

Recent Developments in the Automotive Supplier Industry in Japan and the EU

December 10th 2004

日本自動車メーカーにおける購買政策の変化 —財務データの国際比較から得られる示唆—

関東学院大学経済学部
助教授 青木克生

I 報告の目的

- 日本自動車メーカーにおける購買方式の一般的特徴を示し，さらには90年代以降の日本自動車メーカーにおける購買方式の変化をみていく
- そのような変化がもたらす国際的インパクトを財務データの国際比較からみていく
- そのような変化がもたらす国内的なインパクトを，自動車メーカー・部品メーカーの財務データの比較からみていく
- さらには，このような変化への対応として日本国内における部品メーカーの経営合理化の実態についてみていく
- 以上の考察に基づきいくつかの問題点を提示する

Ⅱ 日本自動車メーカーにおける購買方式の変遷

日本メーカーにおける購買方式の一般的特徴

- 自動車メーカーの提示するターゲットコストとサプライヤーの提示する見積もりとの間での擦り合わせにより部品価格が決定される
- 定期的に自動車メーカーからサプライヤーに対して原価低減要求が提示されるのが慣例
- ターゲットコストを達成するための部品メーカーに対する指導と共同的問題解決
- 自動車メーカーと部品メーカーの間では改善活動が展開される余地を残すべく「曖昧な」契約が交わされる＝現物主義
- 購買部門、技術部門、生産部門との連携における部品メーカーに対するアプローチ
- 部品メーカーに対する工程監査では、書類上のみならず、工程の具体的な中身や作業標準までも詳細にチェックする

Ⅱ 日本自動車メーカーにおける購買方式の変遷

1990年代以降の変化

■ 1990年代前半

- ・ バブルで緩んだ企業体質のスリム化：部品の共通化・購買コストの削減
- ・ 系列外取引の進展

■ 1990年代中盤から後半

- ・ グローバルレベルでの調達データベースの構築
- ・ 世界最適調達の推進

■ 1990年代後半から00年前半

- ・ 部品のモジュール化・システム化への取り組み
- ・ プラットフォームの統合・共通化
- ・ 外資との共同購買方式
- ・ 2大メーカーであるトヨタ，日産による原価低減プログラムの発表

Ⅱ 日本自動車メーカーにおける購買方式の変遷

大きなインパクトを与えた2つのプログラム

■ 日産NRP(1999年10月)

- ・ 3年間で20%のコスト削減目標
- ・ 部品・資材購入の集中化・グローバル化
- ・ サプライヤー1145社を600以下へと絞り込む
- ・ 競争力のあるグローバル・サプライヤーとのパートナーシップ
- ・ ルノーと共通のベンチマーキングを実施

■ トヨタCCC21(2000年7月)

- ・ 3年間で3割, 1兆円のコスト削減目標
- ・ 部品の設計段階からコストと効用を洗い直し、改善につなげる
- ・ 精緻に他社と比較するため競合車を分解し徹底検証
- ・ 従来品との相対原価から他社も含めた絶対原価へと発想を転換
→「世界で最も安い原価」へと基準を転換

Ⅱ 日本自動車メーカーにおける購買方式の変遷

グローバルレベルでの日本的購買方式の実態

- グローバルベンチマークに基く価格設定と，グローバルレベルで日本並の品質を要求

→日本型の厳しい品質要求が欧米型の競争ベースの価格設定と融合
具体的ケース

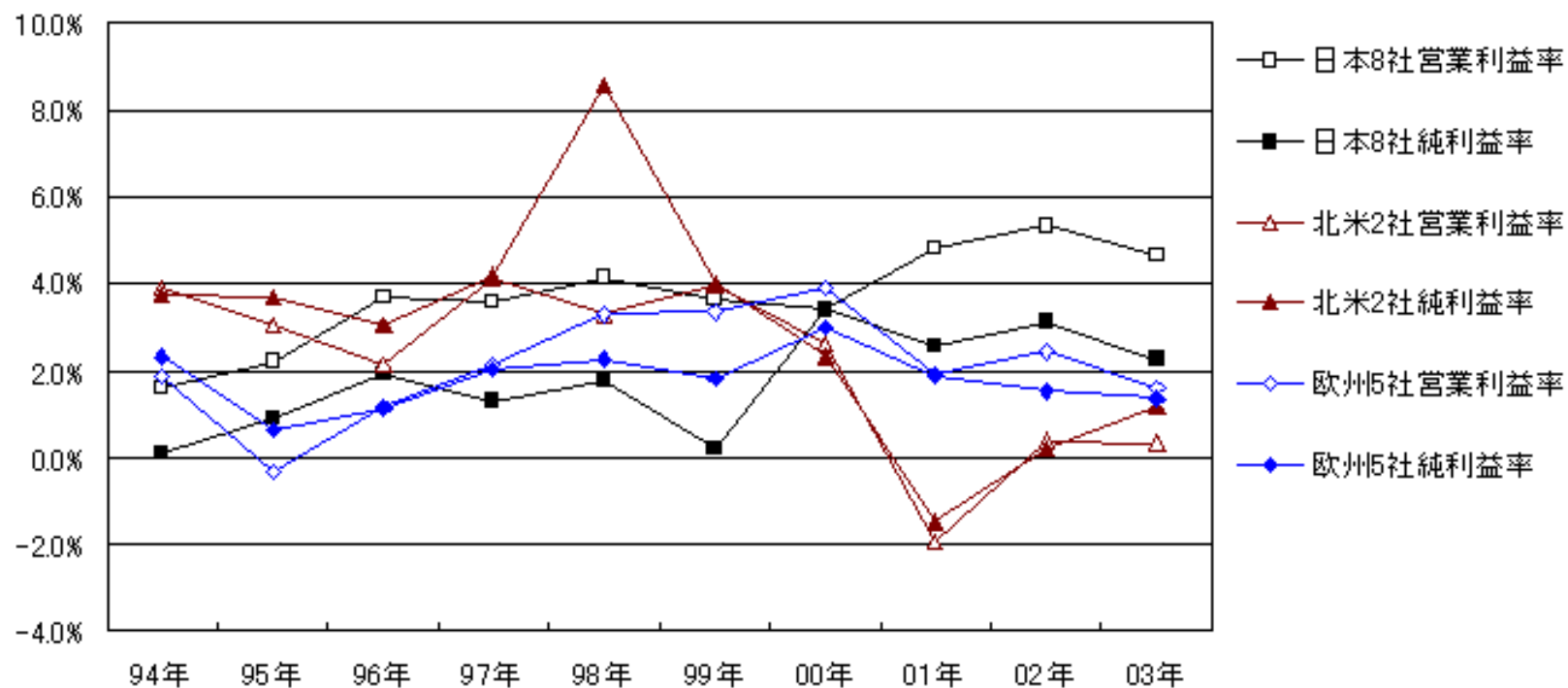
- インターネットでグローバルに情報を集め，それをベースとしてコスト削減を要求(北米のケース)
- デザインと品質は日本と同じもので，コストだけは日本の0.8を要求(中国のケース)
- グローバルベンチマークにより価格低下要求を出してくるが，他に安いところがあると即座に転注ということはない(日本のケース)

