

2012年12月25日

## 21世紀の欧州の新産業地図と経営戦略(11)グローバル価値連鎖の日欧米比較<6>

パリクラブ通信 瀬藤澄彦

### 概要

世界の自動車産業では、自動車メーカーと自動車部品サプライヤーの関係の変化により、さまざまな影響が生じている。2020年には、自動車部品メーカーが自動車産業の価値連鎖全体の90%を支配するとの予測もあり、自動車のモデルやブランドを構築する決定権をめぐる自動車メーカーと自動車部品サプライヤーとの関係がさらに変化することも予想される。

### <自動車部品サプライヤーの規模増大と寡占体制>

世界の自動車産業は、過去約30年間で劇的な変化を遂げた<sup>1</sup>。自動車製造業(以下、自動車メーカー)の競争優位もこれに伴って大きく進化した。その生産モデルは、今や完全に再編成されようとしている。垂直統合型モデルの自動車メーカーは、こぞってアウトソーシングに乗り出すようになり、このような自動車メーカーと自動車部品サプライヤーの新たな分業関係が企業の合併・買収(M&A)の波となって現れている。この結果、自動車部品サプライヤーの数は集約化され、その企業規模を増大させた。こうして自動車部品産業は世界市場を事実上、支配する一握りのグローバル・コンポーネント・サプライヤーによる寡占体制に移行した。世界の主要自動車メーカーによる自社内業務の分離(外部化)は、もともと国際的に自立した基盤を有していた自動車部品サプライヤーを一層、巨大化させることになった。

1990年代には、垂直統合型の自動車メーカーが自国内の比較的少ない工場ではほぼ独占的に自動車を生産していた。例えば1990年では、トヨタ自動車の全雇用者数の10分の9は本国であった。またフィアットでは4分の3、ゼネラル・モーターズ(GM)では3分の2、フォルクスワーゲン(VW)でも同じく3分の2であった<sup>2</sup>。それが今日では、非垂直的な巨大な多国籍企業が多く、海外子会社で生産活動を行うようになった。そして自動車生産工程の多くの価値連鎖が、世界的スケールで協業するグローバル・コンポーネント・サプライヤーに委託されている。

自動車メーカーと自動車部品サプライヤーとの相互連携による協力関係は、二次的な自動車部品サプライヤーにリンクする多国籍企業を中心とするネットワークによって補完されている。この結果、自動車メーカーの競争優位は自動車産業の価値連鎖の再編成の行方に左右されるようになった。すなわち、今日では自動車メーカーの競争優位の動向は、アウトソーシングとインソーシングをいかにダイナミックに組み合わせることができるかに懸かっている。

\*\*\*\*\*

1 The new competitive advantage of automobile manufacturers Eric Rugraff 8<sup>th</sup> ENEF Meeting 'Strategy and Economics of the Firm' 7-8 September 2011, Strasbourg

2 国連貿易開発会議(UNCTAD)(2010年)

### ＜欧州自動車産業の企業間リンケージに立脚したガバナンス＞

価値連鎖の業務全体のガバナンスは、ヒエラルキー型、企業間関係型、モジュラー型、市場型の四つのタイプに分けられるが、次の三つのタイプが自動車メーカーの成否の鍵を握っているといわれる<sup>3</sup>。

第一は、本社から世界の海外子会社へ暗黙知<sup>4</sup>を移転することによって企業内部の価値連鎖を内部的に管理する能力としてのヒエラルキー型の価値連鎖である。第二は、第一と関連するが、自動車メーカーと第2次的な自動車部品サプライヤーの両者をグローバル・コンポーネント・サプライヤーとして包含するような、協業的な暗黙知を海外に移転できる能力としての企業間関係型の価値連鎖である。第三は、価格競争力強化のために第3次的な自動車部品サプライヤーから標準的な自動車部品を調達し、新たなパートナーに転換する際のコストを最小限にして、新興国市場における技術のローカル化を限定させるような能力としての市場型の価値連鎖である。

