

**MMRC**  
**DISCUSSION PAPER SERIES**

No. 471

グローバル製品・市場戦略論：  
日本自動車産業のケース研究

(2) 日本自動車メーカーの競争力と実力ランキング

東京大学ものづくり経営研究センター  
大鹿 隆

2015年5月

 **MONOZUKURI** 東京大学ものづくり経営研究センター  
**MMRC** 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>

**Global product and market strategy : The case study of Japanese automobile industry**  
**(2) Japanese automaker's competitiveness and business capability ranking**

**Takashi Oshika, Specially Appointed Researcher**  
**Manufacturing Management Research Center, Faculty of Economics**

**Summary**

This paper“(2) Japanese automaker's competitiveness and business capability ranking” is to evaluate Japanese automaker's global competitiveness, and to make it to the ranking.

If the auto industry of the world of 1980-2000 years is analyzed, and the competing domination factor of the auto industry of the 21st century is enumerated, it becomes the following three points.

The world automaker capability ranking is made from these three evidence.

(1) Profit performance factor:

Earnings can be secured for the accomplishment of a mid/long-term strategy.

(2) Global product market strategy factor:

An appropriate strategy is continued in the global product market.

(3) Clean engineering and product development factor:

It searches for the reformation technology of the car, and it has the capability to develop the product.

"World automaker capability ranking" specified it. The clarification from "World automaker capability ranking table" is that a competing structure of a Japanese automobile manufacturer and a European automobile manufacturer.

Toyota and Honda might mean the global competition strategy to put Volkswagen and Benz in the mind.

Nissan Motor Co. and Suzuki Co. mean the competition strategy to open Hyundai Motor, BMW, and Renault in the mind.

**Key Word: Competing domination factor、 Global product market strategy、 Business capability ranking、 Toyota, Honda, Nissan, Volkswagen, Benz, BMW, Hyundai Motor**

## 要約：グローバル製品・市場戦略論：日本自動車産業のケース研究 (2) 日本自動車メーカーの競争力と実力ランキング

大鹿 隆

東京大学 ものづくり経営研究センター 特任研究員

本稿の内容は、日本自動車メーカーのグローバル競争力を評価して、実力ランキングを作成することである。

1980年-2000年の、世界の自動車産業を分析して、21世紀の自動車産業の競争優位要因を挙げると以下の3点になる。これらの3点を示す資料を整理・検討して、世界自動車メーカー実力ランキングを作成した。

- (1) 利益パフォーマンス要因：中期・長期戦略の遂行のために、収益を確保できる。
- (2) グローバル製品市場戦略要因：グローバル製品市場で、適切な戦略を続けられる。
- (3) 環境技術・製品開発要因：自動車の革新技术を探索し、製品を開発する能力がある。

このために、世界自動車メーカー18社について、それぞれ上記(1)～(3)の3項目で各社の評価ランキングを決めた。

評価ランキングの1位-3位は5点である。

評価ランキングの4位-6位は4点である。

評価ランキングの7位-9位は3点である。

評価ランキングの10位-12位は2点である。

評価ランキングの13位-15位は1点である。

評価ランキングの16位-18位は0点である。

最後に、総合得点として3種類のランキング順位を合計して、総合評価とした。

日本メーカーは、トヨタ自動車と本田技研工業が1位、日産自動車が5位である。

欧州メーカーは、フォルクスワーゲンとベンツが3位、BMWが6位である。

韓国メーカーは、現代自動車が6位である。

「世界自動車メーカー実力ランキング表」から明らかになったことは、日本メーカーと欧州メーカーの競争構造が浮き彫りになったことである。

実力ランキング1位はトヨタ、ホンダである。実力ランキング3位はフォルクスワーゲン、ベンツである。トヨタとホンダはフォルクスワーゲン、ベンツを念頭に置いた国際競争戦略が求められることを意味しているだろう。

また、実力ランキング5、6位が日産自動車、現代自動車、7、8位がBMW、ルノー、スズキとなっている。これは、日産自動車、スズキは、現代自動車、BMW、ルノーを念頭に置いた国際競争戦略が求められていることを意味している。

**キーワード：競争優位要因、グローバル製品市場戦略、実力ランキング、トヨタ、ホンダ、日産、フォルクスワーゲン、ベンツ、BMW、現代自動車**

## はじめに

本稿“(2) 日本自動車メーカーの競争力と実力ランキング”では、世界自動車メーカーの中で、日本自動車メーカーは「どの程度の競争力があるか」、「実力ランキングはどの順位になるか」を検討した。

本稿の内容は、参考文献に記した「大鹿隆共著「日本自動車産業の実力」(ダイヤモンド社、2000年)」以下5冊の大鹿隆共著の著書から、筆者が執筆を担当した部分を抜き出して、グローバル製品・市場戦略論として、内容のレイアウトを変えて、再構成して執筆したものである。

ところで、筆者は何故このようなテーマを、5冊の著書で10年間継続して執筆してきたかについては、いままでの著書で記述していないので、本稿で解説しておきたい。

実力ランキングであるが、世界自動車メーカーの競争力と実力ランキングが語れるのは、この業界に登場するプレーヤー(事業者)の数が少ないことが理由に挙げられる。この業界での世界的プレーヤーは、実力ランキングに登場する日本・米国・欧州自動車メーカーの16社であり、この16社は1950年以降2010年までの60年間、常に事業活動を続けており、各社の事業戦略の良し悪しを反映して、実力ランキングを変動させている。

図表 世界自動車メーカーの実力ランキング推移

	自動車メーカー	2000年	2002年	2007年	2010年	トレンド (10/02)
1	トヨタ自動車	3	1	1	1	—
2	本田技研工業	6	4	2	1	+
3	VW	4	2	3	3	—
4	ダイムラー	5	5	3	3	+
5	日産自動車	9	7	3	5	+
6	現代自動車	16	13	9	6	+
7	BMW	12	10	7	6	+
8	ルノー	8	8	3	8	—
9	スズキ	13	11	10	8	+
10	フィアット	7	12	13	10	+
11	GM	2	3	6	10	▲
12	フォード	1	6	7	10	▲
13	三菱自動車工業	11	14	14	13	—
14	マツダ	15	17	12	13	+
15	プジョー	10	8	10	15	▲
16	富士重工	14	15	14	16	—

(注)：+；上昇、—；横這い、▲：下降

資料：著者が作成、大鹿隆共著“日本自動車産業の実力”ダイヤモンド社(2000版、2002版、2007版、2010版)を合わせて参照。

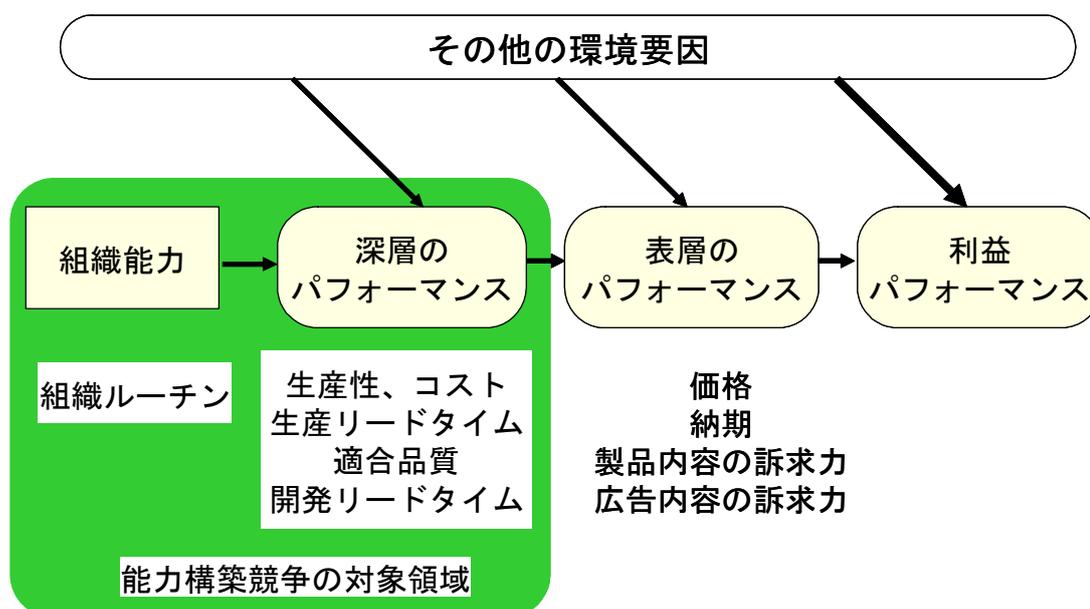
ここで「実力ランキング」とは、もっと具体的に何を示しているかという点、「自動車ビジネス活動の能力ランキング」と定義してもよい。ビジネス活動の中味とは、本稿では後述するように「短期：収益力」、「中期：自動車世界生産台数と生産性」、「長期：自動車技術力と製品開発力」と定義した。

次に、競争力を規定する時間軸要因として「短期（1年）」、「中期（5年）」、「長期（10年）」の3つの時間軸を設定した。

筆者はこの著書の初版「大鹿隆共著「日本自動車産業の実力」（ダイヤモンド社、2000年）」の出版以来、競争力の規定要因はこの3つの時間軸で良いのかどうか、悩み続けてきた。

