

# 自動車部品メーカーの経営改革

## ～「自ら仕掛ける体質」へ転換するための四つの切り口～

経営戦略第2部(名古屋) シニアマネージャー 河村 原野

自動車メーカーの電動化戦略が早くも踊り場に入った。主要12カ国と北米3カ国のBEV(バッテリーEV)販売台数は、2023年12月の月販98万台をピークに、2024年7月は月販68万台まで減少している。背景の一つに、BEV販売がアーリーアダプターに一通り広まった結果、消費者が航続距離や充電に関する問題に気づき、一部がPHEVへシフトしていることが挙げられる。実際、PHEV販売台数は2022年7月の月販20万台から、2024年7月には月販50万台まで増加している<sup>1</sup>。

このような状況下で、自動車メーカーは電動化戦略の見直しを迫られ、それに伴い部品メーカーも対応が求められる。一部の部品メーカーは、自動車メーカーからBEV部品のための生産能力確保について依頼を受け、既に設備投資している。今後どのようなスピード感でBEVが増加し投資回収が可能になるのか見極めながら、戦略の軌道修正を始めている。

一方で、自動車業界に起きている変化の波は電動化だけではない。内装やボディー部品の変化、自社が担ってきた役割の消滅、これまでとは異なる競争相手の出現といった、いずれも抜本的な構造変化が求められている。また、電動化の進展が足踏みしている状況からも分かるように、自動車業界の変化は10年以上かけて徐々に進行するため、一過性の経営改革では太刀打ちできない。状況の変化を常に捉えながら、継続的な取り組みが必要である。翻って、自動車メーカー自身も将来に対する明確な答えを持ち合わせておらず、自動車メーカーから部品メーカーへの支援もリソース(経営資源)の制約などから限られている。

従って、部品メーカー各社はこれらの大きな変化に対して、自社で独自の解決策を見つける必要性に迫られている。新規販路を獲得するなどの部分的な取り組みは多く見られるものの、組織は有機的な存在であり一部を変えれば全体のバランスを取るために他の部分も変える必要があるが、統合的な取り組みに至っていないケースが多い。

このような抜本的かつ、長期的・継続的な取り組みを、組織全体のバランスを見ながら統合的に進めるためには、どのような基本コンセプトと切り口を持って推進し、組織の能力として定着させればよいのだろうか。本稿では、自動車部品メーカーにおける経営改革の方向性と方法論について考察していく。

<sup>1</sup> MARKLINES 電気自動車(BEV/PHV/FCV)販売月報 2024年7月

主要12カ国:中国、米国、日本、インド、ドイツ、フランス、ブラジル、英国、韓国、カナダ、イタリア、タイ

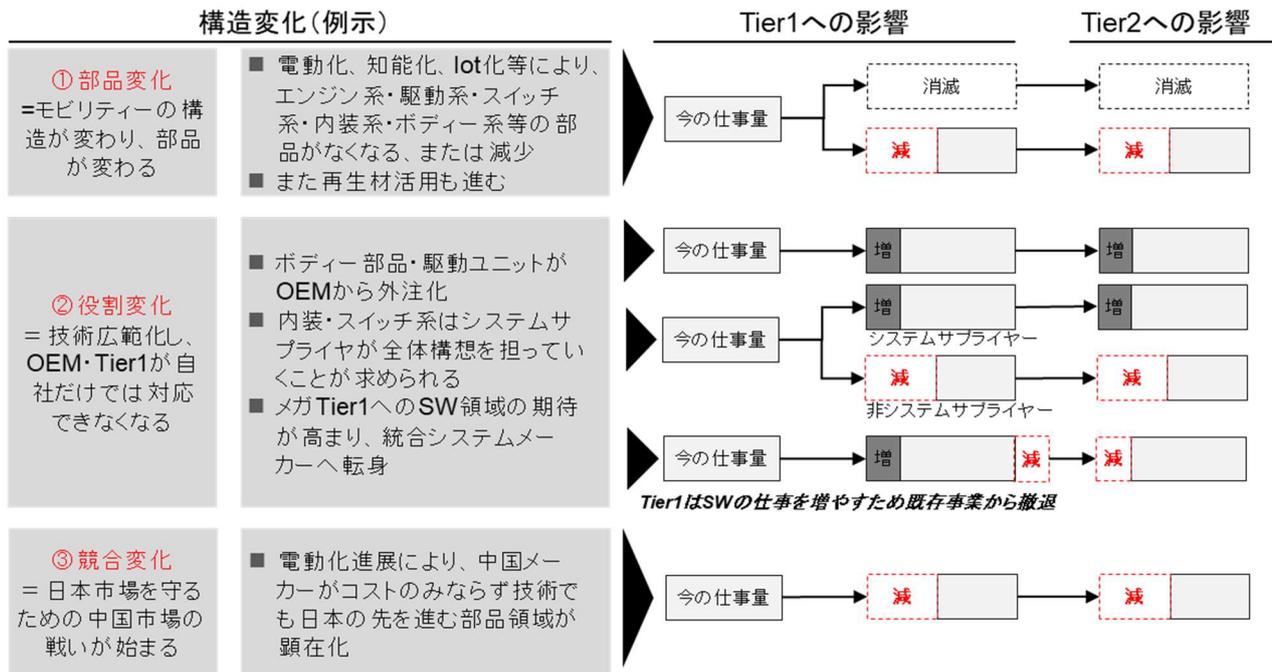
北欧3カ国:ノルウェー、スウェーデン、フィンランド。電気自動車の世界販売に占めるこれら15カ国の割合は約90%

## 1. 自動車部品メーカーが直面する構造変化は部品変化だけではない

まずは、自動車部品メーカーが直面する構造変化について改めて確認する。特に電動化が注目されているが、自動車部品メーカーの視点から構造変化を整理した場合、「部品変化」、「役割変化」、「競合変化」の三つの観点でまとめられる。

図表 1 自動車部品メーカーが直面する構造変化

部品変化の影響を受けない企業であっても、**役割変化・競合変化の影響**は想定される



(出所) 当社作成

### (1) 部品変化: 電動化の進展スピードに対してどのような立ち位置を取るのか

部品に関する変化は、以前から多くの関心が寄せられている。電動化により、内燃機関、駆動、足回り部品の変化、統合制御などは「ソフトウェアファースト」が進展し、自動運転により車室空間が変化する内装領域もデジタル化・統合化が進む。さらには、新たな生産技術である「ギガキャスト」などよりアンダーボディーの部品が統合され、部品が減少するなどが想定される。これらの変化をまとめると、電動化の影響を受ける内燃機関と、駆動、足回り、ボディー領域と、ソフトウェアファーストの影響を受ける内装領域などの二つに大別できる。前者について、電動化の進展が停滞している現状に対する部品メーカー各社のスタンスを(図表 2)の通り分類した。

まず、横軸では、電動化部品に対する取り組みの変化を 3 段階で示した。将来の電動化に備えて対応を変更しないケースも、対応を弱めることや中断するケースもある。縦軸は電動化の取り組みの変化を受けた他領域への対応変化を 5 通りで示した。電動化の取り組みを弱めたり中断したりする場合、HEV(ハイブリッド EV)製品や既存自動車部品事業の強化(例えば再編)などに軸足を置くケースも見られる。この分類のうち、○の記号で示した 5 通りのスタンスが確認できている。いずれの選択を取っていたとしても、今後の電動化の進展を踏まえると定期的なアップデートが変化に対応する前提となると言える。

図表 2 電動化の進展状況に対する部品メーカーのスタンス

		取り組み(電動化部品)		
		変更なし	弱める	中断
取り組み (電動化部品以外)	変更なし	○		
	ソフトウェアファーストへの対応強化		○	
	HEV 製品の取り込み強化		○	
	自動車以外の領域への参入強化			○
	既存自動車部品事業の強化			○

(出所) 当社作成

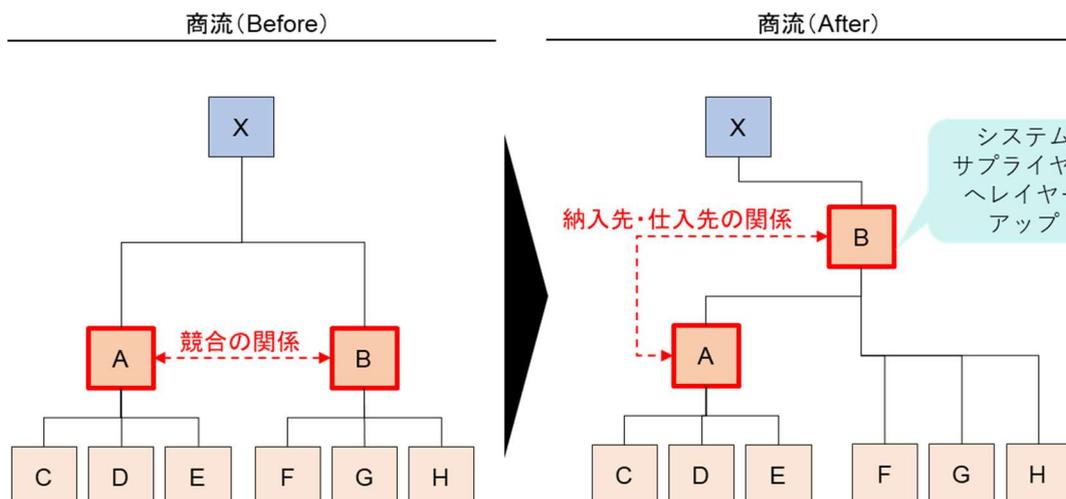
## (2) 役割変化: 部品の変化以上に大きな影響を及ぼす可能性

知能化やIoT化の進展により、技術領域が広がり高付加価値領域が変化する中、自動車メーカーや大手部品メーカーが自社の立ち位置を見直す動きが起きている。それに伴い、これまでの役割分担にも変化の兆しが見える。具体的には、これまで自動車メーカーが担っていたボディーや駆動ユニット製造を部品メーカーに外注化するケースがある。また、部品メーカー各社が自動車メーカーに直接納入していた内装部品について、システムサプライヤーに選定された企業が企画から一手に担い、まとめて納入するという変化などが挙げられる。その結果、システムサプライヤーに選定されなかった部品メーカーは、これまで自動車メーカーへ納入していたものが、システムサプライヤーへの納入へと切り替わる。これはつまり、従来の競合相手に納入する「納入先・仕入先」の関係になり、競争環境が大きく変化する。この変化は、一部の内装部品メーカーにとっては、前述の「部品変化」以上に大きな影響を及ぼす可能性がある。また、ソフトウェア領域にシフトしていく自動車部品メーカーが担っていた内燃機関領域などの部品を競合する部品メーカーに引き継がれることになるため、部品メーカー(Tier2)以下のサプライチェーンに大きな影響を及ぼすと予想される。

