

ホンダの自動車部品取引構造と戦略に関する考察

小林 哲也

1. はじめに

現在、世界の自動車産業をめぐる環境は、非常に厳しい状況におかれている。2019年秋ごろから流行が始まった新型コロナウイルス感染症は、世界中にまん延し、2019年から2020年にかけて、多くの国において経済・社会活動の停止を余儀なくされ、一部地域においては行動制限が課せられ、新型コロナが流行する以前の経済状態に戻った地域はほとんどない。自動車産業においても、各国政府の導入した都市封鎖（ロックダウン）や行動制限の影響から自動車および部品の製造が一時的に停止され、自動車生産と供給は大きく停滞した。また、自動車部品の供給に関して、グローバルサプライチェーンの寸断が見られたこともあり、生産再開が遅れたり、本格的な生産再開に影響を与えるなどの問題にも直面している。

一方で、自動車産業は、近年、100年に一度の転換期を迎えているといわれている。いわゆるパラダイムシフトとも呼ばれるこの状況は、動力源として化石燃料を用いた内燃機関を利用したシステムが、19世紀から登場し、その後、各種の競争を経て現在の形へと進化し、標準化し、100年以上にわたって優勢を誇ったが、バッテリーとモーターを使用したシステムに転換すると指摘されている⁽¹⁾。これまでも、電気自動車（Electric Vehicle：EV）は、たびたび自動車市場に投入されてきたものの、その都度、ガソリン自動車の圧倒的な力に跳ね返され、市場から消えていった歴史を繰り返してきた。しかし、今回は、欧米や中国といった自動車巨大市場において、積極的な展開と政策的な後押しもあり、ガソリン自動車から主役の座を奪うのではないかもいわれている。このような状況の下で、次世代自動車として環境対応型自動車の動向が注目されるが、日本では、1990年代末には世界に先駆けていち早くハイブリッド自動車（Hybrid Electric Vehicle：HEV）を市場に投入し、グローバル市場におけるシェアの拡大を進めてきた。これまで、日本の自動車産業は、次世代自動車分野における主導権を確保し、この市場をリードしてきた存在でもある。しかし、今回のケースでは、純電気自動車（Battery Electric Vehicle：BEV）を中心とした技術で主導権を確保しようとしている欧米や中国のメーカーや政府の動向が大きく影響しており、日本自動車企業が優位を確保してきたHEVとは異なる土俵での勝負を求められるという点において、これまでとは異なっている。

このような自動車産業におけるパラダイムシフトは、自動車産業に大きく2つの点で変化をもたらすといわれている。第1の点は、競争のステージが変わることでこれまでの競争優位の源泉が変化し、これまでの競争優位にあった国や企業がそれを維持できるとは限らない点であり、これまで競争劣位にあった国や企業が潮流の変化に乗り、一気に競争優位を獲得することが可能となる点である。第2の点は、新たな技術の導入やシステムの展開によって、これまでとは異なる取引構造が確立される可能性が高まる点である。このパラダイムシフトに関して、日本の自動車メーカーの多くは、変化に対応するために、さまざまな戦略を展開している。本稿では、国内自動車メーカーとしてグローバルで競争優位を確立してきた自動車メーカーのひとつでもある本田技研工業（以下ホンダ）の戦略を、自動車部品取引を中心に焦点をあてて、どのように展開しているのかを明らかにすることを目的とする。

2. 分析対象と分析手法

分析対象となるのは、ホンダおよびホンダと取引関係のある部品サプライヤーである。分析対象とした部品品目は、総合技研（2019）が対象とした150品目のうち、取引のあった148品目を挙げた。具体的な品目名は参考として文末に示した。取引のある部品サプライヤーとの状況は、総合技研（2019）と総合技研（2022）を用いて、2012年、2015年、2018年、2021年のデータを利用した。また、この間、部品サプライヤーの名称変更や合併などが行われているが、これについても対応し、2021年の状況で分析している。なお、この対象品目と対象年間にホンダと取引のあったサプライヤー数は168社である。ホンダに注目した理由としては、第一に、ホンダはアメリカの大気浄化法改正案第2章（通称マスキー法）を世界で最初にクリアしたCVCCエンジンを開発したことで知られるように、次世代自動車の対応については積極的で、アメリカ・カリフォルニア州で導入された低燃費エンジン車規制（LEV）における無排出ガス車（ZEV）の導入にも対応し、トヨタ・プリウスが発表された2年後の1999年にはHEVを市場投入した。2015年には燃料電池自動車を市場投入するなど、新しい環境対応技術の導入については積極的であることから、技術革新に伴う部品サプライヤーの対応などが比較的多く求められるものと考えられるためである。第2に、ホンダは、2030年までに30種類のBEVをグローバル市場に投入し、年間生産台数を200万台とする目標を表明するとともに、2040年以降、すべての新車をBEVと燃料電池自動車（Fuel Cell Electric Vehicle：FCEV）とすることを表明しており、今後部品構成が大きく変化することが予想され、部品取引にも影響を及ぼすことが予想されているためである。第3に、ホンダ系の主要部品サプライヤーであったケーヒン、ショーワ、日信工業は、日立オートモティブシステムズと経営統合し、2021年に日立Astemoを設立した。この点は、後述する新たな技術動向への対応などによるものと考えられ、部品取引に大きな影響を与え

る可能性が高いと考えられるためである。以上、3つの点を主な理由として、ホンダの自動車部品取引環境に注目することとした。

3. 先行研究

企業間関係、特に完成品製造業企業と部品サプライヤーとの関係は、その重要性もあって、多くの研究がなされてきた。自動車産業では自動車メーカーと部品サプライヤーとの関係について焦点をあてた研究は多岐にわたっている。例えば、その取引関係を「下請」や「系列」といった関係性から焦点をあてた研究としては、太田（1970）、和田（1991）、武田（1995）、植田（2004）など多数あげられる。その後、自動車産業における部品取引の特徴に着目した研究としては、浅沼（1984）、Nishiguchi（1994）などがあげられるが、これらの研究では自動車メーカーと部品サプライヤー間の安定的な長期にわたる取引関係などに焦点をあてている。本稿でも取り上げる自動車メーカーと部品サプライヤー間の取引関係や部品サプライヤー同士の競争関係などに焦点をあてた研究としては、清・大森・中島（1975）&（1976）、藤本・武石（1994）、延岡（1999）、近能（2003）、中山（2004）、黄・南澤（2017）などがあげられる。

