

## 博士論文の要旨および 博士論文審査結果の要旨

氏名	20D1101 閻 冰
学位の種類	博士（経済学）
学位記番号	経済博甲第16号
学位授与の日付	2023年3月17日
学位授与の要件	学位規則第4条第1項該当
博士論文題目	<b>日本企業の海外進出の現状と発展に関する研究</b> <b>—日系企業M社の事例研究を中心に—</b> Research on the current status and development of overseas expansion of Japanese companies —Focusing on the case study of Japanese company M—
論文審査委員	主査 大島 一二 教授 副査 辻 洋一郎 教授 副査 井田 憲計 教授

## &lt;博士論文の要旨&gt;

# 日本企業の海外進出の現状と 発展に関する研究

— 日系企業M社の事例研究を中心に —

閻 冰

## 要旨

### 1. 研究の背景 —日系自動車部品メーカーの2つの課題—

周知のように、戦後の日本経済の発展によって、とりわけ自動車産業は大きな発展を遂げた。しかし、日本国内の限定された自動車市場はかなり早い時期に飽和状態となり、これに1985年のプラザ合意を画期とした円高基調が急速に進展したことにより、日本の自動車企業の主要な海外進出先の一つとして、中国をはじめとするアジア諸国は重要な位置を占めてきた。

本論文で研究対象としている大阪市に本社を置くM株式会社（以下M社とする）はその典型的な事例であり、これまで取引先である大手完成車メーカーの中国、アメリカなどへの進出と呼応して、中国、ベトナム等への進出を加速してきた。

M社の自動車部品供給システムとしては、M社日本国内工場で部品・部品原材料などを加工し、他社の日本国内工場からも一部の部品・部品原材料を調達し、M社中国工場に移送する。そして、M社中国工場で完成部品を製造し、日系大手完成車メーカー中国工場に移送して、完成車組み立てを行うこととなる。このシステムにより、M社は日本本社と日本の他社から部品を調達し、中国の日系大手完成車メーカーに供給するという緊密な協力体制により、中国において自動車生産が拡大してきたことがわかる。

しかし、現在の現地における趨勢では、中国の自動車産業においては、中国現地自動車メーカーや日欧米の自動車メーカーとの競争が激しさを増しており、コスト削減のため、日本からの部品輸入よりも、部品や製造機械の現地調達が進展している。こうしたなかで、日本国産部品を用いることが定められている日系自動車部品メーカーにとっては、コスト高という苦しい時代の到来が目の状況となっている。

この目前の問題の一方で、自動車部品メーカーには中長期的な大きな課題も存在している。それは、国際経済・社会における自動車のEV車等への転換問題である。つまり、従来までの、ガソリン車を中心とした部品供給体制では対応できなくなる可能性が高いためである<sup>1)</sup>。さらに、一部にはまったく不要となる部品も発生し、こうした事態への対応として、部品生産体制の再構築、製品全体の見直しが必要となっているのである。

このように、日系自動車部品メーカーを取り巻く情勢は国際経済の急変から厳しさを増し、前述した二点の課題への対応を早急に迫られているのである。

## 1. 2. 先行研究

こうした経済背景の中で、日系企業、特に自動車部品メーカーの海外戦略に関する研究としては、以下のような研究があげられる。

山崎 (2004)<sup>2)</sup>では、「日本の自動車部品産業は、自動車産業の国際化・高

---

1) これまでのガソリン車との比較で、電気、電池、電気制御は新エネルギー自動車の中心技術であり、新エネルギー自動車はモーターと関連した部品が重要となる。例えば電池や電子制御式燃料、熱管理システム、高圧電気部品などが必要となる一方、バルブ、点火プラグ、スプレー油嘴など一連のディーゼルエンジン関連部品は不要となる。

2) 山崎克雄 (2004) 『日系自動車部品企業の中国、韓国、台湾での海外展開』『環境と経営：静岡産業大学論集』第10巻2号 pp.43～54では、自動車部品産業に関しては、産業規模の割には企業数が少ない。これは部品産業という位置付けであり、自動車部品に対する「依存性」が高く、常に関連付随産業として、その枠組みの中で議論されて来た為と考えられる。しかしながら世界の潮流は、部品メーカーに対し既にグローバルな供給対応を求めており、且つ又今後のモジュール化は、部品メーカーに対しカーメーカーとしてのイコールパートナーの役割を期待していると指摘している。

