

自動車メーカーの「下請けイジメ」の記事に思う

サプライヤーの「ケイレツ格差」もう随分長いなあ…と

By Mutsu Nakanishi From Kobe

ダイヤモンド on line 2022. 7. 10.

自動車メーカーの「下請けイジメ」を示す衝撃データ大公開！搾取構造が浮き彫りに

ダイヤモンド編集部 浅島亮子：副編集長

自動車産業は裾野が広く、完成車メーカーを頂点とするサプライヤーピラミッドを形成している。

近年、完成車メーカーやティア1（1次下請け）などピラミッドの上位企業が好決算を挙げる中、それ以外の中下位サプライヤーが潤わないケイレツ格差が問題視されるようになってきた。

実際に大企業による下請けイジメは存在するのか。特集『決算書100本ノック！2022夏』（全21回）の最終回では、大企業による搾取構造を示す衝撃データを明らかにする。（ダイヤモンド編集部副編集長 浅島亮子）

■ 特集『決算書100本ノック！2022夏』（全21回） https://diamond.jp/list/feature/p-fs100_2022summer

決算書100本ノック！2022夏

超円安・資源高・インフレの三大テーマが一気に押し寄せており、日本企業は正念場を迎えている。

こうしたマクロ環境の激変が、企業業績にどのような影響を与えるのか――。

2022年3月期通期決算から「最速」のタイミングで決算書特集をお届けする。

中でも重要なポイントは「今期（23年3月期）の見通し」。

企業がどのようなストーリーを描いて成長戦略を構築しているのかが、手に取るように分かる。

ビジネスパーソンや投資家にとって、決算書は最大の情報源なのだ。

本特集では、ダイヤモンド編集部の業界担当記者が最新決算の「勘所」をひもときながら「ニュースの裏側」を解説。

【参考】 日本製鉄「逆張り戦略」で過去最高益！ 国内リストラ効果だけじゃない「2つの収益源」

生産能力縮小によるコスト削減や鉄鋼の値上げで業績が回復する日本製鉄。 2022. 7. 7 4:55

国内製鉄事業の動向に注目が集まる同社だが、実はその利益の3分の1は「別の収益源」が支えている。

日本製鉄の業績が復活している。新型コロナウイルス感染症拡大前の2020年3月期は、事業利益が2844億円の赤字に落ち込んだが、22年3月期は一転、過去最高となる9381億円をたたき出した。好業績の要因は、直接的には長年低迷していた国内製鉄事業の改革が功を奏したことが大きい。

一つは、トヨタ自動車を筆頭とする大口顧客向けの「ひも付き」価格で、大幅な値上げを断行したことだ。

「世界一高品質だが、世界一安値」とやめられる国内の鋼材だが、原料炭などの原料価格の高騰は限界を超えている。

21年以降、原料高騰の価格転嫁とともに、付加価値に見合うマージンを獲得する強気の交渉を進めてきた。

さらに、その前提として「買ったたき」を生む元凶だった余剰生産設備を削減。

粗鋼生産能力で年間1000万トンを減じる大リストラを断行し、固定費削減も行った。まさに不転退の決意である。

そのかいあって、長年赤字に沈んでいた国内製鉄事業の中核である単体の営業利益が大幅に回復、全体の利益を押し上げた。規模の大きい国内製鉄事業の改革が全体の業績の行方を担うのは、当然ではあるが……。

上記記事 巨大企業トヨタ自動車に挑んだ日本製鉄の不転退のリーダーシップがあぶりだした数々の課題

やっと表に出てきた巨大自動車企業の横暴と日本の「ケイレツ格差」が生む社会問題。どう考えるかは人それぞれですが…

トヨタグループで浮き彫り サプライヤーの「ケイレツ格差」

東海3県の「トヨタ自動車グループ」下請け企業調査（2021年）――。

昨年6月、帝国データバンクが公表したトヨタグループのサプライヤー調査が大きな波紋を呼んでいる。

20年度の業績において、トヨタ系サプライヤーのうち7割超が「前期比で減収」になるという衝撃的な結果が得られたからだ。トヨタや1次下請けなどサプライヤーピラミッドの「上位企業」が好決算を挙げる中、ピラミッドを構成する多くの企業が潤わない「ケイレツ格差」が浮き彫りになった形だ。

