

# 自動車業界分析

---

京都産業大学 井村ゼミナール 大川 諒

# 始めに

---

- ・自動車業界はリーマンショックによって大きな打撃を受けた。また、東日本大震災や記録的な円高も自動車業界に影響を及ぼした。
- ・今回我々は、リーマンショック期の自動車業界の企業の動向を分析、研究し、少しでも早く業績をプラスに転じさせるにはどのような施策を実施すべきだったのかを考察した。

# 概要

資本の論理(資本市場)



ハイブリット型経営及びブレンド型経営に注目して分析を行う

# 日本型経営

---

日本型経営とは、日本の伝統的な経営慣行を指して使われ、主に高度経済成長期からバブル期にかけて主流だった。

特徴として、「三種の神器」と呼ばれる終身雇用制、年功序列制、企業別組合が挙げられる。

日本型経営のメリットは雇用の安定、長期的人材育成が可能

デメリットは、スピード感に欠ける、転職者、若年層には不利な側面がある。

# 欧米型経営

---

日本型経営に取って代わるようにグローバルスタンダードとして世界を席巻したのが欧米型経営である。わが国でもコーポレートガバナンスや株主価値の重視などに代表される欧米型経営が導入されるようになった。特に、成果をあげた従業員に多額の給与を支給する成果主義が注目され、導入する企業が増加したことが象徴的である。リストラ、早期退職制度、選抜人事など余剰人員を削減し、高い業績をあげる人材に経営資源を集中させるような組織の再編が行われるようになった。

# ハイブリット型経営

---

株主至上主義と守りのガバナンスの特徴を兼ね備えた経営。

市場原理主義と従業員関係重視を組み合わせたもので、日本型経営から欧米型経営へと推移し、そこからさらに日米の経営の特徴を取り入れ発展したものの。

# 守りのガバナンス

---

法令を基に企業統治すること。ここでは法令だけでなく、ソフト・ローと呼ばれる法令化はしていないが規範として存在するものを含む。

これは日本型の経営とされており、日本の三種の神器である年功序列・企業内別労働組合・終身雇用が大きく関係している。

# 攻めのガバナンス

---

様々なステークホルダーに対する「責務に関する説明責任を果たすことを含め会社の意思決定の透明性、公平性を担保しつつ、これを前提とした会社の迅速・果断な意思決定」を行っていくことを指す。



# 安定株主

---

会社の業績や株主の動きとは無関係に、長期にわたりその企業の株式を保有し続ける株主のこと。

金融機関や事業会社などの法人株主を指すことが多い。

しかし近年は、株式持ち合いの解消が進み、安定株主の確保が難しくなっている。

# 株主至上主義

---

株主が会社の持ち主であると考え、株主利益を最優先とする考え方である。

バブル崩壊により、株価が暴落したことを契機にこの考え方に移行した。

# 研究方法

---

「日経テレコン」より、1998年～2015年までの17年間分の

新聞記事から、テキスト分析することで、

1998年以降のコーポレートガバナンス・成果主義の変遷をテキスト分析を用いて追求

➡分析結果より、1期2期前後で各企業がどのように経営活動を行ったか研究する。

# テキスト分析対象期間

---

対象期間: 1998年～2015年

1期(1998年～2008年)

2期(2009年～2015年)

