

マツダグループの経営戦略

山 崎 修 嗣

(広島大学)

はじめに

現在、日本企業の米国市場でのシェア拡大のもとで米国メーカーの経営危機が問題となっている。フォードも高級車・SUVの売上が低迷し業績不振に陥っている。フォードグループも全体としてきびしい状況にあるが、その中でマツダだけが好調である。本稿は、そうしたマツダの経営戦略についての考察を行う。特に経営回復の大きな要因となったと考えられる購買戦略と部品メーカーの動向について分析を行う。また部品メーカーにおける自立化にむけた展開についても検討する。

1. マツダの経営計画

マツダは、2000年に中期計画であるミレニアムプランを発表した。内容は、フォードとの相乗効果を追求しつつ、開発拠点（特に小型車）としての役割（GCE, グローバル・センター・オブ・エクセレンス）を発揮することを基本にしたものだった。その上で、宇品第二工場の操業全面停止、早期退職優遇特別プランを行い、財務指標の改善を目指した。さらにマーケティングを重視したブランド戦略再構築を進め、従来のラインナップを刷新した⁴⁾。具体的には、2004年までにRX-8・アテンザ・アクセラ・デミオが市場に投入された。

2004年11月にはミレニアムプランを継承・発展させた中期計画、マツダモメンタムが発表された。内容は、研究開発の強化（研究開発費の増加—2003年比30%増、ラインナップの拡大）、主要市場（日本・米国・中国など）の取り組み強化、グローバル効率性向上とシナジー、人材育成を柱としたものだった。

こうした中期計画において進められた開発力の強化によるブランド再構築、新車種投入がマツダの業績回復の第一の要因である。この点については、よく指摘されているので、本稿では、軽視されている、もう一つの要因である部品の品質向上とコスト削減について考察する。

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⁽²⁾。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。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⁽³⁾。

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)」の実施し、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⁽⁴⁾。

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3,000億円の効果であった⁽⁵⁾。

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⁽⁶⁾。

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

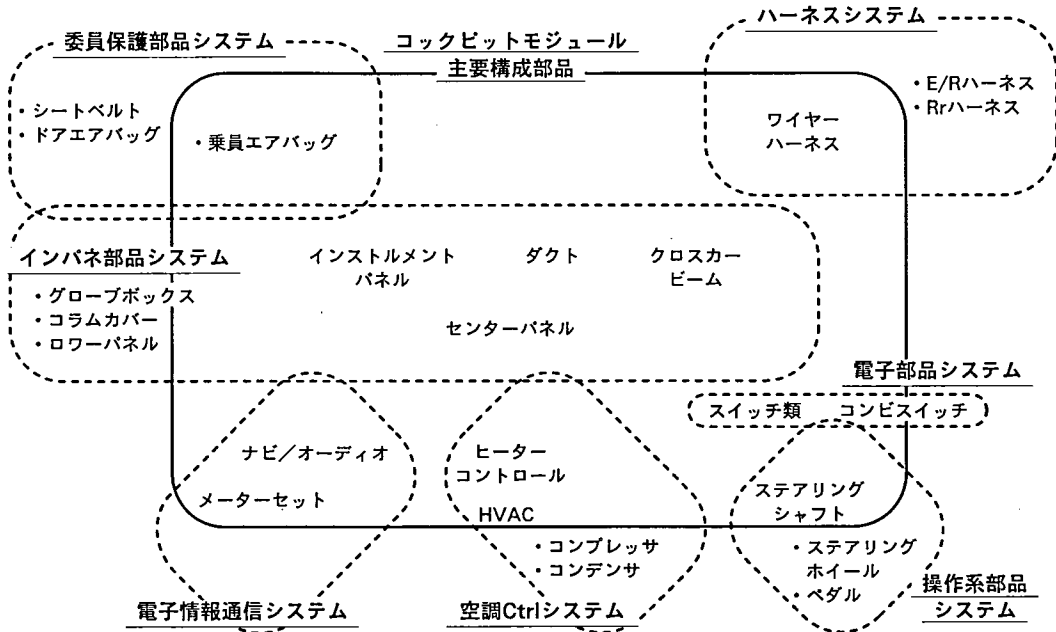
マツダの定義ではモジュール部品とは「メインアセンブリラインに一つのユニットとして供給される、機能統合あるいはサブアセンブリされた部品の集合体」である(表1参照)⁽⁷⁾。

