

論文
----

## 自動車部品メーカーの現状とEV車の展開を睨んだ今後の対応

林 俊武\*

### 要旨

我が国の自動車産業が世界で勝ち残っていくためのポイントとして、2つの変化を挙げる。1つはEV車開発競争である。EV車が市場の大半を占めるということは有り得ないが、大きな変革を呼び起こす可能性はあるのではないか。2つは自動車販売に占める新興国割合の高まりが自動車産業に与える影響である。

### Abstract

I nominate two changes as a key for the Japanese automotive industry to win the global competition. The first point is development race of electric vehicles (EV). EVs are less likely to acquire great share of the market, however it may cause a big change. The second point is impact of the increasing weight of emerging countries in car sales on automotive industry.

### はじめに

私は三井住友銀行企業調査部において産業調査の仕事を行っており、私を含めたチームのアナリスト達は、日々、自動車メーカーや部品メーカー、ディーラー、調査会社などを訪問している。そして、オフィスに閉じこもっては得られないような生きた情報を収集し、その分析結果を銀行内部またはお客様にフィードバックしている。

今回、前回の第3号に続いて「早稲田大学 日本自動車部品産業研究所 紀要 第4号」に拙稿を寄稿する機会を頂戴した。自動車業界にとっては第三者的立場に立って客観的に業界を見ているつもりなので、そのような観点でのコメントが、読者諸氏のビジネスにとって多少なりともヒントとなるのであればと望んでいる。しかしながら、まさに自動車業界の第一線において、経営や事業活動、調査研究を行っておられる方々からは、種々の指摘事項や意見相違等があるかと思うので、お許しを願うとともに、ご意見をお寄せ頂ければ幸いである。

---

\* 株式会社三井住友銀行 企業調査部 次長

## 1. 自動車部品メーカーの置かれている足元の経営環境とその変化

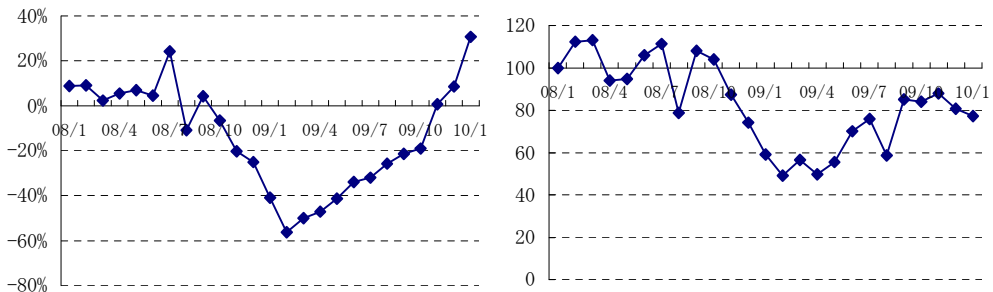
このたった1年半の間に自動車業界は極めて大きな変化を余儀なくされている。リーマンショックに端を発する世界的な金融・経済危機と、その余波を受けて日系の小型車まで販売が大きく落ち込んだ“9月ショック”、完成車及び部品メーカー各社の大幅赤字決算、フィアットによるクライスラーとの提携、GM及びクライスラーの連邦破産法適用申請、スズキとVWの資本業務提携、中国がアメリカを抜いて世界一の自動車販売国に、そしてトヨタのリコール問題などが挙げられよう。トヨタのリコール問題については、この原稿を書いている間(2010年2月時点)に、次々と変化が生じており、また日米両国では様々な角度での報道が毎日行われているが、“日本の自動車産業全体を揺るがしかねない危機”との意見まで聞かれるようになっている。

