

## 「Industry Eye」 第3回

### マニュファクチャリング(自動車セクター):

### 「自動車業界の最新動向～業界を取り巻くリスク」

デロイト トーマツ ファイナンシャルアドバイザー株式会社

C&I マニュファクチャリング 自動車セクター担当

ヴァイスプレジデント 松本浩明

#### 1. はじめに

自動車業界では、新興国での現地生産化、コスト削減のための部品のモジュール化、環境対策として新しいエネルギーを用いた次世代自動車の開発、部品の電装化など、マーケット・技術の両側面で著しく経営環境が変化している。

また、海外での事業展開が加速するなか、米国におけるセットアップメーカーを対象とした知財／特許訴訟やクラスアクションでの民事訴訟、部品サプライヤーに対するカルテル摘発など、グローバルレベルでの法規制上のトラブルに見舞われ、巨額の賠償金等の支払いを命じられるケースを報道等で数多く見かけるようになった。

本稿では、このような環境下における自動車業界各社の動向と最新のトピック(米国民事訴訟やカルテル摘発など)について解説を行う。

## II. 自動車業界の概要

### 1. 主要なプレイヤー

自動車業界は、完成品の製造販売を行うセットアップメーカーと、完成品を構成するパーツを提供する部品サプライヤーとに区分される。グローバルマーケットにおける主要なプレイヤーは以下の通りである。

セットアップメーカー販売台数\*

販売台数(万台)	
トヨタ自動車(日)	998
GM(米)	972
Volkswagen(独)	973
日産自動車(日)・Renault(仏)	827
現代自動車(韓)	737
Ford Motor(米)	633
FIAT(伊)・Chrysler(米)	435
ホンダ(日)	416
Peugeot / Citroen(仏)	282
スズキ(日)	269

\*2013年実績

部品サプライヤー販売高\*\*

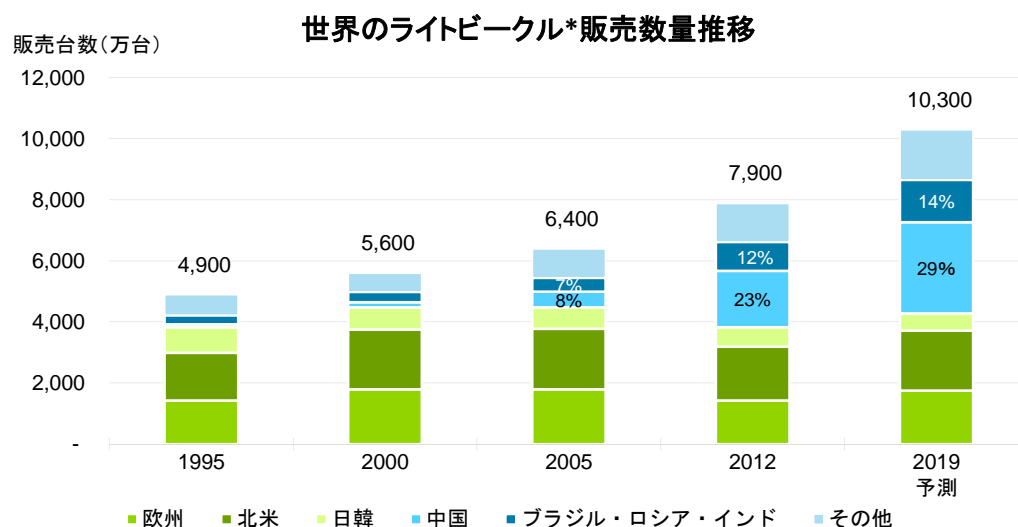
販売高(億円)	
Robert Bosch(独)	30,656
デンソー(日)	26,337
Continental(独)	23,536
Magna International(加)	21,824
アイシン精機(日)	20,972
Faurecia(仏)	17,351
Hyundai Mobis(韓)	16,410
ZF Friedrichshafen(独)	14,547
Jonson Controls(米)	13,773
Delphi Automotive(米)	12,370

