

中国自動車メーカーの調達戦略に見る 日系自動車部品メーカー勝ち残りの条件

— 中国自動車部品メーカーの脅威 —



目 次

| | |
|---------------------------|----|
| 1. はじめに | 1 |
| 2. 調査概要 | 2 |
| 2-1. 回答プロフィール | 2 |
| 3. 中国における自動車メーカーの動向 | 3 |
| 3-1. 中国自動車産業の変化 | 3 |
| 3-2. 主要自動車メーカーの製品戦略と販売動向 | 4 |
| 4. 中国自動車メーカーの調達戦略 | 6 |
| 4-1. 中国における調達の現状 | 6 |
| 4-2. 系列別の部品調達状況と今後の方針 | 7 |
| 5. 中国における自動車メーカーの部品メーカー選別 | 10 |
| 5-1. 部品分野別の調達の実態 | 10 |
| 5-2. 部品メーカーに求める競争力と調達方針 | 12 |
| 6. 総括と提言 | 21 |
| 6-1. 日系部品メーカーへの示唆 | 22 |
| 6-2. 終わりに | 23 |

1. はじめに

中国の自動車市場の著しい発展を背景に、現在の中国自動車産業は国際化の一途を辿っている。中国のWTO加盟後、世界の主要自動車メーカーは相次いで中国自動車市場に参入した。そして、中国の主な自動車メーカーも海外自動車メーカーとの合併事業や技術提携により、急速に国際化が進んでいる。産業の国際化によって中国の自動車業界の技術レベルは飛躍的に向上し、世界における地位も上昇している。その結果、現在は世界の主要自動車メーカーを中心に、中国自動車メーカーも巻き込んで、中国市場でのシェア拡大に向けた熾烈な競争が繰り広げられている。

多くの日系部品メーカーは、日系自動車メーカーの相次ぐ中国市場参入に伴い中国に進出しているが、短期的に変化する自動車メーカー間の競争環境の中、自動車メーカーに競争力をもたらす技術や製品を持ちながら、今後の方向性や戦略を見極めきれずにいるケースも少なくない。自動車部品メーカーは製品の性質上、自動車メーカーの部品調達方針次第でビジネスの成否が大きく影響される。しかし、日系自動車メーカーのみならず、外資系・中国系自動車メーカーの部品調達の実態に関する調査はほとんどない。そこで本調査は、中国で乗用車を生産している国内外の自動車メーカーの、中国での部品調達の現状と将来の方向性を分析し、自動車メーカーが自動車部品メーカーに対して期待・重視するポイントを明らかにした。

その結果、現在日系部品メーカーと取引をしている外資系・中国系のみならず、日系自動車メーカーも将来的に中国系の部品メーカーとの取引にシフトしていくことがわかり、日系部品メーカーが中国で生き残るためには、厳しい状況になっていくことが明らかになった。

本報告書が中国に進出済み、あるいは進出を検討している日系部品メーカーの皆様にとって、有益な情報としてご活用いただければ幸いである。

なお、本報告書を発行するにあたり、この場を借りて、調査にご協力いただいた各企業の皆様には改めて感謝申し上げます。

2. 調査概要

本調査では、2004年11月から12月にかけて、中国で乗用車を製造している国内外の主要自動車メーカー30社の購買担当者を対象に、郵送アンケート調査とインタビューを実施し、部品の取引先や取引状況、部品メーカー選定に関わる重要事項や調達方針の現状と方向性について質問し、部品調達の実態を把握した。なお本調査の実施に際して、北京オートビジョン有限公司と中国汽车工業经济技术信息研究所の協力を得た。

回答企業30社は、それぞれ日本・中国の自動車メーカーによる合弁企業、もしくは日本の自動車メーカーより技術提供を受けて日本車を生産している「日系自動車メーカー」(9社)、日系以外の外資と中国の自動車メーカーによる合弁企業、もしくは技術提供を受けて海外自動車を生産している「外資系自動車メーカー」(11社)、国営・民営を含む中国独資の「中国系自動車メーカー」(10社)である。(以下、それぞれ、日系自動車メーカー、外資系自動車メーカー、中国系自動車メーカーとする。)

図1. 外資系自動車メーカーの合併先

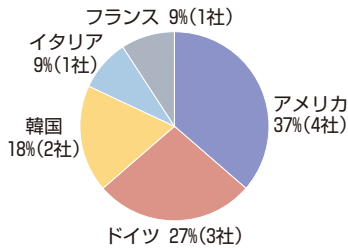


図2. 設立年

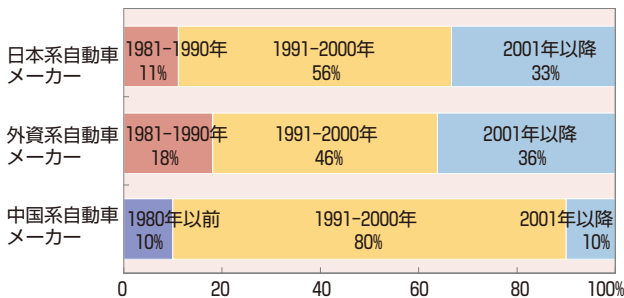


図3. 従業員数



2-1. 回答プロフィール

回答企業のプロフィールは以下のとおりである(図1~5)。

外資系自動車メーカーの国籍別内訳は、アメリカが最も多く(4社)、次いでドイツ(3社)、韓国(2社)、イタリア(1社)、フランス(1社)である。

設立時期は、各自動車メーカーとも1991年以降が大半を占める。特に、日系自動車メーカーと外資系自動車メーカーは2001年以降が約3分の1であり、WTO加盟が大きな影響を与えている。

従業員数は、日系・外資系・中国系いずれにおいても1001人-5000人が最も多く、5001人-1万人と併せると8割以上に達している。

売上高は、外資系自動車メーカーの27%が101億元以上であり、日系・中国系と比べて大規模な企業が多い。

所在地域を華北・華中・華南・東北・西北・西南の6つに分類すると、全体では華中が最多で12社(40%)である。ただし、日系自動車メーカーは、9社中7社が華南(45%)・華北(33%)であり、拠点は分散している。

図4. 売上高

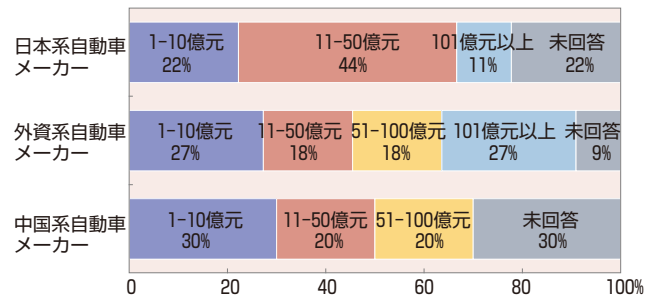
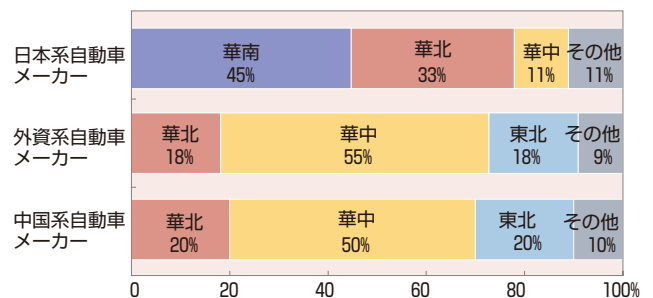
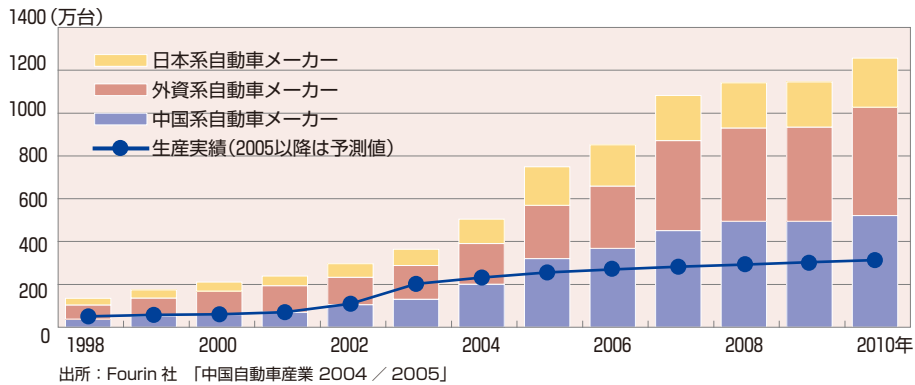