図表 3 「役割変更」による影響

役割変化が起き、商流が変わり、競争環境が変化する

自動車メーカー  
 部品メーカー



(出所) 当社作成

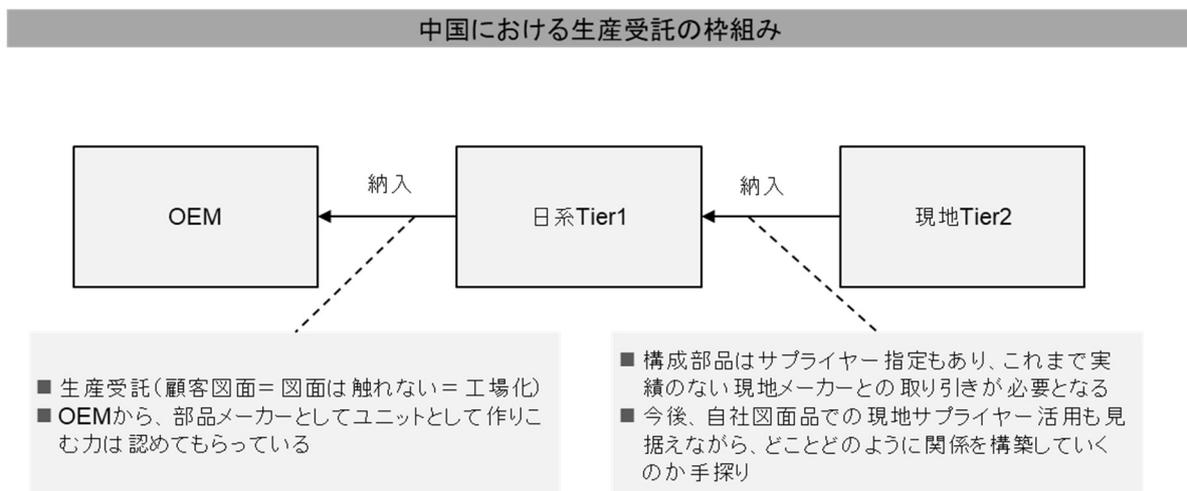
この「役割変化」を地域軸で概観する。中国では自動車の激しい価格競争が繰り広げられており、日系自動車メーカーはシェアを落としている。このような状況下で、日系部品メーカーは仕事量の確保に奔走している。そのため、従来では考えられないような役割分担の変化が起きている。

例えば、これまで自社図面で製造していた大手部品メーカー (Tier1) が、自社が手を加えることができない客先図面で生産する受託生産に踏み切っている。この場合、当該自動車部品の設計を担う役割が、部品メーカーから自動車メーカーに変更になっている。

さらに注目すべきは、当該受託生産のスキームにおいて自動車メーカー指定の現地部品メーカー活用が義務付けられている点である。このため、これまで日系部品メーカー (Tier2) から調達していた部品が、中国の現地部品メーカー (Tier2) に流れている。つまり、日系部品メーカー (Tier2) と中国現地メーカー (Tier2) との役割分担が大きく変化する。この変化の背景には仕事量の確保だけでなく、現地のコスト競争力を維持する必要性もあり、今後、現地部品メーカーへ構造的に仕事の流れが加速するだろう。

図表 4 中国における生産受託のスキーム

仕事量確保のために生産受託など新たな役割分担にチャレンジすることになるが、現地メーカー活用がセットとなっており、構造的に現地メーカーを活用する動きになっていく



(出所) 当社作成

### (3) 競合変化: 日本市場における中国部品メーカーとの競争

中国メーカーは BEV や PHEV を中心に存在感を増す中、これまでとは異次元と言えるコストやスピードで日本市場での勝負を挑んできている。既に中国現地メーカーが本国で生産した製品を日本に輸出し、日系自動車メーカーに納めているケースも存在している。市場規模としては 2023 年時点で 1 兆円にまで成長<sup>2</sup>しており、「日本市場における競合は日系メーカーである」という前提が崩れ始めていると言える。

また、中国部品メーカーによる製品の水準は、従来は「性能はやや劣るがコストは抑えられる」という理由で採用されるケースが多かった。しかし近年では「性能は同等でコストが安い」または「性能が優れていてコストは数

<sup>2</sup> 自動車部品工業会「2024 日本の自動車部品産業」

「10%安い」といったように、これまでは想像できなかった水準へと引き上がっている。加えて、こうした変化がコモディティー化された部品領域にとどまらず、BEVの先端部品でも起きている点が非常に脅威である。

この背景には、中国の国策としての補助金投入だけでなく、中国現地で低コストを実現するために、日系自動車メーカーが日系部品メーカーに対して「中国現地部品メーカーへの技術支援」を要請したことなども一因とされる。同様に、日系大手部品メーカーがサプライチェーンを強化するため、中国現地部品メーカーを支援するケースも増えている。その結果、中国部品メーカーの競争力が向上してきたと考えられる。ゆえに、日系部品メーカーは中国市場で中国部品メーカーと競争するだけでなく、日本市場を守るためにも中国部品メーカーとの競争に直面するだろう。

#### (4) 自動車部品メーカーが直面する構造変化のまとめ

ここまで自動車部品メーカーが直面する構造変化やその影響を具体的に述べた。ここで強調したいのは、電動化の進展が予想より遅れたり、最終的にBEVの販売比率が当初想定していた水準よりも低くなったりしたとしても、多くのサプライヤーがそれ以外の数多くの構造変化に直面するということである。従って、これらの構造変化に対応するための経営改革は、電動化の進展の速度に関わらず、引き続き積極的に進めていかなければならない。

## 2. 自動車部品メーカーが抱える本質的な課題は「自ら仕掛ける体質への転換」

### (1) 日系自動車メーカーの迷い: 中国におけるマーケットポジション

このような状況下で、自動車部品メーカーが構造変化に対応していくために解決すべき本質的な課題とは何だろうか。まず、部品メーカーの顧客である自動車メーカーがどのような状況にあるか。

例えば、変化の激しい中国における日系自動車メーカーのマーケットポジションは、足元の自動車販売の状況を見ると BEV 販売がアーリーアダプターで一巡した結果、充電や航続距離の問題から PHEV の販売が増加している。一方で日系メーカーが得意とする領域である HEV の市場シェアは数%にとどまり、中国市場はまだ小さい。また、同様に日系メーカーが得意な内燃エンジンの市場シェアは年々減少している。

昨今の中国市場において注目されているキーワードは、「顔値」「顧客体験」である。意識すると、「顔値」は車の見た目(外観)の洗練具合、「顧客体験」は車内空間での楽しさや快適さを指す。これに対して、日系自動車メーカーが評価されるのは「信頼性の高いエンジン車」という点であり、「顔値」や「顧客体験」という新たな評価のキーワードとは異なる軸に位置している。また、2023 年の自動車メーカー別の平均取引価格を見ると、日系自動車メーカーの車両は、中国の BEV や PHV を販売しているメーカーより高価である。

つまり、日系自動車メーカーは「BEV や PHV よりも信頼性の高いガソリン車」というマーケットポジションにある。この状況は、日系自動車メーカーが将来に向けて、中国市場でどのような立ち位置で戦うべきかを見失っていることを示しているのではないだろうか。

### (2) 日系自動車メーカーの部品メーカーに対するスタンス: 各部品メーカーが自力で対応することが基本

一方、自動車メーカーは部品メーカーに対してどのようなスタンスを取っているだろうか。例えば、業績が悪化している部品メーカーに対する個社ごとの支援は、各社との距離感やリソースの関係から限定的になるだろう。実際に支援が行われるケースは、部品メーカーが「赤信号」または「赤信号に近い黄色信号」の状態になった時のみである。しかしながら、その状況から中長期的に回復できるケースは多くない。また、自動車メーカーが部品メーカーの再編を主導するのも、資本関係がない状態で数千社に及ぶ複雑なサプライチェーンを一つの方向性へと調整することは、たとえ自動車メーカーでも難しい。

そのため、現状では部品メーカー各社が主体的に経営改革を進めるのが基本となる。部品メーカーによる異業種への参入や産業転換については、自動車メーカーがその機会を提供することには積極的である。しかし、その機会を生かすには部品メーカー側での強い意志と実現に向けた仮説が欠かせず、部品メーカー各社は自ら動き出す力を求められている。

