

オーストラリア自動車部品業界のグローバル化

— ASEA プロジェクトを中心に—

神田 良
高松 正昭
鳥居 宏史
清水 聡

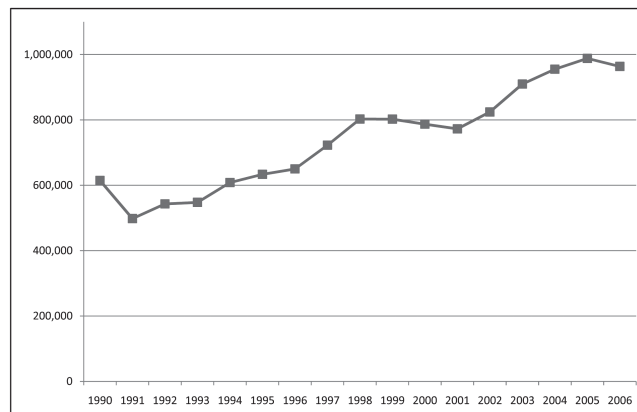
1. オーストラリアの自動車部品産業⁽¹⁾

1) 国内市場

オーストラリアの自動車市場は、きわめて競争が激しい市場である。1984年にバトン・プラン（Button car plan）が発表され、それまでの保護主義的な政策を自由競争へと転換させたことがきっかけとなって、それ以後、自動車産業での競争が激化の一途を辿ることになる。自動車産業連邦協議会（Federal Chamber of Automotive Industries）のメンバー・リストによれば、自動車に関してだけで35社が登録されている。例えば日本企業としては、トヨタだけでなくレクサスもメンバーとして登録されているため、正確には企業数と同じであるとはいえないが、いずれにしろ、日本、欧米、韓国の代表的な自動車会社のほとんどがこの市場に進出していることがわかる。この意味でも、競争の激しさが見てとれる。

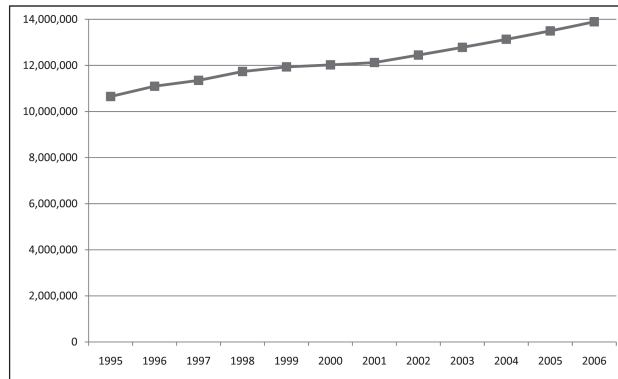
2007年には、販売台数が初めて100万台を突破した。これは、10年前の1997年と比較すると、45%の増大となっていて、人口が少ない市場とはいえ、順調に拡大している。では、より詳しく、この市場を見てみよう。

図表 1 新車登録台数



出所：日本自動車工業会『世界自動車統計年報』2008年より作成

図表 2 保有車台数



出所：日本自動車工業会『世界自動車統計年報』2008年より作成

新車登録台数を経年でみると、1990年には61万台であった登録数が、その後徐々に増加傾向を辿り、100万台に近づこうとしている。保有台数をみると、1991年には980万台であったものが漸増していき、2006年には1,390万台にまでに伸びている。人口が2,100万人程度しかないにもかかわらず、この数の車（乗用車と商用車の合計）を保有しているということは、オーストラリアが自動車の普及率の高い国であることを示している。実際、人口何人で車1台を所有しているかという数値でみた車の普及率では、アメリカに次ぐ高いレベルであるといわれている⁽²⁾。

ところで、自動車産業は裾野が広い産業である。オーストラリアでも、自動車関連産業は、自動車の製造だけでなく、自動車部品の製造、工具製造、さらには設計やエンジニアリングまでも含まれる。こうした広い意味での自動車産業は、61,000人を雇用していて、全製造業の雇用の5%を確保している。また、56億豪ドルの価値を生み出していて、全製造業の付加価値生産の5.6%を占めている。

撤退が相次ぐ生産

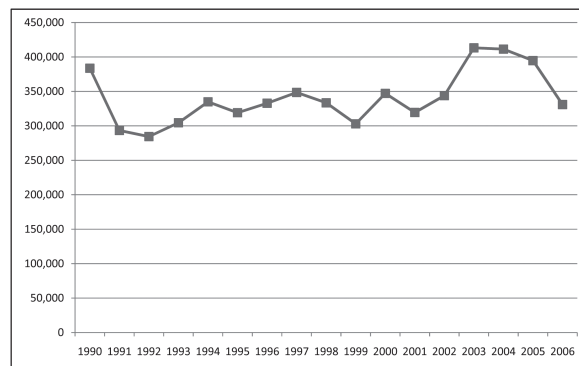
オーストラリアの国内市場での自動車生産は、現在、3社だけによって担われている。かつては、日本企業でいえば、日産自動車もオーストラリアで生産していたが、保護政策の転換から競争が激化することに対応して、1992年に生産から撤退している。輸入車による市場開拓のほうで、グローバルな事業展開からすると効率的であるとの判断を下している。また、今年の3月、三菱自動車も生産からの撤退を決定した。これによって、アメリカのGMの子会社であるホールデン、同じくアメリカのフォードの子会社フォード・オーストラリア、そして日本のトヨタの子会社トヨタ・モーター・コーポレーション・オーストラリアの3社のみが、引き続きオーストラリアで自動車を製造することになった。自動車の生産は、ヴィクトリア州と南オーストラリア州に集中している。フォードはヴィクトリア州メルボルンに工場を持ち、GMホールデンは南オーストラリア州アデレードで完成車を、またメルボルンでエンジンを生産している。さらには、トヨタはメルボルンに工場を構えている。

こうしたメーカーの立地に対応して、自動車部品を製造する会社も、メルボルンとアデレードを中心に集積している。その数はおよそ200社あるといわれている。また、生産設備に関連する企業も、500社ほどある。2006年の統計によると、自動車メーカーは、その部品の75%をこれらの国内部品メーカーから調達していて、その金額は46億豪ドルになると試算されている。国内部品メーカーもそうした国内市場に依存していて、売上高の81%、つまり51.5億豪ドルをオーストラリアの国内市場で達成している。

しかし、こうした密接な取引関係にも、ここ数年、新たな動きが見え出している。自動車メーカーは競争力を強化するためにグローバル・プラットフォームを取り入れている。このため、部品に関してもグローバルな視点からの調達効率を追求する方向性を打ち出している。その結果、海外からの調達を増大させることになっている。事実、オーストラリアの部品輸入は、1994年に比べると、2006年では74%増加している。こうした動きに対抗して、部品メーカーも国外に活路を見いだそうと動き出した。その結果、94年には90%であった国内依存度が81%にまでに低下している⁽³⁾。

1990年からの生産台数をみると、90年には38万台生産されたが、その後、30万台から35万台近辺で推移している。それでも、2001年からは上昇傾向を示して、2003年、2004年と41万台を記録したが、その後下降線を辿って、33万台にまで落ち込んでいる。