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・コックピット(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

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, ワイパ (& 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, フロアアトネルコンソール |
| 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, フロントイグソースト, 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]



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

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3社に（1社300億円/年）に、第3部品購買（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⁽⁸⁾。

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年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

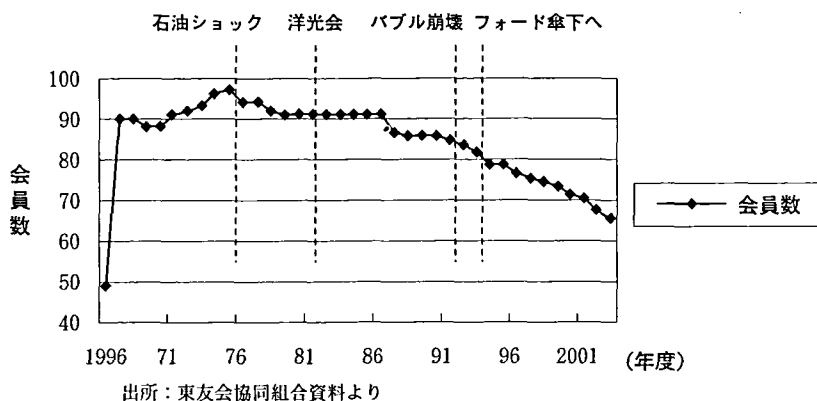


図2 会員数の推移

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⁽⁹⁾。

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か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のみをみかくことを意味する⁽¹⁰⁾。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で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

マツダグループの経営戦略

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 | オキノフィリピン 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 | タベット | 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 | エレボン環境産業 | 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・治具 | 独資 |
| | 中国 | | サイレンサー | ただし(株)ユーメックスとして |
| | オーストラリア | | ドア | GM 向け |
| (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・ビー・ 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 | |
| (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 |

| 会社名 | 進出先 | 会社名 | 製品 | 備考 |
|-------------|----------|---------------------------|-------------|----------------------|
| 西川化成(株) | 台湾 | 如陽股份有限公司 | インパネ | |
| 西川ゴム工業(株) | アメリカ | Nishikawa Standard Co. | | |
| | インド | Anand Nisikawa Co., Ltd | | |
| | メキシコ | Standard Products De | | |
| | | Mexico S.A. De C.U. | | |
| | タイ | Nishikawa Tachapalart | | |
| | | 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 | | |
| | アメリカ | HAI | | |
| | 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 (Noth 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 Mecicana 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 | | |
| | マレーシア | MALAYSIA SDN BHD | | |
| | タイ | U-SHIN (THAILAND) CO. LTD | | |
| | 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

部品メーカー)との取引を拡大することにより、マツダの取引割合を下げ、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。

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。しかし基本的には東洋シート・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を目的とした進出となっている⁽¹¹⁾。

4. 自立化を目指す部品メーカー

マツダの一次部品メーカーは、約500社存在する。その多くは貸与図メーカーであり、研究開発部門すら存在しない状況である。経営状態はマツダの発注しだいであり、好況・不況の波に大きく影響

を受ける。他の自動車メーカーの部品メーカーでもそうした状況は存在するが、マツダの場合、ロータリーエンジンの開発と石油ショック・住銀マツダの拡大戦略とその破綻・フォードグループ傘下でのリストラと大きな波動を描いてきた。部品メーカーは常にその影響を受けてきた。ここでは、そうした状況の下で、技術開発を軸としてマツダとの取引比率を低下させることに成功しているオーモリテクノスと久保田鐵工所についての分析を行う。

4-1 オーモリテクノスの自立化戦略⁽¹²⁾

4-1-1 会社概要

オーモリテクノスは、1932年創業、1947年10月に、大洲精機有限会社となる。東洋工業（現マツダ株）第一次協力工場として自動車部品の製造を開始した。1956年11月に社名を有限会社大盛鉄工所と改める。1967年10月、広島県安芸郡海田町に新工場建設稼働する（現本社）。1973年6月、広島県東広島市高屋町に新工場建設稼働した。1973年7月、有限会社の組織を変更、株式会社大盛鉄工所となる。1990年4月、山口県防府市新田に新工場稼働する。1996年5月、広島県賀茂郡黒瀬町に新工場建設稼働した。2002年8月、社名を現在のオーモリテクノス株式会社に変更する。現在、資本金6,000万円、売上高48億円、社員数210名である。