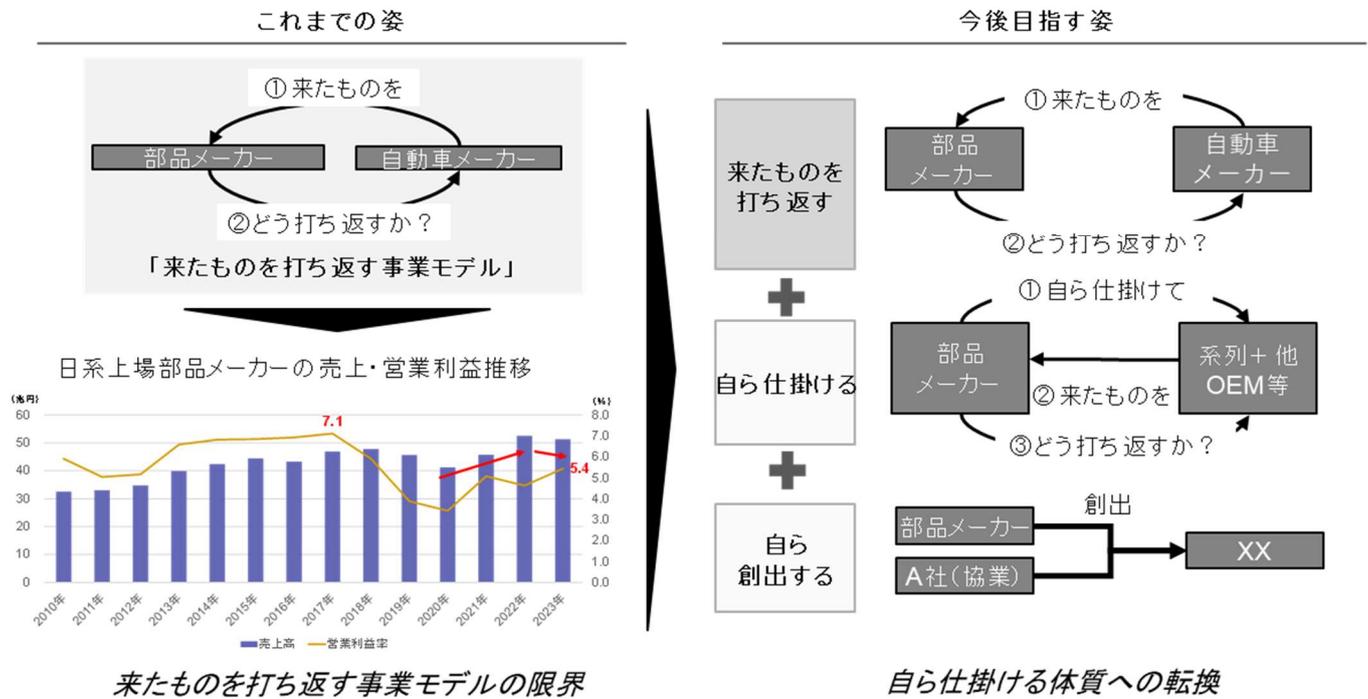
### (3) 「自ら仕掛ける体質」への転換の必要性

このような「誰も答えを持っていない」環境や「赤信号になった時にしか助けることができない」という状況では、これまで自動車部品メーカーが培ってきた「顧客の要望に 120%で応える力」、つまり「受け身の対応」だけでは生き残りが難しい。現に日系上場部品メーカーの収益性(営業利益率)は 2017 年の 7.1%をピークに、2023 年は 5.4%まで低下している。

これまで「受け身の対応」で勝ち残ってきた部品メーカーがいかに「自ら仕掛ける力」を身に着けるかが鍵となる。

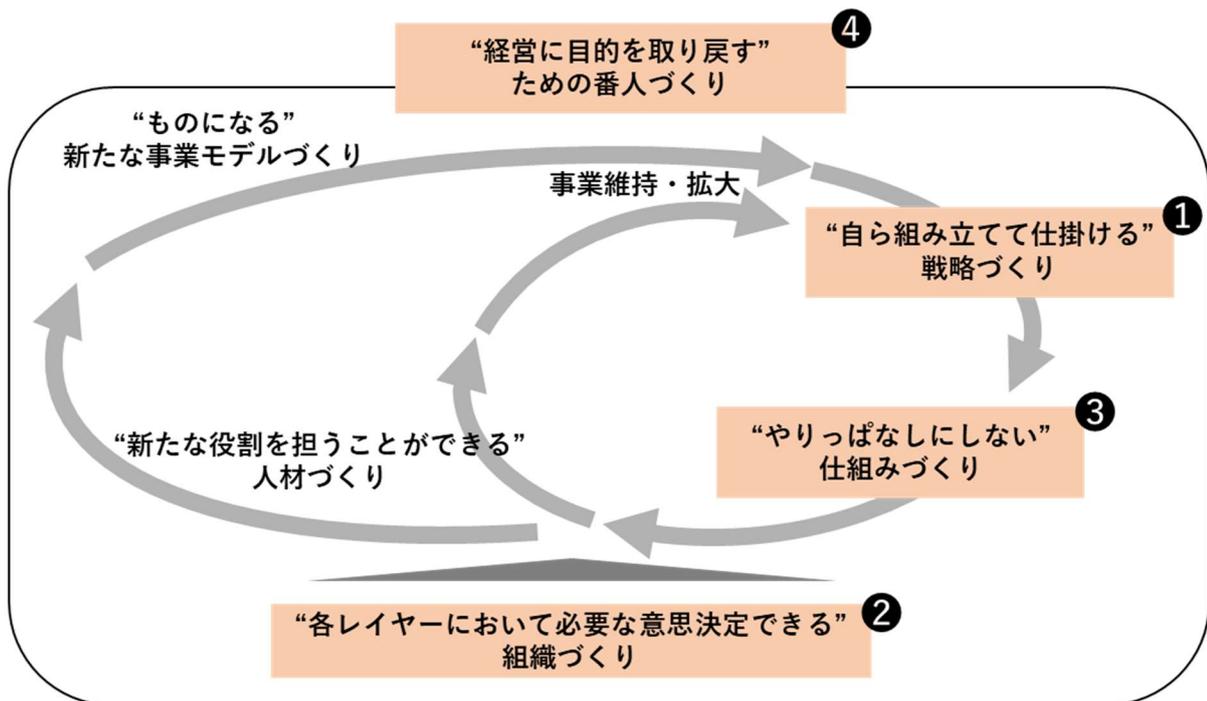
企業は有機的な存在であり、どこか一カ所を劇的に変えるだけでは全体に不具合が生じてくるため、関連する部分を同時並行的にアップデートしていくかが重要となる。以降は、「自ら仕掛ける体質への転換」を実現するための四つの切り口を説明する。

図表5 自動車部品メーカーの本質的な課題



(出所) 当社作成

図表6 「自ら仕掛ける体質への転換」を実現するための四つの切り口



(出所) 当社作成

### 3. 自ら組み立てて仕掛ける戦略づくり～市場を主体的に捉え独自の立ち位置をつくる～

一つ目の切り口は、「自ら組み立てて仕掛ける戦略づくり」である。上述した通り、これまで多くの部品メーカーは、顧客の要求に120%応える力で勝ち残ってきた。極端に言えば、「自社の戦略＝顧客の要望」という形で、顧客から依頼される製品・部品領域がそのまま自社の戦場となり、そのための加工技術を習得したり、顧客に指導してもらったりして、QCD(品質・コスト・納入)を磨き続ける事業モデルである。組織機能としては、戦略立案やマーケティングの必要性は低く、品質・コスト・供給の力を高めていくための組織能力が求められてきた。このようにして、自社のポジションや他社とのすみ分けが自然と構築されてきたため、部品メーカーが最終消費者、自動車、部品領域などの市場を自ら主体的に見に行く必要性はあまり感じられなかった。

しかし、改めて自社の顧客との関係性を見ると、売価を下げて利益を削ることで維持しているケースも多いことに気づく。以上より、「自ら組み立てて仕掛ける戦略づくり」における課題は、顧客の要望を愚直に実践するだけでなく、どうやって市場を主体的に捉え、独自の立ち位置をつくり出し、適正な収益を確保していけるのかという点にある。

#### (1) 掛け合わせによる強みの定義

独自の立ち位置をつくるためには、市場を主体的に見に行く必要がある、と感じるかもしれない。しかし、その前に取り組むべきことは自社の強みの定義である。筆者は多くの部品メーカーの経営者と話をする中で、「自社がやっていることは、競合他社でもできる…正直、これといった強みはない」といった声がよく聞かれる。確かに、他社を圧倒するような設計技術や加工技術を持っている企業というのは限られているが、自社の強みを唯一無二の一つのもので定義する必要があるのだろうか。ここでは、メカトロニクスを例として挙げる。メカトロニクスとは、「機械工学、電気工学、電子工学、情報工学の知識・技術を融合させることにより、従来の手法を越える新たな工学的解を生み出す学問・技術分野」と定義されている。このメカトロニクスを実践できている自動車部品メーカーは大手部品メーカーなど一握りである。しかしながら、機械工学、電気工学、電子工学、情報工学のそれぞれ一つずつの要素技術については、保有している企業が多いのではないかと思われる。つまり、一つ一つの要素はありふれていても、それらを組み合わせることにより、他社が模倣できない強みが創出される。