実は自動車産業で「大企業による搾取構造」が明らかになっているのは、トヨタグループだけではない。

実際に下請けイジメが行われていることを示す「自動車産業のデータ」を公開……（以下有料記事で読めず）

この先を読むことができず、2019年の同種記事を見つけたので、そちらからも内容を推察しました。

また、その批判記事も……ひとそれぞれですが、変革の時代の今 立ち位置と果たす役割と責任を確りと

■ 日経クロステック 2021.11.02 近岡 裕

日本製鉄は統合後最高益へ、トヨタとは「良好な関係望む」

「 係争中の事案については回答を差し控えたい。

トヨタ自動車は最も重要な顧客の1つ。今後も良好な関係を継続したい 」――。

2021年11月2日、日本製鉄が2022年3月期（2021年度）第2四半期の決算を発表。

その（オンライン）会見で、無方向性電磁鋼板（以下、電磁鋼板）に関する特許侵害でトヨタ自動車を訴えた件が決算に与える影響を報道陣から問われた日本製鉄は冒頭のように回答した。

同社は高収益体質に変化すべく、「ひも付き取引」と呼ばれる鋼材の大口需要家向け長期契約取引の是正に向けた取り組みを強化している。21年度上期にトヨタ自動車に対して一部の是正に成功した。

引き続き下期も、原料価格の高騰によるコスト上昇分に加えて、ソリューションや商品価値に足りない部分の是正を日本製鉄は狙っていくという。

特許侵害訴訟の水面下で、今後も両社の間で価格交渉に関する激しいつばぜり合いが繰り広げられそうだ。

21年度は売上高6兆7000億円、事業利益8000億円の見通し

一方で、決算の数字は極めて好調。21年度通期の事業利益の予想は8000億円と、「統合後、過去最高益を実現する見通し」（日本製鉄）。20年度に実施した抜本的なコスト削減により、固定費を大幅に圧縮して損益分岐点を引き下げたことが大きく貢献した。他にも、先のひも付き価格の是正や海外のグループ会社の収益力の向上などが事業利益の押し上げ要因となった。同年度の売上高の見通しは6兆7000億円のため、利益率は11.9%に達する。「生産合理化の痛みの上」（同社）で高収益を実現した格好だ。

なお、21年度上期（21年4～9月）の売上高は3兆1639億円（前期比9220億円増）、事業利益は4778億円（同5843億円増）だった。

会見では、中・長期的な成長に向けた取り組みも発表。開発面では、カーボンニュートラル（温暖化ガスの排出量実質ゼロ）への取り組みに力を入れる。超革新技術（鉄鋼製造プロセス）の開発および実用化で他国に先駆ける他、ハイグレード電磁鋼板や超高張力鋼板（ハイテン鋼板）など脱炭素ニーズを満たす高機能商品の開発を強化する。

水素吹き込みなどでCO₂を30%減、「COURSE50」が挑む次世代高炉

鉄鋼大手が高炉からの二酸化炭素（CO₂）排出量削減に一層力を入れ始めた。鉄を製造する高炉は大量のCO₂を排出する。それ故、早い段階から業界を挙げてCO₂排出量削減のための技術に挑んできた。 2021/06/29

■ トヨタ、過去最高益の裏にある新次元の「ケイレッツ搾取」【決算報19秋】 2019.11.8 5:30

ダイヤモンド編集部 新井美江子：記者

トヨタ自動車の2020年3月期上半期の決算は、売上高と純利益で過去最高をマークし、絶好調となった。しかし、トヨタグループの「ケイレッツ」筆頭格であるデンソーやアイシン精機は減収減益に終わっている。トヨタが笑い、サプライヤーが泣く。この対照的な構図の裏には、現在、自動車業界で起きつつある新次元の「ケイレッツ搾取」があった。

（ダイヤモンド編集部 新井美江子）

お家芸の原価低減と新型車の発売で着実に利益を積み上げる 果たして、トヨタ自動車は“無敵”なのか。

米中貿易摩擦、中国減速、円高――。

2020年3月期の上半期決算では、国内製造業に「三重苦」が直撃し、下方修正ラッシュとなっている。ところが、ことトヨタについては、それらの苦しみとは無縁だったようである。

連結ベースで売上高は前年同期比4.2%増の15兆2856億円、当期純利益は同2.6%増の1兆2750億円と、二つの主要指標で過去最高（上半期）を更新しているのだ。

