

自動車・産業機械研究グループ

急速に進む電動化の波： 未来に向けて自動車パワートレイン サプライヤーがとるべき戦略

パワートレインの電動化が想定以上のスピードで進むなか、
サプライヤーネットワークは大きな変革の時期に直面している

本記事は、マッキンゼーの自動車・産業機械研究グループの意見を代表し、住川武人、山科拓也、ブライアン・ロウ、ルーカス・マイコーム、パトリック・シャウフスが共同執筆、桂さゆ里、水沼大樹、荻島諒也、小泉正剛、村木勇也が訳・監修を行った。



近年、世界的に電気自動車（EV）の販売台数が急増している。新型コロナウイルスのパンデミックにより、多くの産業は勢いを失った。しかしながら、自動車の電動化は急加速を続けており、2020年から2022年にかけて、EV販売台数は米国と欧州で90%以上、中国で300%以上も増加した。

本記事は、マッキンゼーが2019年に行ったパワートレインの電動化を取り巻く動向の調査（「電動化：勢力図の変化」参照）に続き、最新の電動パワートレイン（e-パワートレイン）市場の動向を評価したものである。

今回の我々の調査から、業界構造が大きくシフトしようとしている現状が明らかになった。自動車サプライヤーの約70%が、今後3年から5年の間に業界が統合されると予想している。同時に、Tier 1サプライヤーは、Tier 2以下のサプライヤー（原材料や電子機器受託製造業など）からの圧力や、労務費や光熱費などの大幅なコストアップに直面し、苦しい局面に陥っていることも示された。

電動化：勢力図の変化

ガソリンとディーゼルの2種類のパワートレインは100年以上にわたって自動車産業を席卷しており、それはほんの10年前まで続いた。マッキンゼーは、2019年に「Reboost: A comprehensive view on the changing power-train component market and how suppliers can succeed」という記事を発表。70ページを超えるこの詳細なレポートは、2030年までのパワートレイン市場の主要な変化を、システムおよび部品のポートフォリオ全体の観点からまとめている。このレポートでは、サプライヤーが電動化への移行に成功するための処方箋を提示している。

OEMは値上げによってコストを消費者に転嫁できるが、Tier 1サプライヤーは顧客へのコストを転嫁しにくい。それ故に、2022年は、OEMの利益率がサプライヤーの利益率を平均的に上回った。

本記事では、こうした変化のパワートレイン部品サプライヤーにとっての意味合いを探るとともに、サプライヤー間の競争を制するためにとるべきアクションについて論じたい。

この3年間で、パワートレイン部品市場にはいくつかの重要な変化があった。

- 1. 予想を上回るペースで進むパワートレインの電動化**
パンデミック以降、EVの販売台数は急増しており、気候変動への対応強化（政府の政策、企業のコミットメント、消費者行動など）も、EVの販売台数を後押ししている。
- 2. OEMの電動化に対する内外製戦略の明確化**
自動車の電動化に向けた動きが予想を超えるペースで進むなか、自動車メーカー各社ではe-パワートレインシステムやその部品の内製化を選択するケースが増えている。
- 3. OEMの電動化への移行においてレガシーコンポーネントが重要課題として浮上**
EVへの急速な移行に伴い、レガシーとなる内燃機関（ICE）部品をどう扱うかというテーマは、OEMにとって重要な検討事項となっている。電動化が進む中でも、ICE車の需要は今後5年ほどにわたり増加し続けると予測されるため、供給が不足し、サプライヤーの価格決定力が強まる可能性がある。
- 4. パワートレイン事業のカーブアウトの一般化**
短期的なキャッシュ捻出のためにICE事業とEV事業を切り離すという取り組みは、OEM、サプライヤーの双方にとって、短期的な移行資金調達に役立つだけでなく、資本市場が両事業の価値を正しく評価する助けにもなる。

電動化が加速している

2035年には、世界の自動車市場における新車販売台数のうち、65%以上をバッテリー電気自動車（BEV）が占めると予想される（図表1）。BEVの売上げを牽引する要因は、地域によって異なる。例えば、欧州では（エンジン車への）規制強化が背景にある一方、中国では、EV購入者に対する政府補助金が終了したにもかかわらず、依然消費者の購買意欲は高い。米国ではBEVの需要が2022年の新車販売台数の5%以上にまで拡大し、最近の政府の動きもBEVへの買い替えを後押しすることが期待される（例えば2022年のインフレ抑制法にはEV導入を促進する複数の条項が盛り込まれている）。