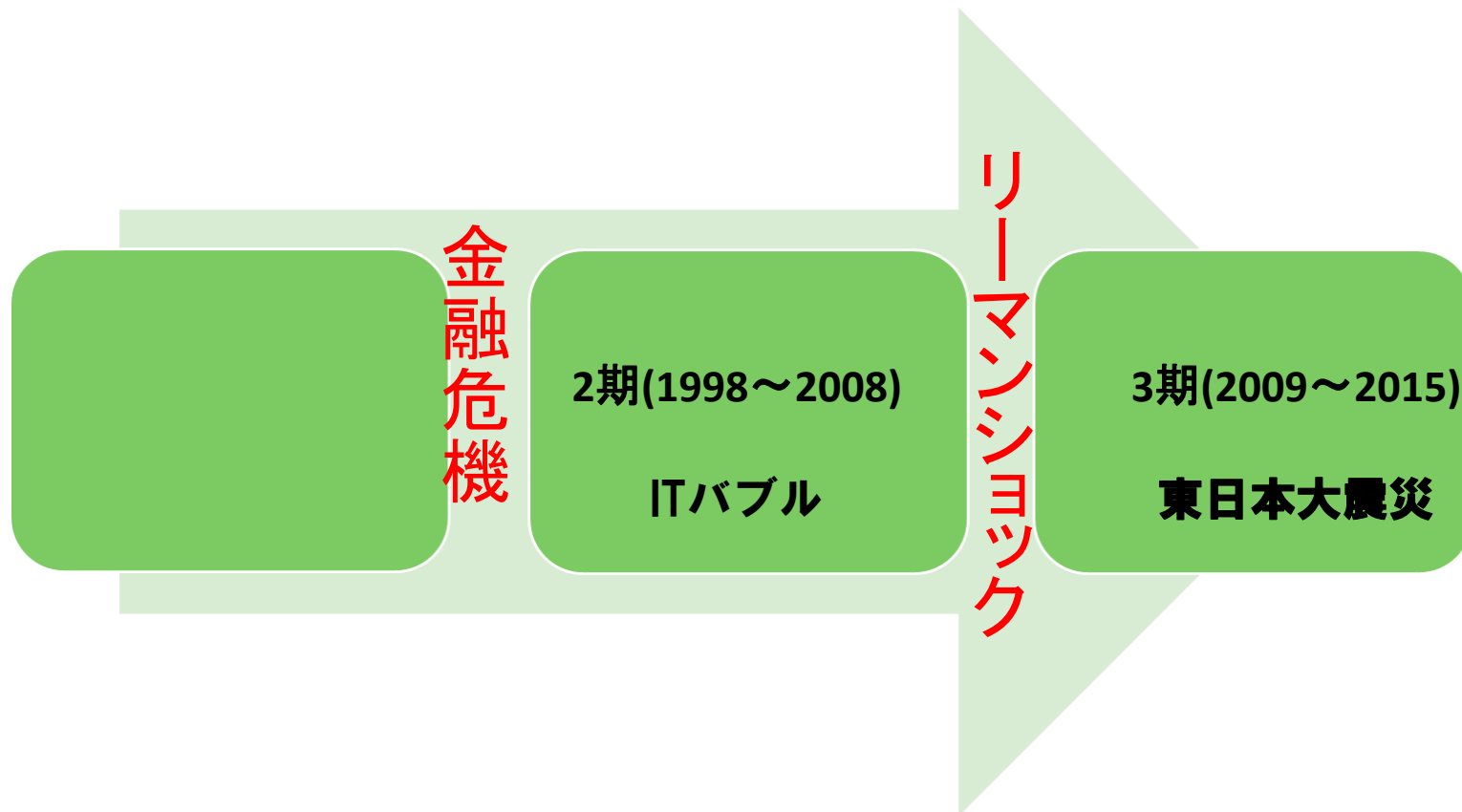
対象範囲: 日経テレコン全記事(NP)

企業報告書(AR)

