

国産自動車の競争戦略

～大手国内メーカーと海外企業との比較分析から～

1140491 矢野 亮

高知工科大学マネジメント学部

はじめに

自動車の排気ガスによる環境への負荷の軽減や、エネルギー問題の解決のために国内自動車メーカーは電気自動車の開発を進めており、国外での販売にも積極的である。2010年の国内新車販売ランキング（軽自動車含む）は、トヨタ自動車のハイブリッド車（HV）「プリウス」が2年連続で首位となった。販売台数は31万5669台で、トヨタの小型車「カローラ」が90年に記録した30万8台を20年ぶりに抜き、歴代でもトップになった。トラックやバス、軽自動車などを除いた「乗用車」の 카테고リーに限れば、プリウスのシェアは10.8%。2010年売れた新車乗用車のうち、およそ9台に1台がプリウスだったわけだ。また、経済産業省ではハイブリッド車（HV）、プラグインハイブリッド車、電気自動車（EV）、などの次世代車の割合は、2020年に新車販売の20～50%、2030年には50～70%にするとの目標が立てられている。そのうちEVが占める割合は25%になる見込みである。

しかし、ガソリン車から電気自動車へ生産がシフトすることで高度な組立工程が不要になり、中小企業でもあっても競争に参入することができるようになり、量産化による低価格競争が繰り広げられることが予想される。さらに、海外には電気自動車に関して高い技術を持ち、近年勢いを増してきている企業がある。また、インドでは徹底的に無駄を省き、日本のメーカーよりもはるかに安価な自動車が販売され、大きな支持を得ているメーカーもある。

本研究の目的は、文献資料とインターネットの資料を用いて、外国企業との戦略を比較し、日本企業の特徴を明らかにすることと、可能なら新戦略を提案することである。

骨子

序論

第1章 国内自動車産業の現状と背景

1. 国内での自動車の売れ行き
2. 市場の環境

第2章 ハイブリッド車の分析

1. 国内メーカーの動向
2. 海外メーカーの動向

第3章 電気自動車の分析

1. 国内メーカーの動向
2. 海外メーカーの動向

第4章 ガソリン車の分析

1. ディーゼル車
2. 軽自動車

第5章 日本自動車メーカーの海外進出

結論

第1章 国内自動車産業の現状と背景

1. 国内での自動車の売れ行き

日本自動車販売協会連合会（自販連）と全国軽自動車協会連合会（全軽自協）が発表した2013年の国内新車販売台数は、前年比0.1%増の537万5513台。2年連続で500万台を突破した。2013年初の需要予想は2012年比よりマイナスの474万台。2012年9月に終了したエコカー補助金の反動減が心配されたが、2013年9月以降は2ケタ増が続き、前半の遅れを取り戻した。国内の自動車メーカーで販売台数が多いトヨタ、日産、ホンダ、ダイハツ、スズキとなっており、この5社で市場の8割以上を占めている。特にトヨタは2枚看板であるハイブリッド車のアクアとプリウスが、上半期の乗用車売り上げ台数1位、2位を独占し、他社と大きく差をつけシェア率トップを維持している。（図1）また、昨年の自動車市場を牽引したのが軽自動車で昨年は過去最高となる211万2991台（前年比6.7%増）を記録し、新車販売全体に占める自動車のシェアは39.3%と前年から2.4ポイント上昇した。軽自動車の販売台数が初めて200万台を超えたのが2006年。そのときに購入された車の買い替えサイクルにあたっているうえ、「各社が燃費や安全性を向上した新車を投入したことで需要が出てきた」（全軽自協）ことも大きい。

順位	ブランド通称名	ブランド名	台数	前年比
1	アクア	トヨタ	262,367	98.4
2	プリウス	トヨタ	253,711	79.9
3	フィット	ホンダ	181,414	86.7
4	ノート	日産	147,634	173
5	カローラ	トヨタ	101,664	126.4

図1 2013年 新車乗用車販売台数ランキング

※ 軽自動車および海外ブランドを除く

2. 国内の市場環境

1) 電気自動車インフラの進行度

トヨタ自動車、日産自動車、ホンダ、三菱自動車の4社は2013年7月、電気自動車（EV）などに向けた充電器の設置活動を共同で推進すると発表した。充電器の普及推進により、利用者の利便性を高め、EVや外部から充電できるプラグインハイブリッド車（PHV）の市場拡大を目指している。来年10月をめどに「急速」を4千基、「普通」を8千基それぞれ増やして、いまの3倍以上にするのを目標に連携し、ショッピングセンターや高速道路のパーキングエリア、道の駅、ガソリンスタンドなどに、政府の補助を生かしての設置を呼びかけ、導入費用や維持費の一部は4社でも負担する考えを示した。負担額や各社の負担割合などは今後詰めるということであるが、将来的には1枚のカードでどこでも充電できるような仕組みの構築なども実現させたいとしている。