図5. 地域



3. 中国における自動車メーカーの動向

図 6. 乗用車生産能力と生産実績の推移



3-1. 中国自動車産業の変化

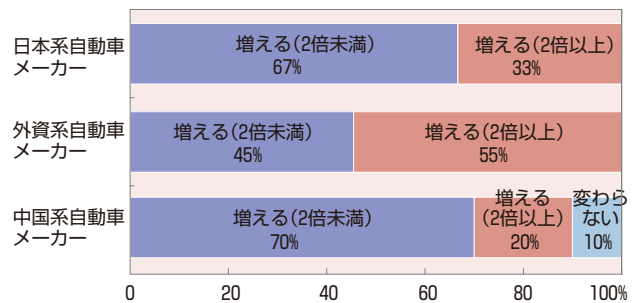
中国経済の持続的成長と 2001 年の中国 WTO 加盟による政策の透明化と安定性の確保を背景に、中国の主要自動車メーカーは、生産拠点を拡充することで、安定した供給体制・規模の確保を図った。そして、消費環境の変化に合わせ、多様で先進的なモデルを相次いで投入することで、大都市を中心とする富裕層の購買意欲を刺激し、急速な市場拡大を果たした。ほとんどの自動車メーカーにとっては、他社に先駆けて先進的な車種を投入し、安定して供給が確保できれば、規模を拡大するだけ販売台数を伸ばすことができた。まさに、「作れば売れる」時代であった。

しかし、中国自動車産業は、2004 年に需要と供給の逆転に伴う市場の競争環境の大きな変化を迎えることになる。

図 6 は、中国における乗用車の生産能力と生産台数の推移をまとめたものである。平均稼働率（生産台数／生産能力）は、2000 年から 2003 年にかけて、28.6% から 57.9% に向上した。生産能力を拡大する以上のスピードで生産台数が増加してきたからである。しかし、2004 年、各社の生産能力拡大が進み、平均稼働率は 47.4% と低下した。

各自動車メーカーの計画によると、今後も各社の生産能力拡大は続くと見られており、中国全体での乗用車の生産能力は、2007 年に 1000 万台を超え、2010 年には 1200 万台に達する見込みである。今回のアンケート結果

図 7. 今後 5 年間の生産計画



でも、約 3 分の 1 の自動車メーカーは、5 年後に生産計画は倍増すると回答している。特に外資系自動車メーカーは、過半数が 5 年後に倍増すると回答しており、生産量拡大に対して強気の方針を打ち出している（図 7）。

一方、こうした影響を受け、市場も大きく変化してきている。90 年代後半から 2003 年まで、急激な市場の成長に供給が追いつかず、多くの新型乗用車が定価どころかプレミアムを付けて販売され、何ヶ月も納期を待たされるような状況が続いていた。しかし、生産量の増大により供給が需要を上回った結果、市場での販売価格の下落へと繋がっている。

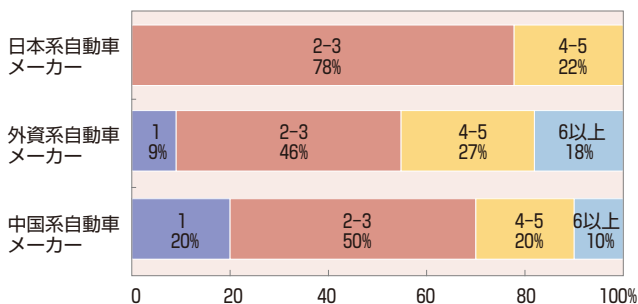
販売価格の下落を止められない原因は、当然販売面での課題や経済・政治面での問題も考えられるが、生産面にも大きな問題がある。中国では、急速な成長に生産システムの高度化が追いつかず、モデルの多様化と生産性の向上を両立できない生産体制に陥っているケースが多い。

3-2. 主要自動車メーカーの製品戦略と販売動向

ほとんどの自動車メーカーが、コストとスピードを優先した生産能力の拡大を図ってきたため、新車種を投入するたびに生産ラインを増強してきた。実際、近年、急速に生産台数を増加させたにも関わらず、1モデル当りの生産台数は横ばいであることも、これを証明している。生産体制が少品種大量生産を前提とした生産システムとなっているケースが多く、多品種少量生産でも十分に採算性を確保できる柔軟性を持ち合わせていないことが多いと考えられる。需要に併せた車種投入が可能な柔軟性の高い生産ラインであれば、稼働率の低下は避けられたはずである。

今回のアンケート結果でも、生産台数で先行している外資系自動車メーカーは、約半数が4車種以上のモデルを生産している一方で、日系自動車メーカーは、約8割が2～3車種と少ないことが分かっている（図8）。今後、市場シェアを増やしていく上で、新車種の投入とラインアップの拡充は必須である。また、既に多くのモデルを投入し、それに併せて生産能力も拡充している外資系自動車メーカーにとっては、生産能力の余剰が大きな課題になると予想される。

図8. モデル数



このような状況において、各社はこういった戦略を取るのだろうか。自動車メーカー各社に、今後注力する分野について尋ねた結果を資本別に比較すると、日系自動車メーカーは「輸出拠点としての育成」と「安全性」、外資系自動車メーカーは「利便性・快適性」、「走行性能」、そして中国系自動車メーカーは「デザイン性」、「環境・省エネルギー」に注力している傾向があることが分かった（図9）。

① 日系自動車メーカー

まず、日系自動車メーカーであるが、どの分野にも並行して注力する傾向がある中で、外資系、中国系よりも「安全」と「輸出」への注力度が高い回答となっている。

安全性能は、日系自動車メーカーが最も重視してきたテーマであり、中国においてもこの方針が伺える。日本を始めとする自動車先進国では、安全性能は顧客に訴えやすい付加価値であり、その向上が値下げ競争を止めることができる大きな武器になっている。同時に、安全性能で問題を起こせば、ブランドを大きく低下させることに繋がることも十分認識している。その両面からも、安全性能は最も重視すべきテーマの一つと言える。日本車は高品質と低価格で世界の自動車市場を攻略してきたが、その中でも安全性能は高い評価を得ており、現在の北米市場での好調の一つの要因となっている。日本の数十倍の事故率を誇る現在の中国においても、安全性能に対する顧客の意識が高まり、大きな競争力の源泉となることを期待していると考えられる。

また、輸出であるが、自動車産業育成に重点をおく中国政府は、輸出目的の自動車生産を積極的に支援している。ホンダが輸出専用工場を中国に設立し、2004年から輸出を開始するなど、国内市場の競争が激化することが予想される中、中国からの輸出というテーマの重要性は増してくるであろう。中国自動車産業の国際競争力が高まっていくに連れて、単なる現地生産拠点からグローバル生産拠点へと、その役割が変わってくることも考えられる。

② 外資系自動車メーカー

外資系自動車メーカーは、商品の魅力向上とラインアップの拡充に注力する方針が伺える。今後の顧客の中心を担うと期待される都市部の中間層の拡大を考慮すると、これまでの富裕層をターゲットにした画一的な商品だけでは充分とは言えず、また、今後増えると考えられている買替え、買増し需要も考慮すると、顧客に求められる車種、モデルの多様化、細分化が更に進むと考えられている。多様化する顧客のニーズに対応するため、車種を幅広く展開し、激化する市場競争の中でシェアを維持拡大する戦略であろう。そのために、商品自体の魅力を向上させることに注力していると考えられる。上海GMを始め、外資系自動車メーカーは、中国におけるR&D拠点の整備も日系自動車メーカーよりも先行しており、外観等を中心に中国仕様モデルの開発能力を強化している。ただし、低下しつつある収益性も考慮すれば、生産体制の改善も並行して進める必要がある。

③ 中国系自動車メーカー

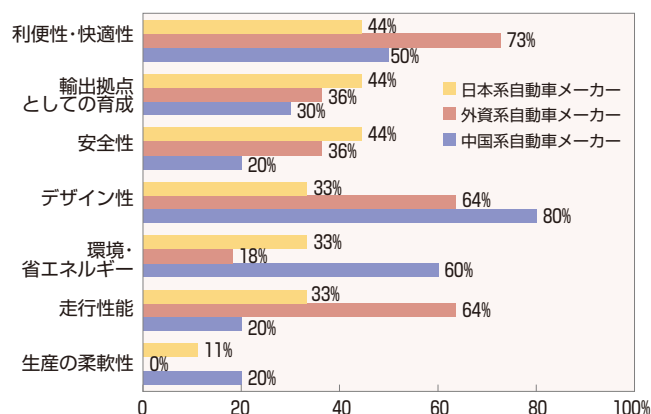
最後に、中国系自動車メーカーであるが、商品の魅力において、外資系・日系自動車メーカーに追いつくことを最重要課題としていることが伺える。クルマを初めて買う消費者が最初に目を向けるポイントがデザインであり、デザイン力の向上なくしてブランドの確立はありえない。既にいくつかの中国系自動車メーカーでは、海外デザイン会社にボディ設計・デザインを委託する動きもある。