以下では、この「掛け合わせ」によって強みを定義し、市場を主体的に捉えて独自の立ち位置を構築した事例を見ていく。

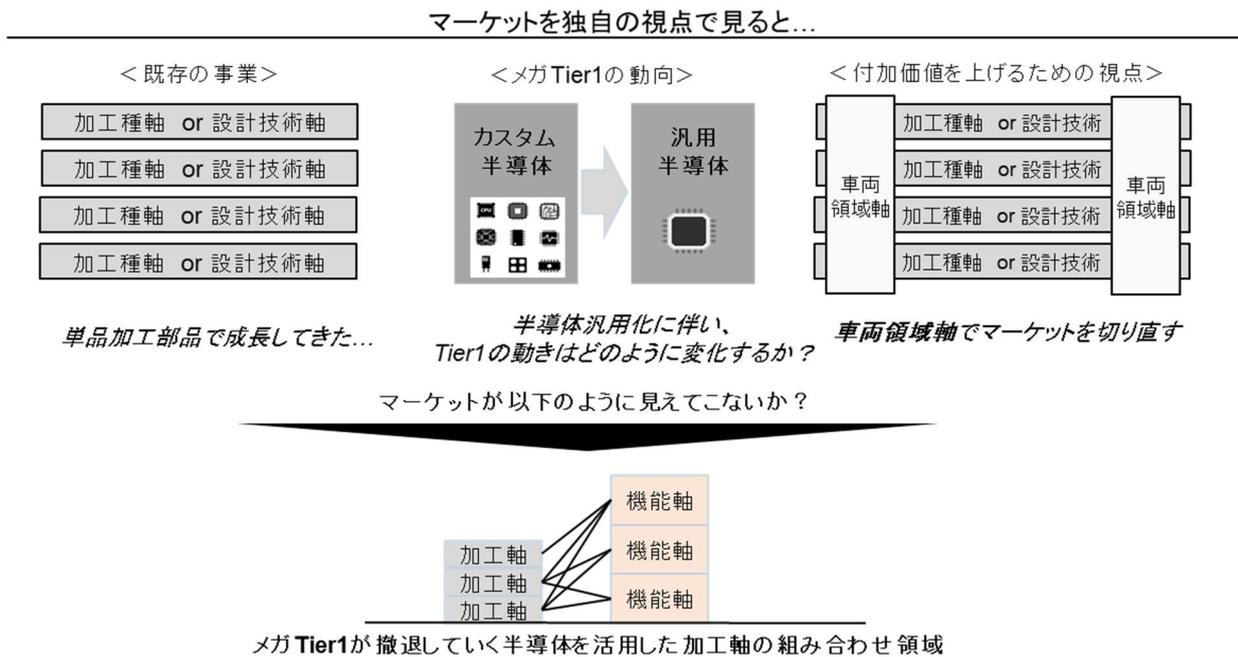
#### (2) 事例:加工軸の掛け合わせを強みに、車両領域軸へ展開

A社は、プレス加工から事業を始め、その後、樹脂成形や電子部品の製造へと展開していた。従来、それぞれの部品ごとに受注活動を行っていたが、自社の強みを打ち出すことが難しく、コスト競争が激化し業績に影響を与えていた。そこで改めて、掛け合わせの観点から強みを整理した結果、保有している加工技術を組み合わせ車両領域軸に展開することで、レイヤーを上げるという考え方に至った。車両領域軸での展開は、通常、大手部品メーカーが担ってきた。A社はそこに対し自ら直接マーケットを見ていく中で、コロナ下の半導体不足によって、カスタム半導体から汎用半導体に大きくシフトする部品領域があることを見逃さなかった。従来、大手部品メーカーはカスタム半導体を採用することで付加価値を提供し、高い間接費を回収できる売価を設定していたが、半導

体が標準品になることで収益性が確保できなくなる。そのため、自社の立ち位置を再考し、プレス、樹脂成形、電子部品、実装それぞれについて中堅部品メーカーとして培ってきた技術の掛け合わせを、自社の強みとする活路を見いだした。ポイントは、強みの掛け合わせによってこれまでの加工軸（各加工技術を強みにした事業展開）から車両領域軸へレイヤーアップするだけでなく、半導体市場を深く掘り下げ、大手部品メーカーの動きを捉えて独自の立ち位置を確立したことである。

図表 7 事例:市場を主体的に見て独自の立ち位置をつくる

自分たちの目線でマーケットを見て、戦略を“加工軸”から“機能軸”へ転換した



(出所) 当社作成

### (3) 事例:自動車部品領域とインフラ領域の掛け合わせにより、BEVの給電ビジネスへ展開

B社は、インフラ事業から始まった事業が、その構成部品を自動車領域へ展開することで拡大を図ってきた。しかし、自動車部品はコモディティー化し、価格競争が厳しくなっていた。一方で自動車メーカーからはコネクテッド領域における独自の提案を求められ、自社のポジションを踏まえた方向性を模索していた。そこで、自社の要素技術を改めて洗い出すと同時に、理想とするモビリティのビジョンから、求められる素材・部材まで落とし込む作業を実施した。

具体的には、社会課題やそこから想定される未来のビジョンや変化の予兆を踏まえた上で、どのようなモビリティが社会に求められるかを構想した。そして、そのモビリティに必要な機能や、それがどのようなビジネスモデルの中で成立しているかを見極め、モビリティの構造・要件・仕様・素材・部材へ落とし込んだ。次に、どの要素技術がこの理想とするモビリティの素材・部材に貢献できるのかを分析した結果、自動車事業で培った素材技術と、通信事業で培ったゲートウェイ技術などを掛け合わせることで独自の立ち位置が確立できる兆しが見えた。ここで重要なのは、これまでB社が自動車部品における顧客のニーズを市場と捉えていたが、それに加え、自動運転やEV

ご利用に際してのご留意事項を最後に記載していますので、ご参照ください。

(お問い合わせ) コーポレート・コミュニケーション室 E-mail: info@murc.jp

の給電が普及してきた際にどのようなビジネスが生まれるのかという観点で、市場を深く掘り下げたことである。これにより、「ありたいモビリティ」という大きな構想を、構想レベルで頓挫させることなく、現実的なビジネスモデルに結び付け、具体的に開発すべき素材・部材へと結び付けられた。

このように、「自ら組み立てて仕掛ける戦略づくり」のためには、自社の強みの掛け合わせを踏まえて、市場を主体的に捉えて独自の立ち位置を確立することが要諦である。

#### 4. 「各レイヤーにおいて必要な意思決定ができる組織づくり」

##### ～経営層の役割言語化と主要権限の再配置～

二つ目の切り口は「各レイヤーにおいて必要な意思決定ができる組織づくり」である。第3章で述べたような新たな立ち位置を実現するためには、これまでにない思い切った意思決定が必要である。この過程においては、ソフトウェアファーストや電動化の趨勢を踏まえ、事業ポートフォリオの転換が必要となるケースもある。これまで自主自立を重んじて緩やかに統制してきたグループ会社に対し、新たな役割を定義し一つの方針に方向付けていくことや、各社それぞれ取り組んできた開発テーマを見える化し、重複しているテーマの整理も必要となる。

こうした意思決定をしかるべきタイミングでスピーディーに実施することは、予想以上にハードルが高い。この原因は以下の二つである。まず、これまでに経験がないためである。従来は、顧客からの依頼をきっかけにQCDのオペレーションの中で受注、生産地、投資などの判断をすればよかったものが、今後は、構造変化を踏まえて自社が向かう方向を自ら判断しなければならない。これまでは自動車メーカーが将来を示してくれた状況から一変して、先の見通しが立ちづらい状況で責任ある判断が求められる。

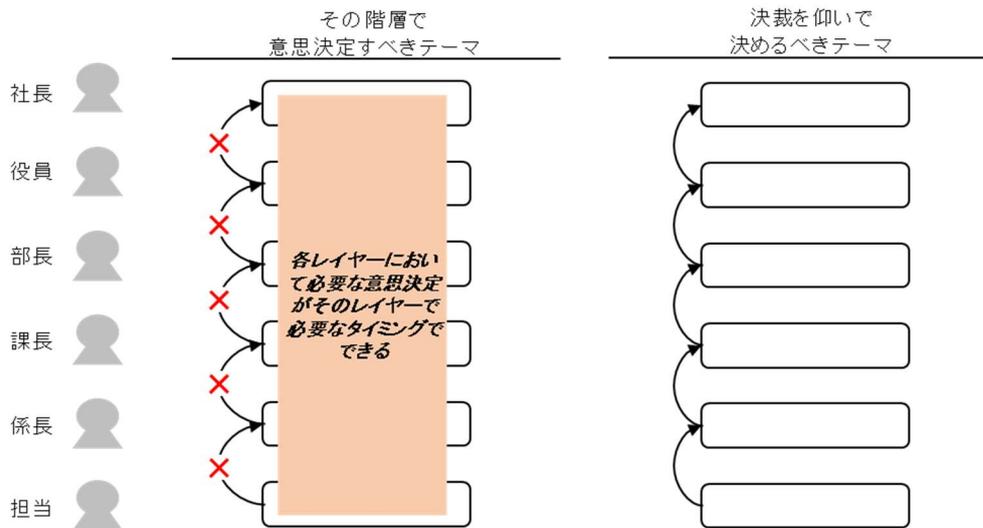
次に、経営層の位置付けが、下から上がってきたものを決裁するという、いわゆる「上がりの立ち位置」にとどまっているためである。欧米企業やベンチャー企業は経営層ほど自ら戦略を打ち出し、額に汗して実行していくことが求められるが、自動車部品メーカーはこの逆のケースが多く散見される。ここには、自分たちが実務部隊であった時に、相当程度のハードワークを重ね、それに対する一種の報いとして経営層のポジションが得られる、という風土がある。そのため、リスクを取って長期的に自社があるべき方向性へ舵を取る、つまり、「会社を転換させるためのより厳しい選択肢を選ぶ」というマインドが育ちにくい。加えて、厳しい意思決定をすることは、会社の将来のためになるとしても現場の立場からすると仕事が増えるだけという場合もあり、一部の志が高い社員以外からは歓迎されず、結果として「キャリアの終盤を穏やかに終えたい」という考えが強くなる。しかし、このようなマインドで自動車部品産業を支えていけるだろうか。本章では組織的な仕組みを構築して解決すべき後者の課題「経営層の役割」に対する「処方箋」について触れていく。

##### (1) あるべき組織の在り方

経営層の役割にはさまざまな考え方があるが、目線を合わせるべきことは、あるべき組織の在り方から考えていくことである。ここではあるべき姿の一つとして「各レイヤーで必要な意思決定がそのレイヤーでタイムリーに行える組織」を定義する。なぜこの定義を取り上げたのかという理由は、それが実現していないケースを想定すると見えてくる。意思決定が各レイヤーでタイムリーになされず、上層部にどんどん上がってしまうと、各レイヤーが本来取り組むべきテーマに時間を費やせなくなる。また、どこかの段階で意思決定がストップしたり、情報不足で意思決定ができずスピード感を失ったりし、ビジネスチャンスを逃す可能性がある。

