

業界再編の波を迎える自動車部品産業

中神貴之



山浦耕太郎



CONTENTS

- I 「自動車部品業界」の動向——日本経済の根幹を揺るがす産業全体の悪化
- II 「自動車部品業界」の構造——企業規模が小さく国内販売に偏在する自動車部品業界
- III 「自動車部品業界」の再編シナリオ——主体は完成車・Tier1メーカー、ファンド、
地方自治体・地域金融機関

要約

- 1 2008年度は自動車業界にとっても「100年に一度」の危機の始まりだったといえる。完成車メーカーだけではなく自動車部品メーカーの業績への影響も甚大であり、倒産件数は、これまでにない異例の高さを示した。
- 2 ただし、これは一過性のものではなく、自動車業界が抱える構造的な問題が今回の金融危機をきっかけに顕在化したといえる。他の業界と同様に、国内需要が減少し、成長ドライバーとしての新興国市場が台頭するなかで、多くの国内自動車部品メーカーは海外展開できず、需給のギャップが発生している。
- 3 したがって国内自動車部品産業の業界再編は必至であり、今後は対象部品、所在地域、各社の財務体力によって、さまざまな場所・局面で業界再編が起こると予想される。
- 4 その際には、産業ピラミッド構造の頂点に位置する完成車メーカー主導による系列の再編はもちろんのこと、Tier1メーカーのイニシアティブのもと、同社と直接取引しているTier2、3メーカー間での合従連衡が行われるケースや、地域経済の活性化の旗頭のもとで地方銀行など地域金融機関および地方自治体による地域内再編が行われるケースも出てくると予想される。
- 5 このような業界再編を経て業界構造・規模の適正化が図られていくのとは別に、自動車業界に代わる新産業へのリソースシフト、業界構造の転換を図るべく、官・民・学が連携して産業振興策、企業支援策を実施していくことも併せて重要である。

I 「自動車部品業界」の動向

日本経済の根幹を揺るがす
産業全体の悪化1 | まさに「100年に一度の危機」を
迎えた自動車産業

かつて、これほどの急激な業績悪化があっただろうか。2008年は、自動車産業が発展した起源ともいえるフォード・モーター（以下、フォード）の「T型フォード」の誕生100周年の記念すべき年でありながら、皮肉にも「100年に一度」の未曾有の危機を迎えた年となった。

今回の金融危機の震源地である米国を本拠地とするGM（ゼネラル・モーターズ）、フォード、クライスラーは、「ビッグ3」から、「デトロイト3」といわれるほどに市場での存在感を失い、各社の業績は今なお改善の兆しが見えない。GM、クライスラーは、連邦倒産法第11章（日本の民事再生法に相当）によって経営再建を図らなければならない事態にまで至った。

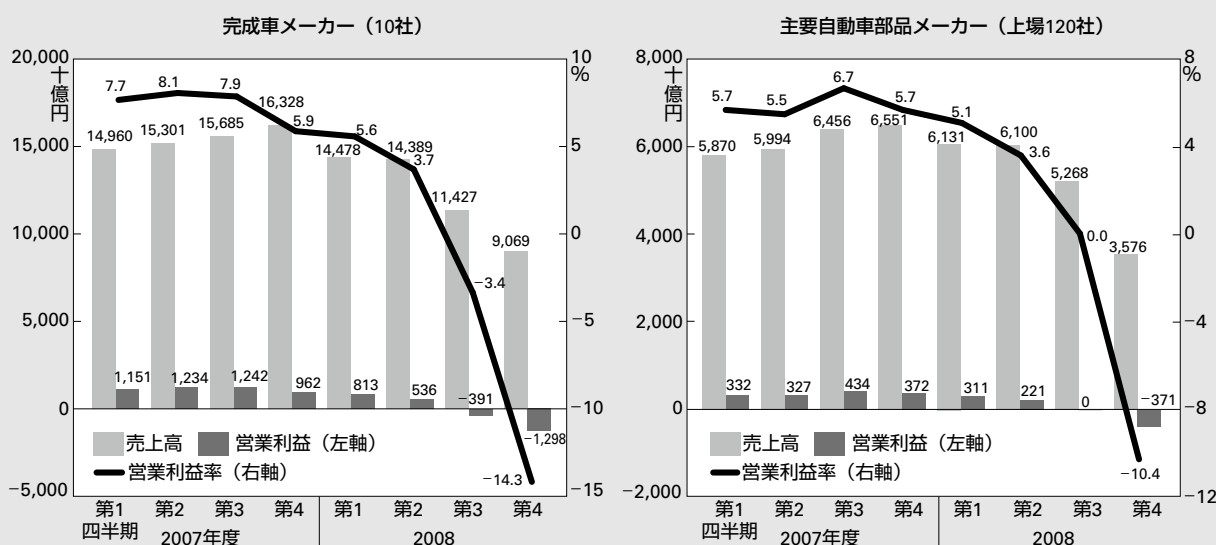
GMの落ち込みにより、自動車販売台数世

界第1位の座を獲得したトヨタ自動車をはじめとする国内完成車メーカーの業績も、予想を超えて悪化している（図1の左）。国内完成車メーカーの2008年度第4四半期の決算は、10社中8社が営業赤字に陥り、2009年3月期の決算では、前期比で4兆9000億円もの減益となった。トヨタ自動車の場合、2007年度比で2兆7000億円強もの営業利益が吹き飛ば見通しである。

