

2023年12月5日

レポート

BEV時代の自動車部品サプライヤーの販路開拓 ～顧客の潜在ニーズ把握へのチャレンジ～

経営コンサルティング第2部 シニアマネージャー 河村 原野

2020年10月に日本政府が2050年のカーボンニュートラル宣言をしてはや3年が経過した。日本の自動車産業は当初、自動車工業会・トヨタ自動車(以下、トヨタ)を中心にBEV(バッテリーEV)への急速な転換に懐疑的な見方をした。しかし、トヨタが2026年および2030年のBEV目標販売台数を公表するとともに、BEVの開発と事業のための専任組織であるBEVファクトリーを立ち上げ、テスラや中国新興メーカーに勝つためゼロベースでチャレンジを始めた。また、中国では2023年1～6月の自動車販売に占めるBEVのシェアは16%となり、地域によって転換スピードや最終的な割合の差はあるものの、BEVへの転換は既に一定程度進展した。その結果、2026年に向けては、内燃・駆動系の日系サプライヤーの売上が大幅に落ち込むことが想定される。

このような状況下、日系サプライヤーは従来の部品領域や顧客に固執することなく、新たな販路開拓やそれを実行できる社内体質の強化などに手を打っていく必要がある。これまで顧客から依頼されたものを120%で打ち返していく、どちらかと言えば下請け的な発想が強かったところから、新たなチャレンジが求められている節目に来ているとも言える。

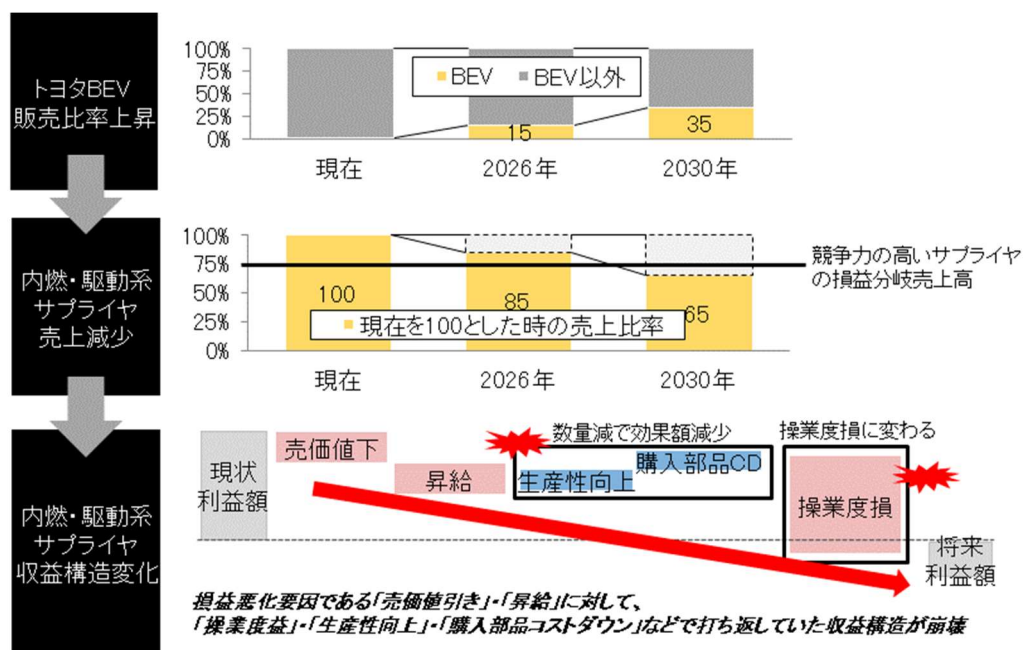
そこで本稿では、日系部品サプライヤーが直面する環境変化について述べた後、今後どのような観点でBEV時代の販路開拓を実施すべきかを解説する。

1. サプライヤーが直面する2026年以降の崖とは

日系サプライヤーの足元の状況を見ると、コロナからの生産回復で業績が好調となっているサプライヤーも多く見受けられる。しかし、2026年頃から状況は一変すると想定されている。世界各国の平均燃費規制、ゼロエミッション車規制・新エネルギー車規制、温室効果ガス規制などのいずれも、BEVを拡販しなければその達成が難しいとされているからだ。達成できない場合は、排出権やクレジット購入で対応し、できなければ罰則金が発生する。従って、トヨタのBEV150万台(2026年)という販売目標は、各国の規制をクリアできなかった場合に負担しなければならない多額のクレジットコストを回避していくための目標である。これは、トヨタが相当な覚悟を持って取り組んでいく数値であると理解できる。

