

日本の自動車部品メーカーを取り巻く環境変化への取り組み

森 浩典

日本大学大学院総合社会情報研究科

Attitudes toward Environmental Change surrounding Japanese Automotive Parts Manufactures

MORI Hironori

Nihon University, Graduate School of Social and Cultural Studies

The business results of automotive parts manufactures are good, but it is expected that the business environment will become more sever. Appropriate relations with the finished vehicle manufactures are demanded by the fluidity of the “Keiretsu” system, and with the expansion of the globalization, the distinction of the business development at home and abroad becomes crucial.

In addition, the entry of foreign countries adds to the intensity of competition. As a result, it is expected that the difference between companies will grow larger in future.

This paper will propose that automotive parts manufactures do not only need to survive but should be more aware of environment changes in order to remain a competitive player.

はじめに

自動車部品メーカー各社の業績は好調だが、事業環境はますます厳しくなっていくことが予想される。系列の流動化により完成車メーカーとの適切な関わり方が求められ、グローバル化の拡大に伴い、国内・海外の事業展開の棲み分けが重要になる。

また、海外・他業種の参入による競争が激しさを増してきている。このため、今後さらに企業間格差も広がっていくことが予想される。

本稿では自動車部品メーカーを取り巻く環境が変化していく中で、自動車部品メーカーが単に生き残るだけではなく、さらに成長していくためにはどのような取り組みをしていくべきか。こうした課題について考察していく。

1. 完成車メーカーの現況

完成車メーカー各社、2007年度上期(07年4~9月)の生産、販売実績が出揃った(図1)。その結果、各メーカーは現在、総じて好調だ。まず、好調さを象徴するものとして、現時点でトヨタ自動車は2007

年度の生産・販売ともGM(アメリカ)を追い抜き、世界一になることがほぼ確実視されていることが挙げられる。日本の自動車会社が、初の世界一になることで日本の自動車産業の地位がゆるぎないものになる。

では、各実績を概観してみよう。世界生産はトヨタ自動車、ホンダ、スズキ、ダイハツ工業の過去最高をはじめ、7社が前年実績を上回った。しかし、国内生産は国内販売不振の影響を大きく受け、全般に不振であった。前年の実績を越えたのはマツダ、三菱自動車、日野自動車の3社のみである。輸出は日産自動車を除く8社が前年を上回った。トヨタ自動車は世界生産、海外生産、輸出が過去最高を記録し、日産自動車は海外生産が過去最高、ホンダは海外生産と世界生産が過去最高となった。そして、世界生産が増加した7社のうち2けた増となったのはトヨタ自動車、日産自動車、ホンダ、スズキ、ダイハツの5社にのぼる。国内生産の減少を海外でカバーするといった形が顕著になってきている。¹

図1. 国内9社の07年度上期の生産・販売・輸出実績

自動車9社の07年度上期の生産・販売・輸出実績				
	国内生産	国内販売	輸出	海外生産
トヨタ	2,000,523 (▲0.2)	722,042 (▲7.2)	1,279,302 (0.9)	2,154,955 (11.5)
	360,071 (1.2)	139,072 (▲4.2)	217,900 (▲7.2)	359,692 (5.5)
日産	516,608 (▲10.3)	332,108 (▲5.0)	275,421 (▲7.2)	1,094,888 (16.7)
	113,381 (2.9)	74,113 (▲1.9)	63,817 (14.6)	203,643 (23.9)
ホンダ	637,455 (0.0)	291,862 (▲15.8)	348,357 (16.2)	1,273,727 (10.2)
	112,039 (▲5.9)	60,568 (▲21.6)	58,567 (22.3)	216,202 (8.1)
三菱自	391,888 (15.2)	100,723 (▲11.9)	282,081 (47.5)	287,372 (4.2)
	75,934 (20.9)	22,515 (▲18.9)	56,448 (45.9)	48,211 (9.9)
マツダ	472,230 (0.2)	123,045 (▲6.1)	371,269 (4.5)	119,852 (▲24.0)
	89,803 (5.8)	26,452 (▲3.9)	71,297 (11.2)	22,275 (▲4.3)
スズキ	579,765 (▲2.2)	315,206 (▲3.8)	199,446 (6.5)	671,756 (25.5)
	106,305 (2.2)	56,686 (▲0.3)	37,558 (42.4)	121,856 (25.1)
富士重	236,985 (▲5.4)	107,483 (▲11.0)	132,457 (9.3)	57,277 (9.7)
	39,835 (▲14.9)	23,145 (▲14.1)	28,119 (17.8)	9,558 (▲1.6)
ダイハツ	375,321 (▲4.6)	292,480 (▲0.5)	76,595 (5.9)	35,910 (175.2)
	64,421 (▲5.7)	53,211 (▲0.9)	14,151 (6.6)	5,590 (73.4)
日野	53,804 (2.9)	21,621 (▲21.9)	29,797 (22.4)	- (-)
	10,135 (18.0)	5,505 (▲24.7)	5,593 (41.7)	- (-)