本稿でも取り上げる部品取引関係の変化については、その関係について2つの傾向が示されている。つまり、競争を促すことでイノベーションや効率化を進めるため、取引関係を広げていく傾向と、まとめて任せることによる量産によるコスト低減や高度化などへの対応からサプライヤーの選別を進める傾向である。

清・大森・中島（1975）&（1976）では、オイルショックに伴う日本国内経済の急速な落ち込みと、高度経済成長期に進んだ人件費の上昇に対応するために自動車メーカーの多くは省人化を軸とした合理化を進めていった。その際、この合理化を部品サプライヤーも巻き込んだ全産業的規模で一体化したとし、対応できるサプライヤーを選別し絞り込みを行ったと指摘している。

黄・南澤（2017）は、自動車産業におけるモジュール化の進展、特に近年の高い技術力を背景とした「新モジュール化」によって、部品取引を自社系列以外からの調達に停滞し、発注量を増やすことで価格低減圧力を強め、共通化した部品の取引を上位部品サプライヤーに集約化する傾向が強まったことを指摘している。

対照的に、取引を広げていく傾向について、延岡（1999）は、自動車部品96品目について、自動車メーカーの部品取引関係を1992年と1996年で比較し、特定部品サプライヤーへの取引依存度が低下することで交渉圧力を有効にかけることが可能であり、多数の部品サプライヤーから最適の調達先を選択できるとともに、リスク分散に効果がある多数の部品サプライヤーからの調達と、密接な関係にある部品サプライヤーとの共同開発の有効性や規模の経済の発揮によるコスト削減効果の高い少数のサプライヤーとの取引のメリットを整理し、最適調達企業数を提示して

いる。

近能（2003）は、「系列」や「協力会」という観点からの自動車メーカーと部品サプライヤーとの固定的な取引関係に疑問を示し、1970年代には部品サプライヤーの特定の自動車メーカーに対する固定的な依存関係は低下していたことを指摘し、自動車メーカーとしても競争圧力のため密接な関係にある部品サプライヤー以外からの調達を増やしたいというインセンティブを指摘している。

中山（2004）は、自動車メーカーと部品メーカーとの協力支援体制を示すもののひとつである「協力会組織」に着目し、単独加入サプライヤー数の減少と複数加入サプライヤー層の増加によって、オープン化の方向性に進んでおり、協力会組織はその弱体化とともに親睦会化、解散の方向に進んでいると指摘している。

このように、自動車メーカーと部品サプライヤーの取引関係は、その時々を経済状況や市場環境、技術の動向、自動車メーカーの調達戦略などによって大きく変化している。特に、かつて強調されてきた「系列」とよばれる固定の企業グループ内での部品取引の状況は、多くの研究によって「オープン化」の傾向が示されている。一方で、取引企業数の増減は、先行研究によってもその動向は変化している。

その中で、今回注目したホンダの取引関係についての先行研究はあまり存在しない。わずかに存在する中で、意味深い研究となるのが、中山（1995）である。そもそも、ホンダは協力会組織を持ってはいないが、同等の組織を有し、サプライヤーについてもホンダとの資本関係を持つ会社も存在しており、実質的なグループ化は進んでいたと考えられる。しかし、その関係はフラットであり、組織化はトヨタなどの協力会ほどの密接な関係性を構築してはいない。その要因は後発のホンダが二輪から四輪に事業を拡大する際に、部品サプライヤーに対する組織的な整備が徹底できていなかった点と、後発メーカーであるがゆえに外部資源を積極的に活用できたことを指摘している。本研究は、ホンダの部品取引構造に関する数少ない分析を提供しているが、相対的に古いものとなっている。ホンダの部品取引構造について、最近の本格的な分析についてはほとんど見ることができない。よって、本稿では2012年以降の状況を踏まえ、近年の部品サプライヤーの動向や取引構造について考えてみる。

4. 日本の自動車市場とホンダの状況

ホンダの部品取引構造をみる前に、日本の自動車市場の動向がどのように変化しているのかをホンダの動向も含めてみる。

近年の日本の自動車市場は、2008年までのアメリカを中心とした好調な景気動向に支えられ、生産台数は増加傾向を示していた（図1）。当時は、自動車産業の好調さを踏まえて、自動車産

業やその中心地域である名古屋地域の経済や産業動向に関する報道が広く伝えられていたが、2008年のアメリカを発端として世界中に広がった金融危機によって、日本の自動車生産は大きく落ち込んだ。その後、若干の回復を経験した後、2011年の東日本大震災を経験して、日本の自動車生産は再び落ち込み、新型コロナウイルス感染症による経済の停滞から、2018年を境に自動車生産台数は減少傾向を示している。2010年代後半以降の落ち込みは、新型コロナウイルス感染症による影響もさることながら、米中の貿易摩擦などに影響された半導体の供給不足による生産の停滞も続いている。この点は現在も影響を受けており、生産台数は依然として回復の兆しが示されていない。

販売については、長期にわたる納車待ちが解消していないケースも残っている。この状況を示すように、国内の販売台数は2014年以降、低迷状態が続いており、コロナ危機によって落ち込んだ販売台数は、2021年になっても継続している（図2）。その中で、ホンダの販売シェアは、2014年以降、継続的に低下していることが示されている。販売台数の減少に伴うシェアの縮小は、ホンダ車に対するユーザーの支持の低下を示すものである。ホンダは、HEVや軽自動車といったいわゆる「売れ筋」の車種を抱えているにもかかわらず、販売シェアを低下させていることは、ホンダにとって何らかの解決策が必要と考えられ、生産・販売台数の低下の中でのコスト削減や、新たな取り組みが必要な状況となっていたものと考えられる。このような状況でのEV対応は、販売シェアの低下が続く中での、ホンダの新たな事業戦略の一環と考えられ、依然としてガソリン車やHEVが大きな市場シェアを示している日本市場であっても、グローバル市場での対応も含め、積極的なEV展開が必要であったのではないかと考えられる。

