

[論 文]

国際競争力強化に向けたルノー・日産におけるグローバル調達の多様化

飯 田 康 久
Yasuhisa Iida

はじめに

- I ルノーと提携後の日産のアライアンス体制・機能
- II ルノー・日産の部品購買の流れ
- III 日産の部品調達インフラ
- IV 日産の取引関係～日産の主要部品240品目についての検討～
- V 結論

はじめに

本稿では、日本の自動車メーカーの国際化をテーマとしている。日本の自動車メーカー各社は、多国籍企業としてグローバル競争を勝ち抜くために、様々な方法でサプライヤー・システムの国際化に務めてきた。しかし、日本の自動車産業は戦後の国内外需要の急増に対して国内生産を中心に発展したため、その取引方式や生産方式も日本の制度的・社会的条件を反映しており、その国際展開に際して様々な課題を露呈した。

特に90年代後半の自動車産業の国際化は、外国企業との提携によって特徴付けられ、組織構造の変化に留まらず、提携に伴う生産方式の改変・統合や、共通部品の開発や共同購買に伴い調達構造が変化している。また、取引体制やグループ企業との関係見直しなど、これまで構築されてきた日本のサプライ

ヤー・システムに及ぼすインパクトも大きい。これは業界再編を通じて顕在化した新たな国際化であり、80年代後半以降に見られた日本企業の海外事業展開に伴う国際化とは性格が異なる。

筆者は、国内企業を中心とする長期安定的な取引構造を前提とする日本の自動車産業のサプライヤー・システムを否定するものではない。しかし、事業拡大に伴い外国企業との接点が増す中で、国内での開発・生産を基盤とする競争力の追及には限界がある。今後は、グローバルな生産体制に対応し、外国企業との取引を通じた開発・購買体制の構築がより一層重要になる。その際、従来の日本型の開発・生産方式を踏襲するか、系列崩壊に代表される新たな方式を模索するのかが、議論の一つの焦点となってきた。

そこで、90年代以降のサプライヤー・システムの変化を踏まえ、今後の自動車産業の国際競争力をどのような方向性で構築すべきか検討したい。

こうした問題意識から、本稿ではルノー・日産の開発・生産体制を概観しながら、従来の日本の自動車メーカーの取引構造との共通点と相違点を探る。

I ルノーと提携後の日産のアライアンス体制・機能

まず、組織上の変化としてルノーと日産のアライアンス体制を概観したい。

提携後、ルノー・日産は「日産3・3・3¹⁾」から「日産リバイバル・プラン」を経て「日産180²⁾」、さらに2004年4月に発表された「日産バリューアップ」へと次々と中期目標を達成、更新している。その目的は管理の効率化とコスト削減にある³⁾。

両社のシナジー効果を追及するために、ルノーと日産は、提携直後に両社の共通戦略の意思決定機関として、グローバル・アライアンス・コミッティー

1) 日産3. 3. 3. …3つのパートナー（サプライヤー、購買、開発）、3年間、3つの地域（アジア、米州、ヨーロッパ／中近東／アフリカ）。

2) 日産180…「1」=2001年と比べて、3年間で出荷をさらに100万台増、「8」=8%の営業利益、「0」=負債ゼロの0。

3) 日産とトヨタの購買政策の比較は、木野龍太郎（2000）「自動車企業における購買政策に関する一考察」立命館大学経営学会『立命館経営学』第39巻第3号に詳しい。

(GAC) を設立した。2002年3月にはGACを会社組織として、ルノー・日産BVを設立、GACの機能はルノー・日産BVのアライアンス・ボードに引き継がれた⁴⁾。このルノー・日産BVのアライアンス・ボードは、ルノーと日産のグローバルな共同活動の決定機関として、中長期(3・5・10年)計画の策定や車両・パワートレインの共同プロジェクト、財務方針の原則等を決定するほか、共同事業会社の設立、市場戦略・商品体系の変更、大規模投資、第三者との戦略的提携をルノーと日産に提案する機能を持つ⁵⁾。

ルノー・日産BVはルノーと日産の共同出資会社として両者50%出資で設立され、ルノーのルイ・シュバイツァー会長が社長、日産のカルロス・ゴーン社長が副社長を務めるほか、両社から各3名の役員が兼任する戦略経営会社であり、東京とパリに本部を持つほか、北米にもオフィスがある(登記上の本社はパリ)。傘下にはRenault Nissan Purchasing Organization (RNPO)やRenault Nissan Information Services (RNIS)⁶⁾の2つの100%子会社があり、RNPOは共同購買を、RNISは共通情報システムをそれぞれ統括している。

このうち、2003年6月にルノー・日産BVの完全子会社となったRNPO (Renault Nissan Purchasing Organization) は、購買における品質、コスト、デリバリー(QDC)の競争力向上とグローバルな購買管理を目的として、2001年4月に設立された。その基本理念は「サプライヤーへのワンボイス」であり、ルノーと日産の共同購買を通じて目標以上のコスト削減を目指す。RNPOの経営陣は、ルノー・サプライヤー・リレーションズ担当取締役が会長兼社長、日

4) BVとはオランダ会社法によるところの非公開企業である。

5) ルノー・日産BVは、ルノー・ニッサンパーチェシングオーガニゼーション(RNPO)とニッサンインフォメーションサービス(RNIS)という共同会社を100%所有し、ルノーと日産が折半出資する統括会社として購買と情報を一元管理する。

