

中国地域自動車産業の持続的発展に向けて

ー 広島・岡山自動車部品サプライヤー動向を中心にー

＜要旨＞

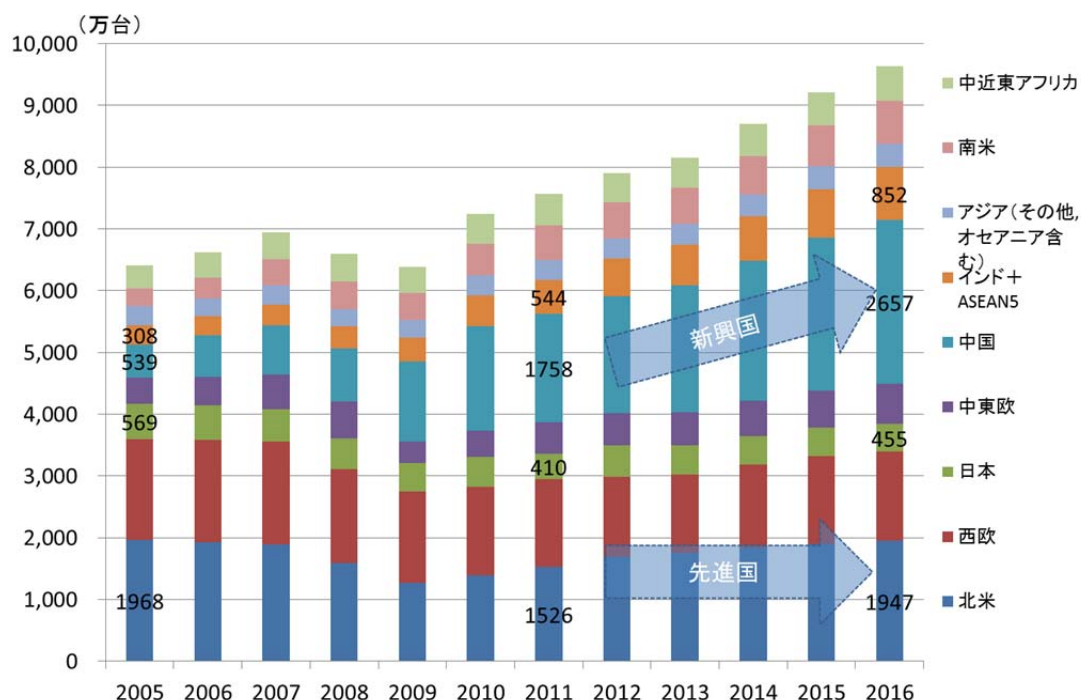
- 今後の新興国市場における乗用車需要の拡大や対照的な国内市場の縮小を勘案すると、為替水準如何に拘らずグローバル化の下での適地生産化の底流は変え難いものと思われる。為替が比較的安定し足許の需要がしっかりしている今のうちに国内及び海外生産拠点の位置づけや役割分担を再度明確にしておく必要がある。
- 中国地域に展開する自動車産業の集積は東海、関東に次ぐ我が国第3位ながらその規模は小さい。そのため差別化された車づくりが徹底されてきており、小さいながらも纏まりの良い集積を形成している。上記適地生産化の流れが進んだ場合、纏まりが良いながらも足許で変わりつつある中国地域の完成車メーカーとそのサプライヤーとの関係が更にどう変化していくか、その持続的な発展に向けた今後の内外拠点展開の在り方を探るべくマツダ及び三菱自動車工業グループのサプライヤーに対しインタビュー調査を実施した。以下その要旨である。
- 過去 10 年程度の間に売上高を顕著に増加させたのは、両サプライヤーを通じて、国内外の拠点をバランス良く拡張している企業と国内拠点を維持しつつ海外拠点を拡張している企業である。斯かる企業は、海外で取引先や事業の多角化を実現するのみならず、海外での開拓先と国内で新たに取りし、素材や設備の現地調達など従前経験したことのない手法を国内での価格競争力の強化に反映するなど双方向型の取組みをしている。海外の需要（＝成長機会）を取込みながら、そこでの成果や経験を国内にフィードバックさせ全社的な活性化に繋げている。
- 他方、今調査にて、国内拠点で取り得るコスト削減の余地はもはや限界に近いとの声がある。単なる価格競争に陥ることなく持続的であるためには、差別化と高付加価値化への対処が必要である。マツダによるスカイアクティブ技術と魂動デザインを組み合わせた革新的且つ個性的な新型車種の投入効果が正に物語るように、国内拠点の在り方としては、グローバル展開の基礎となる顧客訴求性の高い「新たな価値創造の場」を指向すべきである。併せて、当該価値の普及浸透を図る上で不可欠な量産プロセスの設計・整備を初期量産機能と共に担うことも肝要である。海外拠点は当該価値を普及させる役割を担い、成長著しい市場にアクセスする適地生産機能を分担する。内外拠点の有機的な役割分担と双方交流による新たな価値創造による効果の維持・発展が求められる。
- サプライヤー側に求められるものは、国内にあっては、素材とその取扱いに関するノウハウ蓄積、生産設備と加工技術選択の最適化、これらを統合した生産プロセスの刷新など「現場力」の一層の強化とそれらに基づく環境性能や安全性能などの価値実現に不可欠な「絶対的な品質（精度や耐性等）」の提供であり、価格競争力の持続的強化の取組みと合わせた総合的な競争力である。これらにより完成車メーカーと協働して「新たな価値」の実現に貢献することである。他方、海外にあっては、新興市場の成長に応じた量産体制の整備とその安定稼働である。
- しかしながら、特に海外拠点では、ものづくりの現場と現地法人の経営を共に指導できるグローバル人材が非常に不足し、日本から現地に派遣する人選にも苦慮する実情が今調査を通じて明らかになっており、海外拠点の拡大や多角化を難しくする要因ともなっている。短期的には自治体によるこうした人材をヘッドハンティングする際のマッチング費用や人件費の助成支援は有効と思われるが、本質的には斯かる人材を継続して育成し供給する持続的な仕組みを早急に整える必要性が高い。当行としては、「現場力」強化に資する目的でこれまで実施してきた MOT（技術経営）研修プログラムと同様に、サプライヤー、自治体及び大学等と連携し、こうした不足感の強いグローバル人材育成の仕組み作りを始め、海外展開に伴うリスクシェアや国内拠点の機能高度化の取組みなど総合的に支援して参りたい。

I. 最近のわが国及び中国地域の自動車産業の概況

1. わが国自動車産業の概況

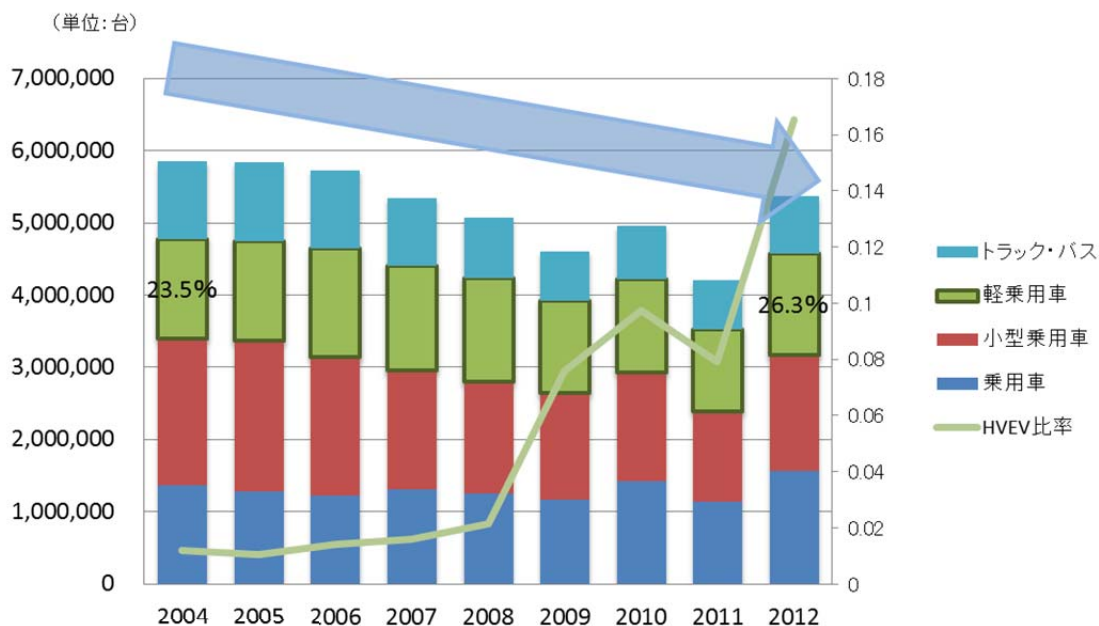
- 乗用車の世界販売台数は新興国におけるモータリゼーションの進展により世界的に拡大が持続。中国は、2009年に米国を抜いて既に世界最大の市場であり、インド・ASEAN5等でも急速なモータリゼーションの拡大や港湾・高速道路網等の整備により乗用車普及の基盤が整いつつあり、今後の市場拡大が期待されている。一方、先進国では今後右肩上がりの成長は望み薄となっている(図表1)。
- 日本国内の乗用車販売状況をみると、足元では2008年のリーマンショックに端を発した景気減速、2011年の東日本大震災による部品供給の一時途絶などで大きな落ち込みをみせたが、軽自動車の伸びが底支えし、かつ震災復興需要や環境性能を改善させた車種構成(HVEV比率)の高まりとそれを後押しするエコカー補助金により増加をみせた(図表2)。
- しかしながら、中長期的には国内市場は縮小基調が続くと見込まれる。総人口減少や少子化・高齢化に伴う生産年齢人口の減少、余暇活動の変化、若年層の雇用不安による購買力低下、エコカー減税等により暫定的に軽減されているものの他国と比較し依然として高い税制(図表3～6)などが要因として挙げられる。
- 自動車業界は大きな転換点を迎えている。今後の伸びが見込まれる新興国市場における現地需要を機動的に確保するため、為替水準如何にかかわらず生産拠点の海外展開を持続的に拡大していく必要がある一方、縮小基調にある国内市場では、環境性能や安全性向上に対するニーズへの対応を通じた高付加価値化への取組が鍵となる。

