

27年間自動車用部品1次メーカー（Tier1）に在籍した筆者が、平成27年11月経済産業省・製造産業局自動車課発表の「自動車産業を巡る構造変化とその対応について」をベースに、主に3次下請け部品メーカーの現状と今後の経営環境の変化について、実際に対応している成功企業の取材事例を紹介しながら解説します。

丸山未来経営研究所
所長

丸山 一樹

URL <http://mirai-keieiken.com/>
E-mail info@mirai-keieiken.com

2017
2
February

「スチームパンク」でGo! 自動車部品工場の未来を 見据えた「変化への対応」

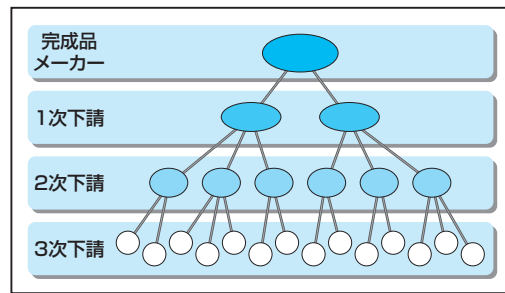
振り返ってみよう
この30年の自動車産業

●下請け構造と海外進出

自動車は1台約3万点の部品で構成されており、「1次取引先（Tier1）」と呼ばれる部品メーカーが、生産台数に合わせて自動車メーカーの工場へ日々部品を供給しています。例えば、インパネ、エンジン、足廻りなどのカテゴリ別に1次取引先が構成され、デンソー、アイシン精機、ブリヂストンなどの大企業が多数を占めています。

平成27年11月に発表された経済産業省・製造産業局自動車課「自動車産業全体の概況」によると、日本の自動車産業の現状の出荷額は主要製造品出荷額約290兆円のうち、自動車は約52兆円（約18%）に達し、その就業人口は全体の約1割の雇用（約550万

図1 親企業と下請中小企業との関係



人）を占め「自動車産業は正に日本の産業のけん引役」と言えます。

また、部品メーカーは1次取引先から2次、3次とピラミッド型で構成され裾野の広い産業なのが特徴です（図1）。

自動車産業全体の概況は同じく経済産業省の資料によると、1990年対比で2014年には国内での自動車生産が371万台減少しており、逆に海外生産は

1千420万台増となっています。それは、1990年代以降、80年代の日米貿易摩擦の影響で日本の自動車メーカーが北米での現地生産を余儀なくされ工場を建設したことに加えて、2000年代の中国への生産工場進出が、要因として挙げられます。

一方、国内に目を向けると、1990年代後半は国内生産台数1千万台が安定的に推移し、国内向け約6割、輸出向け約4割が計画通りに生産されました。

ところが、2014年には1千万台割れとなっています。さらに、2015年も927万台で悪化が続いています。驚くべきは1990年代対比で国内向けが234万台減少していることです。この要因は、デフレによる買い控え、少子高齢化による生産年齢人口の減少、若者の車離れが影響しています。

●3次メーカーの立場

日本の自動車生産台数全体を見ると、急激な海外生産が功を奏して増えています。また、冒頭に挙げた1次取引先は自動車メーカーの海外生産に合わせ、工場を輸出させているので恩恵を十分に受けています。資本力のある2次メーカーも同様です。

しかし、中小・零細企業の3次メーカーは簡単に海外進出はできません。「現状の業量」と「今後の受注の導線」が確保されていないと無理なのです。

ちなみに筆者は、自動車部品メーカー勤務時代に、倒産した3次メーカーを10数社見てきました。1次取引先が海外に生産工場をシフトし部品を現地調達し生産物がなくなった、借入をして中国に工場を建設したが技術開発力が乏しく受注が激減し資金が底をついた、などのケースです。

国内自動車生産台数の見通しと新興国の台頭

では、この先の国内の自動車生産台数はどうなるのでしょうか？ 同様に経済産業省資料では、世界の生産台数は2020年には1億台に近づき、2025年には1億台を突破しています。

しかし、その中身は、国内生産台数は横ばいが続き緩やかに右肩下りを示しています。欧州、北米も似たような曲線です。かたや中国、インド、タイでは右肩上がりとなり今後の市場のリード役となりそうです。

当然、メーカーはこれらの国の既存工場の生産能力増強のため、新たな工場建設を行うでしょう。「車は売れる所で造る」が原則なのです。そうなると国内生産向けを主力にしている3次メーカーの将来は、ギリ貧状態になります。

自動車産業における構造変化と対応

自動車は常に開発コンセプトを定め、装備を見直し変化を遂げて来ました。一昔前では一部の高級車のみを搭載されていた装備が一般車へ普及し、カーライフを豊かにしてくれています。

「走る、曲がる、止まる」の基本キーワードをさらに発展させ、かつ、排ガス規制(CO2排出)による燃費の向上もより求められましたが、そこにビジネスチャンスがあります。

EV(電気自動車)、PHEV(プラグインハイブリッドカー)などの、多様なパワートレインに対応した次世代自動車の開発と普及で生産台数が伸びるでしょう。よって、従来のガソリン車にはない、EV、PHEV専用の部品を手掛けている3次メーカーは国内生産

台数が落ち込む中でも新しい部品が増えるので、今後も期待できるといえます。

また、自動走行というコンセプトも今後のトレンドになります。これは、前述の「走る、曲がる、止まる」すべてをクリアしなければなりません。

現在も「ぶつからない車」の触れ込みで、カメラやセンサ類による自動停止または減速させるモジュールが搭載されていますが、今後はそれらを統括したモジュールに発展し、そこにはAI(人工知能)技術も導入されるはずですが。