また、基礎技術レベルが低い中国系自動車メーカーにとってもう一つの悩みは、中国政府の環境規制強化である。これまで、ほとんどの中国系自動車メーカーは、海外自動車メーカーの技術援助を受けたエンジンを購入してくるか、海外自動車メーカーの老朽化した生産ラインを買い取ってエンジン製造を行ってきた。中国の消費者が走行性能よりもコストを重視する傾向が強く、海外自動車メーカーのモデルよりも走行性能で見劣りしても、コストで対抗していたのが実態であ

る。環境性能、特にエンジン性能の向上に向け、中国系自動車メーカーは海外自動車メーカーの技術支援を喉から手が出るほど渴望していると思われる。

これまで、国内需要が急成長してきたことに加え、中国国内市場の新車販売価格が国際的な価格レベルよりも高いこともあり、国内市場に迅速に供給することが市場競争に勝つために求められてきた。しかし、2004年に入ってから、成長が低迷する国内市場と増強した生産能力とのギャップにより、販売価格が下落した。ますます激化する市場競争の中、各自動車メーカーとも収益性の低下は避けられない状況にある。

図9. 注力する分野（3つまで選択）



4. 中国自動車メーカーの調達戦略

4-1. 中国における調達の現状

中国市場の急激な環境の様変わり、自動車メーカーと部品メーカーとの関係にも大きな影響を与えている。現在、中国で行われている部品調達の動きは、主に以下の3点に集約される。

① 海外自動車メーカーによる現地部品調達率の拡大

中国では、WTO加盟合意により部品の現地調達率を義務付ける「国産化政策」が2002年に撤廃されたが、それ以前は現地部品の調達は、国産化率の向上を目指してのものであった。現在では部品調達の効率化、調達コストの削減を狙ったものとなっている。また、これまで品質面で不安視されていた品目も改善が進み、現地調達される傾向にある。さらに、欧米系を中心とする中国からの部品調達を世界部品調達体制に取込む戦略も、部品調達率拡大の背景にある。

② 異なる自動車メーカー同士による共同調達の推進

販売価格の低下と投入モデルの増加などに対応するため、自動車メーカー各社はプラットフォーム共有による開発コスト、調達コストの削減を狙い、結果として自動車メーカー同士での共同購買が進展している。

代表的な例としては、VWによる第一汽車との車台基幹部品の合弁モジュール生産プロジェクトや、一部基幹部品を共通化する奇瑞と華晨汽車の部品購買合弁プロジェクトがあげられる。

③ 調達システムの高度化（SCM）

より低コストで効率的な調達システムの実現に向け、一部自動車メーカーでは高度化を進めている。

例えば、東風汽車はサプライチェーンマネジメントへのIT活用を強化しながら、日産/ルノーの共同部品調達体制にも参加することで部品調達体制の強化を図っている。物流網改善では、海外の物流会社と提携して部品メーカーが集積する地域にミルクラン方式を導入し、物流コストの削減を目指している。この他、上海GMはGM世界部品購買システムとJITシステムを導入している。一汽VWは中国自動車部品メーカーに対して、VWのグローバル調達基準を導入している。

中国の自動車部品調達は、海外から技術導入して国産化されたモデル（VW Santana等）か、現地調達規制撤廃後に急増したKD組立モデル（Audi A4等）かによってレベルが異なる。国産化モデルは1980年代からの国産化政策により部品調達体制が構築され、現地部品の量産化とともにコストや品質の改善が進んでいる。これに対し、KD組立てモデルは輸入部品に依存しているため、コスト削減余地は小さいが、部品調達システムを構築する費用負担は少なく、少量生産に適している。

今回我々が行った調査から、例えば、神龍汽車はPSAグループのCitroenZXなど国産化されたモデルの現地調達率は90%以上であるが、Peugeot307など新型車種の場合は、30-50%と低いことが分かっている。また、天津一汽トヨタは、2002年から生産を開始しているViosの国産化率は80%であるが、より高度な部品が要求される高級車のCrownはまだ50%である。各社とも、高級車や新車種の主要部品をまだ輸入部品に依存しているのが現状である。

こうした状況下、コスト削減とジャストインタイムでの部品確保のため、現地調達率を上げている動きが進んでいる。トヨタは2004年3月に天津市に第一汽車と合弁で「トヨタ一汽（天津）模具（有）」を設立し、11月から操業を開始した。ドアやボンネット、トランクなど大型金型を生産、年間3車種分の金型生産能力を確保、将来は6車種分にまで拡大する予定である。また、2003年10月PSAグループが部品調達センターの中国統括会社を上海に設立することを発表した。

4-2. 系列別の部品調達状況と今後の方針

自動車メーカーの部品調達の現状と今後の方針は系列別にどのような違いがあるだろうか。部品調達の現状に関して、自動車メーカー各社に、外部購入比率、取引社数、輸入割合について尋ねた結果を資本別に比較した（図10～12）。

日系自動車メーカーは、外資系自動車メーカーと比較して、外部購入比率91%以上が約半数と高いことや、輸入部品の割合が30%以下が約7割と低いことが分かる。一方、外資系自動車メーカーは、外部購入比率70%以下と、輸入割合は51%以上がそれぞれ約3割あり、内製率と輸入部品への依存度の高さが目立つ。また、取引社数は100社以下と201社以上がそれぞれ約3割あり、二極分化傾向にある。中国系自動車メーカーは、取引社数は150社以下と151社以上でそれぞれ半数ずつであった。当然のことながら輸入割合も低い。

図10 外部購入比率

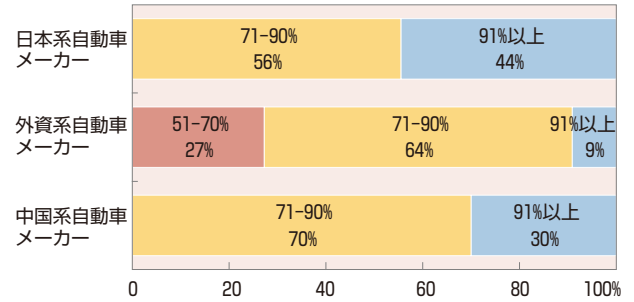


図11 取引社数

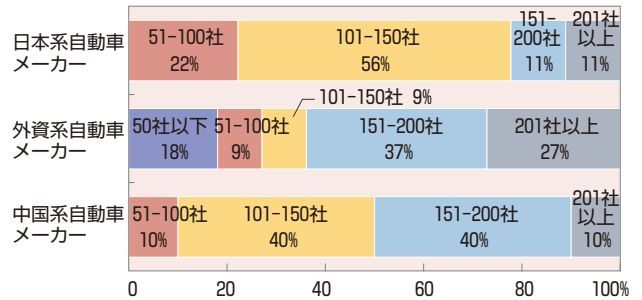
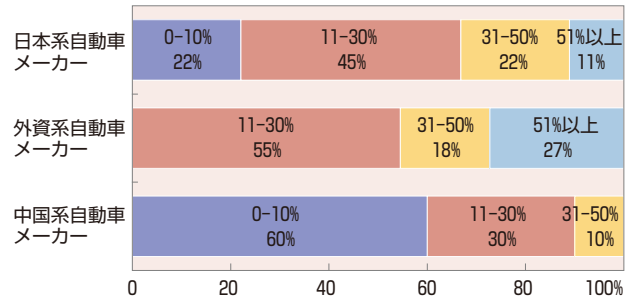


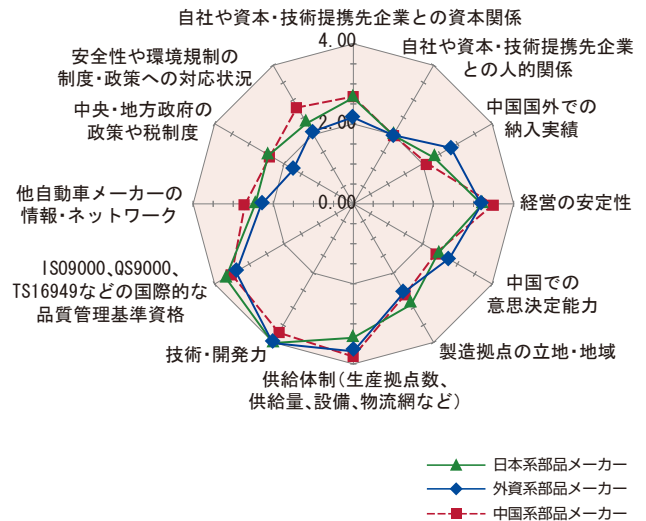
図12 輸入割合



また、部品調達の今後の方針に関して、自動車メーカーが、部品メーカーを選定する上で重要視していることを質問した。重要度が最も高い評価を4点、低い評価を1点として得点化した（かなり重要である／どちらかと言えば重要である／あまり重要ではない／重要ではないを4段階で評価）（図13）。チャートの外側にあるほど重要度が高いことを表している。