しかし、筆者は2004年以降2008年まで、東京大学ものづくり経営研究センター(MMRC)特任教授として勤務したが、その時にMMRCセンター長藤本隆宏教授の著書から、以下の「図表 ものづくりの組織能力とパフォーマンス」を見つけて、筆者の考え方で間違っていないと確信した。

**図表 ものづくりの組織能力とパフォーマンス**



資料：藤本隆宏「生産マネジメント入門Ⅰ」（日本経済新聞社、2001年）

つまり、「短期：収益力」は、図表の「利益パフォーマンス」相当する。「中期：自動車世界生産台数」は、図表の「表層のパフォーマンス」に相当する。「中期：生産性」と「長期：自動車技術力・製品開発力」は、図表「深層のパフォーマンス」と「組織能力」に該当すると考えられる。

以上より、筆者の競争力の規定要因は、藤本教授の「図表 ものづくりの組織能力とパフォーマンス」と、ほぼ同一の評価方法になっているという自信を持った。

次に、「短期」、「中期」、「長期」の競争力規定要因の中で、どれが最も重要かと言えば、「中期：自動車世界生産台数と生産性」であるというのが筆者のスタンスである。このパートは筆者共著の5冊の中で、筆者が常時執筆を担当したパートである。

中期要因で、簡単に「自動車世界生産台数」と書いているが、「世界自動車メーカーの世界自動車生産台数」という統計資料があるわけではない。このテーマに即した「世界自動車メーカーの自動車世界生産台数」のデータベースについては、日本自動車工業会資料、世界各国自動車工業会関連資料を収集して、作成してまとめる必要がある。

そのためには数多くのノウハウが必要であり、この分野の研究を志す、若手の研究者に資するために、そのノウハウ、データベース作成手順については、別稿「(5) 日本自動車メーカーの海外生産台数」で執筆する予定である。このデータベースは、筆者が三菱総合研究所に勤務して、自動車分野の専門家として活動していた1990年～2005年の15年間に、逐次作成して積み重ねた成果のデータベースとなっている。

## (2) 日本自動車メーカーの競争力と実力ランキング

### ●21世紀の自動車産業の競争優位要因は3つ

本稿では、日本自動車メーカーのグローバル競争力を評価して、実力ランキングを示す。

MMRC DP No.470 “(1) 日本自動車生産台数の長期推移とそれぞれの時代の特徴”で示したように、世界の自動車産業の歴史をみると、20世紀初頭から1970年までは米国及び欧州の一部の企業が世界のリーダーであった。そして、1980年代は日本企業が世界のリーダーとなり、日本自動車産業の黄金時代となった。1990年代は世界経済がボーダーレス化した枠組みの中で、次の21世紀のリーダーを決める模索が行われ、欧米のリーダーが競争力を再強化して、日本の独走に待ったをかけた状況が続いたが、2001年以降21世紀は日本自動車メーカーの独走状況となった。(特にトヨタ自動車、本田技研工業、日産自動車の日本ビッグスリーとスズキの4社)。

筆者の分析スタンスを要約すると、「1980～2000年代を通して世界の自動車産業を分析し、21世紀の自動車産業の競争優位要因を挙げると以下の3点になる」という考え方であり、これらを示す資料を整理・検討して、世界自動車メーカー実力ランキングを作成した。

- 1) 中長期戦略の遂行のために、収益を確保できるか。: 利益パフォーマンス要因
  - 2) グローバル製品・市場で適切な手を打ち続けられるか。: グローバル製品市場戦略要因
  - 3) 自動車の革新技术を探索し、製品を開発する体制があるか。: 環境技術・製品開発要因
- 以上をまとめると下記の図表(2)－1のようになるが、これらの要点を整理していこう。

図表(2)－1 自動車メーカーの競争力を規定する要因(まとめ図表)

	長期(10年)	中期(5年)	短期(1年)
課題	環境技術・製品開発	グローバル製品市場戦略	利益パフォーマンス
戦略	「環境適応車(エコカー)」の開発 (ハイブリッド車、 高性能ディーゼルエンジン車、 電気自動車など)	地域最適モデルの投入 (高燃費小型車、 低価格小型車、 ハイブリッド車の製品ライン)	キャッシュフローの確保 ROEの改善 サービス事業の強化 M&A、戦略提携の活用
方向	デファクト・スタンダードの獲得 技術開発力・製品開発力の強化	日本・米国・欧州への展開 成長市場アジアでの拠点確保	経営資本効率化の必要性 資本調達の一多様性を確保

## 2-1 利益パフォーマンス（短期要因）

### ●グローバル製品市場戦略(短期要因) -日本・欧州・韓国メーカーが優位-

図表（2）-2 自動車メーカーの競争力を規定する要因（まとめ1：短期）

	長期(10年)	中期(5年)	短期(1年)
課題	環境技術・製品開発	グローバル製品市場戦略	利益パフォーマンス
戦略	「環境適応車(エコカー)」の開発 (ハイブリッド車、 高性能ディーゼルエンジン車、 電気自動車など)	地域最適モデルの投入 (高燃費小型車、 低価格小型車、 ハイブリッド車の製品ライン)	キャッシュフローの確保 ROEの改善 サービス事業の強化 M&A、戦略提携の活用
方向	デファクト・スタンダードの獲得 技術開発力・製品開発力の強化	日本・米国・欧州への展開 成長市場アジアでの拠点確保	経営資本効率化の必要性 資本調達の高多様性を確保

資料：筆者作成

### ● 世界自動車メーカー利益の長期推移

最初に、世界主要自動車メーカーの利益額（税引後利益額）の長期推移を示して、その利益を達成している背景・要因を分析してみよう。

なお、「世界主要自動車メーカーの利益額（税引後利益額）の長期推移」の図表は、1960年～2006年までで止めているが、これは世界自動車メーカーの利益額は、2008年9月の米国リーマンショックの影響で大きく変動しているためである。2009年以降の利益額については、別稿「(6) 米国発の世界自動車不況とトヨタの赤字決算」で執筆する予定である。

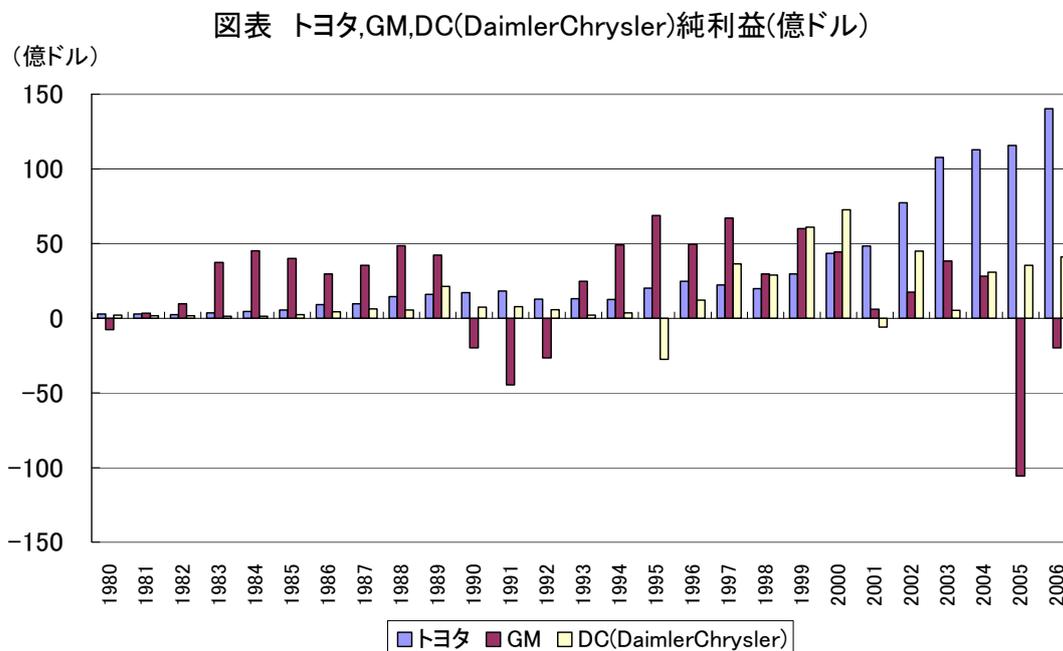
## ● 世界自動車メーカー利益の長期推移（トヨタ、GM、ベンツ）

図表（2）－3は、世界自動車メーカーの中で、最も利益水準が高くなるトヨタ、GM、ベンツの3社の長期利益水準（1980年～2006年、単位：億ドル）の推移を示した。

その特徴を列記すると以下のとおりである。

- (1) 1980年代は、世界ナンバーワン企業であったGMの利益が群を抜いている。1980年代のGMの利益水準は50億ドルであり、トヨタ、ベンツの利益は、GMの半分にも及ばない。
- (2) 1990年代では、GMは1990年初めに赤字決算となったが、後半は利益ナンバーワンに返り咲いた。しかし、2000年代に入り、トヨタ、ベンツに追い越された。
- (3) この図表で注目すべき点は、トヨタの利益が、2003年以降100億ドル（100円/ドルで1兆円）を超えていることである。世界自動車企業で利益額が100億ドルを超えた企業は、世界自動車メーカーの中で、トヨタのみである。自動車世界ナンバーワン企業であったGMでも、最高利益額は1995年の75億ドルである。

