

電動化による九州の自動車産業集積への影響と展望

——名城大学自動車部品電動化戦略研究センター・アンケート調査より⁽¹⁾——

田 中 武 憲

梗 概

コロナ禍で進行した「BEV シフト」が伝統的な自動車の産業構造や産業集積にさまざまな影響を与える一方、現在ではさまざまな課題や限界も顕在化し、不確実性が増大している。

本稿では、2025年に自動車生産50年を迎えた九州の自動車関連企業へのアンケート調査を基にして、電動化が九州の自動車産業に与える影響を分析し、その将来を展望する。

はじめに

2016年9月のパリサロン（モーターショー）において、ダイムラー（当時：現・メルセデス・ベンツ）が中長期戦略として「CASE」というキーワードを打ち出すと、自動車産業は「100年に一度」と言われる産業分水嶺に入った。特に2020年に始まったコロナ禍では、各国の経済安全保障を含めた経済対策とカーボンニュートラル（脱炭素）の推進を背景に「BEV（電気自動車）シフト」が加速、自動車をめぐる製品や市場、技術に構造的変化が生じた。

その一方、2007年の初代「iPhone」登場を機におよそ7年でフィーチャーフォン（「ガラ

ケー」からスマートフォン（「スマホ」）へ世界的に製品転換が進んだ携帯電話とは異なり⁽²⁾、CASEの登場から10年近くを経た今日においても、中国やノルウェーなど一部の国を除いて新車販売台数に占めるBEV比率は当初の予想ほど高まっていない。

2015年に発覚した「ディーゼルゲート事件」後、BEVに経営資源の多くを集中してきた欧州の自動車メーカーやメガサプライヤーは、BEV需要の減速により大幅な戦略の見直しを余儀なくされるとともに⁽³⁾、VW（3.5万人）やボッシュ（1.3万人）は大規模な人員削減計画も表明している。そのため、2025年12月、内燃機関（ICE）を搭載する新車の販売を2035

(1) 本稿は、2023年4月に名城大学総合研究所学術研究奨励助成制度に基づいて設立された「自動車部品電動化戦略研究センター」の研究成果の一部である。

(2) 総務省「国民のためのサイバーセキュリティサイト」は、スマートフォンを「アプリケーションを追加することで、いろいろな機能を使うことができる携帯電話」と定義しているが、1992年に携帯電話の通話機能にPDA（Personal Digital Assistant）機能を付加したIBM「Simon Personal Communicator」が世界初のスマホとも言われる。

(3) 加えて欧州市場では、2024年10月の中国製BEVに対する相殺関税（従来の10%に加えて最大35.3%）の発動にも関わらず、BYDなど中国メーカーのBEVが価格優位を原動力に販売台数を伸ばしていることも欧州メーカーの経営不振の一因である（「チャイナショック2.0」）。

年に原則禁止する EU の政策目標が見直されることとなった。

アメリカでもトランプ大統領が「パリ協定」から再離脱するなど「脱・脱炭素」を推進、前バイデン政権が 2022 年の「インフレ抑制法」により導入した BEV・PHEV（プラグイン・ハイブリッド車）・FCEV（燃料電池車）の購入者に対する最大 7500 ドルの税額控除を 2025 年 9 月に廃止したことで、BEV 市場の不確実性はますます増大している。

すなわち、およそ 100 年前の本格的な自動車産業の誕生には、1908 年の「T 型」フォード（「ティン・リジー」）の登場と、1913 年頃のベルトコンベアを用いた「大量生産システム」の完成という製品（「モノ」）と生産プロセス（「つくり」）双方のイノベーションとともに、さまざまな機械工学と道路・燃料供給網など社会インフラの発展がその技術的・社会的基盤として存在した。

それに対して、現在、一般的な BEV の製造コストと重量の約 3 割を占める車載用二次電池の技術進歩、充電スポットや再生可能エネルギーの拡大など、BEV の普及に不可欠なコア技術やインフラは発展途上であり、成熟した ICE 車あるいはその技術的進化のバリエーションである HEV（ハイブリッド車）などに代替して⁽⁴⁾、BEV が世界大で広く普及するためには制約要因が存在しているのが現状である。

しかしながら、地球規模での課題であるカーボンニュートラル実現に対して、走行中に CO₂ を排出しない BEV が果たす役割は依然として

大きく、自動車の電動化は不可逆的な潮流として、将来的には再度、より大きな BEV シフトの波が起きることが予想される。

このように歴史的な構造変化と不確実性に直面しているわが国の自動車産業の中で、近年、生産台数および産業集積が拡大・深化してきたのが九州である。

九州の自動車産業は、わが国近代工業化の象徴である官営八幡製鉄所（1901 年）をエネルギー供給面で支えてきた「筑豊」の石炭産業の衰退・終焉を背景に、1973 年 7 月、地域の新たな基幹産業の期待を背負って、日産自動車（以下、日産）が福岡県京都郡荏田町に進出したことに始まる。日産自動車九州工場（当時；現・日産自動車九州）は、1975 年 4 月にエンジン⁽⁵⁾、1976 年 12 月に「ダットサントラック」の生産をそれぞれ開始し、九州の自動車産業は今日まで半世紀の歴史を持っている。

なお、鮎川義介が 1910 年 6 月に北九州で設立した戸畑鋳物（現・プロテリアル）が、ダット自動車製造を吸収して 1933 年 3 月に戸畑鋳物自動車部を創設、次いで同年 12 月に日本産業との共同出資により横浜市に自動車製造を設立し、同社が翌 1934 年 6 月に日産自動車と改称したことから、日産のルーツも九州に求めることができる。

日産九州工場は 1992 年 5 月、第二工場を稼働させて生産能力を増強するとともに、2009 年 4 月には九州工場の敷地内に日産車体九州が竣工、2010 年 1 月に操業を開始し、2025 年に両社合わせて九州での累計生産 2000 万台を達

(4) ドイツのフェルディナント・ポルシェは 1900 年のパリ万博にハブ（インホイール）モーター搭載の BEV「ローナーポルシェ」を出品、1901 年に同車をベースに発電用のエンジンを搭載したシリーズ式 HEV を開発した。また、ポルシェは第二次大戦中にシリーズ式ハイブリッドを採用した重戦車「ポルシェティーガー」も試作している。

(5) ただし、九州の自動車産業の端緒を開いた日産九州工場でのエンジンの生産は、カルロス・ゴーンが主導した「日産リバイバルプラン（NRP）」により 2002 年 3 月に終了した。

成した。

そして、日産は2025年7月、経営再建計画「Re:Nissan」におけるグローバルな生産拠点見直しの一環として、1961年11月操業の追浜工場（神奈川県横須賀市）での車両生産を2027年度末で終了し、追浜工場で生産中および今後、生産を開始する車種について、生産能力やコスト競争力などの観点から日産自動車九州へ移管・統合する方針を打ち出したこと⁽⁶⁾、近い将来、日産車の国内生産の約9割を九州が担うこととなる。

続いてトヨタ自動車（以下、トヨタ）は1991年2月、かつて貝島炭⁽⁷⁾で栄えた福岡県鞍手郡宮田町（現・宮若市）に100%出資によりトヨタ自動車九州を設立、1992年12月に「マークII」の生産を開始した（現・宮田工場）。「地域密着経営」を基本に、日本国内では愛知県以外で初の車両組立拠点として創業したトヨタ自動車九州は、2005年9月、宮田工場に第二ラインを立ち上げて生産能力を年産43万台へ増強した⁽⁸⁾。

東日本大震災後、中部・九州・東北という「国内三極体制」に基づいて「もっといいクルマづくり」を進めるトヨタは、九州を創業の地である愛知・中部に次ぐ「第二の拠点」と位置付け、現在、トヨタ自動車九州はトヨタの高級

車ブランド「レクサスの量産コアモデル（FF系・ミディアム系）のモノづくり」を担っている。

さらにダイハツ車体（当時；現・ダイハツ九州）が2004年11月、群馬県前橋市から全面移管して大分（中津）工場を立ち上げて「ハイゼット・カーゴ」の生産を開始、2007年11月には「シンプル・スリム・コンパクト（SSC）」をキーワードに、軽自動車の生産に特化して高効率を追求した第二工場を稼働させた。

現在、九州の自動車生産能力は年産154万台を誇るとともに、域内で軽自動車からミニバン、SUV（フレーム車含む）、高級車、商用車まで幅広い車種・車型の自動車を生産していることが特徴である（表-1、参照）。

九州の自動車生産台数も、図-1が示すように、半導体不足や認証不正の問題などにより2018年のピーク時（143.6万台）には回復していないが、2024年は117.1万台（内訳は、日産自動車九州：33.4万台、日産車体九州：12.1万台、トヨタ自動車九州：37.6万台、ダイハツ九州：34.0万台）を記録、国内生産の約15%を占めるとともに、同年、世界第15位のインドネシア（119.6万台）と匹敵する規模となっている⁽⁹⁾。

車両の生産とあわせて、トヨタ自動車九州は2005年12月、苅田工場（福岡県京都郡苅田町）

(6) 日産自動車ニュースリリース「日産自動車、追浜工場の車両生産を日産自動車九州に統合へ」、2025年7月15日。あわせて日産は、日産車体湘南工場（神奈川県平塚市）への生産委託も2026年度に終了することを発表している。

(7) 「筑豊御三家」の一人・貝島太助が興した貝島炭は、明治末期には三井・北海道炭礦汽船・三菱に次ぐ国内第四位の石炭産出量を誇り、私学の開校など従業員徒弟の教育にも尽力したが、1976年に貝島大之浦炭鉱が閉山（露天掘りによる採掘終了）したことで「筑豊」の石炭産業は終焉を迎えた。畠中茂朗『貝島炭礦の盛衰と経営戦略』花書院、2010年、宮若市石炭記念館、資料、など参照。

(8) 進出地域におけるトヨタ自動車九州の役割としては、「もしも、『トヨタ』がなかったら」宮若市広報みやわか『宮若生活』、第11号、2006年12月、レクサスを生産する第二ラインの立ち上げについては、雨澤政材『トヨタで学んだ工場運営——海外工場へはどのように展開したのか』日刊工業新聞社、2014年、35～36ページ、をそれぞれ参照。

(9) 日本貿易振興機構（ジェトロ）調査部『主要国・地域の自動車生産・販売動向』、2025年7月、表3、参照。

表-1 九州の自動車生産工場

	日産自動車九州	日産車体九州	トヨタ自動車九州			ダイハツ九州	
			宮田工場	苅田工場	小倉工場	大分(中津)工場	久留米工場
生産開始	1976年12月(車両生産)	2010年1月	1992年12月	2005年12月	2008年8月	2004年11月	2008年8月
敷地面積	236.2ha		113ha	32ha	34ha	130ha	17.4ha
	(日産自動車九州内:17ha)						
従業員	4484名	2097名	8800名	1150名	610名	約4200名	約500名
生産能力	53万台	12万台	43万台	44万基	47万基	46万台	32.4万基
生産車種	セレナ エクストレイル ローグ (輸出専用)	QX80 (輸出専用) パトロール (輸出専用) アルマーダ (輸出専用) エルグラン ドキャラバン	ES UX RX NX	エンジン	ハイブリッド 部品	ムーブ ムーブ・ キャンバス タフト ミラ・イース ハイゼット・ トラック ハイゼット・ カーゴ アトレ	エンジン トランスミ ッション部品

注) 従業員数は、日産自動車九州、日産車体九州、トヨタ自動車九州については2025年8月4日開催の「北部九州自動車産業グリーン先進拠点推進フォーラム」における報告資料、ダイハツ九州については福岡県(2024年4月現在)による。

(出所) 各社資料より筆者作成。

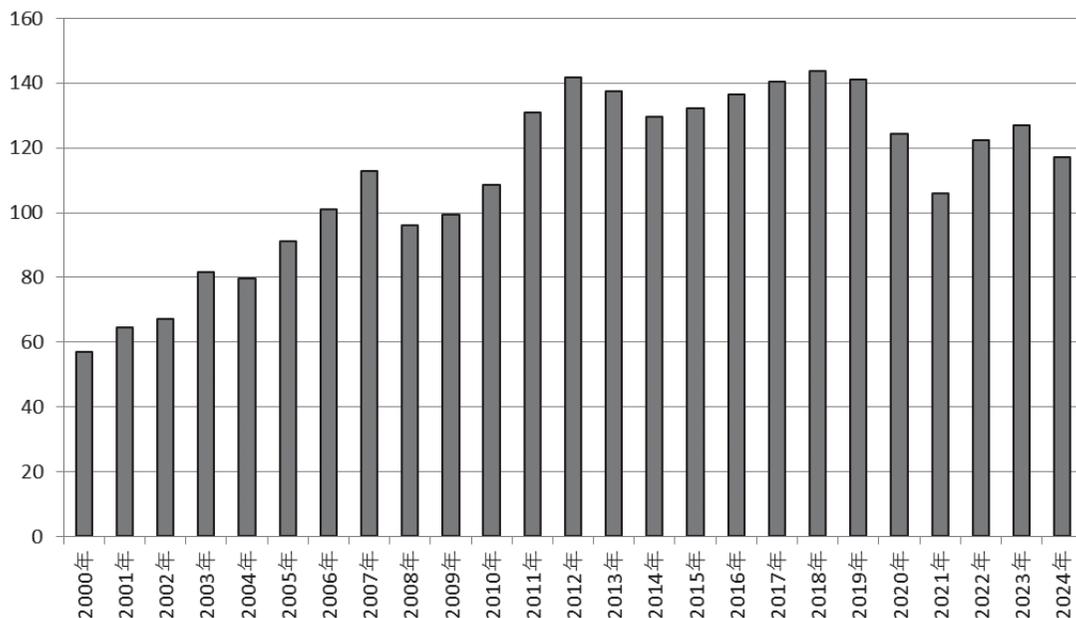


図-1 九州の自動車生産台数の推移 (単位: 万台)

(出所) 北部九州自動車産業グリーン先進拠点推進会議, 資料, から筆者作成。

を新設してエンジンの一貫生産を開始（2024年の生産実績は42万基；うち車両を生産する宮田工場向けは88%）、2008年8月には小倉工場（福岡県北九州市）でハイブリッド部品（トランスアクスル）の生産を開始し（同66万基；41%）、荊田・小倉両工場はトヨタ自動車九州のみならず、トヨタにとっても重要な「グローバルUNIT供給拠点」となっている。

ダイハツ九州も2008年8月に久留米工場（福岡県久留米市）を立ち上げてエンジンの一貫生産を開始しており、このような自動車メーカーの九州への工場進出と事業の拡大は、それぞれの本社地区の自動車部品メーカーの九州進出を誘引し、地元自治体による強力な支援を得て地場企業による自動車産業への参入も増大したことで、現在、九州域内の自動車関連企業は1214社に達している。

車両やエンジン等の生産活動とともに、トヨタ車体は1990年4月、鹿児島県霧島市に開発拠点としてトヨタ車体研究所を設立した。トヨタ車体研究所はボデー部品や内装などアッパーボデー全般の設計・解析・評価を行うとともに、2023年2月にはJR鹿児島中央駅（鹿児島市）の隣接地に鹿児島事業所を開設、地域の大学やIT関連企業と連携してデジタルエンジニアリングなど研究開発能力を強化している。

トヨタ自動車九州は車両の受託生産、生産技術力の強化・「手の内化」に続いて2007年に社内にR&Dセンターを開設、主に生産車のアッ

パーボデーの開発業務に着手した。2011年に設計・評価部門を独立させて開発力を強化、2016年3月にはテクニカルセンターを竣工し、トヨタ車体研究所とも連携して「Team Kyushu」として開発機能を強化するなど、域内でのエンジニアリングチェーンの拡充と「一気通貫」「三位一体（開発・生産技術・生産）」でのものづくりを進めている。

ダイハツ九州も2013年11月に久留米開発センターを着工、その後、ダイハツグループとの連携を強化して、2015年8月にダイハツグループ九州開発センターに改称した。

九州の自動車産業の発展には地域の官・学が果たした役割も大きく、2003年、麻生渡福岡県知事（当時）が打ち出した、平成19（2007）年度に九州での自動車生産100万台を目指す「北部九州自動車100万台生産拠点構想」を嚆矢として、各県と産官学が一体となった自動車産業政策が展開されてきた。

現在は「北部九州自動車産業グリーン先進拠点推進構想」として、①世界に選ばれる電動車開発・生産拠点の形成、②CASEに対応したサプライヤーの集積、③工場や輸送分野における脱炭素化の実現、④先進的なクルマ・モビリティの実証の推進、という4つの目標を掲げてさまざまな政策を展開している⁽¹⁰⁾。

