

ドイツ

好況自動車産業の次の一手は？

ジェトロ海外調査部欧州ロシア CIS 課長 前田 篤穂

先行き不透明な欧州市場にあって、多くのドイツ自動車関連企業が過去最高出荷台数・増収増益の好業績に沸いている。彼らは業績好調であっても、経営効率化を意識した取り組みに余念がない。そこには、果敢に新市場開拓に挑戦し、新たな技術の潮流と向き合おうとするドイツ製造業の真摯な姿がある。

多分野に及ぶ好業績の波

2014年（1～12月期）のドイツ自動車関連企業の決算（暫定値）は「過去最高出荷台数」「増収増益」などが相次ぎ、注目を集めている。ドイツ自動車最大手のフォルクスワーゲン（VW、本社：ヴォルフスブルク）は、14年の乗用車出荷台数が初めて600万台を突破（VWブランド以外や商用車も含めたグループ総出荷台数は1,000万台の大会に）。10年連続の最高出荷台数の記録更新となった。「メルセデス・ベンツ」などを傘下に置くダイムラー（本社：シュツットガルト）も、出荷台数が250万台を上回り記録を更新。同時に発表した14年の売上高も1,299億ユーロと前年比で約10%も伸び、好調さを示した。BMW（本社：ミュンヘン）も4年連続での出荷台数記録を更新したと発表。その出荷台数は約212万台に達した。

車両メーカー以外でも増収増益となっている。自動車部品・タイヤ大手のコンチネンタル（本社：ハノーバー）は、14年の売上高が345億ユーロ（13年：333億ユーロ）、EBIT^注ベースの利益も39億ユーロ（同37億ユーロ）と増収増益となったことを明らかにした。同社は14年のユーロレート水準が売上高を約5億ユーロも目減りさせることになったと明言したが、この“逆風”を乗り切った。また15年も、売上高（360億ユーロ超）を5%伸ばす上、利益も売上高比で2桁の利益率を確保し、増収増益を目指す強気の姿

勢を崩さない。産業用ロボット大手のクーカ（本社：アウグスブルク）はアウディ、BMWなどからの受注が相次ぎ、通年の同社売上高として初めて20億ユーロの大会を突破（20億9,600万ユーロ）。EBITDA^注ベースの収益も1億8,500万ユーロと過去最高益を計上（売上高の8.8%に相当）、安定感を示した。

北米・アジア市場を開拓

こうして自動車関連の幅広い業種で好業績となった背景には、ドイツ・メーカーがビジネスの“軸足”を欧州から北米や新興市場に徐々にシフトさせていることがある。ギリシャの債務削減をめぐる混乱など、欧州債務危機が必ずしも収束していない中、欧州域外に活路を見いだす動きが活発だ。

中国（香港含む）におけるVWの自動車出荷台数（商用車含む）は14年に368万台に達し、本国ドイツを含む西欧市場（327万台）をしのぐ。中国での出荷台数は同社全体の約4割を占め、同社にとって世界最大の市場となっている。同社は上海汽車（SAIC）や中国第一汽車（FAW）との合弁企業を軸に中国を重視。中国での直接雇用は約9万人を数え、ディーラー網での雇用は約40万人に達する。

コンチネンタルは同社のタイヤ事業について、世界の需要（消費地）と供給（生産立地）の構造をバランスさせるため、16年までに約10億ユーロを投資、米国と新興国での生産体制を拡充する「ビジョン2025」戦略を発表。この中で、米国マウント・バーノン事業所（イリノイ州）、ブラジル・カマサリ事業所（バイーヤ州）、中国合肥事業所（安徽省）の3拠点を戦略的優先投資先に指定し、生産能力をそれぞれ1,200万本、850万本、800万本まで拡張する計画だ。

この他、BMWはアジア初のドライビング・センタ

ー（総延長2.6キロのテストコースを併設）を韓国・仁川に開所したと14年7月に発表した。単に社内の研究開発施設にとどまらず、一般にも開放、年間20万人の来場者を見込む。さながら“高級車のテーマパーク”を目指すような挑戦だ。自動車エンジン用ピストン大手マーレ（本社：シュツットガルト）も14年11月に中国・上海で技術開発センターを開所するなど、アジアへの“投資熱”は高まる一方だ。

