◆目 次◆

特集

世界乗用車メーカーのMaaS関連の事業動向と提携関係
MaaS関連事業の収益源化に向け、提携や事業統合などの取り組みが活発化

◇提携関係　：IT系、サービス系など異業種のモビリティサービス参入へ対応し、自動車メーカーは合従連衡で試行錯誤
◇Daimlerグループ　：モビリティサービスの早期の収益の柱化に取り組む
◇VWグループ　：モビリティサービスの売上高規模を2025年までに10億ユーロとし、収入の柱に育成する方針
◇BMWグループ　：自動運転、電動車、コネクティッド技術を活用したプレミアムモビリティサービスの確立を目指す
◇GMグループ　：自動運転と電動車を組み合わせた車両によるシェアリングサービスの事業化を目指す
◇Fordグループ　：既存の自動車事業に加えて、モビリティサービスでもプレゼンスの確立を目指す
◇トヨタグループ　：モビリティに関するあらゆるサービスを提供するモビリティ・カンパニーへの変革を図る

第1章　世界乗用車メーカーの競争状況
1. 世界乗用車メーカーの業績・経営戦略比較
◇経営戦略　：CASE対応を急ぐ中、一部がモビリティサービスの収益源化に取り組む
◇組織・人事　：CASE対応での組織再編が活発化
◇製品　：2020年代前半にBEVの展開が本格化の一方、収益性の強化に向けて車種の絞り込みを図るメーカーも現れる
◇生産　：効率化へ生産集約が進められる一方、USMCAなど新たな貿易体制への対応が課題
◇部品・調達　：部品・調達：CASE対策費用の捻出元として、部品など調達面でのコスト削減が一層重要になる
◇研究・開発　：CASE対応での研究開発費の増加が目立つほか、研究開発拠点の拡充も進展
◇販売　：欧米系中心にサブスクリプションの導入が拡大
◇海外事業　：中国を中心に新興国での事業強化が続く
◇提携　：主力自動車メーカー同士の提携が拡大したほか、MaaS対応で異業種との提携も見られる
◇新興国系　：中国系も印系も当面は自国事業に集中
2. 世界自動車メーカーの生産・販売ランキング
3. 世界乗用車メーカーの主な資本提携関係

第2章　北米乗用車メーカー
GM　：米国No.1メーカー、モビリティ事業など新たな収益源確保図る
Ford　：米国No.2メーカー、中期的に利益率8%超目指し提携などによるコスト削減推進
Tesla　：米国新興EVメーカー、量販車Model 3の生産拡大図る

第3章　欧州乗用車メーカー
VW　：ドイツ自動車最大手、2025年グループ営業利益7～8%が目標
Audi　：VWグループの高級車メーカー、電動車と内燃機関の双方での技術強化図る
Daimler　：プレミアムブランド世界トップ、CASEを軸に成長を狙う
BMW　：ドイツのプレミアム自動車メーカー、電動車と自動運転に集中投資
Porsche　：VW Gr.の高級スポーツカーメーカー、電動化技術強化に注力
Renault　：仏大衆車メーカー、2022年の営業利益率7%、世界販売500万台目指す
PSA　：独Opelを傘下にもつ欧州販売2位グループ、さらなる収益改善目指す
FCA　：伊と米に本拠を持つグローバルメーカー、EBIT率二桁水準が目標
SEAT　：VW傘下のスペインメーカー、長年続く低利益率からの脱却が課題
Skoda　：VW傘下チェコメーカー、SUVを拡充、中国展開に加えてインドとロシアを担当
Volvo Car　：吉利Gr.のスウェーデンメーカー、CASE対応による電動化と安全でブランドを強化
Jaguar Land Rover　：英国高級車メーカー、ACESを軸にブランドを強化
AvtoVAZ　：Renault傘下のロシア乗用車最大手、赤字体質から脱却の兆し

第4章　日本乗用車メーカー
トヨタ　：世界販売大手、モビリティ・カンパニーへの転換目指す
日産　：EVで先行する日本メーカー、2022年度に電動車の年間販売台数100万台を目指す
ホンダ　：日本の二輪・四輪車大手メーカー、電動化と自動運転でGMと提携
スズキ　：日本の小型車メーカー、トヨタとインド・アフリカ事業や次世代技術で提携
マツダ　：日系中堅乗用車メーカー、年間5万台の台数成長を目指す
三菱自　：SUVが主力の日本自動車メーカー、電動化を推進し売上高2.5兆円を目指す
ダイハツ　：軽・小型自動車メーカー、国内軽自動車と新興国小型車で成長目指す
スバル　：米国で成長を続ける日本の乗用車メーカー、品質向上に取り組む

第5章　アジア乗用車メーカー
現代自　：韓国トップメーカー、CASE戦略を加速、経営の世代交代へ
起亜　：現代自傘下の韓国2位メーカー、「Mobility-ACE」戦略に基づき次世代車を開発
上汽集団　：中国乗用車最大手、自動運転技術の開発を促進
中国一汽　：中国自動車大手、自主ブランド事業の立て直しに向け提携・再編を継続
東風汽車　：中国大手自動車メーカー、カーシェアリング事業に参入
中国長安　：中国乗用車4位、2020年にグループ全体販売440万台を目指す
北汽集団　：北京を本拠とする中国自動車大手、EV販売台数で5年連続中国トップ
広汽集団　：中国乗用車中堅、Tencent等と提携して新エネルギー車・自動運転事業を強化へ
奇瑞汽車　：中国中堅乗用車メーカー、輸出に強みも本国で苦戦
BYD　：中国民族系メーカー、新エネルギー車を中心に事業を展開
吉利汽車　：中国民族系乗用車メーカー、2020年中国販売200万台を目指す
長城汽車　：SUV事業を主力とした中国メーカー、2018年世界販売116万台を目指す
Tata Motors　：インド大手自動車メーカー、JLRの業績不振もTata本体は復調
Mahindra & Mahindra　：ユーティリティ車が主力のインド系メーカー、Fordとの提携を締結
Proton　：マレーシアの国民車メーカー、吉利との包括提携が進行、初のSUV投入へ

