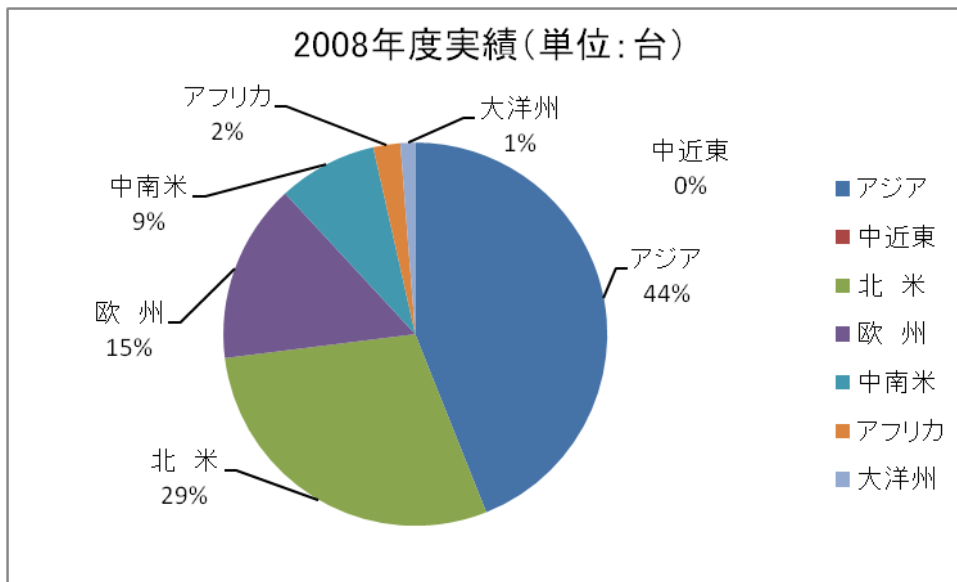
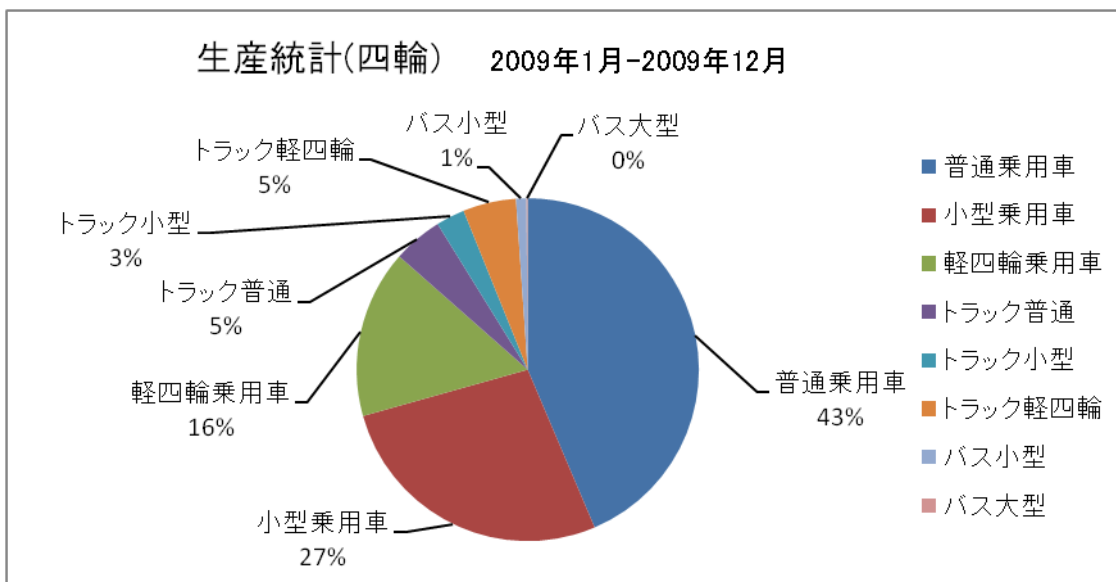