また、九州大学（大学院）は2009年に「オートモーティブサイエンス専攻」を開設、北九州市の学術研究都市では2019年より九州工業大

(10) 北部九州自動車産業新構想検討委員会『北部九州自動車産業新構想検討委員会報告書——北部九州自動車産業のグリーン先進拠点化に向けて』、2022年3月、参照。

(11) 九州工業大学は、雇用制度改革など経営の近代化により石炭事業で成功し、「筑豊御三家」の一人に数えられる安川敬一郎が、「国家で得た利益は国家のために使うべきである」という信念から明治40年に開校した私立明治専門学校を前身とする。

また、安川敬一郎の五男・第五郎は1915年に安川電機製作所を設立、「外国製品を模倣するのではなく、当社独自の設計・製作をすることに努める」という創業の精神を掲げて電動機やモーターを開発・生産し、今日の安川電機の基礎を築いた。

学⁽¹¹⁾・北九州市立大学・早稲田大学が共同で「カーロボ AI 連携大学院」を開講するなど、地域の大学も産業界と連携して実践的なカリキュラムを導入し、自動車産業を支える優秀な人材の育成・輩出に貢献している。

本稿は、このような九州の自動車産業における電動化など現在の環境変化の影響と取組の実態調査を目的として、経済産業省九州経済産業局、公益財団法人九州経済調査協会の協力を得て実施したアンケート結果の一部である。

I 概要および取引の動向

アンケート調査は下記の要領で実施し、質問票の送付先ならびに回答いただいた企業の所在地は表 1-1 のとおりである。

調査期間：2025 年 1 月 14 日～2 月 12 日

調査方法：質問票による郵送法

調査対象・アンケート発送数：

九州自動車・二輪車振興会「九州自動車関連企業立地マップ」および各県・団体等が作成した自動車関連企業データベー

表 1-1 アンケートの送付・回答先

	発送数	回答数
福岡県	571	27
佐賀県	86	4
長崎県	40	2
熊本県	102	8
大分県	226	17
宮崎県	72	7
鹿児島県	86	5
計	1183	70

スから抽出した九州 7 県（福岡県・佐賀県・長崎県・熊本県・大分県・宮崎県・鹿児島県）の自動車関連企業（部品・設備など）計 1183 社

有効回答数：70 社（有効回答率：5.9%）

回答いただいた企業の従業員の規模は、図 1-1 のとおり、30～49 人が 17 社（24.3%）、50～99 人が 16 社（22.9%）など、100 名以下が全体の約半数を占め、100～199 人も 8 社（11.4%）であり、比較的、規模の小さい企業からの回答が多かった。

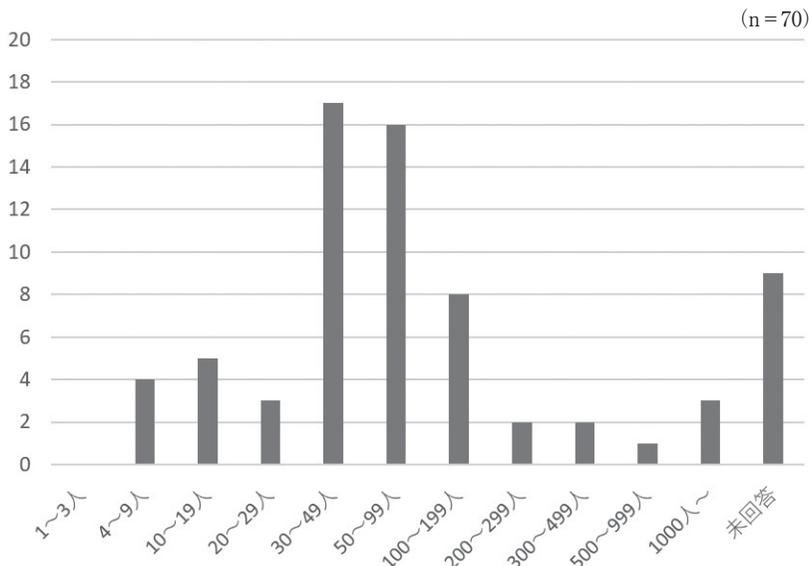


図 1-1 従業員数の規模別分布 (単位：社)

回答いただいた企業の2023年度の売上高は、図1-2のとおり、1億円以上5億円未満が17社（24.3%）、5億円以上10億円未満が15社（21.4%）、10億円以上20億円未満の8社（11.4%）に次いで、50億円以上100億円未満が7社（10.0%）となった。

2023年度の売上高を新型コロナウイルス感染症のパンデミックが発生した2020年度と比較すると、図1-3のように、34.3%（24社）が10%以上増加、14.3%（10社）が5～10%増加と、約半数の企業がこの間に売上を増加させている。

一方、20.0%（14社）は売上がほぼ横ばいであり、さらにコロナ発生時より売上が減少している企業もあわせて24.3%（17社）となっている。

2020年度と比較して2023年度に売上が増加した理由としては、21社が「受注量の増加」を挙げている。具体的には、半導体不足で減産していた自動車メーカーの生産の回復や挽回生産など、経済社会活動がほぼ正常化したことをはじめ、コロナ禍での東南アジアのロックダウ

ンを機に取引先が生産を海外から国内に回帰させたり、歴史的な円安を追い風に取引先が輸出向けの生産を増大させたことも大きい。

また、8社が原材料価格の高騰に伴う「受注単価の上昇」と回答しており、その他、専門部署の新設や人員の増加など営業力の強化により、後述するように、別事業を含めた新規の顧客開拓や受注単価の高い製品の獲得に成功している企業も見られる。

売上が減少している理由としては、依然として主要取引先の生産がコロナ前の水準まで回復していない影響が大きい。BEVシフトに伴う新規製品の開発延期や中止、米中貿易摩擦の影響に加えて、世界一の半導体ファウンドリである台湾のTSMCの熊本進出による人材の流出など人手不足により仕事量の調整を余儀なくされた企業もある。

過去最高の売上高を記録した時期を表1-2に見ると、未回答の企業17社を除くと約6割の32社が2020年以後と回答しており、「コロナ・ショック」を挟んで二極化が進行している構図が見て取れる。

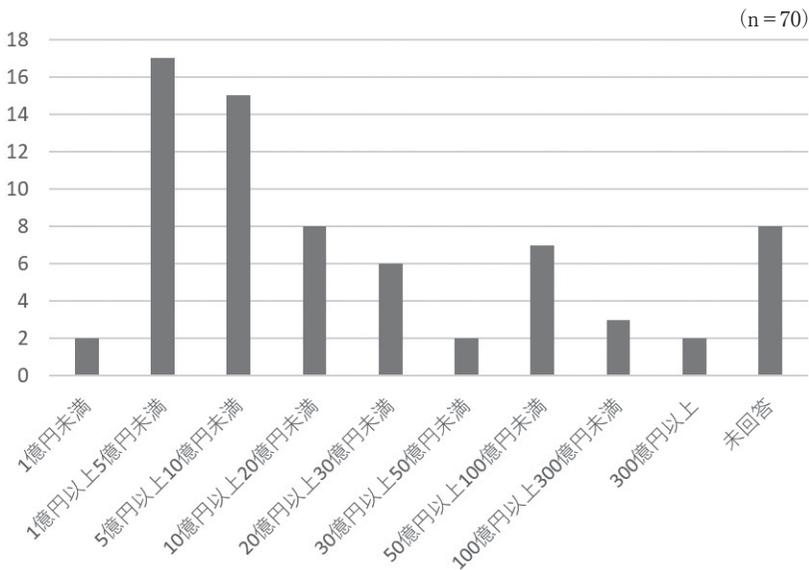


図1-2 2023年度の売上高別分布（単位：社）

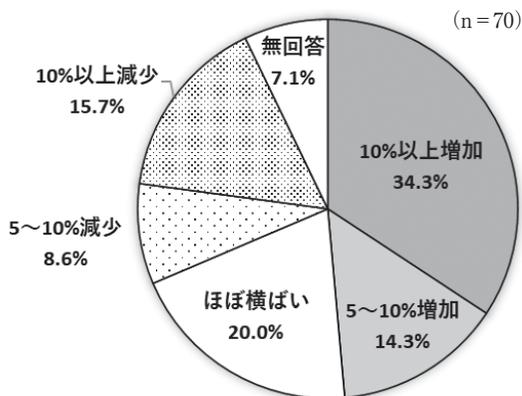


図 1-3 2023年度 / 2020年度の売上高の比較 (単位：%)

表 1-2 過去最高の売上高を記録した年 (単位：社 / %)

売上高のピーク	回答数	構成比
1999年以前	1	1.9%
2000～2004年	0	0.0%
2005～2009年	1	1.9%
2010～2014年	3	5.7%
2015～2019年	15	28.3%
2020年以後	32	60.4%
計	53	100%

2023年度の売上高に占める自動車関連の割合は、表 1-3 のとおり、未回答を除く 63 社のうち、売上の 100% を自動車関連が占める自動車専業は 13 社 (20.6%) あり、売上の 80% 以上を自動車関連が占める企業はあわせて 31 社 (49.1%) であった。

なお、東北・北海道での調査との比較のため、2023年度の自動車関連の売上高が 0% という 5 社についても、調査・分析の対象としてい

表 1-3 売上高における自動車関連への依存度 (単位：社 / %)

自動車依存度	回答数	構成比
100%	13	20.6%
90%以上 100%未満	14	22.2%
80%以上 90%未満	4	6.3%
70%以上 80%未満	2	3.2%
60%以上 70%未満	4	6.3%
50%以上 60%未満	2	3.2%
40%以上 50%未満	1	1.6%
30%以上 40%未満	5	7.9%
20%以上 30%未満	3	4.8%
10%以上 20%未満	5	7.9%
0%以上 10%未満	5	7.9%
0%	5	7.9%
計	63	100%

る。

売上の上位 1 社および上位 3 社への売上依存度を表 1-4 に見ると、上位 1 社に売上のすべてを依存している企業は 1 社 (1.6%) のみであったが、売上の 80% 以上を 1 社に依存する企業はあわせて 13 社 (21.3%) であった。

また、上位 3 社で売上の 100% を占める企業は 15 社 (21.4%)、さらに上位 3 社で 80% 以上を占める企業はあわせて 35 社 (50.0%) と半数を占めた。2019 年に筆者が九州で行った同様のアンケートでは、上位 3 社で売上の 80% 以上を占めた企業は 29.9% に留まっており、今回と大きな相違が確認される⁽¹²⁾。これは、今回の調査では相対的に自動車分野への売上依存度が高い企業からの回答が多かったことが要因と考えられる。

回答企業の生産品目を図 1-4 に見ると (回

(12) 田中武憲「九州における自動車産業の現状と展望——名城大学ものづくりマネジメントシステム研究センター・アンケート調査概要」『名城論叢』、第 20 巻第 3 号、2020 年 3 月、164 ページ、図 1-5、参照。

表 1-4 売上上位1社および3社合計が売上全体に占める割合（単位：社／％）

	上位1社		上位3社	
	回答数	構成比	回答数	構成比
100%	1	1.6%	15	21.4%
90～99%	7	11.5%	10	14.3%
80～89%	5	8.2%	10	14.3%
70～79%	4	6.6%	4	5.7%
60～69%	6	9.8%	11	15.7%
50～59%	7	11.5%	4	5.7%
40～49%	7	11.5%	3	4.3%
30～39%	12	19.7%	2	2.9%
20～29%	7	11.5%	1	1.4%
～19%	5	8.2%	10	14.3%
計	61	100%	70	100%

答数：49社；複数回答有），内装部品（18社）と車体の外装部品（16社）を生産する企業からの回答が多かった。これらの部品はパワートレーンの種類に関わらず必要であり，一般にBEVシフトの影響が小さいと言われる部品・領域であるとともに，バルキーで物流コストが大きく，自動車メーカーや九州に進出した大手部品メーカーの地場化・現調化の要望が強く，九州で多く生産されていることに起因する。

一方，BEVシフトに直接的な影響を受けるエンジンの部品を手掛ける企業も14社，駆動・伝導・操縦装置部品を生産する企業も8社あり，関心の高さがうかがえる。

設備関係では，生産設備（12社）と治工具（10社），金型（7社）を生産する企業からの回答が多く，これらは自動車（量産）部品と比較し

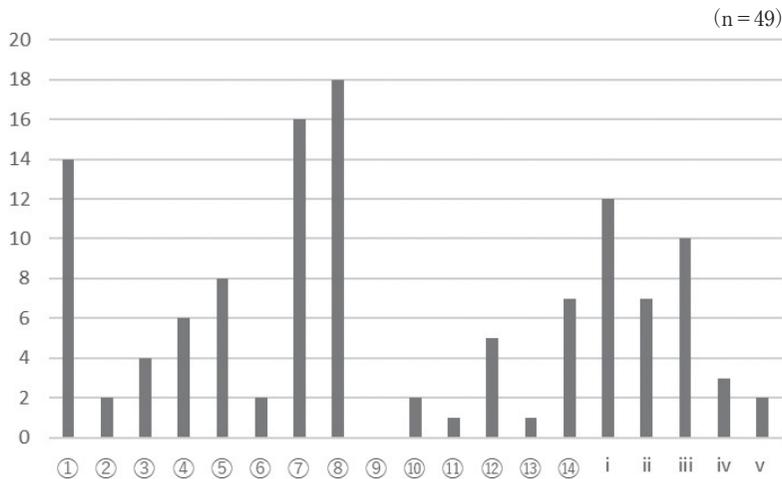


図 1-4 生産品目（複数回答有；単位：社）

【部品関係】

- ①エンジン部品
- ②電装品・電子部品（エンジン関係）
- ③電装品・電子部品（車体関係）
- ④電気・電子部品（照明・計器）
- ⑤駆動・伝導および操縦装置部品
- ⑥懸架・制動装置部品
- ⑦車体部品（外装関係）
- ⑧内装部品
- ⑨カーナビ，カーステレオ等
- ⑩冷暖房
- ⑪情報関連機器
- ⑫電動車用部品（BEV・PHEV・FCEV・HEV）
- ⑬車載用ソフトウェア
- ⑭その他

【設備関係】

- i 生産設備
- ii 金型
- iii 治工具
- iv ソフトウェア（設備関係）
- v その他

て投資負担が小さいなど地場企業にとって参入障壁が低く、また、進出企業にとっても日常的なメンテナンスなど地場企業を活用するメリットは大きい。加えて、進出企業は量産部品の調達(新規仕入先の発掘・選定・評価・契約など)に関わる権限やリソースを持たないことがほとんどであるが、設備や副資材については調達権を持つことが多いことも一因である。

なお、同設問に回答いただいた49社のうち、自動車部品のみを生産する企業は34社、生産設備などを専門とする企業は12社であった。

回答企業の主たる業態は、表1-5のとおり、「プラスチック・樹脂製品製造・加工」が9社、「一般機械器具製造」が7社、「切削・研磨」「製

表1-5 回答企業の業態（比重の高いもの；単位：社）

主な業態	回答数
プラスチック・樹脂製品製造・加工	9
切削・研磨	5
ゴム製品製造	2
一般機械器具製造	7
製缶・板金・溶接	5
プレス	0
金型・治工具	5
铸造	1
ダイカスト	1
鍛造	1
表面処理	1
塗装	4
熱処理	1
組立	2
設備（保全含む）	2
設計・開発サービス	6
その他	14
未回答・エラー	4
計	70

缶・板金・溶接」「金型・治工具」がそれぞれ5社などとなっている。「その他」も14社と多く、シートや内装などの繊維・縫製業や特殊な金属加工などとなっている。

生産形態については、表1-6のとおり（回答数：63社；複数回答有）、顧客が要求する仕様に基づいて自社で図面を作成し、顧客の承認を得て生産するいわゆる「承認図メーカー」が28社、顧客が作成した図面や仕様を基に生産を行う「貸与図メーカー」が39社であり、「貸与図」と「承認図」の両方を用いる企業が9社であった。

過去5年間における新規の顧客獲得状況を図1-5に見ると（回答数：64社；複数回答有）、33社（51.6%）と回答企業の半数を超える企業が主たる事業で新たな顧客を獲得しており、主たる事業とは異なる業種で新規の顧客獲得に成功している企業も17社（26.6%）と多かった。

主たる事業または主たる事業以外のいずれかで新規の顧客を獲得している企業は38社（59.4%）にのぼり、また、9社（14.1%）は主たる事業と主たる事業以外の両方で新規の顧客獲得に成功するなど、これらの結果が図1-3、表1-2に見た近年の売上増加の大きな要因となっている。