一方、トヨタがこのBEV販売目標を達成した場合、2026年に向けて内燃・駆動系のサプライヤーは単純計算で15%近くの売上減少となる。また、トヨタはBEVの2030年販売目標を350万台に設定しているため、その頃にはさらに売上が減少すると推計される。競争力のある日系サプライヤーにおいて損益分岐点売上が75%程度であると想定した場合、2026年～2030年の間に多くの内燃・駆動系サプライヤーが赤字に転落することが予想される。加えて、これまでサプライヤーの収益構造は、「売値引き」と「昇給」による損益悪化を、「操業度益」・「購入部品コストダウン」・「生産性向上」などで打ち返すことで「おつり」を得ていたが、操業度自体がゼロまたはマイナスになると、「生産性向上」や「購入部品コストダウン」の原資が減って打ち返し構造が成立しなくなり、さらに収益の悪化を引き起こす。もちろん内燃・駆動系部品の比率や海外売上比率などによって影響度合いは異なるが、このような背景から、内燃・駆動系のサプライヤーは2026年以降、収益面での大きな崖に直面する可能性が高いと想定される【図表1】。

【図表1】内燃・駆動系のサプライヤーが直面する2026年以降の業績悪化の崖



(出所)当社作成

2. “ど新規事業”を創出していく時間的な猶予はあるのか

このような状況下、内燃・駆動系の部品を取り扱っているサプライヤー顧客から、「新たな事業の柱を構築するための支援をしてほしい」との要請が弊社にも多く寄せられている。ここで再検討したいのが、「自社の事業の“文脈”を踏まえて将来の事業展開を考えることができているか」という点だ。例えば、極端な話、内燃部品の比率が高いサプライヤーが、事業として安定的に利益を獲得するのに、「少なくとも5年以上を要する“ど新規事業”」を一から立ち上げることの優先順位を上げることが良しとされるのか。もちろん、過去からの剰余金の蓄積で、資金面で余力のある企業においては、それも一つの選択肢かもしれない。ただし、それを何年も継続することは困難である。また、コロナ前に多額の投資をして、既に財務が痛んでおり、これ以上の投資余力がないサプライヤーも一定数いると想定される。

つまり、“ど新規事業”の優先順位を上げるより、まずは2026年に向けて一定レベルの確度で利益を獲得できる自動車部品領域での販路開拓、または類似部品を取り扱う異業種への販路展開が現実的な注力テーマとなり得るだろう。その場合、以下のような展開が一例として想定される。

- 内燃アルミダイキャストから E-Axle の PCU のダイキャストに参入
- 内燃領域の「鍛造×切削」を得意とするサプライヤーが「鋳造×切削」に参入
- 内燃領域の鍛造を得意とする企業が、インフラ産業の鍛造に参入
- 駆動領域の大型アルミダイキャストを得意とする企業がギガキャスティングに参入
- 駆動領域の大物加工を得意とするサプライヤーが、操蛇行領域の大物加工に参入

このように地に足の着いた展開をすることで、10年後には一定割合で必ず残る既存自動車部品事業とその派生事業により収益をしっかりと確保でき、会社としての存続を盤石なものにできると考える。