\*\* 2011年実績

出典：マークラインズ社ホームページ「自動車産業ポータル」、ダイヤモンド社「世界業界マップ 2013-2014」より、デロイト トーマツ ファイナンシャルアドバイザー株式会社作成

### 2. 新興国を中心とした海外展開の進展

自動車(ライトビークル\*)の世界販売台数は、中国を中心とした新興国における需要の高まりに伴い、2012年に8,000万台近い水準となった。2019年には、BRICs(ブラジル・ロシア・インド・中国)市場での販売増加により10,000万台を超える水準となる見込みである。



\* ライトビークル: 車両総質量3.5トン未満の自動車

出典：日本経済新聞社 2014年7月24日朝刊より、デロイト トーマツ ファイナンシャルアドバイザー株式会社作成

こうしたなか、セットアップメーカー各社では、成長市場を海外に求め、国内生産品の輸出増加ではなく、現地生産を拡大する戦略を採用している。各社とも現地調達最適化を図っており、日系メーカーにおいても、従来の系列にとらわれないサプライヤーの選別が実施されている。

また、製造・販売ともグローバル化が急速に進むなかで、これまでは想定されていなかったグローバルレベルでの法規制上のトラブルに見舞われ、巨額の賠償金等の支払いを命じられるケースが多発するなど、新たなリスクへの対応が求められるようになった(Ⅲにて後述)。

### 3. 部品のモジュール化

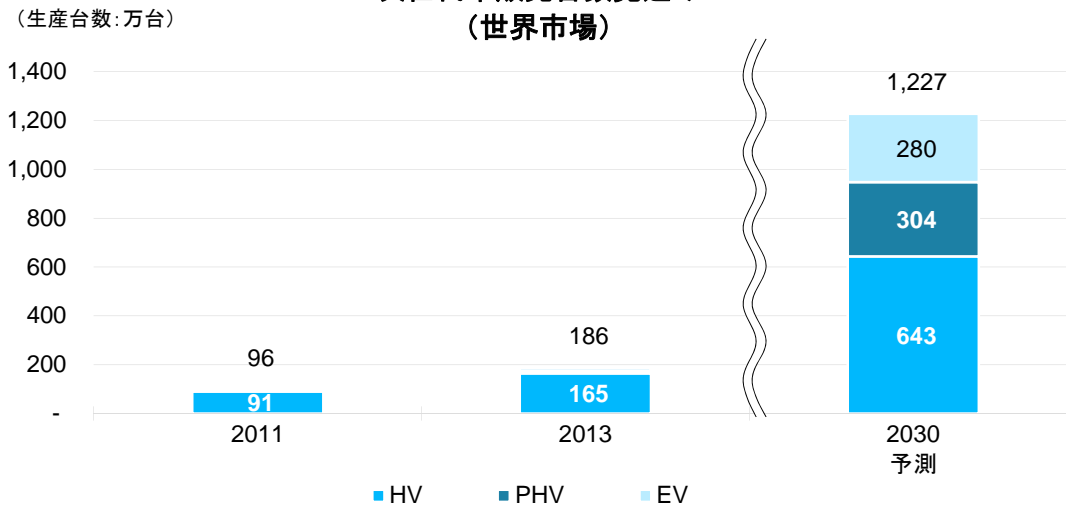
セットアップメーカー各社は、生産効率性の強化やコスト削減のために、部品のモジュール化を進めている。部品のモジュール化とは、部品をブロック単位で組み合わせて機能的なまとまりであるモジュールを作成することである。これにより、部品やユニットを複数の車種に活用できるよう共通化することができ、1部品当たりの供給規模が大幅に拡大することでコストダウンが可能となる。

