

「国内自動車市場戦略 ～2018年を見据えて～」

2008年、米国のGMを抜き、世界における自動車の生産台数・販売台数のトップとなったトヨタ。これにより、日本の自動車業界の世界的な覇権が訪れるかであった。しかし、同年をピークとする原油高騰、そして、リーマンショックによる世界的な金融危機、さらに先進国の深刻な不景気の影響により、日本の自動車業界は岐路に立たされている。

そして、日本の自動車業界の展望は、単に短期的な要因による浮き沈みだけでなく、長期的な要因がからむものとなっている。本稿では、日本の自動車業界を主体として、国内自動車市場におけるその長期的な展望について、2009年4月4日の戦略経営研究会ミーティングの議論（アイデアベース）に基づき論じてみたい。

当レポートの内容についてご意見や参考情報などの提供があれば、戦略経営研究会運営委員会にて検討し、レポートへの加筆・訂正により掲載させていただく場合がございます。

1. 日本の自動車業界に関する概観

まずは、日本の自動車業界に関する現状認識について以下に論じる。

①日本の自動車業界は、世界的な強みを持つ国内産業となっている。

→2008年、日本の自動車業界による自動車生産台数は、2321万5057台で、世界の自動車生産台数（7310万1695台）の約3分の1、31.8%を占めている。

ただし、国内と北米の市場にて強みを発揮しているが（この他、インドやタイなど）、これら以外の地域では、市場のシェアを必ずしも握っていない。

→世界主要国の乗用車販売台数に占める、「日本ブランド車」のシェアは以下の通り（2005年）。

アメリカ合衆国：41.2%

イギリス：17.8%

ドイツ：11.6%

フランス：8.7%

イタリア：11.5%

スウェーデン：15.7%

→この他、スズキは、インドにおいて、約50%のシェア。トヨタは、タイにおいて43%のシェア、オーストラリアにおいて約24%、アフリカ（合計）において約18%（2008年）。

②また、日本の自動車業界は、産業として裾野の広いもの（資材調達・製造・物流・販売・整備など）となっている。

→日本の自動車における関連就業人口、約515

万人。全就業人口の8.0%（2007年）

→設備投資額、1兆6209億円（2008年度計画額；全製造業の21.6%）

→研究開発費、2兆4248億円（2007年；全製造業の19.9%）

→製造品出荷額、57兆1848億円（2007年；全製造業の17.0%）

→輸出額、17兆5126億円（2008年；輸出総額81兆円）

以上から、日本の自動車業界は、「日本」（JAPAN）というブランドの一翼を担い、また、国内産業の中核を担うものとなっている。特に、海外から国内にカネをもたらす産業であり、また、国内の雇用を支える産業でもある。

2. 日本の自動車業界に関する問題点

しかしながら、国内の自動車市場においては、近年、販売台数、自動車保有台数の減少など、低迷状態となっている。この日本の自動車業界に関する問題点について、以下に論じる。

○国内需要の低迷（販売台数、自動車保有台数の減少など）

→販売台数。2005年、585万台から2007年、535万台へ

→自動車保有台数。2007年、初の減少を記録

この点につき、「政治的要因」、「経済的要因」、「社会的要因」、「技術的要因」から、原因を推測すると。

①日本人のライフスタイルの変化 (社会的要因)

- ・嗜好の変化
- ・自動車保有がステイタスにならない
- ・買換えサイクルの遅延化（自動車保有期間の長期化）
- ・維持コストへの負担感が高まる
- ・雇用への不安、また、社会保障への不安

②若年者の減少など、日本における人口構造の変化 (社会的要因)

- ・さらに、若年者の非正規雇用の増大

③構造あるいは不況による賃金・可処分所得の停滞・減少 (経済的要因)

④2008年をピークとする、原油の高騰 (経済的要因)

⑤環境規制の強化 (政治的要因)

⑥大都市における公共交通機関の整備の充実 (技術的要因)

- ・なお、地方においては、自動車の必要性は変わらない

などが考えられ、日本の自動車業界にとり、その収益の大きな一角が崩れ、弱体化の一因となりうる。

さらに言えば、10年後における日本の人口構造の変化（人口減少、少子化、高齢化）や、都市への人口流入の加速（地方においても郊外型から、コンパクトシティ型への移行を含む）による影響は、国内自動車市場にとり深刻なものとなると想定できる。

3. 日本の自動車業界にとっての解決策

それでは、上記のような問題点に対して、日本の自動車業界のとるべき解決策につき、「強み」、「弱み」、「機会」、「脅威」の視点から検討してみる。

①日本の自動車業界にとり「弱み」である「マーケティングの改善」

- ・消費者のニーズを超えて、ウォンツに適合した生産を行う
→自動車が交通における単なる道具でしかない
- ・女性や高齢者をターゲットにしたものをさらに増やす
- ・カーシェアリングなど、新たな保有スタイルに適合させる

