

MMRC
DISCUSSION PAPER SERIES

No. 271

世界自動車同時不況と市場構造の変化

福井県立大学経済学部経営学科
東京大学ものづくり経営研究センター 特任研究員
大鹿隆

2009年8月



東京大学ものづくり経営研究センター
Manufacturing Management Research Center (MMRC)

ディスカッション・ペーパー・シリーズは未定稿を議論を目的として公開しているものである。引用・複写の際には著者の了解を得られたい。

<http://merc.e.u-tokyo.ac.jp/mmrc/dp/index.html>

The world car simultaneous recession and the changing of market structure

Takashi Oshika

Fukui Prefectural University, Faculty of Economics

Specially Appointed Researcher, Manufacturing Management Research Center,

Faculty of Economics, University of Tokyo

Summary

In this paper, I consider "US economy and car recession", "Recession spread to Japanese economy and the auto sector", "Toyota Motor falls to the net loss", "Action plan to the net loss of Toyota Motor", "Change in the world car market structure", "Problem in 2009 of the United States automaker", and "Problem in 2009 of a Japanese automaker" generated from the United States Subprime Loan problem in 2008.

On February 7, 2009, Toyota Motor announced the newspaper , saying that "Business profit and loss at the period on March, 2009 became the deficit of 450 billion yen" . This was the impact news. First, Toyota Motor had not consistently become a net loss after the war, and for the company that was the closing of accounts of a huge operating profit surplus of 2.27 trillion yen in the accounts for the year ending March in 2008 to change radically and to have been driven in to the net loss.

In the press report concerning the statement of accounts of Toyota Motor, the sales number decrease factor and the exchange rate factor were taken up on a large scale as a profit decrease factor of the amount of Toyota Motor of the operating profit correction. However, I think that it is important that Toyota Motor has only 20 billion yen cost improvement that is the profit increase factor. In my trial calculation, it is necessary that the reduction in cost shows 100,000 yen the car each in the reduction in cost after fiscal year 2009, and this shows that the reduction in cost is executed on the scale twice the cost decrease activity (50,000 yen/stand) after fiscal year 1994.

A Japanese automaker raises the model only for American market and, up to now, concentrated production has raised earnings by doing at a special factory. Securing the production flexibility of the car only for the United States at the Japanese automaker North America factory and the production adjustment ability to the demand fluctuation how were done and established became new problems in the future.

Key word: Toyota Motor, Reduction in cost, Exchange rate, United States car market

世界自動車同時不況と市場構造の変化

福井県立大学経済学部経営学科
東京大学ものづくり経営研究センター 特任研究員
大鹿隆

2009年8月

要約

本稿では2008年米国サブプライムローン問題から発生した「米国経済・自動車不況」「日本経済・自動車産業への不況波及」「トヨタ自動車赤字決算へ転落」「トヨタ自動車の赤字決算への対処策」「世界自動車市場構造の変化」「米国、日本自動車メーカーの2009年問題」などを考察する。

2009年2月7日、トヨタ自動車は「2009年3月期の連結営業損益が4500億円の赤字になる」と新聞発表した。これは衝撃的なニュースであった。第一に、トヨタ自動車は戦後一貫して赤字決算になったことがない会社であること、第二に2008年3月期決算では2兆2700億円の膨大な営業利益黒字の決算であった会社が、一転して赤字決算に追い込まれたことである。

トヨタ自動車の決算報告に関する新聞報道では、トヨタ自動車の営業利益修正額の減益要因として、販売台数減少要因と為替変動要因が大きく取り上げられたが、筆者の見方では増益要因である原価改善がわずか200億円でしかなかったことが重要だと判断している。トヨタ自動車は、1994年の円高危機（円ドルレートが一時的に80円/ドルの円高になった）のとき以降、毎年1500億円～2000億円の原価低減を実施してきたといわれている。今回の決算予想発表では、それがわずか200億円で減少しているのである。このあたりが今回の「日本自動車産業への不況波及」の重要ポイントと思われる。

筆者の試算では、2009年度以降の原価低減は、自動車1台当たり10万円の原価低減が必要であり、これは1994年度以降の原価低減活動（5万円/台）の2倍の規模で原価低減を実施するというを示している。

今回の世界同時不況が米国から始まったことで、日本自動車メーカーの米国事業は大きく見直しを迫られることになった。これまで日本メーカーは米国市場専用モデルを専用工場で集中生産することで収益を上げてきたが、今後は日本メーカー北米工場の米国専用車の生産フレキシビリティの確保、需要変動に対する生産調整能力を如何にして確立するかが新たな課題となった。

キーワード：トヨタ自動車、原価低減、為替レート、米国自動車市場

目次

はじめに

1. 米国経済・自動車不況	5
1-1. 米国自動車市場の特徴	
1-2. 日本経済・自動車産業との関連	
2. 日本経済・自動車産業への不況波及	10
3. 為替レート変動が日本輸出企業に与える影響	12
4. トヨタ自動車の赤字決算の分析	14
4-1 世界自動車生産台数の減少	
4-2 販売台数減少要因と原価低減目標	
4-3 ホンダの場合、日産の場合	
5. 世界自動車市場構造の変化	18
5-1 世界自動車生産台数の推移	
5-2 米国自動車メーカーの場合の 2009 年問題	
5-3 日本自動車メーカーの場合の 2009 年問題	

はじめに

本稿では 2008 年米国サブプライムローン問題から発生した「米国経済・自動車不況」「日本経済・自動車産業への不況波及」「トヨタ自動車の赤字決算の分析」「トヨタ自動車の対処策」「世界自動車市場構造の変化」「米国、日本自動車メーカーの 2009 年問題」などを考察する。

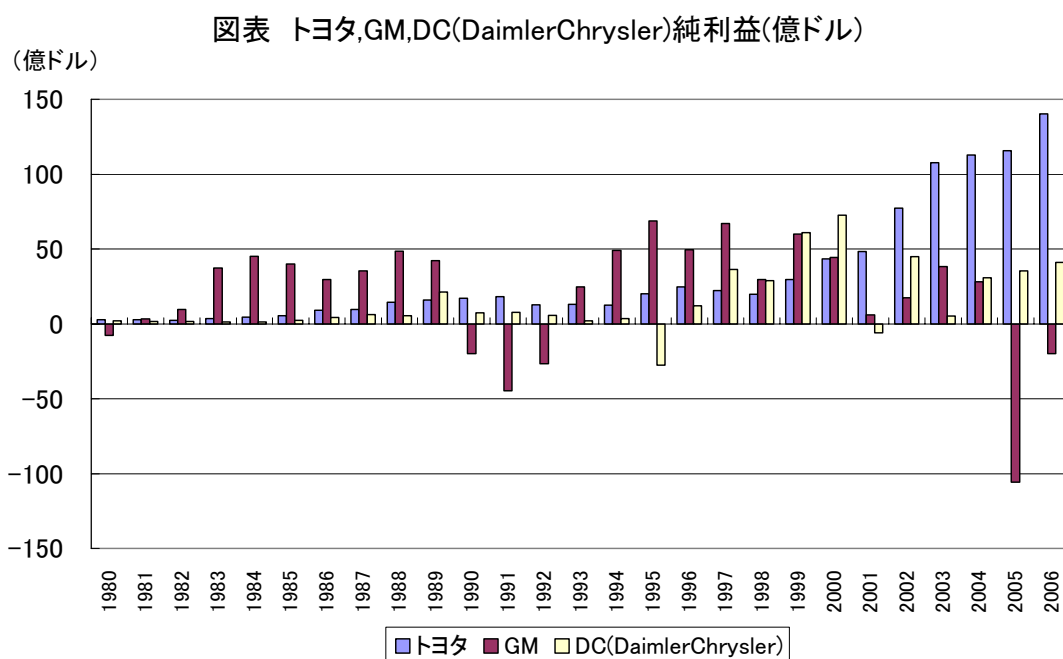
2009 年 2 月 7 日、トヨタ自動車は「2009 年 3 月期の連結営業損益が 4500 億円の赤字になる」と新聞発表した。これは衝撃的なニュースであった。第一に、トヨタ自動車は戦後一貫して赤字決算になったことがない会社であること、第二に 2008 年 3 月期決算では 2 兆 2700 億円の膨大な営業利益黒字の決算であった会社が、一転して赤字決算に追い込まれたことである。