既に、サプライヤーのなかにはユニットを提供する会社もある。サプライヤーにとっては、モジュール化を担うことで取引量の拡大が期待される一方、そのためには多くのリソースが必要となる。従来、別々のサプライヤーから集めた部品をセットアップメーカーが組み立てていたものを、その前段階で、自社にて設計・部品調達・組立までの業務を負担しなければならない。また、有力な部品サプライヤーのなかには、コスト競争力を高めるため、車種だけでなく、各セットアップメーカーに共通利用可能な部品の開発を進めている会社もある。こうしたモジュール化に伴う負担の増加に、中小のサプライヤーのリソースでは対応できない可能性がある。このため、グローバルな部品供給能力・技術力・豊富な資金力に優れたメガサプライヤーがより有利な状況となることが想定される。その位置にないサプライヤーは、経営統合等により規模の拡大を目指す、あるいはメガサプライヤーへの二次サプライヤーの位置で独自性を高めるなど、経営戦略の見直しを迫られることになる。

### 4. 新技術対応

セットアップメーカー各社では、電気自動車(EV)や燃料電池車(FCV)など、石油燃料に変わる新しいエネルギーを用いた次世代自動車の開発を進めている。

## 次世代車販売台数見込み (世界市場)



出典：富士経済 2014年7月10日付プレスリリースより、デロイト トーマツ ファイナンシャルアドバイザー株式会社作成

ただし、インフラの整備や燃料電池等のコスト削減などの課題も多く、当面の主流となるのはハイブリッド車(HV)やプラグインハイブリッド車(PHV)と予想される。

石油燃料の代わりに電気を動力とするという方向性は、部品においても同様である。近年、部品の電装化が急速に進んでおり、特に油圧やエンジン動力で駆動していた各種部品については、電装化によって置き換わる可能性が高く、これら部品サプライヤーの方向転換が遅れれば、ビジネスそのものを失う可能性がある。

### 5. 自動車業界を巡る事業提携および組織再編の動向

#### (セットアップメーカーの資本提携・技術提携)

次世代自動車の技術に関する開発については、自社陣営にて規格を確立し、これを世間に広める必要があることから、開発のスピードが要求される。このため、各社とも国境を越えた資本提携・技術提携を積極的に実施しており、グローバルな共同開発体制が確立されつつある。

#### (部品サプライヤーの再編)

セットアップメーカーの国内生産拠点が海外へ移転し、国内での供給機会が減少している。さらに、部品のモジュール化や電装化が進み、国境や系列を超えた供給体制を備えるメガサプライヤーの影響力が増している状況にあり、部品サプライヤーを取り巻く環境はより厳しいものとなっている。国内においても、既に日産やホンダは系列以外のサプライヤーからも調達する方針を打ち出している。このような環境下において、足元では系列を超えた部品サプライヤーの再編もみられており、今後も業界再編が進む可能性がある。

## 系列を超えた国内再編の動き

	買い手	対象会社	概要
2014年3月	日本電産(独立系)	ホンダエレスシス(ホンダ系)	車載システム主カメーカ-の買収
2014年3月	ユニプレス(日産系)	八千代工業(ホンダ系)	米板金事業の売却
2014年3月	ユニプレス(日産系)	自己株式	日産自動車より買収

出典：各社のプレスリリースよりデロイト トーマツ ファイナンシャルアドバイザー株式会社作成

### III. 自動車業界を巡る米国民事訴訟およびカルテル摘発

II.2.にて既述の通り、グローバル化が急速に進むなかで、自動車業界各社はグローバルレベルでの法規制上のトラブルに見舞われ、巨額の賠償金等の支払いを命じられるケースが多発している。本稿の執筆中にも、日系部品サプライヤー10社が中国当局から過去最大規模の制裁金支払い命令を受けたとの報道がされている。こうした訴訟対応やカルテル摘発は、近時の自動車業界における重要なテーマであるため、以下、詳しく見ていくこととする。