世界自動車産業専門調査会社
FOURIN フォーイン
＊フォーインでは調査報告書のご採用可否の検討用として、お客様のご要望に応じて実際の調査報告書をお送りすることも可能です。ご希望の際は、右記までお問い合わせください。

〒464-0025 愛知県名古屋市千種区桜が丘292
Tel:052-789-1101　Fax:052-789-1147
E-mail:info@fourin.jp　https://www.fourin.jp

発刊のご案内

2019 世界乗用車メーカー年鑑

電動化・自動化・コネクテッド化＋MaaSへの各社最新動向

■ 発刊：2018年12月25日　■ 体裁：A4判、346頁　■ 価格：140,000円＋税　国内送料込

◇Daimler と BMW の事業統合、トヨタとソフトバンクの提携など MaaS 対応の最新動向を特集
◇GM の Cruise AV や Daimler の EQC など各社の CASE 対応動向を報告
◇主要メーカーの中国合弁における利税総額から、各社の中国事業の収益性をレポート

世界的な環境規制の厳格化や先進技術を産業育成に結び付ける政府の思惑などを背景に、乗用車メーカー各社が、CASE を成長の核に据えた取り組みを活発化させています。電動化であれば、Daimler の EQC など主要メーカーによる BEV の製品ラインアップの拡充が 2019 年より本格化します。自動運転についても GM が SAE 基準でレベル 4 の車両の製品化を 2019 年に計画するなど、高度な自動運転技術が実用化される見通しとなっています。さらにシェアリング経済の進展から、従来の自動車を所有してそれを利用する形から、必要な時にだけ利用しその対価を払う形の利用形態が拡大する可能性が高まっており、MaaS(Mobility as a Service) はその一例です。利用形態の変化への対応として、MaaS を構成する車両の移動に関わるサービス提供を主体とするモビリティサービスを、従来の伝統的な自動車の生産・販売事業に次ぐ収益源とすることを狙った取り組みが、主要乗用車メーカーを中心に活発化しています。一方でこれら CASE の進展スピードは速く、かつ対応する為の投資負担が乗用車メーカーにのしかかります。調達や開発の面でのコスト低減が一層重要となっているほか、メーカー同士や部品企業、サービス企業を交えた協業関係の構築や組み替えが進められているなど、自動車業界は様々な面で変化が求められています。

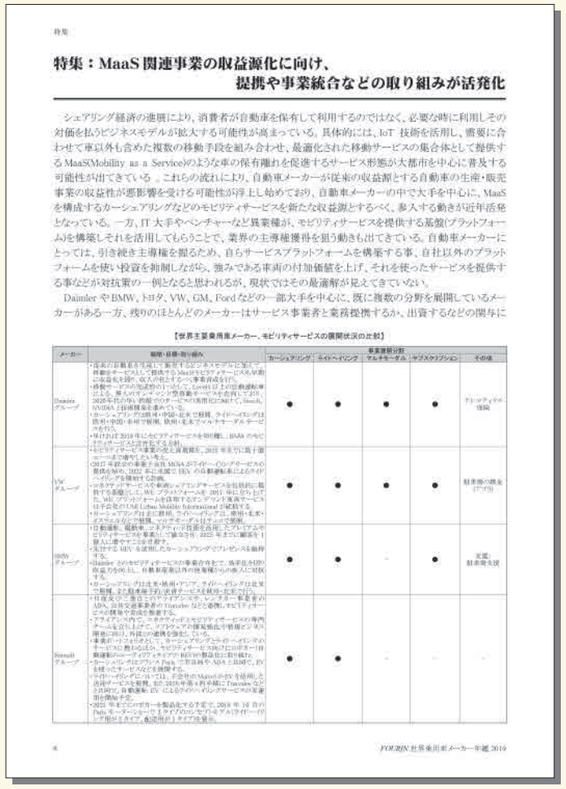
「世界乗用車メーカー年鑑 2019」は、先進国・新興国の乗用車メーカー 39 社の事業の現状と全体事業戦略を、企業ごとに多様な切り口から分析するイヤーブックとしての体裁をとりながら、CASE に対する各社の動向を報告いたします。また 1 章の総論では、各社の業績や分野ごとの戦略、販売・生産状況の比較に加えて、2019 年版では主要メーカーの中国での合弁事業の利税総額をもとに、中国事業の収益性をレポートします。さらに、提携など各社の MaaS 関連事業の最新動向を特集しています。当案内をご高覧頂き、ベンチマーキングや事業戦略の策定のための基礎資料として、ご採用賜りますようお願い申し上げます。

世界主要乗用車メーカー、モビリティサービスの事業展開の状況

メーカー	事業展開分野				
	カーシェアリング	ライドヘイリング	マルチモーダル	サブスクリプション	その他
Daimler グループ	●	●	●	●	テレマティクス保険
VW グループ	●	●	●	●	駐車場の課金(アプリ)
BMW グループ	●	●	-	●	充電/駐車場支援
Renault グループ	●	●	-	-	
PSA グループ	●	-	●	-	
GM グループ	●	●	-	●	決済
Ford グループ	●	●	-	●	駐車場/給油検索、決済
トヨタ グループ	●	●	●	●(2019 年初～)	テレマティクス保険 / 自動運転 EV を使った多様なサービス (Autono-MaaS)
日産 / 三菱自 グループ	●	●	-	-	
ホンダ グループ	●	-	-	-	

(FOURIN)

主要メーカーのMaaSへの対応を比較!!



