

# 国内自動車メーカーの新興国での利益拡大のためのものづくり

伊 藤 進

## 要 旨

世界の新車需要は新興国を中心に増加し、先進国から新興国へ新車需要のシフトが生じ、世界の新車販売台数は新興国が先進国を上回る。また、国内新車市場は少子高齢化、人口減で長期的に減少が見込まれる。そのような経営環境の下では、国内自動車メーカーは長期的に成長が予想される新興国でのものづくりを拡大し、利益を拡大していく必要がある。本稿では、国内自動車メーカーの新興国での利益拡大のためのものづくりというテーマで、グループ企業と連携しつつ新興国向け投資拡大によるものづくりを通じた収益・利益拡大、新興国でのものづくりによる原価低減、および新興国での利益拡大のための国内ものづくりに関して論じている。

## 1. はじめに

円高・円安といった為替の変化、米国での景気状況の変化、新興国経済の状況、日中関係の政治状況、エコカー補助金・税金面での優遇策の有無等によって国内自動車メーカーの短期的、長期的利益状況は大きく左右される。自動車メーカーが存続し成長していくには、経営環境の変化に短期的、長期的に適切に対応して収益や利益を拡大していかなければならない。

国内自動車市場は少子高齢化、人口減等で長期的には減少が見込まれる。世界での新車販売台数は新興国が先進国を長期的に上回る。新興国市場での収益拡大が自動車メーカーの長期的利益拡大のうえでの一つの条件といえる。1ドル＝70円台、80円台の円高になった場合、国内自動車メーカーが利益（連結利益）を拡大するには、価格競争力強化のための新興国現地でのものづくりの拡大が不可欠になる。円高が是正された現在でも、各国・地域の労務費水準、将来の為替変動、関税等の諸要因を考慮すると、新興国に重点を移したものづくり体制により収益や利益を拡大しなければならない。国内自動車メーカーが利益を拡大するには、国内を輸出基地とするものづくりから新興国需要を見込んだ新興国現地でのものづくり体制の強化・拡大が必要である。

グローバル化の時代、企業は原価低減といった視点から各国・地域の製造原価、輸送費、関税を比較して世界でのものづくりを最適に組み合わせる必要がある。国内自動車メーカーが新興国で利益を拡大するには、新興国でのものづくりによる製造原価低減が不可欠になる。日本でのものづくり力を強化し高めて新興国の追い上げをかわし、新興国市場での製品面や製造コスト面での比較優位を実現していかなければならない。

自動車メーカーの利益拡大は主として新車販売の拡大と製造原価低減によって生み出される。製造原価低減は直接に利益拡大につながりやすいが、販売の拡大は、売上高の増分からそれに伴う原価の増分を引いた額が利益拡大となる。利益拡大を伴わない事業拡大は赤字につながり、企業の経

営困難、倒産危機を招く。利益拡大につながる販売拡大が不可欠である。本稿では、国内自動車メーカーの新興国での利益拡大のためのものづくりというテーマで、グループ企業と連携しつつ新興国向け投資拡大によるものづくりを通じた収益・利益拡大、新興国でのものづくりによる原価低減、および新興国での利益拡大のための国内ものづくりに関して考察する。

## 2. 新興国ものづくりと収益・利益拡大

### 2.1. 新興国での生産拡大

日米欧の自動車市場の伸びが見込みにくいなか、国内自動車メーカーの成長にとって新興国自動車市場の攻略は欠かせない。国内自動車メーカーが収益・利益を拡大するには、長期的に自動車需要が伸びる新興国でのものづくりを拡大する必要がある。特に、1ドル＝70円台、80円台の円高の状況下では、輸出採算はかなり悪化し、国内生産の維持と利益の両立はかなりの困難さを伴う。円高による輸出減や少子高齢化・人口減による需要縮小に対応して、日本国内の生産能力を削減しつつ、海外に生産拠点を分散化・拡大する生産体制に移行させることが必要になる。円高の下でのものづくりについて、日産自動車（以下、日産と記載）・カルロス・ゴーン（以下、ゴーンと記載）社長は「円高はハンディキャップ。1000ポンドのゴリラのようだ」、「可能な限り海外で生産して円高の影響を抑える」と述べ、同社・志賀俊之最高執行責任者は「円高でもものづくりの根こそぎの空洞化がおきかねない」と述べる（日本経済新聞社、2012.5.12, p.9. 2012.6.21, p.11）。

円高が是正された局面でも、将来の円高・ドル安局面になっても打撃を受けない為替フリーのものづくり体制が不可欠であり、海外生産の拡大が必要である。新興国では経済成長に伴い富裕層・中間所得層の所得増加と人口増加が実現し、新興国自動車市場での対応の適切さが国内自動車メーカーの収益や利益を左右する。日本で製造する車は新興国中間所得層には所得水準に照らして割高であることから、新興国での市場拡大には地産地消が欠かせない。

日産は国内生産を縮小し新興国で生産を拡大して対応し収益・利益を拡大する。同社は世界で販売する新車の約4分の1を世界最大の自動車市場である中国で生産・販売して収益拡大を図る。タイでは、日産は主力車、例えばマーチ、ティーダラティオの生産を拡大し日本に逆輸入して収益・利益を拡大する。（日本経済新聞社、2012.2.9, p.9. 2012.6.21, p.1）。

日産は日本勢が出遅れているメキシコでは、年間生産台数70万台の生産能力を130万台に拡大（2013年以後）し、日本を上回る生産体制にして収益を拡大する。同社は国内自動車メーカーのなかで最も早く（1966年に）メキシコに進出し、現地部品メーカーとの調達パイプを充実させた。メキシコは自由貿易協定（FTA）を40か国以上と締結し<sup>1)</sup>、世界市場2位の米国に地理的に近く、米国に

1) メキシコは自由貿易協定（FTA）を米国、欧州連合（EU）諸国等43か国と締結し、南米南部共同市場（メルコスル）に加盟している（日本経済新聞社、2011.12.15, p.11）。

対して地の利がある。日産はFTAを活用して北米向け小型車の輸出ハブ・拠点にメキシコを位置づけ、米国への輸出を日本からメキシコに切り替えて価格競争力を高め収益の拡大を図る（日本経済新聞社，2011.12.15，p.1）。

## 2.2. 地域専用車と低価格車

日米欧の自動車市場の伸びが見込みにくいなか、国内自動車メーカーの成長にとって新興国自動車市場の攻略は欠かせない。新興国では各国・地域に根ざしたものづくりが最も重視されるべきと考えられる。新興国専用車の投入が必要になる。新興国で収益を拡大するには、中間所得層向けに価格を重視したものづくりが重要であり、日本企業の得意な品質力を基軸に、現地メーカーに対抗できる低価格車のものづくりが必要である。

新興国では日米欧で販売する車種の改良車のほか、先進国既存ブランド車との競合を避けた各国・地域に根ざした地域専用入門ブランド車を投入して顧客を開拓することが重要である。現地にデザインスタジオを設立して各国・地域のニーズを吸収した低価格地域専用車をボリュームゾーンの顧客層に投入していかなければならない。以下では、日産の品質力を基軸にした地域専用車、低価格車、格安車による収益拡大について考察する。

