

**「日本の自動車部品取引構造の変化とサプライチェーン・マネジメントの今後の課題」**

02103370 東京大学大学院経済学研究科博士課程/日本学術振興会特別研究員 近能善範 (KONNO Yoshinori)

**1. 日本の自動車部品取引構造の変化**

日本の自動車メーカーは購入額ベースで約70%の部品を外部のサプライヤーから調達しており、したがってサプライチェーン・マネジメント (SCM) は極めて重要である。日本の自動車メーカーは、資本的・人的に深い関係を有した特定のサプライヤーから長期安定的に部品調達を行う傾向にあったが、最近では、バブル崩壊以降の自動車需要の低迷と大幅な円高傾向を受け、かつてない規模で構造変革の波が押し寄せ、いわゆる「系列取引の崩壊」が生じていると言われる。すなわち、自動車メーカーの側では、価格や品質が見合うならば従来からの取引先に限定しないで最適なサプライヤーを探索し、新しい相手との取引を積極的に開始する傾向が顕著になっている。最近のマツダや日産のように、グループに属するサプライヤーの所有株式を売却する傾向も強まっている。多くの自動車メーカーは、円高に対応したり海外工場の稼働率を維持するために、全体のパイが増えない中で部品の輸入量を増やしている。また、自動車メーカーが、自らの取引先サプライヤーに対して販売先を多角化させて自社以外の自動車メーカーにも部品を販売することを奨励する一方で、サプライヤーの側でも、ある特定の自動車メーカー1社に売上高のほとんどを依存する体質から脱却すべく、従来の取引先の枠を越えて他の自動車メーカーにも部品を納入する動きを強めている。こうした結果として、日本の自動車部品取引では、「オープン化」が進展しているというのである。

そこで筆者は、(株)アイアールシー発行の公開データに基づき、日本における自動車部品の取引構造の変遷について定量的に分析を行った。その結果、日本の自動車産業におけるメーカー・サプライヤー間の部品取引関係は、元来「ある種のネットワーク型」の構造となっており、しかもその構造は、近年ますます「オープン化」の傾向を強めているということが明らかになった。【図1】

**2. サプライチェーン・マネジメントの今後の課題**

多くの実証研究が、日本の自動車産業におけるメーカー・サプライヤー間のサプライチェーンは、国際的に見て極めて効率的であると指摘している。最新の調査でも、欧米の部分的なキャッチアップは見られるものの、この面での日本の優位性は揺いでいない。ただしその一方で、こうした各自動車メーカーごとに形成された独自のサプライチェーンの構造は、日本の自動車部品取引がより「オープン化」しつつあるという環境変化の下で、更なる効率化を妨げる原因となっている面がある。

実際、自動車部品の場合、部品の種類にもよるが、一般的に言って、例え同一タイプの部品であっても、それを複数の自動車メーカーに対して開発・生産・納入することは決して容易なことではない。まず、自動車は「インテグラル・アーキテクチャ」の代表的な製品であり、自動車部品の多くは、製品システム全体のバランスを考慮する中で設計を相互に微妙に調整し合っていくことが必要となるため、どうしても自動車メーカーごとや車種モデルごとに仕様が異なってしまう傾向が強い。数少ない標準的な部品についてさえ、自動車メーカーごとに要求スペックや品質基準(検査項目)が異なることが珍しくない。近年では、コスト削減の見地から、各自動車メーカー内における車種モデル間の部品の共通化は進みつつある。しかしながら、自動車メーカー間での部品の共通化は、それが各社のブランド・アイデンティティに重大な影響を及ぼす可能性が高いこと、あるいは設計技術者のプライドの問題も関わってくることから、遅々として進んでいないのが実情である。また、例え同じ部品であっても、各自動車メーカーごとに、要求スペックの出し方(設計の自由度)、納入方式や納入サイクル、管理項目の種類・数・水準、必要とされる情報システムやそこでやり取りされる受発注データの内容・形式、などがマチマチである。更に、社内で使用されている用語の意味や定義、契約書や設計図には書き込まれていない暗黙の了解事項、共同開発の進め方やコミュニケーションの方法、といったものも各自動車メーカーごとに異なっ