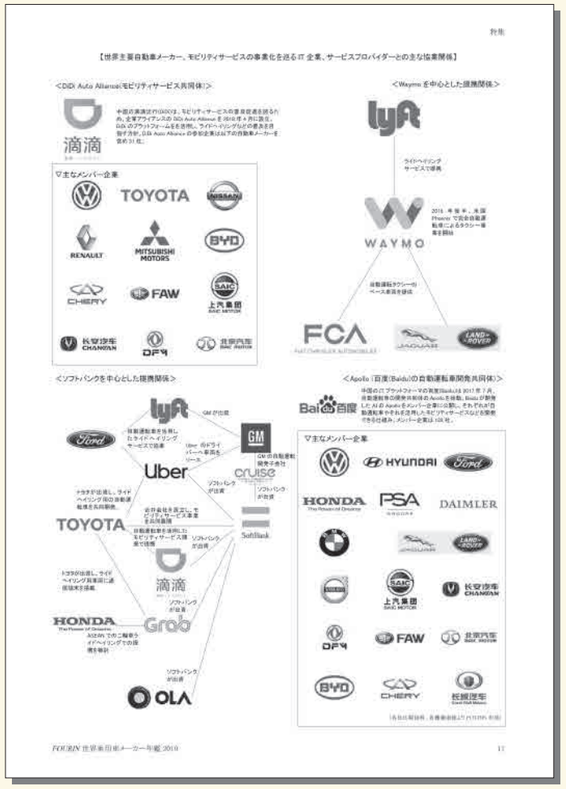
特集

特集：MaaS関連事業の収益源化に向け、提携や事業統合などの取り組みが活発化

シェアリング経済の進展により、消費者が自動車を保有して利用するのではなく、必要な時に利用しその対価を払うビジネスモデルが拡大する可能性が高まっている。具体的には、IoT 技術を活用し、需要に合わせて車以外も含めた複数の移動手段を組み合わせ、最適化された移動サービスの集合体として提供するMaaS(Mobility as a Service)のような車の保有離れを促進するサービス形態が大都市を中心に普及する可能性が出てきている。これらの波れにより、自動車メーカーが従来の収益源とする自動車の生産・販売事業の収益性が悪影響を受ける可能性が浮上し始めており、自動車メーカーの中で大手を中心に、MaaSを構成するカーシェアリングなどのモビリティサービスを新たな収益源とするべく、参入する動きが近年活発となっている。一方、IT 大手やベンチャーなどは異業種が、モビリティサービスを提供する基盤(プラットフォーム)を構築しそれを活用してもらうことで、業界の主導権獲得を狙う動きも出てきている。自動車メーカーにとっては、引き続き主導権を握るため、自らサービスプラットフォームを構築する事、自社以外のプラットフォームを使い投資を抑制しながら、強みである車両の付加価値を上げ、それを使ったサービスを提供する事などが対抗策の一例となると思われるが、現状ではその最適解が見えてきていない。

Daimler や BMW、トヨタ、VW、GM、Ford などの一部大手を中心に、既に複数の分野を展開しているメーカーがある一方、残りのほとんどのメーカーはサービス事業界と業務提携するか、出資するなどの関与に

モビリティサービスの提携関係を解説!!



特集

【世界主要自動車メーカー、モビリティサービスの事業化を巡るIT 企業、サービスプロバイダーとのおもな協業関係】

<DiDi Auto Alliance/モビリティサービス共同体>

中国の滴滴出行(DiDi)は、モビリティサービスの事業収益を図るため、北米プライアンスは DiDi Auto Alliance を 2016年4月に設立。DiDi のプラットフォームを活用し、ライドヘイリングなどの要求を受け合う。DiDi Auto Alliance の参加企業は以下の自動車メーカーを含め31 社。

<Waymo を中心とした提携関係>

ライドヘイリングサービスで提携

2018 年 12 月 5 日、米国 Phoenix で完全自動運転車によるタクシー事業を開始

自動運転タクシーがベース車両を提供

<ソフトバンクを中心とした提携関係>

GM が出資

自動運転車を開発し、ライドヘイリングサービスで協業

Uber のライドシェアー事業をスピンオフ

GM 自動運転車開発子会社

ソフトバンクが出資

ソフトバンクが出資

ソフトバンクが出資

トヨタが出資し、ライドヘイリング用の車両を共同開発

自動運転車を活用したモビリティサービス事業を共同展開

ソフトバンクが出資

トヨタが出資し、ライドヘイリング用の車両を提供及び共同開発

自動運転車を活用したモビリティサービス事業

ソフトバンクが出資

ソフトバンクが出資

<Apollo(百度/Baidu)の自動運転車開発共同体>

中国のIT プラットフォーマの百度(Baidu)は 2017 年 7 月、自動運転車の開発のため Apollo を開発、Baidu が設立した AD Auto をメンバーの第一に認定。それぞれの自動運転車やそれを活用したモビリティサービスなどを開発できる組み、メンバーを募集は 18 年。

財務状況を多角的に分析!!