全てに共通しているのは、「技術・開発力」、「品質管理基準資格」と、製品の技術と品質をまず最優先に考えていることだが、それは自動車メーカーとしては当然のことと言える。そこで、系列ごとに重要度のポイントを比較してみると、日系自動車メーカーは、「製造拠点の立地・地域」と「自社との資本関係」、外資系自動車メーカーは、「中国国外での納入実績」と「中国での意思決定能力」を重視する一方で「中央・地方政府の政策や税制度」、「自社との資本関係」は重視していない。そして、中国系自動車メーカーは、「供給体制」、「経営の安定性」、「安全性・環境規制の制度・政策への対応状況」、「他自動車メーカーの情報とネットワーク」をより重視することが分かった。

図13 部品メーカーを選定する上で重要視すること



これらのアンケート結果より、系列別の部品調達を考え方を把握することができる。

① 日系自動車メーカー

日系自動車メーカーの調達の現状、及び方針には進出形態が色濃く反映されている。日系自動車メーカーは欧米系自動車メーカーと比べて中国進出に遅れをとっていたため、信頼のおける国内の系列部品メーカーを引き連れて、中国での生産体制を急ピッチで立ち上げる必要があった。それが、外資系、中国系と比較して部品メーカーの絞込みが進んでいる結果や、製造拠点の立地、自社との資本関係の重視にも繋がっているものと思われる。つまり、日本式調達方法を中国へ持ち込んだ格好である。但し、供給元部品メーカーは自動車メーカーからの依頼により、生産こそ中国へ移管したが、原材料、部品は日本から大半を輸入しているケースも想定されるので、日系自動車メーカーの実態としての輸入部品依存度は、それほど低くはないと思われる。

② 外資系自動車メーカー

外資系自動車メーカーには、異なる調達傾向をもつ欧州系、米国系、韓国系が含まれていることと、また欧州系などは特に各社の間で、中国への進出時期に大きな開きがあることが、取引社数の2極分化などのばらつきに関係しているものと思われる。外部購入比率の低さ（＝内製率の高さ）は米国系、韓国系の特徴であり、取引社数の二分化傾向は進出時期の違いにも起因していると思われる。例えばVWのように古くから進出しているメーカーは、当初、自国から部品メーカーの進出が伴わず、現地部品メーカーからの調達を余儀なくされ、そのリスク回避のために複数社調達を進めていたという背景も関係していると考えられる。一方、輸入割合は歴史の浅いメーカーによる海外からの

部品調達が高めているものと思われる。例えば、華晨BMWは、国内調達率を高めるために、国内部品メーカーの取引先を現在の30社から2005年には100社に引上げる予定である。

また、日系ほど系列取引傾向の高くない外資系は、自社との資本関係をそれほど重視せず、中国での意思決定能力にポイントを置いている。これまで取引のない部品メーカーであっても、選定基準に合えば開拓するという外資のドライ、且つマルチナショナルな姿勢が見て取れる。

③ 中国系自動車メーカー

最後に中国系自動車メーカーであるが、民族系の中には、自社ブランドの乗用車の開発、生産を行っているものの、エンジンなど基幹部品は自社で作っていないところもあり、これが内製率の低さとして表れている。また、新規参入メーカーの中には、独自モデルの開発力が不十分であるため、部品を寄せ集めて組立てて「構造モデル」を生産しているところもある。

重視するポイントからは、中国政府の技術安全性や環境規制への強化に対応した製品開発の必要性に迫られている実態が浮き彫りになった。また、世界の自動車メーカーと激しい競争をしている中国系は、少しでも高いレベルに追いつくため、他の自動車メーカーに供給している部品メーカーとの取引を通じて情報を収集するなど、貪欲な姿勢が見て取れる。そして、部品メーカーには技術力や生産効率より、しっかりと届けてくれる（供給体制、経営の安定性）ことを重視するという点は、日本、外資系に比べると若干意識に遅れがあるように思われる。また、取引社数が多いのは、供給先の経営基盤の不安に対するリスク分散の手段として、複数社取引が採用されることが多いためと思われる。

5. 中国における自動車メーカーの部品メーカー選別

従来、日本の自動車メーカーは系列取引を重視した部品調達を進める傾向が強いので、日本から系列部品メーカーを中国に進出させるケースも多い。しかし、自動車メーカーに追隨して中国進出した部品メーカーであっても、より厳しさを増す中国市場では、新たな価値を提供できなければ、既存の取引が将来も継続する保障はどこにもない。一方、見方を変えれば、顧客ニーズに対応し、旧型車から新型車への生産体制への切替えや、高い輸入部品から国内調達への切替えを急ピッチで進めている海外自動車メーカーは、系列や既存の取引関係の枠に囚われない部品調達先を模索している可能性もある。つまり、日系部品メーカーにとって、新たな供給先を開拓する機会が多いとも言える。そこで、今回の我々の調査から、自動車メーカーと部品メーカー、特に日系部品メーカーとの取引形態について概観した上で、部品メーカーの選定と調達方針を探りつつ、日系部品メーカーの今後の中国戦略を探っていくこととする。

5-1. 部品分野別の調達の実態

一般的に、中国系部品メーカーの技術力や生産効率などの国際競争力は、日本や欧米の部品メーカーに比べて劣っているとされている。しかし、中国固有の政策により、中国企業との合弁を余儀なくされている海外自動車メーカーは、合弁先パートナーの取引先との関係を無視することもできない。事実、今回のインタビュー調査では、調達先選定にあたり、価格・品質が同レベルであれば、系列企業を優先する傾向があることが分かった。

部品メーカーとの取引の実態と方向性を明らかにするために、まず、取引先部品メーカーもそれぞれ日系、外資系、中国系に分けた。そしてさらに、自動車部品の種類は多岐に渡るため、①エンジン部品、②駆動・伝動・操縦部品、③懸架・制動部品、④電子・電装部品、⑤車体・外装部品、⑥内装部品、⑦用品・その他の7つに分け、部品ごとの現在の購入比率と取引社数について質問をした(図14～19)。レーザチャートが外側にある程、購入比率と取引社数が多いことを意味する。

図14～図19 凡例

- ▲ 日本系部品メーカー
- ◆ 外資系部品メーカー
- 中国系部品メーカー

図14・16・18

0:0社 1:1社 2:2～10社
3:11～20社 4:21社以上

図15・17・19

0:0% 1:0～30% 2:31～60%
3:61～90% 4:91%以上

図14 現在の購入社数：日系自動車メーカー

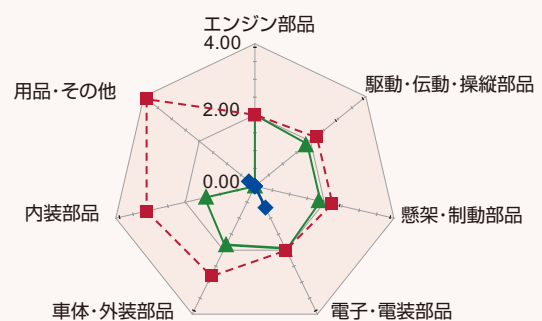
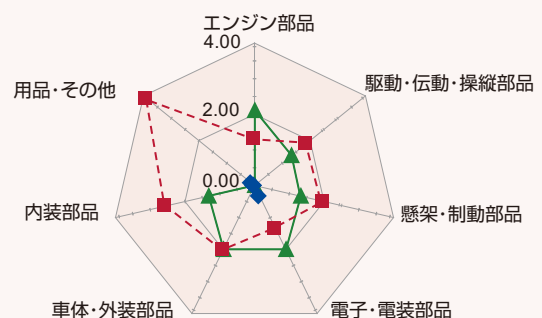


図15 現在の購入比率：日系自動車メーカー



部品ごとの調達を見てみると、興味深いことが分かった。「車体・外装部品」、「内装部品」、「用品・その他」は既にどの系列の自動車メーカーも、中国系部品メーカーからかなり調達が進んでいる。特に、「用品・その他」に至っては、ほぼ100%中国系部品メーカーから調達している。

日系自動車メーカーは、日系部品メーカーの主たる供給先であるが、「エンジン部品」、「電子・電装部品」以外は、中国系部品メーカーからかなり調達している。一方、中国系と外資系自動車メーカーは、「電子・電装部品」、「車体・外装部品」、「内装部品」を一部日系部品メーカーから調達している。特筆すべきは、外資系部品メーカーから中国系自動車メーカーへの供給が進んでいる実態である。

一部の日系部品メーカーは自動車メーカーの中国進出を見据えて、90年代半ば以降中国に生産拠点を立上げたが、日系自動車メーカーの中国進出が遅れ、外資系・中国系との取引を独自に開拓したところもある。しかし、多くの日系部品メーカーはその主たる納入先が日系のしかも、特定の自動車メーカーであることが多い。しかし、品質を落とさず、原価低減を目指す日系自動車メーカー

は、地場企業の育成に取り組んでおり、積極的に取引している実態が浮き彫りとなった。

一方、外資系部品メーカーも自国の自動車メーカーの進出に合わせて中国に拠点を構えている。中でも、欧米系のVisteon、Delphi、Boschなど大手部品メーカーは、90年代の比較的早い時期から中国に進出し、設備投資の規模も大きく、コスト競争力をつけている。外資系部品メーカーが、自国の自動車メーカーから中国系自動車メーカーへと販路を拡大している事実も分かった。

