

CASEが助長する保護主義化と自動車産業の対応



久保田洋介



石垣圭一



大久保華子

CONTENTS

- I 各国における保護主義の動き
- II CASEが助長する保護主義化
- III 自動車産業への影響
- IV 企業に求められる対応
- V 民主政治型グローバリゼーションへの回帰の可能性

要約

- 1 自動車産業では、関税、排ガス・燃費規制、技術規制などの観点から保護主義化が進展している。
- 2 中国に加えて、米国やASEAN諸国などにおいても、「民主政治型グローバリゼーション」から「国民国家型グローバリゼーション」に政策の舵を切っている状況である。
- 3 保護主義化による自動車産業への影響は、開発、生産、調達、販売と多岐にわたる。そのため、製造業各社は保護主義への対応として、中長期計画、事業戦略、マネジメント、機能・業務プロセスの各階層において最適化を図る必要がある。
- 4 自動車産業における保護主義化の動きは、CASE（Connectivity、Autonomous、Sharing/Service、Electricity）に代表される業界変化と連動しており、これらの変化は短期的なものではなく、構造的なものと解釈すべきである。
- 5 しかし、CASEのコモディティ化や米中以外の需要地拡大に伴い、長期的に各国の政策が変化する可能性があり、政策の分析と対応を怠ってはならない。

I 各国における保護主義の動き

自動車産業は雇用への影響も大きく、技術保護の観点からも、戦後、米国を中心に自動車に対する保護政策が実施されてきた。現在、米中による自動車関税引き上げなどの保護政策により、自動車産業への影響が大いに注目されている中で、関連する規制・政策をどのように解釈すべきだろうか。

野村総合研究所（NRI）では、自動車産業に関連する各国の保護政策を①関税を中心とした税制度、②自動車の排ガス・燃費規制、③自動車関連技術の流入規制、④自動運転車に対する法規制、の4つに体系化して捉えた（表1）。

1 関税を中心とした税制度

米国では、米中貿易戦争をきっかけとして、自動車関税引き上げなどの保護主義の動きを強化している。2018年6月に米国側が中国から輸入される自動車に対し、同年7月から段階的に500億ドル規模の追加関税措置を行うと発表した。一方、中国は対抗措置として、自動車を含む659品目について追加関税措置を実施すると発表している。

さらに、米国の保護主義の対象は自動車だけでなく、自動車産業に関連する素材である鉄、アルミにまで拡大している。米国が18年3月に、通商拡大法に基づき鉄鋼、アルミニウム製品に追加関税を行う方針を発表した。課税幅は鉄鋼25%、アルミ10%である。米国の安全保障を理由とするもので、中国を含めたほとんどの国（日本を含む）が対象となった。

米中以外の国々、たとえばASEANでも、

表1 NRIが考える保護主義にかかわる政策

	代表的な事例
1 関税を中心とした税制度	米中貿易戦争に端を発した各地域の関税引き上げ
2 自動車の排ガス・燃費規制	中国の新エネルギー車規制（NEV規制）
3 自動車関連技術の流入規制	中国の電気自動車（EV）に対する国内生産義務
4 自動運転車に対する法規制	（アウディ A8のドイツ以外での自動運転機能の禁止） ※法規法制次第で今後保護主義政策になり得る

各国の思惑は微妙に異なるが、同様の動きが加速している。ASEAN全体の動きとしては、15年末に広域連携の枠組み「ASEAN経済共同体」を発足させ、タイやインドネシアの安い完成車がベトナムへ流入した。この共同体発足を皮切りに、関税以外の保護主義化の動きが各国で広がった。

ベトナムでは18年1月から、生産国発行の証明書提出などを義務化した。

インドネシアでは同国経済への貢献度に応じて、メーカーごとに当局が輸入台数の上限を決定している。

フィリピンでは一定の要件を満たす車種について、現地の自動車や部品メーカーの新規投資への税制優遇措置を16年に導入した。

タイでは基幹部品の国内生産を条件に、電動車の生産誘致のための税制優遇措置を実施しており、マレーシアでは国産車への税制優遇措置を実施している。

2 自動車の排ガス・燃費規制

各国の排ガス・燃費規制も、自動車産業にかかわる企業であればグローバル化する上で

クリアしなければならないハードルであり、一種の保護主義と解釈される。

たとえば、中国の新エネルギー車規制（NEV規制）は、中国で年間3万台以上を生産・輸入する完成車メーカーを対象とし、中国での内燃機関車の生産や輸入量に応じて、NEVの生産実績で付与される「クレジット」を獲得しなければならない、としている。生産実績が未達成の場合は、他社からクレジットを購入する仕組みである。このNEV規制の対象となっているのは電気自動車（EV）、プラグインハイブリット車（PHV）、燃料電池自動車（FCV）であり、日本が得意とするハイブリット車（HV）は含まれていない。日本からすれば、このNEV規制は不利な政策であり、逆に中国メーカーにとっては有利な政策といえる。