【図表2】自動車部品サプライヤーの事業展開パターン



(出所) 当社作成

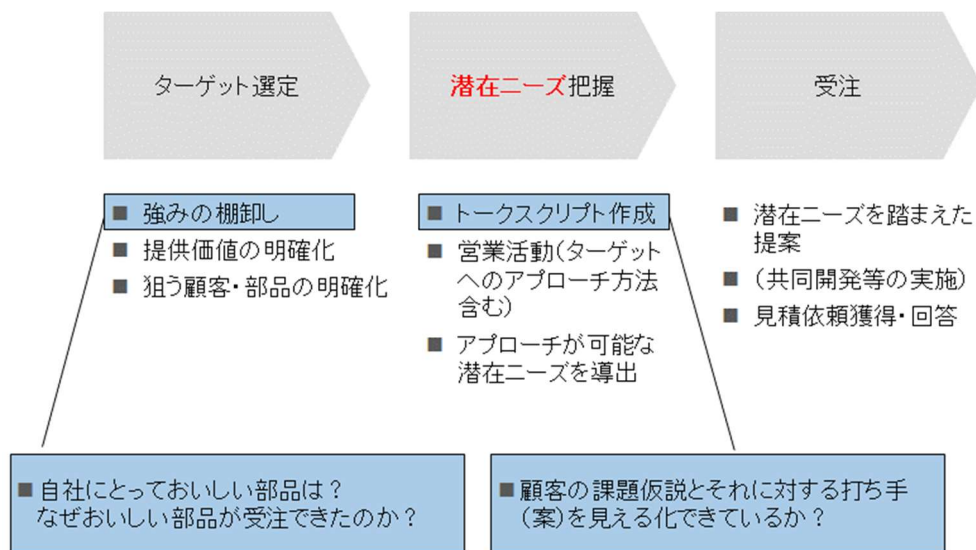
3. 顧客の潜在ニーズ把握にチャレンジしているか

では部品サプライヤーは、BEV時代の販路開拓をどのように進めていけばよいのだろうか。顧客から頻りに頂く悩みの一つに「見積依頼は一定数来るが結局、価格面などで折り合いが付くものがない」というものがある。仕事を出す側からすれば、どちらに依頼してもよいレベルの仕事であれば、複数仕入先に見積依頼を「ばらまき」、最安値の仕入先に仕事を依頼することになる。BEV時代は、部品点数が3分の2程度となるため、今以上にサプライヤー間で限られたパイを奪い合うための価格競争が激化するとみられる。

このような状況下、部品サプライヤーは“バラマキ見積依頼”ではない“指名見積依頼”に持ち込んでいく必要があり、そのためには販路開拓のステップを踏まえて打ち手を検討することが重要だと言える。ポイントは、“指名見積依頼”に持ち込むために顧客の潜在ニーズにアプローチすることだ。ここでいう潜在ニーズは、“ばらまき見積依頼”からは把握できない顧客の困りごとを踏まえたニーズを指す【図表3】。

以降では各ステップのポイントに触れる。

【図表3】販路開拓のステップ



潜在ニーズにアプローチした上で、“指名見積依頼”を獲得することができるか？

(出所) 当社作成

4. 強みを導出するために、「自社にとっておいしい部品とその理由」を把握できているか

1つ目のステップはターゲット選定である。まずは顧客に打ち出せる自社の強みを明確にする。ここでは、自社内や顧客へのインタビューを通じて、エンジニアリングチェーンやサプライチェーンごとに整理する方法や、設計・製造技術を構造化して整理する方法などが挙げられる。これらを一步踏み込んで実施するための視点として、「自社にとっておいしい部品」の定義がある。おいしい部品とは、数ある品番の中で利益率が高い製品群や製品のことを示す。大きくは以下の3パターンが存在する。

パターン	売価	原価	採算
①	中	低	高
②	高	中	高
③	高	低	高

例えば、複雑形状部品は他社よりも原価競争力があるため①になっている、他社ではできない形状のため③になっている、設計変更太りで②になっているなどさまざまだ。おいしい部品である理由は、まさに実際に販売している製品における強みにつながっている。この取り組みのためには実績原価の見える化が必要であり、工数を要するが、自社の収益構造を改めて把握する良い機会にもなる。

提供価値の明確化を行った後、ターゲットとなる顧客・部品を明らかにする。部品領域ごとの開発トレンドから製品・部品・顧客に落とし込むマクロ的なアプローチと、部品形状や特許情報などから落とし込むミクロ的なアプローチの組み合わせで、現実的な落とし所を探る。

5. 強みを導出するために、「自社にとっておいしい部品とその理由」を把握できているか？

2つ目のステップは、潜在ニーズの把握となる。潜在ニーズを把握する従来からの方法としては、技術者が特定のOEMやTier1に出向して、出向先の設計や生産技術の業務に従事する中で自社が対応できる潜在ニーズを拾う方法がある。しかしこの方法はOEMやTier1との強いコネクションを要し、また機密情報管理の観点から、ハードルが

高まっている。また、新たな販路拡大を推進していく中では、これまでに取引のない顧客から仕事を獲得する必要もあり、出向先の顧客に限らずどのような顧客に対しても活用できる方法論を確立しなければならない。

一方、とにもかくにも顧客数と訪問数を稼いで、多くの見積依頼を入手する中で潜在ニーズを捉えようと取り組んでいるサプライヤーを多く見かける。もちろん、数で稼ぐ必要性も少なからずあるが、その方法で得られるのは“ばらまき見積依頼”ばかりで、具体的な潜在ニーズの話につながりにくいのが実情だ。そこで、有力な顧客を見極めるため、潜在ニーズを引き出すための事前準備が必要となる。