図表1 乗用車の世界販売台数



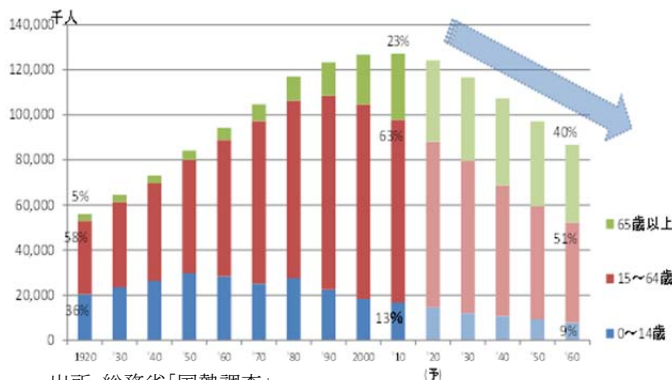
出所:世界自動車統計年鑑より当行作成

図表2 乗用車の日本国内車種別販売状況

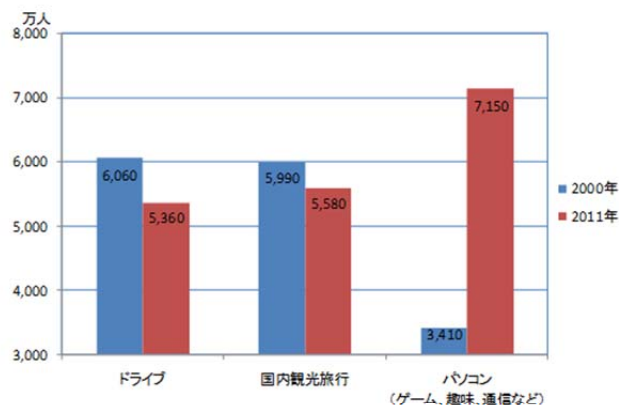


出所: マークラインズ資料

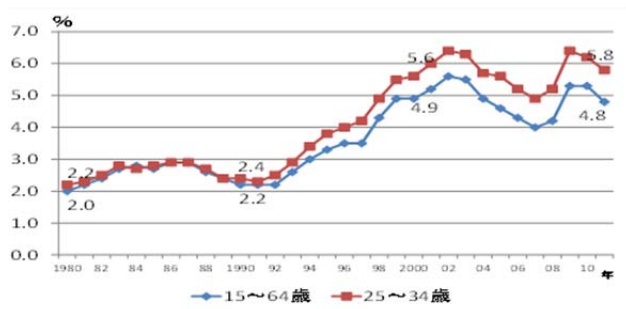
図表3 わが国人口の推移(2020年以降は予測)



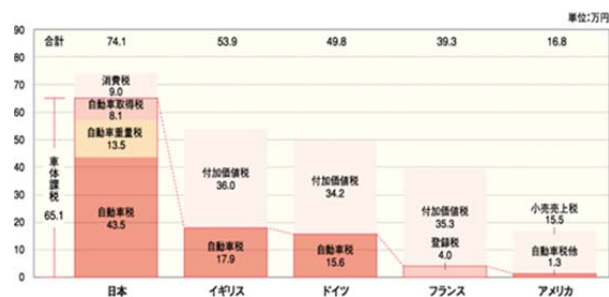
図表4 余暇活動の参加人口



図表5 完全失業率推移



図表6 各国の車体課税



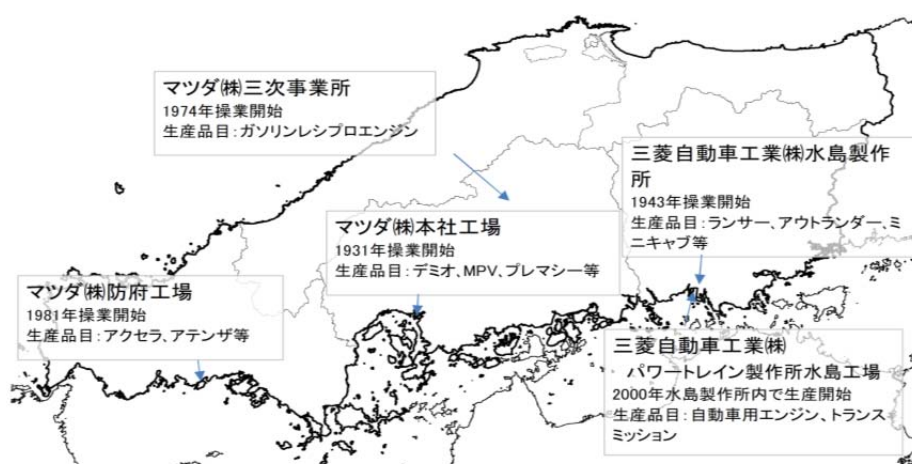
備考: 日本の自動車重量税額は2012年5月1日からの新税率

出所: 日本自動車工業会HP

2. 中国地域自動車産業の概況

- 中国地域では、完成車メーカーのマツダ及び三菱自動車工業(MMC)が生産拠点を展開(図表7)。部品供給する部品メーカー等関連産業の集積も相まって、我が国でも有数の自動車産業の集積地域が形成されている。その集積地域としての規模は、中部地域、関東地域に続き第3位にあるものの、全国に占めるウエイトは8%前後と両地域と比べ相対的に小さい(図表8、9)。
- リーマンショックを挟む近時5年間の経年変化につき3地域を比較すると以下の特徴が見られた(図10)。
 - ①製造品出荷額等及び付加価値額が増加する中国に対し、全国、関東及び中部は減少する対照的な動きを示し、収益性を示す付加価値率も26.4%→27.7%と上昇基調の中国に対し、全国、関東及び中部は低下。
 - ②事業所数では中国の減少の程度は全国、関東及び中部と比べ小さく、従業者数を増加させる中国に対し、全国、関東及び中部は減少乃至微増と対照的。
 - ③1事業所あたり製造品出荷額等及び付加価値額は、自動車産業全体では中部に及ばぬものの相応の地位にある。但し自動車部品については改善傾向にあるとはいえ、全国を下回る状況。
 - ④生産性に関しては、1従業者あたりの製造品出荷額等及び付加価値額に照らし、全国、関東及び中部を下回る状況。近時5年間に従業員数を増加させつつ着実に改善しているものの、グローバルな競争環境下でコスト競争力の持続的な向上が必須となるなか、他地域と比較して生産性が相対的に劣位にある状況を考慮すると、今後の生産性改善の在り方が問われている。

図表7 中国地域の完成車工場等

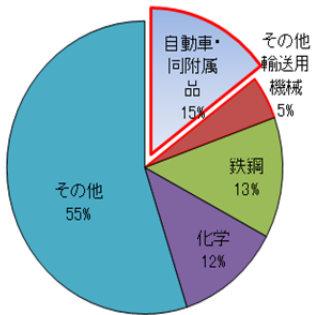


会社名	マツダ				MMC
工場名	本社工場		三次事業所	防府工場	水島製作所
地区	府中地区	宇品地区		西浦地区	中関地区
所在地	広島県府中町	広島県広島市	広島県三次市	山口県防府市	岡山県倉敷市
生産品目	ガソリン レシプロエンジン 自動車用 手動変速機	デミオ ベリーサ ロードスター RX-8 MPV CX-9 ピアンテ ボンゴバン デミオ プレマシー CX-7 ガソリン レシプロエンジン ディーゼルエンジン ロータリーエンジン	ガソリン レシプロエンジン	アクセラセダン アクセラスポーツ アテンザセダン アテンザスポーツ アテンザ スポーツワゴン	自動車用 手動変速機 自動変速機
操業開始時	1931.3	1964.12	1974.5	1982.9	1981.12
従業員数	15,772		138	3,895	
土地面積(千㎡)	2,236		1,677	1,329	