### 図表（2）－3 トヨタ、GM、ベンツの利益（税引後）の長期推移



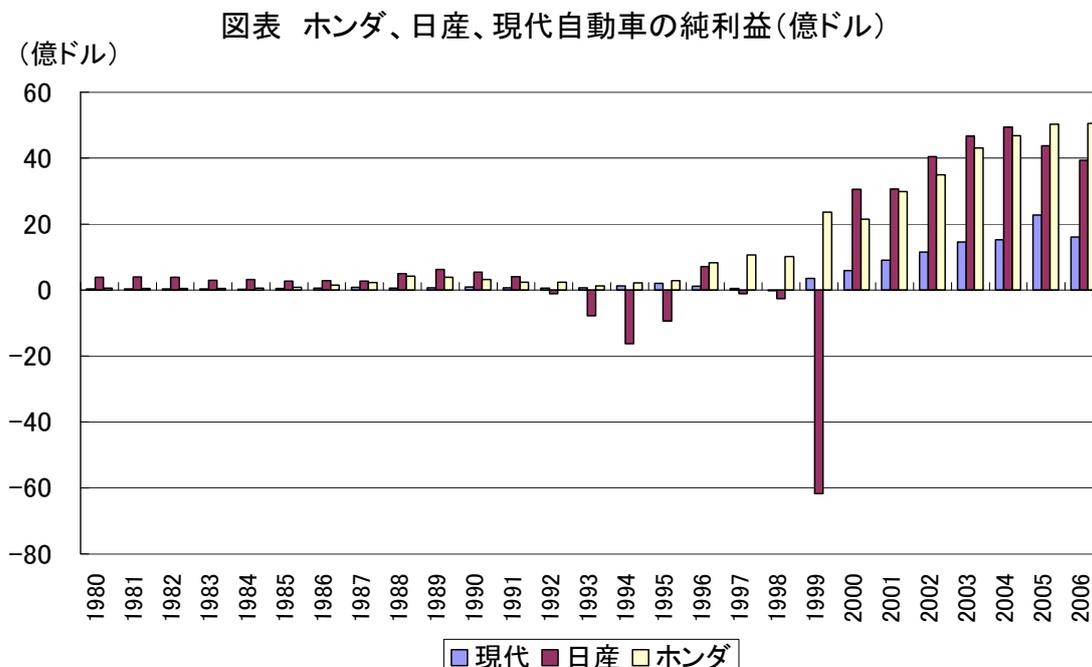
資料：各社アニュアルレポートより筆者作成

● **世界自動車メーカー利益の長期推移（ホンダ、日産、現代自動車）**

次に、ホンダ、日産自動車、現代自動車の利益動向の長期推移を見ておこう（図表（2）－4）。その特徴を列記すると以下のとおりである。

- (1) トヨタ自動車の利益水準が100億ドルを超える時に、ホンダ、日産自動車の利益水準は40億ドル程度である。このことは、ホンダ、日産自動車の利益水準はトヨタ自動車の1/3程度であることを示している。したがって、トヨタ自動車の利益動向が新聞紙上で公表されれば、ホンダ、日産自動車の利益動向を推察できる。
- (2) 図表（2）－4で示される特徴は、日産自動車が1990年代で10年間のうち6年決算が赤字であったこと、2000年以降の日産自動車の利益回復のリカバリーが素晴らしいことである。このことが意味していることは、日産は6年間の赤字を出したが、企業体質としてはホンダ並に利益を出せる企業であったこと、さらに、それを実現させた「カルロス・ゴーン」の経営能力が素晴らしい、ということであろう。
- (3) 図表（2）－4では、韓国現代自動車の利益水準を図表に入れた。この狙いはトヨタ自動車を追撃する自動車企業では、アジアでは、ホンダ、日産自動車の他に現代自動車を念頭に入れておく必要がある、との考えである。現代自動車の利益水準はホンダ、日産自動車の1/2程度であった。この点から、現代自動車の製品開発、グローバル製品・市場戦略の能力は、ホンダ、日産自動車の1/2と推察される。

**図表（2）－4 ホンダ、日産、現代自動車の利益（税引後）の長期推移**



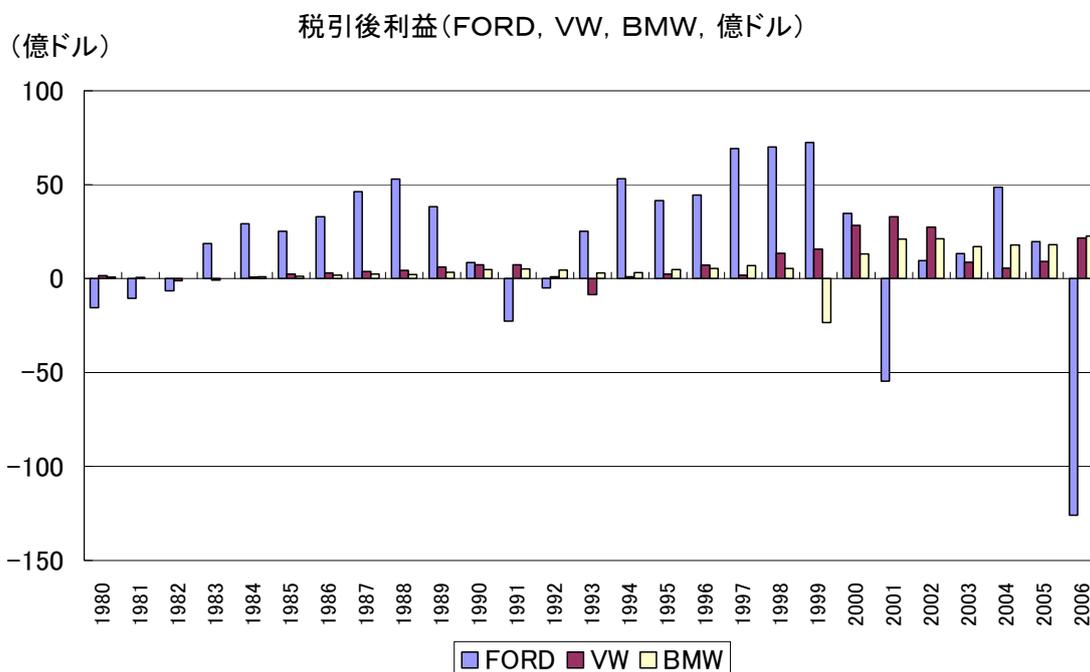
資料：各社アニュアルレポートより筆者作成

● 世界自動車メーカー利益の長期推移（フォード、VW、BMW）

図表（2）－5でフォード、VW（フォルクスワーゲン）、BMW の利益の長期推移を示した、図表（2）－5の注目点を列挙してみよう。

- (1) フォードの利益水準は、GM と比べてどの程度なのか、図表（2）－3、図表（2）－5を比較検討すると、フォードの世界自動車生産台数はGM より少ないが、利益水準は大きな差がないことがわかる。
- (2) VW（フォルクスワーゲン）の利益水準は、トヨタ自動車と比べると、1/2に達していない。VW の世界生産台数がトヨタ自動車を追い越すのではないかと、ということが話題になっているが、企業である場合、経営目標は利益目標の達成であろう。その点でVW はトヨタにまだ追いついていないことがわかる。
- (3) BMW は、クルマの素晴らしさの他に、高収益企業である、と言える。図表（2）－5に示したように、BMW は利益額でVW を上回る業績を上げている時期があることが示されている。

図表（2）－5 フォード、VW、BMWの利益（税引後）の長期推移



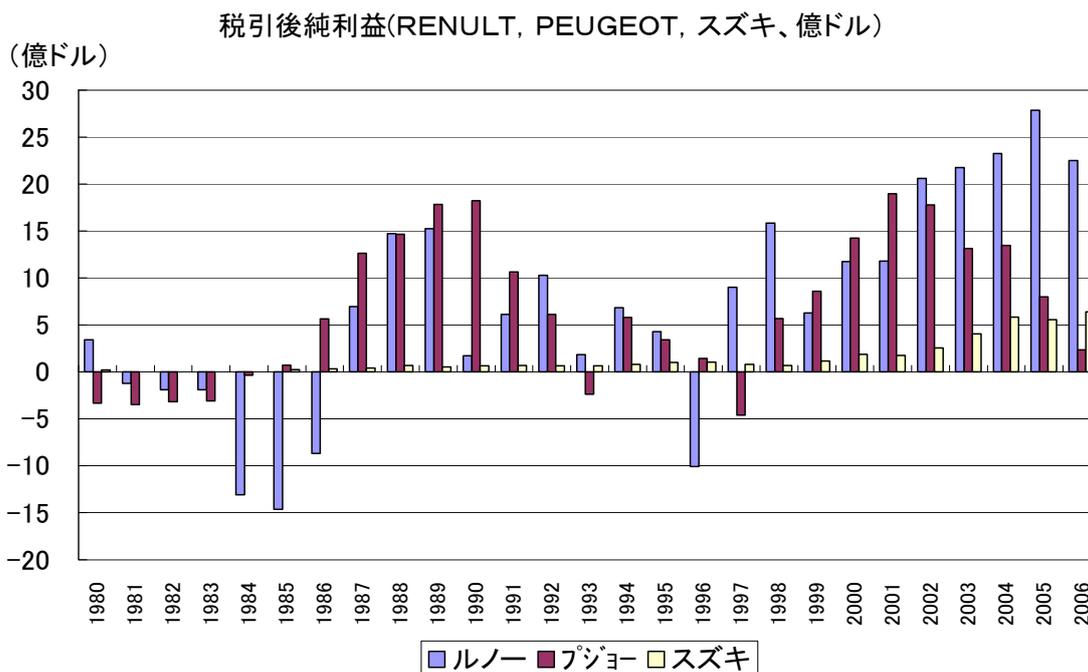
資料：各社アニュアルレポートより筆者作成

## ● 世界自動車メーカー利益の長期推移（ルノー、プジョー、スズキ）

図表（２）－６では、フランス企業のルノー、プジョー、日本企業のスズキの利益水準の長期推移を示した。この３社の利益の長期推移の特徴を列挙してみよう。

- (１) ルノーは 1980 年代に、大幅赤字決算になっている。しかし、その後の 1990 年代以降の利益回復は素晴らしい業績で、2000 年以降はプジョーの利益を追い越した。
- (２) プジョーは赤字決算が少ない企業である。しかし 2000 年以降はルノーの後塵を拝している。また、2001 年をピークとして、その後、利益は低下傾向である。新モデルの投入が成功していないことが原因である。
- (３) ルノー、プジョーの利益水準は 20～30 億ドルであり、ホンダ、日産より低い。
- (４) スズキは、トヨタ、ホンダと同様に、日本自動車メーカーの中では、決算が赤字にならなかったことがない企業である（利益額は多くないが）。

