

# 米国自動車OEMのデジタル構造改革



古賀龍暁



藤本尅生

## I 米国自動車OEMの「2030年問題」

米国自動車OEMはリーマンショックにより多大な被害を被ったが、2010年代に入ってから国内市場の回復により成長軌道に乗ってきている。しかし、その一方で、米国自動車OEMは2000年代に投資を行い、結果的に過大投資となった工場のオーバーキャパシティという問題と、いわゆるCASE（Connected：コネクテッド、Automated：自動運転、Sharing：シェアリング、Electrified：電動化）トレンドという、すぐには利益につながらない先端・新規領域への莫大な先行投資という、大きく2つの問題を抱えている。

### 1 工場のオーバーキャパシティ

米国の乗用車セグメントは国内の乗用車生産工場を主力としていたものの、近年は工場稼働率維持に苦しんでいる。

米運輸省統計によれば、米国内で2000年に81%であった乗用車セグメントの国内生産／国内販売比率は、その後徐々に下降し18年には68%まで落ち込んだ。これは商用車セグメントが00年89%、18年でも88%をキープして

いることとは顕著な差である。

たとえばGMの乗用車主力ブランドであるシボレーは、14年に記録した約85万台の国内販売をピークに減少の一途をたどり、19年は約34万台と、経営再建後の10年の約48万台よりも低い水準にまで落ち込んだ。北米での工場稼働率は7割程度で同業他社の中でも最低水準との声もある。

### 2 先端・新規領域への莫大な先行投資

米国OEMはCASE領域に莫大な投資を行っている。

GMは、自動運転領域について2016年に約5.8億ドルでクルーズ社を買収。その後も研究施設への投資を行い、19年には約11億ドルの追加投資を行った。また電動車についても、EV化の方針の下、25年までに約200億ドルの資金を注ぐ計画だ。さらには、工場生産設備など関連プロジェクトへの大型投資も進めている。シェアリングでも他社と戦略的な提携を進めている。

またフォードは、自動運転領域では23年までに40億ドルを投資し、電動車については、今後110億ドル以上を投資する計画である。

シェアリング領域でも、スクーターシェアリング会社などへの投資を行っている。

これらの投資は米国内の消費者ニーズを見込んだものだ。たとえば電動化では、カリフォルニア州においてテスラを中心にガソリン車に比肩するモデル拡販が進んでおり、シェアリングについては既にUber、Lyftらが社会に定着し、国内の人の移動が増加しているとの調査結果もある<sup>文献</sup>。

しかし、先端開発・新規事業領域で莫大な先行投資が行われているCASE関連領域については、現時点ではコスト増にこそなれ、利益獲得は後回しになっているといわざるを得ない。今後、投資回収課題が顕在化し、事業の持続可能性の議論が生じるだろう。

### 3 米国OEMの構造的課題

このように米国OEMは、工場のオーバーキャパシティと新規・先端領域への莫大な先行投資という2つの構造的な課題を抱えている。2030年代の収益構造を想像したとき、CASEの実装開発の進展によるコスト増が予想される。また、自動運転が一般化していくとOEMへの訴訟リスクも高まり、さらなるコスト増の可能性もある。一方で、自動車生産・販売の「地産地消」化によって米国からの輸出はより困難となり、工場のオーバーキャパシティの問題も、より一層深刻となることが想定される。この構造的課題にどのように取り組んでいくかが、米国OEMの喫緊の経営課題である。

## II 国内構造改革とデジタル化

### 1 国内構造改革の推進

構造的課題から収益性が不透明となる2030

年に向けて、米国OEMは開発・生産のリストラを中心とする国内構造改革を進めてきた。

GMは、ここ数年で国内複数工場の閉鎖とともに、自動運転開発費用を協業OEMや他業界から調達することによって、先行投資の圧縮と外部化を進めてきた。また、稼働率が低い水準にとどまる国内工場では、セダントタイプの乗用車生産のさらなる縮小や海外工場を含めたりストラが続くと予想される。フォードも、米国でのセダン開発・生産からの撤退、米国とグローバルでのホワイトカラーの大規模な削減、自動運転やEVの分野での他社提携など、GMと同様にコストの圧縮と外部化を進めている。

### 2 国内構造改革でのデジタル活用

構造改革というと開発・生産・販売など複数の領域にわたることが想定されるが、米国では日本と比べてOEMによるディーラー販売への関与が小さいため、構造改革は開発と生産にフォーカスされている。そのため、近年注目されるデジタル化においても、開発・生産での構造的課題に直接的に寄与するものにフォーカスされているのが特徴である。野村総合研究所（NRI）では、米国OEMで取り組まれている主なデジタル化の取り組みについて以下のように認識している。

#### (1) 経営判断を速める会計の

##### ファスト・クローズ化

会計・財務領域へのIT投資は、米国OEMが長年取り組んできた領域である。財務クローズを素早く行うために会計システムとプロセスを導入しながら、VIN（Vehicle Identification Number：車両一台ごとの識別番号）

ごとのコストまでを透明化・可視化してきた。このため、担当スペシャリストの経験と勘に頼らずとも、車両・工場単位の収益性を客観的に把握し、スクラップアンドビルドの議論と判断をすることが可能になっている。