度化に伴い、ほぼ同一歩調で発展して来た。自動車部品メーカーは自動車企業に依存関係が強く、日本自動車産業の世界発展と伴って大きく発展してきた。しかし、世界にもっとも関税が高い自動車産業に対して、現地化の生産システムを構築する一環として、自動車部品メーカーは現地での生産取り組みが重要な課題になってきた。」と指摘している。

次に、中国における自動車産業のEV転換に関する先行研究であるが、高村幸典・大島一二(2021)では、大気汚染等の環境破壊を背景に、中国で急速にEV車普及が進められているが、その生産体制の構築はいまだ緒に就いたばかりであることが述べられている。しかしこうした先行研究では、具体的な完成車メーカー、自動車部品メーカーの取り組みについては述べられていない。

このように、先行研究では、自動車産業全体、あるいは自動車部品産業全体が直面する課題をある程度適切に明らかにしているが、こうした大きな課題にたいして、各産業を構成する個別企業が現地においてどのように対応しているのかについては十分に検討されていない。そこで本研究では、M社を事例にこの問題を検討し、問題をより具体的に明らかにしていくことを目的とする。

### 1.3. 本研究の目的

ここまで述べてきたように、国内経済、世界経済の大きな変動によって、前述した二つの大きな課題、すなわち、①部品の現地化趨勢における自動車部品メーカーのビジネスモデルの転換、さらに、②中長期的かつ世界的なEV転換への対応について、日系自動車部品メーカーの現地生産体制、経営戦略の転換、さらに直面する課題の明確化とそれへの対応について明らかにする。そして最後に、M社のような日本企業の海外進出後の展望について議論したい。

調査にあたっては、2018年7月にM社の本社を訪問し、さらに2021年5月にM社関係者からのヒアリング調査を実施した。以下の考察は、この際の

ヒアリング結果に依拠している。

#### 1.4. 調査対象企業の概要

今回調査対象としたM社は、大阪市中央区に本社を置く鋼材、鋼管の製造・販売メーカーである。1947年にM社製作所に改組し現在の会社が設立された。量産化、市場拡大をすすめ、道路関連製品、グリーンハウス建材なども手がけている。特に世界的に自動車用鋼素材を製造、販売している。

M社は、世界各地で自動車関連の金属製品加工、販売を中心に、世界各地に築いたネットワークを駆使し、国内外の顧客の要望に対応している。M社の海外事業としては、1972年インドネシア社株式会社（ISTW）の設立をはじめ、1978年にアメリカ、2006年に中国、ベトナム、2009年にインド、2012年にメキシコへ進出した。現在、海外グループ会社は12社である。

## 第1章 日本企業の海外進出の現状と発展

### 1.1. 日本経済の発展と日本企業の海外進出

日本経済の発展に伴い、対米貿易黒字の増大は、1985年のプラザ合意を契機とする急激な円高を惹起し、輸出貿易中心から資本輸出（海外生産拠点への移行）が拡大し、豊かな資本と膨大な市場を持つ欧米地域や、安価な労働力を持つアジア地域に日本企業の関心が高まった。

### 1.2. 日本企業の中国進出

1990年代以降、日本企業は前述のような海外生産拡大と同時に、部材や製造機械といった産業財の日本からの輸出を増やしてきた。しかし近年、こうした産業財を海外拠点が現地調達する動きが現れている。これは、海外拠点で現地調達率を上げても、部品の現地サプライヤーが日本から部材を輸入していたり、その海外拠点やサプライヤーが日本製の製造機械を使用していたりすることが、コスト上の足かせになっているためである。こうして海外

進出企業は、部材や製造機械の脱日本調達を目指す必要に迫られたが、海外での人件費、生産コストの上昇、政治環境の影響、当国政策の変動などの課題も存在している。

## 第2章 中国進出日系自動車部品メーカーの直面する課題と対応 —M社の事例を中心に—

### 1. 中国の自動車産業の発展

周知のように、中国自動車産業の生産台数規模から見ると、2009年以降中国の自動車の生産、販売台数は急速に拡大し、世界有数の水準に達している。中国汽车工業協会<sup>3)</sup>のデータによると、2020年の中国の自動車生産台数は2522.52万台に達し、2位アメリカの882.24万台に大きな差をつけて第1位となっている。