トヨタ自動車の決算報告に関する新聞報道では、トヨタ自動車の営業利益修正額の減益要因として、販売台数減少要因と為替変動要因が大きく取り上げられたが、筆者の見方では増益要因である原価改善がわずか 200 億円でしかなかったことが重要だと判断している。トヨタ自動車は、1994 年の円高危機（円ドルレートが一時的に 80 円/ドルの円高になった）のとき以降、毎年 1500 億円～2000 億円の原価低減を実施してきたといわれている。今回の決算予想発表では、それがわずか 200 億円に減少しているのである。このあたりが今回の「日本自動車産業への不況波及」のポイントと思われる。

1. 米国経済・自動車不況

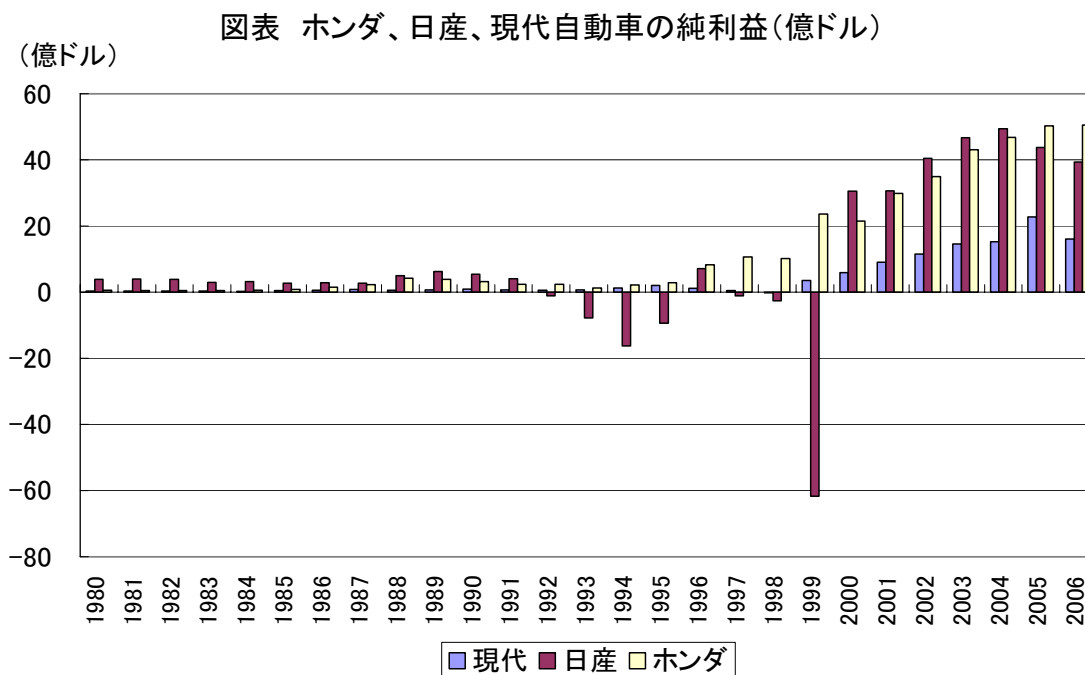
「米国経済・自動車不況」については、まず GM、フォード、ダ임ラークライスラーなどの米国自動車メーカーは 2005, 2006 年頃からすでに赤字決算に陥っていることを確認して置く必要がある（図 1、図 2、図 3、図 4 参照）。米国国内の自動車販売は 2005 年 1744 万台、2006 年 1704 万台、2007 年 1614 万台の高水準であるから（図 5 参照）、米国自動車市場が不況であったため赤字決算に陥ったのではない。米国自動車メーカーは米国自動車市場で日本メーカー、韓国メーカー（現代自動車）、欧州メーカーとの市場シェア競争で敗れたために生産・販売台数が減少し、固定費比率が高まり赤字決算になった、と考えられる。