②日本の自動車業界の「強み」を国内外の「機会」に投入する。「エコカーの普及」

- ・日本の自動車業界におけるハイブリッド車（H

V）、電気自動車（EV）の実用化

→特に、HVについては、トヨタの製造技術の標準化という強み

- ・マーケティングにおけるイメージの良さ（消費者のニーズ、ウォンツに沿う）
- ・経済性（特に、燃料代について）
- ・人口減少から、小型車への普及がさらに進むことが想定される
- ・環境規制や、原油高騰（あるいは、低炭素社会という国策）などの機会を活かせる
→ただし、消費者のエコカーへの新たなニーズ、ウォンツは中期的には機会だが、EVは自動車業界の産業構造を大きく変動されることから、長期的には脅威になりうる。また、エコカーの開発余力のあるメーカーとそうでないメーカーにて、勝ち組と負け組に分かれることになりうる。
- ・海外の自動車業界のエコカー生産の体制が整わないうちに、世界標準化などを進める
→米国の自動車業界、米国の景気後退、経営危機による混乱。ただし、基礎研究の実績はあり
→ドイツの自動車業界、クリーンディーゼルから電動化に軸足を移行中
- ・国としては、EVについては、HV以上の政策的な優遇が必要と考えられる（充電施設などのインフラの充実（ただし、家庭の電源で足りるとの説あり）、税制優遇、駐車料金や高速料金の減免など）

※ 「エコカーについての長期的な視点メモ」、末尾に【補足】あります

上記の他、

③小型車と、一人乗りの自動運転システム（ITS）の普及

- ・人口減少、高齢化がさらに進む社会に適合させる

④収益モデルの変更

- ・新車販売偏重ではなく、アフターサービスにて収益を上げるモデルへのシフト
- ・あるいは、自動車の基幹部分の企画・設計にて儲ける収益モデルへ

4. 2018年日本の戦略における一つの考察

長期的にも、国内市場において自動車業界のボリュームは残るであろうが、その衰退（国内需要の低迷、エンジンからモーターへの産業構造への変化。【補足】

参照)の可能性を考えて、別の雇用の受け皿となる産業を国内にて、起こす、または成長させる必要がある。

将来の日本の自動車業界が、現在の電機業界のような状況になる可能性も高いからである。しかも、現在の電機業界は、国内市場の消費者を対象とした電機製品の製造を行っているが、将来の自動車業界はこれと異なる製造を行う可能性がある。すなわち、国内仕様の自動車の製造をやめ、海外仕様の自動車の製造に大きくシフトするということである。

また、自動車の海外市場においては、低所得や、不況、環境規制により、新興国だけでなく、米国、欧州においても、小型車嗜好の傾向が続くと考えられるので、一時のGMやトヨタのような大型車販売による収益モデルに比べて儲からないこととなる。さらに、海外市場においては、販売市場における現地生産(あるいは、新興国にて生産、その国から輸出)が考えられ、国内にカネは入ってくるであろうが、国内の雇用にはつながらないこととなるということでもある。

なお、現在の自動車業界(生産、技術まで)における「強み」を他の産業に活かさないか、現在以上に検討する必要もある。

【補足】エコカーについての長期的な視点メモ

- ・ハイブリッド車(HV)から、プラグインハイブリッド車(PHV)、あるいは、電気自動車(EV)へ。さらには、燃料電池車(FCV)へ
- 内燃機関(エンジン)からモーターへ。既存の自動車メーカーにとっては、脅威(自動車業界におけるパラダイムシフト)
- ・また、EVでは、部品点数が少なくなる。自動車業界の裾野の縮小
 - 内燃機関車よりも、組立てが簡単になる
 - 自動車業界における雇用の吸収機能の低下
- ・リチウムイオン電池などの充電電池業界の地位向上
 - ただし、リチウムなどの資源争奪戦が開始
- ・自動車がコモディティとなる
 - 米国テスラモーターは、EVの基幹部分生産し、それ以外はアウトソーシング
 - たとえば、DELLやアップル(アイポッド)のように、自動車を造ることに
 - 日本の自動車業界が、現在の電機業界のような状況になる可能性(組立てを行うのみの製造業化)
 - 現在の日本の自動車業界の技術、経験が不要になる可能性

【参考】

- ・日本自動車工業会ホームページ
<http://www.jama.or.jp/>
- ・Wikipedia「日本車」
<http://ja.wikipedia.org/wiki/%E6%97%A5%E6%9C%AC%E8%BB%8A>
- ・書籍「エコカー戦争」畑野旬著、洋泉社刊
- ・書籍「自動車産業は生き残れるか」読売新聞クルマ取材班著、中公新書クラレ刊
- ・書籍「電気自動車が加速する！」御堀直嗣著、技術評論社刊