排ガスに関しても、各国・各地域でそれぞれの規制が敷かれている。EUではEU圏内統一排ガス規制に加え、各国が定める国内法によって規制が敷かれている。またメルセデスベンツやBMW、ポルシェといった自動車メーカーを持つドイツは、独自に定めた排ガス規制を敷いている。

米国では1963年の「大気浄化法」（現マスキー法）を基準とし、連邦政府が定める規制と各州が独自に定める規制の両方が存在している。その中でも、カリフォルニア州の規制が厳しいものとなっている。

中国では2017年から大都市で欧州と同等の厳しい排ガス規制を導入し、さらに20年からは小型排ガス基準を厳格化した「国6」（轻型汽車污染物法限值及測量方法／中国第6段階）を導入している。これまで各種規制に関しては、欧州基準の古い規格を参考にしてき

た中国だが、近年は独自の厳しい規格を設定する傾向にある。

3 自動車関連技術の流入規制

技術の流入規制に関しても、一連の米中貿易戦争において米国が動きを見せている。

2019年1月に、米国が自動車関連輸入規制を、自動運転車・EVなどの先端技術に対して賦課することがあり得る、という観測が米国の貿易専門メディアによって報じられた。米国商務省が作成中の輸入規制に関する報告書の中で、未来型自動車技術である自動運転車、コネクテッドカー、EV車、カーシェアからなる、ACES（Autonomous、Connected、Electric Vehicle、Sharing）技術の輸入を制限する法案が含まれた、と報道された。

先端技術に対する輸入規制法案は、該当技術の開発および事業化が比較的進展した欧州・中国を狙ったものと解釈される。しかし、自動車部品のうち、いわゆる先進技術を使用した部品だけを選択して関税を賦課することは簡単ではない。貿易取引商品を総括的に分類した品目分類コードであるHSコード自体が明確でないものも多い上に、最新モデルであるほどコネクテッドカーの部品やサービスが基本仕様で搭載されているケースも多いからである。

中国では海外の自動車メーカーに対し、国内生産の一定割合を電気自動車（EV）にすることを19年から義務付けている。外国メーカーはEVを独自販売しなければならないが、日本車はPHVが主流、ドイツ車に関しては高級車が主力になり、いずれも低価格な中国製EVに販売台数では対抗できない。中国政府の狙いはここで、外国車の排除と自国

EV車およびEV技術の保護が目的である。

4 自動運転車に対する法規制

世界で初めてSAEレベル（自動運転のレベル）3に対応した新型アウディ「A8」は、ドイツ議会が道路交通法を2017年5月に改正し、自動運転走行が可能になったため、ドイツ国内の公道を走行できるようになったが、それ以外の国では基本的に自動走行を許されていない。各国の法規制を改正しない限り、自動運転レベル3以上の技術を有効化した自動車は、現在のところ販売することができない状態である。

世界的に見れば、自動運転の技術向上に合わせて、法規制も改正していく方向に向かっているが、逆の視点で見れば、安全面に関する法規制次第では、将来的に海外の自動運転車に輸入規制をかけることが可能である、とも言えそうだ。

