングラディッシュ、パキスタン、トルコをアジアから除外して集計しているの、三菱自のアジアの数値は同地域を除いて集計した。「いわゆる東アジア地域」とは、インドネシア、マレーシア、フィリピン、台湾、タイ、ベトナム、中国、ブルネイ、シンガポール、韓国を指す。なお、トヨタは「生産台数」について「生産台数は現地調達率40%以上(F.O.B価格ベース)の台数」と注記している。これは、ASEANでの国産品としての認定基準に従い、KD生産は含まないと解釈できる。トヨタの生産台数は、PT.Toyota Motor Manufacturing Indonesshia, Assembly Service Sdn, Bhd., Toyota Motor Philippines Corp., 國瑞汽車有限公司, Toyota Motor Thailand, Toyota Motor Vietnam, 天津一汽豊田汽車有限公司、長春一汽豊越汽車有限公司、広州豊田汽車有限公司で生産されたカムリ、アバンザ、ダイナ、キジャンイノーバ、カローラ、ハイエース、ハイラックス、TUV、ヴィオス、ウイッシュ、ハイエースセミボン、ハイラックスVIGO、ソルーナヴィオス、ランドクルーザーを集計した数値である。また三菱自は、「生産台数」について「生産台数は、当社から出荷する海外生産用部品を使用し、

- 現地で生産された台数(KDは含まず)」と注記している。KD生産を含まないことはわかるが、国産品としての基準を満たしているかは不明である。三菱自の生産台数は、Mitsubishi Motor Thailand Co. Ltd.(MMC Sittipol),Mitsubishi Motors Philippines Corp., P.T.Krama Yudha Kesuma Motors, P.T.Krama Yudha Ratu Motors, Perusahaan Otomobil Nashional Bhd., USF-HICOM (Malaysia) Sdn.Bhd.、中華汽車工業有限公司、東南汽車(福健)工業有限公司、柳州汽車有限公司、八飛汽車有限公司で生産されたストラダ、ランサー(ミラージュ)、アドベンチャー、デリカ、ギャラン、クダ、コルト、サガイスワラ、サトリア(プトラ)、ウィラ、ワジャ、フリーカ、バリカ(ベリカ)、シャリオを集計したものである。
- (12) KD車両は出荷する1台分の部品パッケージの総額が完成車1台分の構成部品の総額の60パーセント以上をいう。KDセットは、1台分の部品パッケージに含まれる部品の総額が、完成車1台分の構成部品の総額の60パーセントに満たないものをいう。
- (13) ASEANとは、「ASEAN4」であるフィリピン、マレーシア、インドネシア、タイについて限定して使用している。
- (14) 藤本隆宏、椛山泰生(2000)「アジア・カーとグローバル戦略—グローバル・ローカル・トレードオフに対する動的アプローチ」(青木昌彦、寺西重郎『転換期の東アジアと日本企業』東洋経済新報社)425ページ。
- (15) 小林英夫(2000)『日本企業のアジア展開—アジア通貨危機の歴史的背景』日本経済評論社194ページ。
- (16) CEPTスキームによって関税率が、2003年1月より一部の国を除き無税である。ただしマレーシアの自動車関連218品目は、他のASEAN諸国との関税削減を2005年1月まで延期することがASEAN経済閣僚会議(2000年5月)で認められている。
- (17) 門田安弘(1983)『トヨタシステム』講談社、532

東アジア諸国の産業政策と日本企業の戦略的行動の進化 (森本)

- ページ。
- (18) 代表例は、Monden, Yasuhiro (1983) “*Toyota Production System*” 門田安弘 (1983) 『トヨタシステム』講談社などがある。
- (19) 代表例は、藤本隆宏 (1997) 『生産システムの進化論』有斐閣がある。
- (20) 佐武弘章 (1998) 『トヨタ生産方式の生成・発展・変容』東洋経済新報社、156 ページ。
- (21) 西口敏宏 (2000) 『戦略的アウトソーシングの進化』東京大学出版会、7-8 ページ。
- (22) Porter, ME(1996) “*What is Strategy*”, *Harvard Business Review*, November-December 「(竹内弘高訳) 戦略とは何か」(『競争戦略論 I』ダイヤモンド社) 98-105 ページ。
- (23) 門田安弘(1991)『新トヨタシステム』講談社、530-532 ページ。
- (24) 前掲書 注 23 と同じ。
- (25) 三菱自動車工業株式会社 (1993) 『三菱自動車工業株式会社史』 841 ページ。
- (26) 三菱重工製スクーター「シルバーピジョン」は 1946年から1955年の間に名古屋製作所岩塚工場 で約3万台生産され、アメリカや東南アジアに輸出された。
- (27) 和田一夫、柴孝夫 (1995) 「日本の生産システムの形成」(山崎広明、橋川武郎『「日本の」経営の連続と断絶』岩波書店) 134-137 ページ。
- (28) 機装取り付け部品との同期化をはかるために、あらかじめ1台分の主要部品を箱にセットしておく「マージャリングボックス」を用意して、メインラインに供給することも行われた。三菱自動車工業株式会社 (1993) 『三菱自動車工業株式会社史』 854 ページ。
- (29) 三菱自動車工業株式会社 (1993) 『三菱自動車工業株式会社史』 849-861 ページ。
- (30) 1950年に三菱重工は、財閥解体の対象となり、東日本重工業 (その後三菱日本重工業、中日本重工業 (その後新三菱重工業)、西日本重工業 (その後三菱造船) の3社に分割された。分割は1964年まで続いた。
- (31) クライスラー社の売却した海外子会社のうち、フィリピンとオーストラリアは、三菱自の子会社となった。
- (32) 台湾でのKD生産の開始は、締結の2年後である1973年からである。
- (33) 英国フォードのダゲナム工場は、リバー・ルーヂュ工場のフォード・システムを海外移転した最初の工場。
- (34) 1988年から1991年の4年間に2万852台輸出された。
- (35) Porter, M.E.(1986) “*Competition in Global Industries: A Conceptual Framework*”, *Competition in Global Industries* (邦訳『グローバル企業の競争戦略』) ダイヤモンド社。
- (36) Ghemawat, P. (2005) “*Regional Strategies for Global Leadership*”, *Harvard Business Review*, December 2005 「(邦訳) グローバル競争とリージョナル戦略 (Diamondハーバード・ビジネス・レビュー 2006年3月号)
- (37) 長谷川信次 (1998) 『多国籍企業の内部化理論と戦略提携』同文館、26 ページ。

