

自動車産業、次世代を勝ち抜く経営



A.T.カーニー株式会社
パートナー 川原 英司

日本機械輸出組合では、去る3月8日の平成23年度第4回機械産業国際競争力委員会において、A.T.カーニー株式会社 パートナー 川原英司氏から、標記テーマでご講演いただきました。本稿はご講演要旨を同氏のご校閲を得て掲載するものです。

はじめに

自動車産業を一つの例に取り、自動車産業の変化の潮流を整理した上で、日本企業がこれから国際的にどう勝ち進んでいくのか、具体的な課題と持続的発展に向けた経営のアプローチについて紹介したい。

経営環境の変化

自動車産業のこれまでの経緯を簡単に振り返りたい。図表1の左は、日本を代表する2社、トヨタとホンダの売上高と営業利益を、1988年から

見たものである。営業利益の単位は売上高の単位の1/10で表現しているの、棒の高さが同じ場合は営業利益率が10%である状態を示している。

両社とも1988～1990年のバブル期の利益率は多少高いが、それ以降、利益は低迷し、売上高についても1990年代前半までは横ばいでほとんど伸びない状況だった。それが1995年から2008年のリーマンショック前までに売上高は2

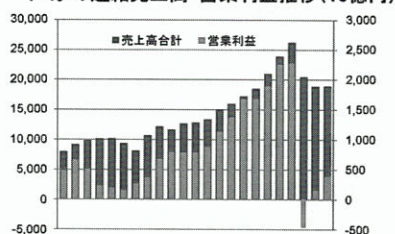
図表 1

©2012 A.T. KEARNEY K.K. All Rights Reserved. 無断転載・複製

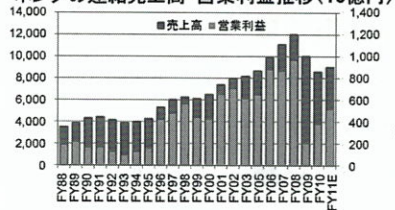
AT Kearney

日本の大手自動車メーカーの利益成長牽引役は、『利益率向上』から『売上拡大』へシフトしてきた

トヨタの連結売上高・営業利益推移(10億円)

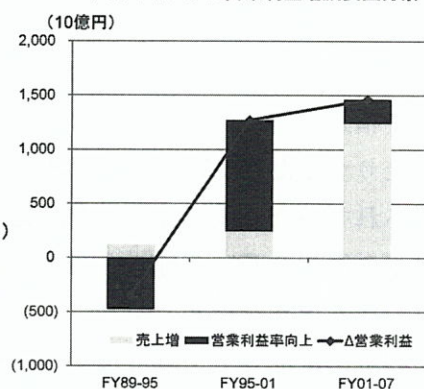


ホンダの連結売上高・営業利益推移(10億円)



出所: 会社資料に基づきA.T.カーニー作成

トヨタ+ホンダの営業利益増減要因分解



A.T. Kearney 22/032102-JMC 5

～3倍に伸び、営業利益も急拡大していくという経緯で進んだ。その後にリーマンショックがあり、売上高は大幅に減少し、特に営業利益が激減した。現在は回復期にあるが、様々な課題もあり、なかなか簡単には回復しない状況にある。

リーマンショック以降は別にして、長期的なトレンドを見るうえで、1989～1995年、1995～2001年、2001～2007年の各トレンドを、営業利益が何によって伸びたのかを二つに分解してみた。営業利益率を高めて、利益額が伸びたのか、あるいは売上が伸びたことによって、利益額が伸びたのか。どちらかによって利益が伸びることになる。つまり、売上が一定でも利益率が高まれば利益が伸び、利益率が一定でも、売上が伸びれば利益は伸びるということである。1995～2001年も2001～2007年も、合計して1兆～1.5兆円の利益率向上があった。それを分解すると、1990年代後半は「その売上高における営業利益率の向上による利益拡大」であり、2001年～2007年にかけては「利益率が一定の場合の売り増分による利益拡大」であったことがわかる。

図表2の左は自動車の世界販売台数の推移を示したもので、2000年の5,600万台から2010年には7,200万台まで伸びてきた。2020年には1億台を超える販売台数、市場規模が

期待される。この間の大きな変化は、①新興国市場での低価格化であり、②先進国市場での電動化である。これは、これまでにない変化の潮流であり、従来とは異なる対応、戦略の転換が求められるようになる。

一つは新興国市場への対応である。新興国市場では、先進国と同じような車も売れているが、違う特徴も持っている。それは、低価格車が志向されたり、人口ピラミッドや所得ピラミッドから見て、これまで車を購入できなかった層が入ってきたりする等の市場特性である。従って、成長する新興国市場での戦略が、今までの位置づけとは少し変化してくる。こうした市場に対応しないとシェアが下がってしまう一方で、既存の自動車メーカーが従来のやり方で対応しようとすると利益の確保は困難になってくるといふジレンマを解決しなければならない。

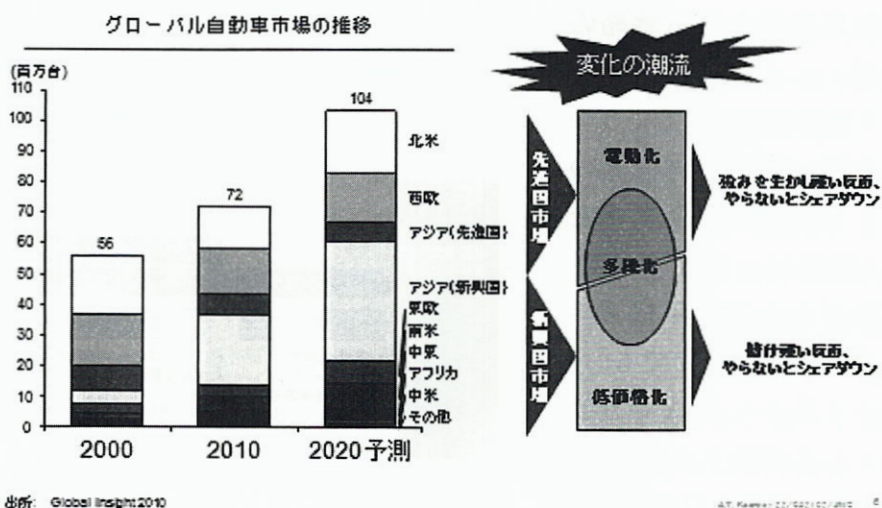
もう一つが、先進国市場で先行して進行する電動化である。車は内燃機関で走る製品として