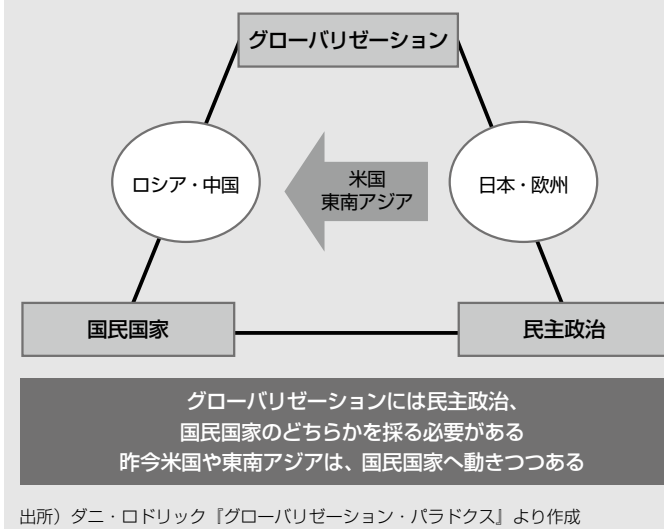
5 自動車産業が直面する 政治的トリレンマ

グローバル化、市場開放と自国産業保護の間でバランスを取ろうとしている自動車産業であるが、企業や国が取る手段としては、どのようなバランスの取り方が考えられるだろうか。

ダニ・ロドリックの『グローバル化・パラドクス』（白水社、2013年）によれば、国家がグローバル化を達成するためには、3つの選択肢があるという（図1）。

一つは国際的な取引費用を最小化する代わりに民主主義を制限して、グローバル経済が時々生み出す経済的・社会的な損害には無視を決め込む方法である。

図1 世界経済の政治的トリレンマ



もう一つはグローバル化を制限し、民主主義的な正当性の確立を尊重する方法である。

最後は、国家主権を犠牲にしてグローバル民主主義に向かう方法である。

「グローバル化」「国民国家」「民主政治」の3つの選択肢のうち、原則的には2つしか達成できないとされる。人民の平等性を根底に持つ民主政治において、グローバル化と国民国家の要素を同時に満たすことができないのは、気候変動や経済的格差といったグローバル基準の問題に直面した場合に、民主政治を保ちつつ国境を線引きして「ここからは関係ない」ということはできないからである。

つまりグローバル化を望むのであれば、民主政治型か、国民国家型のどちらかを選択する必要があるということだ。

現在の各国の動向を見ると、米中貿易戦争真ただ中の米国や、ASEAN経済共同体に端を発した保護政策を推し進める東南アジア

諸国は、民主政治型から国民国家型に舵を切っている状況である。

各国がこれからどちらに向かうのか、というよりは、世界の経済状況によって民主政治型と国民国家型のどちらかに振り子のように揺れ動いていると表現した方が正しく、企業にはその揺れ動きがどちらに傾いているかを逐次観察する必要がある。

たとえば、民主政治型の国の保護政策に対しては、基本的にグローバル基準での技術開発や、環境対策などで対応できることが多い。しかし国民国家型の保護政策に関しては、自国で技術を磨いたとしても、本国での現地化が進まなければ、市場参入できないケースが多くなるだろう。このように、民主政治型と国民国家型では、企業のグローバル化の方向性が変化する事実を踏まえた上で、対応を考えるべきだ。

II CASEが助長する保護主義化

現在、自動車産業を取り巻く国民国家主導の保護主義へのシフトの動きは、短期的なものとも見ることができののだろうか。一国の大統領が変わったり政党が変わったりすれば、

民主政治に基づくグローバリゼーションという従来のベクトルに戻るのだろうか。確かにその要素も一定割合あると思われるが、そうした政治的要因以上の構造的な要因が介在しており、保護主義化は一過性のものではないと考えるべきである。

CASEと保護主義化の関係性

自動車産業において、各国の保護主義化の動きを加速させているのが、いわゆるCASE (Connectivity、Autonomous、Sharing/Service、Electricity) といわれる技術・ビジネスモデル変革の波である (表2)。

自動運転や電動化に伴い新しい技術開発がなされることで、自国産業保護に傾きやすくなる。自国産業が優位な技術を中心に保護する動きは、たとえば、中国におけるEV関連部品の内製化規制などに表れている。日本企業が強みとするハイブリッド車が税制優遇対象に含まれないという、逆の保護主義的な動きも見られる。

また、EVなどの電動自動車は、HEMS (Home Energy Management System) として家庭電力とつながったり、VPP (Virtual Power Plant: 仮想発電所) として地域電力