これらの三つの価値連鎖ガバナンスは、Voice モデルと Exit モデルの相互補完的なモデルに分割される<sup>5</sup>。自動車メーカーと自動車部品サプライヤーの関係においては、第三者の自動車部品サプライヤー企業に問題の解決の糸口を求めるのか、あるいは問題解決まで自動車メーカーと自動車部品サプライヤーとで協力していくかの二つの選択肢がある。後者はパートナー企業間の暗黙知を伝達、普及させるのには向いているが、長年の信頼関係を前提にしており、グローバル化のスピードについていけない面も否定できない。そこで多くの自動車メーカーは、ヒエラルキー型と企業間関係型を Exit 市場ガバナンス・モデルに結合させているのである。自動車メーカーは本社から海外子会社に暗黙知を移転するのに「実践共同体」<sup>6</sup>と

してヒエラルキー型を援用している。

自動車産業は世界的な自動車メーカー主導で動いているが、技術革新に関しては、今やグローバルな自動車部品サプライヤーの存在が不可欠になった。これらの自動車部品サプライヤーは、研究開発(R&D)、デザイン、製造、組み立て業務を委託されるようになってから、単なる標準的な自動車部品やコンポーネントを供給するのではなく、高度に複合化したシステムを提供する企業に変貌した。

自動車メーカーとグローバル・コンポーネント・サプライヤーの間に形成される一種の産業クラスターの存在が企業間関係のリンケージを通じて暗黙知の創出に貢献している。そこでは競争優位の源泉である「カフェテリア効果」とも言うべき組織間関係の相乗効果が生まれる。これは(1)関係特別資産、(2)知識共有ルーティン、(3)補足的な資源コンピタンス、(4)実効性のある業界ガバナンスなどから派生してくる効果である。

過去 30 年間、このような自動車産業の企業間関係型に立脚したガバナンスは、欧州の自動車業界で選択されてきた。これに対し、市場型や選択の幅の少ない価値連鎖システムは米国や日本に多いモデルである。

\*\*\*\*\*

3 Cahier 2010-17: Une analyse comparée du commerce international de composants automobiles entre la France et l'Allemagne: croiser un point de vue d'économie internationale et d'économie industrielle Vincent FRIGANT Jean-Bernard LAYAN

4 ナビゲートビジネス基本用語集の解説「暗黙知とは経験や勤に基づく知識のことで、個人はこれを言葉にされていない状態でもっている。経営学者の野中郁次郎は、日本企業の研究において暗黙知をこのように定義し、形式知の対概念として用いた。(以下省略)」

5 Voice and Exit model は米国の Hirschman Helper and Sako らの日米における研究成果である。

6 Communities of Practice Seely Brown and Duguid Lave and Wenger(1991 年)

### <VW における企業内貿易と技術、暗黙知の企業内移転>

ストラスブール大学の教授である Rugraff 氏によれば、ドイツの自動車産業における成功の大部分はグローバル価値連鎖ガバナンスの効率的モデルによるものである。VW の事例は、企業間関係型を市場型といかにうまく結合させて成功しているかを教えてくれる。VW グループは世界の主要自動車メーカーの一つであり、欧州最大の自動車メーカーである。2010 年、VW グループは世界で 60 カ所に拠点を持ち、そのうち生産拠点は 40 カ所で、欧州に 27 カ所、ドイツに 6 カ所となっている。同時点で年産 740 万台、従業員数約 40 万人の世界第 2 位の自動車メーカーであ

る。

過去 20 年間の売上高や市場シェアの伸びは、ヒエラルキー型、企業間関係型、市場型の三つを結合させた新たな価値連鎖ガバナンスが作り出した結果である。チェコの VW Skoda 工場は、このモデルのパイオニア的存在といえる。