図1 トヨタ、GM、DCの利益（税引後）の長期推移



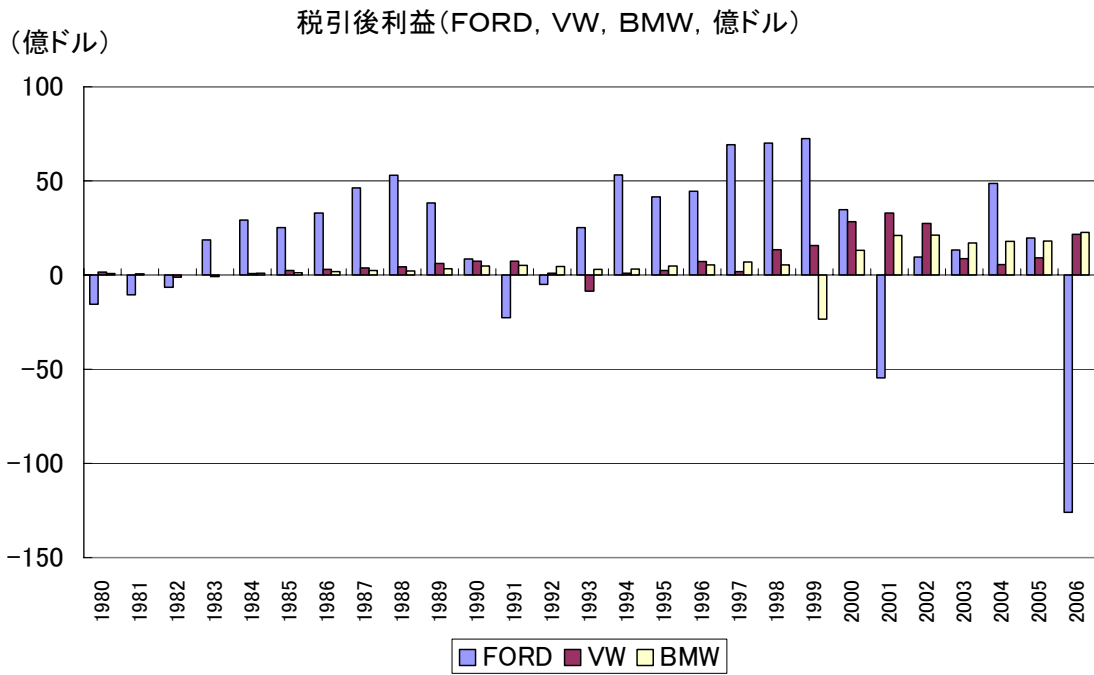
資料：各社アニュアルレポートより筆者作成

図2 ホンダ、日産、現代自動車の利益（税引後）の長期推移



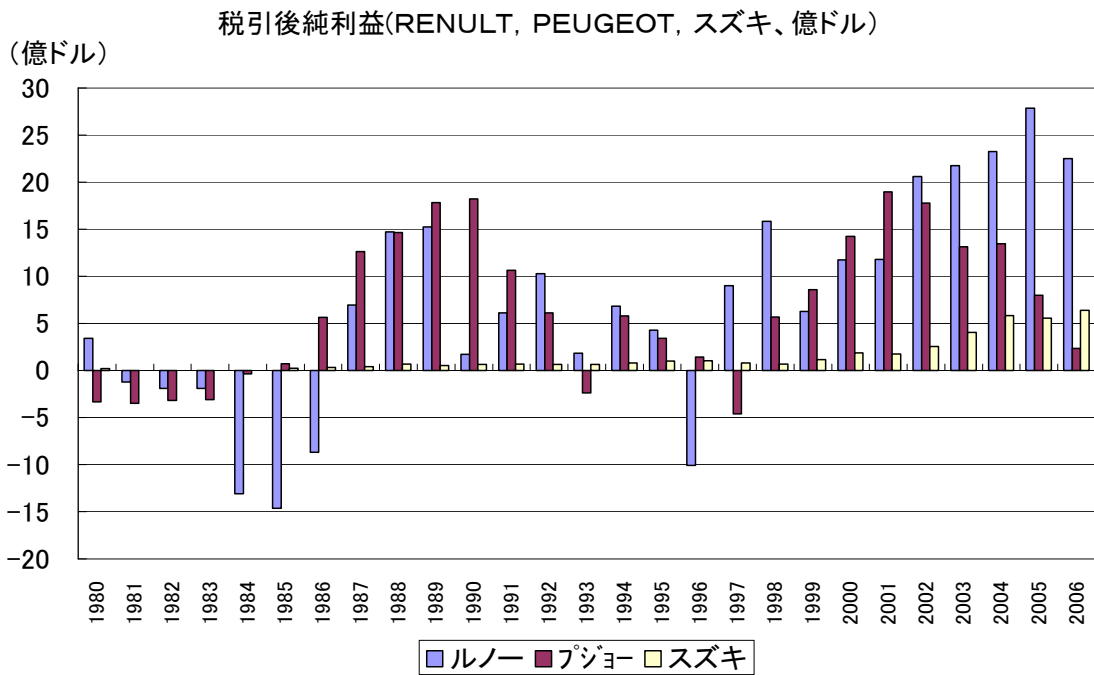
資料：各社アニュアルレポートより筆者作成

図3 フォード、フォルクスワーゲン、BMWの利益（税引後）の長期推移



資料：各社アニュアルレポートより筆者作成

図4 ルノー、プジョー、スズキの利益（税引後）の長期推移



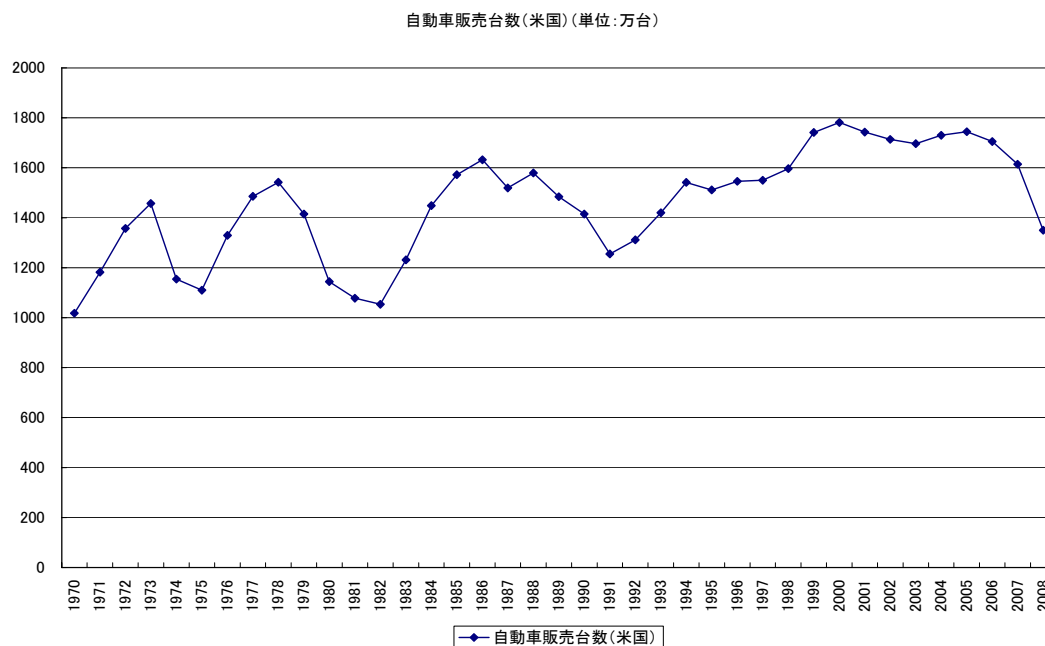
資料：各社アニュアルレポートより筆者作成

1-1 米国自動車市場の特徴

日本自動車市場と異なる米国自動車市場の特徴を述べると、米国自動車市場は米国経済の好況・不況に対応して自動車販売台数が増加・減少する市場である、つまり GDP 成長率と連動すると考えればよい。米国自動車販売台数は 1999 年から 2006 年までの 8 年間で、1700 万台を超える販売台数となっている（図 5 参照）。これは 1999 年以降の米国 IT バブルの好況と関連を持つといえるだろう。一方、日本自動車市場は 1997 年の 672 万台を最後として 600 万台市場に到達せず 500 万台水準の販売台数が 10 年間続いている、つまり日本自動車市場は成熟市場である。

世界自動車生産台数は 1991 年で 4200 万台、2000 年で 5600 万台、2007 年で 7000 万台と推定され（5 章表 2 参照）、自動車市場・自動車産業は世界という視点から見れば、まだまだ成長産業なのである。人口増加・移民増加の見られる米国自動車市場も成長市場なのである。このように増大してきた米国自動車市場であるが、2008 年は 1324 万台で前年対比 290 万台の減少（減少率：▲18%）、2009 年見通しで 1200 万台と更に 124 万台の販売減少の予想が報道されている。

図 5 米国自動車販売台数の長期推移（単位：万台）



出所：日本自動車工業会「世界自動車統計年報」2008年

1-2 日本経済・自動車産業との関連

「日本経済・自動車産業への不況波及」はこの米国自動車市場の不況と密接な関連を持つ。その理由は日本自動車企業の米国利益依存度が非常に高いことが挙げられる。下記表1でトヨタ、日産、ホンダの連結決算報告書より抜粋した「所在地別営業利益」を示したが、これによると日本メーカー3社の北米利益は35%程度に達している。この北米利益は日本自動車メーカーの米国・カナダの現地生産工場による北米自動車生産・販売利益を示すが、各社の北米向け自動車輸出の利益は国内営業利益で計上されている。各社にヒアリングした結果では、北米利益と北米向け自動車輸出の利益を合計すると北米関連の営業利益は50%を超えるとの回答であった。つまり日本自動車企業はほとんどの企業で北米利益依存度が全体利益の50%を超えているのである。

表1 日本自動車メーカーの所在地別営業利益（連結決算）

図表：所在地別営業利益(億円)
(2003年度)

	日本	北米	欧州	その他	合計
トヨタ	11,081 66.5%	3,909 23.5%	724 4.3%	969 5.8%	16,668
日産	3,524 41.5%	3,998 47.1%	491 5.8%	181 2.1%	8,495
ホンダ	1,924 32.2%	3,101 52.0%	258 4.3%	683 11.4%	5,969
3社 合計	16,529 53.1%	11,008 35.4%	1,473 4.7%	1,833 5.9%	31,132

図表：所在地別営業利益(億円)
(2005年度)

	国内	北米	アジア	欧州	その他	合計
トヨタ	10,758 57.3%	4,956 26.4%	1,455 7.7%	939 5.0%	671 3.6%	18,783
日産	3,904 43.3%	3,869 42.9%		674 7.5%	576 6.4%	9,021
ホンダ	3,709 42.5%	3,539 40.5%	649 7.4%	263 3.0%	571 6.5%	8,733
3社 合計	18,371 50.3%	12,364 33.8%	2,104 5.8%	1,876 5.1%	1,818 5.0%	36,537
現代	2,264 91.5%	-4 -0.2%	131 5.3%	-173 -7.0%	256 10.3%	2,474

図表：所在地別営業利益(億円、2008年度)						
	日本	北米	欧州	その他	合計	日米欧合計
トヨタ	-2,375	-3,901	-1,432	2,636	-5,072	-7,708
	30.8%	50.6%	18.6%			
日産	-1,959	-466	-172	774	-1,823	-2,597
	75.4%	17.9%	6.6%			
ホンダ	-1,616	797	102	2,386	1,669	-717
3社合計	-5,950	-3,570	-1,502	5,796	-5,226	-11,022
(単位:億円)	54.0%	32.4%	13.6%			

出所：各社連結決算報告書より筆者作成

2. 日本経済・自動車産業への不況波及

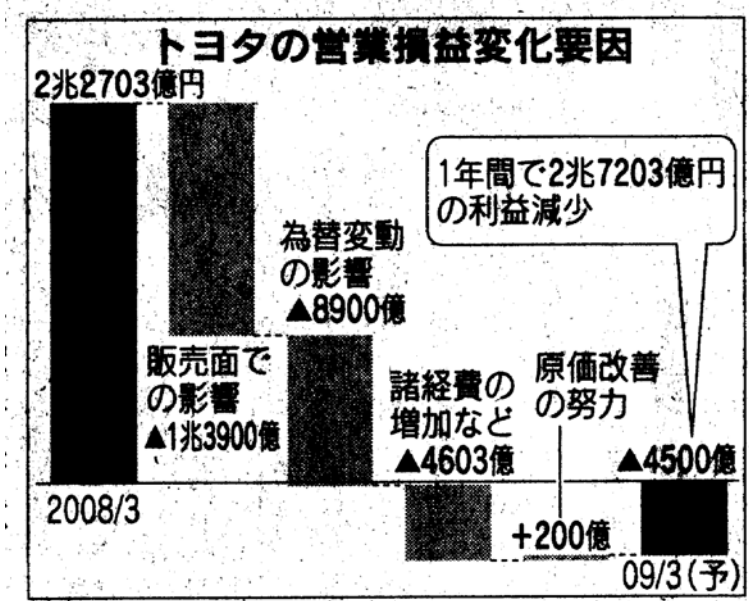
次に「日本経済・自動車産業への不況波及」について考察する。

2009年2月7日、トヨタ自動車は「2009年3月期の連結営業損益が4500億円の赤字になる」と発表した(図6)。これは衝撃的なニュースであった。第一に、トヨタ自動車は戦後一貫して赤字決算にならなかったことがない会社であること、第二に2008年3月期決算では2兆2700億円の膨大な営業利益黒字の決算であった会社が、一転して赤字決算に追い込まれたことである

