

自動車解体事業の海外戦略に関する一考察

粟屋仁美

1. 目的と問題意識

我が国の自動車産業は広範な関連産業を抱え込み、経済や雇用に大きく影響を与えている。具体的な数値を上げれば、自動車の関連就業人口は国内就業人口中8.8%、製造品出荷額は全製造業中の16.4%、商品別輸出額は全輸出額中20.0%、研究開発費は全製造業中20.2%、設備投資額は全製造業中19.3%である¹⁾。

膨大な自動車産業から生み出される消費後の使用済自動車は、時に適正に廃棄されず市場の失敗となり、環境汚染、地球資源の枯渇、都市鉱山の放棄等社会的課題を生み出す。産業の規模が大きいだけに、そのボリュームも大きい。

このような社会的課題を解決するのは、法制度と自動車産業の静脈領域を担う企業群である²⁾。ところが静脈産業の社会的認知度は低いとされている³⁾。自動車の静脈市場は収集→解体→リユース、もしくは解体→破碎→リサイクルといったフローで行われており、川上部を担う解体事業者は中小零細企業が多く、交渉力が弱い⁴⁾。

解体事業者を取り巻く環境は、国内使用済自動車数の減少、リデュースの促進、動脈からの垂直統合の脅威などがあり⁵⁾、社会の持続性に貢献しながら自らの持続性は担保されないという矛盾がある。ここに本研究の問題意識がある。

本稿の位置づけであるが、これまで筆者が行ってきた研究では、自動車静脈市場のフローの全体把握をし、機能や意義、課題の抽出を行ってきた。本稿では特に自動車解体事業者に特化し、中小企業の多い解体事業を戦略

面から整理し、企業が永続するための課題を提起することを目的とする。

分析の方法であるが、戦略論の種類は、競争戦略論（ポジショニング）、資源戦略論（蓄積された資源や能力）、ゲーム論（他者との兼ね合い）など多数あり、昨今ではダイナミック・ケイパビリティ論など資源を総合的にとらえ、外部環境に動的に対応する理論が最先端と言われている。本稿では、まずは自動車解体事業の基礎的な把握を必要と考えるため、企業が直面している本質的な問題を精査したい。そこで戦略論の基本である、製品一市場マトリックスを用いて外部環境の変化に着目し、その後SWOT分析を活用して自動車解体事業者の事業展開を考察する。日本製中古自動車が海外に多く流出していることに着眼し、海外戦略の可能性についても検討する。

2. 先行研究の確認

(1) 自動車再資源化産業について

まず、我が国の使用済自動車の再資源化の現状について確認する。使用済自動車は解体事業者により収集され、解体される。この時点で中古部品として販売されるものもある。その他の多くは破碎事業者により破碎され、その後マテリアルリサイクル、あるいはサーマルリサイクルされる。最終的な残渣は埋め立てられる。

そうしたフローの基軸として、2002年に制定、2005年に施行された使用済自動車の再資源化等に関する法律（以下 自動車リサイクル法）がある⁶⁾。同法の目的は、不法投棄・不適正保管車両問題の解決と、ASR（自動車シュレッターダスト、Automobile Shredder Residue）の削減、またフロン、エアバッグ等対処に苦慮するものの適正な処理である。よって対象は、ASR、フロン、エアバッグ等であり、その処理は自動車メーカーあるいは輸入業者の責任とされている。リサイクル料金の費用は自動車購入者により負担される。

なお、同法は、既存の静脈産業を活用するという考え方が前提にある。本稿で議論の対象とする自動車解体事業も、既存の静脈産業の一環である。

粟屋（2016a）は、自動車再資源化産業が自動車産業の静脈として、資源有価物化や持続性に貢献していることを述べている。しかしながら静脈産業は動脈産業に依存し、自立的な経済性の向上は困難であることを指摘し、あえて静脈内で比較するならば、マテリアルリサイクル企業が経済性優位であることを導出している⁷⁾。

そうした静脈産業について劉（2012）は、日本の自動車リサイクル制度は安定期を迎えており、さらなる新しい価値の創出が重要であると述べる。具体的には、リサイクル率の向上、レアメタル、レアアース、貴金属類などの回収及び再資源化の技術開発、シュレッダーダストや有害物質の完全無害化の徹底などである。またアジア各国における自動車リサイクル制度の構築と技術支援も今後期待されると述べる⁸⁾。

劉が期待されるとする海外展開については、浅妻（2013）が海外に渡る中古車について着目している。自動車中古部品産業（中古部品ディーラー）や自動車解体事業者の集積地の確認をし、中古車流通量の近年の動向として、2001年から2007年までは御三家と称呼されるロシア、ニュージーランド、アラブ首長国連邦（UAE）が日本からの中古車輸出先として上位を占めてきたが、2012年からはミャンマーが2位、パキスタン4位と他国が台頭してきた点を指摘している⁹⁾。

(2) 自動車解体事業者について

自動車再資源化の川上に、使用済自動車を収集し解体する自動車解体事業者がある。本節ではこれらの事業者についての先行研究を確認する。

外川（2008）は、自動車解体業が自動車リサイクル法成立まで産業として認められていなかったことを指摘している。同法成立後には自動車解体事業者の調査が日本ELVリサイクル機構¹⁰⁾により行われており、外川は当

