

## 自動車部品メーカーの現状と拡大する中国市場を睨んだ今後の対応

林 俊武\*

はじめに

私は三井住友銀行企業調査部において産業調査の仕事を行っており、私を含めたチームのアナリスト達は、日々、自動車メーカーや部品メーカー、ディーラー、調査会社などを訪問している。そして、オフィスに閉じこもってはいられないような生きた情報を収集し、その分析結果を銀行内部またはお客様にフィードバックしている。

そのような第三者的な立場に立つ者として、日本の自動車部品業界の置かれている現状と進むべき今後の道筋について整理してみたので、以下に語ることをお許し願いたい。

### 1. 自動車部品メーカーの置かれている足元の経営環境とその変化

リーマンショックに端を発する世界的な金融・経済危機と、その余波を受けて日系の小型車までもが落ち込んだ“トヨタ9月ショック”から丁度1年が経過した。その間、トヨタの大幅赤字決算、GMの破産法適用申請など信じられないような出来事が続いたものの、一時の落ち込みに比べれば徐々に生産も回復してきており、自動車業界を取り巻く環境は少しずつ落ち着きをみせている状況にあると言えよう。

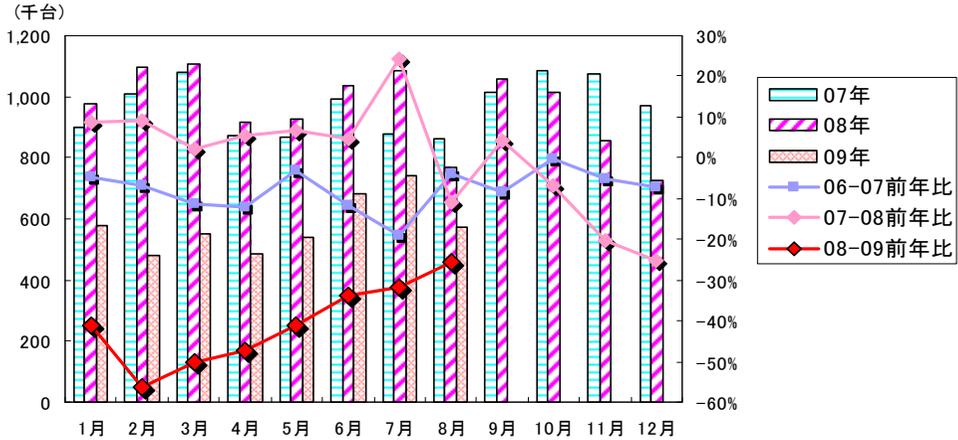
実際、私どもが各企業を訪問しても、一時の大混乱や先行き不透明感漂う状況から一変して平静さを取り戻しており、厳しいコスト削減を継続的に行っているものの、リストラの目処が立っている企業では次の戦略を練っている先も多い。また、生産能力を大幅に減らしてしまったことで足元の生産回復に対応できずに、期間工増強や残業対応を迫られている企業も増えてきている。さらに、銀行にとっては好ましいことではないのかもしれないが、一時みられた企業の急速な資金需要も概ね一服している状況にあり（これら資金需要には緊急対応や仕入先支援も想定した手許資金積み増しなども含まれている）、資金面でも安定している状況が一般的になっているのではないだろうか。

私どもが四半期ごとに様々な業種の企業から頂いている「景気動向に関するアンケート調査」の結果をご覧いただきたい（図表2）。需要DI値（「上向き」との回答の百分比から「下向き」との回答の百分比を差し引いたもの）を見れば、製造業・非製造業とも、09年2月のアンケート実施時を底として大きく上向いて、直近アンケート実施時（09年8月）ではギリギリでプラスにまで改善しており、特に製造業では非常に激しい変化となっている。但し、需要水準DIに着目すれば、需要は絶対的な水準感としてはまだまだ極めて低い水準で推移している（と企業が感じている）ということがはっきりと分かる。

これを回答の内訳について見てみれば（図表3）、DI値が大幅に改善しているのは、「上向き」とする回答が増えているというよりは、「下向き」とする回答が減っているというのが最大要因であることが分かり、「下向き」から「横這い」に転じたものの、依然「低水準」の状況が続いていると言える。

