

マツダの購買戦略と部品メーカーの対応

山崎修嗣

1 はじめに

2005年3月の決算発表でマツダ自動車（以下マツダ）は昨年度、過去最高益であったことを発表し、マスコミを中心にその復活が報道されている。本稿は復調しつつあるマツダの購買戦略と地元部品メーカーの対応について考察し、地元広島にどのような影響があらわれているのかを検討する。

2 マツダの購買戦略

2-1 FSS（フル・サービス・サプライヤー）

2000年の新規調達から部品の開発・調達・生産を原則的にサプライヤーに任せるFSS（フル・サービス・サプライヤー）が導入された。これは、188社の取引先へFSSの認定を通達、開発負担の軽減とVA、VE（価値）分析活動によるコストダウン、部品点数の削減等を引き出す計画であった（注1）。既存技術を前提にした部品開発はサプライヤーにまかせて、マツダは環境・安全などの社会のニーズ・規制に対応する新しい技術分野に資金を回すことを狙いとしたりしたものだった。しかし次の2つの問題点を持つため中止となった。第1は、部品の開発コストをサプライヤーに負担してもらうことはできなかったことである。資金を投入しなければならないのであれば、マツダで開発した方が安くできるということである。第2は、開発に伴う責任範囲をマツダとサプライヤーとの間で明確な線引きができないという問題の発生である。担当されている藤原専務の話では、FSSは当初から制度として発足したものではなかったということであるが、上記2つの問題からうまく機能しなかった（注2）。

2-2 ABC（アチーブ・ベスト・コスト活動）

マツダは、経営計画「ミレニアムプラン」（2000年）で2005年3月までに部品調達コストの15%削減を図る原価低減策を打ち出した。これに沿って2002年4月からユニット単位でのコスト低減活動「ABC（アチーブ・ベスト・コスト活動）」を実施し、25%へ目標を引き上げた。

これらの原価低減策は、設計改善・物流費削減・車種間の部品共有化を中心にVA・VEと生産性向上を目指したものであった（注3）。

その結果、3年間で25%削減目標を実現し、2005年3月決算で過去最高益を達成する原動力となった。もちろん削減目標の達成がどの程度の経費圧縮効果をもたらしたかは、部品の性能向上を伴う活動であったため算定が難しいが推計で3000億円の効果であった（注4）。

藤原専務は「技術革新だけで達成しなかったが一部はネゴシエーション（交渉）で価格を下げざるを得なかった」としており、予想以上の不満を受けて2005年4月からのフェーズ2では部品会社の技術強化を全面に打ち出した。具体的には、4、5年後に世界最高水準の部品レベルを実現するために185名の設計開発者が樹脂を活用した軽量ドアなどを中心に投入された。井巻社長は「一方的にコスト削減をお願いするのではなく、グループ全体を強くする」としている（注5）。

また部品価格の低減策の一つとして中国を中心とするアジア諸国からの輸入拡大LCCS（ロー・コスト・カンントリー・ソーシング）も取り組まれている。

2-3 モジュール化の推進と新発注政策

マツダの定義ではモジュール部品とは「メインアセンブリラインに一つのユニットとして供給される、機能統合あるいはサブアセンブリされた部品の集合体」である（表1参照）（注6）。

具体的には、2002年5月のアテンザで機能統合モジュール（設計段階から複数の機能を一体化）として、フロントエンド・サイドドア・コックピツ

ト (インパネ) (図1 参照)・センターパネル・燃料タンクが取り組まれた。さらにアクセラ (2003年10月) では、上記に加えリヤゲート・ルーフも機能統合モジュール化され、部品群単位で調達コスト決定が進められ、コスト削減と品質向上が目指されている。