図表2

© 2012 A.T. Kearney Co., Inc. All Rights Reserved. 資料の転載・複製

AT Kearney

今後の自動車産業は、市場規模拡大が期待される一方で、非連続的な変化への新たな挑戦が必要とされる



100年間続いてきたが、ここに来てハイブリッドをはじめとする電動化や、さらには内燃機関がないEVが出始めている。特にEVにおいては、その設計構造の特性により、これまでのような全体を「すり合わせ」ながら作り込むものづくりとは異なり、新たな発想が必要となる部分が拡大する。つまりEVの世界においては、従来の自動車企業がその強みを生かし難い領域が拡大する。しかし、今後拡大するこの領域に対応しなければ、市場の成長を取り込むことができなくなるというジレンマに直面する。さらに、こうしたトレンドがある一方で、これまでと同じような車も市場の大半を占め、そこにおいては環境技術、CO₂削減や軽量化なども求められ、市場も多様化し、こうした様々な市場の立ち上がりにより、消費者のニーズも多様化していく。多様な市場、多様な環境技術に対応し、さらに新しいタイプの車、新しいタイプのパワートレインに対応しなければいけない。これらを解決しながら、この成長を取り込んでいくことが必要であり、解決できなければ成長に乗り遅れてしまう。

自動車産業の経営戦略の変遷

自動車産業はどういう戦略を取って成長してきたのかを10年単位で見てもいい(図表3)。日本の車は1970年代や1980年代初めまでは、米国などでも「安かろう悪かろう」という製品として認識されていた。それを、日本の自動車メー

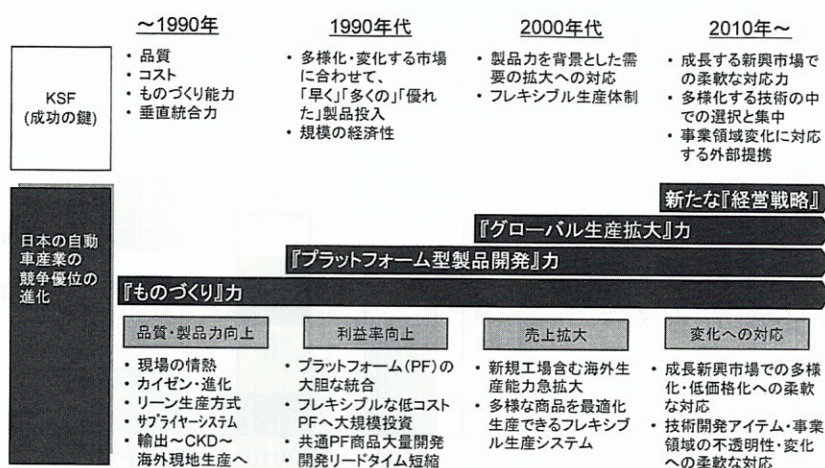
カーは、今の中国や少し前の韓国のように、言ってみれば先進国の車をリバースエンジニアリング等によって模倣しながら一生懸命学び、ものづくりの力をつけてきた。このときのキー・サクセス・ファクター(KSF)は、品質がいかに優れているか、コストがいかに廉価であるか、ものづくりとして一つの車をまとめ上げていく力がいかに優れているか(垂直統合)であった。日本の自動車産業は、現場の情熱によってそれを学び、改善により進化させ、無駄のないリーンの生産方式を導入しながらサプライヤーとの密接な共同分業体制などにより個々の製品力を高め、海外への輸出やノックダウン生産など海外市場での生産・販売ができるようになった。これが1990年代前半の成長である。こうして、一定程度の製品力と事業規模に成長はしたものの、利益面では依然脆弱であり、それでは継続的に戦っていけない。そうした力をいかに企業全体で効率よく発揮できるかが課題として残さ

図表 3

©2012 A.T. KEARNEY K.K. All Rights Reserved. 資料提供: 図表

AT Kearney

今後の自動車産業における競争戦略の変化を見据えた対応が必要



出所: A.T. カーニー

A.T. Kearney 22/02/102-JMO 7

れていた。

1990年代後半には、企業全体で効率を高めることにより、利益率向上を実現していった。その背景には様々な取り組みがあるが、一番大きいと思われるのはプラットフォーム型の製品開発である。この時期、世界市場の大半を占めていた先進国市場においては、市場の成熟化により、価格競争力のある優れた製品をいち早く、たくさん投入することが求められていた。それを克服するためには、1個1個別々に作っていくと、規模の経済性が達成されないため、いかに規模を生かしながら作っていくのが成功の鍵であった。

一つのプラットフォームに資金投入し、フレキシブルに様々なモデルが製造できるような構造にした上で、そこから派生車を次々と生み出せる製品開発をする。それによる開発費はかかるが、一つのプラットフォームに対して大量に製造でき、一つ作ってしまえば、次のものはそれをベースに作れるので、開発リードタイムが短くなる。こうした構造を作ることによって利益率が高まると同時にコストも下がり、次々に車を投入できるようになった。こうしたフレキシブルな生産体制を構築し、世界的な需要の拡大へ対応してきたのが2000年代である。

トヨタの場合はこの10年間で売上高が、10兆円から25兆円へと2.5倍に増え、同様にホンダも4兆円から12兆円と3倍の増加となっている。最近注目されている韓国のヒュンダイも、7年間で約2倍なので、日本メーカーと同様のスピードで伸びてきていると言える。

ものづくりの力を維持しながらプラットフォーム型の効率的な開発を行い、成長を遂げてきたが、これからの成長を考えると、単に生産台数を伸ばすだけではなく、中身の変化にどう対

応するか、変化する時代には、基本的な戦略が必要とされる。先述したように、製品もパワートレインも多様化する。その変化はどういうスピードでやってくるかもわからないし、将来も読みにくい状況においては、将来をきちんと見据えて、リソースの選択と集中といった基本的な経営戦略が必要とされる。これまでは、どちらかというオペレーションの強みを武器に、いかにものをうまく作っていくか、いかに製品開発の仕組みを入れ替え、グローバルの工場を立ち上げるかという形でやってきた。ここにきて自動車産業も、他の産業や海外の企業と同じように、もう一度基本的な経営戦略に立ち返って物事を判断し、進めていく必要があるのではないかとと思われる。