日産は中国人による中国人のための低価格車を中国でつくり収益を拡大する。同社は中国の好み分かる中国現地部隊（日産中国合弁・東風日産乗用車）が中国国産車を求める顧客層向けに立ち上げた現地仕様の新ブランド・中国専用コンセプト車ヴェヌーシアを10万元（120万円）程度の価格で投入する。現地部品調達率100%を目指して1つ1つの部品性能を設計し、中国消費者向けに独自専用モデル車を開発する。中国では低価格ながらも堂々として見える車、広い車室空間が好まれるので、そのようなニーズを設計に取り入れる（杉本，2011.4.20，p.9。菅原，2011.10.22，p.11。桑原，2011.12.14，p.9）。

タイでは日産は、低燃費で無段変速機（CVT）等の高付加価値部品を採用した1,200ccの車マーチを37万5,000パーツ（約104万円）からの低価格で投入し、収益を拡大する。インドでは、同社は装備を絞り込み、5速手動変速機（MT）車に絞る等、低コスト生産により1,200ccの戦略小型車マイクラ（日本名マーチ）の最低価格を40万ルピー（約80万円）台と低価格に設定して収益の拡大を図る。同社は初めて購入する中国地方中小都市の中間層の市場を開拓して収益を拡大するため、5万元（約60万円）からの格安モデルの中国専用ブランド車を投入している（三河，2010.3.13，p.11。日本経済新聞社，2010.6.23，p.11。多部田，2010.9.9，p.11）。

日産はインド、インドネシア、ロシア等の新興国で店舗運営コストを低減させた専用販売網を整備し、新興国地域専用ブランド車・ダットサンを2014年に約50万円前後の格安価格で投入して収益を拡大する。現地自動車メーカーと価格で対抗するため装備や機能、サービスを絞り込み、1,000cc超の車を世界のどの国・地域でも入手可能な汎用素材・部品だけで作れるように設計して収益拡大を図る。ゴーン社長は「インドネシアでは1万ドル（約84万円）以下、インドでは4千ドル（約34

万円)になるかもしれない」と述べる(日本経済新聞社, 2012.3.2, p.1. 2012.3.22, p.11).

### 2.3. 高級車

新興国市場で利益を拡大するには、価格競争が激化し利益率が低い小型車中心のものづくりのみでは難しく、高級車の販売拡大のための現地ものづくりが不可欠である。低価格車、格安車投入のほか、富裕層をターゲットとした高級車市場も長期的に新興国市場で成長が持続すると考えられる。高級車は嗜好性が強く、高品質が要求されるが、利益率は高く、アフターサービスでも高い収益性が見込める。新興国での利益拡大には、所得水準の向上に伴うステータスシンボルとしての車の要求の高まりや車に対する快適性、豪華さ、広い車室空間等の要求の高まりに対応した富裕層向け高級車の現地でのものづくりの拡大の重要性を指摘できる。

中国で日産は富裕層向け高級車(上級セダン・ティアナ, 多目的スポーツ車・ムラーノ, 高級車インフィニティ<sup>2)</sup>)を現地生産し、収益拡大・利益拡大を図る。高級車(インフィニティ)の中国での現地生産は日本メーカーで初めてである。高級車の新興国への生産シフトは、ブランド価値低下のリスクを伴うと考えられるが、アンディ・パーマー日産・副社長は、高級車だから現地化し、「売れる場所をクルマ造りの起点にする」と述べる(藤本ほか, 2012.1.27, p.13. 桑原, 2012.5.29, p.13)。

高級車は顧客のこだわりや嗜好性が強く、市場の読み違いが致命傷になる。日産は中国では高級車に対して体面を重視する中国人の好みに合わせた車づくりを行う。高級セダンの中国車開発では競合車より大きく立派に見えるように設計し、知人が乗る後部座席の空間を広くする(桑原, 2011.12.14, p.9)。新興国の好みにあった車づくりをするため、同社は高級車ブランド・インフィニティについての商品企画、市場動向調査、販売戦略立案、広告宣伝を担うマーケティング等の本社機能を香港に移管した。ゴーン社長は、香港は中国の一部で、他のアジア各国へのアクセスも良く、中国向けローカル人材とグローバル人材の両方が集まると香港への移管理由を述べる(桑原, 2012.5.23, p.9)。新興国高級ブランド車づくりのための中核機能である本社機能を香港に移管することは、新興国高級車市場の成長を取り込み収益・利益を拡大するうえで重要な役割を果たすものと考えられる。

### 2.4. 品揃えとフルライン化

自動車メーカーが新興国で市場シェア、収益、利益を拡大するには、現地で受け入れられるクルマづくりがカギになり、現地の文化や生活様式、道路事情、需要の変化に迅速・柔軟に対応する必要があり、現地法人と日本国内親会社が連携して新車づくりをする必要がある。消費者ニーズにマッチした現地人の好みに合う車を開発し、生産車種を多様化してフルライン化、品揃えを充実させる

2) 日産はインフィニティを国内で全量を生産(2011年)しているが、国内生産は現状を維持し、販売が拡大する分は現地生産で対応し、円高対応力を引き上げる。インフィニティは日本では販売せず、海外でのみの販売で、中国ではセダンの上位モデルを800万円強で販売している(日本経済新聞社, 2011.11.2, p.1)。

ことが新興国での収益拡大に必要と考えられる。

フルライン化、品揃えにより新興国インドで収益・利益を拡大するのに成功している企業としてスズキ自動車（以下、スズキと記載）をあげることができる。スズキはインドでは、環境規制強化に対応した排ガス規制に適合する低燃費小型車から富裕層に対応した高級車、大型車まで揃えるフルライン化を通じたものづくりで顧客を囲い込む。スズキは外資で最も早く1983年にインドで世界の自動車大手に先行して現地生産を始め、開発から生産、販売までの一貫体制を構築してものづくりをする。同社は軽自動車で培った低コスト生産技術を活用して市場を開拓し、インド乗用車市場でトップのシェア（2013年41.7%）を占め、収益・利益を拡大する（日本経済新聞社、2008.4.27, p.5. 菅原・黒沼、2010.1.13, p.11. 遠藤、2014.2.6, p.3）。

新興国で収益を拡大するには、現地で欲しがる車を、現地部品を使い、現地従業員が中心になって車づくりをして現地市場に合わせた商品に仕上げなければならない。スズキは開発面では日本で開発した車を持ち込む手法を改め、インド市場に適したインド専用車を迅速に開発するものづくりを行う。テストコースを備えた本格的な大規模な研究開発拠点をインドに設置し、日本と同水準の技術者1,000人による設計の現地化を通じて開発・設計力を高め、外観デザイン等のニーズに迅速に対応した新車づくりをして収益を拡大するのである（西條ほか、2009.6.3, p.1. 小谷、2009.8.21, p.11）。

スズキはインドで生産面では、積極的な投資を通じて2012年には年産能力を145万台と増強し、日本（年産能力140万台）を上回る。インドでは、ガソリン車に比べて燃料価格が安いディーゼル車が新車販売台数の約5割に拡大している。スズキは同国でフルライン化を通じてものづくりを拡大しているにもかかわらず、ディーゼル車の割合が2012年2月で29%（年間約24万台生産）と低いため、ディーゼル車の生産を2014年に3倍に拡大して収益拡大を図る。販売面では、同社は店舗をインド全土に760店舗以上に拡大し、物流センターを設置し、小さい村にもサービス網を張り巡らせ、修理や補修する拠点を2,000カ所持ち、サービスを充実させ収益を拡大する（菅原・黒沼、2010.1.13, p.11. 大西、2010.9.5, p.1. 岩城、2012.3.25, p.7）。

