

PSAの伸びが目立つ欧州の自動車市場

ミュンヘン事務所

企業の買収合戦から一線を画して、独自路線を打ち出したプジョー・シトロエン・グループ（PSA）の勢いが止まらない。同社は、ほぼ横ばいで推移した2001年の欧州市場で、前年比10.9%増の214万台を販売した。新車投入効果が販売増に寄与した。米国市場では、前年に引き続きドイツ車の売れ行きが好調だった。2002年に入り、欧州自動車メーカー各社は、輸出減少を受けて生産を抑制し始めており、業績の見通しは不透明である。

1. 独自路線で成功収めたPSA

(1) 販売台数300万台乗せ

2001年の乗用車の世界市場では、米国や日本の自動車メーカーの大半が振るわない中で、フランスのPSAが大きく躍進した。販売台数を前年比で11%増やして313万台とし、ついに合併や買収なしに、300万台を超えるメーカーになった。PSAは特に欧州市場で販売台数を伸ばしている。売り上げは前年比17%増の516億6,300万ユーロ、純利益は記録的な29%増の16億9,100万ユーロとなった。

2001年はドイツのBMWも、10.2%増と大きな伸びを示し、過去最大の90万5,700台を販売した。この数字は年半ばに新しく発売された英国子会社のミニを含むものだが、BMW車だけでも7%増の88万台だ。特に米国市場では、販売台数を12.5%も伸ばした。

ダイムラークライスラー（Daimler Chrysler）

でも、メルセデス部門（スマートを含む）の販売は122万5,000台で、6%の増加だった。このうち11万台が超小型車のスマートだ（8%増）。しかし、クライスラー部門は10%減の274万台で、商用車部門も10%減の49万2,000台。クライスラー部門が足を引っ張るかたちとなり、ダイムラークライスラーの乗用車と商用車を合わせた合計販売数は445万台で、前年の475万台から6%以上後退した。

欧州の大手メーカーが、すべて好調だったわけではない。2001年のルノー（Renault）は、2.2%増の240万8,000台にとどまった。韓国や日本などアジア地域での販売を伸ばしたものの、ホームグラウンドの西欧市場では、モデルチェンジの不足のためにわずか1%の伸びだった。ルノーの自動車販売による営業利益は、2000年の15億ユーロから2001年は2億1,600万ユーロに縮小し、自動車金融部門の営業利益を下回った。日産自動車からの5億

ユーロに近い配当により、最終利益は10億5,000万ユーロ（2.8%減）と、10億のラインをようやく保っている。

欧州最大のフォルクスワーゲン（Volkswagen, VW）グループでは、ドイツのオーディ（Audi）とチェコのシュコダ（Skoda）の活躍が目立つ。オーディは11%増の72万6,000台で、シュコダも7.4%増43万5,000台を販売した。しかしVWブランド車は0.7%減の310万5,000台に、スペインのセアト（Seat）は5.5%減の48万7,000台に落ち、さらに軽トラック部門では8.8%減の30万台だった。VWグループ全体の販売台数は0.4%の微増だったが、508万台という数字は過去最高で、世界シェアも12.5%となった。ただし、利益は10億ユーロに満たず、1位の座をPSAに譲った。

（2）米国市場で好調なドイツ車

世界最大の米国市場では、特にドイツ車の躍進が目立っている。乗用車市場全体が2000年から2001年に1%縮小したのに対し、ドイツ車は合計販売台数を3.3%伸ばして88万2,000台となった。最も伸びたBMWは、12.5%増の21万3,000台だった。価格帯でBMWと競合するメルセデス車は、2001年は0.5%増の20万6,600台にとどまり、米国市場での販売台数でBMWに逆転された。メルセデスCクラスは48%増加したが、レクリエーションアルビークル（RV）車のMクラスが13%減と大きく落ち込んだためだ。

2002年1月に入っても、BMWは前年同月比16.2%増で、さらに加速している。メルセデスでも小型のCクラスが良く売れたために、伸び率では19%とBMWを上回ったが、再逆転には至っていない。

高級スポーツ車のポルシェ（Porsche）も、2001年は前年比3%増の2万3,000台と好調だったが、2002年1月に入ると前年同期比27%減と大きく落ち込んだ。これは小型ロードスター「ボクスター」の売れ行きが悪化したことが一

因だが、輸送船の遅れという特殊事情によって、前年1月にポルシェ車の米国での登録が集中していた影響も考慮する必要がある。VWグループでは、2001年はオーディが前年比36%増の8万3,000台だった。しかし、VW車は前年と同じ35万5,000台にとどまっている。2002年1月はオーディが前年同月比25%増、VWはパサートの売れ行きが好調で6%増となった。

好調なドイツ車だが、2002年の米国市場全体はさらに縮小しており、年間販売台数は1,600万台以下になるとみられている。メリルリンチは、2002年の米国の年間販売台数を1,460万台と予測している。これは前年より15%の減少になる。市場の縮小に最も痛みを感じているのは米国のメーカーだが、今のところ好調なドイツ車の売れ行きにも今後、影響が出ることは避けられそうにない。