但し、ちょうど1年前(2009年2月)を思い起こして頂きたい。米国では、オバマ政権誕生後のGMに対する対応策が不透明で、この動向如何によっては米国発の金融・経済危機第二幕が開くのではないかと恐れられていた。また、国内では完成車メーカー側の在庫調整を含めて生産台数が極端な水準にまで落ち込み(前年同月比で50%以上も減少)、各社とも設備投資抑制、人員を含めた固定費削減に向けて必死に奮闘しておられたのではないかと思うが、まだまだ先行きの不透明感は強く、非正規雇用者削減に対するマスコミの厳しい報道もまだ強く残っていた、そのような時期であったのではないかと思う。また、先行きの不透明感や不測の事態に備えるために手許資金を確保しようとかかなりの苦心をされた企業も多いのではないかと思う。

図表1、2は国内における自動車生産台数データである。図表1は前年同月比の増減を示したもので、08/11~09/2月までの間は信じられないほど減少したが、その後は減税等の需要喚起策や在庫調整一巡により徐々に回復を続けてきた様子が見えはつきりと分かる。09/11月以降は前年同月比で見るとプラスに転じているが、これはあくまでも、大幅に落ち込んだ前年数値との比較であるため、図表2の生産台数絶対値を指数化(07年の年間平均を100としたもの)したグラフで見ると、一時よりは回復しつつも依然として大きく水面下にあることが分かる。

(図表1) 左図：国内自動車生産台数前年同月比の月次推移

右図：国内自動車生産台数の推移(07年の年間平均を100として指数化したもの)



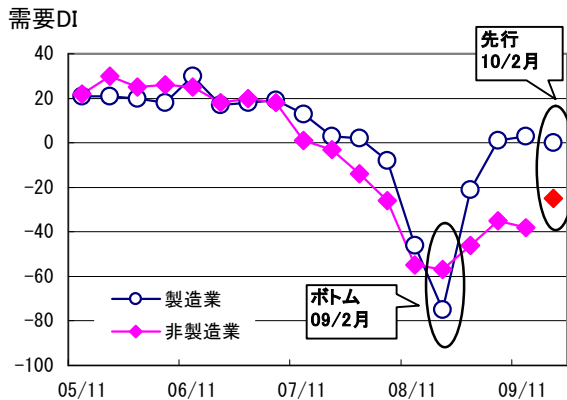
(出典：自動車工業会データより三井住友銀行企業調査部にて作成)

実際、私どもが部品メーカー各社を訪問しても、厳しいコスト削減は継続的に行っているものの、それについて一定の目処を立てつつ、更なる生産性改善に向けた取り組み（工場再編、ライン組み替え等で海外拠点を含む）、海外進出の検討（一時凍結していたものを含む）、研究開発体制の強化、などを着々と進めている先が多く、日本の自動車産業の底力と逞しさを実感させられる。

自動車業界では、完成車メーカーと専門性を有する部品メーカーのすり合わせにより新車開発における開発・設計・試作を数年かけて行っており、余程の不具合等でも無い限りにおいて、現行車種の生産中に調達先部品メーカーを切り替えることは有り得ないし、継続取引を前提とするためドラスティックな調達先変更は原則無い。このような取引慣行（開発・調達の考え方）が、この厳しい環境において苦しみながらも各社が耐えてこられた一因であると考えており、これが他の産業のように、調達先について短サイクルかつ価格重視で入れ替えるようなことがあれば、この1年の間に、多くの企業が立ち行かなくなっただのではないかと考えているのだが、業界内の方々はその点に気がついていないことが多いと感じている。

次に、産業全体のトレンドを確認してみたい。私どもが四半期ごとに様々な業種の企業から頂いている「景気動向に関するアンケート調査」（09年11月アンケート実施）の結果（図表3）をご覧頂きたい。製造業全体の需要DI値<sup>1</sup>を見れば、09年2月のアンケート実施時を底として大きく上向いて、09/8月、09/11月のアンケートではギリギリでプラスにまで改善している。