2 | 産業ピラミッド構造による
自動車部品業界への影響

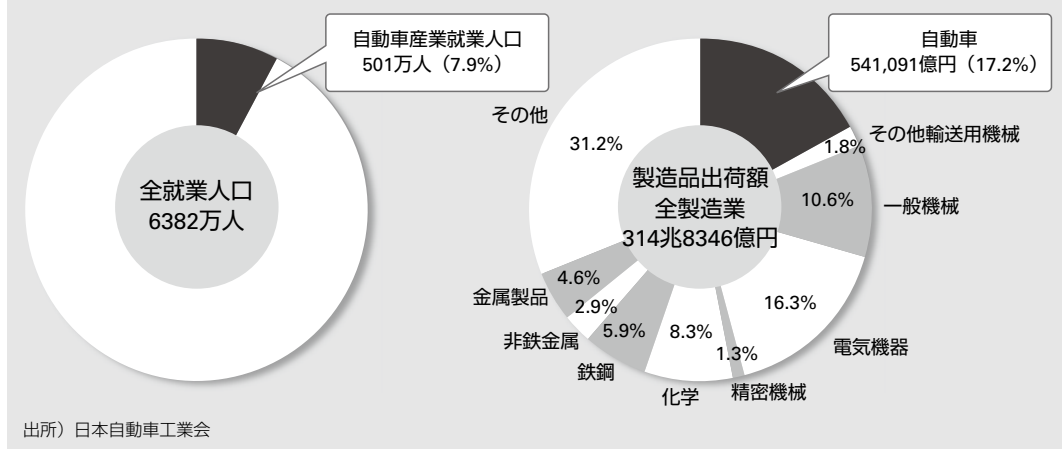
同様に、自動車部品業界も暗澹たる業績となっている。図1の右は、自動車部品を製造する上場企業120社の、2007年度第1四半期から四半期ごとの決算の推移を表したものである。2008年度第4四半期には、売上高は前年同期比45%減の3兆6000億円まで落ち込み、営業利益においては全体で3700億円の赤字になるなど、完成車メーカーの業績の悪化を直接受けた格好となり、これに完成車メーカーの業績悪化分を単純に加えると、1年間

図1 国内自動車関連企業の業績



出所) 各種有価証券報告書をもとに作成

図2 日本における自動車産業の位置づけ（2007年）



で16兆円もの売り上げが消滅したことになる。

3 | 日本経済の基幹である 自動車産業

上述したような自動車産業の業績悪化の影響は、単なる一産業にとどまるものではない。図2に示すように、自動車産業就業人口数は、日本の全就業人口の約8%を占めており、非正規雇用を含めればさらに大きな比率となる。また、日本の製造品出荷額において、自動車産業は全体の17%強であるが、実際には、自動車の重要な材料である鉄鋼をはじめとした素材産業や、今や自動車は「走るパソコン」ともいわれるほど多様な電子部品が搭載されており、それらを供給する電機業界などを含めれば、自動車にかかわらない産業を見つけ出すことが困難なほど、自動車と日本の各産業とのかかわりは深い。

リーマン・ショック以前の日本経済は、戦後最長の好景気といわれながらも、ミクロ的には楽観できる状態ではなく、好不況はまだ模様状態であった。自動車と並び日本の

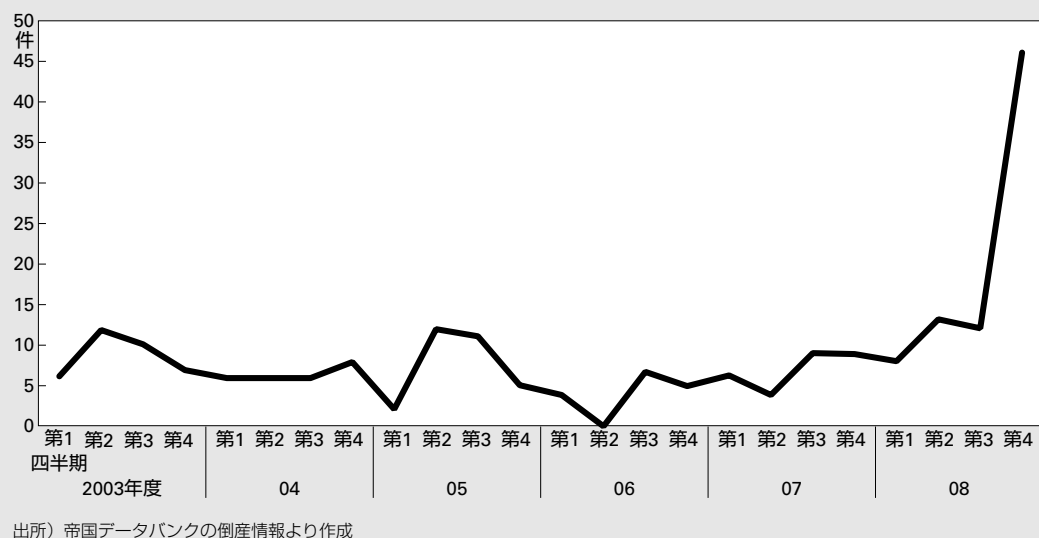
代表的産業である電機業界も、日本国内の需要減少や、製品の世界的なコモディティ（日用品）化による価格競争激化の流れのなかで苦戦しており、そのような環境下にあって自動車の電子化（走るパソコン）は、電機業界の新たなビジネス領域として期待されていた。それだけに、電機業界は多くの開発リソース（資源）を自動車向けに割くことに躍起であった。電機業界ばかりでなく、あらゆる業界がリーマン・ショック以前の自動車産業の好景気に便乗しようとする風潮もあり、自動車産業は日本経済の、まさに屋台骨であるといえた。その屋台骨が今、大きく揺らいでいるのである。

