

Press Release

報道用資料

2010年3月30日

変わりつつある自動車業界の潮流

Q&A: ジョン・ハンフリー、J.D. パワー・アンド・アソシエイツ

この2年間に自動車業界は大きな変革を遂げた。一部の大国が不況に喘ぎ、世界規模で新車の販売が落ち込んでいる時期に、多くの自動車メーカーがグローバル化を試みている。さらに、大手自動車メーカーの中には財政面並びに品質面での課題に直面しているところもある。世界の自動車産業はどこへ向かうのか？ J.D. パワー・アンド・アソシエイツのグローバル・オートモーティブ・オペレーションのシニア・バイスプレジデントであるジョン・ハンフリーは、自動車産業に関して興味深い見解を述べた。ハンフリーは、自動車市場の調査に20年以上関わり、その半分の期間をアジア太平洋地域とインドの市場に重点的に取り組んできた。ハンフリーは近年、約2年間で、自動車産業の急成長市場のひとつである中国で過ごした。

自動車ブランドの統廃合、企業の再編や売却、雇用削減、工場閉鎖および生産能力などの問題がこぞって注目を集めている。世界の自動車産業に起きていること並びにそれが業界全体に与える影響について、ハンフリーの見解を聞いた。

Q: 自動車産業は、かつてないほどグローバル化しており、さらなるグローバル化が進もうとしている。この状況の下、グローバル展開をしていない自動車メーカーは生き残ることができるか？

A: 短期間であれば生き残れるが、長期的には不可能だ。過去5年間で多くの勢力が関わってきており、世界的に競争力を発揮できる規模あるいは業績のない自動車メーカーは存続できないだろう。

多くの自動車メーカーは、米国など先進国市場から売り上げと利益の大半を上げていたが、今後、少なくとも近い将来にはそうはならないだろう。新興国以外の市場、特に日本と欧州では回復後であってもよくて横ばい状態だろう。したがって、メーカーは、必要な販売台数を獲得するためには新興市場へ進出しなければならぬ。

Q: 製品や経済的支援などがなくグローバル企業になれるほど大きくはない自動車メーカーの場合、ジョイントベンチャーや一種のパートナーシップが選択肢となるか？

A: 技術の変化、環境規制および規模の要件を考慮すると、グローバルメーカーになるための規模やリソースが足りない自動車メーカーは、競争力を保つことはできないだろう。したがって問題は、そのような企業が必要とする支援をどのように得るかということである。一部の自動車メーカーにとって意味のある解決策のひとつは、戦略的提携を結ぶかジョイントベンチャーを作ることである。いくつかのブランドが失われることはあるだろうが、本当の課題はどのようにして生き残るかである。

Q: 「統合」に望ましい形というものはあるか？ JV、合併および提携をどのように比較し、また、あるメーカーにとってその方法が他よりもよいと判断すればいいのか？

A: 契約形態は当然、それぞれのメーカーの目的と方針によって異なる。共通しているのは、それらはすべて非常に難しく、マーケットによって様々だということである。自動車産業における各市場の変化を見ると、米国市場は縮小してきており、プレイヤーの数も増加しているため、以前のような売り上げや利益はもたらさないだろう。

う。日本人のために利益を生んできた日本でも、近い将来には市場は回復せず、今後の人口動向も市場の味方とはならず、また欧州は横ばい状態である。ほぼ全メーカーが、堅調に成長してきている中国に関心を向けていると言ってもいい。しかし高い成長性を示している一方で、競争の激化、価格の下落および過剰生産能力といった問題のために、中国における利益を享受出来ないでいるメーカーもいる。したがって、自動車メーカーは、企業を動かしていくために必要な規模をどのようにして得るかを考えなければならない。どの企業も、自分たちが望むほど速くこれらすべての変化に対応することはできないと思う。したがって、製品なのかエンジン技術に関するものかにかかわらず、提携やジョイントベンチャーがこれらの変化に対処するための方法であることは明らかである。

過去 30 年間の自動車産業は、あたかも氷河の成長のように非常にゆっくりと変化してきた。しかし、今では、新たな現実がある。貪欲な新規競合者が多く存在し、行政からの圧力もある。消費者の嗜好が変わり、新興市場も存在する。メーカーが考慮していないあまりにも多くの変化が起きている。また、中国のように再編の期を熟した市場もある。再編そのものが起きるかどうかが問題なのではなく、いつ起きるかが問題だ。

