

中間財と産業財の複合事業企業の国際合弁事業における成功要因について

－自動車用プレス金型企業の事例－

李在鎬（広島市立大学）・平野実（県立広島大学）

キーワード：国際合弁、不安定性、プレス用金型

I. 問題意識

本研究の目的は、2つのケース・スタディーを通じて、中間財と産業財を同時に展開する日系企業の国際合弁事業（IJV）における成功要因について検討することにある。

II. 国際合弁事業を巡る企業間関係における不安定性

昨今、国をまたがる戦略的提携の中で、共同出資を伴う国際合弁事業は広く普及するようになった。しかし、長期的な観点から、(国際)合弁事業は不安定な戦略として捉えられることが多い。理由は以下の通りである。第一に、合弁事業が成立した後、パートナー企業の戦略ミッションが変動した場合、または片方のパートナー企業によって当該合弁事業の重要性が変わってしまう状況は容易に想定できる (Harrigan and Newman, 1990)。第二に、合弁事業を形成することにより、将来的にはパートナー企業にとって競合他社を生み出しうるといふ点である (Kogut, 1989: 188-194)。第三に、合弁成立当初に各パートナーからの出資比率により形作られた私的秩序が永続的ではなく、実際には再交渉が存在するという点を挙げる (Blodgett, 1992: 476-477)。これらの国際合弁事業の不安定性を助長する内部要因の根底にある本質的な要因の一つに合弁事業を通じたパートナーからの学習 (知識獲得) があると考えられる (Inkpen and Beamish, 1999: 303)。ここで、知識とは海外パートナーが有する技術的な情報のみならず、ローカルパートナーが有する現地経営環境に関する知識も含まれる。以上の議論を念頭におき、日本の自動車用プレス部品と金型事業を行う中堅サプライヤーである JP 社と、この JP 社と韓国パートナー KP 社との合弁企業である KJJV 社 (プレス用金型メーカー)、および JP 社と中国パートナーの CP 社との合弁企業である CJJV 社 (金型とプレス部品メーカー) について検討する。

III. JP 社の国際合弁企業の KJJV 社と CJJV 社の事例

JP 社は、自動車向けのプレス部品、及びプレス部品のモジュール (ドア)、排気系部品モジュール、およびプレス部品向けのプレス用金型と治具などの開発、生産、販売を行っている独立系中堅自動車部品メーカーである。現在国内に 3 社、海外に 9 社のグループ企業を展開しており、グループ全体の年間売上高は 1,573 億円 (2017 年) に達する。売上高における海外生産比率は 60% 弱 (ドア 50%、排気系 60%、ツール 20%) に上り、さらに上昇すると予想されている。海外のグループ企業の 9 社の内、6 社は 100% 子会社、または事実上の子会社であり、3 社は典型的な海外合弁会社である¹。JP 社は毎年 2 回全世界のグループ企業の管理者を日本の本社に一同に招き、企業カルチャーの共有を促すとともに

¹ 聞き取り調査、JP 社、日本、2014 年 7 月 3 日、2018 年 1 月 31 日。

技術や経営ノウハウについても交流を行うイベントを開催している。本研究では海外合弁企業の中でも、公式的にはローカル側が経営権を有するも、長年に渡り安定的に成長を遂げてきた JP 社の韓国と中国の合弁企業のケースについて焦点をあてる。