※上段が07年度上期、下段は9月実績。単位は台、カッコ内は前年同期比・前年同月比増減率%、▲はマイナス

出所：2007年10月30日 日刊自動車新聞

このように日本車に対する需要は国内では低迷し、海外では急拡大していくといった構図となっている。旺盛な海外需要に応えるため、従来の国内で生産して消費地へ輸出、といった形態から、北米・アジア・欧州を中心に日系完成車メーカーの海外生産拠点が増強され、海外現地で生産して現地で販売、という形態へと転換してきている。こうしたことから、生産については、国内では伸び悩み、海外ではさらに拡大していくといった傾向がさらに強まると予想される(図2)。

図2. 日本車に対する国内・海外需要と供給



出所：鋸屋 弘「わが国自動車部品製造業の現状と今後の方向性 part1 ～高精度・高強度・高耐久部品への特化により海外製品との差別化を～」『中小企業動向トピックス』No.44、中小企業金融公庫 総合研究所、2005年9月13日、1頁。

このような完成車メーカーの状況は部品メーカーに対し、どのような影響を及ぼすのか。完成車メーカーの業績が部品メーカーの業績に大きな影響を及ぼすことからすれば、部品メーカーも好調さを維持できるであろうか。完成車メーカーの業績が好調であるとはいえ、今後ますます競争激化で収益が圧迫されると予想され、部品メーカーに対する価格面の要求は一層厳しさを増していくであろう。

既に海外へ進出している部品メーカーは、今後さらに海外での生産体制を強化すると同時に競争力を維持・向上させるためのコストダウンや技術革新をこれまで以上に推進していかなければならない。そして今日では市場の動向、国別のコストの格差を見極め、いかに海外ネットワークを活用していくかという、グローバルな視野に立つということが必要不可欠になっている。それが「世界最適調達」を実現させるためのカギにもなる。部品メーカーにとっても、「世界最適調達」を担うことが出来なければ、必然的に存在意義を失ってしまう。

また現在、生産拠点が国内のみの部品メーカーであれば、新規に海外進出の必要に迫られることも予想される。²

2. 系列解体から系列回帰へ

自動車1台あたり約3万点に上る部品が使われ、そのうち完成車メーカー自身が作る部品は3割弱くらいである。関係する企業はゆうに1万社を超える。自動車産業の裾野の広さを物語っている。完成車メーカーが産業界の頂点に立ち、国内・海外での競争に打ち勝ち、業績を上げることで関連する企業の業績も引き上げ、ひいては製造業全体の成長を牽引する構図となっている。こうした垂直型の下請分業体制が「系列」と呼ばれ日本の自動車産業の大きな特徴でもある。

しかし、1999年の日産自動車の「リバイバルプラン」に伴う大々的な系列解体や2002年の三菱自動車の系列で組織していた三菱自動車柏会の解散といった外資の入った完成車メーカーの系列が解体されていく時期があった。こうした動きは、外資の購買政策でもある、取引先をオープンにして、価格競争をさせて低価格にて部品を供給することでコスト削減

の実現を目的としていた。

このような政策転換が、部品レベルでの開発力の低下につながったり、部品メーカーとの連携が希薄になってしまったりして、従来の企業間関係のもつ目的とは違った方向に進んでしまった。こうしたことを踏まえ、2005年の日産自動車が出した、先行開発段階から共同開発に参画してもらうパートナーを一定の守秘義務の伴う公募方式で選定する、「プロジェクト・パートナー制度」を発足させた。また同年、三菱自動車も系列を復活させた。

プロジェクト・パートナー制度は開発段階から部品メーカーも参画し、開発が実現した時には量産段階の発注を保証するシステムである。長期的かつ安定的な取引関係を維持していくことは、本来自動車産業の強みを活かす要素であった。そういった意味では本来の姿に戻ったともいえる。

プロジェクト・パートナー制度で注目するべきところは、公募方式である。この方式は従来の系列では見られなかった。トヨタ自動車やホンダは新規技術開発プロジェクトを発足させる際、パートナーの部品メーカーを指名する方式をとっている。元々、トヨタ自動車の系列は系列解体が進んでいた時期でも逆に結びつきをに強固するといった具合に、系列間の結びつきが強力だった。ホンダに関しては、従来、他の完成車メーカーに比べれば系列といった概念はなかったが、部品メーカーに対する出資を拡大して急速に部品メーカーの系列化を推進している。そして開発する技術に応じて部品メーカーの見当をつけるようにしている。

日産自動車のやり方である公募方式は、いったん系列解体した再出発では、やむを得ない措置かもしれない。とは言え、新たに優れた技術力を持つパートナーの発掘につながるといった、現状を逆手に取った利点も追求できる。この先、完成車メーカーが部品メーカーに対する資本政策や系列化政策をどう転換するかは、まだ定かでない。系列を基軸とした生産システムは、日本車の高い品質、低いコストを支える原動力であり、世界のライバルはここに目を向けている。³