図表4はCO₂削減のための技術の例である。横軸は追加コストで、どれだけ車に追加コストをかけ高くなるか。縦軸は燃費向上率で、どれだけ燃費が良くなるかをあらわしたものである。追加コストをかければ燃費が良くなる傾向はあるが、少しコストをかけて少し良くなる程度のものから、高いコストをかけたフルハイブリッドまで様々な技術がある。エンジン周りに限定しても、ダウンサイジングやターボの搭載、排熱回収など様々な取り組みがある。いろんな技術がありすぎて、1社ではなかなか取り組めない状況になってきているのが現状である。こうした中で、全てに取り組むことはできないので、どこに選択と集中を行うのかである。このようにCO₂関連の技術だけを見ても戦略的な判断を迫られていることがわかる。全く実施しないという選択肢もあるし、他と組んで実施するのか、他に頼んで実施するのか、様々な選択肢があり、それらも考えなければいけない。

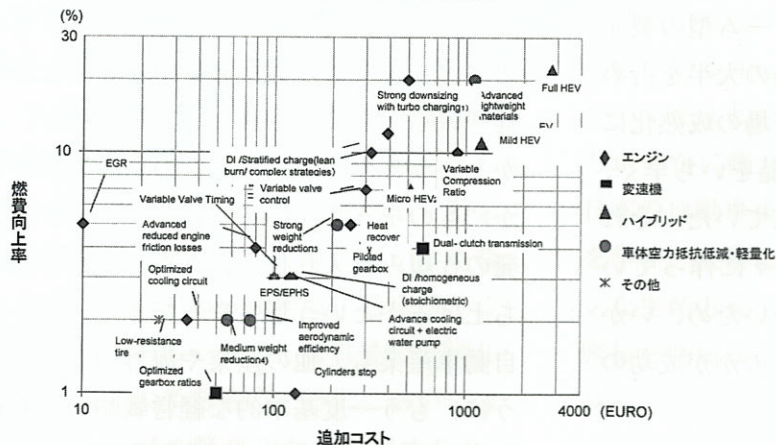
図表 4

©2012 A.T. KEARNEY K.K. All Rights Reserved. 景観新戦略・概要

AT Kearney

技術面では、CO2排出量削減に向けた技術開発テーマが山積

2020年に向けたCO2削減施策のコストと期待効果
(小型ガソリン車のケース、2008年対比)



注: 1) ターボチャージャーやスーパーチャージャーを付与、2) アイドリングストップとブレーキのエネルギー回収のみのも、3) ホワイボディの30%、車体全体の9%
4) ホワイボディの12%、車体全体の3.6%
出所: European Federation for Transport and Environmentに基づき、A.T. カーニー作成

A.T. Kearney 22/032102/JMC 8

マ自体」の変化である。内燃機関を搭載せず、様々な動力系がバイワイヤという電気信号でつながる形になってくるため、設計の自由度が圧倒的に高まる。また、接続部のインターフェイスを標準化することで「つながる」機能を実現し、それによって付加価値を高める方向性もあり得る。「つながる」とは情報システムや電力ネットワーク、交通システムといった外部環境とクルマがつながる、あるいはクルマ同士が様々な情報で

EV化がもたらす三つの変化

EV化は、スピードとしてはゆっくりと進んでいくものの、2020年ぐらいには数百万台に達すると言われ、2020年を越えると、さらに加速すると考えられる。クルマの電動化は、これまでの自動車産業を大きく変えていく可能性がある。

EV化の潮流がもたらす変化には、図表5に挙げたような三つの変化が起こってくる。一つは、「クル

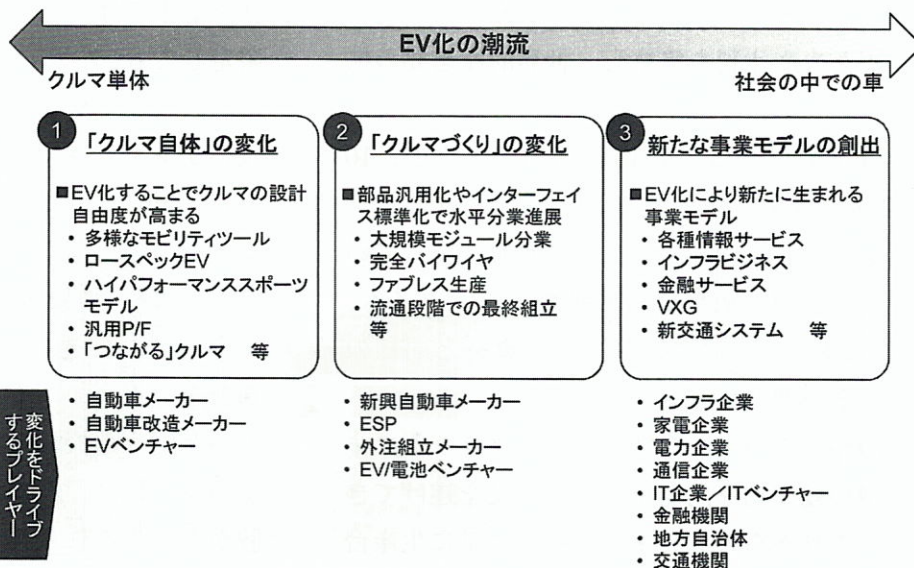
つながる、クラウドサーバーとつながるといったように、クルマが「つながる」端末として設計

図表 5

©2012 A.T. KEARNEY K.K. All Rights Reserved. 景観新戦略・概要

AT Kearney

EV化は、クルマ単体や、「ものづくり」のあり方を変え、また、新たな事業モデルの可能性ももたらす



出所: A.T. カーニー

A.T. Kearney 22/032102/JMC 9

されてくるものなどが出てくる。

二つ目は「クルマづくり」の変化である。既存部品や汎用化された部品の相互のインターフェイスを標準化し、組み合わせの自由度を高めた部品を活用する。こうしたことが自動車産業で起こると、ものづくりのバリューチェーンが汎用品の組み合わせによりクルマづくり、専用品と汎用品を組み合わせたクルマづくりへと変化していくことになる。生産では、自らは作らず人に任せるファブレス生産(自社で生産設備を持たず、外部の協力企業に100%生産委託)が挙げられる。これまでの自動車メーカーは、グループ会社を含め完成品まで自社の工場で作ってしまうのが常識だったが、EVの場合は、流通のどこかの段階で最終的な組み立てを行うことも可能となってくる。こうしたものづくりの変化は、既存の自動車メーカーにとっては、どちらかという脅威である。垂直にすべて統合された設計のあり方が参入障壁にもなっていたので、それが分断されてくることで、また、これまで内燃機関を中心に付加価値をブラックボックス化していたため、なかなか新規参入が難しかったが、そうした部分がオープンにもなってくることで、新興自動車メーカーの参入もしやすくなってくる。

