

自動車業界スタートアップをスケールする ～ 従来エコシステムとの融和に向けて～

シニアパートナー
田村 誠一

MADEの鍵：ソフトウェア開発力

自動車業界を取り巻く4潮流、MADE(Mobility services, Autonomous driving, Digitalization and Electrification)。OEMにとってもサプライヤーにとっても、MADE関連投資は増大の一途。新規参入組との異種格闘技に加え、米中貿易戦争や新型コロナウイルス感染症への対応もあり、自動車業界は嵐の真っ只中にある。この嵐をいかに切り抜けるかは、自動車業界各社にとって最重要課題。業界エコシステムの頂点に君臨してきたOEMでさえ例外ではない。

新規参入組というと電気自動車(EV)市場やライドヘイリング市場ばかりが目目されるが、実態はより深刻だ。大手テクノロジー企業はOEMソフトウェア市場への攻勢を強めている。2020年6月、米Nvidiaと独Daimlerは車載コンピューティングとAIクラウド分野での協業を発表。2024年以降納車を開始する次世代モデル車両にNvidia製SoC(System on Chip)「Drive AGX Orin」を搭載し、OTA(Over-The-Air)/無線通信でのソフトウェア更新に対応。自動運転や運転支援(ADAS)、セキュリティなど広範囲での連携を見込む。消費者にとって魅力は尽きないが、OEMにとつ

ては自前のソフトウェア開発の断念、ハードウェア製造を上回る高収益市場を新規参入組に明け渡すリスクの甘受を意味する。

スタートアップ連携に活路

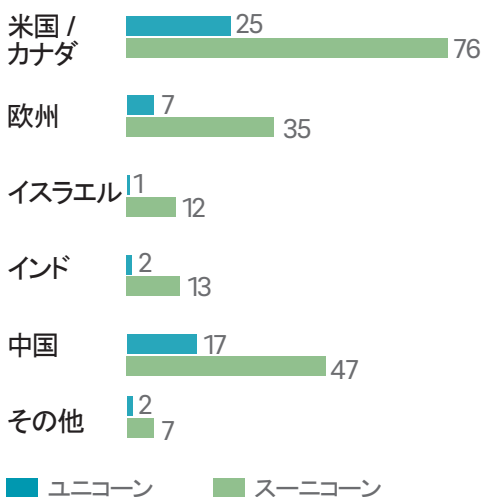
今や、自動車業界は伝統的な事業モデルだけでは生き残れない。MADE革命に適応する異業種連携やスタートアップへの積極投資は避けて通れない。中でもスタートアップの自社エコシステムへの組み込みは、既存コア事業領域拡張の観点からも、新たな収益領域獲得の観点からも喫緊課題だ。貴重な利益プールを新規参入組に安易に明け渡すわけにはいかない。事実、日独大手OEMやTier1サプライヤーは、大手テクノロジー企業との提携やユニコーン(評価額10億ドル超、非上場、設立10年以内)への出資だけでなく、アーリー～ミドルステージのスタートアップ育成にも努めてきた。

ところが、これが難しい。2020年時点、世界には450社超のユニコーンが存在する。内、自動車業界関連は54社。追いつけるスーニコーン(soon to be unicorns)は凡そ200社。→A1しかし、大手OEMやTier1サプライヤーがアーリー～ミドルステージの

A

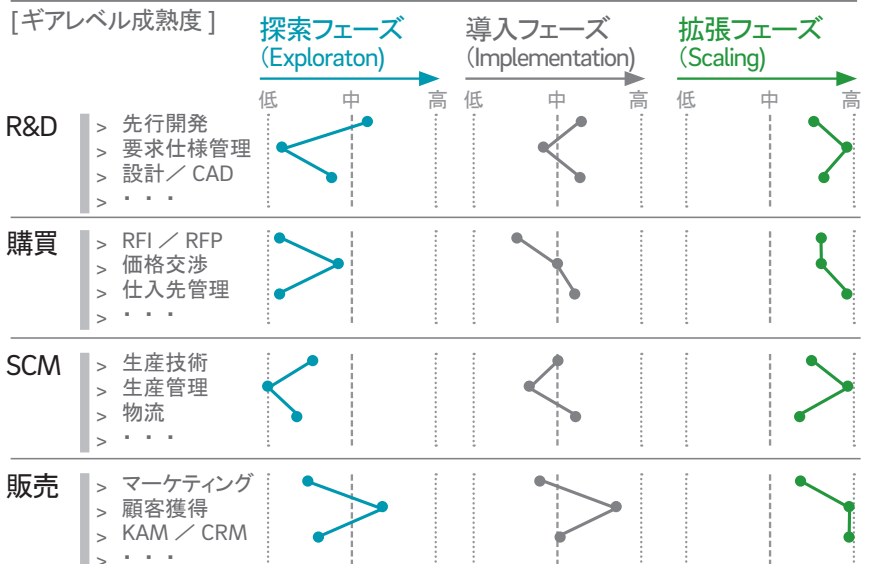
A1. 自動車業界スタートアップ

(2020年[社])



