

# 欧州部品大手がトヨタ攻略

買収攻勢で技術を蓄積

**大**型買収を繰り返して巨大化する海外のメガサプライヤーが

日系メーカーに急接近している。その代表格が世界56カ国で事業を展開する独コンチネンタルだ。2015年に「カローラ」向けの衝突回避支援システム（トヨタセーフティ

センスC）でトヨタ系サプライヤー最大手のデンソーに競り勝ち、日系サプライヤーを驚かせた（詳細は57頁）。同年には豊田市に研究開発拠点を開設し、トヨタ自動車との距離を一段と縮めた。コンチネンタルの日本法人の従業員は1000人を超

07年に114億ユーロ（当時で約2兆円）で独シーメンスの自動車部品部門を買収したこと。以後、足回り部品から安全装備、運転支援システム（ADAS）までさまざまな部品群を買収で手に入れ、メガサプライヤーの一角を占めるまでになった。16年の売上高は405億ユーロ（4・6兆円）と、07年比で2・4倍に拡大した。デンソーの売上高は約4・5兆円で、メガサプライヤー2位を争っている。

## 15年で100社買収 自動運転分野を強化

コンチネンタルは、トヨタだけでなくグローバルで日系メーカー向け製品の売上高を14年の約2700億円から、向こう5年で倍増させる方針だ。これに向けた開発体制強化のため、直近の3年間で日本のエンジニアを4倍に増やした。日本国内の拠点は17年で13カ所と10年前に比べてほぼ倍に。15年に豊田市に開設したように、各メーカーに対応する拠

## ■ 欧米勢の新技术対応が活発 — 海外サプライヤーの買収、提携の動き —

2015年	5月	独ZFが同業大手の米TRWを135億ドルで買収
	7月	独コンチネンタルがフィンランドの自動車向けソフトウェア大手エレクトロピットを買収
	9月	独ポッシュが電池開発技術を持つ米シーオーを買収
16年	3月	コンチネンタルがレーザー技術を手掛ける米アドバンスト・サイエンティフィック・コンセプト（ASC）の自動運転車用光センサー部門を買収
	8月	ZFが独イベオの株40%を取得し、LIDAR技術で提携
17年	1月	半導体大手の米エヌビディアが車載用人工知能（AI）の分野でポッシュやZFなどと提携
	2月	ポッシュが米IBMとIoTで協力
	3月	半導体大手の米インテルが運転支援システムのイスラエル新興企業・モービルアイを153億ドルで買収
	4月	ポッシュが独ダイムラーと完全自動運転車の開発で提携

（出所）各社資料を基に本誌作成

カローラに採用されたセーフティセンスCは現在、搭載車種が16まで拡大。この実績が認められ、最新技術でトヨタの商品力を高めた仕入れ先に贈られる「技術開発賞」を16年に受賞した。また、トヨタから加盟の推薦を受け、17年に200社以上のトヨタの有力サプライヤーで構成する協豊会のメンバーになった。コンチネンタルはもともと1871年創業の老舗タイヤメーカーだが、転機は

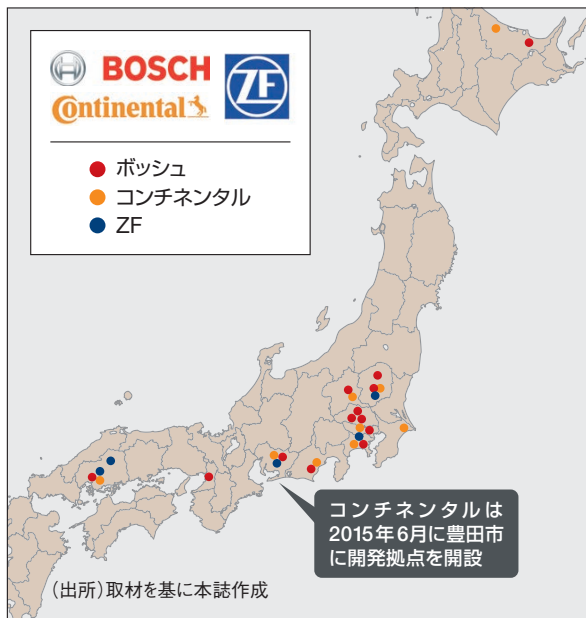


トヨタが採用したコンチネンタルの衝突回避支援システムのモジュール（円内）と搭載車



### ■ 3社は各地に拠点を構える

—日本の開発・製造・営業拠点の分布—



点を設けている(左図)。  
過去15年間で買収した会社は大小合わせて100社以上。「足りない技術はM&Aで補う」という方針の下、ADASや自動運転領域の技術を強化してきたことが、日系メーカーとの取引拡大につながった。  
直近でも、15年にフィンランドの自動車向けソフト会社を6億円で買収。16年には米企業の自動運転車用光センサーを手掛ける部門を傘下に収めるなど、果敢な買収攻勢は相変わらずだ(右表)。