業績・経営戦略比較

Ford は、同 0.7 ポイント増と逆に上昇した。Ford は北米での Mustang 以外の乗用車を 2020 年代初頭までに廃止する方針を打ち出す。FCA はここ数年の収益強化の取り組みが実を結び同 1.1 ポイント減の 84.7%としたが 11 社中では最も高い水準であり、引き続きの取り組みが求められる。

また CASE への対応を各社は研究開発投資の増額が求められるが、研究開発費の 2017 年度の伸び率を見ると、Daimler が前年度比 15.1%増、Ford が同 9.6%増、BMW が同 16.7%増、Renault が同 11.3%増と欧米メーカーの伸び幅が大きい。これらのメーカーは 2020 年代前半に BEV などのラインアップを本格的に展開する予定であり、その分の投資が嵩んだと思われる。PSA の伸びと GM の減少は Opel/Vauxhall の売却の影響による。一方で日系メーカーは円安の影響にもるるが、抵業による投資抑制の効果も伸びの小ささの背景にあると思われる。

【世界主要乗用車メーカー、売上原価・研究開発費・設備投資費(連結、2016/2017 年度)】

	売上原価(百万ドル)			研究開発費(百万ドル)			設備投資費(百万ドル)		
	2016年度	2017年度	(前年比)	2016年度	2017年度	(前年比)	2016年度	2017年度	(前年比)
トヨタ	200,075	215,586	(7.7%)	9,574	9,601	(0.3%)	11,187	11,755	(5.1%)
VW	194,981	212,033	(8.2%)	12,731	13,082	(2.8%)	14,549	14,706	(1.1%)
Daimler	134,174	146,495	(9.2%)	5,815	6,691	(15.1%)	6,514	7,680	(18.7%)
Ford	126,183	131,332	(4.1%)	7,200	8,000	(9.6%)	6,992	7,619	(8.9%)
GM	136,333	113,868	(▼13.7%)	6,100	7,300	(▼19.9%)	8,280	8,400	(1.4%)
ホンダ	100,509	108,290	(8.0%)	6,326	6,561	(4.2%)	4,994	5,654	(13.2%)
FCA	105,111	105,900	(0.8%)	3,622	3,640	(0.5%)	5,753	5,766	(0.2%)
BMW	85,450	88,236	(3.3%)	4,750	5,544	(16.7%)	6,304	7,857	(24.6%)
日産	88,963	88,538	(▼0.5%)	4,527	4,474	(▼1.2%)	4,332	4,380	(1.1%)
現代自(+)	65,458	69,202	(5.7%)	3,017	3,285	(8.9%)	2,580	2,793	(8.2%)
PSA(a)	58,349	58,829	(0.8%)	2,118	2,522	(19.1%)	2,331	2,649	(13.7%)
Renault	44,529	52,573	(18.0%)	3,622	2,919	(▼19.4%)	3,426	4,058	(18.5%)
起亜(+)	36,438	39,471	(8.3%)	1,418	1,453	(2.3%)	1,344	1,493	(11.2%)
スズキ	29,881	33,114	(10.7%)	1,214	1,258	(3.6%)	1,835	1,926	(4.9%)
マツダ	22,601	23,003	(1.8%)	1,171	1,227	(4.8%)	871	939	(7.9%)
11メーカー計	1,415,266	1,488,284	(5.1%)	73,319	76,557	(4.4%)	85,290	90,228	(5.8%)

(+)を付した数字は、決算期が12月以外の社。

【世界主要乗用車メーカー、売上原価比率・研究開発費比率・設備投資費比率(連結、2016/2017 年度)】

	売上原価比率			研究開発費比率			設備投資費比率		
	2016年度	2017年度	(前年比)	2016年度	2017年度	(前年比)	2016年度	2017年度	(前年比)
トヨタ	82.4%	81.2%	(▼1.1pt.)	3.8%	3.6%	(▼0.2pt.)	4.4%	4.4%	(0.0pt.)
VW	81.1%	81.6%	(0.5pt.)	5.3%	5.0%	(▼0.3pt.)	6.1%	5.7%	(▼0.4pt.)
Daimler	79.1%	79.1%	(▼0.0pt.)	3.4%	3.6%	(0.2pt.)	3.9%	4.1%	(0.3pt.)
Ford	85.1%	83.8%	(▼1.3pt.)	4.8%	5.1%	(0.3pt.)	4.6%	4.8%	(▼0.1pt.)
GM	84.2%	92.0%	(▼8.0pt.)	4.9%	6.0%	(1.1pt.)	6.6%	6.8%	(0.3pt.)
ホンダ	77.6%	78.3%	(0.7pt.)	4.9%	4.8%	(▼0.1pt.)	3.9%	3.8%	(▼0.3pt.)
FCA	85.8%	84.7%	(▼1.1pt.)	2.9%	2.9%	(▼0.0pt.)	7.9%	7.0%	(▼0.1pt.)
BMW	80.2%	79.8%	(▼0.3pt.)	4.5%	5.3%	(0.4pt.)	6.1%	7.1%	(1.0pt.)
日産	80.4%	82.1%	(1.7pt.)	4.2%	4.1%	(▼0.1pt.)	4.0%	4.1%	(0.1pt.)
現代自(+)	81.1%	81.8%	(0.7pt.)	2.3%	2.4%	(0.1pt.)	2.2%	2.2%	(▼0.0pt.)
PSA(a)	80.9%	81.4%	(0.5pt.)	2.3%	2.4%	(0.1pt.)	2.9%	3.0%	(▼0.3pt.)
Renault	78.6%	79.1%	(0.5pt.)	4.6%	4.4%	(▼0.2pt.)	6.0%	6.1%	(0.1pt.)
起亜(+)	80.2%	82.3%	(2.1pt.)	3.1%	3.1%	(▼0.0pt.)	3.0%	3.2%	(0.2pt.)
スズキ	71.1%	68.2%	(▼2.9pt.)	4.1%	3.7%	(▼0.4pt.)	6.2%	5.7%	(▼0.6pt.)
マツダ	76.2%	76.4%	(0.2pt.)	3.9%	3.9%	(▼0.0pt.)	2.9%	3.0%	(0.1pt.)
11メーカー計	81.0%	80.8%	(▼0.2pt.)	4.2%	4.2%	(▼0.0pt.)	4.9%	4.9%	(0.0pt.)

(+)を付した数字は、決算期が12月以外の社。

中国合弁事業の収益状況を報告!!

