

## 自動車

## 【要約】

- 国内需要は、2017年は軽自動車の販売回復に伴い増加を見込むものの、人口減少、高齢化といった構造的な問題から減少傾向にあり、2018年には微減を予想する。グローバル需要は、米国、中国の2大市場が弱含むことで、2017年から2018年にかけて成長が鈍化すると見込む。
- 中期的には、国内需要は、構造的な下方圧力の中で増加要因を見出せず、2022年にかけて漸減していくと予想する。グローバル需要は、インド、ASEANといった新興国での成長が見込まれるものの、成長を牽引してきた中国の成長が鈍化することで、緩やかに拡大しつつも、成長は減速すると予想する。
- 日系完成車メーカーが築き上げてきた強みは今後5年という時間軸では維持されるとみるが、自動車産業は大きな変化を迎えている。グローバル需要の成長鈍化、電動化の急速な普及、自動運転の導入、シェアリングの進展などにより、長期的にはこれまでの日系完成車メーカーの優位性が減衰していく懸念がある。取り組むべき戦略の方向性は、資金、人材といった限りある経営リソースを最大限活用するために、既存事業の徹底的な効率化を進め、新たな競争領域へと投入する「リソースの再配分」である。日系完成車メーカーが、将来に亘って自動車産業の勝者であり続けるためには、果敢な自己変革が求められる。

【図表 9-1】 需給動向と見通し

	摘要 (単位)	2016年 (実績)	2017年 (見込)	2018年 (予想)	2022年 (予想)	CAGR 2017-2022
国内需要	販売台数(千台)	4,970	5,203	5,103	4,672	-
	前年比増減率(%)	▲1.5%	+4.7%	▲1.9%	-	▲2.1%
輸出	輸出台数(千台)	4,634	4,678	4,646	4,313	-
	前年比増減率(%)	+1.2%	+1.0%	▲0.7%	-	▲1.6%
輸入	輸入台数(千台)	344	348	357	385	-
	前年比増減率(%)	+4.6%	+1.3%	+2.5%	-	+2.1%
国内生産	生産台数(千台)	9,205	9,533	9,392	8,600	-
	前年比増減率(%)	▲0.8%	+3.6%	▲1.5%	-	▲2.0%
グローバル需要	販売台数(千台)	93,034	95,051	95,354	100,216	-
	前年比増減率(%)	+4.6%	+2.2%	+0.3%	-	+1.1%

(出所) (一社) 日本自動車工業会資料等よりみずほ銀行産業調査部作成

(注) 見込値及び予想値はみずほ銀行産業調査部予測

## I. 内需 ～中長期的に減少傾向が続く

【図表 9-2】国内需要の内訳

(千台)	摘要	2016年 (実績)	2017年 (見込)	2018年 (予想)	2022年 (予想)	CAGR 2017-2022
国内需要	乗用車販売台数	4,146	4,362	4,284	3,904	-
	前年比増減率(%)	▲1.6%	+5.2%	▲1.8%	-	▲2.2%
	商用車販売台数	824	841	818	768	-
	前年比増減率(%)	▲0.8%	+2.1%	▲2.7%	-	▲1.8%
	合計販売台数	4,970	5,203	5,103	4,672	-
	前年比増減率(%)	▲1.5%	+4.7%	▲1.9%	-	▲2.1%

(出所) (一社) 日本自動車工業会資料等よりみずほ銀行産業調査部作成

(注) 見込値及び予想値はみずほ銀行産業調査部予測

2017年の国内販売は、軽自動車の回復、商用車の駆け込み需要により堅調

2017年の国内自動車販売台数は、前年比+4.7%の5,203千台を見込む。うち乗用車は前年比+5.2%の4,362千台を見込む。販売増加の主因は、前年の軽自動車税の引き上げに加え、燃費不正問題等により、軽自動車の販売台数が減少したことからの回復によるものである。商用車は、前年比+2.1%となる841千台を見込む。インバウンド等のツアー需要の増加を受けた観光バスの販売堅調に加え、2017年9月の排ガス規制強化前の駆け込み需要によるものである。

2018年の国内販売は微減を予想

2018年の国内自動車販売台数は、前年比▲1.9%の5,103千台を予想する。乗用車は軽自動車販売の反動増が沈静化し、前年比▲1.8%の4,284千台を見込む。商用車は、2017年の排ガス規制強化前の駆け込み需要からの反動減により、前年比▲2.7%の818千台を見込む。