現在、先進国の1000人あたりの自動車保有台数がすでに500~800台のレベルにあることを勘案すれば、人口規模、地域構造、資源環境の国別の相違を考慮しても、中国は将来的には、さらなる自動車購買需要が存在すると考えられる。

### 2. 中国の自動車産業の質的転換

このように、中国の自動車産業は急速な発展をとげてきたが、大都市における深刻な交通渋滞問題、排気ガスによる大気汚染や二酸化炭素排出による環境問題、エネルギー問題などの一連の社会問題が発生し、中国社会・経済が直面する大きな課題となっていることは周知の通りである。

こうした状況への対応として、自動車産業は、EV車をはじめとする低公害車、新エネルギーを利用した自動車、自動車の軽量化などの発展の新しい

---

3) 「中国汽车工業協会」とは、1987年5月北京に設立された、自動車（オートバイを含む）の完成車、部品および部品、自動車の製造および運営に従事する企業、機関、組織で構成される社会組織であり、世界自動車工業連合会の常任理事組織である。

方向への転換が求められている。中国自動車部品工業有限公司のデータによると、2016年中国における新エネルギー自動車生産、販売台数は51.7万台、50.7万台、2020年中国における新エネルギー自動車生産、販売台数は136.6万台、136.7万台となった。2020年の中国における新エネルギー自動車生産、販売台数は2016年より264.2%、269.6%大幅に増加している<sup>4)</sup>。

こうした、中長期的なEV車、低公害車等への転換の流れの中で、完成車メーカーは、短期的に生産・販売の戦略立案の際に、従来型のガソリン車、ディーゼル車と新エネ車とのバランスについての戦略が必要となっている。そのなかで、必然的に、自動車部品メーカーにも大手完成車メーカーのEV車等の低公害車戦略を踏まえた対応が必要となった。

### 3. M社の中国戦略の展開

中国においては、各種自動車関連製品を製造・販売し、2005年に中国広東省佛山市に、すでに進出している日系完成車メーカーの工場拡張に対応して、自動車部品の新工場の建設を進めた。

中国における日系完成車メーカーは主に、天津市、広東省広州市、江蘇省蘇州市（及びそれらの周辺地域）の3つの地域に生産拠点を集中している。その中で、日系大手完成車メーカー3社とも広州市に生産拠点を設立している。この広州市以外にも、トヨタ自動車は天津市、吉林省、四川省に進出し、日産自動車は内陸部の河南省、遼寧省、湖北省に進出した。本田技研工業は主に広東省（広州、佛山、惠州）、湖北省で生産拠点を拡大している。

### 4. M社が直面する課題

#### 一日系大手完成車メーカーの現地化戦略への対応一

現在、M社は、中国現地の子会社を生産拠点として、主にトヨタ自動車、

---

4) 中国汽车零部件工業有限公司「中国汽车行業現狀及未来趨勢」<http://yueyang.gov.cn/tzcsjw/uploadfiles/201710/20171016093725228.pdf> および、「2020年我国新能源汽车销量创历史新高」[http://paper.cnii.com.cn/article/rmydb\\_15824\\_298908.html](http://paper.cnii.com.cn/article/rmydb_15824_298908.html)。

本田自動車、マツダ自動車などの日系完成車メーカーのみを中心に、鉄鋼の自動車ボディー、シート、エンジンまわりのパイプなどの鉄鋼関連製品を提供している。前述したように、M社の製品はすべて日系自動車企業が指定する日本産原料を利用しており、日本と同水準の設備、技術を活用し、高品質で、多様な製品を安定的に供給する能力を有している。

しかし、近年、M社にとって経済環境は厳しさを増している。それは、前述した①日系完成車メーカーの製品価格の値下げ要求と、②近年の鉄鋼価格の高騰、の二つの問題により収益が急速に悪化しているためである。今後、これ以上の収益率悪化が続けば撤退も考慮すべき状況であるという。