業績・経営戦略比較

FOURIN は、中国汽車工業年間に掲載される世界主要乗用車メーカーの、中国における自動車生産・販売事業合弁会社の事業売上高と利税総額(中国独特の会計項目で税引前利益総額)を集計。主要乗用車メーカーの中国での収益状況を見てみた。2017 年の利税総額(ドルベースに換算し、各合弁事業会社の外資側の出資比率を乗じて試算)が最も大きかったのは、上海VW で 44 億ドル、次いで大きかったのは同じ VW の合弁会社である一汽 VW で 30 億ドル、3 番目に大きかったのは Daimler の合弁である北京 Benz。4 位は日産と東風集団の合弁である東風汽車有限である。日本円に大まかに換算して、上海 VW が約 5,000 億円で一汽 VW が約 3,400 億円となり、VW は中国における主要合弁 2 社で約 8,400 億円の利税総額を 2017 年に獲得したこと

【世界主要乗用車メーカー、中国現地合弁での利税ドルベース利益総額(試算:2017 年)】

(注)世界主要自動車メーカーの中国合弁自動車事業会社の利税総額(利益総額)は、ドルベースに換算し合弁各社の外資側の出資比率を乗じて算出。
(中国汽車工業年鑑データ、各社公表資料、IHS データより FOURIN 作成)

【世界主要乗用車メーカー、中国現地合弁での売上高(2011～2017 年)】

(単位:百万ドル)

グループ	メーカー	2011年	2012年	2013年	2014年	2015年	2016年	2017年	(前年比)
VW Gr.	上海VW	15,397,800	17,106,600	20,397,200	22,882,315	23,017,814	22,774,237	22,616,258	(▼0.7%)
	一汽VW	10,484,400	28,605,341	32,257,271	30,404,000	33,206,000	31,296,176	24,597,115	(▼21.6%)
	上海GM	15,198,173	16,693,863	19,270,939	16,718,774	15,601,846	15,934,233	17,192,527	(7.9%)
GM Gr.	上汽GM五菱	1,814,171	2,781,174	4,947,900	4,559,611	4,013,552	n.a.	n.a.	(-)
	上汽GM五菱	n.a.	2,103,240	3,448,903	3,782,200	3,946,565	n.a.	n.a.	(-)
	上汽GM五菱	1,551,296	2,202,560	4,070,900	2,126,014	10,449,228	10,485,099	10,572,169	(0.8%)
	一汽GM(合弁)本社	n.a.	n.a.	388,292	n.a.	n.a.	n.a.	121,668	(-)
	東風汽車有限(日産)	8,521,431	8,225,926	8,984,746	8,905,477	9,967,740	10,694,199	10,693,462	(14.3%)
Renault(+)/日産	柳州乗用	1,110,600	999,827	n.a.	n.a.	1,289,722	n.a.	721,259	(-)
	東風Renault	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	1,639,722	(-)
Daimler Gr.	北京三菱	442,232	n.a.	582,598	747,800	624,203	n.a.	1,780,703	(-)
	東風ルノー	4,372,367	4,916,106	6,070,076	4,892,481	5,068,936	7,961,186	10,884,317	(41.4%)
ボルボ Gr.	広汽ボルボ	4,671,461	6,325,599	9,088,117	5,881,622	6,004,500	7,676,187	9,611,648	(25.2%)
	寧波吉利ボルボ	n.a.	n.a.	n.a.	655,975	604,047	n.a.	726,928	(-)
Daimler Gr.	北京Benz	3,111,100	3,260,883	3,897,000	4,757,655	7,686,326	9,048,241	12,360,610	(36.8%)
	寧波Smart	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	880,888	842,195	(-4.4%)
Ford Gr.	江淮Ford	4,777,522	n.a.	8,104,884	10,605,100	n.a.	n.a.	10,666,294	(-)
ハンダイ Gr.	北京ハンダイ	n.a.	n.a.	1,173,000	1,860,985	2,055,222	n.a.	2,288,518	(-)
ホンダ Gr.	広汽ホンダ	6,744,400	6,020,500	7,257,800	7,535,247	7,502,182	4,791,985	4,946,759	(3.2%)
	四川一汽ホンダ	1,018,000	1,082,000	1,010,200	1,033,000	n.a.	n.a.	n.a.	(-)
	広汽ホンダ	5,671,900	4,642,423	4,238,651	6,183,000	6,200,000	n.a.	n.a.	(-)
現代自 Gr.	北京現代	7,232,781	8,130,240	10,011,002	11,108,033	10,008,106	13,342,022	7,224,084	(▼37.1%)
	東風悅達起亞	4,254,178	4,600,455	5,228,284	6,180,837	6,600,220	3,846,033	2,931,148	(▼23.8%)
	神龍汽車(PSA)	2,822,377	3,020,880	3,244,900	3,314,600	2,990,321	4,279,231	2,828,787	(▼34.9%)
	長安汽車	n.a.	n.a.	57,148	426,347	n.a.	n.a.	300,520	(-)
PCA Gr.	広汽PSA	n.a.	n.a.	884,118	885,000	2,221,000	1,192,200	1,192,200	(▼47.2%)
スズキ Gr.	重慶長安スズキ	n.a.	n.a.	814,132	1,043,100	n.a.	n.a.	812,002	(-)

(注)2014 年以前は各事業ごとの売上高が不明。2015 年以降は推定値を含む。

(中国汽車工業年鑑データより FOURIN 作成)

メーカーごとのモビリティサービス事業の概要を図解などでレポート!!

