

# 西欧企業の汎欧州事業戦略

ロンドン・センター

パリ・センター

デュッセルドルフ・センター

フランクフルト事務所

ミラノ・センター

中・東欧主要国のEU加盟に伴い、グローバルに事業を展開する西欧企業も、その事業戦略の中で、中・東欧を製造拠点・市場として注目する動きが出ている。

本レポートでは、英国（通信・自動車）、フランス（自動車）、ドイツ（自動車部品、化学）、イタリア（自動車）の主要企業を対象に在欧ジェトロ事務所が実施したインタビューを含め、その企業戦略の最新動向を報告する。

# 英国企業の汎欧州事業戦略

ロンドン・センター

## (ブリティッシュ・テレコム、MGローバー)

英国企業については、大手通信サービスのブリティッシュ・テレコム（BT）と自動車メーカーのMGローバーの2社に対するインタビューを中心に報告する。

### 1. ブリティッシュ・テレコム

第1節では、ブリティッシュ・テレコム（BT）グローバルサービスの戦略・ビジネスディベロップメント担当シニア・バイス・プレジデントのクリス・ノース氏に対するインタビューを中心として、同社の事業戦略などについて概観する。グローバル戦略、欧州戦略を総括しながら、特に項目C. では「中・東欧での事業戦略」についてまとめた。

#### A. 企業概要

British Telecom Group plc（以下、BT）は4つのグループ企業から構成される英国最大の通信サービス会社である。BTは84年の民営化を経て、事業の多角化を進め、現在では英国のみならず世界各地で積極的な事業展開を行っている。

##### (1) グローバル事業展開

BTは①BTグローバルサービス、②BTホールセール、③BTリテールの3つの企業を中核とし、研究・開発を行う、④BTエグザクトを加え、4つのグループ企業から構成されている。同社は従来の通信サービス企業から英国でNo. 1の通信サービス・ICTソリューションプロバイダー企業になることを念頭に、「7つの戦略：3カ年計画」を2002年4月に発表した。その7つの戦略では、ブロードバンドを同社のビジネスの中心に据え、欧州に拠点を複数持つ国際企業向

けに良質なサービスを提供することを目標としている。

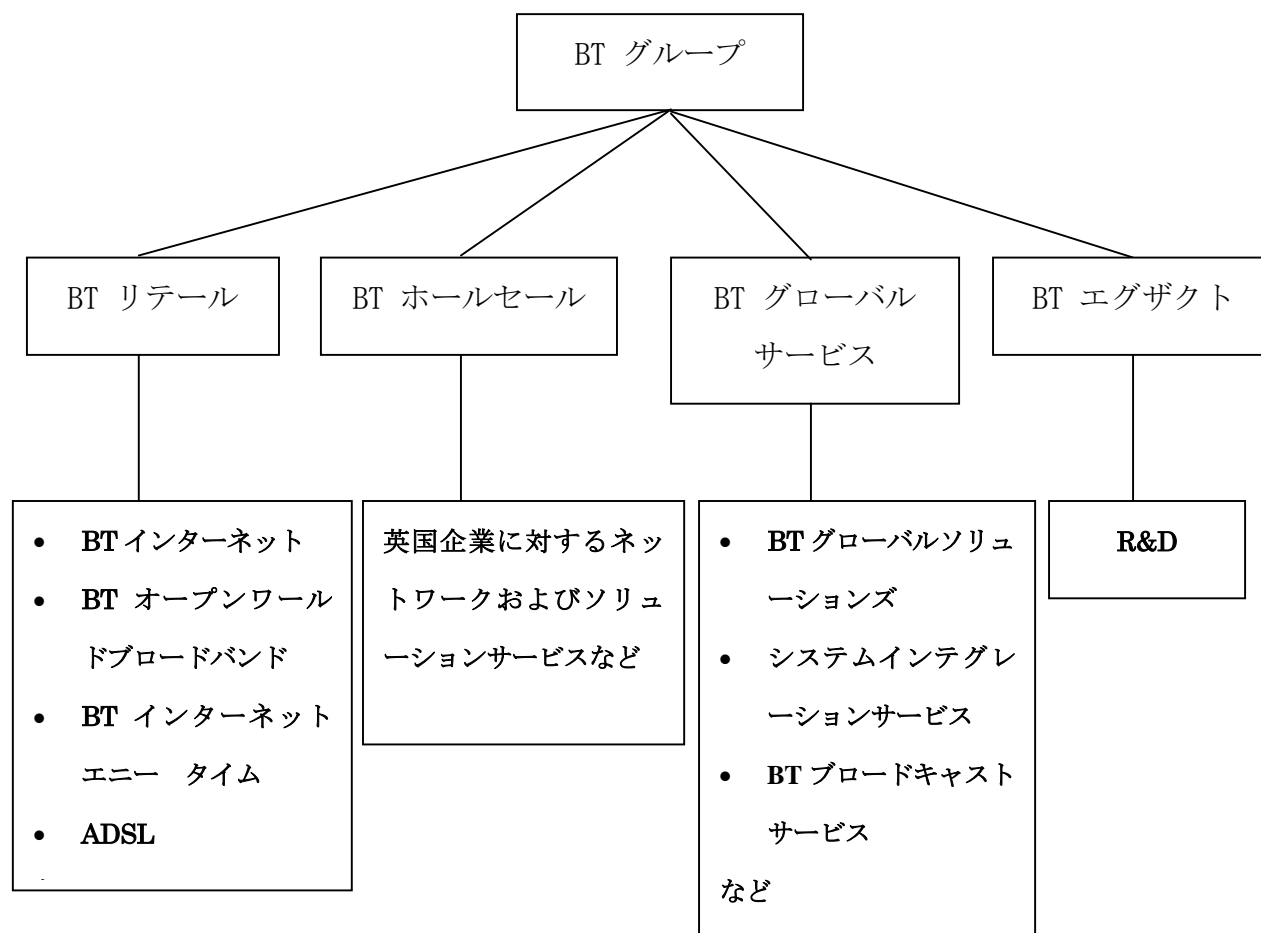
英国以外の欧州には、20年以上前から進出した実績があり、現在では13カ国に拠点を持っている。欧州域内では最大手のIPネットワーク所有企業のひとつであり、16カ国・250都市にネットワークを保有している。

アジアには20年ほど前から進出しており、日本を含む11カ国・地域で300人の従業員を抱えている。BTカスタマー・サービスセンターをシドニーと香港に構えている。また、最近では顧客のインド進出ラッシュに併せ、同国での事業展開を急速に拡大している。

北米では米国に88年に進出し、現在は1,800人の従業員でビジネスを行っている。米国に本社機能を持つ国際企業に対し、MPLS (Multi Protocol Label Switching) ネットワークなどのサービスを提供しており、2004年1月にカナダでも同サービスを開始した。

BTは1,000以上のMPLS設備を有し、同分野では世界のリーディング企業のひとつである。

<図表-1 BT組織図>



## (2) 売上高

BT グループ全体の 2003 年 3 月期 (2002 年 4 月～2003 年 3 月。以下同様) の売上高 (グループ内取引を除く) は前年比 1.5%増の 187 億 2,700 万ポンドで、営業利益は 27 億 9,000 万ポンドだった。2003 年 3 月期の国・地域別売上高をみると、全体の 93.6%の 175 億 3,600 万ポンドが英国内となっており、高い比率で英国内に依存していることがわかる。英国以外の欧州では、9 億 7,800 万ポンドの売上高 (全体の 5.2%) があり、これは 2001 年 3 月期と比較すると 92.9%増となっており、同社のビジネスが英国以外の欧州に徐々にシフトしていることを示している。

しかしながら、英国内で提携された契約の中には英国以外のグローバルな業務も若干含まれており、事業が実施された国と売上が計上された国は必ずしも一致しない。

2002 年から 2003 年にかけての動きとしては、①携帯部門を分離して mm02 を設立、②BT オープンワールドは BT リテールの傘下企業に移行、③AT&T とのジョイントベンチャー ‘Concert’ の解消、などの組織再編を行い、その結果 2001 年 3 月期末残高で 2,790 万ポンドあった負債は 2003 年 3 月期末には 960 万ポンドに減少した。

<表-1 : 売上高および営業利益> (単位 : 100 万ポンド)

	2001年	2002年	2003年
BT リテイル売上高	12,541	12,811	13,301
BT ホールセール売上高	11,728	12,256	11,260
BT グローバルサービス売上高	3,468	4,472	5,251
その他	138	70	41
3グループ、その他合計	27,875	29,609	29,853
グループ内取引	△10,734	△11,162	△11,126
グループ売上高	17,141	18,447	18,727
営業利益	3,082	2,771	2,790

出所 : BT 年次報告書 (2003 年)

注1 : グループ売上高は「3グループ、その他合計」マイナス「グループ内取引」

注2 : グループ売上高および営業利益とも非継続事業を除く

注3 : いずれも 3 月期

<表-2：国・地域別売上高>

(単位：100万ポンド、%)

	2001年	割合	2002年	割合	2003年	割合
英国	15,924	94.7	16,703	92.2	17,536	93.6
欧州（英国以外）	507	3.0	1,113	6.1	978	5.2
米州	154	0.9	147	0.8	153	0.8
アジア	234	1.4	154	0.9	60	0.3
合計	16,819	100.0	18,117	100.0	18,727	100.0

出所：年次報告書（2003年）

注1：割合は小数点第2位を四捨五入

注2：四捨五入のため、国・地域別の割合を加算したものは必ずしも合計と一致しない

注3：非継続事業を除く

注4：いずれも3月期

## B. 欧州での事業戦略

### (1) 欧州での事業展開

BTは9万6,300人の英国内従業員を抱え、英国以外の全世界には8,400人の従業員がいる。欧州ではブリュッセルを欧州の中心拠点と位置付け、ベルギー、デンマーク、フィンランド、フランス、ドイツ、アイルランド、イタリア、オランダ、スペイン、スウェーデン、チェコ、ハンガリー、スロバキアの13カ国に拠点を有している。

イタリアでは、イタリア企業のAlbacomとのジョイントベンチャーを通じてサービスを提供している。

また、R&D施設を英国サフォークに設置し、次世代インターネット、最先端データサービス、ネットワークセキュリティなどの研究を行っている。このR&D施設では次世代携帯電話通信のR&Dはほとんど行っていない。第3世代、第4世代の携帯電話は欧州では未だ普及しておらず、高価格、端末やコンテンツの不足などにより、普及するには暫く時間がかかると

予想される。BT は次世代携帯電話への期待よりも、むしろブロードバンドを中心としたもっと広い意味での IP ワールドに強く期待している。

また、BT は携帯電話通信の高い潜在性は認識しているものの、オペレーターとして再び市場参入する意向はなく、むしろボーダフォンなどの携帯電話通信事業者を主要な顧客相手として、インフラサービスを提供していく方針だ。

## **(2) 世界のネットワーク構築における欧州本社機能の位置付け**

BT はブリュッセルのオフィスを欧州のセンターとして位置付け、欧州統括本部を設置している。これにはBT が英国企業ではなく、欧州企業として顧客に認知してもらいたいこととの意識が根底にある。グループ全体の売上高比率を見ればわかるとおり、英国は業務上の土台であるため、本社機能は英国に留めているが、欧州全体を睨んでビジネスを行う上で、ブリュッセルは重要なロケーションである。BT は他の企業と同様に、ブリュッセルで積極的なロビー活動を行っている。これらの要素に加え、ブリュッセルは通信インフラがよく整備されていること、ロンドンからの交通アクセスも非常に良いことなどが欧州統括本部を置くメリットとして挙げられる。

