

Mizuho Short Industry Focus

スズキ・トヨタ自動車の提携検討開始について ～「仲間づくり」「標準づくり」の先にあるもの～

【要約】

- ◆ 2016 年 10 月 12 日、スズキ、トヨタ自動車は、両社の協力関係の構築に向けた検討を開始することを発表した。
- ◆ 発表の中で、スズキが課題として掲げた、「先進・将来技術の開発」を巡り、かねて日系完成車メーカーは合従連衡を進めてきた。
- ◆ 合従連衡の背景にある、研究・開発リソースの逼迫への対応策として、トヨタ自動車が課題として掲げた「仲間づくり、標準づくり」の有効性は高い。また、こうした日本の自動車業界に共通の課題が、トヨタ自動車から明示されたことは意義深い。
- ◆ 他方、完成車メーカー同士での「仲間づくり、標準づくり」のみでは、依然残された課題が存在する。つまり、真の「標準づくり」を目指す上では、サプライヤーのシステム提案力を活用する必要がある。また、新たな技術が求められる領域では、自動車業界外のプレーヤーとの連携も求められよう。
- ◆ 「仲間づくり」を通じた発言力の強化や、規制当局への働きかけを通じた「標準づくり」のみならず、「ルールメイク」への関与や新たな「エコシステム」構築への展開が期待される。

スズキ、トヨタが
提携の検討を開
始すると発表

2016 年 10 月 12 日、スズキ、トヨタ自動車は、両社の協力関係の構築に向けた検討を開始すると発表した。スズキは「先進・将来技術の開発」を、トヨタは「欧米各社よりも遅れている仲間づくり、標準づくり」を協力関係により解決したい課題として掲げており、この協力関係は「両社以外にもオープンなスタンス」とされ、「将来的には標準化にもつながる」としている。

本稿では、この発表内容を踏まえて、自動車産業を取り巻く環境について検討し、発表内容の延長線上に期待される取り組みについて考察したい。

日系完成車メー
カー間の提携が
相次いでいる

本件発表の中で、スズキが課題として掲げた「先進・将来技術の開発」を巡っては、以前から日系完成車メーカーの間で提携が相次いでいる（【図表 1】）。

環境規制や安全
基準の強化によ
り研究・開発リ
ソースが逼迫

この理由の一つとして、環境規制や安全基準の強化が挙げられる。自動車普及に伴い、環境問題、交通事故等の外部不経済が深刻化するなか、世界の主要な自動車市場において、環境規制や安全基準は、将来にわたり強化されることが予定されている。

それらに対応するため、完成車メーカーは幅広い技術開発に取り組んでいる。例えば環境分野では、パワートレインの多様化が進み、内燃エンジンの効率化技術に加えて、ハイブリッド、プラグインハイブリッド、電気自動車(EV)、燃料電池車(FCV)といった、幅広い研究開発が求められる。安全分野でも、従来のエアバッグなどのパッシブセーフティーに加えて、車線維持支援装置や自動緊急ブレーキなどアクティブセーフティー技術が義務化される方向にあり、研究開発の範囲は拡大している。各社はそれらへの対応を余儀なくされ、研究・開発リソースへの要求は一層高まることになる。

【図表 1】日本自動車産業における陣営化

発表時期	当事者(順不同)	協業事項(一部抜粋)
2013年1月	トヨタ BMW	■ 次世代環境車・環境技術における中長期的な協力関係の構築 ■ 次世代リチウムイオンバッテリー技術に関する共同研究
2015年5月	トヨタ マツダ	■ 環境技術、先進安全技術等での提携合意を目指す
2016年1月	トヨタ ダイハツ工業	■ 技術戦略を初期構想の段階から共有 ■ トヨタは環境・安全・安心・快適技術、ダイハツは先進技術の低コスト化・コンパクト化を推進 ■ ダイハツのノウハウを共有し、上位車種でのコスト競争力にも貢献
2016年5月	日産自動車 三菱自動車工業	■ 既存、新規、将来の技術に係る研究開発等を含む、事業のあらゆる側面・地域におけるシナジーの継続的な追求

(出所) 各社公表資料よりみずほ銀行産業調査部作成

自動車ビジネス
の変容の兆しも
また、研究・開発
リソースを逼迫
させる

もう一つの理由として、自動車量販ビジネスに変容の兆しが見られることがある。

情報通信技術、データ解析等のテクノロジーの進化により、消費者は自動車を保有することなく、シェアリング等のサービスを利用することで、快適、便利に移動することが可能になりつつある。クルマに求められる機能には、従来の「走る・曲がる・止まる」に加えて、「つながる」、即ち、路車間通信、車車間通信等のコネクティッド化技術が必要となり、自動車産業の領域もまた、「ものづくり」から「サービス」へと拡大している。