((注)世界自動車メーカーの中で2兆円を超える営業利益を出している会社はトヨタ以外には無い、世界自動車販売台数ナンバーワンのGMですら過去の利益の最大値は1995年の税引き後利益で70億ドルである、例えば米国の法人税率を50%とすると、営業利益で約140億ドル、円ドルレート120円/ドルとして換算してもGMの営業利益推定額は1兆7000億円となる)。

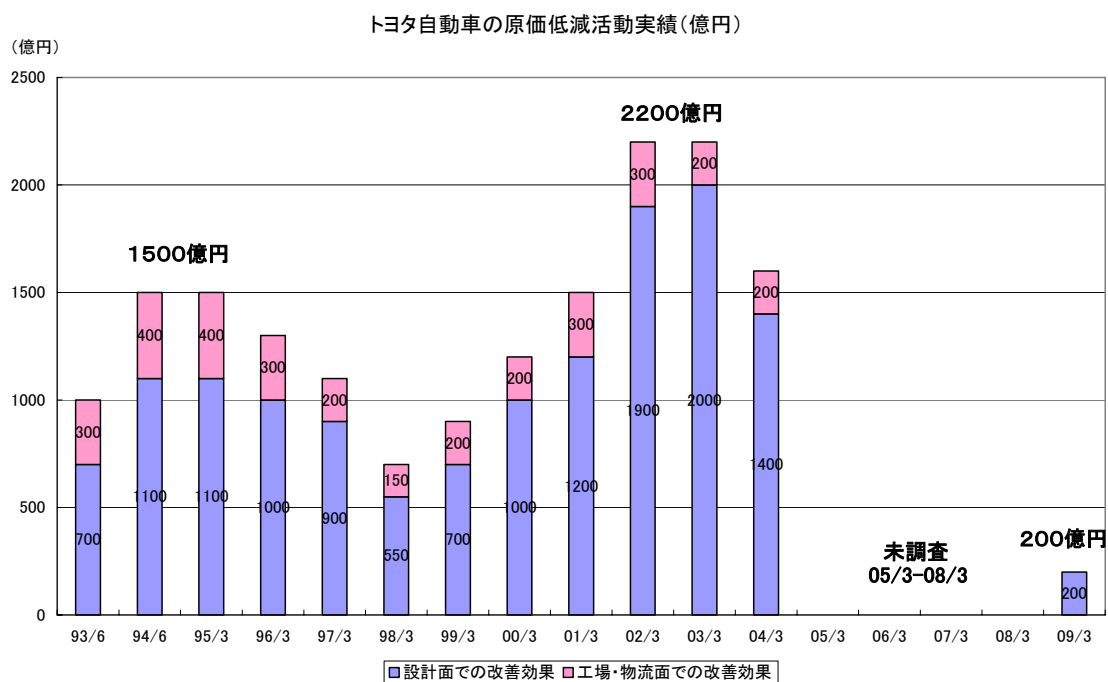
トヨタ自動車の決算報告(図6)では、トヨタ自動車の営業利益修正報告の減益要因として、販売台数減少要因と為替変動要因が大きく取り上げられたが、筆者の見方では増益要因である「原価改善の努力」がわずかプラス200億円でしかなかったことが重要だと判断する。トヨタ自動車は、1994年の円高危機(円ドルレートが一時的に80円/ドルの円高になった)のとき以降、毎年1500億円~2000億円の原価低減を実施してきたといわれている(図7)。今回の決算予想発表では、それがわずか200億円に減少しているのである。このあたりが今回の「日本自動車産業への不況波及」のポイントと思われる。

図6 トヨタの営業増益・減益要因



出所：トヨタ自動車決算報告会（2009年2月6日）

図7 トヨタ自動車の原価低減活動実績



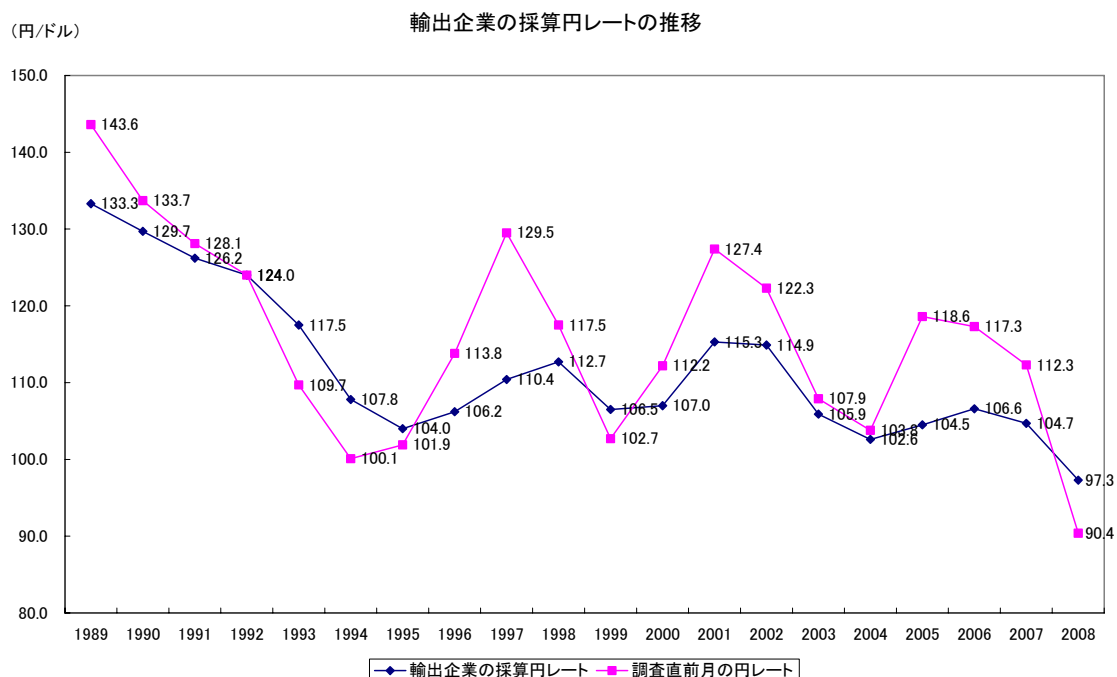
出所：近藤修司・勝真一郎「失敗事例から導くトヨタになれない三つの理由」日経 BizTech-No. 005 日経BP社（2005年）をもとに筆者が加筆

3. 為替レート変動が日本輸出企業に与える影響

次に「為替レート変動が日本輸出企業に与える影響」について見てみよう。トヨタ自動車の2008年度期初の社内円/ドルレートは100円/ドルと設定されていた。これが今回の米国不況で、円/ドルレートは2008年10月以降90円/ドルと円高傾向が加速された（9月以前は110円/ドル）。半年間の円高加速によって、「為替変動要因」で▲8900億円の減益要因であったとの修正決算発表であった。

そもそも、日本企業の輸出採算円/ドルレートはどの程度なのであろうか。これに関しては、内閣府が毎年調査している「企業行動に関するアンケート調査」に輸出企業の採算円レートのアンケート回答が掲載されている（図8）。これを見ると、例えば2005年度で調査対象企業平均104.5円/ドルであり、トヨタ自動車の社内レート100円/ドルは、各社平均に比べて5円/ドル程度強い輸出競争力を持っていると考えられる。それでも米国不況が続くかぎり90円/ドルの円ドルレートが100円/ドルの円安に戻すとは予想しにくい。その意味ではトヨタ自動車のコストダウン対策は「90円/ドルでも輸出利益が出せるコストダウンを目指す」という意味が込められているだろう。

図8 輸出企業の採算円レートの推移



出所：内閣府「企業行動に関するアンケート調査」より筆者作成

1980年代前半、輸出は円安と主力海外市場である北米に対する輸出自主規制による

価格の上昇等に支えられて大幅な黒字を達成していた半面、国内販売は、競争の激化に伴う販売価格の抑制や販売奨励金の負担、販売体制整備のための各種資金援助などによって全体としては慢性的に赤字の傾向にあったと言われている。