図表3 生産台数



出所：日本自動車工業会『世界自動車統計年報』2008年より作成

図表4 自動車販売台数

車の種類		2002年度	2003年度	2004年度	2005年度	2006年度	2006-2007会計年度	
							2006年後期	2007年前期
乗用車およびワゴン	国内	217,385	238,891	215,959	183,719	150,784	77,894	79,924
	輸入	322,855	349,620	374,026	425,085	447,610	225,052	241,254
SUV	国内	0	78	16,083	26,607	20,907	9,350	9,572
	輸入	93,199	109,088	157,004	153,685	149,940	74,048	87,384
軽トラック	国内	31,674	37,501	42,495	38,586	29,932	13,809	12,441
	輸入	93,199	109,088	121,181	129,292	131,859	62,605	77,251
軽自動車合計	国内	249,059	276,470	274,536	248,912	201,623	101,053	101,937
	輸入	554,118	609,208	652,211	631,989	729,409	361,705	405,889
大型商業車	国内	21,132	24,133	28,481	31,295	31,634	16,748	16,550
	輸入	824,309	909,811	955,229	988,804	962,666	479,506	524,376

注：オーストラリアの会計年度は7月から翌年の6月までである。

出所：Federation of Automotive Products Manufacturers "Annual Report 06-07" より作成

100万台の販売台数を誇る市場であることから、国内生産台数との差は、輸入によって埋められることになる。乗用車およびワゴンは販売台数が微増しているが、2002年にはおよそ40%を国内生産でカバーしていたが、徐々にその割合が低下していき、2007年度は25%にまでに落ちている。輸入車によってカバーすることが、ますます主流になっていることが理解できる。

一方、SUV は伸び率からすると大きな変化を示している。2002年の9万台から2007年には18万台へと倍増している。これに対応して、最初は輸入に完全に頼っていたものの、徐々に国内生産を拡大していき、SUV の10%を国内生産でまかなうまでになっている。

軽トラックもまた、2002年の12万台から2007年の16万台へと増加傾向を示しているが、乗用車と同様に、25%あった国内生産比率が徐々に低下して、2007年には15%にまで落ちている。この領域でも、輸入車への依存が高まっている。

2006年の統計によると、オーストラリア市場に向けて乗用車は52万台輸出された。このうち、日本がもっとも大きな輸出国で33万台、次が韓国の87,000台、ドイツの55,000台と続き、フランスとアメリカはそれぞれが12,000万台輸出している。商業車については76,000台が輸出されているが、ここでも日本が58,000台と圧倒的な強さを発揮している⁽⁴⁾。オーストラリア向けの輸出市場では、日本車が大きな存在感を示しているわけである。

2) 輸出市場

自由貿易主義的政策を貫くオーストラリアは、グローバルな競争に直面している。競争は、伝統的に自動車産業が強い欧州、日本、アメリカだけでなく、韓国、タイ、中国といったアジアの自動車企業との間にも生じ始めている。実際、2007年の自動車および自動車部品の輸入統計では、日本が36%を占めてトップであった。その次がアメリカの12%と並んでタイも同様に12%となり、同率2位であった。この急激なタイからの輸入増加は、タイと間で2003年に結ばれ、2005年から発効した自由貿易協定が影響を与えている。タイからは軽商業車だけでなく、自動車部品も多く輸入されるようになり、タイとの貿易バランスは悪化している。自動車部品の輸入についていえば、2005年には対前年比で78%増加していて、結果として、自動車関連では23億豪ドルの赤字となっている。これは、前年と比較すると15%の上昇であった。

図表5 自動車部品輸入上位10ヶ国・地域

国	百万豪ドル		
	2004年度	2005年度	増加率%
アメリカ	1,316,730	1,320,051	0.3
日本	1,187,181	1,113,359	-6.2
ドイツ	509,091	543,025	6.7
中国	318,953	442,226	38.6
タイ	191,632	340,533	77.7
韓国	267,170	268,875	0.6
メキシコ	153,834	230,918	50.1
台湾	186,385	202,051	8.4
スウェーデン	205,651	188,467	-8.4
イギリス	187,674	161,416	-14.0

出所：Federation of Automotive Products Manufacturers “Annual Report 06-07” より作成

図表 6 タイとの自動車関連貿易

	百万豪ドル		
	自動車部品	自動車	合計
オーストラリアへの輸入	340,533	2,034,511	2,375,044
オーストラリアからの輸出	73,631	3,000	76,631
自動車関連貿易バランス	-266,902	-2,031,511	-2,298,413

出所：Federation of Automotive Products Manufacturers “Annual Report 06-07” より作成

もちろん、他方で、オーストラリア政府は自動車および自動車部品の輸出にも努力を傾注させている。1990年代からエンジンやその他の自動車部品ばかりでなく、完成車の輸出を奨励するプログラムを走らせるなどして、着実に輸出を伸ばしてきた。2006年には自動車関連の輸出は49億豪ドルとなり、完成車は31億豪ドルまでに伸張し、10年前の2倍にまで達した。2007年には、豪ドル高の影響もあって、47億豪ドル（うち完成車29億豪ドル）とやや頭打ちとなっている。とはいえ、1997年ではオーストラリア国内で生産された自動車の16%しか輸出されていなかったが、2006年には40%が輸出に当てられるようになり、自動車輸出国の様相を見せ始めている。

オーストラリア生産の自動車の主要な輸出先は、中近東の国である。2006年の統計では、サウジアラビアが大きく他の国を引き離してトップとなっていて、13億豪ドルに達しようとしている。これに隣国であるニュージーランド、そしてアメリカが続いているが、これらの国への輸出は減少している。これに対して、アラブ首長国連邦、クウェート、オマーン、カタールへの輸出は順調な伸びを示している。2007年には、バーレーンも含んだ湾岸諸国への輸出は22億豪ドルを記録し、自動車関連全体の輸出の46%、完成車輸出の75%を占めるに至っている。

図表 7 自動車輸出先上位10ヶ国

	百万豪ドル		
国	2005年度	2006年度	増加率%
サウジアラビア	1,194,175	1,278,899	7.1
ニュージーランド	789,062	653,002	-17.2
アメリカ	778,281	634,286	-18.5
韓国	385,669	388,986	0.9
アラブ首長国連邦	260,722	337,898	29.6
クウェート	242,128	267,574	10.5
オマーン	116,310	157,500	35.4
パプア・ニューギニア	93,656	100,759	7.6
カタール	55,754	94,057	68.7
中国	285,109	91,005	-68.1

出所：Federation of Automotive Products Manufacturers “Annual Report 06-07” より作成

自動車部品の輸出先をみると、韓国とアメリカが主要な国となっていて、それぞれ23%、22%を占めている。しかし、自動車関連全体では、韓国とアメリカはともに9%という状態である。とりわけ、アメリカは2002年には11億豪ドルであったものが、2007年には4億豪ドルまでと、64.6%の減少をみせて、プレゼンスが低下している。自動車産業の貿易構造は大きく変わろうとしている。

2. 産業政策の展開

既述のように、オーストラリア国内の自動車産業は、人口が少ないという限界の中で、一方ではほとんどすべての世界の自動車企業が販売を展開する激戦区であること、また他方ではかつてはGEの子会社であるホールデン、フォード、トヨタ、三菱自動車とかがうじて4社が生産拠点を設けていたにもかかわらず、三菱が生産から撤退して、国内で3社生産体制になってしまった。このため自動車部品産業は、国内だけでなくグローバルな市場へ向かわざるを得ないという状況に直面している。

すでにこうした状況に対応して、自動車部品産業は、その業界団体である自動車部品製造業連合（Federation of Automotive Parts Manufacturers: FAPM）を中心にしてさまざまな活動を実施してきた。