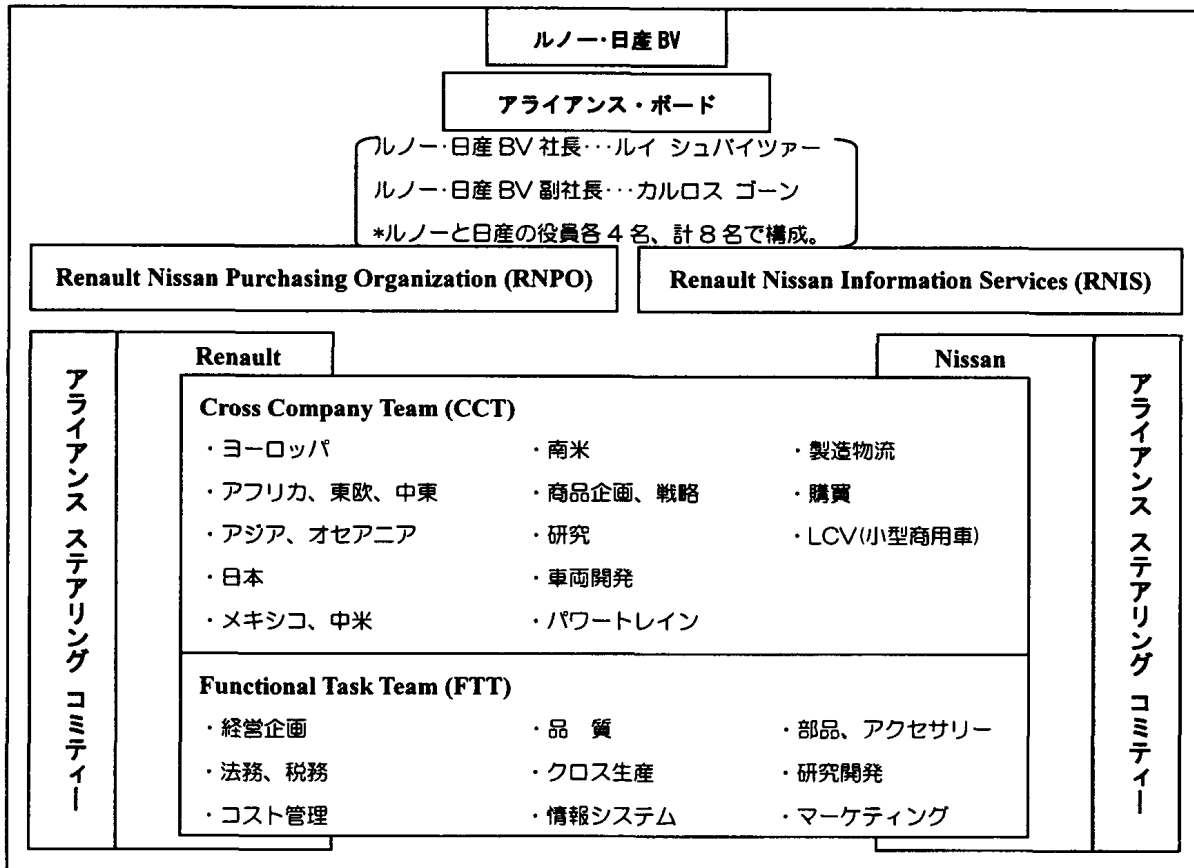
6) ルノー・日産BVのもう一つの100%子会社であるRNIS (Renault Nissan Information Services) は、情報システムにおけるシナジー効果を追及する組織である。RNISは、ISマスタープラン、アーバニズム(システム基本モデル構築)とIS(アプリケーションシステム)戦略、IT(システムインフラ)戦略、パフォーマンス管理、プロジェクトオフィス、SAPコンピテンス(SAP管理)センター、それにネットワークとテレコミュニケーションの7つの機能を推進し、ルノーと日産にサービスを提供する。この他、RNISは、ルノーと日産に対して共通の方針策定を行う。RNISの取締役会は、両社の最高財務責任者(CFO)、最高情報責任者(CIO)とRNIS社長の5名で構成されている。

産の購買担当常務が副会長兼副社長を務め、社員は約300名、ルノーと日産の社員各150名で構成されている。組織としてはGM（部）グループで8グループあり、各グループに概ね5～6の課がある。各部のマネージャーには正／副がおり、ルノーと日産の社員で構成されている。しかし、これら300名の社員のすべてが東京とパリの本部に専属社員として在籍するわけではなく、例えば日産ならば厚木テクニカルセンターの関係部署の課長補佐クラス以上がRNPOに籍を持つ形で実際の日常業務との調整を円滑化している。RNPOのスタッフは日産では部長、課長、課長補佐クラスが中心で、ルノー・日産グループとしての原価低減目標をシェアしている。これは、組織上別会社であるRNPOがルノーと日産からそれぞれ購買・調達におけるシナジー効果の追求・効率化を業務委託されているためで、RNPOはルノーと日産の両社と業務委託契約を結んでいる。従って、RNPOに籍を置くルノー社員または日産社員は、ルノー・日産グループとしてシナジーを追求し、原価低減目標を達成できないと減俸対象とされる。ちなみに、購買に関するRNPO以外でのルノーとの人事交流は、2名ずつを相互に派遣しているのみで、ルノー・日産グループの共同購買はRNPOを中心とした体制になっている。

以上のような構成の運営会社であるルノー・日産BVには、グループとしてのシナジー効果を最大化するために、両社を調整して体系的かつ効率的な事業展開を実現する両社間の横断的な組織として、Cross Company Team (CCT) と Functional Task Team (FTT) がある。

まず、CCTには13の担当分野があり、各担当分野における共同プロジェクトの企画、提案、進捗管理を行う。日産とルノーの経営資源（人材、ノウハウ、販売網など）の共有化と効率的なシナジー効果の追求が役割である。CCTは、主にアライアンス・ボードから与えられた検討課題に回答する機能と、シナジー追及の過程でアライアンス・ボードの決定が必要な場合に、アライアンス・ボードへの提案を行う機能を持っている。各CCTには役員または部長クラスのリーダーとCoリーダーがおり、リーダー／Coリーダーの下にいるパイロットとCoパイロットが中心となって日産とルノーのシナジー追及を検討す

図 1. ルノー・日産のアライアンス運営体制



(出所) 日産自動車ホームページ及びマニュアルレポートより筆者作成。

る。CCTのメンバーは日産とルノーの同数の社員で構成され、リーダーがルノー社員の場合はCoリーダーを日産社員が務めるというように、リーダー／Coリーダーとパイロット／Coパイロットは日産とルノーが分担する。例えば、日産の購買企画部の課長クラスは、購買のパイロットを兼務する。この場合、Coパイロットはルノーの購買関連部署の担当者になる。

また、FTTは2003年現在で9つあり、CCTの共同プロジェクトなどを支援している。CCTによる日産とルノーのシナジー追及の過程で、両社の調整やルール策定、規格統一、技術・品質の水準統一を必要とする場合、FTTが対応する。FTTもCCTと同様、日産とルノーから同数の社員で構成される。