Ⅲ 財務データの国際比較

—日本メーカーによる新しい購買方式の国際的インパクト—

■ 自動車メーカーにおける利益率の国際比較

表3-1 自動車メーカー売上高営業利益率・純利益率の国際比較（連結）



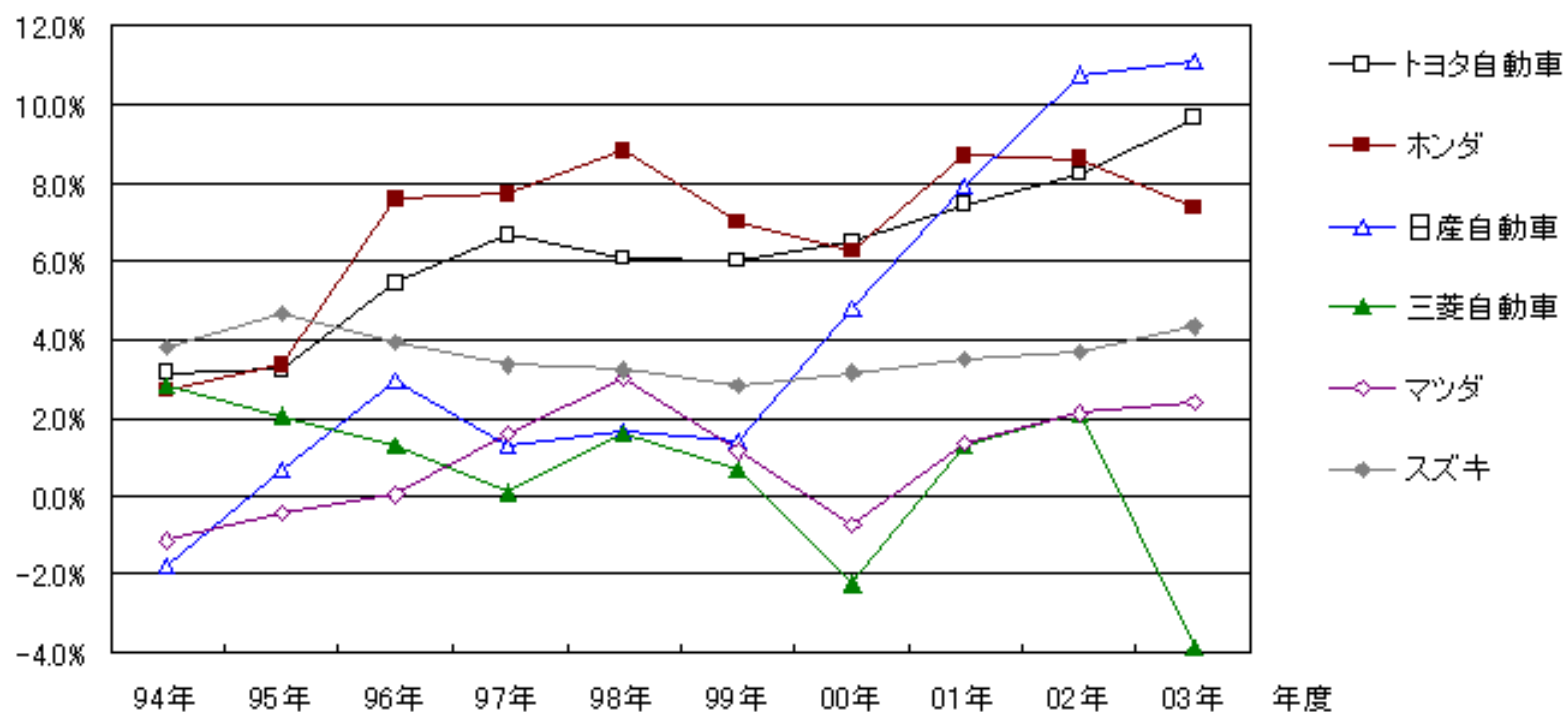
出所 各社財務データより作成。

Ⅲ 財務データの国際比較

—日本メーカーによる新しい購買方式の国際的インパクト—

