

グローバル競争時代の部品業界の戦略

はじめに

日本の自動車産業がまだまだ力が弱かった1970年代に比べて、1980年代の日本車の急速な競争力向上は、欧米自動車メーカーにとって脅威となった。欧米メーカーは、屈辱的な思いを抱きながらも、日本的システムを徹底的に研究・ベンチマークし、プロセス面においてキャッチアップすべく、彼ら流に改革の努力を続けてきた。その結果、90年代の後半に入り製品品質面での日本メーカーの優位性は縮小しつつある。さらに、標準システムを用いたオープン・ネットワークや、完成車メーカーの統合の動きは、産業全体としての効率化を加速させ、分野によっては、手本としてきた日本の仕組みを追い越してきた。こうして、これまで日本自動車産業の国際競争力の源泉のひとつであったプロセス面での強みも、相対的に低下してきていると考えられる。

自動車部品産業においても同様である。日本メーカーの海外生産拠点の設立に伴い進出してきた部品メーカーは、海外生産拠点のみならず現地メーカーへの納入拡大の可能性をもち、欧米の部品メーカーも、これに対抗すべく、競争力の増強が課題となってきた。さらに、日本的システムの導入を模索する欧米自動車メーカーとの取引を維持するために、現地の部品メーカーも同様の模索を余儀なくされた。

更に、技術の成熟化、コンポーネントの共有化、企業間提携の進化などによって、企業・

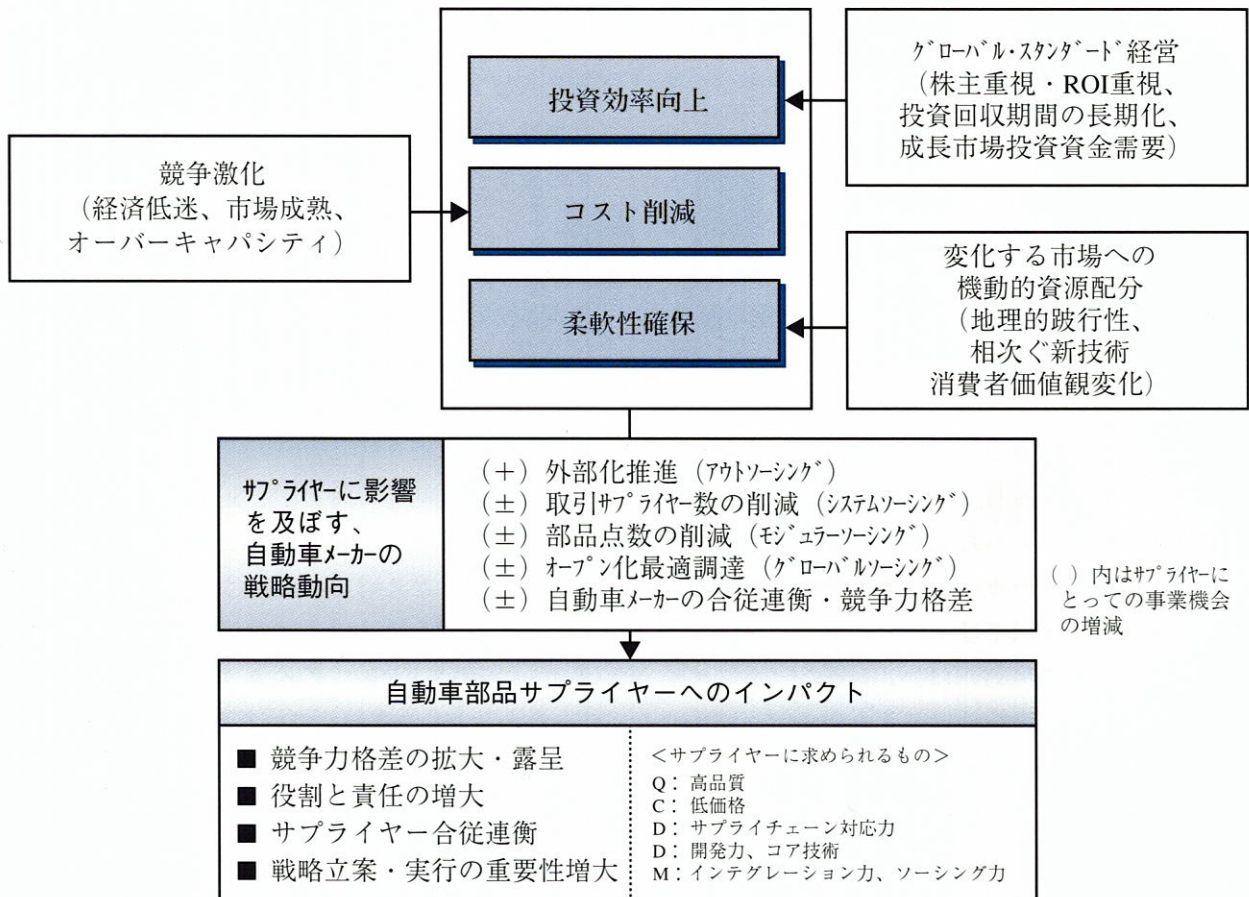
製品が同質化してきた結果、競争構造が変わり、淘汰や合従連衡を通して、産業構造の変化が見られるようになってきた。

この様な状況の中で、日本の自動車部品サプライヤーは、国際的大競争を勝ち抜く為の戦略を模索する必要性が高まっている。自動車部品産業における、世界的なM&A、業界再編の動きの中で、日本メーカーも、グローバル・リーダーとなるか、あるいは、他のメーカーに補完的機能を提供するという立場に徹するか、方向性を決する時期にきている。日本の自動車部品メーカーの将来はここ数年以内に立案する経営戦略に大きく左右されるだろう。欧米を中心とする自動車部品産業の変化、急速な「サプライヤー・インテグレーション」の動きを分析し、業界の今後を展望する。

自動車メーカーの戦略とサプライヤーに対するインパクト

世界の自動車メーカーは、グローバルな競争戦略の拡大と技術革新に伴う必要投資の拡大に対応して、投資の選別と一層のコスト削減の必要性に迫られている。図1は自動車メーカーの戦略課題とそれに対する対応、および、それが部品サプライヤーに与える影響の関係をまとめたものである。日本のメーカーは従来同様の自前主義を推し進めるだけでは、成熟市場においてシェアの食い合いによる効果に見合わない多大な投資を要するとともに、成

図1：自動車メーカーの戦略課題と対応、および部品サプライヤーへの影響



長市場（成長地域、成長技術）においては過剰な投資リスクを負うことになる。こうした状況から脱却し、限られた資源を集中配分し、競争力を高め、対投資効果を上げることが必要だろう。また、市場の地理的な相違、相次ぐ新技術、消費者の価値観変化などに柔軟に対応するための体制の確保が急務となっている。このような自動車メーカーの戦略動向は、当然自動車部品サプライヤーの経営戦略に重大な影響を及ぼす。

80年代から90年代にかけての欧米を中心とした自動車メーカーの対応を具体的に見てゆくと、「日本モデル」の導入として位置づけられる側面も少なくない。まず「外部化の推進」については、日本の代表的自動車メーカーは、製造原価の70～80%、開発コストの50%以上を外注（アウトソーシング）によって賄ってきた。効率的投資、コスト削減、フレキシビリティ確保といった課題を克服する為に、欧米の自動車メーカーも日本モデルを積極的に取り入れ、米国ではクライスラーが外注比率を70%にまで高めたほか、GMのデルファイ分離など部品部門の外部化を含めて、同様の動きがある。欧州でも、ダイムラーベンツが2000年までに外注率を65%にまで高める目標を持っているほか、他のドイツやフランスのメーカーも同様の方向性を打ち出している。外注率の上昇は、自動車部品サプライヤーから見れば、市場の拡大を意味する。また、外注化の推進とともに、緊密なパートナーシップに基づく共同開発や生産システムへの密接な関与も求められるケースが多く、サプライヤーにはより高レベルの能力が求められる。