Q: クライスラーについて少し詳しく話をしましょう。クライスラーはフィアットと合併し、製品の一部を共有する動きにある。

A: 米国以外の市場に手が出なかったクライスラーは絶好の例だ。小型車の技術と実績を持つフィアットがクライスラーを助けるだろう。新製品の市場投入に伴うコストメリットのため、将来もっと多くの製品を共有することになるだろう。これは 1 回限りの状況ではないと思う。

Q: 消費者から自動車産業のグローバル化を警戒するような反応は？

A: 10~15 年前だったら問題になったかもしれないが、今日では次第に問題にならなくなってきた。ドイツ車オーナーは自分の車が南アフリカとシュトゥットガルトのどちらで製造されているか知っているだろうか？知っていたとしても、それが問題になるだろうか？

Q: メーカーはこのような問題にどのように対処しているのか？このような連携を推進しているのか、あるいは軽視しているのか？

A: 保護主義の最大の問題のひとつであるため、明らかにメーカーはグローバル化の問題について考えなければならない。しかし、自動車産業は非常に難しい立場にあり、それに対処しなければならないということだ。生き抜くためには、企業の組織戦略の多くを変更せざるを得ないであろうが、それはブランドイメージに合致した正しいメッセージを伝えるためである。

中途半端なグローバル化ではうまくいかない。自社製品を製造するために必要な最も効果的、かつ効率的な方法を考えなければならない。もしそれが、国境を越えなければならない場合、結局はそれが新たな基準となる。気の進まないことや政治的圧力もあるが、それが進むべき道であり、避けられない方向だ。

Q: 世界の自動車産業においては、車両のスタイル、デザイン、そして生産の複雑さが確実に増してきている。グローバルに通用する車両を生産するために、自動車メーカーが直面している課題は何か？また、メーカーは、それぞれの市場の固有のニーズを反映させるためにどのようにバランスを取ればいいのか？

A: これは、OEM にとって最も根本的な問題のひとつである。OEM は、消費者の視点に立って、それぞれのマーケットに基づいた差別化された製品を開発しなければならない。その一方で、コストを削減し、複雑さを軽減することが急務である。残念なことにこれらの 2 つの問題は難しく、相反する課題である。切り抜けるための方策として、消費者のニーズに合わせることも、コストカットが優先される近視眼的な動きをしばしば目にする。結局、市場を失い、助成金に頼ることになる。

私たちは、優れたグローバルカーを提供する段階に達しているとは思わないが、地域レベルはかなりの段階に来ている。しかし、消費者の嗜好のグローバル化や製造の柔軟性の高まりにより、グローバルカーはより現実のものとなっていくだろう。

Q: トヨタなど一部の自動車メーカーは、他社に比べて、個々の市場に対する柔軟性とグローバルな製品をマー

ケットに合わせて変更している能力を有していると思うが、この点についてはどうですか。

A: この傾向は高まってきていると見ている。多くの自動車メーカーでは、現地の R&D 拠点が車両の設計に、よりインプットするようにしてきている。多くの OEM は、かつては、自国またはボリューム市場に向けて設計をし、現地の規制に合わせるために必要とされるわずかな仕様変更はしたかもしれないが、消費者の違いという観点に立った、現地のニーズへの対応は二の次になっていた。現在は、多くのメーカーが地域の市場ニーズを収集しようとしている。その情報に耳を傾けるかどうかはメーカー次第だが、今後は増えてくるだろう。

費用の関係もある。少数の大規模市場の代わりに、現地の顧客ニーズを反映しなければならない新興市場の数が増えてきている。

これが、グローバルな製品を成功に導くかどうかの違いのひとつである。現地で必要とされるデザイン要素を加味したグローバルプラットフォームを活用することが、費用を抑え、ローカルマーケットの消費者を満足させる唯一の方法であると考えられる。

Q: グローバルな車両という観点から見た、地域独自の排ガス規制問題に対する課題とは何か？

A: 均衡を保つために必要不可欠な要素は、消費者が何を求めているかである。顧客の期待に合うような製品を生産しなければ、事業は成り立たない。その一方には排ガスその他の規制がある。徐々に収束が見られるだろうが、今のところ両者の均衡は得られていない。また、市場が細分化するにつれ、大きな違いがあるさまざまなマーケットを狙わなければならない。欧州はディーゼルが中心であり、ブラジルはエタノールが多い。米国はガソリンに集中している。そして、様々な電気推進システムに対する動きもある。誰がこれをすべて、費用効果の高い方法で対処できるだろうか？