該調査結果は貴重なデータであり意義深いと述べる¹¹⁾。

平岩（2005）は解体事業者の組織は、事業規模によって大きな格差があり、業界全体でみると規模の経済を十分に享受できていないと述べる。また、動脈では垂直的な系列関係は形成されているが、静脈では市場を介した取引が支配的であること、解体業は川上側のディーラーや整備業者、川下側のシュレッダー業者に対し価格交渉力が弱いこと、自動車解体業が垂直的統合など産業構造の変化も見受けられることを指摘する¹²⁾。

中谷（2006）は、そのように立場の弱い解体事業者のビジネスの成功の鍵として、原材料としての廃車を集めるルートの確保を上げる。現状は適正業者同士による廃車の取り合いがあり、すべての企業がフル稼働したら、国内で流通する廃車の合計を上回ると指摘する¹³⁾。また中谷（2010）は成功している解体事業者の共通項として、企業内の戦略的方向性を共有していることをあげる。自動車解体業における資源は、模倣困難であるケイパビリティであり、人的資源と仕入れルートであると述べる¹⁴⁾。

木村（2016）は解体事業者の財務分析を行い、鉄スクラップ市況が下落するという厳しい環境であっても、中古部品販売に注力する解体事業者は、鉄スクラップ市況の変化に対応が出来ていたことを明らかにしている¹⁵⁾。リサイクルとリユースの両輪が解体事業者の強みであることが、木村により明らかとなった。

また阿部・平岩（2014）は、日本政府が静脈産業の海外展開を支援する動きがあるとし、自動車リサイクル産業の海外拠点の設置に注目している¹⁶⁾。

以上、自動車リサイクル産業、自動車解体事業者に関する先行研究を確認したが、静脈についての研究は経済学（環境経済学、地理経済学など）領域では蓄積されつつあり、変化の中での現状分析、リサイクル事業の有用性と遂行の課題が提起されている。使用済自動車の再資源化に関する経営学的研究は、解体事業者の事業内容についての研究が散見される程度で

ある。静脈領域では戦略面からの事例研究が開始したところで、まだ手薄感はある。特に中小零細企業の多い自動車解体事業者の海外展開を盛り込んだ研究は今後に期待されるところである。

(3) 中小企業の戦略について

海外戦略についてはGhemawat (2007) のAAA理論¹⁷⁾や、Dunning (1993) のOLIパラダイム¹⁸⁾などがあるが、それらの理論の多くは大企業の多国籍化を対象としている。自動車解体業を担う企業の多くは中小零細企業であるため、ここでは中小企業独自の戦略についての先行研究を確認する。

井上 (2011) は中小企業の戦略を、企業、事業、機能別の3段階に分類し、それぞれの留意点を述べている。企業戦略レベルは創業者・経営者の強烈な事業意欲が成長への引き金になるとする。次の事業戦略レベルでは、単一事業への集中、機能別戦略レベルでは不足する技術やノウハウ、経営資源をいかに補強するかに戦略的関心があるとする¹⁹⁾。

西岡 (2012) は、中小企業の強み、換言すればイノベーションを生む中小企業の条件として以下の三点をあげる。まずは、固有的資源としての中核技術への資源集中、次にマーケティング志向の強さ、最後にイノベーション創出に向けた経営者の強い意志の存在である²⁰⁾。

栗屋 (2013) は中小企業に必要なのは他者と連携する戦略であることを主張する。そのためにも大企業のターゲットではない小さな環境ビジネスを発見し、発展途上である環境ビジネスの新たな形態を開発すれば、下請けから元請けへ転換できる可能性もあると述べる²¹⁾。

中小企業の成否の要因の鍵は決定権を持つ経営者の意志であり、経営者には自社のコアコンピタンスを活かせるニッチ領域にドメイン設定することが期待される。

自動車解体業が市場拡大を図るには、海外展開も視野に入る。義永

(2014) は企業の海外進出の要因として、次の4点を掲げている。現地の製品需要が旺盛または今後の需要が見込まれること、納入先を含む他の日系企業の進出実績があること、進出先近隣三国で製品需要が旺盛または今後の拡大が見込まれること、良質で安価な労働力が確保できることである。同時に海外展開のリスクとして、為替レートや相手国の政情による不安や変化があり、海外展開の問題点としては、外国人従業員の教育や労務管理、現地の規制や会計制度への対応、現地の管理者不足を指摘している。海外進出後には撤退を余儀なくされる企業も少なくはないが、撤退の選択要因としては外的要因と内的要因があるとする。外的要因は、経済情勢の変化、現地での競争環境の変化や賃借店舗オーナーの経営方針の変化である。また内的要因は、現地に運営を委任しすぎた点、パートナー間での方針の相違、マーケティング・ミックス（製品や価格、流通チャネル、プロモーション）の不適合などがあるとする。海外進出には、進出のリスクや撤退の条件等もふまえた綿密な計画の策定が必要であることを指摘している²²⁾。

市場の拡大を図るには海外進出が非常に魅力的ではあるが、リスクも伴う。我が国の自動車解体事業者の海外投資は始まったばかりで、海外進出している企業はもちろん研究も数えるほどしかない。本稿ではそうした海外戦略も含有した自動車解体業の戦略について事例をあげて考察する。

