

# 日産九州の組織間協業と東アジア取引ネットワーク

江 本 伸 哉

## 要 旨

日産自動車九州は安価で良質な海外・九州製部品だけで自動車を組み立てることで製造原価を2009年実績比25%下げ、超円高下でも国内生産を維持する。これはゴーン体制下で部品メーカーとの取引をクローズド型からドイツ流のオープン型へ、階層的分業構造もピラミッド型からドイツ流のアルプス型へ変換することで実現した。背景には韓国・中国部品工場から港での積み替えなしに日産九州まで直送する欧州流のシームレス物流の導入がある。

## キーワード

国内生産 (domestic production)

組織間協業 (inter-organizational cooperation)

階層的分業構造 (hierarchical structure of division of work)

シームレス物流システム (seamless logistics system)

サプライチェーンマネジメント (supply chain management)

## 序 章 (問題意識・課題設定)

わが国自動車メーカーは「円高、高率法人税、電力不足、貿易自由化の遅れ、厳しい労働規制、温暖化ガス規制の6重苦」(志賀俊之・日産自動車最高執行責任者＝ＣＯＯ)に苦しみながらも、国内生産を維持している。日本メーカーの競争力の源泉は画期的な研究開発よりもむしろ生産現場での不断の改善にある。世界各地に展開する生産拠点にその成果を供給する「マザー工場」の役割を保つためにも、一定規模の国内生産が不可欠なためである。

日産自動車はこうした困難な経営課題を解決する手段として、福岡県苅田町の生産子会社、日産自動車九州（以下日産九州と略記、旧日産自動車九州工場）をあえて「海外工場」＝「東アジア工場」と位置づけた。2013年までに割高な本州製部品の調達を全廃し、より安価な韓国・中国など海外製や地元・九州製の部品を使って自動車を組み立てる。これにより製造原価を2009年実績比25%下げ、当面のライバルである韓国・中国自動車メーカー並みの低コストの小型車量産工場として維持する。「将来にわたり小型車も日本で生産し続けられるグローバル競争力をもった生産拠点をづくりあげていくことで年間100万台レベルの国内生産を確保・継続していく」（日産自動車、2011）。年間100万台のうち、日産九州は55万台と国内生産の大半を生産する。

この大胆な国内生産維持戦略を日産がなぜ実行できたのか——。この疑問に答えるのが本稿の目的である。カルロス・ゴーン日産自動車社長は2011年9月、日産九州を視察した後、「効率的な部品調達と物流を徹底し、九州に拠点を置く強みを最大限に生かす」と語った（ゴーン、2011-2）。カギを握るのは部品調達の効率化である。ゴーン体制下で日産九州と部品メーカーの間の「組織間協業」がどのように変質し、これに伴って「階層的分業構造」がどう変化したのかを検証する。

## 第1章 先行研究サーベイ

### 1-1 組織間協業と階層的分業構造

まず、自動車メーカーと部品メーカーの間の「組織間協業」は開発、生産、取引の3つのシステムに分けられる（朴、2008）。そして、この組織間協業のあり方こそが、その「階層的分業構造」を規定する。階層的分業構造とは、完成車メーカーを頂点に1次、2次、3次部品メーカーと階層を成して自動車部品の生産、組み立てが行われる分業構造を指す（朴、2008）。

開発システムとは、自動車メーカーが開発を進めるため、その外注先の部品メーカーとの間で形成する開発プロセスのあり方を指す。「統合（インテグレー

ト)型」と「モジュラー型」のいずれかに分類できる。統合型は両者が緊密な調整を通じて開発を進める場合であり、「擦り合わせ型」とも言う。モジュラー型は両者間での調整はなく、相互独立的に部品を開発する場合である。

生産システムは、自動車メーカーが生産を効率的に行うため、部品メーカーと形成する生産プロセスのあり方を示す。これも「統合型」と「モジュラー型」に分けられる。両者が頻繁に調整をしながら生産する場合は統合型、両者が明確なマニュアルと分業体制に基づいて相互独立的に生産する場合はモジュラー型となる。

取引システムは、自動車メーカーと部品メーカーの取引のあり方を指す。長期取引を前提にパートナーとして取引する場合は「クローズド型」であり、契約に基づきスポット的に取引する場合は「オープン型」となる。

こうした開発、生産、取引システムの形態を分類するには一定の判断基準が必要だが、朴（2008）はそれぞれ次の〈図表1〉、〈図表2〉、〈図表3〉のような分類基準を設定した。

〈図表1〉開発システムの分類基準

分類基準項目	統 合 型	モジュラー型
1) 開発企画段階に、自動車メーカーが開発工程と技術標準について部品メーカーと調整を行う	回数が多い	回数が少ない
2) 仕様設計段階に、自動車メーカーが部品メーカーを自社の設計会議に参加させ、調整を行う	回数が多い	回数が少ない
3) 図面設計段階に、自動車メーカーのプロダクトマネージャーが部品メーカーと調整を行う	回数が多い	回数が少ない
4) 図面設計段階に、自動車メーカーの技術者と部品メーカーのゲストエンジニアが調整を行う	回数が多い	回数が少ない
5) 試作品の製作と実験段階に、自動車メーカーが部品メーカーに技術支援を行う	回数が多い	回数が少ない
6) 量産立ち上げの段階に、自動車メーカーが部品メーカーと調整を行う	回数が多い	回数が少ない

(注) 個々の項目の分類結果がすべて統合型、もしくはすべてモジュラー型に該当するとは限らない。項目2、3、4、5が仕様設計、図面設計、試作品の製作と実験に直接かわる重要な項目である。このため、これらの項目の分析結果で該当数が多い方を組織間開発システムの形態と見なす。

(出所) 朴（2008）。

＜図表 2＞生産システムの分類基準

分類基準項目	統 合 型	モジュラー型
1) 自動車メーカーが外注するモジュールの単位	サブユニットや部品	ユニット
2) 自動車メーカーが重要部品のメーカーの品質管理常駐員を自社に常駐	させない	させる
3) 自動車メーカーが重要部品のメーカーに品質と工程管理に関する品質認証を要求	しない	する
4) 自動車メーカーが部品メーカーにマニュアル通りの品質と工程管理を要求	しない	する
5) 自動車メーカーが部品メーカーの生産ラインの点検と技術支援を行う	回数が多い	回数が少ない

(注) 個々の項目の分類結果がすべて統合型、もしくはすべてモジュラー型に該当するとは限らない。項目 1、2 は生産のモジュール化に、項目 3、4 はマニュアル化に直結する重要な項目である。このため、これらの項目の分析結果で該当数が多い方を組織間開発システムの形態と見なす。

(出所) 朴 (2008)。

＜図表 3＞取引システムの分類基準

分類基準項目	クローズド型	オープン型
1) 自動車メーカーと部品メーカーの系列取引関係	強い	弱い
2) 部品取引契約の持続可能性	高い	低い
3) 自動車メーカーが自社の部品入札に新しい部品メーカーを参加させる可能性	低い	高い
4) 部品メーカーが V A / V E 活動によるコスト削減分を自動車メーカーと共有する	する	しない
5) 重要部品を生産する部品メーカーが開発した金型の所有権の所在	自動車メーカー	部品メーカー
6) 自動車メーカーが部品メーカーの不良品納入と納期遅れに罰金を課する制度	ない	ある

(注) 個々の項目の分類結果がすべてクローズド型、もしくはすべてオープン型に該当するとは限らない。項目 1、2 は長期取引関係に、項目 4 は信頼関係に直結する重要な項目である。このため、これらの項目の分析結果で該当数が多い方を組織間開発システムの形態と見なす。

(出所) 朴 (2008)。

## 1-2 VW、トヨタ自動車、現代自動車の組織間協業

この基準を基に、朴 (2008) はドイツ、日本、韓国を代表する自動車メー

カーであるフォルクスワーゲン（以下VWと略記）、トヨタ自動車、現代自動車の3社について、その本国と中国生産拠点での組織間協業を分析した。3社の中国生産拠点とは、それぞれ一汽フォルクスワーゲン（以下、一汽VWと略記）、天津トヨタ、北京現代である。

その分析結果をまとめると、下の〈図表4〉のようになる。

〈図表4〉VW、トヨタ自動車、現代自動車の本国と中国での組織間協業

組織間システム	開発システム	生産システム	取引システム
独・VW本体	統合型	モジュラー型	オープン型
中国・一汽VW	統合型	モジュラー型	オープン型
日本・トヨタ本体	統合型	統合型	クローズド型
中国・天津トヨタ	統合型	統合型	クローズド型
韓国・現代自動車本体	統合型	モジュラー型	クローズド型
中国・北京現代	統合型	モジュラー型	クローズド型

(出所) 朴 (2008) の分析を筆者が統合。

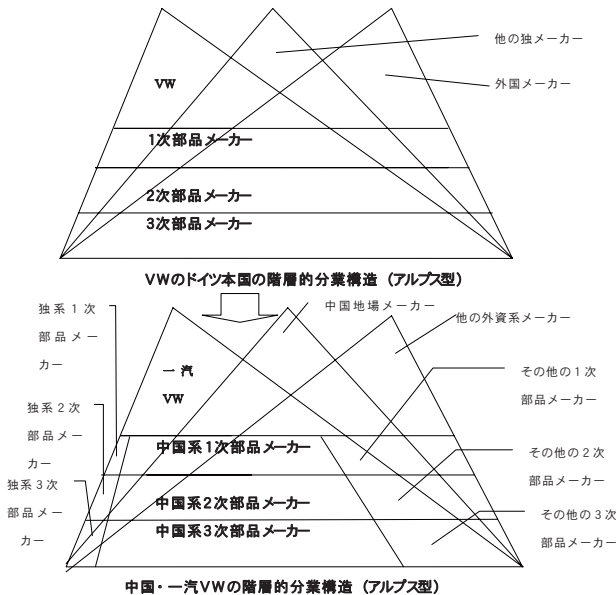
### 1-3 VW、トヨタ自動車、現代自動車の階層的分業構造

朴 (2008) は 1-2 での組織間協業の分析結果を基に、VW、トヨタ自動車、現代自動車の階層的分業構造を明らかにした。まずVW本体の階層的分業構造は傘下に1次部品メーカーを擁し、その下に中小企業の2次、3次部品メーカーが多く存在するピラミッド型である。これは独自動車メーカーに共通の特徴である。しかし、VWは部品の長期取引をせず、オープン型の取引システムを形成している。VWの2次、3次部品メーカーも、VW以外の多くの完成車メーカーとも取引している。このため、ドイツ自動車産業の階層的分業構造は次頁の〈図表5〉の上図のように複数の山脈が連なる「アルプス型」となる。(Bieber, 1992)。

