

以上の5~6グループの生産規模を1998年の実績でみると、

①トヨタ自動車グループで約375万台、②GMグループ約605万台、③フォードグループ約503万台、④ルノーグループ約389万台、⑤ダイムラーグループ約336万台、⑥VWグループ約236万台で、これらが400万台クラブを目指して、今後もまだまだ熾烈な競争が続いていくだろう。

2. 生き残りをかけた今後の動向

今後400万台クラブと言えども生き残るためには、主力になると言われている燃料電池車など環境技術開発力がポイントとなってくる。そのためにグループ外との輪も広がってくるだろう。

例えばホンダがGMへ低公害ガソリンエンジンとトランスミッションを供給し、GMグループのいすゞがポーランドで生産している低公害、低燃費のディーゼルエンジンをホンダの英国工場に供給する業務提携契約を結んだ。また、GMとトヨタ自動車は燃料電池車など環境技術開発協力を表明した。これらは前に述べたようにグループを超えた生き残りのための動きであることより、これらの開発競争に乗り遅れば更なる再編劇が起こってくるであろう。

3. 日本自動車メーカーの生き残り作戦

以上のような再編の中でも、日本のメーカーが今後生き残るためには、そのグループ内での存在価値がない限り吸収または消滅する可能性あり。

具体的にGMグループの中で見ると、いすゞはGMより商業車とディーゼルエンジンの開発・生産をまかされている。また、スズキはコスト競争がある軽自動車、特に市場ではインド、ハンガリー等コストで勝負しないと生き残れない市場で強く、富士重工は独自の四輪駆動の乗用車・RVの開発力がある。また、いすゞはアジア特にタイ、中国（中国については後で述べる）を中心として強く、GMのアジア進出の先端を担っている。これによりGMは大型自動車より軽自動車までのフルラインを揃えた地域・車種ともに最強のグループとなった。

また、トヨタグループについても軽自動車のダイハツ、大型車の日野を傘下におさめそれぞれの得意分野を生かした戦略をとっている。また、自動車メーカーが部品メーカーとの系列を破壊する動きの中で、反対に一部のメーカーでは系列の部品メーカーの取込を強化している。これは開発ノウハウが自由に競合他社に流れないように、資本と人の注入を行っている。

その他メーカーも今後世界の再編劇にさらされる状況に変わりはない。400万台クラブが生き残れる最低線だとすると、まだまだGM、フォードグループ以外はその他のメーカーをグループに組み込まないと生き残りが厳しくなってくる。特に日本ではホンダ、三菱の今後の動向が注目される。ホンダについては技術的な力は周知の事実だが、規模での力を不安視する見方もある。

ただ、ホンダもそのところ意識した動きとして、GMヘガソリンエンジンとトランスミッションの供給を決めたものと思われる。

ただ、日産自動車・日産ディーゼルについてはルノーの資本が入ったとはいえ、ここ数年は開発よりリストラを優先させなければならない環境にあり。また、ルノーもフランス内では最大の自動車メーカーであっても、海外ではシェアが低いメーカーである。これらよりルノー・日産グループの今後の動向が大変注目される。

4. GMの戦略

GMは世界最強の自動車メーカーであることは、誰しも認めるところである。但し今迄は北米で圧倒的な地盤があったが、海外についてはドイツを除き、フォード、クライスラーよりも大幅に遅れを取っていた。これらより今後飛躍的に伸びるであろうアジア市場を中心とした、発展戦力を実行している。特にアジアでの商業車のトップクラスをいくいすゞ、軽自動車ナンバーワンであるスズキを傘下におくことにより、シェアを伸ばす計画である。GMはアジアでの当面のシェア目標を10%としている。

また、日本市場でみるとスズキと富士重工を傘下にしたことにより、日本の軽自動車市場では40%を超えるシェアを確保したことになる。これらはそれぞれの得意分野に絞った戦略的提携といえるであろう。また、日本でのGMグループの3社のシェアは約18%となり、トヨタグループの約40%に次ぐことになった。

但し、グループ規模が大きくなったからといって必ずしも車の需要も急に増えるわけではないから、これら環境対策を含めた開発力・資金力を今後グループとしてどう生かしていくかがGMグループの最大の課題となるだろう。

現在もいすゞ自動車と日野自動車が大型車のコンポーネントを共通化したり、採算がとれないバス事業をそれぞれ独立合併させて生き残りを図るなど、現在のグループ枠組みを超えた動きも加速していくだろう。

5. 環境対策

また、自動車業界はグループ化の促進以外で戦略上最も重要なことは、地球温暖化、将来の石油枯渇問題等環境の変化に対応する技術が求められており、以下が重要視されている。

- ・排気ガス浄化

現在考える中で最も期待されているのは燃料電池車であるが、開発コスト・開発マンパワーが

膨大にかかるため、つなぎとして当面 CNG、LPG、ハイブリット、ディーゼルの改良等、低コスト化を目指す動きとなっている。その他では、電気、水素などのエンジンであるが、いずれも燃料電池よりさらに開発コストがかかるため、いずれにしても、即対応できる決定的なものがないのが現状である。