ルノーと日産は、主にこうした体制で、新たな取引体制と取引関係を構築してきた。

Ⅱ ルノー・日産の部品購買の流れ

次に実際の購買の流れを見たい。アライアンス後の日産の部品購買方法には、①ルノー・日産グループとしてRNPOで管理する「共同購買」と、②日産あるいはルノー本社がそれぞれ管理する「グローバル集中購買」、③「ローカル購買」の3つのケースがある。

表1. 日産の部品購買方法

分 類	対 象 部 品		
共同購買部品	ルノーとの共同購買部品	コモンプロジェクト：新型車の共同開発に伴う共同購買部品	
		既存部品の共通化による共同購買部品	ルノー部品 日産部品
グローバル集中購買部品	日産としてグローバルに調達する集中購買する部品。		
ローカル購買部品	海外生産拠点で個別に購買する部品。		

(出所) 日産自動車へのヒアリング (2004.10) により筆者作成。

3つのうち、もっとも規模が大きくシナジー効果を上げているのが「共同購買」である。ルノー・日産グループの「共同購買」の規模は、当初、年間購買総額の30%に当たる総額150億ドル、17品目を対象にスタートしたが、2002年末には年間購買総額の43% (年間215億ドル) とし、対象分野もパワートレイン部品全般に拡大された。さらに2004年1月からは、対象分野は部品以外の機械設備、物流関連へ、対象地域は北米・西欧・日本からルノー・日産の全事業展開地域へ、それぞれ拡大された。この結果、「共同購買」は年間購買総額70%の水準となる約330億ドルへと引き上げられている。

残る30%の約141億ドルに相当するのが、日産単独で行う「グローバル集中購買」と「ローカル購買」であり、本社調達部門が管理している。日産における「グローバル集中購買」とは、日産本社調達部門の管理のもと、日産単独でスケールメリットを出すために世界規模でまとめ買いをするケースである。これに対し「ローカル購買」は、各地の日産生産拠点、特に中心となるのは北米日産、欧州日産、中東日産といった統括会社が中心に行う購買業務だが、その

管理は日産本社で行う。

表 2. 各購買方法の概要

調達方法区分	共同購買部品	グローバル集中購買部品	ローカル調達部品
調 達 規 模	ルノー及び日産の年間購買総額の70%, 約330億ドル。	ルノー及び日産の年間購買総額の30%, 約141億ドル。	
調 達 管 理 組 織	RNPO	日産, ルノーでそれぞれ管理	日産, ルノーでそれぞれ管理
調 達 リ ス ト	サプライヤー・パネル	サプライヤー・パネル	サプライヤー・パネル

(出所) 筆者作成。

上記の「共同購買」と「グローバル集中購買」及び「ローカル購買」は、管理体制と対象品目の2点で大きく異なる。第一に、前節で述べたように、「共同購買」はRNPOで管理されているのに対し、他の2つはルノーまたは日産でそれぞれ管理している。第二に、共同購買部品と、グローバル集中購買部品及びローカル購買部品は明確に区別されており、品目は重複しない。例えば、シート部品のようなRNPOの共同購買部品を日産が「グローバル集中購買」することはなく、調達はRNPOに一元化されている。

ただし、実際には、ルノーとの共同購買部品の場合は、新型部品の共同開発や既存部品の共通化に伴う設計変更などを必要とし、日産単独の購買部品（グローバル集中購買部品とローカル購買部品）の場合は、日産とサプライヤー間の調整が発生するなど、購買業務はもう少し複雑になる。特に、既存部品を共通化する場合は、もともと日産が開発した部品とルノーが開発した部品が存在し、それぞれ開発パートナーとなったサプライヤーが存在するケースが多いため、ケース・バイ・ケースでの調整が必要である。

いずれの場合も調達先の検討は部品調達先候補リストである「サプライヤー・パネル」に基づいて行われる。この「サプライヤー・パネル」グループとして統一された基準の下にサプライヤーをリストアップしている。その上で、例えば日産の「サプライヤー・パネル」では日本でのエンジン ASSY 部品の調達は内製に加え、愛知機械工業、日産工機、日産ディーゼルを活用する、とい

うように各部品またはユニットごとに調達する地域と調達先候補を規定する形で調達戦略を示しており、RNPOと日産本社は、それぞれ異なる「サプライヤー・パネル」を作成、所有している。グループとして考えた場合、「共同購買」の場合はRNPOの「サプライヤー・パネル」を活用し、「グローバル集中購買」等の場合は日産本社所有の「サプライヤー・パネル」を活用して調達先が決定される。以下、もう少し詳しく購買業務の流れを概観したい。

①「共同購買」

「共同購買」の基本的な流れは、まずRNPOが見積依頼書（RFQ: Request for Quotation）をサプライヤーに配布することから始まる。RFQはQCDDM (Quality, Cost, Delivery, Development, Management)の5項目から構成されており、基本的な品質、価格、納期に加え、開発能力、経営状態が評価される。開発能力では、アSEMBラーとの共同作業で取組む原価企画の提案能力や部品開発能力が求められ、経営状態では当該モデル生産期間中に品質やコスト、納期を維持・改善しながら部品を安定供給する能力を求められる。これらの項目についてサプライヤーは所定の期日までにRNPOに対して回答し、この結果、最も高く評価されたサプライヤーが当該品目を受注する。

以上が「共同購買」の基本的な流れだが、共同購買部品には、ルノーと日産が新規部品を共同開発して共通化する場合と既存部品をベースに共通化する場合がある。まず、前者の場合、部品のクライテリアはプロジェクトごとに調整され、ルノーと日産で共通化された「同一クライテリア」が適用される。クライテリアの概要や具体的項目は明らかにされていないが、前節で述べたように、「同一クライテリア」は、ルノーと日産の社員からなるCCTによって設定される。例えば、エンジンの共同開発は、パワートレインのCCT、共同購買は購買のCCTなど、それぞれのCCTがクライテリアを設定する。CCTで調整・検討したクライテリアが承認されると、これに基づきRNPOのサプライヤー・パネルから候補サプライヤーや発注価格を決定し、ルノーと日産の購買部門が購買業務を行う。業務の過程で生じた問題点はフォローアップ事項として再びCCTが対応する。