4-1-2 自立化戦略の展開過程

オーモリテクノスは、1980年までマツダのエンジン部品のミッション、シャフトを貸与図をもとに製作する部品メーカーであった。部品の全てをマツダに納入していたが、1980年代のオイルポンプ製造を契機に少しずつ取引相手を増やしていった。1990年のマツダの取引比率はまだ半分ほどであったが、2000年には3割となり現在は、20%となっている（図3参照）。

マツダに交代するように首位の取引相手となっているダイキン工業（現在41%）との取引は、1990年代に増大してくる。取引されている製品は、ポンプである。また日産・ジャトコとの取引も微増している。

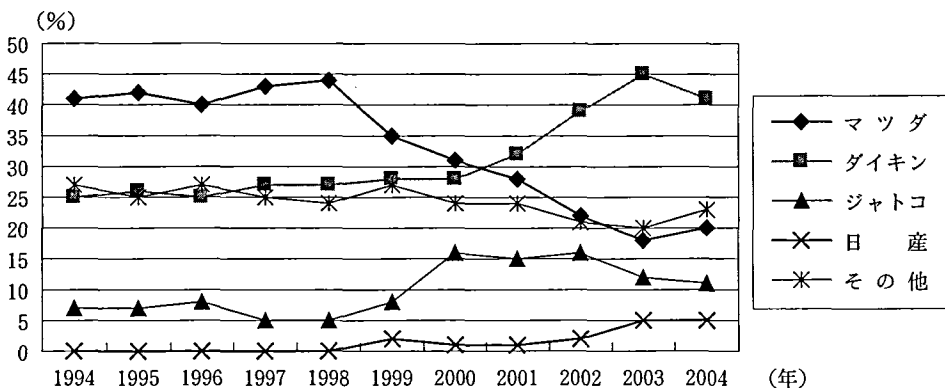


図3 オーモリテクノス 取引比率の推移

4-1-3 小林専務の役割

小林専務は、1980年に広島県庁職員から大盛に入社した。営業担当の社員として当時の1カ月の取引金額を3000万から1億円へと増大させた。営業に「営業技術」として事実上の開発担当社員を抱えて更なる取引拡大を目指した。オイルポンプを軸にした事業展開であるが、小林は、ニーズを持つ相手企業から製品納入に先立って開発費を調達し、資金的な余裕のなかった大盛で製品群を拡大していった。長年培ってきた精密加工技術もそうした新しい取引相手の拡大を支えた。経営陣の中での開発に対する冷淡な状況があるなかで、技術開発を徐々に拡大可能にしてきたのは、小林の営業力と中長期計画の存在であると言える。

4-2 久保田鐵工所の自立化戦略⁽¹³⁾

4-2-1 会社概要

久保田鐵工所は、1938年4月創業、呉海軍工廠・光海軍工廠・(株)日本製鋼所広島製作所の外注工場として精密機器の製作に携わる。1945年、終戦により、菓子製造機・食品加工機製造販売、玩具製造を行う。1949年、マツダからの受注で生産を開始し、以後自動車部品（ウォーターポンプ、変速機部品、車軸部品）の加工組立に従事する。1957年12月、業務拡大に伴い、株式会社となる。1972年7月(株)島根久保田鐵工所を別法人として設立した。1991年11月、黒瀬工場を設立する。1999年9月、(株)ユーカーを別法人として設立した。現在、資本金1,200万円、売上高52億円、社員208名である。

4-2-2 自立化戦略の展開過程

久保田鐵工所は、1980年代までマツダの部品製造に100%依存した経営を行っていた。転機となったのは、1985年から1988年にかけて開発されたワンピース・ドライブプレートである。これは、それまで、歯の部分が溶接されていたものを転造によって一体成形するもので1989年に特許も取得する。材料に用いる素材の開発については、広島大学の協力も得ている。このワンピース・ドライブプレートとそれに続く、クラッチハブ・クラッチドラムによって現在、マツダとの取引比率は48%となっている。バブル崩壊後の取引をささえたのは、日産との取引であった。