まず、①の問題は、主要取引先の日系大手完成車メーカーが、毎年5%程度の部品価格の値下げ要求がなされていることによるものである。これは、中国国内の自動車企業他社との市場競争の激化に起因するものである。

さらにこの問題を難しいものにしてしているのは、近年の大きな問題である②の鉄鋼価格の高騰である。主力部品の主原料となる鉄鋼の価格上昇に加えて、中国経済の発展に伴って中国企業の技術力が高まっているため、日本産との品質格差も縮小しているのが実態である。

いうまでもなく、M社は10年程前からM社製品の中国での市場開拓、新製品の現地販売可能性に関する調査していた。しかし、参入企業が多くコスト競争が激しい中国市場において、M社の新規事業の優位性は乏しく、事態を打開する新製品の開発には至っていない。

もう一つの大きな課題は、前述した中国全体で進行している、EV車などの新エネルギー自動車への大きな転換への対応である。前述のように、EV車はエンジンやトランスミッションなど複雑な精密部品で構成される内燃機関と構造が大きく異なり、M社の得意とする自動車部品のかなりの部分が使用されなくなる可能性が高いのである。

こうした事態への対応としては以下の2点があげられる。①新エネルギー自動車の発展を前提とした新製品、新部品の開発。②自動車関連部門以外の製品開発。とくに②については、すでにベトナム子会社においては建材の生

産販売の実績があることから、検討の余地があると考えられる。

## 5. 小括

本章では、中国の自動車産業の大きな発展と、参入企業の増大による競争の激化を背景とした現地化によるコスト削減は大きな課題であり、これに中国に進出した日本企業も巻き込まれる事態となっていることを述べた。しかし、中国に生産拠点を持つ日本企業は、人件費と原材料の高騰、日本からの原料輸入によるコスト高などにより製品価格を抑制することは難しく、中国での新たな市場開拓も容易ではない。本章で述べてきたように、M社を代表とする自動車部品産業はこうした課題がとくに深刻である。

こうしたことから、日系企業、特に自動車部品メーカーの一部には、中国において新規事業に取り組む企業もみられる一方で、東南アジアのベトナム、インドネシア等への生産拠点の移転・拡大を計画する企業もみられる。実はM社のベトナム事業は、この一つの事例である。そこで、次章では、この中国市場におけるM社の動向を引き続き注視するとともに、東南アジア等での事業展開について明らかにしていきたいと考える。

## 第3章 ベトナム進出日系自動車部品メーカーの直面する課題と対応 —M社の事例—

### 1. はじめに

日本の人口減少、少子高齢化の進展は、本論文で主要な対象としている鉄鋼関係消費などにも大きな影響を与えることになる。(一社)日本鉄鋼連盟が発表した資料によると、日本の国内鋼材の消費量は、2017年の4974.5万トン、2018年の4926.9万トン、2019年の4669.5万トンから2020年の4177.0万千トンへと大きく減少している。この一方、日本から海外へ輸出される鋼材は、2020年度でみると国内生産量の37%を占めている。

このように、日本国内の鉄鋼需給の減少は、日本鉄鋼関連企業の海外進出

を進展させている。本章で検討しているM社のベトナム事業は、この事例の一つである。また、前章で述べたように、M社の主力部門である自動車部品製造部門は、中国において今後の経営の維持・拡大に大きな課題を抱えていることが明らかであった。そこで、本章では、このベトナム市場におけるM社の新規事業部門の展開と課題について明らかにする。

## 2. ベトナムの経済発展と日系企業の進出

### 2.1. ベトナムの経済発展

ベトナムでは、1986年からいわゆる「ドイモイ政策<sup>5)</sup>」(経済改革・開放政策)が実施され、国有経済の主導的地位を發揮し、市場経済の管理体制を確立することが進められている。ベトナムでは、2020年の新型コロナウイルスの感染拡大の深刻な影響にもかかわらず、依然として3%の成長率を達成している。

### 2.2. ベトナムにおける鉄鋼生産の発展

ベトナムを代表的な事例として、アジア新興国は、経済発展による所得水準の向上によって、建築業、自動車産業、二輪車産業、生活家電などを中心に鉄鋼需要が拡大傾向にある。