（3）2001年の欧州新車市場は横ばい

西欧市場は既に飽和状態になったといわれて久しい。しかし西欧18カ国（EU加盟国とスイス、ノルウェー、アイスランド）では、2001年の新車登録台数が前年比0.6%増の1,483万3,735台となり、99年に次ぐ史上2番目の販売を記録した。特に英国では10.7%増の2ケタ成長で、フランスやスペインでも平均を大きく上回る伸びを示した。

英国での市場拡大は値引き販売によるもので、持続的な拡大は不可能とみられている。前年並みを保ったイタリアでも、フィアット（Fiat）などが0%金利のクレジットを付けた、実質上の値引き販売をしており、2002年のイタリア市場は7%減との予測（J.D. Power-LMC社）も出ている。

PSAは前年比10.9%増で、200万台の壁を突破し214万台を記録した。特に人気の新車種「C5」を発売したシトロエンは12.7%増と、アルファロメオ（Alfa Romeo）、シュコダに次ぐブランド別3位の伸びとなった。やはり新車種の「307」が好評のプジョーは9.8%増

で、これもブランド別5位の伸び率。西欧市場で200万台以上を販売したのは、VWグループ(280万台)以外ではPSAが初めてである。本国のフランスで、PSAは34%のシェアを持つ。

VWグループの中では、13.6%増と伸び率が2位だったシュコダが24万7,000台を販売したほか、11.4%増と伸び率が4位のアウディも、54万4,000台を販売した。しかしVWブランドとセアトブランドの車が振るわず、グループ全体では1.8%増にとどまっている。

アウディは特に英国(24%増)、イタリア(14%増)、スペイン(9%増)など市場規模が比較的大きい国で販売増加が目立っている。市場規模が最大のドイツでは、新車登録台数全体は1.1%減と縮小している中で、アウディの販売台数は6%増だった。アウディは東欧でも、販売台数を伸ばしている。

(4) 2002年は生産縮小続く

このように欧州市場でも、フランスのPSAと並んでドイツ車の躍進が目立つ。しかし欧州最大の自動車生産国、ドイツでは2001年半ばから、生産台数が頭打ちとなり、年末にかけては、月産で前年同月を下回るようになった。2002年は本格的な後退期に入るとみられている。既に1月の生産台数は、乗用車が前年同月比8%減、商用車は34%減となった。乗用車の落ち込みは、輸出の減少が原因だ。

現在、世界の自動車メーカーの生産設備は過剰と指摘されている。西欧では30%の過剰といわれる。これまではフォード(Ford)、ゼネラル・モーターズ(General Motors, GM)、フィアットなど一部のメーカーだけに出ていた過剰設備問題の影響が、今後次第にほかのメーカーにも波及してくることが懸念される。

表1 西欧新規自動車登録台数(国別)

(単位:台数、%)

	2001年	2000年	前年比
オーストリア	294,233	309,427	4.9
ベルギー	488,683	515,204	5.1
デンマーク	95,789	112,690	15.0
フィンランド	109,441	134,646	18.7
フランス	2,254,733	2,133,884	5.7
ドイツ	3,340,544	3,378,343	1.1
ギリシャ	280,214	290,222	3.4
アイルランド	164,744	230,795	28.6
イタリア	2,425,300	2,423,084	0.1
ルクセンブルク	42,857	41,896	2.3
オランダ	530,302	597,625	11.3
ポルトガル	248,553	257,836	3.6
スペイン	1,436,880	1,381,256	4.0
スウェーデン	246,581	290,529	15.1
英国	2,458,769	2,221,647	10.7
EU計	14,417,623	14,319,084	0.7
アイスランド	7,273	13,569	46.4
ノルウェー	91,916	97,376	5.6
スイス	316,923	316,519	0.1
EFTA計	416,112	427,464	2.7
西欧合計	14,833,735	14,746,548	0.6

(注) オーストリア、ルクセンブルク、アイスランド、スイスの数字は暫定値。

出所: 欧州自動車工業会

表2 西欧の新車登録台数(メーカー別)

(単位:台、%)