ホンダの次世代自動車に関する今後の対応は、2021年4月と2022年4月に公表されている。ここで前述のように、ホンダは、2050年までに先進国での新車販売を100%EVとFCEVにする⁽²⁾としており、2030年までにグローバルで30機種のEVを展開し、年産200万台超を計画する⁽³⁾ことを表明している。つまり、ホンダはこれまで日本の自動車メーカーが競争優位を獲得してきたガソリン車やHEVから、BEVやFCEVに生産車種をシフトすることを表明している。これに連動する形で、栃木県真岡市にあるエンジンやトランスミッションを製造するパワートレインユニット製造部を2025年末までに閉鎖することも発表している⁽⁴⁾。海外でのパワーユニット部品の調達が進んだことと、駆動系構造変化に伴う生産品目の減少を理由としており、エンジンシステムの構造変化に対応する形になっている。

このような、環境対応型自動車の進化に伴う部品の構造変化は、部品メーカーにも影響を与えている。これまで、ホンダ系関連部品サプライヤーとして取引関係を構築してきたケーヒン、ショーワ、日信工業は、日立オートモティブシステムズと経営統合し、2021年に日立Astemoを設立した。これは、カーエレクトロニクス化の進展に伴い、電子・電機系部品に強みを持つ日立オートモティブシステムズと経営統合をすすめることで、次世代自動車技術に対応できる能力

の構築を目的としたものと考えられる。

以上のように、ホンダは、近年急速に、自動車の次世代技術対応に向けた能力拡大を進めているように見える。また、この方向性は、自らの傘下にあるサプライヤーにも能力拡大を求め、それに対応できる能力の拡充のため、日立 Astemo の設立に見られる経営統合によって対応させようとしているようにうかがえる。これらのホンダの方向性は、ホンダと取引関係のある部品サプライヤーにも影響を与える可能性が考えられる。

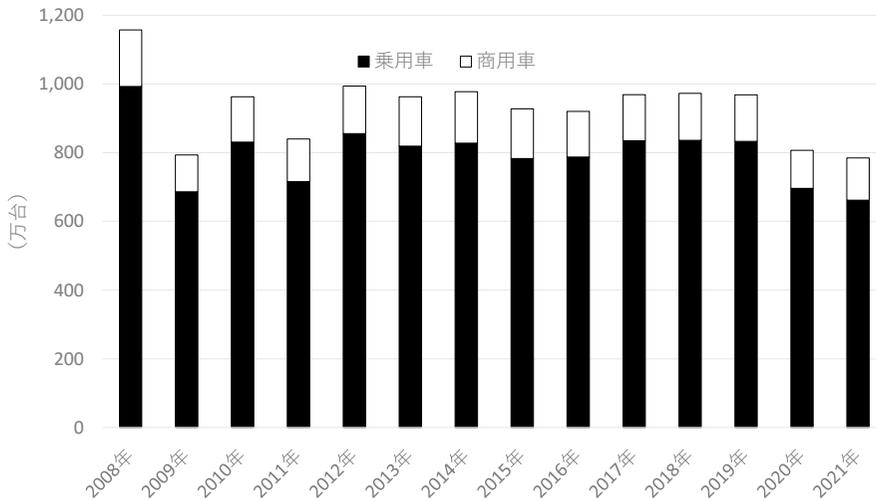


図1 日本の自動車生産台数の推移

出所：一般財団法人日本自動車工業会統計データより作成

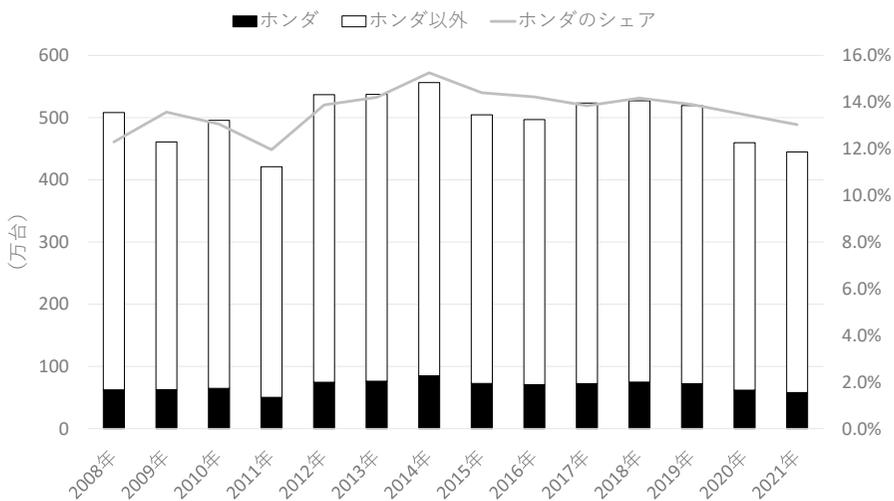


図2 日本の国内自動車販売台数とホンダのシェアの推移

出所：図1と同じ

5. ホンダの部品取引構造とその推移

(1) 1品目あたりの平均取引部品サプライヤー数の変化

前述のように、自動車部品取引において取引サプライヤーの数は、社会環境や経済状況、技術動向によって変化してきた。経済環境が低迷するなどして自動車の国内生産台数が縮小すれば、部品の取引量も減少する。その際、規模の経済が発揮されなくなり、量産効果によるコスト低減が機能しにくくなる。自動車メーカーの求めるコストが実現しなければ、部品サプライヤーは赤字覚悟で取引を維持するか、自動車メーカーに対して値上げを要求しなければならない。この場合、取引を維持しながら、目標となるコストを実現するためには、一定量の取引を維持する必要がある。しかし、自動車部品は多くの場合、特定の自動車メーカーの要求に沿って製造されるケースがほとんどで、業界横断的な標準品は一般的ではないと考えられている。そのため、量を確保するには、特定の部品サプライヤーに製造をまとめて任せることで、目標となるコストを実現させることが可能となる。これによって、取引部品サプライヤー数は特定の部品サプライヤーに集中することとなり、取引部品サプライヤー数は減少する傾向にあると考えられる。

他方で、特定の部品サプライヤーとの関係に限定した取引のみを長期に継続していた場合、競争がないこともあり、価格の低下や技術革新が起きにくくなる。このため、日本の自動車部品取引では、1つの部品について複数の部品サプライヤーへ発注することで競争圧力を加えることが一般的であるといわれてきた⁽⁵⁾。このように「少数のサプライヤーにまとめて任せることによるコスト削減メリット」と「複数のサプライヤーに対する競争圧力を加えることによるメリット」の双方が存在し、その時の経済状況や市場環境、技術動向などによってバランスされてきたと考えられる。

