

## 日本の中小自動車部品メーカーの生き残り戦略

森 浩典

日本大学大学院総合社会情報研究科

### How Japanese Medium and Small Auto Parts Manufacturers can Survive through Management

MORI Hironori

Nihon University, Graduate School of Social and Cultural Studies

---

Within the automotive industry, the largest manufacturers benefit when the entire automobile industry is in good condition. On the other hand, medium and small auto parts manufacturers are damaged when the industry is in poor condition. From the largest car manufacturers to the auto parts manufacturers, cost reduction will be severe. At the same time, there are more diverse and higher requirements. If the medium and small auto parts manufactures cannot comply with these needs, they will not survive. It is expected that the management situation surrounding these manufacturers become severe in future.

This paper will discuss what is necessary to do for medium and small auto parts manufacturers in order to survive economic difficulties.

---

#### はじめに

自動車産業全体の業績を捉える際、好調なときはまず頂点に存在している完成車メーカーが恩恵を受ける。逆に不調なときは、裾野に広がっている中小の部品メーカーが大きく痛手を被るといった構図になっているのが実情である。

完成車メーカーから部品メーカーに対するコストダウン要請は常に厳しい。これに加え、最近では完成車メーカーのニーズが多様化・高度化してきている。中小の部品メーカーもこうしたニーズに対応できなければ淘汰されていくだろう。このように中小の部品メーカーを取り巻く経営環境はさらに厳しくなることが予想される。

本稿では、こうした状況下において中小の部品メーカーが生き残るためにどのような取り組みが必要か、考察していく。

#### 1. 自動車産業の取引構造と企業間競争

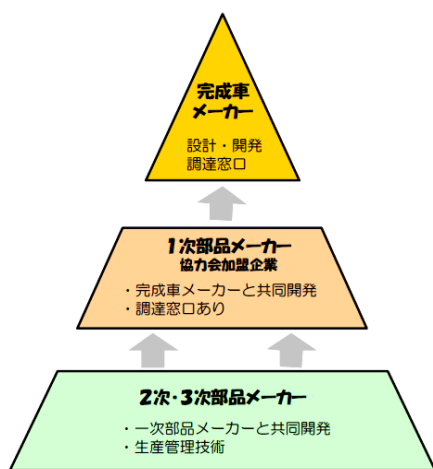
##### (1) 取引構造

日本の自動車産業は極めて広い裾野を持ち、垂直

生産分業システムを基盤として、日本独自の生産体制を構築している。完成車メーカーは、1台あたり3万点から5万点ともいわれる部品の約70%を部品メーカーから調達している。自動車部品取引は完成車メーカーを頂点として、1次、2次以下の部品メーカーによる多段階のピラミッド型の分業構造を形成している(図1)。その実態は単にピラミッドを形成しているといった具合に単純なものではなく、複雑な構図となっている。

「系列」「下請」という日本の自動車産業を象徴させる言葉がある。系列関係にあるということは特定の完成車メーカーに限定して取引していることを指していた。しかし現在では部品メーカーも系列の枠を越えて、従来取引のなかった系列外の完成車メーカーと新たに取引を開始し、拡大する傾向にある。単独の完成車メーカーの傘下にしか属していないという部品メーカーは、徐々に減少してきている。多くは、特定の完成車メーカーのみの取引に留まっ  
てはいないのが実情だ。複数の完成車メーカーと取引をする部品メーカーがほとんどである。

図1. 自動車生産システム・ピラミッド図



出所：大野 茂「九州の自動車産業を中心とした機械製造業の実態及び東アジアとの連携強化によるグローバル戦略のあり方に関する調査研究」、財団法人九州地域産業活性化センター、2006年3月、68頁。

## (2) 企業間競争

発注側企業と受注側企業の関係、受注側企業間の競争はどのような構図となっているのだろうか。自動車産業の現状を踏まえて考察していきたい。尚、ここでの表現として、「発注側企業」、「受注側企業」と称しているが、発注側企業は完成車メーカー、受注側企業は部品メーカーということになる。だが1次部品メーカーのように、完成車メーカーから受注して、2次部品メーカーに発注する、両方の立場に当てはまるケースもある。

受注側企業間での競争を考える際、考慮しなければならないのは発注側企業自体が直接的な競争者として存在しているということである。すなわち発注側企業にも自社内で外注している同じ内容、もしくは同等の部品生産や加工ができる部門を保持している場合がある。つまり受注する側の企業は、受注企業間だけではなく発注側企業の内製部門と競争しているのと同じである。またそれぞれの専門化の方向性により、特定部品生産企業間・特定加工専門化企業間での競争がある。