4 | 2008年度末を越えられなかった 自動車部品企業が急増

自動車産業の業績悪化は相当深刻であるといえる。その明確な証左は、自動車関連企業の倒産件数の推移に見ることができる。

前述したように、自動車産業にかかわる産業や企業が多岐にわたることを考慮し、本倒産件数は、企業属性が自動車関連でなくて

図3 自動車関連企業の倒産件数の推移



も、事業内容がある程度自動車向けに納入実績のある企業までを対象とした。そうすることでより現実に近い姿が浮き彫りになってくる(図3)。

すると、2008年度末は、これまでの傾向を大きく覆す倒産件数となっていることが明らかとなった。これまで自動車関連産業は、他業界と比較すると倒産件数が圧倒的に少なく、四半期ごとの多いときでも10件超、1年で40件前後であった倒産が、2008年度は、第2四半期、第3四半期とも10件超の倒産で、北米でくすぶり始めた金融不安の影響とも取れる高い倒産件数で推移し、第4四半期では、これまでの年間倒産ベースを上回って45件を超える企業が年度末を越えられず、経営破たんに至った。

完成車メーカーの業績は、2008年度だけでなく09年度も厳しいことが予想される。2008年度末までの急激な在庫調整の結果、09年度に入ると工場稼働率が回復傾向となったものの、国内外の需要の回復はいまだ期待できな

いため、各社は控えめな生産・販売計画を発表している。したがって、自動車部品業界は、それに紐づく形で予断を許さない状況が続くものと想定される。このことは、この非常事態を生き抜くだけの企業体力、財務体力がない企業は、市場の回復を待たずに淘汰される可能性が高いことを意味する。特に2007年度の好調期に積極的な設備投資をした企業や、減産のあおりを受けやすい「Tier2(二次下請け企業)」「Tier3(三次下請け企業)」(以下、Tier2、3)の部品メーカーにとっては冬の時代ともいえ、09年度も引き続き倒産件数が増加することが懸念される。

なかでも、自動車特需に沸いたトヨタ自動車のお膝元である中部圏で、Tier2メーカーの日本高周波が、減産に伴う資金繰りの悪化によって2009年3月に経営破たんしたことは、個別企業単体の事情にとどまらず、今後、自動車産業が迎える危機的状況を示す象徴とも感じられる。

日本の自動車産業はどうなるのであろうか。

Ⅱ「自動車部品業界」の構造

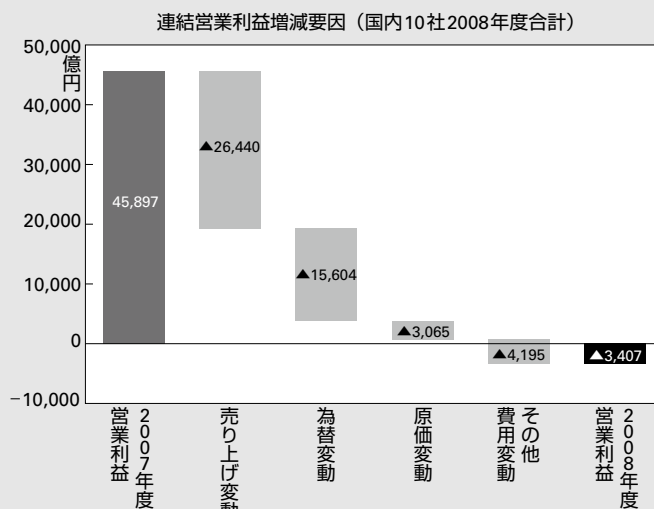
企業規模が小さく国内販売に偏在する自動車部品業界

国内自動車産業の今後を議論する前に、本章では自動車産業の構造を明らかにする。

1 | 自動車業界のビジネスモデル

図4は、完成車メーカーの減益要因を分析したものである。これによると、売り上げ変

図4 完成車メーカーの減益要因



注) 諸費用増加内訳は、研究開発費、減価償却費、販売費など
出所) 各社IR (投資家向け広報) 資料より作成

動による減益の幅が大きいことに加え、為替変動による損失のウェイトが大きいこともわかる。完成車メーカーは、過去的大幅な円高をきっかけに生産の現地化を進めた。しかし、主力の生産拠点はいまだに日本にあり、生産台数の半分は日本で生産され、その約半分は海外への輸出である。したがって、完成車メーカーは現在でも、「日本で生産し、輸出する」ビジネスモデルであることがわかる。これは、長年の系列関係とともに、品質およびコスト面で完成車メーカーにとって有利な点があることは否めないが、同時に構造的に為替変動の影響を受けやすいこと意味する。

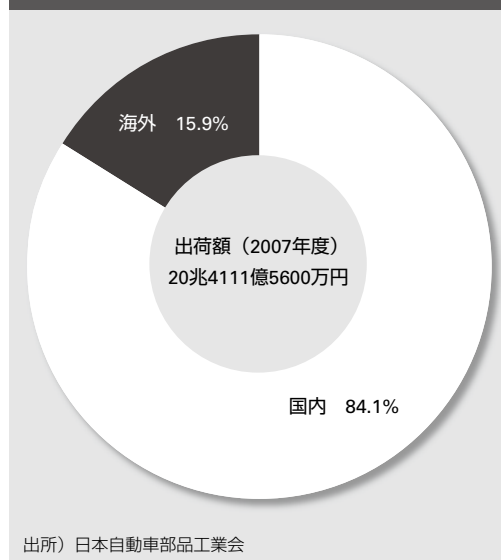
一方、その完成車メーカーを支える自動車部品メーカーはそれ以上に国内販売に偏っている。日本自動車部品工業会によると、同工業会に所属する部品メーカー386社の四輪車用部品の出荷額のうち、84%が国内向けであった（図5）。これには、完成車メーカーと比較して部品メーカーの企業規模が小さく、企業体力的に海外展開が困難という背景があると考えられる。

