

Mizuho Short Industry Focus Vol.236

日産・ホンダによる経営統合に関する基本合意書締結発表 ～100 年に一度の大変革期に求められる戦略～

〈要 旨〉

- ◆ 日産とホンダが 2024 年 12 月 23 日に経営統合に向けた検討に関する基本合意書の締結を発表した。この経営統合は、自動車業界が 100 年に一度の大変革期を迎えていることの証左である。
- ◆ 自動車業界では、2017 年をピークに販売台数の増加に依拠した成長が限界を迎えつつある。また、2015 年のパリ協定採択以降、各国政府のカーボンニュートラル政策の強化やグリーン化を成長機会とする産業政策を踏まえて、BEV(バッテリー電気自動車)を推進する動きが広がってきた。一方、足下は BEV 一辺倒の動きからやや揺り戻しが生じ、中国市場では BEV に加えて PHEV(プラグインハイブリッド車)が電動化をリードし、米国市場では HEV(ハイブリッド車)への需要が高まっている。欧州市場でも BEV の成長が停滞しているが、2035 年までに新車販売をゼロエミッション化する政策が進行中である。
- ◆ このように、電動化は進む一方で、BEV 市場は直線的に成長せず、地域ごとの差異や不確実性を伴っている。また、電動化と同時に、SDV 化も進展しており、ソフトウェアのアップデートやアプリの配信などを通じ、新たな機能・サービスを提供することで、新車販売後の継続的な価値提供の形が模索されている。
- ◆ 完成車メーカーは、これらの変化に対応するための戦略が求められる。電動化について、地域毎のパワートレインの違いや不確実性への対処には、短中期的に HEV や PHEV の活用が重要である。一方で、中長期的には BEV 戦略の重要性は不変であり、競争力のある BEV の開発に向けて、コスト低減の取り組みなどを進める必要がある。
- ◆ SDV 化に関しては、ソフトウェアのアップデートなどの基盤となるソフトウェアプラットフォームの開発が求められている。さらに、ICE(内燃機関)車の市場規模が縮小する中で、エンジンや関連部品の生産コスト増加やサプライチェーンの維持が課題となるため、モデル集約や外販、将来的には外部調達を検討する必要があるだろう。
- ◆ これらの多様な課題に対する戦略を実行するには、完成車メーカーの負担が大きいことから、完成車メーカー間のパートナーシップが有効な手段となる。例えば、GM と現代自動車が協業を検討しており、コスト削減や効率的な車両導入を進める方針である。もう一つの事例として、日産、ホンダ、三菱自動車も戦略的パートナーシップの検討を進めてきた。いずれも重要な点は、連携によるシナジーをどれだけ短期間のうちに極대화させ、厳しい競争環境で生き残れる戦略を打ち出せるかであると考えている。
- ◆ そうした中で、今回の日産とホンダの経営統合は、両社のシナジーを最大化し、競争力を強化するための大きな一歩である。統合により、両社は持株会社を設立し、戦略的意思決定を迅速に行うことが可能となる。これにより、パワートレインやプラットフォームの共用化、生産拠点の合理化、共同調達によるコスト削減など、多岐にわたるシナジー効果が期待される。中でも最大の論点は、サプライチェーン全体での統合効果を発揮させることであり、競争力強化に向けた取り組みが求められる。
- ◆ 日産とホンダの経営統合は、日本の自動車産業全体にとっても重要な意味を持ち、日本産業全体の競争力強化に寄与するものであるが、その実現に向けたスタートラインに立ったに過ぎない。官民一体となった取り組みを通じて、次の 100 年に向けた両社の持続的な成長を期待したい。

1. はじめに

日産とホンダは
経営統合に向け
た検討に関する
MOU 締結を発表

官民挙げた取り
組みとして提携
効果を発揮して
いくことが肝要

日産とホンダは、2024 年 12 月 23 日に両社が経営統合に向けた検討に関する基本合
意書を締結したことを発表した。これまで自動車業界をけん引してきている両社の経営
統合は、驚きとともに一方で必然でもあると見ている。今回の経営統合は、自動車業界
を取り巻く環境が大きく変化し、まさに 100 年に一度の大変革時代を迎えていることの証
左であると考える。

日産とホンダの経営統合という新たなパートナーシップに向けた一步は、一企業同士の
経営統合の話にとどまらず、自動車産業が日本の基幹産業であることを踏まえれば、日
本産業全体にとっても重要な意味合いを持つ。その観点では、本件を日本の産業戦略
の一つとして、官民挙げた取り組みに位置づけ、本件による具体的な提携効果を発揮さ
せていくことが肝要である。

今回の発表を受け、本稿では、自動車業界を取り巻く環境の変化と、それに伴う完成車
メーカーとして求められる戦略について考察しつつ、日産とホンダ、並びに三菱自を含
めた 3 社によるこの歴史的なアライアンスをどう見ているのか、述べてみることにしたい。