図表（２）－６ 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

## ●世界自動車メーカー利益水準 まとめ

以上より、世界自動車メーカーの利益水準ランキングは、日本メーカー、トヨタ、ホンダ、日産の利益順位がナンバー 1, 2, 3 である。かつて、ナンバー 1, 2 であった GM、フォードは 2008 年のリーマンショックで下落した。日本メーカーに次いで高いのは、ダイムラー・ベンツ、VW、BMW のドイツ勢であり、利益順位ナンバー 4, 5, 6 である。

## ●利益パフォーマンス（短期要因）評価ランキング

利益パフォーマンス（短期要因）では、世界の自動車企業の2005年～2008年平均でみた財務状況を収益力の視点で評価した。収益力評価の前提として、先ず売上成長性を点検し、売上純利益率、総資産純利益率を各社それぞれランキングで比較評価した。なお、決算の数字は連結ベース、純利益は税引き後当期純利益である。

図表（2）－7 世界自動車メーカーの収益力評価ランキング（短期要因）

収益力ランキング								
順位	売上高成長率(08/05)		売上高純利益率(05-08)		総資産純利益率(05-08)		売上・総資本利益率合計	
	企業名	数値	企業名	数値	企業名	数値	企業名	数値
1	現代自動車	10.7	ルノー	6.0	本田技研	4.1	ルノー	9.6
2	FIAT	9.2	トヨタ自動車	4.7	ルノー	3.6	本田技研	8.6
3	VW	6.6	ダイムラー	4.6	トヨタ自動車	3.5	トヨタ自動車	8.2
4	ダイハツ	6.6	本田技研	4.5	ダイムラー	3.2	ダイムラー	7.8
5	BMW	4.5	BMW	4.2	スズキ	2.8	BMW	6.7
6	スズキ	3.0	日産自動車	3.1	ダイハツ	2.8	日産自動車	5.8
7	本田技研	0.3	VW	3.0	日産自動車	2.7	VW	5.2
8	ダイムラー	0.2	FIAT	2.6	FIAT	2.5	FIAT	5.1
9	富士重工	-0.7	現代自動車	2.3	BMW	2.5	スズキ	4.8
10	トヨタ自動車	-0.8	スズキ	2.0	VW	2.2	ダイハツ	4.8
11	PSA	-1.1	ダイハツ	2.0	マツダ	2.1	現代自動車	4.2
12	三菱自動車	-2.4	マツダ	1.3	現代自動車	1.9	マツダ	3.5
13	ルノー	-2.9	PSA	0.6	PSA	0.5	PSA	1.1
14	日産自動車	-3.6	富士重工	-0.1	富士重工	-0.1	富士重工	-0.1
15	マツダ	-4.6	三菱自動車	-1.2	三菱自動車	-1.7	三菱自動車	-2.9
16	FORD	-6.1	FORD	-4.4	FORD	-2.7	FORD	-7.1
17	GM	-8.3	GM	-11.3	GM	-9.1	GM	-20.4

資料：各社アニュアルレポートより作成

売上成長率の動向は、世界の自動車企業の2005年から2008年という期間は、高速で上り坂を登りつめ、その高みから急激に谷底に向かって下っていくという、大きく局面が転換するような時期であった。

最も高い成長性を示したのは現代自動車である。インド、中国という巨大な新興国でのビジネスを積極的に進めたこと、ウォン安により価格競争力が強まって、むしろ景気後退局面で有利に働いたことなどがその要因である。これに続く2位はフィアットである。CEOの交替により、3種のブランドの個性と価値を鮮明にする新車種投入と、やはり新興国に重点を置いた販売戦略が功を奏した。3位はフォルクスワーゲンである。中国、ブラジルを中心にした新興国戦略が成長を押し上げた。

売上高純利益率はビジネス活動の効率性を示している。会社全体がビジネスを通じて成果を追求した分が、利益としてきちんと結実しているかどうかを示している。

第1位はルノーである。成長性は下位でしかもマイナス成長なのだが、この会社は成長よりも利益を選好する傾向が強い。第2位はトヨタ自動車である。世界一の規模と利益を達成してきただけのことはある。2008年単年度で見るとリーマンショックによる急激な販売の落ち込みで利益そのものは大きく落ち込んだが、数年の期間を通してみればビジネス活動の効率は世界的に見ても高いレベルにある。第3位はダイムラー、第4位はホンダであり、この会社のビジネス活動における効率性は高い。フォルクスワーゲン、フィアット、現代自動車は成長性では高いレベルであった反面、この指標においては中位レベルである。収益性よりも成長性を重視しているという見方ができる。

総資産純利益率、この指標は企業の資産ストックが、効率よく利益を生み出しているかということを表している。資産ストックという宝の持ち腐れに陥っていないか、宝を有効に活用して利益に結実させているか、という指標である。第1位はホンダ、第2位はルノー、第3位はトヨタ、第4位はダイムラーである。ここでも成長性では光っていたフォルクスワーゲン、フィアット、現代自動車は売上純利益率のときよりもさらに下位に沈む。これら3社が新規投資の拡大を要求される新興国をベースにした成長を遂げていることと、このストックに対する効率性の後退は、なんらかの因果関係を持っているだろう。いずれにしても効率の低いまま成長を追求していく姿勢は、新興国市場が何らかの理由で反転したとき、破綻に直結する可能性を持っている。総資産純利益率では、ルノー、ホンダ、トヨタの3社がトップクラスの収益力を示し、ついで2位グループはダイムラー、BMW、日産、3位グループは、フォルクスワーゲン、フィアット、スズキ、その後続の4位グループがダイハツ、現代自動車、マツダである。5位グループはプジョー、富士重工、三菱自動車で、問題グループ6位は赤字決算の続いたGM、FORDである。

以上より、収益力総合評価では、ルノー、本田技研、トヨタの3社が5点、ダイムラー、BMW、日産の3社が4点、VW、FIAT、スズキの3社が3点、ダイハツ、現代自動車、マツダの3社が2点、PSA、富士重工、三菱自動車の3社が1点、FORD、GMがゼロ点となった。

## 2-2 グローバル製品市場戦略（中期要因）

### ●グローバル製品市場戦略(中期要因) –世界生産台数と生産性と商品魅力度がポイント–

図表（2）－8 自動車メーカーの競争力を規定する要因（まとめ2：中期）

	長期(10年)	中期(5年)	短期(1年)
課題	環境技術・製品開発	グローバル製品市場戦略	利益パフォーマンス
戦略	「環境適応車(エコカー)」の開発 (ハイブリッド車、 高性能ディーゼルエンジン車、 電気自動車など)	地域最適モデルの投入 (高燃費小型車、 低価格小型車、 ハイブリッド車の製品ライン)	キャッシュフローの確保 ROEの改善 サービス事業の強化 M&A、戦略提携の活用
方向	デファクト・スタンダードの獲得 技術開発力・製品開発力の強化	日本・米国・欧州への展開 成長市場アジアでの拠点確保	経営資本効率化の必要性 資本調達の一多様性を確保

資料：筆者作成

グローバル製品市場戦略（中期要因）の指標としては、自動車メーカー世界生産台数ランキング、世界地域別/メーカー別生産性、及び商品魅力度ランキングを重視した。

筆者は、「生産台数が多いことだけが、企業の競争力を決めるのではない。最適規模の生産性の高さが競争力を決める」というスタンスである。ただし、メーカー別の組立生産性、製品開発生産性を示すデータは統計資料として公表されていない。唯一公表されているのは、「IMVP（世界自動車プログラム）の日本・北米・欧州・新興国比較の自動車工場組立生産性比較（1989、1995、2000）」と「東京大学&ハーバード大学の共同研究の日本・北米・欧州の自動車製品開発生産性比較（1985、1995、2000）」である。

日本自動車メーカーは、1980年代以降、米国・欧州メーカーに比べて高い組立生産性を実現して、1980年には日本自動車生産台数は世界ナンバーワンの地位となり、輸出のピーク時点1986年で、国内販売台数に匹敵する673万台の自動車輸出を実現し、膨大な輸出利益を計上した。この意味では1980年代は量（台数）が自動車産業・企業の競争優位を決めた時代であった。