## 最大手ボッシュが狙う 日系メーカー世界市場

世界最大のサプライヤーである独ボッシュは直近の売上高が713億円(8・4兆円)で2位グループのコンチネンタルやデンソーの2倍近くある。

ボッシュはこの3年間、日系メーカー向けの売り上げが2ケタ成長を続けており、伸び率は日系メーカーの車両販売のそれを上回る(下図)。逆に言えば、ボッシュが幅を利かせたことで失注している日系のサプライヤーもあるはずだ。

16年2月には、シャシーやステアリングなどの部品の組み合わせから電子制御の調整まで、横断的に統括

する組織を日本法人に新設した。これにより、複数の部品とソフトウェアを一体化し、自動車メーカーにパッケージ化して提案できる体制が整った。また、「われわれは、日本国内だけではなく、アセアンなどアジア全体を統括する役割を担う」(ボッシュ日本法人の

ウド・ヴォルツ社長)。成長著しいアジア市場で高シェアを誇る日系メーカーへの提案力を高めることで、ボッシュは日系メーカー向けの売上高を21年まで継続して、年率10%のペースで拡大できると考えている。

コンチネンタルと同様、ボッシュも買収や提携を通じて外部リソースの活用を積極的に推し進めている。ボッシュは今年1月に画像処理の最先端技術を持つ米エヌビディアと、4月には独タイムラーと完全自動運転車開発で提携。「大量の技術が必要な自動運転は、それぞれが専門性を持ち寄って、企業連合で開発するのが適している」(ヴォルツ社長)というように、さらなる提携拡大は

必至だ。

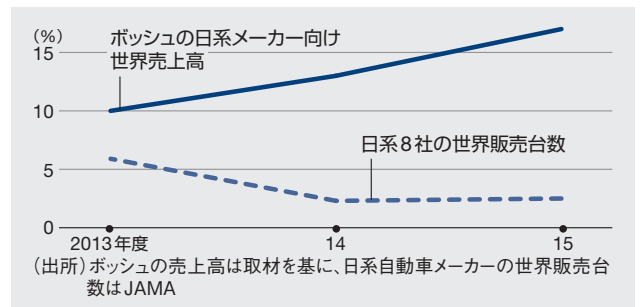
一方、自動運転化の流れをとらえ、買収で一気に独2社へ迫るのが、トランスミッション(変速機)の大手サプライヤー、独ZFだ。

15年5月に同業大手で安全装置やエアバッグなどに強みがある米TRWを135億ドルで買収し、足回りの電子制御技術を手に入れた。「目前開発では時間がかかりすぎるため、自動運転の技術をフルに持つTRWの買収を決断した」(ZFのシユテファン・ゾンマーCEO)。

こうして見ると、メガサプライヤーはアグレッシブな買収で自分たちの中に技術を取り込んでいくが、日

### ■ 日系メーカーに食い込むボッシュ

—ボッシュの日系メーカー向け世界売上高と日系メーカー8社の世界販売台数の前期比増加率—



系サプライヤーの場合、そもそも大型の買収経験はないのが実態だ。

近年、トヨタ系サプライヤーの再編が行われているが、あくまでそれはグループ内の事業集約が主だ。

一方、「ボッシュやコンチネンタルは自動車メーカーに先駆けて自動運転技術のパッケージ化に着手した」と自動車業界に詳しいアイサー・D・リトルの鈴木裕人氏は解説する。系列の中で部品を作ってきた日系サプライヤーは「パッケージ化」の波にどう対抗していくのか。自動運転技術の主導権争いと考えれば、メガサプライヤーの攻勢はトヨタのクルマづくりをも大きく変えるはずだ。(本誌・宮本夏実)