好調の理由は大きく二つある。

一つは、“お家芸”として着々と進める原価低減だ。

トヨタ自動車の連結業績の推移

(単位:億円)	2019年 3月期上半期	2019年 3月期	2020年 3月期上半期	2020年 3月期(予想)
売上高	146,740	302,257	152,856	295,000
営業利益	12,618	24,675	14,043	24,000
純利益	12,424	18,829	12,750	21,500
有利子負債	208,855	201,502	199,920	—
株主資本比率 (%)	37.2	37.3	37.9	—
フリーキャッシュ フロー	-281	10,694	5,761	—
販売台数 (千台)	4,419	8,977	4,639	8,950

↑
上半期過去最高

主要国での環境規制への対応や、ライバルに負けなため基本性能の向上のために、製造原価は上昇している。しかし、それをカバーするだけのコストダウンに成功した。TNGA と呼ばれる共通プラットフォームを用いた車両造りの洗練化や、部品コストのさらなる削減などによって、利益を捻出できたのだ。

そしてもう一つが販売台数の増加だ。実はこの上半期に、トヨタは販売台数でも過去最高をマークしている。実は、むしろ主要国の市場環境は厳しい。

中国やインド、インドネシアなどのアジア市場は需要が減少傾向にあるし、北米市場でも若干縮小している。この向かい風を、トヨタは新型車の投入で打ち返した。例えば、出遅れていた中国では、元安の影響で中国事業全体の利益こそ前年同期比で減少したものの、18年に発売したレクサスの新型ESや今年発売した新型カローラで販売数を伸ばした。また北米では、今年発売した新型RAV4やカローラが好評だ。

そのため、無駄なインセンティブ（販売奨励金）を払わずに済むようになり、営業利益（所在地ベース）が前年同期比62.2%も増加している。

「誰かが犠牲となっているのでは？」 潜むトヨタの悩ましい事実

ただ、絶好調だからこそ浴びせられる疑問の声もある。

「素晴らしい決算だ。でも、誰かが犠牲となっているのではないか」。

決算説明会で出た質問がまさに取引先の声の代弁している。

無理もない。トヨタグループの筆頭格である1次下請け（ティア1）のデンソーやアイシン精機ですら、この上半期は減収減益に陥っているのだ。

減益の要因には、中国事業の減速などに加えて、「CASE（コネクテッド、自動運転、シェアリング&サービス、電動化の4つの技術トレンド）と呼ばれる新領域での開発コストが上昇し、疲弊してしまっていることがあげられる。

「100年に1度」の大変革期だから致し方ない 自動車産業のメーカー幹部は声を揃える。

だが今、自動車業界ではトヨタなど完成車メーカーによる新次元の“ケイレツ搾取”が行われつつある。

クルマをハードウェアとしてではなく、移動のためのモビリティという“サービス業態”として捉えるMaaS（モビリティ・アズ・ア・サービス）なる概念が登場して以降、クルマに関する価値観は一変した。

消費者にいかなるサービスを提供できるかが問題になり、近い将来にはもはやハードウェアとしてのクルマには重きが置かれない時代がやってくる。そこでトヨタなど完成車メーカーは、未来のモビリティ業界でもプラットフォームとして君臨し続けるために、どこにコア・コンピタンス設定するのか、ビジネスの「土俵」を変える覚悟で生き残りを模索している。

誤解を恐れずに言えば、

それは、クルマの商品価値の差別化に繋がらない「ハードウェア」部門の開発や製造を（完成車メーカーから）下請けへ譲りわたすことだ。

実際にトヨタは、半導体事業やディーゼル事業をデンソーへ移管している。そうすることで身軽になったトヨタは、CASE時代でも価値を生むソフトウェアやサービスの領域へ心置きなく開発コストを注ぎ込める。翻って部品メーカーは相当な苦難に直面する。というのも、クルマの差別化には繋がらないのに構成部品を造り続けなければならないのだ。しかも既存のガソリン車向けのCASE領域に対応できる新技術の搭載も必須となる。