※なお、NPについては「会社人事」「株式」「今週の  
予定」「新社長」「社長交代」「価格情報」「図表」  
は除外した。

# 時間的移り変わり

---



# カテゴリールール

---

## ○日本的特徴ver.

**守りのガバナンス**・・・守りのガバナンス、コンプライアンス、法令遵守、メインバンク、内部統制システム、社内取締役

**安定株主**・・・安定株主、株主持ち合い、長期志向、持ち株法人投資家、従業員持合株、持ち合い比率、株式所有構造

## ○欧米的特徴ver.

**攻めのガバナンス**・・・攻めのガバナンス、コーポレートガバナンスコード、ステュワードシップコード、独立取締役、社外取締役

**株主至上主義**・・・株主至上主義、株主資本比率、企業業績企業情報&開示、株主主権、株主重視、株主価値重視

# 分析企業

---

トヨタ

ホンダ

日産

マツダ

三菱

# 分析結果

---

## < 散布図 >

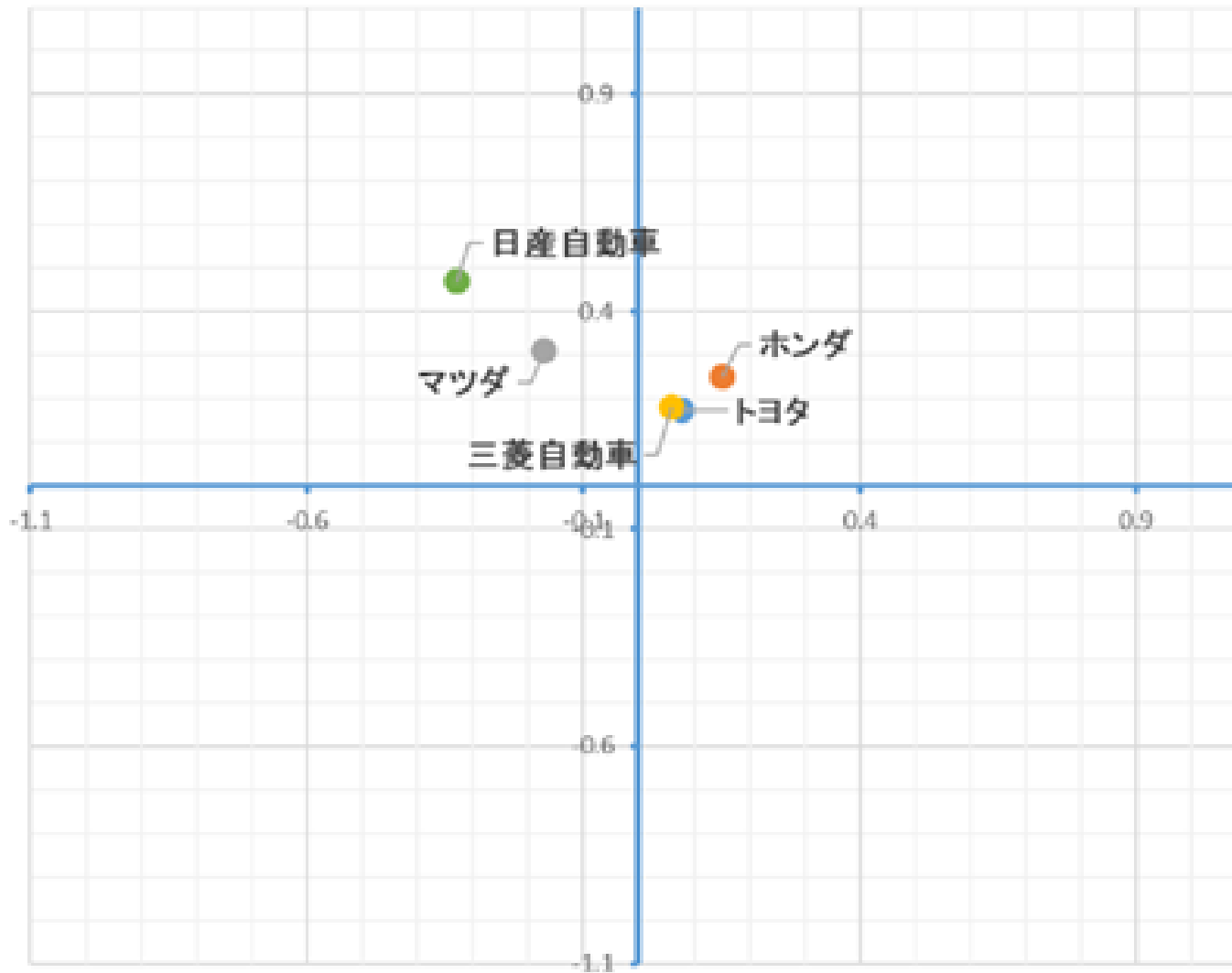
記事から出てきた単語を図で表してどの企業がどの型に近いかを探る。

※仕様上、企業は5社までしか表示できない。