業界独自の特徴とでも言えるのだが、従来、特定の発注側企業との取引を行っている企業は、同業他社に対してある一定の優位性を保つことが可能とな

る。すなわち発注側のもつ特徴（ニーズや競争に関する情報）を把握していることから、他の競争相手企業に対し、適切に対応できることで優位に立てる。こうしたことから、競争力を保つためには「まず入り込む」ということが大前提となる。なぜなら既存の取引企業とそうでない企業とでは、それ自体競争上での有利不利の差が歴然とするからである。

しかし業種、あるいは扱う製品によっては既に参入している企業、新規に参入してくる企業という区別では優劣の差が付き難いケースも考えられるであろう。例えば、競争する対象製品のインターフェースの部分が標準化されており、オープンな状態であれば、価格勝負といった単一な要素での競争が可能となる。だとすれば、既に取引しているか新規かの差が競争上の優劣に繋がる要因ではなくなる。

自動車部品産業界は、典型的な受注生産型であり、自動車産業全体の取引関係は、基本的には発注側企業が受注側企業に対して優位に立つ外注取引関係である。そして外注取引を実現させるためにはまず、QCD（Quality：品質、Cost：価格、Delivery：納期）が優れていることが第1条件である。こうした基本的な能力を保持していくと同時に、もうひとつの大きな条件としては製品技術や生産技術に関する提案力があることはもとより、発注側企業（得意先）独自の要望にも対応し得る能力も不可欠だといえる。こうした能力は一企業の能力として保持されるだけではなく、地域内に渡って独自の能力が集積される形となって、地域企業の総合力として構築されていく場合がある。すなわち、地域内企業全体が相互補完するような形となってその地域独自の特長となり、発注側企業にとって地域内企業全体が欠かせぬ存在となり得るのである。

地域という観点から見ると、受注生産型の企業、中でも中小企業はある特定の発注企業に専属するような形で存在しているケースが多く、独自に新規の受注先企業を開拓する能力に欠ける企業群が存在してきた。こうした背景には、特定大企業が立地し、その周辺地域に集結した企業が形成したいわゆる「企業城下町型」と称する企業集積地域に立地する企業や、農村部に誘致された大工場に依存する周辺の組立加工に専門化した企業が多いところにある。

こうした地域では、新規に受注先企業を開拓する機会が極めて乏しいのが実情である。

だがこのように開拓する機会に恵まれなくても、あるいは新規受注先企業を自主的に開拓する能力に欠けていたとしても、これまで相対的に日本国内での自動車産業全体の生産が拡大し、発展してきたことで、既存の発注側企業のみ依存しても存立し得たのである。

## 2. 1次部品メーカーの存在

自動車部品取引は、完成車メーカーと1次部品メーカー、1次部品メーカーと2次部品メーカー、2次部品メーカーと3次部品メーカーのようにそれぞれの段階での取引を指す。そうした中、1次部品メーカーの位置付けとしては、頂点の完成車メーカーと裾野に広がる2次以下のメーカー群との間に存立する、言わばメーカーとサプライヤーの接点役だともいえる。1次部品メーカーは、自動車産業界の根幹である分業システムを維持していく中核を担っていると見て差し支えない。また、自前で部品の設計開発能力を保有しており、試作や実験を行なうことが可能なメーカーが多く存在している。

各完成車メーカーは、約200~300社程度の1次部品メーカーと取引をしている。こうしたメーカーは、完成車メーカーよりは企業の規模は小さいが、デンソー、アイシン精機のように株式1部上場している企業も多く、2次以下の部品メーカーと比較すれば、企業の規模、技術力の格差が歴然としている。

自動車産業の生産体制において、完成車メーカーは最終組立に必要な自動車部品の供給を担う1次部品メーカーを組織化し、安定的な自動車部品の供給体制を確立してきた。そうした組織を代表するものとして、完成車メーカー毎に、例えばトヨタの「協豊会」、日産の「日翔会」のように1次部品メーカーで結成している協力会がある。こうした自社の調達先を組織化する動きはデンソーと取引のある企業で結成されている「デンソー飛翔会」、アイシン精機と取引のある企業で結成されている「アイシン協力会」のようにさらに下部構造にまで及んでいる。<sup>1</sup>

とは言え、2次以下の部品メーカーになると、取引での上下関係は歴然としているものの、資本関係

を介してまでの密接度は薄いと言える。1次メーカーによる管理、情報交換が大半を占め、重要保安部品といった安全品質問題に関わるものでない限り完成車メーカーが直接的に関与することはほとんどない。また、部品メーカー同士の協力会なども2次メーカークラスまでで、3次メーカークラスになるとこうした組織だった繋がり希薄になっているのが実情である。