中期的には市場縮小を見込む

2022年の国内自動車販売台数は、4,672千台(年率▲2.1%)を予想する。2019年には消費増税に起因した駆け込み需要が期待されるものの、2020年にはその反動減が想定される。それ以降においては、需要を喚起する要因は想定されず、人口減少や高齢化といった構造的な下方圧力から、自動車需要は趨勢的に減少を続けるものと見込む。

## II. グローバル需要 ～底堅い先進国と拡大する新興国の需要により世界市場は漸増

【図表 9-3】グローバル需要の内訳

(千台)	摘要	2016年 (実績)	2017年 (見込)	2018年 (予想)	2022年 (予想)	CAGR 2017-2022
グローバル需要	米国販売台数	17,859	17,343	17,031	17,753	-
	前年比増減率(%)	+0.2%	▲2.9%	▲1.8%	-	+0.5%
	欧州5カ国販売台数	12,709	13,090	13,199	12,899	-
	前年比増減率(%)	+6.8%	+3.0%	+0.8%	-	▲0.3%
	中国販売台数	27,939	28,781	28,353	29,958	-
	前年比増減率(%)	+13.7%	+3.0%	▲1.5%	-	+0.8%
	インド販売台数	3,670	3,968	4,250	5,183	-
	前年比増減率(%)	+7.2%	+8.1%	+7.1%	-	+5.5%
	ASEAN5カ国販売台数	3,039	3,269	3,460	4,033	-
	前年比増減率(%)	+2.1%	+7.6%	+5.8%	-	+4.3%

(出所) (一社) 日本自動車工業会資料等よりみずほ銀行産業調査部作成

(注1) 見込値及び予想値はみずほ銀行産業調査部予測

(注2) 欧州5カ国はドイツ、フランス、イタリア、スペイン、イギリス。ASEAN5カ国はタイ、インドネシア、マレーシア、フィリピン、ベトナム

## ① 米国

2017年の米国市場は乗用車市場の低迷により減少を見込む

2017年の米国の自動車販売台数は、前年比▲2.9%となる17,343千台を見込む。販売奨励金の積み増しに加え、低金利下での積極的な販売金融の供与に後押しされ、堅調な成長を維持していたが、需要に息切れ感がみられたところに政策金利の上昇も伴い、2016年下期から販売が減速している。原油価格の低迷により需要が乗用車からライトトラックにシフトした結果、特に乗用車市場が低迷しており、足下では前年同月比▲10%前後で推移している。一方、堅調であったライトトラックも足下では減速しつつあり、乗用車、ライトトラック合計の通年での販売は前年割れを見込む。

2018年の米国市場も調整局面が続く

2018年の自動車販売台数は、前年比▲1.8%となる17,031千台を予想する。2018年も政策金利の引き上げが予想される状況下で、販売は調整局面が続くことを見込む。

中期的には人口増加に伴う緩やかな成長を予想

2022年の自動車販売台数は17,753千台(年率+0.5%)を予想する。米国の自動車保有率は過去最高水準(人口千人あたり845台)に達しており、今後更なる上昇は見込みにくい。着実な経済成長と人口増加によって、今後も緩やかながら市場拡大が続くものと予想する。

NAFTA再交渉において、自動車・自動車部品の原産地規制の見直しが主張されている

なお、トランプ政権の通商政策による需給への影響は見逃せない。2017年8月より、NAFTAの再交渉が開始されており、自動車・自動車部品も論点に挙げられている。現状では、NAFTAの原産地規制を満たせば、NAFTA域内では無関税で輸出入を行うことが出来ることから、米国企業と並んで日本企業もNAFTAの枠組みを活用し、メキシコを含む北米での生産網を構築していた。しかし、再交渉において米国通商代表は、現地調達率(域内原産割合)の引

き上げや米国産品の調達率導入<sup>1</sup>といった、原産地規制の見直しを主張している。これらが実現すると、NAFTA の枠組みを活用できなくなる車種もあるとみられ、販売価格への影響に加えて、完成車メーカー、サプライヤー各社は、生産立地戦略を再考する必要に迫られる可能性がある。米国の主張に対し、メキシコ、カナダの代表は反発を示しており、当該主張通りの合意成立は難しいものと見られるが、NAFTA 再交渉には今後も注視が必要であろう。

