

自動車

【要約】

- 2019 年のグローバル需要は、日本を除く主要地域全てでマイナス成長の見込みであり、前年比▲2.9%となる 93,340 千台を予想する。国内需要は、構造的要因を背景に弱含む展開の中、消費増税前の駆け込みが一部で見られたことから、前年比+0.2%の 5,280 千台と微増を予想する。2020 年のグローバル需要は、米欧中の 3 大市場で前年比小幅なるもマイナス成長を予測するが、インドや ASEAN、その他新興国での堅調な成長に支えられ、前年比+0.4%の 93,705 千台を予想する。同年の国内需要は、前年の消費増税前駆け込み需要の反動の影響で前年比▲3.5%の 5,094 千台と減少を見込む。
- 2024 年にかけては、グローバル需要は、いまだ自動車普及率の低い新興国での成長により増加を見込むが、市場をけん引してきた中国の成長が鈍化するとともに、欧米等の先進国がおよそ横ばいとなることで、緩やかな伸びにとどまり、2024 年は 100,118 千台、年率+1.4%を予想する。国内需要は構造的な下方圧力により、年率▲1.1%で漸減し、5,000 千台を下回ると予想する。
- 日系完成車メーカーが高品質で低価格な自動車の大量生産体制を世界各地に構築することによって、築いてきたプレゼンスは、今後 5 年においては維持されるとみるが、従来型量販事業の市場構造変化への対応と、CASE と称される新たな技術・事業領域への取り組みを本格化させる必要がある。
- これらへの対応は、効率性の追求や開発領域の広大さ、投資負担の重さなどから、完成車メーカーが単独で成し遂げることは難しく、グローバル大手各社は競うように陣営化を進めている。陣営化はリスク軽減、コスト分担、標準化などの効果がある一方、自社の競争力や独自性を損ないかねないリスクも伴うが、日系完成車メーカーが将来にわたって高いグローバルプレゼンスを発揮し続けるためには、自社の成長に繋がるグローバルな陣営化の実現に向け、果敢な挑戦を続けることが求められよう。

I. 需給動向

【図表 9-1】需給動向と見通し

(千台)	指標	2018年 (実績)	2019年 (見込)	2020年 (予想)	2024年 (予想)	CAGR 2019-2024
グローバル需要	販売台数	96,115	93,340	93,705	100,118	-
	前年比増減率(%)	▲0.1%	▲2.9%	+0.4%	-	+1.4%
国内需要	販売台数	5,272	5,280	5,094	4,993	-
	前年比増減率(%)	+0.7%	+0.2%	▲3.5%	-	▲1.1%
輸出	輸出台数	4,817	4,959	4,975	4,949	-
	前年比増減率(%)	+2.4%	+2.9%	+0.3%	-	▲0.0%
輸入	輸入台数	366	363	363	396	-
	前年比増減率(%)	+4.3%	▲0.9%	+0.0%	-	+1.8%
国内生産	生産台数	9,729	9,876	9,707	9,546	-
	前年比増減率(%)	+0.5%	+1.5%	▲1.7%	-	▲0.7%

(注) 見込値及び予想値はみずほ銀行産業調査部予測

(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

先行き 5 年のグローバル・国内需要予測のポイント

- 中国の自動車販売台数は、経済成長の減速を背景に、極めて緩やかな成長へと移行
- 米・欧の先進国は、高い普及率と経済成長の減少、人口の飽和により横ばいで推移
- インドは金融環境悪化により大幅減、金融環境悪化が長期化すれば販売台数に更なる影響
- 国内需要は消費増税前の駆け込みにより増加も、その後は人口減少や高齢化により漸減
- 国内生産は国内需要の減少と、地産地消の進展により減少

1. グローバル需要 ～底堅い先進国と新興国需要の拡大により漸増も、成長率は鈍化

【図表 9-2】グローバル需要の内訳

(千台)	地域	2018年 (実績)	2019年 (見込)	2020年 (予想)	2024年 (予想)	CAGR 2019-2024
グローバル需要	米国販売台数	17,663	17,530	17,449	17,559	-
	前年比増減率(%)	+0.7%	▲0.8%	▲0.5%	-	+0.0%
	欧州5カ国販売台数	12,987	12,985	12,900	12,911	-
	前年比増減率(%)	▲0.4%	▲0.0%	▲0.7%	-	▲0.1%
	中国販売台数	28,081	25,695	25,664	28,390	-
	前年比増減率(%)	▲2.8%	▲8.5%	▲0.1%	-	+2.0%
	インド販売台数	4,400	3,702	3,776	4,654	-
	前年比増減率(%)	+9.5%	▲15.9%	+2.0%	-	+4.7%
	ASEAN5カ国販売台数	3,425	3,350	3,467	3,934	-
	前年比増減率(%)	+6.9%	▲2.2%	+3.5%	-	+3.3%

(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、英国。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

(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

① グローバル

2019 年は前年比マイナス、2020 年以降は回復し、緩やかな伸びを予想

2019 年のグローバル需要は、日本を除く主要全地域でマイナス成長を見込み、グローバル全体では前年比▲2.9%となる 93,340 千台を予想する。2020 年のグローバル需要は、米国・欧州 5 カ国・中国の世界三大市場で前年並みもしくは前年よりは小幅にとどまるもののマイナス成長を予測する一方、インド及び ASEAN5 カ国で一定の市場回復を見込むと共に、その他新興国市場の底堅い伸長を織り込み、前年比+0.4%の 93,705 千台を予想する。

2024 年までの成長率は 2000 年代と比べ、大幅に低下すると予想

2024 年にかけては、市場が成熟し、買い替え需要が主となる米国・欧州 5 カ国・日本等の先進国市場でおよそ横ばいでの推移を予想する一方、いまだ自動車普及率の低い新興国の着実な成長を見込み、年率+1.4%の増加となる 100,118 千台を見込む。但し、これまでグローバル市場の成長をけん引し、世界最大市場となっている中国の成長率が、経済成長の減速等により低水準にとどまることから、年平均成長率は 2000 年代に記録した 5%台からは大幅に低下すると予想する。

② 米国

2016 年後半から減速、以降小幅な増減が続く

米国市場は、2010 年以降、リーマンショックからの回復途上で、金融緩和を背景とした低金利下での積極的なオートローンの供与により購入者の裾野が拡大したことに加え、販売奨励金の積み増し、個人向けリースの強化に後押しされたことによって、堅調な成長を維持していた。しかしながら、需要に息切れ感が見られたところにオートローン金利の上昇も伴い、2016 年後半から販売が減速し、加えて 2017 年にはリース満了の中古車と新車販売との競合が顕著となったこともあって前年割れに転じた。2018 年は、税制改革による個人所得の増加や、安定した労働市場を背景とした消費者心理の改善により、わずかではあるが前年比増加となった。