これまで中国自動車市場は、海外自動車メーカーを中心に海外で生産していた車種を中国市場に投入したものが主流であったが、今後、中国自動車メーカーも含め、中国独自のモデル開発も進むと考えられる。部品調達の観点からすると、系列別の違いはあるものの、海外での取引実績に縛られず、自由度が増すであろう。コスト削減の要求もあって、現地調達、ローカルの部品メーカーの採用等が一層進む可能性がある。部品メーカーの立場からすると、取引が流動的となるため、ピンチでもあり、チャンスでもある。

図 16 現在の購入社数：外資系自動車メーカー

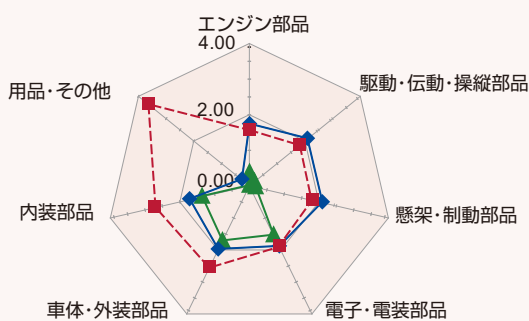


図 17 現在の購入比率：外資系自動車メーカー

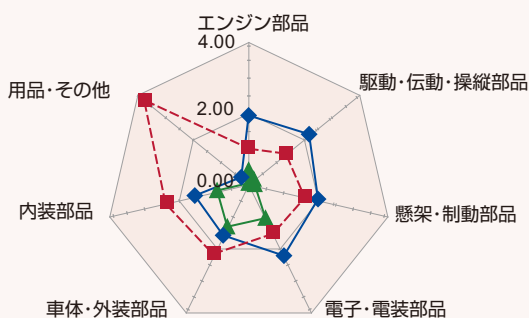


図 18 現在の購入社数：中国系自動車メーカー

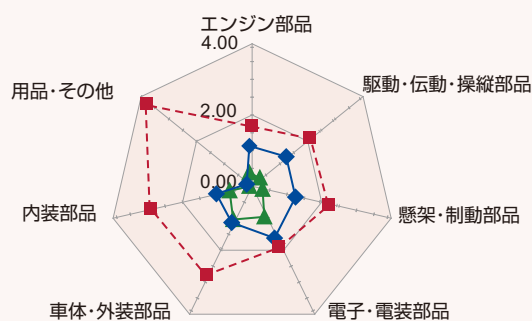
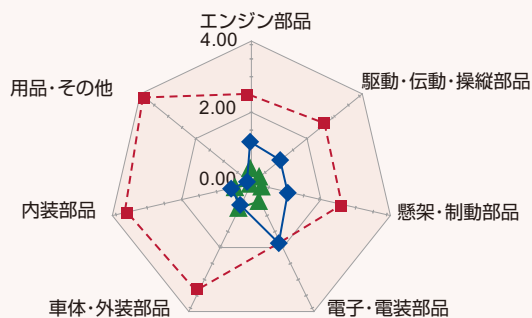


図 19 現在の購入比率：中国系自動車メーカー



5-2. 部品メーカーに求める競争力と調達方針

各自動車メーカーは、今後、部品メーカーとの取引をどう見直すつもりであろうか。購入先部品メーカーを選定する際に、現在と5年後に重要視していることを聞いたところ（表1）、自動車メーカーの要求が、現在も5年後も高い部品と低い部品の2つのグループに分布する傾向が分かった。表1の設問項目を「かなり重要である／どちらかと言えば重要である／あまり重要ではない／重要ではない」の4段階で評価。重要度が最も高い評価を4点、低い評価を1点として得点化して集計した結果が図20である。

表1 購入先企業を選定する場合、部品メーカーの中国国内での取組体制で、重要視していることはなんですか。

| | | |
|-------|----|-------------------------------------|
| 企画・営業 | 1 | 市場のユーザーニーズの的確な把握力 |
| | 2 | ユーザーニーズを落とし込んだ商品の企画・提案力 |
| | 3 | 自動車メーカーへのきめこまやかな対応力 |
| 設計・開発 | 4 | 新しい素材や先端技術の開発力 |
| | 5 | デザイン・図面・仕様などの設計能力 |
| | 6 | 試作品作成や信頼性試験などの量産準備への対応力 |
| | 7 | モジュール化・システム化に伴う部品・工程の統合開発力 |
| 調達 | 8 | 短期間での開発を可能にする十分なリソース（人、モノ、金） |
| | 9 | 下位サプライヤーの管理能力 |
| 製造 | 10 | 新規下位サプライヤーを開拓、評価する能力 |
| | 11 | 生産性・品質確保のための生産設備を含めた生産技術力 |
| | 12 | 高品質、低コスト、迅速な納入実現のための生産、工程管理能力 |
| IT | 13 | コスト面、品質面における日々の改善能力 |
| | 14 | CAD/CAM/CAE ネットワーク構築力（開発準備、仕様提示、提案） |
| | 15 | 電子商取引を活用した調達網への対応力（見積、価格、請求、支払） |
| | 16 | ERP などを活用した JIT や短納期への対応力 |

A. 高得点群：グループ 1

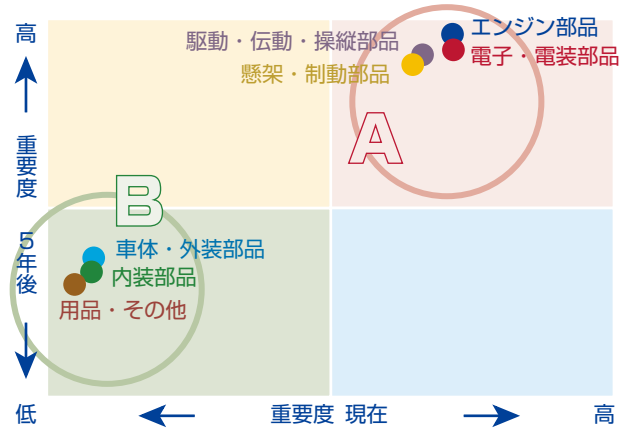
エンジン部品、駆動・伝動・操縦部品、懸架・制動部品、電子・電装部品

B. 低得点群：グループ 2

車体・外装部品、内装部品、用品・その他

以降では、製品の特性毎に比較するために、アンケートをまず、この2つのグループに分けて分析した。

図 20 現在と5年後で部品分野ごとに部品メーカー選定する際の要求ポイントの合計値の分散



1) 今後の調達方針

まず、自動車メーカーは、既存の調達先を今後どう見直すつもりなのか、取引の増減について質問をした（図21～23）。

ここで特筆すべき点は、全ての系列自動車メーカーが、日系部品メーカーを含む、海外部品メーカーからの調達を中国系へ積極的に切り替えていくということである。外資系自動車メーカーと中国系自動車メーカーは、中国系部品メーカーへの切替え傾向が顕著である。日系自動車メーカーも、現地部品メーカーの育成に積極的に取り組んでおり、中国系部品メーカーの絞込みを進める一方、購入比率を積極的に増やす方針であることが分かった。価格面だけでなく、技術面においても中国部品メーカーが短時間で国際的な競争力をつけていくであろうということは、日系部品メーカーにとっては脅威である。

日系部品メーカーにとって、自動車メーカーが生産計画を増加させていることで、販売数量の増加が期待されるものの、原価低減要求に加え、現地部品メーカーとの競争は一段と激しさを増すと見られる。一車種あたりの生産量が少なく、スケールメリットを活かした供給体制の構築が難しい状況の中国市場で、主たる供給先である自動車メーカーの受注を確実に取込むことは必須である。そして、特定の供給先への依存度を低下させるため、新たな供給先の開拓や、日本などへの輸出も視野に入れた中国事業の戦略が重要である。