① 自動車業界

① ビジネス環境



【出所；ニュースリリース・ 2009年07月30日 2009年第1四半期・2008年度累計海外生産統計】



【出所；社団法人日本自動車工業会調べ/データベースより】

世界的に再編が進む自動車業界にあって、国内自動車メーカーは、研究開発から販売、整備に至る様々な領域で国内外の競業自動車メーカーや電池技術などを持つ異業種企業等

との資本・業務提携を進めている。その一方で、海外展開では地理的に隣接した地域内で現地生産・販売をすることにより多様なニーズとコスト削減に対応しようとしている。また、幅広いすそ野産業を抱えてマクロ経済においても大きな影響を持つ自動車産業に対し、先進国では雇用創出、経済活性化あるいは景気対策のための政策（買換え減税や購入補助金など）を打ち出している。一方で、経済発展が著しい国々では、高税率課税による財政や国内産業政策への配慮など、各国の様々な経済・政治情勢にあわせた迅速かつ適切なビジネス展開が欠かせないものとなっている。加えて、温暖化防止に代表される環境問題や化石燃料枯渇等の資源エネルギー問題に取り組むため、生産技術開発や次世代動力源開発などへの経営資源の投入が積極的に行われている。また、技術の進歩に伴い電子制御機能がクルマの安全性・信頼性を左右するため、今まで以上に安全技術（予防安全、衝突安全など）への取り組み・成果が問われる時代となっている。

② 共通キーワードの選定

- ▶ 自動車業界の開示情報より、将来の企業価値創造や、持続成長を達成するために、各社が戦略上重要と位置づける事項のうち、各社が共通して掲げているキーワードを特定した。

【Key Word】

Key Word	選定根拠
①次世代自動車向けの中核技術の開発	燃費性能の向上や環境規制や消費者の環境意識の高まりを受け、需要拡大が見込まれる他、中核技術の開発や基幹部品の内製化は、将来の技術的優位性の鍵となる。 (例) ゼロエミッション車、ハイブリッド車、電気自動車
②新興国での事業展開	急拡大する新興国市場は、今後、売上・収益面で一層、重要性が高まる上、部品や素材の現地調達により、更なる生産コストの低減が見込める。
③信頼性を支える取り組み	安全に係る問題やその対応はブランドイメージに大きく影響し、グローバルでの品質レベルの確保やリスク管理が持続的成長には欠かせない。
④その他自動車業界共通	上記の3つのキーワードには直接含まれないが、自動車業界の企業価値創造と持続的成長のために特に重要と思われるファクターが存在する。

① KPIs

- ▶ WICI では、上記のキーワードを自動車業界各社共通の企業戦略における重要テーマとして捉え、そのキーワードに関連した KPI の抽出を行った。企業価値創造の要となるキーワードに紐づく KPI は以下の通りである。

【KPI リスト】

Key Word	No.	KPI
①次世代自動車*向けの中核技術の開発	1	(次世代技術開発向け) 研究開発費
	2	低公害車**新車種の導入件数 及び 販売実績
	3	排出ガス規制認定率
	4	(主要車種グループ別) 平均燃費
	5	次世代自動車関連の特許申請件数、特許取得件数
②新興国での事業展開	6	(地域別) 設備投資額
	7	(地域別) 営業・製造拠点数
	8	(地域別) 生産台数・販売台数
	9	(地域別) 市場シェア
	10	(地域別) 現地生産比率
	11	(地域別) 現地調達比率
③信頼性を支える取り組み	12	サプライチェーンにおける ISO 認証取得率
	13	顧客満足度
	14	第三者調査によるブランド調査・ランキング顧客満足度
	15	リコール件数及びリコール対象車数
④自動車一般	16	主力車種の販売台数・売上高
	17	(地域別) 生産能力及び操業度
	18	(地域別) 従業員数及び平均勤続年数
	19	(車種グループ別) 広告宣伝費及び販売促進費
	20	授賞した賞の数
	21	定年退職者の再雇用実績
	22	設備総合効率
	23	直車率
	24	CO2 排出量