インドでタタ自動車が約11万ルピー（約22万円）でナノを販売したが、スズキは利益率が極めて低い格安車には参入していない。スズキがインド市場でシェアを維持しさらに高めて収益を拡大するには、無駄・不要な機能を省かないし簡略化し、燃費性能を高め、車を移動の道具として考える格安専用車づくりが求められる。スズキ・鈴木修会長兼社長は新興国では「走りの楽しさも大切だが、今後はA点からB点への移動の道具という発想の車づくりが必要になる」と無駄・不要な機能を省いて、価格競争力を高めた格安車による収益拡大の必要性を説く（武類ほか、2009.5.3, p.1）。

## 2.5. 開発の現地化

どこで生産するかを決める前にどこで設計・開発するかを問う必要がある。国内自動車メーカーは、世界で販売する新車を親会社の知的資源を活用して国内や米英等で開発を手がけてきた。しかし、開発から販売に至るまで新興国で意思決定できる体制にして、多様な現地消費者のニーズ・要望を

開発に素早く取り込み、新車投入のスピードを上げなければ、新興国での収益・利益拡大は可能ではない。新興国自動車市場攻略のためには、現地特有の知的資源を活用した開発の現地化は不可欠である。国内で世界を見て開発する手法から現地の知的資源を活用した開発体制への分散化が必要である。日本に集中する開発機能を新興国の主要市場に分散化し、現地の知的資源を通じて新興国の多様な現地ニーズや規格を取り込む新車づくりは、新興国で市場シェアを拡大し利益を拡大するうえで不可欠といえる。以下、日産、ホンダ技研工業（以下、ホンダと記載）、トヨタ自動車（以下、トヨタと記載）の開発の現地化について簡単に検討する。

日産は現地ニーズを積極的に取り入れるため日米英の拠点で車のデザインを決めてきた。同社は新興国の多様なニーズを取り入れ、収益・利益を拡大するため中国やインド等の新興国にもデザインセンター等の開発拠点を構築する。また、海外市場別の消費者の好みを開発に生かし現地目線で車を開発するため、約2万人の開発技術者のうち外国人現地要員を3割に増加させる。さらに、13カ所の開発部隊を4段階に区分し、高ランクの開発拠点ほど新車開発で大きな役割を担わせ製品競争力を高める（藤本・杉本、2011.7.1, p.13. 日本経済新聞社, 2012.2.9, p.9. 2012.4.6, p.3）。

ホンダは国内で開発した車を世界に展開していた商品戦略を見直し、市場別に最適な新車を投入する車づくりに替え収益を拡大する。同社はエンジン等の基幹部品を除き各拠点に新車開発権限を与え、全体の3～4割を各地域で作り込む。世界6極の拠点で同時開発するフィットの新モデルは、新興国では先進国と異なり、価格面での買いやすさに重点を置いた現地仕様にした新車づくりにする（遠藤、2011.9.10, p.12. 日本経済新聞社, 2012.4.4, p.9）。

トヨタは海外で主に販売する車を対象に現地に開発の権限を原則として移し開発の現地化を進め、日本側は新製品や新技術を迅速、確実に海外へ展開していく支援に回る。トヨタは米国では日本の研究部門の管理から自立して現地チームが全面的に新車開発責任を持つ体制を構築している。同社は世界最大の自動車市場である中国でも新車開発権限を段階的に移管し、現地主導の開発体制に移行する。中国に最新の実験設備を備えた大規模なテストコースを備えた研究開発施設を単独出資で設置して成長を取り込む。日本の自動車メーカーが中国に単独出資の本格的な研究開発拠点を設置するのは、トヨタが初めてである（多部田、2009.11.5, p.1. 杉本、2012.4.6, p.1）。

トヨタは、日本車は高品質というブランドイメージのみならず、エコカーであるというブランドイメージの中国での定着を重視し、中国車種の中心セグメントに環境対応車を置き技術供与して新車づくりをする<sup>3)</sup>。他の新興国とは異なり、中国での新車づくりにハイブリッド車（HV）、HV基幹部

3) 中国でのハイブリッド車（HV）技術等導入のトヨタ・エコカー重視の理由としては、以下の点が考えられる（伊藤、2014, p.44）。①トヨタのブランド価値を長期的に向上させ、中国での市場シェアを長期的に拡大し、収益を拡大する。②中国とは沖縄県・尖閣諸島等を巡る日中対立となる政治問題があり、それに起因して販売が落ち込み、収益減の中国リスクが存在する。環境対応車を中国で開発し生産することによって中国重視というトヨタの姿勢を印象づけ、中国での政治リスクを軽減する。③HV等の駆動モーターの原動力となる永久磁石の生産には、中国が産出量の9割超のレアアース（希土類）が必要であり、レアアースを確保するためエコカー関連の研究開発、生産を中国で行う（日本経済新聞社、2011.9.4, p.5）。④上海市等の大都市での大気汚染深刻化で環境への関心が高まり、中国での環境規制・

品、制御技術等を取り入れる。同社はハイブリッド技術を中国に移植し、現地技術者を積極的に採用して地元好みの華やかなデザインの中国で開発した中国専用モデルのHVを2015年に現地で作る。トヨタは中国次世代車市場でコスト競争力を高めて競争優位を確保し収益、利益を拡大するには、共同開発も効果的と考え、現地合弁会社、現地民営電池メーカーと共同開発に踏み込む（松井、2013.4.21, p.7. 菅原、2013.11.21, p.1）。

新興各国・地域で異なる消費者の好み・ニーズを新車開発に迅速に組み込み反映させるには、開発をどこまで現地に任せるか、現地拠点の開発の自律性は重要な決定事項となる。海外の開発拠点での現地のメーカーや研究機関との共同開発や共同研究も重要な課題である。

### 3. 新興国ものづくりでの原価低減

国内自動車メーカーが成長する新興国で利益を拡大するには、高級車、普通車、低価格車、EV等品ぞろえにより商品を多様化し、ブランド力を高めて収益と市場シェアを確保することが最適である。また、製造原価を低減し低コスト生産体制を構築すれば、利益拡大が可能になる。製造原価低減により新興国でコストパフォーマンスを高めて価格競争力を高めることができれば、さらに、新興国での収益拡大が可能になり利益拡大へと結びつくことが多い。新興国でシェアを拡大するには低価格車づくりが必要ではあるが、低価格車は地場メーカーとの販売競争が激烈で、1台当たりの利益は少ない。新興国での利益拡大のカギは低価格車に対する低コスト生産にもあり、製造原価を低減することが不可欠である。製造原価低減とそれによる利益拡大への関連は図1のように示すことができる。円高・デフレ下の状況になれば、国内自動車メーカーは生産拠点の海外移転のみならず製造原価低減が不可欠になる。