次に、後者の場合、つまり既存部品を共通化する場合を説明したい。既存部品には、日産開発部品とルノー開発部品がある。例えば、表1の部品共通化プロジェクトに挙げたように、エンジンやトランスミッションのような重要な機能部品の共通化は、ルノーまたは日産の既存部品を共通プラットフォームに対応させる形で共通化を図るケースが多い。こうした既存部品の場合、既存部品のサプライヤーが共通化後の次期部品のスペック策定に関与するため、ルノーと日産に加え、当該部品を製造したTier 1, Tier 2（一次下請、二次下請業者）等との調整が必要である。したがって、ルノー、日産のどちらかが主導で部品共通化を図り、既存部品を納入しているサプライヤーの意見がある程度反映させたスペックの下に調達先の選考や開発を進めるのが実態である。入札の際には、ルノーまたは日産からの提案に基づき、RNPOがサプライヤー・パネルから調達先候補となるサプライヤーを選定し、該当する複数社に部品スペックを提示して価格コンペを行う。

つまり、共同購買の場合、性能や耐久性といった部品そのものに求められるクライテリアは様々だが、調達先は事前の審査を通じて登録されているRNPOのサプライヤー・パネルから選定されるため、サプライヤーに対するQCDDM（品質・コスト・納期・開発力・マネジメント）の基準は統一されている。サプライヤー・パネルに登録された、いわば「認定サプライヤー」に対する評価は定期的を実施され、サプライヤーとしてのQCDDM能力を維持、強化することになる。このため入札は、ルノー・日産グループとして求められる一定の基準をクリアしたサプライヤーに対してのみ声が掛けられるという点で、一般競争入札ではなく、指名競争入札である。サプライヤー・パネルへの登録という一次選考が定期的を実施されるため、入札時点では品質よりも価格に重点を置いた評価のみを行い、調達先決定後は、サプライヤーと原価低減や商品力について検討を重ねる。この過程を前倒しすることで、擦り合わせを含む開発タームをカバーしている。

表3. ルノーと日産の部品共通化プロジェクト

	目 標	プロジェクト	主要対象車種
共通プラットフォーム	2010年までにB,Cセグメント用共通プラットフォームを10種以上開発	Bセグメント（小型乗用車クラス）のプラットフォーム共通化	マーチ, キューブ, クリオ, ルーテシア
共通パワートレイン	2010年までに8つのエンジン系統, 7つのトランスミッション系統を共通化	日産3,500CC: V 6 エンジン (VQ35)	ルノーヴェルサティスエスパス
		日産 4 WD リヤデファレンシャルギア (R145)	ルノーカンゲー4×4
		日産3,000C: ディーゼルエンジン (ZD30)	ルノーマスター, マスコットバン
		ルノー 160Nm MT (JH)	マーチ (マイクラ)
		ルノー 200Nm MT (JR)	アルメーラ, マイクラ
		ルノー 1,500CC: ディーゼルエンジン (K 9 K)	アルメーラ, マイクラ
		ルノー 1,900CC: ディーゼルエンジン (F 9 Q)	プリメーラ

(出所) 日産自動車「提携ハンドブック2003」およびIRC「日産自動車グループの実態2004年版」より作成。

②グローバル集中購買とローカル購買

基本的な購買の流れは集中購買部品と同じだが、RFQの発行とその評価などは、日産が独自に行う。例えば、スカイラインや350Zといった日産独自の代表的なモデルの基幹部品の多くは、スケールメリットの観点から複数車種で共通化し、グローバル集中購買を行っている。日産独自の部品共通化のため、ルノーまたはRNPOとの調整はなく、日産独自の統一的な基準でサプライヤー・パネルが作成され、個別部品に対する日産独自のQCDDMを設定している。こうした日産独自の調達方針は、製品開発に先立ち、およそ10年という製品ライフサイクルを念頭に利益管理を行い、その上でコンペが実施されている。

グローバル集中購買は、部品開発に先立ち利益管理とその背後にあるコスト削減や原価調整を設定することから始まる。日産では、開発プロジェクトが開始される前の開発承認段階から販売後までのおよそ10年にわたる自動車の長い商品ライフサイクル全体を通じた利益管理を行っている。担当部署は経理部門内にある商品利益管理室で、5つのグループから構成されている。

表 4. 商品利益管理室の概要

グ ル ー プ 名	機 能 ・ 役 割
企画グループ	企業目標としての「連結売上高営業利益率」を達成するための車種別の利益目標を策定。
プログラムエコノミスト・車両グループ	上記利益目標達成のために費目ごとに原価調整を行う。
車両部品グループ	費目ごとの原価目標を各部品に落とし込み、購買目標金額を設定する。
パワートレイングループ	同上。
商品経理グループ	商品発売後の利益調査と分析を行う。

(出所) 筆者ヒアリング (2004.10) 及び峰如之介「いま、日産で起こっていること (2003.4) ダイヤモンド社 PP.87～109より筆者作成。」

まず、商品利益管理室の企画グループは、新商品開発が開始される半年～1年前から利益目標の設定作業に入る。検討課題は、連結売上高営業利益率を達成するために必要な各開発予定車の利益目標立案である。これが役員会で承認されると、商品開発が始まる。作成された利益目標は「利益ガイド」として開発責任者であるプログラム・ダイレクター（以下、PD）に内示される。この利益目標を達成するのはPDの業務責任だが、その際、プログラムエコノミスト・車両グループは部品コストや投資コスト、生産コストといった原価費目ごとの目標を設定してPDをサポートする。この費目ごとのコスト目標を前提として、車両部品グループとパワートレイングループは、PDと協力しながら、新型車の開発に必要な購入部品の購入額（＝調達コスト）を設定し、原価企画を立てる。各部品分野の原価企画は、生産に必要な全部品をユニット単位の中分類で示し、その上で個別部品のコスト検証を行う。部品コストは過去の実績からおおよその原価が算定できるため、これがコンペの際の調達予定価格となる。つまり、共同購買部品ではRNPOが調達先候補を提示するのに対し、グローバル集中購買の場合は日産社内の商品利益管理室がRNPOの機能を代替して、調達先候補を提示した上で入札が実施される。

Ⅲ 日産の部品調達インフラ

こうした日産のグローバル集中購買を支えているのが、システムの標準化である。以下では、ルノー日産グループの一員である日産の調達インフラとして導入されたGTOP21について概観したい。これは統一的な基準の下でのサプライヤー・パネル作成に欠かせないシステムであり、購買におけるグローバルな連携強化を図る取組みである。

