

Mizuho Short Industry Focus

フォルクスワーゲンの新グループ戦略“TOGETHER-STRATEGY 2025”について ～当社史上最大の変革を標榜～

【要旨】

- ◆ 2016 年 6 月 16 日、独フォルクスワーゲンは十年目線の新グループ戦略“TOGETHER-STRATEGY 2025”を発表した。
- ◆ 今次戦略は、既往のコアビジネスの変革に加え、モビリティソリューションビジネスへの取組み、イノベーション力の強化、更には、これらに伴う巨額の投資を支える事業の効率化といった、幅広い内容を取り扱う。今次戦略を通じ、フォルクスワーゲンは、「史上最大の変革(トランスフォーメーション)」を果たし、「世界有数の持続可能なモビリティプロバイダー」になるとしている。
- ◆ 今、完成車メーカーは自動車量販型ビジネスを巡る諸課題(環境規制、安全規制の累次の厳格化に伴う開発領域の拡大とリソースの逼迫)への対応に加え、中長期的な自動車ビジネスの変容へも布石を打つ必要に迫られている。
- ◆ 今次戦略においてフォルクスワーゲンは自社の考える中長期的な自動車業界の姿についてのシナリオを広く提示することで、周囲を自らのシナリオに同調させ、シナリオに自己実現性を持たせることを企図していると見られる。
- ◆ 一方、シェアリング、自動運転への布石を打ち、更に、自動車産業の将来シナリオとして、先進的なモビリティサービスへの展開を予測しながらも、その段階におけるフォルクスワーゲンの立ち位置については余白を残している。
- ◆ 日本の自動車業界においても自動車ビジネスの変容への着実な布石とともに、中長期的な自動車業界と自社の戦略に関するシナリオの提示が求められる。

VW は 6 月に新経営戦略を発表

2016 年 6 月 16 日、独フォルクスワーゲン(以下、VW)は、十年目線の新グループ戦略“TOGETHER-STRATEGY 2025”(以下、今次戦略)を発表した。今次戦略は、VW が排ガス不正問題後初めて中長期的な経営方針に言及したものであり、新たな VW の針路を示すものとして注目される。本稿では今次戦略を概観し、自動車業界各社へのインプリケーションの導出を試みたい。

1. 今次戦略の概要

今次戦略の中で VW は、今後起こる事業環境の変化、自動車産業の変化について自社の見解を示し、その後具体的な戦略を示している。

(1) 事業環境の変化

着目すべき事業環境の変化として 4つのポイントを提示

VW は以下の 4 つの事業環境の変化に着目している。

- ① 技術のメガトレンドに伴う変化:テクノロジーの進化により、ユーザーのニーズが大きく変容し、従来のビジネスモデルに疑問符がつくことになる。
- ② 資金需要の高まり:技術革新のサイクルが早まるなかで、新たなコアコンピテンシーを確立するため、資金需要は高まる。その結果、より効率的なリソース活用と迅速な意思決定が求められる点についても言及している。

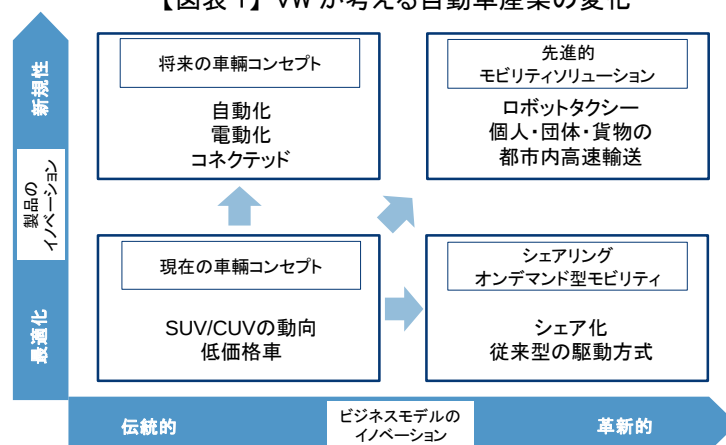
- ③ 競争の激化:従来の競合に加えて、新たな競合もコアビジネスや周辺領域でのビジネスチャンスを求め、競争を仕掛けてきている。
- ④ 事業環境の複雑化:環境規制の厳格化が進むことに加え、市場のボラティリティは拡大傾向にある。