一方、VWの中国生産拠点、一汽VWの階層的分業構造も、〈図表5〉の下図のように独本国とほぼ同じ「アルプス型」である。ただし、部品メーカーは中国の地場部品メーカーが多い点が大きく異なる。これはVWが1次部品メー

カーとオープン型取引をしているため、1次部品メーカーが中国に生産拠点を設立することに消極的なためである。これは前頁の〈図表4〉のように、VWは中国にもオープン型の取引システムを持ち込んだため、中国に進出しても生産量の確保が不確実なためである。この結果、VWは中国での現地生産が難しい重要機能部品以外の部品を中国の地場メーカーから調達することになった(朴, 2008)。

〈図表5〉VWの階層的分業構造の中国移転



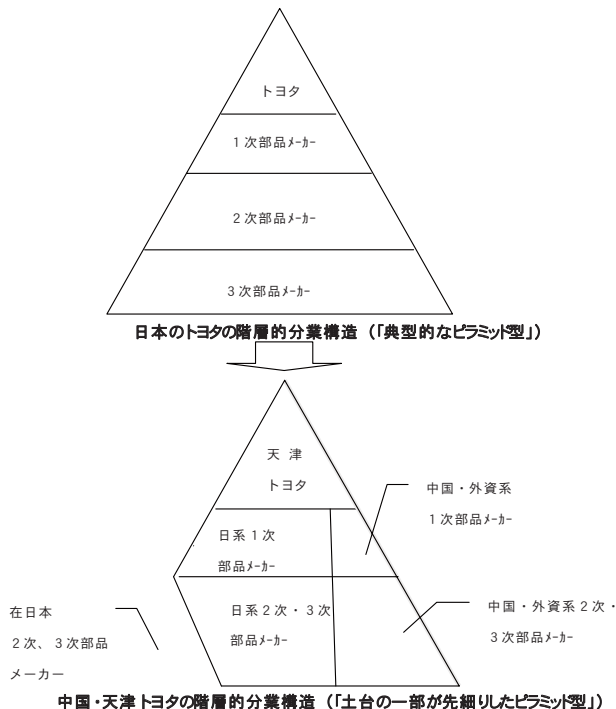
(出所) 朴 (2008)。

一方、トヨタの日本国内の階層的分業構造は、開発、生産が統合型で、取引がクローズド型という組織間協業の影響で「典型的なピラミッド型」となっている。

また、中国進出先の1つである天津トヨタの組織間協業も、日本国内と同様

に、開発、生産が統合型、取引がクローズド型である。ただし、1次部品メーカーの多くは中国に生産拠点を設立したが、2次部品メーカーはあまり生産拠点を設立しないため、1次メーカーは日本や第3国からの半製品の輸入や内製が多い。このため、中国における階層的分業構造は「土台の一部が先細りしたピラミッド型」となっている。これを図示すれば、次の〈図表6〉の下図のようになる。

〈図表6〉トヨタの階層的分業構造の中国移転



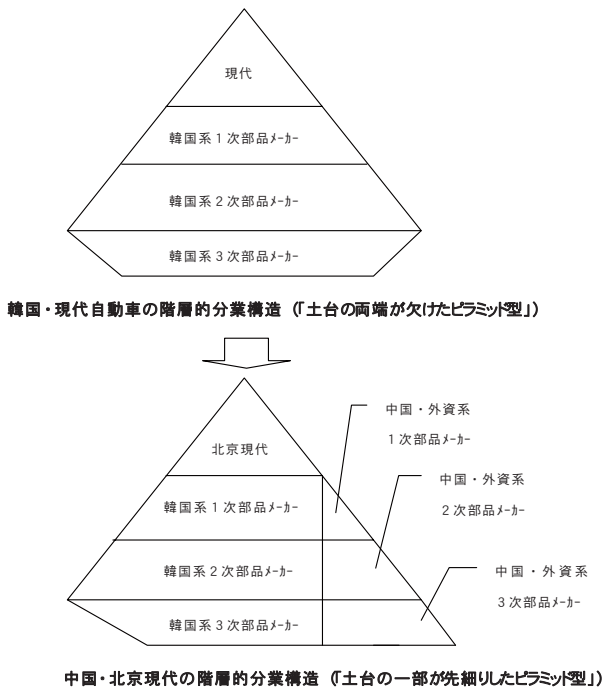
（出所）朴（2008）に筆者が一部補足。

他方、韓国・現代自動車は、韓国内では開発（統合型）と取引（クローズド型）がトヨタと同じで、生産（モジュラー型）がVWと同じである。つまり、

日独折衷型となっている。3次部品メーカーがもともと2次部品メーカーより少ないのが韓国自動車業界の特徴で、階層的分業構造は下の〈図表7〉の上図のように「土台の両端が欠けたピラミッド型」となる。

現代自動車の中国生産拠点、北京現代の組織間協業も韓国内と同じく、開発は統合型、生産はモジュラー型、取引はクローズド型である。1次部品メーカー、2次部品メーカーともに中国に生産拠点を設立しているが、韓国の3次部品メーカーが2次部品メーカーより少ないため、階層的分業構造は下の〈図表7〉の下図のように「土台の一部が先細りしたピラミッド型」となる（朴，2008）。

〈図表7〉現代自の階層的分業構造の中国移転



（出所）朴（2008）。



#### 1-4 組織間協業、階層的分業構造の先行研究の限界と問題提起

朴(2008)はドイツ、日本、韓国を代表する自動車メーカーについて、その本国と中国進出先での組織間協業の形態と、それが規定する階層的分業構造の違いを明らかにした。しかし、この研究の主眼は、急成長を続け、今や世界最大となった中国自動車市場で熾烈な競争を繰り広げている外資系自動車メーカー3社が、本国で形成した組織間協業と階層的分業構造を中国にどのような形で移植しているかにある。つまり、中国で現地生産をする際にどのような組織間協業と階層的分業構造が形成されるかを解明することが狙いであった。このため、その分析は基本的に本国および進出先である中国という同一国内の動きに限定された。

一方、本稿で取り扱う日産九州は全く逆のケースである。かつてない円高が続く中で、コスト競争力のある小型車生産を国内で維持するために、韓国、中国の部品メーカーをいかに国内に取り込みむかという命題である。国内自動車工場が海外製部品を積極的に調達する場合、部品メーカーとの間でどのような組織間協業を形成し、どんな階層的分業構造を構築することになるかについては、先行研究が存在しない。このため、朴(2008)の組織間協業、階層的分業構造の分析手法を援用しつつ、解明することにする。

## 第2章 日産九州の事例研究

### 2-1 工場の概要

日産九州は福岡県荏田町で1975年4月に操業を始めた日産の国内主力工場である。米欧、中東向けなど輸出用の生産拠点として設立し、現在も輸出比率が約80%と高い。周防灘に面しており、専用岸壁をもつ。生産能力は年間55万台(2009年12月に敷地内に稼働した日産の車体製造孫会社、日産車体九州の12万台を含む)で、日産の国内最大の工場である。

日産九州はこれまで「ティアナ」、「ラフェスタ」、「エクストレイル」など輸

出向けの大型・中型車を生産してきた。しかし、超円高の定着を受け、2011年から2012年にかけて「セレナ」、「ノート」など小型車への量産拠点に転換しつつある。

## 2-2 組織間協業

朴（2008）の分析の枠組みに沿って日産九州の組織間協業を点検する。その際、日産の近年の経営の転換点となった1999年の仏自動車メーカー、ルノーの資本参加に伴って日産に派遣されたカルロス・ゴーン氏の社長就任に注目することにしたい。ゴーン氏は部品メーカーなど取引先との関係において「系列破壊」などと称される大胆な経営改革を断行し、危機に瀕していた日産を短期間で復活させた。このため、ゴーン氏の日産社長就任前と就任後で、組織間協業がどう変化したのかについて検証する。

まず、下記にまとめたように、開発システムはゴーン氏の日産社長就任前＜1998年＝図表9＞も、就任後＜2011年＝図表10＞も、ともに統合型である。

＜図表9＞ゴーン社長就任前（1998年）の日産九州の開発システム（□で囲んだ部分）

分類基準項目	統 合 型	モジュラー型
1) 開発企画段階に、自動車メーカーが開発工程と技術標準について部品メーカーと調整を行う	回数が多い	回数が少ない
2) 仕様設計段階に、自動車メーカーが部品メーカーを自社の設計会議に参加させ、調整を行う	回数が多い	回数が少ない
3) 図面設計段階に、自動車メーカーのプロダクトマネージャーが部品メーカーと調整を行う	回数が多い	回数が少ない
4) 図面設計段階に、自動車メーカーの技術者と部品メーカーのゲストエンジニアが調整を行う	回数が多い	回数が少ない
5) 試作品の製作と実験段階に、自動車メーカーが部品メーカーに技術支援を行う	回数が多い	回数が少ない
6) 量産立ち上げの段階に、自動車メーカーが部品メーカーと調整を行う	回数が多い	回数が少ない