このGTOP21は日産180の戦略ツールとして2002年3月から構想，設計され，2003年7月の国内拠点及び国内生産委託会社への適用から開始し，9月に日産メキシコ，10月に日産ヨーロッパ（所在地フランス）に適用され，2004年に北米日産に導入されている。その主な狙いは，①グローバル調達体制の強化，②購買業務の迅速化・効率化，③ルノーと日産の共同購買の拡大である。対象地域・部品は，日本及び北米，欧州，中南米地域の資材及び量産部品である。

その機能は，業務プロセス改善や様々なシステム・ツール，機能を取引先に適用してサプライヤーとの連携強化を図り，購買業務の効率化を進める点にあり，日産180を推進する重要ツールとして位置付けられ，その整備が進められてきた。

前節と重複する内容になるが，GTOP21との関係で調達の流れをもう一度述べておきたい。まず，企画段階で設計部門がマスター・パーツ・リストに基づく基本設計を描き，製品企画を確定する。この企画を受けて，利益管理室は利益目標を設定し，バジェット・セットを確定する。GTOP21の業務は，このバジェット・セットに基づき，購買部門がソーシング・プランを策定するところから開始される。設計・開発段階に入ると，購買部門ではこのソーシング・プランに基づき取引先にRFQを発行し，設計部門は取引先へのソーシング状況を確認しながら図面上の試作（設計試作）を行う。RFQの評価に基づき取引先を選定し，取引先に対して「ノミネーション・レター」を発行する。設計試作の過程に入ると，購買部門はコストをモニタリングしながら，その結果を踏まえたRFQを再度発行し，取引先も見積りを提出する。こうしたやりとりの

表 5. GTOP21 の概要

狙 い	<ul style="list-style-type: none"> ・グローバル調達体制の強化 ・購買業務の効率化 ・グローバルな共同購買の拡大 								
目 的	<ul style="list-style-type: none"> ・購買業務プロセスや購買データをグローバルに標準化共有化した購買業務の質的向上 ・企業間の購買業務プロセスの効率化と迅速化 ・日産の国内生産拠点、海外拠点、生産委託会社の購買システムのグローバルな統合 								
取 組	<ul style="list-style-type: none"> ・業務プロセスの改善 <table border="0"> <tr> <td>取引先選定</td><td>価格契約／改訂</td></tr> <tr> <td>台あたり見積り管理</td><td>買掛計算</td></tr> </table> ・ツール／機能の整備 <table border="0"> <tr> <td>原価低減レポート</td><td>ベンチマーク</td></tr> <tr> <td>取引先評価データベース</td><td>見積依頼評価データベース</td></tr> </table> 	取引先選定	価格契約／改訂	台あたり見積り管理	買掛計算	原価低減レポート	ベンチマーク	取引先評価データベース	見積依頼評価データベース
取引先選定	価格契約／改訂								
台あたり見積り管理	買掛計算								
原価低減レポート	ベンチマーク								
取引先評価データベース	見積依頼評価データベース								
対 象 部 品	量産部品、アフターセールス部品、試作部材、資材 等								
適 用 会 社	日産国内生産拠点、国内生産委託会社(日産車体、愛知機械工業、日産工機)、ルノーニッサンパーチェシングオーガニゼーション(RNPO)、取引先、海外生産拠点(北米、欧州、中南米)								

(出所) 各種資料より筆者作成。

過程で、利益管理室はコストを評価し、最終的に購買部門が価格契約を結ぶ。こうして設計試作から生産試作へ入ると、営業モニターを通じてRFQと見積りのやり取りが継続され、承認を経て量産に入る。量産段階でも原価低減活動等を通じて価格改訂される。こうした改定状況は購買部門での変動管理と実績原価管理を通じて管理され、設計部門の「原低案件管理(案件Bank)」として蓄積・管理される。また、量産段階では他の関連部署との連携によって、前節で触れたような生産管理システムの下に取引先に内示情報及び納入指示が連絡され、取引先は出荷情報を日産の購買部門に提出する。購買部門ではこれを検収し、買い掛け計算を経て経理システムに入力される。

このシステムがグローバル・システムとして国内外の生産拠点や取引を結ぶと、グローバルな規模で統一的な購買システムが完成する。従来は、各拠点(国内拠点、北米日産、日産ヨーロッパ、日産メキシコ)がそれぞれの取引先

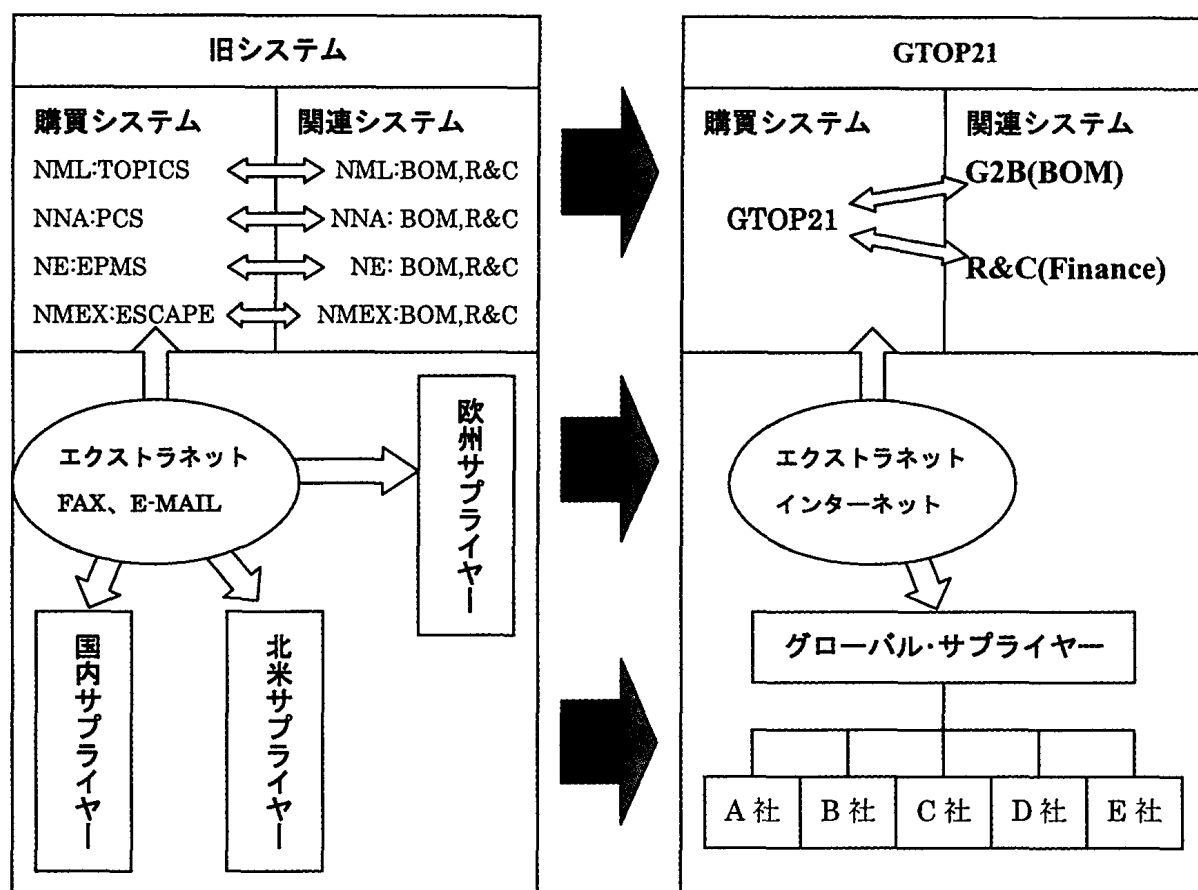
との間に異なるエクストラネット等⁷⁾を構築していたが、今後は世界中のグローバル・サプライヤーとの統一されたネットワークの下に業務効率化を図る。また、その評価はGTOP21でのRFQの発行率やベンチマーク実施率等のGTOP21定着率の観点から行う。

