

# 国際的再編時代を迎えた自動車・部品産業での 厳しい中小企業経営

清 响一郎

(関東学院大学)

本年10月18日、日産自動車のカルロス・ゴーン最高執行責任者は、5つの工場閉鎖と従業員2万1千名の削減を含む日産リバイバル・プランを公表した。この合理化計画はかつて世界一を誇った日本自動車産業に衝撃を与えるものであり、また関連中小企業にも深刻な影響を与えるものとなった。本稿では現在の世界自動車産業、部品産業を巡る現状を簡潔に要約するとともに、関連中小企業経営の展望について考えてみたい。

## 1 国際的再編の進む世界自動車産業

### (1) 過剰生産圧力の中で進む自動車メーカーの国際的再編成

現在、世界の自動車・同部品産業は、恐らくこの産業が発足して以来最大の歴史的な大変動のさなかにある。世界の自動車産業は1960年代から各国国民経済の枠組みを大きく越えた多国籍企業を生み出して過酷な国際競争を展開してきた。1970年代の不況を通じて深刻な過剰生産に直面していた欧米自動車産業は、80年代以降、日本的生産方式をモデルとした合理化運動による体質強化を進めたが、その中で次第に生産能力を拡大し、結果として西暦2000年の過剰能力は少なくとも数百万台に達すると言われている。この厳しい競争を生き抜くために、自動車メーカーは生産と開発の合理化、全世界での生産と供給を目指す多国籍化、21世紀を目指す新エンジン・新技術の開発に取り組む必要があり、低価格競争の中で投資額拡大を求められるという深刻な矛盾にあえいでいる。

自動車産業では、既に80年代の半ばからメーカー間の提携や協調が増加してきたが、90年代後半に入って企業体力のギャップはますます深刻になり、21世紀に向けた体制整備を巡って買収や合併など、国際的な自動車メーカーの再編成が急速に進み始めた。自動車メーカーの国境を越えた再編成は既にGM - SAAB, BMW - ARG, FORD - VOLVO - MAZDA, DAIMLER - CHRYSLER, RENAULT - NISSANという巨大な提携関係を生み出しており、最終的には世界自動車メーカーは、生産台数400万台を越えるGM, FORD, TOYOTA, VWの世界4大メーカーにDAIMLER - CHRYSLERを加えた5社を軸とし、それ以外の自動車メーカーがさらに合従連衡を繰り返して、世界で7 - 8社の巨大メーカーとして集約化される可能性が高まっている。

### (2) 新モデルの投入に伴う技術革新競争の激化

厳しい市場競争に生き残るための新モデル投入競争の中で、環境・安全をめぐる新しい技術革新が急速に進展している。エンジンの分野で現在市場に投入されつつあるのは、欧州ではディーゼル車、日本ではガソリンの直噴エンジンであり、各社とも急速に生産体制を整えつつある。また水素燃料の新型エンジンの開発でドイツメーカーが実験を開始しているが、この分野ではトヨタが電気とリーンバーンエンジンを組み合わせたハイブリッドカーを市場に投入、

全世界に衝撃を与えてダイムラーとクライスラー合併の引き金になった。こうして次世代エンジンの開発とそのモデル投入が競争の一つの焦点となっている。

自動車および部品技術の変革の状況について列挙すれば、その焦点は環境・エネルギー・安全問題に置かれており、これに関連してエレクトロニクスの利用やリサイクル促進のためのディスアッセンブリー（解体）技術なども問題となっている。このほかにITSなど、次世代の交通システムをめぐる技術革新も追求されている。こうして自動車技術・部品技術の革新は、エンジン・動力から制御システム、環境関連技術まで幅広い分野にわたっている。過剰生産という厳しい客観情勢の中で、次世代技術を開発するための歴史的な技術革新が進んでおり、そのための必要投資額は自動車メーカー、部品メーカー双方にとって巨大なものになりつつある。