図表 8 事例:組織のあるべき姿

各階層がその立ち位置において必要な意思決定ができる組織



(出所) 当社作成

## (2) 多くの企業で実施されていない「経営層の役割言語化」

では「経営層の位置付けが下から上がってきたものを決裁するという“上がりの立ち位置”になっている」という課題は、組織の仕組みにどのような影響を及ぼしているのだろうか。多くの企業では業務分掌や人事制度において、記載粒度や具体性は各社によってばらつきがあっても、担当者から部長クラスまでは何らかの形で職務の役割定義がされている。一方でこれが経営層になったとたんに定義されていない、または抽象的な表現にとどまっているケースが多い。企業の仕組みは、経営層が必要性を踏まえて意思決定していく構造になっているため、経営層が自らの首を絞める仕組みを排除する傾向にはなる。現にコーポレートガバナンス・コードの導入背景である「攻めのガバナンス」の実現には、経営層が適正な意思決定ができる体制が求められている。その中で注目されている人的資本経営においても、一丁目一番地の取り組みとして、まずは経営層の役割について言及している。例えば、役割の大枠を定義した CXO 制度導入や、スキルマップの策定などである。これらは経営層の役割定義の一步目に過ぎず、自社の文脈や社長として経営層をどのように動かしていきたいか、さらに踏み込む必要がある。

ちなみに経営層の基本的な役割を考える上で、次の三つがキーワードとなる。一つ目は、大きな方向性を打ち出すことである。これは社長にいわゆる「お伺いを立てる」のではなく、社長を説得するという気概で打ち出すのが望ましい。二つ目は、決めるべきタイミングで決めることである。筆者は複数企業の経営会議に参加する機会があるが、「意思決定するための情報が足りない」というコメントをよく耳にする。確かに、追加の情報が必要な場合もあるが、このタイミングで決めなければならないテーマや、今この経営改革のタイミングで意思決定できなければ二度と触れることができないテーマについては、経営層がその役割を十分に果たす必要がある。全てそろわないと意思決定できないならば、経営層が経営層である理由はどこにあるのだろうか。三つ目は、意思決定した結果に対して責任を負うということである。責任の在り方については後述する。

### (3) 活動を前に進めるための「建設的な責任」の定義

経営層の役割をしっかりと定義し意識を変えていくことさえできれば、意思決定に従い、組織がしっかりと動いていくという訳ではない。経営層が社内を動かしていくための武器となる、「責任・権限」の再配置を考える必要がある。

一般的に企業において「責任を取る」と聞くと、解任、降格、減給などの処分が連想される。しかしこれらが前面に出ると失敗を恐れ、短期的な成果に結び付きやすい方向へ偏りがちになる。そこで、説明責任、挽回策検討責任(以下、挽回責任)を基本とするのがよいと考える。説明責任とは、損益の目標達成、未達成を問わず、その結果に至った要因を解析して、関係者へ説明し理解を得る責任である。挽回責任とは、目標に達成しなかった場合、どのようにして挽回するか明確にして実行する責任である。例えば事業部長であれば損益目標に対する達成責任を負うとして、それを説明責任と挽回責任に分解して考える。この二つを「責任」の中心に据えることで、何が原因でこのような結果になったのか、どうすれば挽回できるのか、という建設的な議論ができるだろう。

### (4) 事例:自動車部品メーカーの機能本部制における権限再配置

前述の「責任」を企業における基本とする場合、自動車部品メーカーとしてどのような権限再配置が考えられるだろうか。例えば、事業ポートフォリオを転換し損益目標を達成していくためには、部品メーカーにおいて主要な権限である、戦略立案・開発テーマ判断・受注判断・生産地判断・投資判断を集約して、全体をコントロールしていくことが必要となる。ここでは機能本部制での事例を説明する。

機能本部制とは、事業部制の対比となる組織体制であり、事業に関わる全ての機能、つまり、企画、開発、設計、調達、生産、営業、品質保証などの機能が、それぞれ独立した本部として存在し、互いに連携し事業を営む組織である。部門としては、経営戦略本部、技術開発本部、生産技術本部、生産本部、調達本部、営業本部などの組織がある。このような組織において、いかにして事業転換を図れる権限の配置をするのか。前提として「全機能の考えを優劣なく平等に勘案した上でしかるべき方向性に動かしていくのは困難」ということを念頭に置く必要がある。

例えば、受注を判断するケースにおいて、自社の事業性という切り口(経営戦略本部)と顧客の意向(営業本部)を優劣なく平等に判断した場合、本来撤退すべき製品も顧客の要望により生産継続、という意思決定になってしまうケースがあり得る。もちろん顧客の意向は重要であるが、優先順位として自社の事業ロジックを最上位にしておく必要がある。そのため基本的な考え方として、経営面と技術面をツートップとして両輪で事業転換をコントロールする、つまり、経営戦略本部と技術開発本部に戦略立案・開発テーマ判断・受注判断・生産地判断・投資判断の5つの機能を集約し、同時に損益責任もそこに付与する。

この権限配置を実現するためには、受注判断権限を営業本部が有している場合に、それを経営戦略本部と技術開発本部のツートップへ配置を換えることがハードルとなる。営業本部は自社の事業や利益のことを考慮しつつも顧客側に寄り添った判断をせざるを得ないケースがある。一方、事業ポートフォリオ転換などはあくまで事業ロジックで意思決定しなければ実現できないため、受注判断権限を経営戦略本部と技術開発本部へ移す必要がある。

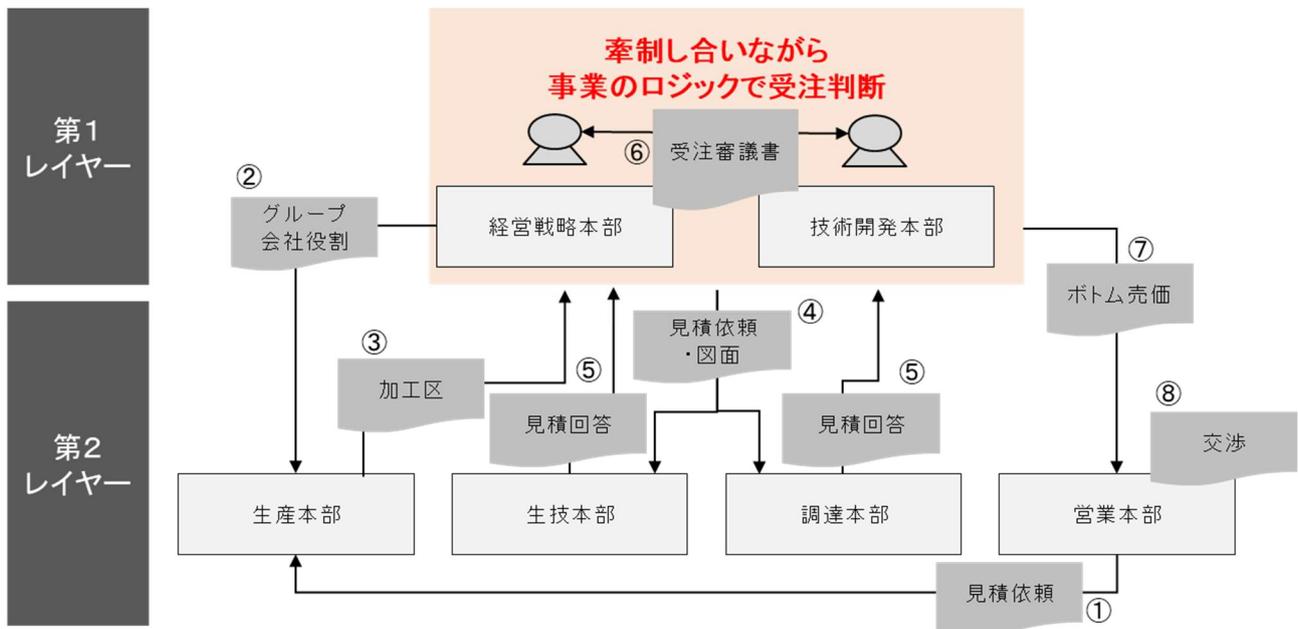
しかしながら、これまで営業本部が担ってきた受注判断の権限をシフトするためには、意識の転換に加えて、受注判断プロセスなどを大幅に変更しなければならない。ここでは多大な労力と立ち上げ時の混乱が想定され、経営層が覚悟を持って進めていく必要がある。この際ポイントとなるのが、受注判断権限を経営戦略本部と技術開発本部に移した

後の営業の戦術である。営業本部は基本的に、経営戦略本部と技術開発本部が受注判断した案件の「ボトム売価」に対して、どの程度プラスで上乗せできるかを検討する役割となる。受注前の提案活動などについては、おおむねこれまで通りの動き方になる。

このように各種権限を経営戦略本部と技術開発本部のツートップに集約することで、機能本部内において、事業の意思決定に関する機能の序列ができる。つまり、経営戦略本部と技術開発本部が互いを刺激し合い切磋琢磨しながら意思決定しつつ、それをサポートするための情報提供や後工程としての生産本部や生産技術本部、調達本部、営業本部という形で、主従のバランスを取りながらポートフォリオ転換をコントロールすることができる。

この場合、経営戦略本部の位置付けは一機能としての認識にとどまらず、サプライチェーンとエンジニアリングチェーンから切り離された異端機能として、全体感を持ちつつ中長期の観点で経営層の意思決定をサポートするという気概が必要である。経営戦略本部がこの異端機能としてあるべき姿を発信し続けられなければ、通常のオペレーション業務に引っ張られて転換が困難になる。このように経営戦略本部の本来の機能を引き出しつつ、経営層は意思決定していくための武器としての権限を発揮していくことが重要である。