しかし、日本の自動車輸出急増加は集中豪雨の輸出と批判され、海外自動車産業の脅威となり、海外自動車メーカーから批判を浴びた。その結果日本自動車企業のとった戦略は、1980年代半ばに始めた海外展開（現地工場＝トランスプラント建設と海外販売）である。自動車はグローバル商品であり、グローバルな視点で成長性の高い市場にクルマを投入・販売することが必要である。自動車輸出と海外展開（現地工場＝トランスプラント建設と海外販売）がグローバル製品・市場戦略の要（かなめ）である。なお、日本自動車メーカーの海外展開については、「(5) 日本自動車メーカーの海外生産」で詳述する予定である。

### ●グローバル製品市場戦略・生産性（中期要因）

図表（2）－9に示したように、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」、「南米、東欧、アジアの生産シェアが上がっている」、特に「アジアは、2001年対比2008年は1183万台の増加」となっている。今後のグローバル製品市場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地域、特に中国、インドでよいポジションを取れるかが重要ポイントとなろう。

図表（2）－9 世界地域別自動車生産台数の推移

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

資料：日本自動車工業会資料等により筆者作成

図表（2）－10に示したように、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、スズキの台数増加が多い。海外メーカーでは、ドイツフォルクスワーゲン、韓国現代自動車の台数増加が多い。生産台数が減少しているのは、米国 GM、フォード、フランスのプジョー、ルノーなどの欧米メーカーである。

図表（２）－１０ 世界自動車メーカー別自動車生産台数の推移

企業名 (単位：万台)	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2008-01 増減台数	2008 ランキン グ
トヨタ	493	536	557	614	664	730	786	752	259	1
ホンダ	264	285	291	305	328	346	368	367	104	6
日産自動車	247	263	287	312	342	319	335	322	76	7
スズキ	144	156	168	182	220	242	270	265	122	8
日本4社 合計	1,146	1,240	1,302	1,413	1,554	1,638	1,759	1,706	560	
現代自動車	260	287	307	352	378	405	436	447	188	5
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	722	764	808	815	791	796	800	696	-26	2
フォード	594	598	579	587	573	551	540	467	-127	4
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	444	435	455	446	464	517	588	612	168	3
ベンツ	147	140	145	145	143	139	153	157	10	12
BMW	90	104	106	109	117	119	138	126	36	13
プジョー	300	309	308	309	302	286	282	254	-46	9
ルノー	228	223	228	235	232	216	218	195	-33	11
フィアット	181	159	153	157	157	180	211	212	31	10
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	1,340	1,365	1,395	1,500	1,643	1,781	1,911	1,801	460	
世界合計	5,451	5,624	5,786	6,069	6,352	6,629	7,035	6,672	1,221	

資料：日本自動車工業会資料等により筆者作成

米国自動車メーカーは、2001－2008年の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た。また、欧州メーカーはBMWとダイムラークライスラーが米国現地生産を開始してSUVモデルを投入した。フォルクスワーゲンは米国現地生産撤退後10年を経て、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。

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つつあり、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ろう。

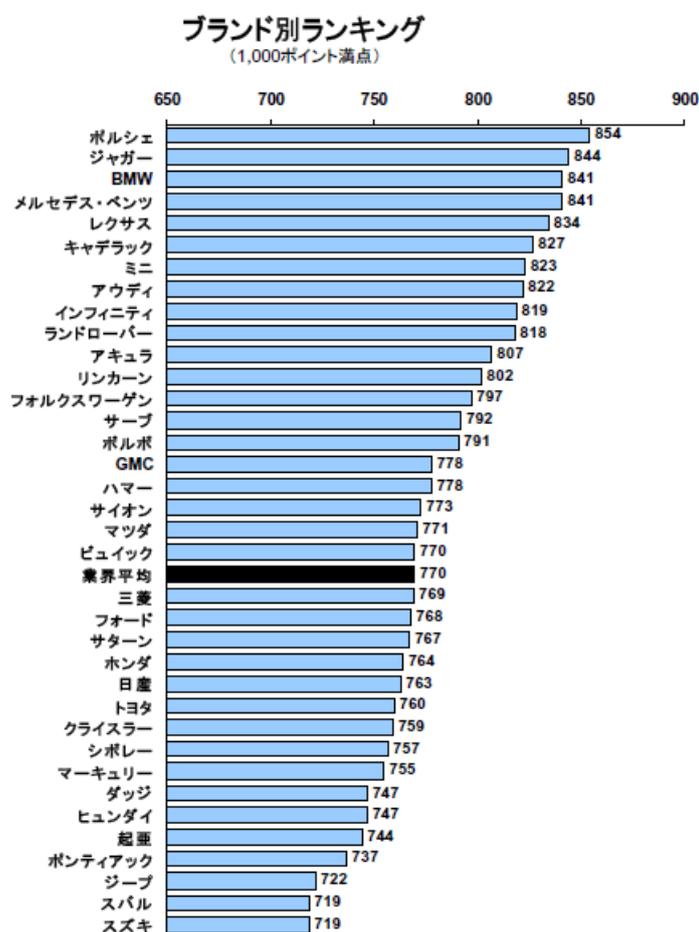
### ●商品魅力度調査 (APEAL)

J.D. パワー社の商品魅力度調査 (APEAL) は、総じてドイツ車が上位ランクに入っている (図表 (2) - 11)。日本自動車メーカーでは、トヨタ自動車のレクサスが商品魅力度調査ランキング5位に入っているが、ホンダのアキュラはランキングが11位であり、総合得点を下げる要因になっている。

現代自動車の順位は、2008年版では、現代自動車の商品魅力度指標は、商品魅力度指標業界平均より低い。現代自動車の商品魅力度は、この時点では日本自動車メーカーより低い、近年上昇させていると言われている。

ブランド別ランキングでは、ポルシェが第1位である (図表 (2) - 11)。

図表（２）－１１ 商品魅力度調査（APEAL、2008年版）



注) スマートは少数サンプルのためランキングには含まれていません。

資料：J.D. パワー社「商品魅力度調査（APEAL）」

### ●商品魅力度（APEAL）セグメント別ランキング

セグメント別ランキングでは、ホンダが調査対象ブランドの中で最多となる3セグメントで第1位となった（図表（２）－１２）。1位のモデルは、フィット（サブ・コンパクト）、オデッセイ（バン）、リッジライン（ミッドサイズ・ピックアップ）である。ポルシェ、トヨタ、フォルクスワーゲンがそれぞれ2セグメントで1位を獲得した。ポルシェのモデルで1位となったのはカイエンとケイマン、トヨタはFJ クルーザーとセコイア、フォルクスワーゲンはGTI/R32（コンパクト・スポーティ）とパサート（ミッド・サイズ）である。商品魅力度調査と初期品質調査の両方で第1位となったモデルは、ホンダ・フィットとトヨタ・セコイアのみであった。

以上の他に BMW 5シリーズ（乗用車ミッド・サイズ）、ビュイック・エンクレイブ（ライトトラック）、シボレー・アバランチ（ライトトラック）、ダッジ・マグナム（乗用車レンジ）、ランドローバー・レンジローバー（ライトトラック）、レクサス・IS（乗用車プレミアム）、メルセデス・ベンツ・S クラス（乗用車プレミアム）、ミニ・クーパー（乗用車コンパクト）がセグメント別ランキング第1位となっている。

図表（2）－12 セグメント別魅力度ランキング（乗用車セグメント）

セグメント別ランキング トップ3モデル 乗用車セグメント	
サブ・コンパクト	ミッドサイズ・プレミアム
第1位: ホンダ フィット トヨタ ヤリス サイオン xD	第1位: BMW 5シリーズ メルセデス・ベンツ Eクラス アウディ A6
コンパクト	レンジ・プレミアム
第1位: ミニ クーパー フォルクスワーゲン ラビット フォード フォーカス	第1位: メルセデス・ベンツ Sクラス レクサス LS ジャガー XJ
コンパクト・スポーティー	ミッドサイズ
第1位: フォルクスワーゲン GTI/R32 サターン スカイ サイオン tC	第1位: フォルクスワーゲン パサート シボレー マリブ ホンダ アコード
コンパクト・プレミアム・スポーティー	レンジ
第1位: ポルシェ ケイマン メルセデス・ベンツ CLKクラス アウディ TT	第1位: ダッジ マグナム ダッジ チャージャー トヨタ アバロン
エントリー・プレミアム	
第1位: レクサス IS 250/IS 350/IS-F BMW 3シリーズ メルセデス・ベンツ Cクラス	

注) 受賞対象セグメントとしたのは、必須サンプル数を満たしたモデルが4モデル以上あるカテゴリのみ。「プレミアム・スポーティー」、「ミッドサイズ・スポーティー」については、必要サンプル数を満たしたモデルがそれぞれ2モデル、3モデルのみであったため受賞対象カテゴリとしなかった。

図表（2）－13 セグメント別ランキング（ライト・トラックセグメント）

セグメント別ランキング トップ3モデル  
 ライト・トラック / マルチ・アクティビティ車 (MAV)セグメント

コンパクト・MAV	ラージ・プレミアム・MAV
第1位: トヨタ FJクルーザー マツダ CX-7 日産 ローグ	第1位: ランドローバー レンジ ローバー メルセデス・ベンツ GLクラス リンカーン ナビゲーター
ミッドサイズ・MAV	ラージ・ピックアップ
第1位: ビュイック エンクレイブ マツダ CX-9 ヒュンダイ ベラクルーズ	第1位: シボレー アバランチ トヨタ タンドラ GMC シエラ LD
ラージ・MAV	ミッドサイズ・ピックアップ
第1位: トヨタ セコイア 日産 アルマーダ シボレー タホ	第1位: ホンダ リッジライン フォード エクスプローラー スポーツトラック トヨタ タコマ
ミッドサイズ・プレミアム・MAV	バン
第1位: ポルシェ カイエン BMW X5 アウディ Q7	第1位: ホンダ オデッセイ 日産 クエスト トヨタ シエナ