彼らはグローバルな自動車部品のサプライチェーンに積極的に参加するという方針の下、いくつかの活動を立ち上げている。直近の連合の年次報告書には、この点に関して詳しく述べられている⁽⁵⁾。代表的なプロジェクトとしては、次のものがあげられる。

1) グローバルサプライチェーンに向けての活動

自動車部品産業戦略グループ（Automotive Industry Strategic Group: AISG）

2005年に、時の産業省大臣のかけ声の下、部品供給業者とOEM業者が共同で立ち上げたグループである。このグループの目的は、①オーストラリア自動車産業の競争力を高めるために自動車製造業と自動車部品製造業との間の協力関係のあり方を探る、②グローバルなサプライチェーンにアクセスするための機会を探索し、促進することにある。実際、このグループはこうした目的のために会合を開いて検討を加えるだけでなく、日本やアメリカに調査団を派遣して、現実的な解決策も探索している。こうした活動に基づき、2006年には部品供給者能力育成プログラム（Suppliers Capability Development Program）とオーストラリア自動車部品チームプロジェクト（Team Australia Automotive Initiative）を立ち上げている。

部品供給者能力開発プログラム（Suppliers Capability Development Program）

2006年、連合の総会でオーストラリア産業生産性センターの研究開発費から捻出した資金720万豪ドルを最初の基金として、このプログラムをスタートさせることを宣言した。この基金は、プログラム運営委員会の承認を得て、完成車メーカーがその部品供給業者の能力開発のために投入するための資金を提供しようというもので、2007年度には実施に移されている。これによって、完成品メーカーとの協力関係に基づいて、オーストラリアの自動車部品業界の部品供給能力を強化しようというものである。

自動車優良センター（Automotive Centre of Excellence: ACE）

AISG のもう一つの提案として、業界の競争力を高めるものとして設立されたのが自動車優良センターである。このセンターは、現在行われている教育訓練でのさまざまな試みと研究開発との間により緊密な関係を構築し、さらに大きなシナジーを発揮させようという目的を達成しようとするものである。2006年9月、メルボルンで公式に開設されたセンターは、まずは第1ステージとして、革新的なデザイン、自動車部品と製造工程に関する研究開発、管理者教育を支援するための施設、そして自動車部品業界の活動を展示するための施設を設け、これによって製造業だけでなく、販売会社をも支援するための中核的な拠点となることをめざした。教育支援としては、具体的には例えば、自動車の車体製造に関しての訓練プログラムなどが用意された。

こうした実績を踏まえて、さらに自動車関連産業の企業全体をカバーできるような支援を提供できるように、第2ステージ、第3ステージに進もうとしている。第2ステージの推進のために、ヴィクトリア州は300万豪ドルの支援を決定している。

自動車共同研究センター（Automotive Cooperative Research Centre: AutoCRC）

この研究センターは先進的な自動車関連技術に焦点を当てたもので、2005年に開設されている。共同研究は完成車メーカー、部品供給業者、大学、そして研究機関の間で実施されるもので、例えば大型トラックのLPGガスを活用したエンジンの開発などに焦点を当てている。また、人が車を乗り降りする方法について研究することを通じた新しい車のデザイン開発や、新しいパワー・ドライブ・ミラーの開発などといったプロジェクトも立ち上げられている。

さらには、このセンターが後述する、オーストラリア優良自動車部品供給会社（Automotive Supplier Excellence Australia: ASEA）プロジェクトを統括する主体になることが決定された。

オーストラリア優良自動車部品供給会社プロジェクト（Automotive Supplier Excellence Australia: ASEA）

自動車部品の供給会社が国際的な競争力と企業の存続能力を獲得することを支援するという目的を達成するために、このプロジェクトは2007年5月にスタートした。AutoCRCのリーダーシップの下、連邦政府、ヴィクトリア州政府、南オーストラリア州、オーストラリアで自動車を生産している完成車メーカー、そして自動車部品製造業連合が協力して、支援体制を組んだ。

より具体的には、次のような2つの目的を設定した。すなわち、①完成車メーカーと部品供給業者の間で合意された一連の測定尺度を用いて、オーストラリアの自動車部品製造業の、産業全体にわたる能力を評価する、②そうした評価に基づいて、グローバルな競争力水準にまで部品製造業者の部品供給能力を向上させるための、業界全体にわたる一連の実行プランを計画し、実施に移す、というものである。

このプロジェクトは3つのステージから成り立っていて、第1ステージでは供給業者の基礎的な能力の現状を測定するための測定尺度を開発する。第2ステージでは、そうした尺度に基

づいて、現状の能力を測定する。これによって、どこに課題があるのかが明らかになる。さらに第3ステージでは、そうした課題に応じて、競争力を向上させるため、介入対象となる企業を選定して、グローバルな競争力を培うように教育するというものである。

なお、このプロジェクトについては、オーストラリアの自動車部品製造業の現状も含めて、詳しく後述する。

オーストラリア自動車部品チーム（Team Australia Automotive: TAA）プロジェクト

2006年12月、北米の自動車市場で OEM 供給することを目的として、世界的な技術水準をもつオーストラリアの部品業者をメンバーとした連合体が編成された。それが、TAA である。この連合体は、メンバー企業に対して10ヶ月から1年にわたって北米市場で自社の存在をアピールすることを支援することを通して、新しいビジネスチャンスを見つけ出したり、既存のビジネスを拡大させようという役割を果たす。翌2007年2月から、オーストラリア貿易促進庁（Austrade）の協力を得て、活動を開始した。デトロイトに基盤を置く自動車部品市場に特化した専門企業であるケンマー（Kenmar）社と契約を結び、北米市場での活動を支援することになった。ケンマー社はオーストラリアに来て、関心を持つ企業との間で会合を持つとともに、デトロイトの1次下請け企業への企業訪問も企画している。

オーストラリア生産性本部（Australian Industry Productivity Centres）プロジェクト

2007年5月、政府は10年間にわたって3億5,180万豪ドルを投資して、生産性本部を設立して、既存企業のビジネスの改善を支援することを宣言した。これは、国際的なベスト・プラクティスと比較して自社の業績がどの程度に位置づけられるのかを無料で診断するといったサービスを提供することも、その活動に含んでいる。しかも、そうした課題を解決するために個別的な企業の実情に合わせたアドバイスを必要とする場合には、上限2万豪ドルまでの補助金が申請できることになっている。

自動車部品業界の企業も、このサービスおよび補助金を受けることができることはもちろんのことである。

グローバル機会プログラム（Global Opportunities Program）

中小企業に向けては、2007年5月に、10年間で2億5,410万豪ドルの基金を投入したグローバル機会プログラムが設けられた。このプログラムは、中小・中堅企業が国際的なプロジェクトに参加する機会を探求して、グローバルなサプライチェーンに参加できるようになることを支援するものである。このプログラムでは、33までの有望なプロジェクトを探索し、その中から16までのプロジェクトに参加者を募ることになっている。より具体的には、そうした機会を探索し、貿易促進のためミッションを組織したり、支援のためのデータベースを作成したり、オーストラリア貿易促進庁などと連携して国外のグローバルな企業に働きかけたりすることを計画

している。また、オーストラリアで事業展開している多国籍企業と協力して、それらの企業と豪州企業との間の連携を強化することも射程に入れている。

すでに自動車部品業界で立ち上げていた TAA のような試みを中小・中堅企業に広げようというもので、自動車部品企業にとっても、もう一つのチャンスが与えられたことになるのである。