■ 自動車メーカーにおける利益率の国際比較

表3-2 国内自動車メーカー営業利益率比較（連結）



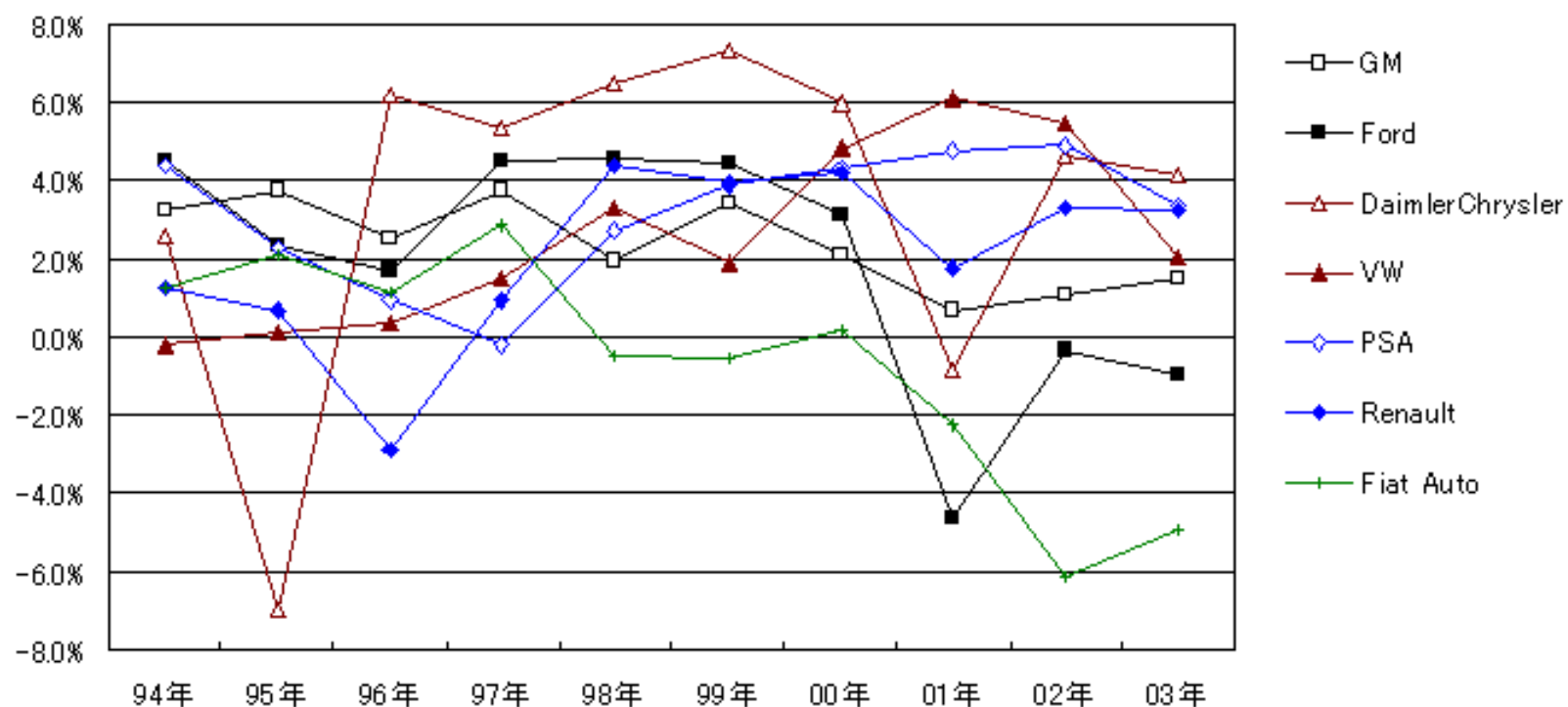
出所 各社財務データより作成。

Ⅲ 財務データの国際比較

—日本メーカーによる新しい購買方式の国際的インパクト—

■ 自動車メーカーにおける利益率の国際比較

表3-3 海外自動車メーカー営業利益率比較 (連結)