	シェア		台数		前年比
	2001年	2000年	2001年	2000年	
合計	100.0	100.0	14,833,735	14,746,548	0.6
VWグループ	18.9	18.7	2,803,996	2,755,060	1.8
フォルクスワーゲン	10.8	11	1,607,648	1,619,352	0.7
アウディ	3.7	3.3	544,419	488,905	11.4
セアト	2.7	2.9	405,020	429,375	5.7
シュコダ	1.7	1.5	246,909	217,428	13.6
プジョー・シトロエン	14.4	13.1	2,140,151	1,929,451	10.9
プジョー	8.6	7.9	1,278,782	1,164,982	9.8
シトロエン	5.8	5.2	861,370	764,469	12.7
フォードグループ	11.1	10.8	1,649,059	1,590,387	3.7
フォード	8.8	8.5	1,306,421	1,247,948	4.7
ボルボ	1.5	1.6	224,660	230,504	2.5
ランドローバー	0.5	0.5	75,691	77,689	2.6
ジャガー	0.3	0.2	42,287	34,246	23.5
GMグループ	10.8	10.8	1,601,167	1,597,378	0.2
オペル・ヴォクソール	10.2	10.2	1,518,021	1,508,238	0.6
サーブ	0.5	0.5	74,319	78,785	5.7
その他	0.1	0.1	8,827	10,355	14.8
ルノー	10.6	10.6	1,575,720	1,559,462	1.0
日本	10.4	11.4	1,540,514	1,676,302	8.1
トヨタ	3.7	3.7	547,443	542,054	1.0
日産	2.5	2.7	365,724	393,736	7.1
三菱	0.9	1.1	130,618	160,281	18.5
マツダ	0.9	1.2	138,906	181,710	23.6
ホンダ	1	1.2	154,295	181,600	15.0
スズキ	0.9	0.9	137,811	131,587	4.7
その他	0.4	0.6	65,717	85,334	23.0
フィアット・グループ	9.6	10	1,422,473	1,475,045	3.6
フィアット	7.2	7.6	1,067,286	1,122,832	4.9
ランチャ	1	1.2	149,476	173,303	13.7
アルファロメオ	1.4	1.2	202,031	174,956	15.5
その他	0	0	3,680	3,954	6.9
ダイムラー・クライスラー	6.4	6.2	942,927	909,356	3.7
メルセデス	5	4.8	739,146	709,657	4.2
スマート	0.7	0.7	104,410	101,853	2.5
クライスラー	0.7	0.7	99,371	97,846	1.6
BMWグループ	3.7	3.4	545,744	499,273	9.3
BMW	3.5	3.4	520,372	499,273	4.2
ミニ	0.2	0	25,372	0	0.0
韓国	2.8	3.4	409,727	507,553	19.3
現代	1.5	1.5	219,782	227,210	3.3
その他	1.3	1.9	189,945	280,343	32.2
MGローバー・グループ	1.1	1.3	159,961	197,597	19.0

(注)速報値。

GMグループのその他にはIBCと米国GMを含む。

フォード・グループには米国フォードを含む。

フィアット・グループでフィアットにはイノチェント、その他にはフェラーリ、マセラッティを含む。

西欧とはEU、アイスランド、ノルウェー、スイス(リヒテンシュタインを含む)の合計。

出所:欧州自動車工業会

.....

2. 注目浴びるポルシェの敏腕社長

ポルシェのヴィーデキング社長に注目が集まっている。92年に就任した同氏は、経営が悪化していたポルシェを立て直し、販売台数を約3倍、税引き前利益を約10倍に引き上げた。政府から受けられる補助金を拒否するなど、自らの経営手腕にすべてをかける「強い企業経営者」としての同氏のイメージが、ポルシェに反映し、販売促進に貢献している。

(1) 「経済界のスーパースター」、社長続投

2001年11月、ポルシェの監査役会は満場一致で、現社長ヴェンデルリン・ヴィーデキング氏の続投を決め、同氏との契約を2007年まで延長した。ドイツの自動車メーカーで最も高額な社長報酬を得ている同氏だが、会社に対する貢献は、報酬に十分見合っていると監査役会が認めたことになる。

92年末に社長に就任して以来、当時経営が悪化していたポルシェを、数年のうちに見事に立て直し、一時は1万5,000台以下に落ち込んだ販売台数を2万5,000台以上に押し上げた。売り上げは3.4倍、税引き前利益はほぼ10倍になった。生産される車の半分以上が米国に輸出されている。ヴィーデキング氏は経済界のスーパースターとして、経済誌ばかりでなく、一般のマスコミにも頻繁に登場するようになった。2000年以降、ドイツの平均株価が次第に下がる中、ポルシェ株は乱高下を繰り返しながらも着実に上昇している。

(2) 新車開発で車種を拡大

現在、ポルシェの車種は、64年に登場してからモデルチェンジ8代目の「カレラ911」と96年に市場投入された「ボクスター」の2つしかない。ボクスターは小型ロードスターで、比較的手軽な価格のスポーツカーに乗りたい層をターゲットにしているが、2001年の販売台数はさえないなかった。

カレラ911の売れ行きは順調だが、スポーツカーの成長に限界を見るヴィーデキング氏は、VWと共同でオフロード用RV車を開発した。メルセデスのGクラスに対抗する車種で、オフロード車にポルシェ特有のスポーツ性を加味した。最高時速250キロでアウトバーンを飛ばすこともできる。生産拠点はライプチヒに決まり、現在工場の建設が進められている。2002年後半の市場投入が予定される、この「カイエン」は、年間2万5,000台の生産計画で、これによってポルシェの販売台数を一挙に倍増させることになる。

