

第 2 部

第1章 アルゼンティン自動車工業の現状と構造

1.1 自動車工業の活動と現状

1.1.1 自動車工業の歴史と特徴

(1) 歴史

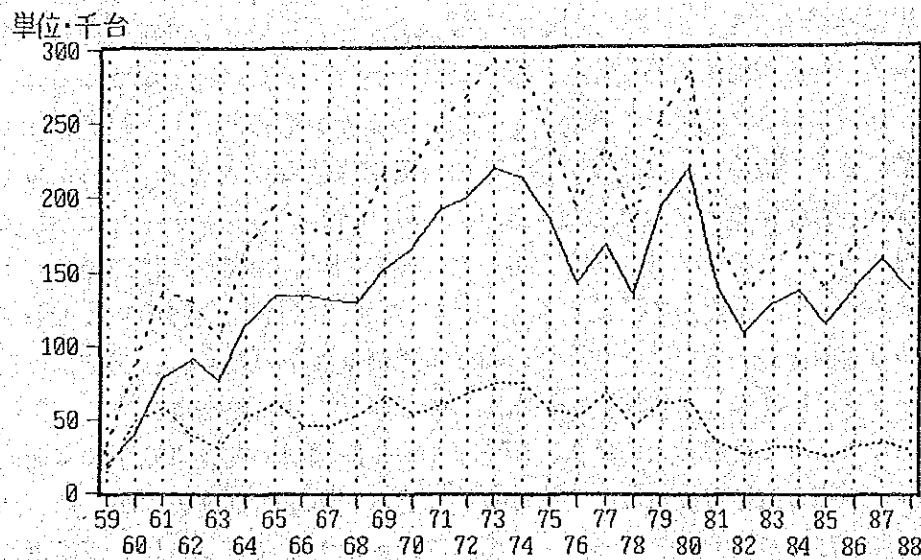
アルゼンティンの自動車市場に最初に参入した欧米のカー・アSEMBラーは、アメリカのフォード社で、1913年に完成車の輸入販売のための支社を設立し、続いてイタリアのフィアット社が1919年に支店を開設しマーケティング活動を開始した。第一次世界大戦後の1922年にフォード社がボカ工場において乗用車の組立を開始、アルゼンティンの自動車工業が始まった。

第二次大戦後、政府によって工業化政策が強力に押し進められ、その一環として1951年から高関税政策によって実質的に輸入を制限し、その間にアルゼンチン自動車工業の育成振興を図る自動車産業政策が取られた。その結果、1950年代初頭から、欧米のカー・アSEMBラーがアルゼンティンに進出し、50年代末から、自動車の国内生産が本格的に始まった。1952年にはダイムラー・ベンツ社が現地法人の子会社を設立し商用車の組立を開始、1953年にルノー社が現地法人を設立し、56年にはサンタ・イサベラ工場で1号車がラインオフされ、1954年にはフィアット社がトラクターの生産を始めた。また現地資本も続々と自動車工業に参入を始めた。その後、1959年の自動車産業育成政策と、それに続く完成車の実質的輸入禁止のため、欧米の主要自動車メーカーは、アルゼンティンにおける自動車生産を目的として、生産ライセンスを取得した。その結果、1964年には13のカー・アSEMBラーがアルゼンティン国内で活動することになった。しかし、当時のアルゼンティン国内市場は20万台前後しかない小さな市場における過当な競争のため、1970年には10社のカー・アSEMBラーに減少し、現地資本系も国営のIMEI社に整理された。1971年には法律第19.135号によって新規参入の禁止、新モデルの生産制限、完成車輸入の全面的禁止などを含むより一層の保護育成政策を実施したが、業界の再編成は進まなかった。1975年には新規に参入したスウェーデンのサーブ・スカニア社が現地法人を設立し、商用車の組立を開始した。1979年には法律第21.932号により、これまでの保護育成政策から、完成車輸入の解禁、関税率の引き下げ、輸入部品許容率の緩和など自動車産業の再編成を図る自由開放的な政策へと180度方向転換した。これまで手厚く保護されてきた自動車工業界のなかには、この保護政策から開放政策への大転換により、競争力を失うものも出て、アルゼンティンから撤退したり、整理統合で生き残りを図る企業が相次いだ。撤退したアSEMBラーとして、米国系のGM社（1978年）、Chrysler社（1980年にVW社へ資産売却）などがある。また、国営IMEI社も1981年には生産を停止している。1980年にイタリアのFiat社はフランスのPeugeot社とでSevel社を設立したが、その後、Peugeot社は撤退し、Fiat社は株式の一部売却するなどして、現在、Sevel社はアルゼンティンとイタリアの資本で経営されている。一方では、資産購入による新規参入のVW社は1981年にトラック、1982年には乗用車の生産を開始した。

1983年には自動車工業の保護のため再び政策を転換し、完成車の輸入を禁止したが、アルゼンティン国内の経済環境の悪化などの影響も受け、需要が伸びない状況が続いている。1987年にはアルゼンティンとブラジル両国のFord社とVW社が合併してAutolatina社が設立され、VW社・ブラジル主体で生産を続けている。

アルゼンティンの自動車工業は、国際的競争力のある自社の製品を有する欧米のカー・アSEMBラーが、まず、市場調査と開拓販売を経てから支社・支店の販売拠点を設立し、販売促進活動と流通サービス網における整備等のマーケティング・ミックスを行い、次いで、ロックダウンによる製品の市場における生産へと展開した。その後のアルゼンティンの工業化政策、自動車工業育成政策や輸入制限・禁止政策などの環境変化に対応して、なお一段と、自社の生産技術・生産管理・品質管理、マーケティング管理や経営管理等の技術・管理システムをアルゼンティンに総合的に移植し、自動車生産へと拡充してきた。自動車工業の拡充に反比例して、不況による自動車需要の著しい低下とそれに伴う生産の低下という厳しい環境が、現在、アルゼンティン自動車工業を取り巻き、この環境変化に対応すべき新たな戦略の策定とその緊急実施を必要としている状況にある。

図 ii-1-1 生産台数の推移



出典：A D E F A 一乗用車 … 商用車 … 合計

(2) 生産規模

アルゼンティンの自動車工業の基礎を築いた1951～1958年の生産台数と国内販売台数は、生産販売実績を集計した自動車工業界の業界団体A D E F A (Asociación de Fabricas de Automotores) の資料によると6万台を越えている。当時は商用車が生産の約70%を占めていたが、次第に乗用車の生産比率が上がり、1960年には乗用車がほぼ半分になり、1980年以降は反対に乗用車が80%以上を占めるようになった。生産台数と販売台数の差が

製品在庫ということになるが、1951年以来これまでで、最も在庫率の高かったのは1983年の5.8%であった。1988年の在庫率は1.0%と低くなっている。

1959年から現在までのアルゼンティン自動車工業を生産台数から振り返ってみると、1961年には生産台数が10万台を突破し、1969年には20万台、1973年には過去最高の29万4000台近くの生産台数を記録するなど順調に成長した。1971年からは政府により自動車工業と自動車部品工業に対してより一層の保護政策が取られたが、1973年の石油ショックを境にアルゼンティン自動車生産は下降線をたどっている。1978年から1980年にかけて一時的に生産台数が28万台までに回復したが、その後は1982年に約13万台と1961年レベルにまで落ち込み、20万台を超えられずにいる。(表ii-1-7、図ii-1-1)。

1988年の自動車の総生産台数は164,160台で前年比15.1%の減少となり、車種別には、乗用車135,776台、商用車28,384台と、それぞれ前年比14.5%、17.9%の減少となっている。経済不況と激しいインフレの影響などで1989年には総生産台数が11万台と推定されており、今年にはいり、新聞報道(ADEFA情報)によると、1990年2月における自動車の月間生産台数は1,307台にすぎず、月間販売台数2,378台は在庫から補填されており、また自動車マーケットの極度の不況と自動車工業における大量解雇、Renault社、Saab-Scania社、Decaroli社とEl Detalle社の4社は生産がなされなかったなどが報道された。

ADEFA加盟の自動車会社

Autolatina Argentina SA

Fiat Vehiculos Industriales S.A. Argentina

Mercedes-Benz Argentina S.A.

Renault Argentina S.A.

Saab-Scania Argentina S.A.

Sevel Argentina S.A.

1.1.2 自動車工業に対する政策と法律

1960年代後半から1970年代にかけて、狭小市場におけるカー・アSEMBラー乱立の状況を呈することとなり、欧米のアSEMBラーのなかにはアルゼンティン国市場から撤退を余儀なくされたり、企業の整理統合がおこなわれた。この状況に対処するため、1971年7月、法律第19,135号が制定されることとなり、自動車工業・自動車部品工業に対する保護政策が取られることとなった。

この法律の目的は、

1. 低所得者層にも手の届く車価格を段階的に達成する。
2. カー・アSEMBラーと自動車部品メーカーとの統合促進による生産効率の向上
3. 国産技術の振興
4. 自動車工業の対外依存度の削減
5. 自国資本の決定権の増大

この法律の内容は、自動車工業関連では、1980年12月31日まで、新規参入の禁止、政府許可モデル車のみ車両登録認可、新モデルの生産量制限。自動車部品工業関連では、開発銀行による優先的クレジット供与、国や国営企業による優先買付、部品の標準化の推進等。輸入関連では、完成車輸入の全面的禁止、組立用部品リストの政府発行と審査、部品輸入許容率の決定等。自動車工業と自動車部品工業の共通事項として、パテント/ライセンス/ブランド契約は全て政府登録、ライセンス料とライセンス供与者に対する制限規定等が制定された。

自動車工業と自動車部品工業に対して、政府は保護育成政策を取っていたが、1973年からのオイル・ショックによって、アルゼンティン自動車工業と自動車部品工業は、生産販売において下降線をたどり、1978年から再び、企業努力によって発展へと転換することが出来たが、1979年2月、新政府によって、法律第21.932号が制定され、自動車工業と自動車部品工業とは、共に、生産販売が下降傾向を示すところとなった。

この法律の目的は、

1. 経済解放政策
2. 技術のレベル・アップ
3. 段階的価格競争の導入（輸入解禁）
4. 貿易補完制度による輸出市場開拓

この法律の内容として、法律第19.135号の廃止、カー・アSEMBラーの新会社設立または株主変更の認可であり、前政策の大転換である。

その施行細則によって、A/B/C-categoryが、乗用車/商用車（積載重量 1,500kg未満）/商用車（積載重量 1,500kg以上）と分類され、輸入部品許容率が決定された。

表 ii-1-1 輸入部品許容率

	1979	1980	1981	1982
A-category	4%	8	10	12
B	7	10	14	18
C	10	15	20	25

出典：法律 21.932

輸入完成車に対する輸入税が制定された。

表 ii-1-2 輸入税

	1979	1980	1981	1982
乗用車	95%	85	75	55
商用車	65	55	55	45

出典：法律 21.932

保護育成政策から自由解放政策への政策転換は、1979/1980/1981年において完成車輸入の激増をもたらし、それまで年間数百台に過ぎなかった完成車輸入は、それぞれ、約11,000/68,000/60,000台と輸入が激増し、一方、アルゼンティン自動車工業の自動車生産高は、80年の約28万台をピークとして、82年の約13万台へと落ち込んでいった。輸入が急増した1979年から3年間の輸入車の内訳は、乗用車60%、商用車40%で、国別では日本の50%が、アメリカ15%、フランス10%、西ドイツ8%に比べて大きい。現在アルゼンティン国内で走行している輸入車の多くは、この時期の車が多い。

アルゼンティンの自動車工業は、この政策転換と為替政策も加わり、国際競争力を失い、この激しい環境変化に対応すべく、多国籍企業であるカー・アSEMBラーは、市場撤退戦略、あるいは、市場進出戦略、企業合同戦略、生産拠点戦略や完成車輸入戦略等、各社を取り巻く環境に応じて、大規模な各種の戦略を実行するところとなった。

1983年から、政府は輸入禁止の保護政策に再度転換し、輸入制限を課したまま現在に至っている。その間、法律第21.932号を廃止せずに、この法律によって規定された輸入部品許容率の合計は、82年の政令1.605号によって、各カテゴリーで引き上げられた。このことによりアルゼンティンのカー・アSEMBラーはより多くの輸入部品を使用することが可能となった。現在も輸入部品許容率は拡大されたままである。