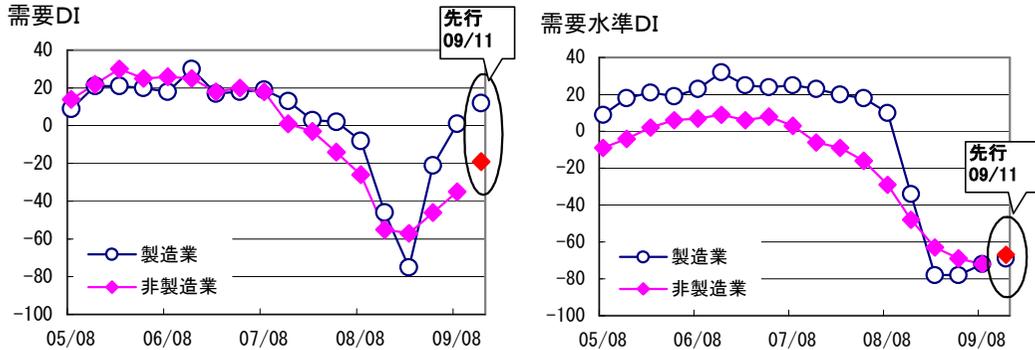
\*三井住友銀行企業調査部次長

図表1 国内月次自動車生産台数の推移

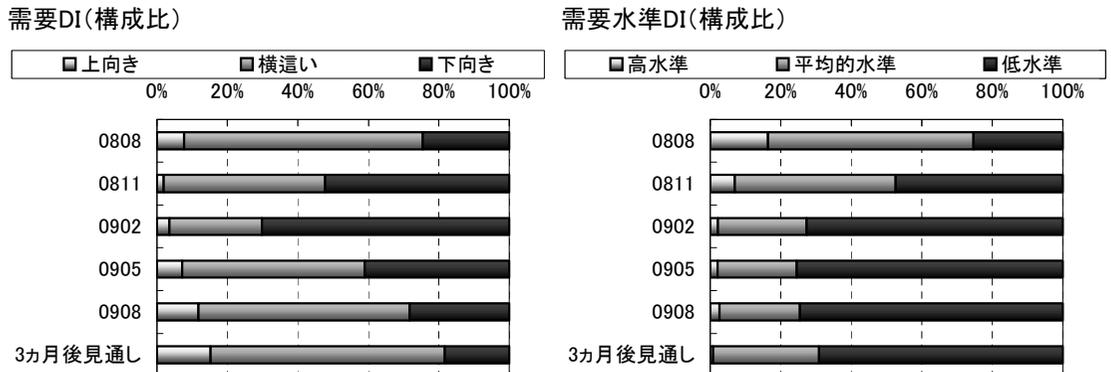


出典：自動車工業会データより三井住友銀行企業調査部にて作成。

図表2 弊行の定例アンケート調査による需要DIの推移

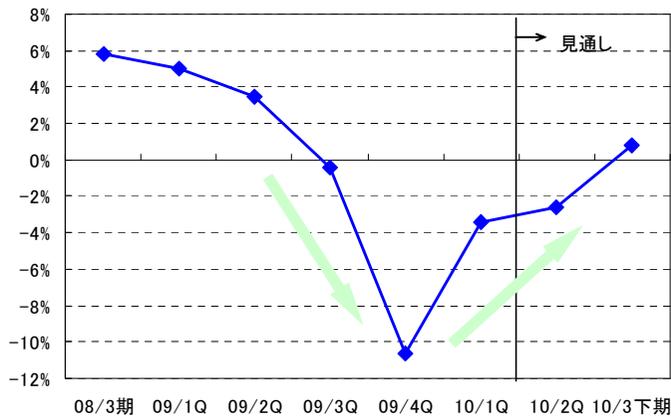


図表3 同じく需要DIの構成割合推移 (製造業のみのデータ)



また、企業の損益について短期的な変化を確認するために、主な上場自動車部品メーカーの損益水準を四半期ごとにまとめたのが次ページ図表4である。昨年度大幅に悪化した損益水準（売上高営業利益率）は、今年度（2010/3期決算）の第一四半期では大きく改善しており、下期には辛うじて水面上に浮上しようという水準にまで戻ってきている。さらに第一四半期の決算発表時点で通期見込みを上方修正してきた企業も多くなっており、これは申し上げるまでもなく、在庫一巡に伴う生産の回復に加えて、各社が必死の思いで行ってきた人員削減や経費削減努力に依るところが大である。