また、イオンは2014年度末までに490カ所の店舗（うち20店舗は今後新設）へ1150基の電気自動車用充電器を設置すると、2013年7月に発表した。2013年7月時点の導入規模43カ所（95基）を一気に10倍以上に拡大する計画だ。日本最大規模の充電ステーション網をうたう。設置後の充電器は既存のもの合計して普通充電器650基と急速充電器500基となる。総投資額は約30億円。そのうち3分の2を経済産業省の「次世代自動車充電インフラ整備促進事業」の補助金でまかなう計画だ。同促進事業では自治体の計画する充電器や公共性を有する充電器として、約7万基の整備を想定している。

2014年1月10日時点での全国の電気自動車急速充電器の設置箇所は1,861箇所となっている。

2) 政府の政策

経済産業省による次世代自動車インフラ整備促進事業では、2013年3月19日から2014年2月28日までに申請すると、急速充電器・普通充電器ともに、充電設備の設置に当たり充電スタンドの購入および設置工事に対して、最大3分の2の補助金交付が受けられる。

2013年12月12日、自民党と公明党から「平成26年度

税制改正大綱」が発表された。

まず、軽自動車税については平成27年度以降に新たに取得される四輪車等の税率を、自家用乗用車にあつては1.5倍に、その他の区分の車両にあつては農業者や中小企業者等の負担を考慮し約1.25倍にそれぞれ引き上げるといふ。

また、旧車に対する増税であるが「平成26年度及び平成27年度に以下の年限を超えている自動車で、ガソリン自動車又はLPG自動車のうち、バス・トラック等に該当するもの以外の自動車の新車新規登録から13年を経過したのものについて、税率を概ね100分の15重課する」とある。現在、新車登録から13年以上が経過したクルマ（ガソリン車）の自動車税は10%増しとなっているがこれが15%増しとなるわけだ。さらに、「最初の新規検査から13年を経過した四輪以上及び三輪の軽自動車に係る税率」は、平成28年度分以後の軽自動車税について現行から1.5倍もしくは1.25倍の、さらに20%増しとなる。

次に、自動車重量税も新車新規登録から13年を経過した自家用の検査自動車にかかる自動車重量税の税率は、現行の0.5トンあたり5,000円/年から段階的に増税となり、平成26年4月1日～平成28年3月31日は5,400円、平成28年4月1日以後は5,700円となる。18年を超えたクルマの場合は現在と変わらず、0.5トンあたり6,300円/年である。

一方のエコカー減税については2年延長した上で、平成27年度燃費基準値より20%以上燃費性能の良いもの、並びに電気自動車、プラグインハイブリッド自動車、一定の排出ガス性能を備えた天然ガス自動車は、登録翌年度の自動車税が、現行の50%軽減から75%軽減へ引き下げられる。そして対象車の中には平成21年排出ガス規制に適合したディーゼル自動車（乗用車に限る）も新たに含まれた。さらに新規検査後に受ける最初の継続検査の際に納める重量税も、現行の50%軽減から100%免除となる。

第2章 ハイブリッド車の分析

1. 国内メーカーの動向

1) トヨタ自動車

1997トヨタは世界初の量産型ハイブリッド車「プリウス」

の生産、販売を開始し、現在 93 カ国で販売されている。日本でも販売開始以来自動車市場をけん引してきた。プリウスは同等クラスのガソリン車と比較すると燃費性能に優れるが、車両価格が高く価格差を燃費で相殺するまでには相当な走行距離を要すると言われてきた。しかし、現状ではプリウスに車格に近いプレミオやウィッシュにプリウスと同等の車両安全装置 VSD やカーテンエアバッグなどの装備を追加すると、プリウスとの価格差は無いかむしろ低廉となる。

また、プリウスは単に燃費性能が良いというだけではなく、アカデミー賞に俳優がプリウスに乗って登場したように、プリウスは環境に良いというブランドイメージを築いており、このことも好調な販売成績を挙げている理由である。現在でも、原油価格が高騰から人気冷めず、最長で半年待ちとなるほど予約が殺到しているという。