【参考文献】

Dunning, J. H. (1979) “*Explaining Changing Patterns of International Production: In Defense of the Eclectic Theory*”, *Oxford Bulletin of Economic and Statistics*, vol.41

藤本隆宏 (1997) 『生産システムの進化論』有斐閣
 藤本隆宏、相山泰生 (2000) 「アジア・カーとグローバル戦略—グローバル・ローカル・トレードオフ

に対する動的アプローチ」(青木昌彦、寺西重郎「転換期の東アジアと日本企業」東洋経済新報社。

Ghemawat, P. (2005) “*Regional Strategies for Global Leadership*”, *Harvard Business Review*, December 2005 「(邦訳) グローバル競争とリージョナル戦略 (Diamondハーバード・ビジネス・

- レビュー 2006 年 3 月号)。
- 長谷川信次 (1998) 『多国籍企業の内部化理論と戦略提携』 同文館。
- 板木雅彦 (1985) 「多国籍企業と内部化理論－S. ハイマーから折衷理論にいたる理論的系譜とその検討 (上) (下) 一」 『経済論叢』 京都大学, 第 136 巻第 2 号, 第 5, 6 号。
- 小林英夫 (2000) 『日本企業のアジア展開－アジア通貨危機の歴史的背景』 日本経済評論社。
- 公文溥 (1997) 「自動車組立のハイブリッド工場」 (板垣博編著『日本の経営・生産システムと東アジア』) ミネルヴァ書房。
- Mintzberg, H., B. Ahlstrand, J. Lampel (1998) “STRATEGY SAFARI: A GUIDED TOUR THROUGH THE WILDS OF STRATEGIC MANAGEMENT”, The Free Press (邦訳『戦略サファリ』 東洋経済新報社)
- 三菱自動車工業株式会社広報部『ファクトブック 2004』, 『同 2005』。
- 三菱自動車工業株式会社 (1993) 『三菱自動車工業株式会社史』
- 門田安弘 (1983) 『トヨタシステム』 講談社, 532 ページ。
- Monden, Yasuhiro (1983) “Toyota Production System”
- 門田安弘 (1991) 『新トヨタシステム』 講談社。
- 西口敏宏 (2000) 『戦略的アウトソーシングの進化』 東京大学出版会。
- 野田智義 (2001) 「戦略のダイナミック理論構築を目指して－産業内企業間相違の進化をめぐる一考察」 (新宅純二郎、浅羽茂『競争戦略のダイナミズム』 日本経済新聞社)。
- Pascale, R.T. (1990) “MANAGING ON THE EDGE”, Viking (邦訳『逆説のマネジメント』 ダイヤモンド社)
- Porter, M.E. (1986) “Competition in Global Industries: A Conceptual Framework”, *Competition in Global Industries* (邦訳『グローバル企業の競争戦略』) ダイヤモンド社。
- Porter, M.E. (1996) “What is Strategy”, Harvard Business Review, November-December 「(邦訳) 戦略とは何か」 (『競争戦略論 I』) ダイヤモンド社。
- 榊原清則 (1988) 「生産システムにおける革新：トヨタのケース」 (伊丹敬之・加護野忠男・小林孝雄・榊原清則・伊藤元重著『競争と革新－自動車産業の企業成長』 東洋経済新報社)。
- 佐武弘章 (1998) 『トヨタ生産方式の生成・発展・変容』 東洋経済新報社。
- 下川浩一 (2004) 『グローバル自動車産業経営史』 有斐閣。
- Teece, D. and G. Pisano (1994) “The dynamic capability of firms: an introduction”, *Industrial and Corporate Change*, Vol. 3, No. 3, Oxford University Press, pp537-556
- トヨタ自動車株式会社広報部『トヨタの概況 2004』, 『同 2005』。
- 和田一夫、柴孝夫 (1995) 「日本の生産システムの形成」 (山崎広明、橘川武郎『「日本的」経営の連続と断絶』 岩波書店)

【2006 年 8 月 28 日受理】