*次世代自動車：石油依存度の低減や二酸化炭素排出量の削減を目的とした電気自動車、ハイブリッド自動車、クリーンディーゼル自動車などを指す。

**低公害車：大気汚染物質（窒素酸化物や一酸化炭素、二酸化炭素など）の排出が少なく、環境への負荷が少ない自動車の総称。狭義には電気自動車、メタノール自動車、圧縮天然ガス（CNG）自動車、圧縮空気車及びハイブリッド自動車（HV）の 5

車種を指す。通称はエコカー。

自動車 KPI 1：(次世代技術開発向け) 研究開発費

定義	省エネ・石油依存脱却を目的とした次世代技術の開発に向けた研究を促進することは、自動車産業において課せられた最大のテーマの一つである。したがって、それらの技術開発のための先行投資は、将来の競争力の先行指標となる。				
定式	当年度の研究開発費の内、次世代技術開発に関する支出額を集計する。				
実施例	株式会社 ABC の場合： <table border="1" style="margin-left: 40px;"> <thead> <tr> <th>地域</th> <th>設備投資額 (百万円)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>次世代技術向けR&D</td> <td>12,000</td> </tr> </tbody> </table>	地域	設備投資額 (百万円)	次世代技術向けR&D	12,000
地域	設備投資額 (百万円)				
次世代技術向けR&D	12,000				
適用時期	決算期とあわせ、1年に一度開示する。				
財務との関係	研究開発費、(将来の)売上高				
メリット /必要性	新技術の開発に向けた取組み姿勢及び戦略が明確になり、将来の競争力を予想するために有益になる。				

自動車 KPI 2：低公害車新車種の導入件数及び販売実績

定義	低公害車（エコカー）は、今後の地球環境への配慮を重視する上で、重要な戦略車種となるといえる。そこで、低公害車の新車種の導入件数と、それらが市場に受け入れられているかどうかの指標を併せて開示することは有益である。								
定式	低公害新車種の導入件数、低公害車の販売実績								
実施例	株式会社 ABC の場合： <table border="1" style="margin-left: 40px;"> <thead> <tr> <th></th> <th>導入件数</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>新車種の導入</td> <td>3</td> </tr> </tbody> </table> <table border="1" style="margin-left: 40px;"> <thead> <tr> <th></th> <th>販売数 (対前年度)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>低公害車の販売実績</td> <td>5,500,000 (+85%)</td> </tr> </tbody> </table>		導入件数	新車種の導入	3		販売数 (対前年度)	低公害車の販売実績	5,500,000 (+85%)
	導入件数								
新車種の導入	3								
	販売数 (対前年度)								
低公害車の販売実績	5,500,000 (+85%)								
適用時期	決算期とあわせ、1年に一度開示する。								
財務との関係	売上高								
メリット /必要性	低公害車種の開発への取組みとその実績を確認することができる。								

自動車 KPI 3： 排出ガス規制認定率

定義	自動車業界において環境負荷の低減は最重要課題の1つであり、関連する諸規制への達成度合いを把握することで、研究開発力や技術力を推測するものである。								
定式	排出ガス規制認定車*台数÷全販売台数 【例】 *：SU-LEV 認定車（自動車排出ガス規制の平成 17 年基準値から有害物質を 75%以上低減した車）								
実施例	株式会社 ABC の場合： <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th style="background-color: yellow;">排ガス規制</th> <th style="background-color: yellow;">2009 年 (%)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>日本（SU-LEV/U-LEV）</td> <td>96.2</td> </tr> <tr> <td>米国（Tier2/LEV2）</td> <td>××.×</td> </tr> <tr> <td>欧州（Euro4/Euro5）</td> <td>××.×</td> </tr> </tbody> </table>	排ガス規制	2009 年 (%)	日本（SU-LEV/U-LEV）	96.2	米国（Tier2/LEV2）	××.×	欧州（Euro4/Euro5）	××.×
排ガス規制	2009 年 (%)								
日本（SU-LEV/U-LEV）	96.2								
米国（Tier2/LEV2）	××.×								
欧州（Euro4/Euro5）	××.×								
適用時期	決算期とあわせ、1年に一度開示する。								
財務との関係	特になし								
メリット / 必要性	自社の技術力、法規制への対応能力を示すことができる。								