完成車メーカー、1次部品メーカーはどちらもQCDについての要求は非常に厳しい。1次部品メーカーは完成車メーカーの要求、具体的には増産への対応やコスト削減要求への対応、不良率低下への対応を総合的に考えて対応しなければならない。このため、1次部品メーカーは部品の調達先、部品の加工委託先である2次部品メーカーへの要求が厳しくなる。それに加えて、工程管理についても非常に厳しい。早くから自動車産業に参入している部品メーカーは既にQCDの考え方を理解している。取引を継続していたら、その取引先メーカーの要求が何かを熟知し、対応する能力を備えている。したがって、1次部品メーカーからみると、QCDの考え方、対応の仕方について最初から教え込む必要もなく、直ちに要求通りに応えることが可能である。時間コストを抑制できるメリットがあるし、安心して任せることが出来る。取引を継続している2次部品メーカーも1次部品メーカーの要求に応えることで、より濃密な取引関係を維持していくことが可能となる。<sup>2</sup>

現在1次部品メーカーは、トヨタ系、ダイハツ系の部品メーカーが日産系へと取引先を増やしていくように系列に関係なく幅広い取引を行っている。それに伴って2次以下の部品メーカーへの波及効果はどのようなものか。それは必ずしも新規参入の数が増えるのではなく、既に参入している部品メーカーの仕事量が増えるケースが大半であると想定できる。

## 3. 中小自動車部品メーカーの現状と課題

自動車産業界は全般的に好調であっても、2次以下の部品メーカーは完成車メーカーや1次部品メーカーなどに受注単価引下げ要請をされて、生産性の改善・効率化に取り組んでも対応しきれないケースが多い。「現場での質的な側面からみた実力はあ

るものの、最終目標ともいえる収益確保することが発揮しきれていない」という状況は、現場からあがってくる生産指標を表す数値が向上していても、事務所からあがってくる財務成績は悪化しているといったところであろう。すなわち、会計の観点から見ると、現場では生産性を高め、品質改善に努めた結果、管理会計的な指標で捉えれば、好結果をもたらしているにもかかわらず、財務会計的指標向上には繋がっていないということである。こうした状況はとりわけ、中小零細の部品メーカーが直面しているのではないかと考えられる。

コストダウンへの取り組みにしても、大企業では到底考えられない方法で乗り切ることで生き残りを図っている。例えば、経営者自ら給料を半分にすると同時に、社員一人一人に自社の財務内容を公開して会社の実情を理解してもらえるように努める。結局、退職する従業員も出たり、パートに転換したり、残った従業員の賃金も大幅値下げになったりすることもある。

2次、3次となるに従い、中小零細メーカーが大半を占めるようになり、中小零細メーカーならではの課題が浮き彫りになる。企業規模の差が1次メーカーと比較して格段に開きがあることで、技術力、生産管理面、人材確保、生産力、資金力も当然のことながら、上位層から下位層にいくに従い格差が出てくる。どの要素も競争力を維持し、生き残るために必要不可欠なものである。

### (1) 技術力、生産管理力

技術力に関しては、現状の生産品に対応するものについては保持していても、それだけでは不十分で同業他社より一歩先んじる技術力が不可欠だといえよう。また取引先からの定期的なコストダウンに対応するために、技術力向上に努めている企業も多い。生産管理面にしてもやはり、QCD 競争力を維持するために極めて重要である。

従来であれば、部品メーカーに定められた設計仕様通り生産するといった「部分最適」に寄与するのよかった。しかし最近では、設計開発からの関与する度合いも含めて部品メーカーに対する要求が「全体最適」といった総合的なものに変化してきて

いる。したがって1次部品メーカーはもとより、2次以下の部品メーカーにとっても技術的なハードルがますます高くなってきているのが実情だ。

### (2) 人材確保

人員について、2次以下の部品メーカーは専任の担当者を雇用する余裕はなく、営業、調達の分野を兼任でという形で人員を配置せざるを得ないのが現状である。また2次以下の部品メーカーの30代、40代の社員が完成車メーカーや1次部品メーカーに転職するなどして、中核を担う人材が欠けてしまったり、他業種へ人材が流れたりする。従業員にしてみれば、現在勤めている会社よりも上位の会社の方が魅力であるだろうし、また工場での作業より楽で、しかも冷暖房も完備されている会社の方が魅力であろう。昨今では学生をはじめとして、全般的に第3次産業志向が強く、自動車産業を含む製造業への就職率が低下してきている。また高齢化社会の進展に伴い、シルバー世代の人材活用も大きな課題となっていくだろう。

### (3) 生産力、資金力

生産力は、現在、その企業の規模からしてみれば、設備的に生産能力限界に近づいている場合が多い。そのために取引先への納入量が急激に増大すると、それに対応できなくなり、新たな受注機会を逃してしまう。取引からの要望に応えることができず、仕事を取り逃がしているという状況から、企業としては問題として捉える。また、設備そのものが既存のものでは、より付加価値の高い部品を受注できないという事態も起こる。