自動車部品業界アクション・グループ (Automotive Industry Action Group: AIAG)

AIAG は1982年、アメリカのビッグ・スリーであるジェネラルモーターズ、フォード、クライスラーの管理者たちが中心になって立ち上げた非営利組織である。この組織は自動車産業の発展を目指して、サプライチェーンの全体を通したビジネス・プロセスの改善に対して、メンバーが共通の問題を協力して解決しようという活動を展開している。FAPM は、15年前から、この組織のメンバーになろうと働きかけてきた。2007年1月、やっと念願が叶って、メンバーシップを認められた。これによって、FAPM は世界の自動車関連産業の企業とのネットワークにアクセスすることができるようになるとともに、自動車部品業に関連する貴重な情報を収集することもできるようになる。また直接的なメリットとしては、高品質な原材料を AIAG メンバー価格で購入できることである。さらには、アメリカ市場だけでなく、例えば AIAG の中国事務所とも連携して、グローバルなサプライチェーンへ参加できる可能性を高めうることも可能となる。

2) 海外市場へのアクセス

FAPM はグローバルなサプライチェーンに参加するための直接的な活動とは別に、海外市場へのアクセスに関しても、活動を展開している。こうした活動としては、次のようなものがあげられる⁽⁶⁾。

自動車関連輸出助言委員会 (Automotive Export Advisory Panel)

この委員会は、2005年に設立され、14の商品について輸出促進に関して議論していて、この議論を通して、オーストラリア貿易促進庁との協力体勢を強化している。FAPM も、輸出金融・保険公社 (Export Finance and Insurance Corporation) や部品供給会社などと並んで、この委員会のメンバーとして活動している。2007年6月の委員会では、既述のグローバル機会プログラムについても議論され、この推進が大きな意味を持つことが確認されているし、ティア1だけでなく、ティア2に対する輸出業者を育成することも、グローバルサプライチェーンへの参加にとって不可欠であることも認識された。

APEC 自動車会議 (APEC Automotive Dialogue)

2007年4月、この会合はメルボルンで開催された。諸規制間での調整や ASEAN の自動車関連の規制の統合、知的財産権の保護などといったことが議論された。ここでの議論の結果は、

FAPM の執行委員会に持ち帰られるとともに、FAPM メンバーの間でも、さらに詳しく議論され、ASEAN のパートナーとの関係強化の道が探られた。

湾岸協力会議（アラブ首長国連邦）交渉の始動（Gulf Cooperation Council (UAE) Negotiations Commence)

アラブ首長国連邦（UAE）は、オーストラリアにとって自動車の重要な輸出国である。そのため、FAPM は同国との交渉には積極的に対応している。2007年5月に準備会議が開催され、その後7月末には湾岸協力会議との間で自由貿易協定に向けて交渉の第一歩が踏み出された。同会議の代表者との間で関税撤廃などについて議論されたのだが、合意には至らなかった。しかし、自由貿易協定に向けての足場が整備されることになった。

オーストラリアは、アメリカ、シンガポール、そしてタイとの間ですでに自由貿易協定を締結している。UAE との間でのこうした交渉は、さらに自由貿易協定を拡大していこうというオーストラリア政府の姿勢を示すものである。政府は、さらに中国、ASEAN 諸国、マレーシア、韓国、中国、メキシコとも自由貿易協定を締結すべく、動き出している。

3. ASEA プロジェクト

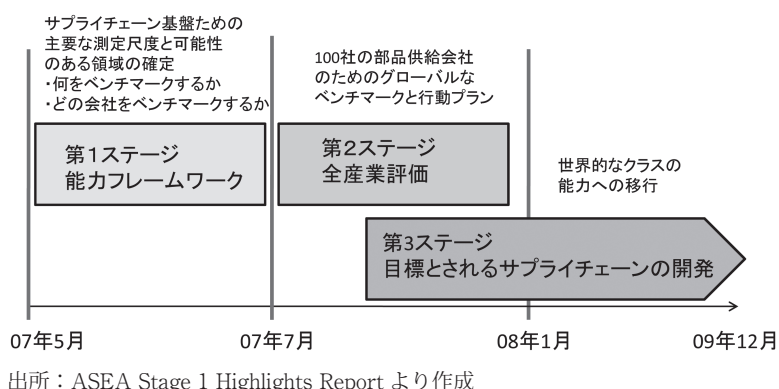
グローバルサプライチェーンへの参加に向けた、自動車部品製造業の積極的な活動の中でも、近年、とりわけ大きなものは、オーストラリア優良自動車部品供給会社プロジェクト（Automotive Supplier Excellence Australia: ASEA）である。このプロジェクトは、既述のように、オーストラリアの自動車部品会社が世界的なサプライチェーンの中で、より大きな役割を果たせるようになるために、国を挙げて体系的で、一貫した施策を実施しようというものである。

以下、ASEA プロジェクトの全体像を、ASEA の報告書を中心にして、明らかにしていこう。これによって、オーストラリアの自動車部品産業のグローバル化に向けての現状と課題とが浮かび上がってくるからである。

タイムスケジュール

このプロジェクトは、自動車関連の産業が広く協力して、オーストラリアの自動車部品産業のグローバルサプライチェーンに向けた基盤づくりを目指すものである。この産業の持続的な競争力を強化しようというもので、この規模での活動としては初めての試みである。プロジェクトは3つの段階から成り立っている⁽⁷⁾。第1ステージでは、まず、能力フレームワークを明らかにすることが目指される。オーストラリアの自動車部品供給業者の基盤づくりのためには、どのような競争力要因が必須なのであろうか。そうした要因からみた実態をどのような測定尺度を用いて明らかにすべきなのか、またそうした実態に基づいて、潜在的な競争力を求めるべき領域をどこに設定すべきなのかといったことを明らかにするステージである。国内で完成車を生産して

図表 8 ASEA タイムスケジュール



いた4社（現在は3社になっている）も含めて、100社以上からデータを収集し、サプライヤーとしての優秀さを実現するために必要となる主要な要因を明らかにするために、何を、どのように測定すべきなのかを解明する段階である。この情報収集によって、次の第2ステージ、第3ステージのターゲットが明確になるため、このプロジェクトの基礎をなすものとなる。2007年7月に、このステージは終了した。これによって完成車メーカー、部品メーカーがともに納得した共通基盤としての能力評価のためのフレームワークが構築された。

第2ステージは、こうして構築された評価フレームワークに基づいて、部品供給会社の能力をベンチマークすることである。100社の供給会社を対象として、合意された測定尺度を用いて、能力を測定する。政府からの補助金を活用して、中立的な専門家が、ベンチマークを希望する企業を審査し、測定を実施することで、客観的なデータを収集する。審査から落ちた企業は、自社で診断のための料金を支払うことでベンチマークを依頼することもできるようになっている。こうして得られた情報は、当該の供給業者だけに知らされることになっていて、完成車メーカーは、集計ベースでのみ情報を入手できる。