図 21 5年後の購入傾向 - 日系自動車メーカー

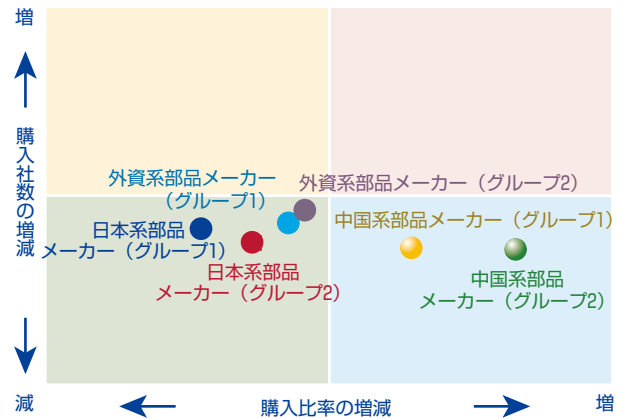


図 22 5年後の購入傾向 - 外資系自動車メーカー

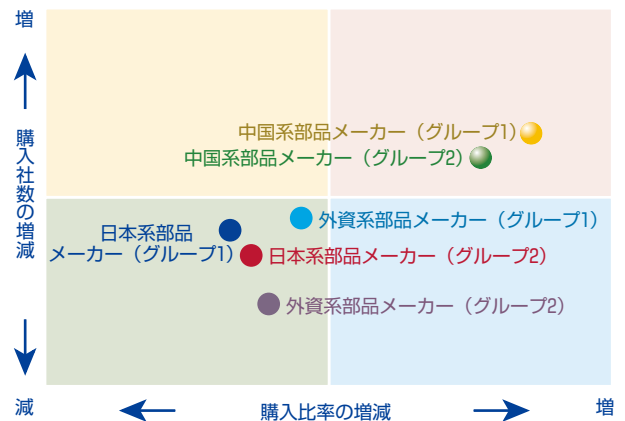
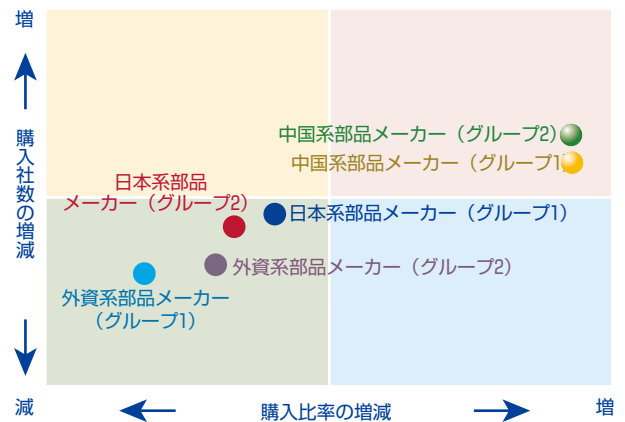


図 23 5年後の購入傾向 - 中国系自動車メーカー



2) 調達方針と部品メーカーに求める競争力

次に、自動車メーカーはどのような部品調達戦略を持っているのかを検証し、部品メーカーに求める競争力を分析してみよう。

前述の部品メーカーを選定する際に重要視する項目(表1)を「企画・営業」、「設計・開発」、「調達」、「製造」、「IT」の機能について集計し、2つのグループに分けて比較した(図24～26、28～30)。チャートが外側にあるほど重要性が高く、現在と5年後の幅が広いほど期待度が高くなることを表している。また、今後の部品調達の方針について質問した結果を同様に2つのグループに分けた(図27、31)。

A. 高得点群：グループ1

エンジン部品、駆動・伝動・操縦部品、懸架・制動部品、電子・電装部品

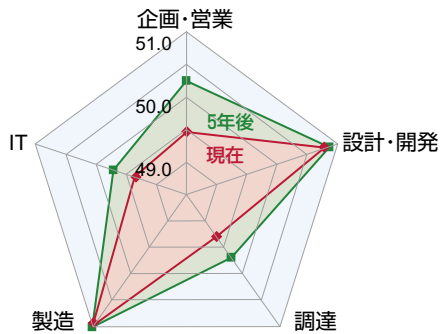
部品メーカーに求める競争力として、現在も5年後も最も重要であると認識しているのは、「製造」、次いで「設計・開発」力であることと、最も期待度が上昇するのは「企画・営業」力であることは、どの系列自動車メーカーでも同じである。その中で、特に日系自動車メーカーが「企画・営業」力への期待度が上がる。また、外資系自動車メーカーは他の系列と比較して「IT」力を最も重要視し、中国でもIT網を駆使したサプライチェーン構築を進めている姿が見て取れる。そして、中国系自動車メーカーからは、部品メーカーに対するサプライヤーの管理・評価に関する「調達」力への要求の高さが伺える。

この部品グループの調達方針は、過半数以上の自動車メーカーが、「モジュール化が進む部品」(日本系53%、外資系48%、中国系50%)、「一層の技術革新が進む部品」(日本系50%、外資系61%、中国系70%)であると回答している。また、「中国固有の設計が求められる部品」と回答した自動車メーカーは1社もなかった。そして、中国系自動車メーカーからは、部品メーカーに対して、技術力だけでなく、より一層の原価低減要求(「調達の原価削減要求が進む部品(35%)」)が進むものと思われる。併せて、外資系自動車メーカーからは国内部品メーカーへ切替える(「輸入部品から国産部品への切り替えが進む部品(39%)」)方向性が強いことが分かった。

モジュール化が進むということは、現在、個々の部品メーカーから調達していた部品を、部品メーカーが1社に取纏めて供給することであり、開発や供給への要求が部品メーカーに対し厳しくなると考えられる。単体での部品調達であっても、一層の技術革新が進む傾向が強いということは、更なる開発力が要求されることが考えられる。本来自動車メーカーが持っていた、「企画・営業」力や「調達」力を部品メーカーへ、その役割をシフトしていく姿と見て取れる。

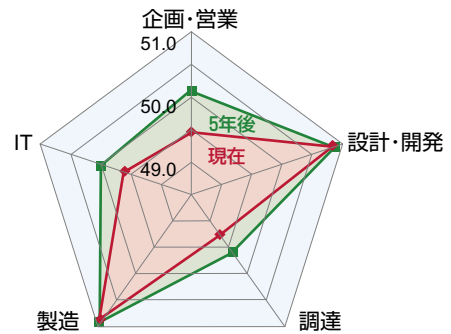
このグループは、高付加価値なものが中心となり、機能・性能とコスト競争力のバランスが重要視され、価格ダウンではなく、技術力で圧力をかけながら、調達の交渉を進める傾向にある。

図 24 部品メーカーを選定する際に重要視すること
日系自動車メーカー/グループ 1



* 現在と5年後の重要度が最も高いものを4ポイント、低いものを1ポイントとして算出したポイントの系列ごとの偏差値

図 25 部品メーカーを選定する際に重要視すること
外資系自動車メーカー/グループ 1



* 現在と5年後の重要度が最も高いものを4ポイント、低いものを1ポイントとして算出したポイントの系列ごとの偏差値

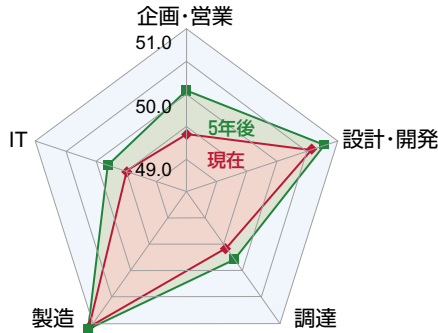
① 日系自動車メーカー

海外で生産していたモデルを持ち込み、コストとスピードを重視した生産体制であっても、中国で生産する際、製造や設計・開発は自動車メーカーにとっては最優先事項であり、要求が高いことは当然と言える。しかし今後は、市場でのシェア獲得にはモデルの多様化と新型車種の投入によるラインナップの拡充は必須である。生産重視で、販売体制も整備・構築が未整備の中国では、自動車メーカーも十分な顧客ニーズの情報を収集しきれていない。「企画・営業」の中でも、特に期待度が高かったのは、「自動車メーカーへの決め細やかな対応」と「市場ニーズの把握力」であった。新型車の企画から生産まで短期間で行う必要のある日系自動車メーカーの戦略から、例えば、「道路の舗装状況が悪い」や「走行距離が長い」など、中国ならではのニーズを的確に捉えた製品開発をする上で、マーケティング力や現地での自動車メーカーの共同体制に、すばやく対応することなどを部品メーカーに求めていると考えられる。

② 外資系自動車メーカー

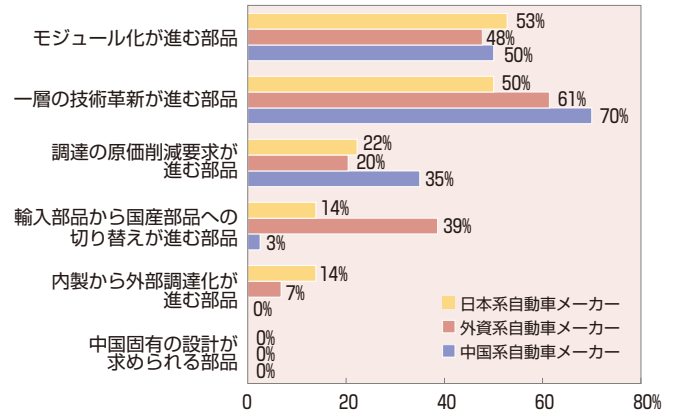
外資系自動車メーカーは、VW など古くから中国に進出し、国産化政策により、部品調達の国産化が進んだ自動車メーカーと WTO 加盟に前後して中国に進出した自動車メーカーの2つに大別される。中国進出して間もない外資系自動車メーカーの中には、自国からの部品メーカーの進出が間に合わず、関税が上乗せされた輸入部品を使わざるを得ないケースが少なくない。しかし、コスト削減やジャストインタイム (JIT) での部品確保のため現地調達比率の上げは必須である。それが輸入部品から国産部品への切替え方針の高さの背景と思われる。また、「IT」の中でも、特に期待度が高かったのは、「ERP (企業資源計画) などを活用した JIT や短納期への対応力」であった。中国では、部品の受発注に一部電話やファックスで対応しているのも事実だが、サプライチェーンには IT が不可欠であり、共同購入や、世界部品購買システム・JIT システムの導入に対応した国際基準へのレベルアップを早急に進めていると考えられる。