ベトナムの鉄鋼生産は、粗鋼生産量が2009年の270万トンから2021年には約9.7倍の2615万トンまで増加しており、海外企業の進出等の要因もあり、この10年で驚異的な成長を遂げている。

こうしたベトナムの鉄鋼生産の発展については、すでに先行研究においても指摘されている。2021年に岡山県ベトナムビジネスサポートデスクが発表した「ベトナム鉄鋼業を取り巻く現状について<sup>6)</sup>」では、「ベトナムの著し

5) ドイモイは、1986年のベトナム共産党第6回党大会で提起されたスローガンであり、主に経済、社会思想面において新方向への転換を目指すものである。市場経済への移行、社会主義政策の緩和、国際経済協力への積極的な参入などが提唱された。

6) 岡山県ベトナム・カンボジアビジネスサポートデスク(2021)「ベトナム鉄鋼業を取り巻く現状について」レポートVol.57。

い経済成長を踏まえると、インフラ整備や土地計画等により、長期的には鉄鋼内需が増加していくことは間違いないと見られている。インフラ、特に道路や港湾は急ピッチで整備が進められており、また都市部における大型ショッピングモール、娯楽施設及び高層マンションへの投資計画も多く、今後益々の需要増加が見込まれている。

こうした機会に注目し、日系企業は東南アジア諸国の新しい市場開拓を進展させている。その対象国の一つとして、代表的事例としてあげられるのがベトナムであるといえる。こうした旺盛な鉄鋼需要を前提にM社はベトナム市場への進出を展開したのである。

### 2.3. ベトナムの自動車産業

ベトナムでは2014年に自動車産業支援策が発表され、4つの優先車種の製造・販売及びレンタカー事業への投資が促進された。

ベトナム登録検査局のデータによると、2020年には国産組立車323,892台が生産され、そのうち外資系企業が約35%、国内企業が約65%を占めるとされる。

### 2.4. ベトナムへの日系企業の進出

2004年には日本ベトナム投資協定が発効し、再びベトナムへの投資が活発化した。これは、①2005年に中国で反日デモが激化したことで、日系製造業の間で「チャイナ・プラスワン<sup>7)</sup>」政策の必要性が高まったこと、また、②日系を含め各種工業団地の整備が進展し、2007年1月11日をもってWTOの正式加盟国になったことのため、ASEAN諸国の中でも政治的に安定しているなど魅力の多いベトナムに注目が集まったこと、などがその要因である。

---

7) チャイナ・プラスワンとは、中国における投資・事業環境上のリスクが高まりつつあることを受けて、2000年代に一極集中の様相を呈していた対中投資を見直して、生産拠点、販売拠点を中国とその他の国に分散する日本企業の動向を指す。

ベトナム計画投資省外国投資庁<sup>8)</sup>の日本対ベトナム投資データによると、2018年の投資件数は2018年643件、2019年680件、2020年462件、2021年331件と、新型コロナウイルスの感染拡大もあり減少しているが、投資金額は2020年の13.91億ドルから2021年に36.5億ドルに増加した。

### 3. M社のベトナム展開と課題

#### 3.1. M社の海外展開

M社はこれまでの海外進出では、自動車用部品、バイク部品、建築材料などの製造・販売を行う海外現地法人を設立し、この事業を中心に拡大している。

M社におけるヒアリング結果によると、現在、国内生産・販売が全体の60%を占め、これにたいして海外での生産、販売は、M社全体売上額、利潤のおよそ40%を占めている。

2021年のM社の国内市場の売上、利潤比率は、2010年の79.2%、93.6%から60%、60%に大幅に低下した。この一方で、2021年の海外市場の売上、利潤比率は2010年の20.8%、6.1%から40%、40%に増加し、海外市場への依存を高めていることがわかる。つまり、2010年と2021年を比較すると、M社売上、利潤における国内海外比率には大きな変化があったことがわかる。

この中で、ベトナム市場の売上、利潤の比率は、2010年の8.0%、2.4%から、2021年の10%、7.2%に増加し、M社関係者へのヒアリングからは、経済成長、国民収入の増加に伴って、M社にとってベトナム市場の位置はさらに重要なものになると考えられる。