2. 自動車業界を取り巻く環境の変化

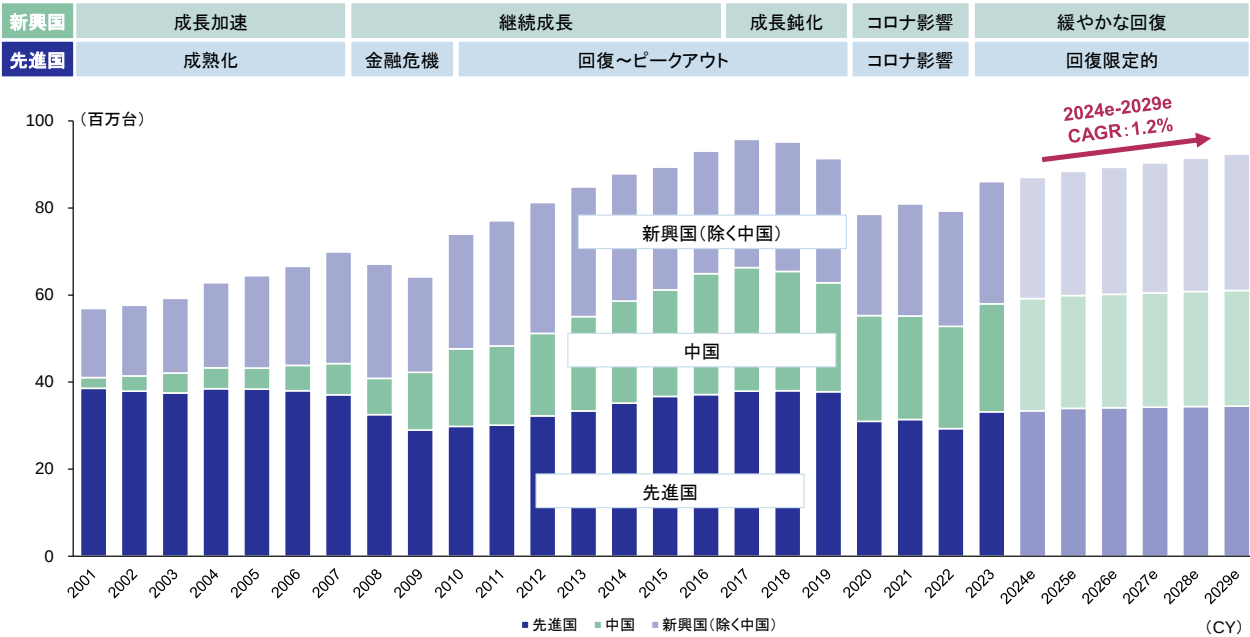
転換点を迎えて
いる自動車需要

日本の基幹産業として位置付けられる自動車産業は、グローバルに市場が広がってお
り、従来は需要が拡大していく環境が続いてきた。先進国市場は、自動車普及率の飽
和、人口増加率の低下や少子高齢化などの影響により、2000 年代時点で販売台数が
伸び悩んでいる一方で、新興国での需要は拡大してきた。特に中国市場の販売台数が
大きく増加したことで、グローバルの新車需要は拡大を続けてきたが、2010 年代後半
からは中国を含む新興国需要も成長が鈍化している。2017 年をピークにグローバル市場
での販売台数は減少に転じ、2020 年からはコロナ影響や半導体不足による供給制約の
影響で販売が大きく落ち込んだ。足下は、市場が回復傾向にあるが、コロナ前の水準に
は達しておらず、今後も緩やかな回復にとどまると見込んでいる。

販売台数増加に
依拠した成長は
限界に

完成車メーカー各社は、これまで各国・地域における需要拡大を捉え、新車販売の台
数増加を通じて成長してきた。しかしながら、従来のような市場の成長は今後見込みにく
く、販売台数増を基盤とした成長モデルは限界を迎えつつある(【図表 1】)。

【図表 1】新車販売台数の推移と今後の見通し



脱炭素政策と産業政策が主導する BEV シフト

自動車総需要の伸び悩みに加えて、電動化の要請が足下の環境変化のもう一つの要素である。2015 年のパリ協定採択以降、各国政府はカーボンニュートラルに向けた環境政策の強化とともに、脱炭素の取り組みを成長機会とした産業振興を推進してきた。自動車業界においては、BEV の推進がこうした取り組みの中心に位置づけられている。意欲的な BEV 化目標に向けて、BEV に対する補助金や、燃費・排ガス規制などによる ICE 車（ガソリン車等の内燃機関車）への規制強化などを通じて、BEV シフトが強力に後押しされてきている。このような各国政府の環境政策・産業政策への対応が求められる環境下、新興系および中国系メーカーなどが BEV 販売台数を急伸させたことを受け、これまで ICE 車などを中心に手掛けてきた伝統的完成車メーカー各社は、2020 年前後から、BEV 戦略や投資計画を相次いで発表し、取り組みを加速している。

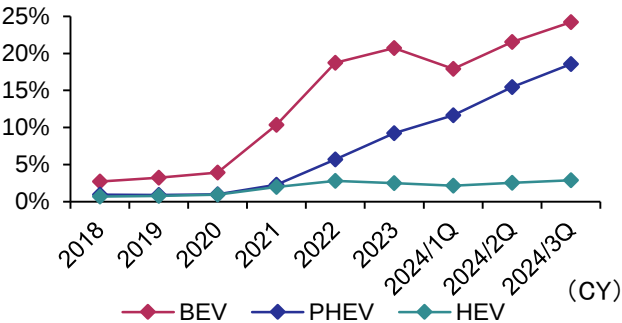
主要国・地域の BEV シフト動向

上述の通り、完成車メーカーの BEV シフトに関する取り組みが広がってきたものの、足下では BEV 一辺倒の動きからやや揺り戻しが生じているとともに、その状況は地域によって異なる様相を呈している。以下では、BEV の主要販売市場である中国、米国、欧州市場について、直近の動向について整理をしたい。

BEV・PHEV が急増した中国市場とグローバル完成車メーカーの苦戦

まず、目下 BEV の最大市場である中国市場においては、BEV と PHEV が電動化をリードしている（【図表 2】）。BEV は新車販売全体市場の 2 割超を占め、足下においても、引き続き増加傾向を維持しているが、成長率は従前より鈍化し、やや揺り戻しの傾向にある。一方、BEV 対比での価格競争力と利便性の高さを通じ、PHEV が急速に市場を拡大させている。以上の通り、中国の電動化の中心となっている BEV・PHEV であるが、2024 年 1 月から 9 月までの販売上位の完成車メーカーにおいては、早くから BEV を市場投入してきている米 Tesla と中国系メーカーの BYD が大きなシェアを有している（【図表 3】）。特に、BEV と PHEV の両方で販売台数・シェアトップの BYD は、高いコスト競争力と短期間でのモデル投入などを通じ、中国ユーザーのニーズを捉えている。BYD を中心に中国系メーカーが BEV・PHEV をけん引し、中国の電動化市場を広げていく傾向は当面続くとみられる。そうした中国系メーカーの傾向とは対照的に、BEV や PHEV でプレゼンスを発揮できていない欧州系・日系完成車メーカーは、ICE 車市場の縮小と連動して、販売台数・シェアともに低下させている。これまで、中国市場での収益に依存し、生産工場などの大きな資産を抱えているメーカーほど、業績の下押し圧力が高まっている。

【図表 2】中国市場電動車シェア推移



(注) 工場出荷台数ベース。2024 年 12 月取得データより作成
(出所) マークラインズより、みずほ銀行産業調査部作成

【図表 3】中国市場完成車メーカー別 BEV・PHEV 販売台数・シェア (2024 年 1～9 月)

#	BEV	PHEV
	BYD	BYD
1	1,166千台、25.3%	1,567千台、47.3%
2	Tesla 676千台、14.7%	理想汽車 334千台、10.1%
3	Geely 390千台、8.5%	Huawei AITO 273千台、8.3%
4	上汽GM五菱 327千台、7.1%	長安汽車 221千台、6.7%
5	広州汽車 227千台、4.9%	Geely 217千台、6.5%

(注) 工場出荷台数ベース。2024 年 10 月取得データより作成
(出所) マークラインズより、みずほ銀行産業調査部作成

米国市場：BEV の伸び悩みと HEV 需要の拡大

次に米国市場では、2023 年以降、BEV の販売シェアの伸び悩みがみられる（【図表 4】）。IRA（インフレ抑制法）の税額控除による BEV 購入時の優遇など、政策支援を受けるも、車両価格の高止まりや、航続距離・充電インフラへの不安などを背景に、コストや利便性を重視する顧客層への浸透は停滞しているとみられる。将来的にはインフラ整備や技術開発などを通じ、懸念は低減していくと考えられるが、ICE 車対比で優れた環境・燃費性能と遜色ない実用性を有し、BEV に比べ初期費用を抑えられる HEV の需要が高まっている。