図表 9 事例：組織のあるべき姿



(出所) 当社作成

### (5) 自主自立で拡大してきたグループ会社を動かしていくための仕掛け

グループ会社の統制が「各レイヤーにおいて必要な意思決定ができる組織づくり」において重要となるケースにおいては、グループ会社にどのような責任と権限を付与し、それを実現するためにどこまでの機能を持たせるのかというベーシックな論点に加えて、両社での原価企画の在り方がグループを動かしていくために重要となる。

通常、親会社とグループ会社の関係性は、親会社が営業や設計機能を担い、それ以外のものづくり機能をグループ会社が担うケース、つまりグループ会社は工場機能を持つケースが多い。その際、いかにして両社が協力して原価企画を実施できる仕掛けを組み込むべきか。原価企画プロセスや損益見える化システムなどの整備も必

要であるが、両社間の取引価格ルールが、共同原価企画のモチベーションコントロールにおいて重要となる。

例えば、取引価格ルールがコストプラスの場合、つまりグループ会社が製造に要した費用に間接費・販管費・利益を上乗せして、親会社に販売する場合、グループ会社は、親会社と協力して是が非でも原価を下げようというモチベーションにはなりにくい。また、価格ルールが「売価レス」の場合、つまり親会社の顧客売価から一定の間接費・販管費・利益を除いた額で、グループ会社が親会社へ販売する場合、親会社はグループ会社と協力して是が非でも原価を下げるとは考えにくい。

これを解決する方法として、売価から連結原価を除いた利益額を両社で配分する取引価格ルールも存在する。しかしこの方法の場合、親会社やグループ会社の保有機能を踏まえた利益配分案の合意形成が難しいのがデメリットである。

グループ会社とのこれまでの距離感、今後目指す距離感を見据えながら、グループ会社を統制していくためにはどの取引価格ルールがよいのか見極めることが重要である。

## 5. 「やりっ放しにしない仕組みづくり」

～環境分・努力分・特殊分の切り分け、および売上・利益と活動の結び付け～

三つ目の切り口は、「やりっ放しにしない仕組みづくり」である。大きな方向転換を打ち出し、それを意思決定しオペレーションを回していくための役割・責任・権限について明確にする。一方で、実際に活動をスタートして実績を見ていくと、活動が予定通りにできているのか否か、予定通りであったとしたらそれは自力なのか幸運だったからなのか、損益計算書や KPI の数値結果とそれを裏付ける活動結果を結び付ける形で判定することができていない。

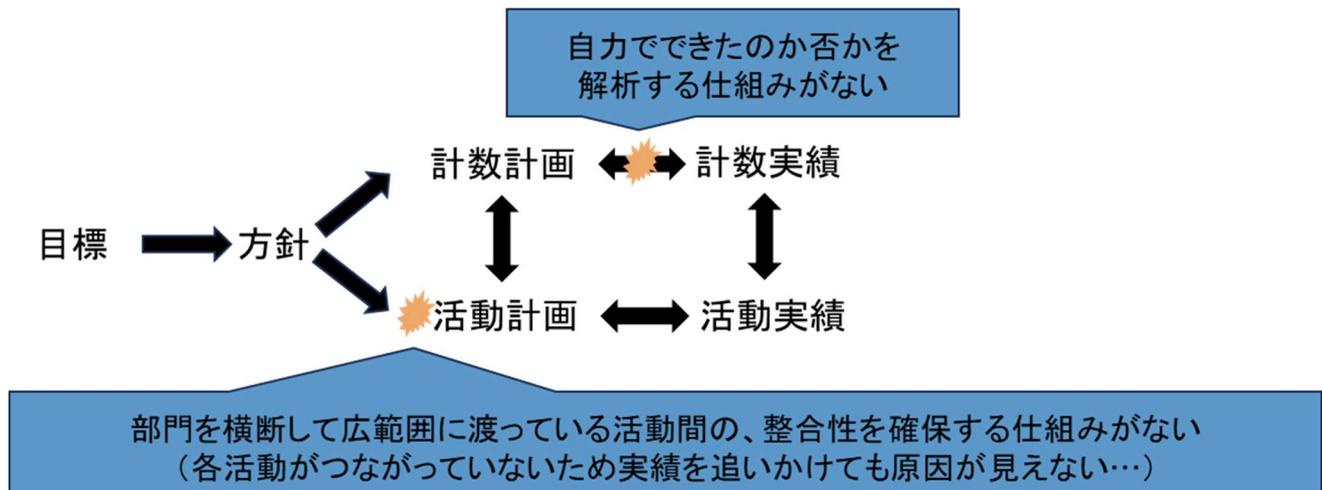
そのため、「やりました」「できました」という現場の発言に対して、挽回を促すような問いかけやフォローアップができずに、経営から見た時に「やりっ放し」になっているケースが散見される。なぜこのような「やりっ放し」の状況に陥っているのか、以下で二つの要因を挙げる。

### (1) 活動が「やりっ放し」になってしまう二つの要因

最初の要因は、業績を解析する仕組みがないことである。これまで業績が好調であった、または一時的に減産の影響で業績が悪化しても比較的早期に回復してきた場合、自力で損益目標を達成したのか、幸運で達成できたのかをきちんと解析する必要性はないと捉え、仕組みを構築していない。もしくは一見、計画に対する実績の損益解析をやっているようでも、解析の基本部分である「自力でできたのか否か」について、損益計算書や KPI の数値結果とそれを裏付ける活動結果を結び付けた形で見えるようにした上で、アクションにつなげることができていない。

もう一つの要因は、事業転換をしていくためにこれまでよりもさらに中長期の活動に軸足を置く必要があるが、これらの活動は部門を横断し広範囲にわたり、かつ時間軸的な広がりもあり、各活動の整合性を確保することと、その結果を統合的に追いかけることのハードルが高いためである。

図表 10 活動が「やりっ放し」になってしまう要因



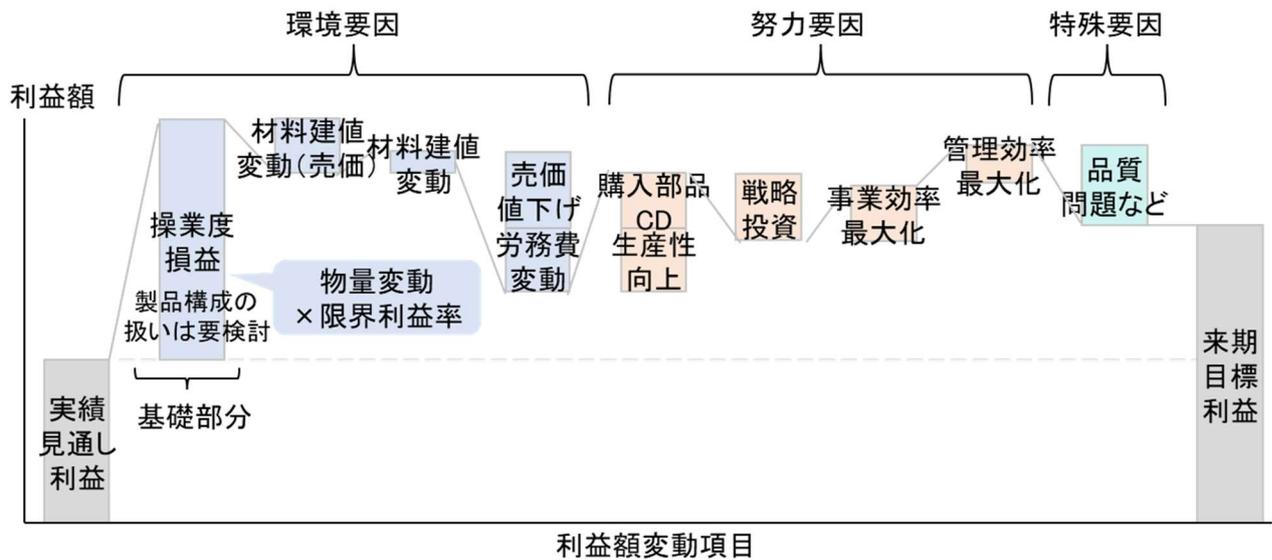
(出所) 当社作成

## (2) 自力でできたか否かを解析する仕組みづくり: 環境分、努力分、特殊分の切り分け

前述した「やりっ放し」状態の企業活動を防いでいくためには、どのような仕掛けが必要なのだろうか。損益解析をするということは、利益目標値を設定しそれを計画に落とし込んで、その計画に対する実績を踏まえ、アクションにつなげていくことである。その目標値がいい加減なものであればそれを織り込んだ計画もいい加減なものになり、これに対して実績と比較して損益解析をしても有用なアクションにはつながらない。

そのため、まずは損益目標値をしっかりと組み立てるところから始める。目標値を設定する際に必要な考え方として、例えば5年先の目標値の基礎となる数値は、5年先の物量変動に限界利益率を掛け合わせて操業度益を算出し、本年度の実績見通しに上乘せすることで算出することが可能である。物量変動については、自動車部品メーカーは少なくとも2、3年先の売上の動向は見通せているため、比較的算出しやすいだろう。加えて、この基礎的な数値に対してどこまで努力分を上乘せするのかを検討すると、目標値設定が完了する。ちなみに使用する限界利益率の精度、粒度によって数値が大きく変化するため、その在り方については慎重に検討する必要がある。

図表 11 目標利益設定の基本的な考え方



(出所) 当社作成

検討における観点をいかに定義するかについて述べる。まず操業度損益以外に、既存品の製品構成変動、素材建値変動、昇給、売値引きなどを含めて「環境分」と定義し、目標を設定する上での一つの要素とする。それ以外の構成要素としては、「努力分」と「特殊分」がある。努力分はその名の通り環境要因に左右されない努力である。例えば、生産性向上や購入部品コストダウン、事業効率改善、管理効率改善などが挙げられる。もちろん生産性向上は生産数量の影響を受けるため、環境分が一部存在する。それを環境分として切り出すか、含めて算出するかは選択の余地がある。また特殊分とは、リコール費用や拠点間の価格ルール見直し、政策的な不採算製品の受注など、環境分ではないが努力ではどうすることもできない経営判断としてやむを得ない費用や一過性の巨額費用である。この三つの要素で目標値を設定して計画値に落とし込む。