特集

◇Ford グループ：既存の自動車事業に加えて、モビリティサービスでもプレゼンスの確立を目指す

Ford はモビリティサービスに、自動車生産・販売に並ぶ収益源となる可能性があると考え、新しい成長の核として位置付けている。モビリティサービスは、2016 年 3 月に設立した子会社の Ford Smart Mobility(FSM)がその中核となる。FSM は、モビリティサービスの事業構想や情報、関連するベンチャー企業などの連携、出資などを行う。Ford はモビリティサービス事業の業績を 2018 年より公表しており、2018 年上期は売上高が 1,000 万ドル、税前損失が 2.83 億ドル(従業員数がこれまでは明らかでないが、将来的には同事業で従業員数本 200名を目指す考えであり、Ford のモビリティサービスの構成は、カーシェアリングと、ライドヘイリングのほか、コネクティッドサービス基盤の FordPass を通じて駐車場や給油の検索、決済サービスなどを行う、カーシェアリングについてはイタリアとインドで現地のカーシェア会社と提携して展開。一方でライドヘイリングは、2016 年 9 月に子会社化した Chariot が米国と英国で、バンを使ったオンデマンドの移動サービスを事業化している。2021 年以降には自動運転車によるライドヘイリングサービスの事業化を目指しており、2018 年 7 月に新設した自動運転開発の子会社で開発を進めるライドヘイリングで活用するほか、配送用として製品化することも表明している。

【Ford グループ、モビリティサービスの事業概要】

事業方針	・自動車製造業であるが同時に、モビリティサービス提供業者としても事業プレゼンスを確立させる。 ・コネクティッドアプリを自動化、モビリティサービスを組み合わせることで成長を図る考え。 ・モビリティサービス事業の営業利益率 20%を目指す考え。
	・2016 年 1 月に成立した子会社の Ford Smart Mobility を軸にモビリティサービス事業を展開。 ・2021 年以降に、SAE 基準でレベル 4 以上の自動運転車を使ったライドヘイリングの事業化を計画する。 ・ライドヘイリングの他、自動運転車によるC&D事業の事業化も目指している。
事業展開分野	カーシェアリング ● / ライドヘイリング ● / マルチモーダル / サブスクリプション ● / その他
相棒パートナーズ(仮称)企業	カーシェアリング：▼投資企業 Flinkster、Zipcar ライドヘイリング：▼投資企業 Chariot、Ford Autonomous Vehicle、▼提携企業 Uber、Lyft、Domino's Pizza その他：▼新事業 Canvas
展開地域	・アメリカ、インドで提携業者と本国で展開。 ・Chariot が米国と英国でライドヘイリングを展開。 ・本国のCalifornia州San Francisco、南部のアナハイム、Los Angeles、西部で展開。2018 年 3 月時点でのユーザー数は 600 人。 ・主に米国。
事業規模	・モビリティ事業の業績を 2018 年から発表。同年上期の営業損益は売上高が 1,000 万ドルで、税前損失は 2.83 億ドル。 ・一部考えでに 2017 年上期の業績が売上高 400 万ドル、税前損失は 1.27 億ドル。

<Chariot(ライドヘイリング)>

<Domino' s Pizza との無人宅配サービス(試験)>

(注)社 広報資料、各種報道より FOURIN 作成)

電動化など最新トピックを解説!!

BMW

2021 年に iNext を発売し 2025 年までに EV/PHEV

最近の動向

BMW は、創業 100 周年を迎えた 2016 年 3 月に新経営計画 Strategy Number ONE ＞ NEXT を発表した。高いブランド収益力を活かしながら、ACES(自動運転、コネクティビティ、電動化、シェア・サービス)の 4 分野を軸に、次世代モビリティ社会に向けた積極的な製品展開を継続する。

BMW は 2017 年決算で 12.3%と高い EBIT 率を誇る。一方で、電動車や自動運転など新分野の研究開発費負担が増して 239、2017 年の研究開発費は前年比 14.5%増の 49.2 億ユーロになった。今後も増加が予想される新分野の研究開発費を捻出するため、BMW は自動車部品の市場調達費の約 8%に相当する 20 億～30 億ユーロを 2025 年まで毎年削減する方針である。また、他の自動車メーカーとの提携やマスターアップの資産に太陽引組み、より効率的な開発体制を構築している。

BMW は 2014 年に 13 を発売し、電動車の量産で他の中小自動車メーカーに先行してきた。2025 年までに EV 12 モデル、PHEV 13 モデルの計 25 モデルをラインアップする計画を 2017 年に発表した。2018 年秋までに再開した 11 モデル(中国限定 3 モデル含む)に加えて、EV 6、2019 年に Mini の EV、2020 年に SUV の iX3、2021 年に iNext を発売する予定である。中期でも、EV 生産体制を強化しており、2018 年 5 月に南部の BSAT(華晨汽車合弁)バッテリーパックで現を起想したのに続き、2018 年 7 月には長城汽車と、新たに駆動系分野契約を締結し、2019 年から Mini の EV を生産する。また、2014 年頃から密接な関係を築いてきた中国のバッテリーセルメーカーCATL が子会 Thuringen にセル工場を建設する予定で、BMW の iNext 向けの最初の搭載モデルとなる見通しである。

【BMW、電動車関連の動向】

▽電動車開発戦略の概要
・BMW は 2025 年までに EV 12 モデル、PHEV 13 モデルを発売し、EV/PHEV 累計販売台数の 15%を目指す。
・BMW は、既存の燃費規制で優遇される PHEV の製品展開を 2015 年頃から進め、2018 年秋までに 11 モデル(中国限定 3 モデル含む)を発売した。
・また、電動車専用ブランド BMW i から、EV の 13 を 2013 年に発売。2016 年には PHEV 新車を発売した。11 のマイナーチェンジモデルを発売した。
・BMW は今後発売する EV を i ブランドに限定せず、メインブランドである BMW や Mini からも EV を発売する。
・i ブランドは高効率パワートレインのみならず、自動運転やコネクティビティなど最先端技術を全て盛り込む。その車種は 2021 年発売予定の iNext である。
・中国では年間生産台数に応じて、2018 年に長城汽車と合弁契約を結んだ。2019 年から Mini の EV を中国で生産する。
・トヨタと共同開発中の FCEV は、インフラの整備状況を見ながら 2025 年前後までに量産に移行する予定である。

