

回復or横ばい!?

業種別に見る経営環境の変化と改善企業の見極め方

①～② 杉本光生 中小企業診断士
③～⑤ 竹内心作

回復傾向にある五つの業種について、これまでの経営環境の変化と改善企業の見極め方を解説する。

現在～今後	2013年	2012年	2011年	2008年
新興国の急速な経済成長を背景に、完成車メーカー各社が新興国での生産を拡大	原油・原材料価格の高騰	円高から円安の急進展	東日本大震災の影響による生産台数の減少	リーマン・ショック発生、円高の進行

1 自動車部品メーカー コスト削減への対応や 新技術の開発能力等が力ギ

経営環境に影響を与えた主な外的要因

日本 本の自動車部品メーカーは、自動車生産量の拡大とともに1990年頃まで順調に成長。その後しばらく停滞した後、2002年から2007年まで、自動車の輸出と海外生産の伸長により再び成長した。

しかし、2008年に発生したリーマン・ショックによる需要減少、2011年に発生した東日本大震災の影響による生産台数の減少を受け、出荷額の大減を余儀なくされた。こうした経営環境の中で業績が悪化し、条件変更に至った先も少なくなかっただろう。

その後、原油・原材料価格の高騰はあったものの、2012年から始まった円安の急進展により国内外の自動車生産が増加。これに伴い、業績は緩やかに回復傾向にある。

品質・コスト・納期の要望に
いかに対応できるかが重要

〈改善企業の見極め方〉

自動車部品メーカーにおいて、経営改善がうまくいっている先を見極めるには、以下の四つの項目に注力しているかどうかを確認することがポイントとなる。

1. QCDへの対応
完成車メーカーが部品メーカーに求める条件は、Q（品質）、C（コスト）、D（納期）の三つである。国内市場においては、コスト削減を強く求められるが、海外では、コストよりも品質や安定的納入が優先される傾向にあることから、それらに的確に対応することが不可欠である。
2. 調達体制への対応
完成車メーカーは、新興国を含

めたグローバルでの生産体制を構築している。海外生産においても調達実績のある部品メーカーを採用することが多いが、既存取引先が海外現地に進出していなければ、日本から直接輸入するか、現地に進出している部品メーカーから調達することになる。海外に進出している部品メーカーは新規取引先を獲得できる可能性がある反面、日本にとどまった場合や進出していない現地拠点がない地域では他社メーカーに需要を奪われることにもなるのだ。

ガスのクリーン化を中心とした環境規制が強化されつつある。完成車メーカーは、電気自動車やハイブリッド自動車の開発・量産化だけでなく、エンジンやトランスミッションの効率化や車体の軽量化などを進めている。多くの場合、開発は部品メーカーと共同で行われており、環境技術関連の開発力、技術力の有無が重要なポイントになる。

製品開発力が今後を左右する重要な要素となる。

4. コストの削減
日本の自動車部品メーカーは、コスト競争力のある海外の部品メーカーにも対抗する必要性がある。生産効率の向上に加え、海外での現地調達率の向上、部品の小型化や点数の削減などに尽力しているかどうかが重要になる。

また、完成車メーカーは、部品の安定的調達やコスト削減の観点から、多くの部品を複数のメーカーから調達しており、同一部品に複数のメーカーが存在するため、コスト競争はさらに激化する。

近年は新興国の自動車部品メーカーの技術力が飛躍的に向上しており、たとえ日本メーカー向けであっても海外の部品メーカーとの競争が激しくなっている。国内の自動車生産においても、海外からの部品調達を増加させてコストを削減しようとする動きが顕著であり、一層のコスト削減、品質向上、短納期、新技術開発への努力が求められる。

3. 新技術の開発
二酸化炭素の排出量削減や排気



近年では、自動ブレーキ機能などの運転支援システムも普及しつつあり、部品メーカーにとっても

見分け方としては、条件変更後に計画どおり業績が推移しているかのチェックがカギとなる。

具体的には、毎月、試算表と資金繰り表の実績を徴求し、計画との乖離がある場合は、良い場合でも悪い場合でも原因を明確にすること、計画未達の場合は対策を検討してもらい改善の可能性を検証することが必要だ。毎月、PDCAを繰り返していききたい。

新興国企業の技術力向上で
海外メーカーとの競争が激化
〈今後の見通し〉
国内市場向けの自動車生産が減少傾向にある中、長期的には、コ

また、完成車メーカーは、部品の安定的調達やコスト削減の観点から、多くの部品を複数のメーカーから調達しており、同一部品に複数のメーカーが存在するため、コスト競争はさらに激化する。

近年は新興国の自動車部品メーカーの技術力が飛躍的に向上しており、たとえ日本メーカー向けであっても海外の部品メーカーとの競争が激しくなっている。国内の自動車生産においても、海外からの部品調達を増加させてコストを削減しようとする動きが顕著であり、一層のコスト削減、品質向上、短納期、新技術開発への努力が求められる。