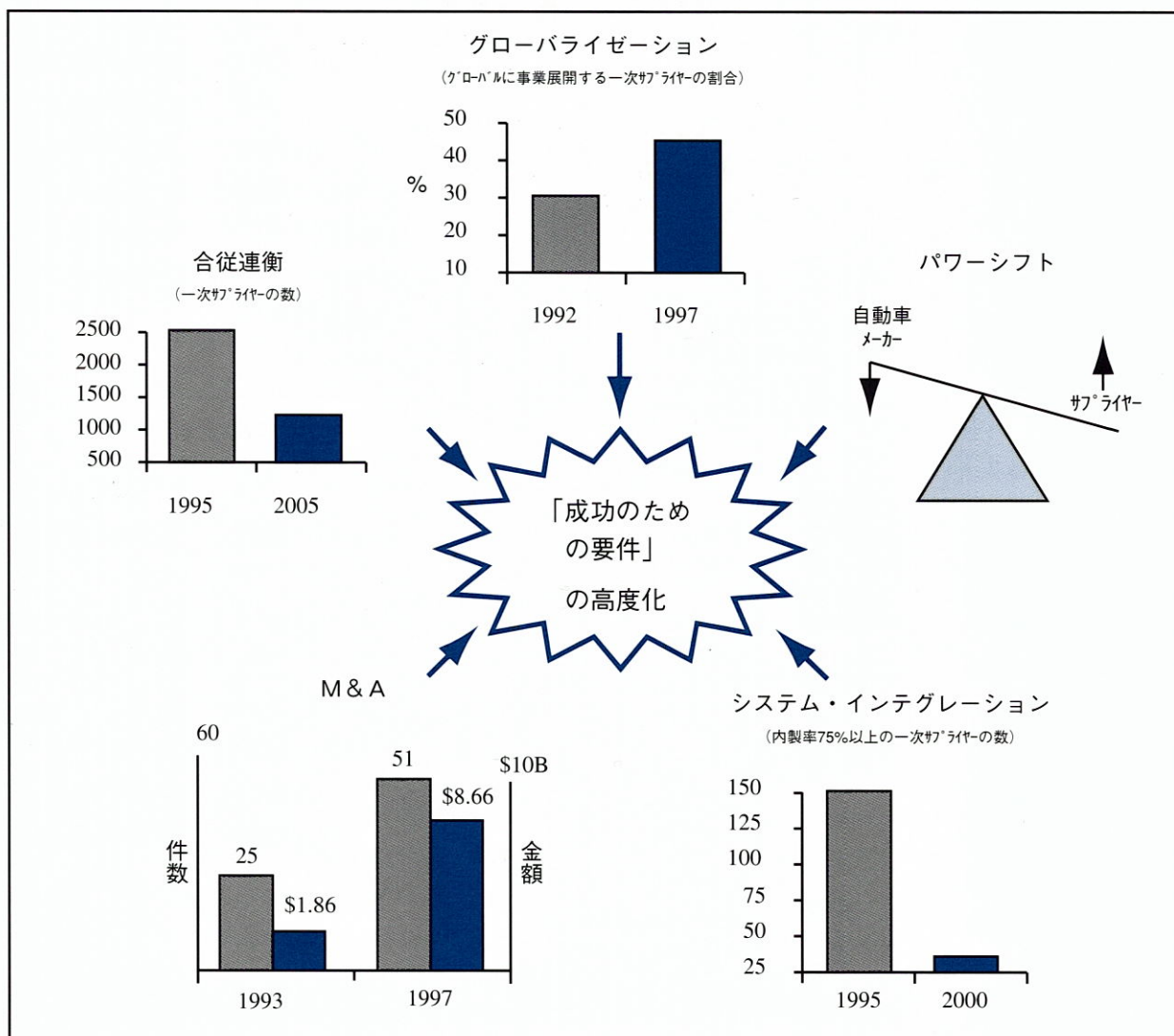
外部化を推進する一方で、「取引サプライヤー数の削減」が図られている。これは、日本

的なピラミッド構造を導入することにより、自動車メーカーが直接取引する一次サプライヤーを絞り込んで取引コストを削減するとともに、絞り込まれたサプライヤーに対しては、システム・サプライヤーとして、より大きなスコープ（製品・役割・責任の範囲）を求めるとのことである。サプライヤーにとっては、一次サプライヤーとして生き残り競争の激化の中で、自社で対応できるスコープを拡大し「コア・サプライヤー」としての組織能力増強のため、M&A戦略や戦略的ソーシングの重要性が増すことになる。

取引サプライヤー数の削減と並行して、「部品点数の削減」も図られている。モジュラー・ソーシング、部品・プラットフォームの共有化などは、部品点数削減を目指すものであり、これにより開発効率の向上、コストの削減、製造生産性の向上などを達成しようとしている。また、自動車メーカーの中には、部品メーカーと共同でこれらに取り組み、原価低減を達成しようというプロジェクト（VWグループのKVP2、ダイムラーベンツのTandemなど）を実行しているところもある。こうした中で、部品サプライヤーにとっては、自動車メーカーが構築する新方式サプライチェーンへの広範な（開発、生産、サービス、情報システムなど）対応力が要求されることになる。

さらに、世界の自動車メーカーは、このようなサプライヤー数やコンポーネントの絞込みを行う過程で、世界に散在する資源を最大限に活用すべく、オープンな枠組みで世界最適調達を試みつつある。情報技術の高度化（GPS：グローバル・パーチェシング・システム、分散データ処理を伴うPDM：プロダ

図2：自動車部品産業における構造変化



クト・データ・マネジメント、EDIの普及など）および標準化（STEPなどの製品データフォーマット、標準EDIメッセージとしてのUN/EDIFACT、オープンなインフラとしてのANX：オートモーティブ・ネットワーク・エクスチェンジなど）がこれを加速している。欧米でのこのような動きは、競争のオープン化によって業界内の淘汰・再編を促すこととなろう。

また、自動車メーカーの合従連衡によって自動車メーカーの競争力格差が拡大する一方、部品サプライヤーは、技術力、開発力、マネジメント力を高め自動車メーカーへ深くコミットする必要性も高まることから、今後は、巨大サプライヤーを中心に、サプライヤーサイドから、自動車メーカー（グループ）を戦略的に選択・組み合わせるといった状況、つまり、力関係の逆転といった状況も出てくる可能性がある。

自動車部品産業の構造変化によるサプライヤー戦略の高度化

自動車部品サプライヤー業界の構造変化としては、グローバル化、合従連衡による一次サプライヤーの減少、M&A件数の増加、自動車メーカーから部品サプライヤーへのパワーシフト、システム・インテグレーション化によるサプライヤーのアウトソーシングの拡大、これらを通じた部品サプライヤー間での業績格差の拡大などが挙げられる。これに伴い、部品サプライヤーの「成功のための要件」は高度化し、戦略経営が重要となってきた。（図2）

以下では、個々の具体的取り組みを概観した上で、部品サプライヤーにとってのインパクトを整理する。

部品数・サプライヤー数の削減

まず、部品点数の削減に関して、部品共有化とともに取り組まれている部品の統合には、図3に示すように、大きく二つのパターンがある。生産面での効率性を志向するのが、組立関連でのサブ・アッセンブリ部品の調達としての「モジュラー・ソーシング」であり、サプライヤーに対しては、ロジスティクス面での能力がより強く求められる。一方、エンジニアリング面での効率性を志向するのが、技術関連での統合調達としての「システム・ソーシング」であり、より高度なレベルでのスコープの拡大が必要とされる。これら統合は、設計・生産・ロジスティック機能をアウトソーシングすることにより投資効率を高め、取引コストを削減する効果を期待している。サプライヤーにとっては、さらに戦略的ソーシング、サプライヤー・マネジメントといった調達戦略の革新や、M&A（特にシステム・サプライヤー）などの必要性が高まる。図4は、欧州フォードを例にとってサプライヤー数・部品点数の絞込みの様子を見たもので、新モデルの開発・生産を契機にアグレッシブな取り組みが行われている。

モジュラー・ソーシング

サプライヤー数・部品点数の削減は、ある意味で日本モデルに追随した結果とも言えるが、モジュラー・ソーシングは、更に進んで

図3：部品の統合サプライの可能性（モジュール化とシステム化）

システム (エンジニアリング志向)	モジュール (アッセンブリ志向)										
	インストールメント・パネル	フロント・サスペンション	リヤ・サスペンション	ドア・モジュール	シート	フロント・マスク	ウインドウ・ガラス	頭上パネル	ホイール	サンルーフ	排気系
電装システム	●			●	●	●	●		●		
ガラス・システム				●			●		●		
セキュリティ・システム				●			●				
エンジン・トランスミッション											
サスペンション		●	●					●			
ブレーキ		●	●					●			
エキゾースト									●		
燃料システム											●
安全システム	●	●	●	●	●	●	●				
コミュニケーション・システム	●		●	●	●	●	●				
空調システム	●			●	●		●				
ステアリング・システム	●	●	●								
インテリア・システム	●			●	●		●		●		
エクステリア・システム					●	●	●	●			
ライト・システム	●				●		●				

モジュール（アッセンブリ志向）

- ・組立容易性
- ・隣接部品のグループ化
- ・組立生産性（時間・コスト）の削減

システム（エンジニアリング志向）

- ・システムデザインの一貫性
- ・システム経験のストック
- ・システム機能に対する責任

日本モデルを超える動きのひとつである。

自動車メーカーは、新車開発にかかる固定費の変動費化、開発期間の短縮、効率の良い生産システム、新技術への投資傾斜配分、トータルコストの削減などを目的として、少数のサプライヤーに責任と権限を委譲するとともに、より緊密なパートナーシップを基本としたモジュラー・ソーシングの導入を進めている。