▽電動車販売実績
・BMW は 2018 年 1～9 月に世界で約 243 台(前年同期比 42.0%増)の電動車(EV/PHEV)を販売した。
・これはグループ全体の販売台数の 3.5%に相当する。
・2017 年は通年で 10.3 万台の電動車を販売した。2018 年は通年で 14 万台以上を目標に掲げている。
・2019 年末までに量産の 50 万台を目標。

▽EV のラインアップと製品計画
・2013 年に EV シャシンコンセプトカー(i3/i8 EVO)を発売。容量 22kWh のリチウムイオンバッテリーを搭載し、航続距離は最大 190km。
・2014 年に i3 をマイナーチェンジし、バッテリー容量を 33kWh に増量、航続距離を最大 200km に延長。
・2019 年に Mini から EV を発売する予定。
・2020 年に SUV の iX3(EV)を発売する予定。
・2021 年に iNext(EV)を発売する予定。
・2018 年 9 月に iNext のコンセプトとして大型 SUV の試作車を公開した。ドアミラーを使えず後部ドアのピンが付き方にある。フロントや左に伸ばされたフロントグリルを備え、ここに自動運転用のセンサー類を埋め込む。
・2021 年に i4 を発売する予定。
・2017 年 8 月の Frankfurt モーターショー(IAA)で公開した 4 ドアクーペコンセプト BMW i Vision Dynamics(航続距離 600km、最高速度 250km 加速ペース)。
・i4 の発売に合わせて i3 は生産中止になる見通し。

▽PHEV のラインアップと製品計画
・2014 年に PHEV の 3 を発売。2016 年春にマイナーチェンジし、合わせて 8 Modelsを展開した。
・マイナーチェンジ後のパワートレインは最高出力 170kW の 1.5 リッター 3 気筒ガソリンエンジンに最高出力 105kW 定格出 96kW のモーターを組み合わせ、システム出力は 275kW(同 200kW)。EV 航続距離は 27km で変わらず。
・2015 年に 535 xDriveHybrid、530Li の中国限定モデルを発売。
・X5 xDrive40e は、2.0L 直 4 ガソリンエンジン出力 83kW のモーターを組み合わせ、システム出力は 230kW。
・2016 年に 225xe、330e、740e、X1 xDrive25Le の中国限定モデルを発売。
・225xe は 1.5L 直 3 ガソリンエンジン出力 65kW のモーターを組み合わせ、システム出力は 165kW。
・330e は 2.0L 直 4 ガソリンエンジン出力 60kW のモーターを組み合わせ、システム出力は 185kW。
・740e は 2.0L 直 4 ガソリンエンジン出力 83kW のモーターを組み合わせ、システム出力は 290kW。
・この中から BMW ブランドの PHEV には全てモデル名の後に iPerformance が付けられることになった。
・2017 年に 530e iPerformance、Mini Cooper S E Countryman ALL を発売。
・530e iPerformance は 2.0L 直 4 ガソリンエンジンに出力 71kW のモーターを組み合わせ、システム出力は 185kW。
・Mini の PHEV は 1.5L 直 3 ガソリンエンジンに出力 65kW のモーターを組み合わせ、システム出力は 165kW。
・2018 年に 530Le iPerformance の中国限定モデルを発売。

▽48V マイルドハイブリッド車(MHEV)の製品計画
・2018 年に直 6 ガソリンエンジン搭載モデルに 48V 始動ベルトシステムを追加。主力モデルではなく台数は少ない見通し。
・エンジン搭載モデルの中国限定モデルの展開は 2020 年以降。
・2025 年までに EV/PHEV 以外の自動車は全て 48V MHEV にする計画。搭載モデルではトータルの CO2 排出削減を想定。

▽FCEV の開発計画
・2017 年 3 月、Munich Kingsgrove(ミュンヘン)、2021 年までに FCEV を中量生産し、2025 年以降に市場を拡大する方針を示した。2018 年秋時点でもこの方針を堅持している模様である。
・BMW はトヨタ燃料電池システムの開発担当を 2012 年に開始し、2018 年夏にトヨタの燃料電池スタックを BMW 独自開発の制御ユニットを搭載した 5 Series ベースの試作車を公開した。

▽電動車量産拠点
・モーターはドイツ Landshut 工場で内製。
・バッテリーについては、セルを Samsung SDI などのアジア系サプライヤーから調達し、ドイツ Dingolfing 工場、米国 Spartanburg 工場、中国瀋陽工場でパッキングする。
・中国では 2018 年発売の電動分析モデル Zinoro 1E のセルを CATL から調達し、以降も CATL との関係を強化している。
・CATL はドイツ Thuringen 州にセル工場を建設する予定で、BMW が 2021 年に発売予定の iNext に 2022 年から、ドイツ製のセルを供給する計画である。
・全固体電池の開発には力を入れ、2017 年 12 月には米国のスタートアップ Solid Power との開発提携を発表した。

生産/販売/輸出など基礎データを掲載!!