VW グループは、他のどの自動車メーカーよりも多数の子会社間の知識の習得と共有に重点を置いてきた。生産の効率は一義的に車種ブランド共通の 20 のプラットフォームと多くの標準作業工程のモジュール戦略の採用に基づいている<sup>7</sup>。違った車種の自動車部品ばかりでなく共通のデザイン、エンジニアリング、製造を共通のワンセットとする。例えばプラットフォーム 35<sup>8</sup> は、skoda Superb Yeti、SEAT Toledo、VW Touran、Audi TT、Q3 などの小型・中型車種の製造に用いられている。標準モジュラー・ツールキットは、主にエンジンの据え付けやモジュラー式の情報通信系・ディーゼル・システムは当初、Audi ブランドに開発されたものだが、今では VW の 30 以上の車種・モデルに使われている。緻密な暗黙知が VW 本社と Audi 本社から欧州一円の生産、R&D 子会社全てのグループ企業内において共有される。企業内貿易や技術と暗黙知の企業内移転は、濃密な関係から生まれてくる。

\*\*\*\*\*

<sup>7</sup> VW グループは VW 乗用車、VW 商業車、Audi、SEAT、Škoda、Bentley、Scania、Bugatti、Lamborghini の九つのブランド(タイプ)を販売。また Porsche AG の株式 49.9%を所有する。

<sup>8</sup> プラットホームの P は passenger car、3 はプラットフォーム・サイズ、5 は第 5 世代の意味。

### <ドイツ、フランスの自動車産業の競争力格差>

ドイツの自動車生産のシェアは、2000～2009 年の 10 年間で欧州全体の 27.4%から 30.6%に増大した。一方、フランスは同期間、16.6%から 12.0%にシェアを落としている。こうした両国の差について、これまではエコノミストを中心に制度的な次元で説明されることが多かった。しかしこの間、工場の立地に大きな変化はない。固定コストが重要な要素を占める自動車産業では、販売のスケールが競争優位を左右する。ドイツの自動車メーカーの成功は、ドイツ国内に立地する工場の生産システムにあるといえる。そして重要なことは、今や自動車生産の原価構造のうち 70～75%は産業分類における自動車産業の枠外で形成され、自動車部品メーカー、サービス提供企業、下請け企業などによって構成されていることである。ドイツ、フランスの自動車産業の競争力格差は、自動車部品調達の価値連鎖構造に起因するのである<sup>9</sup>。

\*\*\*\*\*

9 Cahier 2010—17: Une analyse comparée du commerce international de composants automobiles entre la France et l'Allemagne: croiser un point de vue d'économie internationale et d'économie industrielle Vincent FRIGANT Jean-Bernard LAYAN

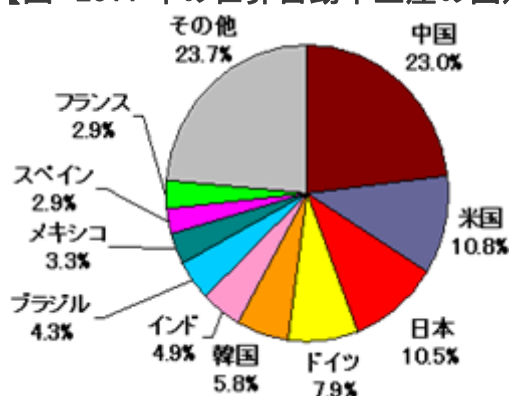
### <新興諸国への傾斜を深めリージョナル化する自動車産業>

世界の自動車産業は、第一に、モジュラー化の進展によって自動車部品サプライヤーの立場を一層、強化させている。これらの企業の生産工程の国際的分散が、周辺国地域における生産能力の増強につながっている。第二は、世界の自動車産業が生産コストの低い周辺国・地域を従えていることである。自動車部品の生産基地として北米にはメキシコ、欧州にはポーランド、チェコ、スロバキア、その他にはマグレブ諸国やトルコなどの国々がある。第三は、一種のリストラ現象で周辺国から本国回帰のために生産施設を閉鎖することである<sup>10</sup>。