2011 年 12 月、トヨタは初代プリウス以来 8 年ぶりとなる 5 ナンバーのハイブリッド車「アクア」を発表した。価格は 170 万円からで低価格、低燃費を実現した。2012 年 2 月 1 日に発売開始からの約 1 か月間の受注状況が公表され、12,000 台に設定されていた月販目標台数の 10 倍にあたる約 120,000 台の受注があった。2013 年の国内新車販売台数では、26 万 2367 台を売り上げ、初の首位に立った。

アクアは CM も印象的で、ハイブリッドカーという燃費などの性能を前面に出すことが多いなか、世界遺産にも登録された美しい富士山、人気のボーカロイド曲をアレンジした美しい音色のピアノ、そして美しいフォルムのアクアを 15 秒で三つ一度に楽しめる CM で、若年層、年配の層もひきつけるような CM に仕上がっており、放送後ネットでも大きな話題となった。このようなトヨタのマーケティングの戦略も新たな購買層を獲得した理由ではないかと感じる。2013 年 10 月に販売を開始した「シェア専用オーリス」や艶やかピンクで話題になった「ピンククラウン」等、矢継ぎ早に新しい価値観を提供しており、真面目で堅いイメージのトヨタとは思えないような、今までにないマーケティングが展開されている。そこにはプロモーション業務を分離独立して新会社を設立し、社外の新しい世界観をクルマ造りに活かそうとするトヨタの大胆なマーケティング戦略があった。

2) ホンダ自動車

プリウスと同時期に販売されたホンダのハイブリッド車「インサイト」はプリウスに完敗、ハイブリッド車の部門でトヨタに大きな差をつけられ勢いを失っていたホンダであったが、昨年ようやく元気を取り戻した。2013 年 10 月の新車販売ランキングでは、ホンダの世界戦略車でもある新型「フィット」で 2 年 6 か月ぶりに首位に返り咲いた。伊東孝紳社長が「渾身のハイブリッドシステムを搭載した」と絶対の自信を見せたように、6 年ぶりのフルモデルチェンジで、ガソリン 1 リットルあたり 36.4km とハイブリッド車としてはトヨタ自動車の「アクア」と同程度の、世界最高燃費を実現。さらに、そのアクアよりも 5 万円以上安い 169 万円からという低価格を打ち出したことで、消費者の注目を集めた。フィットの 2013 年 10 月の新車販売台数は、前年同月に比べて約 2.5 倍増え、2 万 3281 台だった。新型フィットは 9 月 6 日に発売。最初の 1 か月間で月間販売計画 (1 万 5000 台) の約 4 倍となる 6 万 2000 台を超える受注があり、好調な滑り出しをみせた。9 月の販売台数は 1 万 9388 台にとどまったが、10 月は 2 万台を超えた。

また、軽自動車売れ行きも好調で、「N BOX」は 12 年度には軽 NO1 の 23 万 6287 台を販売。N BOX が点火した勢いが、フィットでいよいよ「本物」になった。

2. 海外メーカーの動向

1) ダイムラー

ここではダイムラー社だけを扱い、他メーカーは次項以降で取り上げる。

ドイツの自動車大手ダイムラーは、2013 年 12 月、欧州で新型メルセデスベンツ「C クラス」を発表し、同車には初めての、ハイブリッドが設定された。ディーゼルエンジンとモーターを組み合わせたハイブリッドシステムを積んでおり、アルミニウムのハイブリッドボディは従来製法と比較してボディだけで 70kg、全体で最大 100kg もの軽量化に成功し CO2 排出量も 20% 軽減された。環境を考慮したこの車の燃費は 25.64km/リットル (欧州複合モード燃費 (暫定値)) を実現している。

また、環境性能もさることながら、デザインにもこだわられた車であり、もはやCクラスとは言い難い貫禄のある外観、室内の質感や装備、インテリジェントドライブなどはもはやEクラスやSクラス並である。さらにCクラス初のエアサスなども装備されており、プロジェクト責任者のティーフェンバッハ氏が「2クラス上の上質感を手に入れられるような、心に染みわたるデザインを心掛けた」と述べるように、広い年齢層や性別に受け入れられるような仕上がりになっている。