このため、完成車メーカーは量販の巧拙に加え、モビリティサービスにどのように取り組むか、自動運転、コネクティッド化等の先進技術に如何に対応するかを問われることになる。

モビリティサービスにおいては、足下こそライドシェアリングビジネスが注目を集めているが、サービスの形態が現在のものに収斂するとは限らず、今後も模索が続くと見込まれる。完成車メーカーは、試行錯誤によって多くの経営資源の費消を余儀なくされよう。

更に、自動運転、コネクティッド化への取り組みにおいては、電子地図、人工知能に加えて、データ収集、解析、通信等、従来自動車業界の主戦場ではなかった技術が必要となり、研究・開発リソースの要求は一層高まることになる。

ドイツ自動車業
界は巧みな対応
を見せる

こうした状況に巧みな対応を見せているのが、ドイツ自動車業界である。

環境規制、安全基準を巡る対応では、独系大手サプライヤーである、Bosch、Continental、ZF TRW が M&A やアライアンスを駆使して事業ポートフォリオを組み替えて、部品のシステム化による付加価値の向上やシェアアップを図り、幅広い技術の拡販に成功している。このことは分業と技術交流の活発なドイツ自動車産業において、Volkswagen や Daimler、BMW といった独系完成車メーカーの競争力向上にも寄与している。

自動運転、コネク
ティッド領域には
共同で対応

自動運転の基幹技術の一つである電子地図では、2015 年 12 月に Audi、Daimler、BMW が 3 社共同で Nokia の傘下で世界中の電子地図を手掛ける Here を買収した。

コネクティッド領域では、2016 年 9 月に Audi、Daimler、BMW が、米 Intel と米 Qualcomm、通信機器大手の Ericsson(スウェーデン)、Nokia(フィンランド)、中国の華為技術と共同で「5G オートモーティブ・アソシエーション」を設立した。自動車の遠隔操作や自動運転への応用も期待される第 5 世代移動通信システム(5G)を使ったサービスの開発で提携すると発表した。

複数の完成車メーカーによる共同買収や協業は、コストやリスクの分担のみならず、協調領域の画定による研究・開発リソースの抑制や、実用化に際しての安定した商流の確保などのメリットをもたらす。

日本自動車業界
の対応は国内、
一社対応中心

日本の自動車業界に目を転じると、環境規制、安全基準を巡る取り組みでは、サプライヤーは他の完成車メーカーへの拡販よりも系列完成車メーカーへの受動的対応を優先し、完成車メーカーもまた、本来拡販してデファクト化を図るべき技術についても、搭載は自社のクルマのみに限定する傾向が強く、規模の経済が追求されているとはいえない。自動運転、コネクティッド領域においても個社ベースでの取り組み¹や日本国内をターゲットとした取り組みが多く²、単一メーカーの、或いは、日本国内での販売規模での回収を余儀なくされることとなる。

「標準づくり」「仲
間づくり」は日本
の自動車業界全
体の課題

以上を踏まえると、トヨタ自動車は課題として掲げた「仲間づくり、標準づくり」は、販路、技術、地域の補完と、研究・開発リソースの共有等を通じた、「規模の経済」の確立へ舵を切ることの表明と受け止められる。こうした、デファクト化への取り組みや協調領域の画定等への進展が期待される。トヨタ自動車が、小型車を得意とするダイハツ工業を完全子会社化してなお、今次スズキとの協力関係を構築する意義もまた、この点にあらう。

残された課題とも
向き合う必要が
ある

他方、完成車メーカー同士での提携による「仲間づくり、標準づくり」のみでは残された課題も存在する。

既に見て来た通り、ドイツ自動車産業はデファクト化戦略において、サプライヤーのシステム提案力を活用している。真の「標準づくり」を目指す上では、サプライヤーも含めた「仲間づくり」を進める必要がある。一方、日系サプライヤーについても、系列外への拡販を視野に入れたシステム提案力の強化が急がれよう。

また、こうした「標準づくり」の射程は、デファクト標準のみであってはならない。日系完成車メーカーは電動化技術で世界に先行していながら、環境規制への対応や電動車の拡販では必ずしも十分な実績を残せていない。これは規制、すなわちデジュリ標準の策定に参画できず、受け身の対応を余儀なくされているからに他ならない。「仲間づくり」を通じた発言力の強化と、規制当局への働き掛けを通じた「ルールメイク」への積極的な関与が求められよう。

加えて、モビリティサービス、自動運転、コネクティッド化等、新たな技術が求められる領域では、自動車業界外のプレーヤーとの連携が求められ、オープンなスタンスでの「仲間づくり」の重要性は一層高まると考えられる。つまり、日本の自動車産業が築き上げた、完成車メーカーと部品メーカーによる高度なサプライチェーンを基盤とする閉じられた「系列」ではなく、他産業のプレーヤーをも巻き込んだ、開かれた「エコシステム」の構築が必要となる。