一方、新規の顧客獲得に取り組んでいるが、獲得していない企業も15社（23.4%）あり、図1-3と同様に二極化の傾向が確認される。

表1-6 生産の形態（複数回答有；単位：社）

生産形態	回答数
①顧客が要求する仕様にもとづき、主に自社で図面を作成して顧客の承認を得る	28
②仕様・図面ともに、主に顧客が決定・作成して自社へ貸与する	39
①と②の両方	9
その他	6
計	63

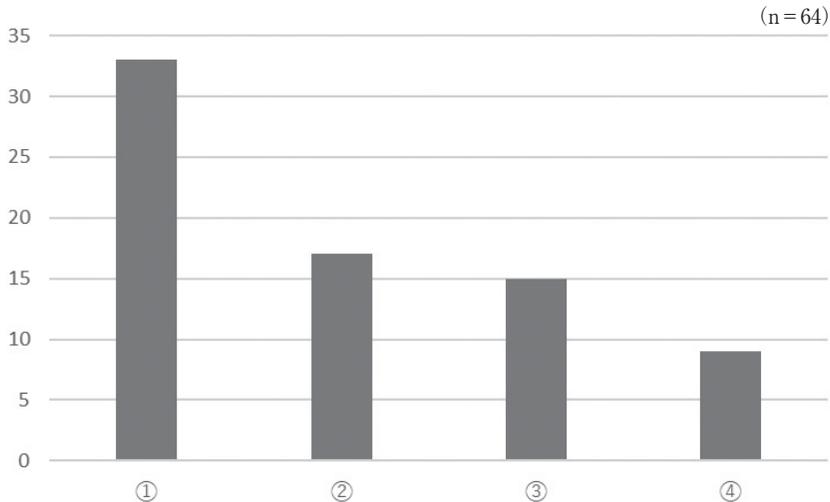


図 1-5 過去5年間の顧客獲得の取組と成果（複数回答有；単位：社）

- ①主たる事業で新規の顧客を獲得した。
- ②主たる事業とは異なる業種で、新規の顧客を獲得した。
- ③新規の顧客獲得に取り組んでいるが、新規の顧客を獲得していない。
- ④新規の顧客獲得の取り組みを行っていない。

II 経営戦略・経営管理・研究開発の取組

回答いただいた企業の近年の経営戦略・経営計画の立案や取組について、図 2-1 を見ると（回答数：63 社；複数回答有）、「特に大きな変更はない」が 27 社（42.9%）ともっとも多かったが、次に「事業別に中長期の経営戦略を立案し、事業の方向性を検討するようになった」企業が 23 社（36.5%）、経営ビジョンを見直した企業が 21 社（33.3%）であった。

BEV 需要の減速や第二次トランプ政権の誕生など短期的な自動車産業の先行きの不透明さが増す中、九州では中小規模の企業においても中長期的な視点に立って経営戦略やビジョンの見直しを行っている企業が多い。

一方で、経営計画に基づいて目標値やスケジュール、管理責任者を明確化した企業は 12 社（19.0%）、各事業への経営資源の配分割合を管理するようになった企業は 7 社（11.1%）に留まり、東北・北海道での調査と同様に、九州でも進出企業では自らの裁量で経営判断できる

事業領域が限られることに加えて、地場企業における専門人材の不足などが要因として考えられる。

企業内の組織の変更や再編、外部企業との提携などの有無について、図 2-2 を見ると（回答数：63 社；複数回答有）、29 社（46.0%）が「特に行っていない」と回答したが、取引先や同業者、異業種の企業または大学・専門機関などの外部機関と共同開発を行って新たな経営資源の獲得を図っている企業が 17 社（27.0%）あり、産官学連携の盛んな九州の特徴が今回のアンケートにも表れている。

あわせて図 1-3 に見た 2020 年度と比較して 2023 年度に売上高が 10% 以上、増加した 24 社について、近年の組織上の変化や取組を図 2-3 に見ると（複数回答有）、「特に行っていない」が 11 社（45.8%）と多かったが、経営戦略や新事業を企画する部門・組織などを新設または強化して戦略立案能力の向上を図った企業が 7 社（29.2%）、取引先や同業者、大学など外部機関との共同開発に取り組んでいる企業が 5 社

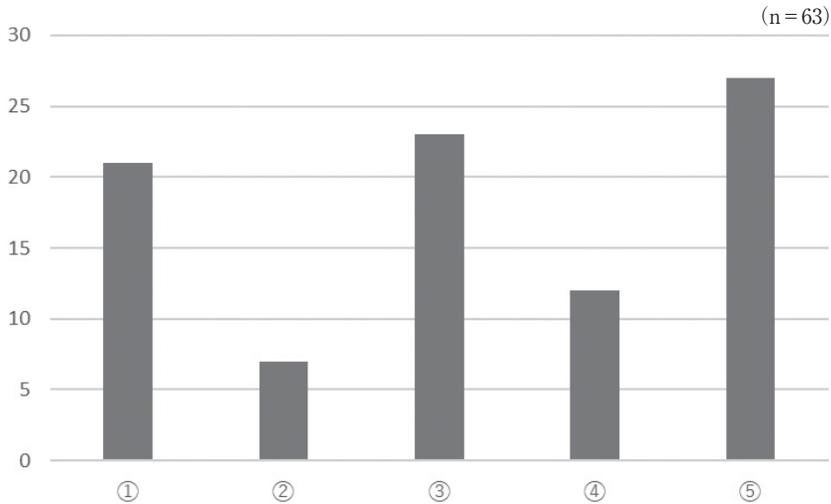


図 2-1 近年の経営戦略等の変化の有無 (複数回答有; 単位: 社)

- ①経営ビジョンの見直しを行った。
- ②各事業に対する経営資源の配分割合を管理するようになった。
- ③事業別に中長期の経営戦略を立案し、事業の方向性を検討するようになった。
- ④事業別に中長期の経営計画を立案し、目標値、スケジュール、管理責任者を明確化するようになった。
- ⑤特に大きな変更はない。

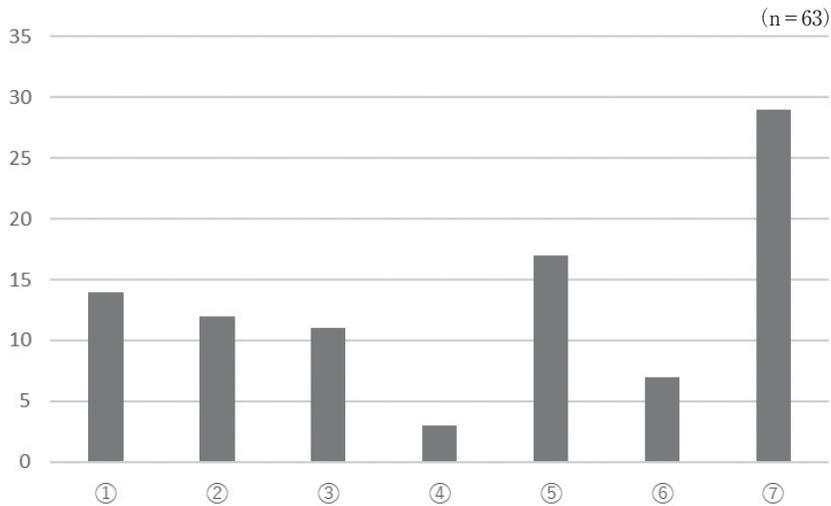


図 2-2 近年の組織変更・再編の有無 (複数回答有; 単位: 社)

- ①経営戦略部門、新事業企画部門などを新設または強化し、戦略立案能力の向上を図っている。
- ②マーケティング部門、営業部門を新設または強化し、売上拡大を図っている。
- ③研究開発部門を新設または強化し、新技術の獲得を図っている。
- ④ M&A や他企業との合併会社の設立などにより、新たな経営資源の獲得を図っている。
- ⑤取引先、同業者、異業種企業または大学・専門機関などの外部機関との共同開発を通じ、新たな経営資源の獲得を図っている。
- ⑥外部の企業との間でデータの連携や共有を行っている。
- ⑦特に行っていない。

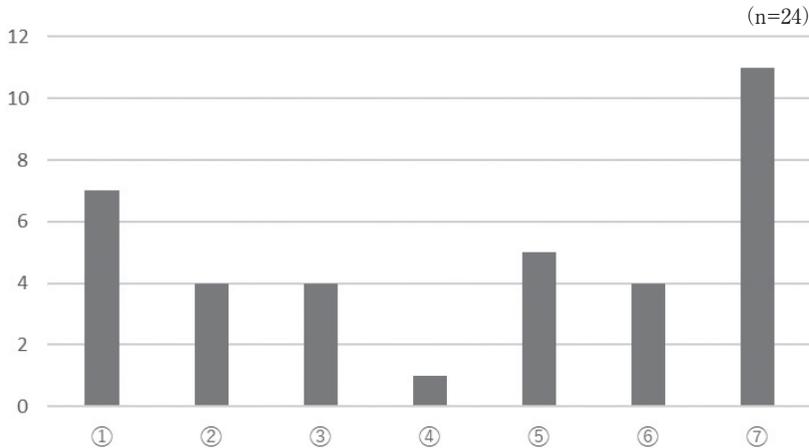


図 2-3 売上が 10%以上増加した企業の組織変更・再編の有無（複数回答有；単位：社）

- ①経営戦略部門，新事業企画部門などを新設または強化し，戦略立案能力の向上を図っている。
- ②マーケティング部門，営業部門を新設または強化し，売上拡大を図っている。
- ③研究開発部門を新設または強化し，新技術の獲得を図っている。
- ④M&A や他企業との合併会社の設立などにより，新たな経営資源の獲得を図っている。
- ⑤取引先，同業者，異業種企業または大学・専門機関などの外部機関との共同開発を通じ，新たな経営資源の獲得を図っている。
- ⑥外部の企業との間でデータの連携や共有を行っている。
- ⑦特に行っていない。

(20.8%) を数えた。

同様に，図 1-5 で見た過去 5 年間に主たる事業または主たる事業以外のいずれかで新規の顧客を獲得した 38 社について，近年の組織上の変化や取組を図 2-4 に見ると（複数回答有），取引先や同業者など外部機関との共同開発に取り組んでいる企業が 15 社（39.5%）と多かった。

そして，マーケティングや営業の機能を新設・強化した企業が 11 社（28.9%），研究開発部門を新設・強化した企業が 10 社（26.3%）あり，これらは図 2-2 で見た全体傾向のほとんどを占めており，新規の顧客獲得に成功した要因と考えられる。

近年の管理手法やシステム変更の有無について，図 2-5 を見ると（回答数：61 社；複数回答有），38 社（62.3%）と過半数の企業が大きな変更は行っていない。

次に，19 社（31.1%）が「損益分岐点管理を導入して損益分岐点や限界利益，固定費の管理を行うようになった」が，それ以外の項目については総じて低い結果となった。

研究開発の取組について，現在と 5 年前を図 2-6 に比較すると（回答数：62 社），開発機能を有していない企業が 37.1%（23 社）あり，これらは生産機能に特化した進出企業と特に従業員規模の小さい企業であった。

研究開発機能を有する企業のうち，設備や人員などについて 5 年前と比較すると「変化なし」が 29.0%（18 社）であったが，「拡充した」企業が 27.4%（17 社）あった。

研究開発機能を拡充・強化した 17 社の従業員数は，100～299 人が 2 社，300 名以上が 3 社あるが，30 名以下の企業も 7 社あり，従業員が少なくとも開発志向の強い企業が確認される。

研究開発機能の今後の方針について，図 2-

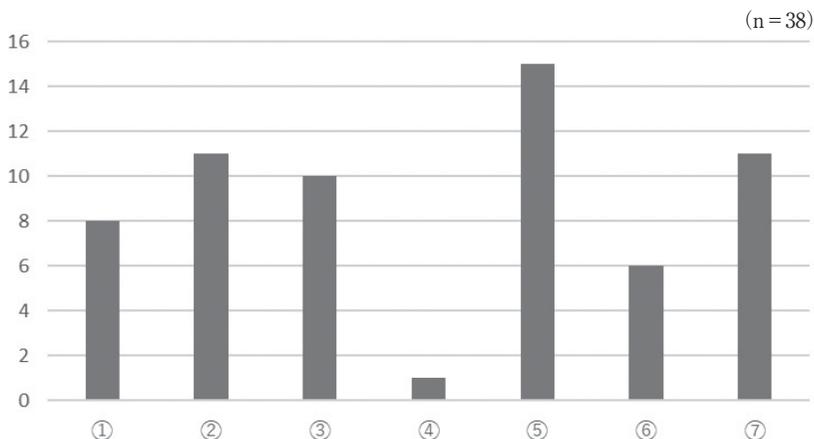


図2-4 過去5年間に新規の顧客を獲得した企業の組織変更・再編の有無 (複数回答有; 単位: 社)

- ①経営戦略部門, 新事業企画部門などを新設または強化し, 戦略立案能力の向上を図っている。
- ②マーケティング部門, 営業部門を新設または強化し, 売上拡大を図っている。
- ③研究開発部門を新設または強化し, 新技術の獲得を図っている。
- ④M&A や他企業との合弁会社の設立などにより, 新たな経営資源の獲得を図っている。
- ⑤取引先, 同業者, 異業種企業または大学・専門機関などの外部機関との共同開発を通じ, 新たな経営資源の獲得を図っている。
- ⑥外部の企業との間でデータの連携や共有を行っている。
- ⑦特に行っていない。

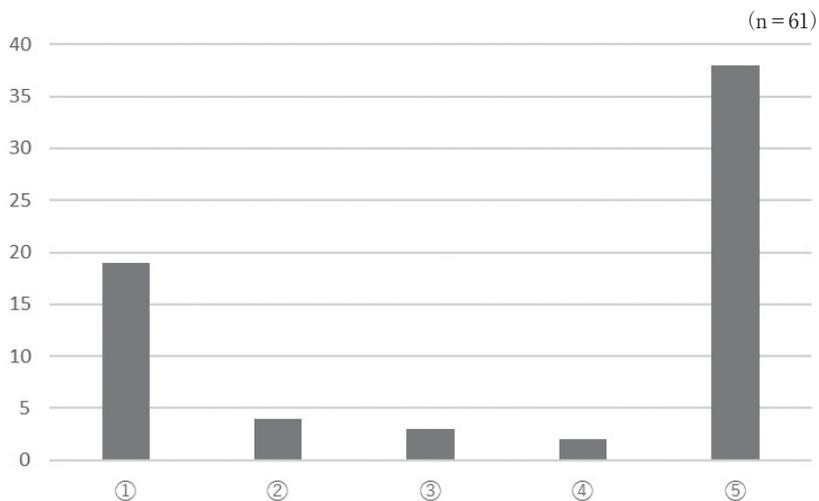


図2-5 近年の管理システム変更の有無 (複数回答有; 単位: 社)

- ①損益分岐点管理を導入して損益分岐点や限界利益, 固定費の管理を行うようになった。
- ②新製品の開発段階から原価企画活動を行うようになった。または従来よりも活動を強化した。
- ③ROE, ROA または ROIC などの新たな経営指標を導入し, 資産効率の管理を強化するようになった。
- ④方針管理またはバランス・スコアカードを新たに導入または強化し, 実行管理を徹底するようになった。
- ⑤特に大きな変更はない。

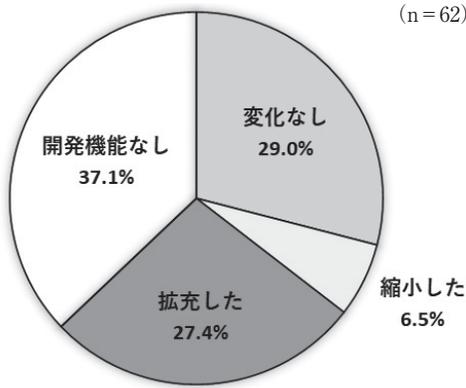


図 2-6 研究開発機能の現状 (5年前との比較; 単位: %)

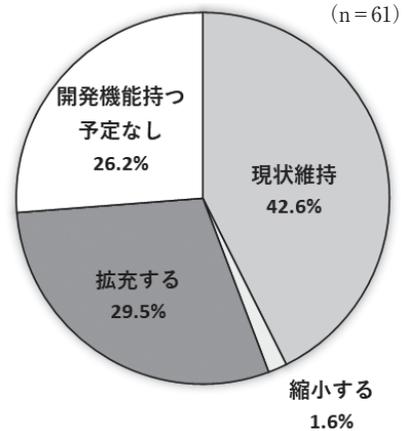


図 2-7 研究開発機能の今後の方針 (単位: %)