ファスト・クローズを達成するためには、ボトルネックになっているプロセスを洗い出し、最もインパクトがある部分からITに置き換えていくことが重要になる。そのIT導入では、新しい管理会計ルールや承認権限・プロセスの変化を伴うため相当な労力が求められるが、米国OEMはそれをやり切っており、先の工場閉鎖などについても迅速に意思決定するに至っている。

## (2) 利益を極大化する

### プライシング・アナリティクス

構造的に儲からなくなっている中、車両のプライシングの目的は、市場シェア向上ではなく利益の向上に変わってきた。利益の向上を目的としたプライシング・アナリティクスでは、より多くのデータをインプットし、将来の見通しも加えた上で、想定される利益とリスクが計算される。たとえば、想定される利益とリスクが見合わない車両はリストラの対象となるし、見込める車両はリスクを抑えながら利益を極大化させるためのプライシングが行われる。

JD Power社によると、米国で販売されるライトトラック（SUVなどの大型車）の平均価格は、2020年3月に過去最高額となる5万ドル超えを記録した。セダンの縮小や撤退を進める一方で、儲けられるセグメントでは徹底的に利益を上げるために、プライシング・アナリティクスが活用されている。

## (3) 開発コストを外部化するDX

自動運転の基本技術が確立した後は、各車両向けの搭載開発や改良において、大小多様なベンダーへの外部委託を行い、コストを抑えながら素早く開発していくことが重要となる。この目的において、アジャイル開発体制の導入、つまり開発プロセスのDX（デジタルトランスフォーメーション）が進められている。

たとえば、膨大な走行データを企業間で受け渡す場合は、権利・責任関係の整理やITシステムも取り入れたデータとプロセス管理が常時必要になるし、変更後の開発業務のボトルネックを取り除く日々の改善活動も取り入れていかなければならない。これらの業務は、古くから慣れ親しんだウォーターフォール型開発とは異なり、日々のコミュニケーションがより多く求められることになるため、開発手法だけでなく組織・文化のトランスフォーメーションが求められる。フォードでは、このためのIT人員の入れ替えと補強が進められている。

以上が米国OEMのフォーカスしているデジタル投資であるが、これらの投資に共通するのは社員や工場の削減を前提として、経済的なリターンを明確にしていることである。これは、働き方改革のデジタル化ではなく、構造改革のデジタル化といえよう。日本OEMも工場のオーバーキャパシティと先端・新規領域への先行投資増という構造的問題に真っ向から取り組むとき、米国のように社員に取って代わる、構造改革のデジタル化に取り組む局面がくるだろう。

### III デジタル領域でのパートナー連携

米国OEMは、自社リソースを削減する一方で、デジタル領域では外部との連携が増えている。このような外部とのコミュニケーションは増加傾向にあり、それを効率化するために、IT企業との長期的なパートナーシップ、ベンチャー企業との協業、コミュニケーションを補うためのコンサルティング会社との連携が増えている。ここで連携対象とその留意点をあらためて整理して、当論考のまとめとする。

#### 1 IT企業との 長期的なパートナーシップ

デジタル化を進める場合、その計画、導入・浸透のために数年にわたる取り組みが必要になるため、IT企業と長期的なパートナーシップを持つケースが多い。

工場へのERP導入などでは、システム開発もさることながら、工場側と本社側での調整などに時間を要する場合が多く、関係者が増えることによる遅延のリスクが高まる。そのため、ITシステムの品質はもとより、コンフリクトへの対応までも含めた総合的なトラブルシューティング能力も高いIT企業を選ぶことが重要になる。

#### 2 ベンチャー企業との協業

自動運転など先端領域での開発では大量のデータ処理が必要になるなど、従来の知見だけでは対処できない新たな技術領域が増える。そのため、ベンチャー企業の活用が増えている。

しかし、ベンチャー企業側では人的リソースが不足しがちであり、必然的に複数企業との連携が必要となるため、それらを束ねるPMO (Project Management Office) 機能の担保がより増していくであろう。

#### 3 コンサルティング会社との連携

デジタル領域での連携は、連携の当事者にとって新しい取り組みであることが多く、検討範囲も多岐にわたることになる。また、異なる組織とのデジタル連携を軌道に乗せるには、前述したPMOのように、さまざまな検討やコミュニケーションを行うためのリソース補完が必要になる。

その意味で、戦略～業務～ITの広範囲にわたる総合的な経験を有するコンサルティング会社との連携の需要が増えている。

#### 参考文献

古賀龍暁、小林敬幸「市民権を得てきた米国ライドシェア・サービス」『知的資産創造』2019年4月号

#### 著者

古賀龍暁 (こがたつあき)

NRIアメリカCo-Head of Research and Consulting Division

専門は自動車産業を中心とした製造業の経営コンサルティング、事業戦略、グループ経営戦略、M&A支援など

藤本尅生 (ふじもとたけお)

NRIアメリカSenior Consultant of Research and Consulting Division

専門は自動車産業を中心とした製造業の経営コンサルティング、市場調査、事業戦略立案、新規事業構築、協業支援など