（出所）朴（2008）の表と日産幹部へのインタビュー調査を基に筆者作成。

＜図表10＞ゴーン社長就任後（2011年）の日産九州の開発システム（□で囲んだ部分）

分類基準項目	統 合 型	モジュラー型
1) 開発企画段階に、自動車メーカーが開発工程と技術標準について部品メーカーと調整を行う	回数が多い	回数が少ない
2) 仕様設計段階に、自動車メーカーが部品メーカーを自社の設計会議に参加させ、調整を行う	回数が多い	回数が少ない
3) 図面設計段階に、自動車メーカーのプロダクトマネージャーが部品メーカーと調整を行う	回数が多い	回数が少ない
4) 図面設計段階に、自動車メーカーの技術者と部品メーカーのゲストエンジニアが調整を行う	回数が多い	回数が少ない
5) 試作品の製作と実験段階に、自動車メーカーが部品メーカーに技術支援を行う	回数が多い	回数が少ない
6) 量産立ち上げの段階に、自動車メーカーが部品メーカーと調整を行う	回数が多い	回数が少ない

（出所）朴（2008）の表と日産幹部へのインタビュー調査を基に筆者作成。

同様に、生産システムについてゴーン社長就任前（1988年＝図表11）と就任後の（2011年＝図表12）を調べると、就任後に外注するモジュールの単位がサブユニットや部品からユニットに拡大したこと以外は、統合型のままで変化がない。

＜図表11＞ゴーン社長就任前（1998年）の日産九州の生産システム（□で囲んだ部分）

分類基準項目	統 合 型	モジュラー型
1) 自動車メーカーが外注するモジュールの単位	サブユニット や部品	ユニット
2) 自動車メーカーが重要部品のメーカーの品質管理常駐員を自社に常駐	させない	させる
3) 自動車メーカーが重要部品のメーカーに品質と工程管理に関する品質認証を要求	しない	する
4) 自動車メーカーが部品メーカーにマニュアル通りの品質と工程管理を要求	しない	する
5) 自動車メーカーが部品メーカーの生産ラインの点検と技術支援を行う	回数が多い	回数が少ない

（出所）朴（2008）の表と日産幹部へのインタビュー調査を基に筆者作成。

＜図表12＞ゴーン社長就任後（2011年）の日産九州の生産システム（口で囲んだ部分）

分類基準項目	統 合 型	モジュラー型
1) 自動車メーカーが外注するモジュールの単位	サブユニットや部品	ユニット
2) 自動車メーカーが重要部品のメーカーの品質管理常駐員を自社に常駐	させない	させる
3) 自動車メーカーが重要部品のメーカーに品質と工程管理に関する品質認証を要求	しない	する
4) 自動車メーカーが部品メーカーにマニュアル通りの品質と工程管理を要求	しない	する
5) 自動車メーカーが部品メーカーの生産ラインの点検と技術支援を行う	回数が多い	回数が少ない

（出所）朴（2008）の表と日産幹部へのインタビュー調査を基に筆者作成。

では、取引システムはどうか。ゴーン社長就任前（1998年＝図表13）と就任後（2011年＝図表14）の取引システムを調べた結果が次頁である。これを見ると、就任前のクローズド型からオープン型に転換したことが分かる。

＜図表13＞ゴーン社長就任前（1998年）の取引システム（口で囲んだ部分）

分類基準項目	クローズド型	オープン型
1) 自動車メーカーと部品メーカーの系列取引関係	強い	弱い
2) 部品取引契約の持続可能性	高い	低い
3) 自動車メーカーが自社の部品入札に新しい部品メーカーを参加させる可能性	低い	高い
4) 部品メーカーがV A／V E活動によるコスト削減分を自動車メーカーと共有する	する	しない
5) 重要部品を生産する部品メーカーが開発した金型の所有権の所在	自動車メーカー	部品メーカー
6) 自動車メーカーが部品メーカーの不良品納入と納期遅れに罰金を課する制度	ない	ある

（出所）朴（2008）の表と日産幹部へのインタビュー調査を基に筆者作成。

＜図表14＞ゴーン社長就任後（2011年）の日産九州の取引システム（□で囲んだ部分）

分類基準項目	クローズド型	オープン型
1) 自動車メーカーと部品メーカーの系列取引関係	強い	弱い
2) 部品取引契約の持続可能性	高い	低い
3) 自動車メーカーが自社の部品入札に新しい部品メーカーを参加させる可能性	低い	高い
4) 部品メーカーがV A / V E 活動によるコスト削減分を自動車メーカーと共有する	する	しない
5) 重要部品を生産する部品メーカーが開発した金型の所有権の所在	自動車メーカー	部品メーカー
6) 自動車メーカーが部品メーカーの不良品納入と納期遅れに罰金を課する制度	ない	ある

（出所）朴（2008）の表と日産幹部へのインタビュー調査を基に筆者作成。

ただし、このオープン型には条件がついている。前述のように部品の開発は統合型で進めており、開発に参画した部品メーカーとは優先的に取引する機会が多い。しかし、ゴーン社長就任前のように、開発に参画した部品メーカーをそのまま使い続けることを前提とするクローズド型取引はもはや常態とはされず、「低価格、高品質で、納期を守れるなら、世界中どこからでも買う」というグローバル調達の基本戦略となっている。これが後の韓国、中国製部品の調達拡大という日産独自の部品戦略につながっていく。

日産九州の組織間協業の分析結果をまとめると、下記の＜図表15＞のようになる。

＜図表15＞日産九州の組織間協業の変遷

組織間協業の種類	開発システム	生産システム	取引システム
ゴーン社長就任前	統合型	統合型	クローズド型
ゴーン社長就任後	統合型	統合型	オープン型

（出所）筆者作成。

さて、これと下記の〈図表4〉と比較してみよう。

〈図表4 再掲〉VW、トヨタ自動車、現代自動車の本国と中国での組織間協業

組織間システムの種類	開発システム	生産システム	取引システム
独・VW本体	統合型	モジュラー型	オープン型
中国・一汽VW	統合型	モジュラー型	オープン型
日本・トヨタ本体	統合型	統合型	クローズド型
中国・天津トヨタ	統合型	統合型	クローズド型
韓国・現代自動車本体	統合型	モジュラー型	クローズド型
中国・北京現代	統合型	モジュラー型	クローズド型

(出所) 朴 (2008) の分析を基に筆者作成。

日産九州の組織間協業は、ゴーン社長就任前は日本のトヨタ本体と同じく開発、生産が統合型で取引がクローズド型だったが、就任後は、開発、生産はトヨタと同じ統合型のままで、取引システムだけが独VWと同じオープン型に転換したことが分かる。

日産は日本の自動車メーカーの草分けとして、長らくトヨタと同様に「開発、生産＝統合型、取引＝クローズド型」という日本的な組織間協業を維持してきたが、1990年に仏自動車メーカー、ルノーの傘下に入った後は、部分的に欧州的な取引システムを採り入れた。いわば日欧折衷型の組織間協業に変質したことが、ここで確認された。

### 2-3 階層的分業構造

前節(2-2)で分析した組織間協業をもとに、日産九州の階層的分業構造を点検しよう。これもゴーン社長就任前(1998年)と就任後の現在(2011年)に分けて、その変遷を調べた。

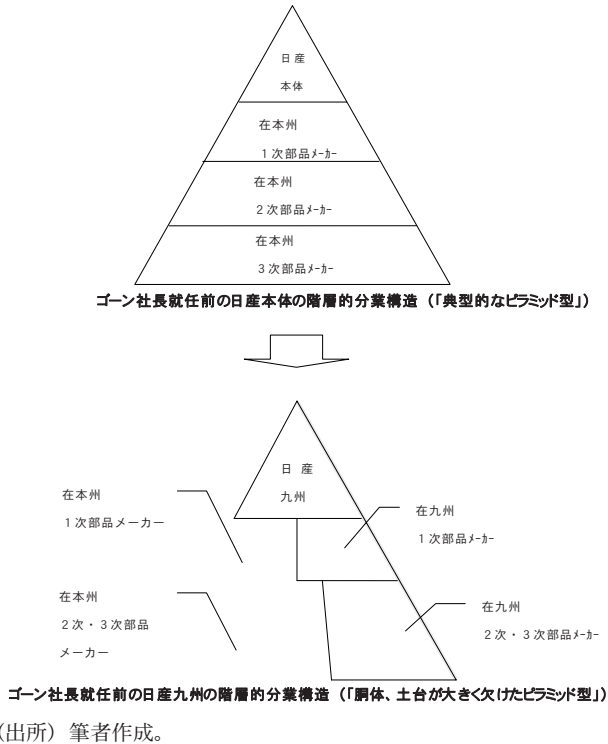
まずゴーン社長就任前について検討しよう。開発・生産システムは統合型、取引システムはクローズド型と日産本体と同様だが、1次部品メーカーの半分程度は九州に生産拠点を設立したが、2次部品メーカーは日産九州向けの生産

ロットが日産本体（関東）ほど大きくなかったため、九州への生産拠点設立にはあまり熱心でなく、本州で製造し、九州へ輸送するケースが多かった。

ただ、日産の九州進出（1975年）に伴い、九州地場にも2次、3次部品メーカーが勃興しつつある。しかし、当該地域は筑豊炭田や官営八幡製鉄所（現新日鉄住金八幡製鉄所）、三菱化成（現三菱化学）黒崎事業所などを中心として「北九州工業地帯」と呼ばれ、重化学工業の集積地帯を形成してきた。このため、鉄鋼、石炭、化学など金属・素材関連技術の蓄積が厚い半面、より品質、価格、納期に厳しい自動車関連の技術蓄積は、必ずしも十分とは言えない。この結果、2次、3次メーカーの段階になると、1次メーカー以上に九州での事業所集積は薄くなる。