A2. オペレーティングモデルの変速グリッド

[ギアレベル成熟度]



Think:Act

自動車業界スタートアップをスケールする ～ 従来エコシステムとの融和に向けて ～

スタートアップをスケールアップし、M&Aを通じて自社エコシステムに組み込むに至った例は驚くほど少ない。

中間ギア走行の必要性

スタートアップは、自動車の運転に例えるなら1速ギア。馬力は小さいながら、トルク大。創業チームの「0→1(ゼロイチ)」に賭ける熱量がトルク。タイヤを回し続ける力は「仕組み」ではなく外部調達資金。短距離走を誰よりも早く駆け抜けることに集中する。大手企業は6速ギア。トルクは小さいながら、馬力大。自社収益で投資資金を賄いつつ、「仕組み」でタイヤを高回転させ続ける長距離走。入っているギアがまるで違う。1速から6速にシフトチェンジすればエンスト必至。必要なのは中間ギアへのシフトチェンジ。スタートアップにはシフトアップ、大手企業にはシフトダウンが求められる。

換言すれば、スタートアップとの連携頓挫は大手 OEM や Tier1 サプライヤーのリスク回避思考や意思決定構造にのみ責があるわけではない。スタートアップ側にもオペレーティングモデルの変容が求められる。1速ギアでは様々な選択肢を機動的に試行することが肝要。朝令暮改を厭ってられない。だが、中間ギアでは熱量の届かない社員を動かす論理も必須。選択肢を絞り込まなければ、組織間コミュニケーションコストの増大に耐えられない。「誰をバスに乗せるか」("get the right people on the bus")*だけでは済まされないことが山ほどある。

業界エコシステムへの融和ハードルも高い。デジタルガジェットと違い、自動車には極めて高い品質基準が求められる。品質不具

合は ppm (100 万分率) で管理されると同時に、世界生産台数 9,200 万台 (2019 年) 規模への対応力が問われる。欧米アジア 3 極で安全基準や環境規制が異なり、地域横展開も容易でない。

“業界特有のプロセスがスタートアップを過度に縛り付け、時間と努力を浪費する” (欧州 OEM)。“俊敏さを失わない形での、創造力と業界エコシステムの融合が最大のチャレンジ” (欧州スタートアップ)。

*1 "Good to Great" (邦題『ビジョナリー・カンパニー 2 - 飛躍の法則』) の第 3 章より

オペレーティングモデルの変容管理

ローランド・ベルガーの経験に照らすと、大手企業のスタートアップ投資は「変速グリッド」で管理することが有効だ。縦軸は伝統的なバリューチェーン要素を基に、各スタートアップの差別化要素を盛り込む。横軸はギアレベル。各スタートアップを、探索 (Exploration)、導入 (Implementation)、拡張 (Scaling) フェーズのいずれかに位置付ける。目指すべきターゲットオペレーティングモデル (TOM) と現状のギャップを可視化する。これにより、貴重な外部調達資金と人的資源をどこに集中投下すべきかが明らかになる。→ A2

OEM や Tier1 サプライヤーは、MADE 革命の嵐の中、新たな利益の源泉を獲得すべく、生き残りをかけてスタートアップ連携に対峙しなければならない。放任 (1速) でも拘束 (6速) でもない中間ギアの管理こそ、新たな業界エコシステム構築の第一歩だ。◆

ABOUT US

ローランド・ベルガーはドイツ、ミュンヘンに本社を置き、ヨーロッパを代表する戦略立案とその実行支援に特化した経営コンサルティング・ファームです。1967年の創立以来、成長を続け、現在2,400名を超えるスタッフと共に、世界35カ国52事務所を構えるまでに至りました。日本では1991年に設立以来、日本企業に加え、政府機関など数多くのクライアントとの長期的な信頼関係を構築してまいりました。

執筆者紹介

シニアパートナー

田村 誠一 Seiichi Tamura

seiichi.tamura@rolandberger.com

外資系コンサルティング会社において、各種戦略立案、及び、業界の枠を超えた新事業領域の創出と立上げを数多く手がけた後、企業再生支援機構に転じ、自らの投融資先企業3社のハンズオン再生に取り組む。

更に、JVCケンウッドの代表取締役副社長として、中期ビジョンの立案と遂行を主導、事業買収・売却を統括、日本電産の専務執行役員として、海外被買収事業のPMIと成長加速に取り組んだ後、ローランド・ベルガーに参画。

PUBLISHER

株式会社 ローランド・ベルガー

広報担当: 岡田

〒107-6023 東京都港区赤坂1-12-32
アーク森ビル23階

電話 03-3587-6660 (代表)

ファックス 03-3587-6670

e-mail: strategy_tyo@rolandberger.com