7を見ると (回答数: 61社), 開発機能を持つ予定がないという企業が26.2% (16社) に対して, 現状維持が42.6% (26社), 現在より機能を拡充すると回答した企業は29.5% (18社) と高かった。

自社の技術力に関する自己評価について, 図

2-8 (回答数: 60社) を見ると, 相対的に技術変化への対応については評価が高く, 最先端の技術の習得に課題を感じている企業が多い。

自動車の電動化の進展に伴い, 求められる技術的要素が大きく変化するだけでなく, 変化のスピードも速まる中で, 引き続き幅広い技術習

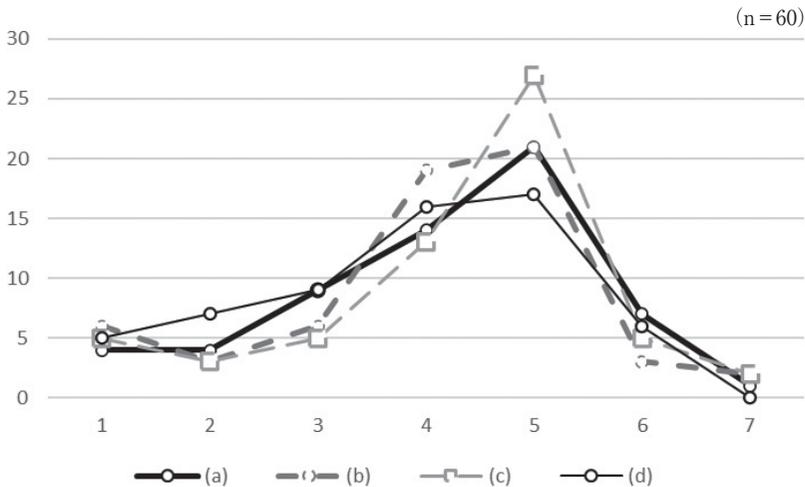


図 2-8 自社の技術力に関する自己評価 (単位: 社)

1: 全く当てはまらない 2: 当てはまらない 3: あまり当てはまらない
 4: どちらともいえない 5: やや当てはまる 6: 当てはまる

7: 非常に当てはまる

- (a) 当社は, 重要な技術情報を入手している
- (b) 当社は, 新たな技術的機会を特定している
- (c) 当社は, 技術の変化に対応している
- (d) 当社は, 最先端の技術を習得している

得機会の提供が支援機関などには求められる。

Ⅲ 電動化・BEV シフトによる影響と対応

はじめにBEVの本格的な普及時期の見通しについて、2019年の調査と今回の調査を比較すると、図3-1が示すように、「2030年頃までに本格的に普及する」という回答が2019年の46.3%（44社）から2025年には8.6%（6社）と大きく減少した⁽¹³⁾。

これに対して、「本格的に普及するとは思わない」は同9.5%（9社）から21.4%（15社）へ倍増しており、近年の市場や環境の変化によってBEVの将来性に対する懐疑的な見方が広がっていることがうかがえる。

その一方で、「2040年頃までに本格的に普及する」は17.9%（17社）から21.4%（15社）

と微増しており、全固体電池など今後の技術革新による課題や制約条件の緩和・解消によって、引き続き長期的にはBEVが一定の割合を占めると考えている企業も少なくない。

たとえば、2024年にボルボとメルセデス・ベンツは、2030年のBEV専門化の方針を相次いで撤回したが、ホンダは2040年にBEV・FCEV販売比率100%という目標を変更しておらず、「分からない」という回答も21.1%（20社）から35.7%（25社）に上昇している。

近年のBEVシフトのけん引役の一つであった欧州では、2025年に自動車メーカーに対する罰則付きのCO₂排出量（CAFE）規制が強化されたことも背景に⁽¹⁴⁾、EU+EFTA+UK市場における2025年1～9月の新車販売台数に占めるBEV比率は18.1%と前年同期の14.7%より上昇、特に欧州最大の自動車市場で

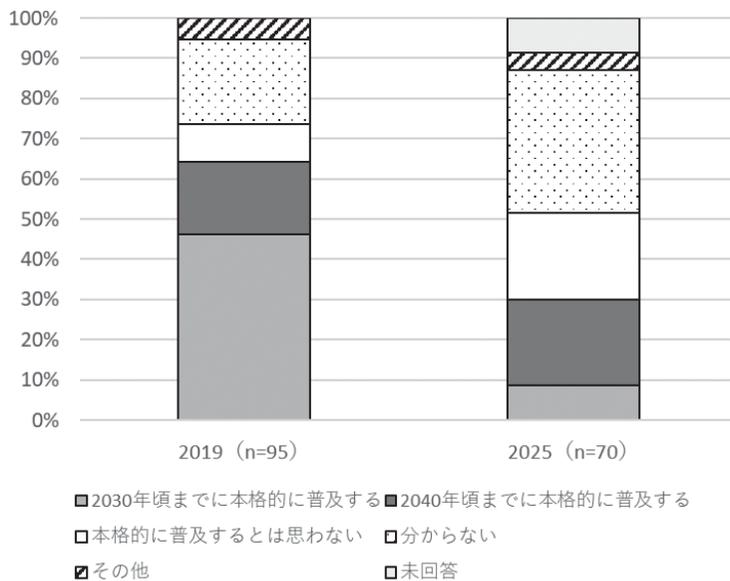


図3-1 本格的なBEV普及時期の見通し (2019年/2025年)

(13) 田中，前掲論文，175ページ，図4-1，参照。

(14) EUによる新たなCAFE規制値は93.6g/km（WLTPモード）と2021年比で15%の削減が自動車メーカーに求められる一方，近年のBEVの販売鈍化を背景に，CO₂排出量は2025～27年の3年間の平均で算出することとなった。

あるドイツでBEVの販売が前年同期比+38.3%と大きく増大した⁽¹⁵⁾。

また、EU+EFTA+UKのHEVの販売比率は34.8%と前年同期の30.7%より上昇し、ガソリンエンジン車の27.2%を超えてパワートレイン別でHEVが最大のシェアを得た。その他にPHEVのシェアは9.3%、ディーゼル車は8.0%であった。

最大のBEV市場である中国では、2025年1～9月のBEVの販売台数は前年同期比+44.7%の722.0万台を記録、PHEVの400.5万台(+20.4%)を台数・伸び率とも大きく上回り、拡大を続けるNEV（新エネルギー車）市場において特に中国のローカルメーカー製のBEVが中心的な地位を占めている⁽¹⁶⁾。

その背景としては、車載電池およびメーカー

間の競争の激化（「内巻」）によるBEV価格の下落があり、中国ではBEVがICE車の価格を下回る「電比油低」現象が生じていることが挙げられる⁽¹⁷⁾。

そして、BEVの本格的な普及による売上への影響について、図3-2を見ると（回答数：70社）、「現時点では不明」が27.1%（19社）ともっとも多かった。

次いで「横ばい」が20.0%（14社）、「電動化と仕事量は関連しない」が17.1%（12社）に対して、「3割程度の減少」が8.6%（6社）など売上が減少するという回答はあわせて14.4%（10社）であった。

売上が減少すると回答した10社のうち5社がエンジン関係の部品、3社が駆動・伝導・操縦装置部品を生産しており、BEVシフトによ

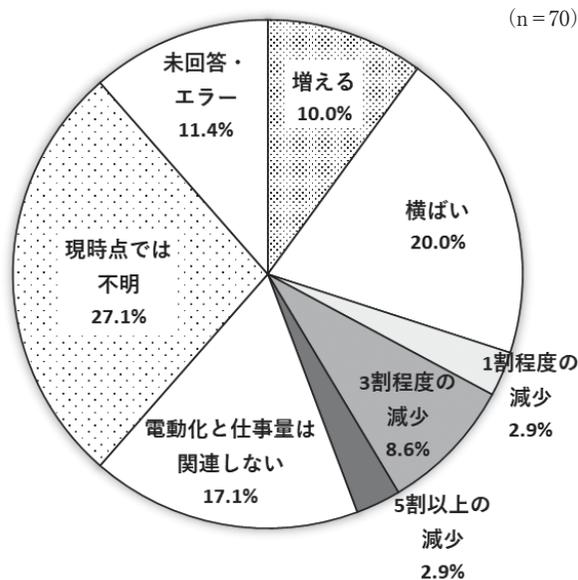


図3-2 BEVシフトによる売上への影響（単位：%）

(15) 欧州自動車工業会（ACEA），資料。

(16) 中国汽車工業会，資料。

(17) 2010年代初頭より車載電池の1kW時あたり価格で100ドルがBEVとICE車の価格の均衡点と考えられてきたが、中国企業が高いシェアを持つLFP（リン酸鉄）リチウムイオン電池の中国での価格は2025年に50ドル/kWhとも言われており、中国製BEVの高い価格競争力の源泉となっている。

り現在の製造品目の多く、または一部が不要になることを理由として挙げている。また、部品に加えてエンジンや駆動系部品の生産設備や治具等についても、受注の減少が見込まれると回答があった。

一方、売上が「増える」という回答は10.0% (7社)であり、7社のうち2社はエンジン関係の部品を生産しているが、あわせて車体部品(外装)の生産も行っている企業である。「増える」と回答した理由としては、内外装品や塗装などパワートレインの変化に無関係な部品や工程を担いつつ、車体の軽量化などBEV特有の技術的課題の解決に貢献できる独自技術を有している企業やソフトウェア関連の企業では、電動化により一部の生産品目が変化しつつ、全体として受注の拡大を見込んでいる。

「現時点では不明」と回答した企業の中には、今後の自動車メーカーの合従連衡による既存のサプライチェーンやビジネスモデルの変化、補助金をはじめとする各国の長期的なBEV支援策など将来の事業環境について「不透明感がたぶよう」という意見が多く聞かれた。

なお、BEVシフトの影響について2019年の調査(回答数:95社)と比較すると、回答企業および選択肢が同一ではないため、直接的な比較は難しいが、2019年は「生産品目の大部分が不要となり、受注の大幅な減少が危惧される」が10.5%(10社)、「生産品目の一部が不要となり、受注の減少が危惧される」が25.3%(24社)であり、減少はあわせて35.8%(34社)と2025年調査の14.4%より高い一方、「関連部品の生産が増加することにより、受注の拡大が期待」されるも24.2%(23社)と今回の10.0%より高かった⁽¹⁸⁾。

今回の調査において、BEVシフトによる売上減少の悪影響が低下した理由としては、エンジンや駆動系部品を生産している企業が、後述するように、この間に新たに電動車の部品(HEV・PHEVを含む)の生産を開始したことなどが挙げられる。

BEVシフトにより売上が増えるという回答が低下した理由は、前回の調査では多くのソフトウェア関連企業(7社)が「受注の拡大が期待される」と回答していたことの影響が考えられるが、引き続き詳細な要因を調査中である。

次にBEVシフトへの対応の有無について、図3-3を見ると(回答数:70社)、「行っている」企業が48.6%(34社)と、「行っていない」の34.3%(24社)より多かった。また、2019年の調査では(回答数:95社)、「行っている」が45.3%(43社)、「行っていない」は37.9%(36社)であり⁽¹⁹⁾、今回の結果と大きな変化は見られない。

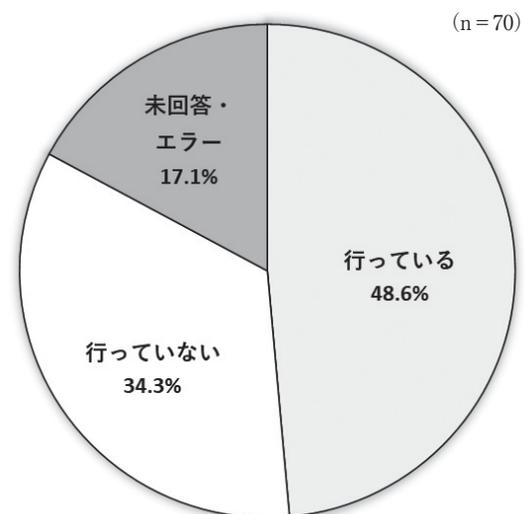


図3-3 電動化・BEVシフトへの対応(単位:%)

(18) 田中, 前掲論文, 176ページ, 図4-3, 参照。

(19) 同上, 177ページ, 図4-4, 参照。

表 3-1 電動化への取組の具体的な内容（複数回答有；単位：社／％）

取組の内容	回答数	構成比
すでに電動車の部品等を生産している	9	26.5%
電動車の部品等の生産が決定し、投資を行っている	5	14.7%
まだ受注していないが、受注に向けて研究開発を行っている	4	11.8%
既存客先との関係強化	18	52.9%
新規客先の開拓	8	23.5%
品質管理体制の強化	3	8.8%
他社との共同研究など連携強化	2	5.9%
人材の育成（営業、技術者、デジタル関連等）	7	20.6%
新たな経営戦略の策定や見直し（外部の専門家、コンサルタントとの相談を含む）	1	2.9%
その他	2	5.9%
計	34	100%

電動化への対応を行っている 34 社について、その取組の具体的な内容を表 3-1 に見ると（複数回答有）、約半数の 52.9%（18 社）が「既存客先との関係強化」と回答しており、過去の調査と同様の結果が得られた。

また、すでに電動車の部品等を生産している企業は 9 社あり、5 社は電動車の部品等の生産が決定し、投資を行っている。なお、5 社のうち 2 社はすでに電動車の部品等を生産している企業と重複しており、よってすでに電動車の部品等を生産しているか、生産が決定し、投資を行っている企業は計 12 社である。

すでに電動車の部品等を生産している、または生産が決定している 12 社について、図 3-2 に見た BEV シフトによる売上への影響を確認すると、BEV シフトにより売上が「増える」と回答した企業が 4 社、「横ばい」が 5 社、「5 割以上の減少」が 1 社、「現時点では不明」が 1 社、無回答が 1 社であった。

生産品目としては（複数回答有）、「エンジン部品」「駆動・伝導および操縦装置部品」「車体部品（外装関係）」が各 4 社、「内装部品」「電動車（BEV・PHEV・FCEV・HEV）用の部品」

が各 3 社などであった。

生産形態としては（複数回答有）、顧客が要求する仕様に基づき、主に自社で図面を作成して顧客の承認を得る承認図メーカーが 9 社と多く、仕様・図面ともに主に顧客が決定・作成して自社へ貸与する貸与図メーカーが 5 社、承認図と貸与図の両方と回答した企業が 3 社であった。

研究開発の取組としては、研究開発機能を持たない企業は 4 社、5 年前と比較して変化がない企業が 5 社、縮小した企業は 1 社、その他 2 社が未回答であった。

過去 5 年間の顧客獲得状況では、主たる事業で新規の顧客を獲得した企業が 4 社、主たる事業とは異なる業種で新規の顧客を獲得した企業は 2 社である。新規の顧客獲得に取り組んでいるが、新規の顧客を獲得していないのは 5 社、新規の顧客獲得の取組を行っていないのは、進出企業で営業機能を持たない 2 社であった。

経営戦略の面では（複数回答有）、事業別に中長期の経営戦略を立案し、事業の方向性を検討するようになった企業が 5 社、経営ビジョンの見直しを行った企業と事業別に中長期の経営

計画を立案し、目標値、スケジュール、管理責任者を明確化するようになった企業がそれぞれ3社であり、また、大きな変更がない企業も同じく3社であった。

組織面では、経営戦略部門、新事業企画部門などを新設または強化し、戦略立案能力の向上を図っている企業と、特に変更がない企業がそれぞれ5社と多かった。

なお、図3-2でBEVシフトにより売上が減少すると回答した10社のうち、5社は過去5年間で主たる事業で新規の顧客を獲得、同じく5社が主たる事業とは異なる業種で新規の顧客を獲得しており、うち2社は主たる事業と異業種の両方で新規の顧客獲得に成功している。

次に、図3-3で電動化への対応を「行っていない」と回答した24社について、その理由を表3-2を見ると（複数回答有）、「事業に影響しない」が14社（58.3%）ともっとも多いが、「電動化に対応できる人材がない」が4社（16.7%）、「資金的な負担が大きい」が3社（12.5%）あった。

電動化への対応を「行っていない」24社について、BEVシフトによる売上への影響を見ると、「電動化と仕事量は関連しない」および「現時点では不明」がそれぞれ8社、「横ばい」が5社であったが、「3割程度の減少」が2社、「5

割以上の減少」も1社あり、経済産業省「ミカタプロジェクト」などの活用が求められる。

電動化の動向に関する情報の収集先・手段としては、図3-4のとおり（回答数：62社；複数回答有）、「受注先・納入先等（客先）」が44社（71.0%）ともっとも多かった。「新聞・ネットニュース」の21社（33.9%）に次いで、「同業他社」（19社；30.6%）や「業界団体」（16社；25.8%）という回答が多く、九州では自動車関連企業同士のヨコの繋がりが強い様子が見える。