ところが、80年代後半は円高によって輸出利益が急速に縮小する一方で、内需拡大や国内市場の高級化傾向等に支えられて国内販売は黒字に転換して輸出利益の減少を補う形となった。そのため、この時期には日本自動車メーカーの決算は、数字上は好調に推移しているかに見えた。2000年度以前での利益額のピークは1989年度決算（1990年3月）で乗用5社（トヨタ、日産、ホンダ、マツダ、三菱自動車）の経常利益額は1兆円を越えた。しかし、1991年以降の円高局面においては平成バブル景気の後退で国内販売利益の損失が急速に拡大するなかで、円高によって輸出利益が大幅に圧縮されてダブルパンチの状況になっていった。景気のボトムであった1993年度決算（1994年3月）では、乗用5社の経常利益額は2740億円に減少し、輸出比率の高い日産自動車とマツダは赤字決算となった（トヨタ営業利益率：1.2%、ホンダ営業利益率：0.7%、日産営業利益率：▲0.9%）。このときの輸出採算レートは107.8円、実勢円／ドルレートは100.1円／ドルであった（図8参照）。

輸出利益の増加は、輸出台数の増加と、為替レートの水準が関係する。たとえば、100万円で輸出したクルマは、円／ドルレートが100円／ドルなら米国での販売価格は一万ドルである。クルマが一万ドルで売れた後に為替相場が変わって、円／ドルレートが150円／ドルの円安になっていたら、自動車メーカーは150万円を輸出代金として受け取る。こうして、なにもしないで50万円儲かってしまう。逆に50円／ドルの円高になれば、50万円損をすることになる。

これを「輸出採算レート」という考え方で示してみよう。実勢の円／ドルレートを日本輸出産業の実力レート（輸出採算レート：内閣府〈旧経済企画庁〉「企業行動に関するアンケート調査」で輸出が採算に見合うと答えたときの円／ドルレート）と比較すると、実勢の円／ドルレートが輸出採算レート以上に円高になることを円高オーバーシュートと称している。

例えば、図8で示したように、1993、4年で見れば、企業の輸出採算レートは1993年で117.5円、94年で107.8円とアンケートに回答しているが、実勢為替レートは93年で109.7円、94年で100.1円となっている。この2年間の8円の円高オーバーシュートは日本自動車企業の利益を大いに圧迫した。つまり、円高オーバーシュートのとき、日本輸出企業は実勢円／ドルレートが自社の輸出採算に見合うレートより高くなっていると、輸出財の受取額が円ベースで低くなってしまうため、輸出によって売上高が当初の予想以上に減少する。このために営業利益などの収益が圧迫される。図8をみると、逆に2005年の輸出採算レートは104.5円程度なので、2005年の実勢為替レート（118.6円程度）は輸出採算レート対比14円前後の円安である。2005年のトヨタ自動車、本田技研工業、日産自動車の好決算はこの円安要因によるところが大きい。

2009年1月の内閣府〈旧経済企画庁〉「企業行動に関するアンケート調査」では、輸出採算レートは97.3円と調査直前月の円レートは90.4円となっている。2008年度トヨタ自動車決算予想の「営業増益・減益要因」のうち、為替変動の影響▲8900億円は、このような輸出採算レートと実勢円レートの逆転によると考えられる。

4. トヨタ自動車の赤字決算の分析

以上見てきたように、日本自動車メーカー（トヨタ自動車、本田技研工業、日産自動車）の収益回復可能性は

- (1) 世界・北米自動車市場の動向
- (2) 円/ドルレートの動向
- (3) 原価低減活動の進捗

などに依存する。

以下では最初に、トヨタ自動車の営業利益分析と原価低減活動との関係分析を行う。分析の視点は「販売台数減少要因」と「原価低減要因」である。

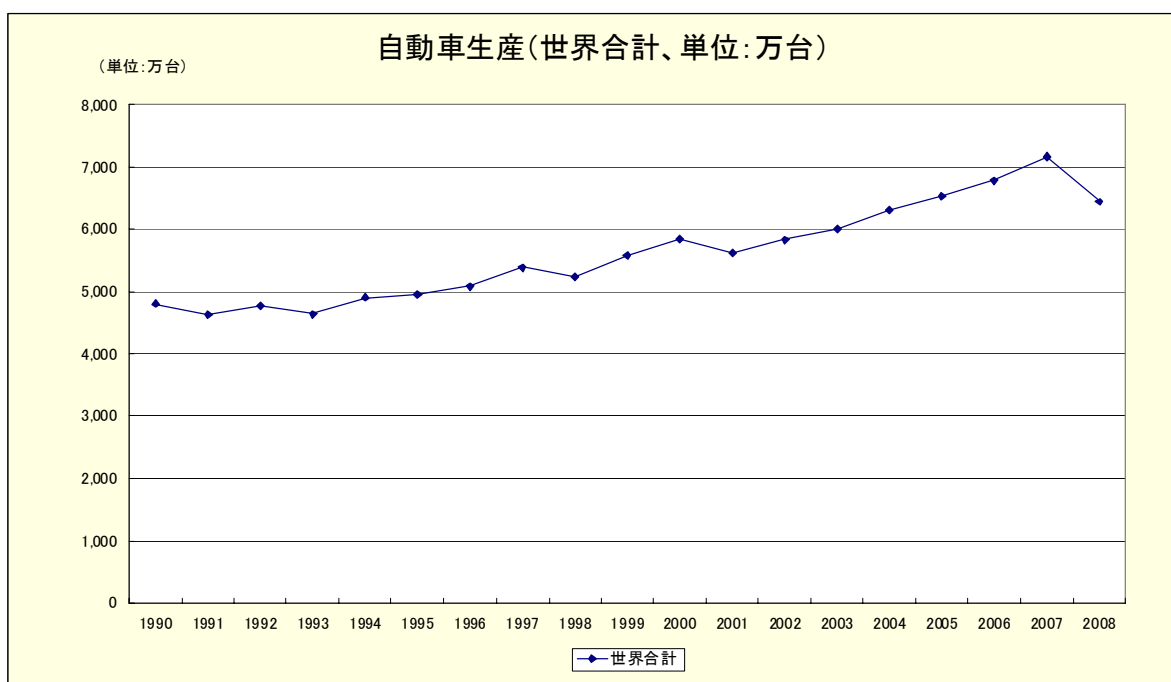
「販売台数減少要因」については、トヨタ自動車は連結決算に変わった1999年以降、日野自動車・ダイハツ工業を含むトヨタの世界自動車販売台数は増加基調を続けてきた。1995年で約550万台、2000年で約620万台、2005年で846万台、2007年で891万台、2008年の当初計画は906万台あった。修正決算発表で示された販売台数計画修正値は732万台で、当初計画より174万台の下方修正である。また「販売台数減少」による減益要因は1兆1800億円と説明された。これはどのように解釈すべきであろうか。

最初に、そもそも世界自動車生産台数はどのように推移したか、2008年度の日本自動車生産台数は何万台であったのかなどの確認が必要である。

4-1 世界自動車生産台数の減少

世界自動車メーカーの世界生産台数、世界シェアがこの20年間でどう変わったのかを見ておこう。世界生産台数については1990年の4200万台から1998年には4900万台と8年間で700万台増加した（年率約2%の増加率）。また、21世紀に入ってから2001年の5440万台から2007年のピークでは約7040万台であり、8年間で1600万台の増加であり（年率4%の増加率）、90年代よりも増加率が上昇している。ところが、2008年では「米国発の世界自動車不況」のため世界自動車生産台数は6670万台（前年比▲5%）に減少した。

図9 自動車世界生産台数の推移



資料：日本自動車工業会「世界自動車統計年報」等より筆者作成

(注) 自動車世界生産台数の時系列データを見るときは、1990年代(1991年-1998年)と2000年代(2001年-2008年)を分けて見る必要がある。その理由は、近年、自動車生産台数が急増加している東欧、中国の自動車生産台数データが、それぞれ2001年、1999年から世界自動車生産台数データに追加されたためである。

一方、2008年の日本自動車生産台数は、暦年では1150万台と前年(2007年：1160万台)と変わらないが、2008年度では1000万台で前年比150万台の減少である。生産台数減少は四半期別では2009年1-3月の減少幅が大きい(2009年1-3月生産台数：161万台、2008年1-3月生産台数：318万台)。また、その要因は世界生産台数減少、米国自動車販売減少である。