一方で、業界は今も不安定なサプライチェーン、充電インフラの増設の遅れ、電池原材料費の高騰など

の逆風にさらされている。これらは短・中期的に負の影響を及ぼすと我々は予想している。

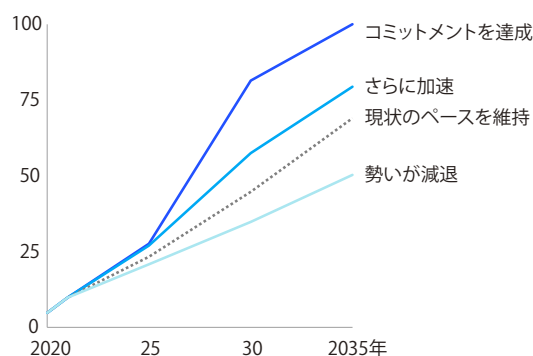
マッキンゼーは、電動化の加速がもたらす経済効果を明らかにするため、電動パワートレイン部品の市場規模と成長率を再評価した（図表2）。分析対象は下記の部品である。

- **EDU（電動ドライブユニット）**：トラクションモーター、減速機、インバーターで構成されるサブアセンブリ
- **パワーエレクトロニクス**：オンボードチャージャー（OBC）、DC/DCコンバーター
- **バッテリーパック**：バッテリーハウジング（構造部品やコネクタを含む）、セル、バッテリーマネジメントシステム（BMS）

図表 1

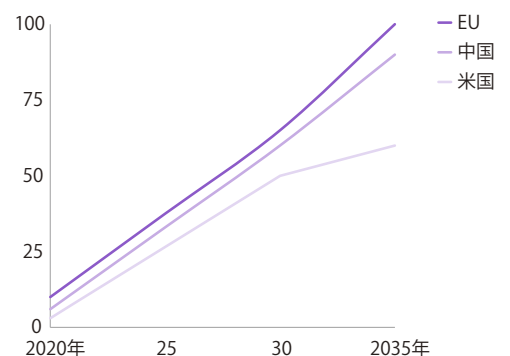
2035年には世界の自動車販売台数の65%以上が電気自動車に 乗用車の新車販売台数に占めるEV販売台数比率¹ (%)

世界のEV普及シナリオ



EU、中国、米国の急速なEV普及シナリオ

2030年には中国とEUが電気自動車の販売台数首位を占めると予想される



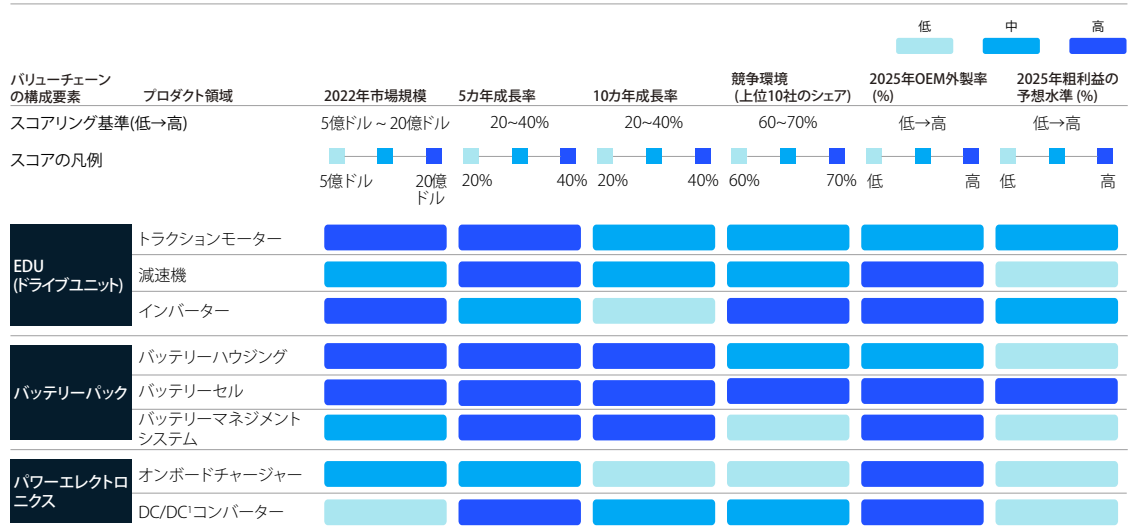
注) 2023年3月時点

1. バッテリー電気自動車 (BEV)、燃料電池自動車 (FCV)、プラグインハイブリッド車 (PHEV) を含む

資料 : EV-volumes.com; IHS Markit (2020-21)、国際クリーン交通委員会 (ICCT)、文献検索、マッキンゼー・センター・フォー・フューチャー・モビリティ