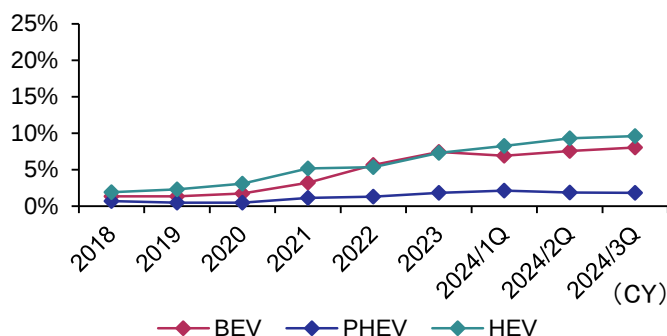
トランプ氏の大統領就任により、政策動向も不透明に

また、トランプ氏の次期大統領就任を通じて、バイデン政権時の環境政策は一部見直しがなされる可能性が高い。どのような修正となるかは未詳ながら、IRA の BEV 購入時の税額控除が見直し対象となる可能性は相応に高く、BEV の販売に更なる逆風となるだろう。そうした政策修正の影響も踏まえれば、当面は HEV が堅調な需要を確保し続けると想定される。ただし、BEV の販売が伸び悩む中で、GHG 規制など環境規制に対応していく観点において、完成車メーカーによっては、PHEV の活用を検討する動きもみられる。PHEV も高い車両価格が課題ではあるが、規制対応においては、重要な選択肢となる可能性がある。

米国 BEV 市場では、Tesla 一強が続く

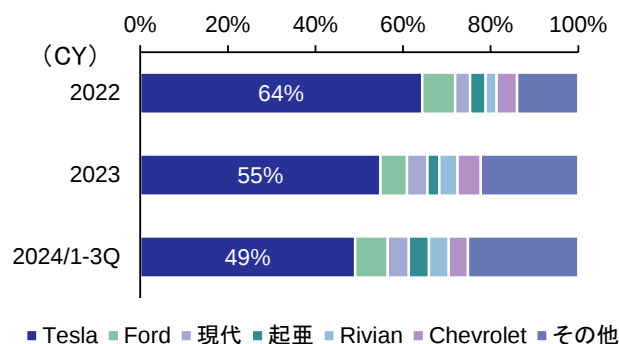
以上の通り、成長が鈍化している米国 BEV 市場であるが、BEV におけるブランド別シェアでは、Tesla が圧倒的なシェアを有する構造が続いている（【図表 5】）。Tesla 以外の完成車メーカーが、BEV の投入を進めたことで、マーケットシェアは低下傾向にあるが、依然として米国 BEV 市場のほぼ半数を Tesla が占めている。Tesla は BEV 専業かつ限られた車種のみを展開しており、車両構造を BEV に最適化しつつ、スケールメリットを最大限生かすことで、高いコスト競争力を有していると考えられる。伝統的な完成車メーカー各社も BEV の取り組みを本格化させているが、現時点で Tesla とのギャップは大きい。

【図表 4】米国市場電動車シェア推移



(注) 2024 年 12 月取得データより作成
(出所) マークラインズより、みずほ銀行産業調査部作成

【図表 5】米国 BEV 市場ブランド別シェア

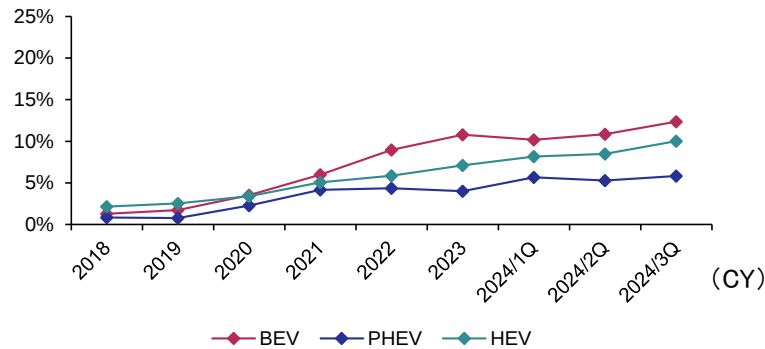


(注) 2024 年 12 月取得データより作成
(出所) マークラインズより、みずほ銀行産業調査部作成

欧州でも BEV は成長鈍化も政策は BEV 一辺倒

最後に欧州では、急進的とも言える政策が BEV 市場をけん引してきたが、2023 年以降、BEV の販売シェアの拡大は停滞気味である（【図表 6】）。航続距離や充電インフラなどへの懸念に加えて、車両価格の高止まり、欧州の主要な自動車市場であるドイツ政府の補助金打ち切りなどが影響しているとみられる。一方、環境に関する規制において、2035 年に新車販売の全てをゼロエミッション化する EU の政策は変わっていない。今後、見直しの議論も想定されるが、バイオ燃料などの代替燃料を使用した ICE 車の販売許容などにとどまり、基本的にはゼロエミッション化の方向性は維持されるとみられる。従って、2035 年には基本的に BEV 以外を販売できなくなる状況下で、欧州系を中心とした伝統的完成車メーカーは、価格を抑えた BEV 投入を計画するが、コスト低減が想定通りに進捗するかは不透明であり、より価格競争力の高い中国系メーカーの販売シェアが高まる懸念は否定できない。

【図表 6】欧州(5カ国)市場電動車シェア推移



(注) 欧州 5 カ国:ドイツ、フランス、スペイン、イタリア、英国。2024 年 12 月取得データより作成
(出所) マークラインズより、みずほ銀行産業調査部作成

BEVシフトの鈍化
と地域毎に異なる
電動化パス

以上、中国・米国・欧州市場の動向を整理した通り、いずれも BEV 市場は従来比で成長鈍化し、直線的には伸びていかないことが足下で顕在化している。ただし、中国では既に市場の一角を占める存在となっており、早期の BEV 戦略が必要である。また、欧米においても、中期的には BEV 化が進むと思われ、その対応を進める必要は引き続き存在する。そうした BEV 戦略不可避な状況ではある一方、規制や市場ニーズを背景に地域間の差異は存在しつつ、短中期的には一定の HEV・PHEV の需要も想定される。従って、完成車メーカーとしては、BEV への対応のみならず、地域ごとに異なる電動化パスに対応するトランジション戦略の早期策定と実行が迫られていると言えるだろう。

BEV 化と同時に
進む SDV 化

BEV 化と同時に、SDV (Software Defined Vehicle) 化の取り組みも広がっている。消費者ニーズの変化に加え、BEV 化によりパワトレでの差別化余地が減少することで、自動車の付加価値領域はハードウェアからソフトウェア領域に重心が移ると考えられる。スマホなどのデジタルデバイスと同様に、アップデートによる機能向上や、アプリによる新たなサービス・体験を提供するため、完成車メーカー各社は、ビークル OS とも呼ばれるソフトウェアプラットフォームの開発を行っている。一部では、新たな差別化領域として、ソフトウェアプラットフォームに加えて、AI・先端半導体への関与拡大などの動きもみられる。完成車メーカーは BEV 化と同時に、SDV 化に関する新たな開発が必要となっており、投資負担は増している。