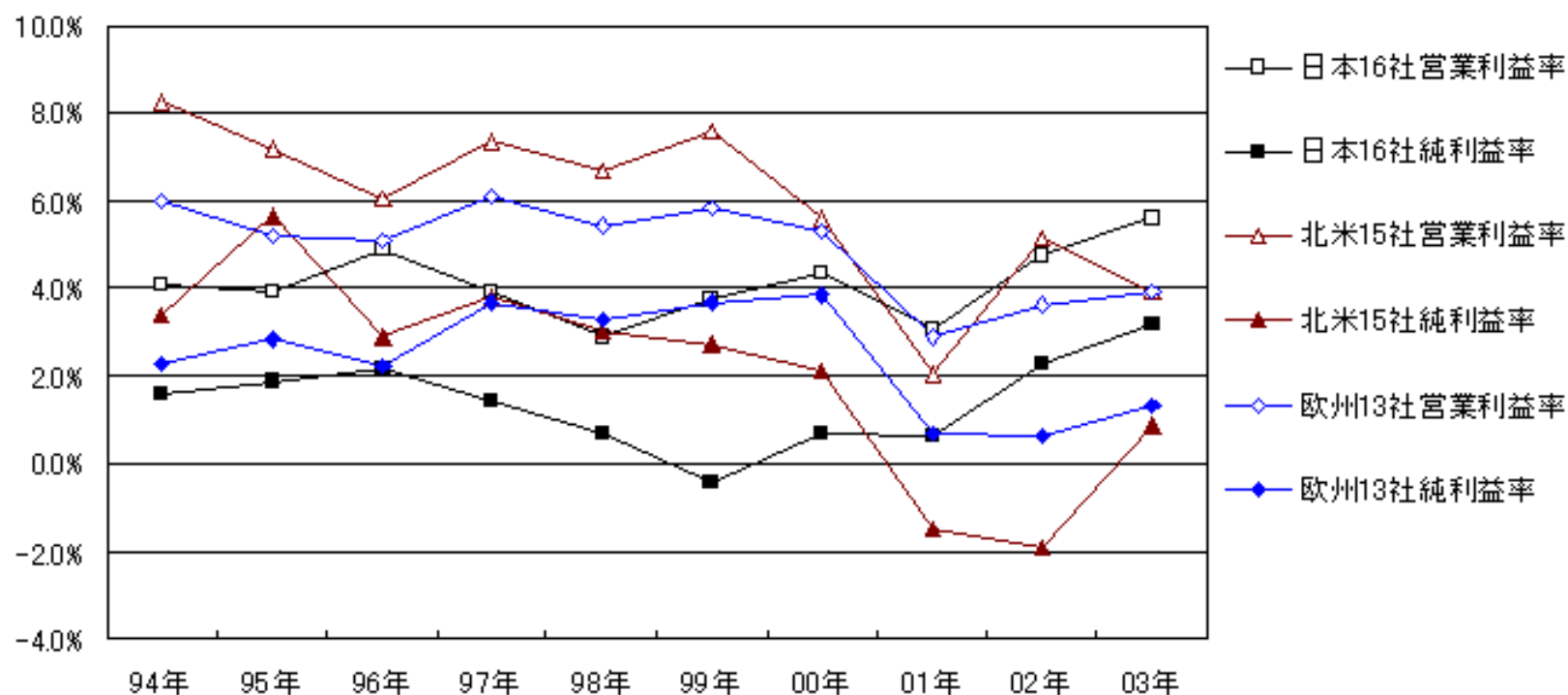
出所 各社財務データより作成。

Ⅲ 財務データの国際比較

—日本メーカーによる新しい購買方式の国際的インパクト—

■ 自動車部品メーカーにおける利益率の国際比較

表3-4 自動車部品メーカー売上高営業利益率・純利益率国際比較（連結）



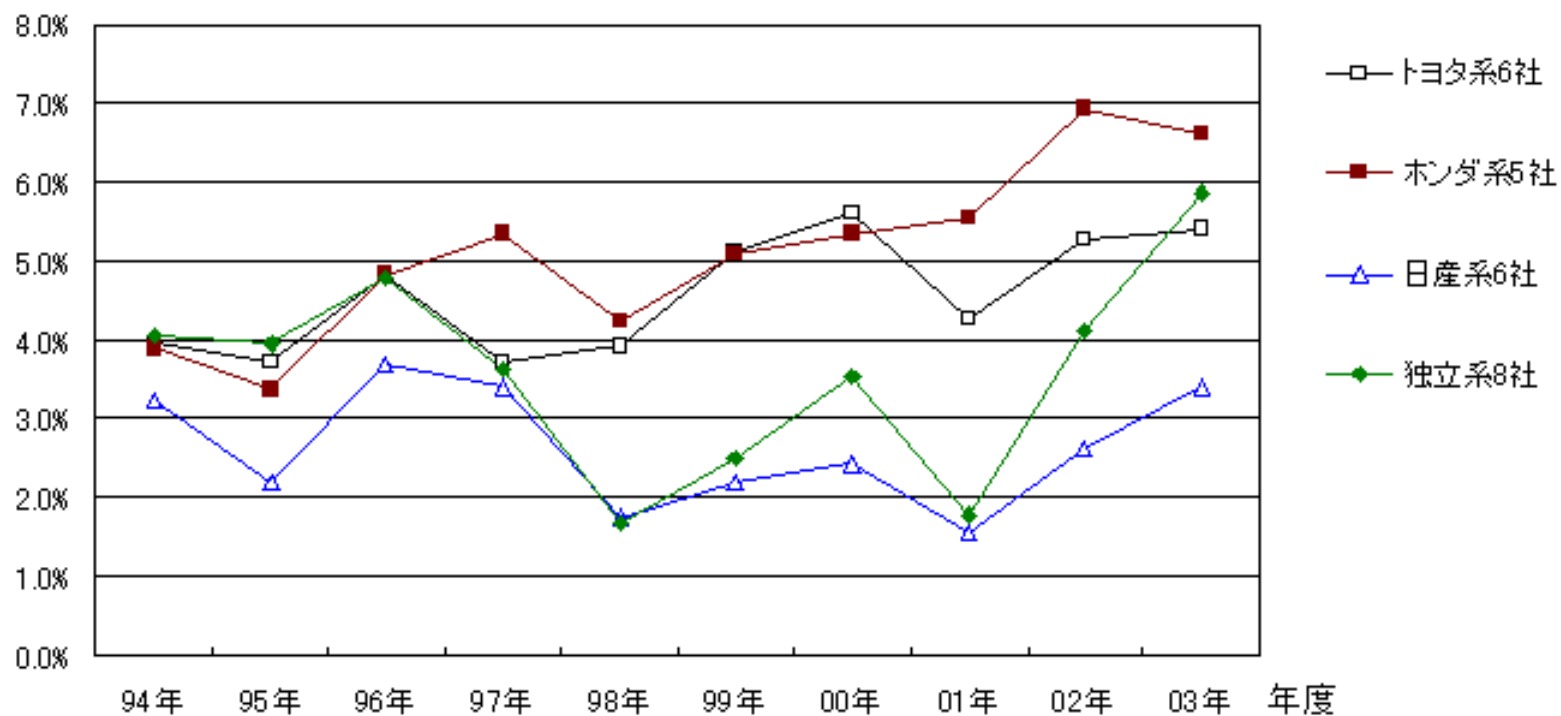
出所 各社財務データより作成。

Ⅲ 財務データの国際比較

—日本メーカーによる新しい購買方式の国際的インパクト—

■ 自動車部品メーカーにおける利益率の国際比較

表3-5 日本自動車部品メーカー売上高営業利益率国内比較（連結）



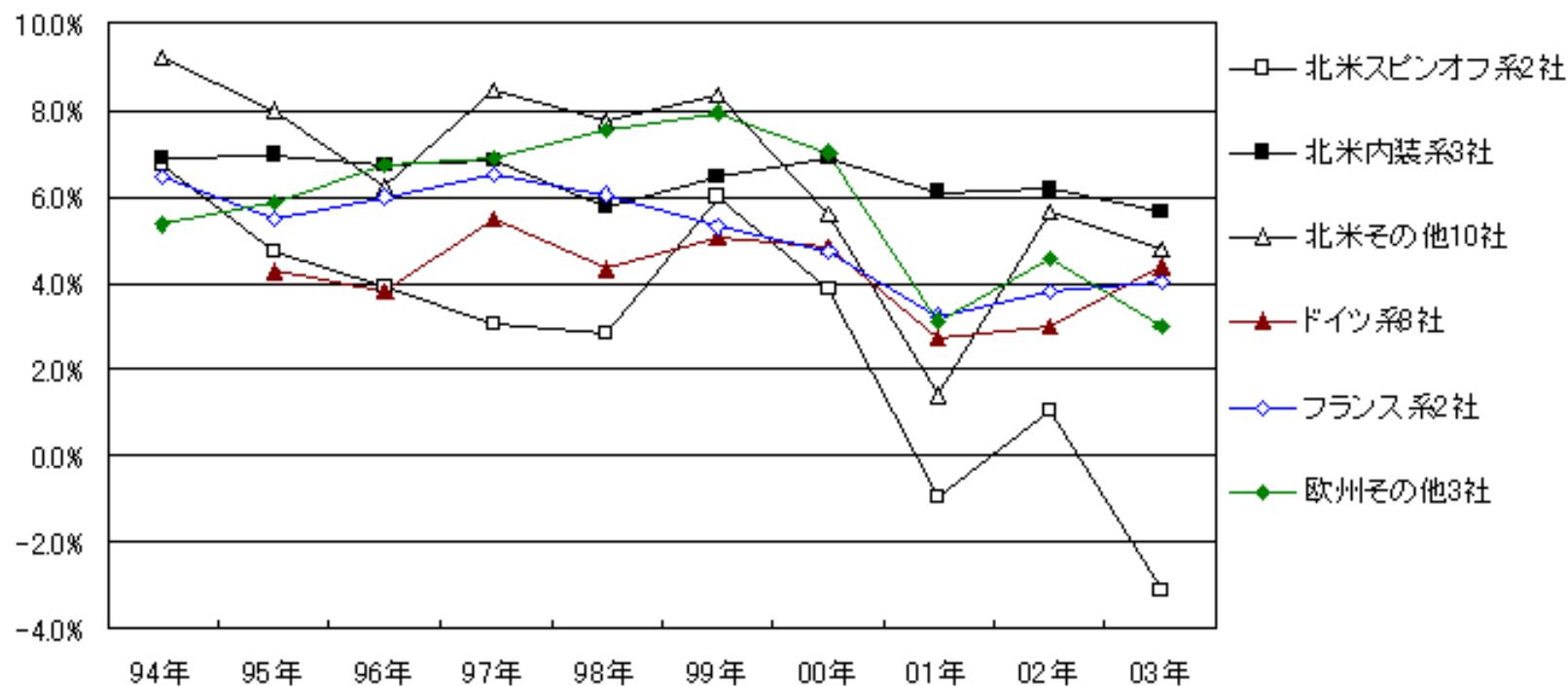
出所 各社財務データより作成。

Ⅲ 財務データの国際比較

—日本メーカーによる新しい購買方式の国際的インパクト—

■ 自動車部品メーカーにおける利益率の国際比較

表3-6 海外自動車部品メーカー売上高営業利益率国際比較（連結）



出所 各社財務データより作成。

Ⅲ 財務データの国際比較

—日本メーカーによる新しい購買方式の国際的インパクト—

米国メーカーの厳しい実態

■ インセンティブ(04年7月)

『日経産業新聞』
2004, 8.27より

	販売奨励金の少ないブランド		販売奨励金の多いブランド	
1位	Mimi(BMW)	\$80	Cadillac(GM)	\$7,878
2位	Saion(Toyota)	\$212	Lincoln(Ford)	\$5,480
3位	Porsche(Porsche)	\$257	Jaguar(Ford)	\$5,248
	10社中8社が日本, 2社が欧州		10社中9社が米国, 1社が欧州	

■ 品質(1モデルの問題発生率)

Consumer Reports,
April, 2004, p.17より

	問題発生率の少ないブランド		問題発生率の多いブランド	
1位	Lexus	9	Lincoln	31
2位	Infiniti	10	Jaguar	30
3位	Honda	10	Hummer	26