ホンダは、前述のように、近年の自動車生産台数の落ち込みや販売台数の縮小および市場シェアの低下に直面しており、一方で、自動車の次世代技術対応に向けた積極的な姿勢も示していることから、部品取引構造における変化の可能性が考えられる。そこで、以下では、2012年、2015年、2018年、2021年の部品取引環境の変化を取引データを基に見てみる。

ホンダの1品目あたりの平均取引部品サプライヤーの数は、一貫した変化を示しているわけではない(表1)。全体の平均をみると、2012年に2.33社だったものが、2015年に2.37社に増加したのちに、2018年には2.30社に減少し、2021年には2.22社まで減少している。部品分類別にみると、「Ⅰ. エンジン部品」は、2012年の2.12社から2015年に2.18社、2018年に2.10社、2021年に1.94社となっており、全体の平均と同じ動きを示している。「Ⅱ. 電気・電装部品」は、2012年に2.36社、2015年に2.43社、2018年に2.43社、2021年に2.32社となっている。この動きは、全体とは異なり、2015年に増加したのち、2018年は横ばい、2021年は減少と

表1 ホンダの1品目あたり取引部品サプライヤー数の平均値

	2012年	2015年	2018年	2021年
I. エンジン部品	2.12	2.18	2.10	1.94
II. 電気, 電装部品	2.36	2.43	2.43	2.32
III. 駆動, 伝動部品	2.00	1.86	1.75	1.64
IV. 懸架, 制動部品	2.64	2.79	2.57	2.57
V. 車体部品	2.56	2.59	2.67	2.63
平均	2.33	2.37	2.30	2.22

出所：総合技研（2019）『2019年度自動車部品納入マップの変化と現状分析』株式会社総合技研，総合技研（2022）『2022年版主要自動車部品255品目の国内における納入マトリックスの現状分析』株式会社総合技研より作成

いう動きを示している。「III. 駆動・伝動部品」は、2012年に2.00社、2015年に1.86社、2018年に1.75社、2021年に1.64社と一貫して減少傾向を示している。「IV. 懸架・制動部品」では、2012年に2.64社、2015年に2.79社、2018年に2.57社、2021年に2.57社となっている。「V. 車体部品」では、2012年に2.56社、2015年に2.59社、2018年に2.67社、2021年に2.63社となっている。全体として、2021年にかけて減少傾向を示している点は共通であるが、それ以前の時期では部品分類によってさまざまであり、全体の平均も2015年に増加の後に減少を示している。

この間の国内の自動車生産台数の状況と比較してみると、2012年におよそ994万台であったものが、2015年にはおよそ928万台に減少しており、2018年にはおよそ973万台に増加、2021年にはおよそ785万台になっている。生産における企業別データが自動車工業会のデータから抽出できなかったため、販売データから想定してみるが、ホンダの販売台数は、2012年におよそ75万台、2015年におよそ72万台、2018年におよそ75万台、2021年におよそ58万台となっている。日本の生産台数とホンダの国内販売台数の推移はおおよそ同じ傾向を示しているため、生産と販売の間の関係は大きく乖離していないと考えられる。

その点から考えてみると、この間の生産・販売台数は2012年から2015年にかけて減少、2018年に増加に転じ、2021年に大幅な減少を示している。この関係と1品目あたりの平均取引部品サプライヤー数の推移は、連動しているとは考えにくい。つまり、2015年にかけて生産・販売台数の減少という状況で、1品目あたりの平均部品サプライヤー数は増加している。また、2018年にかけて生産台数は増加しているものの、1品目あたりの平均部品サプライヤー数の全体平均は、減少しており、2021年の生産・販売台数の大幅な落ち込みを示す中で、1品目あたりの平均部品サプライヤー数も減少している。

この点から考えてみると、生産台数の縮小に伴う取引部品量の減少の結果、取引部品サプライヤー数を絞り込むことで1社あたりの量産効果をもたらし、コスト削減を進めたとは考えにく

い。2018年から2021年にかけての減少に伴い、取引部品サプライヤー数の減少につながっているとは言えるかもしれないが、この間の生産・販売台数の変化がサプライヤー数の絞り込みや増加につながっているとは考えにくい結果となっている。

(2) 取引シェア第1位部品サプライヤーのシェアの変化

自動車メーカーと取引部品サプライヤー数の関係をみてみると、前述のように「少数のサプライヤーにまとめて任せることで量産効果を発揮し、コスト低減をもたらす」方向性と、「多数の部品サプライヤーとの間での取引関係を構築することで、競争圧力を強め、サプライヤー同士のコスト削減や価格低下、イノベーションに対する動機づけを強める」方向性の2つの方向性が考えられる。この方向性は、先行研究でも示した通り、その時の経済状況や市場環境、技術動向などによって決定されるものと考えられる。競争圧力を強める場合、取引企業数の増加によって競争を促すことが考えられるが、単純に企業数だけでは判断が難しい。つまり、複数の企業間での取引関係が構築されている部品取引であったとしても、特定の部品サプライヤーが圧倒的なシェアを確立していた場合には、複数の企業による競争であっても、圧倒的なシェアを確立した部品サプライヤーが主導的な役割を果し、競争が有効に働くとは考えにくいためである。そこで、以下では、ある部品における取引シェア第1位にある部品サプライヤーがどの程度のシェアを持っているのかをみることで、競争環境にあるのかどうかをみてみる。