図表 2

BEV用パワートレイン部品市場は急成長の局面を迎えている



1. 直流電圧から直流電圧へ

資料：マッキンゼー・センター・フォー・フューチャー・モビリティ (MCFM)、現状ベースシナリオ

これらの部品のほとんどは、10億ドル以上の大規模な市場を有しており、今後5年間で毎年40%以上の急成長が見込まれる。

パンデミック以降、自動車販売台数は減少が続いているが、今後は再び増加すると見られる。この勢いは、市場競争や製造のスケールアップ効果によるe-パワートレインのコスト削減と相まって、2035年以降もEVの成長を支えると見られる一方で、既存のバリューチェーンにかつてない課題を突き付けることになる。

2022年春に欧州自動車部品工業会 (CLEPA) とマッキンゼーが共同で行った調査「自動車部品業界の現状」によると、今後は複数の要因によってサプライヤー間の再編・統合が進む可能性が高い。その要因には、ICEからEVへの技術的なシフト、パワートレイン業界

におけるバリュープールの再配分 (BEVでは車両コスト全体に占めるパワートレインの割合が大きくなる)、OEMによる内外製の意思決定、などが含まれる。

OEMは電動化戦略を明確にする

自動車OEMは、意欲的な電動化目標や、ICEパワートレイン製造資産の売却計画の結果、BEV生産に向け大規模な投資を続けていくことになる。

OEMが発表した2025年までの電動化関連投資額は5千億ドルを超えるが、実際の数字はこれを大きく上回ると推測される。

EDUの内外製意思決定の意味合い

OEMのBEVプラットフォーム戦略が明らかになるにつれ、電動化部品の調達戦略も具体性を帯びてきた。絶

対的なソリューションなるものは存在しないが、従来の大手OEMの多くは、今後5年間でEDUとバッテリーパックを内製で組み立て、バッテリーセルとDC/DCコンバーターやオンボードチャージャーなどの一部のパワーエレクトロニクスシステムを外製化すると予想される。

e-パワートレインの内製化を後押しする主要素として、コスト削減、雇用の維持、競争上の差別化などが挙げられる（下記コラム「e-パワートレイン部品のコア化」参照）。例えば、年間10万台の電子ドライブシステムの生産能力といった大量生産では、パワートレイン部品を内製化することで大幅なコスト削減が可能になる。また一部のOEMは、影響力を持つ地域組合から不満が出ないように、内製化することでICE部品工場の従来の従業員の雇用を維持する、という選択をする場合もある。また、e-パワートレイン部品は自動車の駆動性能に大きく影響し、バッテリーパックとEDUはBEVの性能の2大差別化要因となる。

こうした調達に関する意思決定は、既存の設備計画も含め、OEMの製造拠点の展開方法に連鎖的に影響する。また、Tier 1やTier 2の自動車サプライヤー基盤にも大きな影響を及ぼす可能性がある。例えば、2015年から2020年にかけて20社以上のグローバルTier 1サプライヤーがEDUへの投資を発表し、その総額は110億ドル以上にのぼったことから、多数のサプライヤーがEDU市場からの圧力に対応していると言える。サプライヤーは、これらの投資により現在のBEV市場への供給能力を構築することができた。今日、OEMは、自社内での生産能力を高めるために大規模なEDU投資を行っている。EDUのサプライヤー市場は細分化しており、OEMは少なくともシステムレベル、アセンブリレベルでは内製化の傾向があることから、この新たなサプライヤー市場では大規模な統合が起こることが予想される。