2 | 海外現地生産の影響

ところが、新興国をはじめ自動車市場の世界的な拡大、需要拡大に向けた生産リードタイム（納品までに要する時間）の短縮化、さらなるコストダウンの追求——などを背景として、完成車メーカーが生産体制を根本的に見直し、生産拠点を海外へ移管する動きが出始めている。

これに伴い、コストダウンの一環として部品の現地調達率を高める動きがある。たとえば、日産自動車は、主力小型車「マーチ」の生産をタイに全面移管するとともに、部品の

図5 自動車部品メーカーの所在地別売上高割合



現地調達率を9割に高め、全体の原価を3割下げるとしている。

このような動きが主流になれば、日本国内の部品メーカー、特に海外に展開できないTier2、3の部品メーカーが大きな打撃を受けることは容易に想像できる。現に倒産企業を見ると、多くが完成車の海外生産、もしくは海外で製造された部品に対する価格競争力の低下をきっかけに受注が激減したケースと認められる。

Ⅲ 「自動車部品業界」の再編シナリオ

主体は完成車・Tier1メーカー、ファンド、地方自治体・地域金融機関

1 | 国内の自動車部品産業のパイが減少、求められる構造改革

少子化による人口減少や若者の自動車離れ

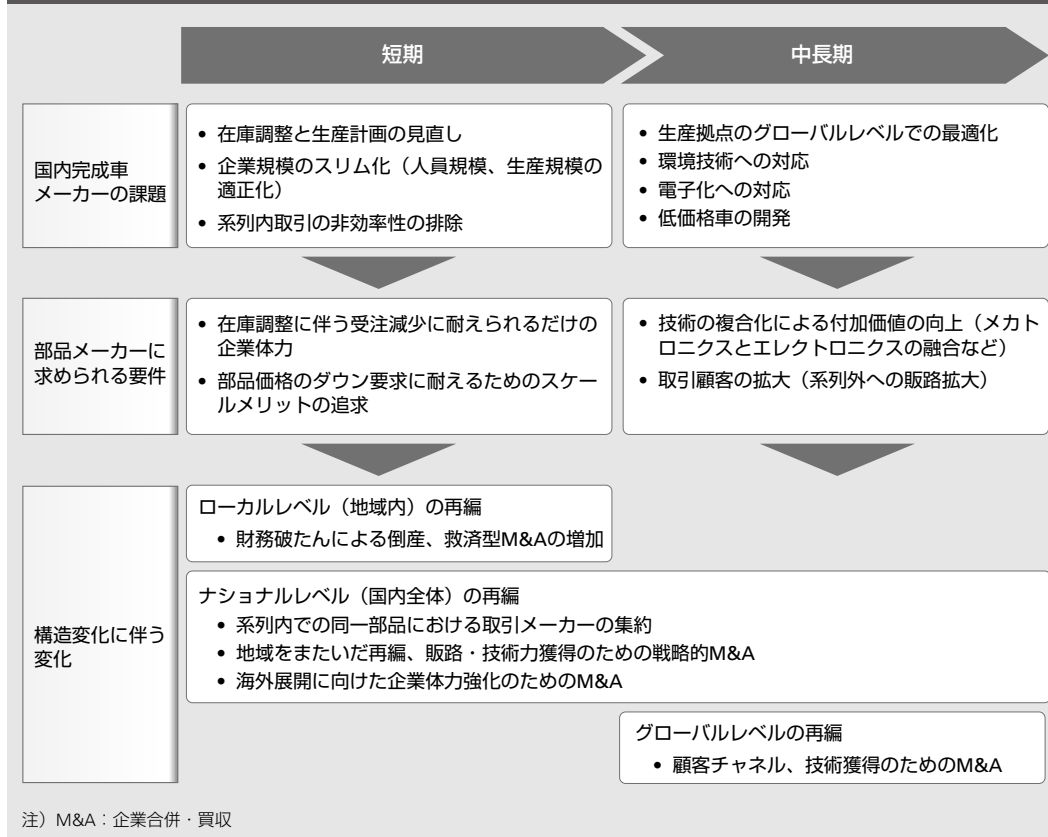
などに伴う国内自動車販売台数の減少が避けられない一方で、グローバル化が進展していることから、海外生産比率は今後高まっていく。その傾向に鑑みれば、国内の自動車部品産業全体のパイが減少し、スリム化することは不可避である。では、国内の自動車産業、とりわけ自動車部品産業は、今後どのような構造変化が求められるのだろうか。

2 | 業界再編シナリオにおける視点

2-1 完成車メーカーの課題と今後の戦略

自動車部品産業の業界再編を検討するうえで、産業ピラミッド構造の頂点に位置する完成車メーカーの戦略いかんが、その下に連なる部品メーカーの行く末を大きく左右する。そこで、完成車メーカーの戦略を時間軸上に並べ、これと自動車部品産業への影響を整理

