

特集：住友電工グループ「2030ビジョン」へ向けた自動車ビジネス

副社長
自動車事業本部長
西田 光男



1. はじめに

当社の自動車事業は、ワイヤーハーネスを中核として長期的な成長を遂げてきた(図1)。一方で近年、自動車業界には100年に一度と言われる“CASE”の変革の波が押し寄せている。この変革は単にクルマに「コネクティッド」、「自動化」、「シェアリング/サービス」、「電動化」といった要素を導入するにとどまらず、クルマの社会的な位置付けをも変えてしまう可能性を秘めており、将来的に自動車の産業構造が大きく変わっていくことが予見される。

これに伴い、完成車メーカー(OEM)の「自動車メーカーからモビリティカンパニーへ」といった意思表示からも伺えるように、当社の自動車ビジネスを取り巻く事業環境もまた大きく変わりつつある。ここへ来て様々な変化への対応が求められる状況であるが、従来の延長線上で成果を出し続けるだけでなく、直面する「変化」を将来へ向けた持続的成長のチャンスと捉え、「2030ビジョン」への対応を視野に自動車事業の変革と収益力の強化に向けた手を打つことが喫緊の課題だと考えている。

2. サプライヤーからパートナーへ

自動車業界の「変化」に追従しビジネスをリードするため、自動車事業本部では2030ビジョンへ向けて「モビリティの『つなげる』パートナーとして『つながる』ビジネスの拡大をめざす」とのメッセージを掲げ、住友電気工業(株)、住友電装(株)、(株)オートネットワーク技術研究所の総合力と住友電工グループ内外とのシナジーを生かし、市場に新たな価値を提供する新製品、新技術の展開を目指している。そのためには、部品サプライヤーのビジネスプロセスの範囲にとどまらず、当社の技術や製品を通じてクルマの価値を向上させる企画提案を活性化すべく、これまで培ってきた信頼関係をベースにOEMとのパートナー関係を強化する取り組みも求められている。

ここで、「サプライヤーからパートナーへ」という概念を明確にするため、従来のOEMと部品サプライヤーの一般的なビジネス関係について触れておきたい。

もとより自動車産業は複雑で高度なシステム技術を要する産業領域であり、多くの場合一般消費者を顧客とするBtoCビジネスである。また、その事業プロセスのほとんどをOEMが自社で賄っており、マーケティングをもとに収益性やリソース戦略、生産レイアウト等をOEMが自ら策定していることでビジネス戦略の自由度は高い。

一方、多くの部品サプライヤーは、要求仕様を満たす部品を供給するなどの形でOEMの事業ライフサイクルの一部を担っているに過ぎない。ビジネスモデルはOEMの戦略に大きく影響され、自ら取り得る選択肢は限定的である。したがって、部品サプライヤーの付加価値訴求は最終顧客ではなくOEMに対する技術力をベースとしたQC視点にならざるを得ず、変化していく市場に対して自律的に付加価値を訴求する機会は限られていた。

そうした中で、当社はワイヤーハーネスのトップサプライヤーであり、長年のビジネス関係で築き上げたOEMとの強固な信頼関係と裾野の広い高度な技術力を有すること

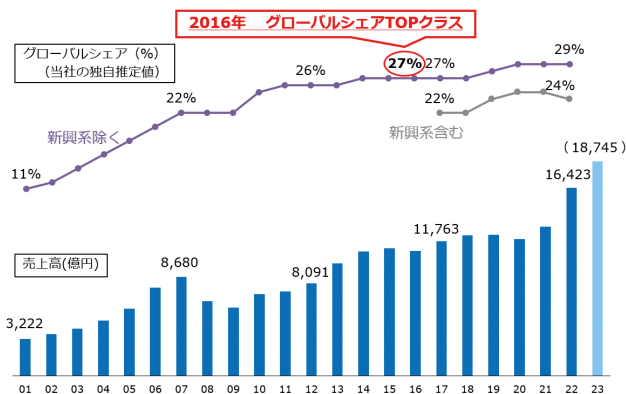


図1 ワイヤーハーネス事業の成長

は大きな強みとなっている。一方で、自らの強みを生かしてクルマの付加価値を向上するためにOEMに対してイニシアティブを發揮できていたとは言い難い。優れたコアコンピタンスを有しながらも「どのようなクルマにしていのか」を自ら考え提案する機会がなかったことが、クルマ目線の提案力の弱さの要因だったとも言えよう。"CASE"時代の新たな事業環境で自らの強みを十分に生かすためには、OEMとのパートナー関係を深化させ、共同開発プロジェクトへの主体的参画等を通じて企画力、提案力を發揮できること、またOEMに対してそうしたイニシアティブを有する立場になることが重要である。

こうした課題認識から、自動車事業本部では「変化」に対応し将来に渡って事業の収益力を強化するための施策、換言すれば「サプライヤーからパートナーとなるための施策」を進めている。次項では、対応の時間軸として先陣を切るべき研究開発の取り組みについて紹介する。