具体的には、潜在ニーズを引き出すためのトークスクリプトを作成する。ここで言うトークスクリプトとは、顧客の課題や要望を解決するためのシナリオなどを記したもので、内容は「XX 製品における貴社の戦略」「実現するための貴社の課題(仮説)」「弊社の貢献提案」の三つで構成するのが良いとされる。この方法や構成が有効であるのは、顧客に対して自社で考えた仮説を投げ掛けることで、潜在ニーズにつながる具体的なフィードバックを得られることが期待できるからだ。具体的なフィードバックが得られれば顧客との間に「宿題」を設定でき、次のアクションにつなげることができる。

また、仕事を発注する側である OEM や Tier1 の技術者の立場で考えると、いくつかの勝機が見えてくる場合がある。例えば、単価の安い外製部品は、優先順位の観点から図面流用を続けている経緯もあり、それらの部品についての加工知見は深くないことが多い。そこで、トークスクリプトの「弊社の貢献提案」部分に、OEM や Tier1 の技術者が見えていない部品加工の知見を踏まえた提案が入っていると、顧客も興味を示す。加えて、その流れで別の製品の課題についても、情報収集できる可能性がある。

これらの動きをフックに潜在ニーズにアプローチし、早い段階から自社製品での評価をしてもらうなどして、最終的に“指名見積依頼”につなげていくような流れを作る。これらの前提となるターゲット企業とのマッチング方法は、銀行のマッチング機能・商社からの情報・協業先からの紹介などの様々な方法を駆使していくことになる。

最後のステップは受注である。このステップは、潜在ニーズを踏まえた提案や共同開発を経て、“指名見積依頼”の獲得、コスト回答という流れになる。

【図表4】潜在ニーズを引き出すためのトークスクリプト事例

XX領域における 貴社の戦略	<ul style="list-style-type: none"> ■ 航続距離拡大のためのヒートポンプを利用した熱マネジメントシステムを確立する ■ 高性能の小型チラーで電池冷却性を向上して、電池の長寿命化に貢献すると同時に、電池の温度調整により電池エネルギー出力を保持する ■ ...
実現するための 貴社の課題(仮説)	<ul style="list-style-type: none"> ■ 小型チラーは流体流路切替のため大型化してしまい重量が重くなってしまふ。そのため流路を切り替える構成のスペースや重量に関して改善する必要がある ■ また大型化によりコストが上がってしまう... ■ ...
弊社の貢献提案	<ul style="list-style-type: none"> ■ 流体を通すようなパイプ等の精密加工で小型化することが可能 ■ 従来切削でしかできなかった形状を精密プレスでコストダウンが可能 ■ ...