自動車 KPI 4：（主要車種グループ別）平均燃費

定義	自動車業界において環境負荷の低減は最重要課題であるから、これと関連する指標には企業の研究開発力や技術力が顕著に現れると考えられる。				
定式	平均燃費 (km/ℓ)				
実施例	株式会社 ABC の場合： <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th style="background-color: yellow;"></th> <th style="background-color: yellow;">平均燃費</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>セダン</td> <td>8.4 km / ℓ</td> </tr> </tbody> </table>		平均燃費	セダン	8.4 km / ℓ
	平均燃費				
セダン	8.4 km / ℓ				
適用時期	決算期と合わせ、1年に一度開示する。				
財務との関係	特になし				
メリット / 必要性	車種ごとの走行効率性の確認				

自動車 KPI 5： 次世代自動車関連の特許申請件数、特許取得件数

定義	次世代自動車の開発に関連した特許申請件数及び特許取得件数は、現在の技術力、革新性の存在を裏付けるものである。								
定式	期末時点の特許出願件数、特許取得件数								
実施例	株式会社 ABC の場合： <table border="1" style="margin-left: 40px;"> <thead> <tr> <th></th> <th>特許出願件数</th> <th>特許取得件数</th> <th>内今期取得数</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2009 年</td> <td>328</td> <td>1,461</td> <td>(156)</td> </tr> </tbody> </table>		特許出願件数	特許取得件数	内今期取得数	2009 年	328	1,461	(156)
	特許出願件数	特許取得件数	内今期取得数						
2009 年	328	1,461	(156)						
適用時期	決算期とあわせ、1年に一度開示する。								
財務との関係	(将来の)売上高、研究開発費								
メリット /必要性	自社の研究開発力を示すための1つの指標となる。								

自動車 KPI 6： (地域別) 設備投資額

定義	設備の状況（生産能力・操業度）は販売台数の先行指標になり得るが、設備投資額は将来における設備の状況を決定するものであり、生産能力の先行指標である。				
定式	当年度の設備投資額を地域別に分解する。				
実施例	株式会社 ABC の場合： <table border="1" style="margin-left: 40px;"> <thead> <tr> <th>地域</th> <th>設備投資額（百万円）</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>北米</td> <td>100,000</td> </tr> </tbody> </table>	地域	設備投資額（百万円）	北米	100,000
地域	設備投資額（百万円）				
北米	100,000				
適用時期	決算期とあわせ、1年に一度開示する。				
財務との関係	設備投資額、減価償却費、(将来の)売上高				
メリット /必要性	地域別の戦略の立案・適切性の確認に役立つ。				

自動車 KPI 7： (地域別) 営業・製造拠点数

定義	地域別の拠点数は、バリューチェーンの広がりを把握するうえで重要である。特に、地理的多角化度合いは事業成功のための重要な要素であり、これが理解可能なように情報を開示すべきである。また、拠点当たりの売上高等、財務数値と組み合わせることで効率性に関する分析が可能となる。
定式	地域別の販売拠点数、地域別の製造拠点数

実施例	株式会社 ABC の場合：					
		日本	北米	欧州	アジア	その他
	製造拠点	3	3	2	1	5
	販売拠点	978	886	2,453	345	978
適用時期	決算期とあわせ、1年に一度開示する。					
財務との関係	売上高					
メリット /必要性	グローバルでの事業展開の概況を示す。					

自動車 KPI 8: (地域別) 生産台数・販売台数

定義	グローバル展開が重要な自動車メーカーにとって、各地域の生産台数や販売台数、グローバルでの競争力を判断する際に重要である。特に、地理的な生産分業体制はグローバル事業成功のための重要な要素であり、これを理解可能なように情報を開示すべきである。			
定式	事業種類毎（四輪車、二輪車等）の地域別生産台数、販売台数及び、その地域比率			
実施例	株式会社 ABC の場合：			
	事業	地域	生産台数(台)	比率
	四輪車	日本	1,200,000	0.3
適用時期	決算期とあわせ、1年に一度開示する。			
財務との関係	売上高			
メリット /必要性	地域別の戦略の立案・適切性の確認に役立つ。			