さらに昨年（2004年）、600トン5軸CNC油圧プレスを新規開発した（表3参照）。これは、複雑な形状の中空段付シャフトの製作を可能としたもので、高精度・高生産性と省エネ30%を実現した。

表3 共同開発体制

| | |
|---|---------------------|
| 冷間鍛造・フォーマー | (シグマ(株)機械加工 (株)ハマダ) |
| 冷間鍛造金型設計 (株)久保田鐵工所) | 金型製作 (株)真末鐵工所) |
| 組立 (株)久保田鐵工所) | 熱処理 (株)ナガト) |
| 表面処理 (株)日本パークライジング広島工場) | メッキ (株)オート) |
| 技術アドバイス | |
| 広島大学 広島工業大学 (株)産業技術総合研究所 広島県立西部工業技術センター | |
| コーディネート (株)中国地域ニュービジネス協議会 | |

開発資金には、国の開発支援補助が利用されている。

4-2-3 山中取締役の役割

ワンピース・ドライブプレートから現在の油圧プレスまでの開発は、全て山中営業・技術担当取締役に由来のものである。ドイツにおける下調べから広島での共同開発体制の構築にいたるまで、プロジェクトリーダーとして仕事を進めてきた。これを可能としたのは、経営の安定のためには、独自技術の開発が不可欠であるという信念のもと中長期計画で推進役を担ってきた山中の存在を抜きにしては考えられない。経営陣に技術開発に対する理解があるとはいえ、財政的にきびしい中で、3~7名というスタッフで製品化するために関係企業・大学等との緊密な共同体制を作りあげた独自の粘り強い取り組みがあったのである。

以上、オーモリテクノスの小林専務と久保田鐵工所の山中取締役の果たした役割を中心に考察してきた。マツダグループにおいては、機械加工を中心に貸与図メーカーとしてきびしい経営環境におかれている企業が多い中で、2社の経営戦略はおおいに参考となるものといえよう。特に開発リスクをヘッジするための、相手企業による開発費負担や共同開発体制を指摘できる。技術開発をリードできる人材が確保されれば、自社の得意技術・製品の分析をもとに、中長期戦略で自立化への道を歩むことが開かれているといえると言えよう。

おわりに

マツダの業績回復については、ブランド戦略・新車の成功が指摘されることが多い。しかし私は、本稿で考察してきたように、3,000億円にのぼると推計されている部品価格の切下げ・品質向上を軽視してはならないと考える。この時期、日本の主要メーカーが部品コストの削減に取り組んだが、売上高との比率では、日産・トヨタよりマツダが高い。そして2005年3月の過去最高益がちょうど部品コスト低減額と一致していることを合わせて考えるならば業績回復の重要な要因となっていることを了解してもらえると考える。

また本稿で分析してきたように、コスト低減の中でも技術開発や海外進出を軸にして部品メーカーが育ってきていることは、将来の広島地域の経済について考える時、明るい材料といえるのではないかと考える。

《注》

- (1) マツダのブランド再構築については、宮本喜一『マツダはなぜ、よみがえったのか?』日経BP社、2004年11月を参照されたい。
- (2) 『マツダグループの実態 2005年版』P.102, アイアールシー, 2005年5月
- (3) 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
- (4) 『マツダグループの実態 2005年版』P.102, アイアールシー, 2005年5月
- (5) 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
- (6) 「日本経済新聞」5月31日広島経済欄

- (7) 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
- (8) 東友会協同組合資料より
- (9) 東友会協同組合資料より
- (10) 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
- (11) 東洋シート, ヒロテック, 石崎本店, モルテンからのヒアリングより
- (12) オーモリテクノスについては, 2005年7月12日, 小林専務とのインタビューと小林氏からご提供いただいた社内資料を利用させていただいた。
- (13) 久保田鐵工所については, 2005年7月19日, 山中取締役とのインタビューと山中氏からご提供いただいた社内資料を利用させていただいた。