

自動車部品メーカーの利益ある成長に向けて

(株)ローランド・ベルガー パートナー 丹治 和男

業績の良い部品メーカーと悪い部品メーカーとは、どのような戦略的な差異があるのだろうか。部品メーカー353社のデータベースを分析したロス・チャイルド社との共同スタディにより特定された業績上位50社の戦略を紹介する。

はじめに

自動車部品メーカーを取り巻く環境はますます厳しくなってきた。自動車メーカーからの際限のないコスト削減要求に加え、昨今では原材料価格が急激に上昇し収益を圧迫している。自動車の主戦場は新興国に移り、いわゆる低コスト自動車は新興国で急速に浸透している。先進国でも小型車のシェアが高まり、消費者の自動車に対するコスト要求はますます厳しいものとなりそうである。このような中、自動車メーカーの自動車部品メーカーのコストに対する要求が強まることこそあれ、弱まることはないであろう。

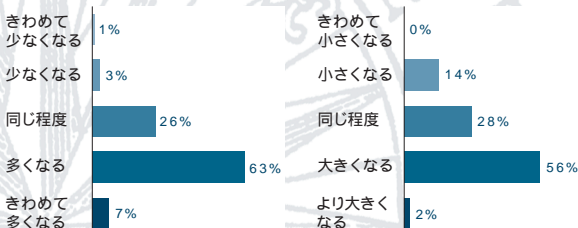
北米の自動車メーカーの不振に端を発する北米の自動車部品メーカーの苦境は好転の兆しが見えず、自動車部品事業の将来性に疑問を投げかける向きもある。もう自動車部品事業は魅力のない事業になってしまったのだろうか。

ローランド・ベルガーでは今までも自動車部品メーカーの将来に関するスタディを行ってきた。今回は、自動車部品メーカーの財務的な側面に焦点を当て、ロス・チャイルド社と共同でスタディを行った。

今回のスタディでは全世界の自動車部品メーカーから代表的な353社を取り上げ、体系的なデータベースを作成した。本稿で紹介する内容はそのデータベースを分析した結果である。

図1 部品メーカー経営陣インタビュー

ティア1部品メーカーの倒産は 2005年に比べ2006年は... 自動車部品業界におけるM&Aの価値は 2005年に比べ2006年は...



出所: ローランド・ベルガー/Supplier Business.com 共同調査、2005年12月(100名インタビュー)

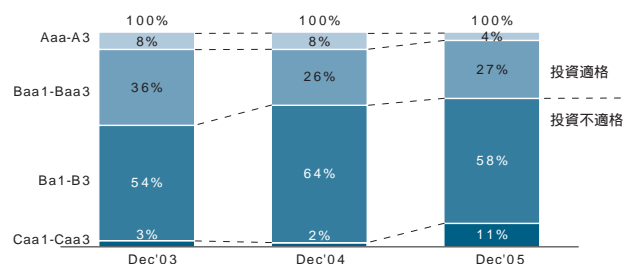
自動車部品産業はもはや魅力的な産業ではないのか

そもそも自動車部品メーカーは自動車部品産業の動向についてどのように思っているのだろうか。昨年の12月に行った調査によれば、部品メーカーのM&Aやティア1の部品メーカーの倒産が増えると予想する向きが多かった(図1)。

また社債の格付けを見てみると、投資不適格の会社が増えており、金融市場もあまりよい将来を見込んでいないようである(図2)。

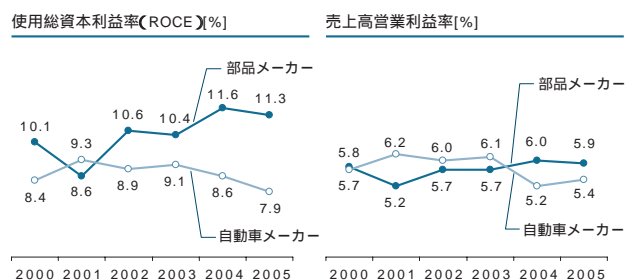
しかしながら、自動車部品メーカーの実際の業績を今一度確認すると、そのような悲観的な見方を必ずしも支持するものではない。使用総資本利益率も営業利益率も2001年を底に回復してきているし、ここ数年は自動車メーカーよりも高い収益性を達成しているのである(図3)。とりわけ、2005年の使用総資本利益率については自動車部品メーカーを上回る自動車メーカーは3社だけである。