三つ目の変化は、「新たな事業モデルの創出」である。クルマやクルマづくりの変化に対応して、情報サービスやインフラサービス、金融、スマートグリッドとクルマがつながる世界V2X、交通システムなど、様々な新しい仕組みが立ちあがる。電気自動車の世界は、こういう新しい事業モデル、クルマづくりとも関係してくると思う。今まではクルマを構成する大きなモジュールが外販されることはあまりなかったが、EVの世界にはプラットフォームの横展

開という新しい事業モデルも出てくる可能性もある。

モジュラーアーキテクチャによる水平分業

EVが水平分業の進む動きを先取りする形でもあるが、普通の内燃機関の車においても水平分業が加速する可能性が出てきている。最近、欧州系のメーカーを中心として取り組みが進んできているモジュラーアーキテクチャである。インターフェイスが標準化されてモジュールの入れ替えが可能となるためプラットフォームを構成する要素の柔軟性を高めることができ、モジュールが機能と結びつけられているため、その機能を持った他のモジュールを入れ替えても、その組み合わせによっては、多様な車を作り上げることができる。これによって、多様化と効率化を両立することができるようになる。グローバル市場、車の種類、パワートレイン(動力伝達、駆動系)も多様化しており、これにどう効率的に対応するかが大きな課題となっている。そのため、モジュラーアーキテクチャはそれら課題に対応する仕組みとして導入が行われつつある。言ってみれば、LEGO方式である。これはダイムラーのツェツェ CEOの言葉であるが、これによって効率性と多様性を両立することができる。

こうした動きがグローバルに出てくると、擦り合わせ型を強みとしていた日本式車づくりは、強みの部分もあるが、強みをうまく残しながら、何らかの形で変化していかないと、このモジュラーアーキテクチャの効率性に負けてしまうことになる。特にEVになれば、放っていてもモジュラーアーキテクチャになっていくので、この世界でどう戦っていくかを考えていかなければいけない。

スマートグリッドと車

車はスマートグリッドをはじめとする様々なネットワークの一つの端末として機能する形になっていく。車は走行しているときには人・物を運ぶ交通手段だが、EVでは、高価な電池が搭載されているので、止まっているときにはその電池の蓄電能力を使って、グリッド(方眼状のネットワーク)あるいは家、店舗、工場単位のエネルギーの最適化を行うことに使用されていく。知能制御されたスマートな世界に車が位置づけられてくるので、車自体がいくら良いものであっても、こうした機能を提供できなければ、スマートシステムの中に組み込まれなくなってくる。そうした意味では、新しい機能の提供という車の価値の見直しが必要になってくる。

経営戦略の再構築

1. 組織の階層構造の再認識

日本企業は目の前の危機には強いが、迫り来る長期的な危機には弱いと言われている。そうならないように、長期的なビジョンを持ち、方向性を定めて変化させていくことが必要である。それを考えていく上で、基本的な経営戦略の考え方に立ち返ってみたほうが良い。企業が目指すものは、自社が戦略を展開する事業ドメインにおいて持続的に収益を上げられるような競争優位を形成することにある。そのためには、利益を

目的に掲げてはなかなか難しい。それを支える、「製品力」、「販売力」、「ブランド力」といった直接的な競争力があって初めて利益につながるのである。また、その直接競争力の持続性を支える間接的な競争力としてバリューチェーン(「製品開発力」、「生産力」、「マーケティング効率」、「リスク分散」)の競争力の向上も必要となってくる。さらには、こうした間接的な競争力を構築し強化していく礎として、企業組織の能力が重要となってくる。この階層構造(図表6)を理解しつつ、どこが今足りないのか、どこをどう変えないといけないのかを考えていく必要がある。

2. ビジョンと事業戦略の再構築

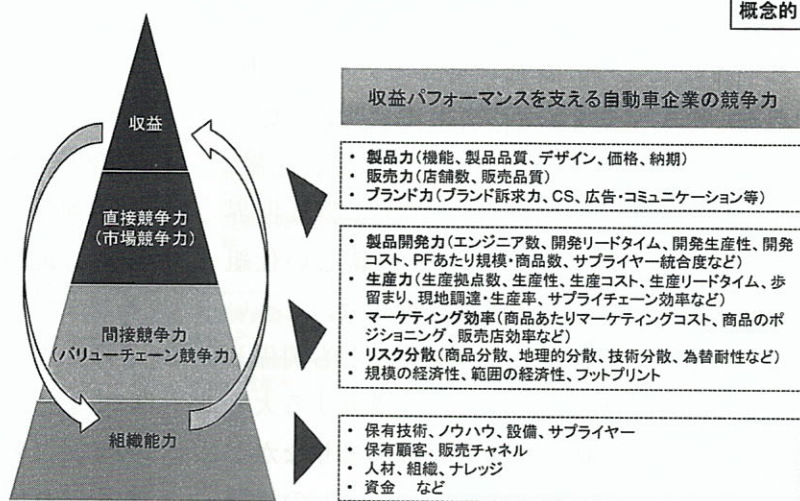
経営戦略の位置づけを確認するために、構造を階層化して整理したものが図表7である。トップには「ビジョン・事業ドメイン」があり、こういうところで戦っていくのかを定めたうえ