こうした歴史的経緯から日産九州の取引相手である1次部品メーカーの段階では、九州現地からの調達率（エンジン、トランスミッションなど内製部品を除く）は、1998年の時点では50%程度しかなかった。残り50%は本州（関東、東海地方）から輸送しており、製造・輸送コストが高止まりする大きな原因となっていた。2次、3次メーカー段階の現地調達率は、これよりさらに低い水準にとどまっていた。そのため、日産九州の階層的分業構造は次頁の〈図表16〉の下図に示すように「胴体、土台が大きく欠落した不安定なピラミッド型」となっていた。

＜図表16＞ゴーン社長就任前の日産本体と日産九州の階層的分業構造



一方、ゴーン社長就任後（2011年時点）は、日産本体の開発、生産システムは統合型とゴーン体制前と変わらなかったが、取引システムがクローズド型からオープン型に転換した。これをもたらしたのは、ゴーン社長による経営改革である。日産の幹部は「ゴーン社長は日産の経営を再生させたが、開発の進め方や生産の仕方については日産の従来やり方を尊重し、手を付けていない。ゴーン社長が変えたのは取引関係に限られている」と証言する。

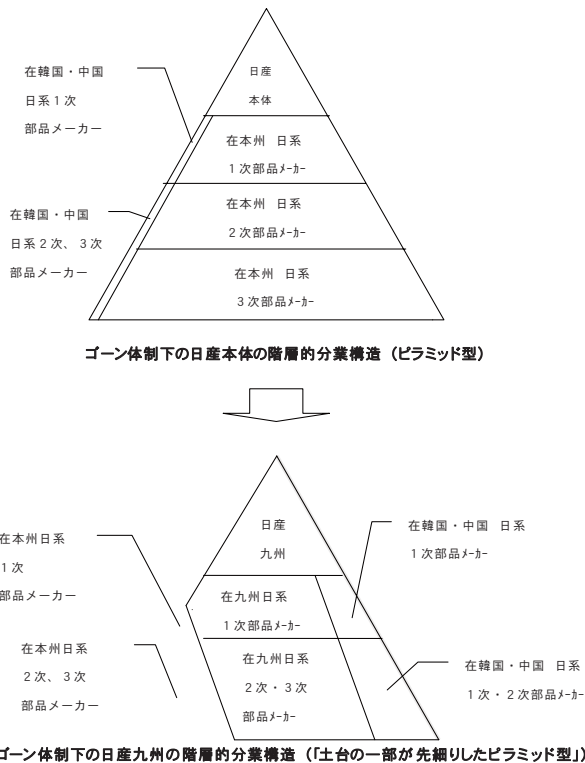
ただ、その階層的分業構造は、基本的にはトヨタ本体と同じく頂点が一つのピラミッド型のままである。取引システムがオープン型に変わっても、ほとんどの1次部品メーカー、2次部品メーカーは依然として日産本体から近距離の



関東や東海地方に立地しているためである。

ただし、「安くて品質が良くて納期を守れるなら、世界中どこからでも買う」というゴーン社長のグローバル調達の方針を受けて、同じルノー・日産グループに属する韓国や中国の自動車工場に部品を納める部品メーカーからの逆輸入（Buy Back）が始まっている。このため、調達先の大半は本州（関東、東海地方）だが、一部は海外製の日系部品に置き換わりつつある。これを図示すると次の＜図表17＞の上図のようになる。

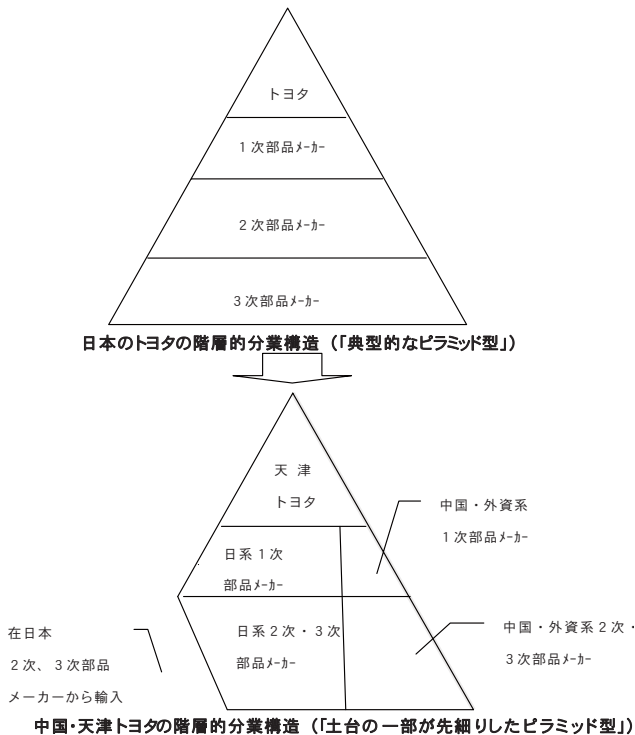
＜図表17＞ゴーン社長就任後の日産本体と日産九州の階層的分業構造



（出所）筆者作成。

一方、日産九州も、ゴーン体制移行後も開発、生産システムは統合型のままだが、取引システムがクローズド型からオープン型に変わった。この結果、階層的分業構造は前頁の〈図表17〉の下図のように「土台が一部先細りしたピラミッド型」となった。これを下記に再掲した〈図表6〉の下図の中国・天津トヨタの階層的分業構造と比較してみよう。一目瞭然、ほぼ同じ形になっている。

〈図表 6 再掲〉トヨタの階層的分業構造の中国移転



（出所）朴（2008）に筆者が一部補足。

つまり、トヨタの階層的分業構造の中国移転と日産の階層的分業構造の九州移転は、相似形を成していることが分かる。日産九州は日本国内に立地する工

場であるが、日産と取引のある部品メーカーが集中する本州（関東、東海地方）から遠距離にあるため、階層的分業構造は中国など海外生産拠点と同様の構造になっていることが確認できた。日産九州は階層的分業構造の面では海外工場と同様の位置にあるわけで、この実態にこそ、日産が「九州＝海外＝東アジア」工場という新戦略を打ち出した原点がある。言い換えれば、日産が30年以上の長い年月をかけて、関東から九州に生産拠点を移植してきたにもかかわらず、中国生産拠点と同様に部品の現地調達比率がなかなか向上しなかった所以は、ここにある。

日産九州では外注部品のうち、海外製部品の調達比率（金額ベース）はゴーン社長就任前の1998年にはほとんど皆無だった。しかし、ゴーン社長就任後は韓国、中国など外国製部品の調達に踏み切り、2011年には海外調達比率が10%に達した。

#### 2-4 新部品調達戦略「九州VICTORY戦略」

ここまで見てきたように、日産九州は日本国内の工場でありながら、日産と取引のある部品メーカーが集積する関東地方から1,100キロメートル程度、東海地方からも600キロメートル程度と遠く離れているため、部品の現地調達比率が50%程度で停滞。思うように向上しなかった。外注部品を遠距離輸送するため、物流費を含めたトータルの製造原価がなかなか下がらないという悩みを抱えていた。しかし、ゴーン体制移行後は部品調達戦略を大きく転換。九州製、あるいは近隣国である韓国・中国製の部品の調達を積極的に推進してきた。

この現地（九州、韓国、中国）での部品調達を一段と徹底し、その比率を100%まで引き上げるため、日産九州が2010年に打ち出したのが「九州VICTORY戦略」である。ルノー・日産グループは世界有数の自動車メーカーであり、生産工場は世界各地にある。日産が国内外に約30工場、ルノーも約20工場ある。こうしたグループ内の工場同士が自らの繁栄と生き残りを賭けて、コストダウンと品質向上を競う「社内コンペ」を展開している。日産では2005年以降、こ

れを「グローバル切磋琢磨体制（インターナル・ベンチマーキング）」と名づけて奨励している<sup>1</sup>。

例えば、2010年、タイ工場で生産を始め、日本国内への逆輸入も始めた小型車「マーチ」の場合は、社内コンペで日産九州はタイ工場に敗れた。日産九州は円高、高率法人税、貿易自由化の遅れ、厳しい労働規制、温暖化ガス規制の「5重苦」により、海外のライバル工場との間で比較劣位に陥っていたためだ。これを撥ね返し、生産車種獲得による工場存続という社内コンペでの勝利（VICTORY）を獲得するための処方箋が、九州VICTORY戦略である。

そのポイントは逆転の発想にある。「韓国への距離は関東までの5分の1、中国は関東と等距離」という日産九州の地理的な特徴を逆手に取り、思い切って九州を「海外」工場＝「東アジア」工場とみなす。九州を含めた東アジア圏内での現地調達率を2013年までに100%にすることで、製造原価の大半を占める部品調達コストを韓国・中国メーカー並みに下げる。日産の本社がある関東を中心に地図を見て、本州の部品メーカーからの遠さを嘆くのをやめて、日産九州を中心に据えたと、すぐ近くに安価で品質が向上した韓国・中国製部品がある。これを活用しようという考え方である。

こうした原価低減により、完成車の製造原価を09年実績比25%削減し、コスト領域での日産グループのグローバルなリーダー工場を目指す。25%という水準は、韓国・中国自動車メーカーとの部品調達コストの差に相当する。この結果、部品の調達先の構成比（金額ベース）は、次頁の〈図表18〉のようになる。

---

1 芝浦工業大学で開かれた「型技術シンポジウム」で、日産自動車プレス技術部エキスパートリーダーの田中美徳氏が「日産自動車㈱の世界分散において内製でもちつづけるもの」と題して講演（2011年10月6日）。