表2 CASEが助長する保護主義化

CASE	自動車業界動向	保護主義加速要因
C onnectivity	・車両データの収集・ビッグデータ解析	▶ 国・地域でのデータ保護政策、移転規制の強化
A utonomous	・自動運転技術開発の進展 ・レベル3/4の自動運転車両の市場投入	▶ 自動運転にかかわる技術保護 ▶ 自動運転にかかわる規制緩和・新たな法規制の導入 (運転者責任の定義など)
S haring/ S ervice	・カーシェア・ライドシェア、オンデマンドバスなどの自動車を活用したMaaSの進展	▶ 自動車が鉄道やバスと同様の社会インフラ化、国や地方自治体など公共セクターのイニシアチブ拡大
E lectricity	・電動化技術開発の進展 ・HEMSやVPPなどにおける電動車両の地域エネルギー最適化での活用	▶ 電動化にかかわる技術保護 ▶ 電動車両のエネルギー政策との連動

ネットワークと接続したりすることで、蓄電池の役割を担うようになっていく。現在、各国でこのような実証実験や、一部では実用化が進んでいる。そうすると、EVはもはやハードとして単独では売りにくくなり、地域性のある電力ネットワークとの接続性や、アプリケーション連携を前提とした売り方となっていくだろう。

このようにEV化の進展は、各国に技術保護政策を誘導するだけでなく、電力という社会インフラの一部を担う形となり、国や地域により一定割合の統制を持って導入されていく商品となり得るのである。

また、シェアリングなどのモビリティサービスも同様である。モビリティサービスは、従来の自動車というハードとしての商品以上に、社会インフラ化したサービスとなる。各国でMaaS (Mobility as a Service) の実証実験として、鉄道やバス、タクシー、カーシェア、自転車シェアなどのマルチモーダルが連携した、モビリティサービスの施行が進められている。これらは、自動車メーカー単独では成立せず、各地域の交通事業者、中にはパブリックセクターの事業者も多く、地域に密着した展開が必要となる。それにより、外国企業にすべてのデータなどを開放したくないという力学が生まれやすい。また、社会インフラ化するため、現在の通信会社のように一定の規制に縛られることとなるだろう。

従来、自動車メーカーはグローバルで効率的に自動車を製造し販売するというビジネスモデルを採用してきたが、100年に一度の変化といわれるCASEの影響により、各国・地域に適合したビジネス展開を強く求められることとなるのである。

こうした地域性の拡大は、いわゆる政治的な保護主義化の動きがなかったとしても進行する別の事象である。しかし、現実的には、このCASEの動きが、各国の技術保護や産業保護などに代表される保護主義の動きを加速化させている。保護主義化の根っこにあるのはCASEといった業界変化であり、故にこれらの変化は構造的なものと解釈すべきである。

これは自動車のみならず、IoT化・デジタル化する工作機械や家電などほかの産業にも当てはまるだろう。その意味で、保護主義の影響が先行的に表れている自動車業界を例に、その対応方策について見ていくことは示唆に富むことであると考えられる。

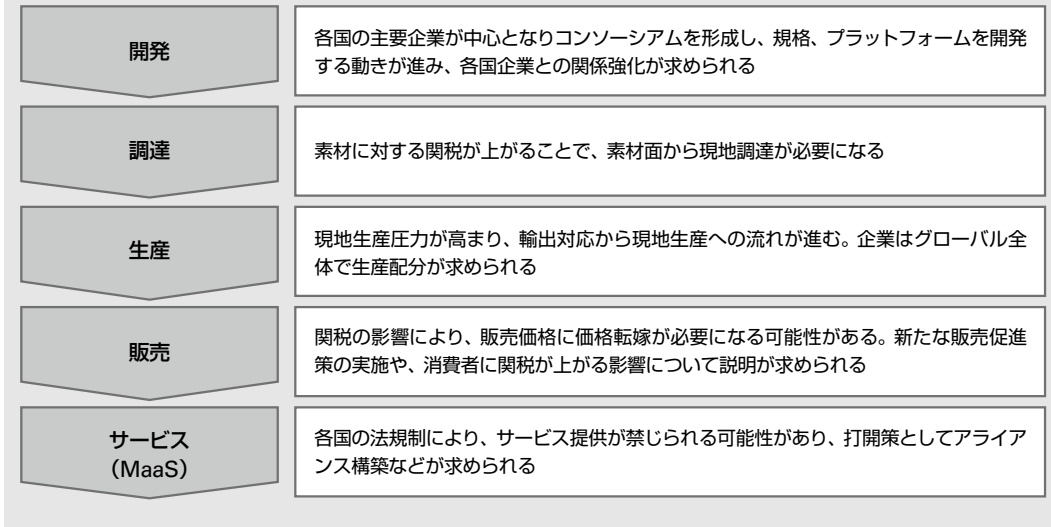
III 自動車産業への影響

米中貿易摩擦による保護主義の特徴として、短期的に関税発動が進むため、製造業各社は、保護主義に対する備えを構築する時間が確保できていない。米中の貿易摩擦が進むことで、自動車産業は、新車販売数の減少はもとより、生産台数調整や調達先の確保、販促費用調整、技術防衛、ブランド維持など、多様な側面で影響を受けることが想定され、経営者はその影響を網羅的に把握するとともに、変化に応じた対応が求められる(図2)。

