

## 自動車産業トピック 自動車産業における合従連衡

### 、はじめに

90年代末から、世界規模での自動車産業の再編がスピードを増している。長らく日本でトヨタ自動車(以下トヨタ)と覇を争っていた日産自動車(以下日産)がフランスのルノーの傘下におさまったことは記憶に新しい。これ以外にもダイムラーとクライスラーの合併など多くの合従連衡が世界各地でおこなわれており、自動車産業はまさに大きな変化の渦の中にある。以下ではこうした大規模な合従連衡がどのような理由によりおきているのかを探っていくことにする。

### 、自動車産業の勢力変化

まず現在の自動車産業の勢力図を見てみよう。図表1は出荷台数で見た自動車メーカーの規模別ランキングである。

図表1 自動車メーカーの規模別ランキング

順位	社名	出荷台数(万台)	売上高(兆円)	税前利益(万円/台)
1	GM	814.9	19.4	7.26
2	フォード	682.3	17.3	15.13
3	トヨタ	499.2	12.3	16.89
4	<b>ルノー+日産</b>	<b>477.7</b>	<b>11.5</b>	<b>4.76</b>
5	フォルクスワーゲン(VW)	475.0	9.0	8.86
6	<b>ダイムラークライスラー</b>	<b>450.0</b>	<b>18.6</b>	<b>25.51</b>
7	日産	256.8	6.6	0.18
8	フィアット	239.8	5.9	-0.54
9	本田技研(ホンダ)	234.3	6.0	15.00
10	プジョーシトロエン(PSA)	227.8	4.4	4.82
11	ルノー	220.9	4.9	10.09
12	三菱自動車(三菱)	156.0	3.7	-3.49

(出所)『週刊ダイヤモンド』1999年3月27日号より。

出荷台数で見た場合、1位と2位はアメリカのGMとフォードが3位には日本のトヨタとなっており、以下4位には98年に資本提携を結んだルノー日産連合、5位はドイツのVW、6



## 、考察 自動車産業合従連衡をもたらしたもの

近年に見られたこうした自動車メーカーの合従連衡は、どのような要因によってもたらされたのであろうか。まず、合従連衡の目的から探ってみよう。合従連衡は2つのレベルで進行している。ひとつは生産レベルであり、もうひとつは研究開発レベルである(丸山ほか前掲書)。先の提携パターンとあわせてみれば、資本提携においてはこの両レベルが重要であるのに対して、技術提携においては、当然のことながら研究開発レベルが重要であろう。

自動車を新開発するには大変多くの開発費がかかる。すなわち、開発費が同じであるならば、その車は多く売れた方がメーカーは儲かることになる。逆にいえば開発費がかかった車は多く売らなければメーカーとして存続していくことは難しくなる。一方で、これまでの主力であった日米欧市場は飽和状態になり、また他方で温暖化問題などにより、自動車産業を取り巻く環境は、厳しさ、不確実性を増している。

こうした中で近年見られる現象が、グループ企業の車種間でのプラットフォームの共有等にみられる生産レベルでの合従連衡である。これは自動車の核になる部分(シャシーやエンジンなど)を多くの企業間、車種間で共有することにより、規模の経済を達成しようというものである。例えばフォードグループでみれば、フォードモンデオとグループ企業のジャガーの高級中型車 X タイプで、同じプラットフォームを使っている。またマツダの新型アテンザに搭載された新エンジンは今後フォードグループの中型車に搭載されることが決まっている。このように多くの車で共通のプラットフォームを使うことにより、規模の経済の達成を目指している。

さらに、今後の自動車企業の命運を握る「環境技術」開発での合従連衡(開発レベルでの合従連衡)も進んでいる。1999年9月のフランクフルトモーターショー、さらには同年10月の東京モーターショーでは低燃費・低公害型の環境車が大きなテーマを形成していた(丸山ほか前掲書 p.224)ことから分かるように、自動車企業は積極的に環境技術への投資をしている。こうした中で、現在最も注目されているのが「燃料電池」であり、「世紀の技術革命」(週刊東洋経済 1999.10.16号 p.28)と評されている。しかしながら、燃料電池の開発から実用化までには莫大な費用がかかり、こうした費用をまかないきれだけの規模が必要であると考えられた。この燃料電池という技術革新によって規定されたスケールメリットの基準により、生産規模を強調した合併・資本提携が相次いだ(丸山ほか、前掲書 p.34)。

また、この合併・資本提携には至らないが、「トヨタ・GM 連合」、「フォード・ダイムラークライスラー連合<sup>1</sup>」といった、燃料電池を軸とする提携も行われている。これら連合は異なる技術をもとにした燃料電池車の開発を急ぎ、この新たな技術革新のイニシアティブをとることをねらっている。

---

<sup>1</sup> フォード・ダイムラークライスラー連合にはバラード社というハイテクベンチャーの技術が使われている。またこの2社以外にもホンダは独自技術での燃料開発を目指している。