2019 年は前年比微減を予想

2019 年の米国の自動車販売台数は、前年比▲0.8%となる 17,530 千台を見込む。年前半は、完成車メーカーが、販売奨励金やゼロ金利のオートローンを抑制した結果、前年比▲2.0%となっている。年後半に入り、2 度の政策金利引き下げを受けたオートローン金利の低下や、ライトトラック市場での販売奨励金の積み増しを受け、緩やかながら回復基調を見せている。但し、通年では、年前半の落ち込み分を打ち返すには至らず、前年比▲0.8%を予想する。

2020 年は前年比減少を予想

2020 年の米国の自動車販売台数は、前年比▲0.5%となる 17,449 千台を予想する。政策金利引き下げや追加金融緩和に伴うオートローン金利の低位推移が、新車販売の下支え要因となるものの、米中貿易摩擦の影響による経済成長の減速、消費マインドの停滞は当面継続すると見られ、米国市場は 2 年続けての前年割れを予想する。

2024 年にかけては底堅く推移すると予想

2024 年の米国の自動車販売台数は、17,559 千台（年率+0.0%）を予想する。米国の自動車普及率は過去最高の人口千人あたり約 830 台にあり、既に極めて高い水準に達している。また、増加の一途をたどってきたオートローン利用口座数の状況、高止まりしている販売奨励金の状況、中古車市場に流入するリース満了車両の状況等を踏まえると、今後も新車販売台数の大幅な増加は見込み難いとみる。但し、堅調な経済成長と個人消費、人口増加を鑑みれば、市場が底割れすることは想定されず、足下の高水準な販売台数が維持されるものと予想する。

③ 欧州

2017 年をピークに減少に転じる

欧州 5 カ国は、2011 年の欧州債務危機に伴う市場縮小が 2013 年に底を打ち、以降は回復局面が続いていたが、2017 年に危機前のピークと同水準の 13,000 千台に到達すると、2018 年にはわずかながら再び減少へと転じている。債務危機からの回復局面は既に終息を迎えたと言え、成熟市場としての構造的な市場縮小圧力が徐々に顕在化し始めている。

2019 年は前年比減少を予想

2019 年の欧州 5 カ国の自動車販売台数は、前年比▲0.0%となる 12,985 千台を予想する。ドイツでは、年前半は WLTP¹と呼ばれる 2018 年 9 月に導入さ

¹ Worldwide harmonized Light vehicles Test Procedure（乗用車等の国際調和排出ガス・燃費試験法）：より現実世界に近い環境での CO2 排出量の測定を目的としたテスト。EU においては、2017 年 9 月より新規モデル、2018 年 9 月より既存モデルを含む全新規登録車について WLTP に基づく排出ガス基準への適合が求められる。

れた新たな CO2 排出量測定方法の認定車が、2019 年初になってようやく市場に行き渡るようになったことで、停滞していた販売が回復し、前年対比増加すると予想する。英国は、ブレグジットを背景とした景況感悪化を受け、2017 年より大幅前年割れが続いていたが、足下では買い控えが長らく続いた反動から改善の兆しが見られており、過去 2 年と比較すると小幅の減少になると予想する。スペインでは、自動車登録税の規準が 2019 年より段階的に WLTP ベースとなり、これまでの免税基準を充足せず、税負担が生じるケースが発生していることによって販売が低迷しており、前年割れを見込む。イタリアは、景気減速が続いており、財政問題に起因する消費者心理の悪化を主因に、販売が低迷することを予想する。

2020 年は前年比
減少を予想

2020 年の欧州 5 カ国の自動車販売台数は、前年比▲0.7%の 12,900 千台を予想する。需要が大きく喚起される要因が見られない状況下、ブレグジットが本格化すると見られる英国を筆頭に、欧州主要国で経済成長が減速すると見込まれるため、これを受けて自動車販売についても同様に前年比減少と予想する。

2024 年にかけて
は微減を予想

2024 年の自動車販売台数は、12,911 千台（年率▲0.1%）を予想する。欧州 5 カ国は既述の通り成熟市場であり、自動車普及率は先進国の中でも既に高い水準にあることから、現状以上に普及率が上昇する余地は限界的である。加えて、人口増加も緩やかで、高齢化も進展することから、今後の自動車販売市場は、横ばいから微減になると予測する。

④ 中国

2018 年に減少に
転じる

中国市場は、高い経済成長と低い自動車普及率に支えられ、特に普及率が低く所得水準が高くない内陸部を中心に成長を遂げてきた。他方、経済成長をけん引する沿岸部では、ナンバープレートの発行規制が自動車普及率の上昇を抑制している。政策面では、エントリーカーにあたる小排気量車（排気量 1,600cc 以下の乗用車）に対する減税が 2015 年 10 月から 2017 年末にかけて措置され、自動車販売台数の増加を後押ししてきた。一方で、2018 年は小排気量車向け減税措置の終了による反動減や、米中貿易摩擦による株価低迷、国内経済減速への警戒感から消費者の購買意欲が減退し前年比▲2.8%で着地している。

2019 年は前年比
大幅な減少を予
想

2019 年の中国の自動車出荷台数は、前年比▲8.5%の 25,695 千台を見込む。米国との貿易摩擦をはじめとする景気減速懸念、特に内陸部の景気低迷に加え、小排気量車向け減税措置の反動減が続いていることが販売を大きく落ち込ませる要因となっている。また、2019 年 7 月に新排ガス規制（国 6 規制）が一部の省に対して 1 年前倒しで先行導入されたが、完成車メーカー側が規制に対応するモデルを十分に用意できていなかったことで、販売が滞ったことも大きな減少要因になっている。加えて、電気自動車（EV）を中心とした新エネルギー車の一部モデルに対する補助金の大幅削減が年央に実施されたことで、市場に占める割合はまだ決して高くはないものの、EV 等の販売がそれ以降前年割れで推移していることも、販売市場の下押し圧力になっている。

2020 年は前年比
微減を予想

2020 年においても、米中貿易摩擦の影響を受けた経済成長減速、新排ガス規制が残りの省で導入されることが、販売市場への下方圧力となるが、2019 年に生じた一過性マイナス要因の剥落も想定されるため、前年割れが続くものの、2019 年の減少幅からは大きく回復し、前年比▲0.1%の 25,664 千台を予想する。

2024 年にかけて
は増加も、成長
は極めて緩やか
な水準を予想

2024 年の自動車出荷台数は 28,390 千台(年率+2.0%)を予想する。中国全体での自動車普及率は人口千人あたり約 165 台にとどまっており、新車販売が増加する余地はまだ十分に残されていると見込む。特に、普及率がまだ極めて低い内陸部を中心に、中長期的な販売台数の伸びが期待される。ただし、都市部では渋滞や公害問題を背景としたエンジン車の取得抑制政策がとられていること、中国全体で経済成長が減速していくことを鑑み、中国全体の自動車販売市場の成長は極めて緩やかな水準になると予想する。

⑤ インド

2018 年までは順
調に成長、2019
年は前年比大幅
な減少を予想

インド市場は高い経済成長率や人口増加率、低い自動車普及率に支えられて、2018 年までの 5 年間で年率+6.3%と順調に成長を続けてきた。新車購入者のおよそ 8~9 割がオートローンを利用すると言われており、2017 年と 2018 年は好調なマクロ経済及び金融市場が、自動車販売を下支えた。