3. 自動車解体事業の現状

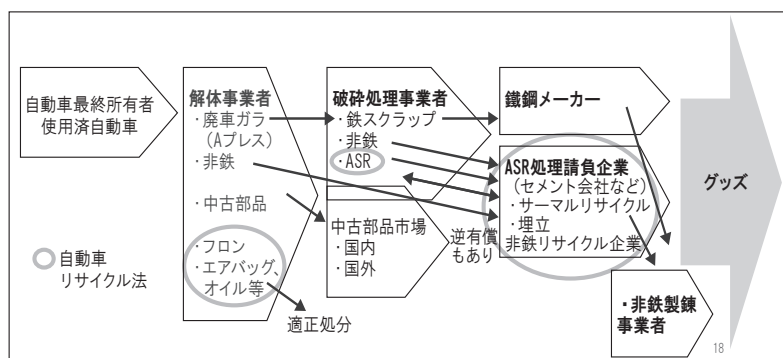
(1) 我が国の自動車再資源化ビジネスの仕組み

我が国の使用済自動車の再資源化と処理は、前述したように自動車リサイクル法を基軸に構築されている（図1）。自動車リサイクル法により、消費者は自動車を購入する際にリサイクル料金を負担する。これにより、自動車の所有者が明確になる。廃棄後の使用済自動車は、同法で定められたエアバッグ、フロンガス、ASRの適正処理がなされる。

自動車再資源化ビジネスは、同法を活用しても行われるが、法律の関与

しない領域でもビジネスは行われている。具体的には自動車解体事業者は解体した中古部品を、多種多様な消費者のいる市場に提供する。もしくは廃車ガラとして破碎事業者に販売する。破碎事業者は鉄を鉄鋼事業者へ販売し、非鉄はそれを扱う製錬事業者やセメント事業者に販売する²³⁾。川下である鉄鋼事業者、製錬事業者、セメント事業者は、素材を商品化し動脈市場に提供する。

図1 自動車リサイクル法制定後の自動車産業静脈フロー



出所：筆者作成

(2) 自動車解体事業者の概要

本稿では川上の解体事業者について確認をしたい。使用済自動車の解体事業は、自治体の登録許可制であり、2017年度現在、約5,000社程度存在する。自動車解体業の産業分類は卸売業であり、自動車中古部品卸売業また鉄スクラップ卸売業を担う。使用済自動車の仕入れ価格は解体後の破碎業者への引き渡し価格（鉄スクラップ市況）により設定される。解体事業者は使用済自動車の引取報告をして120日以内に、破碎業者へ受け渡すルールがある²⁴⁾。

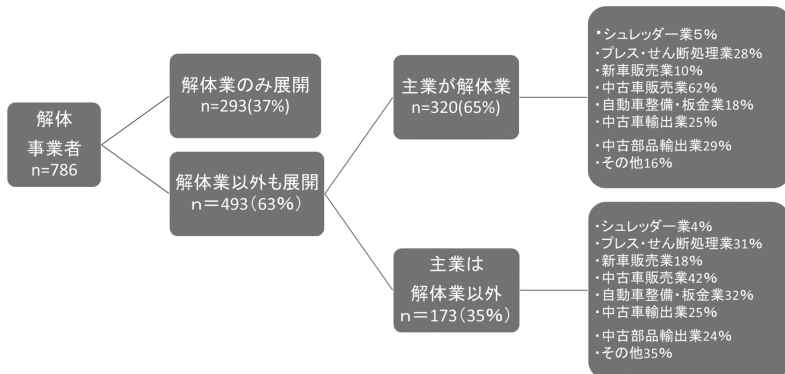
矢野経済研究所（2014）の調査データ²⁵⁾によると、解体事業者の組織形態は株式会社33%、有限会社37%、個人事業29%、その他1%である。資

本金規模は株式会社では、1千万円未満が66社、1千万円が96社、5千万円未満が60社、5千万円以上が35社である。有限会社では300万円未満が2社、300万円が172社、1千万円未満が92社、1千万円以上が39社である。述べてきたように中小零細企業がほとんどである²⁶⁾。

創業年数は、10年未満が17%、20年未満が18%、30年未満が18%、40年未満が19%、50年未満が21%、50年以上が8%である。自動車リサイクル法が制定された2005年の後の参入企業は15%弱であり、既存の企業の数に格段に多いことがわかる²⁷⁾。

解体事業者の展開事業は以下である（図2）²⁸⁾。

図2 解体事業者の展開事業状況



出所：矢野経済研究所の資料より筆者作成

自動車解体業と称しても、解体業のみを扱っている企業は37%であり、63%の企業は関連領域の事業も行っている。そのうちの65%は解体業がメインであるが、35%は解体業以外をメインとしている。

自動車解体業の利益源を、自動車リサイクル関連売上高構成比（2012年度）で確認したい（表1）。事業内容は使用済自動車解体による中古部品販売、鉄スクラップ販売、非鉄金属販売であるが、自動車解体事業の売り上げは中古部品販売が、国内外を含め56%と半数以上を占める傾向にあ