スポーツカーでも、長年の懸案だった上位モデルを開発し、車種を増やすことが2002年1月に決まり、「カレラGT」の2003年半ばからの生産開始が発表された。558PSの10気筒エンジンを搭載して、最高時速330キロで走るこのGTは、価格が36万～41万ユーロで、カレラ911の最上仕様の3倍、ボクスターのほぼ10倍だ。

製造地はまだ決まっていないが、今のところ新たな工場の建設は計画されておらず、シュツットガルトの本社工場か、カイエンを生産予定のライプチヒ工場のどちらかになるとみられている。こうして拡大されるスポーツカーのラインと、新たなRV車の二本立てで、ポルシェは2年後の年間販売台数目標を8万台に設定している。

(3) イメージ戦略でも卓越

ポルシェの成功は、ヴィーデキング氏の個人的な人気を作り出すイメージによるところが大きい。ポルシェの車はいまや、単なるステータスシンボルではなく、以前よりずっと幅の広い層から支持されるブランドになっている。

スピードは出せるが、同乗者や荷物の積載量が限られ、環境にも良くないスポーツカーは、本来なら「無用のぜいたく品」として、社会的には認知されにくい。ヴィーデキング氏が社長になった90年代初めは、米国でも燃

費の悪い大型車は時代遅れとされ、小型軽量の日本車が躍進していた。ドイツでもメルセデスSクラスのような大型高級車は、「絶滅寸前の恐竜」といわれていた。

ヴィーデキング氏は、日本人技術顧問をドイツの本社に呼び寄せて、日本メーカーの生産技術を取り入れ、製造コストの大幅な削減に成功した。その事実を米国で大いに宣伝した。こうしてアジアからも謙虚に学び、社長自らがハンドルを握って出社するオープンなドイツの会社というイメージを、米国人の中に植え付けた。

一方ドイツでは、ヴィーデキング氏は中堅企業経営者の代表として、政府にはっきりとモノを言うことにより、税制改革や補助金削減に積極的で、独立心の強い中小企業経営者としてのイメージを固めた。ポルシェの顧客層の多くは、中小企業のオーナーや独立自営業者だ。東部ドイツのライプチヒに新工場を建てる際にも、大手メーカーのように連邦政府の補助金を当てにせず立地を決断した姿勢は、まさに中小企業経営者のお手本としてマスコミの賞賛を浴びた。

大型企業合併ブームに沸いて、自動車メーカーでも規模の拡大が重視されていた時期、ポルシェは逆に小さくて強いことを常に強調して、世間の共感を得てきた。ローバーを傘下に収めたBMWや、クライスラーと合併したダイムラーが苦境に陥ると、ヴィーデキング氏の独立路線の正しさが証明され、同氏の人気はさらに上がっている。

ポルシェは従業員に高給を支払うことでも知られ、労働組合の受けも良い。業績予測の際には、常に控えめな発言によって、その後の好業績発表を演出する。四半期ごとの業績を発表するようになると、証券業界やアナリストの圧力をきっぱりとはね付けることができたのも、社長のヴィーデキング氏とPRマネジャーのアントン・フンガー氏による周到的なイメージ戦略のおかげだ。

車自体のイメージも大切にする。伝統の「カレラ911」を40年近くも守り続け、デザインは60年代の原型の曲線をあまり大きく変えず、「ポルシェ神話」を守り抜いてきた。97年に初めて水冷式エンジンを導入した際には、30人の技術者が苦勞して、それまでの空冷エンジンの音を再生したといわれている。

3. リストラ進めるダイムラークライスラー

ダイムラークライスラーがリストラを進めている。2001年はクライスラー部門、商用車部門の不振を、好調のメルセデス部門がカバーできず、合併以来初の赤字となった。同社は米国工場の閉鎖、コスト削減、不採算部門の売却などを進める。

(1) 2001年は合併後初の赤字決算

ダイムラークライスラーは2月6日に発表した2001年決算で、合併後初の赤字を出した。自動車部門では、好調なメルセデス部門とは対照的に、クライスラーや商用車の部門で2001年の販売が前年より10%減少した。グループ全体の売り上げは、前年の1,620億ユーロから1,530億ユーロへと5.9%減少、13億ユーロの営業赤字を出している。

売り上げが1割減少した米国のクライスラー部門23億ユーロの赤字で、北米6カ所の工場が閉鎖された。一時解雇（レイオフ）や早期退職で、2001年は1万9,000人の従業員を削減し、2002年も7,000人の削減を計画している。欧州でも組み立てていたクライスラー・PTクルーザーは、2001年はわずかに2万1,000台しか売れなかったため、オーストリアのグラーツにある工場を売却して、メキシコからの輸入によって欧州での需要を賄うことになった。キャブレターやカーエアコンの子会社、DTP（従業員2,000人）も、ドイツの部品メーカー、ベア（Baer）に売却される。コスト削減とともに進めている品質の改

善は、メルセデスと同じ部品を使うことによって行われている。2003年からドイツでも生産が始まるスポーツクーペの「クロスファイアー」は、39%の部品がメルセデス用に開発されたものだ。