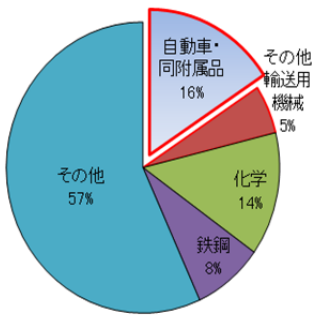
出所:各社 HP、有価証券報告書等より当行作成

図表8 中国地域製造業における自動車産業の位置

【製造品出荷額等】

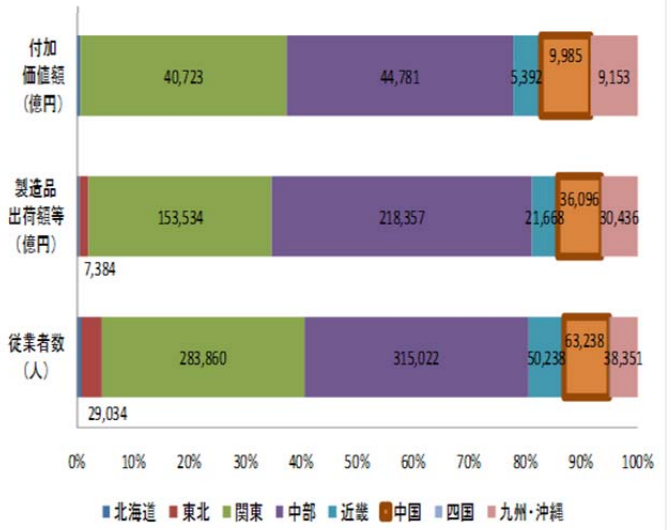


【付加価値額】



出所:図表8及び9は、経済産業省「平成22年工業統計表」より当行作成

図表9 国内自動車産業の規模



注)国内自動車産業＝自動車製造業＋自動車車体・付属車製造業

＋自動車部分品・付属品製造業

図表10 地域別にみた自動車産業の経年比較

		全国			関東地方					中部地方					中国地方				
		2005	2010	伸率 (%)	2005	シェア (%)	2010	伸率 (%)	シェア (%)	2005	シェア (%)	2010	伸率 (%)	シェア (%)	2005	シェア (%)	2010	伸率 (%)	シェア (%)
事業所数 (個所)	自動車・同附属品製造業	9,347	8,054	86.2	4,659	49.8	3,837	82.4	47.6	2,706	29.0	2,411	89.1	29.9	539	5.8	518	96.1	6.4
	自動車製造業	51	72	141.2	23	45.1	34	147.8	47.2	10	19.6	19	190.0	26.4	5	9.8	5	100.0	6.9
	自動車車体・附属車製造業	195	170	87.2	93	47.7	90	96.8	52.9	31	15.9	18	58.1	10.6	16	8.2	14	87.5	8.2
	自動車部分品・附属品製造業	9,101	7,812	85.8	4,543	49.9	3,713	81.7	47.5	2,665	29.3	2,374	89.1	30.4	518	5.7	499	96.3	6.4
従業者数 (人)	自動車・同附属品製造業	811,208	786,753	97.0	320,373	39.5	283,860	88.6	36.1	309,734	38.2	315,022	101.7	40.0	58,217	7.2	63,238	108.6	8.0
	自動車製造業	169,107	161,158	95.3	65,615	38.8	60,496	92.2	37.5	61,415	36.3	57,731	94.0	35.8	15,317	9.1	15,530	101.4	9.6
	自動車車体・附属車製造業	38,455	13,402	34.9	11,177	29.1	6,493	58.1	48.4	21,783	56.6	2,955	13.6	22.0	1,457	3.8	1,102	75.6	8.2
	自動車部分品・附属品製造業	603,646	612,193	101.4	243,581	40.4	216,871	89.0	35.4	226,536	37.5	254,336	112.3	41.5	41,443	6.9	46,606	112.5	7.6
出荷額等 (億円)	自動車・同附属品製造業	489,548	472,962	96.6	170,606	34.8	153,534	90.0	32.5	221,029	45.1	218,357	98.8	46.2	32,379	6.6	36,096	111.5	7.6
	自動車製造業	240,247	185,160	77.1	77,408	32.2	72,271	93.4	39.0	112,351	46.8	61,963	55.2	33.5	21,579	9.0	20,756	96.2	11.2
	自動車車体・附属車製造業	25,220	3,707	14.7	6,273	24.9	1,964	31.3	53.0	17,180	68.1	641	3.7	17.3	506	2.0	454	89.7	12.3
	自動車部分品・附属品製造業	224,082	284,095	126.8	86,925	38.8	79,300	91.2	27.9	91,499	40.8	155,753	170.2	54.8	10,293	4.6	14,886	144.6	5.2
付加価値額 (億円)	自動車・同附属品製造業	133,923	113,628	84.8	48,816	36.5	40,723	83.4	35.8	57,531	43.0	44,781	77.8	39.4	8,535	6.4	9,985	117.0	8.8
	自動車製造業	62,228	39,202	63.0	20,257	32.6	16,489	81.4	42.1	29,179	46.9	8,079	27.7	20.6	5,623	9.0	6,085	108.2	15.5
	自動車車体・附属車製造業	3,978	1,188	29.9	1,620	40.7	679	41.9	57.2	1,752	44.1	201	11.5	16.9	131	3.3	86	65.8	7.3
	自動車部分品・附属品製造業	67,718	73,238	108.2	26,939	39.8	23,555	87.4	32.2	26,600	39.3	36,501	137.2	49.8	2,782	4.1	3,814	137.1	5.2
付加価値率 (付加価値額 /出荷額等)	自動車・同附属品製造業	27.4%	24.0%		28.6%		26.5%			26.0%		20.5%			26.4%		27.7%		
	自動車製造業	25.9%	21.2%		26.2%		22.8%			26.0%		13.0%			26.1%		29.3%		
	自動車車体・附属車製造業	15.8%	32.0%		25.8%		34.6%			10.2%		31.4%			25.9%		19.0%		
	自動車部分品・附属品製造業	30.2%	25.8%		31.0%		29.7%			29.1%		23.4%			27.0%		25.6%		
1事業所あたり 出荷額 (百万円/箇所)	自動車・同附属品製造業	5,237	5,872	112.1	3,662		4,001	109.3		8,168		9,057	110.9		6,007		6,968	116.0	
	自動車製造業	471,072	257,166	54.6	336,556		212,562	63.2		1,123,506		326,120	29.0		431,589		415,129	96.2	
	自動車車体・附属車製造業	12,933	2,181	16.9	6,745		2,182	32.3		55,419		3,562	6.4		3,165		3,246	102.6	
	自動車部分品・附属品製造業	2,462	3,637	147.7	1,913		2,136	111.6		3,433		6,561	191.1		1,987		2,983	150.1	
1事業所あたり 付加価値額 (百万円/箇所)	自動車・同附属品製造業	1,433	1,411	98.5	1,048		1,061	101.3		2,126		1,857	87.4		1,584		1,928	121.7	
	自動車製造業	122,015	54,447	44.6	88,074		48,497	55.1		291,793		42,521	14.6		112,451		121,703	108.2	
	自動車車体・附属車製造業	2,040	699	34.2	1,742		755	43.3		5,653		1,117	19.8		819		616	75.2	
	自動車部分品・附属品製造業	744	938	126.0	593		634	107.0		998		1,538	154.0		537		764	142.3	
従業者1人あたり 出荷額等 (百万円/人)	自動車・同附属品製造業	60	60	99.6	53		54	101.6		71		69	97.1		56		57	102.6	
	自動車製造業	142	115	80.9	118		119	101.3		183		107	58.7		141		134	94.9	
	自動車車体・附属車製造業	66	28	42.2	56		30	53.9		79		22	27.5		35		41	118.7	
	自動車部分品・附属品製造業	37	46	125.0	36		37	102.5		40		61	151.6		25		32	128.6	
従業者1人あたり 付加価値額 (百万円/人)	自動車・同附属品製造業	17	14	87.5	15		14	94.2		19		14	76.5		15		16	107.7	
	自動車製造業	37	24	66.1	31		27	88.3		48		14	29.5		37		39	106.7	
	自動車車体・附属車製造業	10	9	85.7	14		10	72.2		8		7	84.6		9		8	87.0	
	自動車部分品・附属品製造業	11	12	106.6	11		11	98.2		12		14	122.2		7		8	121.9	

出所:経済産業省「工業統計表」より当行作成

3. マツダ及び三菱自動車工業の動向概要

(1) マツダ

【国内生産拠点】本社工場(広島県・宇品第1、第2工場)、防府工場(山口県・防府第1、第2工場)で完成車、本社工場(府中町)、三次事業所、防府工場(中関地区)でエンジン・トランスミッションなどを製造している。

【業績】当社は全生産台数に占める国内生産台数の比率が高く、為替の影響等を受け 2008 年度から4期連続での赤字を計上していたが、2012 年度は後述の「SKYACTIV(スカイアクティブ)」技術を全面採用したCX-5の販売好調などを追い風に黒字転換となった(図表11)。2013 年度通期予想によれば、国内生産計画は2007 年度以来 6 年振りに 90 万台超えの 96 万台を見込んでいる。

【技術動向】パワートレインや車体などを抜本的に見直す、当社独自技術であるSKYACTIVにより、エンジンとトランスミッションの高効率化や軽量化による環境性能の向上、剛性強化および衝突安全性能向上を通じたトータルな安全性の向上を進めている。

【海外事業】米国、タイ、中国等でエンジンや車両を製造している。海外事業強化に向け、2012 年よりロシアで現地生産を開始したほか、メキシコでは2014 年稼働に向け、年産 14 万台規模の新工場建設が進んでいる。加えて、トヨタ車を年産 5 万台規模で OEM 受注生産するほか、米国等での販売拡大をにらみ、2015 年度には 23 万台へ増強する方針にある。

【サプライヤーへの示唆】2012 年公表「中長期施策の枠組み」では海外生産比率(2012/3 期 30%→2016/3 期 50%)、国内工場の海外調達比率(2012/3 期 20%→2014/3 期 30%)アップを目指しており、マツダサプライヤーにおいては環境性能、安全性能改善にかかる技術的要求をクリアしつつ国内生産を維持しながら、海外展開による受注拡大を目指すことで全体的にバランスのとれた経営戦略をとることが重要になる。

(2) MMC

【国内生産拠点】名古屋製作所(愛知県岡崎市)、水島製作所(岡山県倉敷市)および子会社のパジェロ製造(岐阜県坂祝町)で完成車、京都工場(京都市)、滋賀工場(滋賀県湖南市)でエンジンや変速機を製造。

【業績】2011 年度の連結業績は、長期化する円高やタイの洪水が逆風となった一方で、東日本大震災から早期に生産復帰したことや世界的な車種構成の改善、コスト低減策が効果を発揮し、利益面はプラス基調を維持し、2012 年度は、日米欧の販売落込みを東南アジアが補い円安進行による為替差益により最高益(図表 11)。

【技術動向】環境対応車として電気自動車(EV)に注力している。世界に先駆けて電気自動車「i-MiEV(アイ・ミーブ)」の量産化に成功し、2009 年に法人向け、2010 年に個人向けに発売開始したほか、環境性能と走行性能の両立を志向するプラグインハイブリッド車を開発、上梓済。

【海外事業】米国、タイ、インドネシア等に生産拠点がある。主力拠点であるタイでは、2012 年、新たな世界戦略小型車「ミラージュ」を生産し、日本での逆輸入を含め世界各地へ輸出開始したほか、成長市場であるインドネシアでの現地生産を開始した。

【サプライヤーへの示唆】2011 年に日産自動車と軽自動車事業の合併会社を設立し、2013 年夏に新型軽自動車を投入した。計画では海外部品の使用比率を3割とし、部品の購買費用や物流コストを圧縮するなどして部品調達コストを3割削減させる見込みである。MMCサプライヤーは、水島製作所からの受注を視野に入れつつも、安定した受注獲得を目指し水島製作所以外への販路拡大や多角化に注力する必要がある。また、限界的な物量の充足状況では、コストの継続的な削減要求に応えるために合従連衡などによる規模の利益の追求を模索する必要性が高まる可能性がある。

図表 11 マツダ、MMCの連結決算 (金額単位: 億円)

	マツダ(株)		三菱自動車工業(株)	
	2012/3期	2013/3期	2012/3期	2013/3期
売上高	20,331	22,053	18,073	18,151
経常利益	▲ 368	331	609	939
当期純損益	▲ 1,077	343	239	380
減価償却費	688	600	567	543
純資産額	4,744	5,132	2,656	3,512
総資産額	19,159	19,786	13,213	14,528
従業員数(人)	37,617	37,745	30,777	—

出所: 各社有価証券報告書、決算短信

図表 12 マツダ、MMC の発展経緯(1990 年～)