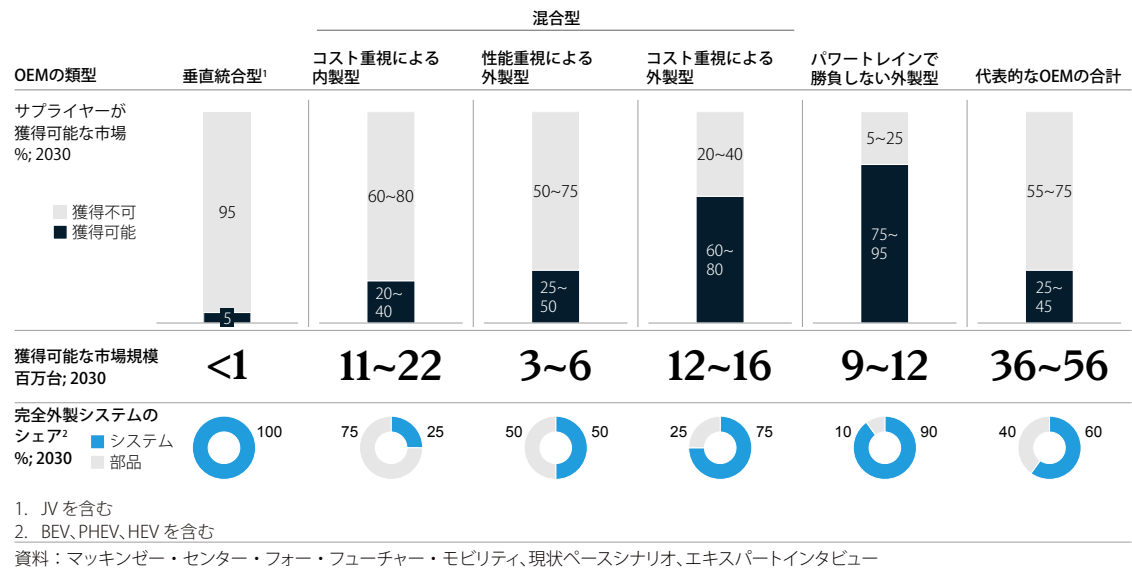
e-パワートレイン部品のコア化

多くの自動車OEMでは、e-パワートレイン部品を自社のコアコンピタンスと捉えており、雇用の維持、設備の再利用、財務上の検討が意思決定の重要要素となる。OEM調達の基本的な判断基準には次のようなものがある。

- **財務的影響**：必要な資本支出および潜在的なコスト削減効果
 - **リソースの検討**：既存の労働力を維持するか、内燃機関部品の製造施設を再利用または再調整するか
 - **戦略的ポジショニング**：会社のコアコンピタンスと総合的な提供価値をブランドとして顧客に訴求
 - **オペレーション能力**：調達車両のTime To Market (TTM: 市場投入までの時間)に与える影響と、それによるサプライチェーンへの影響
 - **市場予測変動**：EV浸透率、利益の販売台数に対する感度、グローバルなマクロ経済要因に関連するリスク
- 意思決定にあたっては、各OEMが組織戦略に基づいて優先順位をつけ、重みづけを行う。Tier 1サプライヤーは、今後彼らとの取引を継続または獲得するうえで、OEM各社が上記の基準に関してどのような戦略的優先順位を持っているかを理解したうえでポジショニングを行っていくことが重要である。

図表 3

OEMのe-パワートレイン調達戦略における5つのアプローチ 2030年のEDU市場および調達の見通し



OEMのe-パワートレイン調達戦略には、5つのアプローチが考えられる（図表3）。

垂直統合型：一部の新興EV OEMは、e-パワートレインのバリューチェーン全体で部品を内製化している。これらのプレーヤーは、サプライヤーと協働してサブコンポーネントを開発し、パワートレイン部品の設計と最終組立の工程をリードし、事実上すべてのシステム関連業務をコアコンピタンスの一部として管理している。マッキンゼーでは、サプライヤーへの外製は全体的に縮小し、2030年にはEDU外製市場に占める割合は5%程度になると予想している。

コスト重視による内製型：この型は既存大手のOEMに多く見られ、サプライヤーコミュニティの最新のシステムレベルのイノベーションに乗り遅れないという意味合いも含め、システムの外製を全体の四分の一程度に抑えると予想される。マッキンゼーのエキスパートインタビューから、2030年にはEDU外製市場の20~40%をこれらのOEMが占めると考えられる。

性能重視による外製型：主に高級車メーカーが該当し、e-パワートレインの性能に関する差別化要素を管理することを目指す。外部から調達されるシステムの

シェア（単一の部品に対する完全外製のEDUシステムのシェア）は2030年には50%に達することが予想され、同年EDU外製市場全体の25~50%を占めると予想される。

コスト重視による外製型：ここでは、新規参入企業や短期的な収益性を重視するニッチプレーヤーも含まれる。2030年には、EDU外製市場の60~80%を占め、完全外製のEDUシステムのシェアは75%に達すると予想される。

パワートレインで勝負しない外製型：EVパワートレインのソリューションを主に外製するOEMは、自社ではe-パワートレインを開発するリソースや専門知識を持たず、電動化の中ではフォロワーになることが多い。2030年には、EDU外製市場の75~95%をこれらのOEMが占め、完全外製システムのシェアは約90%になると予想される。