(2) 自動車産業の変化

製品、ビジネスモデル両面からイノベーションが進むと想定している

VW はまた、自動車産業の変化を、製品のイノベーション、ビジネスモデルのイノベーションという二つの軸を用いて図式化している。製品のイノベーションとしては自動運転、電動化、コネクテッドであり、ビジネスモデルのイノベーションは、既往の自動車によるシェアリングなどの新しいビジネスが勃興することを意味している。そして、製品とビジネスモデルのイノベーションが行きつく先として、ロボットタクシー（自動運転によるタクシー）や個人・団体・貨物の都市内高速輸送が実現するとしている（【図表 1】）。

【図表 1】 VW が考える自動車産業の変化



(出所) VW 公表資料よりみずほ銀行産業調査部作成

(3) 事業環境・自動車産業の変化を踏まえた戦略

4つの大項目からなる15の戦略的活動を打ち出す

以上を踏まえた戦略として、VW は「コアビジネスの変革」、「モビリティソリューションビジネスの立ち上げ」、「イノベーション力の強化」そしてそれを支える「財源の確保」を骨子とし、その鍵となる取組みとして、15の戦略的活動を掲げている（【図表 2】）。

【図表 2】 TOGETHER-STRATEGY 2025 骨子

コアビジネスの変革		モビリティソリューション ビジネスの立ち上げ	財源の確保
収益性を伴った成長	1. 各ブランドの立ち位置の更なる明確化 2. 車種・パワートレインにおける勝てるポートフォリオの構築 3. モジュールの合理化 4. 低価格車での地位確立を目指した地域プレイヤーとの連携	10. モビリティソリューションビジネスの立ち上げ 11. 魅力と採算性を兼ね備えたスマートモビリティ提供手法の開発と拡大	12. オペレーショナルエクセレンスの改善 13. 事業ポートフォリオの最適化
戦略遂行能力の構築	5. 自動運転と人工知能への注力 6. 電池技術への注力、コアコンピテンシー化 7. あらゆる顧客接点、全てのブランドでクラス最高の顧客体験を提供		
起業家精神の強化	8. 車種別の意思決定ラインの構築 9. 部品ビジネスの再構築		
イノベーション力の強化			
14. デジタルトランスフォーメーションの進展 15. "Organization 4.0"の構築			

(出所) VW 公表資料よりみずほ銀行産業調査部作成

2. 完成車量販ビジネスの変容

今次戦略は幅広い領域に言及

今次戦略で VW は、規制対応、地域戦略から人工知能への注力に至るまで、極めて幅広い領域に言及している。背景にあるのは、完成車メーカーが取るべき戦略の領域が拡大していることであろう。

従来、消費者の自動車保有意欲は高く、各国の経済成長段階において、一人当たり GDP と自動車普及率には正の相関が見られた。この前提の下、新興国の経済成長ならびに人口増加に伴い自動車市場は拡大してきた。完成車メーカーは自動車量販ビジネスを成長させるため、市場の地理的な拡大の捕捉、ものづくりにおける効率性の追求、そして、環境・安全規制への対応を戦略としてきた。