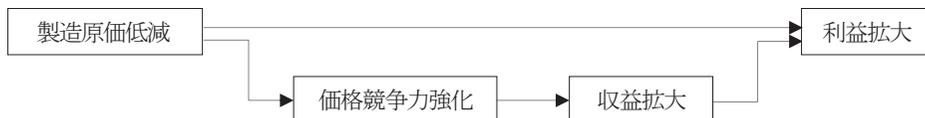


図1 製造原価低減と利益拡大

#### 3.1. 現地での生産、部品・素材調達

新興国でコスト競争力を高め、現地メーカーに対抗できる価格競争力を高めるには、現地で完成車や基幹部品（車台、エンジン）を生産し、低価格・高品質の現地部品・素材の調達が不可欠となる。消費国で完成車や基幹部品を生産し、部品・素材を現地で調達できれば、低労務費を通じた製造原

燃費規制が日本並みに強化される。⑤世界最大市場の中国でHVを量販できれば、原価低減効果のメリットが大きくなる。

価低減のほか、輸送費が低減でき、関税が回避でき、需要変動に対応した生産が可能になり利益の拡大につながりやすい。製造コスト、輸送コスト、関税コスト等を考慮すると、現地で生産し部品・素材の現地調達率を高めれば、原価低減効果は高くなる。

平均10%超の中国部品関税率や輸送コストを考慮して、Hondaは中国現地部品メーカーに技術指導を行い、現地部品の調達率を北米とほぼ同水準の9割に高め新車の製造原価を中国で低減する（日本経済新聞社，2007.5.27，p.1）。部品のみならず素材の現地調達も製造原価を低減するうえで重要といえる。日本車メーカーは新興国で現地生産する車種に高品質の日本製鋼板を採用してきた。しかし、急成長するインドの乗用車市場では、需要の半分以上が1,500cc以下の小型車で、現地のタタ自動車が20万円強の車を販売するほど価格競争は厳しい。Hondaは現地の価格競争に対応して利益を確保するため、インドで生産する低価格小型戦略車に日本製より2～3割安い現地製の鋼板を採用して製造原価を低減する。Toyotaもインドで生産する低価格EFC（エントリー・ファミリー・カー）にタタ製鉄の現地製鋼板を採用して製造原価を低減し、現地の価格競争に対応して収益、利益を拡大する（菅原，2010.1.5，p.1）。

新興国現地部品調達を増加させ製造原価を低減させるには、現地部品仕様に合わせた低コスト車台や新車の開発も有効といえる。日産は新興国専用の低コスト車台・Vプラットフォームを開発し、世界のどの国・地域でも入手可能な低コストの汎用素材・部品だけで作れるように設計し、9割以上の部品を現地で調達して製造原価を低減する（藤本・杉本，2011.7.1，p.13。日本経済新聞社，2012.3.2，p.1）。

小型車は利益が薄い。小型車を生産して利益を拡大するには、エンジン等の基幹部品も現地生産して原価を低減する必要がある。Toyotaは価格、性能、デザイン等で高い競争力を持つ新興国専用小型車エティオスの生産（インド）では製造原価を低減し利益を確保するため、基幹部品を含めて現地調達比率を100%近くに高め納期も大幅に短縮する。同社は系列企業を含めて現地に部品調達網を作り、現地の割安な部品・素材調達のみならず安定した品質と低コストを両立した基幹部品の現地生産も進めて原価低減力を高める（篠原ほか，2010.5.17，p.1。菅原，2011.10.22，p.11。多部田，2012.3.2，p.11）。

### 3.2. スケールメリット

製造原価を低減するには、部品を共通化して部品メーカーへの品種別大量発注を通じた量産効果がある。特に新興国ボリュームゾーンの低価格車は価格競争が激しく利益確保が容易でないため、量産による原価低減が不可欠である。また、競争力のある車台（プラットフォーム）を共通化して世界各地に展開すれば、スケールメリットにより自動車1台当たりの原価低減が可能になる。新興国向けの小型車を中心に共通車台を各国・地域で導入して量産化することにより車台の開発費、製造原価が低減する。日産は仏ルノーと共同買収したロシア大手アフトワズの低価格車の車台を共用し、800cc前後の小型車をアフトワズの工場生産してスケールメリットを通じて製造原価を低減

する（日本経済新聞社，2012.3.2， p.1）。

同一車種の量産を通じてスケールメリットが生まれ、製造原価の低減が可能になる。日産は世界共通車種として低燃費・低価格世界戦略車マーチ（海外名マイクラ）を新興国で年 100 万台規模生産し、世界 160 カ国・地域で販売してスケールメリットを生かして製造原価を低減して価格競争力を高めて収益・利益を拡大する。マーチクラスの小型車は日本で生産し、輸出している採算が取れない。利益の確保が困難である。日産はマーチの生産を日本からタイ、インド等新興国に全量移管する。また、日本で販売するマーチはタイ生産に切り替え、日本に逆輸入しタイでの量産を通じて製造原価を低減させる。日本で売れる主力量販車の全面的逆輸入は日本自動車史上初のケースである（日本経済新聞社，2010.7.27， p.11. 田中，2010.10.13， p.19）。

新興国での生産を輸出拠点としても活用すれば、量産により原価低減効果をより高めることができる。新興国生産地での販売のほか輸出を伴うものづくりにより、新車の生産量を拡大してスケールメリットの効果を高めて原価低減効果を高めるのである。日産はメキシコで生産する低価格小型車を当地での販売のほか北米地域や新興国市場の中南米諸国にも輸出販売し、インドで生産する車を現地での販売のほか、欧州や中近東・アフリカ等にも輸出して量産化により製造原価を低減する（日本経済新聞社，2010.7.27， p.1. p.11）。

### 3.3. その他の手法

部品点数の削減、償却済み設備の活用、世界のどこの国・地域でも入手可能な汎用部品・素材の使用等によって製造原価を低減することが可能である。日産は設計段階で部品メーカーの協力をえて部品点数を 2 割削減して小型車の製造コストを低減し新興国での価格競争力を高め、利益を拡大する。また同社は新興国での現地生産では、例えば格安車・ダットサンの現地生産では国内償却済み設備を多く活用し、マーチの現地生産では装備、部品や素材の性能を必要最低限に抑え現地の汎用部品・素材を使用して、製造原価を低減する（三河，2010.3.13， p.11. 藤本・杉本，2011.7.1， p.13. 藤本ほか，2012.6.28， p.11）。

回収済みの旧型車をベースとした旧モデルの転用、既存車種の車台の転用により開発費の低減が可能になる。Honda は新興国でシビックの 1 世代前のモデルを転用し、既存車種の車台等を転用して共通化して新車を開発し、量産により製造原価低減のみならず開発費を低減し、価格を 11 万元（約 140 万円）強と、現行シビックより 2 割近く安く設定する（遠藤，2012.4.23， p.9）。日産は新興国向け地域専用戦略車・ダットサンを 5,000 ドル前後の格安な価格設定で販売するため低価格車以上の原価低減が必要である。開発投資回収済みの旧型車（1992 年に発売の小型車マーチの旧モデル）をベースとした設計を通じて開発投資、開発費を低減する。新興国市場の多様なニーズに対応させて収益を拡大するため、小型車マーチの旧モデル車を各国・地域の市場に合わせて設計の変更は部分的に行う（藤本・杉本，2011.7.1， p.13. 日本経済新聞社，2012.3.2， p.1）。