図表4 主要上場部品メーカー（合計）の四半期ごと営業利益率推移



出典：上場会社各社の決算短信より三井住友銀行企業調査部にて作成。

次に他の産業との比較で議論してみたい。全上場会社について、今年度の利益予想を産業ごとに集計したのが次頁の図（図表5）である。「自動車」は、他の産業と同様に今年度は経常利益率が悪化する見込みとなっているものの（グラフヨコ軸、第一四半期決算発表時点で、期初に発表したものと比べて利益が上振れるとしている企業が多い（同タテ軸）ことが分かる。業界全体の平均でみれば、全産業の中でも最も高い改善を予想している（但し、その後急速に円高が進んで、業績の足を引っ張る懸念が出ている点には注意が必要である）。

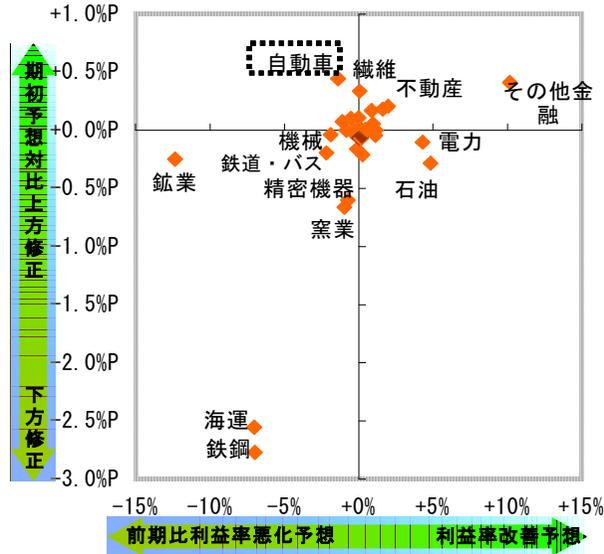
## 2. 自動車市場の需要見通しと中国市場の存在感の高まり

自動車需要については、従来、即ちリーマンショック以前であれば、「先進国では多少の変動はあれども新車買い替え需要は底堅いものがあり、新興国での需要増が更にそれを押し上げる」という考え方がここ10年ほどは当然視されていたが、世界中で需要が大幅に減少して、この構図が完全に崩れたかたちとなったことにはアナリストとして衝撃を受けている。

そして、とうとう2009年の年間販売台数が1,200万台にまで迫る勢いの中国が、米国を抜いて世界第一位の需要地となっている。

移民を中心に人口が増加している米国では、中長期的にみれば、買い替え、新規購入ともに一定水準まで需要は回復していくであろうが、これまで金融が後押しするかたちで過剰に購入されていた分が剥げ落ちている面もあり、ピークの水準に戻ることは考え難いと言える。また、日本に至っては人口減に加えて、鉄道等の交通イン

図表5 産業別で見た上場会社の第一四半期時点経常利益予想と期初からの修正

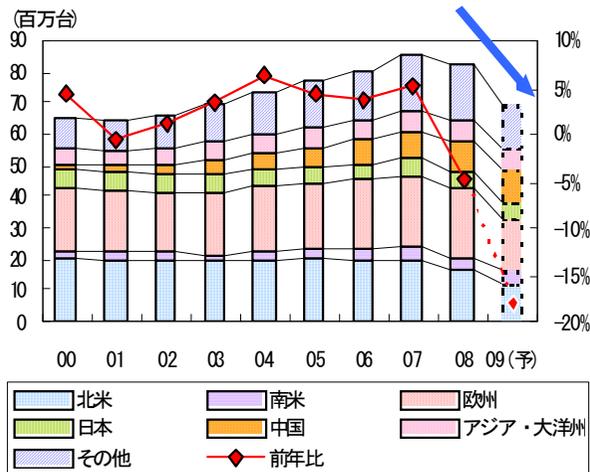


出典：上場会社各社の決算短信より三井住友銀行企業調査部にて作成。

フラが高度に発達した大都市への人口集中、若者の車離れなどもあって、完全な需要減退期に入ってしまった（景気悪化要因で一時的に減少した法人関連需要は戻るかもしれない）。

一方で、広大な国土と世界最大の人口を有する中国が、どこまで新車販売台数を増やしていくのか非常に興味深い。台数の水準感とはかくとしても、中間層の増加や地方都市の経済発展、または道路インフラの整備、ディーラー網拡大等を背景に、より一層の需要拡大が見込まれることは確実とみておくべきであろう。