このほかクライスラーでは、コア部門以外の業務を売却して、自動車に集中することによる経営の改善も図っている。金融サービス部門は、13億ユーロでGEキャピタル（GE Capital）に売却した。クライスラーの金融サービス部門は、自動車クレジットだけでなく、不動産ローンや船のローンも扱っていた。

さらに不動産の売却によって、2002年第1四半期にも何とか赤字を解消し、2003年には20億ユーロの黒字を出すという目標を設定した。しかし肝心の自動車事業で、米国市場が縮小しつつあり、市場が受け入れる車種を十分にそろえることができないクライスラーの現状では、急速な回復は期待できない。

（2）商用車部門が重荷に

クライスラー部門の危機に加えて、もう一つの問題は、商用車部門で大きな損失が出ていることだ。2001年の商用車販売は、前年比10%減の49万3,000台。特に米国の商用車部門「フレートライナー」は32%減の8万9,400台で、大幅な赤字に陥った。オンタリオ州ウッドストックのバス組み立て工場を閉鎖したほか、カナダのブリティッシュ・コロンビアのトラック工場や、オレゴン州ポートランドの部品工場の閉鎖も決まっている。99年以来、2万5,000人の従業員のうち9,000人を削減したが、今後も事務部門を含めて合計2,700人の人員を削減し、15%のコストダウンを目指している。

欧州でも商用車市場は低迷しており、メルセデス商用車の2001年の販売台数は、3%減少した。トラック工場では操業短縮している。株式の37.3%を取得して傘下に収めた三菱自動車工業でも、経営の改善は進んでいない。

ドイツでも事業の見直しが進められており、2001年に鉄道部門子会社のアドトランス（Adtranz）をカナダのボンバルディア（Bombardier）に7億9,000万ユーロで売却した。

（3）監査役会は経営陣を信任

これまで頻繁にマスコミに登場したユルゲン・シュレンプ社長が、2001年半ばからは、あまり姿を見せなくなっている。このため、現在の経営方針に対する監査役会の不信や、社長交代のうわさが一部に流れていた。そうしたうわさを打ち消すためかのように、2001年9月末に突然、契約期限が来る2年も前にシュレンプ社長とフッパート取締役の契約更新が行われ、2005年4月までの2人の続投が、監査役会で満場一致で決定された。

これは現在の経営陣を支持するヒルマー・コパー監査役会会長の主導で行われたものである。ドイツの株式会社法では、取締役の契約は、期限が来る12ヵ月前以降でないとは更新ができないことになっている。このため、2人を一時的に解任してから再任するトリックが使われた。これによって、現在の経営方針を監査役会が信認していることが強く印象付けられ、米国テロ事件後に30ユーロまで下落したダイムラークライスラーの株価はその後、50ユーロまで回復した。

4．売れる車のキーワードは「高級感」

売れる自動車のキーワードが「生産性と品質」から、「高級感」に変化してきた。欧州自動車メーカーは、普通車よりもステータスシンボルとなる高級車を続々市場に投入、売れ行きも好調だ。メーカーの中には、自社ブランドに高級感を植え付けるため、採算を度外視した超高級車を開発する企業も出始めた。

（1）自動車が「ステータスシンボル」に

メルセデス、BMW、ポルシェ、ジャガー（Jaguar）など、生産設備を広げているとこ

るはいずれも、高級車のイメージが強いプレミアムカーのメーカーである。多くの市場分析者は、このプレミアム性こそ、今後一層過熱する国際競争に勝ち抜くためのカギとみている。

90年代初めごろまでは、将来の競争力の源泉は「生産性」と「品質」にあるとされ、その模範が日本車だった。当時、マサチューセッツ工科大学が出した分析レポートも、消費者が「価格に見合う価値」を求めているために、ガソリンをまき散らしながら走る重量級のメルセデスや高馬力のポルシェではなく、故障が少なく燃費もよい安価な日本車が北米市場を席けんするとみていた。

しかし90年代後半に入ると、消費者の世代交代が起き、自動車に新たなステータスシンボルを見いだす人が増えてきた。社会的に成功した人が乗る車は、キャデラックやリンカーンではなく、メルセデス、BMW、アウディなどドイツのブランド車になった。トヨタのレクサスやホンダのアクア、フォードが買収したジャガーも、この部類に入る。米国市場でシェアの3分の1を握っていたGMは、5年間でシェアを4分の1に落としている。

(2) プレミアムカー、欧州でも売り上げ増

欧州市場でもプレミアムカーの売れ行きは伸びている。ドイツでは、プレミアムブランドのメルセデスCクラスが、同じサイズのクラスでありながら价格的にずっと安価なオペル(Opel)・アストラよりもよく売れている。

プレミアムブランドとしての定着にはまだ成功していないのが、GM傘下のサーブ(Saab)や、フィアットの子会社のランチア(Lancia)である。フィアットのもう一つの子会社、アルファロメオは、提携先のGMからエンジンやプラットフォームの提供を受けているが、これによってプレミアム車として、独自のイメージに傷がつく危険を冒している。