取引シェア第1位にある部品サプライヤーのシェアについて、全体の平均値は、2012年に76.44%、2015年に73.91%、2018年に73.48%、2021年に73.76%となっており、そのシェアは低下傾向を示している（表2）。単純に1つの部品において2社による完全な競争状態が確立されていたとするならば、第1位にある部品サプライヤーのシェアは50%となり、3社ではおよそ33%となるはずである。そこからの乖離が競争状態にあるかどうかを示す指標となると考えられる。2012年の数字で見ると、シェアは76.56%となっていることから、およそ3分の2は第1位のシェアにある部品サプライヤーからの調達ということになる。その後、2015年から2018年にかけては減少傾向を示していることもあり、サプライヤー同士の競争状態が考えられるような動きを示しているものの、2021年には73.80%とほぼ横ばいという状態になっている。部品分類ごとの状況をそれぞれみてみると、「Ⅰ. エンジン部品」では、2012年に73.40%、2015年に74.67%、2018年に74.57%、2021年に73.91%となっており、継続して減少傾向を示している。「Ⅱ. 電気・電装部品」では、2012年に71.39%、2015年に69.64%、2018年に69.79%、2021年に70.07%となっており、2015年に減少の後、その後は増加傾向を示している。「Ⅲ. 駆動・伝動部品」では、2012年に84.11%、2015年に81.57%、2018年に79.67%、2021年に80.78%となっており、他の部品分類よりも高めの数字を示している。「Ⅳ. 懸架・制動部品」では、2012年に76.93%、2015年に70.43%、2018年に71.79%、2021年に72.57%となっており、全体の動きと同

表2 ホンダのシェア第1位取引部品サプライヤーのシェア平均値

	2012年	2015年	2018年	2021年
I. エンジン部品	75.40%	74.67%	74.51%	73.91%
II. 電気, 電装部品	71.39%	69.64%	69.79%	70.07%
III. 駆動, 伝動部品	84.11%	81.57%	79.67%	80.78%
IV. 懸架, 制動部品	76.93%	70.43%	71.79%	72.57%
V. 車体部品	74.37%	73.22%	71.67%	71.44%
平均	76.44%	73.91%	73.48%	73.76%

出所：表1と同じ

じょうな推移を示している。「V. 車体部品」では、2012年に74.37%、2015年に73.22%、2018年に71.67%、2021年に71.44%となっており、ここでは、年々、そのシェアを低下させている。

シェアの変化だけではなく、この間に第1位となるサプライヤーの交代があった部品を確認してみると、取引のあった148品目のうち、20品目である。全体のうちのおよそ13.5%でこの間、首位の交代があった。

6. 部品取引からみるホンダの調達行動

前述のように、自動車メーカーによる部品調達は、「少数の部品サプライヤーにまとめて任せることによるメリット」と「複数の部品サプライヤー間での競争を促すことで、価格競争やイノベーションに対するモチベーションを高めることによるメリット」の間でバランスを取る形になると考えられるが、ホンダのケースは、上述のようなケースを典型的に示していない。「少数の部品サプライヤーにまとめて任せると」のであれば、部品1品目当たりの平均取引部品サプライヤー数は、減少傾向を示すことになるが、一概に減少しているとは言い難い。一方で、見かけ上は複数のサプライヤーからの調達を進めているとしても、第1位のシェアを持つ部品サプライヤーからの取引割合が高ければ、「まとめて任せると」とらえることはできると思われるが、その割合が減少傾向を示しているところから、「まとめて任せることによるメリット」を追及しているとは考えにくい。かといって、部品サプライヤーの数を増やして、競争を促し価格低下やイノベーションに対するモチベーションを高めるという点が示されているわけでもない。そこで、以下ではもう少し、細かい点をみてみることにする。

平均取引部品サプライヤー数をみてみると、2012年から2015年にかけて平均取引部品サプライヤー数が増加し、その後、減少している。この間の自動車生産・販売の状況を見てみると、リーマン・ショックと東日本大震災による低迷を受けた日本の自動車産業は、その後、回復基調を示し、2012年から2014年にかけてその生産・販売台数は回復基調にあった。この間、ホンダ

の国内販売シェアも増加傾向にあり、順調な回復基調にあったことと思われる。部品調達についてもこれに対応する必要があったことから、ホンダは調達先サプライヤー数の増加によって、これに対応したものと考えられる。取引シェア第1位にある部品サプライヤーのシェアが2012年から2015年にかけて低下している点も、取引シェア第1位にある部品サプライヤーからの調達量は維持したまま、新たな調達先からの部品調達を進めた結果、シェアの低下が示されているものと考えられる。2015年は当時、国内で最も売れていた車種でもある軽自動車に対する税金が4月より増加されたこともあり、この点が販売の低迷に影響したことと考えられるが、2015年と2016年にかけて、国内販売台数は低下傾向を示し、ホンダの販売シェアも減少傾向を示していた。このため、取引の状態を2012の水準に戻すことを念頭に取引先の絞り込みを実施した結果、平均取引部品サプライヤー数の減少となったものと思われる。2021年になると、新型コロナウイルス感染症の拡大に伴う経済の低迷もあり、国内販売の縮小へとつながったと考えられる。2015年はホンダにとっても新たな技術導入の年ともなっている。ホンダは、2015年1月から新たな安全運転支援システムであるHonda SENSINGを搭載した車種を市場に投入し始めた。ミリ波レーダーなど各種センサー類を拡充することでこれまで以上に走行時の安全性を高めたとしている⁽⁶⁾。このようなカーエレクトロニクス分野の部品採用の増加は、自動車の高度化を背景に増加傾向にある。これに影響ある部品分類が「Ⅱ. 電気・電装部品」となるが、平均取引部品サプライヤー数が2012年には2.36社であったものが2015年に2.43社に増加している。その後、横ばいの後、2021年に2.32社となっており、2012年と比較して大きく変化しているとは考えにくい。一方で、取引シェア第1位にある部品サプライヤーのシェアは2012年から大きく変化していない。このため、取引部品サプライヤー数は若干変化しても主要な取引先との取引量は維持しているものと考えられる。カーエレクトロニクス部品については、高度な技術が必要な分野でもあり、対応できる部品サプライヤーは限定的であることから、特定の部品サプライヤーへの取引の集中が指摘されている。ホンダに関しては、自らの関係性の深いサプライヤーとの関係は維持しつつ、電気・電装部品に対応できるサプライヤーとの取引関係も増やしていったことが、平均取引部品サプライヤー数の増加につながっているのではと考えられる。一方で、対応できるサプライヤーが限定されていることから、取引シェア第1位にある取引部品サプライヤーのシェアはそれほど大きく変化していないものと考えられる。

部品サプライヤーの能力という観点から、取引シェア第1位にある取引部品サプライヤーの交代の状況をみると、前述のように、取り上げた148品目のうち、この間に交代のあった品目は、20品目であり、この間、継続して取引のあった部品は、18品目となっている。このうち、それまで自動車メーカーによる内製から外部発注された品目がシェア1位に変化した品目が2種類で、どちらもシェアを低下させているものの、内製は維持されている。この品目のうち、「クラクシャフト（鍛造品）」は3社による競合関係にあり、2012年段階でそれぞれ、40%、30%、