### (3) コスト削減，開発期間短縮，モジュール化，多国籍化

自動車業界の熾烈な競争は、プラットフォームの統合化とヴァリエーションの拡大などのモデル開発合理化，開発期間の短縮の他，量産セグメントであるコンパクト，サブ・コンパクトでのコスト削減，生産のモジュール化などをめぐって展開されている。部品購買の分野では，開発段階でのコスト・テーブルの提出とターゲット・プライスの提示が欧米でも一般化し，部品業界の収益性は日米欧全ての地域で低下する傾向にある。開発期間短縮も急速に進んでおり，近年では欧米でも30カ月，日本では20カ月を切ることが目標になりつつある。また各メーカーはプラットフォームの統合化とヴァリエーションの拡大を必死に追求しており，この中で不採算部門の売却や得意分野への集中が進み，その形態としての自動車メーカーどうしの業務提携や合併なども進みつつある。

自動車生産のモジュール化は，量産車種のコ

ストダウンや発展途上国での品質確保，組立工程の簡略化・工数縮減を目的として欧米で急速に進みつつある。特に新規生産拠点の生産台数が量産規模に達しない場合，モジュール化によって部品メーカーが組立工数の一定部分を負担する方法は，コストダウンの有力な方法として注目されている。内容的には今までよりも大きな部品単位で組立や開発のアウト・ソーシングを行うことであるが，部品メーカーにとっては品質保証や工程管理・日程計画で負担が増えると同時に，他面では管理工数を負担することによって新たな受注機会を獲得し，或いは自動車メーカーの期待を越えて，将来のシステム開発に結びつけて付加価値拡大を目指す可能性も高まっている。その結果，モジュール化・システム化の実現に向け，多様な部門を傘下におさめる買収・合併などが欧米で活発化し，日本の部品メーカーにも深刻な影響を与えつつある。

## 2 自動車部品メーカーの国際的再編成

### (1) コストダウン政策によって悪化する部品メーカーの資金ポジション

自動車メーカーの価格引き下げ要請の強まりは，世界の自動車部品メーカーの収益性に圧迫を加えるものとなっており，世界の自動車部品メーカーは総じて利益率の低下に苦しんでいる。1980年代前半までの世界の自動車部品業界では，競争入札制度が一般的であり，自動車部品メーカーはカーメーカーからの引き合いに応じ，図面の指示するスペックに従って見積もりを提示し，入札に応じていた。しかし80年代半ば以降，次第に日本型の品質の確保や価格引き下げ方式が欧米に導入され，近年ではコスト・テーブルの提出や開発時点でのターゲット・プライスの提示も一般化しつつある。

他方で，部品メーカーの側も競争圧力が強まっており，自動車メーカーからのコスト引き下げ要請に応えないと受注を確保できないという厳しい環境に置かれている。そのため自動車メーカーからの価格引き下げを受け入れざるを

得ず、その結果として利益率は急速に落ち込む傾向を強めている。1980年代までの欧米企業の原価指標を見ると、一般に10 - 15%程度の利益率に販売管理費を加えて30 - 40%のマージンが一般的であり、比較的低いと言われるドイツでも利益率が7 - 8%、20 - 30%のプロフィット・マージンは常識的であった。しかし近年の状況をインタビュー調査で見ると、欧米部品メーカーでも分野によっては利益率が1 - 3%程度まで落ち込んでおり、日本企業とそれほど異なるとは言えない水準になりつつある。すなわち利益率の低下は、世界の自動車部品メーカー共通の深刻な問題となりつつある。

## (2) 部品メーカーに求められる新規投資額の巨大化

自動車部品メーカーの利益率を圧縮している大きな要因の一つは投資額の巨大化である。近年、世界の自動車メーカーは急速に多国籍生産を拡大しており、しかも全世界で同じモデルを供給するワールドカー構想を具体化させつつある。部品メーカーに対する要請も、全世界各地の工場に適切に供給することであり、そのために部品メーカーの投資も巨大なものになりつつある。欧米地域でも自動車メーカーは、インダストリアル・パークに部品メーカーの新工場を配置し、複数の部品メーカーが協力してモジュール化を進めている他、MCCアンバッシュ工場の場合には、組立工程の全てを部品メーカーに割り振り、メイン・サプライヤーがサブ・サプライヤーを組織して、組立工程を分担するという方式が採られている。こうして部品メーカーでは、組立工程に関連した投資が極端に増加する傾向を強めている。