■ GM, フォードの新方式(*Automotive News* Dec.1 2003, Feb.16 2004)

- ・ 2003年10月, GMは30日以内にライバルメーカーよりも安い価格にしないと契約を打ち切るとの方針をサプライヤーに発表
- ・ 2004年1月, Fordはサプライヤーに対し, サプライヤーの口座から忠告なしに資金を引き出す, サプライヤーにリコールコストの半分を負わせる, 理由なく契約を打ち切る, といった項目が盛り込まれた厳しい方針を発表

Ⅲ 財務データの国際比較

—日本メーカーによる新しい購買方式の国際的インパクト—

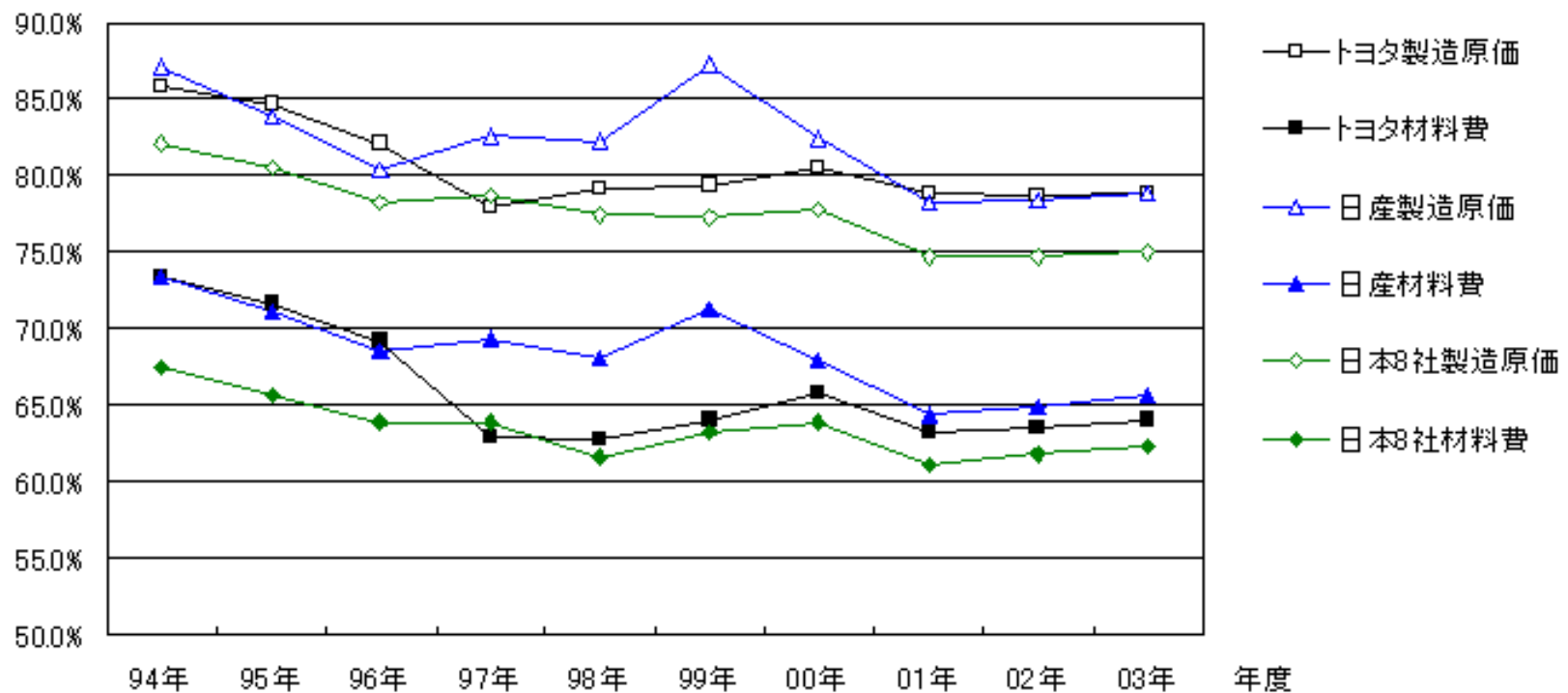
小括

- 00年以降におけるグローバルレベルでトヨタ、ホンダ、日産の一人勝ち状態
- 99年のNRP, 00年のCCC21にみられる日本メーカーにおける購買方式の転換による効果
- 部品メーカーも近年では世界で最も高い利益水準を確保
- その一方で欧米自動車メーカーの利益率は低下傾向にあり, 米国メーカーについては特に厳しい状況に直面している
- 欧米部品メーカーの利益率も低下傾向にある
- 部品メーカーに対する厳しい要求を反映
- 自動車メーカーと部品メーカーの信頼関係が揺らぎつつある
例えば, Fordの部品供給契約に対する更改拒否といった事態も生じている(*Automotive News* July.19 2004)
- グローバル競争のレベルがかなり厳しい水準へと跳ね上がっている＝「日本レベルの品質と世界で最も安いコスト」