図 26 部品メーカーを選定する際に重要視すること
中国系自動車メーカー / グループ 1



* 現在と5年後の重要度が最も高いものを4ポイント、低いものを1ポイントとして算出したポイントの系列ごとの偏差値

図 27 今後5年間の部品調達方針：グループ 1



③ 中国系自動車メーカー

海外の技術依存型を脱却し、独自のモデル開発に注力している中国系自動車メーカーではあるが、海外自動車メーカー以上にコスト重視型の傾向にある。前述したが、中国系自動車メーカーは、この部品グループの調達には外資系部品メーカーからが多く、高い部品を購入しているケースが多い。そして、原価低減を進めるために、部品メーカーにも下位部品メーカーの開拓、評価能力の役割を求めているものと考えられる。また、「製造」と「IT」の中でも、特に期待度が上がるのは、「高品質、低コスト、迅速な納入実現のための日々の改善能力」と「CAD/CAM/CAE ネットワーク構築力」であった。海外自動車メーカーとの差を縮め、競争力を強化するため、部品の開発力強化と生産性向上に向けた動きの表れとも考えられる。

B. 低得点群：グループ2

車体・外装部品、内装部品、用品・その他

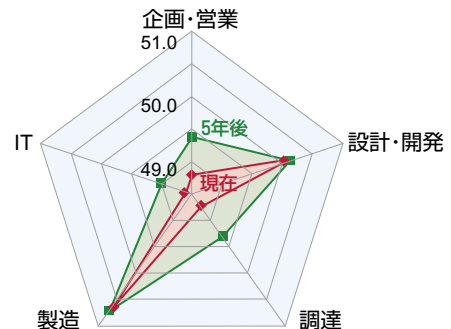
このグループも、どの系列の自動車メーカーであっても、現在も5年後も「製造」、次いで「設計・開発」力が重要であり、「企画・営業」力への期待度が増すことは、グループ1と変わりはない。グループ1と比較した場合、グループ2は「企画・営業」力だけでなく、日系自動車メーカーは「調達」、中国系と外資系自動車メーカーは「IT」への期待度の上昇が著しい。

今後の方針を見てみると、全ての系列自動車メーカーから「調達の原価削減要求が進む部品」（日本系 70%、外資系 73%、中国系 50%）で、且つ「中国固有の設計」（日本系 48%、外資系 39%、中国系 53%）が求められる部品である。同時に、「一層の技術革新」へ向かうとの回答は皆無であった（日本系 4%、外資系 0%、中国系 0%）。日系自動車メーカーは、輸入から国産部品へ切替えを進める方針であることも分かった。

このグループは技術力で差別化を図る要因が低いが、中国市場の顧客ニーズを的確に捉えるマーケティング力が鍵となる。「企画・営業」力や「調達」力への要求の背景には、調達コストを削減するだけでなく、ローカルニーズに熟知した下位サプライヤーの選別能力への期待度と想定される。

グループ2はコスト競争力が重要視される部品で、主に大量生産することにより価格ダウンの圧力をかけながら、交渉を進める傾向にある。

図 28 部品メーカーを選定する際に重要視すること
日系自動車メーカー/グループ2

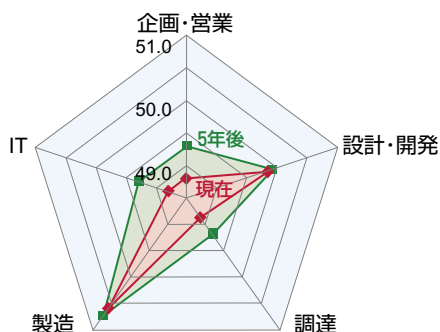


* 現在と5年後の重要度が最も高いものを4ポイント、低いものを1ポイントとして算出したポイントの系列ごとの偏差値

① 日系自動車メーカー

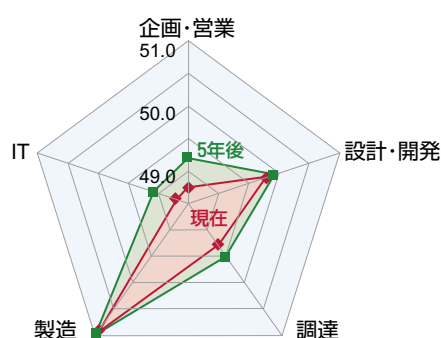
前章で述べたが、早急に中国での生産体制を確立する必要があった日系自動車メーカーは、車体・外装部品など、日系部品メーカーからの調達が多い。しかし、中国部品メーカーも汎用品はコスト競争力をつけてきており、かなり現地調達が可能となってきている。「調達」の中でも、特に期待度が高かったのは、「下位サプライヤーの管理能力」であった。技術ではなく、コストが優先されるこの部品グループの場合、部品メーカーが原価低減要求に応えるためには、原材料の国内調達率の引き上げは必須である。また、中国固有の設計が強く求められるこの部品グループであるが、日系自動車メーカーは自社のディーラー網などもまだ少なく、取扱い車種も限定的で、顧客情報の収集がまだ不十分である。地場サプライヤーとの取引を拡大し、調達コスト競争力を高め、さらにローカルニーズに熟知した下位サプライヤーを活用した「企画・営業」力を部品メーカーに強く求めていると考えられる。

図 29 部品メーカーを選定する際に重要視すること
外資系自動車メーカー / グループ 2



* 現在と5年後の重要度が最も高いものを4ポイント、低いものを1ポイントとして算出したポイントの系列ごとの偏差値

図 30 部品メーカーを選定する際に重要視すること
中国系自動車メーカー / グループ 2



* 現在と5年後の重要度が最も高いものを4ポイント、低いものを1ポイントとして算出したポイントの系列ごとの偏差値

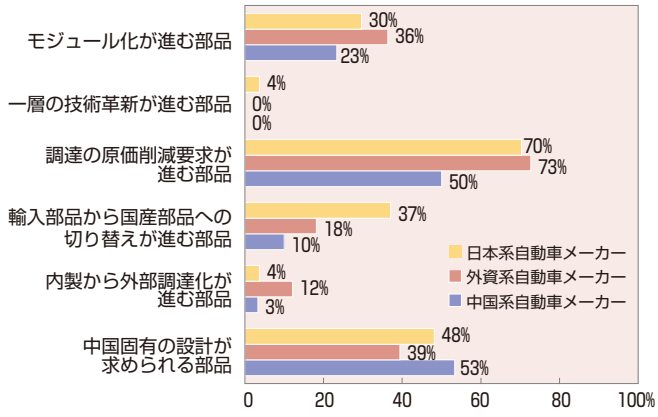
② 外資系自動車メーカー

今後の調達方針や、外資系部品メーカーからの取引傾向などは日系自動車メーカーと同じである。生産規模が大きい外資系自動車メーカーは、その規模のメリットを活かした価格交渉により、部品メーカーに圧力を掛けることが想定される。また、「IT」の中でも、特に期待度が高かったのは、グループ1同様「ERPなどを活用したJITや短納期への対応力」であった。コストとスピードを優先した生産体制から、多品種少量生産でも十分に採算性を確保するためには、生産ラインの柔軟性欠如の課題を克服する必要がある。そのために共通プラットフォーム化による共同開発や、IT力によるサプライチェーン網構築でコスト競争力の引上げを部品メーカーに強く求めていくものと思われる。

③ 中国系自動車メーカー

技術力より価格力が重要視されるこのグループの調達は、ローカルの強みから中国系が価格面優先での調達が進んでいると想定される。反面、中国系の製品はデザインや性能で海外自動車メーカーに遅れをとっているため、中国固有の設計力の強化の必要性に迫られていると考えられる。「IT」の中でも、特に期待度が高かったのは、「CAD/CAM/CAEネットワーク構築力」であった。海外自動車メーカーと比較して車種やラインアップの少ない中国系自動車メーカーは、「派手好き」、「内装重視」など中国の嗜好を的確に捉えた自動車を開発することが、シェア拡大へと繋がる可能性が高い。海外自動車の「コピー」から独自モデルの開発にシフトしている中国系は、顧客ニーズをどう製品開発に繋げるかが決め手とも言える。部品メーカーへ、価格競争による圧力ではなく、技術・開発力による差別化を求めていると想定される。