#### 1. 自動車業界に大きな影響を及ぼす米国民事訴訟

##### ① 知財／特許訴訟

1台の自動車は2万～3万点の自動車部品から構成され、そのひとつひとつが重要な役割を担っており、各分野の最先端技術が結集した知的財産の宝庫である。各セットアップメーカーは、商品の競争力を高めるため、日々新しい技術を取り入れている。一方で、数多くの先進技術が一つに凝縮されている自動車は、知財／特許訴訟の対象となってしまうことも多い。オバマ政権下では規制が厳しくなりつつあるパテントロール訴訟(数多くの特許を保有しながらも、実際の事業はほとんど行っておらず、特許侵害訴訟の和解金などを売上の主とする集団による訴訟)においても、自動車業界がターゲットとなっている。

また、前述の部品のモジュール化(II.3.)は既存大手サプライヤーの生き残り競争に拍車をかけ、新技術への対応(II.4.)は、これまで門外漢だった製造業者にとって自動車業界への参入機会となる。これは既存サプライヤーにとっては負担と脅威であり、それぞれがシェアを獲得・維持するための手段として、知財／特許訴訟を手段として選び、互いに開発費やマーケティング費用と同様、訴訟費用にも多くのコストをかけざるを得ない現状にある。

以下、参考までに、自動車業界に限定した訴訟データではないが、日本企業の米国訴訟件数を添付する。知的財産権に関する訴訟は年々増加傾向にあるのが見て取れる。

## 日本企業の米国訴訟件数

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	計
<b>知的財産権</b>	<b>5,658</b>	<b>7,785</b>	<b>6,589</b>	<b>7,165</b>	<b>9,202</b>	<b>10,150</b>	<b>46,549</b>
日本企業以外	5,386	7,354	6,183	6,658	8,586	9,504	43,671
日本企業	272	431	406	507	616	646	2,878
日本企業の比率	4.8%	5.5%	6.2%	7.1%	6.7%	6.4%	6.2%
<b>独占禁止法</b>	<b>8,493</b>	<b>10,551</b>	<b>9,078</b>	<b>3,830</b>	<b>2,922</b>	<b>3,293</b>	<b>38,167</b>
日本企業以外	7,118	6,605	8,552	3,564	2,565	2,691	31,095
日本企業	1,375	3,946	526	266	357	602	7,072
日本企業の比率	16.2%	37.4%	5.8%	6.9%	12.2%	18.3%	18.5%
<b>米国際貿易委員会</b>	<b>34</b>	<b>32</b>	<b>45</b>	<b>31</b>	<b>58</b>	<b>69</b>	<b>269</b>
日本企業以外	30	23	35	21	46	50	205
日本企業	4	9	10	10	12	19	64
日本企業の比率	11.8%	28.1%	22.2%	32.3%	20.7%	27.5%	23.8%

出典: Business Report Online コラム 2013.01.04 「E ディスカバリ」って何ですか? —訴訟大国アメリカに学ぶグローバル企業に必要な危機管理 より転載

## ② PL(製造物責任)／クラスアクション(集団)訴訟

米国市場において自動車セットアップメーカー、サプライヤーを悩ます、もう一方の民事訴訟のリスクとして、PL 訴訟やクラスアクションが存在する。トヨタ自動車のハイブリッドカーにおけるブレーキ制御系の訴訟などがその典型であり、最近では、韓国の大手セットアップメーカーが、燃費告知の改ざんによる大規模なクラスアクションによって大きな痛手を負い、信頼を落とす結果となった。自動車業界に限らないが、消費者の命を預かる最終製品は製造元として大きな責任が存在する。米国市場に限らず、中国や新しい市場エリアに合わせたユーザーへの細心のケアが、今後セットアップメーカーには必要不可欠であり、クロスボーダーの法的対応が平時からの課題となるであろう。