図6 自動車部品産業の再編シナリオ



すれば、今後の再編シナリオがある程度明らかにできると考えられる（前ページの図6）。

前述したように、世界的な需要低迷により、中国など一部の新興国を除いて、自動車販売は数年間は低迷することが予想される。したがって、完成車メーカーの生産・販売台数は控えめになっている。それに伴う部品発注の減少は、取引先である部品メーカーの優劣をはっきりさせることになり、結果として各系列のスクラップ&ビルドが進行することが想定される。

日本特有の構造であるこの系列は、これまでもスクラップ&ビルドを繰り返してきた。たとえば、ルノーから招聘されたカルロス・ゴーン社長（当時）が実施した「ニッサン改革」により取引企業が選別されたケースや、ホンダの系列部品メーカーへの出資・増資のケースに代表されるように、新たな環境に適応する形で行われてきたのである。しかし、くり返しになるが、今後、国内販売台数が減少し、新興国の需要依存度が高まるなかには、系列のさらなる再編や、系列内だけではなく系列間での合従連衡が起ることも予想される。

そして中長期的には、米国のバラク・オバマ大統領が掲げる「グリーン・ニューディール政策」が示すように、環境対応の技術革新が本格化することが想定されるため、自動車のコアコンピタンス（中核技術）は、内燃機関に象徴される従来の技術から、電池技術や電子制御などエレクトロニクス関連技術に移行するであろう。これは既存の完成車メーカー自身の存亡にかかわるだけでなく、自動車部品メーカーにとっても大きな分岐点になる。

国内の自動車部品メーカーの多くは機械加工をベースにした機能部品メーカーである。現時点で、すでに電子部品のコスト比率が高まっており、内部構造のさらなる変化は、従来部品に対する価格ダウン圧力を増す方向に向かいつつあり、それに対応できない企業や、事業領域を移行・拡大できない企業は脱落せざるをえない。

2-2 自動車部品の特性

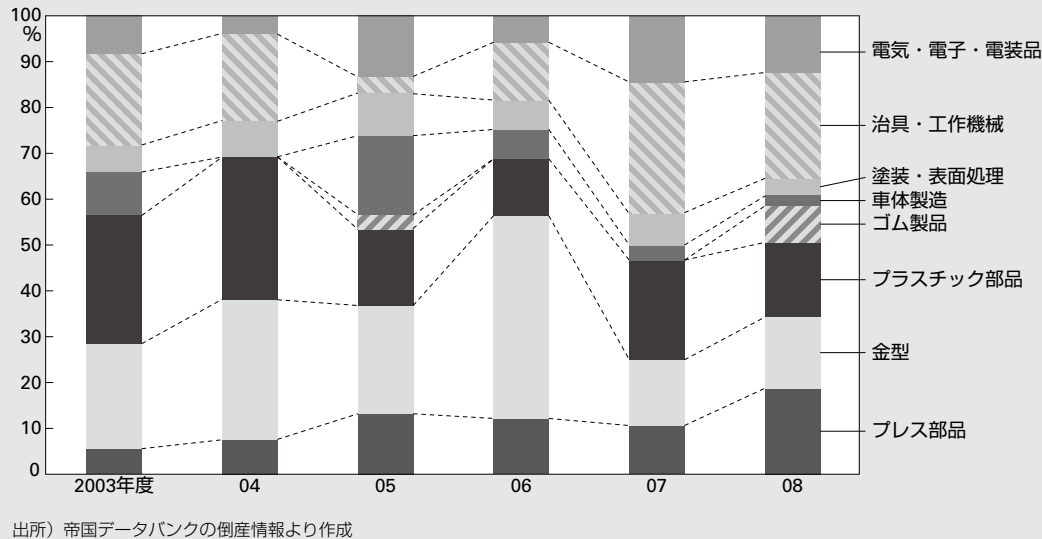
とはいえ自動車部品とひとことでいっても、その点数は優に2万点を超え、各部品を同列では語れない。そこで倒産件数の推移を部品属性であらためて分類してみると、倒産の危険性が高い企業群がさらに見えてくる。

図7にあるように、プラスチック部品やプレス部品、金型など素材系部品や、治具・工作機械など生産設備に関連する企業群の倒産件数比率が高いことがわかる。

たとえばプレス部品メーカーの倒産は、メーカーの数そのものが多いことも背景にあるが、付加価値の低下にも起因していると考えられる。また、プレス部品は、他の部品と比較すると相対的に製造工程が見えやすく、製造原価が把握されやすいことから価格ダウン要求が激しいことも想定される。

さらにプレス部品に関しては別の側面もある。プレス部品は、その製造装置であるプレス機の大きさによって製造される部品が大きく異なる。シャシーなど大型部品の場合には、その大きさから物流コストがかさむため、完成車メーカーの製造工場に隣接、ときには工場内に生産設備が設置される。すなわち、こうした大型部品メーカーは、完成車メーカーの生産機能の海外移転の際に最も迅速