シェアリングによる自動車保有・販売台数への影響は長期的に注視する必要

また、米国の都市部では、米 Uber や米 Lyft による自動車のシェアリングサービスがここ数年で急速に拡大している<sup>2</sup>。こうしたシェアリングが普及すると、人々にとって自動車が所有するモノから利用するモノへと変化し、販売台数の減少に繋がると考えられる。しかしながら、足下では便利な移動手段としてサービス需要が喚起された結果、営業ドライバーの自動車取得を促すなどの効果もあり、自動車保有台数に目立った減少は観測されていない。シェアリングによる自動車の保有・販売台数への影響は、ドライバー不在の完全自動運転の普及と結びつき、移動コストが劇的に低下することで本格化するものと考えられ、そのタイミングは 2030 年代を想定している。従って、より長期的な観点において、シェアリングの影響を注視する必要があると見ている。

## ② 欧州

2017 年の欧州市場は欧州危機からの回復途上であり、増加を見込む

2017 年の欧州 5 カ国の自動車販売台数は、前年比+3.0%となる 13,090 千台を見込む。イギリスは、EU 離脱決定に伴うポンド安や 2017 年 4 月の自動車税 (VED) 改定に伴う増税により、前年割れとなっているものの、その他の 4 カ国は堅調に推移している。特にイタリア、スペインは、欧州危機後の買い控えからの反動増に伴い、大きく回復している。

2018 年は買替需要の落ち着きから成長は鈍化

2018 年の自動車販売台数は、前年比+0.8%の 13,199 千台を予想する。前述のイタリア、スペインの販売台数は、欧州危機前の水準近くまで戻っており、買い控え分の需要はほぼ一巡したものと考えられることから、2018 年は成長が鈍化すると見る。

中期的には漸減を予想

2022 年の自動車販売台数は、12,899 千台(年率▲0.3%)を予想する。欧州 5 カ国においては、自動車保有率が更に上昇する余地は限定的であることに加え、人口増加も緩やかであり、高齢化も進展することから、今後の市場規模は漸減していくものと見る。

## ③ 中国

2017 年は規模を縮小しつつも継続された小型車減税に支えられ、市場は拡大

2017 年の中国の自動車出荷台数は前年比+3.0%の 28,781 千台を見込む。小排気量車(排気量 1,600cc 以下の乗用車)に対する減税措置(以下、「小型車減税」)は、2016 年 12 月に終了が予定されていたが、2017 年 1 月から 12 月まで減税幅を前年比半減しつつ継続されている(【図表 9-4】)。政策的な需要喚起に支えられ、成長率は前年より低下しつつも市場は拡大を続けている。

<sup>1</sup> 現地調達比率は現在 62.5%だが、85%までの引き上げ、加えて新たに 50%の米国産品の調達率の導入を求めている

<sup>2</sup> サンフランシスコ交通局の推計では、同市内で 45 千人のドライバーが営業し、平日のトリップ数は 17 万回、市内交通によるトリップ総数の 15%を占める(自家用車が同 83%、タクシーが 1%) San Francisco Transportation County Authority, *TNCs Today*, June 2017

【図表 9-4】中国における小排気量車に対する減税措置の概要

対象車種	9人乗り以下且つ排気量1,600cc以下の乗用車
期間	2015年10月～2017年12月末 (当初2016年12月末迄の予定も、2016年12月15日に延長が決定)
概要	<ul style="list-style-type: none"> <li>購入時にかかる税金を減免 通常10%の税を、2015年10月～2016年12月末 5%に減免 2017年1月～2017年12月末 7.5%に減免(2018年からは10%に還元)</li> <li>輸入車も対象</li> <li>新エネ車の購入税については、《財政部 国家税務総局 工业和信息化部公告2014年第53号》に従う</li> </ul>

(出所)中国税務院ホームページよりみずほ銀行産業調査部作成

2018年は減税終了を織り込み、前年比マイナス成長を予測

2018年の自動車出荷台数は、前年比▲1.5%の28,353千台を予想する。2017年末で終了する小型車減税の反動減が見込まれ、中国経済もGDP成長率が鈍化するなど力強いとは言えない中、前年比マイナス成長となるものと予想する。