2019 年は前年比
大幅な減少を予
想

2019 年は、前年末に地場ノンバンク最大手が破綻したことを契機にオートローンの審査が厳格化したこと、6 月より自賠責保険料が引き上げられたこと、2020 年 4 月に始まる新排ガス規制(Bharat6)の導入を前に規制未対応車両の価格が大幅に下落するという観測から買い控えが発生したことを主因に、前年比▲15.9%と大幅減となる 3,702 千台を見込む。

2020 年は前年比
小幅な増加を予
想

2020 年のインドの自動車販売台数は、前年比+2.0%の 3,776 千台を予想する。2020 年 4 月の新排ガス規制導入や、同年 6 月の自動車登録税の引き上げを前に駆け込み需要を見込む。また、法人実効税率引下げ等の経済対策による景況感の回復も、自動車販売に寄与するとみる。一方で、金融環境が芳しくない状況は続くと考えられ、小幅な成長にとどまると考える。

2024 年にかけて
は順調な増加を
予想

2024 年のインドの自動車販売台数は、4,654 千台(年率+4.7%)を予想する。インドは、インフラ整備が依然として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。但し、13 億人を超える人口を抱える一方で、自動車普及率はまだ極めて低位にとどまっており(人口千人あたり約 38 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。

⑥ ASEAN5 カ国

2019 年は前年比
減少を予想、以
降は着実な成長
を予想

2019 年の ASEAN5 カ国の自動車販売台数は前年比▲2.2%の 3,350 千台、2020 年は前年比+3.5%の 3,467 千台を予想し、2024 年には 3,934 千台(年率+3.3%)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であり、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 2013 年以降低迷も、2017 年から上昇に転じる

タイは、ファーストカー購入インセンティブ制度（100 万バーツ以下のマイカーを購入の際、自動車物品税を還付する制度）に後押しされ、2012 年には 1,436 千台と過去最高の販売台数を記録した。2013 年以降は、同制度で需要を先食いしたことに加え、2014 年にはクーデター発生、2016 年には国王崩御に伴い、消費を中心に経済の停滞が続き、自動車販売市場は低迷してきた。しかし、2017 年と 2018 年は、経済の回復に加え、それまでの一過性要因終息に伴う反動や、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に関する 5 年間の売却禁止期間の終了もあり、市場は急回復し、2018 年には前年比+19.5%の 1,042 千台にて着地している。

2019 年は前年比微増、2024 年にかけては緩やかな増加を予想

2019 年については、家計債務の高まりを警戒したオートローンの審査厳格化を受け、年後半からマイナス成長に転じており、通年では前年比▲2.5%を予想する。2020 年については、+3%程度の安定的な経済成長率といまだ低位な自動車普及率の状況を鑑み、販売台数は微増すると見込む。2024 年にかけては、経済成長が続く一方で、人口が成熟局面にあること、2017 年と 2018 年の販売増を支えていたファーストカーインセンティブの買い替え需要が剥落することを勘案すれば、販売台数の大幅増は見込めないものと考えられ、年率+1.9%の成長を予想する。

インドネシアは 2019 年は前年比減少を予想、2024 年にかけては着実な拡大を見込む

インドネシアの 2019 年の自動車販売台数は前年比▲8.0%の 1,059 千台を見込む。2019 年は主要な輸出品目である、石炭やパーム油の価格低迷により景況感が悪化し、消費者の購買力が低下している。7 月には金利引き下げ等の経済政策が打たれ、前年比のマイナス幅は縮小するものの、通年では前半の不振を打ち返すには至らず、前年比▲8.0%の減少を見込む。2020 年は、2019 年 12 月から始まるオートローンの頭金規制の緩和や景況感の回復から、自動車販売台数は前年比+4.5%の 1,107 千台に回復すると見込む。中期的に見ると、インドネシアは都市部での深刻な渋滞といった課題はあるものの、2 億人を超える人口を擁し、中間所得層人口の増加が期待され、また依然自動車普及率も成長途上にある（人口千人あたり約 95 台）ため、経済成長に応じて自動車市場は着実に拡大すると見込まれる。2024 年の自動車販売台数は、1,263 千台（年率+3.6%）を予想する。

その他 3 カ国は、2019 年は前年比増加、2024 年にかけても市場拡大を期待

フィリピン、ベトナム、マレーシアの 3 カ国の 2019 年の自動車販売台数は前年比+3.4%の 1,275 千台を見込む。フィリピンでは、2018 年に実施された物品税の引き上げ影響から回復したこと、2019 年 5 月に行われた金利引き下げの効果が発現することもあり、前年比+2.8%を見通す。ベトナムでは、2018 年に実質的に輸入車の供給がストップする非関税障壁が施行されて以降、一時的に自動車販売が低調に推移したことからの回復と、引き続き好調な経済成長の下で自動車販売も伸長したため、前年比+12%の見通し。マレーシアは、2018 年に税制の移行を実施しており、その移行期間にあたる 6～8 月に旧税制（GST6%）の税率が 0%となったことによる駆け込み需要が発生したが、2019 年はその反動減を見込んで前年比▲0.1%とほぼ横ばいの見通しである。フィリピン及びベトナムでは、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。他方、ASEAN 域内で最も自動車が普及しているマレーシア（人口千人あたり約 400 台）では、中期的には自動車販売市場の成長は鈍化すると見

込まれる。フィリピン、ベトナム、マレーシアの 2020 年の自動車販売台数は前年比+4.6%となる 1,334 千台、2024 年には 1,556 千台（年率+3.8%）を予想する。

2. 国内需要 ～2019 年は消費増税前の駆け込みで微増も、2024 年にかけては減少傾向

【図表 9-3】国内需要の内訳

（千台）	指標	2018年 （実績）	2019年 （見込）	2020年 （予想）	2024年 （予想）	CAGR 2019-2024
国内需要	乗用車販売台数	4,391	4,378	4,238	4,190	-
	前年比増減率（%）	+0.1%	▲0.3%	▲3.2%	-	▲0.9%
	商用車販売台数	881	902	857	803	-
	前年比増減率（%）	+3.9%	+2.4%	▲5.1%	-	▲2.3%
	合計販売台数	5,272	5,280	5,094	4,993	-
	前年比増減率（%）	+0.7%	+0.2%	▲3.5%	-	▲1.1%

（注）見込値及び予想値はみずほ銀行産業調査部予測

（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

2019 年は前年比増加を予想 2019 年は前年比増加を予想

2019 年の国内自動車販売台数は、前年比+0.2%の 5,280 千台での着地を予想する。うち乗用車は自動車減税の対象外となる軽自動車に消費増税前の駆け込み需要が見られたものの、消費増税の反動減や、台風などの気象被害による販売減が影響し、前年比▲0.3%の 4,378 千台を見込む。商用車は、乗用車と同様、消費増税前の駆け込み需要が見られたことに加え、車載式故障診断装置搭載義務化を前にした駆け込み需要も見られ、前年比+2.4%となる 902 千台を見込む。