2025~2030年の戦略については、個々のOEMは各々の型の中でアプローチを変えていくことになるだろう。例えばEDUの場合、e-モーターの70%はOEMが自社で製造することになるとマッキンゼーは見ている。残りの30%はTier 1から調達し、その多くがサ

ブアセンブリ品（部分組立品）を調達するのではなく、完全に組み立てられたEDUを調達することになる。

多くの大手OEMは、特定のプラットフォームやグレードに関してはTier 1からEDUを調達し、それ以外は内製するという二本立ての戦略を企図している。また、インバーターについては、2030年までにその約75%をTier 1サプライヤーが供給すると予想される。

なお、これは専門家の間でも意見が分かれるところであるが、フルシステムEDUサプライヤーは引き続き利益率への圧力に晒されると予想されている。EDUをコモディティとする捉え方もあれば、パフォーマンスの差別化要因として重視することもできる。しかしながら、ほとんどのOEMが毎年積極的な値下げを要求し、供給契約に原材料価格の指標を含めたがらないのが現状である。これにより、現在20社以上のサプライヤーがEDUシステムを提供している断片的なEDUサプライヤー市場の統合が進むと考えられる。

ICE関連のポートフォリオがe-モビリティにシフトすることで、EDUの分野でも新たなサプライヤーが台頭することになる。

この動きは、OEMの内製化戦略と相まって、市場での地位を維持したいサプライヤーにとっては更なるプレッシャーや競争激化の要因となるだろう。また、それにより、サプライヤーは市場への供給を微調整する必要が生じる。高い生産効率と低コストを実現するために、卓越した製造技術を重視する場合もあれば、高性能なEDUなどニッチな市場を求める場合もある。

OEMの電動化への移行においてレガシーコンポーネントが重要課題として浮上

OEMは、部品の生産能力に関して中期的な課題を抱えている。ICE車の純生産台数は、継続するハイブリッド車需要の増加によって今後5年ほどは緩やかに増加するものの、2030年には急激に減少すると予想される。OEMは、衰退するICE部品の社内生産能力の増強には消極的である。よって、少量生産のICEエンジンやトランスミッションのプログラムはTier 1サプライヤーに移行し、e-モーターアセンブリなどのBEV部品の製造スペースを社内工場に確保することになると思われる。

ICE車の販売台数の減少は、OEMにとって中長期的なリスクになるはずである。

ICE部品の取扱量の減少により、2つの大きな課題が生じる。一つは「規模の不経済」である。スケールメリットの減少、あるいはサプライヤーが「最後の一家」になればその価格柔軟性も失われるため、部品価格の上昇につながる可能性があり、実質的な生涯価値にも影響する。もう一つは、既存のICE車に対してOEMが管理しなければならないリコールのリスクである。リコールリスクの管理には、適切な解決策を講じるケイパビリティが必要とされる。

ICE車が全面禁止とされない限り、2030年以降の数年間、耐久性に優れたICE車の保有台数に対し、アフターマーケット部品の不足が予想される。マッキンゼーの既出記事「ICE businesses: Navigating the energy-transition trend within mobility」では、ICEサプライヤーが持続可能性を高めつつ価値を創造するためのアイデアを紹介している。

ICEとEVの機能を分離する

ICE部品の生産を継続することでキャッシュを創出できる可能性があることから、業界各社はこの機会を活かすべく、事業部の分離、独立した事業体の設立などの策を講じている。こうした動きには他にも狙いがある。例えば、資本市場に対し自社の計画を明確に示す、経営陣を重要課題（例えばオペレーショナルパフォーマンスと成長など）に注力させる、リポジショニングを戦略的に推進する、などが挙げられる。こうした移行に耐えられるICEサプライヤーは、価格の柔軟性向上が期待できる。フォード、吉利、ルノー、ボルボの4社は、昨年、パワートレインの種類毎に自動車部門を形成することを発表した。