1.1.3 カー・アSEMBラーの現況

アルゼンティンの自動車工業は年間生産販売台数が1981年以降20万台を超えられない長期低迷のなかで活動を続けている。

1988年のアルゼンティンの自動車工業界の状況を各カー・アSEMBラー別の生産台数から見てみると、乗用車と商用車の両方を製造しているSevel社、Autolatina社、Renault社の大手3社でアルゼンティンの自動車生産の95%を占めている。(表ii-1-3)。

表 ii-1-3 1988年の車種別シェア

	乗用車 台	シェア %	商用車 台	シェア %	合計 台
Sevel Argentina S.A.	60,576	43.3	1,713	7.1	62,289
Renault Argentina S.A.	42,969	30.7	2,917	12.1	45,886
Autolatina Argentina S.A.	36,454	26.0	11,254	46.6	47,708
Mercedes-Benz Arg. S.A.			4,191	17.3	4,191
Ind. Eduardo Sal-lari			1,848	7.6	1,848
Fiat Vehiculos Ind. S.A.			1,155	4.8	1,155
Saab-Scania Arg. S.A.			886	3.7	886
El Detalle S.A.			180	0.8	180
A. YL. Decaroli S.A.			17	-	17
合計	139,999台	100%	24,161台	100%	164,160台

アルゼンティンのカー・アセンブラーは乗用車と商用車の両方を生産する企業と商用車生産に特化した企業に大きくふたつに分けられる。アルゼンティンに進出しているアセンブラーの生産拠点戦略については、1.3項で述べる。

アルゼンティンでは前項の輸入部品許容率の部分で述べたように自動車をA, B, Cの3つのカテゴリーに分類している。現在、A, B, Cすべてのカテゴリーの製品を生産しているのは、Autolatina社のみで、A, B (乗用車と小型商用) 両カテゴリーの製品を持っているのもSevel社とRenault社の2社で残り6社は乗用車Aとトラック、バスなどのCカテゴリー専門のメーカーである(表ii-1-4)。アルゼンティン国内自動車生産のほとんどを占める大手3社の製品構成を見てみると、3社ともAカテゴリーの製品(乗用車)生産が主力であることがわかる(表ii-1-5)。

表 ii-1-4 A B C 分類表

カテゴリー	A	B	C
AUTOLATINA ARGENTINA S. A.	○	○	○
RENAULT ARGENTINA S. A.	○	○	
SEVEL ARGENTINA S. A.	○	○	
INDUSTRIAS EDUARDO SAL-LARI S. A.	○		
A. YL. DECAROLI S. A.			○
EL DETALLE S. A.			○
FIAT VEHICULOS INDUSTRIALES S. A.			○
MERCEDES-BENZ ARGENTINA S. A.			○
SAAB-SCANIA ARGENTINA S. A.			○

出典：A D E F A

表 ii-1-5

カテゴリー	A	B	C	合計
AUTOLATINA	36,454	9,377	1,877	47,708
	76.4%	19.7%	3.9%	100%
RENAULT	42,969	2,917	0	45,886
	93.6	6.4	0	100
SEVEL	60,576	1,713	0	62,289
	97.2	2.8	0	100

出典：A D E F A

現在の大手3社のアSEMBラーの製造モデルは以下のとおりである。

表 ii-1-6 アウトラティーナ社 生産モデルと生産台数

	8 5	8 6	8 7	8 8	累計
Sierra GL	4,738	5,906	6,405	4,639	27,018
Sierra Ghia	2,330	4,316	3,933	2,697	18,522
Sierra XR4	1,076	1,485	1,184	1,007	6,014
Sierra Rural Ghia	726	1,003	833	445	3,007
Bscort	-	-	31	6,483	6,514
Falcon Sedan/GL	5,378	4,152	4,169	3,023	176,637
Falcon De Lujo	1,166	1,270	1,061	-	154,174
Falcon Ghia	616	1,115	1,092	1,088	73,650
Falcon Rural GL	131	275	357	222	15,964
Falcon Rural De Lujo	124	186	178	-	17,215
VW 1500	8,800	9,820	8,273	6,754	60,178
VW Rural	621	661	301	-	4,793
VW Gacel GL/GS	8,576	11,021	8,770	7,869	51,357
VW Carat CD	-	-	1,677	1,428	3,105
乗用車 合計	34,282	41,210	38,264	35,655	618,148
Falcon Ranchero Pick-up	1,179	943	1,160	799	36,099
カテゴリーA 合計	35,461	42,153	39,424	36,454	654,247
F-100 6 cil.	4,366	4,961	6,121	4,430	153,631
F-100 8 cil.	527	448	468	233	130,278
F-100 Diesel	3,438	2,645	3,349	3,875	35,543
F-150 2x4	20	981	448	22	2,330
F-150 2x4 Diesel	-	1,198	-	-	1,198
F-150 4x4	-	-	163	357	520
VW Pick-up	87	39	-	-	1,389
VW Furgon	1,739	1,405	969	417	10,791
VW Kombi	236	171	122	43	1,797
カテゴリーB 合計	10,413	11,848	11,640	9,377	337,477
F-250 Nafta-Chasis Camion	24	20	44	-	1,573
F-250 Diesel-Chasis Camion	108	71	167	77	3,341
F-350 Nafta-Chasis Camion	54	17	18	-	16,611
F-350 Diesel-Chasis Camion	1,805	685	732	816	19,139
F-400 Nafta-Chasis Camion	12	2	26	49	97
F-400 Diesel-Chasis Camion	271	310	431	498	1,549
F-6000 Diesel-Chasis Camion	29	36	32	31	15,909
F-7000 Diesel-Chasis Camion	1,323	883	734	406	26,476
カテゴリーC 合計	3,626	2,024	2,184	1,877	84,695

出典：A D E F A

表 ii-1-7 セベル社 生産モデルと生産台数

	8 5	8 6	8 7	8 8	累計
Fiat Brio	-	-	3,705	4,136	7,841
Fiat Uno	-	-	-	284	284
Spazio TR	5,592	6,643	7,246	7,343	26,290
Spazio TR Lujo	1,745	1,738	1,279	1,092	6,370
Fiat TRD	1,432	1,447	1,898	3,613	8,724
Super Europa CL/TR	5,793	8,514	10,549	6,648	44,793
Super Europa 1.5/1.5 Familiar	1,747	578	7	-	7,654
Duna S	-	-	499	2,439	2,938
Duna SC	-	-	187	1,621	1,808
Duna SCV	-	-	189	664	853
Duna SD	-	-	296	3,036	3,332
Regatta S	3,753	8,053	3,059	1,388	16,253
Regatta SC	-	-	4,983	1,568	6,551
Regatta 100 S	1,428	1,673	958	-	4,059
Regatta 2000	-	-	169	479	648
Regatta Week-end	-	594	1,724	356	2,674
Peugeot 504	6,745	7,441	9,219	6,967	229,350
Peugeot 504 Diesel	3,768	5,368	7,833	6,956	27,190
Peugeot 505	6,413	8,767	8,773	5,644	56,086
Peugeot 505 Diesel	241	280	670	883	2,074
Peugeot 505 Familiar	-	420	619	417	1,456
Peugeot 505 Familiar Diesel	-	-	215	145	360
乗用車 合計	38,657	51,516	64,077	55,679	457,588
Peugeot 504 Pick-up	562	644	746	598	6,015
Peugeot 505 Diesel Pick-up	2,045	3,161	5,089	4,299	16,723
カテゴリーA 合計	41,264	55,321	69,912	60,576	480,326
C-10 Custom	250	1,540	1,283	640	3,713
C-10 Custom De Luxe Turbo D.	-	425	324	708	1,457
C-10 Silverado	317	2,027	707	365	3,416
カテゴリーB 合計	567	3,992	2,314	1,713	8,586

出典：A D E F A

表 ii-1-8 ルノー社 生産モデルと生産台数

	85	86	87	88	累計
Renault 4/L/S/4GTL-6GTL	4,164	1,758	-	-	229,037
Renault 9 GTL/TSE	-	-	1,854	3,817	5,671
Renault 11TL/TS/TSE/Turbo/TXE	11,277	12,797	13,051	9,375	51,308
Renault 12 GTL/TL/TS/GTS	12,899	15,979	23,354	17,378	352,587
Renault 18 GTL/TS/TX/GTX/LX	10,721	12,531	13,845	9,820	97,905
Renault 18 GTD Diesel	-	-	-	1,266	1,266
Renault Fuego GTX/GTA	1,788	2,098	2,116	1,313	16,269
乗用車 合計	40,849	45,163	54,220	42,969	754,043
Renault 4F/4 P4 Furgoneta	437	310	13	-	8,972
Renault 4 Pick-up	8	147	18	-	173
カテゴリーA 合計	41,294	45,620	54,251	42,969	763,188
Renault Trafic Furgon	-	2,560	2,942	1,805	7,307
Renault Trafic Diesel Furgon	-	-	-	1,112	1,112
カテゴリーB 合計	-	2,560	2,942	2,917	8,419

出典：A D E F A

アルゼンティンのカー・アSEMBラーの戦略の中核となるのは、国内市場に適応する製品の現地生産、販売とそのサービスである。多国籍巨大自動車資本においては、新モデルの開発・研究は通常は本社で行われるが、アルゼンティンのカー・アSEMBラーはそれらのモデルを市場特性に合わせた改良を加え自国市場に導入している。

1.1.4 国内市場と輸出状況

(1) 国内市場

アルゼンティン国内の過去の新車需要は総生産台数から完成車輸出台数を差し引いて完成車輸入台数を加えれば求められる(表 ii-1-9)。政府の市場解放政策で一時的に輸入が激増した1979年から1982年を除外すると、1983年以降年間16万台前後で推移している。

表 ii-1-9 総生産台数・完成車輸入台数・完成車輸出台数

	総生産台数 (1)	輸入台数 (2)	輸出台数	需要台数 (1)+(2)-(3)
1977	235,356	338	8,013	227,681
78	179,160	458	3,988	175,630
79	253,217	11,279	2,262	262,234
1980	281,793	68,361	3,607	346,547
81	172,363	60,126	285	232,204
82	132,117	5,339	3,234	134,222
83	159,876	987	5,202	155,661
84	167,323	438	4,243	163,518
85	137,675	695	774	137,596
86	170,490	1,048	357	171,181
87	193,315	1,411	460	194,266
88	164,160	1,379	1,662	163,905

出典：A D E F A

6～7万台もの輸入車があった1980、81年には需要台数は大幅に伸びている。現在のアルゼンティンの自動車需要は保護政策の影響で抑制されているとも考えられる。アルゼンティン消費者のニーズにあった高品質な新型車を市場に供給でき、自動車コストが低ければ、国内需要が拡大する可能性は大きい。

(2) 輸出状況

アルゼンティン国内市場が長期的な低迷状態にある現在、自動車工業にとって海外市場の拡大は企業経営の大きな戦略となっている。しかし、輸出の拡大には品質、過去の実績など障害となる要素もいくつかある。アルゼンティン製の完成車の輸出はモデルが古いなどの問題で特定の市場にしか輸出されていないが、欧米の自動車企業のグループの一員であるアルゼンティンのカー・アSEMBラーは、コンポーネント・KDの輸出により親会社の世界戦略の一翼を担っている。それは、近年の完成車とパーツKDの輸出比率の移り変わりからも明らかである。(表 ii-1-10)(図 ii-1-2)

表 ii-1-10 完成車・パーツKD輸出比率

	完成車	パーツ・KD
1980	20%	80%
81	19	81
82	61	39
83	54	46
84	42	58
85	24	76
86	15	85
87	13	87
88	18	82

表 ii-1-11 輸出合計・完成車・パーツKD

単位：千US\$ FOB

	輸出合計	完成車	パーツKD
1980	108,313	21,504	86,808
1981	51,546	9,718	41,828
1982	71,225	43,003	28,222
1983	67,146	36,315	30,831
1984	84,639	35,205	49,434
1985	88,260	21,414	66,846
1986	81,798	12,367	69,431
1987	119,434	16,189	103,245
1988	137,921	24,776	113,144