第3章 電気自動車の分析

1. 国内メーカーの動向

1) 日産自動車

2010年12月、日産は量産型電気自動車「リーフ」の販売を開始。価格は約300万円からで発表された航続距離は約200km、日米市場で世界に先行して発売された。その後販売地域を拡大し、現在では35か国で販売されている。

2014年1月20日の時点でのグローバル累計販売台数は10万台に達したと発表された。このリーフの販売開始以降、5万台を達成するのに2年強を要したが、その2倍となる10万台を達成するには約1年しかかかっていない。発売から3年2カ月での大台到達は、トヨタ自動車のハイブリッド車(HV)「プリウス」が10万台に到達した4年9カ月を大幅に上回るペースとなる。直近の1年間で半数の約5万台を販売しており、特に米国で販売を大きく伸ばし、特にサンフランシスコ、ロサンゼルスといった西海岸での売れ行きが好調である。米国はEVへの優遇策を拡充しており、国による補助金に加え、州からの支援が得られるケースもあるほか、充電施設も積極的に増やしている。日産車でリーフが最も売れている州もある。また、自動車の二酸化炭素排出量の削減に注力しているノルウェーでは、2013年10月のガソリン車を含めた自動車販売台数ランキングでトップに立った。2014年1月20日現在でEVの世界市場においても、リーフのシェアが45%になったとしている。

日産は「リーフ」の販売台数がここへ来て伸び始めた理由について、ランニングコストの低さや加速性能の良さ、静かな室内、車外から操作が可能なエアコンや充電などのIT機能など、単にゼロエミッションだけに留まらないEV

ならではの特徴が発売後3年弱の期間を経て徐々に顧客に浸透し始めた為とした。

2) 三菱自動車

2009年7月三菱自動車は世界初の量産型電気自動車「アイ・ミーブ」を発表した。世界初の量産型EVとして注目されたアイ・ミーブであったが、2013年11月の時点での累計販売台数は9000台にとどまっており、日産「リーフ」に先を越されている。また、この月には、一部改良で廉価グレードの「M」は245万円、「G」に代わって新たに設定された「X」は290万円と車両本体価格が引き下げられた。しかし、新車価格が100万円前後で、燃費も1リットル当たり29.0km走ることのできるダイハツの「ムーヴ」などと比べると割高な印象もあり個人での購入が少ないことが販売台数の伸びない理由だと考えられる。

2. 海外メーカーの動向

1) テスラ・モーターズ (米国)

(1) 概要

フラッグシップとなるEVのロードスターは、顧客のニーズを無視したプロダクトアウトの発想の車である。マスメディアを使った広告はせず、ニュースリリースのみの宣伝方法を取り、詳細の情報は経営陣のブログを含めたウェブサイトに掲載し随時更新している。高級、少数、趣味性(第2の遊び車)のスポーツカーを嗜好する顧客セグメントに絞込み、高価格戦略をとった。トヨタがプリウス、ホンダがインサイトと上位機種を狙っていったのとは逆に、テスラではフラッグシップから普及という販売戦略をとった。

(2) ビジネスモデル

① アウトソーシング

EV分野では、これまで大手自動車会社が大容量バッテリーの安全性を高めるための研究開発に重点を置いてきた。しかし、現状ではバッテリー・コストが高いことから、EVに本格的に参入した日産リーフやシボレーのボルトの販売価格もガソリン車の2倍近く、一般消費者向けの主流商品として大衆市場に入り込むことは難しい。また、部品は全てアウトソーシングしており、「自動車はインテグラ

ル型の完成財」という既存の概念を覆したオープン・モジュール型のビジネスモデルを創出した。

② コアコンピタンス

テスラのバッテリーは毎日の充電が不可欠で1週間充電しないとバッテリー残量が0になって壊れてしまう。遠距離を運転する場合には、バッテリー残量には不安が伴う。こういった問題を解決するために、現在テスラでは希望するユーザーには本社で、車の位置やバッテリーの状況をモニタリングし、トラブルが発生した場合にはリアルタイムで把握し、ケアするシステムを取っている。このように、エンドユーザーのケアを完璧にすることで安心感を与えるサービスも、テスラのコアコンピタンスの一部として捉えられる。

③ ネットワーキング

シリコンバレーでは緩やかなネットワークを基本としているので、提携先を限定せず自由に迅速に提携先を変えていくことができる。テスラ・モーターズの成功は、シリコンバレーという情報・企業・人材が集積するクラスターならではの強みを生かした戦略があったからであるといえる。