図表6 世界の地域別新車販売台数推移



出典：日本自動車工業会、FOURIN 世界自動車調査月報等より三井住友銀行企業調査部にて作成。

何れにせよ、先進国各国が打ち出した販売奨励策が概ね終了している（再度予算を計上する可能性もあるかもしれないが）状況で、奨励策による買い替えの反動減も懸念されている中であって、短期的にも、中長期的にも、ますます中国市場の存在感が高まっていくことは間違いないものとみられる。言い換えれば、中国という国は“自動車産業に最も影響を与える地域”にまで登りつめた、と言えるであろう。

### 3. 自動車部品メーカーに求められている役割と産業構造変化の可能性

日本の自動車業界は、過去、米国からの“ケイレツ”批判を浴びつつも、自動車メーカーと部品メーカーがそれぞれ非常に近い関係の中で共同生産・開発体制を敷いており、また一方で分業化、専門化しつつ一定の距離感を保ってきた経緯がある。これが、製品の競争力（価格、品質）を高め、産業として非常に強い存在と成り得た源泉であることには議論の余地がないであろう。

これを自動車部品メーカー側からみれば、基本的には独立した資本関係と経営を維持して独自の技術や生産能力を有しつつも、経営は自動車メーカーの意向によって大きく左右され易い、という特徴があり、他産業では余り例の無い特異な産業構造になっていると言える。部品メーカーにとってみれば、自動車メーカー側から無理難題を常に要求されてきたが、他の部品メーカーを含めて互いに切磋琢磨しながら高いハードルにチャレンジし続けてきたことによって、振り返ってみれば技術面や生産面の競争力が強化されてきたとも言える。また、高いハードルにチャレンジしていた部品メーカーが苦境に陥ったときには、自動車メーカー（及びその意を受けた大手部品メーカー）から手を差し伸べてもらえるケースが一般的であった。

ここ10年ほどについては、自動車メーカーの海外進出強化と生産・販売台数増加に伴って、自動車部品メーカーは様々な経営上の要請を受け続けてきたが、それは突き詰めれば“高品質な部品を安く、且つ世界で供給”とまとめることが出来る。これを少しだけブレイクダウンすれば、①生産効率向上のための継続的努力や投資、②海外での生産拠点拡充、③次世代技術や既存技術改良のための研究開発、④システム化・モジュール化への対応強化、といった内容が挙げられる。

今後はどうであろうか。もちろん、基本的に求められている役割が大きく変わることはないであろう。引き続き、日本の自動車メーカーは海外での生産を強化し、価格面・品質面の双方において競争力の高い自動車を開発・生産するために、部品メーカーに対しても、上記に挙げたような要請を継続するであろうことは間違いない。但し、大胆かつ失礼な話かもしれないが、もしかすると、誰もが海外生産や次世代技術のための研究開発投資を求められることは無くなっていくのではないかという見方も出来なくはない。

極端に異なる事例であるとお叱りを受けるかもしれないが、日本における繊維産業のケースと比較してみたい。

ご案内の通り、日本の繊維産業は大手企業を中心に大規模な設備を有していたことに加え、それぞれに高度な専門性を有する企業が複雑に分業化して、その生産基盤を確立していた。自動車業界ほどの系列ピラミッドは無かったかもしれないが、多くの中規模企業がその工程ごとに細かく分業化しており、製品によって得意とする企業がその専門性を発揮していたことが、効率化（ローコスト運営）と高い製品付加価値を生み出していたと言え、それが産業としての隆盛を誇ることが出来た一因と言えるのではないだろうか。ところが、様々な時代の変化とともに、紡績や縫製といった労働集約的な工程を手始めに中国への生産シフトが進み、また効率化のためにサプライチェーンの簡素化と工程集約化が進んできた。また製品としてのコモディティ化と大量生産による低価格化が進んでいった（もちろん高級な衣料品と並存している）という点も、自動車産業の今後は議論する上で参照すべき論点となるか

もしれない。

もちろん、自動車は「安全」が第一であり、また「環境負荷」という問題もあるため、安易に「単なる安物」が蔓延することはないし、物流効率（自動車部品は大きくて嵩張る）という点でも繊維産業とは異なるであろう。ただここで申し上げたかった点は、当時、ローコストと製品付加価値を考えれば最良であろうと多くの人が考えていた分業化と専門化という産業構造について、これが様々な環境変化の中で崩れ去ってしまい、多くの業者がその産業ピラミッドから脱落し（産業としての裾野縮小）、また一部の大手メーカーや商社・問屋、そしてユニクロやセレクトショップ等の後発勢力へ付加価値が集約（一部の有力企業への付加価値の集中）していったということである。