表1 自動車リサイクル関連売上高構成比（2012年度）

スクラップ販売	31%
中古部品販売（国内）	32%
中古部品販売（輸出）	24%
リビルト部品販売	6%
その他	7%

出所：矢野経済研究所の資料より筆者作成

る²⁹⁾。中でも中古部品の輸出売り上げは、それだけで24%を占めている。今後、我が国の人口減を加味すれば国内の自動車需要の減少は必至であり（表3を参照のこと）、国外での市場拡大はより重要となるであろう。

(3) 自動車産業の現状

使用済自動車を扱う事業者は、動脈で製造される自動車台数により大きな影響を受ける。そこで、ここでは我が国の自動車産業の現状を確認する。

まず我が国の自動車保有台数推移は以下である（表2）³⁰⁾。人口減少や自動車の所有に対する価値観も変化していることを鑑みれば、今後の増加に期待はできない。

表2 我が国の自動車保有台数推移

年度	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
万台	7,828	7,899	7,924	7,908	7,880	7,869	7,866	7,911	7,963	8,027

出所：（一般）自動車検査登録情報協会データより筆者作成

次に、自動車新車販売台数推移は以下である（表3）³¹⁾。販売台数は若干下降気味の横ばいと言えよう。

表3 自動車新車販売台数推移

年度	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
万台	586	562	532	470	488	460	475	521	569	530

出所：（一般）日本自動車販売協会連合会より筆者作成

続いて使用済自動車の発生台数推移は以下である（表4）。ほぼ毎年300万台前後で推移していることがわかる³²⁾。

表4 使用済自動車の発生台数推移

年度	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
万台	305	357	371	358	392	365	296	341	343	333

出所：経済産業省、環境省より筆者作成

また、中古車輸出台数推移は以下である（表5）。中古車の輸出は仕向け地の法制度により左右されるため、推測が困難ではある。しかし日本車の人気は高く、今後も増加するであろう。日本製の中古車の輸出は、同車の部品が仕向け地で必要となることを意味する。

表5 中古車輸出台数推移

年度	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
万台	94	114	123	135	68	84	86	100	116	128

出所：経済産業省、環境省より筆者作成

(4) 自動車解体事業の現状分析

ここまで述べてきた先行研究や自動車産業をめぐる動向をもとに、使用済自動車の解体事業に対するSWOT分析を行い、解体事業者の現状を把握したい（表6）。

まず外部環境の機会Opportunityは、自動車リサイクル法により使用済自動車を適正に管理することの必要性が社会的に合意されたことにある³³⁾。使用済自動車の収集が制度化され、社会的費用で負担していた廃棄物処理が市場化された。また都市鉱山の活用³⁴⁾などリサイクル意識の高揚により、リユース・リサイクル製品の市場化が促進したというメリットもある。

次に外部環境の脅威Threatであるが、自動車リサイクル法の施行後に少数とはいえ、参入企業が増加したことがあげられる。これにより使用済

表6 自動車解体事業のSWOT分析

外部	内部
機会Opportunity ・自動車リサイクル法による使用済自動車の管理の社会的合意 →収集の制度化、負担していた廃棄物処理の市場化 ・都市鉱山の活用などリサイクル意識の高揚 →リサイクル製品の市場化促進	強みStrength 【生産力】 ・人的資源（解体日利き、語学対応）有 ・環境対策車解体の技術対応の可 【交渉力】 ・使用済自動車の収集ルートの有 ・鉄・非鉄など販売ルートの有 ・これらの海外展開ルートの有
脅威Threat ・自動車リサイクル法による参入企業増加 →使用済自動車仕入れの困難（買取価格の上昇） ・我が国での自動車数の減少 ・鉄価格の変動 →交渉力が弱い（売り手、買い手が強い）	弱みWeakness 【生産力】 ・人的資源（解体日利き、語学対応）無 ・環境対策車解体の技術対応ができない 【交渉力】 ・使用済自動車の収集ルート無 ・鉄・非鉄など販売ルート無 ・これらの海外展開ルート無

出所：筆者作成

自動車の仕入れの際の買い取り価格が上昇するなどのデメリットが生まれている。加えて我が国での自動車数の減少は防ぎようがない。また鉄価格の変動は使用済自動車の買い取り価格を左右するが、自動車解体事業者には手の打ちようがない。また使用済自動車の売り手側、また解体後の鉄スクラップの価格や中古部品の買い取り側の交渉力が強く、自動車解体事業側は弱い。John kay（2004）は所得分配の格差は、生産性の格差（収入＝個人の貢献の価値）と交渉力（収入＝社会における権力分布）に依存するとしており³⁵⁾、自動車解体事業者の経済性は有利とはいえない。

外部環境はどちらも動脈産業の動向はもちろん、制度と市況の影響を受ける。特に鉄スクラップの価格の変化は大きな影響を与える。

続いて内部環境であるが、強みStrengthか弱みWeaknessかは自動車解体事業のコアとする事業内容により変化する。John kayの生産力と交渉力で分析してみよう。