最近の完成車メーカーの動きとして、グローバル競争を勝ち残っていくため、競争力の高い部品メー

カーとの関係を緊密にすることで製品力を強化しようとしている。エレクトロニクス・通信といった分野に加えて、「環境」や「安全」、「快適」といった分野を中心に新車開発における部品メーカーの役割は年々重要性を増しており、完成車メーカーが競争力のある部品メーカーと資本面を含む関係強化に動く例も出ている。こうした高度かつ重要な分野を制することが競争力優位に直接結びつくからである。⁴

新たなパートナー関係が構築されていく中、現時点で中核となる完成車メーカーは、世界に通用する競争力を保持している。こうした状況下において、部品メーカーは競争能力を構築・強化していくことで、国際競争に勝ち残り、完成車メーカー以上に業績をあげることが出来る可能性がある。

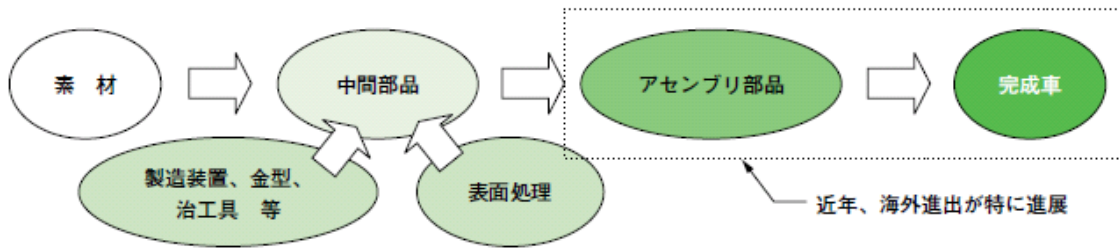
3. 海外進出・国内回帰の棲み分け

(1) 自動車部品の類型化

日本の自動車の生産動向は上述の通り、国内では伸び悩み、海外ではさらに拡大していくといった傾向がさらに強まると予想される。こうした状況を踏まえ、自動車部品に対する国内外の需要動向を考察してみよう。

まず、自動車部品を簡単に類型化してみると、「アセンブリ部品」(エンジン、自動変速装置、カーステレオ等)がある。主に、1次部品メーカー等が手掛けている。そして、中小部品メーカーが手掛けるアセンブリ部品を構成する部分品である「中間部品」がある。これらの部品は、プレス部品、鋳・鍛造部品、切削部品、プラスチック部品等多種多様である。これらは主に2次、3次部品メーカーが手掛けている。1次部品メーカーが部品別に専門化して自動車メーカーから請け負っているのに対し、2次、3次メーカーはプレスや機械冷鍛、熱鍛、熱処理、メッキ、研磨等の固有の技術を活用して、部分品やその特定の工程だけを1次メーカーから請け負っているケースが多い。1次部品メーカーが部品別専門化しているのに対して、2次、3次部品メーカーが技術別専門化しているといえる。そして1次から、2次、3次と重層的に連携・連鎖を形成している(図3)。

図3. 自動車部品・部分品の供給連鎖



出所：鋸屋 弘「わが国自動車部品製造業の現状と今後の方向性 part1 ～高精度・高強度・高耐久部品への特化により海外製品との差別化を～」『中小企業動向トピックス』No.44、中小企業金融公庫 総合研究所、2005年9月13日、3頁。

このような自動車部品・部分品の供給連鎖は、QCD（Q：品質、C：コスト、D：納期）の最適化が前提であり、実現させるためには国内のみならず、海外に進出することも要請される。「部品の現地調達化」である。

（2）海外進出

近年、完成車メーカーや大手・中堅の1次部品メーカー等が相次いで海外進出しており、急速にグローバル化が進展している。それに伴い、大手1次部品メーカー・中堅部品メーカーの海外展開（生産拠点整備、技術移転等）が進んでいる。特にアジア等においては、安価な労働力を投入して価格競争力のある「アセンブリ部品」の量産化が進展している。このような自動車部品は、現地の系列完成車メーカーに供給するだけでなく、わが国を含めた他地域への供給が行われるようになる。そして、精度や性能等について必ずしも高度なレベルを要求されない分野で国内自動車部品メーカーとの競合が激化している。

その結果、中・小物のシャーシー・車体部品、電装部品その他を中心に、部品の現地調達化の進展に伴う輸出が減少して、逆に海外生産部品の輸入増加による国内供給の減少を余儀なくされているのが実情である。

（3）国内回帰

他方、高精度・高強度・高耐久性・高性能等を要求される部品・部分品については、海外現地、特にアジアにおいて技術集約的な素形材加工、射出成形や表面処理・熱処理、金型・治工具製作等を手掛ける企業の技術者等の人的資本の形成・集積がわが国