1 販売台数、生産能力への影響

米中の貿易摩擦に起因した景気減速により、自動車販売台数は減少を強いられると推察される。その背景には、関税コストの追加による自動車車両価格の上昇が考えられる。また、米保護主義のトレンドは、アルミや木

図2 保護主義が自動車産業に与える影響



材にも関税コストが追加されるため、消費者の消費支出全体を押し下げる影響を与えている。

日本では、2017年に約180万台の完成車を米国に輸出しているが、日本の輸出車に関税が課せられることで米国内への生産移管の動きが進み、日本国内の生産台数も減少することが考えられる。もともと自動車産業の変革、シェアリングエコノミー化などにより、日本国内の生産能力は過剰傾向にあったが、海外各国の保護主義化によって追い討ちをかけられる格好となった。米国の保護主義が日本メーカーにとって収益圧迫の要因となる一方で、中国市場は輸入関税を25%から15%に引き下げると発表している。そのため、米国に輸出する分を中国に輸出するなど、仕向け地を変更させることで、現状の生産体制を維持することができる可能性がある。

変化が大きい各国の保護政策の影響に応じて、各国の生産能力をフレキシブルに調整するため、一時的に単国での台数目標を定める

のではなく、日本、米国など主要地域を併せた台数目標を設定し、資源配分を進める目線が必要と考えられる。

2 崩壊する系列構造

車両生産が日本から米国などの海外に移管されることより、現地で素材や部品の調達先を選定することが求められる。特に影響が大きいのは、鉄鋼・アルミといった金属素材と考えられる。米国は鉄・アルミについても25%の輸入関税を掛ける方針を打ち出しているが、特に鉄鋼については、米国の鉄鋼産業の再生を促している側面がある。そのため、自動車メーカーからすると、米国で自動車鋼板を調達することは、調達価格の上昇につながるため、現地での素材調達のサプライヤー構築が必要になる。しかしながら、日本の鉄鋼メーカーが生産する自動車鋼板、特殊鋼は、日本メーカー向けにカスタマイズされており、米国現地から同様のスペックの自動車鋼板、特殊鋼を調達するのは困難と見られる。

保護主義の影響は、日系自動車メーカーだけでなく、日系サプライヤーにまで負担を強いる可能性が高い。日系サプライヤーは、自動車メーカーの生産能力が海外に移管されることによって、海外での生産能力の増強が必要になる。しかし日系サプライヤーは、米国ですぐに生産能力を増強させることはできず、保護主義を契機に海外サプライヤーが日系自動車メーカーの受注を取ることが懸念される。特に日本の自動車メーカーは、慢性的なエンジニアの不足から、海外での生産を増えることでエンジニアリング機能を有する欧米サプライヤーとの距離が近くなる。もともと欧米サプライヤーは、自動車メーカーに代わって、設計、試作、評価まで代行するため、日系自動車メーカーは、エンジニアリング機能に対する興味関心が非常に高い欧米サプライヤーに、日系自動車メーカーのビジネスを取られる可能性が高い。その結果、系列構造が崩壊していく。

3 コンソーシアム参加による技術開発

保護主義が進むにつれて、自動車産業では、各国での技術開発パートナーの探索が求められるようになった。各国で主流となる技術、規格、プラットフォームは自国の主要企業を中心に開発が進む傾向があり、その活動に参加して、早期にスペックインを進めていかなければ、各国で使用できるものと認知してもらえない可能性がある。2018年にはカナダでHuawei（華為技術）の経営陣が逮捕されるという問題起こり、米国ではHuaweiの通信機器締め出しが続き、オーストラリア、ドイツなども5G通信網へのHuawei参画を見直

