



2012.2.27

## 中小製造業「失注リスク」を態勢変革で乗り越えよ

コンサルティング部 コンサルタント 清水健介

### 大手完成品メーカーの「国内生産見切り」が相次ぐ

戦後の日本経済をけん引してきた製造業が空洞化の「危機」に立たされている。

リーマンショック後の景気回復途上で東日本大震災に見舞われた日本の製造業は、歴史的な円高水準に加え、高い法人税率、自由貿易協定(FTA)への対応の遅れ、電力不足、製造業の派遣労働禁止、温室効果ガス排出量の25%削減目標——の“6重苦”を前に、自動車、家電など完成品メーカーの間で、国内生産に見切りをつけて生産を海外移管する動きが続いている。例えば、トヨタ自動車は北米を全世界に向けた生産拠点にする方針を明らかにし、日本国内生産分の移管に着手した。テレビ事業では、日立製作所が薄型テレビの国内生産を終了し、中国など海外メーカーに生産委託する方針を打ち出している。こうした状況に対して、各方面から産業空洞化と国内雇用喪失への強い懸念が表明されている。

しかし筆者は、日本の製造業空洞化の「本質」は、6重苦に象徴される生産拠点としての“立地条件の悪化”というよりも、むしろグローバルマーケットの新興国ボリュームゾーンへのシフト(=市場の新興国シフト)や、低コストを武器とする中国、台湾、韓国などの新興メーカーの台頭(=コスト競争の激化)といった「競争条件の変化への“対応の遅れ”」にあると考えている。すなわち、これまで日本の製造業は、「いいものを作れば売れる」「モノづくりのイノベーション(技術革新)こそが利益を生み出す」と考え、欧米先進国の中間層マーケット向けに高性能・高付加価値製品を売ってきた。そうした製品は高い価格帯でも売れた。しかし、新興国ボリュームゾーンではそうした製品は必要とされない。先進国と新興国の顧客では、製品に対する要求仕様が異なるのだ。日本の製造業が新興国市場で中国や韓国、台湾勢を相手に苦杯をなめることになった原因は、まさにそこにあるのではないだろうか。

海外へ生産をシフトする背景に、こうした「市場の新興国シフト」と「コスト競争の激化」への対応があるとすれば、すでに生産部門を海外移管しているメーカーも含め、これまで以上に消費地で開発・調達・生産を行う現地化・自立化を強く推し進める必要が出てくるだろう。為替リスクも踏まえると、そうした流れが加速することは避けられまい。一方、国内の生産力を維持する場合でも、一段の生産効率化をはじめ、部品共有化や輸入部品の調達拡大などによる製造原価の低減が課題となる。これまでも国内生産の自動車や家電などに低価格の海外部品が組み込まれる例はあったものの、品質や物流コストなどの問題から本格採用までは至らなかったが、今後は基幹部品も含めて活用の拡大が見込まれる。

### ホンダが進める「国境なきコスト構造改革」

全世界で年間1,675万台余り(2011年)の二輪車を生産するホンダもまた、二輪車の国内生産体制の見直しを進めている。国内生産台数は世界生産の1%程度だが、国内唯一の二輪車生産拠点である熊本製

作所が担ってきた小型二輪「スーパーカブ」の一部生産を中国工場に移管するほか、排気量50～110ccの他の小型二輪も多くを海外へ移すという。一方、付加価値の高い600～1,000ccクラスの中大型二輪は国内生産を維持するものの、これまではほぼすべてが日本製だった部品は、海外調達を増やす予定だ。

もともと二輪車は需要が海外、とりわけ新興国に集中しており、主に新興国で販売する低価格の普及モデルはニーズが散在する現地で生産を行う一方、先進国で販売する高価格帯の上級モデルは日本国内で生産して輸出するというように、生産体制の“すみ分け”を図ってきた。しかし、新興国では「生活の足である小型バイクは安くないと売れない」(同社)との認識から、国内外を問わず低コスト部品の使用率を引き上げるなど、生産原価の低減を急いできた。

「C8G3」は、こうしたホンダのコスト構造改革を象徴するコードネームだ。「C」は人々の生活の足として欠かせない「通勤用」と呼ばれる低価格二輪車の略、「G」はグローバル部品メーカーを指す。すなわち、二輪車の大半を占める通勤用の部品の8割をグローバルな供給力をもつ3社程度の部品メーカーから集中購入することでコスト競争力の強化を図る、というものだ。ホンダでは数年前から部品の共通化を図り、広く世界へ調達ルートを広げ、コスト競争力の高い地域から部品調達する戦略を推し進めてきた。また、新型モデルは海外部品を多用することを前提に設計されるようになった。その結果、500社程度あった小型二輪車の部品調達先は3分の2以下に絞り込まれ、今では「グローバルでの価格を基準に現地の部品メーカーでの改善活動も進み、相乗効果も発揮されている」(伊東孝紳社長)という。

ホンダがここまで踏み込めたのは、中国やインドをはじめとする新興国で合弁企業を設立し、そのネットワークを通じて現地の部品メーカーの発掘・育成を行ってきたことが大きい。「グローバル集中購買方式」といっても、海外部品の調達拡大は簡単ではない。だが、ホンダは新興国の部品メーカーに対して直接、生産・管理現場の改善指導を行い、日本製に比して遜色のない品質レベルと圧倒的なコスト競争力の確保に成功したのである。ホンダは主力の二輪車事業で培ったグローバル集中購買方式のノウハウを四輪車生産にも移植し、「市場の新興国シフト」と「コスト競争の激化」に対応して競争力を高めていく方針だ。