自動車産業のグローバル価値連鎖(GVC)は、リーマン・ショックや欧州危機の影響を反映して新興諸国への傾斜を深めてきている。しかしながら、マサチューセッツ工科大学(MIT)の Sturgeon 氏が指摘するように<sup>11</sup>、自動車産業の GVC は次の3点で他の産業と異なる。第一は、成熟市場となった先進諸国への完成車の輸出が、政治的な理由などにより制限を受けるようになったことである。第二は、自動車の製造アーキテクチャーが依然として統合型であり、自動車メーカーと自動車部品サプライヤーとの間に強い企業間関係のリンケージが成立していることである。第三は、この二つの事情から、自動車産業の生産立地構造がグローバルというより地域的(リージョナル)な性格を有していることである。

PwC Automotive Institute の予測<sup>12</sup>によれば、世界の自動車生産は2011年にはリーマン・ショック以前の水準を回復して6,800万台に達した(生産国シェアは図参照)。2015年には、当初の予想より若干低めの8,200万台になると見込まれている。ここで重要な変化として注目されるのは、生産国のシフトである。2014年には新興諸国での生産が一段と加速し、世界生産の半分以上に当たる4,080万台と、先進諸国の3,960万台を上回ると予測されている。それでも世界の上位20社の自動車メーカーの地位にあまり変化はなく、2015年でも世界生産の85%を上位20社の自動車メーカーが占めるとされている。

【図 2011 年の世界自動車生産の国別シェア】



出所:機関誌「日本の自動車工業/2012 版」(日本自動車工業会)

\*\*\*\*\*

10 9に同じ

11 Global value chains in the automotive industry: an enhanced role for developing countries ?

Timothy J. Sturgeon 2011 Inderscience Enterprises Ltd.

12 <http://www.pwc.com/th/en/automotive/pwc-automotive-institute.jhtml>

### <2020 年の世界予測～自動車メーカーと自動車部品メーカーの関係に変化>

「2020 年には自動車部品メーカーが自動車産業の価値連鎖全体の 90%を支配するだろう」。KPMG が世界の自動車部門の経営者 200 人を対象に行ったアンケート結果で、このようなショッキングな予測が明らかになった<sup>13</sup>。二つの競争優位のフォーースがこれに影響を与えている。その一つは、ハイブリッド車や電気自動車のような次世代モデルの自動車を開発する技術革新の鍵を握るのは自動車部品サプライヤーであるということである。自動車メーカーにとって、自動車部品メーカーは積極的に戦略的な提携を必要とする不可欠な存在となるからである。これに伴って、これまで見られたような自動車のモデルやブランドを構築する決定権をめぐる自動車メーカーと自動車部品サプライヤーとの関係に変化が生じることも予想される。

自動車産業は生産工程がグローバル化されている産業であるが、その価値連鎖においてはサービス部門が 30%を占める。米国における自動車 1 台当たりの生産の価値連鎖の内訳は、R&D17.5%、デザイン 3%、組み立て 37%(米国)、組み立て(韓国)30%、ミラー部品 4%、広告マーケティング 2.5%、データ・プロセッシング 2%、輸送・保険 4%という比率になっている<sup>14</sup>。



\*\*\*\*\*

13 Vers des changement significatifs de la chaîne de valeur automobile? L'argus Pro

14 Global Manufacturing Value Chains and Trade Rules Richard Baldwin

※なお、本稿で述べた意見は全て筆者の私見である。

(執筆者プロフィール)

瀬藤澄彦

パリクラブ(日仏経済交流会)会員

諏訪東京理科大学、リヨン・シアンスポ政治大学院(SciencePo Lyon)講師。

早稲田大学法学部卒業後、JETRO入会。アルジェー、モンリオール、パリ、リヨンのJETRO事務所長、次長。パリ ベルシー仏経済財政省・対外経済関係局・日本顧問。2001年度フランス国家殊勲(オールドル・ナシオナル・ド・メリット)シュバリエ賞受賞。著書多数。

※この記事は、三菱東京 UFJ 銀行グループが海外の日系企業の駐在員向けに発信している会員制ウェブサイト「MUFG BizBuddy」に 2013 年 1 月 16 日付で掲載されたものです。