BT のブランドをワールドワイドに浸透させることを狙って、2003 年 4 月に 12 年ぶりにロゴを変更した。この新しいロゴはBT がグローバルなマルチメディア時代に対応していくことを象徴するデザインとなっている。

## **(3) 西欧における税制、雇用、労働システム**

当然のことながら、企業が国際展開する際にはその国の規制に従わなければならない。規制に関してBT は可能な限りその国の規制を導入し、それを上手に乗り越えて商業化する最大限の努力を行っている。規制について英国は他の欧州に比べても厳しく、BT は独立した強大な権限を持っている通信規制監督機関と付き合いがなければならない。

雇用関係では、英国以外の欧州のデメリットとして強大な労使協議会の存在がある。英国以外の欧州では労使協議会の重要度が高く、BT では各国での労使協議会での定期的な交渉が障害となっている。

## C. 中・東欧での事業戦略

### (1) 中・東欧、ロシアでの事業展開

BT は 99 年に中・東欧でのビジネスを開始した。チェコ、スロバキア、ハンガリーに子会社を有している。それぞれの設立の経緯などは以下のとおり。

- ・ ハンガリー：99 年に進出。全国を対象としたインターネットサービス提供を開始。その後、企業向けの BT 国際ポートフォリオサービスを展開。
- ・ チェコ：2000 年に進出。音声データ、インターネット、マルチメディアサービスを企業およびホールセール市場に提供。
- ・ スロバキア：2001 年に進出。企業向けに IP ソリューションを提供するサービスを展開中。

BT にとって中・東欧地域が魅力的なのは、同地域の低賃金などから多くの多国籍企業が同地域に進出することが予想されるためである。松下電器産業の英国ウェールズ工場が中・東欧へのシフトを検討していることはその好例であり、また多くのドイツ企業も中・東欧に拠点を広げている。BT が中・東欧に注目しているのは、多国籍企業が進出することにより、その企業へのサービスを提供することを主眼としているからである。

これらの企業向けサービスを中・東欧で展開するためにはローカルプロバイダーとの提携が重要である。BT は今のところ中・東欧に独自でインフラを設備する予定はない。

BT の中・東欧への進出の形態として、ディストリビューターを活用することはほとんどなく、正式な拠点（子会社など）設立が主である。これは BT が均一のサービスを自ら提供し、同社のブランドイメージを保つためでもある。

中・東欧の中でも BT が特に注目している国はチェコ、ポーランド、ルーマニア、スロバキア、スロベニアである。また、エストニアやロシアにも強い関心を持っているが、ロシアは中・東欧地域に比べてカントリーリスクが高く、進出に当たっては注意が必要である。

### (2) 中・東欧市場の欠点

BT は中・東欧の問題点として市場の規模が未だ小さいことを指摘している。ポーランド以外

の国は人口も少なく、また中・東欧各国の消費者購買力などは西欧の市場に比べるとまだ低い。

表-3 から分かるように、中・東欧に占める BT の売上（予測）は低く、徐々に増えることは予想されるものの、騒がれているほど中・東欧を大きなマーケットであるとは捉えていない。

（参考：表-4 から分かるように、2001 年の中・東欧の通信サービス市場（チェコ、ハンガリー、ポーランド、スロバキアの合計）は OECD 諸国合計のわずか 1.6% で、年々その規模が増えていることは予想されるが、市場としての魅力は未発達であると考えられる。）

英国企業がコールセンターなど製造拠点以外を英国から移転する際、中・東欧は言語の問題からも選択されにくい。むしろ、インドにコールセンターを移転するケースが多い。BT も言語の問題からコールセンターをインドに設立している。

<表-3：BT の中・東欧における売上高予測> （単位：100 万ユーロ）

2003/2004 年	2004/2005 年	2005/2006 年
22	28	35

出所：BT 内部資料による

<表-4：OECD 諸国通信サービス関連の売上高> （単位：100 万ドル、%）

	1999 年	割合	2000 年	割合	2001 年	割合
チェコ	2,110	0.3	2,316	0.3	2,558	0.3
ハンガリー	3,071	0.4	3,210	0.4	3,613	0.4
スロバキア	444	0.1	804	0.1	942	0.1
ポーランド	4,592	0.6	5,427	0.7	6,583	0.8
中・東欧 4 カ国合計	10,217	1.4	11,757	1.4	13,696	1.6
英国	50,806	6.7	54,608	6.7	55,828	6.7
日本	136,760	18.1	157,582	19.3	141,943	17.1
米国	301,648	40.0	335,023	41.1	344,762	41.5
その他含む OECD 合計	754,140	100.0	814,938	100.0	831,294	100.0

出所：OECD Communications Outlook 2003

注 1：割合は小数点第 2 位を四捨五入。



<表-5：OECD 諸国の携帯電話の売上高>

(単位：100 万ドル、%)

	1999 年	割合	2000 年	割合	2001 年	割合
チェコ	850	0.4	1,162	0.5	1,414	0.5
ハンガリー	764	0.4	1,043	0.4	1,312	0.5
スロバキア	13	0.0	276	0.1	354	0.1
ポーランド	1,416	0.7	1,931	0.8	2,621	1.0
中・東欧 4 カ国合計	3,043	1.6	4,412	1.9	5,701	2.2
英国	7,903	4.1	10,455	4.4	11,864	4.5
日本	60,028	30.9	74,948	31.6	75,382	28.5
米国	50,152	25.8	63,280	26.7	76,474	28.9
その他含む OECD 合計	194,047	100.0	236,918	100.0	264,793	100.0

出所：OECD Communications Outlook 2003

注 1：割合は小数点第 2 位を四捨五入。

#### 4. 日本企業との関係

BT は通信サービス事業では、日本の通信サービス企業を欧州での競合相手としてそれほど注目していない。しかしながら、ICT ソリューションの分野では同業の日系企業のいくつかを欧州での競合相手として捉えている。日本企業は競合相手というよりむしろ顧客として大変魅力的であり、BT は既に欧州に進出している多くの日系企業にサービスを提供している。

BT は 85 年に日本に進出し、88 年には子会社 (BT ジャパン) を設立し、欧州などに進出している日本企業を日本サイドからもサポートする体制を整えている。

(植原 行洋、レオン・デイビー)

## 2. MGローバー

第2節では、MG ローバーのインターナショナル PR ディレクターのステュワート・マッキー氏と、インターナショナル・セールスディレクターのジョン・トウィーディー氏にインタビューを行った結果を中心に、同社の事業戦略について概観する。

### A. 企業概要

#### (1) 沿革

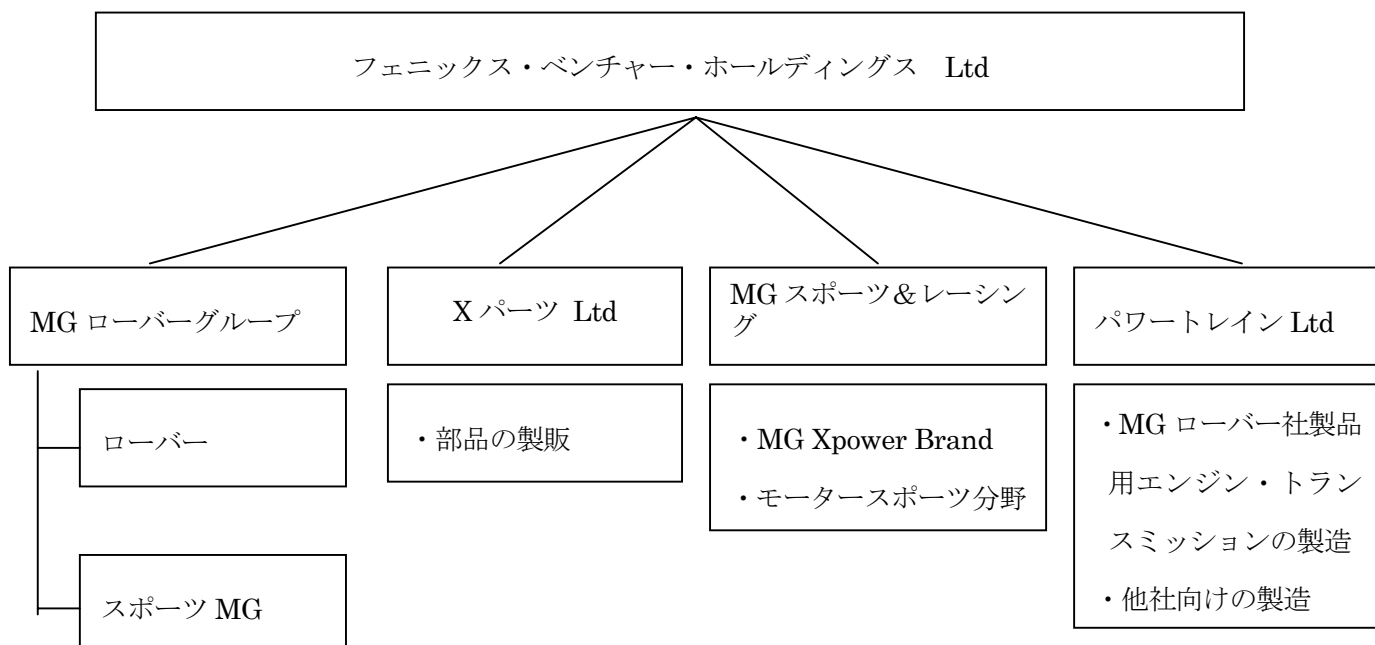
MG ローバーは英国資本による唯一の自動車メーカーである。

同社は、94年にドイツの自動車メーカーBMWに買収されたが、98年にBMWはMGローバークループを解体、ランド・ローバーはフォードに売却された。2000年に、英国のビジネスマンが組織したフェニックス・コンソーシアムによってMGとローバーのブランドは買い取られ、現在は、バーミンガムにある本社を拠点に、製造・販売を行っている。なお、ローバー・ミニについては、現在でもBMWが所持している。

#### (2) 資本関係等

MGローバーの親会社である投資会社フェニックス・ベンチャー・ホールディングスは、MGローバーに加え、パワートレイン、MGスポーツ・アンド・レーシング、Xパーツを有している。パワートレインは、MGローバーやランド・ローバー、ロータスなどに、エンジンやトランスミッションを提供している。Xパーツは、部品の製造・販売を行っており、キャタピラー社と提携している。MGローバーは2001年、モータースポーツへの参加を発表し、MGスポーツ・アンド・レーシングを設立した。

図表1 MGローバーの組織図



### (3) 原材料・部品の調達

現在、MG ローバーの原材料・部品の調達先は、英国内がほとんどである。英国内では、在英日系企業とも取引している。

2003年の調達先の国・地域別構成比をみると、英国が81%、次いで、ユーロ圏が15%、その他が3%となっている。

同社は中国やインド、トルコに事務所を設置し、アジア地域も含め世界から部品の調達を目指している。インドでは自動車大手タタと提携し、自動車部品の調達を開始した。インドは、部品調達の面から見ると非常に魅力的だが、自動車の市場としての規模はまだ小さい。

同社は、日本からも部品を調達している。しかし、価格が非常に高いため、オートマティック・トランスミッションやプレス機器などに用いる精密部品などに限定している。また、同社は、韓国の可能性にも着目している。