例えば現在、自社の設備が400トンのプレス機だったとする。500、600トン規模のプレス機を導入することで仕事の幅が大きく広がり、受注増に繋げることができるといったケースは多いだろう。そうした際にネックとなるのが設備投資資金である。大型のプレス機を導入するとなると、億単位の資金が必要となる。そのため、2次以下の中小零細の部品メーカーにとっては非常に大きな投資額となる。従って導入するか否かの決断はどうしても慎重にならざるを得ない。とは言え、受注の大きな契機となる完

成車メーカーのモデルチェンジや新車種立ち上げを踏まえて検討する場合、新しい仕事の引き合いが来た時点で検討を進めたのでは遅く、既に設備投資を行っていないければ受注は不可能であるのが実情である。そのため、仕事の幅を増やすためには先行投資は必要不可欠である。<sup>3</sup>

#### 4. 中小自動車部品メーカーの海外進出

完成車メーカーが、厳しい現地調達率目標をクリアするために1次部品メーカーに海外進出を促し、これに伴い、2次以下の部品メーカーにも随伴進出の機会が生じる可能性が出てくる。最近では一旦海外に進出した企業の生産拠点の国内回帰、国内生産を見直すケースがあるが、年々完成車メーカーの海外生産比率が上昇していることからすれば、やはり海外進出は取り組むべき課題として挙げられるだろう。

では海外進出の際にはどのようなことを考慮すればよいのか。完成車メーカー、1次部品メーカーのグローバル生産・調達方針を把握した上で、進出するときに決断する際の判断材料を整理する必要がある。特に成長市場での厳しい競争環境で生き残るには厳格に検討しなければならぬ。

まず、採算ラインをクリアする注引量が確保できるかである。完成車メーカー、1次部品メーカーの調達方針が決定した際に検証する必要がある。採算ラインをクリアする納入量が見込めないのであれば、現地進出する妥当性が低い。ただそうした場合、すぐ断念するのではなく、他の対策も検討することが重要だ。例えば、系列にとらわれずに複数の日系メーカーに販売を拡大させたり、欧米系部品メーカーにもアプローチしたりするなど、取引先・納入先の開拓等が挙げられよう。ただし現地の完成車メーカーと取引契約をするにあたり、不利な条件で締結するケースが多い。したがって、本国と現地での契約条件等の差異を充分に理解すると同時に、こうした契約関係に特化した専門家に業務委託をする等の対応が望まれよう。

そして、現地のみでの納入規模に限界があるとすれば、他国や日本への輸出も視野に入れるといった対策も考えられるだろう。

進出先においては、当然のことながら現地の部品メーカーが既に確立している。したがって、現地メーカーと充分に対抗できる競争力を有していても、事業範囲が、「特定地域」あるいは「特定製品」に限定されるケースが多く、自社の強みをフルに発揮できる展開となっていないのが実情である。

こうした状況だからこそ、進出先において事業展開を実現させるには、他社と差別化し得る技術力や独自の技術力、いわゆるオンリーワンの技術力が要請される。それに応えられるか。そして、製品技術力・生産技術面での能力向上もこれまで以上に求められる。また労働力の確保も大きな課題であろう。現地の人的資源の確保・活用は不可欠であり、生産性向上のために生産管理に精通した管理者の確保が重要となる。

調達先に求める基本的な条件が QCD であることからすれば、進出先においても QCD 競争力を維持・強化していくことが重要である。従来、品質面では日系部品メーカーが優位で、コスト面では地場の部品メーカーが優位だという構図であった。ところが昨今では地場の部品メーカーも着実に技術力を向上させており、しかも完成車メーカーも調達先に対して、これまで以上に低価格・高品質を求めるようになってきている。このため日系部品メーカーは技術力では地場の部品メーカーに追いつかれないように、コスト面では地場サプライヤー並みの水準を目指さなければ、競争に勝ち抜くことができない。素材・金型等を現地調達する際、徹底したコスト削減が必須になる。

こうしてみると、上述の中小部品メーカーの現状と課題がそのまま、海外進出の際にも当てはまることがわかる(図2)。また海外進出をするには、自社にてすべて完結するのは不可能に近い。そこで、現地にて自社の強みを活用し、弱みを補完できる提携相手を確保していくことも求められよう。中長期的に継続が可能な Win-Win の関係を保つ。だがあくまでも自社にてイニシアチブをとるという姿勢は保持し、成長源である海外市場の付加価値を獲得するといった戦略が必要不可欠である。

図2. 現地進出の際に考慮すべきポイント



出所：丹下 英明「自動車産業における高機能部品のグローバル調達～タイ・インド・中国に立地する大手部品メーカーを中心としたケーススタディ～」『中小公庫レポート』No.2007-4、中小企業金融公庫 総合研究所、2007年8月6日、129頁。