生産力に必要なのは、人的資源である。中古部品をメインに売買するの

であれば、解体するに適した自動車か否かを判断できる目利きを有した人材の有無が、強み、弱みを左右しよう。また海外への進出を考えるに際し、既存の従業員に語学対応可能な人材がいれば強みになる。国内のみを市場として限定するのであれば、その時点では強みではない。また発展途上である環境対策車に対する解体の技術の有無も、今後は大きく強み、弱みに関係してくるであろう。次に交渉力に必要なのは、使用済自動車の収集ルート、鉄・非鉄など販売ルート、これらの海外展開ルートなどの有無である。これは既存の企業間連携が活用できるか、新たに交渉するかで、取引コストが大きく変わってくる。

4. 自動車解体事業者の戦略と課題

(1) 中小企業の役割と強み

ここまで何度も述べてきたように自動車解体事業者は中小企業である。社会がいかに中小企業を捉え期待しているかを、中小企業憲章（2010年閣議決定）の文面より確認したい。同憲章では、まずは、我々の社会における多様な産業を担い支えているのは中小企業であることを明示したうえで、大企業と比較し中小企業は、意思決定の素早さや行動力、創意工夫等の面で多様な可能性を有していることを指摘している。また働く場を継続的に提供できるという点や、地域の生活や伝統を継承するという点で地域密着という特色をあぶりだしている。

時代を少し遡るが中小企業基本法（1999）では、「・・・経営の革新及び創業が促進され、その経営基盤が強化され、並びに経済的社会的環境の変化への適応が円滑化されることにより、その多様で活力ある成長発展が図られなければならない」と述べられている。

以上より、中小企業の経営スタイルとして機敏性、地域性、創意工夫が求められ、これらを通して、経営の革新、つまりイノベーションが期待されていることがわかる。しかしながら、人口減による市場減少が必至の日

本において、現在の地元という意味での地域に固執しては先細りの可能性も否めない。機敏性を有して「地域」の概念の拡大というイノベーションも考慮することが求められる。

(2) 自動車解体業の製品—市場マトリックス

前節のSWOT分析より、機会と脅威については、制度と市況の影響が大きく、外部環境は（国内にいる限り）比較的各社同様であることが読み取れる。であるならば海外展開すれば結果的に外部環境も大きく変わることになる。一方で、内部環境については、生産性と交渉力の有無によって成否が分かれる。そこで、生産性（製品・技術）×交渉力（市場）と見て、Ansoffの製品—市場マトリックスに落とし込んで、さらなる分析を行ってみよう³⁶⁾ (図3)。

まずは、既存市場における既存製品であるが、使用済自動車を国内で収集・解体し、国内外に販売する、また中古部品や鉄スクラップ、非鉄金属の販売がここに相当する。これらをいかに市場浸透させるかの戦略が問われる。しかしながら当領域は使用済自動車の台数の減少、競合他社の台頭により、競争は激化しており、売り手・買い手に対する交渉力も弱い。頭打ちの市場であると言えよう。

図3 自動車解体業の製品—市場マトリックス

		既存製品（技術）	新製品（技術）
既存市場	【市場浸透】 使用済み自動車を国内で収集・解体し、国内外に販売 ・中古部品・鉄スクラップ・非鉄金属	【製品開発】 他社と異なる解体による財の提供	
	新市場	【市場開発】 ①自動車以外のリサイクル（家電、自販機等） ②使用済み自動車を海外で収集・解体し、海外で販売 ・中古部品・鉄スクラップ・非鉄金属	【多角化】

出所：Ansoff（1965）、邦訳p.137を援用し筆者作成

次に既存市場における新製品（新技術）、であるが他社とは差別化した解体手法を行い、差異性のある財を市場に提供することであろう。この技術・製品開発戦略は、新規性、また買い手側の要望に合った財の提供を鑑みた開発が問われる。企業間連携が特に必要とされる領域である。

続いて既存製品（技術）をいかに新市場に拡大していくかであるかの、市場開発戦略について考えてみよう。市場開発の対象となるのは、自動車以外に再資源化できる製品（例えば使用済み家庭用電気製品、使用済み自動車販売機等である）といった扱い対象を拡大すること、もしくは使用済み自動車の収集を既存の国内ではなく、国外に広げ、解体、解体した部品や鉄スクラップを現地で販売すること、あるいは中古部品・鉄スクラップ・非鉄金属などの販売にまで手を広げること、などである。まとめるならば、変化する外部環境に留意し、既存技術を異なった対象にも援用し新たな財を生むこと、もしくは生産と販売の地理的拡大を狙うことが、当領域の市場開発戦略である。

製品―市場マトリックスには新しい市場で新しい製品を扱う多角化戦略もあるが、本稿では自動車解体事業者による自動車解体事業そのものの戦略に焦点を絞るため、ここでは議論をしないこととする。

(3) 具体事例

自動車解体業の製品―市場マトリックスで述べた既存市場・既存製品以外の2つの戦略を、それぞれ事例に当てはめて分析をする。製品・技術が新規の事例（図3 右上の象限）（後述のA社）と、市場が新規の事例（図3 左下の象限）（後述のB社）とし、今回は特にイノベーションにつながる可能性の高い市場の拡大を図ることに着目し、B社を中心に述べる。

まずは既存市場で新技術の領域である。差別化可能な技術開発の探索として、製品開発を行う企業である。大阪に本社を置くA社³⁷⁾は、資源循環を担う親会社より2016年に分社化した。親会社は創業平成15年、資本金