今後、GTOP21では04～06年にかけて、①購買の質の向上、②機能拡大（適用会社拡大、機能強化、連携強化）、③全社的なコストシュミレーションの実施、を通じて継続的な業務改善を進める予定だが、サプライヤーへの適用時期や計画などは明らかになっていない。ただし、事実上の日産分工場のような位置付けである生産委託会社（日産車体、愛知機械工業、日産工機）については、2003年7月に導入されている。この3社に加え、国内で開発を担当している子会社・関連会社として日産ディーゼル工業とジャトコ・トランステクノロジーの2社がある。日産車体は一部乗用車の車両開発、日産ディーゼル工業は一部商用車車両開発、愛知機械工業、日産工機、ジャトコ・トランステクノロジーはエンジン、トランスミッションの一部機種を開発している。これらの企業にGTOP21を適用することは、グローバルな取引インフラを整備し、改善を通じてシステムを拡張させる効果がある。日産によれば、「GTOP21立ち上げに当たり、取引先との新インフラをグローバルで整備し、R&DやSCM領域でのサプライヤー関連のプロジェクトの共通基盤とした。その際、海外からも利用できる標準技術を採用することが重要」としている。サプライヤーとしても、グローバルな共通取引インフラの整備を通じて、開発に遡って原価低減活動に取り組むことが可能になる。重要なことは、こうしたインフラ整備を通じて、日産は、品目に応じて、どのメーカーからどのような形態で調達するかを判断する基準を整備したという点にある。それまでの取引慣行的な部分での判断ではなく、あくまで各サプライヤーが持つ現時点での強みを統一的な標準化した基準で評価し、それによってサプライヤーの活用方法を柔軟に考え、サプライ

7) エクストラネットは、一般的に各社のイントラネット同士をインターネットで結んだものである。顧客や取引先と見積を交わしたり受発注したり、あるいは共同でソフトウェアを開発したりという企業の協調・連携に活用されるケースが多い。

ヤー・パネルにまとめ、それをもとにさらに入札を通じて評価する。その上で有力メーカーとは提携を強めようという戦略である。

図2 GTOP21のシステム・イメージ



(出所) 各種資料より筆者作成。

もちろん、ルノーと日産の連携、さらに取引先であるサプライヤーとの調整には多くの困難を伴う。日産ではこの問題をクリアするために、双方の違いを認め合いながら、効率化に取り組んでいる。このように概観すると、日産の調達体制は以下のようにまとめられる。

- ① ルノー・日産BVでの決定で品目ごとにルノーとの「共同購買」か「グローバル集中購買」または「ローカル購買」が定められている。
- ② 共同購買部品はRNPO, その他は日産本社で調達業務を管理している。
- ③ 調達先は、GTOP21などを通じて統一的な基準で作成されたリスト（サプライヤー・パネル）掲載企業が対象となる。

- ④ コンペは、不特定多数からの選定ではなく、サプライヤー・パネル掲載企業に対するRFQの請求によって行われ、QCDDMの5項目に対する評価で決定する。
- ⑤ 高い技術力や提案能力を持つなど、競争力が高いと判断されるサプライヤーとは積極的に連携を深める。

IV 日産の取引関係～日産の主要部品 240 品目についての検討～

ここまで、ルノーとの提携後の日産の購買業務を概観してきた。では、こうした変化、取組みは、取引関係にはどのような影響を及ぼしたのだろうか。多くのサプライヤーとの関係見直しによって喚起されるイメージは、日産がルノーに買収されたという資本面での背景も影響して、日本のサプライヤーが受注を減らして外国サプライヤーからのグローバル調達が増加したのではないかということである。しかし、日産の購買企画関係者によると、ルノーとの共同購買でも日産の集中購買でも、こうした共通部品の開発において、アライアンス以前から承認図による取引方式が多く、現在でも増加傾向にある。これが事実ならば戦後、日本のサプライヤーが培ってきた競争力や、日本特有と言われた取引方式の国際競争力を示唆することになり、日本のサプライヤーが短期的に取引関係を失っているとは考えにくい。また、そうした状況を踏まえ、今後の国際競争力の強化のために、何が重要か検討するうえで参考になるだろう。

そこで本節では、日産の調達部品（一部に内製100%部品も含む）約240品目を対象に、2002年から03年の調達構造の変化を概観する。240品目の主な内訳は、下表のとおりである。

240品目のうち、2002年から03年にかけて、取引先の変更または取引量が変わった品目はエンジン部品で22品目、電装部品で同じく23品目、駆動・伝動系部品で16品目、懸架・制動部品で7品目、車体部品で14品目、合計82品目（全体の34.16%）にのぼり、実に全体の1/3強の品目で取引関係の見直しが実施された。ちなみにこの時期はポスト「日産リバイバルプラン（NRP：開始時期01年4月～）」として02年4月から開始された新中期経営計画「日産