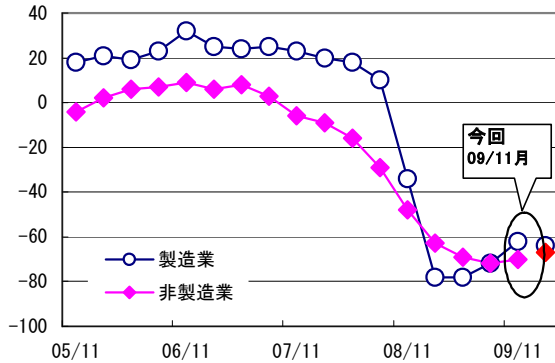
（図表3）弊行の定例アンケート調査による需要DIの推移



但し、需要水準DIに着目すれば、ボトムと比べて回復はしているものの、絶対的な水準感としてはまだまだ極めて低い水準で推移している（と企業が感じている）ということがはっきりと分かる。また、需要の方向感、需要水準ともに、製造業では先行き（10/2月）のDI値は僅かながら悪化する見通しとなっており、景気刺激策の効果剥落懸念に加えて、円高進行や政権交代等の変化に対する不安感などが現れているものとみられる。

<sup>1</sup> 「上向き」との回答の百分比から「下向き」との回答の百分比を差し引いたもの

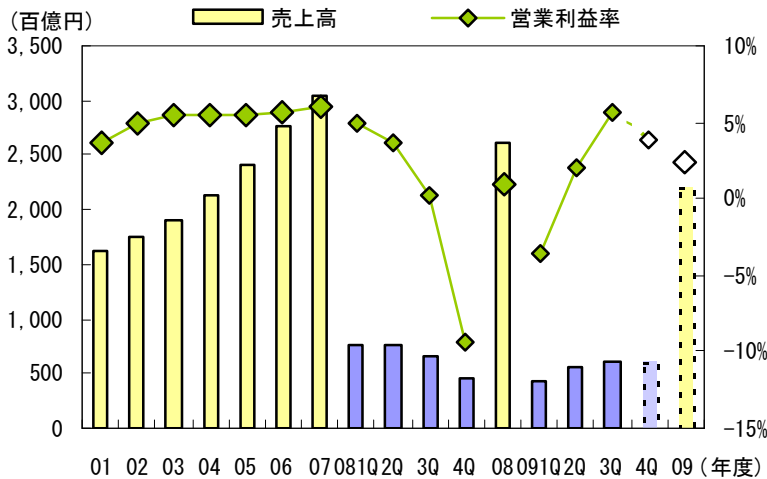
需要水準DI



また、企業の損益について短期的な変化を確認するために、主な上場自動車部品メーカーの損益水準平均値を四半期ごとにまとめたのが図表 4 である。08 年度第 4 四半期から大幅に悪化した損益水準（売上高営業利益率）は、今年度(2010/3 期決算)の第 1 四半期で一旦改善して、第 2 四半期で黒字に回復、今期(2010/3 期)通年度ではギリギリ黒字になろうかという傾向になっている。これは申し上げるまでもなく、在庫一巡に伴う生産の回復に加えて、各社が必死の思いで行ってきた人員削減や緊急経費削減努力に依るところが大である。

但し、先行きについては、為替見通し、各国景気刺激策の反動減やトヨタのリコール影響による生産台数の減少、などが不安定要素として挙げられよう。

(図表 4) 主要上場部品メーカー（合計）の売上高と四半期ごと営業利益率推移



(出典：上場会社各社の決算短信より三井住友銀行企業調査部にて作成)

## 2. 自動車産業に大きな影響を与える2つの変化

今後、我が国の自動車産業が、世界で勝ち残っていくためのポイントとして、2つの変化を挙げておきたい。

1つはEV車開発競争である。ここ数ヶ月、既にTVや新聞、雑誌など様々なメディアでEV開発競争と今後の見通しについて語られている。また、大手書店では多数のEV関連書籍が並んでおり、大手書店の販売ランキングで上位にランクインするほどの人気となっている。論調としては、「所詮EVは自動車産業の主役にはなれないので影響は軽微」と言うものから、「EV化により自動車開発・生産のコモディティ化が進み、日本の得意とするすり合わせによるものづくりの強みが通用しなくなる」という内容まで、また、エネルギー政策や電力不足懸念による原子力発電の是非、希少金属・希土類を巡る国家覇権に関する議論など論点は実に幅が広い。