また、2012年、テスラは新型EV車「モデルS」を発表した。モデルSは世界初のプレミアム電気自動車セダンで価格は7万ドルからとなっており、2013年10月にはすでに米国で約1万5000台を販売。13年夏には欧州でも納車が始まっている。

2) BYD (中国)

日本では09年に三菱自動車と富士重工が軽自動車ベースの電気自動車を発売し日米欧で電気自動車の量販を始める。走行中の二酸化炭素排出量がゼロで、温暖化対策の切り札と目される電気自動車分野で、日本は一見世界をリードしているように見える。だが、中国のベンチャー企業BYDが公表したE6の性能は日本勢をはるかにしのぐ。BYDはリチウムイオン電池の製造で世界第3位、携帯電話用では世界第1位のメーカーで電池に関してのノウハウを持っており、このE6が1回の充電で走れる距離は400キロメートル。三菱自動車のアイ・ミーブのおよそ2.5倍である。価格は20万円で日本円にすると280万円ほど。

さらにこの後に販売されたHV車F3DMの販売台数は一時月々に3万台を超え、自動車業界での地位を得た。しかし、2011年に販売が大幅に悪化し、営業収入と純利益の悪化を招いた。2012年には中国の自動車市場全体が伸び悩み、新商品がなかったBYDも振るわなかった。

2013年下半期には自動車市場の回復と新商品販売で、BYDの販売は急反転業績も上方修正した。また、政策や需給改善の支えで、同社の太陽光発電事業の損失も縮小する見込みではあるが、業績が安定しない状態にある。

第4章 ガソリン車の分析

1. ディーゼル車

1) マツダ

マツダの山内孝会長・社長兼CEOは、新型車「CX-5」にディーゼルエンジン搭載モデルを投入するにあたり、月販1000台のうちの50%以上をディーゼル車にすると述べ、ディーゼル比率を半分以上にする計画を明らかにした。また、「国内のディーゼル乗用車のマーケットは1%にも満たない。そこにマツダが市場の創造に挑戦するためには、求めやすい価格で乗ってもらって、残存価値を高めるといふ、良いサイクルを作っていきたい」との戦略を示した。

2012年2月16日に発売され、月間目標販売台数は1000台であったが図2のようにその1000台の目標を毎月大きく上回っており、それまでの環境に悪いというディーゼル車のイメージを見事に覆したといえるのではないだろうか。ディーゼル車の販売が好調となったのは、ガソリンの高騰により、燃料価格の安いディーゼルエンジンの良さが再認識されたからだと考えられる。

年月	販売台数
2013年合計	38,521
12月	2,878
11月	3,914
10月	2,592
9月	3,992
8月	2,249
7月	3,441
6月	3,786
5月	2,929
4月	2,108
3月	6,158
2月	2,094
2013年1月	2,410
2012年合計	35,438
12月	2,108
11月	2,270
10月	2,794
9月	5,530
8月	3,576
7月	3,835
6月	4,671
5月	2,890
4月	2,427
3月	4,640
2012年2月	693

図2 CX-5の販売台数

2. 軽自動車

図3

順位(内は前年順位)	車名	メーカー	台数
1(2)	NBOX	ホンダ	234,994
2(5)	ムーヴ	ダイハツ	205,333
3(3)	ワゴンR	スズキ	186,090
4(1)	ミラ	ダイハツ	157,276
5(4)	タント	ダイハツ	144,629

1) ダイハツ

2013 年輕自動車の年間販売台数のランキングは図3 のようになっており、新車販売全体に占める自動車のシェアは39.3%と前年から2.4ポイント上昇した。特にダイハツは3車種が販売台数上位5台にランクインし、7年連続で軽自動車販売シェア1位を獲得している。

昨年はムーヴのマイナーチェンジにより、競争力を強化し、販売台数も過去最大の65万3000台となった。また、衝突回避支援システム「スマートアシスト」を搭載するなど、低価格でありながらも優れた付加価値を持たせ、様々なニーズに応えている。また、軽自動車を購入する7割を女性客が占めているということもあり、「ダイハツカフェプロジェクト」を打ち立て、まるでカフェのような店構えで(図4)、気軽に入れてなおかつ豊富な飲み物やスイーツを楽しめるなど、女性の志向に合わせた店舗づくりにも力を入れており、これまで自動車に触れる機会がなかった顧客の取り込みも目指すとともに、既存の顧客の満足度も高めることを目指している。