＜図表18＞日産九州の「九州VICTORY戦略」の部品調達目標

一次部品 調達先	ゴーン社長就任以前 (1998年)	ゴーン体制下 (2011年)	九州VICTORY戦略 (目標2013年)
九州製	50%	60%	合計100%
海外製	ほぼ0%	10%	
本州製	50%	30%	0%（全廃）

（出所）日産幹部へのヒアリング調査を基に筆者作成。

九州製と海外製の比率の数値目標は一義的に定めていない。円高時は韓国など外国製の比率を増やす半面、円安に転じれば九州製を増やすなど、コスト柔軟に対応する方針だ。例えば、日産九州が2012年夏から生産を始めた新型ノートでは、海外と九州を合わせた地場調達率は85%となった。このうち海外調達比率は40～45%、九州調達率は45～40%となる。しかし、2013年に日産九州で生産を始める新型車では、「海外＋九州」の地場調達率は95%に達する見通しである（西日本新聞、2012）。

## 2－5 「九州VICTORY戦略」を支える韓国製部品

九州VICTORY戦略の柱は、海外部品調達の促進であり、その中核となるのは韓国製部品である。その理由は2つある。第1の理由は韓国に日産の兄弟会社当たる自動車メーカー、ルノーサムスン自動車の存在である。ルノーサムスンは1994年、サムスングループの自動車メーカー、サムスン自動車として韓国・釜山広域市に設立された。サムスンはグループ内に自動車産業を立ち上げる技術ノウハウが乏しかったため、日産に生産立ち上げの支援や技術協力を仰いだ。しかし、1997年末のアジア通貨危機で韓国内需と輸出が激減し、2000年、サムスン自動車は破綻。仏自動車メーカーのルノーが株式の80.1%を買取り、社名をルノーサムスン自動車と改めた。この際に日産は出資せず、日産とルノーサムスンとの間に直接の資本関係はない。しかし、エンジンや車台（プラットフォーム）、トランスミッション（変速機）など主要部品などでは、日産とルノーの支援を受けている。

このため、同社の生産する乗用車の車台やエンジン、トランスミッションなど主要部品は日産のものと共通性が高い。同社が1998年に発売した同社初の乗用車「SM5」は、日産の「ティアナ」と車台が共通であり、2002年に発売した同社初の準中型車「SM3」と、2004年発売の上級車「SM7」は、日産の「ブルーバードシルフィ」の車台を使用している。2007年に発売した同社初の4WD（4輪駆動車）で、かつ同社初のSUV（スポーツ・ユーティリティ・ヴィークル＝スポーツ用多目的車）でもある「QM5」（下の〈図表19〉）は、日産の「エクストレイル」（下の〈図表20〉）、「デュアリス」と車台を共有している。ルノーサムスの乗用車は基本的に日産車がベース車になっている。

〈図表19〉ルノーサムスが生産している「QM5」



（出所）ウィキペディア「ルノーサムスン・QE5」（Chu氏投稿）。

〈図表20〉日産九州が生産している「エクストレイル」



（出所）日産自動車 ホームページ。

これら日産ベース車は、いずれも日産九州で現在あるいは過去に生産しており、ルノーサムスンと日産九州は共通の車台や主要部品を数多く使用している。このため、日産九州はルノーサムスン傘下の部品メーカーから部品を調達することができる。他方、ルノーサムスンも日産九州に納める日本の部品メーカーからの部品調達が可能である。

さらに現在日産九州で生産し、北米に輸出しているSUV「ローグ」についても、次のモデルチェンジからはルノーサムスンに生産を移管する。日産は当初、次期型ローグを米国での現地生産に切り替える方針だったが、生産移管先をルノーサムスンに変更した。その狙いは3つある。第1は、経営不振に悩むルノーサムスンの工場稼働率向上による救済である。2番目は、米韓FTA（自由貿易協定）を利用して韓国から米国に輸出すれば、米国現地生産より低コストで生産でき、コスト競争力が向上する利点である。3つ目の隠れた狙いは、ルノーサムスンへの生産委託を通じて韓国の部品メーカーを育成することにある。日産・ゴーン社長の「10年の計」が秘められている（日経産業新聞、2012）。日韓間で部品の共通化を一段と推し進め、部品の水平分業、相互利用をさらに拡大する長期戦略が背景にある。

日産九州とルノーサムスンの両社間の距離は対馬海峡を挟んで約200キロメートル。韓国製部品は、2008年のリーマンショック後に日産九州に入り始めた。具体的には自動車の外板ではなく、内部に使われる鉄板やアルミ製品などの金属部品とプラスチック部品が韓国製に切り替わった。部品数は2011年8月時点で10種類程度だった<sup>2</sup>。しかし、部品の購買先の変更は通常、新型車発売、つまりモデルチェンジの際に行われる。2011年は日産九州でモデルチェンジがなかったが、2012年に入り、9月発売の新型ノートを皮切りに韓国製部品の購入が急速に増え始めた。日産九州の敷地内にある日産車体九州が生産する商用

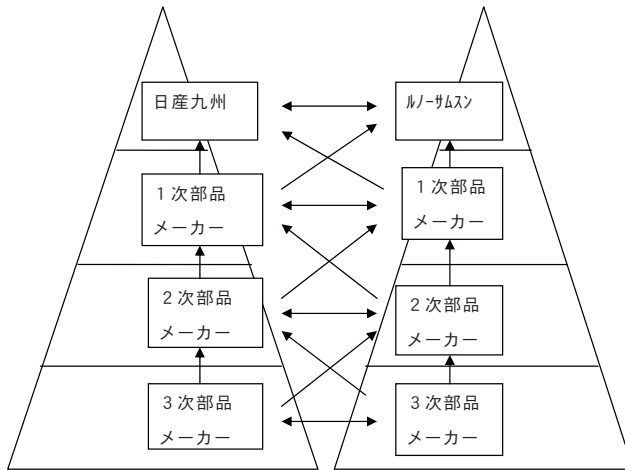
---

2 福岡県北九州市で開かれた「北部九州自動車150万台先進生産拠点推進会議総会」にて、日産自動車九州社長（前日産自動車九州工場長）の児玉幸信氏が講演。講演後にインタビュー調査（2011年8月1日）。

車「キャラバン」では、部品の約20%を韓国から調達している（西日本新聞、2012）。

しかも、すでにルノーサムスンと取引のある在韓1次部品メーカーから日産九州への納品や、日産九州と取引のある日系1次部品メーカーからルノーサムスンへの納品、あるいは日産九州とルノーサムスン両社間の完成部品のやり取り、さらには日韓1次部品メーカー同士の部品のやり取りなどが現在も個別に活発に行われている<sup>3</sup>。これを模式的に示したのが次頁の〈図表21〉である。

〈図表21〉日産九州とルノーサムスンの階層間の錯綜した部品のやりとり



（出所）筆者作成。

日産九州とルノーサムスンの間ではすでに部品調達の一体的な運営が行われている。日産九州と同様にトヨタが九州に置く生産子会社、トヨタ自動車九州は、「日産九州が韓国製部品の調達を増やせる最大の理由は、韓国にルノーサ

3 福岡県北九州市で開かれた「北部九州自動車150万台先進生産拠点推進会議総会」にて、日産自動車九州社長（前日産自動車九州工場長）の児玉幸信氏が講演（2011年8月1日）。



ムスンという兄弟会社が存在することである。我々トヨタグループは韓国にそのような兄弟会社をもっていないため、そうした一体的な部品調達は不可能である」と指摘した<sup>4</sup>。九州VICTORY戦略は、日韓両国に生産拠点を保有するルノー・日産グループならではの戦略である。

ただ、九州VICTORY戦略の支柱となる韓国製部品の輸入拡大は、兄弟会社の存在だけに依存するものではない。資本関係や技術提携の有無とは関係なく、韓国の部品メーカー全般の技術力が急速に向上していることが背景にある。これが韓国製部品購買拡大の第2の理由である。その象徴例が韓国第2位の大手部品メーカー、萬都（マンド、本社京畿道平沢市）との取引開始である。萬都は2011年6月末、日産自動車との間で410億ウォン（3,900万ドル）の部品納入契約を結んだ（フィナンシャル・タイムズ紙、2011）。日産に対してショックアブソーバーなどを納入する（韓国・聯合ニュース、2011）。ある韓国モジュール部品メーカーも、日産との間で単品部品の取引交渉を進めている。

大韓貿易投資振興公社（KOTRA）によると、2012年1～7月の韓国製の自動車部品の対日輸出額は4億6,100万ドル（約360億円）と前年同期比29%増加した。一方、日本からの自動車部品の輸入額は7億1,200万ドルで同26%減った。この結果、自動車部品の日韓貿易は、韓国が2億5,100万ドルの入超（赤字）であるが、赤字幅は2011年通年（約10億ドル）に比べると、大幅に縮小している（韓国・聯合ニュース、2012）。

その要因は3つある。第1は円高・ウォン安である。韓国製自動車部品の価格は日本製のライバルより20～30%安くなった（フィナンシャル・タイムズ紙、2011）。第2は品質の急速かつ飛躍的な改善。この結果、現代モビスは米GMや独BMW、ダイムラー、VWなど欧米の有力メーカーから部品の増産要請を受けている（フィナンシャル・タイムズ紙、2011）。第3は韓国政府の

---

4 福岡県北九州市で開かれた「北部九州自動車150万台先進生産拠点推進会議総会」にて、トヨタ自動車九州社長（当時）の須藤誠氏にインタビュー調査（2011年8月1日）。