中期的には、経済成長鈍化、自動車普及抑制策等を勘案し、緩やかな成長を予想

2022年の自動車出荷台数は29,958千台(年率+0.8%)を予想する。中国経済の成長鈍化に加え、都市部では、自動車保有台数増加に伴う渋滞、大気汚染、交通事故等の外部不経済の深刻化に伴い、ナンバープレート発給制限などの自動車普及の抑制に努めていることも考慮し、市場の拡大は非常に緩やかになるものと予想する。

中国ではNEV規制導入による電動車普及策も成長の押し下げ要因に

なお、2019年より、エンジン車を3万台以上生産・輸入している企業に対し、一定割合の新エネルギー車(NEV)、つまり、プラグインハイブリッド(PHEV)、電気自動車(EV)、燃料電池車(FCV)の生産を義務付けるNEV規制の導入が予定されている。当該規制は、生産したNEVの純電動走行距離に応じてクレジットが付与され、獲得クレジットが所要分を下回る場合には他社からのクレジット買取りが認められている<sup>3</sup>。従って、クレジットの売買を通じて、相対的に安価なエンジン車から、高価なNEVへの費用補填が行われることとなり、実質的にエンジン車のコスト上昇に繋がる。前述のナンバープレート規制や、こうした電動車普及策に係る規制は、販売台数への下方圧力となると考えられる。

#### ④ インド

2017年はGST導入に伴う実効税率低下に伴い、高い成長を見込む

インドの2017年の自動車販売台数は、前年比+8.1%の3,968千台を見込む。2017年4月に排ガス規制が強化された中大型商用車が減少しているものの、乗用車及び小型商用車は7月の税制改正にあたる物品・サービス税(GST)の導入に伴う実効税率の低下にも後押しされ、販売台数は拡大している。GSTは9月に改定され、実効税率が引き上げられたものの、旺盛な自動車購入意欲に支えられ、市場の拡大は継続している。

2018年も成長軌道は継続

2018年の自動車販売台数は、前年比+7.1%の4,250千台を予想する。高い経済成長に支えられ、成長軌道は継続するものと予想する。

<sup>3</sup> 詳細は竹田真宣「II-9. 自動車 - 中国 NEV 規制がもたらす完成車メーカーの電動車戦略の変容 -」『みずほ産業調査 55 号 中国経済・産業の構造変化がもたらす「脅威」と「機会」 - 日本産業・企業はどう向き合うべきか -』(2016年9月29日 みずほ銀行)参照

インド市場はインフラ等の課題はあるが順調な拡大が期待される

2022年の自動車販売台数は、5,183千台(年率+5.5%)を予想する。インドは、インフラ整備が不十分であることや、都市部における渋滞の深刻化といった新興国に共通する課題も抱えている。ただし、12億人を超える人口を抱える一方で、自動車普及率は依然低位に留まっており(人口千人あたり32台)、今後の経済成長に伴う自動車普及率の上昇を主因に自動車販売は順調に拡大していくことが期待される。

## ⑤ ASEAN5 カ国

ASEAN5 カ国は着実な成長を予想

2017年のASEAN5カ国の自動車販売台数は前年比+7.6%の3,269千台、2018年は前年比+5.8%の3,460千台を予想し、2022年には4,033千台(年率+4.3%)まで拡大すると予想する。ASEAN5カ国の市場は、タイ、インドネシアが二大市場となっており、当該2カ国及びその他3カ国の動向に分けて述べる。

タイは2017年に市場回復、中期的にも市場は堅調に拡大

タイの2017年の自動車販売台数は前年比+8.9%の837千台を見込む。タイはファーストカー購入インセンティブ制度に後押しされ、2012年には1,436千台と過去最高の台数を記録したものの、以降は同制度で需要を先食いしたことに加え、2014年のクーデター発生、2016年の国王崩御に伴い、消費を中心に経済の停滞が続き、市場は低迷してきた。しかし、2017年には、経済の回復に加えて、ファーストカー購入インセンティブ制度で購入された車両の5年間の売却禁止期間の終了もあり、市場の急回復を見込む。中期的に見れば、タイは依然として自動車は普及途上にあり、経済成長が継続する中においては、自動車需要も増加することが期待される。2018年の自動車販売台数は前年比+0.1%となる838千台、2022年の自動車販売台数は944千台(年率+2.4%)を予想する。