出典：ADEF A

図 ii-1-2 輸出合計・完成車・パーツKD

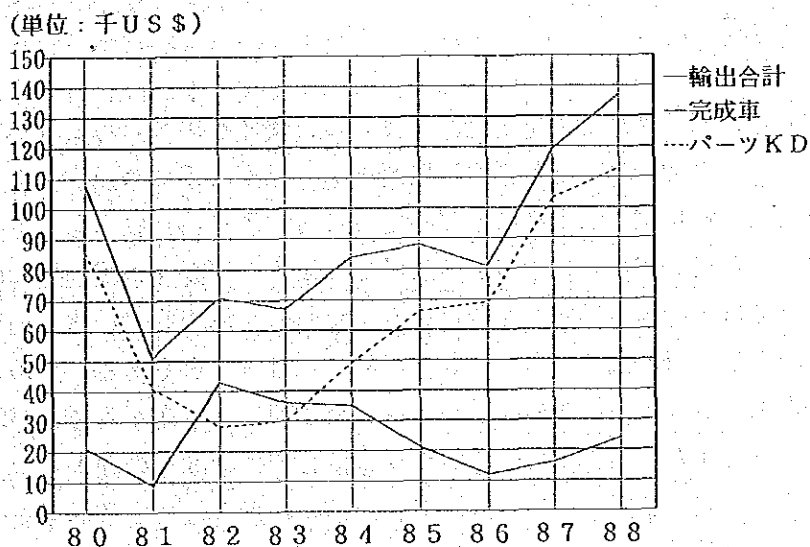


表 ii-1-12 輸出合計・完成車輸出・パーツKD輸出 千US\$ FOB

	輸出合計	完成車	パーツKD	輸出合計順位①～⑤位
1980	108,313	21,504	86,808	①Uruguay②Brazil③Venezuela ④Sweden ⑤Chile
81	51,546	9,718	41,828	①Brazil ②Uruguay ③Chile ④Peru ⑤Cuba
82	71,225	43,003	28,222	①Peru ②Brazil ③Holland ④El Salvador ⑤Cuba
83	67,146	36,315	30,831	①Brazil ②Holland ③Italy ④Uruguay ⑤Nicaragua
84	84,639	35,205	49,434	①Brazil ②Cuba ③Chile ④Uruguay ⑤Bolivia
85	88,260	21,414	66,846	①Brazil ②Cuba ③Chile ④Dominica ⑤Bolivia
86	81,798	12,367	69,431	①Brazil②Venezuela ③Chile ④Uruguay ⑤Bolivia
87	119,434	16,189	103,245	①Brazil ②Chile ③Uruguay ④Bolivia ⑤France
88	137,921	24,776	113,144	①Brazil ②Chile ③Uruguay ④France ⑤Sweden

出典：A D E F A

完成車やパーツKDの輸出先としては、ブラジル、チリ、ウルグアイなどが主要な相手国となっているほか、その他のラテン・アメリカ諸国（ベネズエラ、ボリビア、ペルー、ニカラグアなど）への輸出も多い。また、欧米諸国では、フランス、スウェーデン、アメリカ合衆国へ輸出している。

1.1.5 品質と規格

自動車は機能性、耐久性に加えて安全性、さらに快適性を求められる商品である。自動車の製造ではカー・アSEMBラー本国の工業諸規格・保安法規に合致すること、製造責任（Product Liability）に対する配慮などが必要になる。多国籍自動車企業はこれ等の条件を先進国で販売する自動車のみ適用するだけでなく、開発途上国向けの商品に対しても同じ基準を当てはめ同等の品質、安全性をもったものを輸出している。一部の環境の厳しい地域向けの製品には本国向け以上の規格が要求されることもある。そのためアルゼンティンの自動車工業も国際レベルの品質基準を充たす製品を生産することが輸出のためには最低条件となる。また、世界中に生産拠点を分散して生産効率の向上とコストダウンを図っている多国籍自動車企業においては、グループの一員として生産活動を続けて行くためには親会社の品質基準をクリアしていなければならない。アルゼンティンのカー・アSEMBラーもその例外ではない。彼らはアルゼンティン国内でも自動車部品企業からの部品

・コンポーネントの納入に際して1年間の納入実績によって、「Certified Quality」表彰状を発行するなどして品質と諸技術・諸管理力の維持改善を奨励している。この制度は200社以上の納入業者から一次選考でまず60社程に絞り込まれ、その中から10社程が選定され表彰されている。一方、自動車部品企業の側から見れば、カー・アSEMBラーの品質基準に適合でき、この表彰状を受け取るとは国内において優良メーカーとみなされ、営業力や市場競争力が増大するばかりでなく、海外においてもカー・アSEMBラーの世界ネットワークの中で自社製品の間接輸出の可能性が生じるし、また将来、海外のカー・アSEMBラー・とサービスショップに対しても部品メーカーは品質その他で自信を持って交渉することが可能となる。輸出とその拡大による生産量の増加と品質改善にともなうコストダウンが部品企業の経営の安定に寄与するところとなる。連続して表彰状を入手し更に品質向上安定させることは、ライン直接納入への道が開け、カー・アSEMBラーの生産にピルトインされるところとなり、受注の安定が経営の安定とその強化となってくる。

具体的例として、あるカー・アSEMBラーは部品メーカーに対し「Control Continuo de Procesos」、「Requerimientos de Los Sistemas de Calidad」、「Estudio de Aptitud de Maquina」等の外注用社内規格を渡し、これに基づき部品の品質確保を狙っている。その中で、部品メーカーに対し、購入部品・製造工程能力・統計的品質管理・検査基準等を細かく指導している。とくに管理図の作成を義務づけ、初期工程能力を測定するために、300個の製品から30個以上を抜き取り管理図を作成させている。また、長期工程能力診断の目的で、この方法による管理図作成を30日に1回行わせている。また別のカー・アSEMBラーについては「Plan Calidad Confiable」の中で機械設備の定期点検およびキャリブレーション、作業中の不良率、工程カレンダー、外注部品の不良発生率等に関するレポートを作成するよう指導している。

1.1.6 部品調達

アルゼンティンの自動車工業において、生産・販売の極度の低迷を背景として自動車部品企業に対する発注方針が変化している。カー・アSEMBラーが自動車部品企業にまず第一に求めるものは品質と信頼性であり、次いでそのコスト・価格である。それらの確保のために組立企業側では過去の納入実績、不良品率、TQC活動実績などをもとに部品企業の選別とランクづけが始まっている。それと同時に費用、労力、時間などの部品調達に係わるコスト削減のため従来の複数購買から1社集中型の部品調達の形態への転換が進んでいる。選別された部品企業に対しては、技術面、資金面の支援も講じられている。今後、部品企業が生き残っていけるかどうかのカギをにぎるのは、組立企業から単独購入先として選ばれるかどうかにかかってくるだろう。現在アルゼンティンの3大カー・アSEMBラーは、具体的に以下の部品企業選定の指導方針を打ち出している。

1) A社の例

これまで取引のあった部品メーカーの不良発生率統計を基に、技術的信頼性の見地から3社をノミネートし、3社から見積を取った後、1社に限定する。この選ばれた部品メーカーに対し、アSEMBラーから技術者を派遣し詳細打合せを持ち、試作品の仕様が決められる。

決定試作段階においては、アSEMBラー指定による基本図面・仕様書・アSEMBラー本国規格に基づき試作品が作られる。その後アSEMBラーの調達品質部により品質検討がなされ、調達品使用可能性の可否が決定される。これらの手順を踏まえ、価格交渉・契約となる。

契約後、このカー・アSEMBラーの段階的不良点数制を基にした社内検査規定により、部品メーカは評価されることになり、最初に述べた不良発生統計に結果が記録される。また平行して部品メーカを訪問し、設備診断等を行うことにより、工程管理を実施している。

2) B社の例

自動車部品の輸出促進および輸入代替の目的で、8年ほど前から調達品質管理規定に従い、部品メーカを点数制で評価している。評価基準は、納入後の返品率、クレームの頻度、納期、設備・機械、社内組織、経営内容等あらゆる角度から評価を行っており、それぞれの項目に点数の重みをつけ総合点数で判断している。この査定は2年に1回なされ、結果は部品メーカにも送られる。部品メーカ側で努力して設備の更新や組織の改善等を行った場合には、その都度カー・アSEMBラーにより査定がなされ、点数の見直しが行われている。部品メーカの選定はこのメーカ評価基準によってなされている。

また部品メーカとの契約後については、カー・アSEMBラーにより海外技術の紹介、治工具またはその設計図面の供与、技術指導が行われている。

3) C社の例

カー・アSEMBラーの外注管理担当者が、各部品工場を訪問し、生産プロセス・チェック等を通じ品質管理の指導を行っている。その内容は部品の種類により異なるが、製造ラインの検査や、QC担当者とのディスカッションである。

以前は、型・治具等を部品メーカへ提供し、生産させていたが、現在は新製品開発時に提供する程度である。

以上3大カー・アSEMBラーの部品企業選定・指導方針について述べたが、カー・アSEMBラーが必ず要求する品質保証の面で、部品の耐久性も重要な位置付けにある。現在部品企業によっては十分な耐久性試験設備を備えておらず、カー・アSEMBラーが耐久性試験を代行しているケースがある。今後部品企業が海外輸出を考える際、耐久性試験設備の整備を行うことが必要である。

自動車組立企業によって調達される部品は大きく四つに分類される。国内の鋼材会社から調達されるボディー用の鋼材類、国内の系列会社から納入されるエンジン、ギアボックス、クラッチ、変速機、シャフト、フロント、パネルなどのパーツ・コンポーネント、海外からの輸入に対する依存度の高い電装部品を初めとするパーツ、そして、その他の一般的な部品が国内の部品企業から調達されている。

自動車組立企業の部品企業への支払いは、以前は納入後45日が普通であったが、1989年3月以降は納入後1週間というスピード決済となり、部品企業にとってはそれが資金的援

助として機能している。またアSEMBラーと自動車部品企業との契約は、4～5ヶ月前に予備契約がなされ2ヶ月前に契約が確定される。部品納入指示は、納入月の納入量を前月の15日前後に部品メーカーに通知されている。

部品の輸入による調達に関しては、製造開始後時間を経た旧型車に関してはアルゼンティン国内で代替部品の入手が容易に行えるため余り行われていない。一方、最近アルゼンティン市場に導入された新型車の場合、主要部品の多くを輸入に頼っているケースが多く見られる。

1.2 アルゼンティン自動車部品工業の活動と現状

1.2.1 歴史と特徴

(1) 歴史

アルゼンティン共和国に、第二次世界大戦前の1918年から1940年の間に合計約72万台の自動車が欧米から輸入されていた。アルゼンティンの自動車部品工業の起源は1930年代迄さかのぼることができ、自動車部品工業会のなかでは1939年を創立年とする工業会もある。本格的な自動車部品の需要が生じたのは、第二次世界大戦に欧米諸国が参加し、国内にある輸入車用の自動車部品の欧米からの輸入が途絶え、交換部品・補修部品の極度の不足が続いたことによる。それが戦後にも引き続き、自動車部品に対する需要は極めて強いものがあった。

アルゼンティン自動車部品工業は、戦後の国の工業化政策の刺激を受け、1940年代末から1950年代初めにかけて、ブエノスアイレス、サンタフェ、コルドバの自動車の集積地を中心として、戦前、国際貿易に従事したり、或は、軍需産業の技術者であった旺盛な企業家精神を有した人達によって自動車部品製造の企業が多く創業された。訪問先企業のオフィスにはいずれも創業者の写真が掲げられ、工場内には創業者が使った最初の1台の機械を社宝として大切に保存されたり、創業者が、日夜を問わず、生産と機械の改良に余念なく機械のそばで寝泊まりしていた話が、不屈な精神と共に語られ引き継がれていた。調査団が自動車部品企業に対して行ったアンケートによる調査結果からみると、113社からの回答では、創業30年以上、1950年代までに創業していた企業が44%以上を占めていた。

アルゼンティンの自動車部品企業の多数は、創業当初、カー・アSEMBラーが存在しなかったこと（1959年から本格稼働）から、アSEMBラーを生産・販売・顧客の対象とせず、既に存在していたスペア・パーツ市場を標的市場としたことに特徴が見いだせる。

(2) 企業規模

アルゼンティン自動車部品企業の規模は、従業員10数人の小企業から800人以上の大企業まで幅広いが、大多数は従業員100人未満の規模で、自動車部品工業会のひとつであるCAIA (Camara Argentina de la Industria de Autocomponentes, B.A.)のデータによる全企業の平均では40人に達していない（表ii-1-13）。調査団のアンケートでも100人未満の企業が60%以上だった。