トヨタ自動車は国
内最大の陣営を
形成

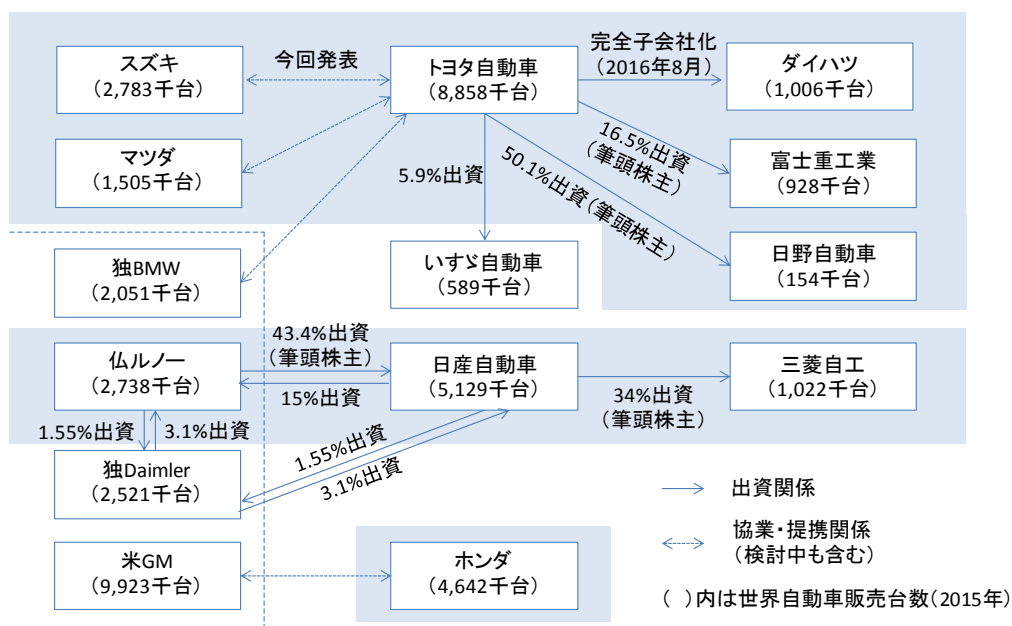
今回発表された提携が実現に至れば、日本の自動車業界は3陣営に収斂される。トヨタ自動車は国内最大の陣営で重きをなし、その戦略の成否が日本の自動車産業の帰趨を決する地位を担うこととなる（【図表 2】）。

「仲間づくり」「標準づくり」を通じて、トヨタ自動車、スズキ、ひいては日本の自動車産業が勝ち切れるルール、競争環境を如何に作るか、「仲間づくり」「標準づくり」を嚆矢とした、「ルールメイク」への積極的な関与や、新たな「エコシステム」構築への更なる展開が期待される。

¹ 例えば 2016 年 4 月にトヨタ自動車が、2016 年 9 月に仏ルノーと日産自動車が、それぞれ米 Microsoft と提携している。いずれも Microsoft のクラウドサービス「Azure」を採用してコネクティッド領域に取り組むというもの。

² 例えば 2016 年 5 月に三菱電機、地図大手のゼンリン、主要完成車メーカー 9 社などが出資を行い、自動運転向けの高精度地図の事業化をめざす新会社「ダイナミックマップ基盤企画」が設立されたが、日本国内の全国自動車専用道路と一般道での実運用に向けた「ダイナミックマップ協調領域」の仕様確定等を手掛けることが目的であり、国際展開は眼前の目標には含まれていない。

【図表 2】 日本自動車産業における陣営化



(出所) 各国自工会資料、各社公表資料よりみずほ銀行産業調査部作成

みずほ銀行産業調査部
自動車・機械チーム 竹田 真宣
masanobu.takeda@mizuho-bk.co.jp

© 2016 株式会社みずほ銀行

本資料は金融ソリューションに関する情報提供のみを目的として作成されたものであり、特定の取引の勧誘・取次ぎ等を強制するものではありません。また、本資料はみずほフィナンシャルグループ各社との取引を前提とするものではありません。

本資料は、当行が信頼に足り且つ正確であると判断した情報に基づき作成されておりますが、当行はその正確性・確実性を保証するものではありません。また、本資料に記載された内容は予告なしに変更されることがあります。本資料のご利用に際しては、貴社ご自身の判断にてなされますようお願い申し上げます。本資料の著作権は当行に属し、本資料の一部または全部を、①複写、写真複写、あるいはその他の如何なる手段において複製すること、②当行の書面による許可なくして再配布することを禁じます。