以上の日本自動車メーカーのグローバル製品市場戦略、生産性分析、商品魅力度分析を背景にして、「生産規模・効率評価・商品魅力度」ランキングを評価してまとめる（図表（2）－14参照）。

**図表（2）－14 世界自動車メーカーの世界自動車生産台数・生産性・商品魅力度ランキング（中期要因）**

ラン キン グ	企業名	国名	2008	2008	世界生産	生産性評	生産性評	商品魅力	商品魅力	世界生産	生産性評	商品魅力	総合評価	中期要因	参考:
			世界生産 台数	世界生産 台数	台数評価	価	価	度評価	度評価	台数評価	価	度評価	(生産& 生産性& 魅力度)	総合評価 (2010)	総合評価 (2007)
			万台	Rnking	5点	Rnking	5点	Rnking	5点	5点	5点	5点	15点	5点	5点
1	トヨタ	日本	752	1	5	1	5	4	4	5	5	4	14	5	5
3	ホンダ	日本	367	6	4	3	5	5	4	4	5	4	13	5	3
2	フォルクスワーゲン	独	612	3	5	5	4	2	5	5	4	5	14	5	4
5	ベンツ	独	157	13	1	6	4	3	5	1	4	5	10	4	2
4	日産自動車	日本	322	7	3	4	4	6	4	3	4	4	11	4	4
6	GM	米国	696	2	5	13	1	9	3	5	1	3	9	4	5
7	BMW	独	126	15	1	8	3	1	5	1	3	5	9	3	2
8	スズキ	日本	265	8	3	2	5	14	1	3	5	1	9	3	3
9	現代自動車	韓国	447	5	4	7	3	15	1	4	3	1	8	3	4
10	フィアット	伊	212	10	2	15	1	11	2	2	1	2	5	2	2
11	フォード	米国	467	4	4	14	1	10	2	4	1	2	7	2	5
12	ルノー	仏	195	11	2	16	0	8	3	2	0	3	5	2	—
13	プジョー	仏	254	9	3	17	0	7	3	3	0	3	6	1	3
14	マツダ	日本	115	16	0	10	2	12	2	0	2	2	4	1	1
15	ダイハツ	日本	79	17	0	9	3	17	0	0	3	0	3	0	1
16	三菱自動車	日本	131	14	1	12	2	16	0	1	2	0	3	0	—
17	クライスラー	米国	185	12	2	18	0	18	0	2	0	1	3	0	—
18	富士重工	日本	62	18	0	11	2	12	1	0	2	1	3	1	1

資料：日本自動車工業会「世界自動車統計年報」、J.D. パワー社「APEAL」調査等より筆者作成

「生産規模・効率評価」ランキングではトヨタ自動車が1位というのは、前回評価（2007年版）と変わっていない。前回評価（2007年版）で2位、3位となっていた米国メーカーGM、フォードは順位を下げた。代わって順位2位、3位（評価点5点）となったのは、ホンダとフォルクスワーゲン（VW）である。ホンダは世界生産台数ランキングでは2007年版では6位であったが、生産性評価では高いランキングに入ったので、評価点5点でランキングは2位に上昇した。フォルクスワーゲンも世界生産台数、生産性評価で高いランキングに入って、第一順位となった。

生産台数・生産性の評価の第二順位（評価点4点）はベンツ、日産自動車、GMである。ベンツが2007年版評価（評価点2点）から、2010年版でランキングが大幅に上昇したのは（評価点4点）、生産台数、生産性以外の評価指標を、2007年版の初期品質調査（IQS調査）から、2010年版では商品魅力度調査（APEAL）に変更したためである。ベンツの商

品魅力度は、ポルシェ、ジャガーに続いて第3位である。

評価第三順位（評価点3点）は、BMW、スズキ、現代自動車である。BMWが前回評価（2007年版）第四順位から、第三順位に上げたことが注目される。これも、生産台数、生産性以外の評価指標を、2007年版の初期品質調査（IQS調査）から、2010年版では商品魅力度調査（APEAL）に変更したためである（BMWの商品魅力度はベンツと同一の第3位）。

評価第四順位（評価点2点）は、フィアット、ルノーの欧州メーカーとフォードとなった。生産台数の多いフォードが、前回の評価順位（2007）の第一順位（評価点5点）から、第四順位（評価点2点）まで大幅に下がったのは、生産性評価と商品魅力度の評価が低かったためである。

評価第五順位（評価点1点）は欧州メーカーのプジョーと日本メーカーのマツダ、ダイハツとなった。プジョーは2007年版の第三順位から大幅に下がった。総合得点は第四順位のルノーと同一得点だが、最近の経営不調を考慮して、プジョーを第五順位と評価した。

評価第六順位（評価点ゼロ点）は三菱自動車、富士重工業、クライスラーである。

## 2-3 環境技術・製品開発（長期要因）

●環境技術・製品開発（長期要因） —長期的に環境技術・製品開発が競争力を決定する—

図表（2）-15 自動車メーカーの競争力を規定する要因（まとめ3：長期）

	長期(10年)	中期(5年)	短期(1年)
課題	環境技術・製品開発	グローバル製品市場戦略	利益パフォーマンス
戦略	「環境適応車(エコカー)」の開発 (ハイブリッド車、 高性能ディーゼルエンジン車、 電気自動車など)	地域最適モデルの投入 (高燃費小型車、 低価格小型車、 ハイブリッド車の製品ライン)	キャッシュフローの確保 ROEの改善 サービス事業の強化 M&A、戦略提携の活用
方向	デファクト・スタンダードの獲得 技術開発力・製品開発力の強化	日本・米国・欧州への展開 成長市場アジアでの拠点確保	経営資本効率化の必要性 資本調達の高多様性を確保

資料：筆者作成

世界自動車メーカーが長期の「持続可能な成長」を実現するためには、「現世代エコカー」、  
「次世代エコカー」、「究極のエコカー」の自動車に関する3つの技術をバランスよく開発  
していくことが必要となる。特に自動車技術としては、環境適応車（エコカー）の開発が  
最も緊急の課題であり、日本・米国・欧州の先進国が、ポスト京都議定書に向けて設定し  
ている温室効果ガスの規制値をクリアすることが、持続可能な成長を実現する条件である。

「現世代エコカー」としては、「高効率小型車」の開発動向を重視した。環境の規制値を  
先導する欧州で販売されている世界自動車メーカーの新車の「平均CO2排出量（g/km）」  
に注目し、そのランキングを評価した。

「次世代エコカー」としては、ハイブリッドカー、プラグイン・ハイブリッドカーを含  
む電気自動車に着目し評価している。評価の基準としては、それらのクルマをすでに量産・  
量販しているか、あるいは今後、市場に投入する計画を持つか、否か等の評価を行った。

「究極のエコカー」としては、燃料電池車、水素自動車などの CO2 排出量がゼロのクルマの開発動向を評価している。

### ●環境対応車開発及び技術水準（長期要因）

2010 年代前半の世界技術競争の焦点となるクルマは、低公害、低燃費、低 CO2 の「次世代エコカー」であろう。ポスト京都議定書会議をにらんだ日本・米国・欧州の環境規制をクリアすることは必要条件である。それに低価格、安全、走行性能などの要素が加われば、世界市場において競争する条件はそろそろ。世界各国は、地球環境に優しいエコカーの普及を促進させる共通の意志を持っており、焦点車種は絞られてくる。

電気自動車は、三菱自動車工業が 2009 年に軽自動車をベースにしたアイ・ミーブの販売を開始した。主要な顧客は、エコ意識の高い行政機関や企業などの業務用途が中心であり、459 万円という高価格を前提にすれば、補助金なしの個人用途への普及には時間がかかる。また走行距離や充電時間の制約があり、ハイブリッドカーや低燃費小型車と本格的に競合するには、もうしばらく時間がかかろう。

究極のエコカーは、燃料電池車、水素自動車などが含まれる。コストの面やインフラの面で大きな壁があり、市場に普及するのは相当先のことであろう。それでも低燃費小型車やハイブリッドカーだけでは、2050 年に向けて今後ますます厳しくなる CO2 の目標をクリアできないことも事実であろう。したがって自動車メーカーとしては、持続可能な開発、成長を実現させるため、たとえリスクやコストが大きくても、電気自動車や燃料電池車などの CO2 が限りなくゼロに近い「多様なエコカー」の開発を、同時並行的に進めなければならない。その先行開発に向けての負担が、自動車メーカーをして、グローバル・リーダー企業と特定の製品、市場に集中するニッチ企業に二極化する理由である。