3. 環境変化が促す完成車メーカー間の連携

完成車メーカー
に必要な戦略

完成車メーカーは、BEV 戦略だけでなく、地域ごとのパワトレミックスの違いや不確実性への対応、BEV シフトと並行して進む SDV 化への取り組みも求められている。以下では、そうした自動車業界の環境変化を受けて、完成車メーカーに今後求められる戦略のポイントを整理する。

多様な電動化への
対応

地域ごとの差異や不確実性は存在するが、短中期的には HEV や PHEV を活用する必要性が高まっている。完成車メーカーは、市場ニーズと規制のバランスを見極め、適切なパワトレを柔軟に投入することで収益を確保することが重要である。また、HEV や PHEV の多くが将来的に BEV に置き換わる可能性があるため、HEV や PHEV の関連資産がレガシー化する懸念もある。従って、HEV や PHEV については、新たな投資を極力回避しつつ、早期に市場へ投入して売上回収を図ることが求められる。加えて、HEV や PHEV の活用が電動化の選択肢となる中においても、最終的に BEV が重要な電動車としてカーボンニュートラルに貢献することはほぼ間違いなく、BEV 戦略の重要性は不変である。完成車メーカー各社は、競争力ある BEV 開発を推進すべく、プラットフォームの開発や、電池や主要コンポーネントの仕様統一を通じてスケール確保、コスト低減などに取り組む必要がある。

SDV 化対応の推進

BEV 化と同様に、SDV 化の進展も避けられず、完成車メーカーは対応を求められている。前述の通り、完成車メーカーは、ソフトウェアプラットフォームを通じて、ソフトウェアのアップデートやアプリの配信が可能となり、自動車の新たな価値を提供できる可能性が

ある。現時点で、確実なマネタイズ手段が見えている訳ではないが、ソフトウェアプラットフォームは、ADAS (Advanced Driver Assistance System) 機能のバージョンアップや車内空間向けのサービスの提供など、新車販売後の継続的なソフトウェアアップデートによる価値提供のベースとなりうるため、完成車メーカーは導入を進めることが重要と考えられる。

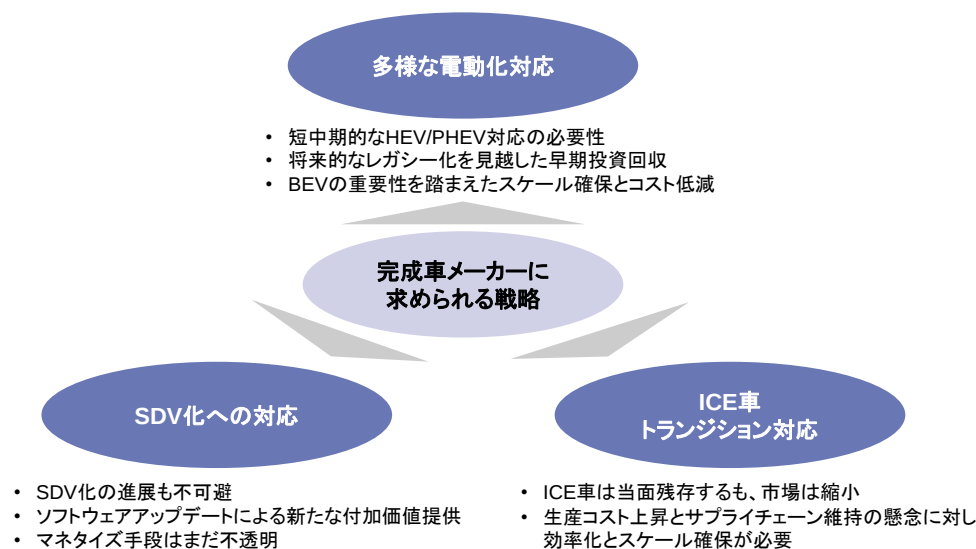
ICE 車関連のトランジション対応

最後に、ICE 車に関しては、将来的に市場規模が縮小する中でも、一定の生産規模を維持・確保できなければ、エンジンおよび関連部品の生産コストが増加すると懸念される。生産コストの上昇のみならず、サプライチェーンの維持も困難になってくることが予想されることから、自社のエンジンのモデル集約による効率化や、他社への外販などによるスケール確保、ないしは外部からの調達への切り替えなど、縮小する ICE 車のトランジション対応を検討していくことが必要である。

完成車メーカー間のパートナーシップ戦略が競争力を高める可能性

上記の通り、多様な電動化への対応や、SDV 化への対応、ICE 車のトランジション対応など、完成車メーカーに求められる様々な戦略を実行するにあたり、リソース確保を含め、完成車メーカーにかかる開発等の投資負担は非常に大きいと言える(【図表 7】)。特に、そうした投資負担を軽減させるスケール確保については、自社単独で行うにはそもそも限界がある。従って、開発投資負担の低減やリスク分散、スケールメリットの確保を実現するにあたっては、完成車メーカー間のパートナーシップが有効な戦略であると考えられる。

【図表 7】完成車メーカーに求められる取り組み



(出所) みずほ銀行産業調査部作成

GM・現代自は主要戦略分野での協業を検討

一部の完成車メーカーでは、具体的なパートナーシップを求める動きが実際に始まっている。その一例として、2024 年 9 月、GM と現代自動車による協業検討の覚書締結が挙げられる。両社はそれぞれの規模と強みを生かし、コスト削減と効率的な車両導入を進める方針である。現時点では具体的な取り組みは不明だが、協業対象は幅広く、乗用車・商用車、内燃機関、電気および水素などのクリーンエネルギー技術分野の開発・生産、バッテリー原料や鉄鋼の共同調達が含まれている。

電動化領域は HEV での連携も想定か

電動化領域においては、BEV 開発・生産での連携が考えられるが、現在の動向を踏まえ、現代自が持つ HEV 技術を GM が活用することも想定される。GM は近年、BEV に重点を置き、新型 BEV の開発・生産に対する投資を進めてきた。一方で HEV・PHEV には消極的な方針であったことから、米国市場では現在 HEV・PHEV のラインナップを持っていない。結果的に、足下の BEV 市場の成長鈍化を受け、PHEV 再導入方針を示すなど、戦略の修正を迫られている。戦略修正を具体的に進めるにあたり、現代自との連携を活用することは GM にとって大きなメリットとなると考えられる。

幅広い協業検討
を通じ、競争力強
化を目指す

日産とホンダの
戦略的パートナ
ーシップ

電動化領域以外では、比較的短期間で効果が得やすい調達面の連携や、中長期的にトランジションの課題が生じる内燃機関領域など、包括的な内容になっている。また、両社からのプレスリリースに明確な記載はないが、SDV 開発における連携も選択肢になるだろう。上述の協業領域を中心に協業メリットを創出し、競争力強化に繋げるべく、目下具体的な取り組みが検討されているとみられる。