完成車メーカーからティア1へ。ティア1からティア2へ ―。

トヨタグループ内での「重複事業の廃止」と銘打たれたサプライヤーピラミッドの下位企業への

「ノンコア部品・儲からない部品」の集約は今後も増えていくだろう。

「コストは作り込むものだ」。トヨタ技能者養成所を卒業した工場現場たたき上げの河合満・トヨタ自動車副社長はあくまでも原理原則を貫く。だが、従来、トヨタのクルマ造りはケイレツの下請けメーカーが磨く部品や部品メーカーによる年間3000億円（gross）の原価低減があってこそ成り立っているもの事実だ。

難しいのは、ケイレツ部品メーカーとはいえ、れっきとした独立企業であるということ。

建前ではトヨタに依存することなく外販で稼ぎ自立せよというのがサプライヤー政策の方針である。

CASE時代に用済みとなったからという理由で、これまでの功労者であるサプライヤーを切り捨てる行為がトヨタに許されるのか。トヨタの社会的責任はますます重くなっていると言わざるを得ない。

“ケイレツ”犠牲の上に成り立つ好決算をいつまでも続けられるのかどうか。トヨタは重い課題を突きつけられている。

■ 「下請けいじめ」の成果？コロナ禍でもトヨタ2兆円超えの黒字

文・岡本一道（金融・経済ジャーナリスト）

大手自動車メーカーの2021年3月期決算が出揃った。特に純利益の金額ではトヨタが相変わらず突出した数字を残した。しかし、コロナ禍においても業績が堅調であることから、「下請けいじめの成果」と揶揄する声も出ている。その批判は正しいのか。

自動車メーカー各社の2021年3月期の決算概要

まず2021年3月期（2020年4月～2021年3月）の自動車メーカー各社の決算を紹介していこう。全ての企業が売上高を落としているが、最終損益は黒字の企業と赤字の企業に分かれている。

<自動車メーカー7社の2021年3月期の売上高と最終損益>

自動車メーカー	売上高	前年比	最終損益	前年比
トヨタ	27兆2,145億円	8.9%減	2兆2,452億円	10.3%増
ホンダ	13兆1,705億円	11.8%減	6,574億円	44.3%増
日産	7兆8,625億円	20.4%減	▲4,486億円	-
スズキ	3兆1,782億円	8.9%減	1,464億円	9.1%増
マツダ	2兆8,820億円	16.0%減	▲316億円	-
スバル	2兆8,302億円	15.4%減	765億円	49.9%減
三菱自動車	1兆4,554億円	35.9%減	▲3,123億円	-

※出典：各自動車メーカーの決算短信から

トヨタ自動車：コロナ禍でも増益、最終利益2兆円超

トヨタはコロナ禍でありながら、2兆円を超える純利益を確保した。売上高を落としたものの、前期より10.3%増の増益という結果だ。諸経費の低減努力で700億円のコスト削減もあり、1,500億円の増益効果を生み出している。

ちなみに今期にあたる2022年3月期の通期（2021年4月～2022年3月）は、売上高は30兆円、最終損益は2兆3,000億円の黒字を見込んでいる。達成できれば、それぞれが過去最高の数字となる。

日産自動車：2期連続の赤字、厳しい経営状況が続く

厳しい経営状況が続いている日産では、2018年3月期に7,469億円あった黒字が、翌期は3,191億円までしぼみ、2020年3月期には6,712億円の赤字に転落した。そして2021年3月期は4,486億円の赤字となり、2期連続で赤字を計上する結果となってしまった。2022年3月期の通期業績も600億円の赤字を見込んでいる。

三菱自動車：赤字額3,123億円、日産自動車に次ぐ規模

三菱自動車の赤字額は3,123億円で、日産に次ぐ大きさとなった。赤字は2期連続だ。販売台数は前期から比べて29%減となり、力を入れているASEAN（東南アジア諸国連合）地域での販売が回復しなかったことが響いた。

ただし、2022年3月期は黒字に転換する見通した。販売台数の回復などにより、100億円の最終損益を見込んでいるという。

増益のトヨタに「下請けいじめ」との声

このように、自動車メーカー7社の決算の結果を比較してみると、赤字を計上した企業の経営の厳しさが目立つが、一方でトヨタ自動車の2兆円超の黒字も際立っている。

ホンダも6,574億の黒字を残しているが、金額でいうとやはりトヨタ自動車が圧倒的だ。

コロナ禍において2兆円超の黒字を残せた理由はさまざまだが、その1つに原価改善や諸経費の低減努力があることは先ほど説明した通りである。しかし、この原価改善や諸経費の低減努力に関し、「下請けいじめだ」と批判する声も漏れ聞こえてくる。