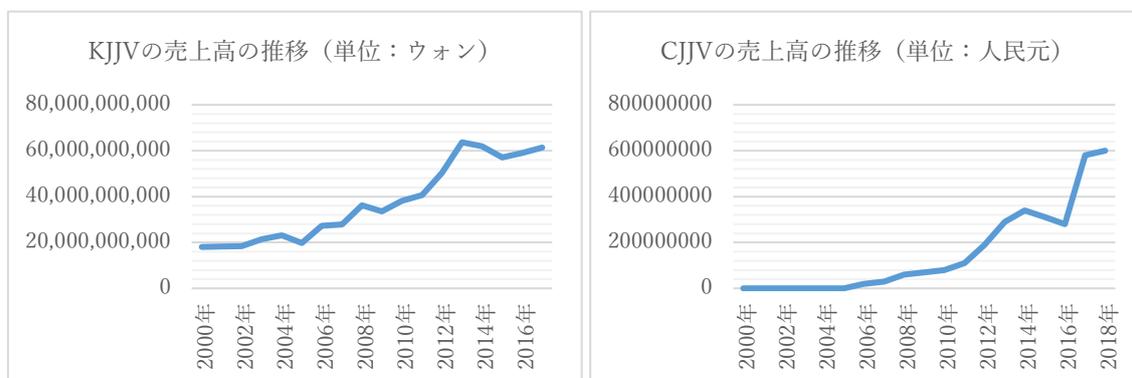
KJVV 社²、1987 年に急激な円高に対応するため、海外での金型製作を検討していた JP 社（30%）と金型の技術力をつけ、現代自動車をはじめとするカーメーカーへの参入を図っていた KP 社（50%）、国際合弁契約締結に関する助言を行った伊藤忠（20%）の出資により設立された。その後、伊藤忠が合弁事業から離脱し、その持分を JP 社と KP 社が 10%ずつ引き継ぐことにより、現在の出資率の JP 社（40%）：KP 社（60%）に落ち着いた。当時 KP 社は、1 事業部として金型部門を有していたが、JP 社との交渉で金型部門を分離させ、新会社（合弁会社）を設立するという前提で契約が結ばれた。合弁契約においては、JP 社から KJVV 社への技術移転の引換に、KJVV 社から JP 社へロイヤルティー（以下、技術指導料を含む）を支払うことになっていたが、このロイヤルティーの支払いは設立 10 年後にはなくなっていたことから、KJVV 社による知識獲得は進んできたと思われる。全体的な技術力においては、依然として JP 社が優位に立つが、中にはロボット一体型高周波焼き入れ装置のように、先に KJVV 社で独自に開発された技術が親会社へ伝わるケースも現れ始めている。また、合弁契約には、KJVV 社の金型に関する新たな投資案件に対して、JP 社による承認を必要とする条項がある。ただし、販売テリトリー設定、新事業所設立の制限については、明記されていない。また、KJVV 社のトップは KP 社のトップが兼任しているため、経営戦略、オペレーションはローカルパートナー側の主導で行われている。現在 KJVV 社への日本人の駐在員は JP 社から出向している副社長 1 人である。JP 社主催のグループ交流イベントには、この副社長が年 1 回のペースで出席している。同社の知識獲得とともに、新たな顧客も増えてきた。アジア通貨危機を機に、海外市場の開拓に拍車がかけられ、現在同社の主要顧客は JP 社をはじめ、PSA、本田、フォード、タタなど世界 26 社を数えるようになった。また KJVV 社は、GM からの大規模の受注のため供給不足に陥っている JP 社に、速やかな請負生産で応えている。いずれにしても KJVV 社の売上高は成長を遂げてきた（下記の左図）。2014 年における JP 社の主な顧客（出荷額比率）は、マツダ（49%）、GM（29%）、クライスラー（5%）、トヨタ（4%）、ルノー・日産（3%）、その他（10%）であったのに対して、KJVV 社の主要顧客（出荷額比率）は現代・起亜自動車（30%）、JP 社（20%）、その他（13%）であるように、JP 社と KJVV 社の主要顧客においては、暗黙的な棲み分けが守られてきた。しかし、両者のビジネスがグローバル化するにつれて、スズキマルチで見ると、競合は避けられないようになった。また、ローカルパートナー側がアメリカで金型の新事業所の設立を検討しており、JP 社との交渉に入っているとみられる。他方、海外の新市場開拓において、競合ではなく、さらなる協働の試みも伺える。例えば、BMW のメキシコ工場向けに、KJVV 社が金型と用具を

² 聞き取り調査、KJVV 社、韓国、2016 年 10 月 4 日。

送り、JP社のメキシコ子会社が、それらを用いて、プレス部品を生産している。

CJ JV 社は³、2006年日本のJP社と中国の国有自動車メーカーのCP社との合弁企業として中国の内陸部に設立され、自動車向けのプレス用金型とドアなどのプレス部品の開発、生産、販売を行っている。2003年頃中国市場が拡大すると見込んでいたJP社と日系の金型技術導入を図るCP社の間に、JP社の主要取引先である上海GMの紹介により、合弁の交渉が始まった。提出当初の出資率は、JP社（50%）：CP社（50%）であったが、3年以内に出資比率を変更することが可能との条件であり、JP社の出資率を60%に高める予定だったが、その後、国の政策や方針により、増資の際、JP社（49.9%）：CP社（50.1%）となった。KJJC同様、CJ JV社もCP社の金型部門が分離・独立する形で設立されたが、金型部門時代には品質と納品については評判が悪く、顧客拡大は進まなかった。これにより、オペレーションをJP側が主導するようになった。日系ビジネスの浸透、JP社での教育研修が奏功し、徐々に技術力が向上しつつある。その後、金型においては、ホンダEG（12%）、上海GM（39%）、JP（17%）、その他（32%）からも注文を受けるようになった。2012年頃からは、CP社の中国国産ブランド車向けの量産を受注し、売上を急速に伸ばしており（下記の右図）、全体における金型事業の割合は14%、量産型プレス部品は86%を占めるようになった（2017年の業績）。量産型プレス部品は、ほとんど全てが上海GM向けである。合弁契約の中には、CJ JV社からJP社へのロイヤルティー（技術指導料を含む）の支払いの条項があるが、期限は定められていない。