図表（２）－１６ エコカー競争を巡る技術開発力の評価（長期要因）

◎:5、○:3、△:1

(ウエート)	ハイブリッド カー (0.25)	電気自動車 (含PHV) (0.25)	究極のエコ カー (0.25)	高効率小型車 (0.25)	合計得点	評価得点
トヨタ自動車	◎	○	◎	◎	4.5	5
本田技研工業	◎	△	◎	◎	4	5
フォード	○	○	○	○	3	5
VW	○	△/○	○	○	2.75	4
現代自動車	○	△/○	○	○	2.75	4
ダイムラー	○	○	○/◎	△	2.75	4
GM	△	○	○	○	2.5	3
日産自動車	○	○	○	△	2.5	3
三菱自動車	△	◎	△	○	2.5	3
BMW	○	△/○	○	△	2.25	2
スズキ	△/○	△	△/○	○	2	2
プジョー	△	△	△	◎	2	2
フィアット	△	△	△	◎	2	2
ルノー	△	△	△	◎	2	2
マツダ	△	△	○	△/○	1.55	1
富士重工業	△	○	△	△	1.5	1
クライスラー	△	△	△	△/○	1.25	1
ダイハツ	△	△	△	○	1.25	1

注:PHV(プラグイン・ハイブリッドカー)、究極のエコカー(燃料電池車、水素自動車など)

資料:各社広報資料、「ハイブリッド車/電気自動車総覧09」日経BP社、JETRO資料などをもとに筆者が作成。

図表（２）－１６は、４種類（ハイブリッドカー、電気自動車、究極のエコカー、高効率小型車）のエコカーの開発、投入を巡る各社の動向からの評価である。

日本のトヨタ自動車、本田技研工業の評価は高い。低燃費の小型車を持ち、ハイブリッドカーで先行する強みであろう。トヨタ自動車、本田技研工業は、燃料電池車のリース販売でも先行しており、世界のCO2削減を先導する実力を備えている。あえて弱点を上げれば、本田技研工業がエコカー戦略においては、ハイブリッドカーと小型車に絞り込み、電気自動車を投入しない方針を立ててきたことであろう。しかしホンダは、主戦場の米国（カリフォルニア）の環境規制には、電気自動車を持たないと対応が難しいことがわかり、電気自動車の開発、投入を決断した。

その他のメーカーで、自力でエコカーの開発をリードできる会社は、VW、ダイムラーの欧州メーカー、それに韓国の現代自動車であろう。また日産自動車は、ハイブリッドカーの参入では遅れたが、電気自動車で巻き返しを狙っている。いずれにしてもトヨタ自動車、本田技研工業の先行する日本メーカーを、米国、欧州のビッグ2や韓国の現代自動車、日産自動車などが追いかけるシナリオとなろう。

## 2-4 日本自動車メーカーの実力ランキング

本稿では、短期要因、中期要因、長期要因の視点で、それぞれ世界自動車メーカー18社のランキングを作成して、最後に各要因での得点を総合計することで、世界自動車メーカー実力ランキングを作成した。

### ●世界自動車メーカー実力ランキング、トヨタ自動車;1位、本田技研工業;2位

日本自動車メーカーの、(1) 収益力評価まとめ、(2) グローバル製品市場戦略・生産性評価まとめ、(3) 環境対応車開発技術評価まとめ、を背景にして「収益を確保し続ける体制評価」、「グローバル製品市場戦略・生産性評価」、「環境対応車開発及び技術水準評価」のランキングをつけて世界自動車メーカーごとにまとめてみた。まとめに際しては、「収益を確保し続ける体制評価ランキング」、「グローバル製品市場戦略・生産性評価ランキング」、「環境対応技術開発及び自動車技術水準評価ランキング」の3評価ランキングを作成して、さらに、それぞれ3評価ランキングについて、日本自動車メーカーと世界自動車メーカー1位グループから5位グループの5段階順位付けグループのまとめを行った(図表(2)-17参照)。

これは世界自動車メーカー18社(2007年版ではダイハツはトヨタ自動車に含めたこと、日産とルノーを日産&ルノーとして評価したので15社)について、それぞれ3項目で各社の評価ランキングを決めて、上位から3社ごとに順位グループにまとめて、順位の高いグループから高い得点付けをしたことになる。具体的には、評価ランキング1位~3位は5点である。評価ランキング4位~6位は4点、7位~9位は3点、10位~12位は2点、13位~15位は1点、16位~18位は0点とした。最後に総合得点として3種類のランキング順位を合計して総合評価とした。

「なぜ、18社を3項目で評価ランキングづけをしたか?」その発想はオリンピックの“金銀銅メダル”の発想である。「なぜ1位から5位までの順位づけをしたか?」その発想は「小学校」「中学校」の“通信簿”の発想である。つまり、これらの評価基準が日本の読者になじみやすいと考えたからである。

評価ランキングに順位グループを使った理由は、評価ランキング項目は台数(何台)、金額(億円)など数字の意味が異なる評価点になる。このランキング評価点を第1位から第15位までを決める(このときに、同一順位になる会社が出てくることはない)、その次に、順位グループは同一の基準・数値で評価するためにランキング評価順位を3社ごとに纏めて、5, 4, 3, 2, 1の5段階評価に直す。

最後にこの5段階評価を再度3評価にまとめ直して総合評価を作成する(具体的には3

グループ評価の5段階評価を足し算する)。再度3グループごとに足し算をしたときに、第1位グループの3番と第2グループの1番が同一のランキング評価順位になることがある(同様に第2グループの3番と第3グループの1番など)。その場合は、筆者の判断で順位の上下を決めた。

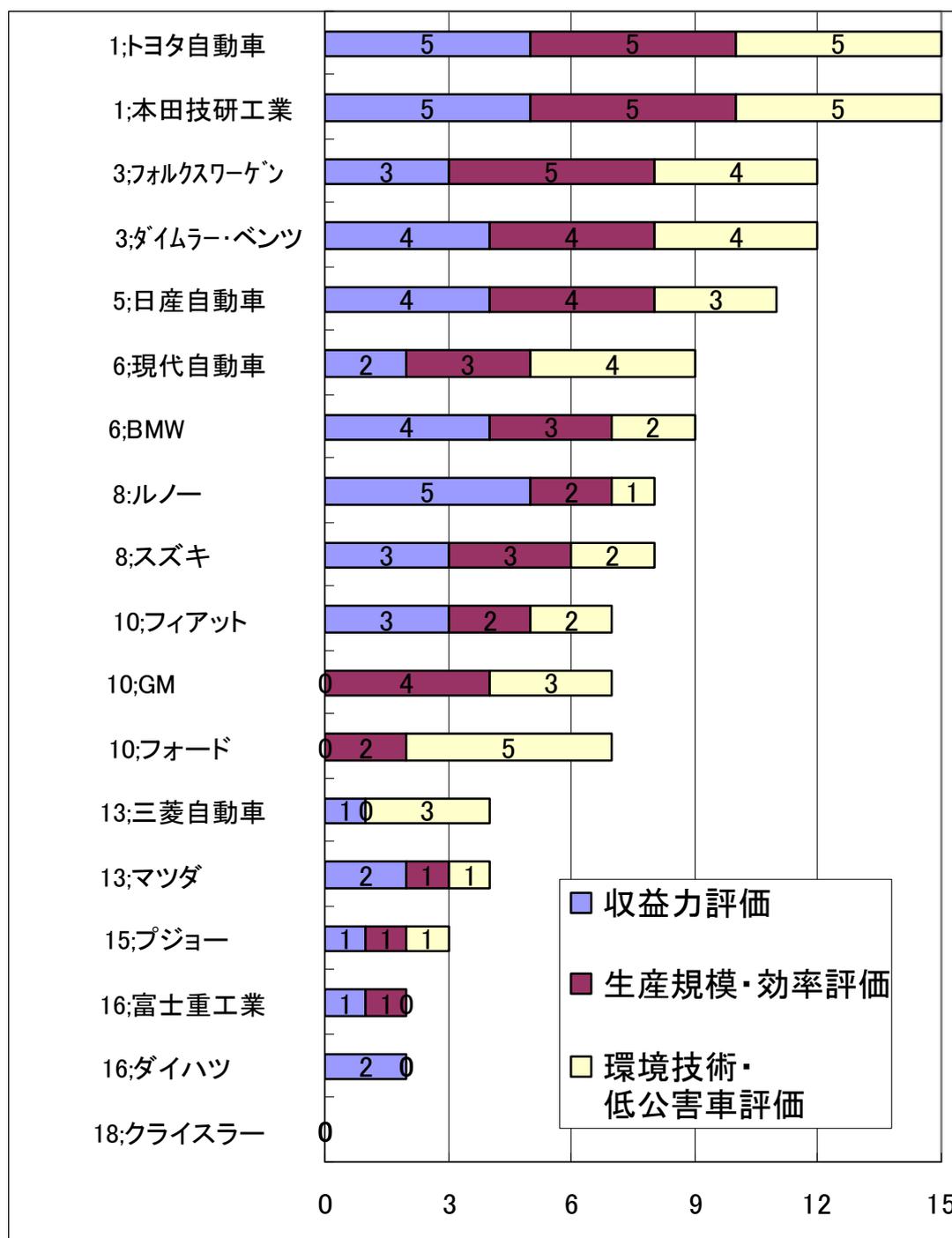
各項目の満点は5点であるから、総合評価の満点は15点満点である。満点を獲得したのはトヨタ自動車と本田技研工業の2社であった(図表(2)-17)。ホンダがトヨタと同一のランキング評価になったことについて、異論を持たれる読者もいると思うが、筆者の考えでは、「2008年世界自動車同時不況」でトヨタ自動車が4,000億円を超える赤字決算になったのに対して、ホンダは黒字決算を維持した、また、アジア新興国の中国、インドでの取り組みはトヨタより早く、なおかつ好決算で事業を進めていることなどを評価すると、トヨタと同一の実力ランキングと評価しても間違いでは無いと考えた。