・リサイクル促進

これも地球環境対策として、自動車メーカーのみでなくすべての人間が取組まないといけない課題であるが、日本では自動車工業会を中心として100%のリサイクル率を目指してリサイクルイニシアティブ「自主行動計画」の数値目標を設定し自動車メーカー各社が取り組んでいて内容は以下である。

数値目標の各自動車製造業者としては、①新型車リサイクル可能率として2002年以降で90%以上、②新型車の鉛使用率費（バッテリー除く）は2000年まで1996年の1/2以下、2005年迄に1996年の約1/3以下、③エアバックの車上作動処理容易性の向上、④ハーネスの被覆保護・カバーの色の統一は黄色に統一、⑤統一作動処理システム開発は1999年1月以降。

また、関係業界全体として取組む数値目標は①使用済自動車のリサイクル可能率は2002年以降で90%以上、2015年以降実行率で95%以上、②シュレッダーダストの容積は2002年以降1996年の3/5以下、2015年以降1996年の1/5以下。

6. 部品メーカーの動向・戦略

日本自動車メーカーの系列破壊・及び世界的自動車メーカーの再編と同様に部品メーカーでも激しい再編劇がおこなわれている。もともとこれは日米貿易摩擦がおこった時から、いずれこのような時期がくることは、自動車に関係する人たちは膚で感じていたわけだが、いざ起こってみると自動車メーカーと同様に生き残りをかけた再編劇が熾烈に起こっている。

例えば最近の例として、①独ポッシュ／ゼクレル、②ポッシュ／曙ブレーキ、③仏バレオ／ユニシアジェックス、④米 TRW／住友電工、⑤独 ZF／自動車機器等々、部品業界については特に弱い分野について切り離して、強いメーカーと合併させるか、特に伸ばしたい分野を明確にしたメーカー同士が合併したりとかの動きが加速されるだろう。

また、今後自動車メーカーは前に述べた環境技術への特化をしていくため、部品メーカーよりユニット単位の部品購入が増加していくことになり、これらの開発力・資金力をもつ部品メーカーが生き残ることになるだろう。いずれにせよ、今後ますます目を離せない、生き残りをかけた再編劇が起こっていくだろう。

7. 中国の自動車産業の現状と将来

1999年11月15日に米中でWTO加盟のための事前協議が合意にいたったことで、近々加盟が発表されることになるが、発表によると輸入関税を2006年まで現在の税率80%~100%を25%に低減させ、また現在ある輸入枠を今後5年間で撤廃することになったことにより、各先進国の自動車メーカーの進出の動きが激しくなってくるだろう。

中国政府が1989年に発表した乗用車工業発展政策の3大・3小・2微（3大…第一汽車，第二汽車，上海汽車，3小…北京汽車，天津汽車，広州汽車，2微…長安汽車，貴州航天工業）については当初の計画どおりにすすまなかったこともあり、1995年より施行された新たな自動車政策によると、現在約122社あるといわれている自動車メーカーを2000年まで大型企業2~3社，中堅企業を6~7社に再編することになっている。また、2010年までに更にこれらを3~4社の大型企業集団にする計画となっていた。しかし、その後、中央政府と地方政府の考えがその後も必ずしも一致しておらず、また、中央も各部門の勢力争いから、ほとんど再編が進んでないのが現状である。

この中でも順調に発展しているのが、上海汽車（VW・サンタナ）と第一汽車（VW・アウディ・ジェダ）でその他は自由化が進めばどこかのグループに吸収されるか、消滅する運命となる。日本の自動車メーカーの現状をみても、中国が単独で世界の環境基準、技術基準にあった車を開発・生産することはまったく不可能と言わざるを得ない。これらより、WTO加盟後もかなりの期間にわたって特別保護政策を取らざるをえなくなる。

ただ、いずれにせよ現在起こっている世界の再編劇から逃れることは不可能で、既にできあがったグループが進出している先を中心に何らかの動きが、近いうちに出てくると思われる。主要グループの進出先はGMグループ（GM…上海汽車，いすゞ…重慶慶鈴汽車・江鈴五十鈴汽車），スズキ…重慶長安鈴木・昌河鈴木，富士重工…貴州航天工業），トヨタグループ（トヨタ・ダイハツ…天津汽車，トヨタ…四川客車，日野…龍日客車）ダイムラー・クライスラー（クライスラー…北京汽車，ベンツ…内モンゴル汽車）等あり、これらを核とした動きとなるであろう。

最後に、中国は時間はかなりかかるものの国土、人口から見て残された最大の市場であることは誰も否定できない。このグループ化された企業集団の動きが今後の中国自動車メーカーの再編の重要な鍵となって来るだろう。

（いすゞ自動車株式会社営業プロジェクト室統括担当部長）