ノックダウン（KD）生産は自動車の輸入禁止国，高輸入関税国，ないし現地部品メーカーが充実

していない国で市場を開拓し、収益を拡大したい場合に効果的な生産方式である。現地メーカーを活用するKD生産は投資額が少なくすみ、生産量が少量の場合には製造原価が低減でき、撤退も容易であるというメリットがある。トヨタはKD方式を活用し、エジプトでは多目的スポーツ車・フォーチュナーの組み立てを現地メーカーに委託し、ロシアでは現地メーカーと組み乗用車を生産し製造原価を低減する（藤本ほか、2012.6.28, p.11）。

輸出による利益を測定する場合には、関税は一種のコストと考えることができる。関税の大きさは国家間・地域間で異なり、輸出製品の価格、利益に影響を及ぼす。新興国での生産を需要地のみならず輸出拠点としても活用する場合には、関税はコストとして考えらえる。関税をコストとして考えるならば、関税面で有利な国から輸出することによってコストの低減が可能になる。東南アジア諸国連合（ASEAN）諸国と豪州は自由貿易協定（FTA）を締結していて関税がゼロであり、トヨタはタイで生産したハイエースを豪州に輸出して関税コストを低減する（日本経済新聞社、2012.4.4, p.9）。

## 4. 新興国利益拡大のための国内ものづくり

### 4.1. 国内ものづくりと国内工場

国内自動車メーカーは新興国では国内から新興国に移転した技術をベースとして現地の実態に合った新車を開発・生産して収益・利益を拡大している。国内は世界に先駆けて新たな価値を生み出し国際競争力を高める高度な先進技術を創造する拠点として、利益拡大を図るものづくりの拠点として重要である。国内ものづくり力の維持、向上は、国際競争に勝ち抜き、新興国での原価低減、収益拡大、利益拡大のうえで不可欠といえる。トヨタ・豊田章男（以下、豊田と記載）社長は国内ものづくりについて、「競争力の源泉である日本のものづくりを守り抜き、厳しい国際競争に打ち勝っていく」、「日本のものづくりを残すため、グローバルトヨタを国内で支えていたただきたい」と述べる（日本経済新聞社、2012.2.4, p.11. 2012.6.16, p.11）。

日本には部品や素材産業の裾野が広く、自動車の燃費向上のための軽量化、新素材やエコカーの心臓部の電池、電子化・ロボット技術等の先端的ものづくりの現場があり、人材は豊富にある。グローバル競争を勝ち抜き持続的な成長を追求し、利益を拡大するには、先端技術を生む良い現場を国内に残し創造していかなければならない。トヨタ・豊田社長は「日本には世界に冠たるもの作りの現場がある」、「国内生産へのこだわりは感情論ではない。人材、サプライチェーン（部品供給網）の基盤などが世界のトップランナーだからだ。先端技術を生む場所であり、海外工場を指導する拠点でもある。グローバル競争を勝ち抜くには、日本に現場がなければならない」と、国内ものづくりの現場の重要性について述べる（日本経済新聞社、2011.9.22, p.3）。

国内の人材を技術革新に向けて育て高め、ものづくりの経営基盤を国内で確立し最先端の新車を開発・生産することは先進国のみならず新興国で利益を拡大していくうえでも極めて重要である。

トヨタ・豊田社長は「素材や部品の集積などサプライチェーン（供給網）の総合力が日本のものづくりの強み。現場の相互作用で技術革新を生み出し、世界に展開していく」と述べ、「日本は先進技術を生み、人材を育てる場所だ」、「高度な技術や改善力に基づいた、日本ならではのモノ作りを追求」し、どのような経済環境下でも、1兆円という営業利益水準を保てる経営基盤を確立すると、利益確保のうえでの日本ものづくりの意義について述べる（日本経済新聞社, 2011.3.10, p.3. 2011.9.22, p.3. 2012.6.16, p.11）。

ハイブリッド車, 低燃費車, 電気自動車, 自動運転技術等の普及が世界で拡大していく。日本型ものづくりによる現場での改善活動, 技術革新を創造するには, 国内従業員の活力を高めて国内拠点をグローバルな先端的開発拠点, 先進的工場として絶えず補強・革新し, 国内の現場能力を高めていかなければならない。国内工場をマザー工場として残し, 国内現場能力を高め先端の生産・開発技術を高めていくことが新興国ものづくりで利益を拡大するうえで重要な役割を果たす。

日産は国内工場には, 世界の工場を生産技術面で支えるマザー工場としての役割を持たせ, 新興国の工場での新型車の生産を迅速に稼働（新型車の生産開始までの準備期間を短縮）させ, 新型車の世界同時発売を可能にさせ, 先進技術を使ったエコカーの生産, 試作車の組み立て, 逆輸入車の整備拠点の機能等を持たせる（日本経済新聞社, 2012.6.21, p.1. p.11）。ホンダは最先端技術を蓄積する中核拠点として国内工場を位置付ける。国内工場に新車の先端生産技術や環境車を大量生産するノウハウを蓄積し, グローバル展開して現地の生産効率を上げるための工場として期待する（日本経済新聞社, 2010.7.15, p.1）。

トヨタは国内工場を完成車輸出拠点から新技術に取り組む拠点に見直し, 「国内工場は市場を切り開く新技術や新工法に取り組む拠点」とする（トヨタ・新美篤志生産担当副社長）（篠原ほか, 2010.5.17, p.1. 日本経済新聞社, 2010.6.16, p.13）。同社の国内工場での革新的生産ライン構築の例を以下に示す。その例としては, 既存設備のフル活用により設備投資を抑えて製造原価を低減して損益分岐点を下げ, 生産量が減少しても利益を確保できる革新ラインの構築例がある。また, 利益が確保できるエンジンの最小生産単位を従来の年20万基から10万基に縮小したエンジン生産工場（愛知県みよし市下山工場）の革新生産ライン創造の例を挙げることができる（日本経済新聞社, 2010.6.16, p.13）。

一定規模の国内ものづくりの事業基盤の意義は大きい。国内自動車メーカーにとって国内の工場は単なる生産拠点ではなく, 国際競争力を高め, グローバルに利益を拡大していくものづくりの拠点として考えることが重要である。国内の工場は先進の生産技術や生産ノウハウを生みだし高効率の生産方式を海外工場へ展開させ, 世界の工場を支援し生産技術面で支えるマザー工場としての役割が期待される。マザー工場を国内に残すことはものづくりで利益を拡大するうえで不可決である。

#### 4.2. 円高の下での国内ものづくり

国内自動車メーカーの事例を用いて円高の下での国内ものづくり・生産について検討する。国内

自動車メーカーにとって円高はハンディである。円高水準の下では、国際価格優位の面で厳しくなり、日本から輸出する新車の採算悪化により、国内ものづくりの環境は悪化する。1ドル=70円台、80円台といった超円高のような為替水準が長期化すると、欧米や韓国勢と比べた価格競争力の低下を招き、国内の製造業の崩壊が始まる。国内自動車メーカーは輸出採算の悪化により輸出は厳しくなり、円高対応力を高めるため新車の国内生産を縮小し、生産拠点の海外移転の増加、完成車の現地生産、部品の現地調達で対応する。円高に対応して新興国に新車の生産を移せば、現地での生産拡大分は、その後に円高是正があっても国内に戻すことはほとんど困難である。国内自動車産業は弱体化する恐れがある。