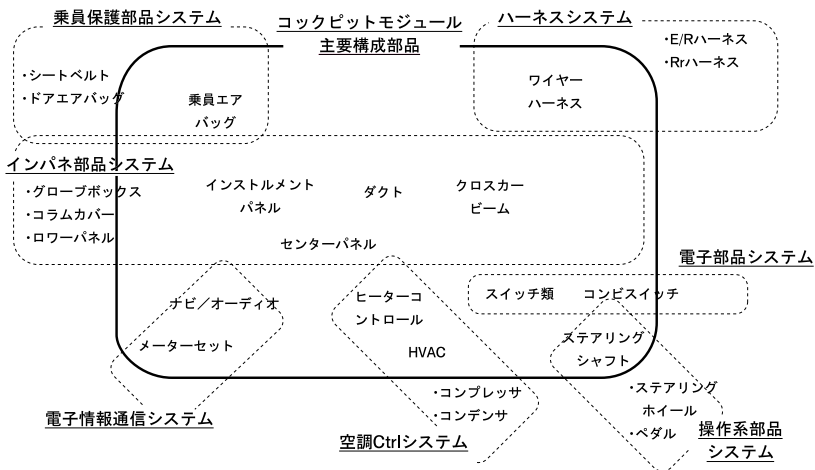
また生産合理化をはかるために、主軸企業への集約化 (3・3・3 方針) が2004年の春から進められている。これは、第1 部品購買 (内外装部品) の一次サプライヤーを14社から3社にし、1社あたりの年間取引額を300億円にするものである。同様に、第2 部品購買 (板金・組立) は、10社を

表1 マツダ社のモジュール部品の種類

ボディー系 モジュール	フロントエンド、リアエンド、リフトゲート、ピックアップボックス、コックピット/インパネ、ワイバ (&カウル)、オーバーヘッド、カーペット、パッケージトレイ、シート、ドア、フロアートンネルコンソール
パワートレイン &シャシー系 モジュール	リアサスペンション、ホイール&タイヤ、フロントサスペンション &PT、フロントイグゾースト、フューエルデリバリー、チューブ&バンドル、ローリングシャシー

(出所) 目代武史 [2005, 3]

図1 コックピットモジュールのシステム構成



(出所) 目代武史 [2005, 3]

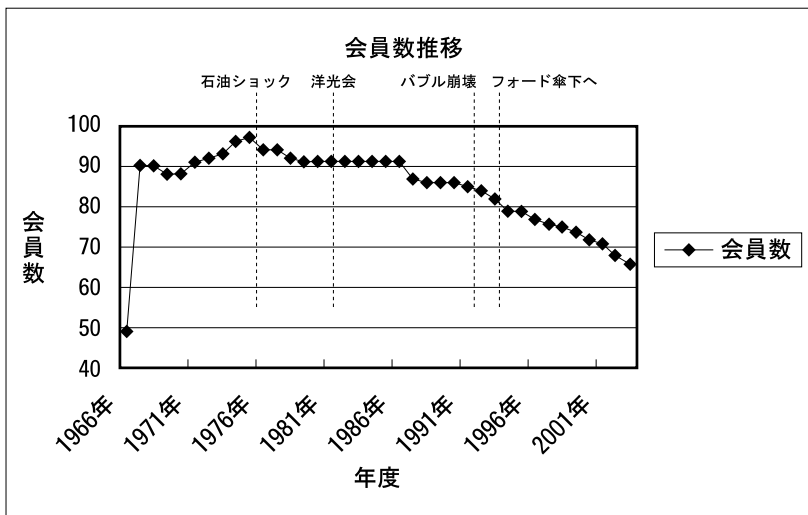
3社に（1社300億円／年）に、第3部品購買（鋳鍛造・機械加工）は、11社を3社に（1社300億／年）にする計画である（注7）。

3 東友会協同組合・部品メーカーの対応

3-1 東友会協同組合

東友会協同組合は、1952に設立された東洋工業(株)（現マツダ）と密接な関係がある協力会社20社による任意団体「東友会」を母体とし1967年に、事業内容の拡大を図るため設立された。ピーク時には100社近くに達したが現在は67社加盟している（2005年10月1日現在、図2参照）。東友会協同組合は、協力会とは違い、加盟企業が出資し、相互研鑽と親睦を目的とした組織であり、第1部会から第3部会まで存在する。第1部会は、主としてパワートレイン系の部品を製造する素材（鋳造・鍛造）及び機械加工メーカー27社で構成されている。第2部会は、主として車体系の部品の製造を

図2 会員数の推移



(出所) 東友会協同組合資料より

担当するプレス、板金、塗装メーカー 17社で構成され、第 3 部会は主として内・外装、排気系部品の製造を担当するメーカー及び設備・金型メーカー 23社で構成されている。業務は、安全・環境関係の改善、拡販協力活動、新技術開発支援、生産合理化活動、人権啓発活動、研修セミナーの開発、親睦・交流等である（注 8）。