もう一つのパートナーシップを求める動きとして挙げられるのは、2024 年 3 月に発表された、日産とホンダの電動化・知能化時代に向けた戦略的パートナーシップの検討である。両社の戦略的パートナーシップは、その後 2024 年 8 月には、協業検討の進捗や方向性が示されるとともに、新たに三菱自も加わることで、協業の枠組みを拡大する方針が示されている。さらに、2024 年 12 月 23 日、日産とホンダは、両社の強みを融合し、協業を不可逆的なものとするべく、経営統合の検討開始を発表するに至った。世界をリードするモビリティカンパニーを目指し、シナジーを最大化していく方針であり、2024 年 8 月の発表時と比べ、経営統合の検討発表時の協業内容は、より範囲を拡大し、より深化したもののとなっている(【図表 8】)。

【図表 8】日産・ホンダの戦略的パートナーシップに関する概要

2024年8月発表時の主な協業内容		2024年12月、統合検討発表時の主な協業内容	
次世代SDVプラットフォーム	- 基礎的要素技術の共同研究契約 1年で基礎研究を終え、その後量産開発の可能性を検討	車両プラットフォームの共通化	- 幅広くプラットフォームを共通化しスケールメリット確保 - 台数拡大による将来のデジタルサービスでの収益性向上 - ICE車、HEV、PHEV、BEVなどについて、車両の相互補完を加速し、多様なニーズに対応
電池	- 仕様の共通化、相互供給など協業範囲を検 - セル・モジュールの仕様について、中長期で共通化することに基本合意 - ホンダ・LGESの合併会社が2028年以降、北米で日産に電池供給検討	R&D機能の統合	- SDVプラットフォームや電池、e-Axle関連の取り組みを推進 - 上記に限らず、開発機能全体の協業を行い、開発効率向上、開発費低減を図る
e-Axle	- 次世代EVに搭載予定のe-Axleの仕様共通化に基本合意 - モーター、インバーター共用化に合意	生産体制・拠点最適化	- 生産拠点、エネルギーサービス拠点などの拠点最適化、工場の相互利用を推進 - 生産固定費を削減
車両の相互補完	- グローバルで販売するモデルの相互補完検討 - ICE車やBEVなどが対象	購買機能統合	開発・生産の最適化の成果を最大化すべく、購買活動、サプライチェーン高度化・最適化を推進
国内エネルギーサービス資源循環領域	充電、エネルギー機器、バッテリーを活用したエネルギーサービス、充電サービスなどでの協業検討	業務効率化	システム、間接業務等の統合などによる経費削減
		ファイナンス機能統合	統合による規模拡大を通じ、自動車のライフサイクルを通じた新たな金融サービス提供など、モビリティの多様な利用形態の提供を展望
		知能化・電動化に向けた人的リソース確保	両社間の人事交流、技術交流を通じたスキルの高度化など

(出所) 各社 IR 情報より、みずほ銀行産業調査部作成

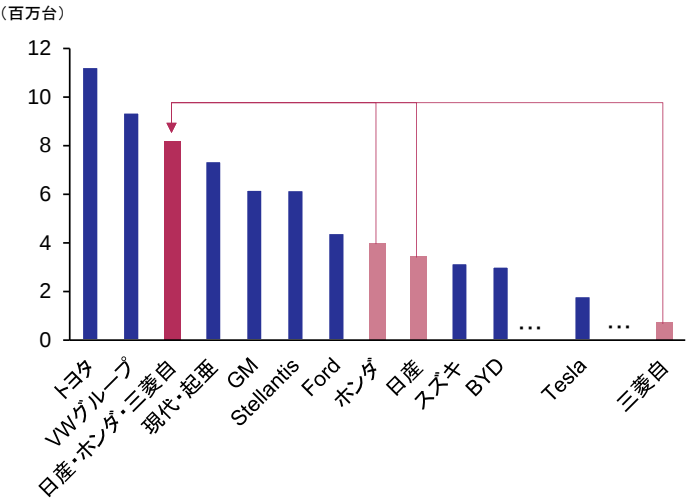
連携で想定されるシナジーの整理・分析

台数規模拡大によるスケールメリット

統合検討の発表資料において言及されている点を含めて、以下では日産とホンダ並びに三菱自を加えた 3 社の連携を通じて、シナジーが期待できると考える領域について、改めて整理・分析をしたい。

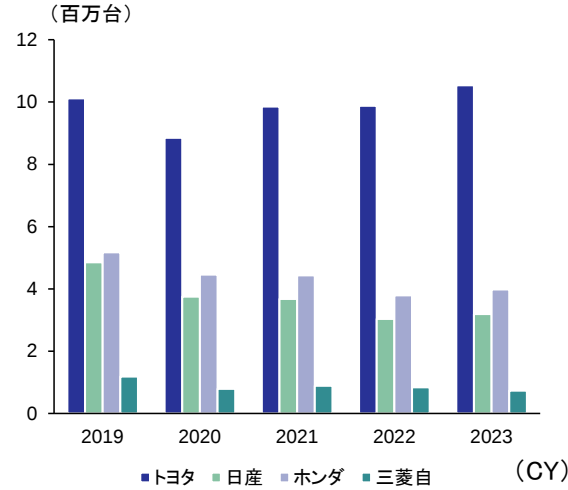
3 社の 2023 年販売台数を単純合算すると、約 8 百万台となり、グローバルでは、トヨタ、VW グループに次ぐ規模に拡大する(【図表 9】)。部品調達などは特にスケールメリットを享受しやすいと思われ、鋼板などの素材やコンベンショナルな部品、BEV 向け電池の鉱物資源、半導体などの一括調達を通じてコストメリットを得ることが可能だろう。

【図表 9】完成車メーカー別グローバル販売台数(2023 年)



(出所) 各社公開情報より、みずほ銀行産業調査部作成

【図表 10】トヨタ・日産・ホンダ・三菱自のグローバル販売台数推移



(注) 2024 年 12 月取得データより作成
(出所) マークラインズより、みずほ銀行産業調査部作成

地域では北米・
中国・ASEAN で
の連携が中心か

グローバルの事業展開状況は、日産とホンダが北米・中国中心である一方、三菱自は ASEAN にフォーカスしている(【図表 11】)。北米においては、日産とホンダを単純合算すると米国内の販売台数のトップシェアを争うトヨタに近い販売台数に達し、北米内の調達・生産・販売など各プロセスにおいて、スケールメリットを創出しやすい可能性がある。また、中国事業は、電動化の急速な進展による大幅な環境変化に伴い、三菱自が 2023 年に撤退を発表しており、日産とホンダも足下の業績は厳しい状況が続いている。シェア・販売台数が低迷する中で、日産とホンダ両社間で連携することで、生き残り戦略を進める余力は高まるだろう。そして、ASEAN 事業は、同地域で高いプレゼンスを持つ三菱自の強みを日産とホンダが活用する形での連携が期待できる。

【図表 11】トヨタ・日産・ホンダ・三菱自の主要地域別販売・生産台数(2023 年)