表 ii-1-13 企業規模

	79年	80	81	82	83	84	85
企業数	992	1,061	858	843	834	816	789
従業員数	31,372	37,110	35,328	26,007	27,402	30,101	29,863
平均人数	31.6	35.0	41.2	30.9	32.9	36.9	37.8

出典：CAIA

アンケートで1988年の生産額について尋ねたところ113社中100万米ドル以下の生産額の企業が53社と半数近くで、反対に500万ドルを超える企業は16社(14.4%)であった。

現地調査時(1989年9月)におけるアルゼンティンの自動車生産の状況は過去のピークの3分の1、1988年と比べても3分の2程度であると業界関係者は推定している。そのため自動車工業、自動車部品工業の操業度も50%を下回っていると思われる。生産販売の不振で企業経営には厳しいものがあるが、自動車部品企業のなかには高いインフレを利用してのストック原材料、資金の活用によって経営維持を図るものもあった。

(3) 自動車部品工業会

アルゼンティンの自動車部品工業は、1977年に設置された調整委員会のC C I Aを中心とする4つの協会によって構成され、協会の活動は加盟各社が経費を分担することで支えられている。C C I Aと各協会は、政府・行政当局、労働組合や他の産業界等との折衝機関として、また業界内外の技術や情報交流の窓口機関として機能している。各国への公式ミッションの派遣、国際会議やイベントへの参加等の活動、海外マーケットの調査研究や市場開拓計画の策定、自動車部品工業のポリシーの立案等を行い、加盟各社に刊行物の発行により、それ等の情報サービスを提供している。その運営は主に委員会方式が採用されており、自動車部品工業の市場技術開発・教育訓練・輸出振興等の多くの分野で積極的な活動を活発に行っている。

自動車部品工業の協会

- ◎ Consejo Coordinador de la Industria de Autopartes, BA (C. C. I. A.)
- ◎ Camara Industrial de Fabricantes de Autopiezas, BA (C. I. F. A. R. A.)
- ◎ Camara Argentina de la Industria de Autocomponentes, BA (C. A. I. A.)
- ◎ Camara de Industriales Metalurgicos de Cordoba, CORDOBA (C. I. M. C.)
- ◎ Camara de Fabricantes de Autocomponentes, ROSARIO, SANTA FE (C. A. F. A. C.)

輸出に関しては、政府の政策に従って、既に隣接諸国で見本市等を開催して成果をあげるなど活発に輸出活動を行っており、更に協会として新規市場開拓を目指して中期・長期の目標を立てて実行している。

中期・長期目標

中期目標： 近隣ラテン諸国への商業ミッションの派遣・見本市の開催
コロンビア・ベネズエラ・メキシコ等

長期目標： ヨーロッパ・北米見本市参加。2年前から活動を始めている。

C C I Aは4つの協会の会長が月1回集まって開催される。主要業務は4協会のコーディネーションを行うことで、方針の統一を図っている。C C I A会長の選出は年間輪番制

が取られており、事務局はCIFARA内に設置され、運営に必要な人員・事務機器等はCIFARAが提供している。

1988年： CIFARAより会長選出

1989年： CAIA

1990年： CAFAC

1991年： CIMC

4つの協会の加盟企業数や管轄地域は下記のとおりである。

CIFARA	アルゼンティン資本の中小部品企業	B. Aires地区	約250社
CIMC	アルゼンティン資本の中小部品企業	Cordoba地区	150社
CAFAC	アルゼンティン資本の中小部品企業	Santa Fe地区	100社
CAIA	外資系の部品企業	B. Aires地区	100社
		合計	約600社
未加盟企業		推定	約500社

加盟 600社を納入先別に分類すると、

20%： 120社はカー・アSEMBラー向けのみ、そのうちの20社がカー・アSEMBラー系列の部品企業

80%： 480社のうち70~80% (約 360社) がカー・アSEMBラー向けとスペア市場向けに、残る20~30% (約 120社) がスペア市場向けに販売している。

加盟 600社のうち、50%の 300社は輸出の経験を持ち、そのなかで 100社が継続輸出しており、200社がスポット的に輸出を行っている。過去3年間、南米を第一の輸出対象市場としており、欧米は品質・数量面からむずかしい市場とみており、残る 300社は国内市場のみを販売対象にしている。未加盟の 500社と見込まれている自動車部品企業はスペア・パーツ市場向けだけに製造販売している。

各協会の委員会は、各部品企業の経営者、中堅幹部や技術者により構成されており、委員会の決議は各協会の役員会に付議されたのち決定され、その後CCIAへ提案される。

主要な委員会として、

- ① 技術委員会：生産技術・品質管理・テクノロジー等を研究
- ② 輸出委員会：輸出振興・マーケティング等の研究
- ③ 労働委員会：労働組合折衝
- ④ 政策委員会：政策立案・政府折衝
- ⑤ その他

各協会の組織は、取締役会－会長－委員会－事務局の形を取っている。

1.2.2 自動車部品工業の市場

アルゼンティンで製造される自動車部品は、広大なアルゼンティン国内とラテン・アメリカ諸国を始めとする多くの海外市場で販売されている。自動車部品企業の取引先は、大きく分けるとカー・アSEMBラーと卸売・小売業者である。カー・アSEMBラーの納入の場合には、さらに直接納入とアSEMBラー系の部品メーカーへの納入をする間接納入に分けられる。ここでは国内市場と海外市場に関して述べる。

(1) 国内市場

1) カー・アSEMBラー市場

1989年の自動車の総生産台数は約11万台と推計されており、アルゼンティンの自動車工業と自動車部品工業にとって大変厳しい年といわれた1982年の13.2万台を下まわり、1960年/61/62/63年の8.9万台/13.6/13.0/10.5万台であった60年代初期の生産水準にまで低落している。近來にない厳しい状況にある。この状況は自動車工業と自動車部品工業だけに止まらず、関連する諸製造業やサービス産業、更には労働組合や国家レベルにまで甚大な影響を及ぼしている。今年初頭より、政府を中心として自動車工業と自動車部品工業その他関係団体とが、この苦境打開を図るため、輸出促進策と輸出入バランス策等、新しい法律の制定を含め真剣に協議を重ねている。

1.1.4で述べたように、自動車の国内市場は1983年以降年間16万台前後で推移している。1988年の自動車の総生産台数は164,160台で、この年にはC A I A資料(表ii-1-15)によると、自動車部品の輸入総額は3億4065万米ドルであり、カー・アSEMBラーは制定された輸入部品許容率の範囲内で部品を輸入し、自動車を組み立てている。許容率はカテゴリーにより20~42%であるので、残る58~80%の部品についてはアルゼンティン国内で調達することになる。カー・アSEMBラーが使用する自動車部品のうち、20%が上記の輸入総額の金額の場合には、カー・アSEMBラーの調達部品の総額は17億0325万ドルで国内調達金額は13億6260万ドル、30%の場合には、総額は11億3550万ドルで国内調達金額は7億9485万ドルと推計される。これらのことからアSEMBラーを対象とする市場規模は12~14億ドル程度であり、今後、品質・コスト・納期等の面で改善が進み、アルゼンティン自動車部品が欧米部品と同じレベルに到達すると、輸入部品は国産部品に代替され、この市場規模は17億ドル程度まで拡大されるであろうし、アルゼンティンの自動車部品工業にとって海外市場が新たに大きく開けてくるであろう。

2) スペアー・パーツ市場(一般サービス・ショップ向け)

アルゼンティンの自動車部品工業の大きな特徴は、多くの企業が活動を始めた時期に本格的な自動車組立企業がまだ存在していなかったために(1959年に本格稼働)、組立工場は部品調達先としてではなく、輸入車のスペアー・パーツ市場をほぼ唯一の対象にしていた

点である。その後、1.1項でも述べたように、アルゼンティンでも多数の欧米系を中心としたカー・アSEMBラーが生産を始め部品企業もそれらに納入する部品の生産へと、企業戦略は変わってきている。しかし一方で、現在でもアルゼンティンの自動車部品企業、特に小規模企業にとってはスペア・パーツ市場が大きな意味を持つことは否定できない。

車検制度などが整備されていないアルゼンティンでは、20年以上前のモデル車をまだ、頻繁に路上で見かける。すでに本国からのスペア・パーツ供給の途絶えたモデルはもちろん、最近のモデルでもアルゼンティン国内で安価なスペア・パーツを入手できる場合が多い。それらのパーツが流通するのが、スペア・パーツ市場と呼ばれるのもで、そこでは、現在アルゼンティンで使用されている1950年代以降のすべてのモデルを対象として自動車部品が販売されている。解体中古部品・新品部品、国産部品・輸入部品、純正部品・イミテーション部品など品質、価格とも様々だが、個人または一般のサービス・ショップの大部分はこの市場に必要な部品を入手して、自動車修理・部品交換を行っている。また、中古部品を集めて組み立てられた中古車も販売される。この市場は、卸売業、小売業、修理サービス業などの様々な業種を包含する大きな市場である。

スペア・パーツ市場

- 解体専業
- 解体部品小売業
- 解体部品小売業・修理サービス業兼業
- 新品部品卸売業・小売業兼業
- 新品部品スーパー方式小売業（セルフ・サービス方式）
- 新品部品小売業
 - ・ カー・アSEMBラー、カー・モデル別専業
 - ・ 電装品・機械類兼業
 - ・ 電装品専業
 - ・ 機械類専業
 - ・ タイヤ・ホイール専業
 - ・ 国産部品・輸入部品小売業
 - ・ その他

修理交換がアSEMBラー系列のサービス・ショップではなく、ここで購買された部品による理由として、アSEMBラー系列のサービス・ショップでは時間が掛かることと、部品がこのスペア・パーツ市場よりも高いことからである。

スペア・パーツ市場は、厳密な意味で自動車部品の品質が問われない市場であり、品質を第一に重視するカー・アSEMBラー市場とは本質的に市場を異にする。部品ユーザーの中には、訪問したタクシー会社のように、自社で専門修理工場を有し、メンテナンスのデータ分析によるランニング・コスト計算から、部品の価格より品質をより重視し、無名部品よりブランド部品を選定するようになってきたユーザーもあり、スペア・パーツ市場においても品質が徐々に問われるようになってきた。しかし、ブランド部品の企業でも大口に定期的に部品を使用するユーザに対して直接的にマーケティングしているところは

殆ど無い。このスペア・パーツ市場に対して自動車部品メーカーによる市場調査はなされておらず、むしろ、卸売業や小売業が部品メーカーを調査し企業買収により自社の傘下にいれる動きがある。かかる卸売業・小売業は、各商品ごとの販売・仕入・在庫の適正管理による資金コストの削減と資金の有効利用、取扱い商品の品揃えの拡大による顧客層の拡大、激しいインフレに対処するため販売価格の日々の改定等を図るため、コンピュータを導入し、物量と金額はコンピュータにより管理されている。

スペア・パーツ市場だけを対象とするか、それともカー・アSEMBラーを第一の対象として余力をスペア・パーツに向けるか、カー・アSEMBラーのみを対象にするかなどの自動車部品企業個々の経営方針によって、品質目標・品質管理は大きく相違せざる得ない。

インフレによる生活全般への圧迫、また、ガソリンの値上げによる自動車維持費の高騰により、スペア・パーツ市場にも今後悪影響が予想される。新車に関してはメーカーが一定の期間または走行距離について保証するが、それらを除くアルゼンティン国内のほとんどの自動車はスペア・パーツ市場の潜在的需要であるといえる。1951年から1988年までのアルゼンティン国内の自動車販売台数と輸入車の累積総計は約590万台である。これらすべての自動車が今でも実際に路上で使用されているわけではないが、スペア・パーツ市場が対象としている最大限の自動車台数と考えられる。