インドネシアは2017年の市場は好調に推移、中期的にも市場は着実に拡大

インドネシアの2017年の自動車販売台数は前年比+6.6%の1,132千台を見込む。政府のインフラ投資の進展や資源価格の上昇に伴い、雇用所得環境が改善されることに加え、政策金利の引下げもあり、市場は好調に推移している。中期的に見ても、インドネシアは渋滞の悪化といった課題はあるものの、2億人を超える人口を擁し、依然自動車普及率も成長途上にある(人口千人あたり90台)ことに鑑みれば、経済成長に従い、自動車市場は着実に拡大すると見込む。2018年の自動車販売台数は前年比+3.8%となる1,175千台、2022年の自動車販売台数は1,372千台(年率+3.9%)を予想する。

市場拡大が期待されるベトナム、フィリピン

マレーシア、ベトナム、フィリピンの3カ国の2017年の自動車販売台数は前年比+7.6%の1,301千台を見込む。高い経済成長が続くベトナム及びフィリピンで市場の急拡大がみられることに加え、前年に市場が低迷していたマレーシアも、資源価格下落影響の一巡に伴い市場が回復しており、3カ国合計の成長率も高くなっている。中期的には、ASEAN域内で最も自動車が普及しているマレーシア(人口千人あたり416台)では、市場の成長は鈍化すると見込まれるものの、ベトナム及びフィリピンではモータリゼーションの進展に伴う市場拡大が期待される。2018年の自動車販売台数は前年比+11.3%となる1,447千台、2022年には1,717千台(年率+5.7%)を予想する。

## III. 生産～内需の縮小と地産地消化の進展により減少を予想

国内生産は2017年は国内販売回復を受け増加するも、2018年は輸出及び国内販売が低調で減少

国内生産は、内需の縮小に対し、輸出の拡大で下支えをしてきたが、今後地産地消化の拡大は不可避

2017年の国内自動車生産台数は、前年比+3.6%となる9,533千台を見込む。輸出台数が微増することに加え、国内販売台数が増加することを受け、国内生産台数は前年比300千台強増加するとみる。また、2018年の国内自動車生産台数は、米国向けを中心とした輸出が弱含むことや、国内販売の落ち込みを主因とし、前年比▲1.5%となる9,392千台を予想する。

国内生産は、国内販売が縮小を続ける中、輸出が下支えとなってきた。しかし、よりの確に現地ニーズを取り込む、生産コストを削減する、収益に対する為替感応度を低減する、関税を回避するといったことを勘案すれば、現地生産の拡大は不可避であり、日系完成車メーカーはこれまでも地産地消化を進めてきた。

【図表 9-5】生産見通し

(千台)	摘要	2016年 (実績)	2017年 (見込)	2018年 (予想)	2022年 (予想)	CAGR 2017-2022
国内生産	生産台数	9,205	9,533	9,392	8,600	-
	前年比増減率(%)	▲0.8%	+3.6%	▲1.5%	-	▲2.0%

(出所) (一社) 日本自動車工業会資料等よりみずほ銀行産業調査部作成

(注) 見込値及び予想値はみずほ銀行産業調査部予測

海外需要の拡大には現地生産で対応し、国内生産車種の一部も海外生産に移管

従って、今後も見込まれるグローバル需要の拡大に対し、日系完成車メーカーは、輸出によって対応するのではなく、海外工場の稼働率の引き上げか生産能力の増強、または、海外での工場新設によって対応を図っていくことが見込まれる。加えて、現在、日本で生産している車種についても、現地での一定の販売量が見込まれる車種を中心に、モデル更新時に、国内生産から海外生産に移管されていくと考えられる。

国内生産は中期的に減少を予想

上記に加え、国内販売も縮小することから、2022年の国内自動車生産台数は8,600千台(年率▲2.0%)と予想する。

長期的には、生産年齢人口の減少、高齢化の進展により更なる減少の可能性

長期的にみると、生産年齢人口の減少、高齢化の進展等により、国内販売が減少するのみならず、自動車生産を担う人材自体が減少していくことを勘案すれば、国内自動車生産は一段と減少する可能性がある。日系完成車メーカーは、国内工場をマザー工場として、世界各地に日本の生産技術及び生産体制を移植することで、世界的な市場の拡大の恩恵を享受することが出来た。しかし、今後、国内生産台数が減少する中で、国内工場で如何にして生産技術を磨き、継承していくかは日系自動車産業の競争力を揺るがしかねない課題であり、徹底した自動化及び省人化によりコスト競争力を維持し、マザー工場としての機能を保っていく必要がある。