年代	マツダの動向	製品概要
1990年～	・1990年代 内外での販売不振から新たな企業戦略を模索(設備休止、フォードとの連携強化等) ・1996年 フォード持株比率33.4%に引き上げ。フォードより社長就任	・1990年 「MPV」「ユーノスコスモ」「レビュー」発売 ・1991年 「プロシードマービー」、「センティア」、「ブレッソ」 「AZ-3」、「クロノス」、「スクラム」、「アンフィニMS-6」発売 - 水素ロータリーエンジン第1号車「HR-X」開発 ・1992年 「MX-6」、「ユーノス500」、「アンフィニMS-8」 「クレファ」、「AZ-1」発売 ・1993年 「ランティス」、「ユーノス800」発売 ・1994年 スズキOEM車「AZ-ワゴン」発売 - 日産OEM車「ファミリアバン、ワゴン」発売 ・1995年 「プロシードレバンテ」、「ボンゴフレンジ」発売 ・1996年 「デミオ」発売 ・1997年 燃料電池車「デミオ FC-EV」開発 ・1999年 「プレマシー」、「ラビュタ」発売
2000年～	・2000年 国内生産体制合理化(商品群再設定、宇品第2工場閉鎖、従業員削減) ・2008年 フォード、マツダ株式を一部売却し筆頭株主からはずれる ・2010年 次世代技術「SKYACTIV」発表 ・2011年 メキシコに住友商事株との合弁会社を設立 ・2013年 タイに変速機工場新設計画発表	・2000年 「タイタンダッシュ」、「トリビュート」発売 ・2001年 「フィールドブレイク」シリーズ4車種発売 ・2002年 「アテンザ」、「スピアーノ」発売 ・2003年 「RX-8」、「アクセラ」発売 ・2004年 「ペリウサ」発売 ・2006年 「CX-7」発売 ・2007年 「デミオ」フルモデルチェンジ ・2008年 「ビアンテ」発売 ・2009年 i-stop搭載「アテンザ」、「ビアンテ」発売 - 水素自動車「プレマシーハイドロジェンREハイブリッド」リース販売開始 - 水素自動車「RX-8 ハイドロジェンRE」第1号車完成 ・2010年 i-stop搭載「プレマシー」発売 ・2011年 SKYACTIV搭載「デミオ」、「アクセラ」発売 ・2012年 SKYACTIV搭載「CX-5」、「アテンザ」発売 「デミオEV」自治体向けリース販売開始
年代	MMCの動向	製品概要
1990～	・1991年 オランダのホルボ・カー株式33.3%取得し「ネザーランズ・カー」設立 ・1999年 ボルボと資本提携 ・2000年 ダイムラー・クライスラーと資本提携	・1990年 「ミニカ・トッポ」、「ディアマンテ」、「GTO」発売 ・1991年 「RVR」発売 ・1992年 「ギャラン」、「エテルナ」、「エメロード」 「ランサー・エボリューション」、「デボネア」発売 ・1994年 「バジェロミニ」、「デリカ・スペースギア」、「FTO」発売 ・1996年 「チャレンジャー」、「ギャラン」、「レグナム」発売 ・1998年 「バジェロイオ」、「ミラージュディンゴ」発売
2000～	・2002年 三菱自動車協会「柏会」解散 ・2003年 日産自動車と軽商用車のOEM供給について基本合意 ・2004年 ダイムラー・クライスラー、三菱自工への支援打切を表明 - 三菱グループによる支援を中心とする「事業再生計画」公表 - 過去のリコール隠蔽を公表、国内販売激減 ・2005年 サプライヤー企業による「三菱自動車協会」発足 ・2007年 GSユアサ、三菱商事合併で株式会社リチウムエナジー・ジャパン設立 ・2008年 プジョー・シトロエンとの合併事業に関する基本契約締結 ・2011年 日産自動車(株)との合併会社(株)NMKV設立 - 大規模洪水のためタイ工場一時操業停止 ・2012年 水島製作所の生産効率向上等実施計画公表(投資額100億円) - 軽自動車約122万台のリコールを国土交通省に届出 - オランダにある欧州の生産子会社「ネザーランズ・カー」を売却	・2001年 「eKワゴン」、「エアトレック」発売 ・2002年 「コルト」発売 ・2003年 「グランディス」発売 ・2004年 「コルトプラス」発売 ・2005年 「アウトランダー」発売 ・2006年 新型軽自動車「i(アイ)」新型「eKワゴン」新型「バジェロ」発売 ・2007年 「デリカD:5」、「ギャランフォルティス」、「ランサーエボリューションX」発売 ・2008年 新型「トッポ」、「ギャランフォルティススポーツバック」発売 ・2009年 天然ガス自動車「ミニキャブCNG車」発売 ・2010年 電気自動車「アイ・ミーブ」、「RVR」発売 ・2011年 「デリカD:2」、「デリカD:3」、「デリカバン」発売 - 軽商用電気自動車「MINICAB-MEV」発売 ・2012年 タイ工場で生産する世界戦略車「ミラージュ」発売 - 新型「アウトランダー」発売 「ブラウディア」、「ディグニティ」発売(日産OEM車)

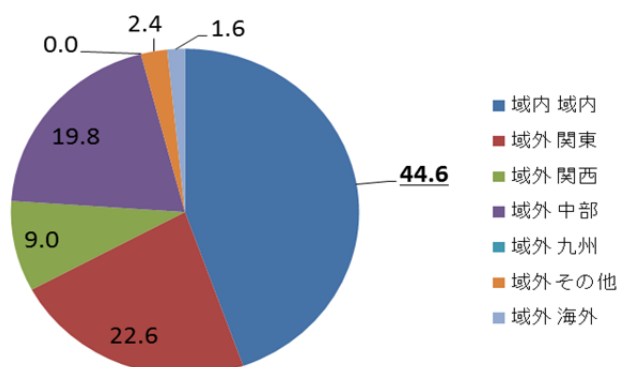
出所: 各社HP等より当行作成

Ⅱ. 中国地域自動車部品サプライヤーと完成車メーカーとの関係(俯瞰)

1. 中国地域自動車部品サプライヤーの状況(マツダサプライヤー)

- サプライヤー各社を取扱分野別に①パワートレイン関係、②ボディ関係、③内装・外装関係に整理すると、マツダと直接取引があり、中国地方に本拠を置く Tier1 は 40 社弱、内訳は①、②及び③共に 10 数社。Tier2 は 90 社弱、内訳は①及び②が 30 社弱、③が 30 社強(※各社HP及び※アイアールシー「マツダグループの実態」等より当行確認)。
- サプライヤーの多くがマツダ本社工場周辺(広島市)に立地し、防府工場周辺に一部展開。この結果、マツダの部品調達率は中国地域が社数ベースで 44.6%と最も高く域内サプライヤーとの結びつきが強い(図表 13)。
- 中国地域に本社を置くサプライヤーの全社売上高に占めるマツダ向けの比率が 50%以上とする企業の割合は、2000 年頃 78%→2010 年頃 63%に低下。同様に 90%以上とする企業の割合は 2000 年頃 29%→2010 年頃 27%と略横這い(図表 14)。Tier1 の場合 50%以上の割合は、2000 年頃 86%→2010 年頃 76%と減少幅は全社よりも小さい。90%以上とする割合は 2000 年頃 29%→2010 年頃 24%と減少幅は全社より若干大きい(図表 15)。
- 全社及び Tier1 双方共にマツダ向け比率が低下しているが、50%超の売上をマツダから得ている企業は 6 割以上もあり、マツダと地域のサプライヤーとの依然として強い取引関係の継続が見られる。

図表 13 マツダ主要自動車部品調達地域(所在地・社数ベース(368 社))

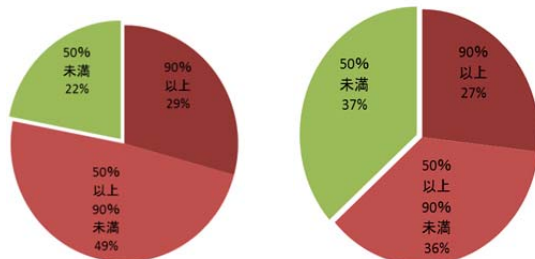


出所: (株)アイアールシー「自動車部品 200 品目の生産流通調査 2012」より当行作成

図表 14 中国地域サプライヤーにおけるマツダへの売上比率の推移

(全社ベース(共通回答社数 41 社))

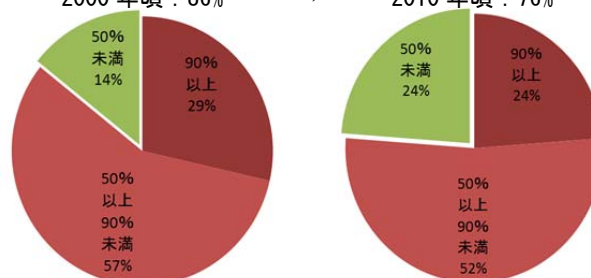
2000 年頃 : 78% → 2010 年頃 : 63%



図表 15 中国地域サプライヤーにおけるマツダへの売上比率の推移

(Tier1 ベース(共通回答社数 21 社))