自由貿易推進政策である。韓国と欧州連合（E U）との間で2011年7月、F T Aが発効し、欧州向け自動車部品の4.5%の関税が撤廃された。米韓F T Aも、2012年3月発効した。こうした韓国政府の支援策も韓国製自動車部品の受注拡大を大きく後押ししている。

韓国・起亜自動車の幹部は「現代自動車グループは、以前は部品メーカーに対して当グループ以外の自動車メーカーへの販売を禁止していきだが、2－3年前にこれを解禁した」と、状況の変化を認める<sup>5</sup>。韓国製部品の品質向上に伴い、すでに米GMや独BMW、ダイムラー、VWなど欧米有力メーカーへの供給が始まっているのが第1の理由である。さらに、部品メーカーにこうした外国自動車メーカーとの“他流試合”の経験を積ませることによって経営を鍛え、スケールメリットによるさらなる価格低下や品質向上を促す狙いもある<sup>6</sup>。

かつては韓国製自動車部品の品質について、日本国内では必ずしも高い評価が与えられていなかった。しかし、今では韓国製自動車部品の評価が急速に上昇している。例えば、日本自動車部品工業会の信元久隆会長（曙ブレーキ工業社長）は、韓国製部品について「韓国の現代自動車の世界でシェアを高めていることに、部品メーカーとしても危機感を抱いている。現代自動車と取引してきた韓国系の部品会社が日本の自動車メーカーとも取引を始め、力をつけてきた。現代自動車の車も数年前までは品質面に不安はあったが、今ではもう日本車と遜色ない水準だ。価格が安いだけではない。我々も車の作り方を考え直すなくてはならない時期にきている」と語る（信元、2011）。

## 2－6 「九州VICTORY戦略」を支える「シームレス物流システム」

仮に九州（日本）と韓国・中国の3カ国にまたがる国際的な組織間協業と階層的分業構造が確立され、部品の調達コストを低減できたとしても、海外（韓

---

5 韓国・起亜自動車の華城工場で、起亜自動車工場革新チーム次長の劉鐘赫（Jong-Hyuk Yu）氏にインタビュー調査（2011年8月29日）。

6 同上。

国・中国)で製造された低価格部品を、日本国内(日産九州)まで迅速、安価かつ安定的に運ぶサプライチェーン(SC)を確保できなければ、九州での低コスト生産は絵に描いた餅となる。組み立て工場は部品在庫を極小化するジャストインタイム(JIT)を基本としており、日産九州はすでに国内の部品メーカーとの間で陸路あるいは海路で短納期、低コストのSCを構築している。これと同様のSCを陸路・海路・陸路を通じて韓国・中国など海外との間でも確立する必要がある。

このため、日産九州が2012年10月から試験的に導入しているのが「シームレス物流システム」である。シームレス物流は「国際間の製造製品や消費製品をドアツウドアにおいて、積み替え無し、待ち無し、高速荷役・通関・検疫等によりサプライチェーンマネジメント(SCM)を構築し、工場・小売店・個人等へ調達から納入まで直送し顧客満足を最高に高めること」と定義される(藤原, 2012)。国際間の輸送機関は航空機、高速船(フェリー・RORO船)、コンテナ船と多様な選択肢がある。このうちRORO船とは、「Roll On(ロールオン=乗り込んで)・Roll Off(ロールオフ=降りる)」船のことで、車両が自走して乗り込んだり、降りたりする輸送船のことである。貨物の積み降ろしにクレーンを使用しないため、荷役作業を効率化でき、物流時間、コストの削減が可能だ。フェリーも一種のRORO船であるが、旅客と貨物の両方を乗せるのに対し、RORO船は貨物専用である。

九州と韓国・中国を結ぶ環黄海圏のような近海物流では、フェリーやRORO船、すなわち高速船が時間とコストの両面で優位であり、これを活用したシームレス物流を構築すれば「東アジアの国とあたかも国内と同様の物流が可能になる」(藤原, 2012)。

高速船の特徴を航空機、コンテナ船と比較すると、出荷から到着までのリードタイムは3~5日とコンテナ船(7~10日)の半分で、航空機(2~3日)と遜色のない範囲である。コストはコンテナ船の2~3倍かかるが、航空機の3分の1程度と総合的に優れている。しかも、波高3メートルの荒天でも定時

運航が可能で、コンテナ船より欠航、遅延が少ない（藤原，2012）。

地域的にみると、世界で最も高速船（フェリー・RORO船）が普及しているのは欧州である。コンテナ貨物の高速船比率をみると、EU（欧州連合）が平均60％と群を抜いている。EUは経済統合に伴い、海路でも通関手続きなど国境での障害が撤廃され、運転免許証さえ所持していれば、フェリー、RORO船を使ってEU内のどこへでも貨物を迅速、安価に輸送できる。

一方、日本の高速船比率は全国平均で1.8％と極めて低い。しかし、下関港は85％と突出して高い。博多港も13％と比較的高い。下関港、博多港ともに東アジアとの近接性を生かしている（藤原，2012）。

これに目を付けたのが日産九州である。日韓両国の公道を相互に通行可能なトレーラーシャーシ（荷台車両）を利用して自動車部品を国内並みの短納期、低コストで運ぶ。2012年10月から試験的に運用を始めたのは①韓国への乗り入れ許可を取得した日本製トレーラーシャーシを釜山に運び②韓国のヘッド（運転車両）を連結し③釜山周辺の韓国部品メーカー数社を巡回、部品を集荷（ミル克蘭）し④釜山港でトレーラーシャーシだけを関釜フェリーに乗せ⑤下関港に到着後、日本のヘッドを連結し⑥苅田町の日産九州まで部品を陸送する——という仕組みである。釜山、下関両港でコンテナ積み替え作業が不要になるため、リードタイムの短縮と物流コストの大幅削減が可能になる（日本海事新聞，2012）。韓国製トレーラーシャーシも車両改造や日本側の車検取得が整い次第、走行を始める予定である。

また、日産が日韓シームレス物流に使用するトレーラーシャーシは、「ウイング付40フィートコンテナ車」（次頁の＜図表22＞参照）で、積み降ろしにフォークリフトが使えるほか、パレットによって部品を梱包せずに運べるため、韓国部品工場での出荷や日産九州での荷受けもスムーズで、工場内の自動搬送ラインに接続できる。この結果、生産と一体化した物流が可能になる（藤原，2012）。

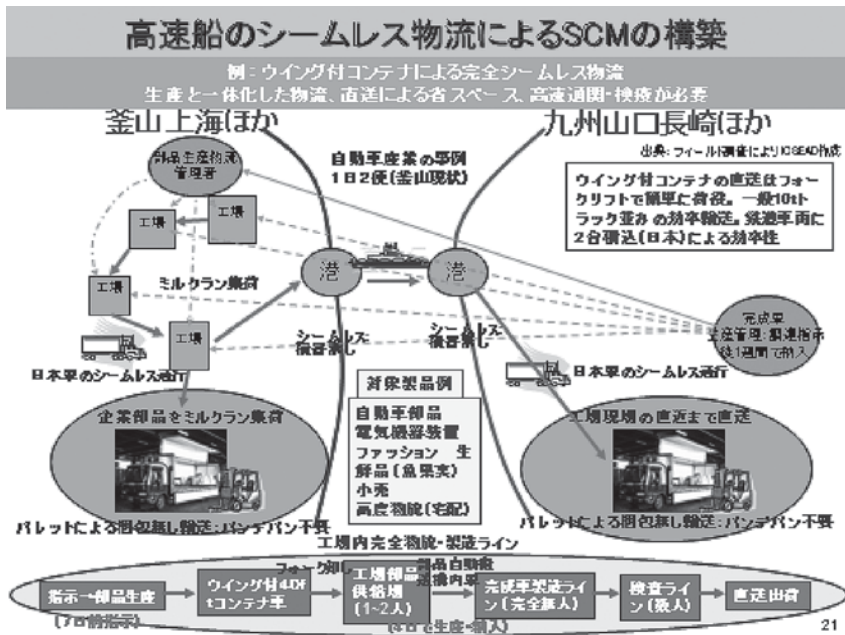
＜図表22＞ウイング付40フィートコンテナ車



(出所) 筆者撮影 (2012年9月、福岡県内の自動車部品工場で)。

韓国から調達する部品については、これまでコンテナ船を使用していたため、発注が月次単位となり、日産九州が25日分の部品在庫をもつ必要があったが、今後、日韓双方のトレーラーシャーシが円滑に運用されるようになれば、在庫は3日分まで削減できるとみられる。国内部品と同様の迅速、低コストのサプライチェーンマネジメント（SCM）が実現することになる。そのイメージはおおむね次頁の＜図表23＞のようなものになるとみられる。

＜図表23＞日産九州が導入を始めたシームレス物流のイメージ

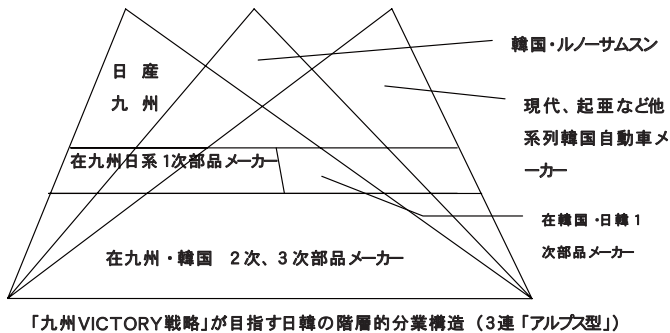


(出所) 藤原 (2012)

## 2-7 「九州VICTORY戦略」における日韓の階層的分業構造

こうした韓国製部品の積極導入をテコとする九州VICTORY戦略下の国際部品分業を模式図で表現すれば、下の〈図表24〉のように、日産九州、韓国・ルノーサムスン、その他（現代・起亜ほか）の3つの頂点をもつ3連「アルプス型」の階層的分業関係となる。