このように調達先は、西欧からそれ以外の地域へと広がってきている。この背景には、近年の為替相場におけるポンド高の利点を上手く活用したいとの同社の意向がある。

図表 2 調達先の国・地域別構成比（2003年）

単位：％

国・地域区分	割合
英国	81
ユーロ圏	15
EU(ユーロ圏および英国以外)、中・東欧	2
その他	2
米国	0.5
アジア（韓国、中国、オーストラリアが大部分）	0.6
南アフリカ共和国	0.4

#### （４） 販売

2002年の同社の売上高は、17億4,100万ポンドだった。

2003年の仕向け先の国・地域別構成比をみると、英国が66%を占めており、ユーロ圏と合わせると、同社製品のほとんどは西欧で販売されている。英国自動車製造販売業者協会（SMMT）によると、2003年のMGローバーの新車登録台数は、前年比3.3%減の9万5,848台で、メーカー別では第9位（シェア3.7%）となっている。

一方、欧州自動車工業会（ACEA）によると、西欧18カ国におけるMGローバーの新車登録台数は、前年比2.7%減の13万8,055台でシェアは1.0%である。

図表 3 仕向け先の国・地域別構成比（2003年）

単位：％

国・地域区分	割合
英国	66
ユーロ圏	29
EU(ユーロ圏および英国以外)、中・東欧	1
米国	0
アジア	2
日本	1%未満
中国	1%未満
その他	2

図表4 英国・西欧18カ国 新車登録台数（2003年、メーカー別）

単位：台、%

	企業名	英国			西欧18カ国（注1）		
		登録台数	前年比 増減率	シェア	登録台数	前年比 増減率	シェア
1	フォード	378,942	△5.5	14.7	1,227,342	△4.3	8.6
2	ゼネラルモーターズ	326,436	2.4	12.7	1,312,988	△2.9	9.2
3	ルノー	189,427	△2.7	7.3	1,504,454	△2.4	10.6
4	プジョー	184,940	△11.5	7.2	1,196,917	△6.3	8.4
5	フォルクスワーゲン	178,953	0.0	6.9	1,418,763	△4.7	10.0
6	シトロエン	117,602	△9.8	4.6	909,344	2.6	6.4
7	トヨタ（注2）	117,531	12.5	4.6	674,656	7.1	4.7
8	日産	105,798	5.0	4.1	398,435	12.7	2.8
9	MG ローバー	95,848	△3.3	3.7	138,055	△2.7	1.0
10	BMW	93,822	9.7	3.6	513,410	0.1	3.6
合計（その他含む）		2,579,050	0.6	100.0	14,217,912	△1.3	100.0

（注1）EU15カ国、アイスランド、ノルウェー、スイス

（注2）トヨタの西欧18カ国の新車登録台数には、LEXUSを含む。

（出所）英国自動車製造販売業者協会（SMMT）、欧州自動車工業会（ACEA）

## （5）業績 ～金利・為替が最近の業績に与える影響～

### （a）政策金利

イングランド銀行（中央銀行）は2004年2月、政策金利（レポ金利）を0.25ポイント引き上げ4%とした。これに対して、MGローバーは、「高金利は消費者の購買意欲の低下を招き、自動車の販売に悪影響を与える」と懸念している。しかし、英国の自動車市場は、2003年に過去最高を記録するなど、驚異的な規模となっており、借入コストが増加しても、市場への影響は軽微となることを期待している。

## (b) 為替レート

### 【ポンド対ユーロ】

MG ローバーは現在、為替の変動による利益を享受していない。

2001年の対ユーロでのポンド高は、同社の収益を減少させた。この時期には多くの製造業が影響を受けた。BMW が MG ローバーを売却した背景にも、為替レートによる影響があった。2003年には為替レートの不均衡が和らいだが、依然、先行きは不透明である。為替相場を鑑みて、多くの多国籍企業がユーロ圏への投資を行ってきた。対ユーロでポンド高の時期に、ユーロ圏への投資が決定されることが多く、ポンド高の影響で英国への投資の機会が損なわれている。これは長期的な視野でみた時、英国経済に悪影響を与える。

ユーロが導入される以前は、投資先を決定する主な要因は、その国の市場規模だった。英国に投資した企業の中には、英国がユーロを導入しないとの決定に落胆したところもある。現在、投資先を決定する時期ならば、日系企業は英国に投資し難いだろうが、他方、一度投資した国から他の国へ工場を移転することも困難である。

### 【ドル安】

ドル安は、同社のような製造業には大きな問題となっている。為替レートは米国経済の見通しに影響するだけでなく、メキシコなど南米諸国の市場にも影響を及ぼす。メキシコは巨大な自動車市場を有しているが、メキシコの通貨はドルとリンクしており、ドルの下落により収益への悪影響が懸念される。

また、対ドルで為替レートが固定されている中国の人民元にも影響を及ぼす。ドルが使用されることもある中・東欧の国においても影響がある。このようにドルの下落は、重要なマーケットにおいて悪影響を及ぼしている。

## **B. 戦略**

### **(1) グローバル戦略**

MG ローバーは、BMW による買収やその後のグループ解体、ランド・ローバーの売却などにより、収益性の高い分野を失った。現在、同社の販売先は、英国が全体の 3 分の 2 を占め、これにその他の西欧を含めた地域で大部分を占めている。同社は今後、西欧以外の地域での更なる成長を主要目標のひとつに掲げている。

同社が BMW の傘下にあった頃、BMW は規模が大きく、さまざまな車種があったため、販売店は MG ローバーの製品に集中することが難しかった。このため、2000 年に BMW からそのまま引き継いだ販売網は、同社にとって必ずしも好適なものではなかった。しかしここ数年、イタリアなどの国々で販売システムを改善し、現在ではより適切な販売網を構築している。

### **(2) 欧州戦略**

#### **① 西欧戦略**

##### **(a) 本社**

MG ローバー本社は、英国のバーミンガム郊外（ロングブリッジ）にあり、そこで、開発、生産、販売を行っている。同社のメイン R&D センターは本社敷地内、デザインスタジオは本社近郊にあり、大部分の研究開発は同センター内で行われている。スペインなどの欧州諸国では性能試験が行なわれている。

##### **(b) 製造拠点**

同社唯一の生産工場は、イングランド中部（バーミンガム近郊）のロングブリッジにある本社工場である。ここでは、自動車製造のほかにエンジン、トランスミッションの生産も行っている。年間生産台数はローバー25、45、75、MGTF など約 15 万台である。

##### **(c) 自動車販売自由化への対応**

EU の自動車販売に関する新規則（欧州委員会規則（EC）No.1400/2002、2002 年 10 月 1 日発効）により、欧州の自動車市場は自由化に向け動き出した。

これまでは、自動車メーカーがディーラーに対して、販売車種や販売地域を指定し、価格決定に制約を課すことなどが可能だった。

新規則では、自動車の複数ブランドの同時店頭販売やインターネット販売などが認められており、MG ローバーは、これに対応し、分野ごと(サービス、部品、販売)に個別に契約を結んでいる。

#### **(d) 新技術の開発**

MG ローバーは近年、英国自動車工業研究協会（MIRA：Motor Industry Research Association）と共同で、ガソリンエンジンと電機モーターを組み合わせたハイブリッドカーの研究開発に取り組んでいる。排気ガスの排出量を抑えたまま、これまで以上のパフォーマンスを発揮できる技術開発を目標としている。

また、同社はほとんどの自社製品のエンジンを自ら製造しており、最近では、ディーゼルエンジンの製造にも力を入れている。ディーゼルエンジンは、欧州市場において重要な分野のひとつであり、西欧以外でも需要が伸びるとみている。ディーゼルエンジンは、現在日本であまり人気がないが、他の市場と同様、将来この状況は変化するとみている。

#### **(f) 雇用・労働環境への対応**

英国は、西欧の中で最も柔軟なビジネス環境を提供する国のひとつである。

英国において同社は、12種類の製品に対し3つの基礎的な生産ラインを持っている。この生産システムを維持するためには、工場労働者との柔軟な取り決めが必要である。そこで、同社工場では、フレックスタイム制を導入し、需要に応じて柔軟に労働時間を決めている。この取り決めは、同社のビジネスにおいて非常に重要なものである。フランスのように社会制度の異なる国においては、この制度を持つことは難しく、そういった意味でも、英国の柔軟性はビジネス上で有利であるといえる。

## **② 中・東欧戦略**

### **(a) 製造拠点として位置付け**

#### **(i) 中・東欧の動向**

国際自動車工業連合会によると、2002年の全世界の乗用車生産台数は、前年比3.2%増の4,111万5,585台だった。地域別では、1,481万5,406台を生産するEUが、全世界の36.0%を占めトップとなった。次いで、アジア・大洋州が、前年比9.3%増の1,457万1,094台（シ



シェア 35.4%) だった。

2002 年の中・東欧の乗用車生産台数は、前年比 6.6%増の 127 万 1,405 台で、世界シェア 3.1%となった。生産台数が多いチェコやポーランド、ハンガリーが前年より減少した一方、スロバキア、スロベニア、ルーマニアは増加した。中・東欧では、大手自動車メーカーが生産拠点の設立と生産能力拡大が続いており、長期的にはさらに拡大すると予想されている。

また、EU 向けの輸出基地としてトルコが注目されており、生産台数も前年比 16.5%増の伸びを示した。

## (ii) MG ローバーの戦略

優秀な技術者や作業工が比較的 low コストで雇用可能な中・東欧に工場を設立することは、コスト削減や品質向上につながり、MG ローバーにとって大きなアドバンテージになる。さらに、英国本社工場での製造が、新モデル車種に転換する場合、既存モデルの製造・販売業務を中・東欧の生産拠点で継続できるというメリットもある。

しかし、今のところ、中・東欧での工場設立といった具体的な計画はない。同社は、中・東欧の生産拠点設立のため、韓国の大宇自動車のポーランド工場買収をめくり、ポーランド政府と長期間にわたり交渉を続けてきたが、いつ結論が出るかは未定である。この工場は、ポーランド政府の指導で設立された新会社の下で管理されている。

他方、同社が、スロバキアに進出するという新聞報道があったが、実際には、ポーランド以外の中・東欧諸国政府との協議はなかった、としている。

図表5 国・地域別の乗用車生産台数（2002年）

単位：台、%

地域・国	生産台数	前年比 増減率	シェア
<b>欧州</b>	<b>17,312,114</b>	<b>△ 0.4</b>	<b>42.1</b>
<b>EU域内</b>	<b>14,815,406</b>	<b>△ 0.8</b>	<b>36.0</b>
ドイツ(注)	5,123,238	△ 3.4	12.5
フランス	3,283,775	3.2	8.0
スペイン	2,266,902	2.5	5.5
英国	1,628,020	9.1	4.0
<b>中・東欧</b>	<b>1,271,405</b>	<b>6.6</b>	<b>3.1</b>
チェコ	441,312	△ 3.4	1.1
ポーランド	286,656	△ 14.7	0.7
スロバキア	225,476	24.1	0.5
ハンガリー	138,239	△ 1.5	0.3
スロベニア	126,661	9.1	0.3
ルーマニア	65,266	15.0	0.2
<b>ロシア・CIS</b>	<b>1,021,105</b>	<b>△ 4.3</b>	<b>2.5</b>
ロシア	980,736	△ 4.0	2.4
トルコ	204,198	16.5	0.5
<b>NAFTA</b>	<b>7,346,205</b>	<b>2.7</b>	<b>17.9</b>
米国	5,016,306	2.8	12.2
<b>南米</b>	<b>1,673,856</b>	<b>△ 2.8</b>	<b>4.1</b>
<b>アジア・大洋州</b>	<b>14,571,094</b>	<b>9.3</b>	<b>35.4</b>
日本	8,618,728	6.2	21.0
韓国	2,651,273	7.3	6.4
中国	1,090,820	55.1	2.7
インド	706,061	7.9	1.7
<b>アフリカ</b>	<b>212,316</b>	<b>△ 15.3</b>	<b>0.5</b>
<b>合計</b>	<b>41,115,585</b>	<b>3.2</b>	<b>100.0</b>