既述の通り自動車業界では、自動車メーカーと高度に分業化されてそれぞれに専門技術を有する部品メーカーの微妙な距離感の特殊性と、効率の良い生産・共同開発体制が製品競争力、及び産業としての強さの源泉であったことは間違い無く、今後についてもそれが大きく変わることは無いであろう。しかしながら、現在、自動車業界は大きな構造変化に差し掛かっており、自動車業界の歴史においてこれまでも幾多の苦難に立ち向かってきたように、今回も大きな波を乗り越えていく必要があるのではないかとみている。ご注意くださいのは、何も私は自動車業界を悲観的にみているつもりはない。日本の商業銀行に身を置くものとして、過去、幾多の試練を乗り越えて成長、発展してきた自動車業界は、今後も更なる困難を乗り越えてより一層の発展を続け、引き続き、わが国の基幹産業であり続けるであろうと強く思っているし、アナリストとしてそのように分析している。以下に構造変化要因として三点を挙げておきたい。

構造変化の第一は、「自動車産業ピラミッドの縮小懸念」である。これまで日本の自動車産業は、自動車メーカーを頂点としてTier 1 メーカーから、Tier 2 メーカーへと多層構造で、下へいくほど裾野が広がるピラミッド型（乃至は裾野がもっと広がる富士山型）の産業構造を形成してきたが、ここ最近の「戦線大幅拡大」によって、そのピラミッド自体が大型化していた状況にある。需要が縮小してしまっている以上、この膨らんだピラミッドは小さくならざるを得ない状況にあるが、この1年の間に、各社ともそれぞれ断腸の思いで人員削減や工場閉鎖等を行ってきており、各社それぞれでみれば生産能力は削減してきているのは確かである。但し、これを産業全体で見れば各社の生産能力縮小はあくまでも個別会社ごとでの対策であり、いくら慌てて縮小しても、産業全体（もしくは自動車メーカーを頂点とする系列全体）のピラミッド自体は残念ながら一度に小さくなっておらず、ピラミッドは大型化したまま内部に穴が開いた状態になっていると言えるのではないだろうか。

例えば、自動車メーカーやTier 1 部品メーカーは、その経営資源を新興国への投資や車種増加に対応するための開発投資などに振り向けるために、それぞれ下位にある部品メーカーに対して、生産や設計を降ろしてきた経緯があるが、経営資源に余力も生じている現況下、再び自社内製にシフトする動きがあるとしたらどうだろうか。下位ポジションにあるメーカーに降ろした方が低コストで生産できる可能性もあるが、一貫生産・開発による製品競争力が改善するという考え方もあるし、何よりも自社の生産稼働率引き上げに繋がる。これまでの取引経緯と生産の継続性があるのでドラスティックなことは無いにせよ、経済合理性だけを考えれば、系列部品メーカーを再編して、内製と外注、地域別工場配置、設計・開発体制等について、現下の状況に照らし合わせて見直すことによってピラミッドの大きさを縮小させつつ、ピラミッド内部の全体最適化を進めて、グッと強い組織（中味の詰まったピラミッド）にしていこうと考えていったとしても不思議は無い。その流れの中で、部品メーカー同士の合併（工場閉鎖や重複機能の統合）、ピラミッド内部重複機能の再配置（研究開発等の付加価値機能を一部企業だけに集中化など）、そしてピラミッド自体からの脱落といったことも生じる可能性がある。

また第二は、「自動車電動化の一層の進展」である。これまでの歴史の中で技術蓄積が進んできた内燃機関は、高性能かつ安定的な性能を発揮し、また現時点では最も安価に製造することができることなどから、一度にEVシフトが進みきってしまうことはないであろうが、各国の環境規制が強化される中で、ハイブリッド車の普及と今後の車種拡大だけをとっていても、モーターや電池が自動車基幹部品としての重要性を高めていくことは間違い無い。自動車を構成する様々な部品において、大きな技術変化が生じるであろうという点において、自動車産業史における転換点の一つと言えるのではないだろうか。

自動車はモーターと電池だけで動くものではないので、電池だけが全ての性能を左右する訳ではないが、今後多くの部品において使用素材や技術の変化が生じることとなり、部品ごとに生じる技術変化の波を受けて、他の部品にもまた技術変化を生じていくこととなり、波及し合う変化の中で、技術開発や試作開発を行っていく開発力や様々な経営資源の違いなどによって、部品メーカーごとの優勝劣敗が進んでいってしまう可能性があるともみておくべきであろう。