#### 3.2. M社のベトナム事業展開

M社のベトナムにおける事業展開としては、大別して2つの事業が展開さ

---

8) ベトナム計画投資省外国投資庁は、政府機関としてベトナムへの直接投資に関連した業務を実施している。

れている。つまり、①ホーチミン市の現地法人A社による建材等の建築関連製品事業であり、いま一つは、②北部のハノイ市の現地法人B社による自動車、二輪車関係部品供給事業である。

前述したように、ベトナムでの売上、利益はM社全体のそれぞれ10%、7.2%を占めている。また、M社の2022年3月度決算資料によると、2021年12月末時点でA・B両社の従業員は627名である。2021年の年間生産量264000MT、売上高約2.99億ドル、営業利益は0.14億ドルであった。主な生産商品の金額構成は、建築用コイル80%、建築用パイプ15%、自動車用パイプ5%と、A社の建材関係の生産が大部分を占めている。

A・B社の主力製品は、溶融亜鉛・55%アルミ亜鉛合金メッキ鋼帯、カラー鋼帯、鋼管、他に土木・構造用建材、一部の家具、自動車、バイク部用品用部品など幅広く生産されている。

A・B社の主力事業としては、A社の主力製品は建材用コイル、パイプである。この主力製品の中で、建築用コイル、建築用パイプの生産、販売はホーチミン市のA社がほとんどを担っている。この原材料は、2010年当時はほぼ100%が輸入であったが、2021年には50%の現地調達が可能となった。これは2017年以降に現地企業の高炉も立ち上がったため、徐々に現地での原材料調達が可能となったことによる。しかし、現地調達原料には品質、納期遵守面での懸念もあり、今後さらに現地調達比率が高まるか否かについては不明であるという。

主要な販売先としては、約60%をベトナム国内向けに、現地の間屋を通じて販売している。残りの40%は国外に、アメリカ、東南アジアのインドネシア・タイ等に輸出している。

M社の戦略としては、アジアにおいては、中国子会社、インド子会社などにおいて建築材料を生産していないために、海外への輸出向け建材生産の主力は、今後以降もベトナム社となる計画であり、さらにベトナム国内、輸出ともに拡大に注力していく予定である。

### 3. 3. M社が直面する課題

前述したように、A社は現地生産された原料を利用することによってコスト削減を可能にし、生産は大きく拡大し、ベトナム国内、輸出先での建材需要の拡大に伴って販売状況も好調である。

また、B社は、日系二輪車、自動車企業に向けて、日本産原料を利用しており、日本と同水準の設備、技術を活用し、高品質で、多様な製品を安定的に供給し、一定の評価を受けている。

しかし、このB社のビジネスモデルは、近年、中国子会社と同様に、徐々に厳しさを増している。それは、①現地での現地企業の参入等により競争相手が増加し、競争が徐々に激しくなっていること、②日系二輪車、四輪車の完成車メーカーの製品価格の値下げ要求が徐々に厳しくなっていること、③近年の鉄鋼価格の価格上昇が顕著で原材料価格の高騰が無視できない状況にあること、④新型コロナウイルスによるロックダウンによって生産に影響が発生していること、等の四つの問題が鮮明になり、収益が悪化しているためである。これはまさに、M社が前述した中国事業で直面している課題とほぼ一致しており、ベトナムにおいてもこうした問題が顕在化しつつあるのである。

すでに述べてきたように、ベトナムでのA社の建材事業を主力とするベトナム事業は、前述のように、すでにM社総利潤の7.2%を占めており、重要な成長ファクターとなりうる事業といえる。B社の事業を安定的に維持しつつ、A社事業を今後どのように発展させていくかが今後の大きな注目点であろう。

## 4. 小括

本章では、ベトナム経済の大きな発展のなかで、M社は事業内容のまったく異なるA・B両社を設立し、事業拡大をとげてきたことについて述べてきた。

このうちA社は、ベトナム国内と輸出先国で需要が拡大している建材事業

であり、B社は中国子会社同様の、自動車・二輪車部品の供給事業である。このなかで、A社の事業は比較的順調に発展しているが、B社の自動車・二輪車部品事業は、安定した供給先を維持し一定の成績を取めているものの、まさに中国子会社と同様の課題に直面しつつあり、今後、ベトナム経済の発展とともに、しだいに厳しい状況となる可能性が高いことが予想される。しかし、B社は、人件費と原材料の高騰、日本からの原料輸入によるコスト高などにより製品価格を抑制することは難しく、今後問題の深刻化も危惧される。