(注)ゼネラルモーターズのベルギーの組立台数含む

(出所)国際自動車工業連合会（OICA）

## (b)販売市場としての位置付け

### (i) 中・東欧の動向

オートモーティブ・ニュース・ヨーロッパによると、2002年の全世界の乗用車販売台数は、前年比1.0%増の3,948万7,042台となった。地域別では、1,450万8,077台を販売した西欧が、全世界の36.7%を占めトップとなった。西欧や北米、中南米での販売台数が減少した一方、アジア・大洋州や中・東欧では増加した。2002年の中・東欧の乗用車販売台数は、前年比3.3%

増の 98 万 7,353 台だった。国別にみると、ハンガリーが 16.1%増で 17 万台を突破したのに対し、チェコ (2.9%減) やポーランド (5.8%減) は減少した。減少の要因としては、西欧からの中古車流入が挙げられる。レンタカーなどほぼ新車に近い中古車が安く中・東欧で販売され、低価格でシェアを確保しているシュコダなどが打撃を受けている。

## (ii) MG ローバーの戦略

現在の中・東欧は、販売市場としては規模が小さく、生産拠点としての価値の方が大きい、と考えられる。しかし収入が徐々に上昇しており、EU 域内へのアクセスなどを考慮すると、長期的には魅力的な市場で、中・東欧への足掛かりを得ることは、有益な選択肢とみている。

同社は現在、ポーランド、ハンガリー、バルカン諸国に輸入業者を持っている。今後、チェコ、バルト諸国などへの進出を検討している。

図表 6 国・地域別の乗用車販売台数 (2002 年)

単位：台、%

地域・国	2002 年	前年比 増減率	シェア
西欧	14,508,077	△ 1.4	36.7
ドイツ	3,252,898	△ 2.7	8.2
英国	2,563,631	4.3	6.5
イタリア	2,270,900	△ 5.9	5.8
フランス	2,254,732	5.7	5.7
中・東欧	987,353	3.3	2.5
ポーランド	308,158	△ 5.8	0.8
ハンガリー	173,491	16.1	0.4
チェコ	147,754	△ 2.9	0.4
ロシア・CIS	1,195,800	4.3	3.0
ロシア	1,050,000	1.7	2.7
北米	9,971,833	△ 2.2	25.3
米国	8,315,926	△ 3.9	21.1
中南米	1,811,277	△ 8.7	4.6
アジア・大洋州	9,356,998	10.9	23.7
日本	4,441,593	3.5	11.2
韓国	1,239,776	15.6	3.1
中国	1,217,592	61.6	3.1
インド	703,248	2.9	1.8
中東	1,018,050	△ 0.6	2.6
アフリカ	637,654	0.9	1.6
合計	39,487,042	1.0	100.0

(出所) オートモーティブ・ニュース・ヨーロッパ

### **(3) その他地域での戦略**

#### **① 新市場の開発**

西欧以外の市場は同社にとって非常に重要である。これらの地域は、収益性が極めて高いことに加え、英国製品の伝統的なデザインやスタイルに対する人気という付加価値が存在している。このため、ローバー75やMGスポーツといった製品が好評を博している。

MG ローバーは常に新しい市場の開拓を目指しており、新市場の開拓に伴い、西欧以外の地域での販売が成長することを望んでいる。同社が、ここ2年間で最も重要視した市場は以下の通りである。

- ・ 日本：2003年から販売を再開
- ・ 中国：2004年1月から販売を開始
- ・ メキシコ
- ・ ニュージーランド
- ・ ロシア
- ・ スウェーデン：既存の経営管理を改善
- ・ オーストラリア：既存の流通・販売システムを改善
- ・ 中・東欧、バルト地域：進出を検討中

#### **② バルカン諸国、ロシア、トルコ**

バルカン諸国やウクライナ、ロシアなども成長を続ける市場である。ロシアについては、2002年末に輸入業者を有することとなった。ウクライナについても検討中である。

またトルコは、中・東欧と同様、生産拠点として発展する可能性が高い。同社は、トルコにおける供給の品質や価格など、供給拠点としての調査を行っている。一方、トルコの市場規模は非常に小さく、最近、イラク情勢や政治情勢などの不安定から打撃を受けている。また、トルコ政府は、2004年から自動車に対する課税（特別消費税）の基準を変更した。このため、1,600cc未満の車両が優遇され、2,000cc以上の車両を主力としている同社にとって、今回の税制改正は投資先としての魅力を減じる結果となった。

### ③ 米国

米国については、以前販売を行っていたが、現在は行っていない。現時点では、米国に進出する早急な計画はないが、常に米国市場については調査をしている。

米国は世界最大の市場であるが、米国への進出には巨額の投資が必要とされる。米国の製品基準は独特であり、その基準に基づいて製品を修正するには多大なコストを要する。これらの理由から、歴史的に同社の業績に対する米国市場の貢献は低かった。

また、最近では、米ドルの下落という要因が存在する。最近 12 カ月で米ドルは同社の予測より 16%も低い水準まで下落した。しかし、現時点で、進出に踏みこむ理由は見当たらない。

米国進出は、同社のグローバル戦略における短期的な優先事項ではないが、引き続き進出をにらみ、調査を続けていく。多くの米国人は、同社の製品を熟知し、60 年代の MG スポーツカーを懐かしく感じており、米国内には根強い潜在需要が存在していると分析している。

### ④ 日本

#### (a) 日本市場

MG ローバーは、日本で多大な成功を収めてきた。特に「クラシック・ミニ」に関しては、歴史的に非常に大きな市場である。また、同社のスポーツカーについても強力な市場である。BMW に買収される前の 97 年には、日本で年間約 2 万 7,000 台が販売された。しかし、BMW に買収された後、BMW との契約によって、2 年間、日本での自動車販売が認められなかった。このため、日本の顧客に対しサービスとサポートの面で多くの不安を引き起こした。

しかし、同社は 2003 年、日本での販売再開を果たした。目下、MG ローバーのブランドイメージの建て直しを図るとともに、より高いレベルの部品・サービスの提供による顧客満足度の向上に優先的に取り組んでいる。さらに、同社は日本での販売ネットワークの拡充を図っている。また、キャタピラー社との提携で、千葉に部品倉庫を設立している。

同社は、日本では MG ローバーブランドに対する人気が高く、顧客は MG ローバーの長い歴史に敬意を払っていると考えている。日本の顧客から多くの支援レターを受け取ったり、日本での事業再開記念式典に 300 人の報道陣が詰め掛けたりと、日本進出を楽観的に捉えている。しかし同時に、同社は日本での販売に当たって、顧客から支持されるために高いレベルのサービスが必要であることも認識している。

## **(b) 日本企業との関係**

### **(i) 競争相手としての日本企業の位置付け**

日系企業との競合は、それぞれの市場により異なる。日本や中国といった市場では、MG ローバーは、日本企業と異なる分野で、欧州車としての特色を出しながら活動をしている。しかし、欧州では、日本企業は強力な競争相手になる。例えば、ZR スポーツカーとホンダ・シビックとの競争などが典型的な例である。

### **(ii) 日本企業との提携・協力の可能性**

MG ローバーは、長年にわたり日本企業と非常に深い関係を保ってきた。インターナショナル・セールスダイレクターのジョン・トウィーディー氏は、94年まで15年間、ホンダと密接な関係を持つ業務に携わってきた。同氏は、ホンダとの関係は、両社にとって非常に有益なものであり、互いに多くのことを学んだという。

また、同社にとって、日系企業との共同開発は、日本進出に向けて非常に良い機会となったという。現在も、多くのMG ローバースタッフが、日本企業や日系の部品・資材供給会社とともに仕事をしている。

(照井富也、レオン・デイビー、関口真也)

# フランス企業の汎欧州事業戦略

パリ・センター

(PSA、ルノー)

## 1. プジョーシトロエングループ (PSA)

PSAは、欧州でドイツのフォルクスワーゲン (VW) に次ぐ自動車メーカー。西欧を「基盤市場」と捉え、フランスにある本社を軸に汎欧州事業を展開している。

中欧ではこれまで営業基盤づくりに力を入れてきたが、2005年からチェコでトヨタ自動車との合弁工場が稼働するほか、スロバキアに建設中の自社工場も2006年に稼働する予定。EUへの加盟をテコに高い成長が見込まれる中欧での生産拠点づくりを急いでいる。

### (1) グローバル事業展開と欧州の位置付け

#### (a) 世界での事業展開と規模

2003年の全販売台数328万6,000台のうち、西欧での販売が75%を占める。PSAは年々、西欧域外での販売台数を増やしており、2003年は前年比15.0%増の81万7,000台と全体の25%まで上昇した(2002年は21.7%、2000年は17.0%)。特に、PSAが戦略重点地域と定める中欧、トルコでの販売台数が前年比28.6%増の21万6,900台、中国で21.7%増の10万4,000台と新工業国での販売が伸長している。

表1 地域別販売台数

(単位：1,000台)

	2002年	2003年	前年比伸び率
西欧	2,557	2,468	△3.5%
西欧以外	710	818	15.2%
世界合計	3,267	3,286	0.6%

(出所) PSA

PSAの生産拠点は世界に14カ所あるが、そのうち欧州にある拠点が11カ所(表2参照)

と大部分を占める。特に、グループの本社があるフランスは、6つの工場（イタリア・フィアットとの合弁工場を含む）と11の部品・機械工場が集積しており、グループの一大生産拠点となっている。

表2 P S Aの生産拠点

	生産台数 (2003年)	モデル
欧州		
フランス (5工場)	1,800,500	106、206、307、406、607、クサラ、サクソ、C3、C5
英国	209,600	206、206SW
スペイン (2工場)	644,600	クサラ、C3、C15、パートネール、ベルリンゴ
ポルトガル	52,600	パートネール、ベルリンゴ
南米		
アルゼンチン	24,600	206、307、パートネール、ベルリンゴ
ブラジル	44,900	クサラ、206、C3
共同生産		
フランス (伊フィアット)	121,100	807、C3、エクスパート、ジャンピー
イタリア (伊フィアット)	81,000	ボクサー、ジャンピー
中国 (中国・東風汽車)	105,500	クサラピカソ、エリーゼ

(出所) P S A

## (b) 欧州での事業展開と進出状況

### <本社機能>

グループの本社はパリにあり、グループ全体の経営戦略、生産管理、財務、広報などの機能を集中させている。ただ、ブランド戦略については、グループの2大ブランドである「プジョー」と「シトロエン」を競合させているため、同じグループ内であっても両者が個別に販売・マーケティング戦略を策定している。

### <生産拠点>

欧州での生産拠点はフランス、英国、スペイン、ポルトガル、イタリア（フィアットとの合弁工場）にあるが、フランスでの生産台数は192万1,600台で、欧州で生産される台数のほぼ7割を国内6つの工場で製造する。