## 「日系 vs. 新興国」部品メーカーの競争圧力が高まる

世界規模で生産体制を抜本的に見直し、競争力を追求する動きは、何もホンダに限ったことではない。事業規模の大小や業種を問わず、自動車や家電をはじめとして、あらゆる製造業で進められている。だが、完成品メーカーが「市場の新興国シフト」と「コスト競争の激化」に対応しようとするれば、ただ単に国内生産をアジアなどの海外拠点に移管するだけでは不十分で、コスト構造を根本から変更する“革命的対応”が必要となるだろう。それは日系部品メーカーにとって、中国やインドなど新興国の部品メーカーとの競争圧力が高まることを意味する。

ホンダの「C8G3」のケースでは、世界規模で集約された小型二輪車の部品調達先は、圧倒的な量産規模をもつ中国やインドなどの新興国メーカーと、グローバルに展開する日系メーカーが中心とされ、これ以外の部品メーカー、とりわけ事業規模の小さなメーカーの参入余地はかなり狭まることとなった。垂直統合の傾向が強い自動車産業では、完成品メーカーが海外進出する場合、グループ内や下請けの部品メーカーにも同時に進出を促し、垂直統合のメリットを活用して競争力を維持・強化してきた歴史がある。しかし今後は、こうした垂直構造そのものにも、変化が生じる可能性が高くなっている。

もちろん日系部品メーカーも、眼前の状況にただ手をこまねいているわけではない。新興国の部品メー

カーに対抗しようとする動きも見られるが、多くの場合、海外拠点における日本人駐在員費用やロイヤリティなどの負担が大きく、コスト面で苦戦を強いられている現実がある。では、事業規模の小さな企業も少なくない日系部品メーカーは、この先の厳しい経営環境にどう立ち向かっていけばよいのだろうか。

## 「開発力強化」と「取引多角化」で経営の自立を急げ

日本の製造業は、①トヨタ生産方式を一例とする優れた生産マネジメント能力、②独自技術を結集した先進的な製品開発力——の2つを源泉として競争力を発揮してきた。そこにおける部品メーカーの寄与度は決して小さくない。品質向上やコスト改善への絶え間ない取り組みや、ベテラン社員が有するノウハウや技術など、オペレーションレベルでの日常的な暗黙知の発揮事例は、部品メーカーでも枚挙に暇がない。また、完成品メーカーは、製品開発段階で自らの技術リソースに部品メーカーの要素技術（製品を成立させるために必要な単体技術）を多数組み込んだり、設計図面に部品メーカーの開発部隊がもつノウハウを取り込んだりする場面も少なくない。こうしたなかで部品メーカーは、これまで親会社や主力取引先の完成品メーカーとともに定義した固定的な事業領域（例えば、プレス加工、家電用樹脂部品など）で開発・調達・生産を行っていただいたのである。

しかし、グローバル調達拡大を進める完成品メーカーの指導・育成によって、品質や生産マネジメント能力を向上させつつある新興国部品メーカーとの競合のなかで、日系部品メーカーは常に「失注リスク」を抱えることになり、その結果、長年にわたり集積してきた優れたノウハウやコア技術が立ち枯れる可能性が高まっている。今こそ部品メーカーは、製品や技術の開発力を高めて取引関係を多角的し、利益を確保しながら経営の自立化を図ることが必要だ。そのためには、以下の3点が重要である。

第1は、「技術分析（要素技術の棚卸し）」だ。前述のように、部品メーカーの多くは優位性のある要素技術を保有しており、製品開発を行うシーズは存在する。しかし、自らがどのような要素技術を有し、どの要素技術が優位性をもつのか、競合比較を行っている企業は少ない。まずは中立の立場で、自社の技術分析を行うことが必要である。

第2に、「外部との提携による新市場での製品開発」である。とりわけ事業規模の小さな部品メーカーの場合は、要素技術を製品化する機能が弱く（これまでは完成品メーカーが担っていた）、そのノウハウを有する人材も少ない。無尽蔵に人材を増やす資金力がない事業規模の部品メーカーは、そうした弱みを提携で補い、自社の要素技術と組み合わせることで高付加価値製品を生み出せる可能性がある。また、これによって、新分野開拓の可能性も見えてくる。

第3が、「日本国内での生産拠点維持」である。短期的には新興国需要を取り込むための海外進出や、海外法人の現地化などによってコスト競争に立ち向かうことは必要だろう。しかし、長期的な事業継続のためには、優位性のあるうちからノウハウやコア技術の模倣・流出を予防できる日本国内での生産体制を整備・確立しておくことが必要である。

日本の製造業は現在、完成品メーカーも部品メーカーも苦境に立たされているが、生産の海外シフトを進めることによって短期的には経営の改善が見られるとしても、それは「モノづくり力」の復活を意味するものではない。長期的な競争力の維持には、日本の製造業が直面する競争条件の変化をキッチリと見据えた「モノづくりのための抜本的な“態勢変革”」が迫られているのである。（了）

当レポートは情報提供のみを目的として作成されたものであり、商品の勧誘を目的としたものではありません。本資料は、当社が信頼できると判断した各種データに基づき作成されておりますが、その正確性、確実性を保証するものではありません。また、本資料に記載された内容は予告なしに変更されることもあります。