ほど進んでおらず、今のところ現地での調達が困難となっている。そのため、こうした「中間部品」は引き続き国産部品・部分品に依存せざるを得ないのが実情である。

また、自動車の高性能化・高機能化の進展などに伴い、従来、現地で生産してきた部品・部分品では要求に応えられないケースが出てきて、一部において「国産部品・部分品への回帰」がみられる。

このように、日本の自動車の生産動向が、国内では伸び悩み、海外ではさらに拡大しているから、「部品の現地調達化」に対応すべく、一様に海外進出というわけではなく、「国内生産の強化」や「国内生産への回帰」という動きもみられ、自動車部品によって生産の動向・方向性は様々であると考えられる。

今後「価格・コスト・納期」と「精度・性能・品質」とのバランスで、完成車メーカーや1次部品メーカー等は調達先を決定する、と想定できる。その結果、国産部品・部分品の需要動向に差異が生じるであろう。

また今後、海外のメーカーについても安価な労働力に特化した部品・部分品のみならず、技術力・生産能力の向上を推進し、「精度・性能・品質」でも国内の部品メーカーに追いついてくることも十分に予想される。したがって、わが国の部品メーカーにおいては、一層のイノベーションや創意工夫、合理化・効率化の推進により「高精度、高強度、高耐久、高性能を要求される部品・部分品」等の生産に特化して、海外製品との差別化・棲み分けを進めていくことが不可欠となるであろう。⁵

4. 他業種・海外からの参入

(1) 他業種からの参入

安全面、IT（情報技術）、環境面のような、新たなコンセプトをもった技術を要する分野においては、その技術の集積度からすれば、自動車・部品産業界のみにクローズした取り組みでは限界がある。該当の分野において既にノウハウを蓄積した業種の企業の直接参入や、異業種間企業同士の業務・技術提携がより活発となっていくことであろう。そういった意味では、自動車・部品産業界は、他業種の参入機会の可能性をもたらしているといえる。そして他業種からの参入企業が業界のリーディングカンパニーになる可能性もあり得る。

電機メーカーは半導体や発電で培ってきた技術を自動車分野にでも活かせるとして、事業化の動きが活発である。部品の電子化が進めば、電機メーカーの参入余地が広がる。バッテリーやモーター、インバーターといった電子部品は既に搭載されているが、単にこうした電子部品のための供給に留まらず、これまで機械的につながっていたステアリングやブレーキ、アクセルなどを統合的に電子制御できるシステムを開発してモジュール化すれば、従来の部品メーカーを脅かす存在となるだろう。

自動車部品メーカーにとって、電機メーカーの台頭は新たなライバルが増えることになる。電機メーカーと差別化するためのポイントは基本的に電機メーカーよりは自動車のことを理解している点であろう。例えば、自動車に対する大きな機能として、「乗り心地」がある。ではその車の乗り心地の良さを維持するための特定の部品があるかといえば、それは存在しない。タイヤ、サスペンション、ショックアブソーバー、シャシー、ボディ、エンジン、トランスミッションなど、多数の部品が相互に微妙に調整し合って、トータルシステムとしての機能を発揮することで乗り心地を維持しているのである。さらに、サスペンションのわずかな配置の違いや、エンジンの重心が車軸の位置から前方後方のどこにあるかといった僅かな違いがそのまま製品の良否に大きく影響してくる。こうした知識やノウハウの集積こそが、完成車メーカーに受け入れてもらえる部品を開発していくうえにおいて重要な要素となる。

(2) 海外からの参入

最近では、本来 GM やフォードを主要な取引先としている外資部品メーカーがトヨタ自動車をはじめ、デンソーなど主要自動車部品メーカーが本拠地を置く東海地方に進出している。トヨタ自動車の系列に加わろうと懸命だ。現時点では、トヨタ自動車と GM やフォードとの業績の差は歴然としており、GM やフォードなどリストラが進む一方で、成長著しいトヨタ自動車のようないわば「勝ち馬に乗る」といった動きである。現在愛知県に拠点を置く外資系の自動車関連企業は 37 社で、うち 17 社が 2000 年以降の進出である。

2000 年頃の外資系の進出といえば、部品メーカー世界最大手、GM 系のデルファイが日本国内ブレーキ部品最大手、曙ブレーキ工業の株の取得を果たしたり、世界第 2 位、フォード系のビステオンがナルディックを買収したり、そして世界第 3 位、ロバート・ボッシュ（ドイツ）がゼクセルへの出資比率 31.7% からを 50% 超へ引き上げ、子会社化したりするといった規模拡大の動きであった。

しかし、最近の日本への進出の特徴として、系列に見られる完成車メーカーと部品メーカーの濃密な提携関係に基づいた、企業間関係に適合するような形態になってきている。

特に最近の新型車開発では、設計・開発段階から、部品メーカーが積極的に技術提案し、品質向上やコスト削減をはかる手法が重視されており、供給する際の価格のみのアドバンテージでは完成車メーカーから決して採用されない。