30%の割合で占有していたが、内製の割合が2018年に28%に低下したのち、2021年に内製は22%となり、他の2社が45%と33%となっている。また、「エンジンバルブ」は2社による競合で、2012年には内製が85%、もう1社が15%という状況から、2021年に逆転し、内製が48%、もう1社が52%という状況となっている。これらの品目は、内製を外部委託に変更することで、外部資源を活用し自社の負担を引き下げることが目的にしていると考えられる。これ以外の品目のほとんどは、取引シェア1位にある部品サプライヤーの交代によるものであるが、シェアが接近した競合状態にあった部品サプライヤー間の交代は、18品目のうち8品目となっている。それ以外は、圧倒的なシェアを誇っていた取引サプライヤーがシェアを低下させ、競合メーカーのシェアが上昇し逆転し、その後引き離れたものである⁽⁷⁾。

一方で、この間に、サプライヤーの経営統合によってシェアを大幅に拡大した品目はそれほど多くない。特に、前述のようにホンダ系部品サプライヤー3社と日立オートモティブシステムズとの経営統合によって誕生した日立Astemoは、今回取り上げた148品目に関して、統合を通じて、大きくシェアを伸ばした品目は非常に少ない。日立Astemo（子会社の日立Astemo上田も含む）がホンダに納入している品目は、今回取り上げた148品目のうち、16品目、そのうち、統合前には競合関係にあり、統合後に取引先が一本化された品目は、3品目に過ぎない。そのうち、「プロペラシャフト」は、2018年に旧ショーワが85%で、旧日立オートモティブシステムズが5%となっており、統合前から旧ショーワが圧倒的なシェアを獲得していた。また、「ショックアブソーバー」についても旧ショーワが2018年に77%、旧日立オートモティブシステムズ5%となっており、これも旧ショーワが圧倒的なシェアを持っていた。以上の点から見ても、少なくとも、今回取り上げた148品目において、部品サプライヤーの統合による量産メリットが発揮されているとは考えにくい状況となっている。

ホンダの関連部品サプライヤーは、ホームページによると32社、そのうち連結子会社は15社、それ以外は関連会社という分類になっている⁽⁸⁾。今回取り上げた148品目のうち、ホンダが関連部品サプライヤーとの間取引がある品目は、51品目となっており、全体の3分の1程度である。その中で、関連部品サプライヤー間で競合関係にある部品が2品目、関連部品サプライヤーがシェア第1位にある品目が38品目となっている。また、シェア1位にある品目でそのシェアが50%未満の品目は2品目だけであり、関連部品サプライヤーがシェア1位にある場合には、比較的高いシェアを計上している。ここで比較のために、日本最大の自動車部品サプライヤーであり、世界の2大部品サプライヤーのひとつであるデンソーとの取引をみしてみる。ホンダがデンソーとの間で取引関係にある品目は、24品目、そのうち、デンソーがシェア第1位にある品目は6品目となっている。中でもデンソーが唯一の取引メーカーとなっている品目は2つ、関連部品サプライヤーとの間で競合関係になっている品目が4品目となっている。同じ資料からトヨタとデンソーとの間の取引は32品目となっていることから、ホンダにとってデンソーは非

常に多くの品目を取引している部品サプライヤーと考えて良いだろう。しかし、シェア第1位にある品目の数や関連部品サプライヤーとの競合関係を見ても、デンソーという能力のある部品サプライヤーへの取引を拡大しているというよりも、現在の所、関連部品サプライヤーとの取引を大切に維持しているのではないかと思われる。デンソーが高いシェアを示す品目もあるが、多くの場合、ホンダの関連部品サプライヤーでカバーできていない品目を中心に取引を計上しているものと考えられる。また、取引についてもデンソーが圧倒的なシェアを計上している品目はそれほど多くなく、サプライヤーとの間での競合関係にある品目も少なくない。例えば、2社で50%ずつシェアを分けあっている品目は、6品目あり、この競合相手は、関係部品サプライヤー以外のメーカーである。

以上の点からみても、ホンダの調達には、協力会を作ることなく幅広いサプライヤーとの関係性を構築してきたが、その取引は関連部品サプライヤーを中心に安定的・継続的な取引が続いてきたものと考えられる。また、関連部品サプライヤー間の競合関係も相対的に少なく、シェア第1位にある品目も比較的多く、そのシェアもそれほど低くないことから、関連部品サプライヤーに対して競争圧力をかける傾向は比較的少なかったものと考えられる。一方で、関連部品サプライヤーがカバーできない品目については、幅広く取引関係を構築しているが、デンソーのような力のある部品サプライヤーへの取引の集中はなるべく避けているのではないかと思われる。

7. まとめ

ここまでみてきたように、ホンダの部品サプライヤーとの取引状況は、基本的には、その数を減らす傾向にあるが、「少数の部品サプライヤーにまとめて任せる」ことを通じたコスト削減を積極的に進めているとは考えにくい。また、「複数の部品サプライヤーとの間での取引関係を構築することで競争圧力を高める」ことの効果を強めているとも考えにくく、これまでの取引構造が大きく変化しているとは考えにくい状況にあると思われる。国内生産台数の減少が続き、ホンダの国内販売シェアが低下している現状では、取引サプライヤー数を絞り込み、量産効果を発揮することが考えられ、全体平均としてはその傾向がうかがえるが、ホンダとホンダの関連部品サプライヤーとの間での積極的な絞り込みが進んでいるとは考えにくい状況にある。具体的には、ホンダの関連部品サプライヤーがシェア第1位となっている品目の中で、この間にシェアを拡大させた品目は、8品目に過ぎず、そのほとんどは継続的に拡大しているとは言い難い。また、日立Astemoの誕生によって統合によるシェア拡大についても品目数は少なく、統合によって量産効果をもたらしたと品目も少ない。このように、ホンダの調達戦略は、今のところ、自動車産業における変革期を迎える中で、その中身を劇的に変えているとは言えない状況である。一方で、日産における「系列解体」に見られるような調達戦略のドラスチックな変化が示されているわけ