モジュラー・ソーシングは、最終組立ラインの前段階で部品のサブ・アッセンブリーを行う「パーツ・インテグレーション」、メーカーとサプライヤーの工場間で情報が緊密にリンクされる「オペレーションの統合」を主体とするが、メーカーとサプライヤーが共同でR&Dを行う「パートナーシップ開発」をとることも多い。また、サプライヤーがアフターサービス（保証を含む）や補修部品に対する関心を高める「アフターサービスの共同責任」も同時に進められている。これらはいずれも幾分かは、「日本モデル」においてすでに行われてきたことではあるが、より少数のサプライヤーに、より大きな責任と権限を与えるという点、また、モジュール構成単位がより大きいという点で、日本モデルを超えている。

欧州企業は、米国企業よりもメーカー・サプライヤー間のパートナーシップが緊密であったため、モジュラー・ソーシングも欧州でより進んでいる状況が見られる。

モジュラー・ソーシングが進むと、部品サプライヤーに求められる資質も変わり、高度化する。まず、モジュール構成要素を内外から

調達するためのマネジメントが必要とされる。部品構成管理や設計変更管理、原価管理、生産管理、購買管理、実験、サプライチェーン管理などの能力が必要とされ、高度な情報システムの活用も図られる必要がある。ただし、極端なモジュラー・サプライヤーの形態として、配送されてきた部品を組み立てたうえで自動車メーカーに納入するといった配送センター的なものもあり、この場合には、ロジスティクス能力と組立て能力があれば済むということになる。

モジュラー化と並行して、組立工場に隣接して「サプライヤー・パーク」（モジュラー・サプライヤーはここでサブ・アッセンブリーを行う）を設置したり、完成車組立ラインの一部をサプライヤーが管理し自らのモジュールを車体に組付けることもある。こうして、自動車メーカーに対するサプライヤーのコミットメントは大きくなっていく。

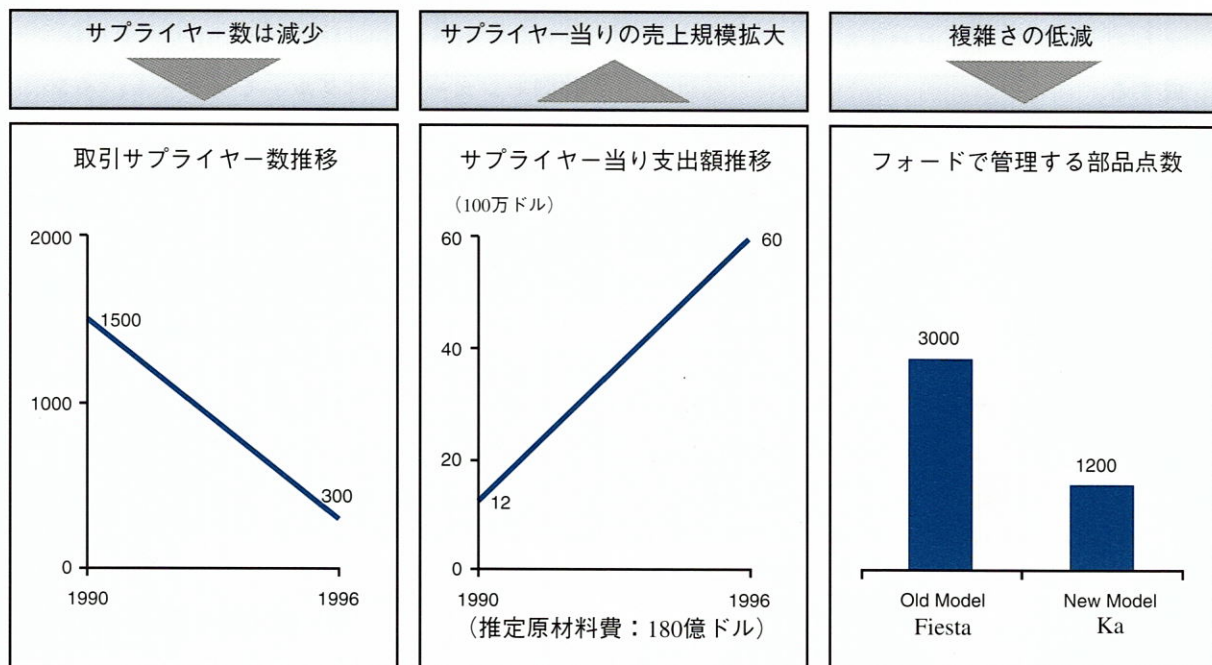
このようなモジュラー・ソーシングの採用によって、部品サプライヤーは、大規模・広範囲を要求されるため、これに対応できる部品サプライヤーは世界的に限定されることとなる。従って、従来のような工場立地の国内からの調達を中心とした、既存のメーカー・サプライヤー間関係を変化させる契機となることが予想される。

ここで、モジュラー・ソーシングおよびモジュール・サプライヤーの例をいくつか見てみよう。

<モジュラー・ソーシング事例1>

米自動車部品大手デーナ（DANA）は、1999

図4：欧州フォードにおける部品サプライヤー数・部品点数の絞込み



年からクライスラーのブラジル工場で生産される小型トラック「ダコタ」にモジュラー部品の供給を予定している。デーナ社は車台に前後の車軸、ドライブシャフト、サスペンション、ステアリング・システム、ブレーキ、燃料タンクなどの燃料システム、電装品、車軸とタイヤを組み付けた「転がるシャシー」を供給する。最終組立てラインでは、これにエンジン、シート、ボディを組み付ければ完成する。

＜モジュラー・ソーシング事例2＞

米メリトール・オートモーティブ社（ミシガン州）のライト・ビークル・システムズ事業部は、MCC社の「SMART」に搭載するルーフ・モジュールを開発した。ルーフ・モジュールに含む部品は、サンバイザー、グラブハンドル、スピーカー、通気口、車内灯、スイッチ、ワイヤ・ハーネス、ルーフ・ラック・マウント、アンテナ、第三ブレーキライトがある。配線や電子機器をルーフと一体化し、警報装置や携帯電話、カーナビゲータ用のコネクタを一ヶ所に統合することにより、電気・通信用の配線の接続作業を簡素化している。内装だけでなく、ルーフフレームのライニング、ルーフ・レール、サンルーフ・フレーム、ウオータ・チャンネル、ルーフ・レインフォースメントも、ルーフモジュールと一体化しており、ルーフモジュールを車体に組み付ける時間は、1分と非常に短い。車体のルーフを外した状態で、運転室内の座席やカーペットなどの部品を組み立てるため、最終組み立て時間を5時間に短縮するのに貢献する。