図表7 先進国の燃費規制値

	日本		欧州		米国				
					連邦規制		加州規制		
燃費規制値	2015年度	乗用車	燃費基準 16.8km/l	2012年	排出量 17.8km/l	2010年	燃費基準 11.7km/l	2016年	平均 燃費基準 15.1km/l
		小型貨物車	燃費基準 15.2km/l	2015年	排出量 18.5km/l				
		小型バス	燃費基準 8.9km/l	2020年	排出量 24.3km/l (目標)	2015年	燃費基準 15.2km/l		

欧州の燃費基準は、ガソリン1LあたりのCO2排出量約2.3kg/Lで換算。

米国は1mpg=約0.425km/Lで換算している。

出典：各種資料より三井住友銀行企業調査部にて作成。

構造変化の第三としては、敢えて「中国自動車メーカー台頭の可能性」を挙げておきたい。現時点では内燃機関の開発・生産を他に依存している中国自動車メーカーとの競争を考えるとすることは、多くの自動車産業に携わる方々にとって噴飯ものかもしれない。但し、円高と生産コスト増に苦しみ(今後為替はどうか分からないが)、ホームマーケットが縮小していくばかりの日本と比べて、非常に恵まれた市場や政府の後押しを背景に事業を強化してくるとみられる中国メーカーの競争力を侮ってはいけけないのではないかと思う。現代自動車のように先進国でも一定のシェアを確保できるようになるにはまだ時間がかかるかもしれないが、“自動車産業に最も影響を与える地域”である中国はもちろん、それ以外の新興国市場においては日系メーカーの強力なライバルとなるであろうことを想定しておくべきであろう。

むすびにかえて ～自動車部品メーカーがとるべき戦略の考察～

上記のような産業構造の変化（及びその可能性）を踏まえて、日本の自動車部品メーカーはどのような戦略が必要となるのか、様々な角度から考えることが出来るが、一つの考え方としては、内なる強化と外に打って出る戦略の強化ではないだろうか。

まず内部固めのためには、国内外工場の最適配置、生産・開発・調達・管理各部門の人材強化、将来に向けた研究開発の見直しと体制強化といった施策が必要で、またそれを支えるための財務基盤強化も重要である。加えて、サプライチェーンを再構築して自社における全体最適を推し進めるためには、仕入・外注先の選別やその強化支援策などについて、従来以上に思い切った取り組みも検討していくべきとみられる。もちろん、そのような大仕事が簡単に出来るはずも無いことは十分に承知しているが、一方で、自動車業界における未曾有の苦境と、大きな産業構造の転換期においては、従来の延長線上には無いような取り組みも必要であろう。こうした内なる強化を一段と進めることによって、生産・開発・調達・管理それぞれに隙が無い状態となり、より競争力の高い企業・産業になっていくものと思われる。

次に外に打って出る戦略の考え方であるが、これは大きく二つに分けて考えてみたい。一つは、従来自社で扱っていなかった部品分野への展開である。特に、今後拡大が見込まれる電動化の流れや、それ以外の環境対応技術、安全技術への対応である。もちろん、既存技術の延長や産学連携などで開発を進めている企業も多いが、これまで接点の無かった企業との提携や共同開発、もしくは企業買収などによって大きく踏み出していくことも重要になってくるであろう。

外に打って出る戦略の二つ目は、日系以外への販売である。特に新興国メーカーへの販売に際しては、販売価格が折り合わないこと、技術流出リスクが懸念されていること、などの問題が議論される場所であり、これも当然ながら容易ではない。タタ社の「Nano」については、いくつかの日系企業が実験的な意味を含めて部品を納入しているが、恐らく採算割れではないだろうか。綺麗ごとかもしれないが、過去、日本の製造業がオイルショックや円高不況などの苦境を乗り越えて製品開発を行い、競争優位性を確保してきたように、そして“不可能と思われた燃費改善や排ガス規制強化”を成し遂げてきたように、低価格でありながら品質を維持できる部品を開発、そして新興国メーカーには真似されないように生産を軌道に乗せることが出来れば、これほど強いことは無いであろう。

この大きな産業構造の変化の中で、部品メーカー各社がそれぞれに施策を講じて一段と競争優位性を確保し、我が国のものづくりの基盤と産業競争力が強化されることを願って、本稿を終えたいと思う。