

米国自動車産業の現状と今後

—米国の自動車産業は回復するのか

A.T. カーニー
パートナー 川原英司

米国の自動車市場は、昨秋の金融危機に端を発した不況の中で大幅に縮小している。2009年の10月までの販売台数年換算は1021万台で前年同期比30%近く減少し、約30年ぶりの低水準となった(図1)。このような状況のもとで、クライスラーとGMが経営破綻によりチャプター11(連邦破産法第11条)に基づく再建に入り、自動車部品メーカーでも、Visteon、Metaldyne、Lear Corporationが相次いでチャプター11の申請をおこなうなど、経営危機が顕在化している。日本の自動車メーカーも利益の大きな柱であった米国事業が一転して赤字となり、かつてない収益低迷に直面している。果たして米国の自動車産業はどうなってしまったのか? 今後の回復の見通しは? 回復した場合の姿は? など、グローバルな経営の視点で考察してみたい。

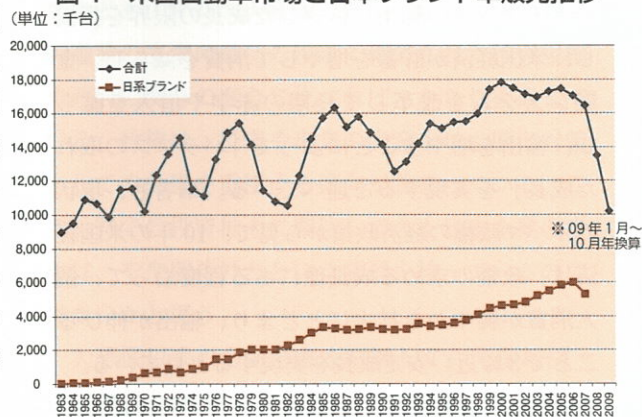
長期トレンドの中での短期的変動

過去35年以上の間、米国の自動車市場は循環変動を繰り返しながらも増加トレンドで推移し、年平均成長率は約1%、年間約16万台ずつ増加してきた。この間、直前のピークからの20%以上の落ち込みは今回を含めて過去4回あり、米国メーカーは、景気後退期の市場縮小のたびに危機的な状況を経験してきた。これに対して日本メーカーは、これまで一貫して販売台数を伸ばしており、米国においては大規模な販売台数減を経験したことがない(図1)。米国メーカーは、売上が少しでも減少すると一気に赤字に転落するというパターンを、過去4度(80年、91年前後、01年、

05年)繰り返しており、その脆弱な収益構造から考えると、かつてないほどの大規模な売上縮小に見舞われた今回の不況の影響はあまりに大きかった。いずれにしても、米国自動車産業の業績回復には市場の回復が不可欠であり、まず、自動車市場の見通しについて考える。

米国の自動車市場を経済環境の動きとの関係で見てみると、「経済成長」「消費者心理」「金融市場の信用リスク」「物価」の4つの要因でほぼ説明できる。経済成長として「実質GDP成長率」、消費者心理として「消費者信頼感指数」、金融市場の信用リスクとして「TED スプレッド」(3カ月物米国短期国債金利と3カ月物ユーロドル金利の差)、物価として「消費者物価指数変化率」(図2)であり、これら4つの変数による自動車市場の推定値と実績を比較したものが図3(P.16)だが、実績の92%がこの変数で説明できる。購入支援制度などの一時的な市場刺激策により、短期的に推定値から乖離することは予想されるものの、現在

図1 米国自動車市場と日本ブランド車販売推移



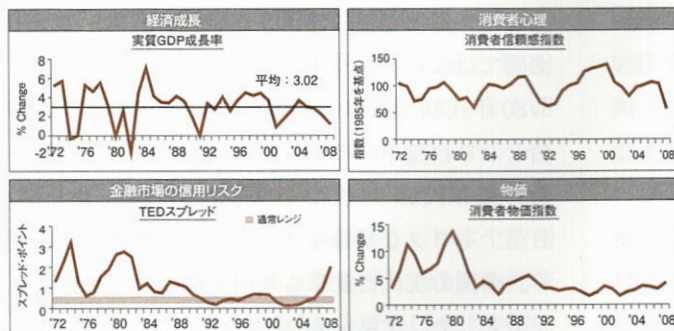
の市場縮小はマクロの要因の動向を反映したものであり、これら要因の今後の動向がこれからの自動車市場を左右すると考えられる。