自動車 KPI 9: (地域別) 市場シェア

定義	地域別の販売台数データを基に、当該地域での市場シェアを示す。
定式	所在地（地域）別シェア（販売台数）

実施例	株式会社 ABC の場合（乗用車）：				
		市場での総 販売台数 (千台)	対前年 伸び率 (%)	当社の 販売台数 (千台)	市場 シェア (%)
	日本	6,717	+1.7	678	10.1
	北米	×××	××	×××	××
適用時期	決算期とあわせ、1年に一度開示する。				
財務との関係	売上高				
メリット /必要性	各地域でのポジショニング、競争力を知ることができる。				

自動車 KPI 10：現地生産比率

定義	生産と販売の現地化は、グローバル化の顕著な業種において取引リスクによる為替変動をマネジメントするための有効な方法であり、現地生産比率はその有効性を間接的に測定する指標である。			
定式	現地ラインオブベースでの生産台数 ÷ 総生産台数			
実施例	株式会社 ABC の場合：			
	<table border="1"> <tr> <td></td> <td>北米</td> </tr> <tr> <td>現地生産比率</td> <td>45%</td> </tr> </table>		北米	現地生産比率
	北米			
現地生産比率	45%			
適用時期	決算期と合わせ、1年に一度開示する。			
財務との関係	(将来の) 営業利益			
メリット /必要性	将来の為替変動リスクに備える。			

自動車 KPI 11：現地調達比率

定義	生産と販売の現地化は、グローバル化の顕著な業種において取引リスクによる為替変動をマネジメントするための有効な方法であり、現地調達比率はその有効性を間接的に測定するものである。また、製造原価の低減に寄与することで、収益率の向上にもつながる指標である。
定式	(原材料費 - 現地以外からの原材料費) ÷ 原材料費

実施例	株式会社 ABC の場合：	
		北米
	現地調達比率	63.5%
適用時期	決算期とあわせ、1年に一度開示する。	
財務との関係	製造原価、(将来の) 営業利益	
メリット /必要性	グローバルでの製造分散によるコスト競争力示すことができる。	

自動車 KPI 12: サプライチェーンにおける ISO 認証取得率

定義	取引先の公的な認証取得率は、バリューチェーン全体を通じて一定の品質が保たれていることを裏付けるものである。	
定式	ISO 認証取得社数 ÷ 全取引先社数	
実施例	株式会社 ABC の場合：	
		ISO 9000 認証取得率(%)
	サプライヤーにおける ISO 認証取得率	85
適用時期	決算期とあわせ、1年に一度開示する。	
財務との関係	特になし	
メリット /必要性	品質マネジメント及び環境配慮への取組み評価	

自動車 KPI 13: 顧客満足度

定義	相対的な顧客満足度を把握することで、顧客資産の状況を推測するものである。
定式	J.D.Power 等、第三者による顧客満足度調査の順位等を活用する。初期品質、セールス、サービス等の分類毎の開示が望ましい。

実施例	株式会社 ABC の場合：									
	<table border="1"> <tr> <td>J.D. パワーアジア・ パシフィック 日本自動車セールス 満足度 (SSI) 調査</td> <td>順位</td> <td>ポイント</td> </tr> <tr> <td>200×年度</td> <td>5 位</td> <td>632</td> </tr> <tr> <td>業界平均</td> <td>—</td> <td>603</td> </tr> </table>	J.D. パワーアジア・ パシフィック 日本自動車セールス 満足度 (SSI) 調査	順位	ポイント	200×年度	5 位	632	業界平均	—	603
	J.D. パワーアジア・ パシフィック 日本自動車セールス 満足度 (SSI) 調査	順位	ポイント							
	200×年度	5 位	632							
業界平均	—	603								
適用時期	決算期とあわせ、1年に一度開示する。									
財務との関係	(将来の) 売上高									
メリット /必要性	顧客満足について客観的な判断材料を提供できる。									

