

グローバル SCM と日本自動車企業のアジア生産

大鹿 隆

東京大学ものづくり経営研究センター

E-mail: oshika@mmrc.e.u-tokyo.ac.jp

グローバル SCM とはグローバルな視点と規模でサプライチェーン・マネジメント (SCM) を実施しようすることである。従ってグローバル SCM を必要としている企業とは海外現地生産の比重の高い産業・企業であり、日本の場合はエレクトロニクス関連産業、自動車関連産業などがそれに当る。自動車の場合 2004 年の国内生産台数は 1051 万台、海外生産台数は 980 万台であり、2005 年には内外生産台数はほぼ同数の 1080 万台、1060 万台で 2006 年には逆転するだろう。特に成長の著しい日本自動車メーカーのアジア展開の事例を見ていこう。

内外主要自動車メーカー 11 社の 2004 年アジア自動車生産台数は、韓国メーカー韓国国内生産を除くと 565 万台 (2000 年 327 万台)、生産増加倍率は 1.7 倍の増加であり、韓国を含めると 900 万台の生産規模に成長している。

トヨタ自動車は 2004 年タイでピックアップトラック型 IMV (イノベティブ・インターナショナル・マルチパーパス・ビークル) の生産を開始して、その後同車種をインドネシア、フィリピン、インド、アルゼンチンで生産開始し、今後南ア、ベネズエラ、マレーシア、ベトナム、パキスタン等世界 10 カ国生産体制を整える予定である。当初世界生産 39 万台の計画が、70 万台に引き上げられている。IMV プロジェクトでは、AFTA などの貿易自由化の流れの中で、製品・構成部品を世界的レベルでまとめて生産・部品相互供給し、コスト競争力を高める戦略である。トヨタ自動車は、IMV プロジェクトで、アセアンを中心とした部品供給体制構築を目指しており、世界分業体制を構築するトヨタ自動車ですべてというべきチャレンジングなグローバル製品・市場戦略の展開、グローバル SCM を目指している。

ホンダはアジアでの生産拠点はトヨタ自動車より少なくアセアン 4 カ国で 13 万台である。ホンダはアセアンよりも BRICS (自動車新興需要国: ブラジル、ロシア、インド、中国を指す) に重点を置いた生産拠点戦略であり、急速にインド、中国進出を進めている。ホンダとトヨタの事業体制が異なる点は、ホンダは世界ナンバーワンの二輪車メーカーであることである。ホンダのアジアでの二輪車生産能力は 1995 年の 200 万台規模が、2000 年に 450 万台

ものづくりコラム

規模、2004年には770万台規模になっている。これに対応して二輪車部品のグローバル供給が必要となり、ホンダもトヨタと同様、グローバルSCMに取り組んでいる。

次に自動車部品メーカーの取組をみてみよう。

自動車部品の最適生産規模は1工場当り年間生産30万台といわれている。自動車メーカーの場合、組立工程についてはフレキシブルな生産システムが構築できているため年間生産5万台でも採算性のある工場運営ができる。しかし、エンジン、トランスミッションのような基幹部品の生産は5万基では赤字操業になり、20~30万基の規模で生産しないと量産効果が得られない。それ以外の自動車部品の場合も同様であり、生産規模が大きいほどコストダウンが可能になる。

例えば、日本自動車部品メーカーの最大手デンソーでは、1) タイではスターター、オルタネーター、ワイパーモーター、2) インドネシアではコンプレッサー、スパーク・プラグ、直流交流バス、3) マレーシアではエンジンECU、A/Cアンプ、リレー、4) フィリピンでは器具類、などを一箇所の工場で集中生産して、それらの部品をタイトヨタ、インドネシアトヨタ、フィリピントヨタ、マレーシアペロデュア(ダイハツの現地生産会社)に供給している。このような、複雑な取引伝票の関係、部品供給物流の関係をうまく整理したものが部品メーカーアジアグローバルSCMである。

アジアの自動車市場は今後大きく成長するだろうといわれているが、その規模については諸説色々いわれている。自動車の先行指標である二輪車市場の動向を見てみると、1992年の二輪車世界生産台数1250万台であったものが、2004年には3160万台まで増加しその増加はほとんどアジアである(中国の二輪車生産は1992年190万台、2004年1660万台)。自動車は二輪車に10~20年遅行するので、2005年以降の10年間にアジア自動車市場が急膨張する可能性は十分に考えられ、アジアが自動車国際競争の争点市場になる可能性が高い。それに伴いアジアにおけるグローバルSCMの必要性も一層高まるであろう。



赤門マネジメント・レビュー編集委員会

編集長 新宅 純二郎

編集委員 阿部 誠 粕谷 誠 片平 秀貴 高橋 伸夫 藤本 隆宏

編集担当 西田 麻希

赤門マネジメント・レビュー 5巻7号 2006年7月25日発行

編集 東京大学大学院経済学研究科 ABAS/AMR 編集委員会

発行 特定非営利活動法人グローバルビジネスリサーチセンター

理事長 高橋 伸夫

東京都文京区本郷

<http://www.gbrc.jp>