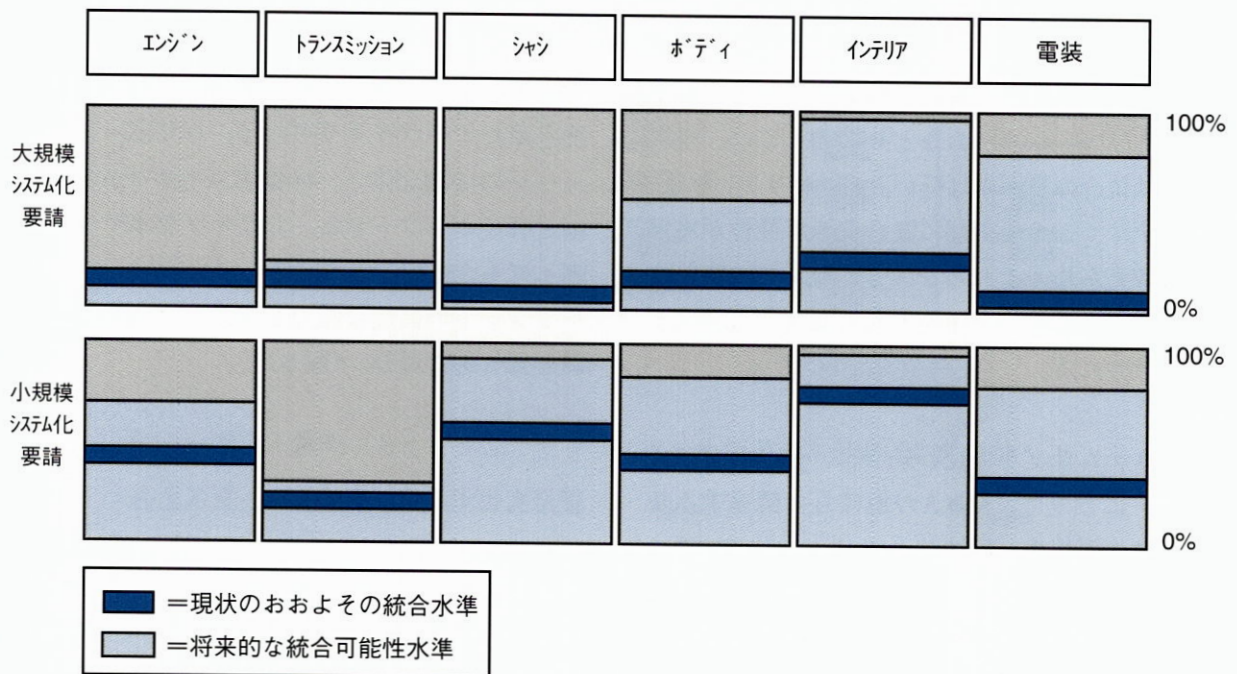
＜モジュラー・ソーシング事例3＞

ドイツ・ダイムラーベンツ社は、Aクラスを生産するラシュタット工場に部品メーカーを隣接させる新しい生産方式を採用している。同社はこの手法を「ジャスト・イン・シーケンス」と呼んでいる。組立工場に隣接して「インダストリアル・パーク」と呼ぶ建屋があり、その中にシート、ドアトリム、天井材、制御モジュール、ペダル・モジュール、インストルメントパネル・モジュールの七つの部品を生産する部品メーカー7社の工場が入っている。インダストリアル・パークと組み立て工場は通路でつながっており、そこを四本のコンベヤが通る。組立工場の要求に従って、工場内の必要な場所に納める。これにより物流コストが大幅に削減でき、生産量の変動にも迅速に対応できる。

システム・ソーシングとその方向性

部品・サプライヤー統合の一つの方向性としての「システム・ソーシング」による部品調達の統合は、エンジニアリング面での効率性を志向したサプライヤーの絞込みという点においては、基本的に、従来の日本のサプライヤーシステムの延長にある。従って、一次サプライヤーのうち特に強大なサプライヤーは、日本国内での取引を見る限りにおいては、すでにシステムサプライヤーとしての性格を備えていると考えられる。設計の27%が自社独自設計、32%が納入先の基本設計に基づく自社詳細設計で、自動車メーカーとの緊密なパートナーシップに基づいた長期的関係を築いている。

図 5：部品のシステム統合の現状と将来的可能性



システムごとに、欧米におけるシステム・サプライの現況と、技術的に見た統合の可能性を概念的に見たものが、図5である。小規模システム（パワーウィンドウ・システム、ナビゲーション・システムなど）に関しては、部位によっては、現状においても統合が進み、サブアッセンブリーされた状態での納入が行われている。電装やボディ、シャシ系で今後さらに統合が進む余地が残されていると考えられる。また、大規模システム（たとえばインテリア・システムなど）に関しては、現状では統合のレベルは低い。インテリア、電装、ボディ、シャシの順に統合化の可能性が高いと考えられ、これらシステムをコア技術とするサプライヤーを中心としたM&Aの展開が予想される。

システムサプライ化の動きは、部品サプライヤーにとって、M&Aの他にも、関連する技術での提携や、関連部品のソーシング、深いコミットメントが必要とされる納入メーカーの選定など戦略的意思決定の重要性を増大させる。

サプライヤーの役割・責任の高度化

モジュラー・サプライ、システム・サプライの動きは、自動車メーカーがその機能をサプライヤーに移転することを意味しており、サプライヤーの役割と責任が高度化する。組立統合のモジュラー・サプライヤーは、購入部品を含めた品質管理、生産管理、購買管理、下請管理、保証責任、物流管理、コミュニケーション・システムなどが要求される。技術統合のシステム・サプライヤーは、開発管理、製品データ管理、技術革新などが要求される。

さらに極端な形態として、すでに実例が見られる「コ・マニファクチャラー」システムがある。この形態では自動車メーカーの機能の一部が完全に委譲されることにより、自動車メーカー同様の役割と責任を負うようになる。

このような、ある意味で日本モデルを超える動きの中で、産業内のパワーシフトが起こっている。システム・サプライヤーとしての機能を果たすサプライヤーには、バリュー・チェーンのほぼ全体で、自動車メーカーから役割と責任がシフトする。部品サプライヤーであっても、設計やサプライ・チェーン・マネジメントの高度な能力を要求され、権限委譲が部分的に進む。（図6）

構造変化するサプライヤー・システム

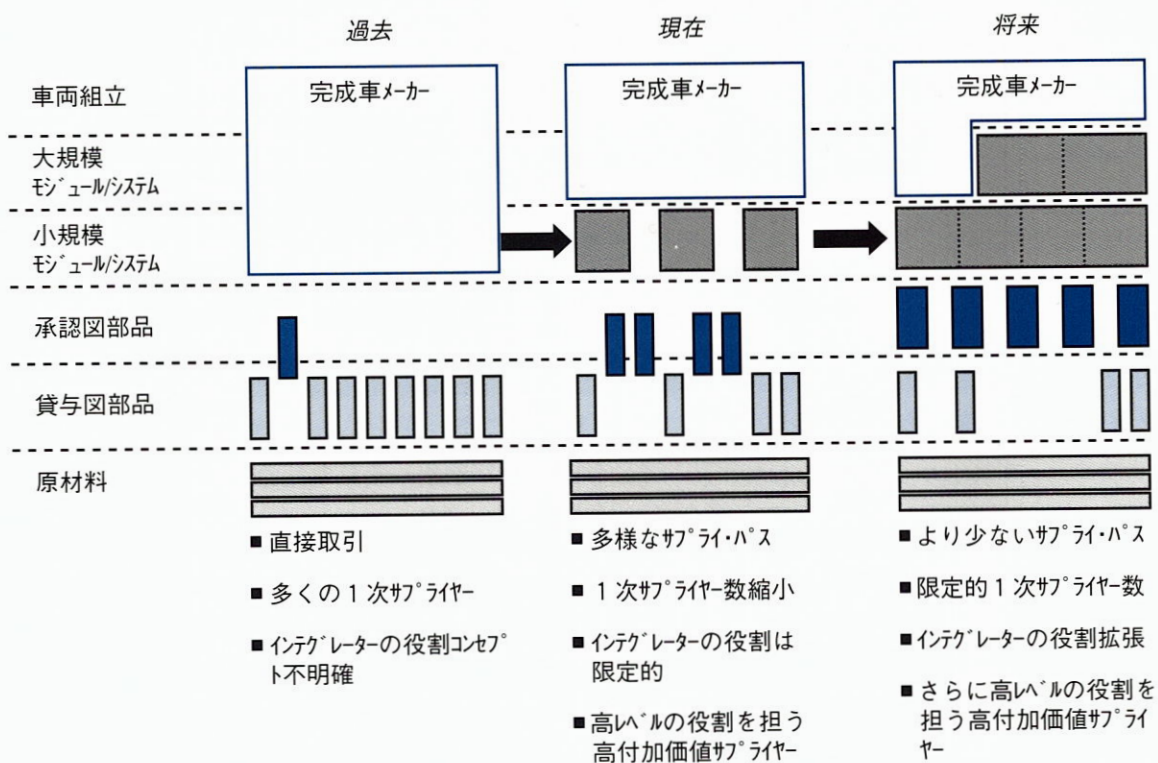
欧米自動車メーカーの戦略は、欧米におけるサプライヤー構造の変化をもたらしている。外部化、権限委譲、少数精鋭、ピラミッド構造などの推進により、システム統合部品サプライヤー、高付加価値部品サプライヤーが相次いで出現し、将来のひとつの姿（必ずしもすべてこの方向に進むとは限らない）としては、完成車メーカーはすべての部品を、大規模統合あるいは小規模統合された形で調達し、組み立てるという形態も予想される。（図7）この場合、システム・サプライヤーあるいはモジュール・サプライヤー以外の部品サプライヤーはすべて、直接自動車メーカーと取引をすることはなくなるとともに、システム・サプライヤーの役割と責任・権限が大きくなる。

こうした状況において、一次サプライヤーと

図6：サプライヤーシステムの変化に伴うパワーシフト

機能	自動車メーカー	システム及び モジュール・サプライヤー	部品 サプライヤー
商品計画・マーケティング	→	↑	→
R&D	↓	↑	→
設計、分析、実験	↓	↑	↑
プロジェクト管理	↓	↑	→
サプライチェーン・マネジメント	↓	↑	↑
製造	↓	↑	↑
アフターサービス（保証など）	↓	↑	↑