している。

一方、中国国内ではHuaweiを中心としたプラットフォーム化の動きが進んでおり、これは自国技術の優遇と見て取れる。中国では、EVや自動運转向けでも、地場系自動車メーカーがコンソーシアムを立ち上げて主導権争いをリードしており、日本企業は、中国現地でコンソーシアム参加や中国企業とのアライアンスを結ばないと、新エネルギー、自動運転の領域ではビジネスができない可能性が高くなる。今後、自動車メーカーだけでなく、Tier1サプライヤーもコンソーシアムに積極的に参加することが求められる。日系Tier1サプライヤーは、グローバルにおける競争力の要因として、グローバルで主要なコンソーシアムに参加する涉外能力が求められるだろう。

4 局所展開が必要なMaaS

自動車産業のメガトレンドの一つに、MaaS（Mobility as a Service）の台頭が見られる。MaaSのビジネスモデルは強力なプラットフォームを持ち、顧客を集めるのが特徴であるが、各国は既存産業の保護主義の観点から、海外発のMaaSの自国受け入れを規制する事例も見られる。

MaaSはこれまでにないビジネスモデルの形態をとることが多く、各国に参入する際に規制緩和を要するが、自国の既存産業を著しく破壊するケースにおいては規制緩和を受けられないことがある。たとえば、欧米で見られるライドシェアのUberは、日本や中国では、地場のタクシー産業の保護や規制のために本格的な参入ができていない。規制緩和を受けられないとどうしても空白の地域が出て

しまい、MaaSをグローバルに展開するためには、現地企業とのパートナーリングなどで対応せざるを得ない。そのため、MaaS展開を考える場合、事業計画上、グローバルにどこまでスケールアウトできるか評価するためにも、規制面を考慮した対応が求められる。

5 保護主義による ブランドイメージ

保護主義の話題がニュースで取り沙汰されるたびに、消費者の深層心理に悪いブランドイメージを与える可能性がある。たとえば消費者は、海外輸入品の関税が上がることで価格が高くなることを想起する。それに対して、早期に新たな販促活動や価格維持のアナウンスをしないと、価格が高いイメージが消費者心理に定着してしまい、払拭に時間がかかるだろう。日本メーカーは保護主義への対策について、消費者とのコミュニケーションが必要になる。

IV 企業に求められる対応

前章で見たように、各国の保護主義化の動

きは自動車メーカーや自動車部品メーカーの経営に大きな影響を与え始めている。

これまで、自動車メーカーや部品メーカーは、自動車市場の拡大の波に乗り、グローバルでの規模の拡大を謳歌してきた。しかしながら保護主義化の進展に伴い、企業は経営のあらゆるレイヤーでの変革が要求されている(図3)。以下、NRIが想定する4つの変革のポイントについて説明をしたい。

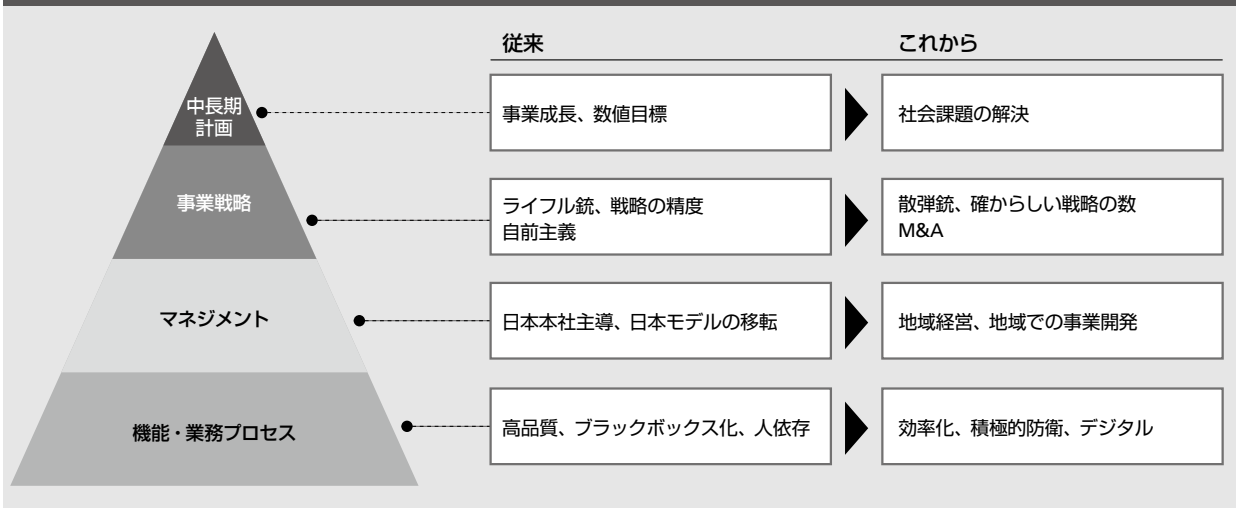
1 中長期経営計画の定義の仕方

これまで、グローバルで自動車の販売台数が拡大してきていたため、中長期の経営目標として販売台数や売上高を掲げることも可能であった。また、地域的な拡大も謳いやすかった。