フォードでは、同グループの高級車戦略を再編し、ジャガー、ランドローバー(Land

Rover)、アストン・マーティン(Aston Martin)、リンカーン(Lincoln)、ボルボ(Volvo)の5つのブランドをまとめた持ち株会社、「プレミアム・オートモーティブ・グループ(PAG)」を設置することになった。PAGのトップには、BMWから移籍したドイツ人のヴォルフガング・ライツレ氏を起用した。上記のブランドのうち、最初の3つの英国ブランドは、共通の企業文化を持つため、別途にジャガー・ランドローバー・グループとして、製造や販売を集中的に管理する。

シンボルとなるジャガーの販売台数は、2001年に初めて10万台を超えた。98年の5万台から、わずか3年で倍増したことになる。新型車のXタイプが、メルセデスCクラスやBMWの3シリーズの客層を奪って、3万2,000台売れたことが要因である。旧来の車種であるSタイプやXX、XJシリーズはいずれも販売台数を落としているが、これは2002年春にSタイプのモデルチェンジが予定されているための、買い控えとみられる。計画では2002年に12万台、2006年には20万台を販売し、その後5年間でさらに倍増させることになっている。

(3) 各社、「超高級車」も投入

プレミアムカーの上位車種でも、積極的な動きが見られる。ダイムラークライスラーは2002年秋から、「マイバッハ」の生産を始める。価格が30万ユーロの超高級車で、予定年間生産数が1,500台だ。ポルシェも2003年には、価格が40万ユーロの「カレラGT」を年間1,000台生産する。VWは「ブガッティ」を、BMWは新しい「ロールスロイス」を、いずれも2003年に生産開始する。フォードは30万ユーロの「アストン・マーティン・ヴァンクィッシュ」を既に2001年夏から、年間300台生産している。

多くのメーカーが新たに超高級車を売り出すことで、価格帯が13万ユーロ以上の超高級車の生産能力は、2008年には年間4万台にな

ると推測される。このクラスの車の販売は、2000年には2万3,000台で、将来も需要はせいぜい2万8,000台程度と予測されている。ほとんどのメーカーは、自社ブランドのイメージアップにこれらの超高級車を利用しているものとみられ、利益は二の次のようだ。

(4) 小型ミニバン市場が拡大

これまで欧州のミニバンは、中型車をベースにしている。ルノーの「メガーヌ」をベースにした「セニック」や、オペルの「アストラ」をベースにした「ザフィラ」などが人気を集めた。2001年に入ってもこの流れは続き、トヨタが欧州で「ヤリス・ヴェルソ」を発売、欧州のメーカーも同じような小型ミニバンの開発を計画している。

フォードは小型車「フィエスタ」をベースにしたミニバン「フュージョン」を、2002年3月に発表する予定だ。コンセプトカーとして2001年9月、フランクフルトのモーターショーで紹介されたもので、さまざまな車種の異なったコンセプトを融合させた多目的車だ。小型車の使いやすさと、ミニバンのゆっ

たりとしたスペースを兼ね備え、乗用車のデザインでありながら高い位置の座席で見通しを良くしている。直噴スパークイグニッション(DISI)のガソリンエンジンで、ディーゼルの粘りや経済性も実現する。コンセプトカーの段階では、1100ccのエンジンで1800cc並みの110PSのパワーを出すと言われていた。発売は年末になるとみられるが、小さな子供がいる流行に敏感な家族をターゲットにしている。

オペルも小型車「コルサ」をベースにしたミニバン「ヴィヴァ(仮称)」を計画している。VWやフィアットも、それぞれの小型車である「ポロ」や「プント」をベースにしたミニバンの開発を、2003年発売を目標に進めているとうわさされる。ルノーも2004年には、同様の車種を出す計画を持つ。

調査会社のDRI-Wefaは、このような小型車のミニバンの需要は、2005年までに年間50万台になると予測している。これは小型車全体の20%に相当する。当初は消費者の目が慣れるのに時間がかかるが、次第に通常の小型車のユーザー層や、VW「ゴルフ」やオペル「アストラ」に代表されるコンパクトクラス

表3 各自動車メーカーの強みと弱点

	プレミアム性	グローバル性	量産効果	戦略的競争力
GM	-	+	+	
フィアット	-	-	-	
フォード・グループ	+	+	+	
フォード	-	+	+	
ジャガー	+	+	-	
ダイムラークライスラー	+	+	+	
メルセデス・ベンツ	+	+	-	
クライスラー	-	-	+	
三菱	-	-	-	
トヨタ	-	+	+	
フォルクスワーゲン	+	+	+	
ルノー・日産・グループ	-	-	+	
ルノー	-	-	-	
日産	-	-	-	
PSA	-	-	-	
ホンダ	-	-	-	
BMW	+	+	-	
ボルシェ	+	+	-	