“ものづくり”改革を続けるドイツ企業

ドイツ企業の場合、コスト削減を意識した業務合理化の推進など、決して手を抜かない果敢な経営刷新の取り組みが注目される。

VWは車両の部材価値の約6割が集中するエンジン・走行システム回りの基幹ユニットに着目。この構造（モジュール）の共通化・標準化を積極的に取り組む。現在、同社が保有するブランドは相次ぐ事業買収などの結果、12（商用車含む）に及び、高級志向の「アウディ」の他、「セアト」「シュコダ」（スペイン、チェコの“国民車”）などを傘下に収める。しかし、車両はブランド（モデル）ごとに部品配置や構造設計が異なり、放置すれば、グループ全体の利益を圧迫しかねない“悩みの種”だった。

また、自動車の燃料系統を見ると、これまでのガソリン、ディーゼルに加えて、電気（EV）やバイオエタノールなどと選択肢が広がる。他方、その選択は「先進国～新興国」「富裕層～大衆層」などの客層に応じて全く異なるのが、現代のグローバル・ビジネスの基本だ。VWの狙いは、こうした“事業マトリクス”に柔軟かつ効率的に対応することにあるのだ。

基幹ユニットを共通化・標準化しておけば、多様な需要の変化に臨機応変に対応できる。コストやマンパワーの負荷も軽減できる他、車両自体の「軽量化」にも貢献する。その効果は車両1台当たり最大100キロに達したという。同社では、こうした効率的な基幹ユニット構造をMQBと呼び、戦略的な“ものづくり”改革の基本に据える。このコンセプトを通じた軽量化について、同社は「モデルチェンジに伴って重量増加に直面する“負のスワイパイル”の逆転に成功した」と自信を示した。VWでは、こうしたMQBコンセプトに対応する事業所を14年の12カ所から18年には

30カ所程度まで広げる計画だ。

他方、「ビジョン2025」戦略を進めるコンチネンタルは、ヘッセン州のホルバッハ事業所内で高性能技術センターの建設に着手した（起工式：14年9月）。同センターは、高級乗用車向け高性能タイヤの開発・製造に特化。トレッド・パターン（路面に接するタイヤ表面に刻まれた溝）や特殊素材の開発などを行い、高性能タイヤのさらなる高度化を進める。総投資額は4,500万ユーロ、16年7月に稼働開始する見通しだ。

13年11月に開所した本社近郊のハノーバー・シュテッケン事業所では、トラック・バス用タイヤの更生・リサイクルを専門に行う生産ラインの稼働が始まっている。同社では、「ContiLifeCycle」（同社タイヤの商品寿命長期化）のコンセプトの下、商用車タイヤのリトレッド（摩耗した表面ゴムの張り替えによるタイヤ再生）工程とタイヤリサイクル工程を併設した生産ラインを世界に先駆けて運営している。

地方産業活性化にも“ひと役”

伝統的に地方分権的性格が強いドイツでは、多くの有力企業が本社を地方都市に置く。前出の企業も首都ベルリン、ミュンヘンやシュツットガルトなど中核都市にだけ集積しているわけではない。ドイツでは、地方経済の中核を担う企業が地元投資し、雇用を創出することが地域の活力の“源泉”となっている。

VWは「高コスト体質」と指摘されるドイツ国内の生産体制を柔軟化することで、新たな価値を構築しようと動き出している。同社では本社と地方工場との間で「ドレシャイベ（ドイツ語で“ターン・テーブル”の意）」と呼ばれる有機的な生産協力を始めた。例えば、同社の戦略車と位置付けられる「パサート」の需要が急増し、「パサート」の集約供給拠点であるエムデン事業所の生産能力が逼迫した場合、^{ひばく}「パサート」と「ゴルフ」の混流ラインを運営するツヴィカウ事業所（東部ドイツ）が不足供給量を補う。戦略車の需要の変化に臨機応変に対応する仕組み作りが進む。それと同時に、地理的近接という優位性を生かした供給力の柔軟な連携が地方経済に新たな価値をもたらしている。



注：企業財務上の損益を表す概念。EBITは利払い・税引き前の利益、EBITDAは利払い・税引き・減価償却前の利益を指す。