図7：欧米（とくに米国）サプライヤー・システムの変化の方向性



なるためには、完成車メーカーが自社にとって「コアでない」と判断した機能領域について、幅広く技術的スキルを開発・習得する必要がある。これを達成するためには、どの程度のシステム・サプライヤーとなるかという戦略的意思決定のもとに、買収、提携、J/Vなどを展開する必要がある。

北米における部品サプライヤーのポジション変化

北米において、自動車メーカーのサプライヤー政策の変化に対応して、一次部品サプライヤー、システム・サプライヤーを目指す部品メーカーは、その規模を急速に拡大させている。この結果、部品メーカーのポジションにドラスティックな変化が起きている。図8で一位と二位は、それぞれGMとフォードの部品部門であるが、1998年8月に株式公開によるGMからの独立が正式発表されたデルファイは、今後、巨大なメガ・サプライヤーとなる。同様に、ビステオンも、フォード以外への納入拡大を狙っている。この2社は特殊なケースとしても、北米の部品メーカーでは、M&Aにより急速に事業を拡大することによってメガ・サプライヤーとなる部品メーカーがランキングの上位に目立つ。

日本メーカーでは、デンソーが1992年時点で北米5位にランキングされていたのに対して、1997年にはトップテンから姿を消している。

インテグレーションのパターン

自動車部品サプライヤーのM&A戦略は、自

動車メーカーがサプライヤーに対して求める姿に近づくような方向性で進められていくと考えられる。自動車メーカーは、コアでない役割・機能をサプライヤーに委譲するため、それに対応できる、広いビジネス・スコープ（地理的広範囲、製品統合力）を、サプライヤーに期待している。これに対応するために部品メーカーがとるべき方策としては、(1) 自社独自に事業を拡大し高度な能力を修得していく、(2) 購買戦略により社外から要素部品・技術を購入し自社で統合する、(3) 外部の企業自体を買収して、部品・技術・機能を同一事業体の中に統合する、といったプロセスが考えられる。近年の、急速で非連続的にも変化する厳しい事業環境のもとでは、(3)のM&Aの効果が大きいと考えられる。

図9は、M&Aによって製品領域の拡張および地理的対応力の拡張を実現していった部品メーカーの例を示したものである。

業績格差

積極的なM&A戦略を展開する部品サプライヤーは、その業績も高いという傾向が見られる。図10は、1995年から1997年について、北米で事業を展開する部品サプライヤーの、自動車部門売上成長率と、自動車部門のRONA（純資産収益率）を見たものである。

前に見た、JCI (Johnson Controls)、Magna、Federal Mogul、Lear、Dana、GKN、Eatonが図中に含まれているが、JCI、Magna、Learは売上成長率でもRONAでも平均的水準を上回る業績を達成している。Dana、GKN、Eatonは高いRONAが評価できる。

日本の大手部品サプライヤーであるDensoやSumitomoは、売上成長率、RONAともに平

図 8：北米における部品サプライヤーの規模ランキングの変化

1992			1997		
Rank	部品サプライヤー	北米自動車メーカーへの供給 (10億ドル)	Rank	部品サプライヤー	北米自動車メーカーへの供給 (10億ドル)
1	GM ACG *	19.5	1	Delphi *	20.0
2	Ford ACG *	7.2	2	Visteon *	13.3
3	DuPont Automotive	2.5	3	Lear	5.0
4	Magna International	2.2	4	Dana	5.0
5	Nippon Denso America	1.6	5	Johnson Controls	4.9
6	UTA	1.6	6	Delco Electronics	4.4
7	Bosch	1.4	7	Magna	3.7
8	Budd Co.	1.3	8	TRW	3.5
9	Kelsey Hayes	1.2	9	Bosch	3.3
10	Lear Seating	1.1	10	Chrysler CO	3.0

Lear社とDana社のM&A

Lear	Dana
・ 米国Automotive Industry Holding (1995年買収) ・ チェコEmpetek Autodily (1997年買収) ・ 英国Dunlop Cox (1997年買収) ・ 米国ITT Automotiveシート部門 (1997年買収) ・ 米国ITT Industries (1997年買収) ・ ドイツKeiper Car Seating (1997年買収)	・ 英国GKN (1995年買収) ・ ブラジルRockwell do Brazil (1995年買収) ・ 米国SPX Corp. 自動車部品部門 (1996年買収) ・ 米国Clark-Hurth Components (1996年買収) ・ 米国Eaton (1997年事業譲渡) ・ 米国Echlin (1998年合併)

* OEMの一部。ただし、GMはDelphiの分離を1988年8月に発表

図 9 : M&A戦略パターンの例

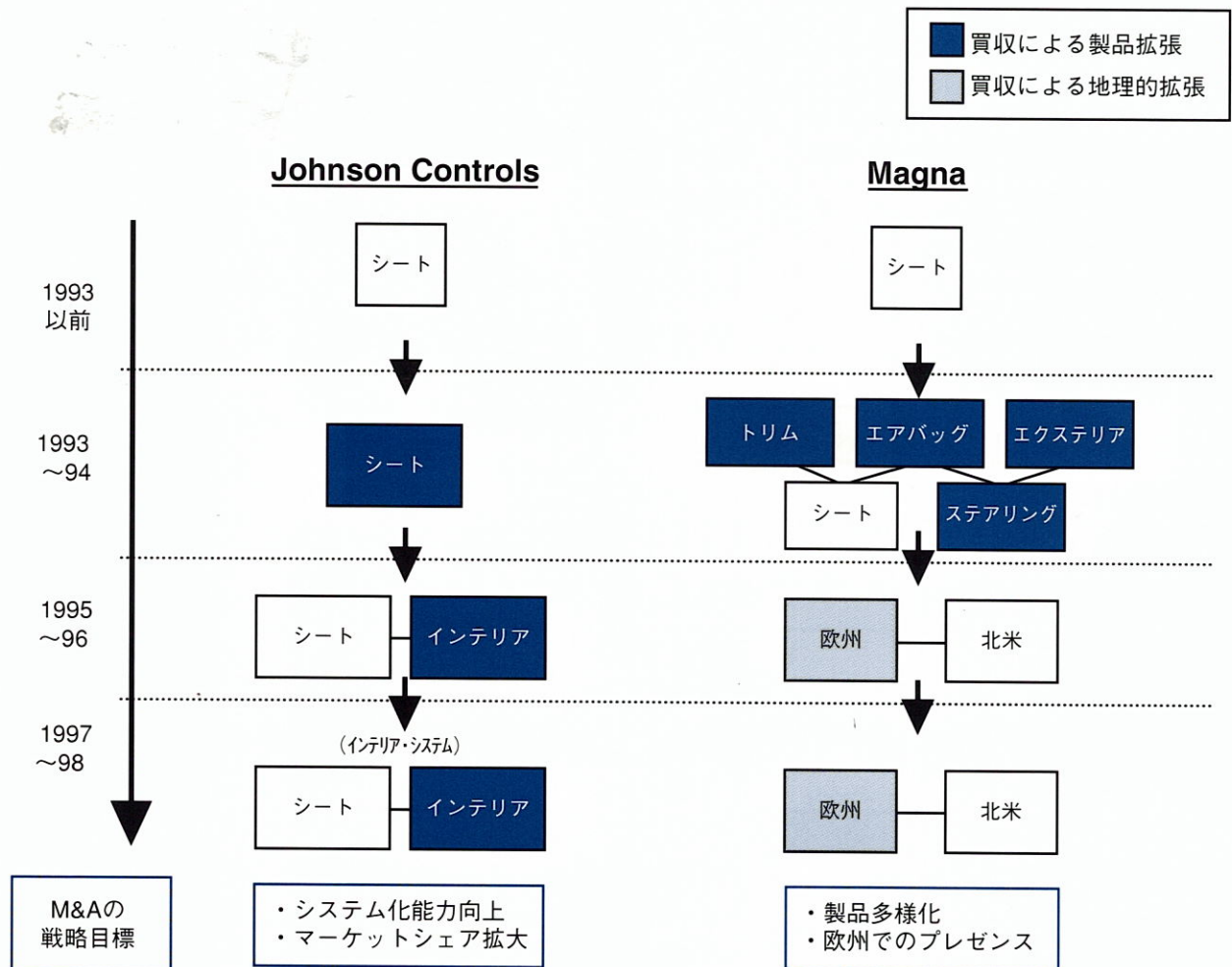
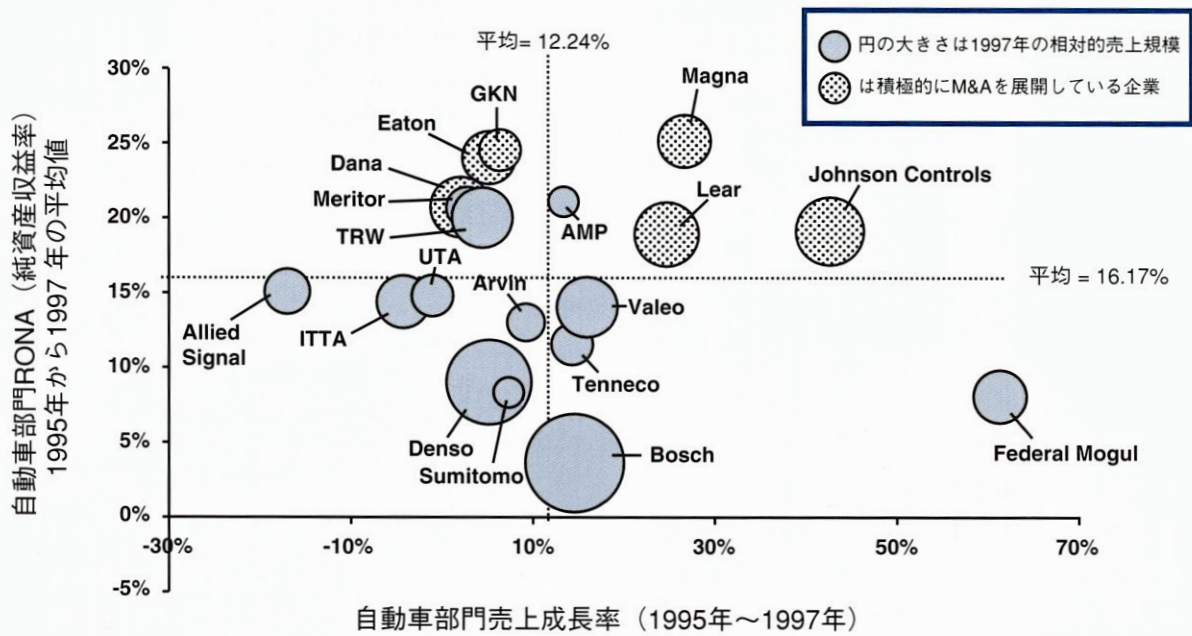