3,000万円、売上高93億4,000万円（2014年10月期）、総従業員25名の企業である。事業内容はマテリアル事業、自動車リサイクル事業、焼却灰適正処理事業である。A社はこの中の自動車リサイクル事業を担っている。

同業他社との差別化の点は、手解体による緻密で丁寧な解体である。これは、中古部品はもちろん、素材として存在する非鉄、レアメタルを重視しており、これらを丁寧に抽出して市場化を狙っている。使用済自動車を大量には扱わず、仕入れ車両数を一定数に保ち、熟練工による短時間解体を特色としている。グループ会社売り上げ全体の中で使用済自動車の占める割合は約3割である。アウトプットの付加価値は高いが、規模の経済が追求できないため、緻密な解体だけでは利益規模に限度がある。他事業との併用による範囲の経済を効かすことで利益につなげている。

次に既存製品や技術を交換できる市場をいかに開発するかであるが、生産と販売の地理的拡大を狙うB社の戦略について検討する³⁸⁾。岡山県に本社を置くB社は、資本金300万円、従業員36名、事業内容は車買い取り、解体して中古部品販売、鉄・非鉄の販売である。B社は早くから国外に地理的拡大を求め、パラオ、モンゴル、ラオス、ミャンマー³⁹⁾に中古車や中古部品を手広く販売している。

特に日本企業が昨今注目しているミャンマーへは、2011年と早期に中古車輸出販売を開始している。2011年にミャンマーが民主政治化されて以来、多くの国や企業がミャンマーへの市場進出を模索している。したがって、非常に興味深い事例であるため、特化して述べてみた。

当初同社は、ミャンマーに店舗は置かず、日本人社員をヤンゴンに派遣し在住させ、足固めを行った。その後2014年より、ヤンゴンのタムウェイ市場（ヤンゴンで最大の中古部品市場）に中古部品店舗を開業している。同店舗の経営にはB社が100%出資しているが、株主はミャンマー人のパートナー名となっている。ミャンマー国が邦人の輸入販売を法制度で禁止しているための策である⁴⁰⁾。

B社がミャンマーで行っていることは、日本から輸出した中古部品を現地で売ることのみである。日本でB社が事業として行っている使用済み自動車を収集し、解体するまでには至っていない。

B社の事例から導出される、解体事業者の海外進出の障壁は以下である。まず他国での使用済み自動車の収集は情報の非対称性が大きい。加えて該当国の各々の制度に対応が必要であり、取引コストが高い。産業廃棄物の規制など、現在の日本では当然のように存在する環境関連の法制度が、発展途上国では無いことが多い。また政権による制度変化は、期待もあると同時に、不確実性が高い。規制が緩和されれば参入者が増加する故、規制の存在は起業家精神にあふれる先行者には優位に働く面もある。加えて途上国における静脈産業は、都市生業としての割合が大きく、他国の企業が参入するには実質的に困難である面も否めない⁴¹⁾。

またミャンマーの場合は、先述したように邦人の輸入品販売が認められていないため、パートナーが必要となった。この場合、国の制度に加えてパートナーとの取引コストが高む。人材教育も文化や価値観の相違もある。これらを考えれば市場開発は、人材の乏しい中小企業には、荷が重いともいえる。

そうはいえ、自動車解体事業者が仕入れる使用済み自動車は、日本国内では減少する。減少するパイを奪い合うか、それとも上記のリスクを解決しながら使用済み自動車の豊富な市場に進出し、現在の中古車、中古部品販売を足がかりに、使用済み自動車の収集、解体まで拡大するビジネスを展開するかを判断することは急務であり、非常に大きな意思決定となる。

(4) 企業存続のカギ

ここまでの事例検討や議論を踏まえ、中小零細企業の多い自動車解体事業者がいかに存続するかを、西岡（2012）の中小企業の強み（イノベーションを生む中小企業の条件）を援用して考えてみたい。中小企業の強み

は、固有的資源としての中核技術への資源集中、マーケティング志向の強さ、イノベーション創出に向けた経営者の強い意志の存在の三点であると西岡は述べる。

固有的資源としての中核技術に資源集中するには、何が中核技術なのかというドメインの明確化が求められる。解体事業者の場合は、解体による中古部品販売なのか、数をこなして鉄スクラップ販売をするのか、その両方なのかを明確に打ち出すことである。

マーケティング志向の強さは、解体事業者の場合は、仕入れ、販売の両方における積極的な市場開拓である。中小零細企業が多いため、手広く営業できるだけの人員を確保することは難しく、経営者自らが市場開拓に奔走することとなる。その際、ドメインに応じて現存事業を深耕するのか、もしくは新たな地理的、技術的な市場開拓をするのかが、各企業に問われる点である。自動車解体事業者が今後生き残るためには、海外への市場拡大という地理的ドメイン変革が選択の一つであることは間違いない。地理的な拡大の場合は国による制度への対応が急務であり、その取引コストは高い。しかしながらそうした市場創造が実現できれば、新規市場での早期参入者の強みを生かし、元請けとして確固たる立ち位置を確保できる可能性もある。