でもない。実際、前述のように、国内最大の自動車部品サプライヤーであるデンソーや海外のメガサプライヤーからの調達にシフトさせることで、能力のある部品サプライヤーへの絞り込みが進んでいるわけでもなく、ホンダの関連部品サプライヤーからの調達は依然として維持されており、シェア第1位部品サプライヤーとして圧倒的に大きなシェアを計上している品目も数多く見られる。

ホンダ本体では、ガソリン車の国内新車販売を2040年までに完全終了することを発表したり、エンジンやトランスミッションなどのパワートレインユニットを製造する真岡工場を閉鎖するなど、完成車の次世代対応計画を発表していることから、調達戦略についても変更されることが予想されるが、現在のところ大きな変化が示されていない。日立 Astemo の誕生が2021年であったことを考えると、ホンダの次世代自動車対応に関連した部品サプライヤーの再構築を含む調達戦略の変更が今後、強まるものと考えられる。特に、ホンダの関連部品サプライヤーの経営統合を含む再編が予想され、これまでトヨタなどで本格化してきた部品サプライヤーの再編や調達構造の変化がホンダ系取引部品サプライヤーの中でも始まるものと考えられる。

この際、ホンダの調達戦略が少数の部品サプライヤーにまとめて任せる傾向が強まることが考えられる。自動車単体の高度化や、カーエレクトロニクス化の進展は、部品自体の高度化も進展させ、それを提供できる部品サプライヤーは限定的となることが予想される。特にホンダは、2040年には投入される新車を電気自動車および燃料電池自動車とすることになっており、既存の自動車部品からカーエレクトロニクス系部品の採用が大幅に増加することとなる。既存のホンダの関連部品サプライヤーからの調達を維持するためには、能力の拡充が必要であると考えられることもあり、これに対応するために経営統合も含めた体力の増強が進められると考えられる。また、既存の部品サプライヤーからの調達では対応できないとなれば、供給できる能力を持つメガサプライヤーからの調達に切り替える必要があり、デンソーやボッシュといった国内外のメガサプライヤーからの調達が増えることが考えられる。以上の点から、長期的には、取引先部品サプライヤーの絞り込みによって、ホンダの今後の戦略に対応した調達構造への変化が予想され、今後、ホンダの部品サプライヤーの再編が加速することが予想される。

これまでホンダは、次世代自動車など高度化に対応するために、傘下にある部品サプライヤーの経営統合などを通じて部品サプライヤーの能力強化を進めてきたトヨタや、いわゆる「系列」に拘らず、海外などの能力のある部品サプライヤーとの取引関係を強化し、調達構造の再構築を進めてきた日産とも異なる独自の部品調達を維持してきたと考えられる。しかしながら、近年の自動車産業をめぐる環境の劇的な変化を受けて、生産車種のドラスチックな変更など自動車産業をめぐる環境変化への対応を表明してきた。対照的に部品調達に関しては、完成車ほどの変化は見ることではできなかったことから、ホンダの部品調達戦略は、今後、次世代自動車を巡る環境変化に連動する形で大きく変わるものと考えられ、部品サプライヤーの経営統合も含めた新たな展

開が進むものと考えられる。

《注》

- (1) たとえば、深尾 (2022) pp. 10-11。
- (2) 本田技研工業ニュースリリース 2021 年 4 月 23 日『社長就任会見 代表取締役社長三部敏宏スピーチ概要』
- (3) 本田技研工業ニュースリリース 2022 年 4 月 12 日『四輪電動ビジネスの取り組みについて～電動化に向けた進捗と将来への事業変革～』
- (4) 本田技研工業ニュースリリース 2021 年 6 月 4 日『日本における四輪車部品生産体制の進化について』
- (5) たとえば、伊丹 (1988) は、買い手が売り手の競争を積極的に管理する「見える手」による競争を指摘している (p. 144)。
- (6) ホンダニュースリリース 2014 年 10 月 24 日
- (7) ただし、「ステアリングホイール」については、それまでシェア 1 位にあったタカタがリコール問題に端を発し、経営破綻したことで取引先の大幅な変更となった。
- (8) 本田技研工業ホームページ「HONDA グループ・部品製造関連」(<https://www.honda.co.jp/group/manufacturing/index.html>) 2022 年 12 月 12 日参照。

参考文献

- 浅沼萬里 (1984) 「日本における部品取引の構造——自動車産業の事例」『経済論叢』第 133 巻第 2 号, pp. 241-262
- 伊丹敬之・加護野忠男・小林孝雄・榎原清則・伊藤元重 (1988) 『競争と革新——自動車産業の企業成長』東洋経済新報社
- 植田浩史 (2004) 『現代日本の中小企業』岩波書店
- 具承桓 (2002) 「日本の自動車産業におけるモジュール化の動向と協業開発プロセスに関する一考察——製品アーキテクチャの階層性と知識の統合化の視点からの実証分析——」『日本ロジスティクス学会誌』vol. 3, No. 1, pp. 43-58
- 黄磷・南澤裕一郎 (2017) 「日本自動車産業における新モジュール化がもたらす企業間関係の変化」『国民経済雑誌』第 215 巻第 5 号, pp. 29-45
- 近能善範 (2003a) 「自動車部品取引の「オープン化」の検証」『経済学論集』第 68 巻第 4 号, pp. 54-86
- 近能善範 (2003b) 「サプライヤーの取引構造の歴史的推移——1973 年から 1998 年にかけての定量分析——」『産業学会研究年報』第 19 号, pp. 69-78
- 下谷政弘 (1993) 『日本の系列と企業グループ その歴史と理論』有斐閣
- 清响一郎 (1977) 「自動車産業における生産合理化と下請不況の実態」『機械経済研究』No. 10, pp. 53-75
- 清响一郎・大森弘喜・中島治彦 (1975) 「自動車部品工業における生産構造の研究 (上)」『機械経済研究』No. 8, pp. 72-113
- 清响一郎・大森弘喜・中島治彦 (1976) 「自動車部品工業における生産構造の研究 (中)」『機械経済研究』No. 9, pp. 34-83
- 総合技研 (2019) 『2019 年版自動車部品の納入マップの変化と現状分析』株式会社総合技研
- 総合技研 (2022) 『2022 年版主要自動車部品 255 品目の国内における納入マトリックスの現状分析』株式会社総合技研
- 武田晴人 (1995) 『日本産業発展のダイナミズム』東京大学出版会
- 中山健一郎 (1995) 「企業グループ発展への組織的対応——ホンダ協会の存在と実態分析——」『オイコノミカ』第 32 巻第 2 号, pp. 35-68。