円高に対する国内自動車メーカーの対応はどのようなものなのか。日産は主力車の生産を海外に移管し、円高に対応した生産体制を構築する。円高対応のため完成車の現地移転・拡大、例えば国内主力量販小型車マーチの生産の国内からタイへの移管、仏ルノーからエンジン調達の増加、中国や韓国からの日本への部品輸入の増加等、国内生産を縮小し、円高の収益・利益への影響を少なくする（日本経済新聞社、2012.2.9, p.9）。トヨタは円高の下でも部品メーカーを守りつつ国内の技術基盤を維持するため国内生産を確保する。トヨタ・豊田社長は「1ドル=70円台が続くと復興の基盤すら失いかねない」と述べる一方、円高の逆風下でも、国内に工場を新設し、「日本でのモノ作りにこだわる」、「感情論でなく、日本の生産技術の力が必要なためだ」と述べている（日本経済新聞社、2011.1.7, p.9. 2011.9.22, p.3. 藤本・西岡、2012.5.18, p.2）。

日本には、すでに述べたように自動車産業の部品や素材を含めた裾野が広く厚い集積があり、日本車の競争力の源泉にもなっている。海外で競争優位を確保し、利益を拡大するには、日本を先端技術の創造の場として考え、円高下であっても国内にもものづくりを残し、先端の開発・生産技術を国内で革新することが必要である。一定の国内生産規模や集積があつてこそ技術革新は生まれる。国内ものづくりの現場力を高め、海外生産の指導を担うマザー工場として必要な生産規模はどの程度なのか。トヨタは、強い国内の生産現場を維持して技術革新を実現するのに必要なものづくりの国内最低生産規模として、年間300万台（輸出は約半分）の生産体制死守を必要と考える（トヨタ・豊田社長）（藤本・西岡、2012.5.18, p.2）。

国内自動車市場が長期的に縮小することが想定されるなかでの円高の下での国内での車づくりは、内需が減少し輸出が減少するなかでの国内ものづくりであり、相当の覚悟がいる。燃費性能に優れ、人気が集まる軽自動車（2013年、国内新車販売の39.3%）やハイブリッド車（HV）等の環境対応車を重点的に攻め、高品質、原価低減を指向した国内ものづくりが考えられる。トヨタは世界最高の燃費性能を指向し、HVの拡大、子会社ダイハツ工業の軽の拡大を通じて国内ものづくりを死守する。Hondaは低価格・低燃費の軽を国内戦略車と位置づけ、高級車の生産を減らし、軽に生産能力の半分を長期的に振り向け、小型車やHVの環境対応車にも経営資源を重点配分して国内ものづくりを維持し、グループ全体で競争力を高め、収益、利益を拡大する（日本経済新聞社、2012.2.4, p.11. 2012.2.6, p.9. 2012.6.16, p.1. 2014.1.7, p.11）。

### 4.3. 国内開発体制の強化

新興国で利益を拡大するには、国内ものづくり力を高めることが必要と考えられる。国内の新車開発体制を強化できれば、国内ものづくり力の向上につながりやすい。以下ではトヨタ、ホンダの国内開発体制強化策の事例について検討したい。

トヨタは国内開発体制の強化策として係長職を復活させる。組織のフラット化<sup>4)</sup>、企業規模の急速な拡大、経営のグローバル化の進展等に伴い、中間管理職は多忙になり、現場管理は十分にはできず、若手技術開発社員のマネジメント経験を積む機会は減る。その結果として現場力の低下につながったからである。トヨタの技術開発部門は約80あり、約1万5,000人が所属する。入社10年前後の新車開発を担う技術開発部門の約1,000人の社員に係長級としての権限を持たせ、5人程度の部下が日常業務やスキル向上に専念できるよう現場の管理や指導、教育を行う（日本経済新聞社、2010.6.11, p.3）。トヨタのこのような新車開発部門での係長職の設置は、国内開発現場での新車開発力を高め、顧客や市場の変化への感度等を高め、収益を拡大するうえで有効と理解される。

新車開発部門を親会社に置くか子会社に置くか、いずれのほう国内開発現場の開発力を高めるうえで効果的か、ホンダの事例を用いて以下考えてみたい。

自動車メーカーは親会社の一組織として開発部門を持つが、ホンダは研究開発拠点を親会社と切り離して子会社に設置した。それは開発技術者を親会社から一定の距離に置き独立性を保つことによって新車開発に没頭させ、自由な発想から独自の技術や商品を創造させるためである。技術者の独創性を重視した結果である。しかし、新型車の生産準備に入る段階では、開発技術者が研究所から工場に数日間出張して生産ラインの設備を調整する等の立ち上げ作業での支援が必要になる。また過度な作り込みや開発により時間がかかり、コストアップにつながるというデメリットが生じる（日本経済新聞社、2012.2.24, p.9）。そこで、ホンダはエンジンや車台（プラットフォーム）を除く車体等の国内の設計開発技術者を親会社に異動させる。車体等の新車開発機能を子会社から親会社に移せば、設計技術者と生産現場や販売部門との意思疎通が円滑になり、新車投入のスピードが上がり消費者ニーズを取り込みやすくなる。設計技術者は製造現場の作業員の意見を取り入れ、作業しやすい設計や簡単に作りやすい設計が可能になり、新車投入のスピードが高まる。その結果、開発期間が短縮（3カ月から半年短縮）して製造原価や開発費が低減できる。また、新車開発期間が短縮し販売部門の意見や顧客情報の入手が容易になり、新興国消費者のニーズを反映した価格、機能、デザイン、品質等の設計がより可能になり、新車の競争力が高まり収益拡大につながるものと考えられる（日本経済新聞社、2012.2.24, p.9）。

4) トヨタは意思決定の迅速化や社内手続きの簡素化を目的に組織のフラット化を進め、2010年では部、室、グループの3階層に区分している（日本経済新聞社、2010.6.11, p.3）。

#### 4.4. 新興国利益の国内への還元

子会社等はグループの1事業部と考えられる。新興国で生み出した利益を国内親会社は配当金やロイヤルティー収入等で国内に還元できる<sup>5)</sup>。新興国のグループ企業が獲得した利益を配当金等の形で日本に還元させて使えば、国内での先端的な研究開発、設備投資、生産ノウハウの構築に役立てることができ、企業の成長投資に生かすことができる。その結果として、企業の国内ものづくり力や国際競争力が強化でき、輸出による収益拡大や利益拡大につながり、また、国内での雇用拡大、経済成長にもつながる。企業にとっても日本の経済・社会にとっても満足できる。さらに、新興国子会社から日本に還元させた利益は借入金返済、株主配当等に活用できる。

新興国の子会社が獲得した利益を配当やロイヤルティー収入として国内親会社に還元することは国内ものづくり力を強化させるうえで効果的といえるが、日米欧に比較して新興国は経済成長率が高く、企業はグループ経営の成果で評価される。日本経済の成長ないし国内雇用の面からは問題があるかもしれないが、新興国で獲得したグループ企業の利益を日本に還流せず、経済成長率が高い新興国の設備投資等に振り向け新興国のグループ会社間で効果的に活用することも、国内自動車メーカーが利益を拡大するうえで効果的である。