4-2 販売台数減少要因と原価低減目標

次に販売台数の減少の影響と原価低減の関係を分析してみよう。

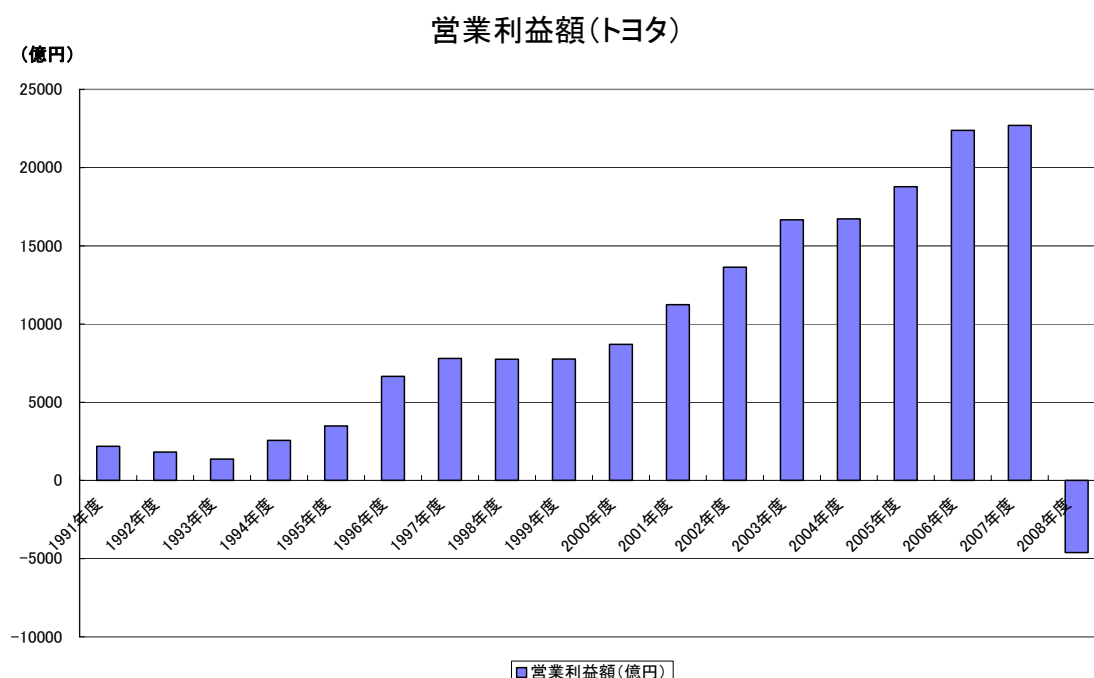
まず、トヨタ自動車のクルマ1台当たりの平均販売金額は約250万円である(トヨタ自動車のクルマ1台当たりの平均販売金額は一定ではない。例えば、好況であった2007年では約280万円であり、不況であった2008年では約230万円である。本稿ではそれらの平均的な金額として約250万円とした)。2000年代の平均営業利益率9%を活用すると、クルマ一台あたりの平均営業利益額は約23万円(=250万円*0.09)と推定さ

れ、販売台数減少は 174 万台であるから、販売台数減少の直接の影響で 4000 億円の利益減少（＝23 万円＊174 万台）である。となると、残りの 7800 億円（＝11800 億円－4000 億円）が生産されたクルマのコストアップ要因であったと解釈できる。これはクルマ一台あたりで 10.6 万円（＝7800 億円/732 万台）のコストアップにつながったことになる。

前述の図 7 「トヨタの原価低減活動の実績」は、1994 年 8 月に円/ドルレートが 100 円を超える円高(1995 年 4 月に 79 円/ドルでピーク)になってトヨタの営業利益が 1993 年度決算で 786 億円に低下した後の 1994、1995 年度から本格的に開始されている。1994 年度、95 年度の原価低減活動実績は 1500 億円、1994 年頃のトヨタの国内自動車生産台数は約 300 万台程度であるから、クルマ一台あたり当り 5 万円（＝1500 億円/300 万台）の原価低減活動を実施したことになる。

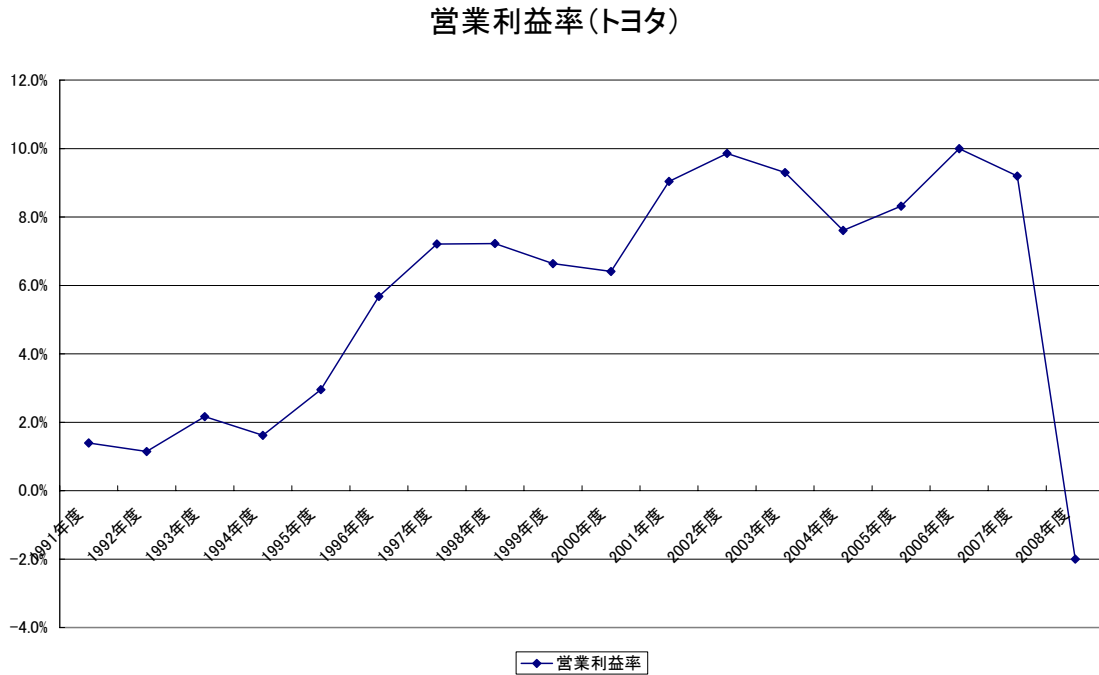
1993 年度のトヨタ自動車の決算、その後の原価低減活動と比較すると今回報告された「トヨタ単独の販売台数が 2007 年実績比 17%減少の 700 万台（日野自動車・ダイハツ工業を含めると約 800 万台水準）でも利益を確保できる体質に転換する方針」を比較すると、2009 年度以降の原価低減（コストアップ 10 万円を原価低減すると想定）は、1994 年度以降の原価低減活動（5 万円/台）の 2 倍の規模で原価低減を実施するというを示しているだろう。

図 10 トヨタ自動車営業利益額の推移



資料：トヨタ自動車決算報告書より筆者作成

図 1 1 トヨタ自動車営業利益率の推移



資料：トヨタ自動車決算報告書より筆者作成

4-3 ホンダの場合、日産の場合

表1の自動車各社2008年度連結決算で、トヨタ、日産が赤字決算である一方、ホンダが赤字になっていない、これは何故か。ホンダの決算報告書の「事業の種類別決算」を見ると、営業利益総額1669億円（前年度9531億円）のうち、四輪事業の営業利益が245億円である反面、二輪事業の営業利益が1000億円となっており、ホンダの黒字決算は二輪事業が支えていたことがわかる。四輪事業もかろうじて黒字決算となっているが、2009年度に米国自動車市場が回復しない場合、赤字決算に陥ることも予想される。その意味では、自動車事業では、ホンダもトヨタと同様に「原価低減活動の実施」が求められよう。ただし、ホンダの場合米国工場では大きな設備投資はしていない。原価低減の規模はトヨタより少ないところで収まるだろう。

日産の場合、赤字の規模はトヨタほどは大きくないが、地域別に見て日本・北米・欧州で赤字になっているパターンは変わらない。日産の場合、トヨタと同程度の規模での「原価低減活動の実施」が求められる。ただ、トヨタ・ホンダに比べて日産の「原価低減活動の実施」は非常に厳しくなることが予想される。それは、ゴーン社長の日産自動車事業の見直しの過程で、過去にかなりの「原価低減活動の実施」を実行してきたからであり、こ