ここまででは目標値設定の文脈で環境分、努力分、特殊分の切り分けについて話をしたが、計画値と実績値の差についての損益解析も同様に三つの要素に分けて解析していく。これによって、達成できたか否かだけでなく、その理由が環境分なのか努力分なのか特殊分なのか明瞭になり、具体的なアクションにつながりやすくなり、経営層が「やりっ放し」にせず説明責任と挽回責任を果たすことができる。

### (3) 広範にわたる活動の整合性を確保する仕組みづくり

広範にわたる各活動に整合性を持たせる仕組みは、どのように構築できるか。図 12 のように中長期の売上・利益計画を立案するケースを例として述べる。まずは、大前提となる事業ポートフォリオ転換方針を踏まえて、製品領域別戦略およびこれを実現していくための工場戦略を明確にし、これらの戦略を具体的な製品や要素技術に落とし込んだロードマップを策定する。そして、各要素技術を「手の内化」していくために必要な、具体的な開発テーマとして整理をする。また、これらの製品と技術をどのターゲット車型に織り込むのかについての受注計画を策定し、最後に、これら一連の取り組みを QCD に落とし込むための関所管理計画を策定する。(なお、関所管理とは、製品企画・開発・受注・設計・生産ライン立ち上げの各ステージにおいて、管理のタイミングと内容を定めて、次のステージに移行できるか判断する仕組みのことである)

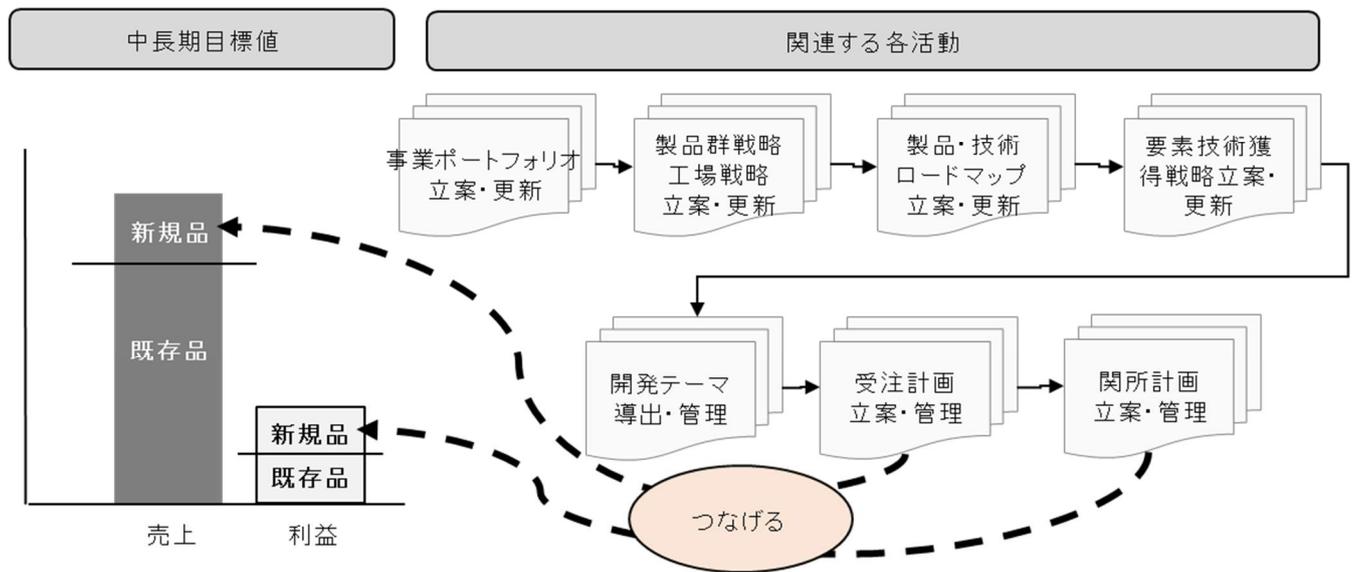
このようなプロセスを経て、中長期の売上・利益と具体的な活動とをつなぐと同時に、広範にわたる各活動に整合性を持たせることができる。そうすることで、実行段階において結果の数値のみならず、どの活動において問題が生じたか、それは各活動単位で解決できるのか、各活動を統合的に捉えた解決策が必要なかが明瞭となる。例えば、事業ポートフォリオ転換で新たに組み込んでいく製品領域に対して、受注活動が停滞していたとする。関連する各活動を再確認すると、実現するために必要な要素技術獲得に多大な時間を要することが分かった。その際、ここで述べたような仕組みがあれば、要素技術獲得の活動にどのような課題があるのかが見えるだけでなく、対応の方向性として、そもそも論に立ち返り事業ポートフォリオの在り方にフィードバックすることもできる。「やりっ放し」を防ぎ事業ポートフォリオの着実な転換を図るためには、このような仕組みの構築が必要不可欠である。

しかしながら、筆者の経験上、この仕組みが構築されている自動車部品メーカーは少ないと想定される。まずは一つ一つの要素を管理する仕組みをつくり、その中で各要素につながりを持たせることで、全体を管理できるようにする。その上で、一過性の管理にならないようにシステム化を図っていくことが必要である。

この全体像とそれぞれの要素を誰がどのように統制して管理していくのが望ましいだろうか。第 4 章で触れた責任と権限の集中化という観点で言えば、機能本部制においては、経営戦略本部と技術開発本部が混然一体となり推進するテーマであろう。

図表 12 広範にわたる活動の整合性を確保する仕組みのイメージ

中長期目標値と活動のつながり



(出所) 当社作成

#### (4) 目標設定の前提となる売上目標の考え方

ここまでは目標設定に触れながら説明してきたが、目標設定の前提となる売上の在り方についても触れておく必要がある。なぜならば、これまでは基本的には QCD にしっかりと取り組んでいけば、受注が増えて売上が拡大し操業度益を取り込むことで利益の拡大ができたが、昨今は様相が変化しているからだ。例えば中国市場で言えば、内需と外需を含めれば市場全体として伸びているものの、内需に着目すると近年の車両販売価格の値引き競争が示している通り、2017 年をピークに需要が回復していない。それに伴い、日系自動車メーカーは販売数量、シェア共に低下し続けている。そのため、これまでの売上拡大前提の経営ではなく、中長期的にダウントレンドの中での経営が求められる。リーマンショックや東日本大震災、新型コロナウイルスの感染拡大など、一時的なダウントレンドの経験は多分にあるが、この中長期的なダウントレンドは、日系部品メーカーがかつて経験したことのない環境である。このような状況において、利益目標の前提となる中長期売上の目標をどのように設定するのかは、大いに検討の余地がある。

スタンドアードのシナリオとしては、縮小を前提とした売上目標を設定し、その前提でリソースの規模を調整しながら事業として成立する組み立てをすることである。また、一時的に売上が拡大する可能性がある受注案件の引き合いが来た場合、そこに飛びついて投資をすれば、今後、その売上を死守していくためにさらなる値下げを求められ投資回収ができなくなるケースも想定されるため、そのような案件を織り込んだ売上目標にすることは危険である。

以上より、事業の前提となる売上目標の在り方については、これまでの拡大を前提とした考え方だけでなく、ダウントレンドにおける目線も織り込んでいく必要があると考える。

## (5) 変化を捉える予兆指標

本章では、立案した計画に対しての結果を踏まえて「やりっ放し」にしないための方法論について述べたが、それだけでなく、結果が出る前に変化の予兆を捉えることも併せて求められる。自動車業界は車両のモデルライフが一般的な製品と比較して長いため変化がゆっくりと進むが、その変化が出始めたころには、3～5年先の仕入先レイアウトが確定してしまっている。そのため、他の業界に比べて予兆をキャッチできなかった際の経営へのインパクトは大きい。これについて、内装領域の事例を取り上げる。

内装領域は、現在のドライバーファーストから、統合制御の世界におけるソフトウェアファースト、そして自動運転の世界が来た時のシートファーストという進化のステップを踏むと言われている。その進化が進む過程において、ソフトウェアファーストによりハードのスイッチ関連は大幅に減り、さらにはシートファーストが進むとシステムサプライヤーがまとめて内装の構想をすることになり、これまでさまざまな部品メーカーが自動車メーカーに部品を納めていた構図が、システムサプライヤーへの納入に集約され商流が変わり競争環境が大きく変化する。従って、この進化の過程がどこまで進んでいるのか、そして今後進化がどのように進んでいくのかを、予兆指標を通じて把握していく必要がある。現時点でのタイプ別の車両販売比率や、戦略転換を図っていくトリガーとなる水準の比率を抑えることになるだろう。自社にとって致命的な変化の予兆の把握は、言い換えれば、既に立案した戦略を「やりっ放し」にせず、結果が見える前に変化の予兆があれば随時軌道修正を図っていくということである。

## 6. 経営に目的を取り戻すための番人づくり～不正事例から学ぶ～

最後となる四つ目の切り口は、「経営に目的を取り戻すための番人づくり」である。ここ数年、日本の名だたる自動車メーカーや部品メーカーにおける車両試験などの虚偽記載などの不正が明らかになっている。筆者は自動車産業に関わる者として、非常に悔しい気持ちである。日本の自動車産業は、日本が世界で高いプレゼンスを示している数少ない産業の一つであると理解しており、この悔しい経験から何かしらの学びを得ていかなければならない。ここでは、不正の原因を一步深く掘り下げること、われわれが忘れかけていた経営の根本に立ち返ることができるのではないかという思いで述べる。

各社が提出している調査報告書には、発生原因と対策が事細かに記載されている。例えば、発生原因として「不正対応の措置を講ずることなく、短期開発を推進した経営の問題」が挙げられており、対策としては「経営幹部からの従業員に対する反省と出直しの決意表明・継続的な発信」が挙げられている。