サプライヤーが電動化の時代に 勝ち残るために

ICE 部品サプライヤーには依然として ROIC を高め市場 価値を改善する余地がある

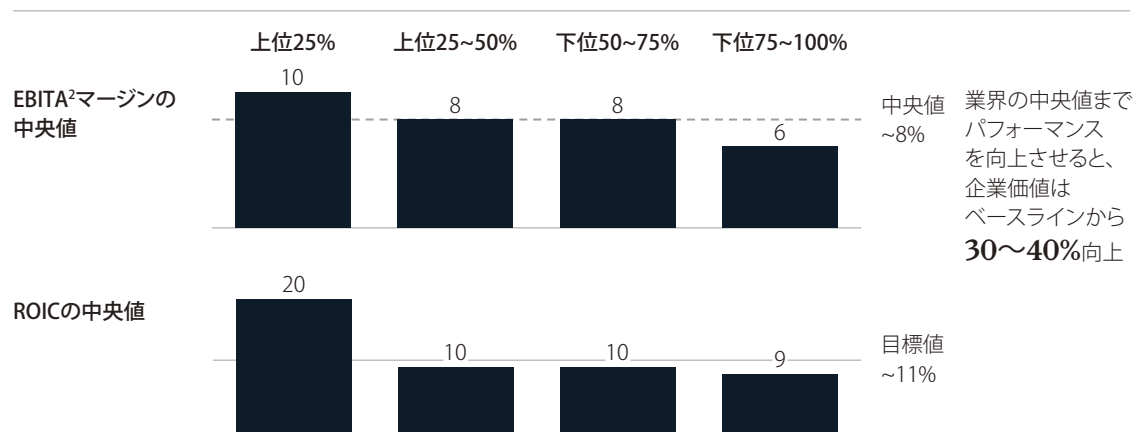
エンジンブロックやトランスミッションハウジングなどの ICE 部品市場は 2010 年代後半に成長が鈍化し始め、2020 年が近づくにつれ、停滞または衰退していった。このような状況のなか、ICE 部品のサプライヤーが勝ち残るためには、ROIC を改善することで価値を高める他の機会を探す必要がある。

マッキンゼーは、今後の道筋を描くために、ICE 製品ドメインで大規模なポートフォリオを持つ企業の評価を実施した。これにより、業界は確立されており ICE 製品技術は十分成熟しているが、ROIC の主要なサブコンポーネントに沿って、パフォーマンスにおいて企業間で幅広いばらつきがあることが分かった。低パフォーマンス企業が業界の中央値までパフォーマンスを向上させた場合、企業価値はベースラインから 30~40% 向上する(図表4)。したがって、EV が定着したとしても、業界にはまだ多くの価値が残っていると言える。一部の ICE 部品サプライヤーは、既存企業、ベンチャーキャピタルファンド、およびその他のターンアラウンドプレーヤーにとって潜在的に魅力的なターゲットになる可能性がある。

図表 4

ICE 部品サプライヤーは、マージンと ROIC を高めることで企業価値を 最大化することができる

%; 2010~2019年のTSR¹ CAGR; 四分位群別業績



1. TSR = 株主総利回り。サンプルはグローバル企業 29 社で、指標データの可用性に基づき各四分位に約 5~7 社が属する
2. EBITA = 金利・税金・償却前利益。マージンは一時的な損益および営業外項目の調整後の値

資料：S&P Capital IQ、マッキンゼーによる企業業績分析、マッキンゼー分析

ICE 部品サプライヤーが今後10年間で 価値を最大化する方法

ICE 部品サプライヤーは、価値獲得のために、既存事業を企業内で分離させ、価値創造のためのビジネスモデルを再調整する必要がある。今なお短中期的成長を見込める領域が「成長エンジン」となる。これに

は、新車プログラムやアフターマーケットなどの分野が含まれ、企業はこれらの分野でのターゲットを絞った機会拡大に注力すべきである。これと分離されるもう一つの領域が「実行エンジン」である。これには、アップサイドが限られている進行中の車両プログラムが含まれる。「実行エンジン」においては、既存のコ

ミットメントを履行し、ゼロベースバジェット(予算を敷かずゼロベースでコストを見直す)などを用いたコスト管理アプローチを採用することが求められる。

ICE 部品サプライヤーは、事業を「成長エンジン」と「実行エンジン」に分離した後、それぞれに合わせた戦略、インセンティブ、および指標を開発する必要がある(図表5)。最も重要なタスクには、次のものが含まれる。

- **戦略的オペレーションの最適化**：製造拠点の最適化、および間接部門人員の最適化が重要な施策となる。クリーンシート分析(詳細な積み上げ計算に基づき理論的に可能な最適コストを分析すること)、デジタル施策の適用を通じて、短期的な成長や業界最高レベルの実行力獲得が可能になる
- **供給基盤の再構築**：シンプルでありながら安定した供給基盤は、短期から中期的な価値創造に寄