(2) 海外市場

1) 輸出の現状

CAIAの集計したデータによると、1988年のアルゼンティンの自動車部品に関連する貿易は、部品の輸出が約1億7315万ドル(FOB)、部品の輸入が約3億4065万米ドル(CIF)で、部品の輸出と輸入の比率は1対1.97であり、そのうちコンポーネントの輸出は1億3537万米ドル、輸入は3億1168万ドルで、最大の輸出先はブラジルとなっており、米国、チリ、ウルグアイ、ベネズエラがそれに続いている。輸入に関してもブラジルが最も多く、約28%を占めており、以下、フランス、米国、イタリア、西ドイツと欧米先進国が続いている(表ii-1-14)。ブラジルと米国は輸出入ともに主要国であるが、この2国を除くと輸出に関してはラテン・アメリカ諸国へ、輸入はヨーロッパ諸国からという傾向を示している。

表 ii-1-14 コンポーネント輸出入国

輸出 135,372,006

輸入 311,689,440

輸出先		輸入先	
ブラジル	44,126,964	ブラジル	87,393,746
USA	23,866,888	フランス	57,106,820
チリー	11,938,095	USA	52,886,493
ウルグアイ	8,204,093	イタリア	32,332,476
ベネズエラ	6,805,334	西独	25,570,850
その他	40,432,368	その他	56,399,065
合計	135,372,006	合計	311,689,440

出典：CAIA

表 ii-1-15 部品の貿易バランス

	輸出	輸入	輸出-輸入
自動車部品 (アッセンブラー関与)	US\$173,000,000 (95,000,000)	US\$340,652,570	△US\$167,652,570
(自動車部品工業関与)	(78,000,000)		

出典：CAIA

2) 主要な輸出部品

表 ii-1-16 1988 年自動車部品輸出

NALADI	自動車部品	FOB US\$	順位
87.06.0.02	6速以上のギア・ボックス	22,534,199	1
40.11.1.03	乗用車タイヤ	18,411,487	2
87.06.0.02	後方推進軸用パーツ	15,608,602	3
87.06.0.02	6速以下のギア・ボックス	11,029,011	4
87.06.0.02	ボディー・パーツ	11,004,053	5
84.06.2.01	1300~1900cm ³ エンジン	9,379,537	6
40.11.1.04	トラック用タイヤ	7,334,273	7
87.06.0.02	ギア・ボックス・パーツ	5,342,605	8
87.06.0.02	他のブレーキとパーツ	5,287,487	9
84.10.4.01	燃料ポンプと燃料インジェクション・ポンプ	4,678,259	10
84.06.8.19	シリンダー・ブロック	4,347,341	11
84.06.8.19	その他パーツ	4,071,108	12
84.06.8.14	ピストン・リング	3,935,720	13
84.06.8.15	バルブ	3,635,389	14
73.35.0.01	サスペンション用スプリング	3,413,563	15
84.63.1.01	カム・シャフトとクランク・シャフト	2,944,456	16
84.62.1.01	ボール・ベアリング	2,711,374	17
87.06.0.02	ギア・トランスミッション用パーツ	2,541,003	18
73.32.0.99	ピン、ボルト、ナット、リベット、ワッシャ等	2,342,793	19
84.06.2.01	内燃エンジン	2,337,856	20
73.40.1.95	鋳型・鍛造・プレス製品	2,131,804	
87.06.0.02	タイヤとホイール	1,937,954	
84.06.8.13	ピストン	1,913,156	

出典：CAIA

大中分類の分類番号 87.06「自動車部品」が輸出総額US\$180百万の46.7%(US\$84百万)を占め主要な輸出部品項目となっている。分類中の部品項目はギア・クラッチ・ブレーキ・ステアリング・サスペンション等、自動車前部のバンパー・ラジエーターから後部のガソリタンク・エグゾーストパイプ・マフラーまで、車体のボディーパーツを分類番号とし部品範囲が最も広い。次いで「エンジン部品」、「燃料ポンプと燃料インジェクションポンプ」と「カムシャフトとクランクシャフト」が続いている。続いて「ベアリング類」、「スプリングとバネ」と「ボルト・ナット・リベット・ピン・スクリュー・ワッシャ」や「鋳物製品・鍛造製品・プレス製品」等がある。

これらが現在の輸出主要部品である。また、既に実績を積み重ねユーザーの評価も得ており、TQC活動を盛んにし品質の向上に止まらずQCDが更に向上すれば輸出市場からの需要は拡大する好サイクルが十分に期待できよう。

参考までに表ii-1-17で輸入をみると、分類番号87.06の「自動車部品」が全体の52.4% (US\$178百万) を占めており、第1位であり、「エンジン部品」「ベアリング類」「カムシャフトとクランクシャフト」「燃料ポンプと燃料インジェクションポンプ」と「エンジン」等が続いている。上記の好サイクルが活発となると、現在の輸入部品の代替としてア国の自動車部品の国内市場は拡大しよう。

表ii-1-17 1988年自動車部品輸入

NALADI	自動車部品	CIF US\$	順位
87.06.0.02	自動車用の他の部品とアクセサリ	54,321,678	1
84.06.8	エンジン用パーツ	51,750,091	2
87.06.0.02	ギア・ボックスとクラッチ用パーツ	37,622,663	3
87.06.0.02	ギア・トランスミッション用パーツ	31,526,860	4
84.62.1.99	ボール・ベアリング・ローラー・ベアリング等	27,824,043	5
87.06.0.02	ボディ用のその他パーツ	22,584,501	6
84.63.1.01	カム・シャフトとクランク・シャフト	11,652,887	7
87.06.0.02	その他ステアリング・パーツ	10,341,205	8
73.32.0.99	スクリュー、ピン、ボルト、ワッシャー等	8,263,150	9
87.06.0.02	その他のブレーキとパーツ	7,814,477	10
87.06.0.02	その他のサスペンション用パーツ	6,625,827	11
84.63.1.99	ギアと摩擦ホイール	6,320,834	12
84.63.1.02	ベアリング	6,283,927	13
87.06.2.01	内燃エンジン	5,636,295	14
84.62.8.99	ベアリングのパーツ	4,172,020	15
85.09.1.99	その他の照明信号機	3,727,138	16
73.40.1.99	鋳物・鍛造り・プレス製品	3,587,737	17
40.11.1.04	トラック用タイヤ	3,585,114	18
87.06.0.02	6速以上のギア・ボックス	2,875,092	19
40.11.1.99	その他の自動車用タイヤ	2,505,578	20
73.35.0.01	サスペンション、コイル・スプリング等	2,438,030	
87.06.0.02	排気巻と消音器	2,039,187	
40.09.0.01	ゴム・チューブ	1,987,727	

出典：CAIA

更に、1988年の自動車部品の輸出入を下記の表にとりまとめ構成比をみると、

表 ii -1-18 1988年輸出入部品構成比

部 品 名	輸出 US\$	構成比	輸入 US\$	構成比
機関部品	35,197,976	18.8%	64,272,318	18.9%
電装部品	1,355,759	0.7	11,364,637	3.3
駆動・伝導・操縦装置部品	71,190,647	38.1	141,097,376	41.4
懸架・制動装置部品	14,618,329	7.8	16,878,334	5.0
シャーシ・車体部品	16,721,890	8.9	25,942,700	7.6
タイヤ・ゴム製品	38,577,609	20.6	12,575,632	3.7
その他部品	9,185,024	4.9	68,521,683	20.1
合 計	186,847,234	100.0%	340,652,680	100.0%

注： タイヤ・ゴム製品、その他部品にオートバイ部品を含む

輸出入とも駆動・伝導・操縦装置部品が最も高い構成比を占めている。機関部品はカー・アSEMBラーが輸出入を行い、タイヤ・ゴム製品は専門メーカーが関与して自動車部品企業との関係は薄い。中小規模の自動車部品企業との関係の深い部品は、カー・アSEMBラーや装置産業と比較して、簡単な機械設備・労働集約的工程の機械加工の部品分野であり、駆動・伝導・操縦装置部品、懸架・制動装置部品やその他部品が主である。新モデル車関連の部品の輸入比率は旧モデル車に比較して高いが品質管理水準の向上がなされるにつれて輸入部品はアルゼンティン部品に代替されている。また、機械加工部品の供給センターとしてアルゼンティン自動車部品工業に欧米より期待が強まっている。

3) 輸出制度

税関 (Aduana) は、内陸部を含めてアルゼンティン全土に52税関が所在し、輸出入の審査と許可を行っており、通関業者 (Despachante de Aduana) が自動車部品企業の通関業務を代行している。通関業者は協会を結成し、協定料金の決定やサービスの改善に努めている。自動車部品企業が輸出をする際の手続きは、まず税関に対して会社名登録を申請することを要し、輸出適格の資本金は最小限11.2百万オーストラール (改正の予定) であり、財務諸表を添付し、通関手続き専従者を登録申請をすると、約3ヶ月の審査期間を経て会社

名登録が完了し、輸出申請が行え、以降、会社名登録は有効である。

自動車部品企業が部品輸出の通関に必要な書類として下記の書類がある。

- ① 輸出許可申請書 (PERMISO DE EMBARQUE)、この申請書の裏面に銀行によるサインとスタンプによる証明
 - ② 送り状 (Invoice)
 - ③ 信用状 (L/C、Letter of Credit) のコピー
 - ④ 製造コスト表 (Detail de Cost de Fabricacion)
- (卸売業には、製造コスト表の代わりに Packing List が必要)

船積み許可申請は、通常、船積み予定の5日前に申請し、許可取得後30日間有効であるので、船積み支障が生じていない。決済期限は最長180 days after B/L dateまでが許可されており、決済通貨は国として指定しておらず国内の為替市場の流通性で決まっている。保険証券 (Insurance Policy) は、輸入の場合、アルゼンティンの保険証券が必要だが、輸出の場合、外国の保険証券でも可であり、ほとんどがFOB契約であるので、海外の輸入者が付保している。輸出の場合には船積みする船舶の船籍の指定はない。

輸出税は、輸出決済通貨に基づき課税され、自動車部品は10~15%の範囲にあり、税率はNADEの税率表に記載されており、記載ないもの (LOS DEMAS) は税関とSICEと協議し決定する。輸出税の他にFOBの3%のサービス・チャージ (INDEC統計税) が課税され、納税は船積み後48時間以内、その後の支払いは銀行保証を必要とする。

輸出支援措置として、2万ドルまでのサンプル輸出、契約に至らぬ6ヶ月間までの暫定輸出に対し無税、展示会出品物もまた無税措置を講じ輸出振興を図っている。更に一層の効率化を図るべく通関手続きの簡素化に努力している。

通関代行料金は、協会の取り決めで、報酬部分はFOBの1%以下、必要経費は別途徴収する規定になっている。自動車部品は将来性のある商品として、通関業者は小口でも取り扱いたい商品と言われている。最近、自動車部品に関して第三者による検査の要求が多い。この検査機関は輸入業者が選定するが品質・数量・梱包等をこれまでより重視しているからであろう。

通関手続きに関して、訪問した通関業者と部品企業との間に意見の相違があり、前者は輸出許可申請書に基づき説明しながら、手続きは極めて簡単とコメントがあったが、後者ではいずれも手続きは極めて複雑であるといい、社内における製造コスト表をはじめとする必要書類の作成、銀行・陸上輸送・船会社等の社外折衝や客先からの船積み確認等々かなりのステップがあり通関そのものも複雑であると言う。自動車部品の輸出の歴史が短いために、両者の間にはまだコミュニケーションにギャップがあるようで、今後交流が盛んになることが望まれる。これまで調査した範囲では自動車部品の輸出契約は全てFOB建であり、配船・付保は輸入者が手配していた。C&F、CIF、CIF Duty Paidや海外指定倉庫渡等の輸出はまだ行われてなく、ブエノスアイレス港からのFree On Boardによる船積みが一般的であった。

4) 輸出促進のための取り組み

輸出を活発に行っている企業に共通するのは品質である。先進企業との技術ライセンス契約、国内カー・アSEMBラーの「Certified Quality」企業であること、欧米企業の現地法人であることなどが、輸出において製品品質の信頼度を図る要素となっている。

アンケート調査によると、約3分の1の自動車部品企業が自社製品に国際競争力が不足していることを認めている。そして、製品輸出のために必要な改善点として品質管理を約半数の企業が挙げている。

一般にアルゼンティンの自動車部品企業は、生産・販売の拡大を輸出によって達成するとの認識が強い。しかし、最高水準の品質を要求している欧米のカー・アSEMBラーへ新規に大量な輸出を行うことは、20%の輸出税という価格上のハンデまで背負っているの