図4 名古屋ダイハツ豊田店の店内



2) タタ・モーターズ (インド)

インドの大手自動車メーカー、タタ・モーターズは、2008年1月に小型乗用車「ナノ」を発表した。「ナノ」はインドでの自動車普及を目指し、10万ルピー(発表当時のレートで約28万円)という驚異的な廉価での販売を目標として開発され、事実、2008年時点の世界でもっとも安価な新車価格の4ドア小型車と言えるものであった。2009年3月から販売が開始され、原材料の高騰により、価格は当初の目標であった10万ルピーを若干上回る11万2735ルピー(約21万7000円)からとされた。

ナノ発表以前、インド最安価だった乗用車はマルチ・スズキ・インドの「マルチ・800」であったため「ナノ」はその価格を大きく下回った。

第5章 日本自動車メーカーの海外進出

1. トヨタ

08年に米ゼネラル・モーターズを抜いて世界販売トップの座についたトヨタだったが、この数年の成長をけん引したのは米国市場だった。米国人好みのピックアップトラックなど大型車を積極的に導入、高収益モデルに磨きをかけた。だが、その米国市場が崩壊すると09年3月には日本車メーカーで最大の4600億円の連結経営赤字に陥ったのは米国での積極策が裏目に出たとも指摘される。さらに、中国市場の売り上げも振るわず、大きく落ち込んだ。09年1月に景気対策として中国市場が打ち出した1600cc以下の小型車を対象とした減税措置も、トヨタにとっては蚊帳の外だった。小型車がないわけではなく、最大の誤算は値付けにあった。米国や欧州で売れることを意識した車をそのまま中国に持ち込み、高性能、高品質をうたうあまり、競合メーカーに比べて割高な価格設定で顧客の関心呼び込めなかった。「現地のニーズを読み違えた」トヨタ幹部も率直にそう話す。09年6月にトヨタ社長に就任した豊田章男は就任会見で「他の地域の既存商品をあてがうだけでなく、その地域のモータリゼーションの波に乗って、良品廉価な商品を投入していく。」との方針述べた。

2. ホンダ

新興国での研究開発の現地化で一歩リードするのはホ

ンダだ。ホンダは 07 年、中国の現地合弁会社の広汽本田汽車が全額出資する形で研究開発子会社を設立。広州市郊外に約 600 万平方メートルもの巨大な敷地内に、テストコースを含め 20 億元（当初のレートで 320 億円）もの巨費を投じた拠点作りに乗り出した。「中国で新たに創出する購買層に照準を定め、通常のホンダ車よりも安く、中国の諸王飛車の好みを随所に取り入れた車を投入する。」ホンダの中国事業を統括する兵後篤芳専務は狙いを説明する。自動車産業の育成を国家戦略としてとらえる中国では、外資系企業の単独進出はいまだに許されていない。このため、ホンダを含む外資系メーカーは合弁会社に研究開発機能を設け、日本で開発した車を中国向けに設計変更する機能を移管してきた。ただ、広汽ホンダはそうした従来型の発想の枠を越え、基礎的な業務を行うのが目的ではない。ホンダ車とは異なる、全く新しい中国専用車の開発も狙うのだ。専用車にはホンダ車を示す「H」マークもつかない。「理念」という漢字名の広汽ホンダ独自ブランドで勝負をかける。合弁会社が研究開発子会社を作り、自ら独自ブランド車を手掛ける例は、中国ではホンダ以外にまだない。

3. スズキ

外国企業が誰一人として目をつけなかったインドの市場にいち早く目をつけ切り開いてきたのがスズキである

1970 年代、大型で陳腐化した自動車生産が行われていたインド国内で、政府が率先して実用的な小型車を生産する国民車構想を立ち上げ、スズキが合弁相手として応えたことからインド政府との合弁会社「マルチ・ウドヨグ」として実現された自動車会社である。日本の軽自動車の規格に近いマルチ・800(≒アルト)を低価格で生産したことから爆発的人気を博し、1980 年代のインド国内で小型車市場を寡占状態にした。1980 年代の日本国内の自動車メーカーの海外進出は、アメリカを中心に行われており、スズキがインドへの投資を決めたことは異色中の異色であったが、進出以来四半世紀が過ぎた今もシェア率約 5 割を握っている。2002 年にはスズキが出資比率を過半数の 54%に引き上げ子会社化し、2007 年 9 月 17 日に現社名マルチ・スズキ・インドゥアに変更された。