図2 ムーディーズによる自動車部品メーカー債券格付け推移



1) 12月31日時点(北米:36、欧州:10、アジア:6)
2) 84社は2005年12月15日時点より
出所: ムーディーズ、ブルームバーグ

図3 部品メーカーと自動車メーカーの収益性、2000-2005



注: 調査対象部品メーカーの中央値; 自動車メーカー大手13社の平均
出所: ローランド・ベルガー/ロス・チャイルド部品メーカーデータベース2006

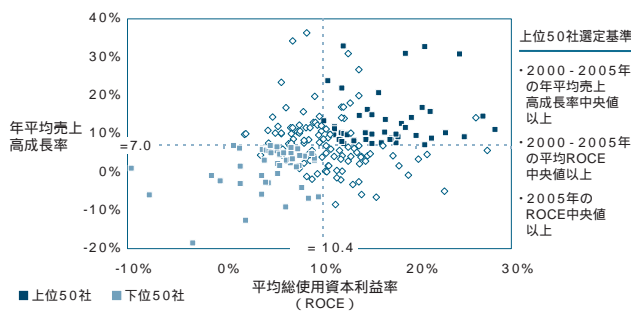
もちろんこれらのデータは過去を語っているものであり、将来について何も指し示しているわけではないが、自動車部品産業に対する単純な悲観論は再考の余地がありそうである。

そこで、もう少し細かくデータを分析すると、業績の状況が一樣ではないことが浮かび上がってくる。まず、地域別の状況を見れば欧州の自動車部品メーカーがもっとも収益が高く、日本メーカーが続いている。一方、北米と中国の自動車部品メーカーが収益を落としている。

中堅の自動車部品メーカーが収益を伸ばしているのに対して小規模な部品メーカーが収益を落としている。さらに、インフォテインメントやタイヤメーカーが収益を伸ばしているのに対して外装と電装メーカーが収益を落としている。

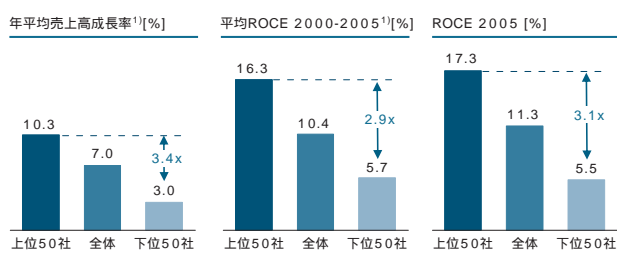
それぞれの部品メーカーの所在地や規模、部品種類などによる分析も興味深いが、我々がより関心を寄せたのは業績のよい部品メーカーと悪い部品メーカーとでどのような戦略的な差異があるのかということである。過去5年間の売上高成長率と平均使用総資本利益率から部品メーカーを順位付けし、353社のうち上位50社と下位50社の業績を比較してみた(図4)。すると上位50社と下位50社とで売上高成長率にして3.4倍、ROCE(使用総資本利益率)にして3倍と業績に

図4 自動車部品メーカーの業績、2000-2005



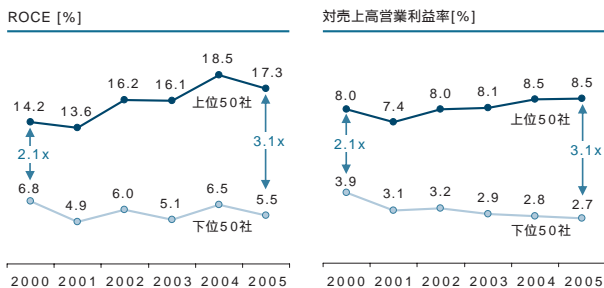
出所: ローランド・ベルガー/ロス・チャイルド部品メーカーデータベース2006

図5 自動車部品メーカーの業績、2000-2005



1) 2000及び2005年のデータが入りできなかった場合は2001や2004年のデータでそれぞれ代替
基準: 調査対象部品メーカーの中央値
出所: ローランド・ベルガー/ロス・チャイルド部品メーカーデータベース2006

図6 部品メーカーの収益性、2000-2005



基準: 調査対象部品メーカーの中央値
出所: ローランド・ベルガー/ロス・チャイルド部品メーカーデータベース2006

差があることが判明した(図5)。そしてこの差が開く方向に推移していることが分かったのである(図6)。いったい上位50社と下位50社にはどのような違いがあるのだろうか。

様々な分析の結果、上位50社と下位50社とでは12の点で戦略的な差異が認められた(図7)。これら12の点で上位50社は優れているのである。これらの差異は4年前に行った自動車部品メーカーの将来に関する定性的な分析と概ね一致している。すなわち、前回のスタディで提示した部品メーカーが取り組むべき課題に取り組み、着実に実行してきた部品メーカーが業績を伸ばしているということである。