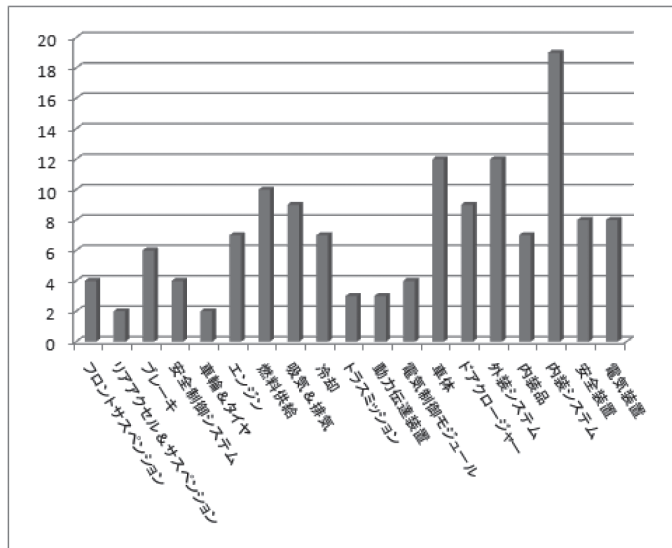
第3ステージでは、供給会社がグローバルサプライチェーンへ参加できるようになるために、オーストラリア自動車部品産業の基盤にとって重要であると認められた会社に対して、世界的なクラスでの専門知識を持つ専門家が能力強化のための支援を実施する。こうした専門家としては、中立性、客観性を保つために、第2ステージでの専門家とは異なる人たちが担当することになっている。

1) 第1ステージ

部品供給業者のプロフィール

まずは4社の完成車メーカーと広範な部品供給業者（サプライヤー）に調査やインタビューを実施して、どの会社に対してどのような項目についてベンチマークすべきかを議論した。その結果、対象企業と対象項目が確定できた。こうして供給部品、企業規模、所在地などについて偏りがないようにして、182社の調査対象企業が選定された。質問票を郵送して、101社から回

図表 9 回答者の事業領域



出所：ASEA, Stage 1: Creating a consistent and holistic approach to supplier developer the Australian automotive industry, 2007より作成

答を得た。回答者はティア1からティア4にまで渡っていた。ティア1からティア3における回答者のプロフィールは、規模でみると、ティア1が平均売上3億3,800万豪ドル、従業員270人、ティア2で2億7,400万豪ドル、256人、ティア3が5,000万豪ドル、170人であった。所在地としては、自動車産業が集積しているヴィクトリア州と南オーストラリア州の企業が多かった。また、事業領域は、企業数としてはばらつきがあるものの、多岐に渡っていた⁽⁸⁾。

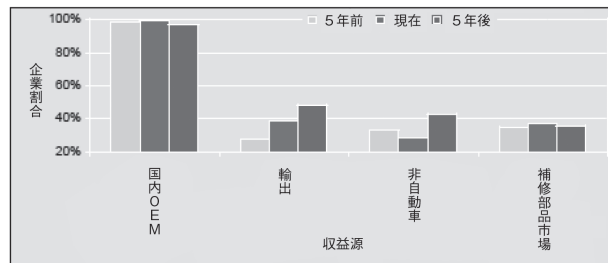
回答企業のプロフィールは、事業構造、サプライチェーンでのポジション、そして取引先といった視点から整理された。事業構造については、ほとんど全社がオーストラリア国内でのOEM生産に頼ってきているし、これからも事業の中心としていく姿勢である。ただし、48%は2012年には輸出市場でも収入を確保したいと望んでいるし、43%は自動車以外の市場へも高くしていきたいと考えている。少なくとも、半分の企業は海外市場に関心を抱いていて、グローバルなサプライチェーンへの参加を望んでいるという実態が明らかにされた。

また、輸出に関心を持つ企業の特徴は、大きな企業規模の豪州企業で、設計と開発も自社で展開しているものが多かった。現在、フロント・サスペンション、リア・サスペンション、吸気・排気、ドアクロージャーといった事業領域でビジネスに携わっている企業に比較集中していた。これに対して、非自動車関連事業へと多角化したいと考える企業は、小規模の豪州企業で、外装部品、内装部品、吸気・排気、内装システムの事業領域で活動しているものが多かった。

サプライチェーンでのポジションを、完成車メーカーとの関係で見ると、ティア1では、36%の企業が4社すべての完成車メーカーに納品していた。1社だけにしか納品していない企業は24%と、4分の1であった。完成品メーカーを頂点としたサプライチェーン上では、かなりの重複が見られることが理解できる。この重複は、サプライチェーンをティア2以下にまで

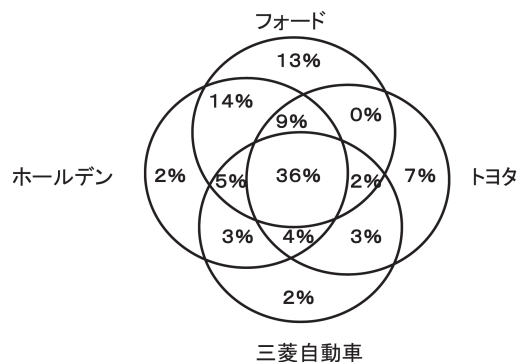
広げると、さらに大きくなる。およそ分の53%は、4社へ納品していることになっているし、80%以上が3社ないしは4社に納品しているわけである。こうした調査結果から、国内のサプライチェーンに参加している部品供給企業の競争力を高めることは、4社の完成品メーカーのすべてにとって、ほとんど偏ることなくメリットをもたらすであろうことが明らかになった。

図表10 事業構造の変化



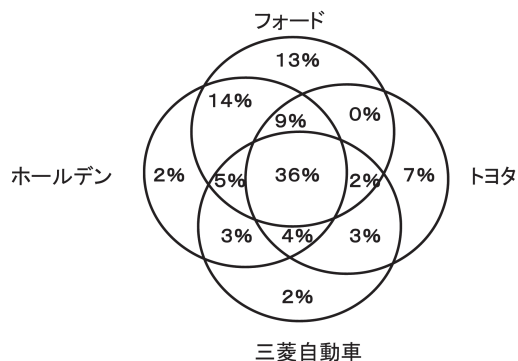
出所：ASEA, Stage 1: Creating a consistent and holistic approach to supplier developer the Australian automotive industry, 2007より作成

図表11 ティア1での納品先



出所：ASEA, Stage 1: Creating a consistent and holistic approach to supplier developer the Australian automotive industry, 2007より作成

図表12 納品先



出所：ASEA, Stage 1: Creating a consistent and holistic approach to supplier developer the Australian automotive industry, 2007より作成

回答企業に対して、自社にとっての重要な取引先はどの業種であるかを尋ねた結果、プラスチックの原料・部品がもっと多くて、41%であった。次に繊維の24%，化学原料・部品が19%と続いて、金属原料・部品はわずか9%となっていた。また、なぜ重要と考えるのかの理由に関しては、価格が最も多くて40%，次が入手可能性の13%，品質12%と続いている。価格が一番大きな理由になっているわけである。

回答企業は、危機管理上重要と考える企業についても答えている。回答は、重要企業のそれとは対照的に、金属原料・部品が51%を占め、プラスチックは22%であった。選んだ理由については、価格、品質、財務的困難さが、それぞれ31%，28%，34%とばらついた。また、危機管理上で注目している企業の数については、トランスミッションと動力伝達装置の事業領域で活動している回答者が多かった。この結果は、オーストラリアの部品業者の中では、この2つの事業領域は国際的に競争力が低いとする、完成車メーカーのインタビュー結果と一致していた⁽⁹⁾。