非常に困難である。アルゼンティンの自動車部品企業が海外市場を求めるならば、まず国内カー・アSEMBラーから「Certified Quality」の証書を取得することが必要だろう。そして当面は、国内カー・アSEMBラー向けの部品・コンポーネントの品質向上を優先し、カー・アSEMBラー経由の間接的自動車部品輸出の増大を考えることが現実的である。

アルゼンティンでも主要コンポーネントは比較的品質管理の進んでいるカー・アSEMBラー系のコンポーネント・アSEMBラーにより組み立てられ、それがカー・アSEMBラーへ納入される。自動車部品工業の品質管理を進める方法のひとつとしてもカー・アSEMBラーと下請け部品企業の関係強化が考えられる。アンケートに回答した113社中ではカー・アSEMBラーと資本関係があったのは1社のみだった。また、ほとんどの下請け部品企業はアSEMBラーとの関係を「単なる取引関係」と考えている。原材料の支給をアSEMBラーから受けている企業は14.2%、技術提携関係あるものも5.3%と少数である。さらにアSEMBラーから資金的援助を受けている企業は2社に留まっている。

一方、部品企業から見たアSEMBラーの自社に対して求めるものは、価格に最も重点がおかれ、品質・納期を大きく引き離していることが、アンケート結果でわかった。部品企業とアSEMBラーの打ち合わせは頻繁に行われている、4分の3近くの部品企業がアンケートで価格に関する打ち合わせの項目として挙げている。価格の次に来るのが品質に関する打ち合わせで、約40%の部品企業が行っている。

近年、自動車部品企業を取り巻く経営環境は変動が大きくまた厳しさを増している。この環境変化を輸出戦略で適切に対応している自動車部品企業がある。

A社の例

「小口ロットの輸出戦略」

創業1947年 Starting Crownsの製造 従業員50名規模、二代目社長と経営陣（兄弟）によって経営されている。1987年に自動車部品工業会に加盟、輸出委員会メンバーとして毎週の例会に出席し、海外市場やマーケティング研究を行っている。

Certified Quality 企業として自社製品の品質に自信を持っていたので、工業会より展示会の案内があった時直ちに参加することを決め、正式カタログが準備できぬまま、チリで開催された展示会に自社製品を出品したところ商談が成立し、1ヶ月の生産高相当分が展示会の期間中に受注できた。

輸出戦略としては、まず、自社製品の市場における需要特性が小口ロットであることから、自社の少量生産体制がマッチしており、欧米日の大企業の大量生産販売に対して、小回りを効かせて、少量受注と少量生産の強みを発揮させることができ、非価格競争に持ち込むことで、価格面ではむしろ国内販売価格よりちょっと高い輸出価格政策を取っている。

輸出契約が成立した国に関しては、代理店を決め販売、サービスと情報収集のためのコミュニケーション・チャンネル作りを行っており、これによる商談の継続と拡大を図っている。輸出商談には何にも増して経営陣の海外出張による人間関係の強化が大切で、更に代理店と新規顧客との日常のコミュニケーションにはFAXが不可欠であり、現在、部品工業会のFAXを実費負担で使用させてもらっている。

梱包も大切な輸出条件であり、中南米向けには段ボールとフープ掛け、英国やヨーロッパ向けには段ボールとフープ掛けでコンテナ積みとしている。

小ロットには陸上海上ともに割増運賃が掛かるので、その他の積み荷を集めることで運賃のコスト削減を研究している。

中南米ではコロンビアとベネズエラ向けは両国とも自国内に国産品がないので輸入関税は無く、ウルグアイとチリーは政府間協定に基づき輸入関税は無いので輸出環境に恵まれている。なお自社による輸出の他にカー・アSEMBラーによる間接輸出が継続的に行われており、販売は拡大している。

B社の例

「品質管理とブランドの輸出戦略」

従業員 100名規模 ゴム製品とダイヤフラムの自動車部品、1980年に二代目社長が経営を引き継いだ際、将来の経営活動を欧米まで範囲を拡大する経営政策を策定の後、ヨーロッパ各国の同業者の工場を視察し、併せて、そこで設置されていた機械設備を研究し検討の後、機械会社を訪問のうえ機械設備の買い付けを行った。

現在、北米・英国に継続して輸出しており、ブラジル・チリー・ペルー・ボリビア・キューバ等にスポット輸出を行っている。

輸出戦略を含めた経営戦略は、第一に品質と検査の確立であり、海外顧客が指定する品質の製品を製造し、顧客が指定する検査方法(ASTM)と検査器具を設置し、検査部を独立させて社長直轄の組織を採用している。製造前後のロット検査と検査記録は完備させており、これまで品質クレームは皆無である。顧客の信用を得るところとなり、2年前から自社検査が最終検査となっている。

次にブランド戦略に基づく新しいブランドによる市場の開拓と、その拡大化を図っている。一方、創業者時代の顧客も大切にしており、彼らが引き続き求める旧ブランドの製品は現在でも製造・販売・輸出している。輸出商談は人間関係が基本となるので社長と経営陣は頻繁に海外出張を行っている。現在、輸出用のパッキングとパッケージングを改良することによる輸出拡大に取り組んでいる。

C社の例

「技術開発の輸出戦略」

従業員 100名規模 ベアリング・タービン・ポンプ類の完成品と部品製造、これまでの鋳物から新素材のアルミ合金と特殊鋼(いずれも輸入品、180日のユーザンス付)による製品開発を成功させることができた。この製品開発によって自社製品の品質と精度を向上させ、また製造機械に自社で改良を加えて、機械性能と生産性を向上させることができた。自社の製品競争力を国際的に高めることができ、その結果として、E E CアSEMBラーへポンプ類をO E M供給するところとなった。国内アSEMBラーへも Certified Quality企業として継続して製品を納入しており、輸出は技術向上の観点と会社経営のために積極的に取り組んでいる。輸出は長期的視点で取り組むべきもので、カタログやサンプルや諸データは十分に準備し、自社の製品が海外で認知されるように経費を掛けて積極的なプロモーション活動を行っている。輸出価格は変動費・固定費・利益を当初から含むことができず、現在、変動費に利益を含ませた国内価格とは別個の輸出価格政策を取っている。製品開発には機械設備の不断の改良が必要であり、技術向上の一環として、ヨーロッパ機械メ

ーカーからの依頼を受けて、同業他社の機械類のメンテナンスと改良サービスも行っている。

輸出メリットとして、輸出決済はL/C at sightの現金決済であり、素材の支払いは180日後であることにより資金繰りに余裕が生じる。

5) 輸出対象地域

現在アルゼンティン自動車部品の輸出は中南米を中心として行われている。同じ言語圏および経済圏に属していることからこれらの近隣諸国における貿易量は多い。また、1988年に締結されたブラジルとの自動車および自動車部品の相互貿易協定により南米間の貿易が活発化している。しかし、自動車部品の貿易バランスはアルゼンティンの場合赤字化しており、現在インバランスの改善策を模索している段階にある。よってまず短期的輸出対象地域は中南米諸国に目標を定め、同じ言語圏・経済圏の中で国際競争力を持つことが第1段階と考えられる。中南米諸国に進出しているカー・アSEMBラーに照準を合わせることが重要である。技術・品質面については第2章以降で詳しく述べるが、中南米諸国においては、アルゼンティンの自動車部品技術は十分競争力を持っており、この面からも比較的早期に中南米諸国に対する輸出拡大は期待し得る。

つぎに長期的輸出対象地域については、欧米諸国を目標とすべきである。アルゼンティンは元々スペイン・イタリアからの移民が大半を占めており、消費特性および言語上の点から、南欧州に対するビジネスの可能性は大きい。また、北米は世界最大の自動車市場であり、地理的にも中南米の延長線上にあるといったアルゼンティンにとって恵まれた条件にある。現在欧米諸国からの部品の輸入額は多く、今後欧米に部品を輸出することにより貿易バランスは改善される。しかし、欧米諸国への輸出に関しては、技術・品質の面で厳格な要求がなされており、アルゼンティン自動車部品業界の改善努力が必要である。また、欧米市場では世界中の“自動車部品メーカーおよびカー・アSEMBラーが熾烈な価格・技術競争を行っており、アルゼンティン自動車部品メーカーはこれらの競争に打ち勝つだけの体力をつけることが要求される。

さらに欧米市場に輸出を行う際には、技術の高度化が要求される。製品の軽量化・高出力化・低公害化等に関する技術革新およびエレクトロニクス化・メンテナンス・フリー化に対応すべく、技術導入・開発を行っていく必要がある。これらの技術・品質に対する課題については第2章以降で詳しく述べることとする。

このように欧米市場への輸出に関しては、今後、技術・品質の面で解決すべき問題は多いが、長期的視野に立った市場という点ではアルゼンティン自動車部品業界が目標とすべき市場である。

中南米市場

アルゼンティン自動車部品業界が短期的輸出目標とすべき市場は中南米諸国向けのカー・アSEMBラーであるが、ここで中南米における自動車業界の1975年以降の生産動向は以下のとおりである。

表 ii-1-19

単位：台

年	自動車生産国			自動車組立国					
	アルゼンティン	ブラジル	メキシコ	コロンビア	チリ	ペルー	ウルグアイ	ベネズエラ	エクアドル
1975...	240,036	929,805	356,624	29,574	7,597	34,274	4,000	144,301	N. A.
1976...	193,517	985,469	324,979	36,617	7,403	34,344	5,559	162,732	N. A.
1977...	235,356	919,242	280,813	36,966	13,089	25,222	8,358	163,296	N. A.
1978...	179,160	1,064,014	384,127	44,468	20,048	11,243	N. A.	182,678	N. A.
1979...	253,217	1,127,966	444,426	48,677	20,151	10,745	N. A.	157,895	N. A.
1980...	281,793	1,165,174	490,006	42,727	29,259	18,699	N. A.	155,087	N. A.
1981...	172,363	780,883	597,118	35,558	25,893	21,984	N. A.	154,471	N. A.
1982...	132,117	859,295	472,637	35,567	10,255	21,977	N. A.	155,108	N. A.
1983...	159,876	896,462	285,485	28,149	4,511	9,626	N. A.	112,248	N. A.
1984...	167,323	864,663	357,998	45,157	6,747	8,263	N. A.	104,567	N. A.
1985...	137,675	966,708	458,680	39,086	8,145	9,163	N. A.	115,518	N. A.
1986...	170,490	1,056,332	341,052	40,389	4,752	12,691	N. A.	143,576	N. A.
1987...	193,316	920,071	395,258	51,687	7,231	13,088	14,577	115,049	7,873
1988...	164,160	1,068,754	512,776	79,518	10,468	6,938	N. A.	113,415	12,076

中南米諸国では自動車部品の現地調達が可能である自動車生産国と、大半の自動車部品を海外から輸入し、国内でノックダウン組立を行っている自動車組立国とに大別される。

中南米諸国において自動車生産が可能である国は、アルゼンティン以外にブラジルとメキシコが挙げられる。この3カ国の中ではブラジルの生産量がもっとも多く、次いでメキシコ、アルゼンティンの順となっている。3カ国に共通して言えることは、いずれも1980年前後をピークにして生産量は下降している経口にある。しかし、1988年にはブラジルとメキシコは生産量が回復してきているが、アルゼンティンは回復の兆しが見られない。また、これらの3国における自動車生産の総台数のうち、アルゼンティンの占める割合は10%強にすぎないことがわかる。

つぎに自動車組立国については、コロンビア、チリ、ペルー、ウルグアイ、ベネズエラ、エクアドルが挙げられるが、このうちウルグアイとエクアドルについては十分なデータが得られていないことを断っておく。組立て台数に関しては、コロンビアを除きすべての国が下降現象にある。ベネズエラも組立て台数が下降傾向にあるものの、依然として10万台組立てを維持しており、これらの国々の中ではもっとも組立台数が多い。

自動車組立国における総組立て台数は1988年時点にて、約24万台（ウルグアイにおける組立台数は1987年と変わらないと仮定した）であり、その年のアルゼンティンにおける自動車生産台数の約5割増し程度である。

自動車生産に関わる国は上で商会した9カ国であるが、中南米諸国34カ国のうち残る25

カ国においては自動車生産・組立は行っておらず、完成車を輸入している状況にある。

1.2.3 自動車部品工業を取り巻く環境

(1) 問題点の把握

1) 環境全般

第二次世界大戦後の創業時、小さく・手造りの企業の段階では、企業を取り巻く環境は狭く影響は小さく、環境要因は国の育成保護政策が主なものであったが、企業が企業努力により中小・中堅企業に成長するに従い、環境は広がり環境要因の数が増し、その影響を強く受けてくるようになってきた。