では、トヨタは本当に下請けいじめをしているのか。

そもそも自動車業界における「下請けいじめ」とは下請けの部品メーカーなどに対して価格引き下げを要求することを指す。確かにトヨタもコロナ禍において価格の引き下げを一部の部品メーカーに求めた。

日経新聞の報道によれば、通常の価格見直し時期の4月でも10月でもなく、2020年7月ごろに引き下げを要求したという。これは異例のことだ。

トヨタに納品する際の価格が引き下げられれば、下請け企業の業績は当然、短期的には悪化することになる。

しかし、このような引き下げ要求を「いじめ」と呼んでいいかは微妙なところだろう。

なぜか。それはトヨタ本体と下請け企業は一蓮托生であり、トヨタの業績と下請け企業の業績は比例的な関係にあるからだ。トヨタ本体の業績が悪化して、ほかの自動車メーカーとの競争力が低下していくことになれば結果として下請け企業もダメージを受ける。つまり長い目でみれば、いま下請け企業が値下げ要求に応じることは、結果として自社の将来の業績を守ることにもつながる可能性があるわけだ。

「下請けいじめ」と呼ぶかは自由だが・・・

トヨタの下請け企業に対する価格引き下げ要求を「下請けいじめ」と呼ぶかどうかは、究極のところは個人の自由ではある。しかし、トヨタ本体も下請け企業に支えられている状況の中、下請け企業の経営にマイナスとなる悪手をあえて打つはずはない。最も望ましくないのは、トヨタ本体が競争力を失うことだ。

実際のトヨタの考え方はトヨタの経営陣でなければ分からないが、下請け企業に対する価格引き下げ要求はトヨタと下請け企業がともに生き残るための最善策だったと考える方が自然なのではないか。

文・岡本一道（金融・経済ジャーナリスト）

■「下請けいじめと呼ぶかは自由だが・・・」との上記紹介記事の論調そのものが、大企業・経済団体・官僚などが考える中央の考えか？ あの例の「トリクルダウン」の考え方そのものと

2022. 7. 15. Mutsu Nakanishi From Kobe

体力のある企業が収益を得て、現状に甘えて、新しい技術開発・先端技術開発を強力に推し進めず、後回しにしたことが現在の日本の現状 出口のない日本衰退の道へと至らしめているのではないかと・・・。

「二番手ではいけないのですか・・・」「トリクルダウン」の考え方に甘んじれば、長期の展望は開けないと。

企業集団の中心にいる大企業と下請け企業とが、ほぼ同じタイムで利益を享受できるのが筋ではないかと・・・と。

自動車事業とは別の企業集団 かつての高度成長時代を支えた鉄鋼集団の雄 日本製鉄がトヨタに出した鋼材価格引き上げがもたらした日本経済全体に対する効果を見るがしい。

国際競争力に名を借りた大企業集団の横暴とみるべきではないかと・・・

なぜならこの「下請けいじめ」といわれるトヨタの体質は 本年のみ急に現れたものではないと見えないか？

日本のトップ企業が持つ体質とも見える。

いま 日本をけん引してきた自動車のみならず、鉄鋼・家電産業・エネルギー等々日本を引っ張ってきた産業がほぼ時を同じくして その成長性を失い、先の見通しが取れずで、その中身の实態は承知していないが、少なからず「下請け・中小企業いじめ」と捉える対応がはびこっているとも。

今 日本の先行きのためには「成長」と「配分」と声高に言うだけでなく、しこたま内部留保を高めた企業集団からの「配分」資源 そして新しい成長へ向けた積極投資の道で 社会底辺・インフラ整備を進めないと日本の没落はさらに進むのではないかと・・・。

そんな目でながめると「トヨタ」の存在のなんと大きいことか……。 「トヨタ」への注目が高まるのも致し方なし。また かつて「トヨタ」と同じ立場にあった「鉄鋼・素材」「エネルギー」「エレクトロニクス」等の産業にも先行投資の声の大きい「新産業」とともに新しい息吹を吹き込むことが必要だろう。

いまや「成長と集中」の方向を見余らぬよう考えねばならぬポイントにあると思う。

いつもの年寄りのぶつぶつです。暴論あえて 一言

2022. 7. 15. Mutsu Nakanishi