最後に、自動車の電動化に向けた今後の事業方針について、図3-5を見ると（回答数：62社；複数回答有）、「現在の自動車関連の受注を維持しつつ、自動車以外の分野を強化していく」および「現時点では不明」がそれぞれ25社（40.3%）と多かった。次いで「現在の自動車関連の製造品目の受注拡大に取り組んでいく」が16社（25.8%）、現在の製造品目の変更を含めて「電動車市場への参入・取引拡大に取り組んでいく」が14社（22.6%）あり、このように事業の拡大を目指す企業に対してはさらなる積極的かつ長期的な視点での支援が求められる。

なお、自動車関連事業からの撤退や事業の縮小を検討している企業はなかった。

表3-2 電動化への取組を行っていない理由（複数回答有；単位：社／％）

行っていない理由	回答数	構成比
事業に影響がでるのは当分、先のことだから	4	16.7%
日々の受注をこなすのに精一杯で、余裕がないから	2	8.3%
対応の仕方が分からないから	2	8.3%
電動化に対応できる人材がないから	4	16.7%
資金的な負担が大きいから	3	12.5%
事業に影響しないと考えられるから	14	58.3%
その他	2	8.3%
計	24	100%

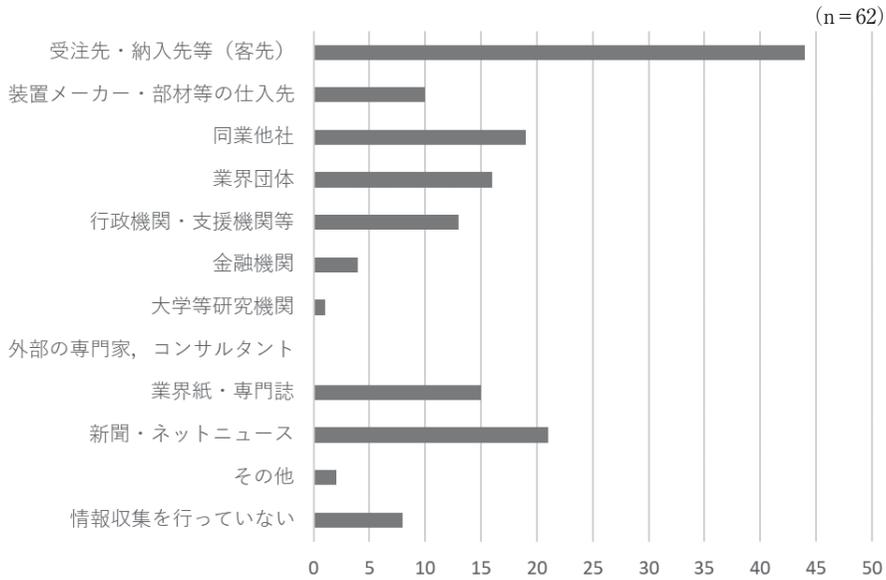


図 3-4 電動化に関する情報収集先 (複数回答有；単位：社)

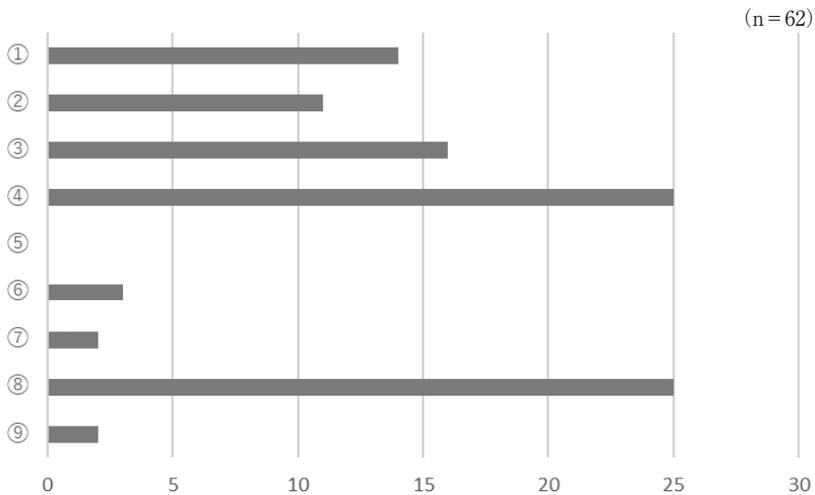


図 3-5 電動化に向けた今後の事業方針 (複数回答有；単位：社)

- ①自動車市場への参入・取引拡大に取り組んでいく (製造品目の変更を含む)。
- ②電動化に関する人材を強化していく。
- ③現在の自動車関連の製造品目の受注拡大に取り組んでいく。
- ④現在の自動車関連の受注を維持しつつ, 自動車以外の分野を強化していく。
- ⑤自動車関連事業からの撤退や縮小を進めていく。
- ⑥同業他社との提携や連携 (M&A 含む) を検討する。
- ⑦異業種との提携や連携 (M&A 含む) を検討する。
- ⑧現時点では不明
- ⑨その他

Ⅳ SDV シフトによる影響と対応

急拡大したBEVのマーケットリーダーであるテスラは、「ギガプレス」や「アンボックストプロセス」など、しがらみや前例に捕らわれず、自動車の生産プロセスに破壊的イノベーションとも言える新技術・新工法を相次いで開発・導入するとともに、徹底した部品の統合・削減とサプライチェーンの「内部化」「簡素化」を推進している⁽²⁰⁾。

加えてテスラは、独自の急速充電ネットワークや無線通信(OTA)による機能のアップグレードなどBEVの周辺ビジネスも同時に開拓し、自動車産業のビジネスモデルを従来の「売り切り型」から「リカーリング(課金)型」へと大きく変化させている。

トヨタも2018年1月のCES(Consumer

Electronics Show;ラスベガス)において、豊田章男社長(当時)が自動車メーカーからモビリティ・カンパニーへの自己変革を表明するなど、自動車は単なる移動手段から移動そのものを価値と捉えるように変化しており、このような変化・変革の核となるのが「SDV(Software Defined Vehicle;ソフトウェア定義型自動車)」である。

まず各社のSDVに関する知見について、図4-1を見ると(回答数:70社)、SDVを「知らない・分からない」という回答が50.0%(35社)と半数を占め、「聞いたことはある」(30.0%;21社)と合わせると、自動車関連企業においてもSDVの認知度は低い。

図4-1で「十分理解している」「ある程度理解している」「聞いたことはある」と回答した29社について、SDV化の進展に伴う今後の仕

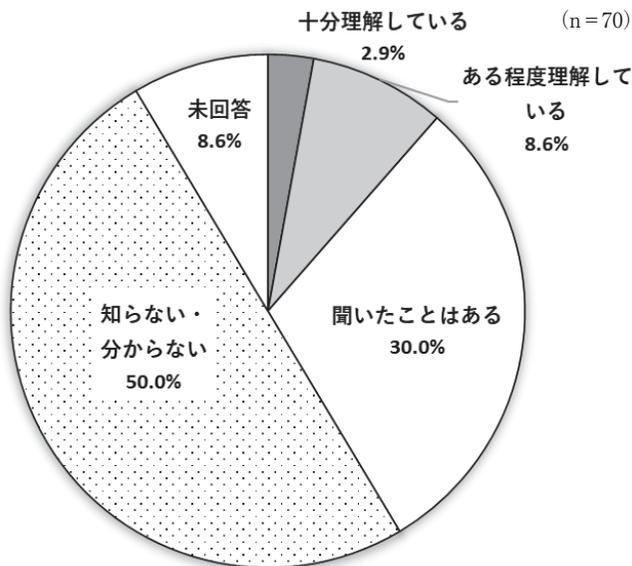


図4-1 SDVに対する知見(単位:%)

⁽²⁰⁾ その結果、Cars.comがアメリカで販売される自動車について、最終組立地、米加製部品の割合、エンジンの生産国、トランスミッションの生産国、米国の労働力から算出した「アメリカ製度ランキング(American Made Index)2025年版」では、テスラが販売する4車種が1~4位までを独占した。<https://www.cars.com/american-made-index/>

事量の見通しを尋ねると、図 4-2 のとおり（回答数：29 社）、「現時点では不明」が 55.2%（16 社）と過半数を占めた。

次いで「SDV と仕事量は関連しない」が 31.0%（9 社）であったが、図 4-1 に見た SDV そのものの認知度・理解度の問題もあり、現時点での影響を正確に見通すことは難しく、SDV への対応に関する取組の有無について、図 4-3 を見ても（回答数：70 社）、「行っていない」が 55.7%（39 社）と多いうえに、未回答・エラーが他の質問項目より多かった。

SDV に関する情報の収集先・手段としては、図 4-4 のとおり（回答数：50 社；複数回答有）、「情報収集を行っていない」が 26 社（52.0%）と約半数を占めており、電動化などとは異なり、十分な情報が届いていないことがわかった。

一方で、自由記述欄では SDV の進展により今後、自動車産業が「逆ピラミッドチェーン、ハードからソフトへ市場が変化していくことも

想定される」という記述もあった。

SDV の進展に向けた今後の事業方針について、図 4-5 を見ると（回答数：52 社；複数回答有）、「現時点では不明」等が 30 社（57.7%）と多く、「現在の自動車関連の製造品目の受注拡大に取り組んでいく」が 14 社（26.9%）、現在の受注を維持しつつ、自動車以外の分野を強化していく企業が 11 社（21.2%）であった。

ホンダは 2025 年 5 月、市場環境の変化を理由に電動化戦略の軌道修正を行い、電動化への投資額を 1 年前に発表した計 10 兆円から 7 兆円に引き下げた⁽²¹⁾。内訳としては、「垂直統合バリューチェーン」構築に向けたバッテリーへの投資を 2 兆円から 1 兆円、次世代工場を含む生産領域で 6 兆円から 4 兆円にそれぞれ投資を引き下げたのに対して、SDV の実現に向けたソフトウェア開発費は HEV への適用を前提に 2 兆円を維持した。

たしかに自動車メーカーにとって SDV の重要性が高まっているが、自動車にとってハード

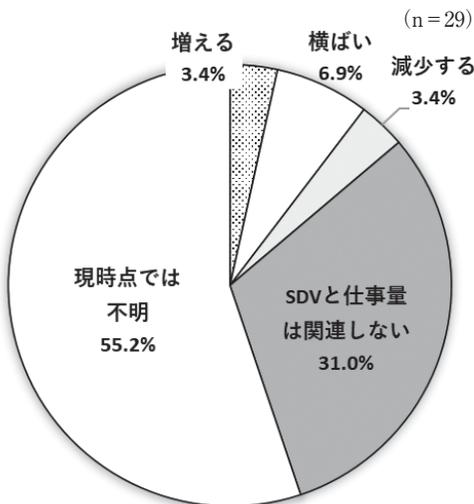


図 4-2 SDV による仕事量への影響(単位：%)

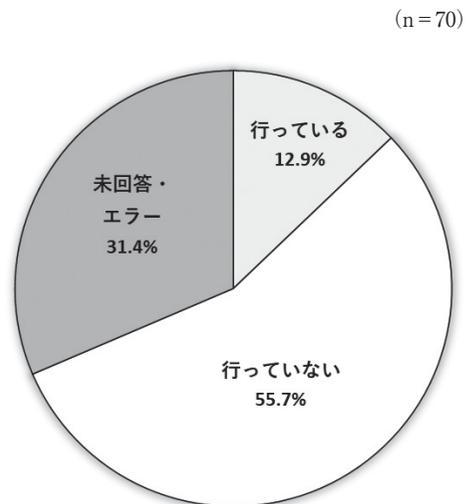


図 4-3 SDV への対応 (単位：%)

(21) 本田技研工業ニュースリリース「2025 ビジネスアップデート 説明概要～事業環境を踏まえた四輪電動化戦略の軌道修正について～」, 2025 年 5 月 20 日。

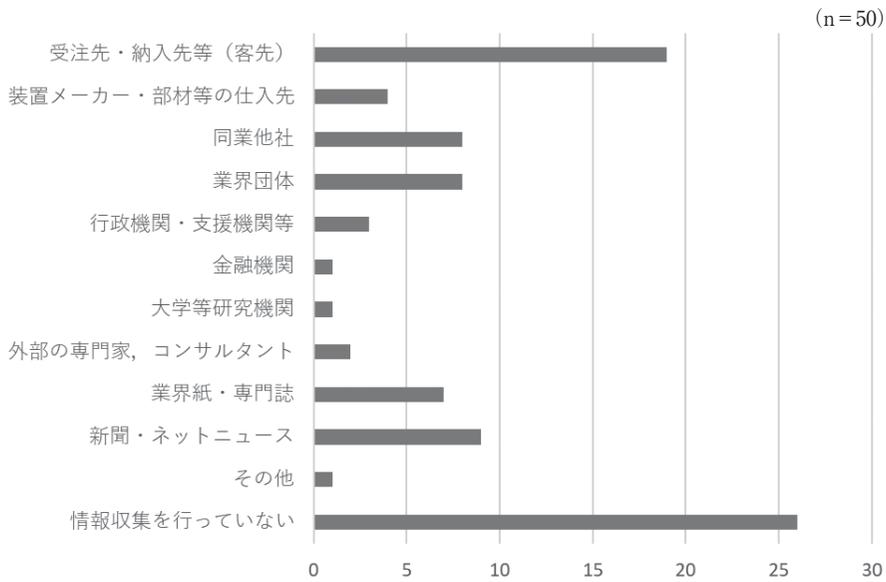


図 4-4 SDV に関する情報収集先 (複数回答有; 単位: 社)

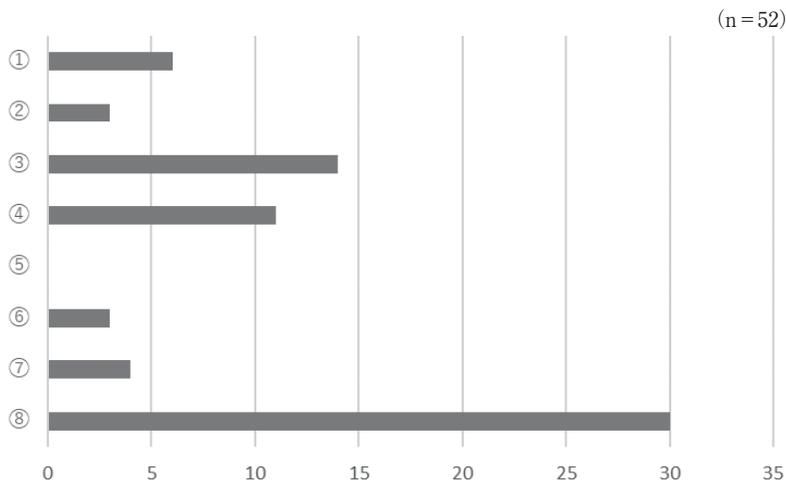


図 4-5 SDV に向けた今後の事業方針 (複数回答有; 単位: 社)

- ① SDV 関連市場への参入・取引拡大に取り組んでいく (製造品目の変更を含む)。
- ② SDV に関する人材を強化していく。
- ③ 現在の自動車関連の製造品目の受注拡大に取り組んでいく。
- ④ 現在の自動車関連の受注を維持しつつ、自動車以外の分野を強化していく。
- ⑤ 自動車関連事業からの撤退や縮小を進めていく。
- ⑥ 同業他社との提携や連携 (M&A 含む) を検討する。
- ⑦ 異業種との提携や連携 (M&A 含む) を検討する。
- ⑧ 現時点では不明・その他

ウェアとソフトウェアは競争力と差別化のまさしく両輪であり、ハードウェアの基本性能が十分でなければソフトウェアの進化を受け止めることはできない。

ただし、今後のSDVシフトに伴って、自動車部品（メーカー）に求められる機能や品質、コストなどの要素や分業体制、役割分担も変化することが予想され、その構造やトレンドを正しく理解することが求められる。

V カーボンニュートラルの取組と動向

近年のBEVシフトの背景の一つに、「冷戦」終結後のグローバリゼーションの負の側面としての「経済至上主義」、そしてその結果としての地球温暖化があり、その反省から日本を含む150以上の国・地域がカーボンニュートラル（脱炭素）の実現を表明している。

すなわち、本来はトヨタが言うように「敵は炭素であり、エンジンではない」のであるが、コロナ禍では各国の保護主義的な経済政策と複雑に結びついた結果、政治主導による急進的なBEVシフト（脱エンジン）が創造された。