図10：自動車部品メーカーの業績評価（1995年～1997年）



均的水準を下回っており、世界最大規模を誇るBoschでさえも、RONAで見ると極めて低い水準に位置づけられている。

このことから、自動車メーカーの戦略への対応を目指したM&A戦略の有効性が認識される。その上で、M&Aや提携の相手先の選定や、深くコミットする取引自動車メーカーの選定などが戦略的重要性を増してくると考えられる。北米におけるこのような動きは、自動車メーカーのグローバルな事業展開やM&Aなどによって、急速に、グローバルに波及することが予想される。

コア・サプライヤーへの集約

ここまでの議論をまとめると、自動車部品サプライヤー産業は、コア・サプライヤー・グループへと再編されていく方向性が予想される。(図11) M&A等を通して、機能の高度化、製品範囲の拡張、地理的拡張などの成長努力によって、このような「コア・サプライヤー」となる強大なサプライヤー、それに吸収されグループの一員となっていくサプライヤー、さらに、圧倒的競争優位なコア技術を有し、独自にパーツ・プロデューサーとして限定的部品を幅広く供給するサプライヤーといった方向性が考えられる。

これら3方向の再編の流れに乗り遅れることは、自動車メーカーに対するグローバルな貢献という点で優位性を維持できずに、存亡の危機を迎える可能性を意味している。各国内での従来の安定的取引に甘んじていると、近い将来大きなリスクを抱え込むことになる。

ANXによるオープンな調達・納入ネットワーク

サプライヤー・システムを技術的にサポートするものとして、取引情報、製品情報などの電子データ交換がある。図12は、現在米国AIAG (Automotive Industry Action Group) で開発が終わろうとしているANX (Automotive Network eXchange) の概念を示したものである。これは、オープンなネットワーク環境を提供するもので、米国自動車産業はもとより、欧州自動車産業も加入の意向を示している。

サプライヤーにとっては、自動車メーカーとのコミュニケーションが容易になると同時に、自動車メーカーと緊密なパートナーシップをベースとするシステム・サプライヤーなどにおいては、自動車メーカーと同等のシステムの導入が必要とされる。また、サプライヤーが部品を調達する際にも有効活用されるとともに、標準フォーマット (STEPなど) によるPDM (製品データマネジメント) の仕組みの構築も必要となろう。

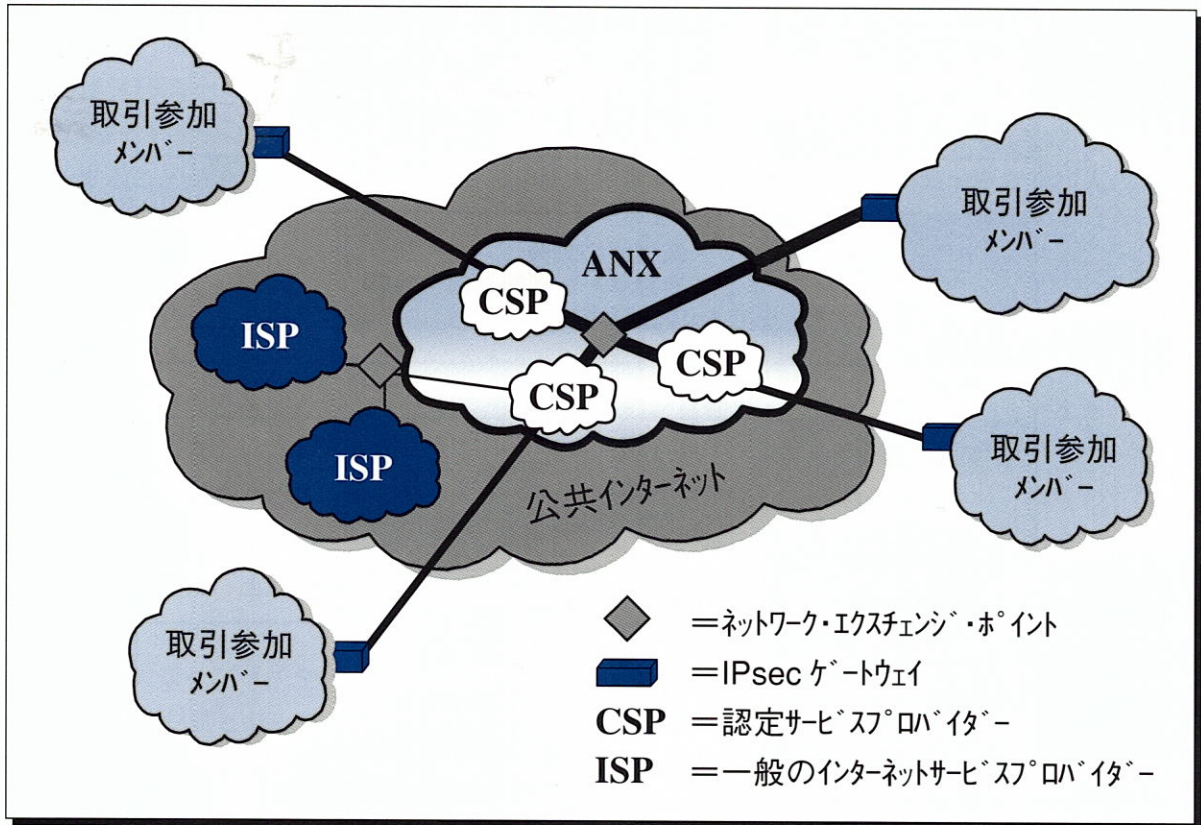
このようなオープンなネットワークの構築は、自動車部品産業再編を加速化する可能性もあり、これまで議論したような戦略的対応が重要である。

図13に見られるように、米国ビッグスリー各社は、ネットワーク上でのコミュニケーションを、ANXへと移行する方針である。欧州メーカーも参加の意向を示しており、自動車産業がグローバルにANXを活用するようになれば、よりオープンなサプライヤー・システムとなり、世界最適調達やサプライヤー業界の再編を促進することが予想される。また、コミュニケーション・メッセージにおいてグ

図11：グローバルなリーディング・サプライヤーの条件

地球規模の 市場カバー	・自動車メーカーのグローバルソーシング対応 ・規模の経済性
大規模R&D 投資力	・新技術の勃興 ・自動車メーカー機能外部化対応 ・コア技術確立
コア・アクティビティに フォーカスした オペレーション	・アウトソーシング ・アライアンス ・特定コア部品で圧倒的競争優位
統合システムとしての 供給	・モジュール・サプライヤー ・システム・サプライヤー ・コ・マニファクチャラー

