

村山貴俊(東北学院大学経営学部教授)

## 中京圏・順送りプレスTier2メーカーとの 比較にみる東北自動車産業の 可能性と限界

—三重県四日市市・伊藤製作所の  
事例を中心に—

東北学院大学経営学論集 No.7  
pp.1~40 2016.3.

### 1. 論文の問題意識と目的

本論文は、中京圏にある優良 Tier2 メーカーの競争優位性について考察し、その結果を東北地方の自動車産業に活用する可能性について究明したものである。東北地方はトヨタ自動車東日本(TMEJ)が設立され、域内調達の向上が目指されている。中京圏など、自動車産業先進地の Tier1 メーカーの生産子会社の東北進出も進み、地場企業も含めると現地調達率が6割に達していると指摘されている。

しかし実際は、東北地方の Tier1 から TMEJ へ部品納入されているものの、Tier1 への部品納入は中京圏の Tier2 によるものであったりする。本当の意味での現地調達は容易ではないと指摘されている。

そこで本論文では、競争環境が苛烈な中京圏にあって、競争優位性がある優良な Tier2 メーカーの伊藤製作所をケースにして、いかにして東北地方の Tier2 メーカーが取引関係を構築していけばいいのかを考察している。

研究目的は以下の2点である。第1に、中京圏で強い競争力を有する伊藤製作所の経営と、その競争力の源泉を具体的に明らかにすること、第2に、中京圏の自動車部品 Tier2 メーカーとの比較を通じて、自動車部品への参入を目指す東北企業の可能性と限界を検討し、東北の自動車産業の更なる発展に向けた提言を行うことで

ある。

### 2. 伊藤製作所の競争優位性

#### (1) 調査にあたって

論文の骨格となるケース企業の選定について、著者は以下のように意義を説明している。

同社の経営者は苛烈な国際競争の中で、日本企業が団結して日本の製造業の競争力を維持することが大切だと著者や講演で力説されている人物である。さらに、東北地方の自動車産業が抱える問題に理解を示されており、「自分たちに出来ることがあれば協力したい」との考え方を持っている。この点で、単なる部品供給網の移転の議論ではなく、経営者の視点を加味した特長をもつ論文になっている。部品生産面だけではなく、高い収益力や強いコスト競争力を有する企業をケースにしているのである。

#### (2) 多層的・複合的な競争力

本論文では、競争力を有する企業は多数の源泉をもち、それらが複雑に絡み合うことで全体の強みが創出される考え方にもとづいている。

そこで注目したのが、同社の歴史、中核となる生産技術、立地条件、経営の独自発想、部品生産のVAおよび部品設計のVEである。これらが複雑に絡み合うことにより、競争優位性が生み出されると議論している。

### 3. 論文の提言

伊藤製作所の詳細な調査をふまえ、論文では東北地方の自動車産業への参入を目指す企業に対し、以下の7つの提言がなされている。

#### ①東北域外との企業競争

もはや競合するのは東北地方だけではなく、

中京圏の高度な技術を有する企業との競争を意識しなければならない。

#### ②裏の競争力の充実

生産技術や工場レイアウトなどの部分的要素の模倣だけでは不十分で、さまざまな資源を統合する能力が必要である。

#### ③先進地域の考える方向性の把握

多様な要素間の目に見えにくい関係を含めて、競合企業をベンチマークする必要がある。他地域の考え方に留意する。

#### ④生産技術に関する提言

工数のかかる作業を前工程に統合し、ワンショット化する生産技術の検討力が重要である。その他、材料の再検討が指摘されている。

#### ⑤近接地域の優位点

生産設備、検査装置、治具、塗装、表面処理、輸送サービスや現場作業員のユニホームは参入可能性がある。

#### ⑥業務提携による参入

高度な技術力のある中京圏の企業との受託加工型の事業展開もある。九州地方に同様の事例がある。

#### ⑦次世代モビリティへの参画

現行の量産部品ではなく、次世代モビリティやその周辺システムの開発プロジェクトへの参画が参入可能性を高める。

### 4. コメント

現地調達率の向上は、自動車生産工場を新し

く建設した地域においては重要な課題である。自動車産業はいくらすそ野が広いとはいえ、組立工場ができたからといって、すぐに近隣の地域企業に仕事が行き届くわけではない。従来から取引のある優良な Tier1 でなければ、自動車メーカーが求める品質、コスト、納入の水準に達しないからである。自動車産業の技術水準の高さ、選定の厳しさは周知のとおりである。

しかし、本論文にある東北地方でも地場企業の育成は推進しなくてはならない課題である。そこで本論文では中京圏にある伊藤製作所をケースにして、競争力の源泉について多層的かつ複合的に考察がなされたのである。

今後、東北の企業には、他地域の企業と連携を図りながらも、独自に自社の得意分野を見出すことが求められよう。ケースの企業では、経営者の独特な感性はもとより、組織の強さも提示されていた。こうした個々の企業努力が活発に展開されていくことを期待したい。そして、それらを詳細に考察することが、本論文の次なる課題だといえる。

(広島修道大学商学部准教授 木村 弘)