経済社会活動の正常化とともに短期的にはその課題や限界が浮き彫りとなり、自動車産業の構造変化は現実的な姿と速度に戻りつつあるが、長期的なカーボンニュートラル実現は地球市民共通の目標、かつあらゆる企業にとって持続的経営、事業継続の前提条件であり、カーボンニュートラルの取組の遅れは将来の経営リスクを引き起こす危険性がある。

EUでは2023年8月に「欧州電池規則」が発効、自動車メーカーに欧州で販売するほぼすべての電動車が対象となる重量25kg以上の車載電池のカーボンフットプリント（CFP）提出が義務付けられるなど、ライフサイクルとサプライチェーン全体でのCO₂排出量の把握と削減が事業継続に不可欠となりつつある。

まずカーボンニュートラルに向けた取組が事業や経営に及ぼす影響について、図5-1を見ると（回答数：64社；複数回答有）、新たな設備投資や専門人材の採用などにより「コスト負担が増える」と回答した企業が35社（54.7%）と約半数に達し、省エネ化や生産性の向上によって「コスト負担が減る」と回答した企業（9社；14.1%）を大きく上回った。

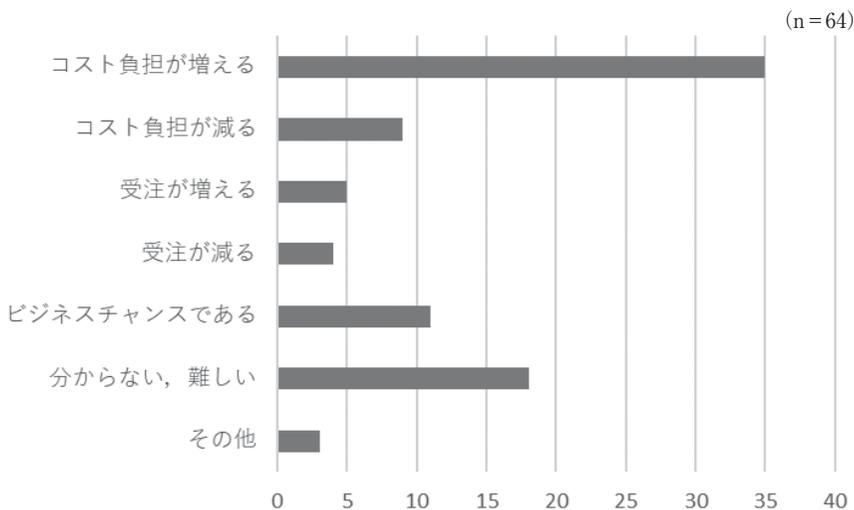


図5-1 カーボンニュートラルによる事業・経営への影響（複数回答有；単位：社）

一方で、カーボンニュートラルの取組を新たな事業機会（ビジネスチャンス）と捉える企業も11社（17.2%）ある。

カーボンニュートラルに関する情報の収集先は、図5-2のとおり（回答数：63社；複数回答有）、「受注先・納入先等（客先）」が41社（65.1%）と多く、以下、「新聞・ネットニュース」（21社；33.3%）、「業界団体」（16社；25.4%）、「同業他社」（15社；23.8%）、「装置メーカー・部材等の仕入先」（13社；20.6%）などと続く。

現時点におけるカーボンニュートラルに関する取引先からの要求について、図5-3を見ると（回答数：70社）、21.4%（15社）が「すでに具体的な要求が来ている」、18.6%（13社）が現時点で「要求は来っていないが、今後何らかの動きが見込まれる」と回答している。

「すでに具体的な要求が来ている」および「要求は来っていないが、今後何らかの動きが見込まれる」と回答した28社について、その具体的な内容を表5-1に見ると（複数回答有）、「電気、

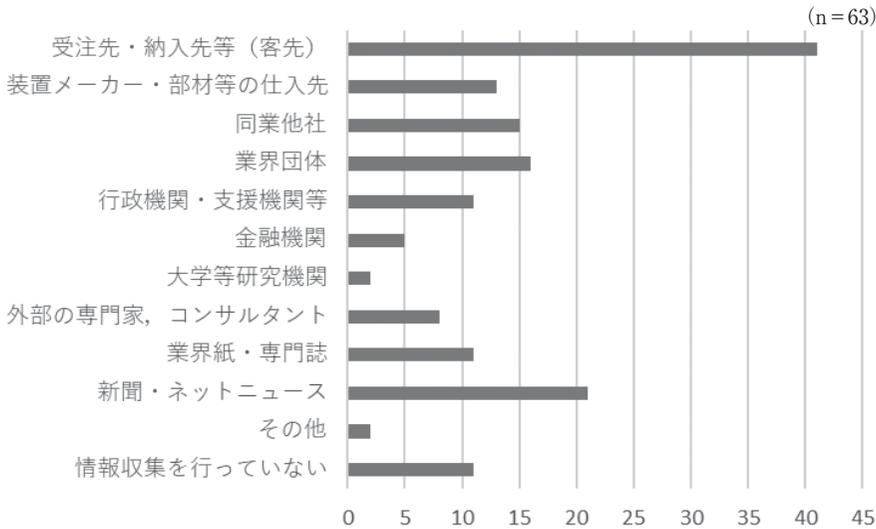


図5-2 カarbonニュートラルに関する情報収集先（複数回答有；単位：社）

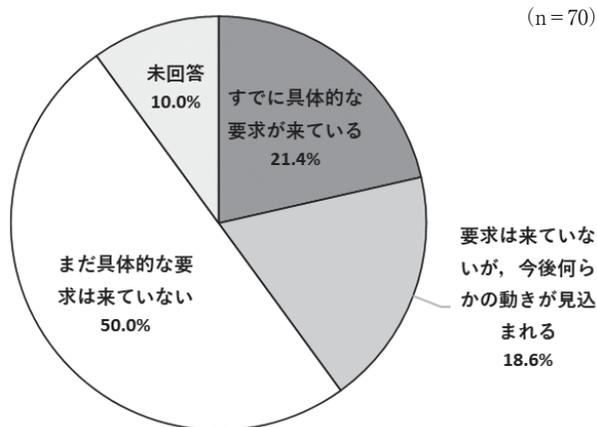


図5-3 カarbonニュートラルに関する取引先からの要求（単位：%）

表 5-1 カーボンニュートラルに関する取引先からの要求内容（複数回答有；単位：社／％）

要求の内容	回答数	構成比
電気，ガス，その他エネルギー使用量の把握	22	78.6%
ムダの改善（工場，建物での電気，その他エネルギー使用量など）	12	42.9%
CO ₂ 排出量の把握（工場，建物，設備に由来するもの）	17	60.7%
CO ₂ 排出量の把握（廃棄物の発生・処理に伴うもの）	10	35.7%
CO ₂ 排出量の把握（輸送や原材料調達に伴うもの）	12	42.9%
廃棄物の発生・処理量の把握	10	35.7%
エネルギーマネジメント診断など活用	1	3.6%
省エネ設備の導入	5	17.9%
再エネ設備の導入	3	10.7%
再生可能エネルギーの導入	4	14.3%
Jクレジットなど排出権取引の活用	2	7.1%
Scope に基づく計算方法	4	14.3%
材料や仕入先の見直し	3	10.7%
専門部署の設置	3	10.7%
生産性の向上	3	10.7%
その他	4	14.3%
計	28	100%

ガス，その他エネルギー使用量の把握」が22社（78.6%）と最も多く、次いで「CO₂ 排出量の把握（工場，建物，設備に由来するもの）」が17社（60.7%）であった。

また、「ムダの改善（工場，建物での電気，その他エネルギー使用量など）」および「CO₂ 排出量の把握（輸送や原材料調達に伴うもの）」も12社（42.9%）あり、すでにサプライチェーン全体でのCO₂ 排出量の把握を求められている企業も存在する。

現在のカーボンニュートラルに向けた取組としては、図 5-4 のように（回答数：70社）、31.4%（22社）が「すでに取り組んでいる」、14.3%（10社）が「今後の取組を検討している」と回答している。

一方、「自社にできることは既に取り組んでいるが、今後何をすべきかわからない」（22.9%：16社）、「取り組みたいが、何をすべ

きかわからない」（11.4%：8社）という企業も特に中小規模で多く、より積極的、具体的な情報発信が求められる。

「すでに取り組んでいる」「今後の取組を検討している」と回答した32社について、具体的な取組内容を表 5-2 に見ると（複数回答有）、「電気，ガス，その他エネルギー使用量の把握」を行っている企業が29社（90.6%）、「ムダの改善（工場，建物での電気，その他エネルギー使用量など）」が26社（81.3%）など、表 5-1 に見た取引先からの要求に対応しているほかには「廃棄物の発生・処理量の把握」と「省エネ設備の導入」もそれぞれ13社（40.6%）と多かった。

最後に、カーボンニュートラルに関する現在の課題と希望する支援策について、表 5-3 を見ると（回答数：49社；複数回答有）、「CO₂ 排出量などの測定支援」（18社；36.7%）が多く、次いで「同業他社・同規模事業者の省エネ

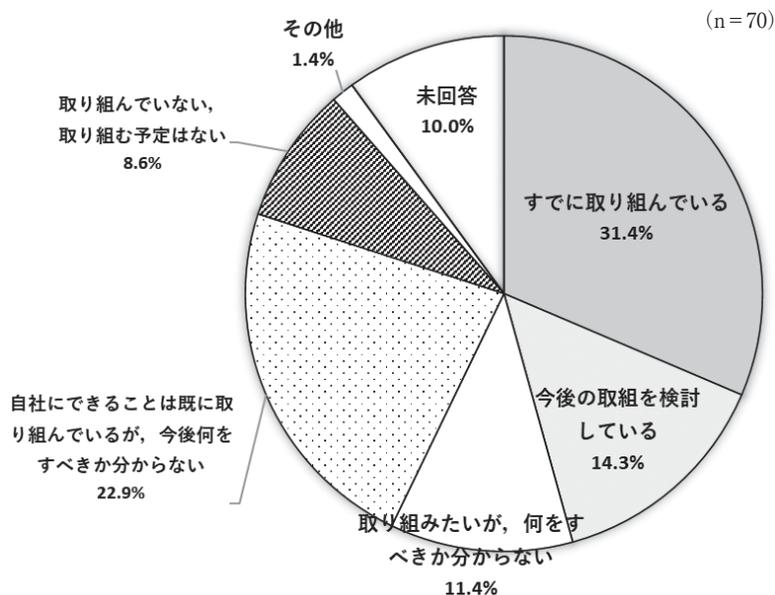


図 5-4 カーボンニュートラルの取組の現状 (単位：%)

表 5-2 具体的な取組内容 (複数回答有；単位：社/%)

取組の内容	回答数	構成比
電気、ガス、その他エネルギー使用量の把握	29	90.6%
ムダの改善 (工場、建物での電気、その他エネルギー使用量など)	26	81.3%
CO ₂ 排出量の把握 (工場、建物、設備に由来するもの)	19	59.4%
CO ₂ 排出量の把握 (廃棄物の発生・処理に伴うもの)	11	34.4%
CO ₂ 排出量の把握 (輸送や原材料調達に伴うもの)	12	37.5%
廃棄物の発生・処理量の把握	13	40.6%
エネルギーマネジメント診断など活用	4	12.5%
省エネ設備の導入	13	40.6%
再エネ設備の導入	2	6.3%
再生可能エネルギーの導入	9	28.1%
Jクレジットなど排出権取引の活用	1	3.1%
Scope に基づく計算方法	6	18.8%
材料や仕入先の見直し	4	12.5%
専門部署の設置	4	12.5%
生産性の向上	3	9.4%
その他	10	31.3%
計	32	100%

表 5-3 カーボンニュートラルに関する現在の課題・希望する支援策（複数回答有；単位：社／％）

現在の課題・希望する支援策	回答数	構成比
今後のビジネスチャンスや自社への影響などの情報提供	13	26.5%
エネルギー使用量などの測定支援	11	22.4%
CO ₂ 排出量などの測定支援	18	36.7%
同業他社・同規模事業者の省エネ等改善事例の紹介	14	28.6%
省エネ設備導入支援	13	26.5%
生産性向上支援（現場改善，技術指導，研究開発，人材育成など）	14	28.6%
サプライチェーンにおける CO ₂ 排出量の計算方法やルールに関する学習などの機会	7	14.3%
その他	2	4.1%
計	49	100%

等改善事例の紹介」および「生産性向上支援（現場改善，技術指導，研究開発，人材育成など）」がそれぞれ 14 社（28.6%），「今後のビジネスチャンスや自社への影響などの情報提供」および「省エネ設備導入支援」がともに 13 社（26.5%）であった。

Ⅵ 人材の採用・定着の取組

少子化・高齢化の進行により労働力不足が全国的に深刻な経営課題となっており，特に九州では巨大半導体工場設立の影響もあり，2025 年 9 月の有効求人倍率（季節調整値）は大分県の 1.39 倍をはじめ福岡県（1.02 倍），鹿児島県（1.12 倍）を除く 5 県で全国平均（1.20 倍）を上回っている²²⁾。

そのため，九州の自動車関連企業の人材を取り巻く状況について，まず新卒の正社員・中途採用の正社員・非正社員毎に 2024 年と 2021 年のそれぞれ 4 月 1 日時点の採用者数を比較した場合，図 6-1（a～c）のように（回答数：70 社），正社員では採用していない企業が 24.3%（17 社）と多いが，10% 以上増加した企業

（8.6%；6 社）よりも，10% 以上減少した企業（10.0%；7 社）の方がわずかながら多かった。

一方，特に新卒正社員の採用が困難になっていることから，中途採用の正社員を 3～10% 未満，増加した企業が 21.4%（15 社）など，U ターンをはじめとした中途採用に力を入れている企業が多い。

人材の過不足感について，図 6-2（a・b）を見ると（回答数：70 社），正社員については「かなり不足」が 30.0%（21 社），「やや不足」も 40.0%（28 社）と多くの企業において深刻な問題となっている。

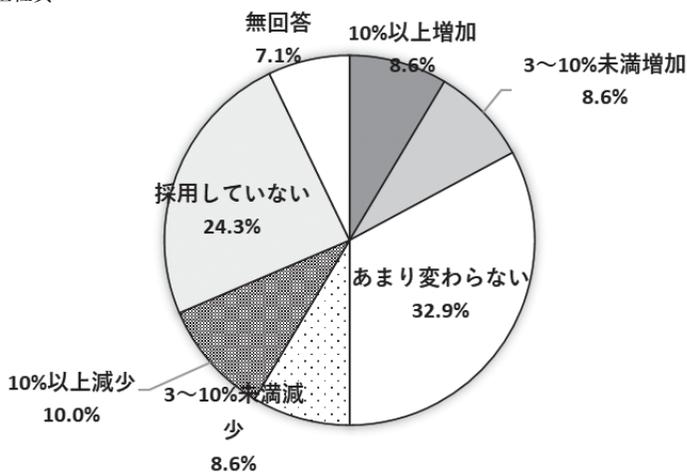
非正社員についても，不足と感じている企業が不足感を感じていない企業より多く，改めて人手不足が九州の自動車関連企業の大きな課題となっている現状が確認できる。

直近 3 年間の人材確保の手段について，図 6-3 を見ると（回答数：64 社；複数回答有），まず 55 社（85.9%）とほとんどの企業がハローワークを利用しており，次いで人材サービス会社が 38 社（59.4%），自社ホームページへの掲載（37 社；57.8%）がほぼ同数で続いた。