## 2. 自動車サプライヤーを襲うカルテル摘発の脅威

自動車業界において、現在ネガティブインパクトが強いトピックは、サプライヤーを中心とした国内外のカルテル摘発およびその疑いに対する調査である。特に米国司法省(以下、DOJ)からの摘発および疑いによる証拠開示命令対象企業はグローバル全体で数十社にのぼる(部品ごとの事案でカウントすれば延べで100社を越える)。DOJより一度疑いの目を向けられれば、高い米国弁護士費用やディスカバリという情報開示作業において大変な労力と費用を負担しなければならない。またDOJとの和解には莫大な課徴金を支払うだけでなく、対象企業の役員や現場責任者が個人として起訴されるケースもあり、コンプライアンス体制のレピュテーションリスクも発生する。各サプライヤーではカルテルに対する平時対策を進めているが、カルテル実行を自主申請することにより課徴金を減免する『リニエンシー制度』などが功を奏し、芋づる式の摘発や疑いの対象となる企業が続いており、この脅威は今現在も続いている。

#### IV. おわりに

自動車業界では、製造・販売ともに海外市場の重要性が増しており、また、部品のモジュール化・新技術への対応が急務となっている。こうした環境変化に対応すべく、特に国内部品サプライヤーについては、生き残りをかけた業界再編を行う余地が多分にあると考えられる。

また、従来、自動車業界においては、技術開発、マーケティング、販売という3つの柱がリソース投入の中心であった。しかしながら、海外におけるカルテル摘発の強化の動きなど、クロスボーダーの法的リスクの高まりに応じて、法的リスクに対して平時より一定のコストとリソースをかける企業が増えている。この対応に乗り遅れることで、本業の足を引っ張ることも懸念されるため、早急な対応が必要と考える。

このように、最近の自動車業界では、複雑な環境変化への対応はもちろん、これまでとは異なった脅威への対応など、さまざまな課題への取組みが求められている。

※本文中の意見や見解に関わる部分は筆者の私見であることをお断りする。

トーマツグループは日本におけるデロイト トウシュ トーマツ リミテッド(英国の法令に基づく保証有限責任会社)のメンバーファームおよびそれらの関係会社(有限責任監査法人トーマツ、デロイト トーマツ コンサルティング株式会社、デロイト トーマツ ファイナンシャルアドバイザリー株式会社および税理士法人トーマツを含む)の総称です。トーマツグループは日本で最大級のビジネスプロフェッショナルグループのひとつであり、各社がそれぞれの適用法令に従い、監査、税務、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザリー等を提供しています。また、国内約40都市に約7,600名の専門家(公認会計士、税理士、コンサルタントなど)を擁し、多国籍企業や主要な日本企業をクライアントとしています。詳細はトーマツグループ Web サイト([www.tohmatsu.com](http://www.tohmatsu.com))をご覧ください。

Deloitte(デロイト)は、監査、税務、コンサルティングおよびファイナンシャル アドバイザリーサービスを、さまざまな業種にわたる上場・非上場のクライアントに提供しています。全世界 150 を超える国・地域のメンバーファームのネットワークを通じ、デロイトは、高度に複合化されたビジネスに取り組むクライアントに向けて、深い洞察に基づき、世界最高水準の陣容をもって高品質なサービスを提供しています。デロイトの約 200,000 名を超える人材は、“standard of excellence”となることを目指しています。

Deloitte(デロイト)とは、英国の法令に基づく保証有限責任会社であるデロイト トウシュ トーマツ リミテッド(“DTTL”)ならびにそのネットワーク組織を構成するメンバーファームおよびその関係会社のひとつまたは複数指します。DTTL および各メンバーファームはそれぞれ法的に独立した別個の組織体です。DTTL(または“Deloitte Global”)はクライアントへのサービス提供を行いません。DTTL およびそのメンバーファームについての詳細は [www.tohmatsu.com/deloitte/](http://www.tohmatsu.com/deloitte/) をご覧ください。

本資料は皆様への情報提供として一般的な情報を掲載するのみであり、その性質上、特定の個人や事業体に具体的に適用される個別の事情に対応するものではありません。また、本資料の作成または発行後に、関連する制度その他の適用の前提となる状況について、変動を生じる可能性もあります。個別の事案に適用するためには、当該時点で有効とされる内容により結論等を異にする可能性があることをご留意いただき、本資料の記載のみに依拠して意思決定・行動をされることなく、適用に関する具体的事案をもとに適切な専門家にご相談ください。