表 6. 日産の主要部品240品目の内訳

分 類	品 目
エ ン ジ ン 部 品	シリンダーヘッド, シリンダーブロック, エンジン ASSY, カムシャフト, インテークマニホールド, ロッカーアーム, オイルクーラー, ラジエター 等77品目
電 装 部 品	イグニッションコイル, スタータ, オルタネーター, フラッシャーユニット, メーター, レギュレーター, エアコン, エンジンコントロールユニット 等70品目
駆動・伝動系部品	MT, AT, クラッチ, ステアリングホイール, プロペラシャフト, 等速ジョイント, ドライブシャフト, タイヤ 等38品目
懸架, 制動部品	ショックアブソーバー, サスペンションスプリング, ブレーキマスターシリンダー, プロポーションニングバルブ 等21品目
車 体 部 品	シャシーフレーム, 樹脂バンパー, ウィンドウガラス, シート, 成型天井, サンルーフ, インストルメントパネル 等34品目

(出所) 総合技研「2004年版 主要自動車部品255品目の国内における納入マトリックスの現状分析」より筆者作成。

180」の開始時期に当たる。先に述べたRNPOは既に99～2002年までに累計で19億ドルのコスト削減効果をもたらしたといわれており、取引関係という点では既に数回の見直しを経て、なお34.16%の品目で取引関係の見直しが継続されていることになる。

この82品目について、品目ベースの調達企業数の変化を内外資本別に整理すると下表のように整理できる。2002年から03年にかけて、外国企業が受注獲得またはシェアを高めた品目はエンジン部品で3品目、電装部品で同じく5品目、駆動・伝動系部品で5品目、懸架・制動部品で2品目、車体部品で3品目、合計18品目（全体の7.5%）と少ない。しかも、この18件の中には、栃木富士産業や曙ブレーキ、市光工業のように資本提携や買収によって外資系となっている企業も含まれており、いわゆる外国企業からの調達は、ボッシュやマーレ、テネックス、TRW、ゲトラークなどごく一部に限られている。また、逆に同じ時期に外国企業が受注喪失またはシェアを低下させた品目は、エンジン部品で2品目、電装部品で同じく5品目、駆動・伝動系部品で4品目、懸架・制動部品で1品目、車体部品で3品目、合計15品目（全体の6.3%）とほぼ拮抗している。金額ベースでの国内メーカーと外資系メーカーの比重は不明だが、品目

ベースでの対比では必ずしも外資系企業がシェアを大幅に伸ばしたとはいえない。これに対し、国内企業間で調達先が変更されたり、発注量が変更された品目は48品目（全体の20.0%、国内企業からの調達部品162品目の29.6%）にのぼり、取引先が見直された品目の2／3に相当している。

このように、2002年から03年に日産で実施された取引先の見直しの実態を見る限り、内資－外資間の調達先変更は少なく、国内企業間での受注獲得合戦の性格が強いと考えられ、必ずしも「取引関係の見直し＝外国企業からの調達拡大」ではないことが確認される。

表7. 2003年に調達先の見直しが行われた品目数

分 類	内資から外資へ調達先が変更（または増加）した品目	外資間で調達先変更	内資間で調達変更	外資から内資へ調達先が変更（または増加）した品目	合 計
エンジン部品	4品目	1品目	15品目	2品目	22品目
電 装 部 品	5品目	1品目	12品目	5品目	23品目
駆動・伝動系部品	5品目	なし	7品目	4品目	16品目
懸架・制動部品	2品目	なし	4品目	1品目	7品目
車 体 部 品	3品目	1品目	7品目	3品目	14品目
合 計	18品目	3品目	48品目	13品目	82品目

（出所）表6に同じ。

では、2002年以前から既に外国企業を調達先としている品目はどうか。前出の83品目は、2002年から2003年にかけて、取引先が変更された品目であり、2002年以前から外資系企業の部品を採用している品目については含まれていない。

まず、240品目のうち外国企業を調達先とする品目は、2002年で81社、2003年で78社である。2002年から03年にかけての取引先の見直し過程で外資系企業が受注を喪失した3件は、MT部品（ゲトラグ）、シンクロナイザリング（ゲトラグ）、クラッチペダル（ヨロズ）の3品目である。この3品目はいずれも国内企業が受注を獲得した。

外資系企業からの調達部品78品目の内訳は、エンジン部品で21品目、電装部

表 8. 取引先および取引量が変更された外国企業からの調達部品 (2002~2003年)