図12：ANX（Automotive Network eXchange）のコンセプト概要



資料：AIAG

図13：ANX に対する米国Big3の考え方

GMは、AIAGでのANXの設計開発を、1995年の開始以来積極的にサポートしてきている。

現状のサプライヤー・ネットワークの環境は、複雑さ、多様さ、冗長さを増し、高コストとなっている。GMは、このような現状のコミュニケーション・ネットワークを活用し、メンテナンスしていくためには、自動車メーカーもサプライヤーもともに内部的に多大な費用を要することになると理解している。

ANXは、自動車産業向けのバーチャル・プライベート・ネットワーク上の取引参加メンバーに、単一の接続を提供することにより、自動車産業全体のネットワークを最適化しベネフィットを提供することができる。

GMは、ANXの完成と同時に、それを活用していく意向である。私は、AIAGのメンバー全員が、データ交換の円滑化のために、GMとともにANXへと移行することを強く勧める。

(Harold R. Kutner / Vice President, Worldwide Purchasing and North American Production Control and Logistics, General Motors)

フォードは、AIAGでのANXの設計開発を、1995年の開始以来積極的にサポートしてきている。

周知のとおり、現状のサプライヤー・ネットワークの環境は、複雑さ、多様さを増し、高コストとなっており、ANXは、まさに、この複雑さ、高コストの解決手段である。

ANXにおいては、すべての加入者は、自動車産業向けのバーチャル・プライベート・ネットワークへの単一の接続を通して、すべての取引参加メンバーとコミュニケーションすることが可能である。このことは、自動車産業全体のネットワークを最適化し多大なベネフィットを提供する。

フォードは、ANXの完成と同時に、それを活用していく意向である。最終的にはANXを、フォードとの唯一のネットワークとし、取引の最低条件とすることを考えており、我々は、AIAGのメンバー全員が、データ交換の円滑化のために、フォードとともにANXへと移行することを強く勧める。

(Carlos. E. Mazzorin / Vice President, Purchasing and Process Leadership, FORD)

Kenneth R. Dabrowski / Vice President, Quality

現在、自動車業界のデータ交換のためのテレコム・ネットワークの環境は、複雑で、冗長で、高価格である。となっている。このような産業全体の問題を緩和するため、クライスラーは、他のAIAGメンバーと同様に、AIAGでのANXの設計開発をサポートしてきている。我々は、自動車産業全体にANXを導入・実行することによってもたらされるメリットは広範囲にわたって多大であると確信する。

ANXは、自動車産業向けのバーチャル・プライベート・ネットワーク上の取引参加メンバーに、単一の接続を提供することにより、各取引参加メンバーにとって、ネットワークを最適化しベネフィットを提供することができる。

クライスラーは、ANXの完成と同時に、それを活用していく意向である。私は、AIAGのメンバー全員が、データ交換の円滑化のために、クライスラーとともにANXへと移行することを強く勧める。

(T. T. Stalkamp, CHRYSLER)

ローバル・スタンダードを採用する必要性が高まる。

自動車部品メーカーの経営環境の変化とグローバル競争の進展

ここで、日本の自動車部品産業をとりまく環境を振り返ってみる。日本国内の自動車生産台数の減少は、外国製部品購入の増加と相俟って、日本の自動車部品メーカーの国内事業環境を厳しくする傾向にある。(このような中で、事業規模を維持拡大するために、大手部品メーカーは、日本自動車メーカーの海外生産拠点向け供給を主目的として、グローバルな事業展開を図り、これが、現地部品メーカーとの競争をもたらした。こうして、競争の場はグローバルな舞台へと拡大された。(図14)

一方、欧米の自動車部品メーカーは、自国内生産のうち、日本自動車メーカーの海外生産拠点生産分を日系部品メーカーに奪われる結果になるのに加えて、日本型経営モデル導入によって部品メーカーへの要求を高度化させた欧米自動車メーカーへの対応を迫られることとなった。このような事業環境の変化のもとで、欧米サプライヤーはM&Aを通じた競争力の強化を図ってきた。

こうして、世界の自動車部品産業は、従来のような地域ごとに固定化された(日本の場合にはさらに系列に固定化されていた)状態から、グローバル規模でのオープンな競争にさらされるようになってきている。

図15は、1980年代において、グローバルに認識された、日本自動車産業の競争優位の背景と変化の方向性を見たものである。日本のサ

プライヤー・システム競争力の分析を行った欧米自動車産業は、これを彼ら流にアレンジし、競争力格差は急速に縮小した。日本の自動車部品サプライヤーは、競争環境が大きく変化している状況を正しく認識し、グローバル競争のもとで戦略的な課題解決を迫られることとなる。

部品サプライヤーの成長戦略選択肢

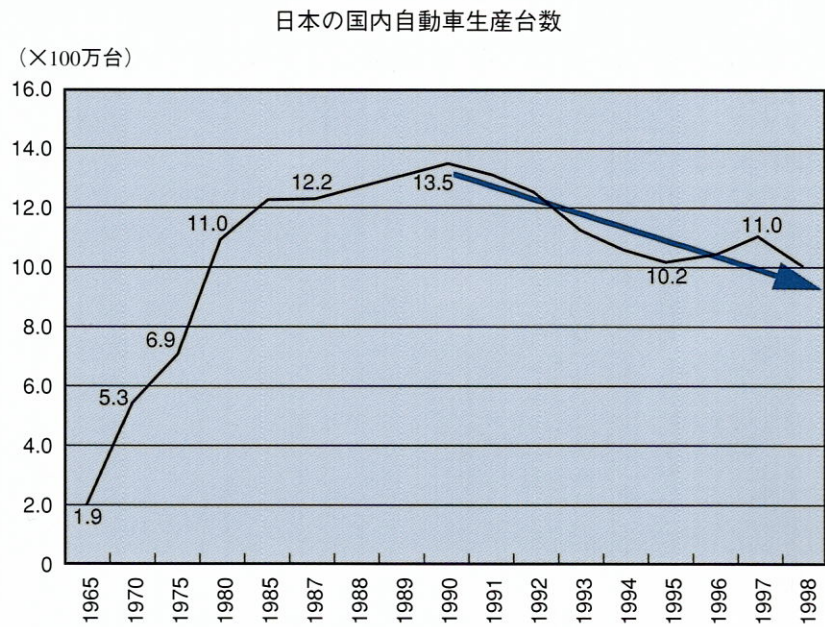
ここで、自動車メーカーの戦略的行動、およびそれに伴うサプライヤーへの要求に対応するための、自動車部品サプライヤーがとるべき成長戦略の選択肢を考えてみる。

まず、サプライヤーの成長戦略としては大きく2つの方向性がある。ひとつは、独自成長(オーガニックな成長)路線でもうひとつがM&Aである。独自成長は、差別化による競争優位を確立できることが条件となり、差別化の方策としては、技術力による差別化、顧客対応力による差別化、および特定市場での優位な地位などが考えられ、それを実行している例は、図16に示すとおりである。

一方、M&Aによる成長は、製品拡張、市場拡張、競争緩和といった方向性がある。実行例は、同様に図中に示したとおりである。

日本企業は、これまで、独自拡大を中心とした成長を遂げてきたが、今後はM&Aも視野に入れながら、急速に変化する競争環境に対応していく必要がある。

図14：日本部品産業の事業環境に関する資料



日米メーカー欧米からの自動車部品購入（1997年度）

(100万ドル)

	米国製	欧州製	欧米製合計
現地調達	21,009	4,952	25,961
(対前年伸び率)	10.3%	6.9%	9.6%
輸入	3,947	834	4,781
(対前年伸び率)	7.1%	7.5%	7.2%
購入合計	24,955	5,786	30,742
(対前年伸び率)	9.8%	3.9%	8.6%