自動車量販ビジネスは中長期的な不安定性を孕む

しかしながら、中長期的には、少なくとも二つの点で、自動車量販ビジネスの成長の持続性に疑問が生じる。

一点目は、自動車の保有拡大が物理的に限界を迎える点である。新興国都市部を中心に人口が密集し、限られた都市空間をヒトとクルマ、建造物が奪い合う事態が想定される¹。

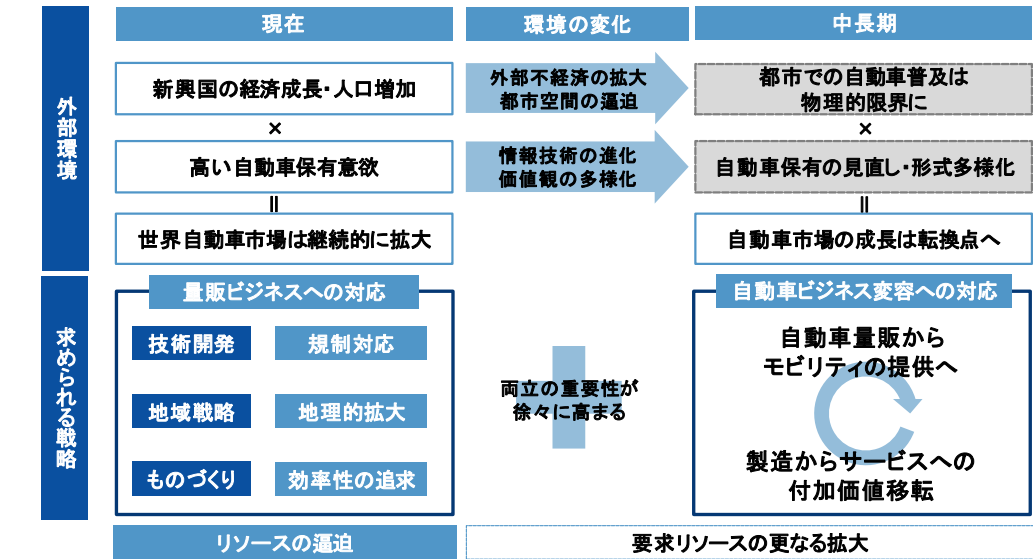
二点目は、自動車保有形態の変化が挙げられる。情報技術の進化により、カーシェアリング、ライドシェアリングの利便性は年々向上し、自動車を個人保有せずにシェアすることへの受容性も高まっている²。

自動車ビジネスの変容に伴って完成車メーカーに求められる戦略の幅も広がっている

こうした中、自動車の台数をいわずらに増やすことなく、増大する人々の移動ニーズを充足するモビリティビジネスが新たな事業として期待されており、足許ではカーシェアリング、ライドシェアリングが有望視されている。

量販ビジネスにおいては、完成車メーカーを頂点とする自動車業界が付加価値の多くを獲得してきた。一方、カーシェアリング、ライドシェアリング分野には IT 系プレイヤーの参入が相次ぎ、自動車ビジネスのゲームチェンジを図ろうとしている。これに対応するべく完成車メーカー各社は、足許の量販ビジネスへの対応に加え、自動車ビジネスの変容への布石を打つ必要に迫られている。結果として、完成車メーカーに要求されるリソースは一層拡大することになる(【図表 3】)。

【図表 3】 外部環境の変化と完成車メーカーに求められる戦略の変化



(出所) みずほ銀行産業調査部作成

3. 戦略的活動に係る考察

本節では、量販ビジネスへの対応と自動車ビジネスの変容への対応、そして、要求リソースの更なる拡大への対応という3つの側面から VW の今次戦略について考察を加えたい。

¹ 国連の予想によれば 2010 年から 2030 年までの間に世界人口は 15 億人増加する見通しであるが、このうち新興国都市部での人口増が 14 億人を占める見通しであり、新興国都市部におけるこの問題は深刻化が懸念される。
² 仏 Bolloré がパリ市で展開するシェアリングサービス Autolib'の利用者アンケートによると、自家用車を確実に売却するとした利用者が 17%、自家用車の売却・買い替えの取り止めを検討するとした利用者が 33%に上った。

(1) 量販ビジネスへの対応

アジア地域戦略について具体性ある取組を公表

① アジアへの攻勢

今次戦略では「4.低価格車での地位確立を目指した地域プレイヤーとの連携」が挙げられ、アジア地域について言及されている。VW は中国を除くアジア地域では苦戦を強いられており、当該地域に強みを持つプレイヤーとの連携を模索してきた³。今次戦略で改めてこの点が明確化され、今後より具体的な動きが見込まれる。