	品 目	2002 年外資調達シェア	2003 年外資調達シェア
エンジン部品 (5 品目)			
01	タイミングベルトカバー	マーレテネックス (9%)	マーレテネックス (99%)
02	燃料タンク	—	エナジー・オートモーティブ・システムズ (100%)
03	インジェクター	ボッシュオートモーティブシステムズ (5%)	ボッシュオートモーティブシステムズ (10%)
04	エアクリナー	マーレテネックス (100%)	マーレテネックス (95%) その他海外メーカー (5%)
05	タイミングベルト	ゲイツ・ユニッタ・アジア (42%) 三ツ星ベルト (5%)	ゲイツ・ユニッタ・アジア (45%)
電装部品 (11品目)			
06	グローブプラグ	—	ボッシュオートモーティブシステムズ (85%)
07	スターター	ヴァレオジャパン (9%)	ヴァレオジャパン (15%)
08	ヘッドランプ	市光工業 (84%), ヴァレオジャパン (2%)	市光工業 (40%), ヴァレオジャパン (1%)
09	HIDヘッドランプ	市光工業 (83%), ヴァレオジャパン (1%)	市光工業 (40%)
10	リヤコンビネーションランプ	市光工業 (84%)	市光工業 (40%)
11	ハイマウントストップランプ	市光工業 (4%)	市光工業 (40%)
12	カーオーディオ	ボーズインターナショナル (3%)	ボーズインターナショナル (7%)
13	ヒーター	ゼクセルヴァレオクライメートコントロール (30%)	ゼクセルヴァレオクライメートコントロール (35%)
14	カーエアコン	ゼクセルヴァレオクライメートコントロール (28%)	ゼクセルヴァレオクライメートコントロール (35%)
15	ABS	ボッシュオートモーティブシステムズ (52%) コンティネンタルテレーベス (3%)	ボッシュオートモーティブシステムズ (50%) コンティネンタルテレーベス (5%)
16	オルタネーター	その他海外メーカー (10%)	—
駆動・伝動系部品 (7 品目)			
17	クラッチ	ヴァレオユニシア (46%)	ヴァレオユニシアトランスミッション (60%)
18	クラッチフェーシング	曙ブレーキ工業 (10%) その他海外メーカー (71%)	曙ブレーキ工業 (15%)
19	油圧式パワステ	TRWオートモーティブジャパン (1%)	TRWオートモーティブジャパン (1%)
20	タイヤ	その他海外メーカー (2%)	ダンロップグッドイヤータイヤ (23%) その他海外メーカー (8%)
21	トランスファー	栃本富士産業 (25%)	栃本富士産業 (47%)
22	電動パワステ	TRWオートモーティブジャパン (72%)	TRWオートモーティブジャパン (100%)
23	CVT	富士重工業 (20%)	富士重工業 (10%)
懸架・制動部品 (3 品目)			
24	ディスクブレーキキャリパー	曙ブレーキ工業 (40%), プレンボ (1%)	曙ブレーキ工業 (49%), プレンボ (1%)
25	ディスクパッド	曙ブレーキ工業 (35%)	曙ブレーキ工業 (20%)
26	ブレーキライニング	曙ブレーキ工業 (65%)	曙ブレーキ工業 (70%)
車体部品 (7 品目)			
27	ドアロック	—	アービンメリトールジャパン (10%)
28	シート	ジョンソンコントロールズオートモーティブシステムズ (59%)	ジョンソンコントロールズオートモーティブシステムズ (44%) フォルシアニツパツ (7%)
29	ヘッドレスト	三ツ星ベルト (4%) ジョンソンコントロールズオートモーティブシステムズ (50%)	三ツ星ベルト (5%) ジョンソンコントロールズオートモーティブシステムズ (37%)
30	シートベルト	オートリブ (40%)	オートリブ (35%)
31	サイドミラー	市光工業 (71%)	市光工業 (84%)
32	ルームミラー	市光工業 (100%)	市光工業 (70%)
33	サンルーフ	ベバストジャパン (1%)	ベバストジャパン (5%)

(出所) 表 6 に同じ。

品で25品目、駆動・伝動系部品で11品目、懸架・制動部品で9品目、車体部品で12品目、合計78品目（全体の32.5%）である。この78品目のうち、2002年から2003年にかけて取引先および取引量に変更された品目はエンジン部品で5品目、電装部品11品目、駆動・伝動系部品で7品目、懸架・制動部品で3品目、車体部品で7品目、合計33品目（全体の13.75%、外国企業からの調達部品の42.3%）あった。

240品目の部品を見る限り、外国企業からの調達比率は概ね3分の1、その4割強で取引関係の見直しが行われたことになる。

先にも述べたように、同じ時期に取引関係・取引量に変更があった国内メーカーの数は、エンジン部品で15品目、電装部品で12品目、駆動・伝動系部品で7品目、懸架・制動部品で4品目、車体部品で7品目、合計48品目（全体の32.5%）である。78品目中33品目（42.3%）で取引関係の見直しが実施された外国企業と比較すると、日本企業は162品目中48品目（国内企業からの調達部品の29.6%）であるため、比較的安定的な取引関係を構築している。

V 結 論

本稿では、日産の部品購買体制に焦点を当ててきた。特に、部品購買におけるシナジー追求の中核とも言える「共同購買」と、日産単独での部品共通化とスケールメリット追求である「グローバル集中購買」などに焦点を当てて、ルノーとの協力体制に対応した日産の購買体制やそうした購買体制を支える購買インフラ整備の取り組み、そして自体の購買活動の実態について概観した。

冒頭で述べた本稿の目的である、グローバルな生産体制に対応し、外国企業との取引を前提とする開発・購買体制の検討を行う上で、ルノー・日産の事例は示唆に富んでいる。日本の自動車関連メーカーの多くは、承認図や貸与図に代表される部品取引方式を以って調達先の選定とその後の部品開発を効率的に行い、これがアセンブラーのみならず、サプライヤーの技術力、開発能力、提案能力など培い、結果的に産業底上げ的な競争力強化を達成したことが知られている。

日産の事例が参考になるのは、ルノーとの提携において、購買システムを中心とした標準化による経済性を追求しながら、他方で日本のサプライヤーとのある程度安定的な取引関係を維持しながら製品開発に当たっている点である。日産の事例はしばしば系列崩壊や業界再編の象徴のように扱われるが、見方によっては、新たな日本型経営とも見れる。というのは、日産は、単に欧米流の経営スタイルを導入しているわけではないからである。彼らは、提携後間もない頃から、購買政策として「選ばれたサプライヤーとの連携強化」を掲げてきた。サプライヤーを選別する過程では、それまでの関係を清算するケースも多く見られたが、2005年度からの3ヵ年の部品購買方針では、技術力のある会社を選定し、資本関係を持たないまま長期安定的な系列関係を構築するとしている。その目的は、技術力を持つサプライヤーと一体化した商品開発で競争力を高め、同時にコストをさらに削減するためである。具体的には「プロジェクト・パートナー」として部品・ユニット別にごく少数のサプライヤーを選定し、複数車種の部品を共同で開発して長期的な取引関係を構築する。こうした取り組みを通じて、2005年からの3年間で約6,000億円程度のコスト削減を図っている。

こうした取り組みは外国企業との提携を経てもなお、日本型生産方式や取引方式が自動車生産に適したものであることを示唆すると同時に、これまで国内ビジネスを中心に展開してきた企業にとっても、経験を生かしたグローバル事業展開を考える上でも参考になる。特に、RNPOなどに見られる購買活動の集約化、GTOP21に見られるサプライヤーの評価システムの標準化などは、これまで長期安定的なビジネスに慣れがちといわれてきた日本企業がグローバル展開していく上で、標準化すべき部分と、それぞれの企業特有の考え方・フィロソフィーを維持していく部分を選択し、グローバルな事業システムを検討する際のヒントになるだろう。そうした試行錯誤の中から生まれるであろう新たな取組みの中に、かつての「トヨタ生産方式」のような、日本企業の強みとなる新たな経営スタイルの可能性がある。