70年代までは、国の保護政策もあって国内環境だけから影響を受けてきたが、80年代にはいると、国の自由解放政策によって国際環境要因からの影響を広く多様に受けるようになり、最近ではブラジルやウルグァイとの政府間協定の進捗によって、この国際環境要因は直接的に影響を及ぼしている。

アルゼンティンの国際政治における地位、経済関係の国際的な広がり、学問・芸術分野における指導的な立場等から、アルゼンティンの「国際化」は、地理的障害が目覚ましい通信技術・交通体系の発達によって取り除かれ急速に進展している。

国際化の進展に伴い人の交流がますます盛んとなり、各種のコミュニケーション・チャネルを通じてのメッセージの交換が盛んとなり、その情報はエレクトロニクス技術と通信技術との組合せによって収集され、整理・保管・加工されて新たなメッセージとなって伝達されまた新たな情報をアルゼンティンにもたらしている。アルゼンティンの「情報化」は急速に進展している。

国際化と情報化の進展は、先進諸国の消費者（コンシューマー）に多大な影響を与え消費者主権の理念が定着し、その実現を目指す活動「コンシューマリズム」が活発に行われている。消費者主権の基本理念は、自動車の安全性に対する不信感「Unsafe at any speed」を出発点とし、1962年のケネディ宣言に盛り込まれている「4つの基本的消費者の権利」がその基本理念である。この動きを日本を例にとると、1968年に「消費者保護基本法」が制定され、内閣総理大臣を会長とする消費者保護会議を総理府内に設け、各省間の連絡を密にし消費者の権利保護のための消費者行政を行っている。

1973年の第一次オイルショックは、「省エネルギー」・「省資源」の国際的な運動となり、自動車の廃棄ガスのもたらず環境汚染が深刻な問題として取り上げられ、その他の環境汚染の発生源と共に、「環境保全」のために自動車（自動車部品）が主要な対象となっている。また製品責任(Product Liability)は、組立部品を含めて全てカー・アSEMBラーが取っており、環境保全を含めて従来の安全性・機能性・耐久性に加えて社会的な責任であり、求められる品質は機能的品質にとどまらず社会的品質に広がって来ている。

この機能的品質と社会的品質とが要求され、全面的な製品責任を負っているカー・アセンブラーを取り巻いて「技術革新」が進展しており、その結果、自動車生産用のコンポーネントと部品（機関部品、電装部品、駆動・伝導・操縦装置部品、懸架・制動装置部品、シャーン用部品、車体部品、搭載工具、その他）に対して、技術面での改善や向上が絶えず求められている。製品の品質保証を中心とする生産加工技術・生産管理技術やマネジメント、換言すると、品質・コスト・納期に対する不断の改善が求められる環境が進展している。

アルゼンティンの自動車部品工業とその企業を取り巻いている環境は、既に国際的な環境であり、この環境は直接的にまたは間接的に、強弱異にして、企業ごとに影響が及んでいる。オイル・ショックのような環境の大変化は、一国の政治・経済・社会・文化・技術等のあらゆる環境要因の分野で影響を与え、能動的にあるいは受動的に、その対応を強制させられた。一私企業にすぎない部品企業にとっては、かかる企業外部の環境をコントロールしたり変えることはできず、ただ受動的に企業内部の企業環境を変革したり整備したりして対応せざるを得ない。ただし環境要因の中で顧客と市場に関しては、自社の製品、価格、販売サービスと広告宣伝を適切に組み合わせること（マーケティング・ミックス）によって顧客と市場環境の変化に対して能動的に対応させることができる。対応させた後に起きる顧客と市場環境の変化に対して、また新たなマーケティング・ミックスによって対応させることができる。経営環境の変化は、企業にとってこれまでの購買・生産・販売・管理のマネジメント・システムの変革を強いることから、企業経営に対して、一面、脅威を与えるが、他面では、環境変化に適切に対応した経営戦略を策定し、それを実行努力することにより新たな企業発展の機会を創出することができる。

2) 自動車部品工業を取り巻く環境

① 政策・法律環境

1.1.2 「自動車工業に対する政策と法律」で記述したように、自動車工業・自動車部品工業に対する法律・政策が継続性を持たず、保護政策→自由開放政策→保護政策と政策の転換が度々なされ、そのために自動車部品工業・自動車工業の工業基盤が固まらぬまま不安定な環境を形成している。1.2.2(1)国内市場の項で述べたように、現在、政府を中心として関係団体を含め、新しい自動車工業・自動車部品工業政策を策定中であり、そのための新しい法律の制定が予定されている。政策と法律は整備の段階にある。

自動車部品工業会と自動車工業会との間に、アルゼンティン産業の活性化や雇用増大等のアルゼンティン経済の基本目標における自動車部品工業と自動車工業の役割の重要性、輸出の増大による大量生産の必要性、完成車・部品の自助努力による外貨獲得の必要性、外貨収支をバランスさせるための自動車・部品の両工業の存続の必要性等々、既に共通した認識がある。関連産業にも共通化している。

更には、産業活力の一翼は自動車部品企業のような中小企業の健全なる育成とその活
発な活動に負うところが極めて大きいという国家レベルでの共通認識に立った政策の策
定が待ち望まれる。

② 経済・社会環境

かつて経済的繁栄を世界に誇っていたアルゼンティン経済は、現在、未曾有の不況に
遭遇しており、この経済環境下、1.1.2(2)生産規模で述べたように、自動車工業は過去
最高時の3分の1の生産レベルにまで低落し、自動車工業・自動車部品工業ともに現在
危機的な状況にあるといえる。これに関連して労働争議の社会問題も生じている。国内
市場における需要の回復は当面見込めないとの予想が一般的である。

この経済社会的危機を打開するために、完成車の輸出と自動車部品の輸出が本格的に
なされようとしている。部品輸出に関してはこれまでも、協会の指導と協力のもとで
部品企業の自助努力による輸出、カー・アSEMBラーとそのグループ企業による輸出が
なされている。しかし自動車部品の輸出に10~15%課税されており国際競争力の面から
制約が課せられ阻害要因であるといえよう。また自動車部品以外の輸出において、過去
サンプル輸出と実物輸出との相違といった商道德が欠如した輸出があったことも輸出阻
害要因の一つであると言われている。

各企業による市場・顧客を対象とする本格的なマーケティング活動に加えて、契約履
行を支援する金融・保険・輸送面等でのサポーティング・システムの整備が求められる。
1.2.2(3)参照、中小企業の部品企業と通関・輸送業者、船会社や保険会社等のサービス
会社との関係はまだ浅く、コミュニケーション・チャンネルは細くメッセージは少なく、
部品企業の輸出を支援する経済社会システムはいまだ本格稼働していない環境といえる。

訪問先企業のなかには、品質・機能等を契約相手に合致させるに止まらず、検査方法
も合致させている企業があり、一方、輸出は技術的に色々注文が付き、数量面でも自社
の生産能力に合わず大変に煩わしいものと認識している企業もあった。輸出は相手国・
市場・顧客の要求・需要に合致した製品を商品として提供することであり、技術とコマ
ーシャルの両面で合致させることが不可欠である。この契約交渉から契約履行が完了す
るまで、国際的な専門知識と経験が要求される。訪問企業では、大体において輸出業務
は経営者のレベルで止まっていた。輸出振興には教育訓練と輸出経験や海外経験を積ま
せることによる国際的な人材育成が重要になってくる。まだ国際的な人材が不足してい
る環境であり国際的、人的交流による人材育成を必要とする環境であるといえよう。

③ 技術環境

欧米日のカー・アSEMBラーは、いずれも、最先端の開発・生産・管理の諸技術と、
高度なマーケティング力と経営力を統合して保有している。アルゼンティンのADEF
A加盟のカー・アSEMBラーもまた同様である。しかし、アルゼンティンにおいて最高
度に技術が集約された自動車は残念ながらまだ生産されていない。アンケートによる調

査では、部品企業に対してアSEMBラーは価格に最も重点をおいている。今後、自動車と部品の輸出が自動車工業と自動車部品工業の共通した課題となると、技術環境の国際化が進展し、アルゼンティンの自動車工業と自動車部品工業の両者に求められるのは、品質を中心とする生産技術とその生産管理、経営管理の国際化と国際競争力であり、品質・技術・コスト面での要求が高度になってこよう。部品メーカーは自社の技術・生産管理等の経営能力を高度化することによって、自動車メーカーはアSEMBラーとして部品メーカーとの関係を深めることによって、アルゼンティンの自動車工業と自動車部品工業の両者による分業生産体制の整備が必要となってこよう。国際的なレベルにまで技術・管理水準が到達するまで技術環境に不安定さが残る。

④ 顧客・市場環境

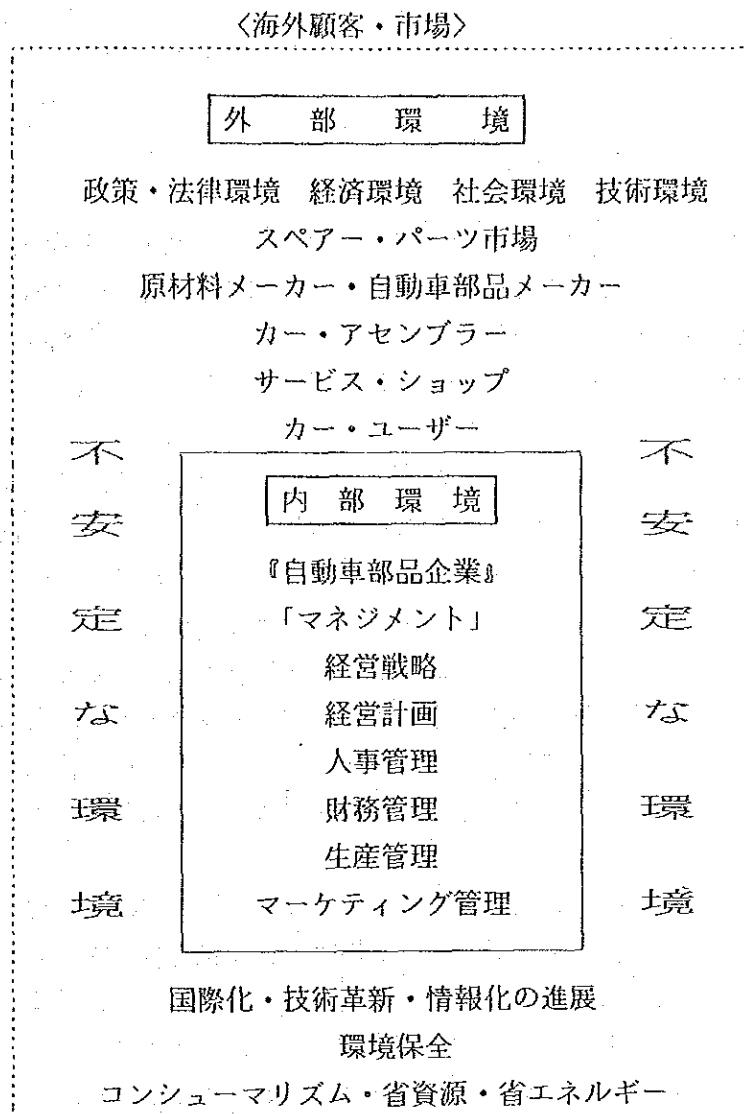
アルゼンティンにおける自動車部品に対する国内需要は、自動車需要と共に低迷している。国内需要の回復と拡大は当分の間期待することができず、需要を海外に求めざるを得ない状況に追い詰められている。部品企業が協会と共に積極的なマーケティング活動を継続することによる海外の顧客・市場の開拓とそれらを固定化し拡大させるまで顧客・市場との結び付きに弱さが付きまとう環境であり、部品企業と部品工業会の継続した努力が求められる環境である。