## 5. 中小自動車部品メーカーの他業種進出

自動車部品取引は、QCD 面に対しての要求が極めて厳しい。こうしたことから、常日頃から取引先に鍛えられる形となり、自動車部品メーカーは大手 1 次部品メーカーから、2 次以下の中小零細部品メーカーまで QCD 能力は、非常に優れている。こうした特長を活かしたり、自社の自動車分野での得意技術を活かしたりして、農機具、遊戯機器、住宅関連等の新たな分野で事業多角化を図ることができないだろうか。またたとえ小規模であっても、試作や金型分野での熟練した技能を活かすことで、多様な受注先を確保することもできるのではないかな。

具体的な事例としては、群馬県内トップクラスの試作部品メーカーの遊戯機器への試作部品参入や、金属加工技術を生かしショッピングカート等の大手 1 次部品メーカーとの取引を開始した部品メーカーがある。こうした部品メーカーの共通点としては、自動車部品以外の収益源を探すべく、事業拡大を図ったということである。

今日では自動車の国内市場の成熟化に伴い、自動

車部品のみでの事業では利益確保には限界があり、第二の収益源を確立したということである。しかも自動車部品との両立を維持したうえでの事業展開であることがポイントだといえる。ただ、非自動車業界に進出するにあたり、自社の立地している地域により事情が異なることもある。例えば、産業集積が自動車分野以外でどれぐらいの広がりを展開させているか。都市部へのアクセス状況はどうかで全く条件は違って来る。<sup>4</sup>

最近、2 次以下の中小零細部品メーカーの状況として、単に取引先の業績に連動するのではなく、取引先からの厳しいコストダウンの要求、取引先の海外現地生産化により、売上が年々低下している部品メーカーもあるのが実情だ。したがって、特定の取引先に左右されることなく、自社の強固な収益体制を構築していくことは非常に重要である。こうしたことから、経営者はこれまで以上に既存の事業のみにこだわるのではなく、主体性を持って取り組むことが求められよう。

三菱重工業が航空機の事業を本格化し、国産初の小型ジェット旅客機 MRJ（三菱・リージョナル・ジェット）の開発を推進しており、2013 年の就航を目指している。このプロジェクトが本格化すれば、ひとつの産業として確立することが期待できる。

現在、経済産業省が、航空機産業や医療機器分野を次世代のリーディング産業に育成するように推進している。現時点で、日本の航空宇宙産業の市場は約 1 兆円と自動車産業の数%に過ぎないが、新型航空機開発を背景に年 10%以上の伸びを示す成長市場だ。航空機 1 機を構成する部品点数は、自動車 1 台が約 3 万点から 5 万点であるのに対して、約 300 万点と桁違いである。また部品精度の要求も自動車の 100 倍である。こうしてみると、航空機産業への参入はハードルが非常に高いといえよう。

だが、産業での加工技術は常に高度化していくし、また要請されるものでもある。そのひとつの到着点が航空機産業ではないだろうか。自動車産業は量産で部品点数が多いのが特徴である。そして強大な完成車メーカーと量産型の生産ノウハウを持つ下請け部品メーカーによって産業が構成されている。これに対して航空機産業は部品点数が自動車よりも桁違



桁違いに多く、少量であるのが大きな特徴である。そして技術総合力のある巨大な航空機メーカーと多品種少量型で、特殊な技術を集積した下請け部品メーカーで構成されると想定できる。新規に参入するには非常に厳しいといえるが、自動車産業で集積してきた加工技術を他業種で発揮するようにチャレンジするのも意義あることではないだろうか。

## 6. 中小自動車部品メーカーが取り組む連携・コラボレーション

### (1) 企業間連携・コラボレーション

自動車産業界においては、新車開発や自動車の高性能化・高機能化を図る際、3万点から5万点にも及ぶ部品一つひとつについて、素材の種類からその形状、構造、最適な加工方法、高精度・高強度・高耐久性化等の検討、新たな部品の開発・設計が不可欠である。したがって、完成車メーカーのみで進めることは不可能で、取引部品メーカーとの「擦り合わせ」が必要となる。

完成車メーカーや1次部品メーカーにおける擦り合わせは新製品の企画・開発・設計段階に実施されるケースが多い。新車開発や自動車の高性能化・高機能化をサポートするに当たり、これまでの経験・ノウハウや新たな技術を踏まえて提案を行なう。こうした連携・コラボレーションが競争力のある日本の自動車産業界の源泉となっている。<sup>5</sup>

2次以下の部品メーカーは、1次部品メーカーが完成車メーカーに納入する部品について擦り合わせが必要となる。完成車メーカーと1次部品メーカーとの擦り合わせで仕様が確定して、製造装置、金型、治具を選定する。中間部品の段階で関わる機会がほとんどで、それに伴い、部品の表面処理といった主に加工が中心で、役割分担が明確である(図3)。