部品メーカーの開発プロセスに対する投資も近年、急速に増加している。世界の自動車メーカーは近年、東欧地域、アジア・中国の他、中南米などの発展途上国に対する進出を活発化させており、これに対応して欧米諸国の自動車部品メーカーの対外投資も急速に拡大している。

しかしこれらの拠点向けに部品メーカーが実際の受注を確保するためには、自動車メーカーの開発拠点に進出して、自動車メーカーの開発部門との関係を一層緊密にする必要がある。周知のように自動車メーカーの開発拠点は日米欧の3地域に集積しており、また開発力のある自動車部品メーカーも基本的に日米欧に限られる。その結果、日米欧部品メーカーの相互投資が活発化し、とりわけ小型車の開発に優位性を持つ欧州へのメーカーの投資、アジア進出の拠点としての日本への欧米部品メーカーの投資が拡大している。

開発部門への投資内容を見ると、欧米では先述のモジュール化に伴って組み付け設備の開発まで部品メーカーで行う例が増えているほか、試験・実験設備やCAD・CAMとこれに対応する精密加工MCの導入など、開発期間の短縮に伴う各種の情報機器、ソフトウェアなどに対する投資も巨大化している。近年の開発プロセスには情報通信技術の発達大きな影響を与えており、シミュレーションによる開発プロセスの合理化は受注確保の不可欠の条件になりつつある。この分野の投資の継続は部品メーカー、特に中小メーカーの受注困難と経営圧迫の一因になっている。

## (3) 部品メーカーの対外投資の拡大と国際的な再編成

自動車産業の国際競争の激化と多国籍化の進展は、各国自動車部品メーカー間の買収・合併・提携などの国際的再編成を活発化させている。この中で特に活発なのが欧州メーカーに対するアメリカ企業の買収攻勢である。欧州では地場の中堅・中小部品メーカーが多く、国際・新規投資の負担に耐えきれないため、世界的プレゼンスの拡大を目指すアメリカメーカーの恰好のM & Aの対象となっている。1994年から96年までの3年間に、アメリカ企業による欧州企業の買収は合計80件に達しているが、その内容は94年24件、95年21件、96年には35件となってお

り、97年以降も米系大手資本による欧州部品メーカー買収は依然として活発である。

こうした状況について、アメリカの調査会社 (International Business Development Corp.) は、世界の一次サプライヤー数が大幅に減少する (Automotive News, June, '96) と予測し、具体的には90年に3000社あった一次サプライヤー数が、1996年は半数の1500社に減少し、2000年の段階には375社に淘汰されるとしている。実際にモジュール化、システム化、技術開発・開発期間短縮、多国籍化などの諸投資費用は巨大化しており、これに対応して世界自動車部品メーカー主要50社のリストには、GMの内製部門を独立させたDelphi、Fordの内製部門から独立したVisteonを筆頭に、最近国際的再編成の激しいシート業界の中で買収によって巨大化した7位のLear、10位のMagnaが上位を占めるなど、大きな順位変動が起こっている。こうしてモジュール・サプライヤー、システム・サプライヤーをめぐる国際競争は巨大なグローバル企業を生み出しつつあり、その結果、従来の国籍を理由とした国際競争力はますます背景に退きつつある。

### 3 国際的再編の中で両極分解する日本自動車メーカー

#### (1) 円高の高進による輸出依存型から多国籍生産への転換

1985年のプラザ合意に基づく円高開始によって、日本経済の成長構造は従来の輸出依存型から根本的に転換した。その後、対外生産のための設備投資やバブル期の国内需要に支えられ、日本自動車産業は1992年まで拡大基調にあり、生産能力は1450万台にまで達した。しかし90年代の円高の高進は日本経済の輸出依存型構造の根本的転換を迫るものとなり、1995年の日米自動車協定では、折からの1ドル=79円という超円高を背景に、日本自動車産業は「世界最適調達」の方針を掲げ、本格的な多国籍企業として展開する戦略方針を明らかにするに至った。日