こうしたことから、技術スタッフを常駐させ、技術面で自動車メーカーの問い合わせなどに、いち早く対応できる体制にして、開発や生産準備段階から様々な提案が出来るような体制を敷くことで、新規参入を目指している。また、進出してくる外資の部品メーカーはトヨタ自動車をはじめ、日本の各完成車メーカーの部品採用のハードルは高く、売り上げを急がず、じっくり取り組む姿勢だ。

このような外資の部品メーカーの動きは、海外生産を増やしている完成車メーカーにとって好ましい。なぜなら、進出先に本拠がある優良部品メーカーとの取引拡大は、摩擦回避のための現地調達率向上に

もつながるからである。

しかし、不安要因も残る。優れた技術を持つ中堅・小規模な部品メーカーが外資の部品メーカーに買収されるという懸念である。買収した外資の部品メーカーが、主導権を握り、部品の納入先を大きく海外にシフトしてしまうような事態になると、日本メーカーの車作りは大きな打撃を受けることになる。⁶

こうした海外・他業種からの参入は、既存の市場のみで活路を見出していたのでは自ずと限界があり、自社の特長を活かせる技術を自動車部品に転化させたり、海外の完成車メーカーへの参入を果たしたりすることで生き残りを図っている。こうしたことから、既存の部品メーカーも安閑としてはいられない。業界を越えた競争やグローバルな競争がさらに激しさを増し、部品メーカーにとっては、より厳しい経営環境になっていくことが予想される。

5. 利益実現のための選択と集中

(1) 設備投資

今日の完成車メーカーは、トヨタ自動車に見られるような「カンバン方式」という無在庫主義、「必要なものを必要な時に必要なだけ」という「ジャストインタイム」を採用しているため、部品メーカーはコスト削減と同様に厳しい納期管理を要求される。指定納期通りに納入できない場合、非常に厳しい改善要求をされ、改善できない場合ペナルティを課せられることもある。何よりも企業間の信頼関係に痛みを被ることが一番大きい。

また、完成車メーカーが在庫を持たなくて、必要な時に必要なだけ納品するという事は、部品メーカーの在庫管理負担がさらに大きくなることを意味する。つまり、部品メーカー側で製品（部品）やその材料も在庫をしておく必要が生じてくる。

経営・財務状況を分析する指標のひとつに、総資本回転率（総資産回転率）がある。すなわち企業が事業年度において、総資本（総資産）をどの程度効率的に活用しているかをみるものである。算出方法は売上高を総資産（総資本）で除することで指標が得られる。その指標は年間の回転数で、数値は高ければ高いほど総資産（総資本）が効率的に活用できていると判断できる。

総資本回転率（総資産回転率）を完成車及び部品メーカー全体で捉えた場合、日本の自動車産業界の部品外注率が70%という数字を見ても、財務面でも裾野から（零細な部品メーカー）から順繰りに頂点（自動車メーカー）を下支えする形となっている。例えば、設備で捉えてみると、自動車を生産するにあたり、完成車メーカーのみの設備では完結しない。部品メーカーの設備も含めて考えるべきであろう。

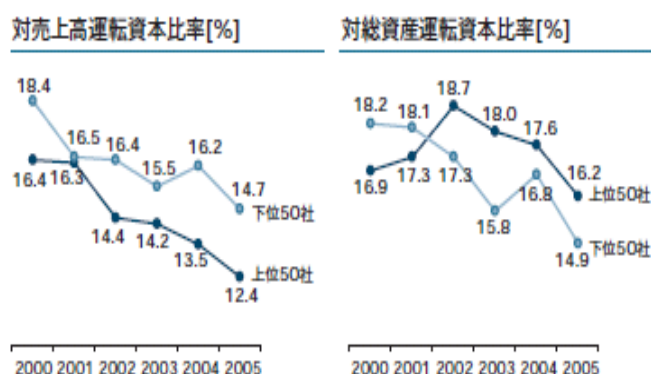
しかし、完成車メーカーの総資本回転率（総資産回転率）は当然のことながら下請・系列の部品メーカーの設備は総資産（総資本）に含まれておらず、計算から除外される。さらに厳密に言えば部品の在庫も含まれない。つまりこうした構図は中核となる完成車メーカーの総資本回転率（総資産回転率）を高め、結果として財務指標向上に貢献する構図になっているのである。

では、設備投資についてどのように取り組むべきなのか。図4は、全世界の自動車部品メーカーから代表的な353社を取り上げ、上位・下位夫々50位のメーカーの運転資本管理の状況を示したものである。運転資本の対売上高比率については上位、下位にかかわらず年々低下傾向にある。だが一貫して下位50社に比べ上位50社の方が低く抑えられている。すなわち上位50社の運転資本回転率は相対的に高い。