2020 年は前年比減少を予想

2020 年の国内自動車販売台数は、前年比▲3.5%の 5,094 千台を予想する。消費増税前の駆け込み需要の反動により、乗用車は前年比▲3.2%の 4,238 千台、商用車は前年比▲5.1%の 857 千台を見込む。

2024 年にかけては減少を見込む

2024 年の国内自動車販売台数は、4,993 千台（年率▲1.1%）を予想する。2021 年以降、需要を喚起する要因は特段想定されず、若年層における所得の伸び悩みと趣味の多様化等を背景としたクルマ離れに加え、より長期的には人口減少や高齢化といった構造的な下方圧力がある中で、国内の自動車需要は趨勢的に減少を続けるものと考えられる。

3. 輸出 ～中期的には地産地消化が進展も、日本からの生産・輸出も残り横ばいの見通し

2019 年は前年比増加を予想

2019 年の自動車輸出台数は前年比+2.9%となる 4,959 千台を見込む。中国向けの輸出が好調に推移しており、2018 年 7 月より輸入乗用車に対する関税が引き下げられたことや、沿岸部を中心に日本車の販売が好調に推移していることが、その背景にあるとみる。また、最大の輸出先である米国向けも好調に推移している。これは、米国の全体需要がおおよそ横ばいで推移する状況下、米国で人気の SUV を含むライトトラックの日系完成車メーカーによる米州生産車が不足しているため、日本からの輸出で補っていることに起因している。

2020 年は前年比
微増を予想

2020 年の自動車輸出台数は前年比+0.3%となる 4,975 千台を予想する。米国向けが市場の減速によりマイナスとなるも、中近東及びロシア向け輸出が現地需要の回復により、増加するとの見通しから、前年比微増を見込む。

2024 年にかけて
はおおよそ横ばい
を予想

2024 年の自動車輸出台数は 4,949 千台（年率▲0.0%）を予想する。グローバル需要の成長が緩やかになる中、保護主義的な通商政策の断行も考慮し、日系完成車メーカーは、日本を含めたグローバルベースで生産拠点のスクラップアンドビルドを進めるとみる。稼働率の低い工場の閉鎖、需要増加が見込まれる国・地域での工場新設及び生産能力増強が進むと考えられる。具体的には、ホンダが英国工場を 2021 年に閉鎖すると発表する一方で、トヨタとマツダは共同で米国・アラバマに工場を新設中であり、日系完成車メーカーの多くが中国での工場新設・能力増強を進めている。基本的には、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う観点から、日系完成車メーカーの地産地消化の動きは今後も続いていくと見られる。但し、生産拠点最適化の中、日本で生産し輸出する優位性も残存すると見られ、中期的には輸出台数はおおよそ横ばいを予想する。

4. 輸入 ～国内需要が減少する中でプラス成長が見込まれる

2019 年は前年比
微減を予想

2019 年の自動車輸入台数は、海外メーカー製の輸入車が消費増税前の駆け込み需要もあり好調に推移する見込みながら、日系メーカー製のいわゆる逆輸入車がモデル末期等で販売が伸び悩んでいることから前年比割れとなる見込みで、全体としては前年比▲0.9%となる 363 千台を見込む。

2024 年にかけて
は増加を予想

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見られる。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。2020 年の自動車輸入台数は、消費増税前の駆け込み需要の反動減を見込み、前年比+0.0%の 363 千台、2024 年には 396 千台（年率+1.8%）を予想する。

5. 生産 ～内需の縮小と地産地消化の進展により減少を予想

【図表 9-4】生産見通し

（千台）	指標	2018年 （実績）	2019年 （見込）	2020年 （予想）	2024年 （予想）	CAGR 2019-2024
国内生産	生産台数	9,729	9,876	9,707	9,546	-
	前年比増減率（%）	+0.5%	+1.5%	▲1.7%	-	▲0.7%

（注）見込値及び予想値はみずほ銀行産業調査部予測

（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

2019 年は増加を
予想、2020 年は
減少を予想

2019 年の国内自動車生産台数は、前年比+1.5%となる 9,876 千台を見込む。輸出台数の増加と、消費増税前の駆け込み需要による国内販売台数の増加によって、国内生産台数は増加を予想する。2020 年については、輸出がほぼ横ばいとなる一方で、国内販売が消費増税前の駆け込み需要の反動減で減少するとの予想から、前年比 ▲1.7%となる 9,707 千台を予想する。

2024 年にかけて
は減少を予想

国内生産は、国内販売が縮小する中、輸出が下支えをしてきた。しかしながら、既述の通り、輸出が大きく増加しない中で、2024 年の国内自動車生産台数は 9,546 千台（年率 ▲0.7%）と、中期的には減少を予想する。

II. 日本企業に求められる戦略方向性

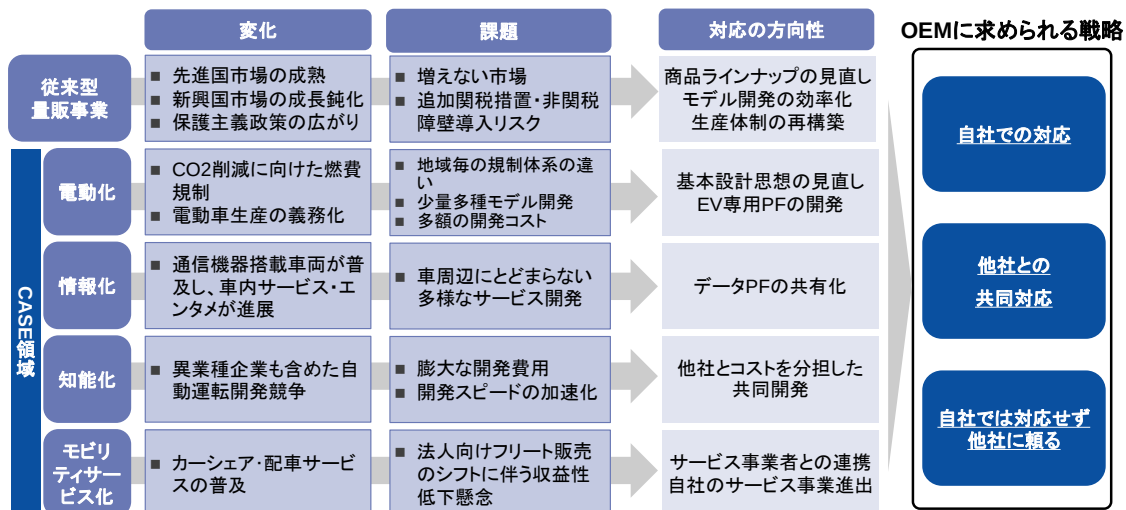
日系完成車メー
カーの強み

日系完成車メーカーは、母国市場の構造的縮小が続く中、高品質で低価格な自動車の大量生産体制を世界各地に築くことで、グローバルにプレゼンスを高めてきた。高い生産性と高い品質の両立に加え、多品種生産を可能にする技術も併せ持つ日本式生産体制を海外に移植し、ケイレツを基とした強固なサプライチェーンを素早く構築することで、グローバルに高い競争力を得るに至ったと言えよう。また、すり合わせの強みを活かし、高効率なガソリンエンジンやハイブリッドといった環境技術でも世界をリードしてきた。