ベンチマーク対象企業

現状でのサプライチェーンでの強み・弱みを知り、対策を考える上で、どのサプライヤーを調査対象とするのかということも、考察された。まずはサプライヤーの選択基準として、いくつかの重要なものが確認された。第1の基準（A）は、完成車メーカーとサプライヤーがともに重要であると認識しているサプライヤーを選ぶというものである。この基準で選択すれば、国際的な競争力の構築・維持に有用であると思われる。第2基準（B）は、サプライヤーが、自社の事業運営でリスク管理上重要であるとする、この意味で関心を持っている企業を選択するというものである。第3基準（C）では、完成車メーカーが重要であるとするサプライヤーを、豪州企業だけでなく、在豪外資系企業も含めて選択するというものである。そして第4基準（D）は、ティア1のサプライヤーで、すでに多国籍で企業活動を展開しているものを選ぶというものである。

これら4基準に当てはまるサプライヤーがどの程度存在するのかを、オーストラリア国籍のサプライヤーのリストから数えた。その結果、図表6に示すような分布となった。そこで、少

図表13 サプライヤー数

満たしている基準の数		企業数
4つすべて		7
3つ		17
2つ		43
1つのみ	基準A	87
	基準B	8
	基準C	45
	基準D	8
		148
合計		215

出所：ASEA, Stage 1: Creating a consistent and holistic approach to supplier development the Australian automotive industry, 2007より作成

なくとも2つ以上の基準を満たしている67社は確定し、そのほかに1基準のみを満たす企業については、ASEA 運営委員会の議論を経て決定し、ステージ2でベンチマークすることになった⁽¹⁰⁾。

ベンチマークの測定項目

自動車部品企業のすべての機能について、そのパフォーマンスを測定しようとするれば、無数の測定項目があげられる。しかも、それぞれの企業が抱える課題に応じて、測定すべきであると考える項目は異なるであろうし、完成車メーカーとサプライヤーの間でも異なる。こうした点を踏まえつつ、どのような項目を重要であると考えるか、またそうした項目はどの程度満たされていると考えるかを、完成車メーカーとサプライヤーの双方に尋ねた。そうした認識について、サプライヤー間、メーカー間、サプライヤーとメーカーとの間で、どの程度一致しているのかも分析された。結局、400項目以上の測定尺度が検討され、自動車産業全体の視点からすると、サプライヤーがグローバルな競争力を構築・維持していくためには、中核となる10の能力領域のすべてにおいて高いレベルの能力を持たなければならないとの結果を得た⁽¹¹⁾。

こうした能力ファイルは、ASEA 能力フレームワーク (Competency Framework) と呼ばれ、①マネジメントとリーダーシップ、②顧客焦点、③製造と品質、④安全、⑤新型モデル導入能力、⑥グローバルな調達・マーケティング戦略、⑦財務システムと実践、⑧コスト構造と分析ツール、⑨サプライチェーンの統合とマネジメント、そして⑩技術への投資といった、10の分類項目へとまとめられている。

2) 第2ステージ

測定尺度

第1ステージの調査結果を踏まえて、第2ステージではベンチマーキングを実施した。この実施に先立ち、測定尺度が設計された。既述の10の能力フレームワークに基づいて、下位の測定項目を53にまで整理し、さらにそれらを具体的に測定するための尺度として350のスケールにまとめた。例えば、マネジメントとリーダーシップはトップのビジョン (executive vision)、戦略計画 (プロセス)、戦略計画 (内容)、戦略計画 (実行プラン)、組織的リスクマネジメントなどの14項目の測定項目から成り立っている。

次に、こうした基準からすると、グローバルなサプライチェーンに参加している企業になるためには、どの程度の水準に達していなければならないのかを考察している。具体的には、エコノミスト誌やマサチューセッツ工科大学、デロイトなど、世界的に定評のある雑誌や研究機関などから情報を収集して、国際的なベンチマークを加味した上で、オーストラリアのサプライヤーの実力を比較分析するためのツールに仕上げている⁽¹²⁾。

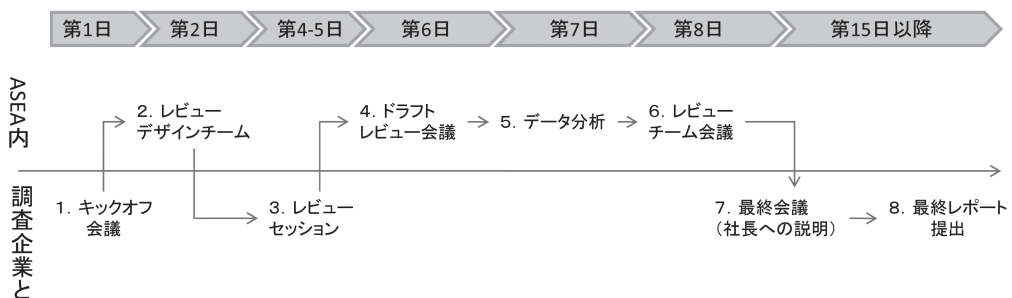
測定の実施

能力の評価は、対象となる企業が自己診断を実施するといった方法ではなく、専門家から成る評価チームを編成して、彼らが客観的にデータを収集し、専門家の視点から評価するという方法が採れた。自動車関連ビジネスの全般的な機能を包括的に判断できる、サプライヤーだけでなく完成車メーカーとしての専門的な知識を有している、そして中小企業だけでなく大企業の経験も有するといった視点から、80名を超える専門家の中から15名を選び、評価チームをつくった。

このチームは、ベンチマークの対象となる企業に対して、8つのステップからなる評価プロセスを実施して、ベンチマーク・レポートを対象企業に提出する。最初に、キックオフミーティングを開き、評価対象会社の社長や幹部に対して ASEA の評価方法について説明し、全社的な参加を促す。その際、最初に質問票も配布する。次に評価のためのチームが編成され、彼らは対象企業に赴き、評価基準書に基づいて評価のためのデータ収集を実施する。その後、SWOT 分析など、収集されたデータを分析し、評価報告書の作成に取りかかる。こうして作成された報告書を携えて、対象企業の社長や経営幹部に説明するための会議を開く。その際、当該企業からのコメントによっては、修正を加えて、最終的な報告書に仕上げることもある、といった手順で進められる。

調査対象となった企業は、この結果、53の項目のすべてについて、自社がどのような状況にあるのかが示された、詳細なパフォーマンス測定結果を得ることになる。それと同時に、優先順位なども明確に示された、自社の事業を改善するための改善計画も提供されることにある。こうして、グローバルサプライチェーンへ参加できるようになるための、実践的なプランを得、実行に移していけるようになるわけである。

図表14 評価プロセス



出所：ASEA, Stage 2 Report より作成

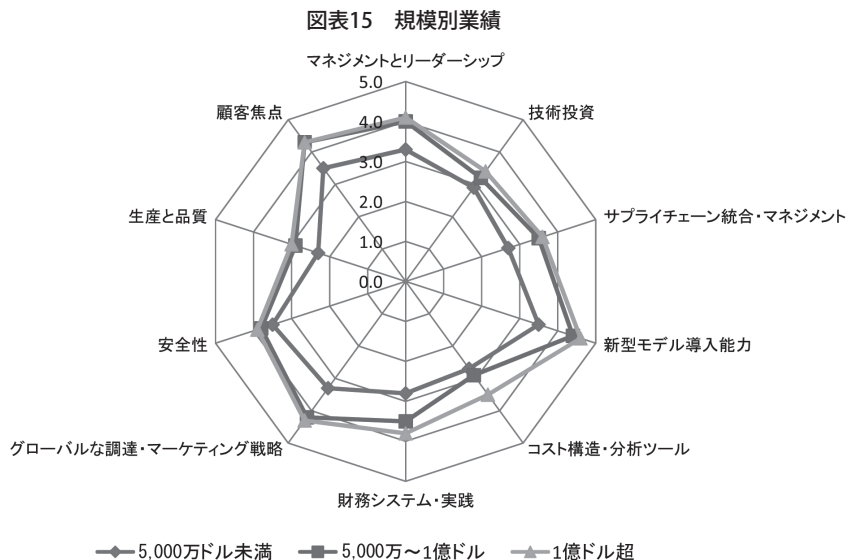
公募の結果、この診断を希望したサプライヤーは70社を超えた。調査対象企業は無料で診断を受けることができるが、その代わり、必要とされる情報を提供し、全社的な協力体制を築くことが義務となっている。第1ステージで考察された選択基準に従って、最終的には62社に評価チームを派遣することが決定された。この数値はオーストラリアの全サプライヤーのおよそ4分の1を占め、規模的にも、業種的にも、また所在地からしても、この産業を代表できるも