具体的な課題仮説・貢献提案をぶつけることで、お客様の潜在ニーズにリーチできる

(出所) 当社作成

6. 番外編:一社主義を貫く場合

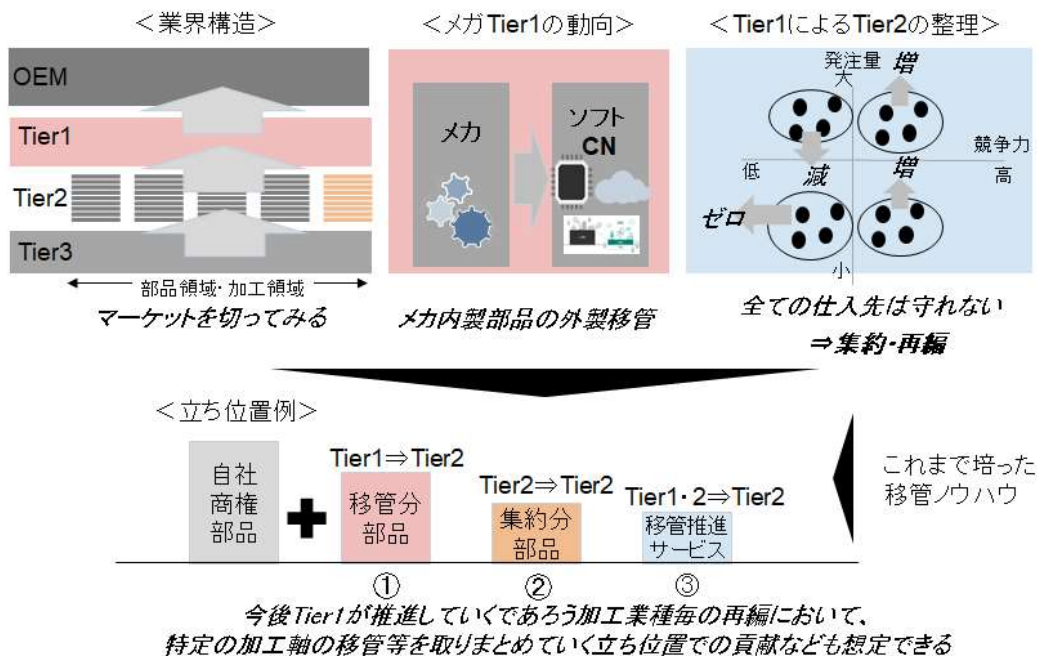
自社の状況や今後の戦略をどこまで OEM・Tier1 と共有できているか？

現実的な選択肢として、一社主義で生き残る覚悟を決めて、その一社内での販路拡大に注力するということもあり得るだろう。もちろん、その一社が中長期にわたって競争力と規模感を維持できるという目算が前提となる。これを推進していくために最も重要であるのが、自社のビジョン・戦略・課題を財務的な定量面も含めて見える化し、OEM・Tier1 としっかりと共有することだ。つまり、自社の「恥ずかしい部分」も含めて丸裸になり、OEM・Tier1 と一緒になってその後の具体策を検討しなければならない。

その一丁目一番地の取り組みは、「どのような仕事をどのようなタイミングで出してもらおうのか」と言える。財務余力を踏まえた設備投資枠を前提に、部品の将来性や広がりをも OEM・Tier1 から情報収集しつつ協議していく。このようなアプローチで、自社にとっておいしい部品を獲得することや、昨今急騰している燃料費による原価アップ分を売価に満額反映できている企業も存在する。つまり、全ての企業が一社主義から脱却するのではなく、一社主義を貫き通す形での販路拡大ということも選択肢の一つとして十分にあり得る。もちろん、自社が依存先企業にとって不可欠な存在であり続ける必要がある。

例えば、今後 Tier1 が推進していく Tier2 の再編において、ライン移管が発生することが想定される。その際に、加工種毎にライン移管の全体像を描き推進していく企画機能およびその実行機能が重要となる。それらの機能の一端を担う立ち位置で、Tier2 としての貢献をすることも想定できる【図表 5】。

【図表5】一社依存を貫く場合の立ち位置の事例



(出所)当社作成

7. 終わりに

本稿では、これまで顧客から依頼されたものを確実に打ち返していく、どちらかと言えば下請け的な発想が強かった部品サプライヤーが、今後どのような観点で BEV 時代の販路開拓を実施すべきかについて解説した。ポイントとなるのは、顧客の潜在ニーズ把握へのチャレンジをすることだ。そして、ニーズは「顧客が与えてくれるという発想」から「自ら仕掛けて取りに行くという発想」に転換する必要がある。そのためには、顧客の戦略・課題を踏まえた自社の貢献を具体化することが求められる。つまり、これまで自社でマーケットの質を直接見に行くことのなかったサプライヤーにおいても、自ら見て、独自の切り口でマーケットを定義することが必要となる。そうすることで、販路開拓を実現するのみならず、「来たものを打ち返す体質」から、「自ら組み立てて仕掛ける体質」に転換していくことができる。この転換こそが、自動車部品サプライヤーが生き残っていくための一つの道であると考えている。

【関連レポート・コラム】

[自動車産業を取り巻くカーボンニュートラル対応の動向](#)

[中国新エネルギー自動車政策の達成状況と今後の見通し](#)

【関連サービスページ】

[自動車／モビリティ産業コンサルティング支援](#)

－ ご利用に際して －

- 本資料は、執筆時点で信頼できるとされる各種データに基づいて作成されていますが、当社はその正確性、完全性を保証するものではありません。
- また、本資料は、執筆者の見解に基づき作成されたものであり、当社の統一した見解を示すものではありません。
- 本資料に基づく顧客の決定、行為、およびその結果について、当社は一切の責任を負いません。ご利用にあたっては、顧客ご自身でご判断くださいますようお願い申し上げます。
- 本資料は、著作物であり、著作権法に基づき保護されています。著作権法の定めに従い、引用する際は、必ず出所：三菱 UFJ リサーチ&コンサルティングと明記してください。
- 本資料の全文または一部を転載・複製する際は著作権者の許諾が必要ですので、当社までご連絡ください。