英国のレイトン工場ではプジョー206などプジョーの小型車、スペイン、ポルトガルの両工場では主にシトロエン車を生産している。90年代後半から自動車市場が著しく成長したスぺイ



ンには、マドリードとヴィゴに工場があり、年間生産台数は64万台でフランスに次ぐ生産拠点となっている。

欧州工場の操業率は、近年の販売増を受け、98年の76%から2002年には117%に上昇。2006年に、グループ全体の年間生産台数を400万台に引き上げる方針を打ち出しているPSAは、生産能力の増強に向け、中欧での現地生産に乗り出した。チェコではトヨタ自動車との合弁工場が2005年に、またスロバキアでは自社工場が2006年に稼働する予定だ（後述）。

#### <物流体制>

PSAの物流は、グループの物流子会社であるジェフコ（Gefco）が担う。同社はドイツ、スペイン、フランス、英国、イタリア、ポルトガル、スイスなどに現地法人を設立、欧州におけるPSAの完成車輸送と自動車部品の輸出入業務を行っている。

PSAの中・東欧での拡販に合わせ、99年にポーランド、2002年にトルコへ進出、同地域で物流ネットワークの確立を急いでいる。トヨタ自動車とPSAのチェコでの合弁事業の合意を受け、2003年にプラハに事業所を開設。2006年に稼働する予定のスロバキア工場への部品調達や完成車輸送業務も同事業所が果す予定だ。また自動車需要の急増が見込まれるロシアでも、2003年に事業所を開設。ロシアで販路拡大を目指すPSAの後方支援を強化する。

#### <研究開発（R&D）拠点>

PSAのR&D拠点はフランス国内に3カ所あり、グループ全体のR&D業務を行っている。1万7,000人の研究・開発員を抱え、年間予算は22億5,000万ユーロ（2003年）。PSAは2006年までに26の新型モデルの開発を目指しており、2004年にフランス国内に新たにデザイン・センターを開設する。

## **(2) グローバル戦略と欧州戦略**

### **(a) グローバル戦略**

PSAは西欧をグループの基盤市場と捉えながらも、買い替え市場となった同地域では大きな成長を見込めないとして、今後の大幅な需要増が期待できる新興工業国での事業拡張を目指す。

西欧以外での売り上げを全体の25%以上に引き上げることを中期的な目標に挙げていた同

グループは、2003年に西欧以外での販売が急増、目標を前倒しで達成した。需要のさらなる拡大を見込み、今後も①南米南部共同市場（メルスコール）諸国（ブラジル、アルゼンチン）、②中欧、③中国の3つの戦略重点地域・国で現地生産能力を増強するとともに、営業基盤を強化する。

また、欧州モデルが受け入れられやすいマグレブ諸国（モロッコ、チュニジア、アルジェリア）やASEANでも、今後の成長を見込み、最低5%の市場シェア獲得を狙う。PSAは両地域に生産拠点を持たないが、アフリカではモロッコ、エジプト、ナイジェリア、ジンバブエで、またASEANではタイとインドネシアで現地の自動車業者にプジョー車の組み立てを委託している。

以下、対メルコスール諸国および対アジア・中国戦略について概観するが、②の中欧については(b)2.にて詳述する。

#### <ブラジル・アルゼンチン>

2003年の南米での販売台数は前年比1%減の10万8,300台で、このうちおよそ8割をブラジル、アルゼンチンが占める。両国での現地生産は2000年から本格化した。ブラジルでは2000年末に年間生産台数10万台のポルトリアル工場を開設。その後、5,000万ユーロをかけて生産能力を増強。2002年にはエンジン生産を開始した。一方、アルゼンチンでは年間生産台数7万台のブエノスアイレス工場を持つ。

PSAは、南米では自家用車の普及や新型車の投入が遅れていることから、中長期的には経済回復と共に大幅な需要増が期待できるとみている。2003年にブラジルでシトロエンC3の生産を開始したほか、2004年にプジョー307の生産をアルゼンチンで開始。新型車を市場投入することで需要喚起を図る。

#### <中国>

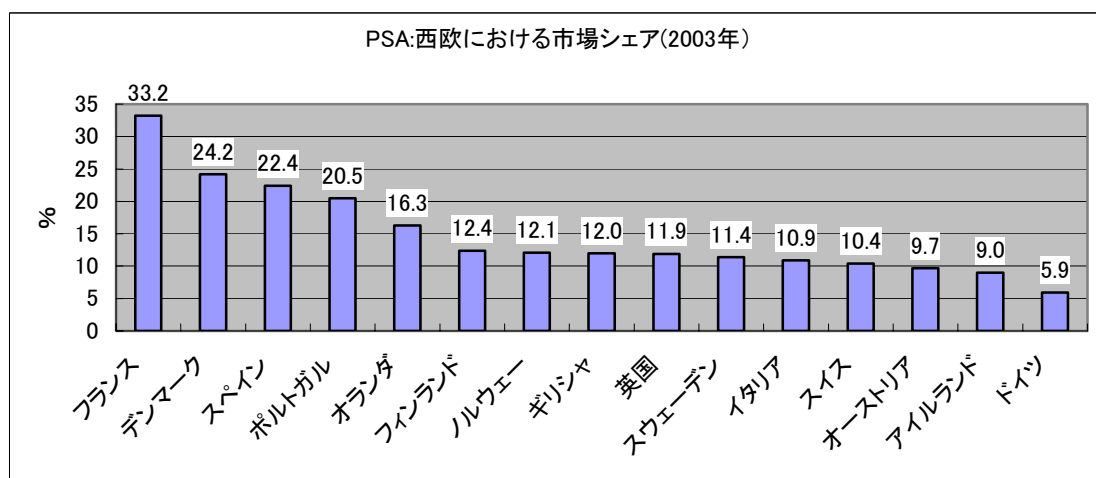
PSAは92年に東風汽車との合弁会社「神龍汽車」を設立。早くからシトロエン車の現地生産を行ってきたが、2000年以降は生産増強を打ち出し、2001年にピカソ、2002年にエリールと次々と新型モデルを投入した。2002年には東風汽車と、シトロエン車とともにプジョー車の生産・販売強化で合意。会社名を東風プジョーシトロエンオートモービル(DPCA)と改名し、2003年にはシトロエン車のクサラの現地生産を開始。2004年夏には「プジョー307」を、また

2005年にはPSAの人気車である「プジョー206」の生産を開始する予定だ。

2003年の販売台数は10万4,000台で、2001年に比べほぼ倍増した。中国での需要拡大を見込むPSAは、湖北省武漢市にある工場（年間生産台数15万台）の生産能力を2006年後半までに年産30万台に倍増する予定だ（投資総額6億ユーロ）。中国の国内市場だけでなく、ASEANへの輸出も検討している。

### (b) 欧州戦略

PSAの西欧での市場シェアは15.4%（2003年）。VWに次ぎ欧州2位の地位を占めるが、日本車や韓国車に押され、2002年から0.1ポイント低下した。PSAは「買い替え市場」となった西欧から中・東欧へ成長の核を移しながらも、西欧をグループの「基盤市場」と位置付けており、シェア拡大に向け、価格競争力の強化や新型モデルの開発に力を入れる。2004年年初は、欧州第2の市場である英国で17.5%の付加価値税を負担するキャンペーンを実施するなど、実質的な値下げに動いている。



(出所) PSA

一方、EUの環境規制強化などを受け生産コストは上昇傾向を示しているため、PSAは「西欧では収益確保に向け、コスト削減を徹底することが不可欠だ」としており、①他社との技術提携を推進し、生産・R&Dコストを引き下げるとともに（表3参照）、②「プジョー」車と「シトロエン」車のプラットフォーム共有化を通じて（表4参照）生産の効率化を推し進め

ている。2004年には欧州で生産される車に使われるプラットフォームの数をさらに絞り込む計画。グループはプラットフォームの共有化により、2006年までに総額8億ユーロのコスト削減を見込んでいる。

表3 他社との技術提携

自動車会社名	提携内容
独BMW	小型燃料エンジン
米フォード	ディーゼルエンジン
仏ルノー	V6 エンジン、トランスミッション
トヨタ自動車	欧州向け小型車プラットフォーム
伊フィアット	軽商用車・ミニバン

(出所) P S A プジョー

表4 P S Aのプラットフォーム共有化戦略

プラットフォームの種類	生産される車種	
	プジョー	シトロエン
プラットフォーム1 (小型車)	107、207	C2、C3
プラットフォーム2 (中型車)	307	C4
プラットフォーム3 (高級車)	407、608	C5、C6
共同生産		
トヨタ自動車 (小型車)	007	C1
伊フィアット (ミニバン)	807	C8

(出所) 2003年1月27日付ル・フィガロ紙

#### (b) 1. 欧州におけるフランスの位置付け

P S Aは欧州では、フランス、英国、ポルトガル、スペイン、イタリア（伊フィアット社との共同生産）に生産拠点を持つが、生産台数で見るとフランスが欧州全体のほぼ7割を占めている上、R&D拠点もフランスに集中しており、一大生産拠点となっている。

この理由としてグレゴリー対外関係部次長はフランスで生まれたメーカーという歴史的な経緯のほかに、①フランス国内の市場規模はおよそ200万台で、中欧地域全体（88万台）の倍以上の大きさであること、②サプライヤーおよび消費者に近接しており、輸送コストが低いこと、③自動車産業はフランスの伝統産業の1つであり、技術の蓄積があること、④自動車部品メーカーの層が厚いこと、を挙げている。

また、「自動車産業では労働コストは工場立地を決定する最大の要因ではない」と話す同氏

は、低廉な労働力を理由にP S Aがフランスから中東欧へ工場を移転する予定はない、とコメントしている。

## (b) 2. 中・東欧への進出

### <営業拠点>

P S Aは早くから中欧を「成長市場」と認識し、営業基盤の確立に力を入れてきた。商社を使わずに当初から現地子会社による自社販売に取り組んだP S Aは、ハンガリーに83店、ポーランドに167店、チェコに91店ある販売網を利用し、99年に6.1%だった市場シェアを2003年には13.1%に押し上げた(表5参照)。P S Aは、中欧では既にEUと同じ規格が採用されている上、西欧モデルに対する需要が高いことから、西欧で成功したビジネスモデルをそのまま適用できたことが、同市場での成功につながったと分析している。

表5 中欧およびトルコでの新車登録台数およびP S Aの市場シェアの推移

	99年	2000年	2001年	2002年	2003年
中欧					
新車登録台数	73,700	85,700	95,200	112,700	126,000
P S A市場シェア	6.1	8.3	10.5	12.5	13.1
トルコ					
新車登録台数	19,000	37,600	14,800	19,000	38,300
P S A市場シェア	5.1%	6.3%	7.9%	12.0%	10.6%

(出所) P S A

### <現地生産>

西欧での工場操業率が100%を超えたことから、P S Aは生産能力の増強が不可欠と判断。新車需要の大幅な伸びが期待できるチェコとスロバキアへの工場進出を決めた。チェコではトヨタ自動車と合弁で欧州向け低価格小型車、またスロバキアでは小型車プラットフォームを生産する(表6参照)。スロバキアはドイツ、イタリアに近く、物流上有利としており、市場の動向を見ながら、今後、生産能力を増強する予定だ。

