

2010年 第4回「現代経営研究会」

講師 松島 憲之 氏

シティグループ証券株式会社

株式調査部/マネジング ディレクター

演 題 近年の自動車業界のイノベーションと経営動向

講演会出席者： 57名

内訳：教職員9名、学生・院生18名、法人年間会員10社15名、一般15名

〈参考〉一般出席のマスコミ会社 4 名

報告要旨

はじめに

現在、為替相場は 1 ドル 80 円近辺にある。この円高状態では、数年前ならば日本の自動車会社の多くは赤字に転落していたが、今回は赤字に陥っていない。自動車業界が 1 ドル 80 円に耐える極めて強い経営体質を身につけてきたからである。日本の自動車業界はハイブリッドカーや電気自動車などの開発に力を入れており、その結果、技術力は世界最高水準に高まり、円高に耐える体力を備えるに至っているのである。なお、自動車業界の将来性についていえば、政府の産業政策もこの業界の競争力を大きく左右する要因となることを、付け加えておきたい。

1. 最近の自動車業界の現状と背景

各自動車メーカーの決算状況は、企業により差は出ているものの、収益面では 2009 年後半以降、回復傾向を辿り始めたといえる。損益分岐点比率でみると、2009/3 期・第 4 四半期（2009 年 1 月～3 月）に直近で最も高い水準を記録したが、その後は低下傾向を辿ってきている。たとえば、日産自動車の比率は、2009/3 期・第 4 四半期 130%だったが、2010/3 期・第 2 四半期（2010 年 7 月～9 月）には 86%へ、トヨタ自動車は同じく 148%から 95%へ、本田技研工業は同じく 142%から 86%へ低下している。自動車各社が、設備投資、研究開発、人件費など固定費の削減に力を注いできたことが大きな要因になっている。需要の強いアジア市場戦略が奏功し、いすゞをはじめトラック分野では特に収益の改善がみられている。また、ダイハツなど軽自動車分野も回復が目立っている。なお、トヨタ自動車の損益分岐点比率は、業界の中では高めである（＝収益力面で回復が遅れている）。これは、①経営トップの経営環境の変化に対するリアクションの遅れという点が指摘されるが、加えて②米国市場での訴訟トラブルからの影響も関係している。トヨタは、今回の事件を教訓に、ユーザートラブルへの対応のため、かなりの品質改善を行っている。

ただし、各社とも世界的不況の後遺症や円高など不安材料を抱えている。イノベーションに取り組む自動車各社が置かれた経営環境を考えるとともに、今後の自動車各社の経営における課題点を検討したい。

2. 大転換期に入った自動車業界

自動車業界では、ガソリンエンジン時代からのシフトが起こり、ハイブリッド自動車時

代に入ろうとしている。将来的には、自動車の主要動力源は、環境、資源問題への対応のため、ガソリンから電気へ移行するだろう。ただ、技術的要因（バッテリー技術開発など）や社会インフラ整備要因（電力供給施設の配備など）から、電気への完全移行には時間も必要で、過渡期としてのハイブリッド車時代はこれからしばらく続くともみられるべきであろう。

ところで、燃費節約技術も開発が進んでいる。走行距離能力開発では、ガソリン車でリッターあたり 30 キロメートルが実現している。車体組み立て面では、鉄板から新素材である炭素繊維に主役交代が進んでいる。車体に炭素繊維が使われ、自動車の軽量化と走行距離の改善が著しく進んでいる。さらに、カーナビなど自動車運行上の情報サポートも充実してきている。自動車産業は、これまでにないイノベーション時代に入っており、技術面で大転換期を迎えている。自動車業界は、生き残りをかけ技術・品質の向上に心血を注いでいるが、これと共に、経営組織面ではグローバルレベルでの業界の（資本関係の見直しを含め）再編成も進展している。

3. 自動車業界の将来性

こうした状況下、日本の自動車業界は、経営資源の配分上、どのような点に重点を置くべきであろうか。この点を考察するにあたり、自動車消費市場の構造変化の兆しをまず指摘しておきたい。即ち、かつて巨大な自動車市場であった先進諸国で消費力減退の現象が生じている点である。これは、①金融危機後の景気低迷で市場の消費意欲が頭打ちとなっていること、②少子高齢化が進んでおり、新規需要の掘り起こしが難しい状態になっていること、などが背景にある。先進諸国の少子高齢化現象は構造的なものであり、この点から、これらの地域ではかつての強い需要拡大は期待しにくいと思われる。一方で、インド、タイ、インドネシア、中国、ロシアなど成長力のある新興諸国での需要は今後も拡大基調とみられる。しかも、新興諸国での自動車販売価格は相対的に高水準が維持されるとみられている。そのため、収益性も高い。

以上から、自動車業界が今後力を入れるべき点として、①早急な新興諸国戦略の強化、②後続国の追い上げをかわすことのできる高度な技術力と品質管理力の強化（状況に応じて、高度技術のブラックボックス化）、③原材料の安定確保、などの必要性が指摘される。

日本の自動車業界は、国内市場にとどまらず、グローバル市場を視野に経営戦略を組み立てる必要がある。同時に、自動車業界が今後とも、強い成長力を維持できるかは、この業界の活動に適切に対応できるグローバル型の産業政策を政府が適切に打ち出していけるかにかかっているといえる。さらに、自動車業界自身が、競争激化の中でこれからいかに大幅なコストカットを実現できるかという点が、生き残りの重要な要因となっていくであろう。

以上