### (1) 不正発生の根本原因

会社の経営を揺るがす不正行為を撲滅していく上では、「現状の意思決定構造が根本的にどのような問題を抱えていて、どのような構造変化をすることができればそれを撲滅することができるのか」まで踏み込んだ対策に取り組む必要があるのではないだろうか。ここでは各社の調査報告書から共通して挙げられている内容を踏まえ、不正行為が発生している根本原因について考察した。

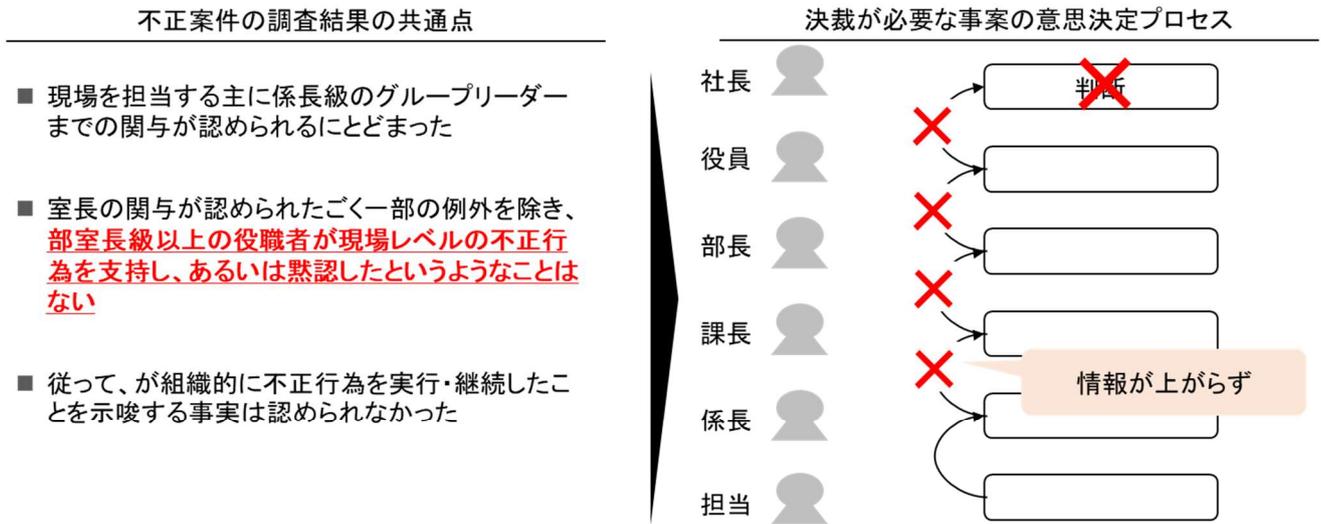
まず、共通点として挙げられているのは「組織的に不正行為を実行・継続したことを示唆する事実は認められなかった」という表現だ。例えば、「現場を担当する主に係長級のグループリーダーまでの関与が認められるにとどまった」、「部室長級以上の役職者が現場レベルの不正行為を支持あるいは黙認したというようなことはない」という内容である。つまり、現場はあえて管理職・経営側に情報を上げなかったということになるが、これはどのような解釈ができるのだろうか。

第4章で述べた通り、組織のあるべき姿の一つは、「各レイヤーにおいて必要な意思決定ができる組織」である。それに基づくと、不正に手を染める可能性がある事案は、本来、経営層に情報が上がり、経営層が経営意思決定を下すことが必要となる。しかしながら、今回は経営層まで情報が上がらず、現場でその判断をしたことになる。その原因の仮説として考えられるのが、第4章で触れた、経営層が必要な意思決定をできないということが挙げられる。これまでの経営層と現場とのやり取り方から、現場は「経営層に情報を上げても適切な意思決定がなされないだろう」という“あきらめ感”から、自ら処理するに至ったと推測される。現に、ある自動車メーカーの対策には、「経営が正しい仕事のやり方を示す」というような文言が記載されている。そうすると、経営層がいかにして現場からの信頼を取り戻していくのが重要な観点となってくる。

そもそもなぜ経営層は信頼を失ってしまったのだろうか。経営層は、「仕事の目的」という一番重要なことと、「取引コスト」を天秤にかけた時に、取引コストのプレッシャーに負けて、目的を見失ってしまったことが考えられる。「取引コスト」とは、あることを実現するための説得や理解活動をするための労力である。今回のケースで言えば、経営層が事前に不正の実態を把握して、しかるべき対策を打つと同時に、それをステークホルダーへきちんと説明し、理解活動を図ることである。特に、車両開発日程に影響を及ぼすものは、お客さま、仕入先、パートナー企業などへの影響が大きく、より多くの取引コストが発生する事案である。日々の業務の中で、この取引コストの大き

さに経営層は負けてしまった結果、現場は経営層が正しい意思決定をできないと判断し、自ら処理せざるを得ない状況となったのであろう。

図表 13 不正発生の根本原因



**現場はあきらめ感（経営層は正しい判断ができない...）から情報を上げず自ら処理**

(出所) 当社作成

**(2) 経営に目的を取り戻せ：目的の番人はいるか**

今後に向けては、まず「取引コストのプレッシャーに負けてしまい、本来の仕事の目的を見失った」ということを経営層が自覚するところから始める必要がある。調査報告書の中で唯一その観点に触れていたのはトヨタ自動車である。トヨタ自動車の調査報告書の中では、「正しい仕事のやり方を示す」という表現になっているが、そこでは経営層の役割について明確に言及されている。具体的には CTO の新たな役割に「異常があれば停止する判断」という文言が記載されている<sup>3</sup>。これは経営層が取引コストに負けずに本来の目的に従って仕事をするということの表れである。つまり、「経営に目的を取り戻すこと」を宣言したと理解できる。

このように経営が取引コストに負けずに目的に従って仕事を進めていくためにはどんな仕掛けが必要なのだろうか。その答えの一つに「目的の番人」という切り口がある。皆さんの職場にいわゆる「怖い」人はいるだろうか。ここで言う「怖い人」というのは怒鳴り散らすといった人を指す訳ではなく、日々の仕事に対して本質的な問いを投げかけてくる人のことである。例えば、私が過去に在籍していた自動車部品メーカーでは「怖い人」が一定数おり、「この仕事の目的は何か」、「この会議の目的は何か」、「この資料をつくった目的とは」ということを常に確認してきた。このような「怖い人」を「目的の番人」と定義している。そして、「目的の番人」から目的を問われる側は、日々の自分の仕事が見失っていないか試行錯誤する。このような「目的の番人」が重宝され、世代を超えて醸成されていく組織づくりをすることが、取引コストに負けない経営にしていく一つの方法であると考えられる。そのために

<sup>3</sup>トヨタ自動車株式会社「国土交通省報告書 再発防止策についてのご報告」(2024年08月09日)  
<https://global.toyota.jp/newsroom/corporate/41363936.html>(最終確認日:2024/10/30)

少なくとも経営層はみな「目的の番人」でなければならないだろう。そして、この目的を取り戻すことが自ら仕掛けていくための大前提になる。

## 7. 終わりに

本稿では、自動車部品市場における三つの変化を「部品変化」、「役割変化」、「競合変化」に分類した上で解説し、日系自動車メーカーの中国市場での迷走や部品メーカーに対するスタンスなどの状況を踏まえ、部品メーカーが「自ら仕掛ける体質」へ転換すべきであると提言した。

また、この転換を実現するための四つの切り口についても言及した。一つ目は、市場を主体的に捉え、独自の立ち位置をつくるためには「自ら組み立てて仕掛ける戦略づくり」が必要であるとした。二つ目は、経営層の役割言語化と主要権限の再配置による、「各レイヤーにおいて必要な意思決定ができる組織づくり」である。三つ目は、環境分・努力分・特殊分の切り分けと、売上・利益と活動の結び付けによる、「やりっ放しにしない仕組みづくり」が欠かせないとした。そして最後が不正事例から学ぶことができる「経営に目的を取り戻すための番人づくり」である。これらの取り組みはどれか一つをやればよいということではなく、企業が有機的な組織である以上、取り組みごとに濃淡があったとしてもバランスを取りながら全てに着手する必要がある。

これら四つの切り口は、「目的」「主体性」「役割」「規律」という、より簡潔な表現に言い換えられる。今回説明した具体的な方法論や事例を理解し、各企業がより自社の状況に合った形で「目的」「主体性」「役割」「規律」の自社への実装方法を深く掘り下げ、組織能力として備えてもらいたい。最後になるが、日本を支える自動車産業が次の時代へつながっていくために、先が見えない世界に対して、皆さまが勇気を持って「自ら仕掛ける体質への転換」を推進することを切に願っている。

### 【関連レポート・コラム】

[BEV 時代の自動車部品サプライヤーの販路開拓 ～顧客の潜在ニーズ把握へのチャレンジ～](#)  
[自動車産業を取り巻くカーボンニュートラル対応の動向](#)

### 【関連サービスページ】

[自動車／モビリティ産業コンサルティング支援](#)

#### － ご利用に際して －

- 本資料は、執筆時点で信頼できるとされる各種データに基づいて作成されていますが、当社はその正確性、完全性を保証するものではありません。
- また、本資料は、執筆者の見解に基づき作成されたものであり、当社の統一的な見解を示すものではありません。
- 本資料に基づくお客さまの決定、行為、およびその結果について、当社は一切の責任を負いません。ご利用にあたっては、お客さまご自身でご判断くださいますようお願い申し上げます。
- 本資料は、著作物であり、著作権法に基づき保護されています。著作権法の定めに従い、引用する際は、必ず出所:三菱 UFJ リサーチ&コンサルティングと明記してください。
- 本資料の全文または一部を転載・複製する際は著作権者の許諾が必要ですので、当社までご連絡ください。