チェコとスロバキアを選択した理由について同社は、①両国の伝統産業が自動車であることと②工場用地の確保をあげている。特に後者について、自動車工場の建設用地には①広大な平地面積、②運輸・エネルギー・通信などのインフラ整備、③3,000人規模の労働力が不可欠であり、こうした条件を満たす工場用地は中欧の中でも限られていると指摘。候補地となったハ

ンガリーでは労働力の十分な供給という点に問題がみられたほか、ポーランドでは運輸および通信インフレの遅れが立地へのマイナス要因になったという。

表6 中欧での生産拠点

	稼働予定	年間 生産台数	従業員数	生産モデル
チェコ工場 (トヨタとの合弁)	2005年	30万台	3,000人	欧州向け低価格小型車
スロバキア工場	2006年	30万台	3,500人	プラットフォーム1 (小型車)

(出所) P S A

<中・東欧進出での問題点>

P S Aの中欧プロジェクトを担当したグレゴリー対外関係部次長は「官僚主義や収賄といった予想された問題はまったくなかった。投資総額が7億ユーロを超え、間接的な雇用も含めた雇用創出効果が1万2,000人を超える巨大プロジェクトだっただけに、相手国政府のトップと直接話し合うことができ、交渉環境は最高だった。実際、チェコもスロバキアもEU統合の流れの中にあり、EUのルールを踏襲しようとする政府側の強い意思が感じられた」と話している。また、労働規制、税制、企業法など法制上の違いについてP S Aは大きな障害はなかったという。

EU加盟後は、流通プロセスなどの簡素化が進むことが期待できるものの、既に複数の国が欧州規制を導入済みであるため、大きな変化はないだろうとしている。

<拡大EU周辺国への進出の可能性>

ルーマニア、ブルガリアなど拡大EUの周辺に位置する東欧諸国や、ロシアに新たな生産拠点をつくる計画は今のところないもようだ。ロシアについては、まだまだ購買力が低い上、W T Oへの早期加盟は比較的難しいと見ており、中・東欧に比べビジネス・チャンスは小さいとしている。

当面は、将来の需要増を睨み、販売網の拡大に力を入れる。2003年はグループの物流子会社ジェフコがモスクワ事務所を開設。P S Aも2004年に現地法人を設立し、ネットワークづくり

を本格化させる。

### **(3) 日本企業との関係**

#### **(a) 競争相手としての日本企業の位置付け**

トヨタをはじめ日本車メーカーの欧州での販売増について、ボリュー対外関係部国際事業担当補佐は「日本メーカーに限らず、競合企業が市場シェアを伸ばしていくのを見るのは喜ばしいことではない。西欧市場でも、アジア市場でも競争は厳しくなっている。

特に 2003 年、西欧では日本車および韓国車の市場シェアが急増した。日本車メーカーの強みは巨大な国内市場の存在と、欧州の自動車メーカーとは比較にならないほどの海外事業の展開が、西欧での猛烈な販売攻勢を可能にしていることだ。しかし、欧州メーカーも近年、守りから攻めの戦略へ転換しており、価格競争力を強めている。我々は西欧での日本企業の動きを注視していく」としている。

#### **(b) 日本企業との提携・協力の可能性**

P S A の提携戦略は、エンジンとトランスミッションの開発ではルノー、ディーゼルエンジンの開発では米国のフォードというように（上記、表 3 参照）、技術的に補完性が高く、大幅な開発コストの節約が見込まれるケースに限られる。トヨタ自動車との欧州戦略車の開発・生産のように、「提携への正当な理由があれば、日本企業とも積極的に提携を結ぶつもり（マーク・ボリュー対外関係部国際事業担当補佐）」だが、今のところ、そういった計画は表面化していない。

ただ、P S A の物流子会社であるジェフコは、トヨタ自動車のポーランド工場への部品輸送と、同工場で生産されるトランスミッションのフランス・英国工場への輸送業務を請け負っている。チェコにおける合弁事業のほかにも、両社の協力体制は強まっているものとみられる。

## **2. ルノーグループ**

ルノーグループ（ルノー、ダチア、ルノー三星自動車）は世界の自動車市場の 4.1%（2003 年）を獲得している。メーカー別生産台数（2002 年）では、ルノーグループは世界 9 位（232

万 9,000 台) で、同 8 位の日産 (255 万 8,000 台) と合わせたルノー・日産グループの総生産台数は同 5 位 (488 万 6,000 台) にランクされている。

ルノーはこれまで、日本の日産 (44.4%出資)、ルーマニアのダチア (99.3%出資)、韓国のルノー三星自動車 (70.1%出資)、スウェーデンのABボルボ (20%出資) との資本提携を締結するなど、グローバル自動車市場に向けた戦略的な事業を展開している。

## (1) グローバル事業展開と欧州の位置付け

### (a) 世界での事業展開

2003 年のルノーグループの世界全体での販売台数は前年比 0.7%減の 238 万 9,000 台。欧州市場では前年比 1.6%後退したが、市場シェアでは乗用車で 10.6%、商用車で 15.1%を占めた。西欧以外での販売台数は前年比 9%増で、中・東欧市場、ロシア市場で好調だったほか、トラック市場の回復、ダチアの販売増が主な要因となっている。

ルノーグループの 2003 年自動車販売台数の地域別シェアを見ると、西欧が 75.6%、中欧が 4.8%、東欧・ロシアが 3.6%、トルコが 2.5%で欧州、ロシア、トルコの合計が 86.5%を占めている。また、過去 3 年における販売台数の地域別シェアの推移を見ると、西欧でのシェアが 3.4 ポイント減少しているの対し、中欧で 0.9 ポイント、東欧とロシアで 0.8 ポイント、トルコで 0.7 ポイント、アジア・大洋州で 1.7 ポイント増加するなど、西欧以外での販売比率が高まっている。

表 1. ルノーグループの地域別販売台数 (乗用車および商用車) とシェア (単位: 台、%)

	2001 年		2002 年		2003 年	
	販売台数	シェア	販売台数	シェア	販売台数	シェア
西 欧	1,905,635	79.0%	1,870,344	77.8%	1,806,443	75.6%
中 欧	95,232	3.9%	103,959	4.3%	115,399	4.8%
東欧、ロシア	66,437	2.8%	74,283	3.1%	86,982	3.6%
トルコ	44,276	1.8%	21,944	0.9%	58,721	2.5%
ラテンアメリカ	148,644	6.2%	131,560	5.5%	127,920	5.4%
アジア・大洋州	84,333	3.5%	134,481	5.6%	123,758	5.2%
中東・アフリカ	68,481	2.8%	68,406	2.8%	69,735	2.9%
西欧以外の合計	507,403	21.0%	534,633	22.2%	582,515	24.4%



世界全体	2,413,038	100.0%	2,404,977	100.0%	2,388,958	100.0%
------	-----------	--------	-----------	--------	-----------	--------

(注) ルノーグループ：ルノー、ダチア、ルノー・サムスン・モーター  
(出所) Atlas Renault

## (b) 欧州での事業展開

### <本社機能>

経営戦略に関する意思決定はすべてパリにある本社で行われる。日産など提携先との共通戦略については、アライアンス・ボード（最高決定機関）で共同活動の決定が行われ、地域別の戦略については、アジアでは日産、欧州ではルノーというように、各々の強みを活かした補完関係を築いている。

### <生産拠点>

ルノーグループの世界全体の2003年生産台数は前年比1.8%増の238万5,087台。フランス国内の6つの生産拠点で128万3,123台、フランス以外の西欧の4拠点（スペイン3カ所、英国1カ所）で59万3,850台、西欧以外の9拠点（アルゼンチン、ブラジル、コロンビア、韓国、モロッコ、メキシコ、ルーマニア、スロベニア、トルコ）で50万8,114台を生産している。

過去3年の地域別生産台数の推移を見ると、フランス国内の生産台数比率が2001年の59.5%が2003年の53.8%と5.7ポイント下げているのに対し、フランス以外の西欧で4ポイント、西欧以外で1.7ポイント上昇、フランス国外での生産が拡大している。

表2 ルノーグループの地域別生産台数（乗用車および商用車）とシェア

(単位：台、%)

	2001年		2002年		2003年	
	生産台数	シェア	生産台数	シェア	生産台数	シェア
フランス	1,412,577	59.5%	1,344,847	57.4%	1,283,123	53.8%
西欧（フランス除く）	495,946	20.9%	498,213	21.3%	593,850	24.9%
西欧以外	466,561	19.6%	500,894	21.4%	508,114	21.3%
世界全体	2,375,084	100.0%	2,343,954	100.0%	2,385,087	100.0%

(注) ルノーグループ：ルノー、ダチア、ルノー・サムスン・モーター  
(出所) Atlas Renault

### <研究開発（R&D）>

R&D事業はパリ近郊のギヤンクールにあるテクノセンターを中心に、技術開発、デザイン開発、新車プロジェクトなどが行われている。フランス国内に新車や部品の試験センター、

商用車の技術開発センターなどを有する他、フランス以外の地域では研究およびエンジニアリング事務所を設置し、テクノセンターとの情報交換を行っている。

デザイン開発では2003年6月に新デザインセンターがパリ市内バスチユ地区に開設され、テクノセンターのサテライト・センターとして機能している。ルノーはスペイン(バルセロナ)、韓国にもデザインセンターを設置しているが、同社の戦略は、パリやバルセロナのような文化の中心地に少人数編成のデザインチームを配置し、それぞれのチームを競争させることで、商品の充実を図ろうとしている。

## **(2) グローバル戦略と欧州戦略**

### **(a) グローバル戦略**

ルノーは、短期間でのシェア獲得、生産拠点の確保のため、ルーマニアのダチア、韓国の三星との資本提携を結び、さらに資金的にも規模的にも最大の日産との提携を締結するなど、資本提携を軸にしたグローバル戦略を展開している。

中・東欧市場については、他の自動車メーカーと同様にルノーも中・東欧のEU加盟に伴い、これらの国々の市場が発展するものと期待。成長の潜在力を秘めた欧州最後の市場と見ている。ルーマニアのダチア、スロベニアの同社工場を生産拠点とし、2003年にはルーマニアでルノー(7.8%)、ダチア(44.5%)を合わせた52.3%、スロベニアで25.1%、チェコで6.4%、ポーランドで10.4%、ハンガリーで9.9%、スロバキアで7.4%のシェアをそれぞれ獲得している。

中国市場では、93年に設立されたルノーと三江航天工業との合弁会社、三江ルノーの生産が軌道に乗らず生産を停止していたが、2002年に日産が締結した東風自動車との協力合意を足がかりに、再スタートを試みている。

この他、モロッコ自動車メーカーSomacaへの出資比率引き上げ、イラン工業省傘下の工業開発・革新機関(IDRO)との間の合弁会社設立(2004年予定)、98年にモスクワ市と設立した合弁企業、アフトララモスへの投資拡大など、新興市場における事業の強化を図っている。

新興市場についてルノーのシュバイツァー会長は「ルノーは2003年売り上げのおよそ20%を欧州以外で計上したが、その営業利益率はほとんどゼロであった。しかし、日産はルノーよりも新興市場への進出の度合いが強いが、収益性を高めている。ルノーの挑戦は、欧州以外での事業比率を高め、ルノーの収益率に高い貢献をさせることだ。中国のような一部の市場では収益率が高い。トルコ市場もまた、まずまずの収益性がある」(トリビューヌ紙)とコメントし