ところが、運転資本の総資産に対する比率を見ると、逆に上位50社の方が下位50社よりもここ数年は高くなっている。運転資本がアップするというよりは、高い回転率が維持でき、固定資産がより圧縮されていることが想定できる。これは成長を持続していることを示しているものだといえる（図4）。

⁷

図4. 部品メーカーの運転資本



出所：丹治 和男「自動車部品メーカーの利益ある成長に向けて」

『Navigator』Vol.16、(株)ローランド・ベルガー、2006年12月、4頁。

昨今では完成車メーカーの業績が好調なことから生産増加に対応して、部品メーカー各社も国内外で能力増強を中心とした設備投資を積極化している。しかし、完成車メーカーに比べて事業規模が小さく財務基盤で見劣りする企業の多い部品メーカーにとって、近年の設備投資の急激な増加は財務への大きな負担となってきている。

(2) 主力製品の選択と集中

部品メーカーにとって、自社の取り扱い採用モデルの販売台数によって大きく業績が左右されるといえる。価格設定時の予測販売台数より多く販売できれば、売上増と共にコスト削減による相乗効果で収益確保が実現できる。逆に販売不調に終わってしまえば、マイナス面が顕著になる。特に少量生産モデルにおいてはこうした差がつき易く、不安定要素でもある。最近の傾向として、少量生産モデルが多くなってきているが、選り好みをするわけにはいかず、部品メーカーにとって避け難い状況である。

自社の取り扱っているコア部品をできる限り主体的に共通化していくことで、生産規模の確保を図り、採用モデルの販売変動の影響を最低限に抑えることが重要である。こうした点を踏まえ、部品メーカーは、生産設備稼働率と自己資本の十分性を検証することが必要となる。⁸

自社の取り扱う主力製品については、どのように確立していくのか。図5は上述の上位・下位の部品メーカーの製品分野別売上高を分析したものである。

まず、製品分野別売上高であるが、それぞれの部品メーカーの主力製品分野の全売上高に占める割合は上位50社の方が僅かながら高いとも言えるが、さほど変わりはない。しかしながら、対象製品分野を上位3分野と広げると、上位50社では86%の売上を3製品分野で稼いでいるのに対し、下位50社では77%に留まっており、差が大きくなっているのが特徴だ(図5)。

経営戦略を立てる際、製品分野の多角化はしばしば議論の対象になるが、上位50社が売上高成長率と収益性において下位50社を大幅に上回っていることを踏まえば、多角化そのものが必ずしも成長を、ましてや高収益をもたらすものではないことが指し示している。様々な事業において選択と集中の重要性が指摘されているが、自動車部品も例外ではないようである。⁹

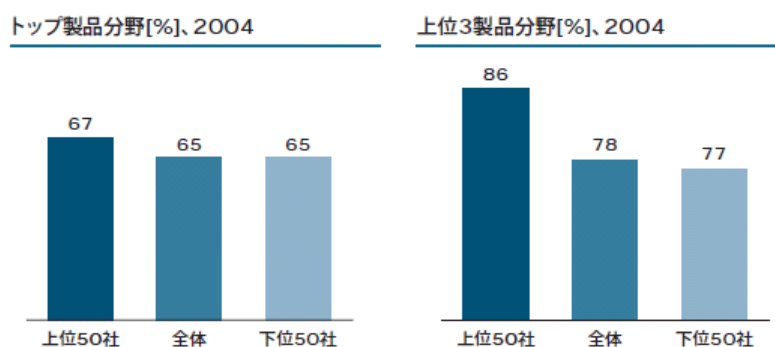
完成車メーカーからの要請が厳しさを増す中、コスト改善努力により生産面・付加価値を高めていくことは当然のことであるが、取り扱う部品が自動車全体の中でどのくらいの重要性を持つのか、どのくらいの収益性を持つのかといった見通しを立てる必要があるのではないかと。¹⁰

中長期的に見て、部品メーカー独自の技術を寄せ集めて、多様な要請にも応えられるような体制が不可欠となり、「提携」や「合弁」による協力関係が益々推進されていくと予想される。そうなれば、設計開発力・技術力に優れている部品メーカーが求められ

るようになってくる。そのためにはその裏づけとなる部品の技術革新・品質向上が求められる。従来のような、ただ単に完成車メーカーから示される仕様書などに従って部品を生産しているだけの下請メーカーの立場に留まっていれば淘汰されてしまうだろう。今後は競争力の向上しない部品メーカーは、系列メーカーであっても新規取引などでは、採用され

なくなる可能性が出てくると認識すべきである。したがって、系列路線の枠組みの中に組み込まれ、その一員としての路線を進むのか、あるいは、非系列の部品メーカーとして独立独歩の路線を進むのかという選択肢ではなく、部品のメーカーとしての真の競争力を向上させることが求められている。