販売テリトリーの制限の規定はないが、CJ JV社の新たな投資案件に対してJP社の承認を必要とする条項がある。さらに、CP側による揚子江以南での新事業所設立を制限する条項が含まれている。また、経営トップはJP社からの出向者が務めており、経営戦略、オペレーションは日本側の主導で行われている。現在JP社からCJ JV社へ出向している日本人駐在員は6名である。同社は、現在もロイヤルティ（技術指導料を含む）を払いつつ、JP社から技術やノウハウを獲得する途上にあると考えられる。現在の年産1800トンの工場に加え、年産1600トンの工場増設を検討するとしているが、これは顧客拡大に備えるためではなく、主に、JP社への調達（請負）強化を見据えたものである。



³ 聞き取り調査、CJ JV社、中国、2018年9月26日。

(出典)聞き取り、CJ JV、2018年9月26日(左)、「事業報告書」KJ JV社、各年度(右)

また、CJ JV社はJP社主催のグループイベントに、年2回3~8人規模で出席している。

VI.国際合弁事業の不安定性の制御要因

以上、韓国で31年間、中国で11年間成長を遂げてきたJP社の国際合弁事業の事例を踏まえ、海外合弁企業が知識を獲得することによってもたらされる潜在的な不安定性を如何に克服しうるかについて検討する。第一に、パートナー企業と海外合弁企業の事業構成における相互依存性が、潜在的な競合性を緩和させうると思われる。中間財と産業財事業を掛け持つ複合企業が、膨大な初期投資が不可欠な産業財事業を海外合弁事業として展開する際、一方では本国の産業財と競合する局面に直面しうるが、同時に本国の中間財の生産のためのインプットにもなりうるため、互いに補完し合う関係性が生まれ、協調する動機も増大すると考えられる。第二に、パートナー企業と海外合弁企業間の暗黙的な棲み分けが上げられる。KJ JVにおいても、CJ JVにおいても、契約書には明確に販売テリトリーに関する規定を定めていないものの、一部新興国市場での競合を除けば、互いの主要な顧客について、事実上販売テリトリーとして受け入れる姿勢を示すことが、パートナー間の信頼を増進し、海外合弁の不安定性を緩和させうると考えられる。第三に、交流活動とコミュニケーションの密度と質がアタッチメントを高める上で有効と考えられる。ただし、その程度はオペレーションをどちらが主導しているかによって変わってくる。オペレーションを日本側が主導しているCJ JV社の場合、年間2回、JP社主催のグループ交流イベントに複数の管理者が出席しているのに対して、オペレーションをローカル側が主導しているKJ JV社の場合、年1回程度日本人副社長が出席している。第四に、海外合弁契約の締結とそのための交渉の経験による学習効果があげられる。海外合弁の経験と反省から、合弁事業の安定性に関わる重要な契約条項について、具体化、明示化が図られ、契約内容の解釈を巡って不毛な論争を避けることができると考えられる。例えば、CJ JV社の合弁契約には、ローカルパートナー側の新事業所設立を地域的に制限の条項があるが、これはKJ JV社設立の際にはなかったものである。

参考文献

- [1] Blodgett, L. L. (1992) "Factors in the instability of international joint venture – An event history analysis", *Strategic Management Journal*, No. 13, pp.475-81.
- [2] Harrigan, K. R. and W. H. Newman(1990) "Bases of interorganizational cooperation - Propensity, power, persistence", *Journal of Management Studies*, No. 27, pp.417-434.
- [3] Inkpen, A. C. and P. W. Beamish(1999) "Knowledge, bargaining power, and instability of international joint ventures", *Academy of Management Review*, Vol.22, No.1, pp.177-202.
- [4] Kogut, B(1989) "The stability of joint ventures- Reciprocity and competitive rivalry-", *The Journal of Industrial Economics*, Vol. 38, pp. 183-198.