市場構造変化と
CASE への対応
が必要

しかし、今後 5 年間では、従来型の量販事業における市場構造変化への対応に加え、CASE (Connected, Autonomous, Sharing & Services, Electric) と称される新たな技術・事業領域への取り組みをより本格化させる必要がある（【図表 9-5】）。

【図表 9-5】自動車産業に起きている変化と対応の方向性



（出所）みずほ銀行産業調査部作成

1. 従来型の量販事業における市場構造変化への対応

市場構造変化の
一つはグローバ
ル需要の停滞

従来型量販事業における市場構造変化には、グローバル需要の停滞と保護主義的な政策の広がりがある。金融危機以降のグローバル需要は、先進国市場の回復に新興国市場の拡大が加わり、高い成長を維持してきた。しかしな

がら、2024 年にかけての市場成長は、これまで成長をけん引してきた中国が経済成長の減速に合わせて低成長にとどまることを鑑みれば、極めて緩やかになると考えられる。したがって、日系完成車メーカーの強みであるグローバル展開によって新たに獲得が見込まれる市場規模は限界的であり、各社はもはや増えない市場を前提とした戦略が必要となる。

もう一つは保護主義的な政策の広がり

保護主義的な政策の広がりでは、1990 年代以降に進んできた貿易・投資の自由化を受け、販売市場・生産立地の両面でグローバル化への取り組みが重要視されてきたが、足下では米国トランプ政権による通商政策や英国の EU 離脱等、自由化に逆行する政策が広がっている。このような政策動向を踏まえれば、追加関税措置や手続煩雑化など非関税障壁導入といったリスクへの備えが必要と言えよう。

収益力強化と通商リスク回避への対策が必要

これらの構造変化に対しては、規模の拡大よりも収益力の強化を優先したうえで、通商リスクを回避しなくてはならない。それを実現するための具体策としては、①商品ラインナップの見直し、②モデル開発の効率化、③生産体制の再構築が挙げられる。

対策①商品ラインナップの見直し

①商品ラインナップの見直しでは、各地域での収益性を高めるために、先進国・新興国ともに各国の市場特性に合わせた車種の投入を強化する必要がある。例えば米国では、大型のライトトラックが人気を博しており、足下では新車販売の 7 割程度を占めるに至っている。大型車は完成車メーカーにとっても利幅を確保しやすく、GM、Ford、FCA からなるデトロイト 3 はいずれも、低迷する乗用車のモデルラインナップを削減し、ライトトラックへの傾注を鮮明にしている。米国のように大幅な伸びが見込み難い先進国においては、投入車種の選択と集中が必要な手立てとなろう。新興国においても、例えばインドでは、小型車主体の市場であるうえ、マルチスズキが独占する販売上位 5 モデルは 50 万ルピー（約 80 万円）前後の超低価格帯が中心となっており、2 位の Alto に至っては 25 万ルピー（約 40 万円）からと極めて低い価格設定が求められる。このような市場においては、低コスト小型車の生産ノウハウが必要となるうえ、インド専用モデルの開発など個別の対応が求められる。対応の手立てとしては、独自の低コスト生産ノウハウをもつ企業とのモデル共同開発や OEM 供給による車種補完などが挙げられる。

対策②モデル開発の効率化

②モデル開発の効率化では、コスト削減やモデル開発期間の短縮化のため、多様な車種をいかに効率よく開発できるかが重要となり、増加した派生車種の削減やブランド・車種を跨いだ共通プラットフォームの開発、モジュール化を進めることが有用である。派生車種は、これまでグローバルに拡大する市場に合わせて汎用性の高い基幹モデルとその派生車種で効率的に面を攻める戦略が採られてきたが、結果として膨大な数の派生車種が生まれ、モデル当たり販売台数の低下などでかえって非効率を招いている。とりわけ市場が成熟している先進国においては、無闇に車種を増やすのではなく、むしろ絞り込むことによるコスト削減効果の方が重要となっている。共通プラットフォームは、個別のモデル開発にかかるコストと時間を効率化し、複数モデルの安価かつ迅速な開発を可能にする。加えてモジュール化を進めることで、セグメントを越えたモデル開発の効率化が可能となり、より大きなコスト低減とモデル開発期間

短縮化の実現につながる。

対策③生産体制 の再構築

③生産体制の再構築では、保護主義的な政策への対応として、グローバルベースで生産拠点のスクラップアンドビルドを進める必要がある。例えば英国では EU からの合意なき離脱の可能性が残存し、実現すれば自動車の輸出に対して 10%の関税がかかる。これに対し、ホンダは英国工場を 2021 年までに閉鎖することを発表するなど、撤退の動きが見られる。一方、米国では、2018 年に合意した USMCA（米国・メキシコ・カナダ協定）において、メキシコ、カナダではなく米国への投資を優先的に促す条項が織り込まれた。メキシコを米国への輸出拠点として活用していた日系メーカーは、生産体制の見直しを進めるとともに、米国での現地生産を強化する方針を打ち出している。

2. 新たな技術・事業領域への取り組み

CASE への対応

続いて、独 Daimler によって提唱された CASE と呼ばれる新しい領域への取り組みでは、電動化、情報化、知能化、モビリティサービス化の各々で、既に進展が本格化しつつある状況を踏まえた、具体的な戦略遂行が不可欠となる。

電動化では、普及が急速に進展

電動化では、CAFE (Corporate Average Fuel Efficiency) と呼ばれる企業平均での CO2 排出量削減を目的とした従来型の燃費規制に加え、EV、PHEV（プラグインハイブリッド車）、FCV（燃料電池車）を一定台数販売、輸入・生産することを義務付ける米国 ZEV 規制の強化や中国 NEV 規制の導入が実施されており、完成車メーカー各社は電動車モデルの開発を急いでいる。現時点での当行の試算では、2030 年時点の主要 5 地域²における自動車販売に対し電動車が占める割合は 35%（EV16%、PHEV8%、HEV11%）と予想するが、これは 2018 年 2 月に当行が公表した同様の試算³から 4%増加しており、電動化の普及ペースは加速しているとみる。

少量多種のモデルを投入すべく、開発コスト削減・モデル開発の効率化が必要

また、各地域で普及が見込まれる電動車の類型（パワートレイン）は、地域ごとの地場産業育成なども意識した規制体系の違いを背景に、中国では EV、欧州では PHEV、日本では HEV（ハイブリッド車）など、大きく異なる見通しである。加えて既存のエンジン車からの置き換えを図るうえでは、エンジン車同様に多様なモデルラインナップが求められることから、少量多種のモデル開発が必要となり、多額の開発費用負担を強いられる。そのため、従来のエンジン車とは異なる基本設計思想の構築や EV 専用プラットフォームの開発によるコスト削減・モデル開発の効率化が必要となろう。