以下いくつかの点について詳細をご紹介します。

明確な製品分野の選択と集中

まず、製品分野別売上高を分析したところ、それぞれの自動車部品メーカーの主力製品分野の全売上高に占める割合は上位50社においてやや高いとも言えるが、下位50社に比せばほど変わりはない。しかしながら、対象製品分野を上位3分野と広げると、上位50社では86%の売上を3製品分野で稼いでいるのに対し、下位50社では77%にとどまっている(図8)。製品分野の多角化は成長を目指していく上でしばしば検討されるが、上位50社が売上高成長率と収益性において下位50社を大幅に上回っていることを踏まえれば、多角化そのものが必ずしも成長を、ましてや高収益をもたらすものではないことが改めて確認できる。

例えば、シーメンスVDOは合併時の大幅な赤字の後、低収益事業を売却する一方、注力事業については買収を行い大胆に製品ポートフォリオを組み替えた。その結果、グローバルシェア1位もしくは2位の製品が売上の8割を占めるようになり、現在では6.7%の売上高営業利益率を達成するに至った。もちろん製品ポートフォリオの組み替えだけで収益が改

図7 上位50社の戦略

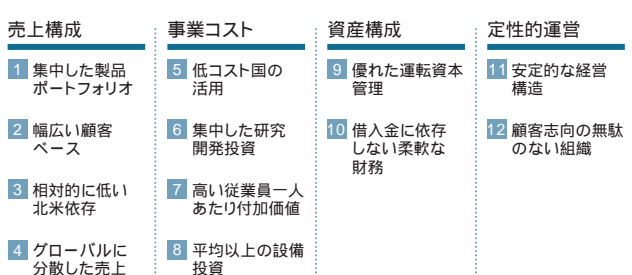
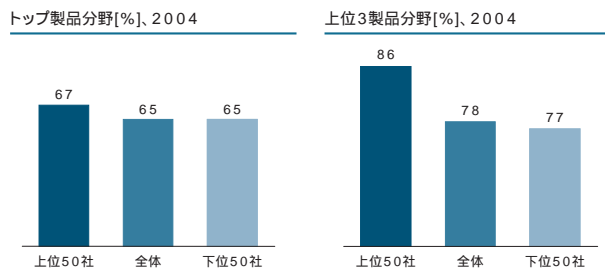


図8 製品分野別売上内訳



基準: 調査対象部品メーカーの平均
出所: ローランド・ベルガー/ロス・チャイルド部品メーカーデータベース2006

善したわけではないが、収益性に対する貢献の大きな施策であったことは間違いはない。

様々な事業において選択と集中の重要性が指摘されているが、自動車部品も例外ではないようである。

グローバルに広がる売上構造 - 相対的に低いビッグ3依存

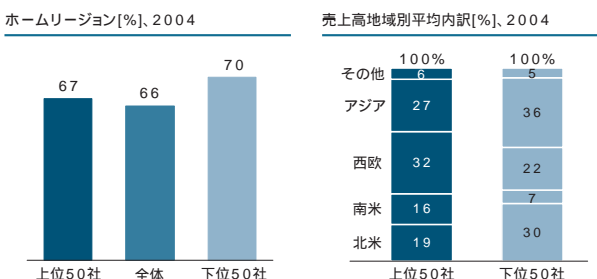
自動車メーカーのグローバル化に伴い自動車部品メーカーもグローバル化が必要といわれてきた。実際自動車部品メーカーがグローバル化を進めてきたことは間違いはないが、自社にとっての主要顧客である自動車メーカーのグローバル化に伴って自動車部品メーカーもグローバル化を展開してきたというのがより正確であろう。すなわちトヨタ系列部品メーカーであればトヨタ自動車のグローバル化に追随する形でグローバル化を展開してきたし、北米の部品メーカーであればGMやフォードのグローバル展開に沿った形でグローバル化を推進してきたのである。一部の自動車部品メーカーは独自の戦略で買収を含めてグローバル展開を進めているが、多くの自動車部品メーカーのグローバル化の展開は大方このような流れで進められていると見られる。この展開の度合いによって業績に差があるかを分析したところ、上位50社において全売上高におけるホームリージョン(本国の所属する地域)の売上高比率が下位50社に比べやや低く、若干海外展開で進んでいる傾向が見受けられるがさほど大きな差ではなかった(図9)。すなわち、ホームリージョン市場への依存性の大小は今のところ業績には大きく影響していないということである。