与し、厳しい環境で生き残るために不可欠である。企業は、生産性を高めリスクを軽減するために、製品ポートフォリオあるいは供給ベースの集約・統合を検討すべきかもしれない

- **資本計画の最適化**：企業は、資本配分の詳細な計画と、バリューチェーンの中でどこに資金投入するかについての短期的な計画を策定する必要がある。この戦略により、長期的に座礁資産を持つリスクを最小限に抑えることが可能になる
- **コア事業の成長の追求**：企業は、自社製品およびそれに付随するサービス、独立したアフターマーケットビジネス全体でマージンを最大化するために、戦略的な意思決定を行うべきである
- **大胆な施策による新たなコア事業の開発**：企業は、ロールアップM&Aを実施し、追加の機会や隣接セクターでの成長機会を模索することで、ICE収益の長期的な減少を相殺できる可能性がある

図表 5

ICE部品サプライヤーは、カスタマイズされたビジネスアプローチをとることで、成長エンジンと実行エンジンの両面から価値を創出することができる
価値創出の要素

実行エンジン			成長エンジン	横断的
戦略的オペレーションの最適化 <ul style="list-style-type: none"> • 製造拠点の再編・集約 • 間接部門のゼロベースでの再設計 	供給基盤の再構築 <ul style="list-style-type: none"> • 製品ポートフォリオの整理・統合 • 供給ベースの集約・統合、生産性改善 	資本計画の最適化 <ul style="list-style-type: none"> • 設備投資の管理 • 内外製に関する戦略的な意思決定 	コア事業の成長の追求 <ul style="list-style-type: none"> • 自社製品および付随するサービスの価格最適化 • アフターマーケットの成長 	大胆な施策による新たなコア事業の開発 <ul style="list-style-type: none"> • ロールアップM&Aの実施 • 隣接セクターでの成長機会の模索

日本のサプライヤーへの意味合い

日本固有の課題

日本固有の課題に目を向けてみると、まず国内の電動化市場の進展が不透明であることが挙げられる。欧州、中国、北米の電動化浸透率と比べ日本は未だ浸透率が低い。OEMの電動化へのシフトは多く発表されているものの、サプライヤーとしては電動化へ一気に振り切るといった戦略はとりづらいため、先進的なEDU技術などEV特有の技術革新も生まれにくい。日系OEMの主戦場が米国、日本、東南アジアであったこともあり、現時点ではBEV市場をけん引しておらず、日系OEM対象のビジネスではEDUのボリュームが出づらい。また、系列関係が維持されており、Tier 0.5といったメガサプライヤーも生まれづらく、ボリュームを出していくという点ではさらに課題感が大きい。加えて、安定を志向する企業文化があり再編統合には慎重である。これらは、一方でメリットとして、ICE事業の変革に時間的猶予があるという実態もあり、またOEMとの連携・協業がしやすいといった側面もある。

日本のサプライヤーが打ち勝つためにとるべき

アクション

日本の自動車OEMは、8社の国内メーカーがひしめく国内市場において、洗練された消費者を相手に、激しい競争のなか力をつけてきた。日系サプライヤーは、こうした日系OEMと複雑な開発プロセスの中で高度なすり合わせを成功させ、日本の自動車産業の競争力を下支えしてきた。そして、こうした日系OEM・サプライヤーが世界に打って出ることにより、日本の自動車産業はグローバルな成長を実現してきた。一方、日本国内のEV普及率がまだ低く、欧州、中国、米国などの主要市場においてEV普及が大きく先行している現在においては、電動パワートレインについて、日本国内で力を蓄えてから世界に出ていくというモデルは成立しない。また、EVにおいては、バッテリーシステム、HMI、ADAS・自動運転、E/EアーキテクチャーとOTAなどのサブシステムやモジュールの分野で技術革新が進展しており、開発に必要とされるスキル、開発の単位、サイクルもこれまでとは大きく異なっている。したがって、サプライヤーとしては、系列OEMとの役割分担や事業のスコープを変更する必要が出

てくるだろう。安定した国内の内燃機関の市場は、パワートレインメーカーにとって好材料である一方、電動車と内燃機関車のパワートレインという全く異なる性質の事業を同時にマネージする難しさをはらんでいる。具体的には、日系パワートレインメーカーとしては、以下の3つの領域において変革を加速させる必要があるだろう。