情報化では、車内サービス・エンターテインメントの普及が進みつつある

情報化では、車載通信機器を搭載した車両の普及が進んでいる。これにより、信号機などの周辺情報も交えた路車間や車車間通信によって安全運転や事故防止を目指す試みがなされている。さらには、この通信機能を活用した車両ソフトウェアの随時・遠隔更新、スマートフォンとの車内連携といった車内サービス・エンターテインメントの普及が進みつつある。

² 主要 5 地域は日本・米国・中国・欧州 5 カ国（英・独・仏・伊・西）・アジア 3 カ国（印・泰・尼）

³ 小澤郁夫「自動車電動化の新時代」『Mizuho Industry Focus Vol.205』（2018 年 2 月 6 日）みずほ銀行

サービス開発促進のため、データプラットフォームの共有が有効

センサーから取得される膨大な車両データ、走行データは、コネクテッド技術によってクラウド等の IoT プラットフォーム上にビッグデータとして蓄積される。しかしながら、データ取得とそれを活用したサービスの開発は、保険やメンテナンスといった自動車周辺にとどまっており、消費者への付加価値提供を本格化できているとは言い難く、移動サービスなども絡めた複合的なサービス開発が必要である。開発促進には、より多くの車両データを、より多くのサービス開発事業者結び付ける仕組みが必要であり、完成車メーカー間でのデータプラットフォームの共有が有効となる。プラットフォームが共有化されることで、大量の車両データが統合され、かつそのプラットフォーム上で開発されたサービスは複数の完成車メーカー、ひいてはそれを利用する個人への提供が可能となるため、多くのサービス開発事業者が集まり、サービス開発の促進へとつながる。

知能化では、完全自動運転車実現のための開発競争が激化

知能化では、完成車メーカー各社が主導し、ドライバーの運転を支援する ADAS (先進運転支援システム) の開発が進んでおり、既に SAE レベル 3⁴を可能にするモデルが市販されている。また、移動サービスへの導入が期待される、レベル 4 以上のドライバーレスな自動運転車を実現するための技術開発では、完成車メーカーに米 Google 系の自動運転技術開発企業 Waymo 等の異業種企業も加わり、激しい競争が繰り広げられている。Waymo は 2018 年 12 月に自動運転車による配車サービスを他社に先駆けて開始し、限定されたエリア内ではあるものの、実用化を果たしている。

開発スピードの加速と開発費のコスト軽減が求められる

一方で 2019 年中の実用化を予定していた米 GM 系 Cruise が計画を延期するなど、大宗はいまだテスト走行を重ねながら技術の確立を目指している段階にある。そのため、熾烈な開発競争は今後も続く見通しであり、膨大な開発費が必要となる中、共同開発を通じて開発スピードを加速し、かつコストを分担するといった対応が求められる。

モビリティサービスでは、法人向け販売が増加し、収益性が低下する懸念

モビリティサービスでは、カーシェアやライドシェアなどの配車サービスが世界各地で広がりをみせている。特に配車サービスは、米 Uber 以外にも中 DiDi、シンガポール Grab 等、新興の IT 企業が各地域で台頭している。これらのサービス事業者が、ドライバーレスカーの導入等に伴い配車に利用する車両を自社で保有するようになれば、車両の販売先は個人から法人へと移行する。

サービス事業者との連携や、自社によるサービス事業の進出が有効

このため、完成車メーカーは、法人向けフリート販売(まとめ売り)の増加に伴う収益性低下を回避すべく、売切りモデルでない新たなビジネスモデルを構築する必要がある。その方策の一つとして、販売先となるサービス事業者と連携し、車両供給にとどまらず、ディーラー店舗でのメンテナンス提供など、サービスのインフラ部分で既存のバリューチェーンを活用した収益機会の取り込みが考えられる。また、完成車メーカー自身がサービス事業へ進出し、自社車両をそのまま活用できるカーシェアへの取り組みや、毎月定額で車両交換が可能なサブスクリプションサービスの開発など、サービス事業者としての収益化を図る取り組みも有効である。

⁴ 米国運輸省道路交通安全局 (NHTSA) が米国に拠点を置く自動車技術者協議会 (SAE) が定める自動運転のレベル分け。レベル 3 は条件付運転自動化、レベル 4 は高度運転自動化を指す。

3. 完成車メーカー同士による陣営化に向けた動き

全ての対応を自前で進めていくことは難しい

ここまでみてきたように、既存の量販事業領域の再編・再構築では、個別対応を進めつつ効率性を追求する必要がある、CASE と呼ばれる従来の自動車とは全く異なる新たな領域への対応は、極めて広範にわたる上、必要となる研究開発・投資資金も膨大となる。一方、各社の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。したがって完成車メーカーには、他社との協調を通じ、自社で対応すべき領域、他社と共同で対応すべき領域、自社では対応せず他社に頼る領域、を使い分けて対応を進める必要がある。そして、これを実現するための手段として、完成車メーカー同士による陣営化に向けた動きが強まっている。各陣営は、自社技術を広く普及させる標準化、陣営他社と共同で対応するコスト分担、陣営他社に頼るリスク軽減といった陣営化メリットを通じ、既存領域と CASE 領域の双方への対応を進めている。

完成車メーカー各社は、相次いで陣営を構築

陣営化の代表例には、20 年にわたる仏 Renault と日産のアライアンスが挙げられ、2016 年に三菱がアライアンスに加わったほか、結果的に撤回されたが 2019 年 5 月には伊 FCA が Renault に対して経営統合を提案した。そのほか、足下ではトヨタが 2017 年にマツダ、2019 年にはスズキ、スバルと相次いで資本業務提携を締結しており、ホンダも 2018 年 10 月に米 GM との提携領域拡大に踏み切った。日系以外でも独 VW が 2018 年に米 Ford とグローバルアライアンスを締結、多岐にわたる提携を発表し、2019 年 10 月には、FCA は仏 PSA と経営統合することで基本合意した。以上のように、完成車メーカー各社がグローバルに陣営化を進めようとする機運は確実に高まっていると言えよう。ここでは、日系トヨタ陣営と VW-Ford 陣営を例に、足下で進んでいる陣営化の内容を検証し、課題と今後の方向性を考察する。

トヨタ陣営は、各社の強みを相互補完、開発途上技術を共同対応

トヨタと日系各社との提携内容では、トヨタが電動化をはじめとした先進技術を各社に提供する一方、スズキのインドなどでの小型車開発ノウハウ、スバルの AWD(全輪駆動車)開発ノウハウ、マツダのモデルベース開発と一括企画のノウハウなど、陣営各社は地域や車種、開発におけるそれぞれの強みをトヨタに持ち寄ることで、ギブアンドテイクを成り立たせている。また、先進技術の中でもトヨタが開発途上の分野では陣営各社と共同で開発に当たっている(【図表 9-6】)。