しかし、CASEと保護主義が相乗的に進展する今後においては、不確実性の高まりを受けて、経営目標として台数や売り上げを掲げることはあまり意味を持たなくなる。

電動化やモビリティサービスなどの新たな市場形成が進展する各国・各地域において、自社はどのような価値を提供するのか、どのようなポジションを獲得するのかを真剣に検

図3 企業に求められる変化



討し、それを中期目標に据えなければならぬ。つまり企業としての中長期の目標が社会課題解決へとつながるため、中期目標での経営姿勢が要求される。

昨今、CSV戦略と中期計画を統合的に策定しようとする企業が増加している。企業としてのマテリアリティ（重要課題）を特定することは、自社の事業ドメインを規定していくことにほかならない。新興国における大気汚染問題を解決するための電動化、交通弱者をなくすための自動運転、社会の非効率性をなくすためのモビリティサービスなど、自動車社会インフラ化し、各国・地域に適合した事業展開が求められ始めた今、企業は社会的な存在価値を意識した中期経営計画を策定しなければならなくなっている。

2 事業戦略の質と数

また、事業戦略のレイヤーでも異なる考え方が求められている。自動車というハードの製造・販売を中心とした従来の事業においては、いかに売れる車を作るかに多大な資金と工数をかけ、工場を1つ新設するために数百億円の投資をすべきかどうか慎重に経営判断してきた。

メーカーである以上、こうした戦略的判断の要素はもちろん残るわけであるが、CASEの変化に伴う不確実性が高まっている中で、多くの戦略オプションを張りめぐらすことが、結果として長期的なリスクを低減させることになる。自動車メーカーが各国でライドシェアなどのスタートアップに資本投下するのは、不確実性リスクを最小化するための端的な例である。

保護主義の文脈でいえば、各国・各地域で

事業投資を行う必要性も高まっている。特にモビリティサービスなどの川下の領域ではその必要性が高い。たとえば、ライドシェアの領域を見ても、米国のUber、中国のDiDi、ASEANに強いGrabといったように、それぞれの国の政策による影響もあり、主要プレイヤーが異なっている。前述の通り、モビリティサービスの領域では社会インフラの要素が強くなるため、グローバルで同一のサービスを展開することが難しくなっている。

このように、未知の領域へ事業拡大するためには、地域対応の必要性増大に伴い、企業は多くの領域に「張っていく」という事業戦略が求められている。従来のように、百発百中を狙い、審議に審議を重ねた戦略のみでは、この不確実性の高い環境を生き残ることはできない。失敗を許容し、まいた種のいくつかが大きく育てばよいという発想も求められているのである。

3 マネジメント機能の地域移管

このように、CASEが助長する保護主義下においては、各国・地域に適合した戦略策定・事業展開が必要となる。つまり、各国・地域での事業開発機能の強化が求められているのである。

グローバルでの持続的な経済成長を前提とした、中央集権的な経営モデルは限界を迎えている。自動車の開発においても、これまで、一部は米国などで現地移転が進んでいるものの、多くは日本国内で行われていた。生産という側面でも、国内からの輸出や域内での供給など、クロスボーダーで最適化を進めてきた。それ故、自動車メーカーの事業開発機能の所在に関しては、現時点では日本中心

である企業がまだまだ多い。各社とも地域統括会社を設置しているが、そこで十分な事業開発機能を持っている企業はほぼないのが現状である。地域統括会社が各国・地域の動静を把握し、パートナー作りを進め、事業開発を行う機能の強化が求められている。

また保護主義が進行する中では、各国内企業との協業が必要となるため、M&Aやアライアンスなどの外部活用がさらに重要となる。事業開発機能の一環として、地域統括会社におけるM&A機能の強化も同時に求められる。