しかしながら、売上の地域別内訳を見ると上位50社の方が下位50社より各地域から万遍なく売上を上げている様子がうかがえる。

下位50社の売上高における北米及びアジアの比率が相対的に高いが、北米とアジアをホームリージョンとする部品メーカーに相対的に下位50社が多いことのためである可能性も否定できない。しかしながら、上位50社と下位50社のホームリージョン別構成比は偶然ではあるもののあまり変わらない。やはり上位50社の方がよりグローバル化が進んでいると言える。

別の見方をすれば上位50社は西欧と南米でより売上を上げているとも言える。いずれも日本の自動車メーカーが相対的に弱い地域であり、日本の自動車部品メーカーにとっても真のグローバル化を推進する上でどのように取り組むべきかを検討を要しよう。

図9 売上高地域別内訳



基準: 調査対象部品メーカーの平均
出所: ローランド・ベルガー/ロス・チャイルド部品メーカーデータベース2006

研究開発費の選択と集中

自動車部品メーカーの研究開発費といっても対象とする製品分野によって求められる内容はもとより、その金額は大きく異なる。公表ベースの数字であるが製品分野別に研究開発費の対売上高比率を分析してみると、シャシーやパワートレイン、タイヤといったいわゆる自動車の性能に関わる製品分野においては相対的に低く、インフォテインメントやエレクトロニクスの製品分野では相対的に高くなっている(図10)。とりわけインフォテインメント分野における研究開発費比率は6.6%と突出している。ソフトウェア開発の比重が自動車においても高くなっていることは既に指摘されていることであるが、数字の上でもソフトウェア開発の負担が部品メーカーに重くのしかかっていることを示す数字であろう。

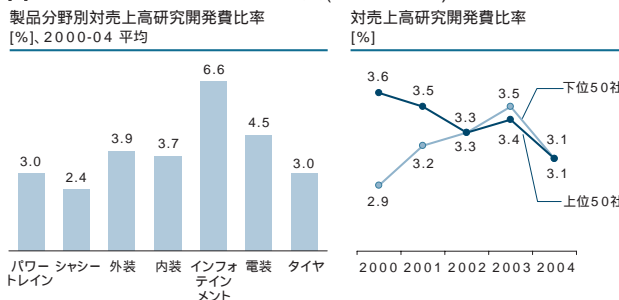
では、研究開発費は時系列でどのように推移しているのだろうか。興味深いことに上位50社が売上高に対する研究開発費比率を低下させてきているのに対して、下位50社は上昇させてきており、2004年には偶然にも同じ比率となっている。業績との関連で読み解くならば、上位50社は過去の研究開発投資の成果を享受しているのに対し、下位50社は遅ればせながら研究開発投資を強化したところであろうか。

下位50社も研究開発投資を上位50社並に行っているのであれば、今後下位50社が上位50社に伍して競争していけるのであろうか。断定することは難しいが、きわめて難しいのではないと思われる。前述の製品分野の選択と集中と併せて考えれば同じ研究開発費比率であっても上位50社はより製品分野が選択されているため、1製品分野における研究開発費はより多いと推定される。下位50社では幅広い製品分野を抱え、選択と集中が不十分なまま研究開発費比率だけが上位50社と同等水準になっている可能性が高い。従って下位50社はより大胆な製品分野の選択と集中を進めなければ、業績の回復が見込めないのではなかろうか。

高い従業員一人あたり付加価値

アウトソーシングが注目を集めていたが、付加価値という点では上位50社と下位50社とでどのような違いがあるのだろうか。本スタディでは付加価値を営業利益+人件費+減価償却費と定義しているが、対売上高比率では上位50社と下位50社とではあまり顕著な差が認められなかつ

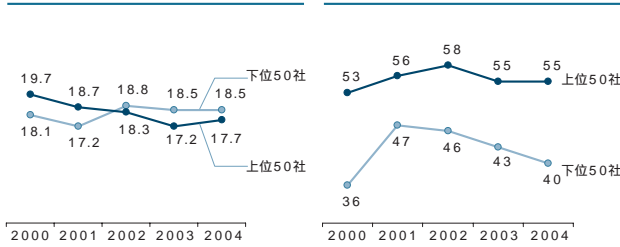
図10 部品メーカーの研究開発費(公表ベース)



基準: 調査対象部品メーカーの中央値
出所: ローランド・ベルガー/ロス・チャイルド部品メーカーデータベース2006

図11 部品メーカーの付加価値

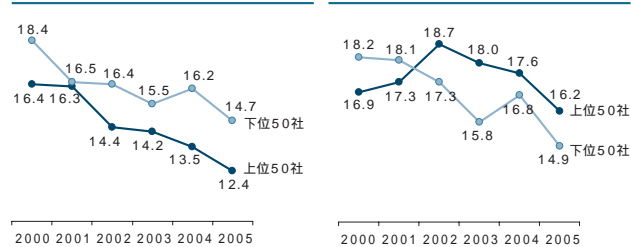
対売上高付加価値比率¹⁾[%]