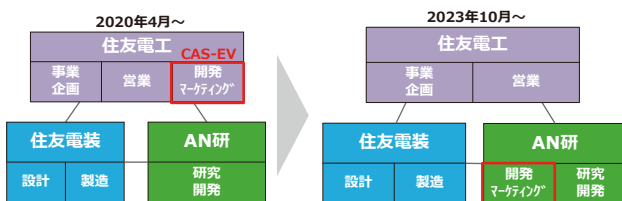
3. 研究開発体制の強化

ワイヤーハーネスで培ったモノ造り力を基盤に、社内全体の技術を統合して最適なワイヤーハーネス・電動化製品の研究を行う「CAS-EV開発推進部」を2020年4月に新設した。今後必要となる新たな研究開発プロセス（開発マーケティングや車両企画でのOEM連携など）を強化することと、社内外に分布する要素技術を広く把握しシナジーを生み出す土壌を作り出すことが主な狙いである。急激に変化しつつあるビジネス環境を踏まえ、期間限定の独立組織として課題対応のスピード向上を優先する体制とした。

部設立からの3年間で、主な取り組み領域である「電動化」、「コネクティッド」、「低圧ハーネス（進化）」などを中心にOEMとのパートナー関係やグループシナジーを活用した50件以上の新規開発テーマを創出するなどの成果が得られたことで、2023年10月に(株)オートネットワーク技術研究所と再統合、住友電気工業(株)、住友電装(株)との連携のもとで開発マーケティングから製品開発までを一気通貫で推進する新たな研究開発体制を整えた(図2)。

CAS-EV*とAN研**の(再)統合

* CAS-EV : CAS-EV開発推進部
** AN研 : (株)オートネットワーク技術研究所



- ・2020年にCAS-EVを設立し、開発マーケティング機能を強化
- ・パートナーと強固な関係を構築し、着実に新規ビジネスを發掘
- ・今後は具体的な製品開発フェーズを強化

開発マーケティングから製品開発までを一気通貫で推進

図2 新たな研究開発体制

現状の重点取り組み事項は、1) 2030年へ向けた事業目標の達成と、2) 顧客の新たな取り組みに呼応した「パートナー関係の深化」である。1)については、事業／営業部門と連携して「コネクティッド」、「電動化」、「従来製品」の各製品カテゴリについて事業化シナリオの構築を進めている。2)については、複数のOEMを対象にクルマの構造や造り方、車両開発における仕事のやり方にまで踏み込んだ議論を深め、部品とシステムのパッケージ提案を進めることでクルマの価値向上や開発スピードの短縮、当社自動車ビジネスの収益力向上を目指している。さらに、一部のOEMでは次世代車両のコンセプトプランニング段階から参画させていただくなど、着実にパートナー関係の強化が図られつつある。

4. 住友電工グループ「2030ビジョン」へ向けて

今、OEMからは“CASE”の変革に向けてパートナーの立場となってクルマの価値と一緒に考える役割が強く求められるようになってきている。当社も「つなげる」技術をコアコンピタンスとして、住友電工グループが持つ環境エネルギー、情報通信、先端素材の幅広い技術のシナジーを發揮して、OEMと共に新しいモビリティ社会のシステム進化へ取り組み、クルマの変革をリードして行きたいと考えている。

以下に、業界とOEMの動向、本部方針から2030ビジョンへ向けて重点的に取り組んでいる技術領域を列挙する；

- ・モビリティとエネルギーの連携
- ・電動化コンポーネント、周辺／要素部品
- ・高速通信技術／部品
- ・無線通信／給電技術
- ・ワイヤーハーネス、要素部品／素材
- ・データエンジニアリング、評価技術
- ・新素材／機能材料、など

また、これらの取り組みによって2030年までに目指す自動車ビジネスの拡大規模は、現時点でおよそ23,000億円を想定している(図3)。

本特集では公表時期の関係で取り上げられなかったテーマもあるが、関連技術をほぼ網羅した形で紹介する。通読頂き、幅広い意見を頂ければ幸いである。

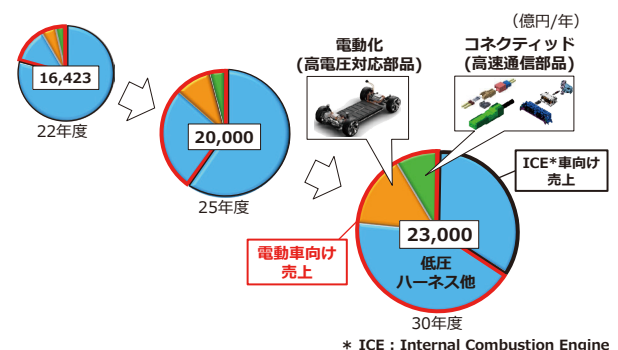


図3 自動車ビジネスの拡大