本自動車産業は、自らその成長を支え、国際競争力を支え続けた国内生産体制を振り捨て、多国籍企業として成長する道を選択したのである。

日本の自動車メーカーはこの戦略方針のもと、輸出分の生産能力の海外移転をすすめ、1999年現在で国内生産は1000万台、海外生産は700万台に達する規模を維持し続けている。しかし国内生産について言えば、92年のピークに1350万台を記録して以降大幅な減少を続け、日本国内の生産能力はピーク時の約60-70%の1000万台水準まで縮小を余儀なくされた。この中で1980年代以降、世界自動車産業の合理化方針を決定づけた日本型生産システムに替わって、多国籍開発・生産・供給をコントロールする多国籍経営のノウハウが求められる時代となった。日本の自動車メーカーは、厳しい国内競争の中でシェアを確保し、なおかつ激しい国際競争の中で海外生産を維持し、また拡大を続けることを求められている。

#### (2) 両極分解する日本の自動車メーカー

日本の自動車産業はこのような厳しい情勢の中で両極分解しつつある。その一方は世界自動車産業の再編を主導し、多国籍企業として自ら主体的に戦略展開を進めつつあるトヨタ、ホンダであり、他のグループは国内市場でシェアを低下させ、巨額の有利子負債を抱えるなど、危機的な様相を呈しつつある日産、三菱、マツダなどである。また連結売り上げで売上高の半分、営業利益も3分の1を依存している在外子会社の現状を見ても、トヨタ、ホンダが好調であるのに対して、日産、三菱、マツダの状況は極めて厳しく、ある日系企業のアメリカ工場では、生産能力24万台に対して15万台を割り込む見通しであり、その採算性は極めて厳しいものとなっている。

こうして独自に国際戦略を展開するトヨタ、ホンダの場合には、海外展開が文字どおり多国籍経営の一翼として総合的な企業の力量にプラスの要素を与えているが、海外生産を軌道に乗

せられない日産、マツダ、三菱の場合には、海外進出＝多国籍化が逆に経営上の重大な負担となり、稼働率維持のために外国企業のモデルを生産する必要が生まれ、これを契機として外国企業との提携、あるいは工場の売却を余儀なくされる可能性が高まっている。マツダの経営不振に際してアメリカ工場をフォードに売却し、また本体にも資本参加を仰いだのはこのような事情による。また日産・ルノー提携の背景にも、海外での事業展開の負担増大が深刻な影を落としている。

安易な国際戦略が経営に致命的な影響を与えた同様のケースは、着実な海外展開を果たしたフォードが海外事業によって70年代末からの本社の危機を救ったのに対して、1960年代に安易に、急速に多国籍化したクライスラーが海外事業のみならず、本国のドル箱であった戦車製造部門まで売却したという歴史に端的に示されている。すなわち、現在の自動車産業を巡る国際競争の実状は、日産、三菱、マツダのような大企業でも、多国籍経営の実力を持たなければ存続を許されないような厳しいものであり、その結果として世界の自動車業界は巨大多国籍企業7・8社によって支配される体制になりつつある。

## 4 日本自動車部品工業の直面する課題

### (1) 急速に悪化する部品生産、格差の拡大

以上の自動車産業の危機的様相を反映して、日本自動車部品工業も同様に両極分解の傾向を強めている。国内自動車生産の停滞に対応して、部品生産の分野でも1991年のピーク以降、国内組み付け用部品出荷額は減少傾向を強めている。受注量の減少、厳しい価格引き下げ、要求される投資額の増大など、昨今の経営環境の悪化は部品メーカーの収益性に影響を与えており、その結果、部品メーカー大手77社経常利益率の推移を見ると、1970年代の5%台から長期的に確実な利益率の低下傾向を見せており、1990年代には2%台に落ち込むに至っている。

部品業界の動向の中で特に注目すべきは、自動車メーカーの系列ごとに売り上げの動向に応じて受注動向が左右され、その結果、系列別に部品メーカー間の格差が拡大している点である。また経営指標の格差は大手部品メーカーと中小部品メーカーとの間でも顕著であり、経常利益率についての1995年度実績を見ても、大手では3.3%、中堅では2.4%、中小では実に1.7%と、企業規模と企業の総合力の差による格差の拡大が表面化している。