2000 年頃 : 86% → 2010 年頃 : 76%

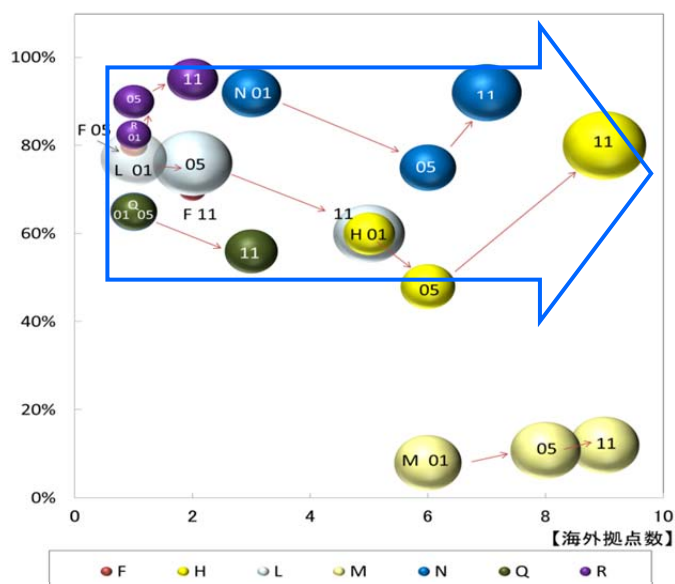


出所: (株)アイアールシー「マツダグループの実態」2001 年、2011 年各版より当行作成

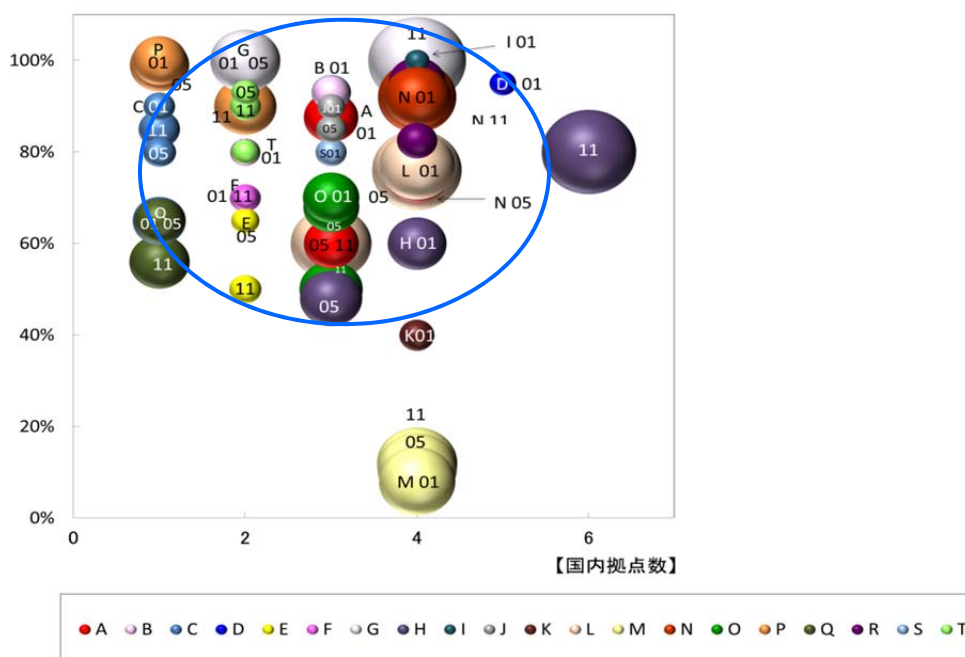
2. マツダサプライヤーの国内外への拠点展開動向とマツダへの売上比率の変化

- マツダの主たる Tier1 サプライヤーに関し、国内売上高に占めるマツダ向けの割合（以下「マツダ売上比率」）と各社の内外拠点数の推移について、2001 年、2005 年、2011 年の経年変化を比較した。
- 海外拠点数は総じて年々増加傾向にあるものの、マツダ売上比率は概ね 50% 以上の水準を維持（図表 16）。
- 国内拠点数の増減がマツダ売上比率に与える影響は様でなく、拠点数が増減しても売上比率不変の場合もあれば、拠点数増加が売上比率と売上規模の増加に資する場合もある。なお、マツダ売上比率は、1. での分析結果と同様に総じて低下基調が窺われるが、概ね 50% 以上のレンジに大宗が集結（図表 17）。斯かる観点から国内拠点の推移からみたマツダとサプライヤーの関係は比較的安定裡に推移していると言える。

図表 16 マツダサプライヤーの海外拠点展開動向とマツダ売上比率（縦軸）



図表 17 マツダサプライヤーの国内拠点展開動向とマツダ売上比率（縦軸）



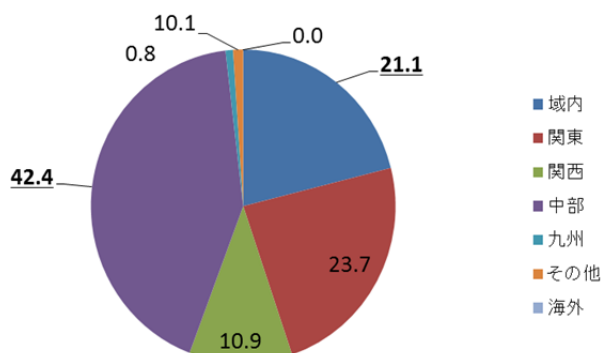
注: 円の大きさは売上高の規模を表す

出所: (株)アイアールシー 「マツダグループの実態」各年版及び各社HPより当行作成

3. 中国地域自動車部品サプライヤーの状況(MMCサプライヤー)

- サプライヤー各社を取扱分野別に①パワートレイン関係、②ボディ関係、③内装・外装関係に整理すると、MMCと直接取引のある Tier1 が 30 社弱、内訳は①、②、③共に 10 社前後。Tier2 は 20 社程度。内訳①、②、③共に 10 社弱(※各社HP及び※アイアールシー「三菱自動車グループの実態」等より当行確認)。
- MMCの生産拠点は中部、関東及び中国地域に分散し、主要部品調達率は中部が 42.4%と最も高く、中国は 21.1%で関東に次ぐ 3 番目(図表 18)。
- 中国地域に本社を置くサプライヤーの全社売上高に占めるMMC向けの比率が 50%以上とする企業の割合は、2001 年頃 65%→2009 年頃 46%と大幅に低下。同様に 90%以上とする企業の割合は 2001 年頃 31%→2009 年頃 19%と同様に大幅に低下(図表 19)。Tier1の場合、50%以上とする企業の割合は、2001 年頃 80%→2009 年頃 53%と激減。更に 90%以上とする企業の割合は、2001 年頃 33%→2009 年頃 20%と大幅に低下(図表 20)。
- 2002 年にMMCの協力会組織「柏会」が、同社とサプライヤーとの取引関係見直しの一環として解散し、それを契機にMMC向け売上比率の低下が進んだものと考えられる。なお、2004 年のダイムラークライスラーとの資本提携解消後、2005 年に協力会組織として「三菱自動車協力会」設立。

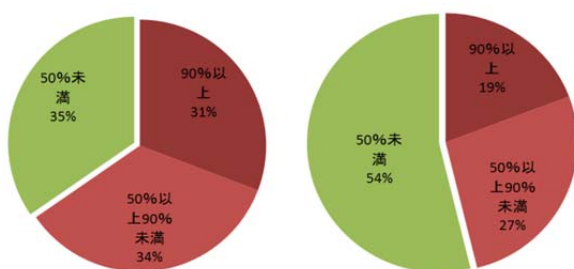
図表 18 MMC主要自動車部品調達地域(所在地・社数ベース(375 社))



出所:※アイアールシー「自動車部品 200 品目の生産流通調査 2012」より当行作成

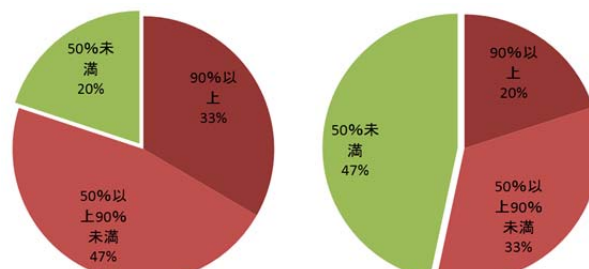
図表 19 中国地域サプライヤーにおける
MMC への売上比率の推移
(全社ベース(共通回答社数 26 社))

2001 年頃 : 65% → 2009 年頃 : 46%



図表 20 中国地域サプライヤーにおける
MMC への売上比率の推移
(Tier1 ベース(共通回答社数 15 社))

2001 年頃 : 80% → 2009 年頃 : 53%

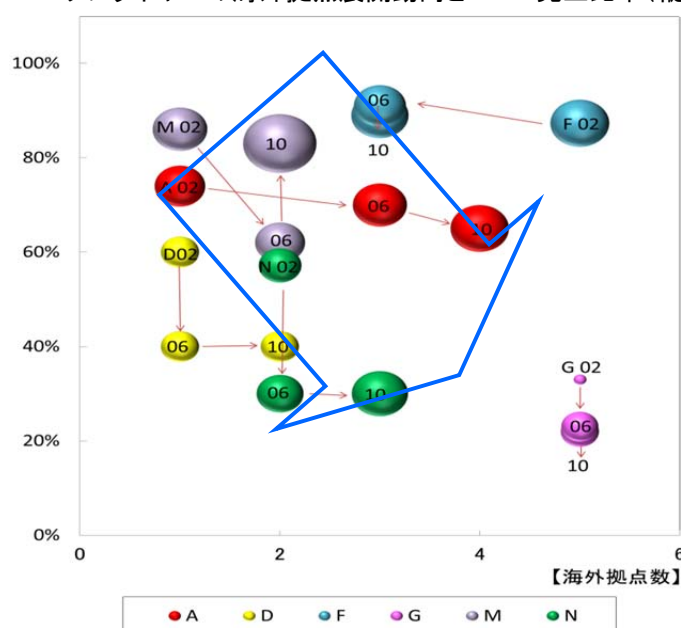


出所:※アイアールシー「三菱自動車グループの実態」2002 年、2010 年各版より当行作成

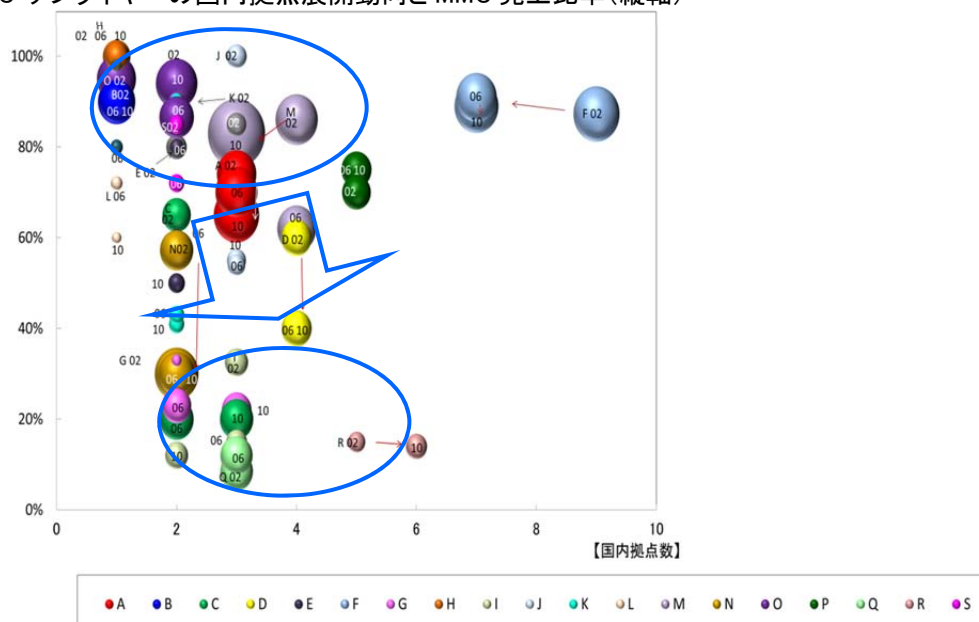
4. MMCサプライヤーの国内外への拠点展開動向とMMCへの売上比率の変化

- MMCの主たる Tier1 サプライヤーに関し、国内売上高に占めるMMC向けの割合（以下「MMC売上比率」）と各社の内外拠点数の関係について、2002 年、2006 年、2010 年の経年変化を比較した。
- 海外拠点数は増加傾向にあるものの、3. の分析の通りMMC売上比率は低下傾向にあり、50%以下へ低下している企業も見られる（図表 21）。
- 国内拠点数に大きな変化が無いにも拘らずMMC売上比率が総じて低下している様子が窺える。図表 22 では①MMC売上比率を高水準で維持する企業、②MMC売上比率が低下した企業、③MMC売上比率が従来から低い企業の3つに大別されるが、経年比較では、拠点数に変化がなくともMMC売上比率が①→②へ下方遷移の傾向が窺われる。