#### IV. 輸出 ～中期的には地産地消化の進展により漸減の見通し

2017年の輸出は  
西欧、北米、大洋  
州向けの増加で  
堅調推移

2017年の自動車輸出台数は、前年比+1.0%となる4,678千台を見込む。中近東、アフリカ向け輸出が減少する一方、輸出台数規模の大きい西欧、北米向けの輸出が増加したことに加え、オーストラリアでの自動車生産終了に伴う生産調整を受けて大洋州向け輸出が増加したことにより、全体としては前年比プラスを見込む。

2018年は米国市  
場減速、海外新  
工場稼働で減少

2018年の自動車輸出台数は前年比▲0.7%となる4,646千台を予想する。最大の輸出先である米国市場が減速することに加え、海外における新工場の稼働が予定されており、輸出台数は前年比マイナスを予想する。

中期的には地産  
地消化により輸  
出は漸減

2022年の自動車輸出台数は4,313千台(年率▲1.6%)を予想する。グローバル需要の成長は緩やかになる一方、前節の国内生産にて述べた通り、大局的な流れは地産地消化にあり、輸出台数は漸減していくと予想する。

#### V. 輸入 ～国内需要が減少する中でプラス成長が見込まれる

独VWの回復、他  
メーカーの好調  
により市場拡大

2017年の自動車輸入台数は、前年に排ガス不正問題で苦戦した独Volkswagenが回復しつつあり、他の海外メーカーも好調なことから、前年比+1.3%となる348千台を見込む。

海外メーカーの  
強いブランド力と  
ユーザー嗜好を  
捉えた製品投入  
で輸入は増加を  
見込む

日本における輸入車販売は、為替相場や国内需要との相関は低く、専らユーザーの嗜好により選択されているものとみられる。足下では、海外メーカー製の輸入車が、強いブランド力とユーザー嗜好を捉えた製品投入により消費者の支持を得ており、こうした傾向は今後も継続すると想定される。輸入車は、国内需要全体から見れば規模は小さいものの、内需が減少する状況下、海外メーカーが存在感を高めていくと予想する。2018年の自動車輸入台数は前年比+2.5%の357千台、2022年には385千台(年率+2.1%)を予想する。

#### VI. 日本企業のプレゼンスの方向性

日系完成車メー  
カーの強みは、  
生産技術、すり  
合わせ、グロー  
バル展開、環境  
技術

日系完成車メーカーは、母国市場が縮小を続ける中、低価格で高品質な自動車を大量に生産する体制を世界各地に築くことでグローバルプレゼンスを高めてきた。すなわち、高い生産性、多品種生産を実現する高い生産技術、すり合わせによる高い品質を実現する日本式生産体制を海外に移植し、素早くサプライチェーンを構築することでグローバルに高い競争力を有するに至ったと考える。また、すり合わせ開発・生産の強みを活かし、高効率なガソリンエンジンやハイブリッドなど、環境技術でも世界をリードしてきた。

グローバル需要  
の成長鈍化によ  
り、日系の強みを  
生かした成長余  
地が限界的に

日系完成車メーカーは、上記の強みを活かし、グローバル需要の拡大を取り込むことでプレゼンスを高めてきた。しかし、今後5年間で留意すべき変化がある。1点目は、グローバルの市場成長が鈍化することである。これまで、先進国の販売が安定的に推移する一方、新興国での市場拡大に支えられ、市場は高い成長性を維持してきた。しかし、今後は、主要市場である米国が調整

局面に入り、また中国も経済成長の減速に合わせて市場の成長率が低下していく中、グローバル需要は拡大し続けるものの、その成長は極めて緩やかなものとなる。具体的には、2011年から2016年の5年間で、グローバル市場は約1,550万台拡大(年率+3.7%)したのに対し、2017年から2022年までの5年間では約517万台(同+1.1%)に留まる。すなわち、日系完成車メーカーの強みとするグローバル展開力によって望むことの出来る成長の余地は限界的となる。