垂直統合・更なる連携強化・再編

電動パワートレイン領域では、統合設計によるモジュール化(駆動用モーター、インバーター、減速機、DCDCコンバーター、オンボードチャージャーなど)など、部品群の垣根を超えた統合や基幹部品の技術革新が、今後の競争力の源泉になると考えられる。そのため、関連部品のサプライヤー間のアライアンス、さらには半導体メーカーとの協業も必要となり、また、半導体の設計技術などのケイパビリティの取り込みも進めていく必要がある。TESLAやBYDは、いずれも最も垂直統合の度合いが高いOEMであり、電動パワートレインの技術革新においても先行していると言える。日本のOEM・サプライヤーは、伝統的に密な協力とすり合わせを強みとしており、多くのOEMが系列下の電動パワートレインサプライヤーとの連携を強化している。こうした伝統的なOEM・サプライヤー間の協力モデルにより、いかに新興OEMや欧米のTier 0.5サプライヤーを凌駕する開発力を実現できるかが、成功の鍵を握る。

サプライヤーにとっての顧客ポートフォリオの多様化

電動化時代の勝者はまだ明確になっていない。また、OEMはシステム設計を内製化する傾向が強く、統合設計をサプライヤーが担う場合、外注戦略をとっているOEMと競合していく必要がある。こうしたことを踏まえて、パワートレインのサプライヤーとしては、顧客戦略を見直し、顧客ポートフォリオを多様化していく必要がある。今回の分析にあるとおり、OEMによっては内製化を強化するケースや、逆にコストを重視して外注を前提とするケースがあるため、各OEMの戦略を理解して優先順位を検討する必要がある。現時点では、必ずしも日系OEMが競争力のある電動車を上市できている状況にはないため、先行する非日系OEMと接点を持ち、顧客ポートフォリオを多様化して

いく必要がある。欧米の既存OEMではすでに特定のサプライヤーと深い関係を構築しているケースも多いため、まだ経営が比較的不安定な、米国や中国の新興OEMや中国の民族系OEMも、ターゲットとして視野に入れる必要が出てくるだろう。その一方で、特に新興型OEMは開発スピードが速いため、R&Dの更なる現地化とスピードアップが必要になる。日本のサプライヤーは、これまで、系列OEMと技術を開発したうえで、その他のOEMで更なるスケール化を図るといった事業モデルで成長してきたが、直近では非日系OEMや新興OEMとのやり取りの中で技術を磨き込んでいく必要があるだろう。

ICEのラストマンスタンディング

ICEパワートレイン部品に関しては、日本は国内市場が安定しており、また日系サプライヤーは比較的ICEが残りやすい東南アジアなどの地域もカバーしている。そのため、日系サプライヤーが「ラストマンスタンディ

ング」となる戦略を検討する意義は大きい。一方、欧米系OEMやサプライヤーの動きは速く、いち早くICEとEVの部門を分割し、リソースをEVビジネスにシフトしつつ、ICEビジネスをキャッシュカウ化し、厳しく管理し始めている。特にいち早く動いたのは欧米系のOEMとその影響を受けた欧米系のサプライヤーであり、中華系OEMやインド系のサプライヤーの中でも、こうした戦略を加速化する動きが出始めている。「ラストマンスタンディング」は、文字通り、最後に生き残る一社であるからこそ意味があるのであって、サブスケールなサプライヤーが乱立しては成立しない。したがって、今後は再編が必要になるタイミングもあるだろう。少数のサプライヤーが複数のOEMと取引するためには、製品の標準化が鍵となるが、お客様志向が強くOEMの細かな要求に応じてカスタマイズしてきた日系サプライヤーは、仕事の方針を変えていく必要がある。

著者

住川武人 (シニアパートナー、マッキンゼー東京オフィス)
山科拓也 (パートナー、マッキンゼー関西オフィス)
ブライアン・ロウ (パートナー、マッキンゼーデトロイトオフィス)
ルーカス・マイコール (パートナー、マッキンゼーウィーンオフィス)
パトリック・シャウフス (パートナー、マッキンゼーミュンヘンオフィス)

訳・監修

荻島諒也 (アソシエイト)
桂さゆ里 (C&Iスペシャリスト)
小泉正剛 (エンゲージメントマネジャー)
水沼大樹 (アソシエイト)
村木勇也 (エンゲージメントマネジャー)

本稿の執筆にあたり、以下のマッキンゼーのメンバーから多大なる協力を得た。
アレックス・マクブライド、ラオル・アデオラ、マイケル・グッゲンハイマー、ブラサッド・ガノルカールに感謝の意を表す。

Designed by McKinsey Global Publishing
Copyright © 2023 McKinsey & Company. All rights reserved.