IV 国内へのインパクト

■ 日本国内におけるメーカー・サプライヤー関係の分析

表4-1 日本自動車メーカーの売上高に占める製造原価・材料費の推移（単独）

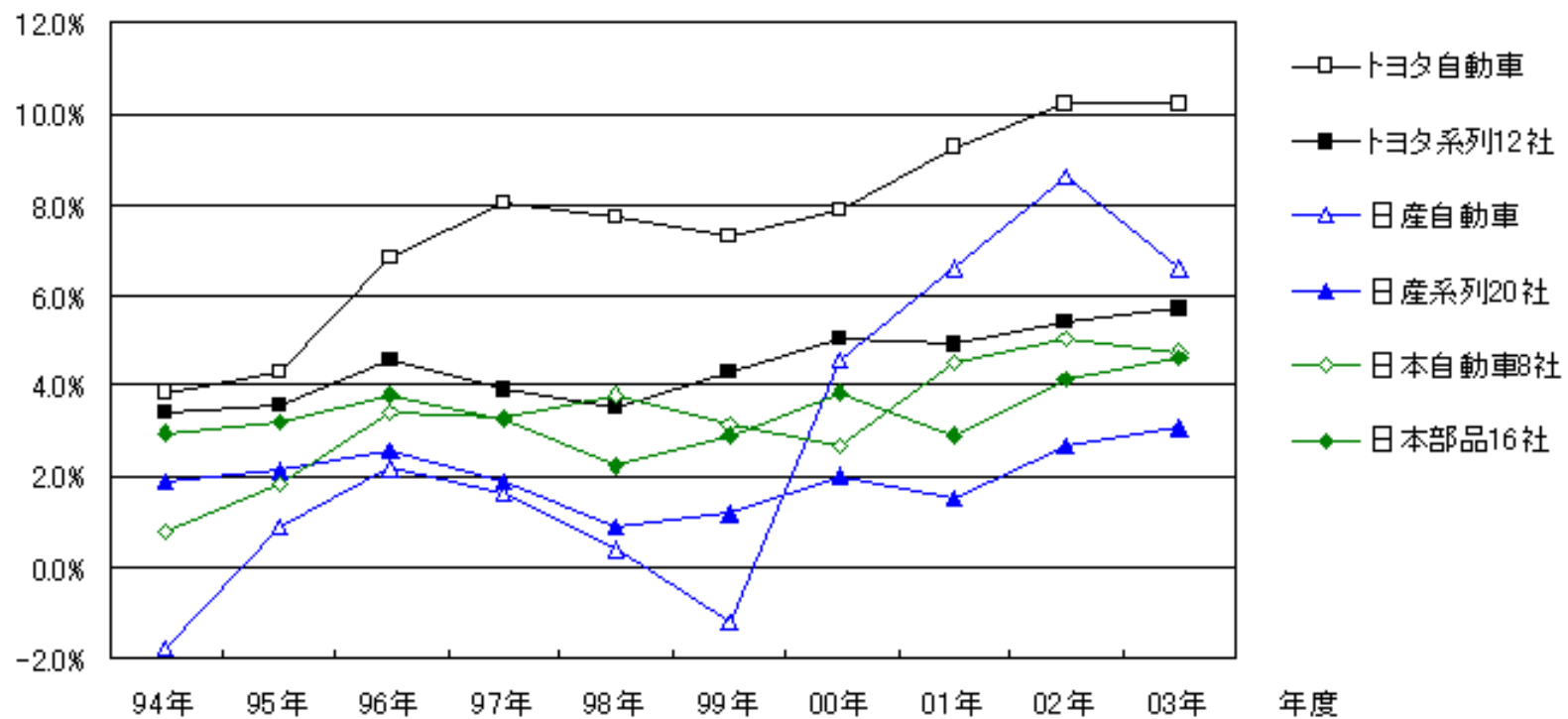


出所 各社財務データより作成。

IV 国内へのインパクト

■ 日本国内におけるメーカー・サプライヤー関係の分析

表4-2 日本自動車メーカー・部品メーカーにおける経常利益率の比較（単独）

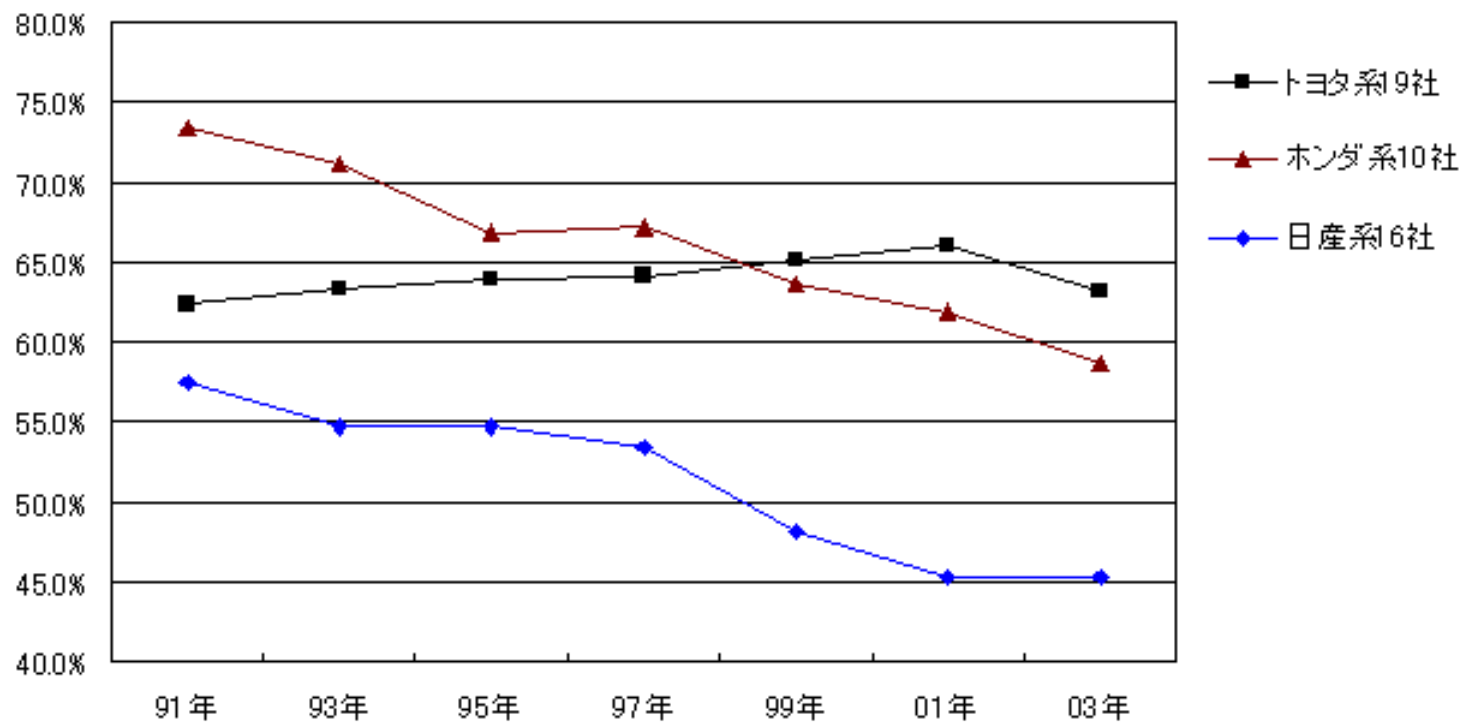


出所 各社財務データより作成。

IV 国内へのインパクト

■ 日本国内におけるメーカー・サプライヤー関係の分析

表4-3 国内3社における系列別依存度の比較（単独）



出所 『日本の自動車部品工業』 各年版より作成。

IV 国内へのインパクト

日産系部品メーカーの詳細分析

■ 部品メーカー35社における資本関係の分析

表4-4 日産への資本的依存度の推移（単位：社）

	1982年	1989年	1999年	2001年	2003年
日産の持株比率50%以上	6	6	4	3	2
日産の持株比率25%-50%未満	20	18	17	9	4
日産の持株比率10%-25%未満	9	11	11	10	2
日産の持株比率10%未満	0	0	3	13	27

注) 1983年版で日産の持ち株比率10%以上の35社を対象としている。

■ 部品メーカー73社における基礎データの推移

表4-5 従業員数，売上高，経常利益率，一人当たり売上高の推移

	1982年	1989年	1999年	2001年	2003年
平均従業員数(人)	1,012	1,068	1,004	914	813
平均売上高(百万円)	33,541	41,866	44,921	46,366	49,313
経常利益率	3.2%	2.7%	1.2%	3.2%	3.5%
平均一人当たり売上高(百万円)	25.4	31.9	35.2	38.6	44.0

出所 IRC『日産自動車グループの実態』1983，91，2000，02，04年版より作成(表4-4, 5)。

IV 国内へのインパクト

日産系部品メーカーの詳細分析

表4-6 従業員数，売上高，一人当たり売上高の規模別推移

1. 企業規模別従業員増減率の推移					
企業規模	1982→89年	1989→99年	1999年	1999→01年	2001年→03年
1,000人以上(15社)	89.2%	93.0%	100.0%	94.7%	85.9%
500-1,000人未満(19社)	116.3%	122.6%	100.0%	88.9%	78.6%