また、2007 年度には、スズキのインドでの新車販売台数

が日本を初めて逆転した。インドでの新車販売台数は前年度比 12%増の 71 万 1818 台に達し、同 3.4%減の約 66 万 7000 台であった日本での販売台数を 4 万 5000 台近く上回った。

結論

ここまで調べてきた結果、市場環境が大きく変化するまっただ中にある自動車業界で、日本企業は、海外企業よりも先んじて新エネルギー車の開発、あるいは新システムによる性能向上といった研究を行い、環境への変化にはどの国よりも柔軟に対応しているように思える。第 3 章で記したように、日産自動車のリーフが徐々に海外での販売を伸ばしてきていることから、日本メーカーが優位に立っているといえるだろう。日本でも、政府が電気自動車のインフラ整備に積極的になれば、国内メーカーはクリーンな電気自動車の開発により力を入れられるのではないだろうか。

さらに、政府の補助金等を利用し、イオンのように電気自動車の充電設備を設ける企業が増える必要があると思う。私の考えとしては、自動車メーカーはコンビニと提携し、コンビニの駐車場に充電器を設置すれば利用者が気軽に立ち寄り、なおかつどこにでもあるのでバッテリー切れといった事態も考慮する必要がなくなるのではないと思う。

実際、コンビニで電気自動車の急速充電器を置いているのはわずか 59 店舗である。コンビニ業界との提携が実現すれば、電気自動車の普及は急速に進むのではないだろうか。

また、燃費ばかりをうたっている現在のマーケティングの方法も変えていくべきである。実際トヨタはあらゆる企業と組んで次々に革新的な広報活動を行っており、そのことも顧客の興味を集めている大きな要因である。車への関心の低い女性層や高齢者層をいかに取りこむかが、自動車メーカーが国内でのシェア率を上げるための課題だろう。

また、2013 年に軽自動車を購入した新規増車の内訳は、新規 10.6%、切替え 81.9%、増車 7.3%その他 0.2%だった。そのうち、新規を除く対象者に一台前に所有していたクルマをたずねたところ、軽自動車だった人は 56.2%と半数以上を占め、残りの 44%は普通車やコンパクトカー、ハイブリットカーなどからのダウンサイズ購入という結果となっています。そこで、今後は普通車の開発には性能面だけでなく、外装や

インテリア等での差別化をより重視すべきだと思う。

一方、海外への事業拡大はニーズの把握が最重要であり、トヨタの中国での失敗があったように、新興国市場では日本車というブランド名に高額を支払う人は少なく、品質だけを強みとして売り出すのは非常に困難であることがわかった。新興市場の開拓には現地の情勢やニーズ等正確に把握するためと、コストの削減のためにも、ホンダのような現地企業の提携が効果的だと思う。

海外の大企業のハイブリッド車や電気自動車は、デザインの幅が多くその点では日本のメーカーよりも優れているが、価格が日本の自動車よりも高いものばかりであるため、今後、国内メーカーはデザインのバリエーションを増やし、外観や車内インテリアも充実させて海外企業に対抗すべきであると思う。

主要参考文献一覧

- ・石川憲二『エコカーの技術と未来』オーム社、2010年2月25日第1判第1刷発行
- ・村沢義久『電気自動車 市場を制する小企業群』毎日新聞社、2010年8月出版
- ・川原英治『自動車産業 次世代を勝ち抜く経営』日経BP社、2011年10月24日第1版第1刷発行
- ・日本経済新聞社『自動車新世紀勝者の条件「石油」から「電気」への大転換』日本経済新聞出版社
- ・大木裕子「電気自動車（EV）開発における標準化戦略とその課題－テスラ・モーターズを事例として－」

http://ksurep.kyoto-su.ac.jp/dspace/bitstream/10965/232/1/KMR_18_139.pdf

- ・一般社団法人日本自動車販売協会連合会
「<http://www.jada.or.jp/contents/data/type/type00.html>」
- ・ダイハツ Annual Report2013
「<http://www.daihatsu.co.jp/ir/library/pdf/ar13j/ar13j.pdf>」
- ・マクロミル日刊自動車新聞共同調査 軽自動車・コンパクトカーに関する調査
「http://www.macromill.com/r_data/20131003car/20131003car.pdf」