こうしたことから、今後M社は、ベトナムにおいて比較的安定的な供給先を確保しているB社の建材製造を中心とした現有事業を維持発展させつつ、A社事業の拡大および海外への輸出拡大を進めるという戦略をとるものと考えられる。

## 終章 結論と残された課題

本論文では、日本国内市場の停滞、世界経済の発展を背景に、日本企業の海外進出戦略について、日系自動車部品メーカーM社を事例として、これまでの中国でのビジネスモデルの転換の必要性、EV車をはじめとする新エネルギー車への対応及びとくにベトナムでの事業の展開状況、直面する課題について述べてきた。

前述したように、中国の自動車産業の大きな発展と、参入企業の増大による競争の激化を背景とした現地化によるコスト削減は大きな課題であり、これに日本企業も巻き込まれる事態となっている。しかし、中国に生産拠点を持つ日本企業は、人件費と原材料の高騰、日本からの原料輸入によるコスト高などにより製品価格を抑制することは難しく、中国での新たな市場開拓も容易ではない。

一方、M社はベトナムにおいては、ベトナム経済の大きな発展のなかで、事業内容のまったく異なるA・B両社を設立し、事業拡大をとげてきた。こ

のなかで、A社の事業は比較的順調に発展しているが、B社事業は、安定した供給先を維持し一定の成績を取めているものの、まさに中国子会社と同様の課題に直面しつつあり、今後、ベトナム経済の発展とともに、しだいに厳しい状況となる可能性が高いことが予想される。しかし、B社は、人件費と原材料の高騰、日本からの原料輸入によるコスト高などにより製品価格を抑制することは難しく、今後問題の深刻化も危惧される。本研究で述べてきたように、M社を代表とする自動車部品産業はこうした課題がとくに深刻である。

こうしたことから、日系企業、とくに自動車部品メーカーの一部には、中国において新規事業に取り組む企業もみられる一方で、東南アジアのベトナム、インドネシア等への生産拠点の移転・拡大を計画する企業もみられる。

このような状況下で、今後M社は、ベトナムにおいて比較的安定的な供給先を確保しているB社の現有事業を維持発展させつつ、A社事業の拡大および海外への輸出拡大を進めるという戦略をとるものと考えられる。

残された研究課題としては、中国、ベトナム市場におけるM社の動向を引き続き注視するとともに、M社の他のアメリカ、メキシコ、インドネシア等他国での事業展開についても明らかにし、さらに、世界の自動車関連産業の今後の発展方向と、そのサプライヤーチェーンの発展方向、さらにはその中でM社の事業展開についてさらに研究したいと考える。

## <博士論文審査結果の要旨>

申請者：閻 冰

論文題目：日本企業の海外進出の現状と発展に関する研究

—日系企業M社の事例研究を中心に—

学位申請の種類：甲（課程博士，経済学）

### 1. 論文内容の概要

本論文は、大阪市に本社を置く、自動車・二輪車の部品メーカーであるM株式会社（以下M社とする）の海外事業展開を研究対象に、現在の日系自動車部品メーカーをとりまく厳しい経済情勢の中において、M社が中国、ベトナムでどのような課題に直面し、その対応としてどのように事業展開を進めているのかについて研究を進めたものである。

本論文の構成は以下の通りである。

はじめに

第1章 日本企業の海外進出の現状と発展

1. はじめに
2. 日本企業の海外進出
3. 小括

第2章 中国進出日系自動車部品メーカーの直面する課題と対応

—M社の事例—

1. はじめに
2. 中国の自動車産業の発展と日系企業の進出
3. M社の中国展開と課題
4. 小括

### 第3章 ベトナム進出日系自動車部品メーカーの直面する課題と対応 —M社の事例—

1. はじめに
2. ベトナムの経済発展と日系企業の進出
3. M社のベトナム展開と課題
4. 小括

### 第4章 結論と残された課題

#### 参考文献

## 2. 概評

### 2.1. 本論文の課題

本論文は、大阪市に本社を置く、自動車・二輪車の部品メーカーであるM株式会社（以下M社とする）の海外事業展開を研究対象に、まず、中国における事業展開と課題を整理した。その中で浮き彫りになった課題とは以下の2点の課題である。