出所:Institut für Automobilwirtschaft / manager magazin

のユーザー層からも顧客を奪っていくものと考えられる。全ミニバンの約3分の1が、このように小型車をベースにしたものになるとみる専門家もいる。

5. メーカーから生産受託する欧州企業

フィンランドのヴァルメット社は80年代から、ドイツの自動車メーカーを中心に生産を受託してきた。同社の工場はドイツよりも賃金水準が低く、生産効率が高い。このため、ドイツ自動車メーカーにとっては、国内生産するよりも委託した方がコストを低く抑えられる。オーストリアのマグナ・シュタイル社も自動車メーカーから生産を受託するが、同社は多品種少量生産を得意とする。同社工場では1つのラインで、デザインや部品が全く異なる車種を生産できる。

(1) フィンランド企業に生産委託

ボルシェは96年に売り出した小型ロードスター「ボクスター」の生産を、その翌年からフィンランドのヴァルメット社 (Valmet) に委託している。シュツットガルト本社工場の自動車生産能力は年間3万台が限度で、この生産能力のほとんどを主力車種の「911」に向けるため、ボクスターの生産の大半を外部に委託することにしたのだ。ヴァルメットを選んだ理由は、当時数ヶ月以内にボクスターの生産を立ち上げられる企業は、ヴァルメットだけだったためだ。

現在、シュツットガルトで組み立てられるボクスターは年間約5,000~9,000台で、需要の変動は主に、ヴァルメットへの発注数の増減で調整している。こうしてフィンランドでは、年間1万7,000~2万3,000台のボクスターが組み立てられている。エンジンや車体部材のほか、部品の80%はドイツから運ばれる。

ここで生産されるボクスターのほぼ全量が、再びフィンランド国外に輸出されている。

輸送コストはかかるが、フィンランドの労働コストはドイツの3分の2で、ヴァルメットでのチームワーク作業による生産効率も高く、最終的な生産コストはフィンランドの方が低いとされる。2001年10月、ポルシェとヴァルメットの契約期限は4年延長されて2008年までとなった。

(2) 70年代から受託生産

ヴァルメット (従業員1,600人) は、68年にスウェーデンのサーブ・スカニア (Saab Skania) とフィンランドのヴァルメット・コーポレーションの合併会社として設立され、これまで70万台以上のサーブ車のほか、クライスラー・タルボ (79~85年) やオペル・カリブラ (91~97年) を製造してきた。特にカプリオレに強く、サーブで最も人気が高かった900型コンバーティブルをはじめ、サーブのカプリオレはこれまでに作られた16万台のすべてが、ヴァルメットで製造されている。

現在はボクスターのほか、サーブ9-3コンバーティブルを作っており、年間生産台数は約4万台だ。ヴァルメットは組み立て工場のほか、ボディー部材工場と塗装工場を持つ。一時はGMの資本も入ったが、その後フィンランドの複合企業、メトソグループ (Metso) の傘下に入った。2001年11月、ドイツのテッセン・クルップ・オートモーティブ (Thyssen Krupp Automotive、車軸、ボディー、シャーシなど主要部材のメーカー) が10%の資本参加を行い、2年以内にヴァルメット株の全量を買取るオプションも獲得した。

(3) 開発から製造まで請け負う：ドイツ・カルマン

ドイツのカルマン (Wilhelm Karmann、従業員6,000人、売上高12億5,000万ユーロ) は、自動車のボディーや内装のメーカーである。しかし単なる部品メーカーではなく、自らを車のデザインや開発・設計から製造まですべ

.....

てを請け負う「フルサービス・サプライヤー」と定義する。

1949年以来、VW、BMW、ポルシェ、フォードなどのブランドで、300万台の乗用車を生産している。北ドイツのオスナブリュックにある本社工場では現在、メルセデスCLKのカブリオレとクーペを一貫生産しているほか、同じくメルセデスSLKの車体モジュールも生産している。65年からは、オスナブリュックから50キロ西のライネに建てた新工場、アウディ・カブリオレのボディとルノー・メガーヌ・カブリオレのトップ・システムを製造している。外国での製造も早くから行っており、60年に建てたブラジル工場（サンパウロ、従業員400人）では、VWのカルマン・ギアやフォードのエスコートを一貫生産、98年からはランドローバーのディフェンダーを生産している。

96年にはデトロイトにも開発設計事務所を開設、2000年にはパーペブルクにある自動車テストコースに70%の資本参加をした。92年にはポルトガルに従業員200人の内装工場を稼働させて、自動車や航空機の座席や内装作業も始めている。

オスナブリュックの本社工場とブラジル工場は、プレス金型製造部門を持ち、工具や治具も工場内で作る。最新のCAD/CAM技術を使って、開発や設計の段階から自動車メーカーと協力する。2003年から生産が開始されるクライスラーブランドの新型スポーツクーペ「クロスファイアー」も、カルマンがドイツで製造することになっている。

(4)「売り」は多品種少量生産：オーストリア・マグナ・シュタイル

オーストリアのグラーツにあるマグナ・シュタイル（Magna Steyr、従業員6,000人、売上高50億ユーロ）は、RV車が得意な請負生産自動車メーカーで、年間8万5,000台を生産している。ダイムラー・ベンツ（当時）の