- 中山健一郎 (2004) 「日本自動車メーカー協会組織の弱体化」『経済と経営』第34巻第3・4号, pp. 73-111。
- 延岡健太郎 (1999) 「日本自動車産業における部品調達構造の変化」『国民経済雑誌』第180巻第3号, pp. 57-69
- 深尾幸生 (2022) 『EVのリアル 先進地欧州が示す日本の近未来』日本経済新聞社
- 藤樹邦彦 (2001) 『変わる自動車部品取引 系列解体』エコノミスト社
- 藤本隆宏 (1995) 「部品取引と企業間関係 — 自動車産業の事例を中心に」植草益『日本の産業組織』有斐閣, pp. 45-72
- 藤本隆宏 (1997) 『生産システムの進化論』有斐閣
- 藤本隆宏・武石彰 (1994) 『自動車産業 21世紀へのシナリオ — 成長型システムからバランス型システムへの転換』生産性出版
- 和田一夫 (1984) 「自動車産業における階層的企業間関係の形成」『経営史学』第26巻第2号, pp. 1-27
- Klein, B. Crawford, R. G. Alchian, A. A. (1978) “Vertical Integration, Appropriable Rents, and the Competitive Contracting Process” *The Journal of Law & Economics*, 21 (2), pp. 297-326
- Nishiguchi, Toshihiro (1994) “Strategic Industrial Sourcing : The Japanese Advantage” Oxford University Press (西口敏宏 (2000) 『戦略的アウトソーシングの進化』東京大学出版会)

参考 分析対象とした自動車部品 150 品目

I. エンジン部品	52. 補機ベルト	102. パワーステアリングポンプホース
1. シリンダーヘッド	II. 電気、電装部品	103. プロペラシャフト
2. シリンダーヘッドカバー	53. スパークプラグ	104. ドライブシャフト Assy
3. シリンダーヘッドガスケット	54. グロープラグ	105. スチールホイール
4. シリンダーブロック	55. イグニッションコイル	106. アルミホイール
5. エンジン Assy	56. バッテリー	107. コントロールケーブル
6. ピストン	57. スターター	108. ビスカスカップリング
7. ピストンリング	58. オルタネーター	109. トランスファー
8. ピストンピン	59. コンビネーションスイッチ	IV. 懸架、制動部品
9. シリンダーライナー	60. パワーウィンドスイッチ	110. ショックアブソーバー
10. コネクティングロッド	61. ホーン	111. スタビライザー
11. クランクシャフト (鋳造品)	62. ヘッドランプ	112. ブレーキペダル
12. クランクシャフト (鍛造品)	63. HID ヘッドランプ	113. ブレーキチューブ
13. エンジンメタル	64. リアコンビネーションランプ	114. ブレーキホース
14. カムシャフト	65. ハイマウントストップランプ	115. ブレーキブースター
15. フライホイール	66. ワイヤハーネス	116. ブレーキホイールシリンダー
16. タイミングベルトカバー	67. メーター	117. ディスクブレーキキャリパー
17. タイミングチェーンカバー	68. ワイパー Assy	118. ディスクパッド
18. インテークマニホールド	69. ワイパーブレード	119. ディスクローター
19. エキゾーストマニホールド	70. ウィンドウォッシュャー	120. ブレーキシュー
20. エンジンバルブ	71. リレー	121. ブレークライニング
21. バルブスプリング	72. カーエアコン	122. ブレーキドラム
22. バルブシート	73. O2センサー	123. パーキングブレーキレバー
23. バルブガイド	74. エンジンコントロールユニット	V. 車体部品
24. ロッカーアーム	75. ABS用 ECU・HU	124. ラジエーターグリル
25. オイルフィルター	76. EPS コントローラー	125. ウィンドガラス
26. オイルクーラー	77. エアバック用 ECU	126. ウィンドレギュレーター
27. オイルポンプ	78. コーナー & バックソナー (ECU)	127. インナーハンドル
28. オイルパン	79. パワーウィンドモーター	128. アウターハンドル
29. 電動フューエルポンプ	80. HEV 用バッテリー	129. ドアヒンジ
30. DPF (ディーゼル・パティキュレート・フィルター)	III. 駆動、伝動部品	130. ドアトリム
31. 燃料タンク	81. MT	131. ドアロック (フロント、リヤ、スライド)
32. インジェクター	82. AT	132. バックドアロック
33. スロットルボディ	83. CVT	133. キーセット
34. EGR クーラー	84. シンクロナイザリング	134. ドアウェザーストリップ
35. エアインテークホース (エアクリナーホース)	85. クラッチ	135. ガラスランウェザーストリップ
36. フューエルチューブ	86. クラッチマスターシリンダー	136. インストルメントパネル
37. 防振ゴム	87. クラッチリレーズシリンダー	137. グロブボックス
38. アクセルペダル	88. クラッチフェーシング	138. シート
39. コモンレール式燃料噴射装置	89. クラッチペダル	139. パワースライドドア
40. フューエルフィルター (ガソリン用)	90. チェンジレバー	140. パワーバックドア
41. フューエルフィルター (ディーゼル用)	91. レバー (AT,CVT)	141. ヘッドレスト
42. エアクリーナー	92. ステアリングホイール	142. シートベルト
43. ウォーターポンプ	93. ステアリングコラム	143. サンバイザー
44. ラジエーター	94. ステアリングジョイント	144. 成形天井 (ヘッドライニング)
45. サーモスタット	95. ステアリングロック	145. サイドミラー
46. マフラー	96. 油圧式パワーステアリング	146. ルームミラー
47. タイミングベルト	97. 電動パワーステアリング	147. サンルーフ
48. タイミングチェーン	98. ラックアシスト式 EPS	148. マーク
49. ターボチャージャー	99. ピニオンアシスト式 EPS	149. フードロック
50. スーパーチャージャー	100. コラムアシスト式 EPS	150. トランクロック
51. インタークーラー	101. パワーステアリングポンプ	

注：ホンダでは、上述のうち「50. スーパーチャージャー」と「108. ビスカスカップリング」については、比較対象年間の間で1度も取引記載がなかったため、除いて分析している。

出所：表1と同じ