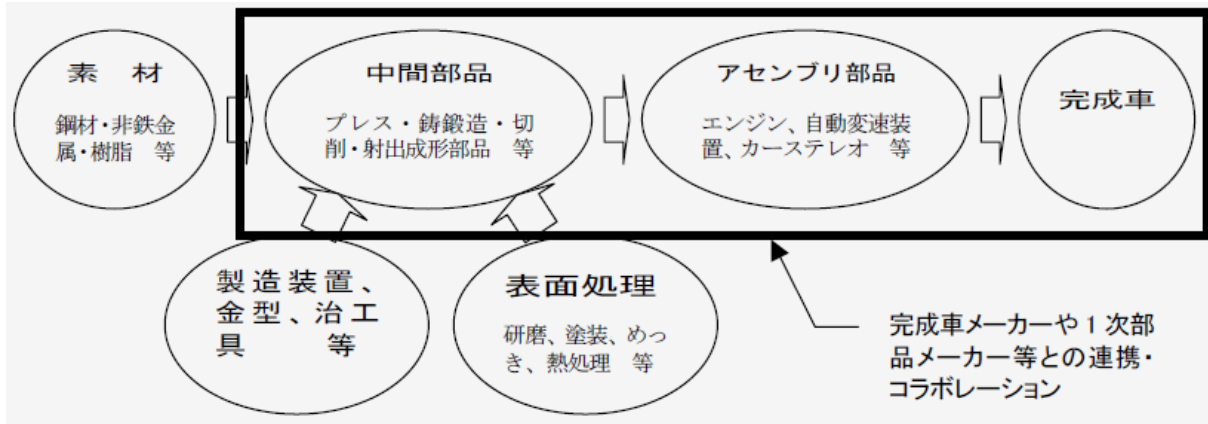
企業間での連携・コラボレーションを推進するには、各々の機能で最良のパートナーと組むことが必要不可欠である。そのためにはパートナーにとっても自社の存在が魅力のあるものでなければならない。そのためには自社の魅力が何であるか明確にさせる必要がある。すなわち「何が自社の強みなのか」である。それを冷静に分析し、整理するために技術ポートフォリオを作成するのも一案である(図4)。

技術ポートフォリオとは、自社が保有する製品や要素技術の一つひとつに対して、縦軸で自社の技術力の相対的な強さを評価し、横軸でその技術の成熟度を評価する。そうすると、何が競争上重要かつ自社が優位であるのかが明確にできる。

そして、強みをさらに強化するために、競争上重要であるが自社がまだ優位でないものも判明する。さらに、この技術ポートフォリオに現状の投資配分を重ねて分析すると、より重要な要素が浮き彫りになる。例えば、既に自社の中核となっている分野に対して過剰な投資を続けて、自社の弱い分野に対しては投資が不足しているのが判明することもあるだろう。このように問題点が明確になれば、強みとならない分野を思い切って見切り、強みとなる分野に投資を集中させる、といったように的確な対応策を打ち出すことが可能となる。

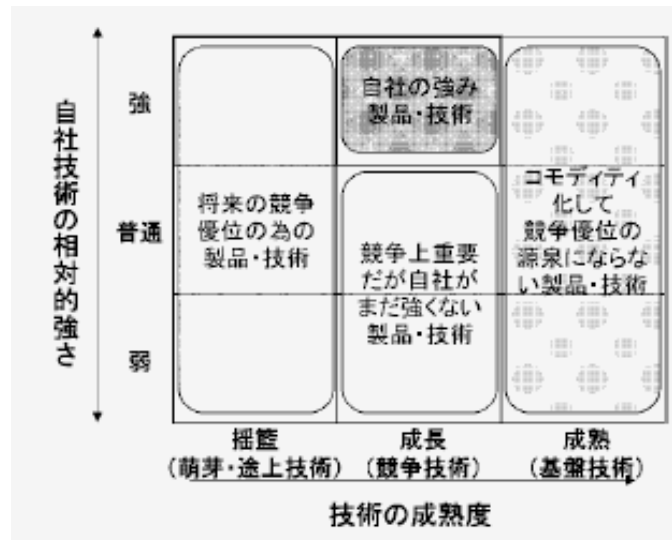
ただし、こうした意思決定は経営者のリーダーシップが必要不可欠であることは言うまでもない。また意思決定に対する社内の合意形成のためにも、技術ポートフォリオを作成する際には予め十分に議論を重ねる必要がある。<sup>6</sup>

図3. 完成車メーカーや1次部品メーカー等との連携・コラボレーション



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」『中小公庫レポート』No.2005-2、中小企業金融公庫 総合研究所、2005年8月26日、49頁。