## 、おわりに 合従連衡と自動車産業の行方

20 世紀末から急速に進展した、自動車産業の合従連衡は産業界に何をもたらしたのであるか。既にいくつかのことが明らかになっている。

共通プラットフォームは新たな問題をもたらした。ゆき過ぎた部品の共有化はいくつかの企業でブランドアイデンティティの問題を引き起こしている。すなわち、メーカーは違っても、結局プラットフォームは同じなのであるから、メーカーらしさを出すことが難しくなったという問題を引き起こした。先にあげたようにジャガー X タイプはフォードモンデオのプラットフォーム上に成り立っている。ジャガー X タイプ 4WD(4 輪駆動車)としてつくられたが、そこにはメーカーの苦しさが見え隠れする。そもそもジャガーは FR(後輪駆動車)の生産をしていた。当然顧客のほうもジャガー = FR のイメージを持っている。しかしながら S タイプのベースとなったモンデオは FF(前輪駆動車)であった。そこでジャガーは少しでも「らしさ」を出すために FF ベースではあるが X タイプを 4WD 車として作り上げたのである<sup>2</sup>。各メーカーは共通プラットフォーム化の進展により、いかに自社アイデンティティを形成するか(そしてそれを車に反映させるか)という新たな問題に直面することになった。

また、燃料電池という「世紀の技術革命」は、いわれていたほどの規模を必要としないのかもしれない。燃料電池車は近々トヨタとホンダから登場する。しかしながら価格があまりにも高いため<sup>3</sup>、当初はリース契約でデリバリーをおこなうという。実際、燃料電池車が広く普及し始めるのは早くても 2010 年以降であろう。また、仮に普及し始めたとしてもしばらくはガソリン車やディーゼル車などの内燃機関を持つ自動車と並存していくことが考えられる。このように考えれば、内燃機関の車から燃料電池車への移行は、かなりゆっくりとしたペースで進むと考えられる。すなわち、変化は漸進的であり、そこに中小自動車メーカーの生き残る道があるのかも知れない。新技術がある程度普及してから市場投入することは、当然率先して投入するよりも安上がりであろう。BMW などの高いブランドイメージを持つ企業は、率先して燃料電池を開発しないでも十分存続可能であろう。

近年における自動車産業の再編成はあまりにドラスチックであったため、多くの注目を集めた。しかしながら、変化がドラスチックであったため、その評価については必ずしも正確にされていないのかもしれない。1997 年に合併したダイムラークライスラーが、分割の危機にあるように、われわれはもう一度自動車産業の合従連衡がもたらしたものを詳細に検討する必要があるのではないだろうか。

生産システムや製品の革新においては、大量の資源投入や固定費削減がものをいう分野

---

<sup>2</sup> FF 車ベースで FR 車を作ることは不可能である。また FR 車から FF 車を作ることはできない。ただし、4WD ならば FF から FR から作ることもできる。

<sup>3</sup> 1 台あたり 1 億数千万から 2 億程度とされる。詳しくは日本経済新聞 2002.10.8 号、または以下のアドレス参照 [http://headlines.yahoo.co.jp/hl?a=20021008-00000165-mai-bus\\_all](http://headlines.yahoo.co.jp/hl?a=20021008-00000165-mai-bus_all)

も確かに存在する。しかし、そうでない分野も大きいだろう。ヨーロッパやアジアでの市場拡大が期待される小型車や燃料電池車をはじめとする低公害車の開発、モジュール型生産システムへの転換などに、もっぱら規模の拡大で対応することが適切だという証拠はない（藤本ほか[1999]）。現に、合併や資本提携に依存していないトヨタとホンダの競争力が急速に弱まるという兆しはないのである。何のためにどのような企業間ネットワークが有効なのか、より分析的な見方が必要となっている。

### 、参考文献ほか

『週刊ダイヤモンド』 1999.3.27号

『週刊東洋経済』 1999.10.16号

土屋・大鹿[2000]；土屋勉男、大鹿隆著『日本自動車産業の実力』、ダイヤモンド社、2000年  
日本経済新聞 2002.10.8号

丸山ほか[2000]；丸山恵也、小栗崇資、加茂紀子子著『日本のビッグインダストリー自動車』  
2000年

藤本ほか[1999]；藤本隆宏・武石彰・延岡健太郎「自動車産業の世界的再編 規模こそ全て？」『ビジネス・レビュー』Vol. 47, No. 2, 一橋大学イノベーション研究センター、1999年10月。

ホームページ

[http://headlines.yahoo.co.jp/hl?a=20021008-00000165-mai-bus\\_all](http://headlines.yahoo.co.jp/hl?a=20021008-00000165-mai-bus_all)

[http://www.jama.or.jp/children/encyclopedia/3\\_4.html](http://www.jama.or.jp/children/encyclopedia/3_4.html)

2002年10月

作成：榊原雄一郎（TA。博士課程在学）

校閲：川端 望