100-500人未満(33社)	128.8%	135.6%	100.0%	95.7%	78.3%
100人未満(5社)	144.4%	157.4%	100.0%	83.0%	76.5%
2. 企業規模別売上高増減率の推移					
企業規模	1982→89年	1989→99年	1999年	1999→01年	2001年→03年
1,000人以上(15社)	70.5%	86.4%	100.0%	107.0%	116.8%
500-1,000人未満(17社)	74.5%	95.9%	100.0%	96.1%	94.0%
100-500人未満(27社)	96.0%	115.7%	100.0%	94.1%	94.4%
100人未満(2社)	99.1%	148.5%	100.0%	80.9%	65.0%
3. 企業規模別一人当たり売上高の推移(単位:百万円)					
企業規模	1982年	1989年	1999年	2001年	2003年
1,000人以上(15社)	30.3	41.6	44.2	50.5	58.7
500-1,000人未満(17社)	23.6	29.2	35.7	39.4	43.5
100-500人未満(26社)	23.9	28.2	30.7	31.6	37.0
100人未満(2社)	21.6	27.8	28.1	32.0	30.3

出所 IRC『日産自動車グループの実態』1983，91，2000，02，04年版より作成。

注) パーセンテージは1999年のデータを1とした割合。企業規模は2003年の従業員数による。

V おわりにーまとめー

日本自動車メーカーによる新しい購買方式がもらしたこと・問題点

- グローバル競争のレベルを非常に厳しいものへと引き上げている
→「日本品質と世界で最も安いコスト」がスタンダードとなりつつある
- これによる米国メーカーの利益率低下と、非常に厳しい購買方針の導入
→部品メーカーに対する「理由のない」厳しい要求
- 日本国内における部品メーカーの側での経営合理化の進展と大手メーカーへの取引集中化傾向
→これまで日本のモノ造りを支えてきた中小部品メーカーにおける空洞化への懸念
- 自動車メーカー・部品メーカー間での公正な取引関係のあり方についての再考の必要性
→グローバルレベルで議論を展開していく必要性



IIC

International Symposium

国際シンポジウム

**Recent Developments in the Automotive
Supplier Industry in Japan and the EU**

日本とEUにおける自動車
サプライヤー産業の発展