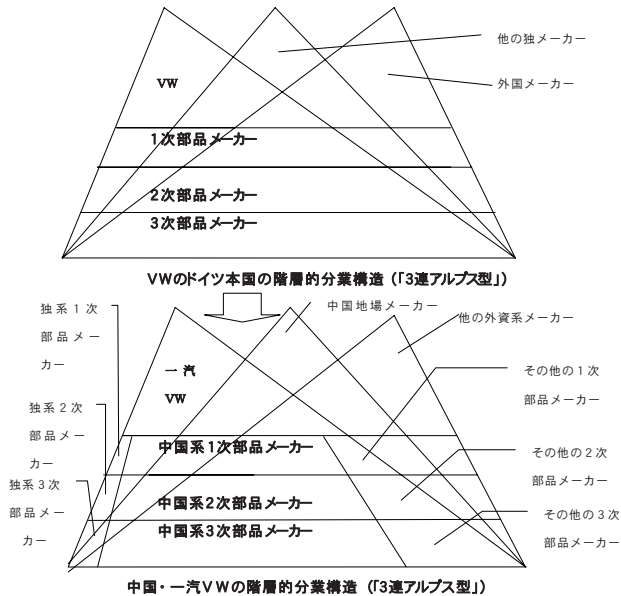
〈図表24〉日産九州の「九州VICTORY戦略」が目指す日韓の階層的分業関係



（出所）筆者作成。

ここで注目すべきは、この〈図表24〉の階層的分業構造が、すでに本稿で紹介した〈図表5〉の下図（次頁）に酷似していることである。

<図表 5 再掲> VWの階層的分業構造の中国移転



（出所）朴（2008）。

すなわち、九州VICTORY戦略の階層的分業構造は、独VWが中国進出先の工場で形成したものと同様のアルプス型階層的分業構造であると考えられる。日産が仏自動車メーカー、ルノーの傘下に入ってから13年を経て、日産九州は独VWの中国工場（一汽VW）と同様に、欧州流の「アルプス型」の階層的分業構造に向かっているとみられることが明らかになった。

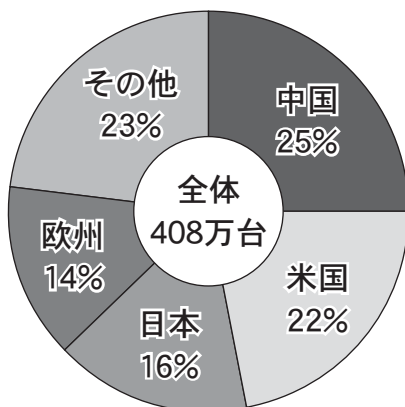
## 2-8 「九州VICTORY戦略」を支える中国の役割

韓国と並んで、九州VICTORY戦略を支えるもう1つの大きな柱が中国である。中国は今や米国を上回る世界最大の自動車市場であり、日産は世界市場のうち中国市場を最も重視している。日産が2011年6月、北京で発表した中国事業の中期経営計画（2011年～15年）によると、5年間で総額500億人民元（約



6,100億円）を投資し、10年実績で101万台だった生産台数を200万台超に倍増させる。中国独自の低価格ブランド車や電気自動車を含め24車種の新型車を投入。中国での販売シェアを、現在の約6%から10%に引き上げる目標を掲げた。ゴーン社長は「今回の計画は日産にとって中国市場が今後も最大かつ最重要の市場であり続けることを意味する」と強調した（日本経済新聞, 2011-1）。

＜図表25＞日産の地域別販売台数（2010年）



（出所）日本経済新聞（2011-1）。

この中期経営計画の中で、日産は湖北省など既存の中国3拠点を増強。広東省広州市花都区の花都工場ではエンジンの生産規模を年48万基から100万基に増やすほか、河南省鄭州市の工場でも2013年からエンジンの生産を始める。現在約9割の国産化率を15年までにほぼ100%に引き上げ、コスト競争力を強化する（日本経済新聞, 2011-1）。

日産の中国での小型車生産拠点は、中国の国有企業、東風グループとの折半出資による合弁会社、東風汽車の花都工場（広州市花都区）である。日産九州はそのマザー工場的存在であり、日産九州から多数派遣された。エンジニアが花都工場の立ち上げを支援した。このため、車台（プラットフォーム）やエン

ジン、トランスミッション（変速機）などの主要部品は、日産九州との間で共通性が高い。

生産車種は「ブルーバードシルフィ」や「ティアナ」「エクストレイル」など、まさに日産九州が現在生産中か、過去に生産していた車種である。このため、東風と日産九州とは車台、部品の共通性が高い。生産能力は現在、年間36万台であるが、生産が急拡大しているため、2010年5月、第2工場（生産能力年間24万台）を着工。2012年の完成後は生産能力が年間60万台と、日産九州を抜いて日産グループで世界最大の量産工場となる。

さらに日産は2014年稼動をメドに中国・大連に新工場を立ち上げる。黄海に面した立地を生かし、日韓の生産拠点や物流網を相互に活用し、需給変動に応じて製造車種の入れ替えや生産調整を行うフレキシブルな高効率工場に育てる方針である（日経産業新聞、2012）。

中国の部品メーカーの人件費は日本国内の7分の1程度で、九州工場までの輸送費や関税などを加えた総部品調達コストでも国内より30%程度低い。このため、日産九州は韓国製部品だけでなく、中国製部品の調達も増やす考えである。

## 2-9 日中間、韓中間シームレス物流システム

その前提となるのが、日中間シームレス物流システムの構築である。2012年7月、釜山で開かれた日中韓物流大臣会合で、日中韓3国はシームレス物流システムの実現で基本合意したが、このうち日中間は「実施可能性について共同研究を推進する」段階にとどまっている。このため、日産は日韓間で立ち上がりつつあるシームレス物流が、日中間でも早期に実現するよう政府間交渉に期待を寄せている（日本海事新聞、2012）。

一方、韓中間では2010年12月からトレーラーシャーシの共通化が実現している。しかし、2012年6月までの1年半で、利用された貨物はわずか264TEU（TEUは20フィートコンテナ換算）だけである。貨物の内容は魚が70%で最

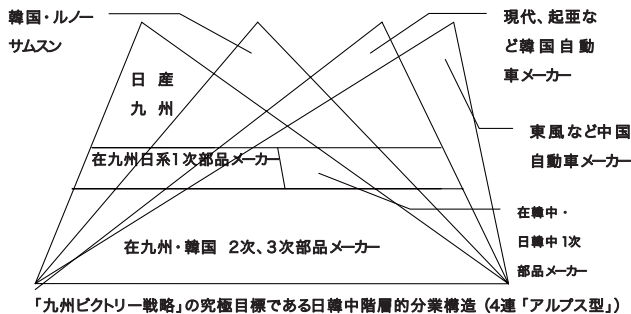
も多く、石24%、電気機器6%の順（藤原，2012）。利用が少ない理由は使用するトレーラーシャーシの事前申請手続きが煩雑で、検査費用や保険代などがかさみ、時間もかかるためである（藤原，2012）。これについても、日産九州は「日（日産九州）、韓（ルノーサムスン）、中（日産大連）の物流トライグルをどう機能させていくかを考えなければならない」と、より効率的な物流網構築の必要性を指摘（日本経済新聞，2012）。韓中間のシームレス化にも期待を寄せている。

## 2-10 「九州VICTORY戦略」における日韓中の階層的分業構造

ここまでの議論を図式化すれば次頁の＜図表26＞のようになる。＜図表24＞はアルプスを形成する山頂が日産九州、韓国・ルノーサムスン、現代・起亜など他系列韓国自動車メーカーの3連「アルプス型」であった。

これに対し、次頁の＜図表26＞では、これに東風汽車など中国自動車メーカーが加わり、山頂が4つに増え、4連「アルプス型」になっている。これが日韓中自動車部品の階層的分業という九州VICTORY戦略が目指す究極の構図と考えられる。

＜図表26＞日産九州「九州VICTORY戦略」の究極目標である日韓中階層的分業構造



（出所）日産幹部へのインタビュー調査を基に筆者が作成。

### 第3章 本稿の意義と今後の課題

朴らの先行研究に沿って日産九州の組織間協業と階層的分業構造の変遷を分析した結果、日産九州の組織間協業は1975年の操業開始以来、開発、生産が統合型、取引がクローズド型であったが、部品集積地の本州（関東・東海地方）から遠いため、その階層的分業構造は関東に立地する日産本体の「典型的なピラミッド型」と異なり、「胴体、底辺が大きく欠けたピラミッド型」だった。しかし、仏ルノー出身のゴーン氏の日産社長就任後は、取引システムだけが日本流のクローズド型から欧州流のオープン型に転換した。開発に参加した部品メーカーを優先するものの、長期取引を前提とするパートナーとはせず、契約に基づきスポット的に取引するという割り切りである。

この結果、韓国、中国など海外製部品の購買が始まり、階層的分業構造は「土台が一部先細りしたピラミッド型」に変わった。これは朴（2008）が解明したトヨタの中国工場、天津トヨタと同じ構造である。日本国内の工場でありながら、日産九州は中国現地工場と同様の階層的分業構造に変質したことが本稿で確認できた。

超円高定着後に打ち出した九州VICTORY戦略では、取引のオープン化を一段と推し進め、九州、韓国、中国の高品質・低価格部品だけで小型乗用車を組み立てる東アジア工場化を志向。独VWが中国工場（一汽VW）で形成した「アルプス型」の階層的分業構造を目指していることも明らかになった。日産九州は国内工場ながら、組織間協業も階層的分業構造も欧州流という特異なポジションを選択した。