れからさらに「原価低減活動の実施」を進めるのは、その余地が少ないことが予想され、日産の「原価低減活動」は遅れるであろう。その意味では日本メーカー3社の中では日産の赤字が一番長く続く可能性が高い。さらに日産の場合トヨタ・ホンダに比べてその他の営業利益額が少ない。このその他は「アジア地域」を示すものであり、日産がアジアで稼げていないことも利益回復を遅らせる要因であろう。

5. 世界自動車市場構造の変化

5-1 世界自動車生産台数の推移

表2に世界自動車生産台数の推移を纏めた。ここで示したように、世界自動車市場構造の変化は2001年対比2008年で、「北米、西欧の生産シェア低下が大きい」（北米、西欧とも▲10%）、「南米、東欧、アジアの生産シェアが上がっている」（南米2%、東欧3%）、特に「アジアは、2001年対比2007年は1200万台の増加」（シェア12%上昇）である。今後の成長戦略を確保するためには、生産台数が増加している、アジア、特に中国、インドでよいシェア・ポジションを取れるかがポイントとなろう。

自動車メーカー別世界生産台数ランキングでは、日本自動車メーカーでは、トヨタ、ホンダ、スズキの世界生産台数増加が多い（トヨタ260万台、スズキ120万台、ホンダ100万台増加）。海外メーカーでは、ドイツフォルクスワーゲン（VW）、韓国現代自動車の世界生産台数増加が多い（VW170万台、現代190万台増加）。生産台数が減少しているのは、米国ビッグ3、フランスのプジョー、ルノーなどの欧米メーカーである。

米国企業の場合、表2に示したように、米国自動車メーカーはこの8年間で世界生産台数を下げた。米国メーカーは2000年までシェア上昇、利益上昇を続けたが2001年で躓いた。これは米国のライトトラック・SUV市場が米国メーカーの独占市場ではなく、日本・欧州メーカーの参入が激しくなったためである。日本メーカー本田技研工業はオデッセイ、MDXで、トヨタ自動車はハリアー、タンドラなど米国市場向けライトトラックモデルを急速に開発しつつある。また、欧州メーカーはBMWとダイムラー・ベンツが米国現地生産を開始してSUVモデルを投入した。また、フォルクスワーゲンは米国現地生産撤退後10年経て、メキシコでの現地生産を開始した。韓国現代自動車も米国現地生産を開始している。

表2 世界地域別自動車生産台数の推移

図表 世界地域別自動車生産の長期推移

地域 (単位:万台、シェア:%)	2001 計	2002 計	2003 計	2004 計	2005 計	2006 計	2007 計	2008 計	2008-01 増減台数
North Amerika Total (北米合計)	1,584 29.1%	1,674 29.8%	1,625 28.1%	1,625 26.8%	1,635 25.7%	1,591 24.0%	1,546 22.0%	1,263 18.9%	-321 -10.1%
Latin America Total (南米合計)	222 4.1%	206 3.7%	207 3.6%	260 4.3%	298 4.7%	317 4.8%	365 5.2%	395 5.9%	173 1.8%
Western Europe Total (西欧合計)	1,777 32.6%	1,723 30.6%	1,713 29.6%	1,719 28.3%	1,678 26.4%	1,650 24.9%	1,689 24.0%	1,523 22.8%	-254 -9.8%
Eastern Europe Total (東欧合計)	253 4.6%	249 4.4%	269 4.7%	305 5.0%	335 5.3%	399 6.0%	491 7.0%	529 7.9%	276 3.3%
Turkey total (うちトルコ)	27 0.5%	35 0.6%	53 0.9%	82 1.4%	88 1.4%	99 1.5%	110 1.6%	115 1.7%	88 1.2%
Poland total (うちポーランド)	40 0.7%	33 0.6%	36 0.6%	59 1.0%	61 1.0%	72 1.1%	87 1.2%	101 1.5%	61 0.8%
Asia&Oceania Total (アジア合計)	1,664 30.5%	1,807 32.1%	1,988 34.4%	2,149 35.4%	2,318 36.5%	2,573 38.8%	2,834 40.3%	2,847 42.7%	1,183 12.1%
China total (うち中国)	230 4.2%	293 5.2%	409 7.1%	467 7.7%	572 9.0%	719 10.9%	879 12.5%	909 13.6%	679 9.4%
India total (うちインド)	82 1.5%	80 1.4%	116 2.0%	151 2.5%	164 2.6%	196 3.0%	222 3.2%	226 3.4%	144 1.9%
World Total (世界合計)	5,451 100.0%	5,624 100.0%	5,786 100.0%	6,069 100.0%	6,352 100.0%	6,629 100.0%	7,035 100.0%	6,672 100.0%	1,221

資料：日本自動車工業会「世界自動車統計年報」、FOURIN 資料などにより筆者作成

表3 世界メイク別自動車生産台数の推移

図表 世界メイク別自動車生産の長期推移

企業名	国名	Company (Unit:1000Unit)	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2008-01 増減台数	2008 Ranking
トヨタ	日本	Toyota All	493	536	557	614	664	730	786	752	259	1
ホンダ	日本	Honda All	264	285	291	305	328	346	368	367	104	6
日産自動車	日本	Nissan All	247	263	287	312	342	319	335	322	76	7
スズキ	日本	Suzuki All	144	156	168	182	220	242	270	265	122	8
日本4社 合計	日本	Japan4 All	1,146	1,240	1,302	1,413	1,554	1,638	1,759	1,706	560	
現代自動車	韓国	Hyundai&Kia All	260	287	307	352	378	405	436	447	188	5
アジア5社 合計	アジア	アジア5社 合計	1,406	1,527	1,610	1,766	1,931	2,043	2,194	2,153	747	
GM	米国	General Motors All	722	764	808	815	791	796	800	696	-26	2
フォード	米国	Ford All	594	598	579	587	573	551	540	467	-127	4
米国2社 合計	米国	米国2社 合計	1,316	1,363	1,387	1,402	1,363	1,347	1,340	1,164	-153	
フォルクスワーゲン	独	VW Audi All	444	435	455	446	464	517	588	612	168	3
ベンツ	独	Mercedes Benz All	147	140	145	145	143	139	153	157	10	12
BMW	独	BMW All	90	104	106	109	117	119	138	126	36	13
プジョー	仏	Peugeot-Citroen All	300	309	308	309	302	286	282	254	-46	9
ルノー	仏	Renault All	228	223	228	235	232	216	218	195	-33	11
フィアット	伊	Fiat All	181	159	153	157	157	180	211	212	31	10
欧州6社 合計	欧州	欧州6社 合計	1,388	1,369	1,394	1,401	1,414	1,457	1,589	1,555	166	
その他のメーカー合計		その他のメーカー合計	1,340	1,365	1,395	1,500	1,643	1,781	1,911	1,801	460	
世界合計		世界合計	5,451	5,624	5,786	6,069	6,352	6,629	7,035	6,672	1,221	

資料：日本自動車工業会「世界自動車統計年報」、FOURIN 資料などにより筆者作成

5-2 米国自動車メーカーの場合の2009年問題

こうした状況の中で、2008年以降、米国ビッグスリーのうちGMとクライスラーは経営破綻の危機に直面している。事業運営資金の不足から政府に緊急融資を申請しているが、その融資が断られた場合、米国連邦破産法、日本で言うところの会社更生法の適用を申請する以外に選択肢がなくなってきた。

2008年末に揃って緊急融資を申請した米国ビッグスリーだが、その後、フォードは自力での資金調達を行ったことで自らの提案を途中で信用枠設定に切り替えた。2008年末にはGMとクライスラーが政府から174億ドルの緊急資金援助を受けたが、さらに、2009年2月に、GMとクライスラーが216億ドルの追加の政府融資を申請した。その内容は、これまでの経営努力にもかかわらず、急速に市場が減速したことが理由となって経営危機に直面していることになる。予定通りの再建計画を通じて競争力再生を目指す過程にあるが、その実現のためにもなお緊急の政府融資が必要であることを強調している。

米国連邦破産法が適用された場合に発生する失業者数や関連して、経営危機に陥る部品メーカーなどの会社数など、破産法の適用がもたらす経済的社会的マイナスの影響を並べ、米国政府が緊急融資支援を行わなければ、政府融資以上の負担が必要になることを強調、政府が緊急融資支援を行わなければ経営破綻は避けられず、更生法の適用や経済混乱は避けられないとする内容になっている。