図5. 製品分野別売上内訳



出所：丹治 和男「自動車部品メーカーの利益ある成長に向けて」

『Navigator』Vol.16、(株) ローランド・ベルガー、2006年12月、2頁。

6. 新しいコンセプトへの取り組み

自動車部品業界において、競争に打ち勝つ基本的な要件であるコスト削減を追求していくことは、必要であってもそれだけでは十分とは言い難い。つまり、こうした要件のみのクリヤーでは同業他社との競争を制するには不十分だということである。

現時点で生き残っているメンバーはいずれも前提条件はクリヤーしており、そこからアタマひとつ抜き出すにはいかにして実現するかが課題だ。

(1) 規制

自動車の安全性、環境問題に関しては、今後益々注目度が高まっていくと予想される。技術とリスク管理の必要性を要する自動車産業において規制は必要不可欠である。規制は法律的な効力を有し、規制に掲げられている条項は全てクリヤーしなければならない、そこには採算性などは度外視され、遵守すること自体が目的化されるといったものとなる。そういった意味では市場原理と相反する。

こうしたことから従来、完成車メーカーにしても部品メーカーにしてもどちらかといえば、受動的に

取り組むという形であった。現状においても「自ら能動的に取り組む」といったメーカーはまだ希薄だと言える。今後は「規制」が増加するに伴い、その分事業機会も拡大していくといった具合に積極的に受け止め、主体的に取り組むべきであろう。

かつて、アメリカで「マスキー法」¹¹が制定されたとき、数ある自動車メーカーの中で、唯一ホンダがクリヤーして、その後のアメリカでの事業展開を確立した事例もある。

さらに、今後海外に事業展開する場合、予め立地する国の「規制」を熟知しておく必要がある。なぜなら、日本のそれとは違う場合がほとんどなので、その差異を十分に認識しておくべきである。特にEU諸国や中国では規制のための制約が多く、進出の阻害要因になる要素を秘めている。そのために、こうした事態を予知し的確に対応することで、コンペティターに対して競争競争優位に立つことが可能になる。

(2) リサイクル

2004年10月1日から、「自動車リサイクル法」

が施行された。リサイクルの基本的な考え方は、具体的な内容として、自動車製造業者、輸入業者（自動車製造業者等）は自ら製造または輸入した自動車を使用済みとなった場合、その自動車から発生するフロン類、エアバッグ類及びシュレッターダストを引き取り、リサイクル（フロン類については破壊）を適正に行うといったものである。（経済産業省・環境省自動車リサイクル法概要より）すなわち、自動車メーカーは自ら又は委託してシュレッターダストを引き取り、再資源化することが義務付けられている。

以上のことから、今後完成車メーカー及び部品メーカーの製造者としての責任はより増大してくる。環境問題は社会全体が取り組んでいる。したがって、利益をあげることのみを最大の目的としていたのでは会社としての存在意義が認められなくなっていくであろう。クルマの品質・価格に加えてこうした新たな項目も消費者の選択基準の要素にもなり得る。

部品メーカーも自社の取り扱い部品（商品）に新たな要素が加わることで、この要素に対する改善に努め、付加価値を高め、他社との差別化を図ることで競争優位に立つことも可能となる。

（3）ブランド

完成車メーカーに限らず、部品メーカーも直接・間接的に関わるといえることを認識すべきである。戦略的ブランド・マネジメントはより重要な経営課題として位置付けられていくであろう。

「部品」は自動車を構成している一要素という位置付けに過ぎない。最終消費者から見れば、自動車そのものが自分にとってどれだけの意味を成すかなのである。自動車と部品の関係に当てはめれば、構成している部品が、自動車の価値を決定づけるキーデバイス・キーコンポーネントの存在にならなければ、ブランドイメージを築くのは困難である。そういった意味でも、業界を問わず「部品」をブランドとして確立していくには難易度が高い所以なのである。

とりわけ、自動車・部品産業界は困難な部類に属すると言えよう。インテルやシマノといった部品メーカーでも企業ブランドとして確立しているが、こうしたメーカーが属している業界に共通しているのが、パソコンや自転車のように業界として、製品と

部品との接点が規格化・標準化している。このために複数のメーカーがあるメーカーのみの製品を採用するという構図になり、ブランドイメージを構築することが可能になった。

この点、自動車・部品産業は、製品と部品との接点が全くといていいぐらい規格化・標準化されておらず、企業毎にそれぞれ仕様が異なっている。このために、自動車部品のブランド化を決定付ける要素が希薄なのである。

また、対象顧客が最終消費者ではなく、メーカーであるようなケースにおいては、マスメディアなどによって不特定多数にブランドイメージを求めるよりも、対象顧客が限定される性質上、Face to Faceでコミュニケーションを行った方が効果的かつ効率的であろう。そして一旦ブランドとして確立されると、崩すのは困難であることが想定できる。なぜなら、ブランド＝そのイメージを確立した企業の研究開発の集積度の度合いでもあるからである。