図表 6

©2012 A.T. KEARNEY K.K. All Rights Reserved. 経営戦略・構築

AT Kearney

収益を上げられる競争力の礎は、多くの努力と長年の積み重ねにより築かれる

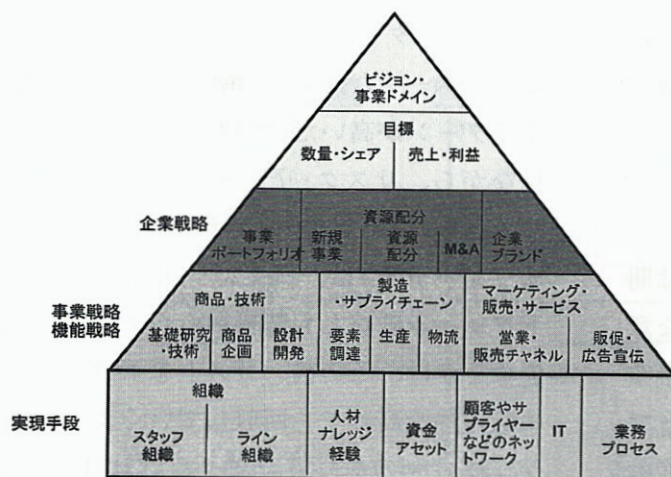


図表 7

©2012 A.T. KEARNEY K.K. All Rights Reserved. 戦略的転換・模範

AT Kearney

経営戦略にも階層構造がある



目標を想定し、それに合わせた戦略設計が必要

A.T. Kearney 22-02102/JMC 15

で、目標としての数量・シェア、売上体制を定める。それを達成するための企業戦略として、事業構成を定め柔軟に組み替えていく事業ポートフォリオを決めなければならない。どの事業にどのような資源配分(新規事業、M&A、戦略提携等)を行うのか、全社視点で検討し実行していかなければならない。さらにそれを事業に落とした場合(事業戦略)には、「商品・技術戦略」、「製造・サプライチェーン」、「マーケティング・販売・サービス戦略」といったものがある。こうした戦略展開や目標の実現を支える実現手段(イネーブラー)として重要なのが組織能力(人材、資金、IT、業務プロセス等)である。

3. 本社機能の再構築

本社の機能は大きく4つあると考えている(図表8)。全体最適を考える機能と、個別事業部門の業務実行をサポートする機能に大きく分けられ(縦軸)、そのそれぞれは、日々の業務に関する機能と、中長期的な成長に関する機能(横軸)があり、全部で4つの機能に大きく整理される。

経営戦略は左上で、全社最適で将来のことを考える部分であり、全社の方向性を定めて資源配分を決定する機能が

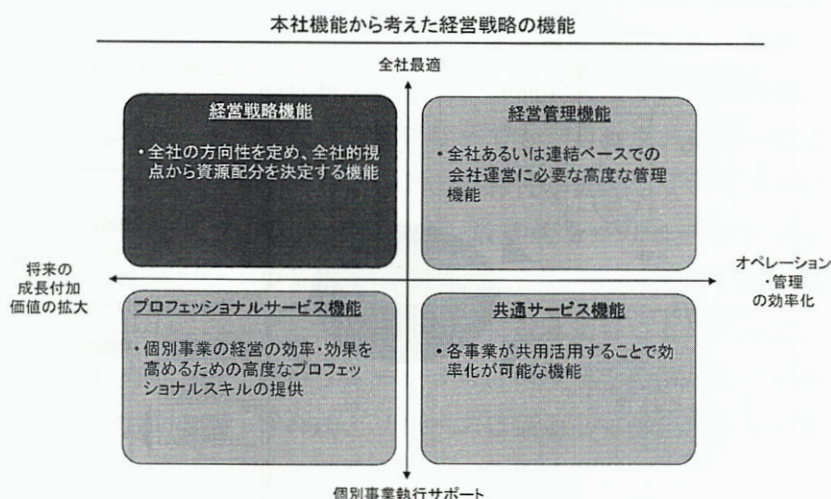
ある。左下のプロフェッショナルサービスと呼んでいるのは、例えば、個別の事業がM&Aで企業を買収するときに、事業側にM&Aのノウハウがない場合は、コーポレートがサポートする。つまり、個々の事業の成長のために必要な

図表 8

©2012 A.T. KEARNEY K.K. All Rights Reserved. 戦略的転換・模範

AT Kearney

経営戦略の機能は、全社レベルで付加価値を最大化すること



A.T. Kearney 22-02102/JMC 16

高度なプロフェッショナルスキルを提供する。右上は、全社や連結ベースでの会社運営に必要とされる「経営管理機能(業務・予算管理、財務、広報等)」で、個々の事業が共通活用(ITの運用、人事管理等)(右下)することにより効率的な事業運営が可能となる。

4. 事業ポートフォリオの再構築

事業ポートフォリオは、大きくは、将来は期待されるのかどうか、会社としての戦略的な意義があるのかという視点で考える。一つは事業をポートフォリオとして評価するということである(事業ポートフォリオ分析)(図表9)。横軸に収益性、縦軸に成長性をとり、キャッシュフローで見ると、収益性の高いものはキャッシュインフローが多く、成長性の高いものはキャッシュアウトフローが多い。こうした指標を利用しうまくバランスさせるポートフォリオを考えなければいけない。あるいは、EVA(経済的付加価値分析)と呼ばれるもので、事業がどれだけのアセットを使って、どれだけのリター

ンを得ているのか。こうした指標を使いながら、どの事業にどんな課題があって、どういう取り組みが必要かも見なくてはならない。それからリスク・リターン(リスク・リターン分析)である。リターンだけ上げていても、それはたまたまりターンが高いだけかもしれない。リスクも見ながら、リスク・リターンという観点も見なくてはならない。キャッシュフロー(キャッシュフロー分析)は、例えば、製品開発のプラットフォーム戦略とも関係あるが、開発投資には資金をかけ、その後、コストを下げ単位あたりの収益性を高めて、回収していくようなキャッシュフローのあり方を考えなければいけない。こうした事業評価軸で、もう一度事業評価を行うべきである。