GMとクライスラーの再建計画の提出と緊急融資要請を受けて、米国政府はオバマ大統領直属の自動車産業作業部会を結成し政府の対応策を検討開始した。それとともに、GM再建に不可欠となる資本家、債権者、UAW（全米自動車労組）、経営陣との調整を図りながら、再建策を模索している。既に、オバマ新政権は2009年3月に、GMに対しては60日、クライスラーに対しては30日間のつなぎ融資分を提供する一方で、2月に両社が発表した再建計画では再建できないとして、一段と厳しい競争力再生計画を提出することを要請した。また、自動車部品工業会（MEMA）とOE部品サプライヤー協会（OESA）が政府に対して自動車部品関連で255億ドルの緊急融資を行うよう要請していた件については、3月に50億ドル分を部品メーカーの対自動車メーカー向け売掛債権を対象に、政府保証をつける支援を行うとしている。

結論から言うと、米国自動車産業界で米国企業が単独で長期に存続することは不可能であろうというのが筆者の考えである。即ち、米国自動車メーカーは外資系自動車メーカーと共同経営の形で存続を図るか、一部の自動車技術を外国メーカーから援助してもらおうかの方法で外資の力を借りる以外に、現状の危機を回避して再生を達成する道は無いということである。

その理由は、米国自動車メーカーが2000年以降行ってきた、自動車の製品開発の問題である。米国自動車メーカーの製品開発は、世界水準に大きく遅れをとっている。米国自動車メーカーの製品開発能力の低下は、これまで北米では小型トラックを中心とし

て製品開発・生産・販売を進めてきたが、GM の乗用車製品開発、小型車の製品開発は海外メーカーのオペルや GM 大宇にゆだねられ、フォードの乗用車製品開発、小型車の製品開発はマツダにゆだねられた。このため、長期的観点からの製品開発投資戦略を維持している日本欧州韓国等外資系自動車メーカーとの提携が、米国自動車メーカーの再生を可能にすると考える。もっとも、その場合は、米国自動車メーカーとしての性格を維持するために、資本参加、合弁事業、ブランドの存続などの面で配慮が必要であろう。

米国以外の外資自動車メーカーと米国自動車メーカーとの提携促進も簡単ではない。GM、クライスラーはともに債務超過で北米事業が赤字体質にあることから、外国自動車メーカーから見た資本参加は、それだけで外資自動車メーカー本体の経営にマイナスとなることが予想される。このため、提携関係があるとしてもきわめて限定的な、環境技術の獲得に関するハイブリッド自動車の提携合弁会社や小型車、小型プラットフォームに関するモデル・エンジン・トラスミッションの相互供給など、部分的な提携内容に限定されるケースも出てこよう。この場合、外国自動車メーカーとの提携関係は領域を限定した部分提携になることが想定される。

外資自動車メーカーのビッグスリーに対する経営参加・資本出資・経営権取待となると、可能性のある自動車メーカーとしては、日本はトヨタとホンダ、欧州はポルシェ/VW とベンツ、BMW、ルノー/日産、プジョー、フィアットと、韓国の現代自動車であろう。

5-3 日本自動車メーカーの場合の 2009 年問題

日本企業の場合、日本メーカーはこの 8 年間に、世界生産台数は上昇した。特にトヨタ、ホンダ、スズキの生産台数増加が大きい。日産自動車はリバイバルプランで復活したが、2001 年以降業績は回復しているが台数は増えていない。今後はルノーとの提携を進めながら世界シェアの回復が大きな課題となる。

2000 年と 2006 年の世界自動車メーカーの事業収支を比較すると日米欧州で様変わりになっている。特に平成不況の中で、他業界の有力日本企業が赤字決算に追い込まれ、リストラ対策を打ち出すなど日本産業の「ものづくり」能力に疑問が投げかけられる中で、日本自動車メーカーの健闘が光っていた。

日本自動車メーカーの米国販売は完成車輸出が急増した 1970 年代後半、現地生産が本格化した 1980 年代末から 1990 年代前半、現地生産モデルの生産が拡大した 1990 年代末から 2000 年代前半の 3 回、米国での販売を飛躍的に拡大してきた。特に 2000 年代中盤は米国専用モデルの現地生産拡大と日本からの輸出販売が両方とも伸びて米国における日本車販売は拡大した。

しかし、その一方で日本自動車メーカーの米国市場への収益依存度が拡大を続け、2007 年には輸出分を含め日本自動車メーカー全体の営業利益の約 50%以上が米国市場に依存するという事態になった。米国ビッグスリーの北米自動車事業が 2006 年頃から

市場が均衡する中で赤字体質になったのとは対照的に、日本自動車メーカーの米国事業は高収益を上げ続けていたのである。日本自動車メーカーの米国事業の高収益は、量販モデルは現地で集中生産して販売網に供給し、多様な高級車・上級車（セルシオなど）は日本からの完成車輸入販売に依存した。さらに、日本自動車メーカーの北米工場は、米国ビッグスリーの工場に比べ新しいうえに、日本式の従業員教育によって生産性が高く、販売好調に支えられて高稼働率を維持することができた。また円安・ドル高基調が持続して日本からの完成車輸入販売事業も高収益を続けていた。

だが、2008 年後半に始まった急速な米国販売不振と並行して進展した円高の影響を受けて事態は一変した。日本自動車メーカーの米国事業は急速な収益悪化に直面している。今回の販売不振で直撃を受けた米国におけるフルサイズピックアップトラック／ラージサイズ SUV の販売不振は、日本自動車メーカーの北米工場の操業にも大きな影響を与え、固定費負担の増大と、日本から輸出される完成車、KD セット、主要コンポーネントの円高による収益悪化から、北米事業の営業赤字が膨れ上がっている。

今回の世界同時不況が米国から始まったことで、日本自動車メーカーの米国事業は大きく見直しを迫られることになった。これまで日本メーカーは米国市場専用モデルを専用工場で集中生産することで収益を上げてきたが、今後は日本メーカー北米工場の米国専用車の生産フレキシビリティの確保、需要変動に対する生産調整能力を如何にして確立するかが新たな課題となった。

今後、日本自動車産業が米国ビッグスリーの経営破綻により販売シェアを拡大するとしても、日本自動車メーカーが独自に市場変動に対する調整能力を獲得しなければ、これ以上、日本自動車メーカーは米国で販売シェアを拡大することが出来なくなる。日本自動車メーカーが北米事業のリスク調整能力を高めるためには、米国生産工場の現地調達率を高めるほか、米国からの完成車輸出等により北米事業の自立化を進める必要がある。また、北米工場のフレキシビリティを強化し、需要変化に応じて多様な車種を生産できる生産体制作りも必要となろう。

以上

(2009 年 8 月 17 日初稿)

参考文献

- ・大鹿隆「日本自動車産業の実力」日本造船学会誌第 860 号（2001 年 3 月）
- ・土屋勉男、大鹿隆共著「日本自動車産業の実力」ダイヤモンド社（2000 年 9 月）
- ・土屋勉男、大鹿隆共著「最新日本自動車産業の実力」ダイヤモンド社（2002 年 10 月）
- ・土屋勉男、大鹿隆、井上隆一郎共著「アジア自動車産業の実力」ダイヤモンド社（2006 年 1 月）
- ・土屋勉男、大鹿隆、井上隆一郎共著「世界自動車メーカーどこが一番強いのか？」ダイヤモンド社（2007 年 11 月）
- ・藤本隆宏「日本のもの造り哲学」日本経済新聞社（2004 年 6 月）
- ・藤本隆宏「生産マネジメント入門 I、II」日本経済新聞社（2001 年 6 月）
- ・藤本隆宏「能力構築競争」中公新書（2003 年 6 月）
- ・藤本隆宏、東京大学 21 世紀 COE ものづくり経営研究センター「ものづくり経営学」光文社新書（2007 年 3 月）
- ・下川浩一「世界金融危機と日本自動車産業再生の道」MMRC DISCUSSION PAPER SERIES No.253（2009 年 3 月）
- ・”The Machine that Changed the World” Womack, J., P., D. T. Jones, and D. Roos Rawson Associates, 1990 邦訳「リーン生産方式が、世界の自動車産業をこう変える」（経済界）
- ・Matthias Holweg and Frits K. Pil『The Second Century』（The MIT Press Cambridge, Massachusetts London, England）

（2009 年 8 月 17 日初稿）