自動車 KPI 14: 第三者調査によるブランド調査・ランキング

定義	評価手法が定義できれば、ブランド価値の指標として採用が可能である。			
定式	第三者によるブランド調査の順位等			
実施例	株式会社 ABC の場合：			
	<table border="1"> <tr> <td></td> <td>2009 年度 順位</td> </tr> <tr> <td>日経ブランド価値 ランキング</td> <td>1 位</td> </tr> </table>		2009 年度 順位	日経ブランド価値 ランキング
	2009 年度 順位			
日経ブランド価値 ランキング	1 位			
適用時期	決算期とあわせ、1年に一度開示する。			
財務との関係	(将来の) 売上高			
メリット /必要性	マーケティング戦略の効果及びブランド価値に対する評価			

自動車 KPI 15: リコール件数及びリコール対象車数

定義	リコールへの対応は問題発覚後のリスクマネジメントであるが、リコール数が少ないということは、予防的なリスクマネジメントが徹底されていることを示すものである。
定式	リコール件数及び件数毎のリコール対象車数

実施例	株式会社 ABC の場合：		
	車名	届出日	対象車数（台）
	〇〇〇	2009年5月24日	1,638
	×××	2009年9月2日	35,593
	□□□	2009年10月12日	459
			3件
適用時期	決算期とあわせ、1年に一度開示する。		
財務との関係	製品保証引当金		
メリット /必要性	正確な情報開示を行うことで、消費者のみならず、広く情報利用者に安全に対する企業姿勢を示すことができる。		

自動車 KPI 16: 主力車種の販売台数・売上高

定義	売上高シェアの高い製品について売上高・販売台数を開示させることは、ブランド力を間接的に測定する指標になり得る。		
定式	代表製品の販売台数および売上高		
実施例	株式会社 ABC の場合：		
	車名	販売台数（台）	売上高（百万円）
	〇〇〇	435,997	×××
	×××	304,759	×××
	□□□	299,952	×××
適用時期	決算期とあわせ、1年に一度開示する。		
財務との関係	売上高		
メリット /必要性	当社の競争力を示すことができる。		

自動車 KPI 17: (地域別) 生産能力及び操業度

定義	過不足のない生産設備と適切な操業度の維持は、企業の実見性を裏付けるものである。また、操業度は、工場や設備の減価償却費等の固定費を賄い、収益を確保するためには一定の水準が必要であり、業績を推測する基礎的な情報となる。
定式	地域（主要工場）別生産能力、稼働率

実施例	株式会社 ABC の場合：			
	地域	主な工場	生産能力(千台)	操業度(%)
	日本	本社工場	678	108
		〇〇工場	348	102
北米	××工場	278	98	
適用時期	決算期とあわせ、1年に一度開示する。			
財務との関係	製造原価、(将来の)設備投資額			
メリット /必要性	生産能力の開示は、当社の生産台数、あるいは、販売台数の目標/計画について裏付けを示すことにつながる。			

自動車 KPI 18: (地域別) 従業員数及び平均勤続年数

定義	各地域の従業員数は、人的資源の分散度を示し、その平均勤続年数は、熟練度、ロイヤリティ、労働慣習、などを示す。		
定式	グループ企業の正社員数とその平均勤続年数		
実施例	株式会社 ABC の場合：		
	地域	従業員数 (人)	平均勤続年数 (年)
	日本	435,997	×××
	米国	204,759	×××
アジア	299,952	×××	
適用時期	決算期とあわせ、1年に一度開示する。		
財務との関係	売上高		
メリット /必要性	人的リソースの量や質を測定するデータとなりうる。		

自動車 KPI 19: (車種グループ別等) 広告宣伝費及び販売促進費

定義	プロモーションは、ブランド作りのための活動である。ブランド価値向上に対する貢献度の測定は困難だが、研究開発費同様、支出額を開示することは投資判断に寄与すると考えられる。
定式	当年度の広告宣伝費及び販売促進費を車種グループ別等に分解する。