ポートフォリオは、方法を間違えると余計なリストラクチャリングや余計な撤退をしてしまう可能性がある。重要なのは評価単位の切り方だと考えている。

例えば、図表10左側のように、事業Cと事業Dは投資やアセットに対して価値を破壊して

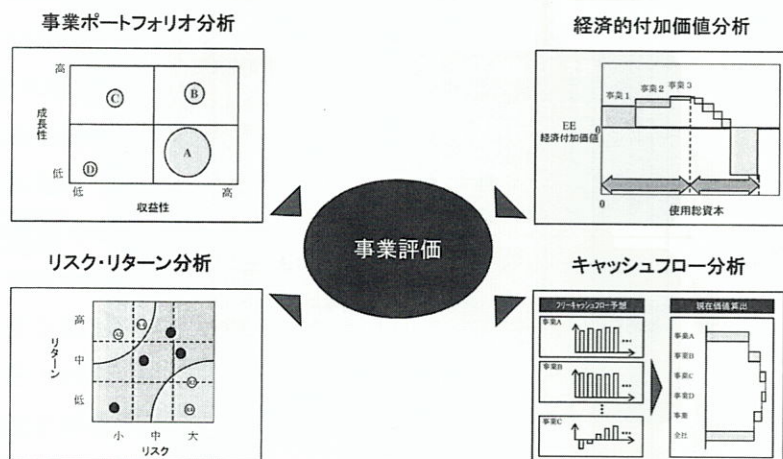
いると判断し撤退する。撤退すると最終的なリターンは増加するが、多くの事業を撤退した割にはそんなに改善しなかったということはよくあるパターンである。こうならないうために、ビジネスユニット(図表10右側)、例えば車の場合は、大きな単位ではなくて、もう少し個別の単位で見直すことも必要である。同じ事業を個別に分解していくと、横方向(投下資本)は減らずに縦方向(事業価値)が上が

図表9

©2012 A.T. KEARNEY & K. All Rights Reserved. 経歴刷新・複製

AT Kearney

事業評価の視点



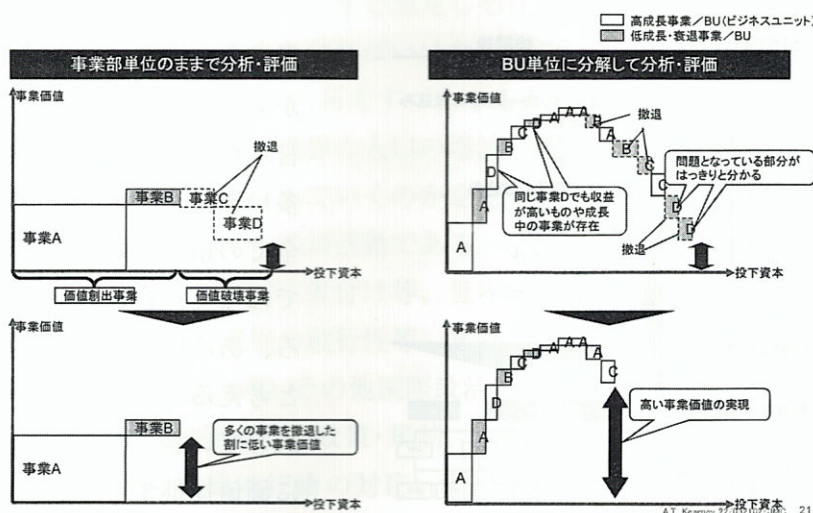
A.T. Kearney 2012.02.14. 20

図表10

©2012 A.T. KEARNEY K.K. All Rights Reserved 無断転載・複製

AT Kearney

ポートフォリオ見直しに際しては、評価単位の括り方を最適化することが重要



る結論が出てくる可能性もある。「ポートフォリオを見直す」際には、評価単位の括り方が非常に重要になることは理解しておく必要がある。

ポートフォリオを考える場合、事業として完全にやめてしまうのか、あるいは内製はやめて外部から買ってくるのか、「メイク・オア・バイ」の考え方まで含めて、事業のあり方を考えなければいけない。「メイク・オア・バイ」を考える場合には、「内部競争力」と「戦略上の重要性」の二つの軸で考えるのが一般的である。

自社だけのために使用しているとそんなに重要性はないが、外販を含めて外に拡大できる部品や技術、事業になってくると、重要性が格段に高まり、戦略上の重要性を「大」に持つことができる。内部競争力があり、高い価値を認めてくれる企業があれば売却して、外部化してしまうこともある。あるいは、内部競争力はないが重要なものに関しては、当然、競争力向上のための投資を行っていく。こうした取り組みが「メイク・オア・バイ」においても必要であ

る。

5. 多様性と効率性の向上

多様性と効率性の同時向上も、自動車業界においては非常に大きな課題となっている。市場からは様々なリクエストが挙がってくるが、市場からのリクエストに逐一对応していると、「部品」、「システム」、「クルマ」等、どの単位も乗数的に増え、最終的な製品、それを構成する部品は加速度的に増加していくことになる。

増えれば増えるほど、それをアップデートしなければいけない開発リソースも必要となり、一回開発すればそれで終わりということではない。この乗数的に拡大していく複雑性をどうマネージするか、あるいはどう簡素化するかが大きな課題になってくるのである。

それを別の見方で見たのが図表11である。例えば、当初は、市場での製品モデルはカラーしかなく、日本向けだけだったとして(図表11左)、それが徐々に製品も膨らみ、製品ごとの仕様も拡大し、部品で見ると、同じ仕様、同じ製品カテゴリでも、自動車メーカーによって異なるなど、複雑性が拡大していくことになる(図表11中)。最終的なバリエーションは多少割り切って絞り込んだとしても、それを構成する部品を圧倒的に絞り込むことによって、最終バリエーション、構成要素を減らしていかなければ、リソースは逼迫して対応できない形になってくる(図表11右)。