3-2 モジュール化・新発注政策への対応

モジュール化への対応として業種を超えた協業化を進めるために、広島県商工労働部が主催してモジュール委員会を発足させた。ここでは、マツダのモジュール化の方針を聞き、各社の技術・アイデアを持ち寄って、最適モジュール開発を行っている。

発注政策への対応は、大きく 2 つに分かれる。開発力を持つ一次メーカーはさらに自立化にむけて経営を展開している。問題は、集約化の下で、一次メーカーになれない部品メーカーである。東友会協同組合は、3・3・3 プロジェクトに対応して、2 次メーカーとして生産技術で競争力をみがく方針を打ち出している。これは、開発・営業等の間接経費が必要な業務を行わずマツダの図面をもとにひたすら低コスト・高品質の部品生産技術をみがくことを意味する（注 9）。もともとマツダのサプライヤーは多品種少量生産で生き残ってきたが、果たして今後、国内生産台数の減少が予想されるもとの生き残っていけるかどうかきわめて難しい状況であると言える。

3-3 マツダ以外の取引拡大

東友会協同組合は今後の基本方針として「マツダを支える地場企業として、マツダからの要求に応え得る強い集団となると同時に、開発力、生産技術力を強化し、マツダ以外の自動車メーカー（大手部品メーカー）との取引きを拡大することにより、マツダの取引き割合を下げ、生産台数の変動に強い企業の集団となる」（東友会協同組合 森本専務理事）としている。

現在、長期戦略で自立化を進めているオーモリテクノス（創業1932年・資本金6000万円・売上高48億円・従業員210人・マツダの取引割合20%、日産25%）の次世代ポンプ開発や久保田鉄工所（創業1938年・資本金1200万・売上高51億円・従業員208人・マツダの取引割合48%）の600トン5軸CNC油圧プレスなどの事例が現れてきている（注10）。

さらに最近の事例として中国進出を指摘することができるであろう（表2参照）。ユーシンのように最初、低コストを主たる目的として中国進出した例もあるが、東洋シート・ヒロテック・石崎本店・モルテンのように現地でマツダ以外の取引拡大に成功したサプライヤーも存在する（注11）。

現在、こうした技術開発や海外進出の成功例は少ないが、今後、技術開発と海外進出（特に中国）は地場のサプライヤーの取引多角化のキーワードとなっていくと言えよう。

4 おわりに

以上、最近のマツダの購買戦略と部品メーカーの対応について考察してきた。一言でまとめると地場部品メーカーの経営環境という点からするとマスコミで報じられているのとは違い、大変きびしい状況であると言うことができるであろう。マツダの経営全体や地場サプライヤーの包括的な分析については、今後の課題としたい。