実施例	株式会社 ABC の場合：	
		広告宣伝費及び販売促進費（百万円）
	ミニバン	30,000
適用時期	決算期とあわせ、1年に一度開示する。	
財務との関係	販売及び一般管理費、(将来の)売上高	
メリット /必要性	車種グループ別におけるマーケティング戦略の効果測定	

自動車 KPI 20: 授賞した賞の数

定義	性能やデザインを客観的に評する顕彰の受賞実績を把握することで、技術力や開発力を推測するものである。		
定式	第三者や外部評価機関等による顕彰の受賞数		
実施例	株式会社 ABC の場合：		
	地域	2000-2004 年	2005-2009 年
	日本	—	△△賞 受賞
	米国	〇〇賞 受賞	—
	欧州	—	—
適用時期	決算期とあわせ、1年に一度開示する。		
財務との関係	特になし		
メリット /必要性	差別化された製品が市場において認められているという、1つの裏付けを示すことができる。		

自動車 KPI 21: 定年退職者の再雇用数及び再雇用率

定義	定年後も継続して雇用される従業員は、優れた技能すなわち知的資産を持っていると考えられる。さらに、彼らが後進の教育も行っているとするれば、人材育成力の KPI にもなり得る。		
定式	再雇用者 ÷ 定年退職対象者		
実施例	株式会社 ABC の場合：		
		再雇用者数(人)	再雇用率(%)
	2009 年	145	10

適用時期	決算期とあわせ、1年に一度開示する。
財務との関係	特になし
メリット /必要性	次世代社員への技能継承の進捗把握

自動車 KPI 22: 設備総合効率

定義	設備総合効率は、その改善によりリードタイムの短縮が図られるため、市場への即応性を推測するものである。				
定式	$\text{時間稼働率}^*1 \times \text{性能稼働率}^*2 \times \text{良品率}$ <p>【例】</p> <p>*1: (負荷時間-設備停止ロス時間)÷負荷時間 (=操業時間-計画停止時間)</p> <p>*2: (計画サイクルタイム×総生産数)÷稼働時間(=負荷時間-設備停止時間)</p>				
実施例	<p>株式会社 ABC の場合：</p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td></td> <td style="text-align: center;">2009 年</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">設備総合効率</td> <td style="text-align: center;">86.5%</td> </tr> </table>		2009 年	設備総合効率	86.5%
	2009 年				
設備総合効率	86.5%				
適用時期	決算期とあわせ、1年に一度開示する。				
財務との関係	製造原価				
メリット /必要性	生産プロセスにおける生産性と品質を端的に示すことができる。				

自動車 KPI 23: 直車率

定義	直車率（ラインにおいて、手直しなしに生産された製品の割合）はプロセスが安定した品質の製品をどれだけアウトプットしたかという指標であり、市場への即応性と関連する指標である。				
定式	ラインから外れての手直しをすることなく生産した車両の割合				
実施例	<p>株式会社 ABC の場合：</p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td></td> <td style="text-align: center;">2009 年</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">直車率</td> <td style="text-align: center;">99%</td> </tr> </table>		2009 年	直車率	99%
	2009 年				
直車率	99%				
適用時期	決算期と合わせ、1年に一度開示する。				
財務との関係	製造原価				
メリット /必要性	生産ラインにおける効率性の確認				

自動車 KPI 24: CO2 排出量

定義	CO ₂ の排出量レベルは、今後の自動車業界にとって重要な課題である環境問題への対応力を示すものである。				
定式	活動量×排出係数				
実施例	<p>株式会社 ABC の場合：</p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td></td> <td style="text-align: center;">2009 年</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">CO₂ 排出量</td> <td style="text-align: center;">231.58 万 t-CO₂</td> </tr> </table>		2009 年	CO ₂ 排出量	231.58 万 t-CO ₂
	2009 年				
CO ₂ 排出量	231.58 万 t-CO ₂				
適用時期	決算期とあわせ、1 年に一度開示する。				
財務との関係	特になし				
メリット /必要性	地球温暖化問題に対する企業姿勢を、CO ₂ 排出量の総量を以って示すことができる。				