ている。

#### **(b) 西欧市場の位置付けおよび中・東欧戦略**

ルノーの西欧市場の位置付けおよび中・東欧戦略について、ルノー本社のクリスチアン・パイヨード営業戦略部長へのインタビューを行った。

問： 新工業国で自動車需要が急成長する一方、西欧では新車登録台数が減少を続けている。グローバル戦略において、西欧をどのように位置付けているのか。

答： 西欧市場はルノー社の基盤市場。ルノーの販売総額に占める西欧の比重は大きく（2002年の販売総額の78%）、同市場での収益性も高い。だが、市場が成熟しているため、次なる成長は西欧以外の地域で模索していかなければならない。ここ3年ほどは景気低迷と先行き不安の増幅から自動車市場は小幅ながら縮小している。

問： 西欧市場と中・東欧市場で違いはあるか。また、。中・東欧市場に参入する上で、工夫したことは何か。

答： ルノーは早くから中欧を重要な潜在市場として捉え、共産主義崩壊の前兆を察知するとすぐに、同地域へ進出する準備を始め、EU拡大以前に中欧を本社の欧州事業部に組み入れた。

とはいえ、市場の潜在性を確認するには、①目覚ましい経済成長、②大衆レベルでの自動車の普及を可能にする所得分配という2つの条件を満たすことが必要だ。

当初、中欧市場への取り組みとしては、営業戦略と生産戦略の2つが考えられた。だが、ルノーは既にスロベニアに中欧の需要に対応できる工場を有しており、生産能力を増強する必要がないと判断したため、前者の営業戦略を選択した。

中欧での我々の最初の取り組みはネットワーク作りと、現地のパートナー企業と労働者を育成することだった。

我々は西欧向けのモデルに加え、トルコの国内市場向けに開発したモデルを中欧に投入した。市場の成熟度の違いを考慮して修正を加えながらも、我々は基本的に西欧と同じ

ビジネス手法を使った。中欧諸国がEUに加盟する今日、このアプローチは大変重要だ。

問： 中・東欧市場、特にEU加盟候補国において具体的な成長目標はあるか。

答： 中・東欧で最大の市場はポーランドだ。同国は社会構造と経済基盤が整備されている上、戦略上、重要な位置にあり、EU加盟以前のスペインと同じ潜在性を持つ。だが、現在では通貨、銀行制度、農業分野などで経済は困難な状況にある。

ポーランドの次ぎに重要なのは、バルト三国とドイツに近接しているチェコだ。その後、市場での競争がより厳しいハンガリーと、スロバキア、スロベニアが続く。またEUには入らないが、クロアチアについてもボスニア戦争終結直後から、同国への迅速なアプローチや、同地でのパートナーおよびネットワークの選択が我々の根本的な課題となった。

問： 中欧進出で最も苦勞された点は何か。

答： もちろん組織の秩序構築には大きな労力を費やしたが、それも予期していた範囲内だった。規制面でも、官僚主義や市場の不在などに関しても特別な驚きを感じなかった。これらの国は安全や環境といったEU規制を迅速に取り入れてくれた。

西欧と中欧の文化や精神面における類似性はとても高く、これは西欧人による中欧市場への参入を容易にしている。

しかし、EUは域内で税抜き価格を統一するよう求めており、EU加盟により購買力がEU平均の半分以下である中欧で、自動車価格が値上がりすることになる。

問： 5月に予定されているEUの東欧拡大について期待していることはあるか。

答： 東方拡大が大きな変化をもたらすとは考えていない。これまでの動きが継続されることになろう。我々は、中欧における市場シェアを西欧の水準にまで引き上げることを目標にしている。この目標の達成は手中にしたように思うが、近年、中欧への関心を示し始めたトヨタのように新たなライバル企業の到来に対応する必要がある。

問： 中欧からさらに東方に位置する国々をどのように捉えているか。

答： これら地域と欧州との間の溝は、教育や生活水準の面でまだまだ大きい。これらの国は今後、発展すると思うが、中欧とは異なる様式とスピードで発展することになるだろう。しかし、トルコについては、高い需要と質の高い生産力をもった真の市場と捉えている。中欧諸国の中でも遅れをとっているルーマニアやブルガリアよりも我々に近い存在だ。

表3 欧州市場におけるルノーの販売シェアとランク

	2001年		2002年		2003年	
	販売シェア	ランク	販売シェア	ランク	販売シェア	ランク
フランス	27.9%	2	28.4%	2	28.2%	2
ドイツ	6.2%	7	6.6%	7	6.6%	7
英国	7.3%	4	7.6%	4	7.3%	3
スペイン	12.7%	1	12.6%	1	12.7%	1
イタリア	7.1%	4	7.3%	4	7.6%	3
ベルギー・ルクセンブルク	12.8%	1	11.4%	1	12.0%	1
オランダ	9.2%	3	10.4%	3	10.0%	3
アイルランド	6.4%	7	7.1%	6	6.7%	6
アイスランド	4.7%	8	4.2%	9	5.1%	6
ポルトガル	13.2%	1	13.9%	1	15.3%	1
オーストリア	6.6%	4	7.1%	4	7.2%	3
スイス	6.7%	3	6.7%	3	6.7%	3
スウェーデン	7.0%	4	7.9%	4	6.5%	7
ノルウェー	4.4%	6	3.6%	10	3.9%	8
フィンランド	5.5%	9	5.8%	10	4.9%	9
デンマーク	4.2%	9	3.9%	10	2.7%	13
ギリシャ	4.9%	10	4.6%	11	4.6%	11
クロアチア	16.5%	1	17.3%	1	16.7%	1
ハンガリー	10.4%	3	10.1%	3	9.9%	3
ポーランド	8.7%	4	10.1%	3	10.4%	3
チェコ	5.8%	3	6.6%	2	6.4%	3
スロバキア	9.5%	2	9.9%	2	7.4%	4
ルーマニア	7.1%	3	8.3%	3	7.8%	3
スロベニア	21.8%	1	25.7%	1	25.1%	1
ロシア	0.5%	5	0.7%	3	1.0%	6
トルコ	23.8%	1	13.7%	3	15.7%	2

(出所) Atlas Renault

(山口大介、山崎あき)

# ドイツ企業の汎欧州事業戦略

デュッセルドルフ・センター

フランクフルト事務所

(コンチネンタル、ベーリンガーインゲルハイム、BASF、ヘンケル)

ドイツ企業については、自動車部品のコンチネンタル（第1節）、ドイツ化学企業を代表するベーリンガーインゲルハイム（第2節）、BASF（第3節）、ヘンケル（第4節）の3社（合計4社）について報告する。第1、4節をデュッセルドルフ・センターが、第2～3節をフランクフルト事務所が担当した。

## 1. コンチネンタル

コンチネンタルはドイツ・ハノーバー市を本拠とするタイヤ・部品メーカーである。タイヤ部門では、フランスのミシュラン、日本のブリヂストン、米国のグッドイヤーに次ぎ、世界第4位の地位を占めている。

世界のタイヤ市場は典型的な寡占市場であり、トップ3社で世界市場の56%（2003年度）を独占、第4位のコンチネンタルのシェアは6.5%である。

タイヤはゴム産業の総生産高の70%を占める最も主要な部門で、タイヤメーカー間で過去数年間に企業の吸収合併が繰り返された。ブリヂストンは米ファイアストーンを買収し、ミシュランは米ユニローヤル・グッドリッチを買収、グッドイヤーはまずダンロップの北米および欧州部門を吸収した後、ドイツのフルダを買収している。コンチネンタルはオーストリアのセンペリット、米国のゼネラルタイヤ、同じく米国のユニローヤル・エンゲルバートを買収した。

このように合従連衡が進む市場環境の中で、コンチネンタルのとった戦略は、トータル

シャーシ（車体骨組み）・マネージメント、すなわち 97 年の ITT Industries のブレーキ、シャーシ事業買収をはじめとした自動車部品事業への進出であった。

部品事業の中核は、コンチネンタル・オートモーティブ・システムズ(ブレーキ、シャーシシステム生産)、コンチテック(ホース、タイミングベルト、シール等ゴム、樹脂製品の生産)の 2 社である。乗用および商用のタイヤ部門を含め、この 4 部門でコンチネンタル・グループは事業を展開している。

#### ◆売上高の推移

単位：100 万ユーロ	1996 年	1997 年	1998 年	1999 年	2000 年	2001 年	2002 年
売上高（1～12 月期）	5,333.1	5,719.4	6,743.2	9,132.2	10,115.0	11,233.3	11,408.3

#### ◆部門別売上高

単位：100 万ユーロ	2001 年	2002 年
コンチネンタル・オートモーティブ・システムズ部門	3,985.7	4,568.3
乗用車タイヤ部門	4,016.5	3,777.5
商用車タイヤ部門	1,319.9	1,310.9
コンチテック部門	1,768.1	1,764.3
その他	143.1	-12.7
合計	11,233.3	11,408.3

2002 年度の売上高の部門別構成比は、乗用車・商用車合計のタイヤ部門は、全体の 44.6%、ブレーキ、シャーシホース関連のコンチネンタル・オートモーティブ・システムズとベルト関連のコンチテックの合計は、55.4%に達している。

コンチネンタルの事業戦略の特徴は、従来のタイヤ専門メーカーを脱し、積極的な企業買収を通じて成長分野へ事業を特化している点にある。現在の各事業部は、その分野で極めて高い競争力を持っているか、近い将来飛躍的な成長の可能性を持った分野に限られる。コンチネンタルの事業分野は、どの分野でも業界第 3 位以内のポジションにあること、これが同社の社是であるとしている。近い将来に上位ポジションを得る可能性のない分野、予測可能なリスクの範囲で上位ポジションを達成できない分野は事業分野としない方針が貫かれている。売上高の大きな部分は自動車産業に依存しているが、景気変動の影響を避けるため、自動車メーカーへの納入による売上高を全体の 40%以内に抑えるという目標も掲げている。

コンチネンタルは、自動車産業の浮き沈みに大きく左右される運命を持っているが、自動車製造企業と新車用タイヤの供給についての契約に努める一方、アフターマーケット分野でも、タイヤの小売のための大衆マーケティングに力を入れている。

本稿では、コンチネンタル社取締役ヴォルフガング・ツィーバルト氏とのインタビューと同社資料をもとに同社の汎欧州事業戦略を概観する。

### (1) グローバル戦略の中での欧州の位置付け

新車の販売台数推移は経済情勢と密接な関係にあるが、EU 域内と北米ではほぼ全ての世帯で1台目の乗用車が行き渡っているため、伸び率もそれに応じて低い。

#### ◆新車販売台数の伸び率

西 欧	0.7%
中・東欧	3.6%
北 米	1.3%
ラテンアメリカ	2.9%
アジア	3.7%

注：97～2001年の年平均成長率

マーケットとしてみた場合、西欧の新車販売の伸び率が0.7%と低レベルにある一方、中・東欧やアジアでは4%近いことから、タイヤおよび自動車部品の新たなターゲットが中国と中・東欧であることは明らかである。また、生産面でも中・東欧に立地するメリットは大きい。例えば、人口2,200万人のルーマニアの労働賃金は西欧の10分の1に過ぎない。さらに中・東欧は西欧市場まで地理的に比較的近いことから輸送コストも安価に抑えられるという利点がある。

コンチネンタルも自動車産業のグローバル化に伴い、顧客の所在に応じて世界的なネットワークを広げている。欧州・米国・日本を軸としてシャーシ・部品の共通化は進展しており、ここから世界中に量産車が送り出される。しかし、同社では必ずしも自社生産拠点を構築するわけではない。過大な買収コストをかけずに委託生産と合弁事業で世界的なプレゼンスを達成するという戦略を同社ではとっており、日本においても提携と合弁によっ