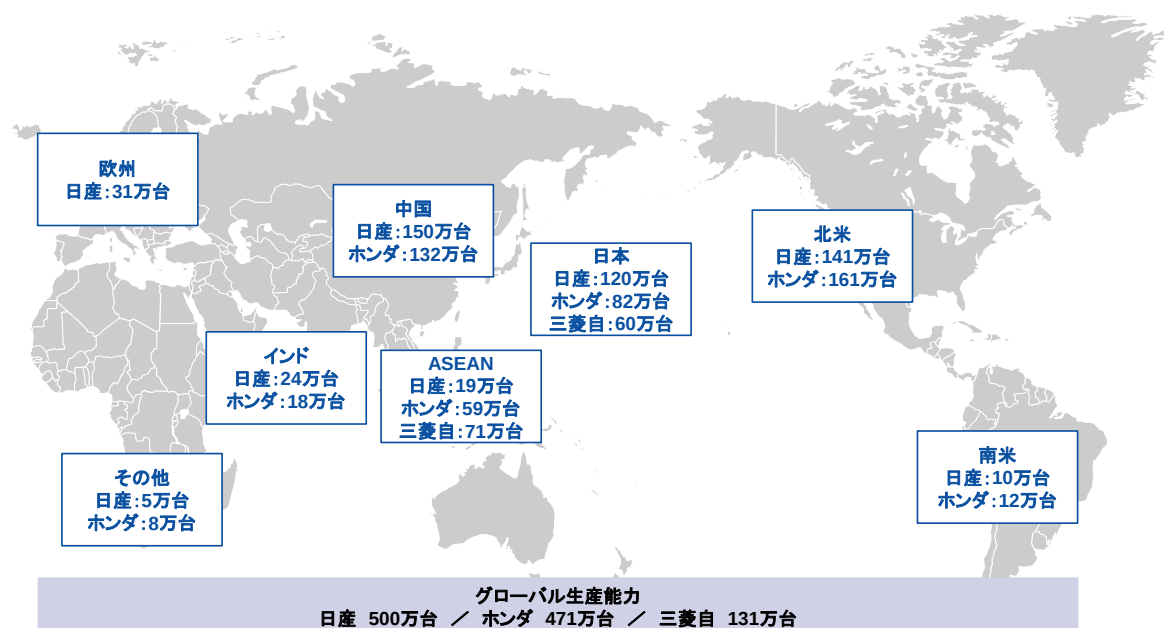
	(万台)							
	トヨタ		日産		ホンダ		三菱自	
	販売	生産	販売	生産	販売	生産	販売	生産
北米	259	201	123	122	147	156	14	0
中国	175	175	73	74	125	125	1	0
日本	230	362	48	79	59	67	10	33
欧州	105	85	34	37	8	0	5	0
ASEAN	122	161	6	11	35	36	25	48

(注) 欧州は西欧、中東欧。ASEAN はタイ、インドネシア、マレーシア、フィリピン、ベトナムの 5 カ国。
2024 年 12 月取得データより作成
(出所) マークラインズより、みずほ銀行産業調査部作成

生産拠点の合理
化

更に生産拠点に目を向ければ、3 社のグローバルにおける生産拠点は、【図表 12】の通りである。三菱自は ASEAN 中心、日産とホンダについては、ホンダが欧州生産から撤退している以外は、グローバルに生産拠点を抱えている。3 社の生産拠点において、生産の受委託など相互利用を行うことで工場稼働率の向上や輸送費用の削減など、コスト削減の効果が想定される。

【図表 12】日産・ホンダ・三菱自の地域別生産能力



(注) 日産は、会社発表を踏まえ、グローバル生産能力を 500 万台、中国生産能力を 150 万台とし、会社ホームページに生産能力の記載がある日本拠点などはその台数を採用。その他は、マークラインズ記載の生産能力を基に、合計値が一致するよう推計。ホンダは、当社ホームページ記載の生産能力。三菱自はマークラインズ記載の生産能力。

2024 年 12 月取得データより作成

(出所) 各社ホームページ、マークラインズより、みずほ銀行産業調査部作成

生産規模が縮小
する ICE 車への
対応

また、ICE 車の生産についても、3 社間での連携で効果が期待できる領域である。中長期的なトレンドとして ICE 車の販売は縮小していく中で、一定の生産規模を確保できなくなれば、エンジンや関連部品の生産コストは上昇していくと考えられる。コスト上昇のみならず、最終的にはサプライチェーンの持続可能性にも懸念が生じる。3 社において、ICE 車の生産拠点を集約、並びにエンジンユニットや ICE 車のプラットフォームを共通化していくことで、こうした懸念に対応していくことが必要だと考えられる。

以上、グローバルで事業を展開する 3 社それぞれにおいて、1 社単独での地域戦略と比較して、3 社それぞれが有する地域特性を生かしつつ、生産拠点と販売拠点の最適化を進めることができれば、台数による規模のメリットと効率性の追求による連携シナジーを最大限発揮できると考える。

BEV 領域におけ
る連携

次に、BEV 領域における連携シナジーについて整理したい。BEV の投入が依然初期段階で、本格投入がこれからという状況下において、3 社合わせても台数規模が限られ、固定費の負担が重くなることは避けられない。従って、開発負担を分担しつつ、早期に販売台数を拡大するとともに、プラットフォームやコンポーネントの共用化を進めることで、スケールメリットを最大化し、コスト低減を押し進める必要がある。スケール面を中心に連携を通じてそうしたシナジー効果も期待できるだろう。

BEV のコストに大
きな影響を与え
る電池に関する
取り組み

中でも BEV の製造コストに占める割合が高く、キーコンポーネントに位置づけられる電池については、内製を想定する場合、仕様共通化による製造コスト低減に加え、調達における連携が考えられる。電池にかかるコストとしては、鉱物資源のコスト影響が大きいことを踏まえ、3 社で連携して資源調達を行うことも選択肢だろう。また、内製ではなく電池セルを外部から調達する場合においても、統一された仕様に基づき、3 社で纏まって調達を行うことでより良い条件を引き出せる可能性は高まると考えられる。

全固体電池に関
する協業で開発
推進も

更に、電池については上記以外で、全固体電池に関する協業も考えられる。現在、日産とホンダは、それぞれが全固体電池の開発に注力し、パイロットラインの構築などを進めている。一部開発や部素材・設備などの調達における協業、量産時のスケール確保や投資の分担などを通じて、開発競争が激しくなる全固体電池での優位性確保を目指

すことも選択肢だろう。

SDV 化における
連携メリットは大きい

また、BEV 化と同時に SDV への対応を進める必要がある。SDV 化で求められるソフトウェアプラットフォームは、それ自体が差別化要素になりづらく、むしろプラットフォームを通じて動作するアプリやソフトウェアから得られるサービス・体験が差別化要素として重要だと考えられる。加えて、ソフトウェアプラットフォーム開発には多額の費用がかかることから、搭載台数を拡大し、台当たりのコストを低減することが求められる。統合検討発表資料でも触れられている通り、こうしたコスト低減に加えて、ソフトウェアプラットフォーム搭載車両は今後のデジタルサービスなどにおけるビジネス基盤となることから、その拡充は将来の収益確保に寄与するだろう。加えて、利用者の多いプラットフォームとして、ソフトの充実を図ることが、より魅力ある製品作りにつながる点も重要といえる。