資料：日本自動車工業会

図15：1980年代までのサプライヤー・システムの日米比較研究結果と90年代意向の動き

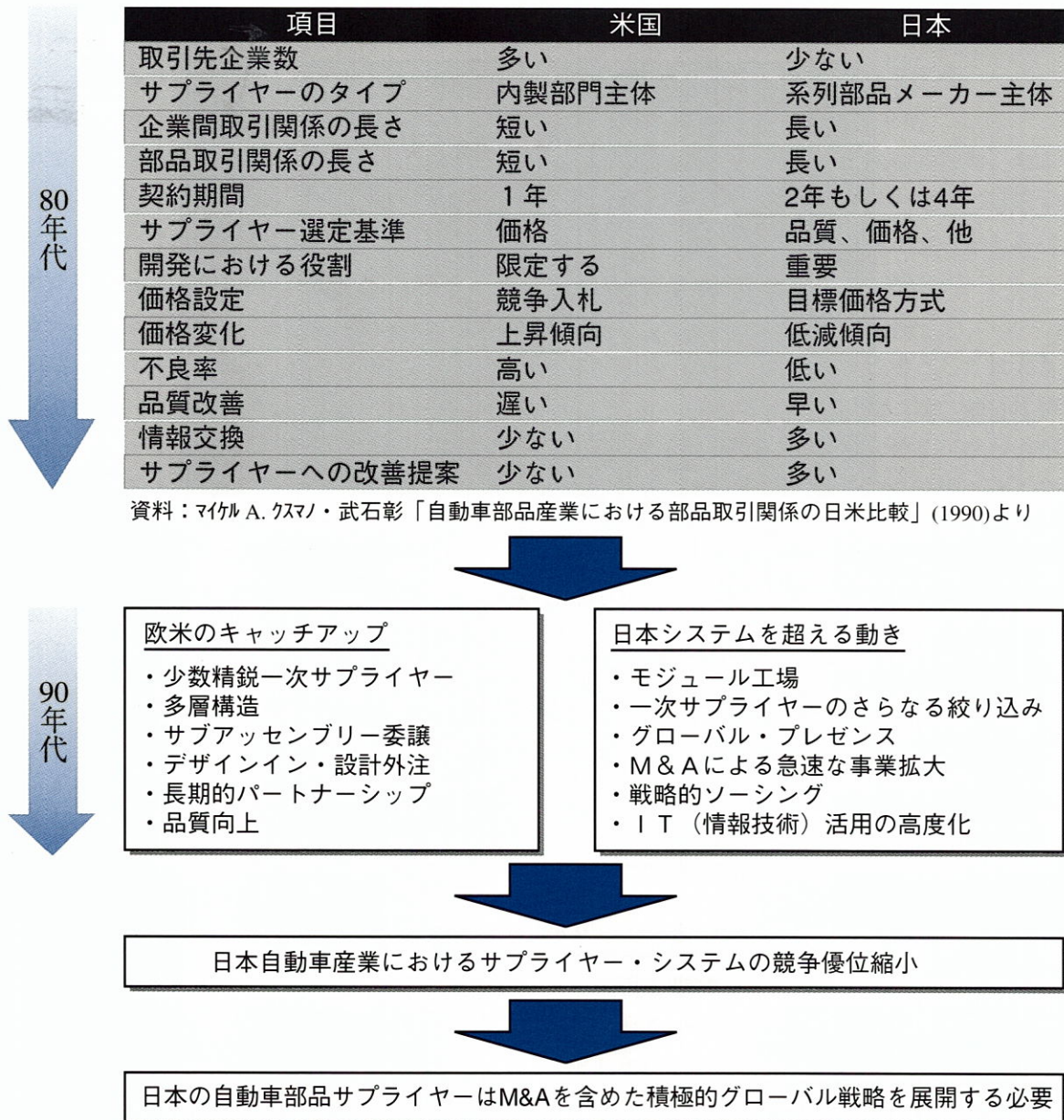
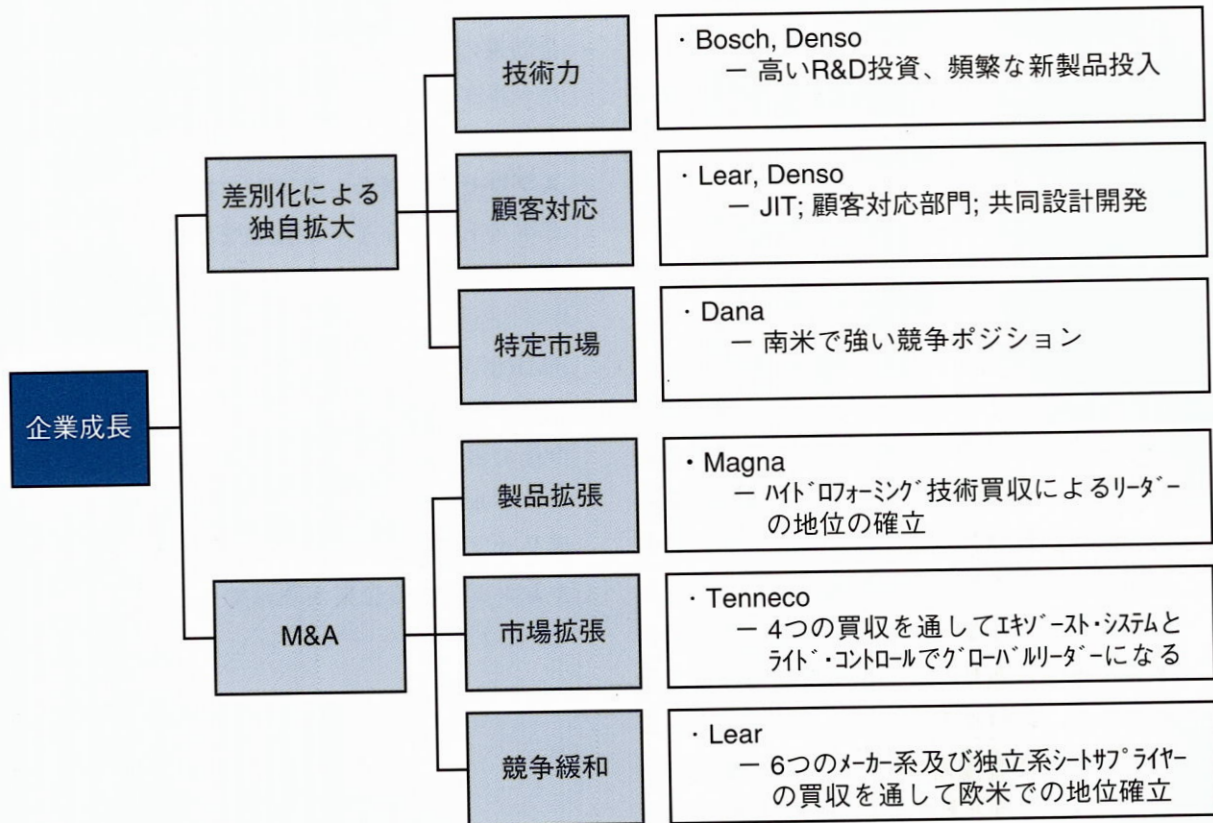


図16：自動車部品メーカーの成長戦略選択肢と実例



日本の部品サプライヤーとM&A戦略

今まで見てきたとおり欧米の自動車メーカーの戦略がサプライヤーの再編を促進していくとすれば、日本の部品サプライヤーにとって、特に大手のサプライヤーにとっては非常に有利な状況がうまれつつあるといえる。日本の部品サプライヤーが系列を超えて、たとえばボッシュのように、世界的なメーカーとして成長する機会が存在している。日本の自動車メーカーとの緊密な関係の内に築き上られた技術力や品質管理の能力は依然優位性を持っている。この機会をとらえてグローバルな展開をいっきに加速することは十分可能である。

日本のサプライヤーがこの機会に積極的に対応しようとするときM&Aによる拡大や機能の補完は有効な選択肢である。日本の自動車メーカーに付いていけば良いが、自前主義だけではそれ以上の展開に限界がある。日本企業はM&Aの否定的な面だけを強調しすぎる嫌いがあり、日本企業が海外の異文化のもとで、いわゆる外人をマネジメントすることの困難さを考えてM&Aによる選択肢を積極的にとろうとしてはいない。しかし海外での展開をゼロから自前でやろうとすること自体も大変困難なことである。M&Aだけが成功の確率が低いわけではない。

欧米の企業にとってもM&Aは容易なことではない。いままでのM&Aの結果を追ってみても成功の確率は五分五分より少し高いくらいだといわれている。しかし欧米企業では急速にM&Aに関連するマネジメントノウハウを蓄積している企業が存在している。今回とりあげた北米のサプライヤーの中にも専門の体

制を組んで研究しているところがある。

A.T.カーニーでもプレマージャーのプランニングやポストマージャーのインテグレーションを支援することが多いが、この複雑なプロセスこそ経験が大きくものをいう。実際のM&Aの交渉プロセスの部分だけでなく、マージャーが成立したのちの活動、すなわち統合効果の予測と目標設定、社内外のステークホルダーへのコミュニケーション、新しい組織とリーダーシップの浸透、コアのビジネスプロセスの統合、スタッフ部門の統合、などポストマージャーが複雑なプロセスとなるだけに熱意だけでは成功しない。

PMI(ポストマージヤインテグレーション)のマネジメント手法は急速に確立されてきた。今後の事業機会に対して、積極的に挑戦しグローバルな展開を成功させるために、日本の部品サプライヤーの中にもこうした新しいチャレンジをする企業が現れてくることを望んでいる。

著者紹介：

ジョン・ホヒカー

A.T. カーニー副社長。北米自動車グループ代表。特に自動車部品業界に精通。

川原 英司

A.T. カーニー東京事務所アソシエイト。国内外の自動車関連の経験多数。