のであった⁽¹³⁾。

調査結果：強みと弱み

分析は、350の項目のすべてに関して得点化され、53要因の得点へと集計された。その後、53要因について、その得点がグローバルな競合企業のベンチマークと比較してどの程度あるのかに応じて、5点法で表現し直した。トップ10%と同じレベルであると評価できるものは5点、トップ10以下ではあるが、トップ25%に入れば4点、同様にトップ25%ではないがトップ50%以内であれば3点、トップ75%の中に入れば2点、そしてボトム25%であれば1点とした。また、10分類においても、同じように5点法で表している。

分析では、サンプルを売上高、国内だけでしか事業を展開していないのか、それとも海外でも事業を展開しているのかといった事業展開場所、輸出しているのかいないのかといった基準でも比較している。売上高では5,000万豪ドル未満（小規模）、5,000万豪ドルから1億豪ドル（中規模）、1億豪ドル超（大規模）の3分類に分け、事業展開では国内企業と多国籍企業に2分類し、輸出に関しては輸出企業と非輸出に2分している。



出所：ASEA, Stage 2 Report より作成

規模別で自動車部品業界の業績を概観すると、業績は規模が大きくなるほど良いことが分かる。やはり、規模が大きくなるにつれて、グローバル市場で競争していける能力を高めうることを示唆していた。

オーストラリア自動車部品産業のグローバルな視点からの強みを、世界のトップ25%に入る、つまり4点以上の得点を確保した項目で回答者企業の割合が高い順に並べると、新型モデル導入能力と顧客焦点の2項目がおおよそ半分以上の企業が入っていた。これは、第1ステージで完成車メーカーが高い優先順位をつけたもので、この視点に立って彼らの評価システムを整備し

で努力してきた結果であると考えられた。この意味で、ASEA の成果の一部であるとも考えられた。

規模別の分析では、大規模企業のほうがすべての項目で競争力が高いこと、小規模企業はすべての項目で半分以上がトップ25%に入ることがなかったこと、1億超企業は新型モデル導入では8割以上が、顧客焦点でも6割近くが、さらにはグローバルな調達・マーケティング戦略でも6割以上がトップ25%に入っていた。

多国籍企業の半分以上がトップ25%に入った項目は、新型モデル導入能力、顧客焦点、マネジメントとリーダーシップ、そしてグローバルな調達・マーケティング戦略であった。これに対して半分以上の国内企業がトップ25%に入ったものは新型モデル導入能力のみであった。両者の間で著しい違いが出たのは、グローバルな調達・マーケティング戦略、マネジメントとリーダーシップの2項目であった。当然ではあるが、多国籍企業型のほうが国内企業よりも、グローバル競争力を持っていることが確認されたのであった。

輸出型企業の半分以上がトップ25%に入った項目は、新型モデル導入能力、顧客焦点、グローバルな調達・マーケティング戦略、マネジメントとリーダーシップ、そして安全性であった。これに対して非輸出型企業の半分以上が入ったものはなかった。国内企業を輸出型と非輸出型に分けて比較すると、輸出型国内企業が非輸出型国内企業に著しく勝っているのは、安全性、顧客焦点、そしてグローバルな調達・マーケティング戦略であった。国内企業がグローバルなサプライチェーンに参加するようになるためには、安全性と顧客焦点といった点を改善することが必要となることを示唆していた⁽¹⁴⁾。

自動車部品業界の弱みについても分析された。世界のボトム50%に入る項目について、3分の1以上の会社が入っているものを明らかにした。分析の結果、生産と品質、コスト構造と分析ツール、技術投資、そしてサプライチェーン統合・マネジメントの4項目が、低パフォーマンス項目として浮かび上がってきた。とりわけ、生産と品質に関しては、8割以上の会社が入っていた。いわゆるリーン型生産への移行が遅れていることが、指摘されていた。また、こうした項目は、社内的な努力によって克服できるものであることも明らかになった。

規模別では、やはり小規模企業に弱さが顕著に出ていた。生産と品質、技術投資、サプライチェーン統合・マネジメントなどで、半分以上の企業がボトム50%に入っていた。とりわけ、生産と品質については、9割以上の企業がボトム50%に入っていた。逆に、大規模企業では、生産と品質に関してのみ、半分以上の企業がボトム50%に入っていたが、その他の項目では、それほど多くの割合の企業は入っていなかった。

多国籍企業と国内企業との比較では、多国籍企業のほうがやはり競争力が高かった。半分以上の国内企業がボトム50%に入っている項目としては、生産と品質が9割以上で最も高く、サプライチェーン統合・マネジメントと技術投資がこれに次いで高かった。

輸出企業と非輸出企業との比較では、大きな差が現れたのは、生産と品質、そして技術投資であった。また国内企業のうち輸出企業と非輸出企業との間の比較では、技術投資と財務シス

テム・実践の2項目であった。この2つの項目での強化が、国内企業を輸出、そしてグローバルな企業へと成長させるためのポイントとなることが示唆された。

これらの調査結果から、全体としては、250以上の改善提案が明確になった。それらを10分類に合わせて整理すると、マネジメントとリーダーシップ37%、生産と品質29%、サプライチェーン統合・マネジメント11%、グローバル調達・マーケティング戦略8%、財務システム・実践6%であった。より具体的には、次の図表のような項目であった。

図表16 共通する改善機会

能力分類	共通する改善機会
マネジメントとリーダーシップ	1. 戦略・事業計画立案 2. 業務計画立案と主要業績指標構造 3. 経営・リーダーシップ教育 4. 組織開発とHRプロセス
生産と品質	1. 特定の生産過程に関する価値連鎖マップ 2. リーン生産の導入と5Sなどのツールの活用
サプライチェーン統合・マネジメント	1. サプライヤー開発プログラムと関連品質管理システム 2. サプライチェーン内のコミュニケーションとロジスティクス 3. MRPシステム
グローバル調達・マーケティング戦略	1. 新規ビジネス機会の確定 2. 輸出・国際化活動のための手法開発
財務システム・実践	1. リアルタイム管理のための情報システム

出所：ASEA, Stage 2 Report より作成

さらには、こうした改善機会は、それが必要とする支援の在り方に応じて、タイプ分けして整理された。タイプとしては、4類型に分けた。カテゴリーOは、サプライヤーが外部から資金を援助されることで、企業内部で改善活動を実現できるものである。カテゴリーAは、改善を効果的かつ効率的に実現していくためには外部の専門家のコーチングを必要とするもので、専門家からの方向性の指示とファシリテーションを不可欠とする。カテゴリーBは、サプライヤーの知識を増大させるために訓練を必要とするとともに、実践的な応用スキルと継続的な活動を維持するために個別的なコーチングが不可欠なものである。カテゴリーCは、特定の専門的な領域での改善で、専門家からの支援を不可欠とするものである。