HEV・PHEVの車
両、プラットフォーム、パワトレユニットの相互補完

BEV 以外の電動化対応においても 3 社での連携は有効である。日産とホンダは HEV、三菱自は PHEV をラインナップとして有している(【図表 13】)。3 社の連携を進めることで、市場動向に応じたパワトレを短期間かつ効率的に市場投入できる可能性は高まる。HEV については、日産、ホンダともに技術を有するが、各市場に適したユニットを選択していくことになるだろう。例えば、北米市場においては、すでに北米での販売実績があるホンダの HEV ユニートを軸にしていくことが考えられる。また、PHEV については、三菱自の PHEV システムを共用することで、開発期間の短縮、投下する開発リソース・開発投資を削減できるだろう。短期間かつ投資負担を抑えながら、HEV・PHEV のニーズに対応することが重要であり、車両自体の OEM 供給やプラットフォーム、パワトレユニットの供給など、最適な相互補完の形を選択していくことが求められる。

【図表 13】日産・ホンダ・三菱自が展開するパワトレ別主要モデルおよび販売台数(2024/1～3Q)

(千台)

地域	パワトレ	日産		ホンダ		三菱自	
		モデル	販売台数	モデル	販売台数	モデル	販売台数
北米	ICE	Rogue	216	Civic	208	Outlander	48
	HEV	n.a.	n.a.	CR-V	146	n.a.	n.a.
	PHEV	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	Outlander	6
	BEV	Ariya	17	Prologue	14	n.a.	n.a.
中国	ICE	Sylphy	244	CR-V/Breeze	187	n.a.	n.a.
	HEV	Sylphy	4	CR-V	30	n.a.	n.a.
	PHEV	Venucia V-Online	6	CR-V/Breeze	8	n.a.	n.a.
	BEV	Venucia D60	9	e:NS1/e:NP1	8	n.a.	n.a.
欧州 (5カ国)	ICE	Dualis (Qashqai)	67	Civic	1	Space Star	13
	HEV	Juke	26	HR-V	12	Colt	1
	PHEV	n.a.	n.a.	CR-V	1	Eclipse Cross	3
	BEV	Leaf	7	e:NY1	6	n.a.	n.a.
ASEAN	ICE	Frontier (Navara)	11	HR-V	47	Xpander	69
	HEV	Kicks	3	CR-V	3	Xpander	4
	PHEV	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	Outlander	僅少
	BEV	Leaf	僅少	e:N1	僅少	L-100EV	僅少

(注)パワトレ分類不詳分は ICE 車として集計。各パワトレで販売が最多のモデルを記載。2024 年 12 月取得データより作成
(出所)マークラインズより、みずほ銀行産業調査部作成

連携シナジーを
発揮させる戦略
の早期策定が重
要

以上の通り、日産とホンダが経営統合することで、様々な連携シナジーが期待できる。しかしながら、重要な点はこうしたシナジーをどれだけ短期間のうちに極大化させ、新興系や中国系メーカーを含めた厳しい競争環境で生き残れる戦略を打ち出せるかであると考えている。

4. 日産・ホンダの経営統合に向けた検討に関する基本合意書締結(2024 年 12 月 23 日)

日産とホンダは
経営統合に向け
た検討に関する
MOU を締結

2024 年 12 月 23 日、日産とホンダが経営統合に向けた検討に関する基本合意書の締結を発表した。先述の通り、今回の発表に向けて、両社は戦略的パートナーシップの検討に着手することを 2024 年 3 月に発表し、その後 8 月に三菱自も協業の検討に加わり、パートナーシップ深化に関する具体的な検討の方向性を示していた。

トランジション戦
略の決断と実行
は待ったなし

今回の発表に至るまで、8 月の発表からは約 5 カ月、3 月の発表まで遡れば約 9 カ月が経過しているが、その間これまで述べてきた通り、日系完成車メーカーを取り巻く環境は

厳しさを増している。BEV 一辺倒の市場ムードから、少なくとも短中期的には、PHEV や HEV など地域毎に市場が求めるパワトレが異なる状況に様相が変化した。BEV や SDV 開発等への投資がかさむ状況下、収益源となるモデルをタイムリーかつ売れる価格で市場投入する必要があり、まさに日系完成車メーカーとしては生き残りをかけた電動化トランジションフェーズに突入している。トランジションにかかる時間的猶予が確保できるのか、あるいは確保できずに脱落していくのか、日系完成車メーカー各社にとって、トランジション戦略の決断と実行は待ったなしの状況である。

経営統合は両社
が追い求めた最
適解

そうした待ったなしの業界環境において、両社の戦略的パートナーシップでは、両社間で想定されうるありとあらゆるシナジーを極大化することが求められる。3 月に両社で検討を開始することを発表して以降も刻々と状況が激しく変化し、お互いのシナジーを極大化させる最適解を追い求める必要があった中、日産とホンダの両社は、経営統合というもう一段踏み込んだパートナーシップの形に行き着いたと考える。

想定シナジーを
いかにスピード感
をもって決断し、
実行に移せるか
がポイント

想定されるシナジーについては、前章にて整理した通り、パワトレ/プラットフォーム/モデルの共用化、生産拠点の活用・合理化、販売地域補完、共同調達によるコスト削減(素材、エンジン関連部品から電池・半導体まで)、SDV 領域等での共同研究開発など様々な分野で期待できる。重要な点は、そうした両社、あるいは三菱自を含めた 3 社で実現可能な様々な協業シナジーを、いかにスピード感をもって決断し、実行に移せるかである。

両社の経営統合
には大きな意味
がある

経営統合により、日産とホンダの両社が共同持株会社を新たに設立し、既存の両社はそれぞれ共同持株会社の完全子会社となる。詳細設計はこれから具体的に協議が進むと思われるが、持株会社は戦略的意思決定に集中し、経営に関する重要な意思決定に関してスピード感を持って進めることが可能となる。一方で傘下の両社においては、それぞれが持つブランド価値や企業イメージに大きな変化を与えないまま事業を続けることが可能となる。両社が実現させなければならない様々なシナジー効果を、個社ごとの最適解ではなく、両社にとっての最適解となるようスピード感を持った意思決定を実現できれば、両社による経営統合には大きな意味があると考ええる。

サプライチェーン
全体での統合効
果の発揮が課題

今回の発表を受け、完成車メーカー 3 社による協業が具体化する中で、3 社に留まらない重要な論点としては、それぞれが有するサプライヤー取引をどうしていくか、という点であろう。BEV・SDV 領域の戦略におけるサプライヤー取引は当然の事ながら、PHEV や HEV などのトランジションフェーズにおけるパワトレ領域や、更には ICE 車の領域においても、今後 3 社によるシナジーを追求する上で、それぞれ現行のサプライヤー取引をどうするかが、極めて重要な論点として浮上する。