注1 『マツダグループの実態2005年版』 P102、アイアールシー、2005年5月

注2 2005年7月5日、マツダ本社での藤川専務とのインタビューより

注3 『マツダグループの実態2005年版』 P102、アイアールシー、2005年5月

注4 2005年7月5日、マツダ本社での藤川専務とのインタビューより

注5 「日本経済新聞」5月31日広島経済欄

注6 目代武史「広島地域における自動車部品モジュール化の動向と地場部品メーカーの対応」『地域経済研究』第16号、2005年3月

注7 東友会協同組合資料より

注8 東友会協同組合資料より

注9 2005年7月7日、東友会協同組合 森本専務理事とのインタビューより

注10 2005年7月12日、オーモリテクノス 小林専務、7月19日、久保田鉄工 山中取締役とのインタビューより

注11 2005年7月7日、東友会協同組合 森本専務理事とのインタビューより

表2 海外進出

会社名	進出先	会社名	製品	備考
荻野工業(株)	フィリピン	オギノフィリピン コーポレーション	IT部品	但し自動車以外
(株)音戸工作所	アメリカ	レナウィースタンピン グコーポレーション	板金部品	(株)音戸工作所、(株)ワイテック、(株)キーレックスとのJV
	中国		締結部品	日系5社JV
日東工業(株)	中国	邯鄲日東工業有限公司	タペット	現地企業とのJV
(株)ハマダ	マレーシア	TRIM	アルミ製品	台湾企業とのJV
広島アルミニウム工業(株)	ベトナム	HAL	アルミダイキャスト	(株)音戸工作所、(株)キーレックス、(株)ワイテックとのJV
(株)キーレックス	アメリカ	レナウィースタンピン グコーポレーション	板金部品	独資
	中国			
黒石鉄工(株)	韓国	エレポン環境産業	環境産業機械	但し自動車以外
(株)ヒロテック	タイ	タイサミットヒロテック(株)	プレス製品	
	メキシコ	アベンテック(株)	GM・Fordのドア	
	スペイン	コンポーネンスヒロテック	ドア	GM向け
	韓国	新羅エンジニアリング	金型・治具	
	アメリカ	テスコエンジニアリング	各種治具装置	
	中国		金型・装置	独資
	中国		サイレンサー	ただし(株)ユーメックスとして
(株)ワイテック	アメリカ	レナウィースタンピン グコーポレーション	板金部品	(株)音戸工作所、(株)キーレックスとのJV
	中国			
(株)石崎本店	中国		サイドミラー	村上開明堂とのJV
	アメリカ	PENSTONE INC	ガラスアッセンブリー	
ジー・ピー・ダイキョー(株)	韓国	GP DAIKYO KOREA(株)	自動車部品の設計開発	
	カナダ	DDM Plastics Company	自動車用プラスチック部品	
	中国			西川化成(株)
(株)すぎはら	フィリピン	AIC		(株)東洋シート南条装備工業(株)とのJV
	マレーシア		マット	現地会社とのJV
	中国			検討中
デルタ工業(株)	アメリカ	DELTA CORPORATION	シート	
	タイ	DELTA-CO.,LTD		
	中国		シート	

会 社 名	進出先	会 社 名	製 品	備 考
(株)東洋シート	フィリピン	AIC	内装部品・シート	南条・すぎはらとのJV
	アメリカ	東洋シートUSA Corp.		イムレー工場・ケンタッキー工場
				テネシー工場 (3工場)
	中国	上海明芳	シート構成部品	住商・台湾明芳とのJV
	中国		シート	単独
南条装備工業(株)	フィリピン	AIC	内装部品・シート	東洋シート・杉原とのJV
西川化成(株)	台湾	如陽股价有限公司	インパネ	
西川ゴム工業(株)	アメリカ	Nishikawa Standard Co.	自動車用ゴムシール製品	
	インド	Anand Nishikawa Co., Ltd	自動車用各種抽出型ゴム	
	メキシコ	Standard Products De	自動車用ゴムシール製品	
		Mexico S.A. De C.U.		
	タイ	Nisikawa Tachapalart	自動車用ゴムシール製品	
		Rubber Co., Ltd		
	中国	上海西川密封件有限公司	ドアシール	
中国	第2会社(杭州)	ドアシール		
(株)ヒロタニ	マレーシア	現地とのJV	ダンピングシート	
	アメリカ	HAI	トリム	
	アメリカ	UNI-NTF現地とのJV	成形天井	UNI-NTF出資のUGNにて製造
(株)モルテン	アメリカ	Molten (Nothr America) Co.	自動車用ゴム・樹脂部品	
	タイ	Molten Asia Polymer	自動車用ゴム部品	
	タイ	Products Co., Ltd		
	メキシコ	Molten Mexicana SA de CV.	自動車用ゴム部品	
	ドイツ	Molten Elastomer GmbH	自動車用ゴム部品	
	中国	摩天汽車配件	自動車用ゴム部品	単独
(株)ニイテック	中国		ドアヒンジ	JV
住野工業(株)	中国		金型	JV
オーモリテクノス(株)	チェコ		A/C用コンプレッサー	ダイキンのエアコン
(株)ユーシン	アメリカ	YUSHIN. U. S. A. L	キーセット他	
	マレーシア	MALAYSIA SDN. BHD	キーセット	
	タイ	U-SHIN (THAILAND) CO. LTD	キーセット・ヒーコン	
	中国	有信製造(中山)有限公司	ドアロック・キーセット	
	中国		ドアロック・キーセット	検討中
	ハンガリー	Ortech Europe Kft	ドアロック・キーセット	

(出所) 東友会協同組合資料より作成