図7 自動車部品ごとの企業倒産件数比率



な対応が求められることを意味し、そのメーカーが海外展開するだけの企業体力を有するかどうかで、優勝劣敗が決まるおそれがある。

受注減は、プレス部品だけにかぎらない。

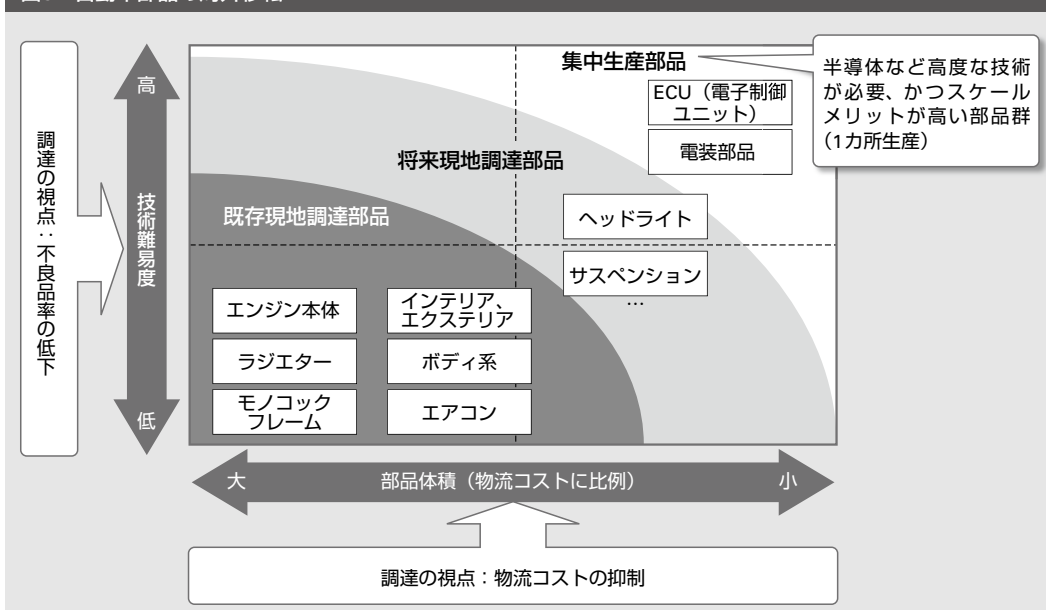
図8に示すように、海外展開の必要度は部品ごとに異なることから、いち早く海外展開が迫られる部品を製造するメーカーの場合、海外展開することで受注減少を防ぎ、さらにそ

れを機に、他の顧客を獲得することが求められる。しかしながら、海外展開するだけの企業体力を持たない企業は倒産の憂き目にあってしまう。

2-3 財務体力

オンリーワンの技術を有する企業はともかく（それでも影響は避けられないが）、現

図8 自動車部品の海外移転



在、多くの部品メーカーの間では価格競争が避けられず、概して、スケールメリットを享受できる比較的大きな企業に収斂されていくことが予想される。また、今後、数年間続くと予想される受注減に当たって耐えしのげるだけの企業体力、特に財務的余力（現預金などの手元流動性や融資依存度など）の有無によつての選別もされることになるであろう。

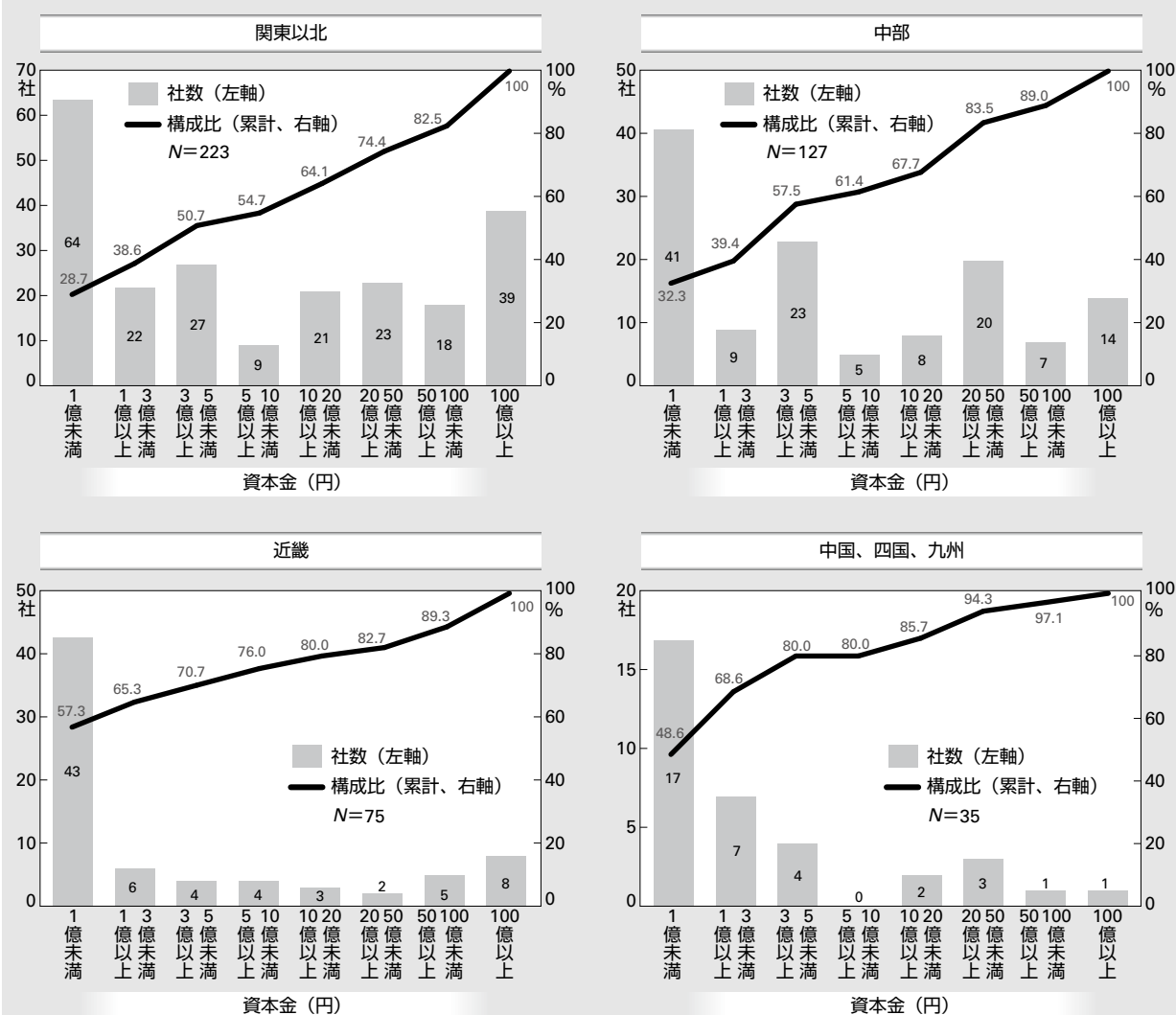
最近、「業界再編」という言葉が頻出しているが、この業界再編には明確な定義はない。これまで業界再編があった銀行の事例を