### (2) 米国250、欧州90の海外生産拠点をどう展開するか

ところで日本自動車部品産業は1980年代後半に怒濤のような海外進出ラッシュを実現し、主要な企業の殆どは海外に拠点を持つに至った。しかし日本自動車部品産業の「多国籍化」には特有の弱点がある。それは日本に特有の「日本的生産方式」を維持するために系列部品メーカーの「海外生産工場」を周辺に進出させて、海外での自動車生産を可能ならしめたことに起因する。すなわち海外進出を果たした多くの部品メーカーが、自己責任による独自の経営判断で海外展開を実現したのではなく、系列の枠内で親企業の要請に基づいて進出を決定しており、最終的に親企業の発注以外に欧米で独自に市場を確保することが極めて難しい状況に陥っている。

ごく少数の大手部品メーカーを除いて、殆どの日本部品メーカーの海外拠点がこのような「海外工場」レベルの進出であり、当然のことながら、国際的には欧米巨大企業が買収や合併によってさらに規模を拡大し、多国籍化を図っている現在、時代の要請する水準に達していないことは明らかである。欧州に90、アメリカに250の海外拠点を持っていることは、確かに日本自動車部品産業の国際競争力の一側面を鮮明に表現しているが、それは明らかに工場生産の効率と製品の品質という観点を軸としており、これらを戦略的にどの様に取り扱って行くのかは

自ずから異なった課題と言わなければならない。欧州、特にドイツの自動車部品メーカーが、高い技術水準を持ちながらアメリカの部品メーカーに買収されている現実を見ると、生産技術中心の日本部品メーカーの海外拠点をどうするかは日本自動車部品業界の最重要な課題のひとつとなりつつある。

### (3) 欧米部品メーカーによる日本メーカーの買収・提携

こうして日本自動車部品業界は、かつてなかったほどの危機的な状況下におかれ、厳しい経営環境のもとで海外メーカーとの提携を含む戦略展開を求められている。逆に欧米メーカーにとっては現在の日本部品メーカーは「買い得」の、格好の買収・提携の対象であり、「今、海外から提携話のないメーカーは、将来の見通しが無い」といわれるほどの状況にある。欧米部品メーカーにとっては日本は世界三大部品生産基地の一つであり、品質・生産量ともに第一級の水準を持っているだけでなく、技術的にも得るものが多く、何よりも巨大な日本市場にアクセスし、また成長するアジア市場と中国への足場としても、極めて重要な位置にある。

## 5 ルノー・日産の合理化方針と中小企業経営の展望

### (1) 日産リバイバル・プランと産業構造の変化

周知のように、99年10月18日、日産自動車のカルロス・ゴーン最高執行責任者は日産リバイバル・プランを公表した。その概要を示せば、およそ以下の通りである。

コスト削減と新商品開発、シェアと収益力の向上を目指し、2002年までに1兆円のコスト削減、有利子負債の1兆4000億から7000億への削減が目標。このうち、コスト削減策では3つの組み立て工場、2つのパワートレイン工場での生産を中止、連結ベースで2万1千名の従業員を削減する。

調達コストの削減は最大問題で、総コストの60%を占める購買コストを3年間で20%削減、また現在の1145社の取引先を2002年までに600社以下とする。サプライヤーには世界レベルで技術・コスト・品質・納期でのベスト・パフォーマンスを求め、競争力のある外国企業との提携を促進する。また現在保有する株式1394社の株式売却を進め、部品関係では4社を残して整理する

この合理化プランが端的に示すように、生産能力の3分の1削減を求められている日本自動車産業の現状は極めて深刻である。それは単に能力の3分の1の削減だけではなく、負け組の日産、三菱、マツダなどの外資との提携、大規模なリストラ・人員削減、日本的な系列・下請け関係の崩壊と部品分野での外資との提携などを必然的に含むものになる。とりわけ部品メーカーでは、従来の系列関係を通じた受注は全く保証されず、場合によっては自力で受注先を開拓しなければならないという深刻な状況に陥る。また外国資本との提携を通じた多国籍体制の構築を求められているが、中堅・中小規模の部品メーカーにとって、人材を含めた多国籍経営のノウハウは蓄積されておらず、この分野でも厳しい課題に直面することになる。また、このリバイバル・プランの中では旧プリンス系の村山工場が閉鎖され、既に旧プリンス系のタチエスに対する発注がうち切られた。新しい合併に際して、かつての吸収合併の成果を切捨てるを得ないとは、何とも皮肉ななりゆきである。