トヨタは HEV 技術を提供し、自社技術の標準化と早期投資回収を目指す

トヨタによる先進技術の提供では、既に成熟度が高まっている HEV 技術が最も顕著であり、スズキやスバルに対してシステムや基幹部品の供給も行うとしている。この提携は、電動化への対応を迫られているスズキやスバルにメリットをもたらすだけでなく、トヨタが HEV における技術優位性を武器に、あえて技術をオープン化することで HEV の市場拡大を促すとともに、技術を標準化させることで、結果的に投資回収の早期化へと繋げる狙いがあるとみる。トヨタは 2019 年 4 月に HEV 関連の特許 2 万 3,740 件を無償開放すると公表しており、自らのシステムサプライヤー化を明言している。陣営化を通じて HEV 技術の供給先を確保し、自社のみで技術を囲い込むよりも効率的で効果的なリターンを得ようとする姿勢がうかがわれる。

EV 技術は、共同開発し、コスト分担と時間短縮を図る

モビリティサービスでも、プラットフォームの標準化を目指す

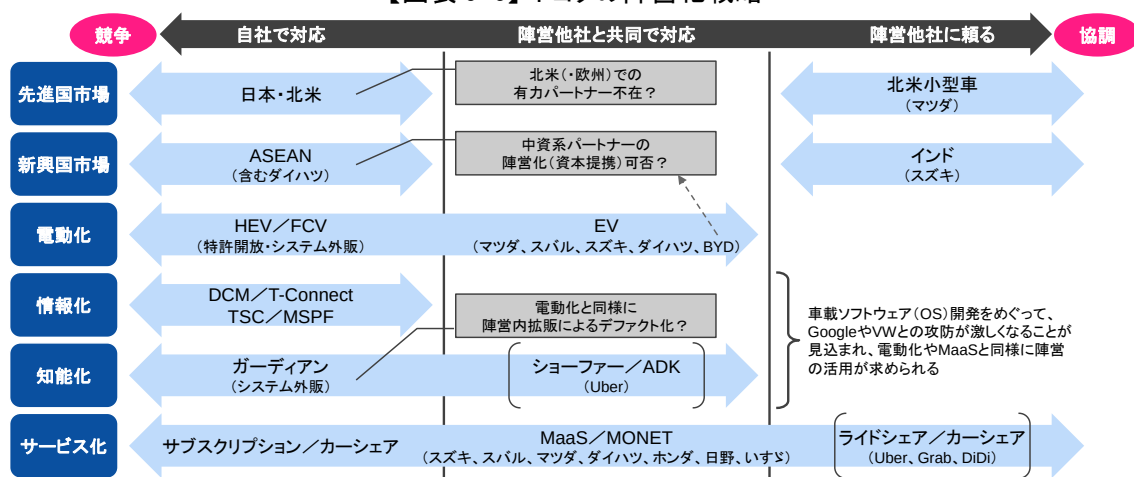
トヨタの陣営化は、リスク軽減とコスト分担、標準化

一方、同じ電動化でも EV 技術については、2017 年にマツダと EV C.A. Spirit を設立し EV の基本構想に関する共同技術開発を行っているほか、スバルとは e-TNGA と称される EV 専用プラットフォームを共同開発している。加えて個別の EV 車種について、ミディアム SUV をスバル、コンパクトをスズキおよびダイハツと共同開発するなど、陣営各社が得意とするセグメントを活かしながら総出で開発を急いでいる。短期間で多様な個性をもつモデルを開発する必要がある EV では、陣営各社と協働することでコスト分担と開発期間短縮化の面で、トヨタ陣営各社にメリットをもたらしていると言える。

モビリティサービスでは、トヨタがソフトバンクと設立した MONET Technologies にトヨタ陣営各社とホンダ、いすゞが出資参画した。MONET Technologies は各社が保有する車両データを統合し、モビリティサービス事業者に開放するとともに、サービスの運行システムを開発することで様々なモビリティサービスの実用化を進めようとするプラットフォーム事業である。MaaS と呼ばれる新たなサービス領域においても、仲間を募り、陣営化を通じてトヨタ主体のプラットフォームを標準化することで、市場拡大を促すとともに自社の収益機会最大化を図る試みと考えられる。

このように、トヨタの陣営化は、インドや小型車、AWD といったトヨタの手が回らない、または得意でない地域や車種の面でリスク軽減を図る、EV をはじめとした共同開発によりコストを分担する、HEV や MaaS におけるトヨタの技術やプラットフォームを標準化させるために基盤をつくるという 3 つの要素を組み合わせたものと言える。なかでも、CASE における先進技術の標準化に重きを置いていると見られ、今後はコネクテッドや自動運転の技術でも陣営を通じた標準化を進める可能性があるとする。

【図表 9-6】トヨタの陣営化戦略



（出所）各社公表資料より、みずほ銀行産業調査部作成

VW 陣営では小型商用車の相互供給でリスク軽減を企図

VW の陣営化も、Ford に頼ることによるリスク軽減、共同で対応することによるコスト分担、VW 技術を提供することによる標準化、の 3 つの要素が織り込まれている（【図表 9-7】）。リスク軽減では、小型商用車において、小型シティバンを VW、大型商用バンと中型ピックアップを Ford がそれぞれ開発し、欧州を

はじめとした地域で相互供給するとしている。ニッチだが収益性の高い車種を幅広くカバーするための陣営化活用と言える。

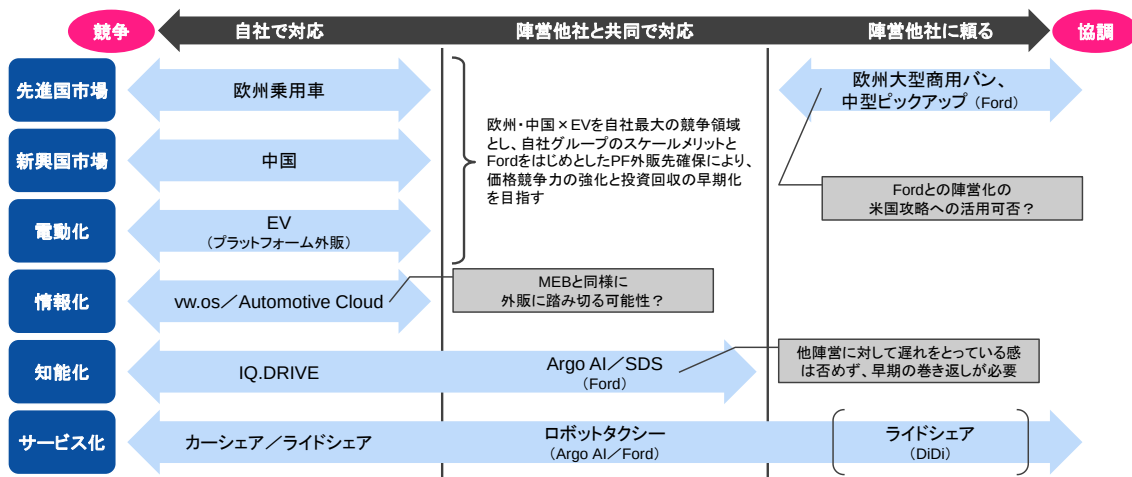
自動運転技術開発は共同出資し、コスト分担を図る

コスト分担では、自動運転技術開発において、VW 傘下の AID (Autonomous Intelligent Driving) を Ford 傘下の Argo AI に合併させたうえで、VW が Argo AI に 10 億ドルの追加出資を行うことで、Argo AI の過半数株式を VW と Ford が均等に分け合う共同出資体としている。自動運転技術の開発で Waymo や Cruise を追う立場と見られる両社にとって、開発リソースを Argo AI に集中投入し、巨額のコストを分け合うことで挽回を図ろうとする姿勢が見受けられる。