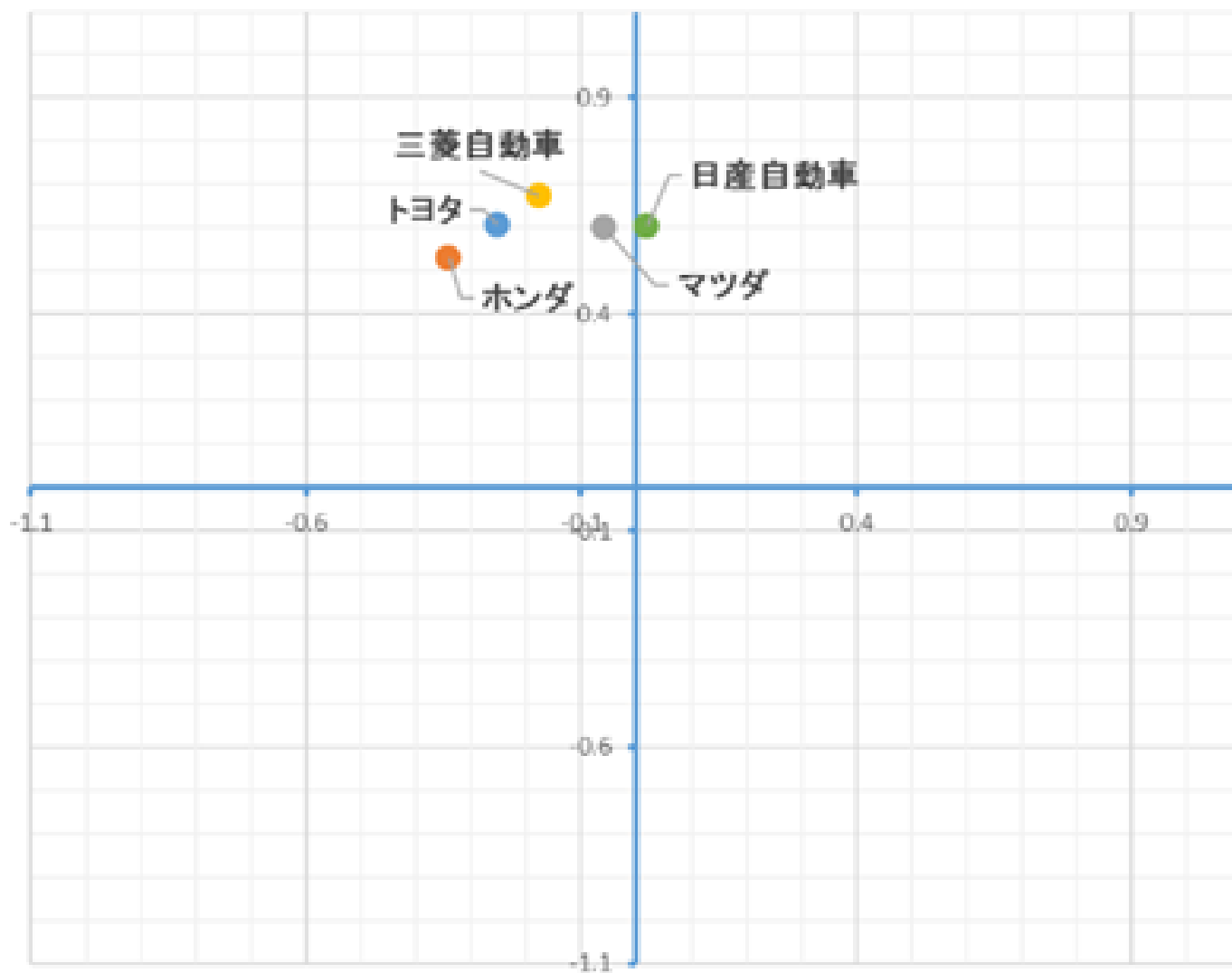
散布図では各企業が1～2期でどう変わるのかが分かりやすく見れる。



# 新聞記事 1期



# 新聞記事 2期



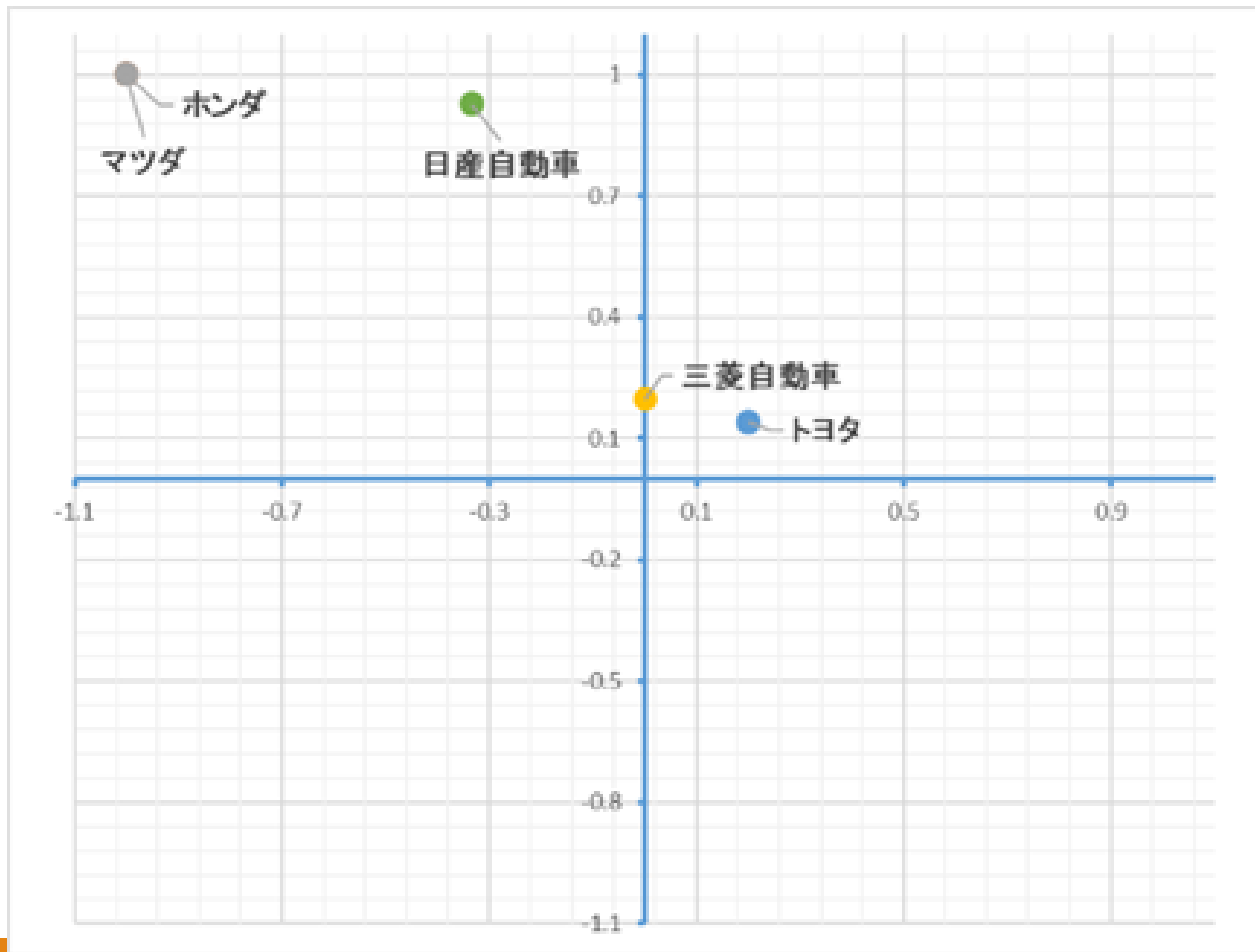
# 新聞記事 まとめ

---

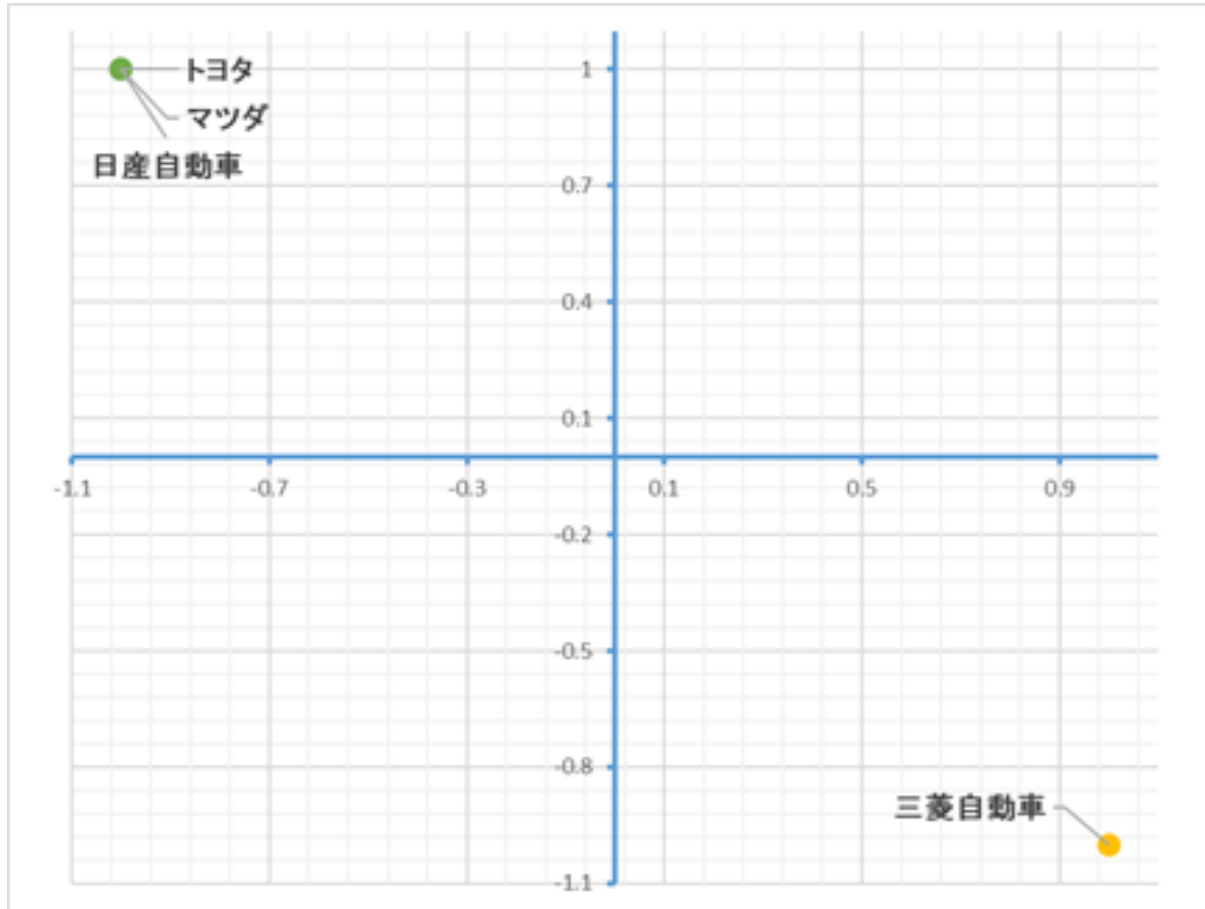
全5社中4社に欧米型経営の特徴が見られた。

- 2期では欧米型経営の傾向が強く見られた。
- 1期ではハイブリット型経営の傾向が強く見られた。
- 自動車業界ではリコール問題や燃費偽装等の不祥事によるリスクを回避するために外部監査役や独立取締役などの外部からの監査を強化してきたため、欧米型経営の傾向が全体的に見られたと考えられる。

# 事業報告書 2期



# 事業報告書 3期



# 事業報告書 まとめ

---

全4社中3社に欧米型経営の特徴が見られた。

■ 1, 2期で全体的に欧米型経営の傾向が見られた。

■ 自動車業界の2期では経営の形が極端化した。  
リーマンショックや東日本大震災が起こったことにより、各社が企業存続の為に経営方針を変更したことが原因として考えられる。