図4. 技術ポートフォリオ



出所：松田 記子「自動車のIT化～異業種コラボレーションの潮流～」

『CIAJ JOURNAL』2008・1、アクセンチュア株式会社、2008年1月、14頁。

(2) 地域産学連携・コラボレーション

自動車産業集積地を検証してみると、地域の部品メーカーが完成車メーカーの業績に大きく左右され、地域産業全体が大きく影響を受ける場合が多い。こうした問題に対して、地域が一体となって取り組むことが望まれる。完成車メーカーの状況で地域が左右されているということであれば地域が一体となり、一般機械等の周辺産業への展開を図るといった具合に第二の産業を確立させていくことも必要であろう。

また地域全体で取り組むことで、地元大学や公的機関等への波及効果が期待できる。例えば地元の大学や研究機関が自動車部品とエレクトロニクス化を中心とした産業全体の活性化策に連携して取り組む。そして地域には既に金型メーカーの集積があれば、県や商工会議所が一体となって地元大学の工学部に金型学科を設置することも企画する。こうして地域で集積したノウハウを地域内で伝承していく。そこで育成された人材が、地元でマンパワーを発揮する



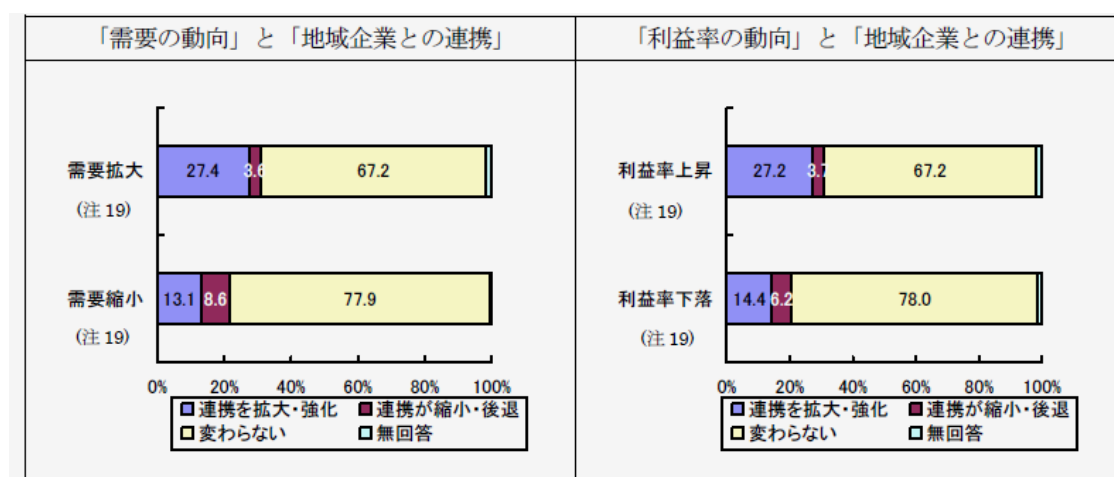
ことで、地域に貢献できる。自動車産業の集積によって地域産業が形成されていることで、さらに地域、その地域にある企業を発展させる可能性はあるはずである。<sup>7</sup>

連携・コラボレーションに関して興味深いデータがある。機械金属関連製造業を対象にした調査結果であるが、2次以下の中小零細自動車部品メーカーにも充分適合できるものであろう。企業をあげて経営革新に取り組んだり、一層のイノベーションを図ったりすることの重要性はどの企業も認識しているはずである。また新規分野への進出や業種の転換といった大胆な事業展開も必要なきもあろう。

そうした場合、企業のみでの取り組みでは自ずと限界があり、円滑に遂行するためには、外部資源の積極活用、すなわち連携・コラボレーションの推進が必要不可欠になる。

データを検証してみると、機械金属関連製造業における地域企業との連携と需要動向、利益率動向に相関関係がある。すなわち、「需要拡大企業」、「利益率上昇企業」においては「連携を拡大・強化している」割合は、「需要縮小企業」、「利益率下落企業」における当該割合を大きく上回っている。こうした特徴は、連携・コラボレーションの有効性を大きく示しているといえよう（図5）。<sup>8</sup>

図5. 20-2 機械金属関連製造業における「需要の動向」・「利益率(注16)の動向」と「地域企業(注17)との連携(注18)」



注16 売上高売上総利益率又は売上高営業利益率

注17 主たる市場・顧客、仕入・外注先の所在地域の企業

注18 共同事業・共同研究に限らず、販売先・受注先・仕入先・外注先との取引も含む

注19 需要拡大(縮小)企業=2,3年前と比較して需要が拡大(縮小)した企業、

利益率上昇(下落)企業=2,3年前と比較して利益率が上昇(下落)した企業

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」『中小公庫レポート』

No.2005-2、中小企業金融公庫 総合研究所、2005年8月26日、49頁。

## おわりに(垂直的な依存から水平的な連携へ)

ナンバーワン、とりわけ最近では「オンリーワンを目指せ」といったスローガンを掲げる企業も多く見受けられる。しかし、ほとんどの企業が、ナンバーワンでもオンリーワンでもない中小零細企業である。では、ナンバーワンでもオンリーワンでもない中小零細企業は、現在どのようにして生き残りを図っているか。それは、取引先から要求される品質を保ち、注文されたら納期通りにきちんと納入して、コストダウンを要求されたらそれに応える。こうした状況は垂直生産分業システムを基盤として、受注生産型の形態をとった、いわば典型的な下請けの構図といえる。