なお、本来、企業別実力ランキングがつけられる全ての条件が揃っているわけではないが、本稿の狙いとして「21世紀にも日本の自動車産業・企業が世界のリーダーでありつづけるか否か、世界のリーダーであり続けるためには何が必要かを検討し、戦略の方向性を分析すること」を念頭に置くと、日本自動車メーカーが世界自動車メーカーのなかで、どのようなポジションにいるかの確認が必要である。

またそれぞれの評価についてはこれが絶対に正しいという基準は無い。日頃から、世界自動車メーカーの方々に接する機会が多かった筆者の個性的な評価を交えて、3項目の個別評価を実施してその単純合計を計算し、ランキング表の作成を試みたものである。その意味では筆者の独断と偏見が混じっているかもしれない。読者諸氏の批評・コメントを期待したい。

図表（２）－１７ 世界自動車メーカー実力ランキング表（2010年版）

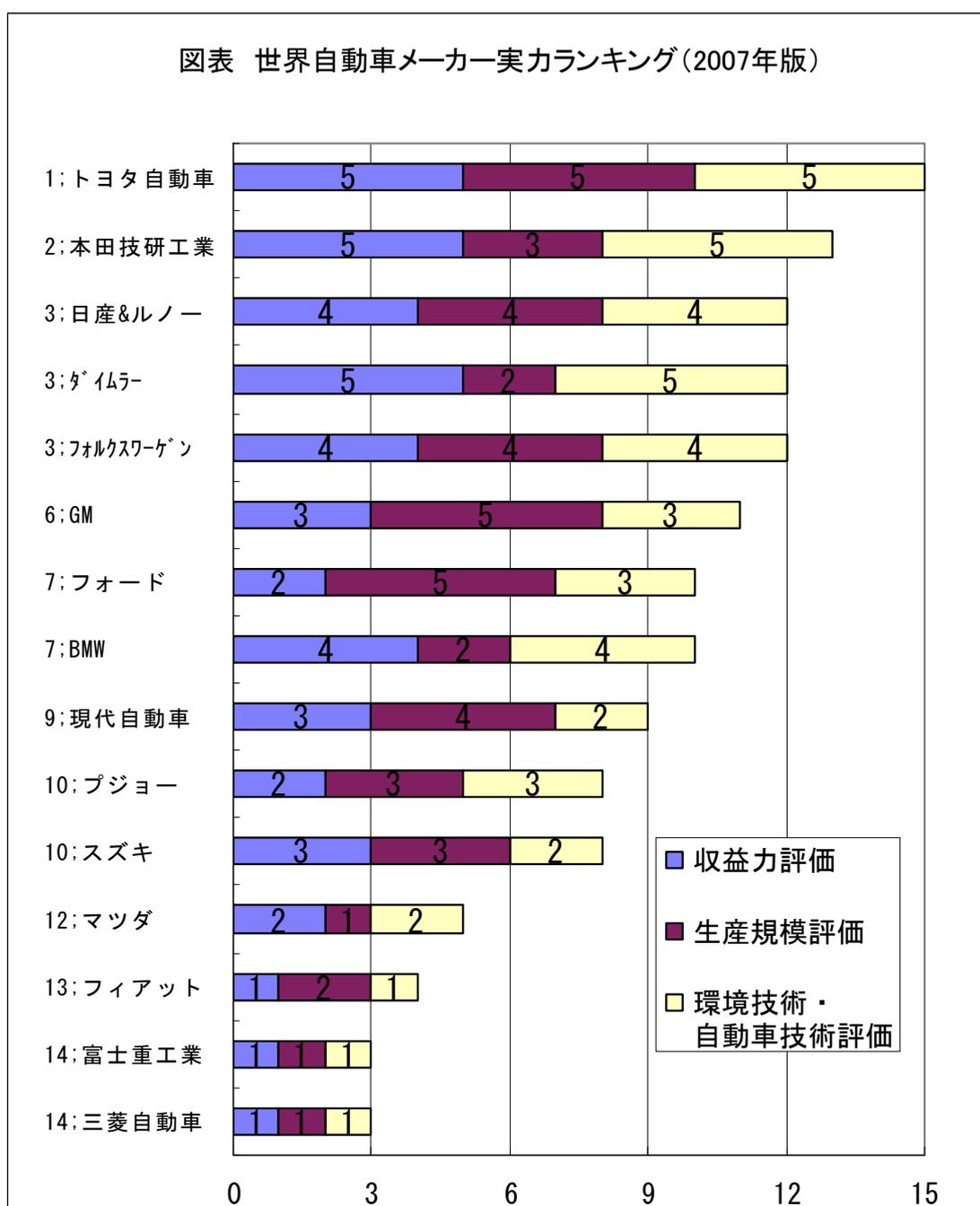
- － 日本メーカーはトヨタ自動車、本田技研工業が1位、日産自動車が5位
- － 欧州メーカーはフォルクスワーゲン、ベンツが3位、BMWが6位
- － 韓国メーカーは現代自動車が6位



資料：筆者作成

図表（２）－１８ 世界自動車メーカー実力ランキング表（2007年版）

- － 日本メーカーはトヨタ自動車：1位、本田技研工業：2位、日産自動車：3位 －
- － 欧州メーカーはダイムラー、フォルクスワーゲン：3位 －
- － 韓国メーカーは現代自動車が9位 －



資料：筆者作成

## 2-5 2007年版ランキング表と2010年版ランキング表の比較

2007年版ランキング表と、2010年版ランキング表の比較評価を検討してみよう。

まず、ランキング表の作成は、評価時点の2年前のデータに依存して作成されているので、この2つの評価指標では、2007年版評価表が、自動車企業の実力を正確に表現していると考えられる。その理由は、2008年の米国自動車業界のリーマンショックの不況影響のため、2010年版評価表は、不況の影響が盛り込まれている可能性があることである。利益評価は2005年-2008年で評価しているため、その影響が薄められているが、「生産性評価」「技術力評価」については、その影響が出ている可能性がある。

そこで、以下では、2007年版実力ランキング表を基にして、その特徴を7点に整理した。

- (1) トヨタ自動車は、すべての評価指標でランキング1位を維持した。
- (2) ランキング2位の本田技研工業は生産規模・効率評価が3ポイントであるが、ホンダは規模の経済を経営目標としておらず、技術と利益を追求している企業風土と考えられるので、ベストの評価ポジションに位置していると思われる。
- (3) 日産&ルノーはランキング1位のトヨタに比べて、3つの評価指標が1ポイント低い4ポイントになっている。これらの4ポイントを、トヨタ並みの5ポイントに上げるには、日産&ルノーの提携の緊密性・パワーアップが必要であろう。戦略として考えられるのは、「グローバル製品市場戦略」で中国のポジションを強化する、「自動車技術戦略」でトヨタのハイブリッド技術を上回る技術開発を進める、などが考えられる
- (4) フォルクスワーゲン（VW）もランキング1位のトヨタに比べて3評価項目で、1ポイント低い評価になっている。しかし、2014年時点の経営戦略で、VWはオーディ・ブランドで利益評価を上げていること、中国での自動車生産台数を急上昇させていること、ディーゼル・ターボ技術の進展を図っていることなどを評価すると、トヨタに近い15点ポジションに近づいていると考えられる。
- (5) 現代自動車は、環境技術・低公害車評価が2ポイントと低いことがネックになっている。生産規模評価については、中国の北京現代の成功により5ポイントに近づいたと評価できる。収益力評価については「ウォン高」に如何に対処できるかに依存するだろう。GM、フォードより高いランキングと考えられる。
- (6) BMWのランキングは、生産規模の評価は低いが、商品魅力度で評価すると高い評価となる、2014年では、GM、フォードを上回るランキングと考えられる。
- (7) 2007年版評価表では、BMW、現代自動車は、GM、フォードより低いランキングになっているが、2008年リーマンショック以降2014年では、高いランキングとなる。

## 2-6 「世界自動車メーカー実力ランキング」まとめ

### ●「世界自動車メーカー実力ランキング」が明示したこと

「世界自動車メーカー実力ランキング表」から明らかになったことは、日本メーカーと欧州メーカーの競争構造が浮き彫りになったことである。

実力ランキング1位はトヨタ、ホンダである。実力ランキング3位はフォルクスワーゲン、ベンツである。トヨタとホンダはフォルクスワーゲン、ベンツを念頭に置いた国際競争戦略が求められることを意味しているだろう。

また、実力ランキング5, 6位が日産自動車、現代自動車、7, 8位がBMW、ルノー、スズキとなっている。これは、日産自動車、スズキは、現代自動車、BMW、ルノーを念頭に置いた国際競争戦略が求められていることを意味している。

以上

## 参考文献

大鹿隆共著「日本自動車産業の実力」(ダイヤモンド社、2000年)

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)

大鹿隆共著「アジア自動車産業の実力」(ダイヤモンド社、2006年)

大鹿隆共著「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)

大鹿隆共著「世界自動車メーカー どこが生き残るのか？」(ダイヤモンド社、2010年)

藤本隆宏著「生産マネジメント入門Ⅰ、Ⅱ」(2001年、日本経済新聞社)

藤本隆宏著「日本のもの造り哲学」(2004年、日本経済新聞社)