2つ目としては、自動車需要に占める新興国割合の高まりが我が国自動車産業に与える影響である。世界の自動車市場において、新興国割合が高まっているのは周知の通りであるが、低価格車の生産・開発を実現できるかが大きなポイントであり、「価格」と「品質」についてどのようにバランスを取っていくべきか、また品質を維持しつつ価格を下げるための大胆なチャレンジをどのように続けていくのか、といった点について議論を深めていく必要がある。

我々の最近の調査では、広く自動車産業の様々な現場において、開発の現地化シフト、国内生産から海外新興国生産へのチャレンジ、現地サプライヤーの育成や部品調達開始に向けた取り組み等が、これまでになく進んでいる状況を感じていた。ところが、トヨタのリコール問題が発生したことを受けて、各社とも再度品質基準、生産体制、調達体制等を見直しているのではないかと思う。

## 3. EV車の展開と自動車産業のあるべき姿

既述の通り、ほんの1年前までは殆ど誰も見向きもしていなかったEVというものに対して、様々なメディアがこれを取り上げており、一種の「EVブーム」といった様相を呈している。また昨年秋頃は、業界関係者や部品メーカーの方々とお会いする度に、「EV割合（新車販売に占めるEV車の割合）はどの程度になると思うか？」との質問を頂くことが多かったと思う。

EV普及割合を試算することは容易ではないので、別途2つの論点を提起することでご容赦頂ければと思う。

1つ目の論点は、EV車が市場の大半を占めるということは有り得ないが、大きな変革を呼び起こす可能性はあるのではないかと、という点である。

現在のEV車では、航続可能距離が100km程度に過ぎないことから需要は限定的との意見が一般的だが、個人的にはやや疑問に感じている。一部タクシー会社でEVを購入して話題になっているが、営業車等の業務用車両、セカンドカーとしての軽自動車の代替という意味では十分に役割を果たせるので相応に需要はあると思われる。ネックとなるのは航続可能距離や充電時間よりも「価格」ではないだろうか。卵とニワトリの問題ではないが、価格が下がるのであれば普及は進み、普及すれば価格は下がるのだが、何れにせよ普及が進めばより一般化していくであろうとみている。また、通勤・通学などの日常的な使い方しかしないという層も増えてくるので

はないかと考えられる。日本ではクルマに対する所有欲が減退している（クルマに限らないが）傾向があるので、例えば機能を徹底的に絞り込んだ3万円のパソコンが売れるとは誰も思わなかったように、機能を絞り込んでも（すなわち航続可能距離に限界があっても）リーズナブルな価格で、かつ環境に配慮した商品であれば十分にヒット商品と成り得るのではないかと思う。もちろん、価格を下げられれば、という話であるが。

また、EVの核となるバッテリー及び制御システム等を含めた周辺技術については、現時点では開発と実用化で先行している日本勢が高い競争力を有しているが、それでも未だ量産効果を得られておらず、技術的にも確立し切っていない状況にある。日本では、完成車メーカーやバッテリーメーカーが自社及び合弁会社にて独自で開発を進めているが、欧米勢はボッシュ等の部品メーカーが中心となって、日本や韓国を含めたバッテリーメーカーと共同開発していることから、標準化、規格統一化が比較的進みやすい状況にあると言える。世界中で技術開発が急ピッチで進んでいる中、例えばパソコンや携帯電話、太陽電池技術のように、規格面での国際的な標準化戦略の勝者が、自動車業界全体における競争力も左右しかねない、という点には十分注意が必要であり、官民協力して日本全体の競争力を高めていく方策が一段と議論されてしかるべきではないだろうか<sup>2</sup>。