図 31 今後 5 年間の部品調達方針 - グループ 2



6. 総括と提言

中国は、規模を拡大するだけで販売台数を延ばすことができた「作れば売れる時代」から、「普通」の市場に変わりつつある。自動車メーカーは余剰生産能力による稼働率の低下や生産ラインの柔軟性の欠如、販売価格の下落など収益性の低下は避けられない状況である。自動車は製造コストの7-8割を部品が占めており、中国市場の急激な変化は、日系部品メーカーと自動車メーカーとの関係にも大きな影響を与えている。

日系部品メーカーが中国事業で成功するためには、製造コストの一段の削減により部品の価格競争力を高めることは勿論、自動車メーカーの戦略を見据えた上で中国ならではのニーズに対応できる部品の開発を進め、積極的に付加価値を高め、差別化を図っていくことも重要である。さらに、自動車メーカーの地場部品メーカーへの取引拡大が進む中、新たな販路の開拓も目指さなければならない。

6-1. 日系部品メーカーへの示唆

A. グループ1

エンジン部品、駆動・伝動・操縦部品、懸架・制動部品、電子・電装部品

グループ1は、高付加価値なものを中心となり、機能・性能とコスト競争力のバランスが重要視される。部品メーカーがより付加価値をつけるためには、部品点数の削減によるコストの低下や軽量化、小型化等を通じたデザインの自由度の増大、環境負荷低減などの新機能の創出に繋がる製品開発が必要となってくる。主要供給先の日系自動車メーカーに対しては、そのノウハウ取得のためにも人材を派遣するなど、日本同様きめ細かな対応をとり、かつ「道路の舗装が悪い」など中国事情に合わせた「足回りの強化」などローカルニーズを捉えたマーケティング力を強化することで、取引関係を強固なものとするのが重要である。モジュール化が進めば、KD組立方式から現地生産へ切替えていくことになる。一方、中国系や外資系も自社開発や、国産モデルから新型モデルへの切替えなどが進んでいる。現地での開発能力を備えた生産体制を早期に構築し、自動車メーカーが計画する新型車の企画段階から、積極的なマーケティングを行い、製品の技術力や提案力などの能力をアピールすることが、販路の開拓に結びつくと思われる。

B. グループ2

車体・外装部品、内装部品、用品・その他

グループ2はコスト競争力が重要視される部品で、汎用部品も多く、また主に大量生産することにより価格競争力を強める傾向にある。技術力で差別化を図ることが難しいため、部品メーカーは地場サプライヤーからの原材料の調達比率を引上げてコスト削減を図ることが重要である。しかし、既に地場部品メーカーが競争力を蓄積している部品も多く、国内市場で価格競争力で優位性を確保するのは困難である。中国固有の設計が求められるため、魅力あるデザインが商品の差別化要因の1つである。ローカルニーズを熟知した地場サプライヤーを活用した製品開発などが、中国系や外資系自動車メーカーへの販路の拡大に繋がる可能性が高い。また、安い労働力を活かして日本の製造拠点を中国に移管し、日本などへの輸出や外資系自動車メーカーの世界部品調達戦略への取込みを狙うことも検討すべきであろう。

6-2. 終わりに

中国自動車産業は、世界の自動車メーカーが中国系自動車メーカーと合併で事業を立上げている。そして民族系などの中国自動車メーカーも多数存在するなど、他の海外市場にはない特殊性が、日系部品メーカーにとって、中国事業戦略を見極めることを困難なものとしている。

最後に今回のアンケート調査とインタビュー結果より得られた知見から、日系部品メーカーが中国事業で生き残るための提言を述べて結びとする。

① アライアンス

自動車メーカーは顧客ニーズの多様化に対応するために製品ラインアップの増強と、生産効率向上の必要性に迫られ、コスト削減やリードタイム短縮を目指している。こうした状況下で、日系部品メーカーは、より一層の価格競争力の強化と、中国事情に合わせた部品開発を進めることで、付加価値を高め、差別化を図ることが重要である。

モジュール化・技術革新が進む傾向の強い部品グループ1は、自社で生産していない部品は他の部品メーカーから調達して組立てなければならず、優良な部品メーカーとの提携が必要になる。しかし、日系部品メーカー単独での開発、調達体制では限界がある。共同購買や世界最適調達戦略の展開、モジュール化の動向や、環境・安全技術の開発など、部品メーカーのニーズに合わせた外資部品メーカーや日系自動車メーカーの系列を超えてのアライアンスやM&Aをテコに、競争力強化に取り組むことも一案である。

汎用品は一部を除き、特に原材料など調達先として基準をクリアできるローカルサプライヤーは、さほど多くない。高付加価値部品は、日本からの輸入に頼っている原材料もまだ多い。しかし、原価低減要求に応えるためには、現地調達率の向上が必要不可欠である。また、中国独自の設計が求められるグループ2は、ローカルニーズを捉えたマーケティング力が競争優位の源泉となる。要求する品質を満たすレベルの地場サプライヤーをパートナーとして選び、彼らがつローカルニーズの情報を活用し、製品開発を共同で行うことも重要である。

② サプライチェーン

コストとスピードを優先した自動車メーカーに追随する形で中国に進出した日系部品メーカーも多い。新車種を次々と投入している中国では、多品種少量生産を余儀なくされ、スケールメリットを活かした採算性確保が困難なことも多い。

日系部品メーカーが、今後中国事業で生き残るためには、リスクを冷静に分析し、自社の状況に照らして中国だけでなく、日本やアジアの戦略を明確にすることが必要である。日系自動車メーカーの中には、中国からの輸出を目的とした生産も始まっている。外資系自動車メーカーを中心に、中国を世界部品調達体制に取り込む戦略も進んでいる。日系部品メーカーの中には、汎用品を中心に中国のコスト競争力を活かして、輸出目的の生産拠点を中国に移管しているところもある。

中国では海外自動車メーカーは、中国系との合併事業が原則であり、取引相手や拠点も合併との関係に左右されている。そのため、合併相手の取引関係により遠隔地からの部品調達も少なくない。自動車メーカーは、自国の部品メーカーを自社の回りに集積させる傾向が強い。しかし、新たな供給先の開拓と輸出も視野に入れた拠点構築も重要である。主たる供給先との関係を強固なものとする一方、新たな販路を中国市場をターゲットとしている他の自動車メーカーとするのか、中国以外の生産拠点も見据え、中国を自社のアジアのサプライチェーンの核とする戦略も有用である。

自動車メーカーに追随する形で中国に進出した日系部品メーカーでも、成功の保証はどこにもない。自動車メーカーに対して付加価値のある製品を提供し、なくてはならないパートナーとなることが重要である。そのため、自社の技術力、製品の特徴を活かしつつ、自動車メーカーとの取引関係を構築していくことが望ましい。

アビーム リサーチのご紹介

アビームリサーチは、アビームコンサルティングの社内シンクタンク部門であり、経営トップが直面する重要な経営課題に焦点を当てて、独自の調査データに裏付けられた実践的なオピニオンを発信しています。アビームリサーチに関する詳しい情報は、下記までお問合せください。

アビームコンサルティング株式会社
アビームリサーチ
ディレクター
木村 公昭
Tel:(03) 4288-5840
kikumura@abeam.com

アビーム コンサルティングのご紹介

アビームコンサルティングは、戦略、BPR、IT、組織・人事、アウトソーシング等の専門知識と豊富な経験を持つ約 2,000 名のコンサルタントを有し、金融、製造、流通、エネルギー、情報通信、公共等の分野の企業・組織に対して、幅広いコンサルティングサービスを提供している総合マネジメントコンサルティングファームです。 <http://www.abeam.com/jp>

住商アビーム自動車総合研究所のご紹介

住商アビーム自動車総合研究所は、住友商事とアビームコンサルティングが共同で設立した自動車業界特化型コンサルティングファームです。自動車部品メーカー 500 社とのビジネスネットワーク、自前の自動車ディーラー 90 店舗の経営で住商が培った自動車事業の知見に、アビームのコンサルティングノウハウを加えて、「経営と現場」、「業界と市場」の双方を結ぶ視点から、業界各社の自動車固有の課題にソリューションを提供しています。 <http://www.sc-abeam.com>

著者

アビームリサーチ
シニアマネージャー
土方 三千代
mhijikata@abeam.com

住商アビーム自動車総合研究所
副社長
秋山 喬
akiyama@sc-abeam.com

住商アビーム自動車総合研究所
ストラテジスト 製品・技術統括
本條 聡
honjo@sc-abeam.com

本レポートに関するお問合せ先

アビーム コンサルティング

東京都港区西新橋 1-2-9 日比谷セントラルビル
マーケティング部
Tel : (03) 3501-8355
Fax: (03) 3501-8240
japan@abeam.com

アビームリサーチ
jpabresearch@abeam.com

住商アビーム自動車総合研究所

東京都中央区晴海 1 丁目 8 番 11 号トリトンスクエア内
Tel : (03) 5166-4600
Fax: (03) 5166-6594
info@sc-abeam.com