⑤ 部品素材環境

自動車部品の素材メーカーは、外貨によって原材料の輸入を行い部品素材を生産し、それをアルゼンティン国内で販売したり、また輸出により外貨獲得を行っている。原材料輸入のため国内販売において価格の一部のドル建（1989年 約30%）が認められている。今年にはいりこのドル建は100%まで拡大され、為替レート的大幅な変動により自動車部品工業の素材の購買価格は高騰している。インフレの進展とともに値上傾向は進んでおり中小企業規模の部品企業の経営を圧迫している。また為替レートの変動は素材メーカーにも悪影響を与えている。部品素材の値上は部品のコストアップとなり、それに伴う納入価格の値上げはカー・アSEMBラーの部品コスト削減の調達方針と合致しないところとなっている。部品素材工業、自動車部品工業と自動車工業との関係は強固なものになっておらず、素材-加工-組立がまだ一連の産業構造を形成していない。主として中小企業よりなる自動車部品工業は上流と下流に存在する巨大工業の間で、相対的に力が弱く存続している環境である。

以上述べたことから、自動車部品工業を取り巻く環境は、どの環境要因も不安定であり変動している。要因相互の相乗効果が一層環境を厳しくしている。

図 ii-1-3 自動車部品工業を取り巻く環境



1.2.4 輸出振興のための提言

提 言

自動車部品工業は、品質管理の改善により自動車工業との分業生産体制を確立し、
 両工業の協力関係を樹立して輸出を振興させる。

提言理由

マス・プロダクションとマス・セールスによるスケール・メリットを追及する産業として、アルゼンティンの自動車産業は、かかる経済・社会環境下でマスを追及するには、対象とする顧客・市場を拡大させ需要を開拓し、生産販売を増加させなければならない。

1) 品質管理の改善： 第2章にて記述

2) 分業生産体制の確立

『確立のための目標』

- I. アルゼンティンのカー・アSEMBラーに対して、在来モデル車用の部品納入に加えて、例えば、86年以降に導入された新モデル車を対象として、自社の品質管理システム、生産技術・生産能力・生産管理や経営管理システムを説明し、自社製品の納入見積書（オファー）を提出し交渉を続け、新モデル車用の部品を納入する。
- II. アルゼンティンのカー・アSEMBラーとその系列のサービス・ショップに対して、これまで生産販売されたモデル車を対象として、品質・価格・納期条件をオファーし、修理用・交換用の部品を納入する。
- III. 中南米のカー・アSEMBラーに対して、アルゼンティンのカー・アSEMBラーへの納入実績と評価、自社の品質管理システム、生産技術・生産能力・生産管理や経営管理システムを説明し、自社製品の納入見積書を提出し交渉を続け、自社部品を輸出によって納入する。
- IV. アルゼンティンのカー・アSEMBラーとその海外の系列サービス・ショップに対して、輸出された自動車を対象として、品質・価格・納期条件をオファーし、修理用・交換用の部品を輸出によって納入する。
- V. 中南米のカー・アSEMBラーとそのサービス・ショップに対して、IIIの目標が達成した後、現在走行中の自動車を対象として、修理用・交換用の部品をオファーし、輸出によって納入する。
- VI. 欧米のカー・アSEMBラーに対して、I～Vの納入実績と評価、自社システムの説明書と自社製品の納入見積書を提出し、具体的に商談を行い輸出によって納入する。

第2章で規定する自動車部品企業のランクと、その部品企業が分業生産体制のために取るべき目標をまとめると、下記の表となる。

表 ii-1-20 ランクと目標

ラ ン ク	I	II	III	IV	V	VI
A	○	○	○	○	○	○
B	○	○	○	○	○	◎
C	○	○	◎	◎	◎	◎
D	○	○	◎	◎	◎	◎
E	◎	◎				

◎印：目標 ○印：現状

参考資料

表 ii-1-6 アウトラティーナ社 生産モデルと生産台数

表 ii-1-7 セベル社 生産モデルと生産台数

表 ii-1-8 ルノー社 生産モデルと生産台数

どの製品にもライフ・サイクルの問題が付きまとう。生産を終了したモデル車は成熟期から一気に衰退期に突入り車の耐用年数を迎え消滅する。一方、新モデル車は導入期であり、その後成長期から成熟期へと発展し数量的に増加する。生産販売拡大ばかりでなく、技術向上対象としても、新モデル車を分業生産体制の第一の課題と共通に認識し、両者で分業生産体制の確立を図り、輸入部品の代替を行う。

自動車部品は、完成車のパーツあるいはコンポーネントとしての性質から、もともと完成車に部分的に属して一体となるものであり、完成車に組み込まれ装着され、完成車の販売後に修理用・交換用として使用される。それ故、修理用・交換用の部品の販売はカー・アSEMBラー、又は、その系列のサービス・ショップに対して行われるのが正常な販売形態であると言える。輸出の場合、部品を含んだ完成車の輸出が先行し、その後、自動車部品が修理用・交換用に輸出されることになる。部品を含んだ完成車は品質・機能・デザイン、販売価格、販売チャンネルやプロモーション活動等の総合的な国際競争力を持つことで海外市場における販売が可能となる。

完成車の国際競争力はカー・アSEMBラーが単独に有する競争力ではなく、部品の品質・コスト・納期面での国際競争力が重要な役割を持つことである。国際競争力に関しては、加工業である自動車部品工業を支える素材産業をはじめとして、エネルギー産業、銀行輸送業などのサービス産業等の関連産業、労働組合、教育機関や政府等々の産学官あがてのサポートが国際競争力を付与する。主として中小企業からなるアルゼンティンの自動車部品工業が、カー・アSEMBラーと共に役割を果し責任を分担し、競争力を涵養することで完成車の輸出が可能となる。カー・アSEMBラーと部品企業とが役割と責任を分担し、協力による共同体制—分業生産体制—を確立することにより、完成車の輸出が可能となる。

アルゼンティンの自動車工業は、部品・コンポーネントの輸出入の金額が示すように、既に、国際的な分業生産システムの一環をなしている。アルゼンティンのカー・アSEMBラーとの分業生産体制が確立すると、ラテンアメリカ諸国において、更には、欧米諸国において、アルゼンティンの自動車部品企業は国際的な分業生産体制に参加し確立することができる。すなわち、ラテンアメリカや欧米諸国にある自動車生産工場やノックダウン工場向けに部品・コンポーネントを継続して納入することができる。

自動車部品工業は自動車工業に先行して創業され、自動車工業ではなくてスペア・パーツ市場を対象市場とした歴史的経緯があり、今後、両者は分業生産体制を確立する必要がある。そのための両者の一般的な役割分担と関係を要約すると、

自動車工業

資本集約的工程
規模が必要な工程
高度な機械設備
国際的に広い総合技術水準

自動車部品工業

労働集約的工程
規模が小さくても可能な工程
比較的簡単な機械設備
比較的狭い専門技術水準

カー・アSEMBラーが自動車部品を部品企業に発注し、外製する理由の主なものは部品企業の専門技術を利用でき、内製よりも低コスト化が実現できることであろう。部品企業が部品を受注し、カー・アSEMBラーと長期的な取引関係を持つ理由の主なものは、輸出を含めて安定した受注が期待され、技術情報や技術指導が期待でき、今後、海外市場における顧客・市場情報が得られるからであろう。両者は本質的に互いに補完する協力関係にある。

海外市場は、欧米日のカー・アSEMBラーの市場でもあり、自動車産業における技術革新が進展する中で、アルゼンティンの自動車工業と自動車部品工業の企業の各々に対して、品質・コスト・納期等のあらゆる面での顧客・市場の要求はますます高度になってくる。両者の役割分担の責任もまた高度化する。両者の関係はコミュニケーション・チャンネルを太くし、広い範囲で詳細なメッセージの交換を活発にして、ますます緊密さを増加させることが重要となる。

両者の間を強く結び付けるものは、共通に目標とする品質とその管理である。

3) 輸出の振興

輸出の振興は、理論ではなく、企業による実践活動によって達成される。実践活動を通じて企業のソフトとハード両面の経営資源を拡充させ、更に一層、活発に実践活動を行うことによって達成させる。

参考資料

- 表 ii-1-16 自動車部品輸出
- 表 ii-1-17 自動車部品輸入
- 表 ii-1-18 輸出入部品構成比
- 表 ii-1-19 中南米諸国の自動車生産動向
- 表 ii-1-20 グレードと目標
- 表 ii-1-21 中南米における自動車保有台数

『輸出振興のステップ』

I. 海外の顧客と市場を把握する

調査主体者：① 自動車部品企業 ② 自動車部品工業会

<u>調査先</u>	<u>調査項目</u>
① 内外自動車会社、内外自動車工業会	車種別生産計画・車種別保有台数等
② 内外系列サービス・ショップ	業界全般・引合条件等
③ 購入先素材メーカー	海外環境・法規商習慣等
④ 在外公館	海外環境全般
⑤ 海外自動車部品工業会	自動車部品工業全般・共存関係等
⑥ 海外自動車部品企業	自動車部品企業全般・提携関係等

II. 顧客と市場を選定する

海外の自動車工場、ノックダウン工場と系列サービス・ショップを選択し、標的とする顧客を決定する。

III. 輸出する製品の品質、数量、価格、チャネルと販売促進を適切に組み合わせる

顧客のニーズに合った製品の品質、海外市場での競争価格、自社或いは代理店による販売サービスのネットワークと輸送・保管のネットワーク、販売促進の方法を顧客に合致させる。

IV. 具体的商談を行う

V. 実行結果を企業と工業会でレビューし、改善された輸出振興策を策定し実行する

輸出の振興は、自動車部品企業と自動車部品工業会とによる海外マーケティング活動、海外の顧客と市場を調査し標的とする顧客を決定することから始まる。現状、当面の対象市場を中南米とし、1988年の自動車保有台数（約 2,900万台）の10%の純正部品と自動車生産・組立台数(180万台) 両者の10%、47万台の自動車部品を輸出目標数量とするマーケティング活動を具体的に行うことである。活動効率からみて表 ii-1-20 の12ヶ国が自動車部品企業と自動車部品工業会に共通する対象市場となる。

輸出の振興は、海外の顧客とアルゼンティン部品企業（自動車会社）とが民間ベースで取引を盛んにすることであり、具体的には、民間で商品と対価の交換、所有権の移転

を盛んにすることである。アルゼンティン企業と海外の企業とが、企業間で売買契約を締結し、企業による契約履行によって、商品（サービス）の提供とその対価の交換が、企業間の人間関係と取引情報と共に盛んになることである。

輸出は企業が個々に主体的になすものである。輸入相手国の国内法だけでなく、取引に関する国際法規と国際商慣習を順守し輸出契約を成立させ完全に履行する。顧客・市場調査から始め、自社の製品の国際競争力が輸出契約の前提条件であり、それには製品の品質・機能が相手国の顧客・市場ニーズに合致し、価格要求を充足させ、相手国の流通に摩擦を生じることなく、製品・カタログ等からのメッセージが相手国で十分に伝達され、かつ、受理されるようプロモーション活動などのマーケティング活動を活発に行うことである。

契約履行に至るプロセスは、外国に関する一般・特定情報と顧客・市場に関するマーケティング情報等の情報活動、顧客とのコミュニケーションを図るためのカタログ・サンプルの提供、具体的商談として引合→見積→交渉→契約→履行→アフターサービスの一連の活動を行うことである。そのためには、電話・手紙・FAX・TELEX等の通信サービス体系の国際的なネットワークとその整備を必要とし、国際的に活躍できる人材を多数参加させることが重要となる。

表 ii-1-21 中南米における自動車保有台数

順位：1978年基準

	1985	1986	1987	人/台	順位
ブラジル	12,240,416	11,750,000	11,937,283	15.8	1
メキシコ	7,410,379	7,470,358	7,785,899	15.5	2
アルゼンティン	5,260,000	5,458,819	5,542,000	7.8	3
ベネズエラ	2,479,668	2,159,397	2,159,397	11.7	4
プエルトリコ	1,293,899	1,384,965	1,503,090	2.6	5
コロンビア	1,190,087	1,189,008	1,219,000	49.5	6
チリー	738,109	882,488	866,170	21.4	7
ペルー	594,596	601,868	611,123	54.5	8
トリニダード・トバゴ	320,756	323,081	323,000	5.2	9
ウルグアイ	248,807	244,128	244,000	18.3	10
エクアドル	254,852	214,000	221,515	163.2	11
ボリビア	80,171	211,000	210,717	86.0	12

出典：日本自動車工業会