5. おわりに

自動車再資源化を担う静脈市場は、社会的課題のビジネス化という社会的価値観を基軸にしている点に特色がある。社会的価値観とは、資源循環、社会的責任、拡大生産者責任、国際共存などを含んでいる。中小企業である各プレイヤーが、保有する価値観を事業に落とし込んで経営を行っているが、各企業の実態、資源、立ち位置、生産技術、マーケティング等の差異が存続に関与してくる。

本稿は、中小零細企業の多い自動車解体事業を戦略面より整理し課題提

起したものである。具体的には、自動車再資源化ビジネスにおける解体事業者の機能を確認し、解体事業者の現状を把握した。SWOT分析を行い、解体事業者は外部環境（制度や鉄スクラップ価格、中古車や中古部品の市場拡大）の変化の影響を強く受けることを確認した。また外部環境の変化がイノベーションの一助になると仮説を立て、製品―市場マトリックスの観点より、解体事業者の現在の事業、今後見込まれる事業を分析した。日本製中古自動車が海外に多く流出していることは歴然とした事実であるため、海外で中古部品を直接取り扱うことや、現地で使用済自動車を収集し解体するという海外進出の可能性について検討することは急務であるからである。そのうえで解体事業者がドメインを明らかにし、経営者が積極的なマーケティング活動を行えば、元請けとしてのビジネス創造を可能にすることを述べた。

本研究の限界としては、自動車解体事業者が海外へ市場拡大を意図する際に、静脈の川中や川下の他企業といかに連携・共存しうるかについての言及に至っていないことにある。またニッチ領域とは何かの検討が企業継続のポイントになるが、そこまでの導出も不足である。社会環境の変化や各企業の特性などに留意し、他の戦略論も用いて考察することを今後の課題としたい。

* 本研究は科研費（15K03716）「自動車リサイクルビジネスにおける戦略性の検討」（2015年4月-2018年3月）により行ったものである。

ヒアリングに応じてくださった、A社、B社の皆様に感謝する。また、産官学で形成される広島資源循環プロジェクト、SR研究会に多大なるご協力をいただいた。重ねてお礼申し上げる。

注

- 1) 日本自動車工業会資料（2013）

<http://www5.cao.go.jp/keizai-shimon/kaigi/special/.../shiryo08.pdf>

- 2) 粟屋 (2016a)
- 3) 外川 (2015)
- 4) 平岩 (2005)
- 5) 粟屋 (2016b)
- 6) 自動車リサイクル法の詳細については、粟屋 (2016b) を参照のこと。
- 7) 粟屋 (2016a)
- 8) 劉, 車 (2012) p.36
- 9) 浅妻 (2013)
- 10) 日本ELVリサイクル機構 (2007)
- 11) 外川 (2008) その後2014年に矢野経済研究所が自動車リサイクル法における許可を受けた解体事業者へアンケートを行っている。回答数は1,007件、回答率30.5%である。
- 12) 平岩 (2005)
- 13) 中谷 (2006) p.59
- 14) 中谷 (2010)
- 15) 木村 (2016)
- 16) 阿部・平岩 (2014)
- 17) Ghemawat, P (2007) はグローバル戦略にはAdaptation (適応)、Aggregation、Arbitrage (差異) の3点に留意が必要としている。
- 18) Dunning, J. H, Lundan, S. M (2008) は企業が海外直接投資を行う際には、所有優位性、内部化優位性、立地優位性の3つの優位性が必要であると主張している。
- 19) 井上 (2011)
- 20) 西岡 (2012)
- 21) 粟屋 (2013)
- 22) 義永 (2014)
- 23) 自動車再資源化ビジネスや自動車リサイクル法については粟屋 (2016a) に詳しい。
- 24) 公益財団法人 自動車リサイクル促進センターが管理している。
<https://www.jarc.or.jp/>
- 25) 矢野経済研究所が行った「平成25年度中小企業支援調査 (自動車リサイクルに係る解体業者に対する経営実態等調査事業) —使用済自動車の解体業者の経営実態に係る調査—」(2014) である。アンケート対象は、自動車リサイクル法における許可を受けた解体事業者であり、特に2012年度にて解体工程の引取実績のあった事業者 (複数の事業所を保有する事業者は事業者宛に送付) である。アンケート期間は2013年11月8日-2014年1月17日、アンケート発送数は3,301、回収数は1,007であり、回答率は30.5%と高い。アンケート