三菱自動車は国内志向に立ち返り、サービス重視の戦略をとった。一方日産自動車はグローバル販売を大幅に伸ばし、積極的に海外事業展開を進めた。

# なぜ2種類のデータを使用するのか

---

新聞は速報性はないが、多くの情報を盛り込み、深く掘り下げた分析を報じることが可能である。

事業報告書は、アニュアル・レポートとも呼ばれ、企業が株主に向けて年に一回公表する報告書のことである。株主に向けたものであるため、必然的に株主至上主義の傾向が強くなる。

新聞記事は企業外からの目線、事業報告書は企業内部からの目線でデータを取ることができ、2つの視点から結果を考察できる。

# 分析結果から見る 各企業の特徴

---



# トヨタ

→1998年にダイハツ、2001年に日野自動車の株式を過半数保有した。2005年8月にレクサスを国内事業として展開。10月にはゼネラルモーターズが保有していた富士重工業株(約20%)の内8.7%を取得し、筆頭株主となった上で提携を結んだ。

→トヨタは2011年、27人いた取締役を11人に削減した。今まで社外取締役は置いていなかったが、2013年に初めて起用した。

トヨタは、内部統制が他の企業よりも明確化していた。以前より「トヨタグループ」という複数企業の集団に属しており、2003年時点で連結子会社の合計は264,096社で日本最大、世界では第三位の企業規模であった。

2004年に内部事業統制を積極的に行った。その結果、リーマンショック時には、ライバル社のゼネラルモーターズ社の世界販売台数が前年度から11%減少した835万5947台であったにも関わらず、トヨタは、前年度からたった4%しか減少していない897万2000台であった。そしてこの頃に、生産台数と販売台数で世界一の企業となった。

以上の要因より、他の企業よりも企業統治(守りのガバナンス)の傾向が強くと推論できる。

# ホンダ

---

ホンダは海外の企業と資本提携しておらず不祥事も起こしていない。そのため、守りの経営であるハイブリッド型の傾向が一期から引き続いたのではないかと推測する。

ホンダは、2000年代からフィリピンやペルーに工場を建設して海外進出を行っている。さらに、2003年からは、航空機業界へと事業を拡大してGEとの提携も行っている。事業拡大に関しては、他にも2006年に太陽電池事業に参入して「ホンダ・ソルテック」を設立している。このような事業拡大を含むグローバルな経営活動が欧米型経営の傾向を表す要因になったと推論できる。

# マツダ

---

1996~2003年の間、フォードが経営権を握り続けており、また、1999年、2008年という短期間で株式を売買していることから、株主至上主義の欧米型経営の傾向が強くなったと推測する。

2015年にフォードが全株式を売却し関係を解消。合併が解消された後も中国及びタイでの生産合併事業は継続されている。2015年まで欧米志向。

マツダは、1996年より続いているフォード社との提携関係の影響が強い。他にも、1999年に、ジヤトコの株主を日産に売却したり、2008年にフォードがマツダの株式を全体の13%を残して売却したりしている。短期間による株式の頻繁な売買は株主至上主義の特徴を示している。

# 日産

---

→1999年にルノーが日産と資産・業務提携し、日産株の36.8%を取得し、カルロス・ゴーンが社長になった。そのため欧米型経営の傾向が強くなったと推測する。

→2013年にルノーと三菱自動車・日産自動車の軽自動車事業に関わる合弁会社NMKVで協業として電気自動車の開発、生産をすすめていく方針であった。欧州に強いルノー、米国、中国に強い日産、アジアに強い三菱という組み合わせで、事業強化を目指す三菱自動車にとっていいパートナーを築いた。

・2006年、ルノーは日産株の44%を所有し日産を連結子会社としているが、日産もルノー株全体の15%を所有しており一部持合となっている。資本関係上は日産がルノーの連結子会社となる。日産は仏政府から日産の経営に介入しないという確約を得た。大株主であるルノーが経営に介入しなくなったことで欧米型経営の傾向が弱まりハイブリッド型となったと推測する。