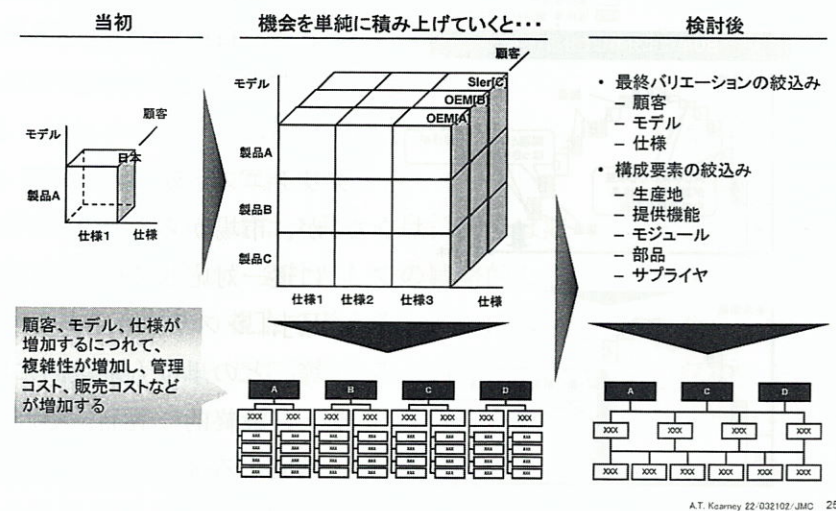
事業モデルの最適化の検討に際しては、需要

図表11

©2012 A.T. KEARNEY K.K. All Rights Reserved 製品戦略・構築

A.T. Kearney

事業機会の単純積み上げにより増加しがちな複雑性に伴うコストを事前に検討し低減を図る必要



側から見た最適化と供給側から見た最適化を行っていかねばならない。需要側は、往々にして製品ポートフォリオで総花的になりがちであるが、本来の戦うべき市場はどこかを絞り込み、商品のポートフォリオ・仕様の最適化を図る必要がある。供給側は、一つ一つの製品のために専用部品を使っていくといったことを見直し、構成モジュール・システム・部品の最適化を図っていかねばならない。その一例が製品アーキテクチャの最適化である。1個1個の製品を個別最適にしていくと、複雑性が増す一方なので、アーキテクチャとしてフレキシビリティを持たせて効率的なものに仕上げていくということである。ただ、将来どんな技術がどこに入ってくるかを考量してモジュール化を考えなければいけないので難しいことではある。どこにどのくらい余裕を持たせておけば、どういうものに切り替わっても大丈夫かという技術的な構造の最適化は当然進めなければいけないが、

あまりこれに偏ってしまうと、失敗するケースがあるので注意も必要である。

その他、顧客提供価値の最適化がある。これは顧客から見える部分でもある。日本企業には苦手な部分が多いが、割り切りである。全ての市場に対応するわけではなく、自社の強いところ、あるいは戦略的に重要と考えるところにフォーカスしていき、どこまで顧客に価値提供するのか、あるいは時間軸をどこまで想定するのかということである。

顧客や市場構成比は10年後、20年後に変わっていくので、それを想定したアーキテクチャ、その時間軸の想定が必要となってくる。

最も重要なのがガバナンスの最適化である。ガバナンスとして目的を設定して、アーキテクチャを構想し、さらにアーキテクチャに沿った形で実行する組織、プロセス、仕組みを構築することが非常に重要となってくる。リソースの再配分についても、効率化を実施していくと必ずある部門に人が余ってくる。本来、付加価値を提供する部分はどこなのかをきちんと判断した上で、その付加価値を生み出すところにリソースを配分し直さなければならない。

こうした最適化が全部一緒になって初めて、将来的に効率的に戦っていける製品アーキテクチャができあがり、きちんと運営されていくようになる。

6. 戦略シナリオの作成

今後、大きな変化が予想される時代であり、その変化をあらかじめ想定する必要がある。その変化の予想のもと、シナリオを想定しそれに対応する経営戦略を考えなければいけない。これは基本的なことであるが、再考すべきである。

まず人口動態である。世界の人口の増減、所得階層別の人口がどうなっていくのかを見ていく必要がある。それから経済活動である。中国の成長、ロシアの経済的位置付け等、世界の経済成長の動向、経済発展の跛行性等、また、各資源の供給量等資源情勢、その他国際政治動向、主要国首脳会議の動向等、政策・規制、さらには自動車産業での環境技術の対応、新たな発電・送電技術等技術動向についてあらかじめシナリオを想定しておく必要がある。上述したPEST(政治、経済、社会、技術)分析に加え、自社のSWOT(強み・弱み、機会、脅威)への影響を加味しながらシナリオを作成し、そのシナリオに対し、インパクトの大きさや不確実性(何が起こるか分からないもの)への備えが重要となってくることからシナリオを評価することが必要となってくる。そうしたステップを経ながら戦略の検討を行うことによって、変化が起こったときの対応力を高めることができる。

7. 次世代に向けた事業領域の転換

持続的成長のためには、既存事業領域での成長だけではなく、事業拡張によるポートフォリオの再編まで検討すべきである。新しい事業領域を開発しておかないと、将来、持続的な成長が見込めなくなる。考え方としては、当たり前の話であるが、既存技術を生かし新しい市場に出ていく、既存の市場で新しい技術を投入して新しい需要を取っていく、あるいはM&Aで見

られることが多いが、技術も市場も全く新しい新規領域を取っていくなどを行っていく必要がある。

一つの例としてContinental(独)というタイヤメーカーがある。ブリヂストン、ミシュラン、グッドイヤーに続く世界第4位のメーカーである。タイヤだけだと、車の伸びに合わせてある程度の成長も期待できるが、ある時点ではその成長が止まってしまう。そこで、タイヤの周りに目を向けて、足回り・ブレーキに参入し、Teves社を買収する。ブレーキへ事業展開すると、ブレーキというハードウェアに加えて、電子制御でブレーキをかけるABS(アンチロックブレーキングシステム)が拡大するのに合わせて電子制御の技術を持つTemic社を買収し、ABSへの参入も果たした。ABS事業を展開することで、さらにエネルギー回生の可能性も広がる。さらに、エネルギー回生はアイドリングストップと合わせて「マイクロハイブリッド」とも呼ばれ、ハイブリッドシステムの一つの構成要素なので、今度はSACHS社と組んで、ハイブリッドへの展開を果たす。タイヤメーカーが自らの機能やノウハウ、顧客との関係などをうまく活用して周辺に出ていき、こうした形で領域を拡大していった例である。

M&Aも考えていく必要がある。M&Aにもいくつかある。海外地場メーカーの買収によって顧客アクセスの獲得を図る横型展開型や、特定の要素技術を持つ企業の買収によって新たな事業領域へ参入するR&D型、既存の中で競争相手を取り込んでいくことで規模の経済性を達成する既存拡張型、上流事業(原料等)・下流事業を買収して事業を拡張するVC発展型等がある。

M&Aを実現するための手順を考える場合、

その検討・実行の段階は「プレ・ディール」、「ディール」、「ポスト・ディール」の3つに大別できる。「プレ・ディール」では、M&Aの検討を進める前提として、戦略的目的を考える。次に戦略的に不足しているものを課題として取り上げ、それを補完する相手を定めて「ディール」に入る。買収あるいは提携後に「ポスト・ディール」に入り、想定していたシナジーを効果的に出していくことになる。M&Aを成功させるために、「ディール」にエネルギーを集中しがちだが、買収した後の統合作業をきちんと行わないと、実際にはM&Aは成功しない。成功しなければ買収が無駄になり、失敗経験として積み上がっていくことになる。