観察すると、多くは一部企業の財務破たんがきっかけとなって、全体の大きな流れになるパターンが見受けられる。このパターンに則れば、自動車業界においても、財務余力のない企業の市場からの退場がきっかけとなって、業界再編が起こる可能性も否定できない。

2-4 地域特性

自動車部品メーカーは、主要取引先の完成車メーカーの生産拠点に隣接する形で、特定の地域に集積する傾向がある。したがって、

図9 自動車部品工業会会員企業の資本金別企業数



出所) 自動車部品出版『日本の自動車部品工業 (2008年版)』をもとに作成

各完成車メーカーの業績と、隣接地域にある自動車部品メーカーの業績の相関性は強い。

前述したように、トップメーカーであるトヨタ自動車のお膝元である中部圏ですら、Tier2メーカーが倒産するなど、現在ではどの地域においても再編の危険性ははらんでいるといえるが、総じて西日本に立地する自動車部品メーカーは、関東以北や中部の企業と比較して企業体力（資本金）のない企業が多く、再編に向けた策が必要といえる（図9）。

西日本における自動車関連企業の集積エリアとしては、広島地域や北九州地域が代表的である。マツダの城下町ともいえる広島地域は、欧州を中心に好調だった同社の業績悪化が直撃しており、一方の北九州地域は比較的新しい集積エリアで、トヨタ自動車の北米向け生産工場地域として成長を遂げてきた。しかし、同地域も米国市場の冷え込みの影響を大きく受けており、地域経済への影響は甚大である。このような状況に対しては、たとえば、物理的に距離も比較的近い両地域が連携し、さらに九州の電子部品の生産エリア（電機業界）をも巻き込んだ一大自動車産業集積エリアを構想してみるなど、地域をまたいだ

動きを活発化させる必要がある。

上述の視点をまとめると、自動車部品業界では、短期的には業績悪化した企業の倒産、もしくはその救済型M&A（企業合併・買収）という形でのローカル（地域内）レベルの再編、および系列内での合従連衡が起きることが予想される。特にプレス部品関連の業界では、その動きが顕在化するものと考えられる。

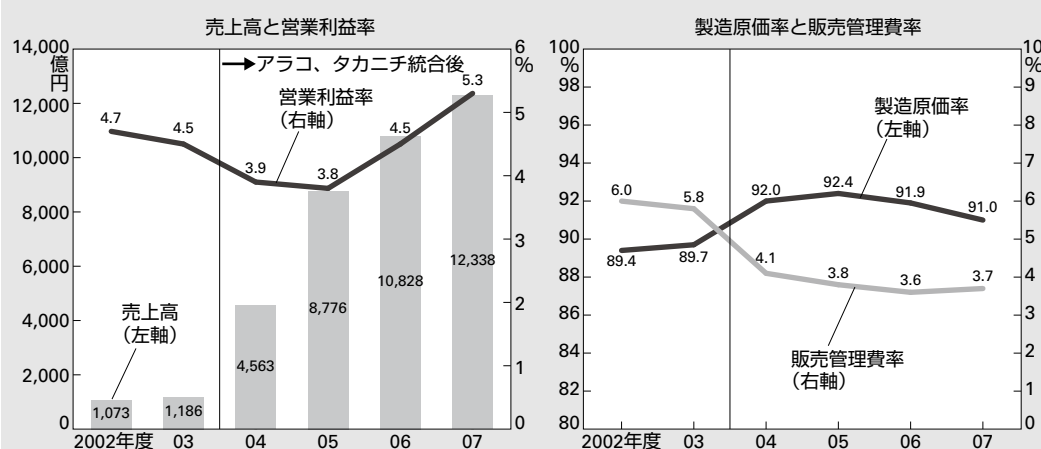
中長期的には、地域のしがらみを超え、ナショナル（国内全体）レベルでの再編が活発化し、系列の枠も超えたM&Aが起きることも想定される。また同時に、製造のグローバル化に伴い、技術蓄積の少ない中国やインドの自動車部品メーカーによる日本企業の買収などが起こることも想定される。