内容は、企業概要、経営の概況、許可等の取得状況、設備・資産等の保有状況、使用済自動車の解体の概況、解体部品等の引渡の概況等である。

http://www.meti.go.jp/policy/mono_info.../kaitaichousa.pdf

- 26) 矢野経済研究所 (2014) p.38
- 27) 矢野経済研究所 (2014) p.40
- 28) 矢野経済研究所 (2014) p.43
- 29) 矢野経済研究所 (2014) p.91
- 30) 自動車検査登録情報協会
<https://www.airia.or.jp/publish/statistics/number.html>
- 31) 日本自動車販売協会連合会
<http://www.jada.or.jp/contents/data/index.html>
- 32) 表4、表5とも、『自動車リサイクル制度の施行状況の評価・検討に関する報告書』p.4を参照した。
- 33) 粟屋 (2016a)
- 34) 金属スクラップを原料とした「都市鉱山メダル」が2020年の東京五輪・パラリンピックで採用されるようになったことから、意識高揚が推察される。
- 35) John kay (2004)
- 36) Ansoff (1965)、邦訳p.137
- 37) A社のヒアリングは2015年7月24日に実施した。本稿はヒアリング内容をもとに記載している。
- 38) B社のヒアリングは2015年8月16-17日に実施した。本稿はヒアリング内容をもとに記載している。
- 39) アジアでの自動車の再資源化については、矢野経済研究所 (2014)『ASEAN自動車リサイクルの実態と展望2014年版』(2014) に詳しい。ミャンマーの自動車産業については粟屋 (2016c) も参照のこと。
- 40) ミャンマーの法制度は大きく変化しているが、これはヒアリングした2015年8月時点のことである。
- 41) 橋 (2012)

引用文献

- Ansoff, H. I. (1965) *Corporate Strategy : An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*, McGraw-Hill. 広田寿亮訳『企業戦略論』(1966) 産業能率短期大学
- Dunning, J. H, Lundan, S. M (2008) *Multinational Enterprises and the Global Economy*, E. Elgar
- Ghemawat, P (2007) “Managing Differences : The Central Challenge of Global Strategy”, *Harvard Business Review*, March

- John kay (2004) Culture and Prosperity, HarperBusiness, 佐和隆光訳『市場の真実「見えざる手」の謎を解く』(2007) 中央経済社
- 浅妻裕 (2013)「第5章 中古車・中古部品の国際リユース」小島道一編『国際リユースと発展途上国』調査研究報告書 アジア経済研究所 pp.73-96
- 阿部新・平岩幸弘 (2014)「自動車静脈産業の海外展開に関する一考察」『研究論叢. 人文科学・社会科学』第63巻第1部 pp.11-18
- 栗屋仁美 (2013)「CSV (Creating Shared Value) 概念とビジネス創造」『比治山大学短期大学部紀要』(48) pp.37-46
- 栗屋仁美 (2016a)「資源有効活用と社会責任経営—自動車リサイクル事業を事例として—」『経営行動研究年報』(25) pp.10-15
- 栗屋仁美 (2016b)「経済的費用からみる自動車リサイクル市場」(2016)『経営会計研究』20 (2) pp.153-162
- 栗屋仁美 (2016c)「ミャンマーの自動車産業の現状とリサイクル市場のポテンシャル」『敬愛大学総合地域研究』(6) pp.65-71
- 井上善海 (2011)『7つのステップで考える戦略のトータルバランス』中央経済社
- 木村眞実 (2016)「自動車解体業の経営分析—収益性の経年分析を中心に—」『産業総合研究 vol.24 Mar』 pp.15-32
- 外川健一 (2008)「自動車リサイクル法施行1年後の自動車解体業の状況」『熊本法学 115』 pp.126-102 熊本大学
- 外川健一 (2015)「自動車リサイクルシステムの現状」『環境経済・政策研究第8巻第1号』 pp.92-95
- 中谷勇介 (2006)「静脈ビジネスの産業化：自動車解体の生産組織に関する一考察」『工学院大学共通課程研究論叢 43 (2)』 pp.57-64
- 中谷勇介 (2010)「自動車リサイクル企業における競争優位と戦略」『商経論叢 46 (1)』 pp.61-73 神奈川大学経済学会
- 西岡正 (2012)「中小企業におけるイノベーション創出と持続的競争優位」小川正博・西岡正編『中小企業のイノベーションと新事業創出』同友館
- 橋徹 (2012)「途上国における静脈産業の発展—静脈産業の発展プロセス分析—」『社会学論集Vol.20』早稲田大学大学院社会科学研究所 pp.94-109
- 平岩幸弘 (2005)「自動車リサイクルにおける垂直的統合—自動車解体業の産業構造変化」『桜美林エコノミックス (52)』 pp.75-96
- 劉庭秀, 車佳 (2012)『自動車技術 66 (11)』 pp.30-36 自動車技術会
- 義永忠一 (2014)「第6章国際化と中小企業」『中小企業論・ベンチャー企業論』有斐閣コンパクト

資料

産業構造審議会産業技術環境分科会廃棄物・リサイクル小委員会 自動車リサイクルワーキンググループ 中央環境審議会循環型社会部会自動車リサイクル専門委員会 合同会議『自動車リサイクル制度の施行状況の評価・検討に関する報告書』

自動車検査登録情報協会

<https://www.airia.or.jp/publish/statistics/number.html>

日本自動車工業会資料

<http://www5.cao.go.jp/keizai-shimon/kaigi/special/.../shiryo08.pdf>

日本自動車販売協会連合会

<http://www.jada.or.jp/contents/data/index.html>

日本ELVリサイクル機構（2007）『自動車解体業のモデルビジョン』

矢野経済研究所（2014）『ASEAN自動車リサイクルの実態と展望2014年版』（2014）

矢野経済研究所データ（2014）「平成25年度中小企業支援調査（自動車リサイクルに係る解体業者に対する経営実態等調査事業）—使用済自動車の解体業者の経営実態に係る調査—」

http://www.meti.go.jp/policy/mono_info.../kaitaichousa.pdf