この分類に従うと、カテゴリーOが9%、カテゴリーAが10%、カテゴリーBが64%、そしてカテゴリーCが17%であった。カテゴリーBが最も多く、これに対してはターゲットを明確にして専門的な知識を訓練するとともに、専門家を派遣するという方策をとることで対応できるため、ASEAの役割としては最適なものであると考えられた⁽¹⁵⁾。

4. グローバル競争力の強化に向けて

第2ステージでの調査結果を踏まえて、いよいよオーストラリア自動車部品産業を強化していくための方策が、2008年6月から9ヶ月の期間を設定して、第3ステージのパイロット・プロジェクトとしてスタートした。

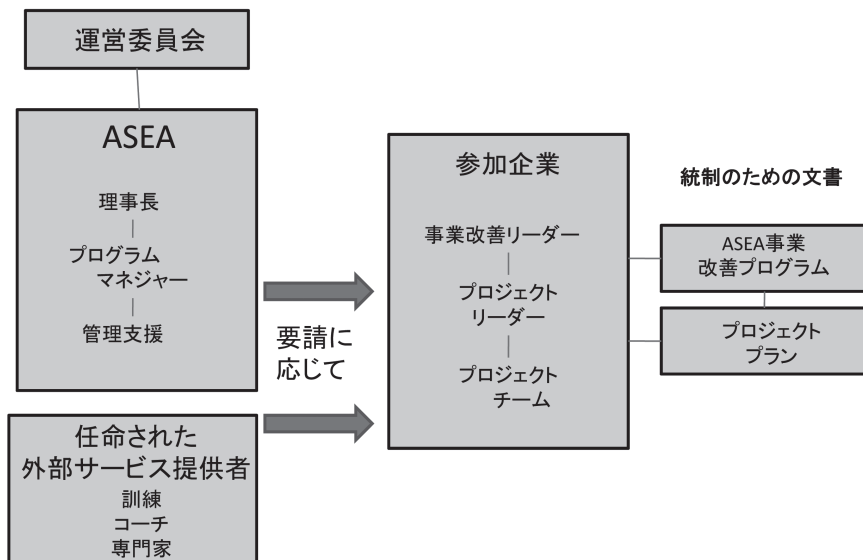
第3ステージのパイロット・プロジェクト

パイロット・プロジェクトでは、第2ステージで診断を受けたサプライヤーを対象として、サプライヤー支援活動を精緻化し、より完成度の高いものし、将来実施する予定である広範な産業全体に対しての支援のための基盤をつくることが目的となった。

パイロット・プロジェクトに参加する企業は、規模に応じて補助金を得ることができる。小規模企業（5,000万豪ドル未満）はプロジェクト予算の75%，中規模企業（5,000万～1億豪ドル）は50%，そして大規模企業（1億豪ドル超）は25%の補助金を支援される。もちろん、この補助金ではプロジェクトの実施に齟齬が予想されるときには、ASEAは他からの補助金を獲得するように努力する。

第3ステージでのパイロット・プロジェクトも、これまでと同様に、オーストラリアで完成車を生産しているメーカー3社（フォード、GM ホールデン、トヨタ）、FAPM、ヴィクトリア州政府、南オーストラリア州政府、そして AutoCRC からの全面的な支援を得ている。ASEA の運営は、運営委員会の下に理事長を置き、彼の下に複数のプログラムマネージャーがいて、それぞれが支援活動を展開する。その際、外部の専門家を任命して、特定の専門的な領域に関しては、彼らの支援を請うこともある。支援を依頼するサプライヤーに対しては、すでに第2ステージで事業改善プログラムを提案しているため、これらの提案に基づいて、サプライヤー企業内に事業改善リーダーを任命して改善チームを編成していく⁽¹⁶⁾。

図表17 パイロット・プロジェクト支援体制



出所：ASEA, Stage 3 Pilot より作成

パイロット・プロジェクトはまだ始まったばかりである。これが大きな成果を生み出すか否かは、まだ判断はできない。とはいえ、オーストラリアの自動車部品業界は、グローバルなサプライチェーンへ積極的に参加するために、大きな一歩を踏み出している。

注

- (1) この節の記述は、次に拠っている。
神田 良 「オーストラリアの自動車産業：市場と経済」『JAMA（自動車工業会）マガジン』 6月号 Vol.42
- (2) 鳥居・高松・神田・清水「オーストラリアの自動車産業」『研究所年報』（明治学院大学産業経済研究所）2003年
- (3) Department of Innovation, Industry, Science and Research, "Review of Australia's Automotive Industry 2008" 2008
- (4) 日本自動車工業会『世界自動車統計年報2008』140-141ページ。
- (5) 直近の年次報告書「FAPM Annual Report 06/07」は、2006-2007年のものである。政府の会計年度に合わせて、2006年7月1日から2007年6月30日までの会計年度の活動に関する報告書である。この連合は、1958年、それまですでに組織されていたいくつかの団体が合併して結成されたものである。2008年の報告書は、50周年を迎えるものになる。
FAPM Annual Report 06/07 pp.28-39
- (6) FAPM Annual Report 06/07 pp.47-50
- (7) Automotive Supplier Excellence Australia, *Stage 1 Highlights 2007*
- (8) Automotive Supplier Excellence Australia, *Stage 1: Creating a consistent and holistic approach to supplier development in the Australian automotive industry*, 2007, pp.19-22.
- (9) 前掲書 pp.23-33.
- (10) 前掲書 pp.34-35.
- (11) こうした分析は次に詳しい。前掲書 pp.42-59.
- (12) Automotive Supplier Excellence Australia, *Stage 2 Report*, 11p.
- (13) 前掲書 pp.11-15
- (14) 前掲書 pp.16-18
- (15) 前掲書 pp.22-31.
- (16) Automotive Supplier Excellence Australia, *Stage 3 Pilot*, pp.5-7.

参考文献

- Automotive Supplier Excellence Australia, "*Stage 1: Creating a consistent and holistic approach to supplier development in the Australian automotive industry*", 2007
- Automotive Supplier Excellence Australia, "*Stage 1 Supplier Report*", 2007
- Automotive Supplier Excellence Australia, "*Stage 1 Highlights*", 2007
- Automotive Supplier Excellence Australia, "*Stage 2 Report*", 2008
- Automotive Supplier Excellence Australia, "*Stage 2 Supplier Evaluation & International Benchmarking*", 2008
- Automotive Supplier Excellence Australia, "*Stage 3 Pilot*", 2008
- Department of Innovation, Industry, Science and Research, "*Review of Australia's Automotive Industry 2008*" 2008
- Federation of Automotive Products Manufacturers, "*Annual Report 06/07*", 2007
- Federation of Automotive Products Manufacturers, "*Submission to the Review of Australian Automotive Industry*", 2008
- 神田 良 「オーストラリアの自動車産業：市場と経済」『JAMA（自動車工業会）マガジン』 6月号 Vol.42 19-24ページ, 2008年
- 日本自動車工業会『世界自動車統計年報』2008年
- 鳥居・高松・神田・清水「オーストラリアの自動車産業」『研究所年報』（明治学院大学産業経済研究所）2003年