EV への注力を公表し、電池分野への取組を強化

② 電気自動車(EV)への注力

「2.車種・パワートレインにおける勝てるポートフォリオの構築」については、EV への注力が表明され、30 車種以上の EV を 2025 年迄に投入するとした。VW の予想によれば、2025 年には、同社は 2~3 百万台の EV を販売し、総販売台数の 20~25%に相当する見通しである。

また、「6.電池技術への注力、コアコンピテンシー化」では、VW は EV の付加価値の 20%~30%を電池が占めているとして、電池技術への取組み強化の姿勢を示した⁴。一般的に完成車メーカーにおける走行用電池の位置付けは、「外部調達品」と「自社開発すべきコア部品」との間を逡巡している。VW は今次戦略で後者の考え方を明確化したと言えるだろう。

(2) 自動車ビジネスの変容への対応

配車アプリ企業に出資し、今後も資源投入を積極化

① モビリティソリューションビジネスの立ち上げ

VW は 2016 年 5 月、イスラエル系配車アプリ企業 Gett⁵に 3 億ドルを出資し、シェアリング分野への進出を本格化した。今次戦略でも「モビリティソリューションビジネス」は従来ビジネスと並ぶ第二の柱と位置付けられている。VW はビジネスの萌芽の全てを追うのではなく、自社が付加価値を出せる分野に傾注するとしており、その選別は厳格に行われると見られるものの、今後も高い優先度で資源投入が行われていくことが窺える。

自社開発の完全自動運転車を 2021 年に投入

② 自動運転と人工知能への注力

これに加えて着目すべきなのが、「5.自動運転と人工知能への注力」であろう。トヨタ自動車は人工知能研究子会社を立ち上げたこと⁶にも見られる通り、当該分野への関心は高まっている。VW は当該分野に数十億ユーロの投資を行うとともに、1,000 人のソフトウェア専門家を追加で雇用する予定であり、自社開発の完全自動運転車を 2021 年に投入するとしている。

(3) 要求リソースの更なる拡大への対応

グループ内の部品ビジネスを集約し、リソースを効率化

① 部品ビジネスの再構築

「9.部品ビジネスの再構築」では、グループ内に散在しているエンジン、ギアボックス、シャシー部品等の自動車部品事業を再編し、一体化させるとした。VW は、これらの事業の規模は世界最大手の自動車部品サプライヤーに匹敵するとしている。今回の見直しにより、研究開発の重複を回避して、グループ内リソースの最適な活用を図るとともに、自動車部品事業の自律性を高め、経営判断のスピードを向上させることが当面の狙いであろう。

³ スズキとの資本業務提携(2009 年に契約締結、2015 年に解消)にもアジア地域の補完の狙いがあったと見られる。

⁴ 今次戦略において VW は EV の付加価値の 20~30%を電池が占めており、2025 年には VW のみで年間 150GWh の電池が必要となるとしている。意欲的な生産計画をもつ Tesla の Giga Factory の生産能力が 2020 年計画で年産 35GWh であることを勘案すると、急速な拡大を予測していると言える。

⁵ Gett は 2010 年創業の配車アプリ企業。イスラエル、米国、英国、ロシアの 4 カ国 60 以上の都市でサービスを展開している。

⁶ トヨタ自動車は 2016 年 1 月に Toyota Research Institute をシリコンバレーに立ち上げ人工知能技術の研究・開発を進めることを発表した。2016 年~2020 年までの運営予算は 10 億ドルと報じられている。なお、トヨタ自動車は 2016 年 5 月にシェアリング会社 Uber にも出資を発表している。本件の詳細については 2016 年 6 月 14 日付 Mizuho Short Industry Focus 第 149 号「トヨタによる Uber との協業発表について~自動車産業が将来に亘りモビリティの提供者であり続けるための挑戦~」をご参照頂きたい。

加えて、厳格化する規制への対応に伴い完成車メーカーの研究開発リソースが逼迫する中、近年、系列サプライヤーと完成車メーカーとの距離感が重要となっている。具体的には、遠心力(系列外完成車メーカーへの拡販を通じて、サプライヤー自身のコスト、品質の競争力を向上する)と求心力(完成車メーカーにとって利便性の高い供給体制を維持する)のバランスをどのように取るかが論点となる。VW は今次戦略において、グループ内に散逸する事業を集約のうえ、遠心力を効かせてサプライヤーに規模の経済性を働かせることで、部品ビジネスを、VW にとってよりリソース負荷が小さく、収益性の高いビジネスに転換させることを到達点にしていると見られる。