3 | 今後の業界再編の進み方

これまで述べたように、日本の自動車部品業界は、他業界と同様に業界再編の波に巻き込まれる可能性が高い。

では、具体的にどんなパターンの再編が起ころうか。業界再編に当たっては、誰が

図10 トヨタ紡織の業績推移



出所) 有価証券報告書をもとに作成

その主体を担うかによっていくつかのパターンが想定される。

3-1 完成車メーカー主体での業界再編

前述したように、これまでに完成車メーカーによる合従連衡が実施されたケースがあり、この場合、主に直接取引をしているTier1（一次下請け企業）メーカーが対象となる。完成車メーカーは、Tier1に対して安定的かつ安価な（コスト競争力を持つ）部品供給を要求するため、この再編は系列内の同一部品を製造するメーカーを統合することによって実現できる。顕著な例としては、2004年にトヨタ自動車系列内の内装品メーカーであるトヨタ紡織が母体となって、アラコ、タカニチの3社統合を図ったケースである（前ページの図10）。

この統合によって、統合後のトヨタ紡織はスケールメリットが享受できるようになり、特に販売管理費のコストダウンを図ることができた。

このように、系列内で重複部品を製造するメーカー間での統合は、コストダウン要求がさらに高まる今後、多数見られると考えられる。

3-2 Tier1メーカー主体による業界再編

自動車産業を構成しているのは、主にTier2、3メーカーであり、これらの企業の取引先は完成車メーカーではなくTier1メーカーである。したがって、Tier2、3メーカーの経営破たんはTier1メーカーの部品調達上、大きな問題となる。また、Tier1メーカーは相対的に財務体力がある企業が多いことから、Tier1メーカーが仲介、もしくは救済す

る形でのM&Aが起こることが予想される。

3-3 ファンドなど外部スポンサーによる合従連衡

ファンドによる自動車関連メーカーの買収は、これまでに国内外を問わず多数のケースが見られる。国内では、RHJインターナショナル（リップルウッド・ホールディングス）によるユーシンやナイルス（旧ナイルス部品）の買収が有名である。

資金力のあるファンドを軸に自動車部品メーカーを統合することで、スケールメリットの享受やモジュール部品（複合部品）への展開（高付加価値化）が想定されるが、このパターンで留意すべき点は、自動車部品メーカーの多くはオーナー経営者による企業経営が多く、独自の経営マネジメント（社風）を持っていることである。したがって、異なる社風を持つ企業を統合する際には概して摩擦が生じ、相乗効果どころか、負の効果が発生することが懸念される。そのため、いわゆるPMI（Post Merger Integration：M&A後のマネジメント）での高度な統合マネジメントが求められる。

3-4 銀行、地方自治体による業界再編

前項で述べたファンドによる合従連衡でのマネジメントの相違問題を解決するには、対象企業の社風に対する理解、および仲介となるプレーヤーへの信頼感が重要といえる。その点で、銀行や地方自治体は企業と密度の濃い接点や信頼感を有しており、業界再編に果たす役割は大きいといえる。広島地域では地方自治体などが主体となって、系列外の企業に対する技術プレゼンテーションの場を用意

するケースも見られる。ただし、公的な支援には限界があることから、地方銀行など地域金融機関との連携を図り、官民両面からの支援、地域経済を支える自動車産業全体の枠組みをデザインすることが求められる。

4 | 官・民・学の連携による新産業へのリソースシフト、業界構造の転換

産業構造論の視点から見て、企業数過多の状態から規模の適正化を進める業界再編は、労働力の流動化により新しい産業へのシフトができれば、決して不健全なものとはいえない。

これまで日本経済の成長ドライバー（推進者）が重電業界から電機業界、自動車業界へと移行しても、日本全体の産業構造は製造業を中心に支えられてきた。その頼みの綱であった自動車業界の業界構造の変革がいやおうなく起こるとするならば、中長期的にはその受け皿となる新たな産業の勃興が望まれる。しかし、たとえば環境やエネルギーなどの新分野となると、国内企業、特に自動車関連企業が得意としてきた機械技術だけでなく、それと電気・電子技術（エレクトロニクス）を組み合わせたメカトロニクスはもちろんのこと、化学や素材系技術などの複合的な技術が求められる。これを各企業の自助努力によって解決することは事実上不可能であり、日本全体の問題として、官・民・学の連携を図り、財務面、技術面など多方面での支援策を講じることが必要といえる。

しかしながら、各地方にとっては、自動車産業の停滞は即、地域経済の悪化に結びつくことから、短期的な手立ても併せて必要で

ある。「100年に一度の危機」を受けて政府が緊急保証制度を設けるなどセーフティネット（安全網）は用意されているものの、倒産企業の実態を見ると、一時避難的な効果はあるものの、受注がない状態のなかでの事業継続には限界がある。

上述を踏まえるならば、国による支援だけではなく、地方自治体、さらには地方銀行など地域金融機関の担う役割は大きいといえる。すでに一部に見られるように、地域内外での技術交流会や商談会などを斡旋することを手始めに、地方に根づき各企業に対する目利き能力を有するはずの地方銀行など地域金融機関が連携し、経営統合などの最も適した組み合わせを指南していくことも大きな役割といえよう。

これまで自動車産業に対して悲観的な分析をしてきたが、国内の自動車産業は、同産業を下で支える部品メーカーなどの高い技術力を背景に、いまだ国際競争力を有する強固な産業である。

であるからこそ、これまでのような自動車産業に「おんぶに抱っこ」のような甘い構造から脱却するとともに、国や地域経済が自動車産業の復活、さらなる成長を支えるための取り組みが求められる。

著者

中神貴之（なかがみとかゆき）

産業革新コンサルティング部主任コンサルタント

専門は企業再生、M&A戦略立案、製造業の事業戦略など

山浦耕太郎（やまうらこうたろう）

産業革新コンサルティング部コンサルタント

専門は企業再生、製造業の事業戦略など