電動化の急速な進展は特に大きな影響を及ぼす

2点目は、電動化、自動運転といった技術の進化である。このうち、今後5年間で特に大きな影響を及ぼすのは、電動化の急速な進展であろう。電動化は年々厳格化される環境規制への対応として進められてきた。環境規制は排ガス規制、燃費規制の2つの体系がある。これらの規制では、達成に向けた手法はこれまで拘束されていなかった。従って、完成車メーカー各社は、エンジンの燃費向上、排ガス除去技術、ハイブリッド(HEV)、PHEV、EVといった様々な手法から、自社の得意な技術を生かしたパワートレイン戦略を進めてきた。

電動化は環境規制対応の一手段に過ぎなかったが、新たな規制により、EVシフトが必須となる

しかし、2018年から2019年にかけて、米国の一部の州及び中国では、「環境車」を一定比率販売又は生産することを義務付ける規制(米国ではZEV規制、中国ではNEV規制)が強化または導入される。いずれの規制においても、「環境車」の対象となるのはPHEV、EV、FCVであり、日系完成車メーカーが得意としてきたHEVは対象外となる。また、イギリス、フランスなどの欧州各国では、2025年から2040年にかけてエンジン車の販売禁止を決定するなどの動きが見られる。

自動運転は導入フェーズに入るが、日系が強みを持つ領域ではない

また、自動運転車も2022年までの間に市場導入フェーズが訪れる見込みである。完成車メーカー各社は、2021年から順次完全自動運転車の市場投入を宣言しており、また、米Googleなどの異業種企業も開発を進めている。自動運転には、センサーや電子地図、AIといったエレクトロニクス、ソフトウェア、情報通信技術(IT)の果たす役割が大きくなるが、これらは必ずしも日系完成車メーカーが海外企業対比で強みを有する領域ではない。

シェアリングは必要とされる自動車の台数を減らす可能性

3点目はシェアリングの普及拡大である。前述の米国など先進国のみならず、新興国でも中国Didiといった、自動車会社ではない新興企業が事業を拡大しており、今後更にその存在感を増すことが予想される。長期的には、シェアリングの普及によって、消費者にとっての自動車は所有するモノから利用するモノへと変化し、更には完全自動運転と結びつくことにより、人々の移動のニーズを満たすために必要とされる自動車の台数を減らす可能性がある。

日系の優位性は今後5年は維持されるが将来に減衰する可能性

日系完成車メーカーがこれまでに築き上げてきた強みは、今後5年という時間軸では維持され、将来においても完全に喪失することはないと考えられるが、上記のような変化の中で、これまでの優位性が発揮しにくい、もしくは減衰していく可能性がある。日系完成車メーカーは、こうした変化への対応を着実に進めていく必要がある。

## VII. 日本企業に求められる戦略

日系完成車メーカーの採るべき戦略は、経営リソースの再配分

完成車メーカー各社は、市場の成長が鈍化し、電動化が急速に進展する中で、自動運転、シェアリングの進展への対応も進めなければならない。なかでも、当面は電動化への対応は喫緊の課題となろう。一方、各社の資金、人材といった経営リソースには限界があり、全てを自前で進めていくことは難しい。従って、日系完成車メーカーが採るべき戦略は、限りある経営リソースを最大限に活用するために、既存事業の徹底的な効率化を進め、浮いたリソースを新たな競争領域へと投入する「リソースの再配分」であると考ええる。

サプライヤーまで含めた事業構造の効率化に着手している日系完成車メーカー

トヨタ自動車は 2014 年 11 月に、グループサプライヤーも交えた事業の組み替えを発表し、グループ内で重複する機能の一部を集約した。2016 年 11 月には、日産自動車が、連結子会社カルソニックカンセイの株式を資産運用会社米 KKR に売却すると発表し、同時期に PHEV 技術や ASEAN 市場に強みを有する三菱自動車へ出資した。2017 年 10 月には、本田技研工業が、2021 年を目処に狭山工場を閉鎖し、寄居工場に機能を集約させるとともに、同工場で電動車の生産技術の構築・標準化を行うと発表した。こうした動きは、グループレベルで事業を効率化することで、経営リソースを捻出し、新たな競争領域へと振り向ける動きとして評価できる。