EV 専用プラットフォームは外販し、技術の標準化と投資回収の早期化を図る

標準化では、VW が開発した EV 専用プラットフォームである MEB を Ford に外販する契約が結ばれている。Ford は MEB をベースに開発した EV を欧州に投入し、2023 年から 2028 年までの 6 年間で 60 万台以上販売する計画としている。EV の開発で Ford に先行する VW が Ford への外販を通じて EV の市場拡大を促すとともに、自社技術の標準化と投資回収の早期化を図る狙いがあるとみる。但し、Ford は北米では米スタートアップ Rivian のプラットフォームを使って EV を開発するとしており、VW が自社技術の標準化に向けて Ford を完全に取り込んでいるとは言い切れない。今後、コネクテッド領域で VW が開発する車載 OS の vw.os といったソフトウェア基盤などでも Ford を通じた標準化が図れれば効果は大きいと見られるものの、そのためには今は対等と表明している両社の関係性を乗り越えられるかということが、焦点となるであろう。

【図表 9-7】VW の陣営化戦略



(出所) 各社公表資料より、みずほ銀行産業調査部作成

トヨタはグローバル陣営へ発展できるかが今後の焦点

以上を踏まえると、トヨタと VW いずれの陣営も、リスク軽減、コスト分担、標準化という、陣営化の構成要素は共通するものの、資本関係まで踏み込んだトヨタ陣営の方が、今後の進展を見通すうえで優位性があるとも考えられる。コネクテッドや自動運転でのトヨタによる技術の標準化を軸に、陣営化はより深まっていくであろう。しかしながら、トヨタ陣営は日系同士の陣営化にとどまっており、事業展開の地域構成は陣営内で重複する部分が多い。陣営ごとの市場シェアでは日本とアジア(含むインド)でこそ圧倒的なシェアを有するものの、

中国・北米・欧州といった大市場ではほぼトヨタ単独での戦いを強いられることとなる。米国が対中国・ロシアを念頭にハイテク技術管理を強めるなど、先進技術をめぐる地域ごとの分断が顕著となる中、日系連合のみでグローバルなデファクトスタンダード（事実上の標準化）獲得は見通し難い。大市場での有力パートナーも囲い込み、グローバル陣営へと発展できるかが、ポイントになると考える（【図表 9-8】）。

【図表 9-8】各陣営の特徴と想定される今後の方向性

	足下の進捗と特徴	今後の進展可能性
日米トヨタ連合 リスク分散 コスト分担 デファクト化	■ 資本によるコミットも含め、トヨタ主体の標準化（囲い込み）陣営という性質が明確 ■ 日系連合のため地域偏重が激しく、アジアを除く各地域でのデファクトスタンダード獲得は不透明	■ コネクテッドや自動運転でのトヨタ標準化、製販領域での機能統合など、陣営化がより深まる可能性大 ■ 中国・北米・欧州での有力パートナーまで囲い込み、グローバル陣営へと発展できるかが焦点
VW & Ford リスク分散 コスト分担 デファクト化	■ 互いの独立性と主力市場には踏み込まず、対等な立場を維持 ■ MEBの外販関係が、VWによるデファクトスタンダード化と投資回収に寄与 ■ Argo AIが他陣営に対し競争力を持ちうるか不透明	■ VWが車載ソフト（vw.os、Automotive Cloud）でもFordを囲い込むことができれば、VW主体の標準化という性質が明確に ■ Argo AIの成否次第で第三者の合流が必要となる可能性 ■ 将来的にはVWの米国攻略に向けた礎とできるかも焦点

（出所）みずほ銀行産業調査部作成

日産は機能統合により巨額のシナジーを創出も市場構造変化やCASEに対する役割分担に課題

日産は、Renault と長い年月をかけて関係性を深めており、研究・開発、生産技術・物流、購買、人事を統合させるなど、巨額のシナジーを創出してきた。しかしながら、規模拡大とコスト削減を目的とした機能統合が中心であり、足下で起きている市場構造の変化やCASEの進展を踏まえた協調体制の構築や陣営各社の役割明確化ができていないと言いき難い。例えば日産が開発した電動化技術e-POWERや、ADAS技術ProPILOT2.0といった技術がRenaultや三菱に共有される予定は現時点で発表されておらず、陣営を活用した自社技術の標準化にまで踏み込んでいる訳ではない。まずは技術と地域、車種といった軸で既存アライアンスをより磐石なものにしていく必要がある。その上で、将来的な他社との合流可能性も含め、更なる進化に向けた取り組みも必要となる。

ホンダは独自路線が基本戦略も、今後の陣営化の活用方法に注目

ホンダについては、自動運転開発やFCVでのGMとの提携、サービス分野でのMONET Technologiesへの出資参画によるトヨタ陣営との連携、系列部品メーカーの日立オートモティブシステムズとの経営統合など、独自路線を基本としつつ、自社で不足する技術やノウハウに応じて異なる協業相手を使い分ける方向性とみられる。但し、他陣営は包括的な提携関係を結び、効果の最大化を図るなど、着実な進展をみせている中、進む陣営化をホンダとしてどのように活用し、グローバルでの覇権争いに加わっていくのかを明確にすることも必要だと考える。

日系完成車メーカーにはグローバルな陣営化への果敢な挑戦が必要となる

陣営化に臨むうえでは、リスク軽減、コスト分担、標準化、さらには機能統合によるシナジー創出といったメリットが考えられる一方、競争と協調の細かい使い分けにはじまり、対等なのか主従なのかといった主導権をめぐるせめぎ合いや、資本提携まで踏み込むことの是非など、難易度の高い経営判断を幾つも積み上げていかなくてはならない。ともすれば自社事業の競争力や独自性を損なうことにも繋がりがねず、相応のリスクを伴うと言える。しかしながら、従来型量販事業における市場構造変化とCASEの進展という2つの大波にさらされる自動車産業においては、もはや単独での対応は難しいことが前提となりつつあり、日系完成車メーカーの戦略においても陣営化への取り組みが避けられない状況にある。日系完成車メーカーが将来にわたって自動車業界の勝者であり続けるためには、自社の成長に繋がるグローバルな陣営化の実現に向け、果敢な挑戦を続けなくてはならない。

みずほ銀行産業調査部

自動車・機械チーム 豊福 亘
wataru.toyofuku@mizuho-bk.co.jp

©2019 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り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。