電動化・知能化
でのコアサプライ
ヤーとなる日立
Astemo

電動化・知能化の領域においては e-Axle のインバーターとモーターの仕様共通化や、SDV の共同開発の方針が発表されているが、この領域は日立 Astemo がコアサプライヤーとして大きな役割を担うことになるだろう。これらの方針を通じ、これまで別々に開発が必要であった日産向けとホンダ向けの開発を一本化することで、開発工数を大幅に削減でき、開発効率が向上する。加えて、スケールも確保でき、収益性の向上にも寄与することから、日立 Astemo にとっては、大きな成長機会となる。

日立 Astemo のト
ランジションも必
要

電動化・知能化関連の開発で重要な位置づけとなる日立 Astemo であるが、電動化・知能化対応を進めると同時に、ポートフォリオの見直しも対応が必要となるだろう。シャシー関連やエンジン関連部品のレガシー事業も有しており、現状はそれらのビジネスが売り上げの多くを占めていると考えられる。BEV シフトの揺り戻しなど地域ごとの動向も見極めながら、BEV・SDV 領域へのトランジション、リソースシフトを進める動きが求められるだろう。

サプライヤー間
の再編を通じた
競争力強化

日産とホンダ、並びに三菱自の 3 社が持続的に強いプレーヤーであるためには、サプライヤーと協調し、サプライチェーン全体で競争力を高めていくことが必要となる。その過程においては、サプライヤーを部品ごとに集約し、開発の効率化や生産規模の確保を行うことも必要になるだろう。

サプライヤー間の再編を妨げてきた背景

これまでも、新車販売台数の成長鈍化や電動化・知能化の影響から、サプライヤー同士の集約・再編は進むと想定されてきた。確かにそうした動きが一部出始めているが、大きな再編の動きはそれほど多く見られていないのが現状である。その背景には、サプライヤー企業間の文化の違いなどもあるが、そもそも完成車メーカー毎に部品の仕様が異なるため、統合してもそれほど高い効果が期待できないことも考えられる。加えて、完成車メーカーに対する安定供給の責任や、量産終了後一定期間の補給部品の供給要請がハードルになっている面もある。つまり、統合後、異なる仕様の製品を安定的かつ継続的に完成車メーカーに納入できるか、量産終了後もその体制を維持できるかについて、完成車メーカーからの理解が得られにくい点や、そうした負担を統合相手が懸念するケースが多いということである。

プラットフォーム共通化がもたらすサプライヤーの再編への影響

今回の日産とホンダの経営統合を通じ、完成車メーカー間でプラットフォームの共通化が推進され、プラットフォームに紐づく部品も共通化されることになる。サプライヤーが生産時のスケールメリットを得やすくなるほか、上述の供給責任に関する負担も同一仕様の部品であれば小さくなるだろう。このように、完成車メーカーが部品共通化を進めることが、上述の再編の制約要因を解消し、サプライヤー間の再編を促進する大きな要素となりうる。日産、ホンダ、三菱自の持続的な成長と同時に、日本の自動車産業の基盤を守っていく観点でも、こうしたサプライヤー間の再編を進め、サプライチェーン全体を強靱化していくことは必要になると考えている。

100年に一度ではなく、100年にして初の大変革時代が到来

日本の自動車産業は、世界に誇る日本の基幹産業として日本産業を支え、日本経済の成長に大きく貢献してきた。そうした自動車産業に、デジタル技術の進展やカーボンニュートラルの潮流と共に、中国系や新興系メーカーが台頭し、100年に一度の大変革時代が到来していると言われる。この「100年に一度の大変革時代」だが、自動車の量産化時代のはじまりが、1900年代初頭のアメリカのフォード社が開発したT型フォードであることを踏まえれば、自動車産業の歴史は、実質まだ100年程度とも言える。従って、正確には「100年に一度の大変革時代」は、実は「100年にして初の大変革時代」ということであろう。自動車業界は、1900年代初頭に量産化時代に突入し、今では年間1億台近いクルマを世界で生産し販売する市場にまで、この100年間で成長を続けてきた。

「市場の成長」＝「台数の拡大」という時代から、顧客基盤(≒ストック)に着する時代に

しかしながら、そうした台数を追い求める市場の成長には頭打ち感が始まっており、「市場の成長」＝「台数の拡大」という時代では最早ない。従来の台数を追い求める戦略ではなく、積み上げてきた顧客基盤(≒ストック)に着目し、そうした顧客基盤を生かしたビジネスの創出が重要となってくる。日産とホンダは、それぞれが単体で有する基盤を、今回の統合を契機に両社で共通の基盤とすることで、1日や2日では獲得しえない顧客基盤を確保することが可能となる。そうした大きな顧客基盤を生かした、自動車販売の台数成長に頼らない、新たな成長シナリオを創出することが求められる時代が到来しているのである。

日本産業に与えるインパクトは大きい

そうした自動車業界がまさに初めて経験する大変革時代を勝ち抜くべく、これまで日本の自動車産業をけん引してきた日産とホンダの両社が、三菱自も将来的に加わることを想定しつつ経営統合という新たなパートナーシップを構築する大きな一歩を踏み出した。本稿の冒頭でも述べたことだが、その一歩が与えるインパクトは大きく、もはや一企業同士の経営統合に話はとどまらない。自動車産業が日本の基幹産業であることを踏まえれば、日本産業全体にとっても非常に大きな一歩であると言っても過言ではないだろう。

官民を挙げた取り組みとして統合を進めることが肝要

日産とホンダが経営統合することにより誕生する新たな会社には、自動車業界の先頭を走るトヨタ自動車とともに、100年にして初の大変革時代を乗り越え、新興系や中国系完成車メーカーも加わる新たな競争環境においても力強い存在であり続ける必要があると考える。その観点では、この戦略的パートナーシップを日本の産業戦略の一つとして、官民挙げた取り組みでこの経営統合を進め、日本産業の競争力強化を図ることが肝要であることを改めて申し上げたい。

経営統合により
持続的な成長が
加速することを期
待

最後に、上述では日本産業全体としての大きな一歩と述べたが、今回の経営統合に向けた協議入りに関する発表は、大変革時代を乗り越えた先のゴールにたどり着くまでのスタートラインに立ったに過ぎないことを付言する。両社の経営統合を通じて、両社の意思決定にスピード感を与え、場合によっては痛みを伴うかもしれない変革も断行できる力強さをもたせることで、両社にとっての最適解を導き出し、次の 100 年に向けた日産とホンダの持続的な成長が加速することを期待してやまない。

みずほ銀行産業調査部
自動車・機械チーム 伊佐木 航
浜田 耕平
kohei.hamada@mizuho-bk.co.jp

Mizuho Short Industry Focus／236

© 2024 株式会社みずほ銀行

本資料は情報提供のみを目的として作成されたものであり、取引の勧誘を目的としたものではありません。本資料は、弊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、弊行はその正確性・確実性を保証するものではありません。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、また必要な場合は、弁護士、会計士、税理士等にご相談のうえお取扱い下さいますようお願い申し上げます。
本資料の一部または全部を、①複写、写真複写、あるいはその他如何なる手段において複製すること、②弊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。

編集／発行 みずほ銀行産業調査部

東京都千代田区丸の内 1-3-3 ird.info@mizuho-bk.co.jp