繰り延べ需要 800 万台の顕在化

経済環境に関してはさまざまな予想があり、徐々に回復するという見方や、再調整局面を経てW字型に推移しながら回復する見方などがあるが、いずれ回復することへの異論は多くはなさそうだ。したがって自動車市場は、短期的にはマクロ環境変動の影響を受けながらも、長期的には前述のような増加トレンドに戻ると考えてよいであろう。社会全体としての保有台数の新陳代謝構造（耐用年数を経て廃車される分を新車の供給で補う関係）の観点で考えても、現状は大きく下方に乖離し、本来あるべき需要が将来に繰り延べられている状況にある。A.T. カーニーでは、09年時点で繰り延べられ貯まっている需要が約800万台あり、その「繰り延べ需要」が15年までに顕在化し需要に上乘せされる可能性が高いと見ている。この見方に基づくと、12年時点で約1600万台水準の需要が期待できる。

このように、自動車市場は徐々に回復してくることが予想される。しかし、市場が回復してくれば産業全体として再成長の軌道に回復してくると考えられるものの、そこには、また別の変動要因が控えている。市場規模は回復したとしても、その中身は次に見るようにかつての市場とは異なってくる可能性を内在している。

図2 米国自動車販売台数を説明する4つのマクロ変数



(かわはら・えいじ)

東京大学経済学部卒業後、日産自動車、三菱総合研究所（自動車産業研究室長）を経て、1998年A.T. カーニーに参画。その後、証券会社などを経て2007年から現職。著書に『自動車部品産業 生き残りへの8つの課題』（日経BP、共著）、『情報革命と自動車流通イノベーション』（文真堂、共著）、『電気自動車が革新する企業戦略』（日経BP、共著）など。

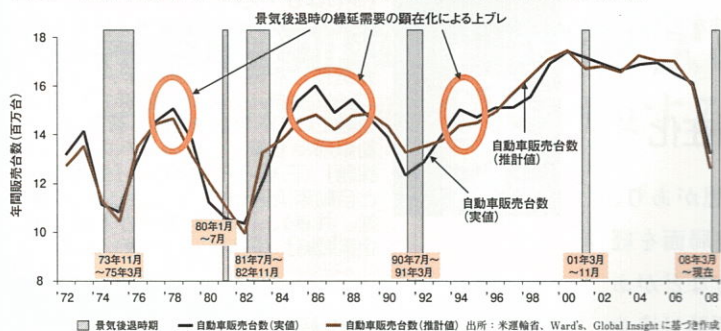
環境対応で始まる電動化への潮流

1つは車種構成の変化の可能性である。図4(P.17)は車種構成の5年間での変化を示したもので、小型車の増加傾向が顕著である。この背景として考えられる点は、大型車から小型車への乗り換えが進んでいる可能性で、もう1点は、大型車において先に見た「需要の繰り延べ」がより顕著だという可能性である。前者の要因が大きい場合、今後の車種構成は乗用車・ライトトラックにかかわらず小型化が進み、台あたりの収益額が低下する可能性もある。この場合、車種構成がグローバルに同質化していく流れとなるが、もし後者であれば、需要回復期に再び大型車シフトが進み、米国市場の特殊性の強固さが確認されることとなるだろう。

2つ目も不確定要因ではあるが、価格競争の変化の可能性である。従来、米国自動車メーカーは、生産面や販売面での固定的オペレーションコストや「レガシーコスト」と呼ばれる退職者医療費負担などの固定費をカバーするために、多大なインセンティブ（販売奨励金など）を投入してでも1台

でも販売台数を増やそうとしてきた結果、過剰な価格競争が発生した。しかしながら、財務面や固定費の改革を進めてきた米国自動車メーカーは、従来に比べ量よりも質、販売台数よりも利益を志向するようになってきている（たとえば08年と09年の9月を比較すると、米国メーカーの台あたりインセンティブは、3,639～4,679ドルの水準から、2,994～3,819ドルの水