Renault

販　売

Renault グループ(Renault/Dacia/RSM、AvtoVAZ、金杯汽車)の世界自動車販売台数は 2017 年に 376.2 万台。2017 年から AvtoVAZ、2018 年から中国・金杯汽車分も含むようになったため、通年換算で 50 万台程度増えた。従来の Renault グループ(Renault/Dacia/RSM)の販売台数は、2017 年に前年比 7.6%増であったが、2018 年 1～6 月は前年同期比 3.6%増とやや失速している。一方で、欧州ではグループのおおシェアは 2015 年以降 2018 年 1～6 月まで 10%台を維持している。

世界販売台数 300 万台の次の目標として、Renault は 2022 年の 600 万台までの拡大を目指している。欧州では販売の不調を電動車強化、特に、BEV にする想定。500 万台から 600 万台強を欧州外で販売する計画である。これまで手薄であった小型商用車の販売拡大を目標達成の一助とする考え。Renault がこれまでに小型商用車を展開してきたメキシコと中国、

【Renault、世界モデル別乗用車販売台数(2017 年、2018 年上期)】

(単位:台)

モデル	2017年	(構成比)	2018年上半期	(前年同期比)	(構成比)
Kadjar	124,891	(11.2%)	81,701	66.8%	9.0%
Twingo	42,281	(▼3.8%)	98,100	93.1%	4.4%
Zoe	73,443	(15.3%)	17,832	0.0%	0.0%
Clio	141,047	(7.8%)	107,004	0.4%	12.0%
Captur/QM1	216,224	(▼9.6%)	133,762	15.1%	6.7%
Logan	141,849	(1.8%)	101,410	▼2.3%	7.7%
Sandero	186,218	(24.5%)	124,555	▼1.8%	12.1%
Megane/Scenic	337,841	(30.6%)	147,559	▼3.2%	8.1%
Fluence/Grand Scenic	14,187	(▼16.1%)	4,290	(▼82.2%)	0.2%
Koleos	11,888	(▼1.8%)	77,014	▼0.6%	3.0%
Duster	325,000	(▼7.8%)	100,000	(10.7%)	6.7%
Espace/Talisman	42,143	(0.1%)	17,115	(45.7%)	1.0%
Vivaro	43,982	(6.4%)	22,040	▼2.3%	1.1%
Latitude	7,474	(40.0%)	3,151	(2.0%)	0.2%
Talisman	63,831	(▼11.8%)	26,003	(▼60.9%)	1.2%
Kangoo	16,164	(5.0%)	32,812	(26.1%)	2.3%
Master	18,899	(▼11.7%)	9,000	(▼33.3%)	0.4%
SM3	3,442	(▼11.8%)	2,228	(▼41.9%)	0.1%
QM5	25,833	(50.4%)	12,001	(▼3.2%)	0.6%
e-100	(-)	0.0%	n.a.	(-)	0.0%
Kangoo	188,034	(8.8%)	89,001	(36.6%)	5.0%
Dokker	38,409	(16.8%)	36,000	(29.2%)	0.7%
Trafic	104,815	(12.9%)	54,000	(▼3.5%)	2.2%
Lodgy	133,384	(17.8%)	146,555	(28.8%)	9.0%
金杯	-	(-)	80,267	(-)	4.1%
その他	14,177	0.9%	93,790	(16.7%)	4.0%
計	2,141,434	(6.3%)	2,047,695	(9.9%)	100.0%
Renault 合計(+)	2,454,876	(0.0%)	2,292,362	(5.7%)	46.0%

(+)は、Renault グループ(Renault/Dacia/RSM)、AvtoVAZ、金杯汽車の合計。

【Renault、世界車種別自動車販売台数(2017 年、2018 年上期)】

(単位:台)

車種	2017年	構成比	2018年上半期	(前年同期比)	構成比
乗用車	1,996,175	(91.7%)	1,746,033	(5.7%)	84.3%
小型商用車	181,859	(8.3%)	326,262	(39.0%)	15.8%
合計	2,178,034	(0.0%)	2,047,695	(9.9%)	100.0%

(注)対象は Renault、Dacia、RSM、AvtoVAZ。

Renault 主要資料より作成)

【Renault、世界モデル別自動車生産台数(2016/2017 年)】

(単位:台)

モデル	2016年	2017年	(前年比)	構成比
Twingo	80,855	82,638	(▼1.9%)	2.2%
Clio	403,640	407,111	(▼0.9%)	11.4%
Sandero	432,613	443,882	(20.5%)	11.9%
Logan	224,905	235,213	(2.3%)	6.4%
Zoe	25,478	29,871	(16.5%)	0.8%
Megane/Scenic	282,842	288,512	(5.6%)	7.8%
Fluence/Megane(セダン)/SM3	86,477	64,407	(▼6.6%)	1.7%
Duster(+)	306,539	314,210	(2.5%)	8.2%
Captur/QM1	242,913	240,601	(2.0%)	6.5%
Kadjar	146,726	126,841	(▼16.9%)	3.3%
Koleos/QM5	23,091	72,849	(3.1%)	1.9%
Kangoo	199,156	166,609	(5.0%)	4.4%
Trafic(+)	124,855	135,262	(11.2%)	3.5%
Master(+)	142,000	139,128	(▼2.1%)	3.6%
その他	347,774	344,360	(90.3%)	22.2%
計	3,174,799	3,509,092	(10.6%)	100.0%

(注)同社工場での生産分のみで、現地工場への現地出荷を含む。AvtoVAZ を含む。
*1 Clio は 5 月に新型発売。*2 Clio、Kangoo、Trafic、Master は、Renault Trucks 向けを含む。

Renault 工場資料、各種報道より作成)

【Renault、主要国における自動車輸出台数(2016/2017 年)】

(単位:台)

国	車種	2016年	2017年	(前年比)	国	車種	2016年	2017年	(前年比)
スペイン	乗用車	521,109	484,960	(▼7.0%)	ブラジル	乗用車	62,920	70,142	(12.0%)
	商用車	5,194	3,484	(9.1%)		商用車	23,248	24,034	(3.3%)
	計	524,302	488,344	(▼6.9%)		計	76,174	94,180	(23.6%)
ルーマニア	乗用車	297,232	296,068	(3.7%)	韓国	乗用車	146,214	176,271	(20.5%)
トルコ	乗用車	270,088	287,913	(6.6%)					

*1 Dacia 中国製。2017 年は推定。*2 韓国工場製。

(各種資料より作成)