図表 21 MMC サプライヤーの海外拠点展開動向と MMC 売上比率（縦軸）



図表 22 MMC サプライヤーの国内拠点展開動向と MMC 売上比率（縦軸）



注: 円の大きさは売上高の規模を表す

出所: ㈱アイアールシー 「三菱自動車グループの実態」各年版及び各社HPより当行作成

Ⅲ. 中国地域自動車部品サプライヤーに対するインタビュー調査結果

1. 中国地域自動車部品サプライヤーへのインタビュー実施要領

●マツダ及びMMCサプライヤーのうち、原則として中国地域に本社を置く企業及び団体に対し、インタビューを実施した。概要は以下の通りである。

●インタビュー実施先:計 31 社・1 団体

●所在地別内訳:広島県 21、岡山県 10、その他 1

業種別内訳:パワートレイン関係 9、ボディ関係 10、内装・外装関係 12、その他 1

●調査実施時期:2012 年 5 月～2013 年 4 月

●インタビュー項目

○海外戦略について

・海外進出の経緯・目的及びリスク軽減の工夫

・海外進出における課題・成功要因(進出後の取引状況、進出先での要求品質・設備対応、現地経営・労務管理、現地経営とパートナーシップ)

・今後の海外戦略

○国内戦略について

・国内供給先の拡大

・価格競争力の強化

・国内拠点の高度化・技術の深化

・今後の国内戦略

2. 中国地域自動車部品サプライヤーの海外戦略(①海外進出の経緯・目的及びリスク軽減の工夫)

- マツダサプライヤーについては、マツダの海外展開を見据えて自社の海外進出の在り様を検討し、実施してきた企業が多い。今後の国内受注量の減少を見越しその補完のため、又は事業の多角化のために進出する動きも見られる。一方、マツダの進出打診にもかかわらず、自社の規模等を勘案し断念した企業もあった。
- MMCサプライヤーについては、北米を中心とするかつての海外進出はMMC主導の下に進められた例が多いが、近年中国及びASEANへの海外進出は、独自に進められる例が多い。
- 進出時のリスク軽減のため、立上り期の投資負担の圧縮・抑制、協同組合形式や現地パートナーとの合併による進出などの様々な工夫が共通に見られる。

マツダサプライヤー

- マツダが進出するところには出る。外資系メーカーに販路を奪われないよう、新車種開発の初期段階から携わるなど長期的観点から拠点を展開。

- 国内での仕事量の減少に対応するため中国に進出。海外進出に対応出来る人材の不足から、工場を賃貸するなど最低限の投資でスタート。海外は企業規模等にあった展開をする必要あり。

MMCサプライヤー

- 北米進出はMMCから要請。近年のASEAN各国への進出ではMMCの要請はなく、また受注出来る保証もなかったが、商圏の確保と拡販を狙って独自判断により進出。

- 北米進出は現地メーカーへの部品供給拠点として設立。ASEANは協同組合形式により数社共同で進出。

3. 中国地域自動車部品サプライヤーの海外戦略(②海外進出の現状課題・成功要因 (ア)進出後の取引状況)

- マツダサプライヤーについては、前述の通り基本的にはマツダの海外展開を見据えて自社の海外進出の在り様を検討し、実施してきた企業が多いが、必ずしも受注できる保証は無いことから、進出後マツダ向けに加えて現地で新たに取引先拡大を図る企業が多い。
- MMCサプライヤーについても同様に、進出時はMMCをメインに据えつつも、進出後はMMC系列以外の新規供給先を積極的に開拓している企業が多く見られる。
- 両サプライヤー共通として、完成車メーカーの海外戦略に即して進出し、その後も両社との取引を基軸に据えつつ、現地での安定した受注量確保の観点から、他の日系→非日系へと逐次取引先の拡張を図る動き、また、それを見越して進出時の工場立地に配慮し、新規取引先向けに工場拡張を図るなどしたかな動向が共通に見られる。

マツダサプライヤー

- 中国ではマツダから受注できる保証なく新規開拓のため進出したが、内装メーカー大手からの受注が取れた。海外では日系他社のTier1狙い。中米でもマツダから受注できる保証はない。

- 早期の海外進出が奏功し、日系メーカー数社と取引ができた。同じ日系であることや品質面での安心感があり、取引に繋がった。また、現地日本人会でのトップ同士の繋がりを契機に取引ができた例もある。

MMCサプライヤー

- ASEANでは、従来は協同組合での進出だったためMMCとの取引が多かったが、他の日系メーカーや非日系企業との取引増加を見込んで、近年新工場を建設。

- ASEANは進出理由こそMMCの新型車生産対応であるが、他社との取引も視野に入れている。

4. 中国地域自動車部品サプライヤーの海外戦略(②海外進出の現状課題・成功要因(イ)要求品質・設備対応)

●海外での取引では、日系メーカーからは国内同等の品質を求められ、このため生産設備も日本製を使用するのが通常。金型も現地生産に依然課題が多く日本からの輸出で賄なわれている。他方、日系以外からは品質以上に低価格が重視され、生産設備についても、日本製の遊休設備、韓国、台湾及び中国製などを使い分けて対応。

マツダサプライヤー

●中国では依然品質よりも安さが重視され、現地企業との競争で苦戦している。

●金型生産拠点とすべく中国に進出するも、満足のいく品質の製品を作れなかった。

MMCサプライヤー

●日系メーカー生産に対応するため、日本製設備を輸出。国内と異なる点は自動化率を下げた設備を使っているところ。壊れたときのメンテナンスの問題とワーカーの賃金が安いこと。

●日系メーカー向け製品は日本製の設備、その他はアメリカ・ドイツ・台湾製等を使い分け。国内遊休設備の有効活用もあり。

5. 中国地域自動車部品サプライヤーの海外戦略(②海外進出の現状課題・成功要因(ウ)現地経営・労務管理)

●進出先毎に事情は異なるが、要員コストの上昇、優秀な現地スタッフ(技術者、ワーカー)の確保及びその後のモチベーション維持やロイヤルティ向上による定着率の引上げなどに総じて腐心している企業が多い。

●更に、ものづくりの現場と現地法人の経営を共に指導できるグローバル人材が非常に限定的であり、そのため拠点を多角化し難くする要因となっている。その役割を合弁相手に期待する向きもあるが、日本から現地に派遣する人選に苦慮する実情が窺われる。

マツダサプライヤー

●ものづくり及び経営管理の双方を理解するグローバル人材は非常に限定的で、拠点を多角化できない一要因であり、その確保は課題。

●ASEANの中でも従業員の質は比較的良好と言われる進出先であるが、もちろん当初は問題もあり、教育や現場管理の強化を通じて解消していった。賃金だけでなく社員食堂など現場にあった福利厚生を整備していくことが、労働者のロイヤルティ向上に繋がると思う。

MMCサプライヤー

●タイでは経理業務のみ現地企業へアウトソーシング。労務管理や人材育成は当社単独で実施。安価であるとはいえ、賃金上昇は激しく、現時点のワーカーの給料は3年前のマネージャークラスにまで到達。

●中国の進出先では2年間でワーカーが入れ替わり。人材は育たず、不良品発生率が高い。

6. 中国地域自動車部品サプライヤーの海外戦略(②海外進出の現状課題・成功要因(エ)現地経営とパートナーシップ)

- 進出後の現地経営において現地資本との提携の態様は各社各様であるものの、労務管理(現地従業員対応)、経理及び資金調達などのバックオフィス面から販路開拓というトップライン管理まで、さらには撤退時のリスクヘッジとして、パートナーシップを有効に活用している例が多い。
- 一方、進出地域によっては、経営の意思決定迅速化のために独資で進出したり、資金調達を独自に行う例も見られる。

マツダサプライヤー

- 役割分担を明確に定めている。当社が開発や日系への販路開拓を担い、現地パートナーに総務管理や資金調達などを担わせている。
- 中国では現地資本のネットワークに頼らなければ、なかなか販路が開拓できない。
- 中国では経営層が意思決定の独立や迅速性などを重視し、外部の関与無く独資で進出した。

MMCサプライヤー

- ASEANではパートナーが大手であり、労務管理は安心して任せている。
- 国内で海外子会社の資金を調達。

7. 中国地域自動車部品サプライヤーの海外戦略(③今後の海外戦略について)

- マツダサプライヤーについては、マツダの海外展開を見据えつつ、自社独自の販路拡大も視野に入れながら、中米やASEANへの進出を予定している企業がある。
- MMCサプライヤーについては、進出先としてASEANを重視し、販路面ではMMC向けに加え他社への拡販を想定しているが、国内同様競合は厳しく受注環境は容易でないとの見方がある。
- 各社共通に、進出時のリスク抑制及び進出後の効果を考慮し、出資時の持分、合弁の組み方、合弁相手の選択及び工場の立地等に慎重を期している。他方、海外取引と国内取引をシンクロさせ双方向での新規取引開拓に繋げる動きもある。

マツダサプライヤー

- ASEANに合弁で進出予定。販路と販売量がある程度確保出来ていれば、現地の同業者より素材メーカーとの合弁としたい。現地パートナーをコントロールできないリスクあり。
- 中国で受注できた日系メーカーとの取引が国内でも受注に繋がった。海外取引先を国内取引に還元することのシナジーに意味がある。

MMCサプライヤー

- サプライヤー含めMMCグループ全体としては海外進出の流れには逆らえない。ASEANは国内同様競合が激しく、簡単に受注が取れるとも考えていないので、立上げは少人数の社員派遣から始める。
- 生産について国内外の棲み分けはない。国内で造れるものは海外でもフル生産出来る体制作りこそが他社との差別化に繋がる。工場も他社への販売を視野に入れた立地にしている国もある。海外で獲得した取引先を国内に還元することが最終目標。

8. 中国地域自動車部品サプライヤーの国内戦略(①国内供給先の拡大)

- マツダサプライヤーについては、SKYACTIVを導入した乗用車(CX-5、アテンザ、アクセラ)の好調な受注環境を踏まえ、設備対応等からマツダからの受注に特化集中する先、自社の製造技術とコスト競争力に基づき他系列への拡販を企図する先、海外での取引を国内に還流させる先など多様な動きが見られる。
- MMCサプライヤーについては、MMCを取引のメインに据え水島及び名古屋に拠点展開するものの、地域内での競争は厳しくその多くはMMCとの取引比率は低下。系列外への参入は更に競合が厳しいが、相対的に他社との取引が拡大している。

マツダサプライヤー

- 現状では当社は取引先の分散や事業多角化をやめ、マツダに集中。マツダのSKYACTIVへのシフトにより納める部品が全く変わってしまい生産ラインを一新した。他社からの引き合いも多かったが、人員・ラインのキャパシティや、更なる設備投資負担を考慮すると断らざるを得なかった。
- 精密部品が他系列のTier1から評価されており、取引先拡大をしていく。但し、同じ部品でも当社のプレス加工技術と他社の機械加工技術が競合する。どれだけのコストメリットを顧客に提示出来るかにかかっている。
- 中国で受注できた日系メーカーとの取引が国内でも受注に繋がった。海外売上高は全体の数%程度であり、国内生産を全面的に移管することは全く考えていないが、海外取引先を国内取引に還元することのシナジーに意味がある。