未来へ向けた変化への対応

このようにコンセプトが変わり、新しい機能の車が今後開発されるのは間違いありませんが、国内全体の生産台数が飛躍的に伸びるわけではありません。した

がって、時流に乗った部品メーカーは生き延びることはできますが、一方で淘汰される部品メーカーが今後続出することが容易に推測できます。

国内主要産業のけん引役である自動車業界においても、現状の技術を国内向けだけに依存しては、前述の内容からも推察できるように経営安定にはつながりません。

では、どうしたらいいのでしょうか？

「種の起源」でチャールズ・ダーウィンは「生き残る種とは、最も強いものではない。最も知的なものでもない。それは、変化に最もよく適応したものである」との名言を残しています。5年後、10年後へ向け経営環境の変化を乗り切るために必要なことは正に「変化への対応」です。

人間と他の動物との決定的な違いは言葉を持っている

る点です。言葉は価値を作り出し、価値を高め、価値を伝える力があります。それは未来の創造を意味しています。それを、実現させるためには「理想の状態を描き」「正確な現状を把握」して、そこから「課題を見出す」ことです。

部品メーカーへの取材 スチームパンク・ プロジェクトの発進

●経営環境の変化へ取組む

下請け部品メーカー

・株式会社

三光ダイカスト工業所

同社は、静岡県三島市に拠点を置き、社員数130名ほどの自動車向けカーコンプレッサーを製造するアルミダイカスト専門メーカーで、典型的な自動車部品下請けメーカーです。

その3代目の三宅ゆかり社長は、元々、美容業界に



「三光ダイカスト工業所×スチームパンク」ホームページ
<http://www.sankosteam.com/>

身を置き自動車部品とは縁の遠い存在でした。ところが、2代目社長の急な難病から、僅か3カ月で事業承継を決断します。

就任当時は苦労の連続であり、営業活動がなされず売上が半分に減少、ところが社員は、その認識も薄く打開しようにも就任間もな

いことに加えて、美容業界から来た三宅社長に対して社員の信用度は限りなく低いものでした。

ほとんどが女性の職場であった前職に比べ、男性社員が多い工場ではコミュニケーションを一つ取るのも苦労の連続であったことは想像に難くありません。

●現場を巡り、現物に気づいて、現実を知る

三宅社長は、就任当初は会社社に溶け込むことに専念していましたが、ある日、工場全体の汚れに気が付きます。製造業には当たり前である5S活動（整理、整頓、清掃、清潔、躰）が全くなされてなかったのです。

就任当初の自分が、頭ごなしに社員に言っても聞き入られる状況でないことは分かっていたので、他の解決策を模索するようにしたそうです。

そこで三宅社長は、製造過程で発生した工場内に溢れていた「廃材」や「余材」のユニークな形を見て、何かアクセサリーの様な物を作れないかとひらめき、社員に5Sの大切さに気づいてもらうつもりで制作を提案しましたが、全く会話にならなかったと三宅社長は当時を振り返りました。

●スチームパンクとの出会い

三島商工会議所の常務委員だった三宅社長は、地元で展開する女性起業家のためのシェアオフィス「コトリストラボ」の新事業のプレゼンを、たまたま聞く機会がありました。そこで、他社の女性社長が中心となり



廃材、余材から作られたアクセサリー。すべてが1点もののハンドメイド作品だ

子育てや家庭を持つている女性クリエーターを集めてシェアオフィスを始めた事例を聞き、とても感銘を受けて意見交換の場を持ったそうです。

そして話は進み、三光ダイカスト工業所の工場見学をする運びとなったのですが、訪れた女性クリエーターの一人が「この工場自体がスチームパンクだ！」と発したことがきっかけとな

ります。

最初はその意味が解らなかつたのですが、クリエーターの力を借りて三宅社長自身も勉強をしました。スチームパンクとは、産業革命当時の英国のイメージで蒸気機関をモチーフにしたSFジャンルの一つで、近未来的なファッションや造形が特徴でアニメ『天空の城ラピュタ』などの背景描写にも登場します。

●チーム・スチームパンクが結成される

「これはいける」と確信した三宅社長は、社内でスチームパンク・プロジェクト創設の提案をしました。最初は三宅社長の話にあきれ返っていた社員たちでしたが、自動車業界の今後の厳しい現実を熱心に語り、常識に囚われず、強みを活かす取り組みの重要性を説いたところ30代の若手社員中心に10名程が名乗りを上げて少しずつプロジェクトが動き始めました。

クが結成され、この異業種セクションは深夜にまで及ぶこともあったそうです。

それは、もはや会社の業務命令ではなく、自ら考えて行動している、工作に夢中になっていく少年たちのように見えたそうです。こうしてスチームパンク・プロジェクトは軌道に乗り、東京・新宿でのブース出展に続いてテレビ東京『ガイヤの夜明け』（2016年11月1日放送）でも取り上げられました。

●5年・10年先の

経営環境変化への対応

スチームパンク・プロジェクトは始動したばかりであり、今後はいかに継続出来るかが課題となりそうです。引き合いも相当数来ていますがビジネスモデルの確立はこれからです。

三宅社長の想いは「最初は、できない無理！と言っていた若手社員たちに一つ

のことを最後まで成し遂げる力が付いたこと、危機感のなかつた社員との距離感がグッと縮まったことがとても嬉しい」という言葉に凝縮されます。また「今後は自動車産業の変化に注視しながら、元請依存に頼らない本業の発展を育てることが課題です」と、ビジョンを語ってくれました。

まとめ

この取材事例は、中小企業における「経営環境変化への対応」のヒントになります。それは、トップである社長が信念を明確にしてビジョンを社員に語り、そのビジョン実現のための課題解決と行動を自ら実行することにあります。

そうなれば、事例会社の社員の様に自走式に組織が始動し始めます。本稿が貴社の変化への対応のきっかけになれば幸いです。