欧米系は更に既存リソースの削減にも踏み込んでいる

欧米完成車メーカーは、既存リソースの削減に、より大きく踏み込んだ再配分を進めている。米 GM は、2017 年 3 月に Opel 事業を仏 Peugeot Citroën (PSA) へ売却し欧州事業から撤退、同 5 月にはインドからの販売撤退を発表し、更には北米の乗用車工場の人員を削減するなど、既存リソースの削減を進めている。一方、2023 年までに EV を 20 モデル以上投入すると表明し、電動化を進めていることに加え、米ライドシェア企業の Lyft への投資や自動運転の開発にリソースを投入している。また、独 Volkswagen は、2017 年夏より、グループ各社で内製していたエンジン部品、変速機の部品部門を一事業体に集約し、グループ外への拡販を見据えるなど、グループ内リソースの徹底活用を進めている。一方で、2025 年までに PHEV、EV を 80 モデル投入し、グループ販売台数の 1/4 にあたる 300 万台を EV にすると表明し、電動化に大きく舵を切った。

欧米系はエンジン及び生産にかかるリソースを削減

このように、欧米完成車メーカーは、主にエンジンや車両生産に関連する設備、人員の削減を進めている。エンジンは、今後もパワートレインの主力であると予想されるが、電動化の進展により、長期的にはエンジンの販売数量の減少、もしくは、付加価値の低下を余儀なくされるだろう。また、部品点数が約 3 万点あるエンジン車に対し、EV の部品点数は 1 万～2 万点と大幅に減少する。従って、エンジン車の生産に最適化された現行の生産ラインは、EV の生産には最適ではなく、レガシコストとなる懸念がある。欧米完成車メーカーは、新たな競争領域を強化するために、今後縮小が予想される領域に配賦しているリソースの削減や資金化を急速に進めていると考えられる（【図表 9-6】）。

【図表 9-6】 欧米完成車メーカーのリソース再配分

	強化領域（リソース投入）	脱力領域（リソース削減）
<b>GM</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2023年までにEVを20モデル以上投入</li> <li>米Lyftに5億ドル出資、米Sidecar買収(2016)</li> <li>米Cruise Automation(自動運転)買収</li> <li>約5,000人分のIT、ソフトウェア人材強化</li> <li>自動運転開発のため1,100名雇用予定(共に2017年発表)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Opelを仏PSAIに売却(2017)</li> <li>米国、カナダで製造人員レイオフ(2017)</li> <li>ロシア工場閉鎖(2015)、南アフリカ子会社売却、インド販売撤退(2017)</li> </ul>
<b>Volkswagen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2025年までに電動車を80モデル(EV:50モデル、PHEV:30モデル)投入</li> <li>2025年にグループ年間販売台数の1/4にあたる300万台をEVに</li> <li>2020年にかけて電動車関連でドイツで9,000人の雇用創出予定</li> <li>独MOIA(モビリティビジネス)設立(2016)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2020年にかけて全世界で3万人(うちドイツ2.3万人)を削減予定 →ドイツ国内で年30億ユーロのコスト削減</li> <li>部品部門(主にエンジン部品、変速機)を一事業体に集約(2017)</li> </ul>

(出所) 各社公表資料及び各種報道よりみずほ銀行産業調査部作成

残された時間は長くない

来るべき電動化の進展による変化を勘案すれば、エンジン及び車両生産に係るリソース配分を維持し続けることは、将来の成長の足かせとなる懸念がある。今後の電動化の急速な進展に鑑みれば、残された時間は長くはない。日系完成車メーカーは今一歩踏み込んだ取組みを進める局面に立っているのではないだろうか。

トップダウンで目指すべき方向性を明示

こうした痛みを伴う変革を混乱なく着実に遂行するためには、企業が目指すべき方向性を明示することが重要である。つまり、大きな転換点を迎えるにあたり、歴史的経緯や過去の成功に固執せず、トップダウンで自己変革の指針を示すことが必要となろう。

勝者たる地位の維持には果敢な自己変革が求められる

日本の自動車業界は、自己の強みを磨き続けることによって、グローバル需要の拡大を取り込み、自動車の量販型ビジネスでの勝者となった。急速な環境変化に晒されつつある自動車産業において、将来に亘って勝者であり続けるために、果敢な自己変革によって、新たな潮流に的確に対応することが求められる。

みずほ銀行産業調査部

自動車・機械チーム 斉藤 智美  
tomomi.a.saitou@mizuho-bk.co.jp

©2017 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。