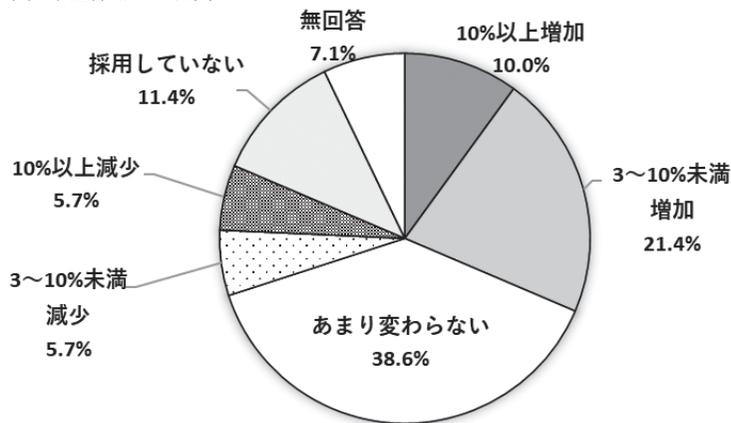
その他，「会社説明会の開催・参加（合同開

²²⁾ 厚生労働省「一般職業紹介状況」，参照。

(a) 正社員



(b) 中途採用の正社員



(c) 非正社員

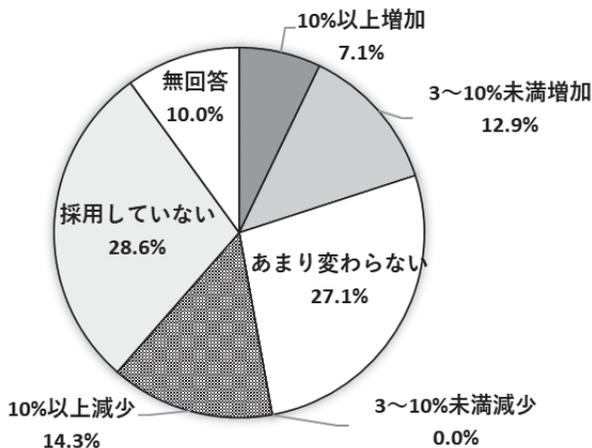
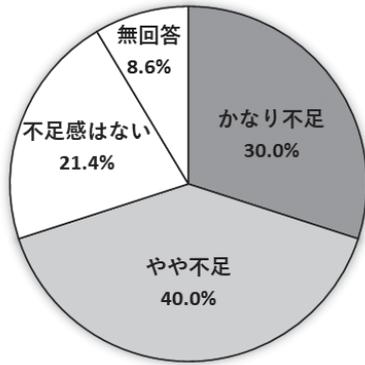


図 6-1 2024 年 / 2021 年の採用者数の比較 (単位: %)

(a) 正社員



(b) 非正社員

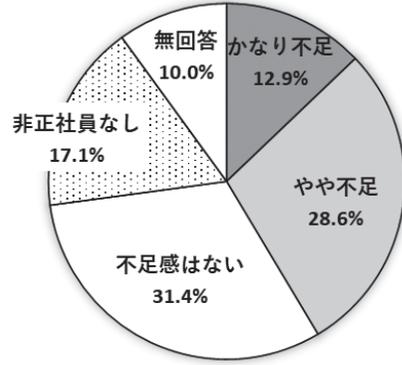


図 6-2 人材の過不足感 (単位：%)

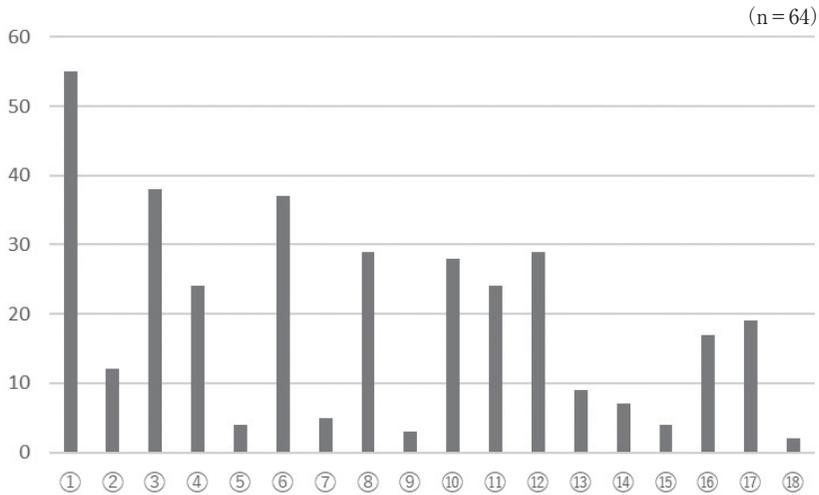


図 6-3 直近 3 年間ににおける人材確保の取組 (複数回答有；単位：社)

- ①ハローワークの利用
- ②ジョブカフェ等地域の就業支援機関の利用
- ③人材サービス会社（民間の職業紹介機関）の利用
- ④就職サイトの利用
- ⑤再就職支援（アウトプレースメント）会社の利用
- ⑥自社ホームページへの掲載
- ⑦（就職情報誌・新聞折込みチラシ等）紙媒体の利用
- ⑧会社説明会の開催・参加（合同開催を含む）
- ⑨親会社・関連会社・取引先からの紹介
- ⑩縁故採用（知人・友人等からの紹介）
- ⑪高校・大学等教育機関からの紹介
- ⑫自社従業員によるリクルート活動
- ⑬工作上（取引先等）で接点のある人の採用
- ⑭非正社員から正社員への転換
- ⑮関連会社等からの出向者の転籍
- ⑯退職者の再雇用
- ⑰募集・採用していない
- ⑱その他

催を含む)」および「自社従業員によるリクルート活動」がそれぞれ29社(45.3%)、「縁故採用(知人・友人等からの紹介)」が28社(43.8%)と、特にホームページなどを通じた採用活動に限界がある小規模企業を中心に、社内の人材を多方面に活用して採用活動を展開していることがわかる。

以上の人材確保の手段のうち、正社員・中途採用の正社員・非正社員のそれぞれの採用において効果的と感じているものを図6-4に見ると(図6-3の選択肢から上位3つを選択)、中途採

用を筆頭に元々、利用率の高いハローワークは総じて効果的であるが、正社員の採用では高校・大学など教育機関からの紹介、中途採用の正社員では就職サイトや人材サービス会社のほか、知人・友人等からの紹介も高く評価されている。

近年では少子化・高齢化による人手不足に加えて、就労意識の変化や雇用のミスマッチなどにより労働市場の流動性が高まり、採用難とあわせて離職率の上昇も大きな課題となる中、人材の定着に向けた取組について、図6-5を見ると(回答数:63社;複数回答有)、「時間外

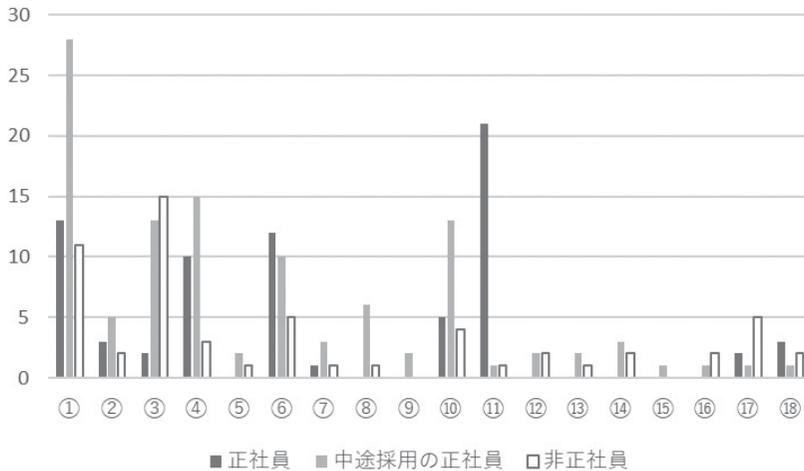


図6-4 人材の確保における有効な取組 (上位3つを選択; 単位: 社)

- ①ハローワークの利用
- ②ジョブカフェ等地域の就業支援機関の利用
- ③人材サービス会社(民間の職業紹介機関)の利用
- ④就職サイトの利用
- ⑤再就職支援(アウトプレースメント)会社の利用
- ⑥自社ホームページへの掲載
- ⑦(就職情報誌・新聞折込みチラシ等)紙媒体の利用
- ⑧会社説明会の開催・参加(合同開催を含む)
- ⑨親会社・関連会社・取引先からの紹介
- ⑩縁故採用(知人・友人等からの紹介)
- ⑪高校・大学等教育機関からの紹介
- ⑫自社従業員によるリクルート活動
- ⑬工作上(取引先等)で接点のある人の採用
- ⑭非正社員から正社員への転換
- ⑮関連会社等からの出向者の転籍
- ⑯退職者の再雇用
- ⑰募集・採用していない
- ⑱その他

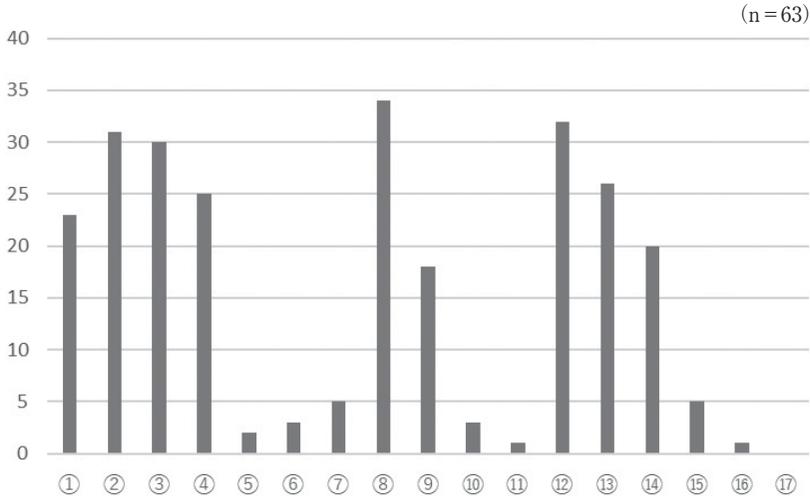


図 6-5 人材定着の取組（複数回答有；単位：社）

- ①同業および近隣他社よりも高い水準の賃金支払い
- ②成果や職務・役割に応じた処遇
- ③能力に応じた処遇
- ④教育訓練・能力開発支援の充実
- ⑤自己申告制度・社内公募制度・社内 FA 制度の導入
- ⑥メンター制度等のサポート
- ⑦キャリアカウンセリングの実施
- ⑧時間外労働の削減・休暇制度の利用促進
- ⑨短時間勤務制度の導入
- ⑩勤務地限定制度の導入
- ⑪職務限定制度の導入
- ⑫福利厚生 of 充実
- ⑬職場コミュニケーション向上のための施策
- ⑭作業負担の軽減や安全確保の徹底
- ⑮法定以上の仕事と育児の両立支援制度の導入（短時間勤務制度以外）
- ⑯法定以上の仕事と介護の両立支援制度の導入（短時間勤務制度以外）
- ⑰その他

労働の削減・休暇制度の利用促進」が 34 社（54.0%）ともっとも多く、次に「福利厚生 of 充実」が 32 社（50.8%）と続いており、人手不足が深刻さを増す中、人材の定着のために多くの企業が積極的に「働き方改革」や職場環境の改善・充実に取り組んでいることがわかる。

また、「成果や職務・役割に応じた処遇」（31 社；49.2%）および「能力に応じた処遇」（30 社；47.6%）に取り組んでいる企業も多く、多面的に従業員の処遇の改善を行っていることがわかる。

最後に人材の定着において有効と感じている取組を図 6-6 に見ると（上位 3 つを選択）、新卒の正社員については「同業および近隣他社よりも高い水準の賃金支払い」が 16 社ともっとも多い結果となった。

その一方で、中途採用の正社員については、「時間外労働の削減・休暇制度の利用促進」（24 社）と「教育訓練・能力開発支援の充実」（19 社）が、「同業および近隣他社よりも高い水準の賃金支払い」（17 社）よりも高く評価されていることも特徴である。

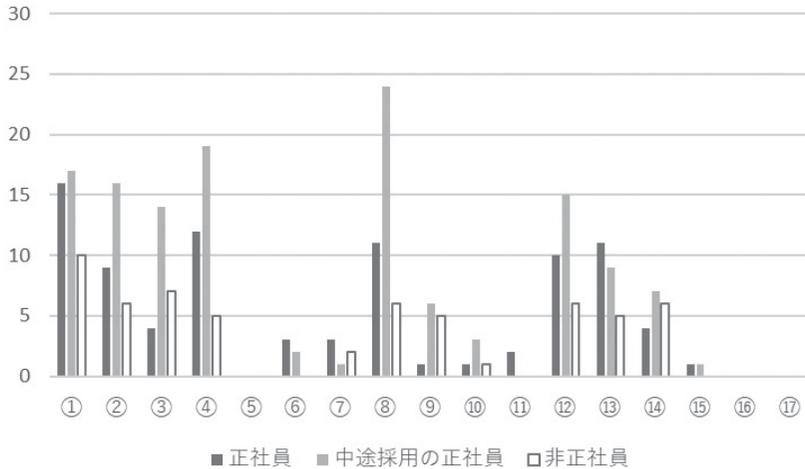


図6-6 人材の定着における有効な取組（上位3つを選択；単位：社）

- ①同業および近隣他社よりも高い水準の賃金支払い
- ②成果や職務・役割に応じた処遇
- ③能力に応じた処遇
- ④教育訓練・能力開発支援の充実
- ⑤自己申告制度・社内公募制度・社内FA制度の導入
- ⑥メンター制度等のサポート
- ⑦キャリアカウンセリングの実施
- ⑧時間外労働の削減・休暇制度の利用促進
- ⑨短時間勤務制度の導入
- ⑩勤務地限定制度の導入
- ⑪職務限定制度の導入
- ⑫福利厚生の充実
- ⑬職場コミュニケーション向上のための施策
- ⑭作業負担の軽減や安全確保の徹底
- ⑮法定以上の仕事と育児の両立支援制度の導入（短時間勤務制度以外）
- ⑯法定以上の仕事と介護の両立支援制度の導入（短時間勤務制度以外）
- ⑰その他

おわりに——九州における生産の拡大・現 地化と高度化に向けて

2025年に50周年の節目を迎えた九州の自動車産業は、複数の自動車メーカーのグローバルトップクラスの品質・生産性を誇る工場が立地し、多くの大手自動車部品メーカーが生産拠点を構え、多種多様な車両からパワートレーンのユニットまでを域内で生産する世界有数の自動車産業集積地へと成長した。

今後は日産の生産移管などによりさらなる生

産の拡大局面を迎える予定であり、人出不足を所与の条件としつつ、短期的にはハード・ソフト両面での量的拡大への対応が自動車関連企業および各県・支援機関などに求められる。

あわせてBEVシフトの減速や保護主義の台頭など自動車産業を取り巻く環境が一段と不確実性を増す中、長期的にはカーボンニュートラルの推進はもちろん、引き続き電動化への対応をはじめ多様な電動車とその部品・設備等を地域全体で生産を担う体制やしきづくりを整備する必要がある。

特に九州は豊かな自然環境を背景に太陽光・風力などの再生可能エネルギー⁽²³⁾や「地産地消型」のグリーン水素の開発・導入が進んでおり、CFPをはじめ将来的にサプライチェーン全体でのカーボンニュートラル推進が新たな国際競争力の源泉となることから、従来の輸出拠点としての役割と重要性がさらに高まると考えられる。

そのためにも域内でのさらなる付加価値（現地調達率）向上や設計開発機能の拡充、国内生産の半数を占める半導体の産業集積との連携強化、そして次世代の自動車産業を担う幅広い人材の育成など、地域の特徴や優位性を活かしたモノづくり基盤全体の質的な高度化が不可欠である。

九州には2025年にユネスコ世界文化遺産登録10年を迎えた「明治日本の産業革命遺産——製鉄・製鋼、造船、石炭産業」の構成資産が複数存在し、まさしく日本の近代工業化を力強くけん引してきた歴史と伝統を有するとともに、「エネルギー革命」をはじめ多くの困難や環境変化を乗り越えてきたモノづくり企業も数多く存在している。

「100年に一度」と言われる現在の変革も新たな事業機会と前向きに捉え、九州の自動車産業が地域の強みを活かして質・量ともに新たな発展段階への飛躍を果たすことを願うとともに、ご多忙の中、本調査にご協力いただいた皆様に改めて深く感謝を申し上げます。

²³ 2023年度の九州の新エネルギー発電量は109.6億kWであり、全国の約16.6%を占めている。九州経済調査協会『図説 九州経済2025』、58ページ。

アンケート調査票

【御回答にあたって】

- ・回答に要する時間は15～20分程度です。また、回答不能の項目につきましては、空欄のままで結構です。
- ・個人情報等を含めた本調査票の取扱いにつきましては、名城大学において厳重に管理致します。
- ・回答結果は全て統計的に処理し、今後の調査研究・政策立案の資料として使用します。また、個別の回答結果を公表することや、貴社名を許可なく提示することはありません。
- ・本アンケート調査は、経済産業省九州経済産業局（地域経済部製造産業課）、公益財団法人九州経済調査協会の協力を得て実施しています。回答結果の一部を共有することについて、予め御承知おき下さい。
- ・回答につきましては、本調査票に直接、御記入いただき、同封の返信用封筒（切手不要）にて1月31日（金）までに御投函いただければ幸いです。

I. 貴社の概要について

(1) 貴社名・事業所名	
(2) 所在地	
(3) 従業員数	名（うち非正規： 名）
(4) 資本金	円
(5) 売上高（2023年度期）	億円
(6) 売上高全体に占める自動車関連の割合	%
(7) 貴社の業態で最も比重の高いものを1つ選んで○で囲んで下さい。	
① プラスチック・樹脂製品製造・加工 ② 切削・研磨 ③ ゴム製品製造 ④ 一般機械器具製造 ⑤ 製缶・板金・溶接 ⑥ プレス ⑦ 金型・治工具 ⑧ 鋳造 ⑨ ダイカスト ⑩ 鍛造 ⑪ 表面処理 ⑫ 塗装 ⑬ 熱処理 ⑭ 組立 ⑮ 設備（保全含む） ⑯ 設計・開発サービス ⑰ その他（ ）	

（御回答いただいた方の氏名・所属部署・連絡先）

部署名				
御氏名				
TEL/FAX	TEL :	— —	/FAX :	— —
E-mail				

II. 取引関係・動向について

(1) 主要な受注先・納入先（上位3社）について、その取引が売上高全体に占める比率を、教えて下さい。また、差し支えなければ、その企業名または業種を、教えて下さい。

- ① 売上1位： _____ %：企業名または業種（ ）
- ② 売上2位： _____ %：企業名または業種（ ）
- ③ 売上3位： _____ %：企業名または業種（ ）

(2) 今期（2024年度期）の売上高見込みを、ピーク時の比較と合わせて教えて下さい。

今季＝ _____ 億円 ←ピーク時： _____ 億円（ _____ 年度期）

(3)2023年の売上高は2020年と比較してどのように変化していますか。あてはまるものを1つ選んで○で囲んで下さい。

- ① 10%以上増加した ② 5～10%増加した ③ ほぼ横ばい
 ④ 10%以上減少した ⑤ 5～10%減少した

(4) (3) で①, ②, ④, ⑤を選択された方に伺います。その主たる原因は何ですか。以下にご記入下さい。

例：受注量の増加, 受注単価の上昇, 取引先の海外移転 など

.....