2つ目の論点は、日本の自動車産業全体としては、「地球環境保護のために」という観点から、EV車に代表される環境対応車の開発や普及について、より一層努力すべきではないのだろうか、という点である。

大変生意気なことを申しあげますが、自動車産業からの発信内容を見聞きして、また業界内の方々と話して思うことは、「自社の競争優位性や収益力向上のための」や「規制をクリアすることが目的」環境対応車だけではなく、「地球環境保護に資するための自動車」という意識でもっと世界に発信してってもらいたいと思う。四輪車メーカーとして背水の陣に立ちながら、誰もが困難と思われたCVCCエンジンの開発に成功しようとした時、本田宗一郎氏は「公害対策となる技術は各社に公開する」と決断して実際に公開している。また、トヨタも先行していたハイブリッド技術を各社に供与している。私は、企業の取るべき戦略として、どんどん技術を公開すべきと申しあげている訳ではない。

受身の対応ではなく、様々なかたちで切磋琢磨、または協力し合いながら日本の自動車業界が環境対応技術を強化して、より地球環境に負荷の少ない車を開発・普及することによって、グローバルリーダーとなりえるのではないかと思う。

余談ではあるが、私どもの別のチームでは食糧や農業の問題について調査を行っている。最近、私自身も日本各地の農業生産者とお会いする機会が多いのだが、温暖化による気候の変化によって、従来品種や従来農法では生育が不十分となる農産物が増えているのだそうである。日本の農業は農業従事者の著しい高齢化が進む中、担い手不足等から危機的状況にあるが、気候の変化によって、これまで長年にわたって培ってきたその土地に合った農作物の栽培技術が通用しなくなっているのである。また、ある雑誌の記事にエチオピアのメレス首相のコメントが掲載されていた。アフリカは工業化が進んでおらず気候変動の影響を全く作り出していない

<sup>2</sup> 経済産業省主催の「次世代自動車戦略研究会」では、09/11月に開催された第一回会合にて、「日本はヨーロッパに標準化の動きで負けるのではないか。標準化の役割について政府の役割も含め、対応を検討すべき。」との意見が出ている。尚、本原稿作成時点では、研究会の最終報告は未済である。

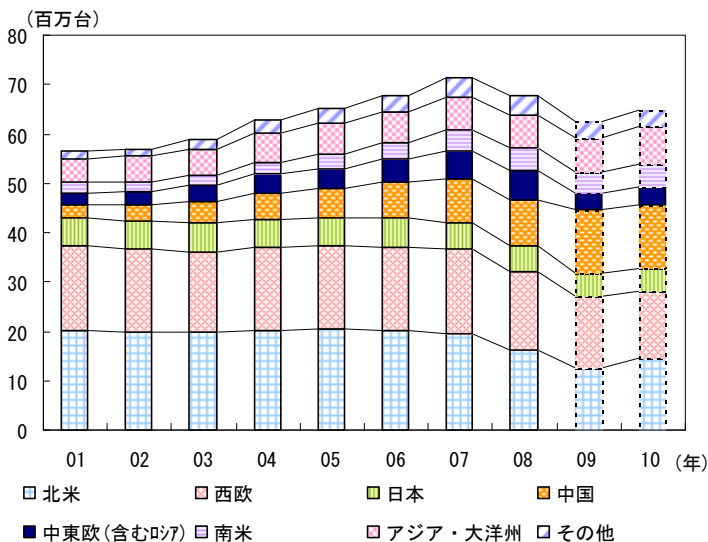
にもかかわらず、人口の7割が依存している脆弱な農業分野に対して、干ばつというかたちで大打撃を受けており、何千万人ものアフリカ人の生活と経済分野に大きな影響を与えている、というものである。もちろん、どちらも気候の変化だけが要因では全く無いし、自動車のCO<sub>2</sub>排出だけが問題となる訳では無いことは十分承知の上で、論点を提起しているつもりである。