外部リソースを活用しながらデジタル化を推進し、リソースを捻出

② 外部リソースを活用したデジタル化の推進

「12.オペレーションエクセレンスの改善」「14.デジタルトランスフォーメーションの進展」では、製造から顧客接点に至るバリューチェーンの幅広い領域でのデジタル化を推進するとし、事業の効率化を通じてリソースの捻出を図るとしている。併せて、IT 領域においては自前主義と訣別し、企業買収やスタートアップ企業への投資を活用することで、時間を買う戦略を打ち出しつつ、自社の開発リソースの費消を回避している点も特筆される。

4. 今次戦略のインプリケーション

巧みにシナリオを提示することで実現性を高める工夫が見られる

以上見て来た通り、今次戦略は幅広い領域を対象とし、「VW 史上最大の変革(トランスフォーメーション)」を果たし、「世界有数の持続可能なモビリティプロバイダー」になるとした意欲的な内容になっている。特筆すべき点は、市場の変化、外部環境の変化に沿った自社のビジネスの変化に対して、随所に具体性あるシナリオを提示している点にある。世界最大規模の完成車メーカーである VW がシナリオを語ることで、そのプレゼンスの高さゆえ、サプライヤーをはじめとする多くの関係当事者がそのシナリオを与件として、自社の戦略を立てる必要性に迫られる。結果として、VW が提示するシナリオは自己実現性を孕み、VW の目指す未来を引き寄せる効果があると言える。

一方、今次戦略で語られるシナリオには余白が残されている。製品イノベーションとビジネスイノベーション、そして、その結果もたらされる先進的モビリティソリューションについて言及しながらも、その段階において VW が取る立ち位置は明確には論じられていない。先進的モビリティソリューション分野においては、VW ですらビジネスモデルを描き切れていない可能性がある。

自動車業界各社には、更なる業界環境の変化に向けた果敢なシナリオ提示が期待される

ロボットタクシーのような先進的モビリティソリューションが広がった世界では、自動車量販ビジネスは大きく退潮している懸念がある。このような環境の中で、自動運転車をはじめとする機器の提供、あるいは、シェアリングサービスの提供のみで、現在の業容を維持できるのか。できないとするならば、どのような時間軸で如何なるトランスフォーメーションを遂げて行くのか。これは VW のみならず自動車業界全体に突き付けられた問いでもある。

トヨタ自動車の取り組み例に見られる通り、日本のプレイヤーからも完成車量販ビジネスの変容に対して布石を打つ動きが見られはじめている。今後自動車業界に求められるのは、変化への布石を打ちつつ、自動車産業の変化と自社のビジネスの変容に対して、自社が勝ち残っていくシナリオを提示することであろう。

日本の自動車業界から、VW の残している余白に、自動車量販ビジネス後の自動車産業の姿を書き込むプレイヤーが現れることを期待したい。

みずほ銀行 産業調査部
自動車・機械チーム
TEL: 03-6838-1240

竹田 真宣
E-mail: masanobu.takeda@mizuho-bk.co.jp

© 2016 株式会社みずほ銀行

本資料は金融ソリューションに関する情報提供のみを目的として作成されたものであり、特定の取引の勧誘・取次ぎ等を強制するものではありません。また、本資料はみずほフィナンシャルグループ各社との取引を前提とするものではありません。

本資料は当行が信頼に足り且つ正確であると判断した情報に基づき作成されておりますが、当行はその正確性・確実性を保証するものではありません。また、本資料に記載された内容は予告なしに変更されることがあります。本資料のご利用に際しては、貴社ご自身の判断にてなされますようお願い申し上げます。本資料の著作権は当行に属し、本資料の一部または全部を、①複写、写真複写、あるいはその他の如何なる手段において複製すること、②当行の書面による許可なくして再配布することを禁じます。