委託で79年から始まった四輪駆動車、メルセデスGクラスの生産は、当初の年間3,300台から、現在は年間6,000台に増えている。

94年からは、クライスラーのジープ「グランド・チェロキー」の欧州現地生産の委託も受け、現在は年間3万8,000台のクライスラー車がグラーツで生産されている。96年からは、メルセデスEクラスの4MATICモデルも製造開始され、現在は年間1万8,000台になっている。99年5月には、それまで米国だけで組み立てられていたメルセデスMクラスの製造も開始された。

マグナ・シュタイルは、多品種少量生産を得意とする。メルセデスのMクラスは97年秋、米国アラバマ州タスカルーサのダイムラー自社工場で生産開始されたが、同工場は北米市場の需要を賄うだけで手いっぱいだったため、欧州市場向けの少量生産がマグナ・シュタイルに委託された。99年5月の製造開始後2年間で、5万台のMクラスが製造されたが、これは4気筒2300ccから8気筒4300ccまでの4種類のバリエーションを合わせた数字だ。

2001年秋から、バリエーションが一つ加わった。生産量はそれまでの日産108台から130台に上がった。同一車種の異なるバリエーションばかりでなく、Mクラスと同じ製造ラインで、クライスラーのグランド・チェロキーも組み立てている。この2車種はもともと別々のメーカーで開発され、デザインもコンセプトも全く違う車で、共通部品は一つもない。

(5)カナダ企業が親会社

マグナ・シュタイル社の契約パートナーは、ダイムラークライスラーばかりではない。2001年10月末、BMWとの製造委託契約にも調印し、BMWのスポーツ車「X3」の開発と製造を行うことになった。この車はXシリーズの新しいスポーツ車で、既に基本コンセプトがBMWによって作られており、BMW製エンジンのほか、主要コンポーネントもほ

表4 カルマンの製造実績(ドイツ国内のみ)

車種	1999	2000	2001
完 成 車			
Audi Cabriolet	4,071	2,452	115
Mercedes CLK Cabriolet	29,855	25,047	26,378
Mercedes CLK Coué	-	9,527	16,714
VW Golf Cabriolet	19,219	17,490	14,880
VW Golf Variant	11,145	-	-
完成車合計	64,290	54,516	58,087
コンポーネント			
Jaguar XK8	8,297	8,901	7,380
Mercedes SLK	56,959	49,257	42,701
Renault 19/Mégane Cabriolet	12,313	14,280	12,169
VW Golf Cabriolet	15,021	13,702	13,314

出所:カルマン社ホームページ <http://www.karmann.de/internet/website.nsf>

かのBMW車のモジュールを使う。マーケティングのほか、部品調達や技術サービスはBMWが行うが、車体製造と塗装はマグナ・シュタイル社の既存の工場で行い、組み立ても同社が新たに建設する工場で行う。2004年からは2,500人の従業員によって1日に300台のBMWがグラーツで生産される。マグナ・シュタイル社が現在サブ向けに開発中のカプリオレも、2003年には製造開始の予定だ。

マグナ・シュタイルの親会社は、年商100億ドルを超えるカナダの多国籍複合企業、マグナグループだ。グループ全体で、18カ国に168の製造拠点と、33の開発拠点を持ち、合計6万4,000人が働く。同グループの自動車部門は、世界10位の部品メーカーだ。

傘下には、四輪駆動車の開発と車体製造を行うパワー・トレイン(Powertrain)や、プレス部材のメーカー、マグナ・シュタイル・メタルフォーミング(Magna Steyr Metalforming)などがあり、シャーシ、座席、ドア、窓、計器パネルなどのシステムコンポーネントのほか、金属部品、エンジン部品、ラジエーター部品など、さまざまな部品類を製造している。2001年5月に完成したメキシコ工場でも、GM向けに四輪駆動システムや後輪車軸モジュール、金属

部品、内装、車体枠などを製造している。

(6) 同系会社の買収で生産能力拡大

グラーツのマグナ・シュタイルの工場敷地の隣には、やはり自動車メーカーのユーロスター(Eurostar)がある。同社はもともと、合併前のクライスラーとマグナ・シュタイルの合併で設立された会社だったが、99年に合併したダイムラークライスラーがマグナ・シュタイルの持ち株を買い取って、100%子会社とした。現在クライスラーの「ボエジャー」と「PTクルーザー」を生産している。

2002年2月半ば、マグナ・シュタイルは、このユーロスターの全株を再びダイムラークライスラーから買い取り、受託生産のかたちでボエジャーの生産を続けることになった。PTクルーザーは需要不足のため、生産中止となる。2,000人の従業員のうち800人がマグナ・シュタイルに移籍し、残りの1,200人は、2004年にBMWのX3の生産が開始されるまでの期間、再教育を受けながら待機することになっている。この買収によって、マグナ・シュタイルの年間生産台数は2004年には年間18万台となり、さらに7万台の生産余力を持つことになる。