Q: グローバルな車両を生産することは、品質と信頼に関する課題を生み出したか？例えば、欧州の消費者は一般に、車両にドリンクホルダーを必要としない。しかし、米国では必要不可欠だと見なされており、ドリンクホルダーがない、あるいは十分でない場合、品質問題またはデザインの欠陥であると見られる。

A: 物事を共通化すると、「ソフト面の品質」と呼ばれる問題を生み出すリスクがあるが、信頼性の問題というほどのものではない。米国における品質レベルは高くなったが、私たちが評価を行っている他の市場における品質レベルの差ははるかに大きい。

効率的な共通の基盤を見つけ、個々の市場の違いを取り込めるような柔軟なプロセスを加えていくことがキーとなる。

Q: 自動車メーカーは、自動車業界のグローバル化に沿った品質、車両デザインまたは顧客満足度を測定する方法に変えざるを得なくなっているか？あるいは、依然マーケットごとに測定しているのか？

A: 自動車業界は、顧客満足度を測定する方法においても統一化が進んできている。しかし自動車メーカーは依然、個々の市場のこだわりを理解しようと努めている。他の市場では問題にならないことが、ある市場では顧客の大きな関心事となることがある。

Q: J.D. パワーは、米国の自動車産業は、現在の業界の低迷から脱するように取り組む必要があると述べた。同じことが、大部分が米国市場と同様の苦難を経験しているグローバル市場にも当てはまるか？

A: もちろんだ。私たちは、メーカーが、ターゲットセグメントのニーズを満たしていない製品を市場に出すところを見てきた。製品の発売が不成功であると、その製品による財務面の負担を背負わなければならないだけでなく、ブランドのイメージに対する影響も抱えていかなければならない。今日のような競争的な環境では、誤りに対する許容範囲は非常に狭い。私たちは、多くの新興市場で自動車メーカーが市場のニーズを把握していない製品を発売するのを目にし、それらが失敗するのを見てきた。残念なことに、米国では同様のことが依然として起きている。新興市場でも依然学ぶべきことがたくさんある。長い目で見ると、それはメーカーの健全性に大きな影響を与えることになるだろう。

Q: J.D. パワーの観点から、5年または10年後の世界の自動車産業はどのようなものになるか？

A: この先 10 年、自動車産業は、私たちが現在知っているものとは全く違うものになるだろう。今年の販売台数は、2007 年の 70 百万台から減少して 67 百万台を予測している。2011 年には前回のピークである 70 百万台を超えて 72 百万台まで達すると見ている。したがって見かけ上、市場は回復する。しかし、米国およびその他の成熟市場では非常に厳しい状況になるであろうから、これが限界だろう。

米国は、かつてのような優勢な大手市場にはならないだろう。16~17 百万を販売した年は、インセンティブ並びにレンタカー業者への一斉販売で人為的に作られたものだ。世帯数の増加と車両買い換え需要のために徐々にこのレベルまで回復すると予測しているが、それは数年の内にはではない。欧州市場は廃車インセンティブに依存して 2009 年の販売は水増しされたが、インセンティブ終了後本格的に回復するのは 2013 年か 2014 年になるだろう。メーカーは、成長のために新興市場を視野に入れなければならないが、それら市場は小規模なだけでなく、難しくもある。中国は過去 5 年間、年 22 パーセントの成長を遂げたが、非常に競争の激しい市場で、世界中でも最も多くのメーカーが競合している。中国の成長にもかかわらず、多くのメーカーにとって利益を得るのは難しく、生産能力の柔軟性の欠如が問題となるだろう。

メーカーは、これまで以上に市場を開拓することに長けていなければならないが、問題は、それをどのように行うかである。収益をあげるのに必要な規模を獲得できるのか？世界の自動車に関しては多くの議論があるが、私たちは、グローバルな開発の方向性と合致した、その地域における製品のニーズがあると予測している。整理統合の必要性もあるだろう。新しい技術に対する需要を考慮すると、多くのメーカーはニーズを満たすための経済的又は技術的な手段を持っていないため、多くの提携とジョイントベンチャーが見られてくるであろうし、提携する相手を戦略的に特定する必要があるだろう。