(1) 現在の中国の自動車業界では、中国・日本・欧米の自動車メーカー間の競争が激しさを増しており、コスト削減のため、部品や製造機械の現地調達が進展している。こうしたなかで、日本国産部品を用いることが定められている日系自動車部品メーカーにとっては、コスト削減圧力が高まり、収益を圧迫するなど苦しい時代が到来している。

(2) この目前の問題の一方で、中長期的な大きな課題も存在する。それは、グローバル経済・社会において進行するEV車等への転換問題に起因する、従来の部品供給体制の大幅な見直しの必要性が高まるという課題である。

この二点の課題への対応をM社がどのように進めているのかについて、中国、ベトナムの現地調査から明らかにすることを目的としている。

## 2.2. 研究結果

各章の主要な内容と分析結果は以下のとおりである。

第1章では、後段の研究の前提として、戦後の日本経済の発展過程を整理し、1985年のプラザ合意を画期とした円高基調の急速な進展により、日本の自動車完成車メーカー、部品メーカーが海外進出を進めた点を整理した。

第2章では、まず、M社の中国における完成車メーカー向け自動車部品供給システムを整理した。つぎに、現在直面している大きな課題（前述した2つの課題、①コスト削減圧力の強化、②EV車対応）の存在について整理した。このように、日系自動車部品メーカーを取り巻く情勢は国際経済の急変から厳しさを増し、この2点の課題への対応を早急に迫られていることを述べた。

第3章では、M社はベトナムにおいて、ベトナム経済の急速な発展のなかで、事業内容のまったく異なるA・B両社を設立し、事業拡大をとげてきたことを述べた。このなかで、A社事業（ホーチミン市、建材製造販売、一部は輸出）は、ベトナムの経済発展の恩恵もあり比較的順調に発展しているが、B社事業（ハノイ市、自動車・二輪車部品供給）は、これまでは安定した供給先を有し一定の成績を収めてきたものの、まさに中国子会社と同様の課題に直面しつつあった。今後、ベトナム経済の発展とともに、しだいに厳しい状況となる可能性が高いことが予想される。

今後、M社は、ベトナムにおいて比較的安定的な供給先を確保しているB社の現有事業を維持発展させつつ、A社事業の拡大および海外への輸出拡大を進めるという戦略をとるものと考えられる。しかし、中国子会社、B社の事例のように、いまだ①②の課題は根本的には解決されておらず、今後も苦しい展開が続くと考えられよう。世界各地で展開する自動車関連産業サプライチェーンの構造が多くの課題に直面していることを明確にしたという意味で、一定の意義のある研究と考えられる。

しかし、本論文の研究結果は、今回の限定されたM社という調査対象の研究結果から導き出されたものであり、日本の自動車関連産業のサプライ

チェーン全体の課題という大きな問題に、どの程度適用できるものなののかについては、今後さらなる検討が必要であろう。

### 3. 結論

ここまで述べてきたように、学位申請者・閻冰氏の本論文は、経済学分野において研究者として研究活動を行うに必要な研究能力とその基礎となる学識を示すに足るものと判断できる。なお、本論文の主要部分はすでに『桃山学院大学経済経営論集』に2編掲載され公表されている。

○「中国進出日系自動車部品メーカーの直面する課題と対応：M社の事例を中心に」『桃山学院大学経済経営論集』63(3), pp 107-127, 2022-01-20, 桃山学院大学総合研究所。

○「ベトナム進出日系自動車部品メーカーの直面する課題と対応：M社の事例を中心に」『桃山学院大学経済経営論集』64(4), 掲載決定。

学位規定に定める最終試験に関しては、その定めに基づいて口頭試問を行った（2023年2月1日）。そこで、同氏の研究成果および外国語能力が上記の判断と齟齬がないことを確認し、合格と判定した。

以上の結果から、学位申請者・閻冰氏は博士（経済学）の学位を授与される資格を有するものと認める。

2023（令和5）年3月17日

審査委員 主査 大 島 一 二

審査委員 副査 辻 洋一郎

審査委員 副査 井 田 憲 計