図3 米国の自動車販売台数実績推移と4変数による推計



準にまで低下)。さらに、中長期的に米国メーカーがコスト改革を通じて価格競争力を高めてくれば、市場価格が低下する方向に進む可能性もある。この場合、市場は拡大しても日系自動車メーカーの収益性はかつてに比べて低くなる可能性もある。量を確保しようとすれば、日系メーカーがこれまで抑制していたインセンティブを増やさざるを得ない状況となることも考えられるからである。

3つ目は、従来とはまったく異なるが確実にその方向に向かうであろう変化として、次世代環境対応車の長期的な増加がある。世界的な環境問題の高まりやオバマ政権のグリーンニューディールを背景として、この方向はまず間違いない。

特に、電気自動車やプラグインハイブリッド車といった電動駆動システムを中心とした車両に関しては、研究開発支援策、普及促進策の両面から政策の後押しがあり、新たな自動車産業の立ち上がりとも言えるドラスチックな変化も想定される。電動駆動のコア部品である電池や電動駆動システム、完成車、さらに充電サービスなどの領域でも、A123 システムズ社 (電池)、AC プロパルジョン社 (電動駆動システム)、Tesla 社 (電気自動車)、Fisker 社 (プラグインハイブリッド車)、Better Place 社 (EV インフラ) のような新興企業の参入も相次ぎ、既存メーカーの新規領域での「出直し戦略」とも相まって、供給面からの変化が進むであろう。

電動化の潮流は、自動車産業だけでなく、さまざまな産業に影響や事業機会をもたらす。つまり、単なる新しい製品カテゴリーの登場ということに

とどまらず、新たな社会、産業、ビジネスモデル出現のきっかけとなり得る重要性を内包している。電動車両は、いわゆる「スマートグリッド」構想の中で電力網とつながる。そこでは、エネルギー関連企業、ハイテクメーカー、IT 企業、通信企業などさまざまな業界からの関与が必要だ。その中で業際連携

が加速されると同時に、他業界や新興企業が徐々に領域を拡張してくることから、旧来の自動車産業の付加価値が縮小していく可能性もある。かつての自動車の巨大なバリューチェーンは、その周辺にまで広がっていくと同時に、特定キーコンポーネントや基幹システムで圧倒的な力を有するプレイヤーの登場なども、他の産業で起こったように自動車産業でも起こるかも知れない。

産業全体で効率を高める発想が必要

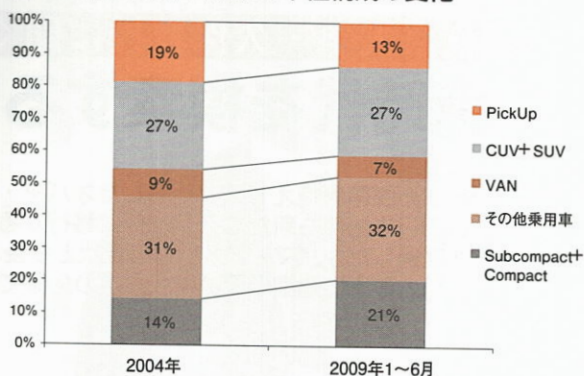
このような状況が予想される中、旧来の自動車産業は、さまざまな変化に対応できる体質強化のための構造改革を余儀なくされる。まず必要とされるのが業界全体としての効率性の向上である。A.T. カーニーでは、企業の経営効率の向上のために、「Complexity Reduction (複雑性軽減)」をテーマとした経営コンサルティングプロジェクトを多く手がけている。これは別名「De-proliferation」とも呼び、proliferate (増殖) した製品ラインナップや部品点数などの削減余地を見直すことにより企業の競争力を最大化し、オペレーションの効率性を高めようというものである。米国の自動車産業を考えると、このような発想が産業レベルで必要ではないだろうか。