MMCサプライヤー

- 水島では同業者との競争が激しい。中部地域では他社の受注が取れ収支改善。また、他県でも利益率の高い車種向けの受注を確保。
- 取引拡大や拠点の多角化のため他地域に進出。明確に受注できる保証が無い中でリスクを取った。国内では系列の縛りが強く、本格的に他社に参入できるのは新型車種製造時しかない。

9. 中国地域自動車部品サプライヤーの国内戦略(②価格競争力の強化)

- 一貫製造ライン導入・段取り改善等生産工程の合理化及び最新鋭設備導入による生産性の改善に加え、一部課題はあるものの海外製の材料・設備の導入など、各社共にコスト競争力の強化に幅広く取り組んでいる。とはいえ、加工段階でのコスト削減の余地は総じて乏しくなっており、付加価値を高める取組みとの一体化が必要と思料される。

マツダサプライヤー

- 新工場ではマツダからの全オーダーに対応した最新設備を導入。歩留率が従来の60%から70%程度へ改善するため、コスト削減に寄与。
- コストカットとして海外工場と同様に、国内も韓国製設備を一部導入。
- 当社も一部中国・台湾製材料への切り替えを行いつつある。また、設備投資の工夫も有効。一部設備は内製化しつつ、近時性能が安定化し安価な韓国・台湾製も導入している。

MMCサプライヤー

- 一貫生産ライン(素材調達ー成形ー機械加工ー組立)があり無駄な費用がかからない。また、生産ラインの工程合理化や段取り改善に日々取り組みコストカットに努めている。
- 材料の原価に占める割合を削ることがコストカットに大きく貢献。従って上流工程(鍛造)を取り込みたい。
- 国内から韓国へ材料仕入先を一部切替え。材料変更は納入先の認証が必要であり時間がかかる。全量を切替えることはできないが、海外調達率は高めたい。但し、船積みで輸入する際に熱などにより品質低下リスクあり。

10. 中国地域自動車部品サプライヤーの国内戦略(③拠点の高度化・技術の深化)

- 一貫生産体制の整備や特注機導入により価格競争力強化に資する加工技術の深化とそのための要員の育成、テクニカルセンター整備と金型内製化によるノウハウの蓄積などにより、各社固有の技術を深め、更に技術営業職による当該技術の顧客への訴求と併せ、国内拠点の高度化を図る動きが見られる。他方、ユーザーに近接する新拠点整備によるリードタイム短縮と輸送費削減を図る動きもある。
- また、ゲストエンジニアの派遣等を通じて新型車の設計段階から開発に関与し、試作から量産段階まで一貫して関与できる体制を整え、大学等との連携によりR&D機能の強化を通じて拠点の高度化を図る動きも見られる。

マツダサプライヤー

- 国内ではテクニカルセンター内で金型を内製している。他社との差別化に必要な金型は内製し、それ以外は外注としている。金型の内製ノウハウは当社にとって重要な知的資産である。

- 技術者から営業への配置転換を行い、技術営業を行っている。先方から図面を出されたときに交渉が滞るのを防止する観点から、社長と一緒に技術営業スタッフを随行させている。海外での交渉時にも有効。

MMCサプライヤー

- 冷間鍛造部品の一貫生産に選択と集中し技術を深化させたことにより、価格競争力に勝る分野で受注が決まってきた。今後も主要分野については予算を確保し、加工技術の開発や若年層教育に注力していく。

- 生産拠点の他地域シフトにより、輸送費やリードタイムの削減を目指す。拠点の高度化よりむしろ拠点の多角化を進める考え。

- MMCにゲストエンジニアを派遣。設計段階から開発に関与し、試作から量産まで一貫して関わる体制を組めることこそが当社の強み。メーカーからの要望にきちんと対応出来ることが、当社にとっての開発力と考える。

11. 中国地域自動車部品サプライヤーの国内戦略(④今後の国内戦略について)

- マツダサプライヤーについては、正確な納期対応など地道な取組みに加えデザイン・インの徹底等により、マツダとの関係性を維持強化する対応が見られる。一方、足許の好調さとは別に、今後国内生産が減少した場合に、非自動車分野への転換も容易ではないことから、生産拠点の統廃合を検討せざるを得なくなるとして、その水準を冷徹に見通す企業も見られた。
- MMCサプライヤーについては、水島製作所にて生産される日産との合弁による軽自動車への受注対応に関心が強く、利幅の薄い軽自動車の取扱が予想以上に厳しいとの見通しが多い。こうした中、今後の国内生産の規模縮小に対し、拠点の配置転換や水平・垂直両面での他社との協業等を検討せざるを得ない段階に来つつあるとの厳しい認識が確認できる。

マツダサプライヤー

- 今後も工作機械メーカーとの関係維持により、他社と差別化された市販されていない設備を導入することが重要。また、新型車の設計段階から関与することにより、マツダの車種開発に絶えず関わっていく。

- 国内生産が減少してきた場合、工場の統合・閉鎖を考えなければならない水準がある。

MMCサプライヤー

- 水島製作所では、今後は日産との合弁による軽自動車の生産が主になると考えられるが、軽自動車は限界利益が少なく、各社で分け合う状況のためほとんど利益が出ない。

- 垂直と水平の両方で協業していかないと生き残りが厳しい。国内外問わず、上流工程にある会社でシナジーを得られる会社と組むのがベスト。アクションを起こすなら今年度中。それ以降は時代の流れに乗り遅れる。

12. マツダサプライヤーによる国内外拠点展開の特徴的な取組みと受注伸長

- 前出のⅡ. 1.及び2.で概観したマツダサプライヤーによる内外の拠点展開がその受注活動の結果としての売上高の伸び及びマツダへの売上比率に与える影響について、2001年から2011年の間の推移に基づき類型、整理。
- ①国内外の拠点数をバランス良く増やしマツダ向けの売上高比率(マツダ売上比率)を高めている企業、②国内拠点数を維持しつつ海外拠点数を大幅に増やしマツダ売上比率を高めている企業、及び③国内拠点中心に維持拡張を図りマツダ売上比率が引続き高い企業の類型の中に、当該期間中の受注活動の成果としての売上高を顕著に増加させている企業が確認できる(図表 23)。
- こうした企業の海外展開においては、
 - ・外資系競合先からの参入を不用意に招くことのないようマツダの新車種開発段階から携わるなど長期的視点から海外拠点展開を図っているが、海外進出の可否を完成車生産台数の最低ロットに一定の目安をおいて判断するなど慎重に対応、
 - ・海外進出時には、判断の独立や機動性が必要な場合に独資それ以外は合弁。合弁時にはパートナーとの役割分担を明確化し、開発や日系への販路開拓を担う一方、現地パートナーに総務管理や資金調達などを担当させるなど攻守目配りを怠らない姿勢が確認される。一方、
 - ・ものづくり及び経営管理双方を理解するグローバル人材は非常に限定的であり、日本から派遣する監督者の人選・教育に苦慮している、
 とし、現地経営上の課題を明確に認識している。
- 同様に国内展開では、
 - ・正確な納期対応など地道な取組み、
 - ・全オーダーに対応可能となるよう最新鋭工場を整備し、歩留りの改善を図る、
 - ・テクニカルセンター内で金型を内製化しノウハウを知的情報資産化、
 - ・海外工場で導入経験済の手法を活用したコスト削減(海外部材や設備の活用)の検討実施、
 - ・新型車種の設計段階から関与することで全車種に対応しているが、今後もこれを継続、
 など多面的な取組みを通じ、国内拠点の「現場力」を持続的に高める一方、
 - ・生産性改善には現場における経験人材の確保が必要だが人件費抑制を含むコスト削減との相克がある、
 とし、価格競争力の持続的強化を図るうえで、生産性改善の進め方に苦慮する実情も垣間見える。

図表 23 内外拠点展開と売上高・マツダ売上比率との関係に基づく類型化

類型	項目	2001年	2011年	伸び率
①国内外バランス	海外拠点数	5	10	200%
	国内拠点数	5	8	160%
	売上高(億円)	422	850	202%
	マツダ売上比率	60~100%	80~90%	
②海外中心	海外拠点数	4	11	275%
	国内拠点数	14	14	100%
	売上高(億円)	496	815	164%
	マツダ売上比率	80~100%	90~95%	
③国内中心	海外拠点数	1	0	
	国内拠点数	15	16	107%
	売上高(億円)	575	952	166%
	マツダ売上比率	40~100%	40~100%	
サンプル全体	海外拠点数	20	46	230%
	国内拠点数	59	62	105%
	売上高(億円)	3,050	4,688	154%

注: マツダ売上比率は各類型に属す企業の最高・最低値

出所: (株)アイアールシー「マツダグループの実態」各年版及び各社HP等より当行作成

13. MMCサプライヤーによる国内外拠点展開の特徴的な取組みと受注伸長

- 前出のⅡ. 3.及び4.で概観したMMCサプライヤーによる内外の拠点展開がその受注活動の結果としての売上高の伸び及びMMCへの売上比率に与える影響について、2002年から2010年の間の推移に基づき類型、整理。
- ①国内外の拠点数をバランス良く増やしつつMMC向けの売上高比率(MMC売上比率)を下げている企業、②国内拠点数を維持しつつ海外拠点数の大幅増加を図る企業の類型の中に、売上高を着実に増加させている企業が確認できる(図表24)。
- こうした企業の海外展開においては、
 - ・ASEANには初期リスク軽減等の目的で協同組合形式にて進出しMMCとの取引が主であったが、他の日系メーカーや非日系企業との取引拡大を見込んで近年新工場を建設。工場立地はMMCと他社の中間に配置、
 - ・ASEAN各国でMMCから受注できる保証はなかったが、商圏の確保と拡販も狙って独自の判断で展開、
 - ・進出に際し設備投資負担の軽減や労務管理、資金調達業務の委託などパートナーシップを有効活用、と積極的に機会と捉えて自主的に展開の仕方を判断している。一方、
 - ・進出先での賃金上昇、工場労働者の定着率の悪さや習熟遅延など労務管理に苦慮する実情も見られている。
- 同様に国内展開では、
 - ・MMC水島向けに展開してきた業務の一部を農業機械や工作機械メーカーからの受注に横展開
 - ・MMCや他系列への部品供給拡大を目指して中部地域に工場を新設、
 - ・加工段階でのコスト削減余地に限りがあり材料費抑制を図るため、上流工程を取り込む、
 - ・MMCへゲストエンジニアを派遣し設計段階から開発に関与し、試作から量産まで一貫して対応し得る体制を組めることを強みとし、開発力を持続的に高める、
 など多面的な取組みを通じ、国内拠点の「現場力」を持続的に高める一方、もう一段の販路拡大の妙策に苦慮する実情も見受けられる。
- 国内外連携について、生産に内外の棲分はなく、国内同等に海外でもフル生産できる体制作りが他社との差別化に資するとし、海外で獲得した取引先を国内に還元することが最終目標、とする双方向型の対応が注目される。