日産九州は長らく日産の本拠地である関東から遠く、部品の現地調達率がなかなか上がらないという日系中国工場と同じ短所を抱えていた。しかし、それがゆえに九州を「海外工場＝東アジア工場」と見なし、近隣国である韓国、中国製の部品を取り込む決断をした。短所を長所に変える逆張り戦略である。その根本には、仏ルノー出身のゴーン社長がもたらした「安くて品質が良くて納

期を守れるなら、世界中どこからでも買う」という徹底的なグローバル購買戦略がある。

そして、それを支えるサプライチェーンマネジメント（SCM）の要として打ち出したのが、隣国（韓国、中国）からの部品を国内並みに迅速、安価に安定輸送するシームレス物流システムである。日産はまず日韓両国政府を動かし、日韓両国の公道を相互に通行できる車両と高速船を利用した新システムの試験運用を開始した。このシームレス物流の源流も、実は欧州である。欧州こそが高速船によるシームレス物流の最先進地域である。「国境という障壁を取り払い、効率的な物流システムを構築する」という日産の戦略は、まさにEUが選択した成長戦略と合致している。

日産は九州を舞台に部品調達とこれを支える物流で欧州を範にとった戦略転換を断行した。それは日産が1999年、仏ルノー傘下に入り、ゴーン社長ら欧州出身者が日産の経営に参画していることと決して無関係ではあるまい。日本の経営風土では日産はしばしば「外資系だから」と異質にみられがちだが、同社の事例は米国追随だけでなく、欧州にも経営のブレイクスルーのヒントがあることを教えている。

ただ、本稿は完成車メーカー幹部へのインタビュー調査を中心に構成したため、九州、韓国、中国の部品メーカー側の分析が不十分である。今後、アンケート調査といった客観的なデータ分析を交えて、日産九州の九州VICTORY戦略の成否や地元・九州の地域経済への影響も注意深く検証していきたい。

さらには日産が現在、「統合型」を維持している生産システムについても、独VWと同様の「モジュラー型」に転換させるのか否かは、大きな課題である。今後の注目点として見守っていきたい。

### 【インタビュー調査目録】

- ・児玉幸信氏 2011年8月1日、北九州市のリーガロイヤルホテル小倉で。
- ・斉藤淳氏 2010年11月8日、2011年5月6日、7月4日、2012年9月21日、福岡県荻田町の日産自動車九州（前日産自動車九州工場）で。
- ・須藤誠一氏 2011年8月1日、北九州市のリーガロイヤルホテル小倉で。
- ・田中美徳氏 2011年10月6日、東京・芝浦の芝浦工業大学で。
- ・劉鐘赫氏 2011年8月29日、韓国・起亜自動車華城工場で。

### 【参考文献】

#### <日本語文献>

- ・アイアールシー（2008）『日産自動車グループの実態2008年版』。
- ・朝日新聞（2011）2011年10月1日付『朝日新聞』朝刊記事「日産、小型車販売強化 軽の比率を3割に」。
- ・居城克治（2006）『九州地域自動車産業の部品調達率向上に向けた課題』（財団法人九州地域活性化センターでの講演）。
- ・男澤智治（2011）『日韓における産業連携と港湾機能のあり方に関する研究——自動車部品物流を中心として——』九州国際大学経営経済論集 第17巻第3号 2011年3月。
- ・韓国・聯合ニュース（2011）韓国通信社・聯合ニュースの日本語版 2011年6月27日。
- ・韓国・聯合ニュース（2012）韓国通信社・聯合ニュースの日本語版 2012年9月14日。
- ・熊谷亮丸（2011）2011年5月22日付『日本経済新聞』朝刊記事「けいざい解説」。
- ・呉在桓（2006）「中国における日中韓自動車メーカーのものづくり」『赤門マネジメント・レビュー』5巻11号、2006年11月。
- ・児玉幸信（2011）2011年9月17日付毎日新聞西部本社朝刊記事「日産九州：来月スタート『50万台生産続ける』児玉幸信社長インタビュー」。
- ・児玉幸信（2012）2012年10月18日 九州ロジスティクス講演会「グローバル競争時代の日産自動車九州のSCM戦略」（福岡市）。
- ・ゴーン（2011-1）『日経ビジネス』2011年8月15日号、105頁「編集長インタビュー：今こそ日本にピジョンを」。
- ・ゴーン（2011-2）2011年9月21日付『日本経済新聞』朝刊記事「日産九州、部品9割を現地・アジアから」。
- ・ゴーン（2011-3）2011年9月21日付『日経産業新聞』記事「日産・ゴーン社長『国内生産100万台は公約』九州での調達拡大」。
- ・ゴーン（2011-4）2011年9月21日付『産経新聞』朝刊記事「空洞化阻止 日産、九州工場を分社化 国産100万台維持」。

- ・ゴーン(2011-5) 2011年10月10日付『日本経済新聞』朝刊記事「日本車 反攻なるか(中)『地産地消』で円高に挑む」。
- ・菅正史、藤原利久(2012)「高速船を通じた日本と東アジアとの連携強化の可能性ー西日本の高速船の実態調査を通じてー」『東アジアの視点』第23巻1号 2012年3月。
- ・日経産業新聞(2011) 2011年10月4日付『日経産業新聞』記事「日産九州『戦略車種を積極生産』志賀ＣＯＯ 地元調達増やす」。
- ・日経産業新聞(2012) 2012年8月29日付『日経産業新聞』記事「NISSAN 頂点は見えたか 国内100万台の攻防① 九州産「ノート」の賭け」。
- ・日産自動車(2009) 2009年7月29日付記者発表文「日産の合弁会社、東風汽車有限公司の花都工場の生産能力を増強」。
- ・日産自動車(2011) 2011年4月22日 日産自動車記者発表文「九州工場を母体とした新会社の設立を決定」。
- ・西日本新聞(2011) 2011年10月4日付『西日本新聞』朝刊記事「日産九州が事業開始式 小型車生産拡大を強調」。
- ・西日本新聞(2012) 2012年10月16日付『西日本新聞』朝刊記事「韓国から部品を直接輸送 日産、九州の生産拠点へ」
- ・日本海事新聞(2012) 2012年10月17日付『日本海事新聞』記事「日産自動車 相互シャーシ半年ぶり再開 韓国部品調達 コスト低減効果」
- ・日本経済新聞(2011-1) 2011年7月26日付『日本経済新聞』朝刊記事「日産、中国で24車種投入」。
- ・日本経済新聞(2011-2) 2011年8月18日付『日本経済新聞』朝刊記事「(きょうのことば)世界の自動車市場」。
- ・日本経済新聞(2012) 2012年10月4日付『日本経済新聞』朝刊記事「カーアイランド転機 第6部 日産『ノート』の衝撃④ アジア含め『地場』調達 日・中・韓結ぶ新物流網も」。
- ・根本敏則、橋本雅隆(2010)『自動車部品調達システムの中国・ASEAN展開』中央経済社。
- ・信元久隆(2011) 2011年7月10日付『日本経済新聞』朝刊記事「自動車部品、なぜ共通化?」。
- ・延岡健太郎(2006)『MOT [技術経営] 入門』日本経済新聞社。
- ・藤原利久(2011)「北部九州から東アジアへの高速船コンテナ貨物量の拡大可能性ートータル・ロジスティクスコストによる考察ー」『東アジアへの視点』第22巻1号、2011年3月。
- ・藤原利久(2012) 国際東アジア研究センター(北九州市)でのICSEAD研究セミナー「東アジアにおけるシームレス物流による物流と産業の融合」2012年9月。

- ・ 朴泰勲（2005）「アーキテクチャのポジション戦略と産業集積の相互関係——中国における日系企業の経営戦略——」大阪経済大学『経営経済』41号、111頁－128頁、2005年11月。
- ・ 朴泰勲（2007）「中国自動車メーカーの競争戦略——天津トヨタ・一汽VW・北京現代・長城汽車・一汽轎車の組織間システムの分析——」『日本経営学会誌』第20号、115頁－129頁。
- ・ 朴泰勲（2008）「階層的分業構造の海外移転と組織間システム——一汽VW、天津トヨタ、北京現代の事例研究」『国際ビジネス研究学会年報2008年』。
- ・ フィナンシャル・タイムズ紙（2011）2011年8月4日付英フィナンシャル・タイムズ紙日本語版記事「円高で韓国自動車部品に勢い 日本企業も大口注文」。
- ・ 藤本隆宏、西口敏宏、伊藤秀史（1998）『リーディングス サプライヤー・システム』有斐閣。
- ・ 藤原貞雄（2007）『日本自動車産業の地域集積』東洋経済新報社。
- ・ 藤原由紀子（2005）「日本的生産システムの海外移転における情報技術の影響——デンソー・テネシー工場の事例——」『組織科学』38巻第3号、66頁－77頁。
- ・ 毎経エコノミー（2009）韓国経済誌『毎経エコノミー』2009年12月23日号日本語版記事「韓国部品メーカーの活用に動き出したルノーサムスン」。
- ・ 山崎修嗣（2010）『中国・日本の自動車産業サプライヤー・システム』法律文化社。

#### <外国語文献>

- In:Th.Malsch; U.Mill(Hrsg.): ArBYTE-Modernisierung der Industriesoziologie,Berlin : pp271-293.
- ・ Charles.H.Fine [1998] “Clockspeed: Winning Industry Control in the Age of Temporary Advantage” Basic Books.
  - ・ Dunning,John.H  
[1981] “*International Production and the Multinational Enterprise*,”Allen & Unwin,London.  
[1998] “Location and the Multinational Enterprise: A Negrected Factor?”,  
*Journal of International Business Studies*, 29(1): pp45-66.
  - ・ 洪長杓 [2004] 「第5章自動車産業の下請構造」『自動車産業の下請構造と雇用関係の階層性』韓国労働研究院 129頁－171頁。