80 年代初頭以降、米国がグローバル競争の舞台となり自動車のモデル数は増加の一途をたどった。80 年代から 90 年代初頭にかけては、ホンダ、日産、トヨタなど日本メーカーの現地生産が始まり、韓国の現代自動車も米国市場に進出して競争が激化した。アキュラ、レクサス、インフィニティと

いった日系プレミアムブランドも立ち上がり、GMはサターンブランドを立ち上げた。商品セグメントも多様化し、クライスラーを始めとする米国メーカーからミニバンの投入が活発化した。この結果、「モデル当り販売台数」は、85年時点で約10万台だったものが、90年代初頭には約6万台にまで低下した。90年代半ば以降も、SUV(スポーツ多目的車)やCUV(乗用車ベースのSUV)の流行などにより多モデル化傾向は継続し、2008年のモデル当り販売台数はついに5万台を下回った。米国メーカーは、複数ブランドを維持するためにモデル数を拡張する必要があり、プラットフォーム共通化戦略によって効率的な製品開発・生産ができる素地が整ってきていたにもかかわらず、それが市場ニーズを幅広くカバーするためというよりも、ブランド間の姉妹モデル開発に活用される傾向が強かった。結果的に、あまり差異のない商品が市場に溢れ、産業全体の効率が低下した。

市場に1モデル追加投入すると、年間の営業コストだけでも約3億ドルに達する。このような問題意識のもと、オールズモビルの撤退など、GMの再生計画にあるようなブランドの廃止が進められている。09年時点でのGMの適正モデル数は約210モデルで、これは実際のモデル数336(Global Insight社データ)に対して、大幅な削減が必要ということを示している。しかしながら、すべてがフルラインメーカーを目指せば、モデル数の削減は期待できない。今後は、フルラインのいわゆる「ジェネラリスト」数社のほかは、セグメント特化型の「スペシャリスト」として市場ニーズに対応していくことが、産業全体としての最適な姿かもしれない。実際70年代には、GMとFordという少数の「ジェネラリスト」以外は、参入初期段階という背景もあり、ニッチ的なスペシャリストとして成長していた。この時期には、GMやFordも5%以上の利益率を維持し、日本や欧州のメーカーも、規模は小さいながらもそれと同等もしくはそれを上回る利益を上げていた。今後の

図4 米国自動車販売の車種構成の変化



産業全体の発展のためには、電動駆動車両も含めた各社の差別化競争戦略が必要とされる。

構造改革を迫られる自動車部品業界

このような長期的な変化の潮流に加えて、自動車部品メーカーの生き残り戦略次第で、業界構造も変化する可能性がある。現在、自動車メーカーの減産に対応して自動車部品メーカーも大規模な生産調整を実施しているが、余剰生産能力は依然として大きい。試算では、米国自動車部品産業の損益分岐点は09年時点で1190万台と見られているが、実際の生産台数予想は860万台と大きく下回る。これをベースに米国自動車部品メーカー23社を対象に損益分析の試算をすると、09年には合計で約240億ドルの損失となる。生産能力調整などの構造改革で約50億ドルの収益改善を達成するものの、約290億円に達すると予想される台数減少の影響を相殺することができないためだ。これにより、09年末のキャッシュバランスは約130億ドルのマイナスとなり、最低運転資金として必要と考えられる50億円との差は80億円に達する。さらに10年も状況が大きく改善しないと、この資金繰り状況は業界再編などの大規模な業界構造改革の必要性につながる。

以上の状況から近い将来、完成車メーカー、部品メーカーさらには今後の電動化の中で新たに関係してくる企業などを含めた、大規模な業界構造改革が必要となってくるであろう。



日外協の国際経営情報誌

月刊 グローバル経営

2009年12月1日発行 毎月1回1日発行
通巻333号 ISSN1345-2932

12

DECEMBER
2009

◎特集 オバマ体制と今後の米国経済

米国経済の現況と今後

一橋大学大学院 経済学研究科教授 齊藤 誠

オバマ政権の経済運営

丸紅米国会社 ワシントン事務所長 今村 卓

米国自動車産業の現状と今後 ー米国の自動車産業は回復するのか

A.T.カーニー パートナー 川原英司

東京大学・久保文明教授インタビュー 新時代を模索するアメリカと日本