開発や営業、場合によっては生産機能を併せ持つ地域統括会社より、地域のポートフォリオのあるべき姿を考え、事業開発に専念するために、地域統括会社を純粋持株会社化することも有効である。

4 機能・業務プロセスの標準化

一方で、より多くの国にビジネスが拡大する中、今まで以上に機能や業務を標準化し、競争力のあるリーンなバックエンドを構築する必要性も高まる。

従来は、「高品質な製品をグローバルに展開していく」というスケールメリットが出やすい事業モデルであった。これが各国・地域ごとに事業を適合させていく必要が増すと、スケールメリットが出にくくなる。その対処として、機能軸を強化し、刻々と変化する各国の政策も考慮してグローバル最適な仕事の仕方に変えていく必要がある。

たとえば、販売面でのデジタル化対応が急速に進みつつあるが、カスタマーエクスペリエンスの設計、アプリケーションのあり方、業務プロセスなど、各国での対応には限界が

あるため、地域横串で検討するような機能が必要となる。

従来、日本の自動車メーカーは生産のグローバルでの標準化には長けていたが、マーケティング・販売・調達といったそれ以外の機能においても、デジタル機能に長け、グローバルでリーダーシップを持ったリーンな機能を強化していく必要がある。

V 民主政治型グローバリゼーションへの回帰の可能性

米中貿易戦争やBrexit（英国のEU離脱）を、局所的かつ一過性のイベントとして保護主義の流れを捉え、経営への影響を過小評価することは大きなリスクを伴う。

各国の政策は振り子のように刻々と変化するものであるが、自動車産業のみならず多くの産業で進むデジタル化などの技術的・ビジネスモデル的イノベーションが、各国の政策に大きな影響を与えていることを忘れてはならない。一時的に国民国家主導型のグローバリゼーションに傾いているものの、どのタイミングで民主政治主導型のグローバリゼーションに回帰するのだろうか。

1 CASEのコモディティ化

自動車産業においては、CASEの技術・ビジネスモデルイノベーションが一段落することで保護主義的な動きが緩和され、国民国家型のグローバリゼーションから民主政治型のグローバリゼーションに回帰することも想定される。

しかし、イノベーションが一段落する時期はCASEごとに異なる。コネクテッドカーは

2020年の段階でも相当な普及が予想され、また電動車の普及も既に始まっている事象である。一方、自動運転車は一部の限定エリアで段階的に始まると予想されているが、本格普及の見通しは立っていない。また、MaaSなどのモビリティにおけるシェアリングエコノミーの本格普及も法規制を含めた超えるべきハードルはいまだに高い。

このようにCASEの進展もまだら模様となるため、各国の技術保護・規制動向は段階的・局所的に変化していくものと想定される。

2 需要国の変化

CASEのコモディティ化以外に各国の保護主義政策に影響を与える因子は、自動車（将来的な目線でモビリティと呼んだ方がよいかも知れない）の需要地の変化である。

現状、最大の需要地は中国と米国であり、その両国が自国産業保護やグローバルでの覇権争いを行っている構図である。しかし、今後、インド、インドネシア、アフリカなどの新興国が自動車やモビリティ領域においてグローバルでの存在感を増してくると、中国や米国の政策も変化する可能性がある。つまり、現状は自国の大きい内需をベースとした政策であるが、内需が成熟化し、新興勢力の外需に頼らざるを得なくなれば、より開かれ

たグローバル化へと舵を切る可能性もある。

企業としては、各国の保護主義化の動きは、短期的トレンドではなく構造的変化と捉えつつも、長期的にはその揺り戻しも想定しながら、各国の政策を分析していくことが大切である。少なくとも、現状の保護主義化の動きは、10年単位の時間をかけながら、企業に本質的変革を求めの変化と捉えねばならない。

著者

久保田洋介（くぼたようすけ）

野村総合研究所（NRI）グローバル製造業コンサルティング部経営戦略グループ グループ・マネージャー

専門は自動車を中心とした製造業の経営改革、M&A、PMIなど

石垣圭一（いしがきけいいち）

野村総合研究所（NRI）グローバル製造業コンサルティング部経営戦略グループ上級コンサルタント

専門は製造業向けの中期経営計画策定、グループ戦略、デジタル戦略、M&A支援など

大久保華子（おおくぼはなこ）

野村総合研究所（NRI）グローバル製造業コンサルティング部経営戦略グループコンサルタント

専門は自動車業界向け市場調査、事業戦略支援など