自動車メーカーはグループ全体の長期的利益拡大の視点に基づいて投資資金を最適に配分する必要がある。新興国で生み出した利益を現地で投資するか国内で活用するかについて経営者は長期利益拡大の視点から戦略的に決定しなければならない。

## 5. おわりに

本稿では、国内自動車メーカーの新興国での利益拡大のためのものづくりというテーマで、新興国向け投資拡大によるものづくりを通じた収益・利益拡大、新興国でのものづくりによる原価低減、および新興国で利益を拡大するための国内ものづくりに関して考察してきた。

国内自動車市場は少子高齢化、人口減等で長期的な縮小が見込まれ、内需依存で成長するのは難しい。自動車メーカーが長期的に利益を拡大するには、長期的に成長が予想される新興国に販売の重点を移していかなければならない。たとえ円安下の状況になっても、将来の為替変動（円高）を考慮すると、長期的に利益を拡大するには、国内の生産能力を削減して、国内を輸出基地とするものづくり体制から中国、東南アジア諸国、インド等での現地需要を見込んだ現地ものづくり体制への分散化・拡大が必要である。一方、国内自動車メーカーの利益拡大のカギは内創にもある。国内ものづくりを通じて付加価値やブランド価値の高い新車を創造し、また、良質の車を安く作る新車の革新が必要である。新興国の追い上げをかわして利益を拡大するために、国内ものづくり力をいっそう強化し高めていかなければならない。

5) 海外子会社からの日本親会社への配当金は95%が非課税(2009年度に導入)である(日本経済新聞社, 2014.3.4, p.1).

新興国では、国・地域ごとに異なる多様な道路事情、ニーズ、エコカー政策等に対応させた新車を開発し、需要が伸びるボリュームゾーン向け低価格車を現地で量産し収益を拡大する必要がある。新興国ボリュームゾーン向け低価格車は価格競争が激しく、いかに低コストで作るかというものづくり競争で勝利をえなければならない。低価格車で競争優位を確保するには、原価の劇的な低減を指向した現地での車づくりが必要になる。

ガソリンの高騰、CO<sub>2</sub>削減を考慮すると、国内自動車メーカーは小型車、ハイブリッド車、電気自動車・燃料電池車等といった環境対応車への先端技術開発に資金を投下していかなければならない。また、事故の起きない安全運転のための自動運転技術も開発していかなければならない。環境・安全対応先進技術の創造と新興国市場向け低価格車開発のために国内ものづくり力を高めていくことは利益を拡大するうえで極めて重要な意味をもつ。新興国で利益を拡大するために国内ものづくり力を高めていくには、新興国で獲得した利益の一部を配当やロイヤルティ収入として国内に還流して先端技術を創造し、国内に進化する現場、良い現場を残すことが必要である。

国内自動車メーカーは、新車開発では日本からの移転技術のみではなく、顧客との接点が重要な開発、顧客の要望を設計に反映させる必要のある応用設計等の分野において新興国へ開発の現地化を進め収益、利益を拡大している。新興国現地子会社は開発技術、生産技術、知識等に関する知的資源を自ら獲得し、親会社やその他で利用できるようにしてグループ全体の利益拡大に寄与する必要がある。現地でのイノベーションやアイデアを高めて国内に還元するグローバルイノベーション体制の構築は、国内自動車メーカーが世界で競争優位をさらに高めていくうえで重要といえる。

利益を拡大するには、収益拡大が必要であり、収益を拡大するうえで販売促進活動の良し悪しが重要な意味をもつ。本稿では述べてこなかったのであるが、新興国でのものづくりによる利益拡大には、販売促進活動は重要な役割を果たす。モーターショー、展示会、試乗会等のイベントや口コミを通じた自動車メーカーによる販売促進活動は先進国のみならず新興国での収益・利益拡大にとっても効果が高いと考えられる。日産の中国での収益拡大のためのきめ細かな販売促進活動の事例を以下に示す。同社は小型車から上級車、多目的スポーツ車までの多彩な車を1つの販売チャンネルで販売し、即売会を兼ねた地方モーターショーへ多数参加し、技術力のPRや安全運転の啓発を兼ねた地方展示会を多数開催する。中国で年収に相当する買い物の新車は、体験型の広告宣伝が効果的であり、年100回程度開催する試乗会では、1回で約5,000人が参加し、新規見込み客約300人を獲得し、約50台を受注した実績を持つ。参加者の口コミを通じて日産車人気を全国に広める（多部田、2010.7.26, p.13. 桑原、2011.12.14, p.9）。

国内自動車メーカーが新興国ものづくりで利益を拡大していくには、新車開発、マーケティング等の統括組織を現地に構築することが有益と考えられる。それは、新興国で販売する車種を現地が持つ能力を活用して企画・開発し、マーケティング活動を管理すれば、現地ニーズにあった車を迅速に投入して収益・利益を拡大するのに役立つと考えられるからである。

新興国投資の増加を通じたものづくりの拡大は、国内自動車メーカーが利益を拡大していくうえ

で不可欠であるが問題点もある。国内雇用、国内経済成長という面から問題が生じうる。自動車輸出を減少させて現地生産を拡大させれば、国内雇用は減少しその分国内経済に悪影響する。国内自動車メーカーが海外進出を続け、自動車輸出が100万台減少すると、国内の雇用が20万人失われる(トヨタ・豊田社長)(日本経済新聞社, 2012.6.16, p.11)。また、新興国で利益を拡大するには研究開発の本格的現地化が必要であり、それには技術流出問題のリスクを伴う。例えば、中国では知的財産権保護に問題があり、自動車メーカー独自の環境技術の中国市場への導入や研究開発を現地化すれば、知的財産権を保護することができなくなる恐れがあり、最先端技術流出の恐れが残る。