(5)自動車関連分野における具体的な製造品目について、あてはまるものをすべて選んで○で囲んで下さい。

【部品関係】

- ① エンジン部品 ② 電装品・電子部品（エンジン関係）
 ③ 電装品・電子部品（車体関係） ④ 電気・電子部品（照明・計器）
 ⑤ 駆動・伝導および操縦装置部品 ⑥ 懸架・制動装置部品
 ⑦ 車体部品（外装関係） ⑧ 内装部品
 ⑨ カーナビ, カーステレオ等 ⑩ 冷暖房
 ⑪ 情報関連機器 ⑫ 電動車用部品（BEV・PHEV・FCEV・HEV）
 ⑬ 車載用ソフトウェア ⑭ その他（ ）

【設備関係】

- ① 生産設備 ② 金型 ③ 治工具
 ④ ソフトウェア（設備関係） ⑤ その他（ ）

(5-1)設問(5)に関連して、部品関係と設備関係、加えて自動車関連以外の割合（売上高）を、教えて下さい。

自動車関連（部品関係）： _____ %
 自動車関連（設備関係）： _____ %
 自動車関連以外 : _____ %

(6) 製品の受注先・納入先, 材料・部品等の発注先・外注先は, それぞれの地域に何社ありますか。また, 過去5年間の取引の動向について, あてはまるものを1つ選んで○で囲んで下さい。なお, 受注先・発注先の所在地は, 製品を実際に納入・外注している企業の所在地についてお書き下さい。

取引地域	地域別の取引企業数		地域別の取引動向	
	受注企業数	発注企業数	過去5年間の受注額	過去5年間の発注額
九州			増加・横ばい・減少	増加・横ばい・減少
東北・北海道			増加・横ばい・減少	増加・横ばい・減少
関東			増加・横ばい・減少	増加・横ばい・減少
中部			増加・横ばい・減少	増加・横ばい・減少
関西			増加・横ばい・減少	増加・横ばい・減少
上記以外の国内			増加・横ばい・減少	増加・横ばい・減少
海外			増加・横ばい・減少	増加・横ばい・減少

(7) 過去5年間の新規取引について、あてはまるものをすべて選んで○で囲んで下さい。

- ① 主たる事業で新規の顧客を獲得した。
- ② 主たる事業とは異なる業種で、新規の顧客を獲得した。
- ③ 新規の顧客獲得に取り組んでいるが、新規の顧客を獲得していない。
- ④ 新規の顧客獲得の取り組みを行っていない。

(8) 貴社の生産形態について、あてはまるものをすべて選んで○で囲んで下さい。

- ① 顧客が要求する仕様にもとづき、主に貴社が図面を作成して顧客の承認を得る。
- ② 仕様・図面ともに、主に顧客が決定・作成して貴社へ貸与する。
- ③ その他 ()

III. 経営戦略・経営管理について

(1) 近年において、貴社の経営戦略や経営計画の立案方法に何らかの変更がありましたか。あてはまるものをすべて選んで○で囲んで下さい。

- ① 経営ビジョンの見直しを行った。
- ② 各事業に対する経営資源の配分割合を管理するようになった。
- ③ 事業別に中長期の経営戦略を立案し、事業の方向性を検討するようになった。
- ④ 事業別に中長期経営計画を立案し、目標値、スケジュール、管理責任者を明確化するようになった。
- ⑤ 特に大きな変更はない。

(2) 貴社は近年、どのような組織変更、組織再編または外部企業との提携を行いましたか。あてはまるものをすべて選んで○で囲んで下さい。

- ① 経営戦略部門、新事業企画部門などを新設または強化し、戦略立案能力の向上を図っている。
- ② マーケティング部門、営業部門を新設または強化し、売上拡大を図っている。
- ③ 研究開発部門を新設または強化し、新技術の獲得を図っている。
- ④ M&Aや他企業との合弁会社の設立などにより、新たな経営資源の獲得を図っている。
- ⑤ 取引先、同業者、異業種企業または大学・専門機関などの外部機関との共同開発を通じ、新たな経営資源の獲得を図っている。
- ⑥ 外部の企業との間でデータの連携や共有を行っている。
- ⑦ 特に行っていない。

(3) 貴社は近年、どのような管理システムの変更を行いましたか。あてはまるものをすべて選んで○で囲んで下さい。

- ① 損益分岐点管理を導入して損益分岐点や限界利益、固定費の管理を行うようになった。
- ② 新製品の開発段階から原価企画活動を行うようになった。または従来よりも活動を強化した。
⇒②を選択された方は、次の設問(4)にもお答え下さい。
- ③ ROE, ROA または ROIC などの新たな経営指標を導入し、資産効率の管理を強化するようになった。
- ④ 方針管理またはバランスト・スコアカードを新たに導入または強化し、実行管理を徹底するようになった。
- ⑤ 特に大きな変更はない。

(4) 前頁(3)で②を選択された方に伺います。貴社が実施している原価企画活動にはどのような特徴がありますか。あてはまるものをすべて選んで○で囲んで下さい (選択肢は次ページに続きます)。

- ① 新製品原価企画活動を行うための定常的な組織・担当者を設置し、活動を展開している。

(4-1)設問(4)で①または②を選択された方について、具体的な取組や検討内容について、教えてください。あてはまるものをすべて選んで○で囲んで下さい。

- ① 電気、ガス、その他エネルギー使用量の把握
- ② ムダの改善（工場、建物での電気、その他エネルギー使用量など）
- ③ CO2 排出量の把握（工場、建物、設備に由来するもの）
- ④ CO2 排出量の把握（廃棄物の発生・処理に伴うもの）
- ⑤ CO2 排出量の把握（輸送や原材料の調達に伴うもの）
- ⑥ 廃棄物の発生・処理量の把握
- ⑦ エネルギーマネジメント診断など活用
- ⑧ 省エネ設備の導入
- ⑨ 再エネ設備の導入
- ⑩ 再生可能エネルギーの導入
- ⑪ Jクレジットなど排出権取引の活用
- ⑫ 材料や仕入先の見直し
- ⑬ Scopeに基づく温室効果ガス排出量の計算方法
- ⑭ 専門部署・担当者の設置
- ⑮ 外部の企業とのデータの連携や共有
- ⑯ 生産性の向上
- ⑰ その他（ ）

(5)カーボンニュートラルに関連した現在の困りごと・支援を希望する内容について、教えてください。あてはまるものをすべて選んで○で囲んで下さい。

- ① エネルギー使用量などの測定支援
- ② 温室効果ガス排出量などの測定支援
- ③ 省エネ設備導入支援
- ④ 同業他社・同規模事業者の省エネ等改善事例の紹介
- ⑤ 今後のビジネスチャンスや自社への影響などの情報提供
- ⑥ 生産性向上支援（現場改善、技術指導、研究開発、人材育成など）
- ⑦ サプライチェーンにおける温室効果ガス排出量の計算方法やルールに関する学習などの機会
- ⑧ その他（ ）

VI. マーケティングについて

皆様の回答は、学術理論構築の基盤となります。以下の設問内容を十分理解してから、あてはまる数字1つを○で囲んで下さい。すべての設問にご回答いただき、必ず適当な数字を選択して下さい。

- 1 全く当てはまらない 2 当てはまらない 3 あまり当てはまらない 4 どちらともいえない
- 5 やや当てはまる 6 当てはまる 7 非常に当てはまる

● 貴社の戦略志向に関するご質問です。

- (1) 当社の事業目標は、主に顧客満足度によって推進される・・・【1・2・3・4・5・6・7】
- (2) 顧客ニーズに応えるため、顧客へのコミットメントおよび顧客志向の水準を常に監視している
.....【1・2・3・4・5・6・7】
- (3) 競争優位のための戦略は、顧客ニーズを理解することに基づいている・・・【1・2・3・4・5・6・7】
- (4) 当社の事業戦略は、いかにして顧客により大きな価値を創造できるかという信念によって推進されている
.....【1・2・3・4・5・6・7】
- (5) 顧客満足度を体系的かつ頻繁に測定している・・・【1・2・3・4・5・6・7】
- (6) 当社の市場で使用されているすべての技術の発展を常に監視している・・・【1・2・3・4・5・6・7】
- (7) 当社の市場で使用されているコア技術にとどまらない幅広い技術分野を定期的に調べている。
.....【1・2・3・4・5・6・7】
- (8) 当社の新製品は、控えめにいっても最先端のものだ・・・【1・2・3・4・5・6・7】
- (9) 新製品の開発において、当社は常に先進技術を採用している・・・【1・2・3・4・5・6・7】
- (10) 新しい技術の開発に高い率先力を発揮している・・・【1・2・3・4・5・6・7】

- (42) 当社は、顧客インサイトを活用して、価値あるブランド・ポジショニングを特定している
【1・2・3・4・5・6・7】
- (43) 当社は、競合他社に比べ、ポジティブなブランド・イメージを維持している
【1・2・3・4・5・6・7】
- (44) 当社は、市場において高いブランド認知度を獲得している.....【1・2・3・4・5・6・7】
- (45) 当社は、ターゲット顧客のブランド・イメージとブランド認知度を追跡している
【1・2・3・4・5・6・7】
- (46) 当社は、魅力的な顧客を特定し、ターゲティングしている.....【1・2・3・4・5・6・7】
- (47) 当社は、ターゲット顧客に私たちの製品・サービスを試してもらっている.....【1・2・3・4・5・6・7】
- (48) 当社は、魅力的な顧客のロイヤルティを維持している.....【1・2・3・4・5・6・7】
- (49) 当社は、魅力的な顧客との関係の質を高めている.....【1・2・3・4・5・6・7】

● 貴社の技術力に関して以下を評価して下さい。

- (50) 当社は、重要な技術情報を入手している.....【1・2・3・4・5・6・7】
- (51) 当社は、新たな技術的機会を特定している.....【1・2・3・4・5・6・7】
- (52) 当社は、技術の変化に対応している.....【1・2・3・4・5・6・7】
- (53) 当社は、最先端の技術を習得している.....【1・2・3・4・5・6・7】

● 貴社の新製品のパフォーマンスについて以下を評価して下さい。

- (54) 当社の新製品は、市場に出てから最初の1年間で、掲げた目標に対する投資収益率を一般的に達成した
【1・2・3・4・5・6・7】
- (55) 当社の新製品は、市場に出てから最初の1年間で、掲げた目標に対する売上を一般的に達成した
【1・2・3・4・5・6・7】
- (56) 当社の新製品は、市場に出てから最初の1年間で、掲げた目標に対する利益を一般的に達成した
【1・2・3・4・5・6・7】
- (57) 当社の新製品は、市場に出てから最初の1年間で、掲げた目標に対する市場シェアを一般的に達成した
【1・2・3・4・5・6・7】

● 貴社の研究開発強度について、当てはまる数字に○をつけて下さい。

- (58) 貴社の直近事業年度における研究開発費の対売上高比率は、おおよそどのくらいですか？
【①<1%（未満） ②1～5% ③6～10% ④11～15% ⑤16～20% ⑥21～25% ⑦>25%（超える）】

VII. 人材の採用と定着について

(1) 貴社における人材確保の状況について、どのように感じていますか。新卒正社員・非正社員のそれぞれについて、あてはまるものを1つ選んで○で囲んで下さい。

- 【新卒正社員】 ① かなり不足 ② やや不足 ③ 特に不足感はない
- 【非正社員】 ① かなり不足 ② やや不足 ③ 特に不足感はない ④非正社員は採用していない

(2) 貴社では3年前（2021年4月1日時点）と比較して、採用者数はどのように変化していますか。新卒正社員・中途採用の正社員・非正社員のそれぞれについて、あてはまるものを1つ選んで○で囲んで下さい。

- 【新卒正社員】 ① 10%以上の増加 ② 3～10%未満の増加 ③ あまり変わらない
 ④ 3～10%未満の減少 ⑤ 10%以上の減少 ⑥ 採用していない
- 【中途採用の正社員】 ① 10%以上の増加 ② 3～10%未満の増加 ③ あまり変わらない
 ④ 3～10%未満の減少 ⑤ 10%以上の減少 ⑥ 採用していない

(2)設問(1)で①～③を選択された方について、SDVの進展に伴い、貴社の仕事量は今後どうなると考えているか、教えて下さい。あてはまるものを1つ選んで○で囲んで下さい。

- ① 増える
 - ② 横ばい
 - ③ 減少する
 - ④ SDVと仕事量は関連しない
 - ⑤ 現時点では不明
- } ⇒設問(2-1)にもお答え下さい。

(2-1)設問(2)で①～③を選択された方について、そのように回答した理由を教えてください。

(例)SDVの進展により、自社が手がけるソフトウェア事業の仕事量が増える。
 (例)SDVの進展により、部品等の更新需要が減少し、受注の減少が見込まれるため、仕事量が減少する。

(3)SDVへの対応に関する取組の有無について、①または②を選んで○で囲んで下さい。あわせてその内容または理由についても、あてはまる記号(ア～コまたはア～キ)をすべて選んで○で囲んで下さい。

- ① SDVへの対応を行っている。
 ⇒【取組みの内容】
- ア.すでにSDV関連の受注を受けている。
 - イ.SDV関連の受注が決定し、投資を行っている。
 - ウ.まだ受注していないが、受注に向けた研究開発を行っている。
 - エ.既存客先との関係を強化している。
 - オ.新規客先の開拓を行っている。
 - カ.品質管理体制を強化している。
 - キ.他者との共同研究などの連携を強化している。
 - ク.人材の育成に取り組んでいる(営業、技術者、デジタル関連、マネージャー等)。
 - ケ.新たな経営戦略の策定や見直しを行っている(外部の専門家、コンサルタントとの相談を含む)。
 - コ.その他()

- ② SDVへの対応を行っていない。
 ⇒【理由】
- ア.事業に影響がでるのは当分、先のことだから
 - イ.日々の受注や業務をこなすのに精一杯で、余裕がないから
 - ウ.対応の仕方が分からないから
 - エ.SDVに対応できる人材がないから
 - オ.資金的な負担が大きいため
 - カ.自社の事業に影響しないと考えられるから
 - キ.その他()

(4)SDVの進展に向けた今後の事業方針について、教えてください。あてはまるものをすべて選んで○で囲んで下さい(選択肢は次ページに続きます)。

- ① SDV関連市場への参入・取引拡大に取り組んでいく(製造品目の変更を含む)。
- ② SDVに関する人材を強化していく。
- ③ 現在の自動車関連の製造品目の受注拡大に取り組んでいく。

The Impact and Prospects of Electrification on the Automobile Industrial District in
Kyushu Regions

Takenori Tanaka

Abstract

While the shifting to electrification and Battery EV in automobile industry has had various impacts on the traditional industrial structure and industrial districts, various problems are also becoming apparent, increasing uncertainty.

This paper analyzes the impact of electrification on the automotive industry based on a questionnaire survey of automotive-related companies in Kyushu, which marked 50 years of automobile production in 2025, and identifies current issues and look into the future.