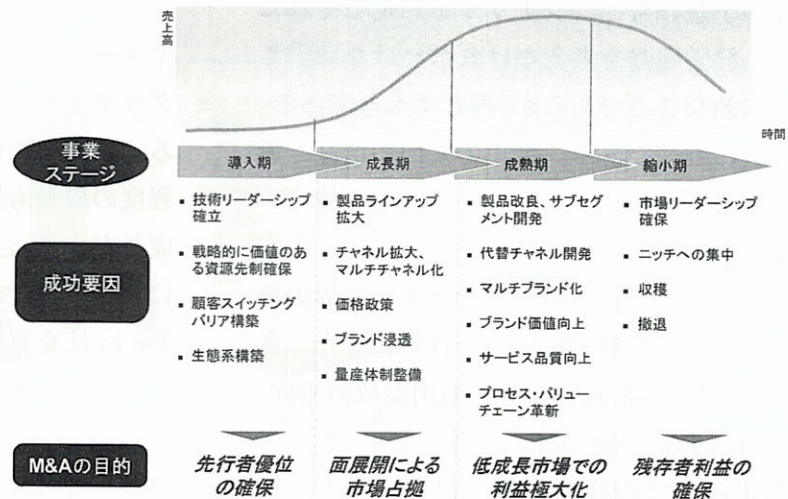
M&Aの成功は、事業のステージ毎にその成功要因は異なり、M&Aの目的も変化する(図表12)。事業のステージの最初の段階である導入期に関しては、技術リーダーシップの確立、戦略的に価値のある資源の先制確保、顧客の囲い込み等「先行者優位を確保」することが重要である。成長期にはいかに成長する市場を早く取っていくのか、面展開により市場の占拠を行うためのM&Aが多い。成熟期に入ってくると、低成長なところで規模を獲得して、利益率を上げていくことが必要となる。縮小期では、市場リーダーシップの確保、ニッチへの集中、最小投資による利益の回収、撤退などが求められるが、こうした中でも残存者利益を獲得すること

図表12

©2012 A.T. KEARNEY K.K. All Rights Reserved. 戦略的経営・提議

AT Kearney

事業のステージ毎に成功要因は異なり、M&Aの目的も変化する



A.T. Kearney Z2-032102-JM02 41

は必要である。こういった目的をはっきりさせた上でディールを行い、その後、ポスト・ディールという形でしっかりマネジメントしていくことが必要となってくる。

JMC

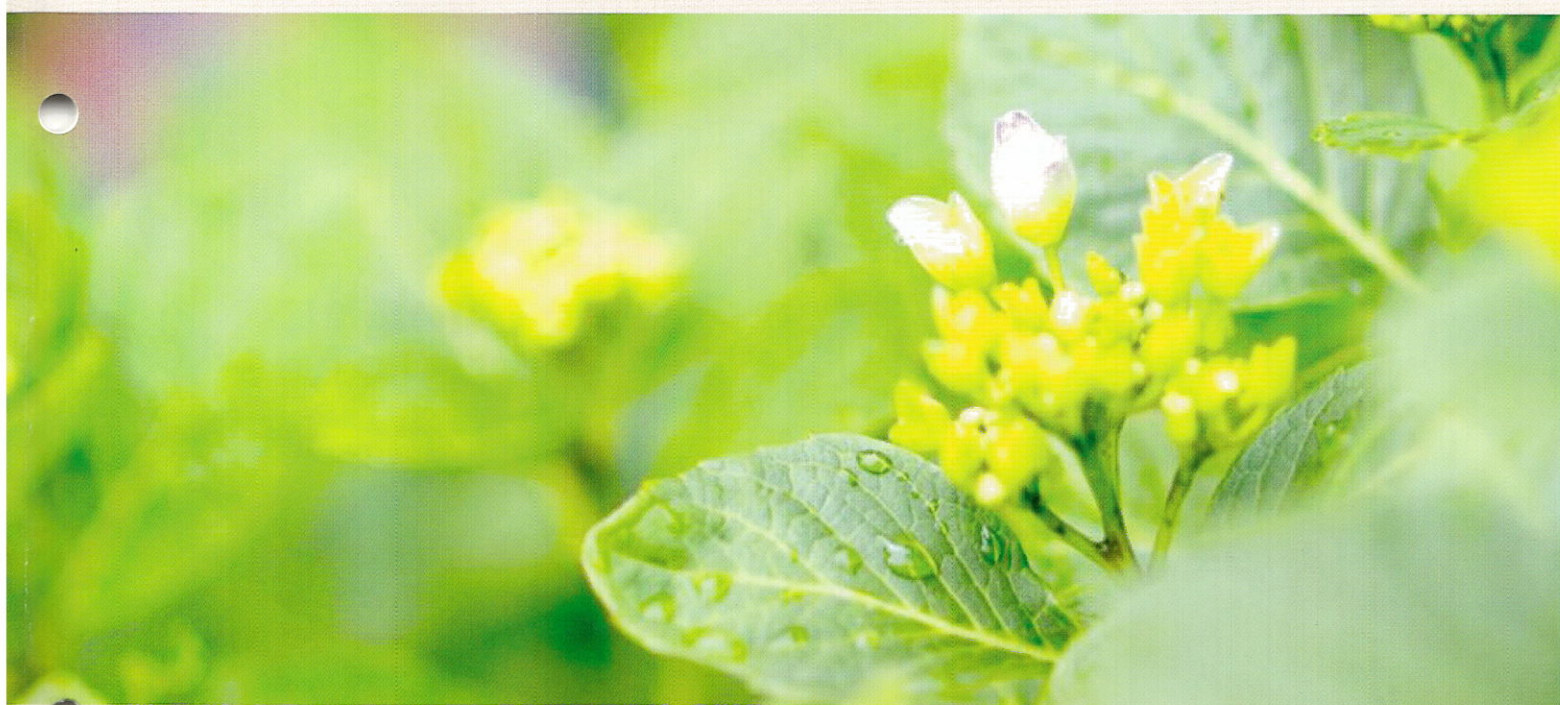
Journal

Japan Machinery Center

2012

5

May



- 【講 演】 米韓 FTA の条文から読み解く TPP 協定への示唆
 自動車産業、次世代を勝ち抜く経営
 アジア主要国のリサイクルと再生資源の越境移動
- 【NEWS SPOT】 訪米ミッション、TPP 賛成の意見表明
- 【解 説】 変貌するインドネシア市場における事業の成功要因
 トルコから広がる大市場と生産環境としての魅力