#### 参考文献

- 伊藤進(2014)「車種戦略, 生産・開発の現地化と利益拡大—トヨタ自動車の新興国対応を中心として—」『京都マネジメント・レビュー』第24号, pp.31-49.
- 岩城聡(2012.3.25)「印でディーゼルエンジン」『日本経済新聞』, p.7.
- 遠藤淳(2011.9.10)「ホンダ再出発(下)」『日本経済新聞』, p.12.
- 遠藤淳(2012.4.23)「中国で低価格ブランド」『日本経済新聞』, p.9.
- 遠藤淳(2014.2.6)「戦略車投入, インドから」『日本経済新聞』, p.3.
- 大西穰(2010.9.5)「スズキ, インドに新工場」『日本経済新聞』, p.1.
- 桑原健(2011.12.14)「中国の自動車販売」『日本経済新聞』, p.9.
- 桑原健(2012.5.23)「日産, 70カ国・地域で販売」『日本経済新聞』, p.9.
- 桑原健(2012.5.29)「日産, 中国で増産投資」『日本経済新聞』, p.13.
- 小谷洋司(2009.8.21)「スズキ, インドに研究開発拠点」『日本経済新聞』, p.11.
- 西條都夫・大隅隆・宮東治彦・武類雅典・藤本秀文・小高航(2009.6.3)「GM 国産と世界(中)」『日本経済新聞』, p.1.
- 篠原洋一・中村直文・山川龍雄・中山淳史・宮沢徹・阿部貴浩・磯貝高行・鈴木哲也・田口良成・田中博人・山下晃・松本勇・佐藤信博(2010.5.17)「第3部『日本』を超える2」『日本経済新聞』, p.1.
- 菅原透(2010.1.5)「ホンダがインド製鋼板」『日本経済新聞』, p.1.
- 菅原透(2011.10.22)「中国で部品共同開発」『日本経済新聞』, p.11.
- 菅原透(2013.11.21)「中国でハイブリッド開発」『日本経済新聞』, p.1.
- 菅原透・黒沼勇史(2010.1.13)「疾走インド自動車産業(上)」『日本経済新聞』, p.11.
- 杉本貴司(2011.4.20)「低価格車で中国攻勢」『日本経済新聞』, p.9.
- 杉本貴司(2012.4.6)「トヨタ, 開発を完全現地化」『日本経済新聞』, p.1.
- 田中博人(2010.10.13)「会社研究日産自動車①」『日本経済新聞』, p.19.
- 多部田俊輔(2009.11.5)「トヨタ, 中国に開発拠点」『日本経済新聞』, p.1.
- 多部田俊輔(2010.7.26)「日系自動車, 中国で明暗」『日経産業新聞』, p.13.
- 多部田俊輔(2010.9.9)「日産, 中国で専用ブランド」『日本経済新聞』, p.11.
- 多部田俊輔(2012.3.2)「来年から中国生産」『日本経済新聞』, p.11.

- 日本経済新聞社 (2007.5.27) 「現地調達率ホンダ、中国で9割」『日本経済新聞』, p.1.
- 日本経済新聞社 (2008.4.27) 「インドで乗用車フルライン化」『日本経済新聞』, p.5.
- 日本経済新聞社 (2010.6.11) 「トヨタ『係長』20年ぶり復活」『日本経済新聞』, p.3.
- 日本経済新聞社 (2010.6.16) 「トヨタ再出発試練の1年を超えて(上)」『日本経済新聞』, p.13.
- 日本経済新聞社 (2010.6.23) 「インド向け小型車『マイクラ』」『日本経済新聞』, p.11.
- 日本経済新聞社 (2010.7.15) 「ホンダ、国内生産再編」『日本経済新聞』, p.1
- 日本経済新聞社 (2010.7.27) 「日産、メキシコで低価格車」『日本経済新聞』, p.1.
- 日本経済新聞社 (2010.7.27) 「日産共通車台、世界に導入」『日本経済新聞』, p.11.
- 日本経済新聞社 (2011.1.7) 「愛知九州東北セントラル自、宮城工場稼働」『日本経済新聞』, p.9.
- 日本経済新聞社 (2011.3.10) 「海外の権限・機能強化」『日本経済新聞』, p.3.
- 日本経済新聞社 (2011.9.4) 「トヨタ、中国重視鮮明に」『日本経済新聞』, p.5.
- 日本経済新聞社 (2011.9.22) 「トヨタ社長に聞く」『日本経済新聞』, p.3.
- 日本経済新聞社 (2011.11.2) 「日産、中国で高級車生産」『日本経済新聞』, p.1.
- 日本経済新聞社 (2011.12.15) 「日産、メキシコ生産倍増」『日本経済新聞』, p.1.
- 日本経済新聞社 (2011.12.15) 「メキシコ投資相次ぐ」『日本経済新聞』, p.11.
- 日本経済新聞社 (2011.12.21) 「現地生産や現地調達推進へトヨタ、統括部門新設」『日本経済新聞』, p.13.
- 日本経済新聞社 (2012.2.4) 「トヨタ、過去最高958万台」『日本経済新聞』, p.11.
- 日本経済新聞社 (2012.2.6) 「ホンダ、軽乗用車を内製」『日本経済新聞』, p.9.
- 日本経済新聞社 (2012.2.9) 「日産、新興国シフト奏功」『日本経済新聞』, p.9.
- 日本経済新聞社 (2012.2.24) 「ホンダ、工場に開発機能」『日本経済新聞』, p.9.
- 日本経済新聞社 (2012.3.2) 「日産、50万円車」『日本経済新聞』, p.1.
- 日本経済新聞社 (2012.3.22) 「日産、新興国販売の主力に」『日本経済新聞』, p.11.
- 日本経済新聞社 (2012.4.4) 「ホンダ、北米で反攻」『日本経済新聞』, p.9.
- 日本経済新聞社 (2012.4.4) 「豪向け商用車、トヨタ、タイへ生産移管」『日本経済新聞』, p.9.
- 日本経済新聞社 (2012.4.6) 「きょうのことば、開発の現地化」『日本経済新聞』, p.3.
- 日本経済新聞社 (2012.5.12) 「日産、ホンダ抜き首位」『日本経済新聞』, p.9.
- 日本経済新聞社 (2012.6.16) 「ホンダ、小型に注力」『日本経済新聞』, p.1.
- 日本経済新聞社 (2012.6.16) 「日本のものづくりを守る」『日本経済新聞』, p.11.
- 日本経済新聞社 (2012.6.21) 「日産、生産能力15%減」『日本経済新聞』, p.1.
- 日本経済新聞社 (2012.6.21) 「空洞化回避へ体質強化」『日本経済新聞』, p.11.
- 日本経済新聞社 (2014.1.7) 「新車販売軽の比率4割」『日本経済新聞』, p.11.
- 日本経済新聞社 (2014.3.4) 「海外子会社の配当最大」『日本経済新聞』, p.1.
- 藤本秀文・遠藤淳・西岡貴司・山田健一・堀田隆文・兼松雄一郎 (2012.6.28) 「日本車新興国に挑む―上」『日本経済新聞』, p.11.

藤本秀文・菅原透・遠藤淳・西岡貴司・杉本貴司（2012.1.27）「日本車再出発カイゼンの先へ③」『日本経済新聞』，p.13.

藤本秀文・杉本貴司（2011.7.1）「日産新興国に挑む（上）」『日本経済新聞』，p.13.

藤本秀文・西岡貴司（2012.5.18）「トヨタ『1兆円』シナリオ，復活への一理塚」『日本経済新聞』，p.2.

松井基一（2013.4.21）「日本勢『環境』で巻き返し」『日本経済新聞』，p.7.

三河正久（2010.3.13）「タイから輸出7万台」『日本経済新聞』，p.11.

武類雅典・小高航・宮東治彦・阿部将樹（2009.5.3）「自動車は再生するか―下」『日本経済新聞』，p.1.

## Yielding Larger Profit Margins through the Monodzukuri of Japanese Automobile Manufacturers in Emerging Countries

Susumu ITO

### ABSTRACT

The number of the new automobile of emerging countries is larger than that of advanced countries. It is expanding with high growth rate. Automobile manufacturers need to increase revenue and profit margins in emerging countries as well as in advanced countries. The purpose of this paper is to explore the methods that yield larger profit margins through the monodzukuri of Japanese automobile manufacturers in emerging countries. Japanese automobile manufacturers expand revenue and profit margins through the increase of investment in emerging countries. They reduce the cost of their automobiles through monodzukuri in emerging countries, and expand sales and gain larger profit margins through higher value-added monodzukuri in Japan.