いる。

このため、複数の自動車メーカーと取引するサプライヤーは、例え同一タイプの部品を扱う場合であっても、取引する顧客(自動車メーカー)ごとに、「微妙に異なった仕様の部品」を「ある程度異なったやり方(プロセス)」で「異なった情報システム」を介して開発・生産・納入せざるをえない状況にある。そして、こうした制約条件は、サプライヤーが全社的な効率性を向上する上での妨げとなっており、ひいては、国際的に見た場合の日本の自動車メーカーの部品調達コストを引き上げるように作用している。すなわち、日本の各自動車メーカーが自社のサプライチェーンを極めて高いレベルで効率化していることが、取引関係が「オープン化」へと向かう環境変化の中で、逆に日本全体としての効率性を損ないかねない状況になりつつあるのである。【図2】

この場合、まず第一に、各自動車メーカーの側が自社の製品やプロセスをもう一度見つめ直し、「消費者のニーズに応えたり差別化を図るためにどうしても必要な部分」と「そうでもない部分」をきっちりと区分けして、ある程度の割り切りを持って、後者の部分については他社との共通化を図っていくことが重要であろう。

第二に、自動車メーカーが上で述べたことを意識して実行したとしても、それでもなお、自動車がインテグラルな製品であるという特性は残る。仮にサプライヤーが複数の組立てメーカーと取引している場合であっても、扱っている製品が標準的・モジュラー的であれば、サプライヤーにとっての問題は、究極的には「生産・ロジスティックス計画の策定と実行の問題」に帰着できる。しかしながら、自動車部品のサプライヤーのように、扱っている製品が非標準的・非モジュラー的で種類が多い場合、開発・生産・ロジスティックスといった一連のやり方(ビジネスプロセス)を複数の組立てメーカーとの間のサプライチェーンにまたがって共通化・共有化し、企業全体としての効率性を達成するためには、そのための意図的なマネジメントが重要となるものと考えられる。

その中でも特にキーとなるのが、開発段階のマネジメントである。製品システムの構造は開発・生産・ロジスティックスの作業フローにも大きな影響を与える「扇の要」であり、製品システムを構成する中核的なサブ・システムの共通化こそが、サプライヤーが全社的な効率性を向上させる上での「てこ」となるからである。

### 3. まとめ

以上述べてきたように、近年の自動車部品取引の「オープン化」の傾向は、日本のサプライチェーン・マネジメントに困難な課題を突きつけている。こうした環境変化の下でより高いレベルの効率化を目指すためには、自動車メーカーもサプライヤーも、与えられた制約条件の下で最適解を求めるだけでは不十分であり、制約条件自体をコントロールするための「仕組み作り」や「環境作り」が重要となる。すなわち、個々のサプライチェーンの枠を越えた優れて戦略的なマネジメントの実行、特に開発段階にまで踏み込んだマネジメントの実行が不可避となってきているのである。

図1: 自動車部品取引構造の変化

部品カテゴリーごとの平均調達先企業数と平均納入先企業数の推移

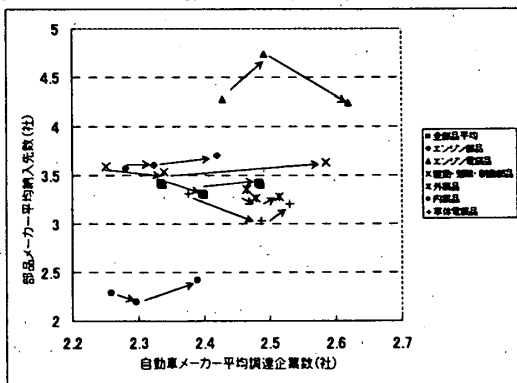


図2: SCMの現実的な概念図(一部抜粋)