#### 4. 世界自動車市場における新興国割合の高まりと自動車産業に与える影響

世界の自動車市場において、BRICs 諸国や新興国の占める割合が高まっており、今後も高まっていくであろうことについて議論の余地は無いであろう。図表5は世界の地域別新車販売台数であるが、01年時点では7割超を占めていた主要先進国地域（北米、西欧、日本）の販売台数が、09年には5割まで低下する見込みである。

特に需要増が著しいのは中国で、米国の大幅な需要減もあったとはいえ、ここ数年で需要を拡大し、米国を抜いて世界第一位の需要地となっている。広大な国土と世界最大の人口を有する中国が、どこまで新車販売台数を増やしていくのか非常に興味深い。台数の水準感はともかくとしても、中間層人口の増加や地方都市の経済発展、道路インフラの整備、ディーラー網拡大等を背景に、より一層の需要拡大が見込まれることは確実とみておくべきであり、中国という国は“自動車産業に最も影響を与える地域”と言えるであろう。

(図表5) 世界の地域別新車販売台数推移



(出典：日本自動車工業会、FOURIN より三井住友銀行企業調査部にて作成、09、10年は予想値)

もちろん中国だけではない。インド、ロシア、ブラジルを筆頭格とする南米地域、東欧諸国、中東諸国、南アをはじめとするアフリカ諸国、オーストラリア、タイを含む南アジア地域などで経済発展に伴う自動車需要の増加が見込まれている。

当然ながら、日本の自動車産業が、全ての国や地域で勝負していかなければならないという

ことは無いであろう。ただ、高いハードルをクリアして、これら地域での「安全な小型車開発及び販売」競争に勝つことができた企業は、次代における世界の自動車産業における覇者となる可能性はあるのではないかと考えられ、国内市場で争っているうちにガラパゴス化してしまった携帯電話産業などの轍は踏まないでもらいたいものだと思う。

10 年前、いや 5 年前に、中国が 1300 万台以上を販売する世界最大の自動車販売市場になると想像した人はどれくらいいたであろうか。新興国市場と言っても、今後、現在新興国と言われている地域の方がマジョリティを握り、また、その地域で開発・販売される自動車の方がグローバルスタンダードになるかもしれない。先進国においても、EV車の議論と同様、必要最低限の機能・性能をもって、価格が劇的に安くなるのであれば、安価な小型車で十分というユーザーがもっと増えてくる可能性は大いにあるのではないだろうか。

### むすびにかえて

前回原稿でも、①自動車産業ピラミッドの縮小懸念、②自動車電動化の一層の進展、③中国自動車メーカー台頭の可能性、の3点を挙げた上で、「産業構造の変化（及びその可能性）を踏まえて、どのような戦略をとるべきか」という議論を展開した。内なる強化（国内外工場の最適配置、各部門の人材強化、将来に向けた研究開発体制の見直し、それらを支えるための財務基盤強化、仕入・外注先の選別やその強化支援策など）と外に打って出る戦略（従来と異なる分野への技術展開、日系以外への販売など）について、コメントしている。

激動の時代に、次代を見据えて自動車部品メーカーが一段と競争力を高めていくためには、業況の回復とともに、エンジニアやグローバル対応できるスタッフの増強、設備投資や研究開発投資など将来の成長のために必要となる投資についても、内容を吟味しながら水準を戻して、更に強化していく必要も出てくるであろう。もっとも、全ての経営リソースには限界がある。それぞれの企業において、社内各部門や各工場における最適化と、社外との協業による最適化を進めることで、各人の知見やノウハウを最大限に引き出すことが出来れば、リソースを拡大できよう。それに際しては、業界全体、企業全体での熱い思いと、成し遂げようという熱意が必要である。

この大きな変化の中で、各社の努力が実を結んで成果を実現化させつつ、EV車展開を睨んだ我が国の産業競争基盤が強化されることを願って、本稿を終えたいと思う。

以 上