下請けは、経営者にとってある意味でとても楽であろう。すなわち言われたとおりで済むだけでよく、自ら何か革新したり、創造したりする必要もなく、リスクも小さい。しかし、下請けの仕事は革新的・創造的ではなく、内容が魅力的とは映らないため、優れた人材は集まらない。企業を選択する際には必ずしも企業の規模だけで選択しないはずだ。また、下請け企業の利益は限定的だから、従業員の給料も低く抑えなければならない。こうなると、人材の劣化が進行し、技術力が低下してその企業の存続が厳しくなるだろう。

従来であれば、堅実に下請け型を貫けば、企業として存続できたかもしれない。しかし今後、自動車産業の状況がさらに厳しくなることが予想され、2次以下の部品メーカーへの影響は必至であろう。したがって今後、下請けに徹するだけでなく、新たなビジネスとして成功させるために、下請けではないビジネスモデル創造していくことも求められよう。

例えば、加工に特化した形でコーディネートするのであれば、まず金属全般から樹脂までといった材料、そして切削・研磨・表面処理などに類型化して、何十社・何百社にも及ぶ中小零細の加工メーカーでネットワークを構築する。こうして、ネットワークを通じて連携することで、「自動車部品の枠に留まらず、あらゆる部品を加工できる」をキャッチフレーズに展開して受注に繋げていく。

1社では難しい加工の注文であっても、ネットワークを通しての仲間のコーディネート企業と協力す

れば対応することが可能となる。業界を超えた企業体を作って具体的なビジネスとして展開していくことを視野に入れて進めていくのである。

現在、日本の2次以下の中小零細部品メーカーは生き残りをかけた正念場に直面していると言っても過言ではない。従来どおりの経営常識にとらわれることなく新たな発想が求められている。

<sup>1</sup> 大野 茂「九州の自動車産業を中心とした機械製造業の実態及び東アジアとの連携強化によるグローバル戦略のあり方に関する調査研究」、財団法人九州地域産業活性化センター、2006年3月、67-68頁。

<sup>2</sup> 同上、112頁。

<sup>3</sup> 同上、114-116頁。

<sup>4</sup> 川島 正徳「環境変化への対応を迫られる中小自動車部品メーカー～群馬県太田地区・広島県広島地区における自動車産業集積地の事例～」『産業企業情報』17-14.信金中央金庫 総合研究所、2006年3月29日、19頁。

<sup>5</sup> 鋸屋 弘「わが国自動車部品製造業の現状と今後の方向性」『中小公庫レポート』No.2005-2、中小企業金融公庫 総合研究所、2005年8月26日、49頁。

<sup>6</sup> 松田 記子「自動車のIT化～異業種コラボレーションの潮流～」『CIAJ JOURNAL』2008・1、アクセンチュア株式会社、2008年1月、14頁。

<sup>7</sup> 川島 正徳「環境変化への対応を迫られる中小自動車部品メーカー～群馬県太田地区・広島県広島地区における自動車産業集積地の事例～」『産業企業情報』17-14.信金中央金庫 総合研究所、2006年3月29日、19-20頁。

<sup>8</sup> 鋸屋 弘「わが国自動車部品製造業の現状と今後の方向性」『中小公庫レポート』No.2005-2、中小企業金融公庫 総合研究所、2005年8月26日、48-49頁。

### <参考文献>

- ・大野 茂「九州の自動車産業を中心とした機械製造業の実態及び東アジアとの連携強化によるグローバル戦略のあり方に関する調査研究」、財団法人九州地域産業活性化センター、2006年3月。
- ・川島 正徳「環境変化への対応を迫られる中小自動車部品メーカー～群馬県太田地区・広島県広島地区における自動車産業集積地の事例～」『産業企業情報』17-14.信金中央金庫 総合研究所、2006年3月29日。
- ・鋸屋 弘「わが国自動車部品製造業の現状と今後の方向性」『中小公庫レポート』No.2005-2、中小企業金融公庫 総合研究所、2005年8月26日。
- ・松田 記子「自動車のIT化～異業種コラボレーションの潮流～」『CIAJ JOURNAL』2008・1、アクセンチュア株式会社、2008年1月。

(Received: December 31, 2008)

(Issued in internet Edition: February 8, 2009)