自動車業界とはかつて、米国、日本および欧州だった。これらの市場は引き続き重要であるが、OEM の収益に対する貢献という点では、その地位は低下し続け、多くのメーカーはグローバル化することを余儀なくさせられる。規制要件をすべて計算に入れ、メーカーはより柔軟にならなければならないだろう。自動車業界の中心は変わろうとしている。

Q: 電気自動車は、世界の自動車市場でどのような役割を果たすか？

A: 重大な変化を導くかもしれないが、実際には数年後になるだろう。頭角を現し、転換を促すのは 2~3 社だろう。バッテリー技術は、採算上実現可能となってきたため、ゲームのルールを変更するような画期的なものになる。10 年前を振り返ると、代替エネルギーに関して、ほとんど議論や進歩がなかった。現在、ディーゼル、ハイブリッド、エタノールが市場に出回り、従来のガソリン自動車は業界の残りの部分で挑まなければならない。そうは言っても、ガソリン車両は引き続き世界市場の大半を占め続け、2015 年までは世界全体の販売台数の 68%以上を維持することを予測している。石油を有限な資源としてみならず、もしくは供給という観点から急変する可能性のある生活必需品とみなす場合、ガソリン以外のエンジンの開発の緊急性が高まることになるであろう。

Q: 現在目の当たりにしている、世界の自動車市場における変化は予期しないことであったか？

A: 自動車産業は長い間、変化に対する機は熟していたが、現状を維持せざるを得ない多くの要因があったように思う。金融危機と規制は、今後 10 年間で展開する多くの変化の弾みとなるだろう。これが起こっていなかったら、次の 10 年間、自動車産業は停滞した状態になっていたかもしれない。しかし、今回の危機の深刻さと重要度は、これからの 10 年間にわたる大きな変化を促進するだろう。

米国市場は、他の市場に比べて独特だ。しかし私たちが新興市場で予想している成長は、A および B セグメントにおいてであり、北米にはほとんど存在しない。したがって、デトロイトスリーにとっての課題は、過去に成し遂げていなかったことである小型車で収益をあげるところまでこぎつけることである。新興市場は、販売台数の観点からは大きな機会となるが、考え合わせて見ると厳しい道になりそうだ。

<株式会社 J.D. パワー アジア・パシフィックについて>

当社は米国 J.D. パワー・アンド・アソシエイツの日本を含むアジア地域でのビジネスの拠点として 1990 年に設立された。自動車業界を始めコンピューター、通信関連、OA 機器、サービス産業、金融など様々な業界において顧客満足に関する調査や

コンサルティングを実施している。プライバシーマーク取得。会社概要や提供サービスなどの詳細は当社ウェブサイト www.jdpower.co.jp まで。

<J.D. パワー・アンド・アソシエイツについて>

ザ・マグロウヒル・カンパニーズの一部門である J.D. パワー・アンド・アソシエイツ（本社：米国カリフォルニア州ウェストレイク・ビレッジ）は、マーケティング・リサーチ、生産・販売予測、コンサルティング、教育・トレーニングおよび顧客満足度調査を実施している国際的な情報サービス企業である。数百万人の消費者からの回答をもとに品質や顧客満足度に関する調査を毎年行なっている。

<ザ・マグロウヒル・カンパニーズについて>

1888年に設立されたザ・マグロウヒル・カンパニーズ（NYSE: MHP）は、スタンダード&プアーズ、マグロウヒル・エデュケーション、ビジネスウィーク、J.D. パワー・アンド・アソシエイツなどを通じて金融サービス、教育、ビジネスに関する情報を提供している国際的な情報サービス企業である。世界40カ国に280カ所以上の拠点を有し、2009年の売上高は59.5億ドルにのぼる。詳細はウェブサイト www.mcgraw-hill.com まで。

<当調査に関するお問い合わせ先>

(株) J.D. パワー アジア・パシフィック

クライアント・サービス グループ

住 所： 東京都港区虎ノ門5-1-5 虎ノ門45MTビル（〒105-0001）

電 話： 03-4550-8060

F A X： 03-4550-8152

e-mail： cc-group@jdpower.co.jp

<ご注意>

本紙は報道用資料です。(株)J.D. パワー アジア・パシフィックの許可無く本資料に掲載されている情報および結果を広告または販促活動に転用することを禁止します。