1) 営業利益+人件費+減価償却費 基準:調査対象部品メーカーの中央値
出所:ローランド・ベルガー/ロス・チャイルド部品メーカーデータベース2006

図12 部品メーカーの運転資本

対売上高運転資本比率[%]



基準:調査対象部品メーカーの中央値
出所:ローランド・ベルガー/ロス・チャイルド部品メーカーデータベース2006

た(図11)。しかしながら、上位50社の旺盛な投資意欲と高い営業利益率を考慮すれば人件費の抑制により成功している。実際、従業員一人あたり付加価値を比べてみると上位50社は下位50社より38%も高い。より効果的かつ効率的な人材活用を行っていることがうかがわれる。

上位50社は人件費の抑制にアウトソーシングも活用していると思われるが、低コスト国の活用にも積極的である。自動車部品メーカーは上位、下位にかかわらず低コスト国への拠点のシフトを進めているが、工場の地域別拠点数比率を比較してみると若干ではあるものの上位50社で低コスト国の割合が高い。下位50社に比べると低コスト国の活用において一歩先んじていると言えるであろう。

優れた財務管理

運転資本管理においても上位50社は優れている。運転資本の対売上高比率は上位、下位にかかわらず年々低下傾向にあるが、上位50社において一貫して下位50社より低く抑えられている(図12)。すなわち上位50社の運転資本回転率は相対的に高い。

一方、運転資本の総資産に対する比率をしてみると、逆に上位50社の方が下位50社よりここ数年は高くなっている。その他の資産、すなわち固定資産がより圧縮されていると見られる。下位50社が減価償却費程度の設備投資しか行っていないのに対し、上位50社は減価償却費の1.5倍程度の設備投資を行い、運転資本のみならず、固定資産も高い回転率を維持しているが、これもひとえに成長を維持している結果であろう。

成長性は資本構成にも影響を及ぼす。上位、下位ともに負債比率を年々下げているが、下位50社は資本並みの負債を抱えているのに対し、上位50社は資本の4割程度の負債にとどまっている。言い換えれば下位50社が銀行借入金で資金需要をまかなっているのに対し、上位50社は積み上げた自己資金を活用したり、より資本市場から資金調達をし、安定的なバランスシートを確保しているということになる。

資本市場は収益性はもちろん成長性をより評価するので、成長性が見えないと資本市場からの資金調達は難しくなる。

結果として、インタレスト・カバレッジ(営業利益ベース)は2002年には上位と下位とで3.3倍と3.1倍とあまり差がなかったにもかかわらず、2005年には上位50社が6.1倍に達した一方、下位50社は1.7倍にとどまっている。財務面でも上位と下位の差が大きく開いてきているのである。

まとめ

今回明らかになった上位50社の12の戦略は今までも様々な形で指摘されてきたが、本スタディによって業績としての差がより具体的に提示された。なかでも、成長に向けた選択と集中は単純な収益の改善のみならず、研究開発、設備投資、人材活用、資金活用など様々な面に影響を及ぼし、企業としての基礎体力を蓄える上で欠かせないことがより明らかとなった。効率性が個々の改善によってもたらされることは忘れるべきではないが、あらゆる企業が改善に取り組む中、改善だけで上位グループに入ることも難しい。部品メーカーとしては今一度自らの事業を見直し、自らのコアを再確認した上で成長に向けて選択と集中を決断すべき時ではなかろうか。

また、これからは真のグローバル化を目指していかなければ生き残りは覚束ない。日本の自動車部品メーカーにとっては相対的に弱い欧州及び南米をいかに攻略するかが大きな課題であり、その課題克服のためには従来の活動の強化だけでは限界もありそうである。外国メーカーとの提携やM&Aの活用も選択肢から排除せずに検討すべきであろう。

プロフィール



パートナー
丹治 和男 Kazuo Tanji
kazuotanji@jp.rolandberger.com
東京大学工学部卒業後、米国系コンサルティングファームにて金属、化学、機械、流通・物流などのクライアントを担当。事業戦略、提携・参入戦略、マーケティング戦略、CRM、BPRなどのプロジェクトを手がける。ローランド・ベルガーにおいては、モジュール化や自動車部品業界に関するグローバルスタディーを担当し、常に国際的な視野のもとで活動している。最近では自動車部品メーカーのビジョン策定やエレクトロニクス戦略、自動車メーカーの開発プロセス向上などを中心課題として活動している。