おわりに

日本の部品メーカーは、従来の日本型の象徴でもあった「系列」「下請制」に見られる上下関係による権限でコントロールされている立場のメーカーが大半を占めており、そうした枠組みの中での企業活動は自ずと受動的になりがちになる。業績の優劣にしても、完成車メーカーの業績にそのまま連動してしまうようなケースが多い。また部品メーカーとしての企業活動は、完成車メーカーの購買・外注政策の影響を大きく受けてしまうことが多い。完成車メーカーの購買・外注政策も一様ではなく、どの方法・手段がベストなのかは単純比較で量れるものでもない。部品メーカーにとってみれば、完成車メーカーの多様な購買政策により、翻弄される機会が益々増大していくことが予想される。

どの部品メーカーも現状の枠組みの中で、改善に改善を重ね、コスト削減をするといった企業努力をしている。しかし、現状の枠組みから一歩抜き出なければ何の進展も得られない。

すなわち、環境変化にただ単に「順応する」ということではなく、自動車産業一連のバリューチェーンの中で、自社の役割を再認識して、ムリ・ムラ・

ムダがないか。効率性が個々の改善によってもたらされることは認識するべきであるが、どの部品メーカーも改善に取り組む中、同じような改善だけで他のメーカーに先んじることは難しい。環境変化を自ら吸収できるような柔軟性を高めることで「適応できる」体制にしていかなければならない。そしてより重要なことは継続的に効果を具現化できる手法を編み出し、自社にとって最適なビジネススタイルを確立することではないだろうか。

注

- ¹ 2007年10月30日 日刊自動車新聞。
- ² 鋸屋 弘「わが国自動車部品製造業の現状と今後の方向性 part1 ～高精度・高強度・高耐久部品への特化により海外製品との差別化を～」『中小企業動向トピックス』No.44、中小企業金融公庫 総合研究所、2005年9月13日、2頁。
- ³ 日経ビジネスオンラインホームページ「先進技術拠点でサプライヤーとの連携を再構築する日産」、<<http://business.nikkeibp.co.jp/article/tech/20070525/125623/>>[2007年11月20日アクセス]。
- ⁴ 格付け投資情報センターホームページ「自動車部品業界の格付けの視点」。<http://www.r-i.co.jp/jpn/rating/rating/detail/sector/sector070228_1.pdf>[2007年11月5日アクセス]。
- ⁵ 鋸屋 弘「わが国自動車部品製造業の現状と今後の方向性 part1 ～高精度・高強度・高耐久部品への特化により海外製品との差別化を～」『中小企業動向トピックス』No.44、中小企業金融公庫 総合研究所、2005年9月13日、2-4頁。
- ⁶ 2007年8月7日 読売新聞
- ⁷ 丹治 和男「自動車部品メーカーの利益ある成長に向けて」『Navigator』Vol.16。(株)ローランド・ベルガー、2006年12月、4頁。
- ⁸ 格付け投資情報センターホームページ「自動車部品業界の格付けの視点」。<http://www.r-i.co.jp/jpn/rating/rating/detail/sector/sector070228_1.pdf>[2007年11月5日アクセス]。
- ⁹ 丹治 和男「自動車部品メーカーの利益ある成長に向けて」『Navigator』Vol.16。(株)ローランド・ベルガー、2006年12月、2頁。
- ¹⁰ 同上。
- ¹¹ 1970年にアメリカの上院議員マスキー E. S. Muskieの提案に基づいて制定された。大気浄化法改正案第2章。自動車排ガス中の HC, CO, NOx の排出量を5年間で90%以上削減することを目標として規定。こ

れに基づいて規制基準が設定された。しかし、自動車メーカーの反発により、達成期限は大幅に延期された。

<参考文献>

- ・ 格付け投資情報センターホームページ「自動車部品業界の格付けの視点」。<http://www.r-i.co.jp/jpn/rating/rating/detail/sector/sector070228_1.pdf>[2007年11月5日アクセス]。
- ・ 五月女 政義・郡司 倫久「インテルのコーポレートブランド戦略 ～ブランド戦略が創り出す新たな価値創造へ～」『NEXT ING』Vol.No.12、2003年12月、野村総合研究所。
- ・ 日経ビジネスオンラインホームページ「先進技術拠点でサプライヤーとの連携を再構築する日産」、<<http://business.nikkeibp.co.jp/article/tech/20070525/125623/>>[2007年11月20日アクセス]。
- ・ 丹治 和男「自動車部品メーカーの利益ある成長に向けて」『Navigator』Vol.16。(株)ローランド・ベルガー、2006年12月、2頁。
- ・ 鋸屋 弘「わが国自動車部品製造業の現状と今後の方向性 part1 ～高精度・高強度・高耐久部品への特化により海外製品との差別化を～」『中小企業動向トピックス』No.44、中小企業金融公庫 総合研究所、2005年9月13日。
- ・ 2007年8月7日 読売新聞。
- ・ 2007年10月30日日刊自動車新聞。

(Received: December 31, 2007)

(Issued in internet Edition: February 8, 2008)