日産自動車は、トヨタやホンダと比べて攻めのガバナンスの傾向が弱まるが、欧米型経営の傾向を示している。

日産自動車は、1999年よりフランス企業のルノーと資本提携を結んでいる。また、2006年には、日産ディーゼル工業の株式をボルボへ売却している。

# 三菱 新聞記事

---

→2002年に発生したトレーラーのタイヤの破損事故が起きた。さらなるリコール隠しと「ヤミ改修」が発覚。

- ・2004年に度重なる不祥事を理由にダイムラーとの提携を解消。
- ・リーマンショック後生産台数が2～3万台となったアメリカから撤退。

三菱自動車は、株主至上主義の傾向が少し強い結果となっている。

三菱自動車は、2期において、株式の売買が頻繁に行われた。2004年には、プロトンの保有株式を全て売却した。また、2005年には、資本関係にあったダイムラーが全株式を売却した。短期間における株式の売買は、短期間で利益を得ようとする株主至上主義の特徴であるから、三菱自動車は、株主至上主義の傾向を示したと考えられる。

---

# リーマンショック期の 生き残り競争

# トヨタが国内競争で 勝ち残れた要因

---

「オールトヨタ」の原価改善

工場新設凍結、工程見直し

・取締役大幅削減

27人から11人へ ➡ 意思決定の迅速化

・海外事業体にいくつかの権限委譲

・「TNGA」

(トヨタ・ニュー・グローバル・アーキテクチャー)

車づくり、仕事の進行の方針を示す

# ホンダが国内競争で 勝ち残れた要因

---

- 円高・円安に関わらず需要地で生産
- ガソリン価格の急騰で燃費の良い「小型車」の需要が高まる
- 「新型小型戦略」: ホンダの主力製品である小型自動車を中心に生産する戦略

「N360」→「NBOX」→「フィット」の順に  
ホンダの小型自動車の知名度を着実に  
上げている



# マツダ 国内失敗理由

---

- 1989年「5チャンネル体制」: 国内販売網の強化を目的に五つのチャンネルを展開し、多車種を販売した。  
→ブランドイメージが定まらず人気低迷。  
→研究開発費や固定費の増大
- 1996年にマツダブランドに1本化されたが、車を売るための安売りの戦略により、さらに人気低迷
- 経営難により、同年、フォードが出資比率を33.4%に引き上げ経営権を握った。

# 日産 国内失敗理由

---

2006年「グローバル販売計画」: 販売台数373万台(前年同期比4.5%)を目指す。

→最大の市場である米国で市場縮小を見抜けず、新型車への切り替えが遅れた。

リーマンショック後営業損益が赤字に転落し、2011年までは順調に回復したが、2011年から毎月低下している。

2011年「日産パワー88」: 2016年度末までにグローバル市場占有率8%に伸ばし、売上高営業利益率を8%に引き上げる。

→海外を重視した政策を取り過ぎている。

→コミットメント経営による販売目標重視が営業利益率低下を招いた。

# 三菱 国内失敗理由

---

2000年、2004年と相次いで燃費データ不正問題が発覚

ヤミ改修、リコール隠しなど次々と不祥事が発覚

➡会社の信頼損失による販売台数激減

リーマンショックで更なる生産台数減

# まとめ

---

リーマンショック前後の自動車業界各企業には欧米型経営の傾向が見られた。これは国内市場がある程度頭打ちとなり、海外進出を進めた結果見られた結果であると考ええる。

リーマンショック期にあってある程度規模を維持し続けたホンダとトヨタは業績が悪化した時期であっても顧客のニーズに応えようとしたと考ええる。トヨタの様々な施策やホンダの小型自動車はその例である。

一方で、マツダ、日産、三菱の3社には顧客ニーズに応えることを最優先事項としていなかった。自社ブランドを成長させることやデータ不正で虚偽のデータを公表するなど、方法は企業によって様々だが売上を伸ばすことを最優先課題としていることが共通して見られた。

以上のことから、業績悪化によって企業に焦りが生じ、売上を伸ばすことを最優先に考えると、思うような結果が得られないということが考えられる。製品を購入する顧客のことを第一とし、施策を実施していくことが業績アップの近道になることがこの一連の研究から考えることができる。