### (2) 中小部品メーカー、下請け企業への影響と展望

日産の合理化案の中でも、サプライヤーについては1145社から600社以下に削減することが述べられている。これが具体的にどのように進められるかは注目されるどころだが、現在のところ詳細は明らかではない。また日産マーチ・ルノークリオなど、いくつかの両社のモデルを共同開発する場合、ルノーベースの開発が日産

ベースの開発かによって日本の部品メーカーの関わり方は全く変わってくる。既にマツダ・ファミリアがマツダベースの開発からフォード・ケルンでの開発に移されることも議論されており、企業間提携のあり方によって日本自動車部品メーカーの経営は一層深刻な影響を受けることになる。

このような情勢のもとで、内製補完型の中堅・中小部品メーカーの展望には基本的に厳しいものがある。自動車メーカーの購買政策は、コスト低減、品質の確保、開発期間の短縮、プラットフォームの統合とヴァリエーションの拡大にあり、しかも価格を軸にして、安ければどこからでも買うというように、一層厳しい購買政策が採られている。すでにいくつかの自動車メーカーはこのような購買政策を打ち出しており、またマツダの協会企業に対するフォードの評価に典型的に見られるように、生産技術中心・管理ノウハウによって支えられている企業群の評価は決して高くはない。

その点では、世界の自動車部品産業の競争は、基本的に自動車部品の基礎技術を持ち、多国籍システム・サプライヤーとなり得る大手部品メーカー間で展開されるものであり、内製補完型企業の参入する余地は殆ど無いと言って良い。前述のフォードも、広島のいくつかの部品メーカーに対して資本参加を行い、アジアへの戦略拠点としてマツダと広島の部品メーカーを使ってゆく方針を明らかにした。しかし内製補完型企業の多くは親企業である自動車メーカーの工場に隣接して立地しており、簡単に国際購買の要請に応えることはできない。もっともそれだけに組み立て工場に必要な不可欠な工程であり、輸送費も含めた総合的な競争力を維持していれば、基本的に生き残ることができるとも考えられる。従って生産技術を軸とした技術力の蓄積を基礎とし、海外メーカーのモデル開発にも対応できるポテンシャルも蓄えて、独自の存立基盤を確立することがこれらの分野では最も重要な課題となろう。

### (3) 合理化・リストラと日本社会の展望

以上述べたように、日本の自動車産業は現在でも、物的生産能力と生産性については世界トップクラスの実力を有している。しかし円高の高進と自動車メーカー海外戦略の転換の中で、生産能力を大幅に削減し、それに伴って企業間格差が拡大、競争に敗北した企業は深刻なリストラを実施せざるを得なくなっている。このリストラが企業の基礎体力と従業員のやる気をそぎおとし、競争力を一層弱体化させる恐れも充分にある。経団連の奥田碩会長(トヨタ自動車)は10月20日にリストラ実施に関する危惧を表明したが、経営のサイドとしてもこの問題は深刻な課題であろう。企業の成長・発展の結果が、多国籍企業として全世界に展開することであっても、本国に対してその利益を還元することができないとすれば、経営の目的はいったい何であるのか。資本の論理に従うと言えばそれまでだが、経営哲学の根本問題が提起されていると言って良い。

日本の企業は日本的な労働慣行と下請け慣行の社会的基礎の上に、日本の生産方式を結実させ、全世界にそのプレゼンスを示してきた。しかし質の高い、忠実な労働者の高密度労働と下請けの必死の努力に支えられた体制は、最終的には切り捨てられ、リストラを伴いながら多国籍化の道を歩む。それが豊かな生活に結びつくものでなかったとすれば、深刻な反省が求められるであろう。高い技術、高い賃金、短い労働時間、豊かな生活というドイツ労働者のヴィジョンはその一つの回答である。どのような社会を作り、どのような労働と生活を営むのか。人員削減が必要なら、労働時間を短縮し、労働賃金を切り下げても多くを雇うというワーク・シェアリングの導入も検討されるべきである。現在の日本製造業の現状は、このような理性的な対応を具体的に考え、実行することを強く求めている。