図表 24 内外拠点展開と売上高・MMC売上比率との関係に基づく類型化

類型	項目	2002年	2010年	伸び率
①国内外バランス	海外拠点数	6	7	117%
	国内拠点数	6	7	117%
	売上高(億円)	169	301	178%
	MMC売上比率	33~60%	22~40%	
②海外中心	海外拠点数	2	8	400%
	国内拠点数	10	8	80%
	売上高(億円)	638	974	153%
	MMC売上比率	74~85%	65~83%	
サンプル全体	海外拠点数	17	23	135%
	国内拠点数	59	58	98%
	売上高(億円)	2,750	3,488	127%

注：MMC売上比率は各類型に属す企業の最高・最低値

出所：㈱アイアールシー「三菱自動車グループの実態」各年版及び各社HP等より当行作成

IV. 結び ―中国地域自動車産業の持続的発展に向けて―

- 過去10年程度の間に売上高を顕著に増加させたのは、両サプライヤーを通じて、国内外の拠点をバランス良く拡張している企業と国内拠点を維持しつつ海外拠点を拡張している企業である。斯かる企業は、海外で取引先や事業の多角化を実現するのみならず、海外での開拓先と国内で新たに取引し、素材や設備の現地調達など従前経験したことのない手法を国内での価格競争力の強化に反映するなど双方向型の取組みをしている。海外の需要(=成長機会)を取込みながら、そこでの成果や経験を国内にフィードバックさせ全社的な活性化に繋げている。
- 他方、今調査にて、これまでも様々なコスト削減の取組みが尽くされており、国内拠点で取り得るコスト削減の余地はもはや限界に近いとの声がある。需要地で量産することが効率的であること、及び新興国と我が国では乗用車需要の伸びに彼我の差があること等を勘案すれば、グローバル化の下での適地生産化の底流は変え難いと思われる。為替が比較的安定し足許がしっかりしている今のうちに国内及び海外生産拠点の位置づけや役割分担を再度明確にしておく必要がある。
- 今回のマツダによるスカイアクティブ技術と魂動デザインを組み合わせた革新的且つ個性的な新型車種の投入効果が正に物語るように、国内拠点の在り方としては、グローバル展開の基礎となる顧客訴求性の高い「新たな価値創造の場」を指向すべきである。当該価値の普及浸透を図る上で不可欠な量産プロセスの設計・整備を初期量産機能と併せて担うことも肝要である。海外拠点は当該価値を普及させる役割を担い、成長著しい市場にアクセスする適地生産機能を分担する。内外拠点の有機的な役割分担と双方交流による新たな価値創造による効果の維持・発展が求められる。
- そのためにサプライヤー側に求められるものは、国内にあっては、素材とその取扱いに関するノウハウ蓄積、生産設備と加工技術選択の最適化、これらを統合した生産プロセスの刷新など「現場力」の一層の強化とそれに基づく環境性能や安全性能などの価値実現に不可欠な「絶対的な品質(精度や耐性等)」の提供であり、価格競争力の持続的強化の取組みと合わせた総合的な競争力である。これらにより完成車メーカーと協働して「新たな価値」の実現に貢献することである。他方、海外にあっては、新興市場の成長に応じた量産体制の整備とその安定稼働である。
- しかしながら、特に海外拠点では、ものづくりの現場と現地法人の経営を共に指導できるグローバル人材が非常に不足し、日本から現地に派遣する人選にも苦慮する実情が今調査を通じて明らかになっており、海外拠点の拡大や多角化を難しくする要因ともなっている。短期的には自治体によるこうした人材をヘッドハンティングする際のマッチング費用や人件費の助成支援(図表 27)は有効と思われるが、本質的には斯かる人材を継続して育成し供給する持続的な仕組みを早急に整える必要性が高い。
- 当行としては、「現場力」強化とそのマネジメントを担う人材育成に資することを目的にこれまで実施してきたMOT(技術経営)研修プログラム(図表 28)と同様に、サプライヤー、自治体及び大学等と連携し、こうした不足感の強いグローバル人材を育成支援する「海外中核人材育成支援センター」(仮称)の設立・運営に係る検討を始め、海外展開に伴うリスクシェアの仕組みづくりや国内拠点の機能高度化の取組みの支援など総合的に対応して参りたい。

図表27 中国地域における取組・支援の例(行政)

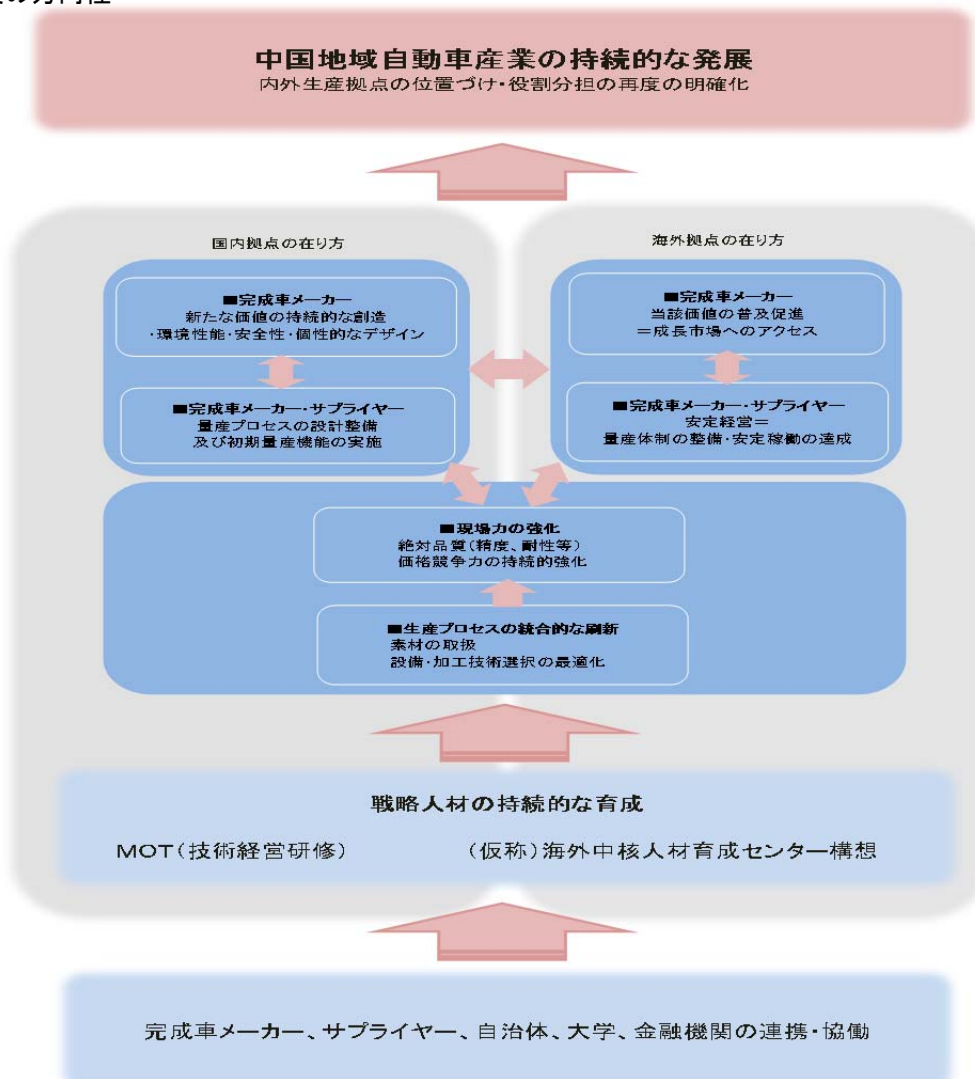
中国経済産業局	○中国地域・先進環境対応車クラスタープロジェクト <主な取組> ・地域における自動車分野のネットワーク組織形成(広島、岡山、山口、鳥取、島根各県等) ・研究開発支援(マツダ・MMCからサプライヤーへの技術ニーズ発信会、大学等から完成車メーカーへの技術シーズ発信会等) ・次世代産業育成を目指した拠点作りとしての産学官連携(近畿大工学部、広島大学(医工連携)、広島工業大学等) ・人材育成(中国地域次世代自動車開発人材養成事業) ・販路拡大支援(トヨタ等完成車メーカーグループとの展示商談会開催)
広島県	○広島県イノベーション施策 <主な取組> ・次世代ものづくり技術開発促進事業(次世代ものづくり技術開発支援補助金、F/S研究開発補助金) ・新たな価値を創造する人材、グローバルに対応し、活躍できる人材の育成(イノベーション人材育成事業) ・県内企業のグローバル化に対応できる海外人材の積極的な確保(グローバル人材確保促進事業)
岡山県	○次世代自動車産業クラスターの形成 おかやま次世代自動車技術研究開発センターを拠点に、岡山モデルEVの開発を通じて、部品メーカーをはじめ県内企業の強みを生かした技術開発を推進し、国際競争力のある次世代自動車産業クラスターへの発展を図る。 ・大手サプライヤーと県内企業との展示商談会開催 ・海外事務所やサポートデスク等を通じた県内企業の海外展開支援

出所:中国経済産業局、広島県、岡山県 HP より当行作成

図表28 当行との共催によるMOT研修プログラム

MOT(技術経営)研修名称	開催地	開催時期	延べ参加人数
次世代ビジネス研究会	広島県広島市	2006～2011年度(6回)	115名
びんご・ものづくり経営研究会	広島県福山市	2007～2009年度(3回)	60名
倉敷ものづくり経営研究会	岡山県倉敷市	2011～2013年度(3回)	67名

図: 今後の方向性





- ・ 本資料は著作物であり、著作権法に基づき保護されています。著作権法の定めに従い、引用する際は、必ず出所: 日本政策投資銀行と明記して下さい。
- ・ 本資料の全文または一部を転載・複製する際は著作権者の許諾が必要ですので、当行までご連絡下さい。

(お問い合わせ先)

株式会社日本政策投資銀行 中国支店 企画課

〒730-0036 広島市中区袋町 5-25 広島袋町ビルディング

TEL (082)247-4970 FAX (082)244-4557