て重要な足がかりを築いたとしている。

◆コンチネンタルの売上高の地域構成(単位:100万ユーロ)

	ドイツ	欧州 (除ドイツ)	北米	アジア他	合計
2001年売上高	3,326.8	4,000.3	2,961.8	944.4	11,233.3
構成比 (%)	29.6	35.6	26.3	8.4	100
2002年売上高	3,605.8	3,850.5	2,950.8	1,001.2	11,408.3
構成比 (%)	31.6	33.7	25.8	8.8	100

◆コンチネンタルの従業員の地域構成

	ドイツ	欧州 (除ドイツ)	北米	アジア他	合計
2001年 従業員数	27,784	22,757	10,264	4,488	65,293
構成比 (%)	42.5	34.8	15.7	6.9	100
2002年 従業員数	27,126	21,771	10,573	4,909	64,379
構成比 (%)	42.1	33.8	16.4	7.6	100

欧州について事業可能性を見た場合、西欧は1人当たりGDPや消費額が大きいですが、経済の拡大は期待できない。他方、中・東欧は現状において1人当たりGDPが低いものの、将来の高成長が期待できる。中・東欧の中でもマーケットに違いが見られ、コンチネンタルが注力するルーマニアやブルガリアではまだ競争が始まったばかりであるが、ポーランドやチェコ、ハンガリー、スロベニアでは1人当たりのGDP、消費額も大きく、市場競争が非常に強まっている。そのほか、中国、パキスタンやインドなど、経済成長の過程にあるアジア諸国も事業可能性は中・東欧とほぼ同様の状況にあるとしている。

(2) 欧州域内での事業戦略

(a) 生産移転の動向

99年以降コンチネンタルは積極的にタイヤ工場のリストラを実施してきた。99年のスコットランド工場閉鎖を皮切りに、2002年までの間にフランス、ベルギー、スウェーデン、オーストリアの各タイヤ工場を閉鎖、チェコ、スロバキア、ルーマニアへの生産移転などを進めている。こうした生産拠点の閉鎖を含むタイヤ工場のリストラは2002年度に大部

分が完了し、欧州乗用車およびトラックタイヤ生産の少なくとも半数を経費の安い拠点へ移転し終えた。リストラは特にトラックタイヤ分野で目立った効果を上げ、同社は欧州での黒字転換を達成している。

一方 2003 年の投資活動に目を向けると、ルーマニア、ブラジル、マレーシアの各タイヤ事業に追加投資を行っており、低コスト国での生産拡大を積極的に進める様子が明らかとなっている。

### (b) コンチネンタル社の全世界生産拠点数 (2004 年 3 月)

地域	タイヤ部門	コンチテック部門	コンチネンタル・オートモーティブ・システムズ部門	合計
ドイツ	7(4)	25(1)	11(1)	43(6)
西欧(除ドイツ)	7(0)	10(0)	6(1)	23(1)
中・東欧	3(1)	2(0)	3(0)	8(1)
米国	6(1)	0(2)	6(1)	12(4)
アジア	0(0)	0(3)	1(11)	1(14)
アフリカ	1(3)	0(1)	0(1)	1(5)
中東	0(1)	1(0)	0(2)	1(3)
中南米	3(2)	4(2)	4(2)	11(6)
合計	27(12)	42(9)	31(19)	100(40)

1. 数字は、販社を除く自社生産拠点数。カッコ内は、提携による委託生産拠点数。
2. コンチテック部門：ホース、タイミングベルト、シール等ゴム、樹脂製品の生産
3. コンチネンタル・オートモーティブ・システムズ部門：ブレーキ、シャーシシステム生産

### (c) ドイツでの週 40 時間制をめぐる攻防

コンチネンタルでは、近い将来におけるドイツ国内での工場閉鎖、大規模解雇計画は発表していない。しかし、従業員側に対して増給なしの週 40 時間制を提示し、その交渉を継続している(2004 年 3 月現在)。同社役員、ハンス・ヨアヒム・ニコリン氏は、「組合側が、考えを改めなければ計画されていたハノーバー工場への 2,000 万ユーロ以上の投資を中止する。投資計画はハノーバー工場従業員の協力がなければ、国外で実施するほかない」と述べ、工場閉鎖と中・東欧への移転の危機感が高まっている。これに対し労働組合側は、「(増給なしの労働時間延長を受け入れなければ生産拠点を移転するという)会社側の主張

は、従業員への脅迫」であるとコメント、2003年度には記録的な高収益をあげている中、会社側がこうした主張を行ったことに反発している。

コンチネンタルの労務担当役員、トーマス・ザッテルベルガー氏は、「タイヤ、パーツメーカーであるコンチネンタルは、自動車メーカーのみならず最終ユーザーからも強い価格圧力を受けている。この業界では、年間3～5%のコスト削減は常識である。ドイツ国内に生産と労働の基盤を残す場合、この事実を認めなければならない」と述べている。前述の通り同社は90年代末以降、西欧から中・東欧への生産移転を進めてきており、この傾向は今後も続くものと業界関係者は見ている。「存在の保証された工場はどこにもない。ハノーバーの商用車向けタイヤ工場に、コンチネンタルの本社を置く保証もない」と会社側でも発表している。

#### **(d) ロシア・中・東欧の動向**

##### **◆ロシア**

2003年10月、コンチネンタルはモスクワの現地タイヤメーカーとの間で、タイヤ生産の合弁会社(モスクワ・ライフエンヴェルク社)設立で合意した。ロシアでは、外国投資家は75%以上の資本参加が義務付けられており、同社76%、モスクワ市12%、残りがパートナーの出資となった。ロシアを投資先に決めた主な理由は、外国製品にかかる輸入関税が高いこと、ロシア国内に存在する高級乗用車向けの代替タイヤ需要が大きく、ロシア国内生産による大幅なコストダウンが期待できることを挙げている。

同事業計画では、2004年130万個のタイヤ生産、2006年以降350万個のタイヤ生産を目標としている。ロシアで生産される新車装備用タイヤとしても30万個の受注が初年度に予定されているが、当初はチェコのコンチネンタルからの輸入になる可能性が高い。モスクワ工場での業績がよければ、さらに投資を拡大する意向とみられるが詳細はまだ明らかにされていない。ロシアでは、欧米諸国の自動車メーカーの現地生産計画も進められており、コンチネンタルによると、GMがラダと共同で新工場を建設中、フォードもレニングラード近郊でフォークスの生産を予定、ルノーもロシアでの生産を検討中だという。ロシアの自動車メーカーも年間80万台の乗用車生産を行っており、コンチネンタルはこれらの自動車メーカーへのタイヤ供給も目標としている。

ロシアの労働者の賃金は、150～300ユーロ/月程度とのこと。将来的には、西欧への輸出も念頭にあるようだが、コンチネンタル首脳は、明言を避けている。同業の競合タイヤメーカー、ミシュラン社もモスクワ近郊にタイヤ工場の建設を始めている。

#### ◆中・東欧

コンチネンタルは92年以来、チェコ、スロバキア、ルーマニアにタイヤ工場を建設し、現地での生産を拡大しつつある。2003年にはルーマニア工場に1億ユーロを投資して生産能力を増やした。この最新設備を備えたルーマニア工場は、従業員1,000人、日産2万4,000個のタイヤ生産能力を持つ。

ルーマニアでは、このほかに、ホース、タイミングベルト、シール等ゴム、樹脂製品の生産を行うコンチテック社が、西部のティミショアラ市に新工場の建設を始めた。フォルクスワーゲン向けの部品生産を中心として2004年秋に従業員130人で稼働開始、将来的には400人規模への拡大を予定している。

コンチネンタル・オートモーティブ・システムズ社では、中・東欧のうちスロバキア、ハンガリー、チェコで自動車部品の生産を行っている。中・東欧は自動車所有台数の伸びは飛躍的ではないが、西欧への輸出の可能性は大きいと述べている。

#### (e) 欧州本社の役割

研究開発機能は極めて重要であるため、現在同社のR&D機能はドイツに集中している。全世界の開発エンジニア4,000人のうち3,200人がドイツにおり、本社のあるハノーバーでタイヤ開発、フランクフルトでは安全技術とブレーキの開発を行っている。しかし、技術開発のためには、顧客とのタイムリーな打ち合わせ、高度の柔軟性が求められており、開発機能を顧客の近くに置くことが求められているため、開発のグローバル化が極めて重要になってきている。

現在本社の果たすべき機能として、激しい国際競争の中で生き残るために変化へ迅速に対応しながら、利益目標の設定、細部にわたるコスト分析を行なうことが極めて重要となっているという。グローバルな企業戦略が、迅速な判断のもとに求められるので、経営者の権限掌握が極めて重要である。もちろん各分野での集中的な準備としかるべき役員会の助言があつての話であるが、とツィーバルト取締役は述べている。

## **(f) 異なる法・社会制度への対応**

同社によれば、異なった法・社会制度の下で事業をする場合、情報をオープンにして話し合うことが重要であるとしている。進出国の政府、労働組合、合弁企業のパートナーとはオープンに話せる協力関係を築いており、ロシアでも政府とは良好な関係にある。合弁企業のパートナーや政府機関と共に積極的な意見交換を行うことで、発生した問題に対し双方とも受入れ可能な解決法を導き出している。

同社ではEUへの新規加盟国10カ国のうち、すでにチェコ、ハンガリー、スロバキアに進出しているが、各国の法制度は現在順調に、EU法への適応が進められている。これらの国で事業を行う際には、必要な行政改革のスピードが遅い面もあるが、投資を歓迎する現地の対応はいつも好意的であり、解決の糸口のつかめない問題に直面したことはないとしている。

西欧と比較しての中・東欧諸国の法制度、労働制度の問題点を見た場合、もはや中・東欧だからといって解決のできない問題はないというのが同社の見方だ。旧共産圏特有の官僚主義や対応の遅さは残っているが、それよりも例えばドイツの労働慣行における硬直性の方がはるかに問題は大きいとしている。コンチネンタルは過去5年間でルーマニアに1億ユーロ以上を投資しているが、その理由として同国での生産効率の高さ、コストの安さを挙げている。

## **(3) 日本企業との関係・今後の見通し**

### **(a) 競争相手としての日本企業、提携関係構築の可能性**

コンチネンタル社にとって重要な日本企業との提携関係は、欧州市場ではなく日本市場で行なわれている。日本では自動車メーカーと地元企業間に密接な関係があるうえ、顧客からは低価格、高度の品質要求、迅速な対応、高い柔軟性が求められるため、同社にとって日本市場参入は難しい課題だった。しかし、国際化が進むにつれて、顧客であるフォードがマツダを、ルノーが日産を、ダイムラー・クライスラーが三菱自動車を傘下に吸収していき、コンチネンタルにとっても日本市場の戦略的重要性が高まってきた。

こうした背景から2000年末に日清紡との合弁であるコンチネンタル・テベス・コーポレーション(CTC:Continental Teves Corporation)を設立、大変良い結果を収めている。

CTCは電子ブレーキシステムを日本および韓国市場へ供給する。また、2001年半ばには、自動車用ブレーキメーカーの辰栄工業および同社傘下のディスクブレーキメーカーであるシンテックの過半数株式の買収を行った。ここでは、ブレーキ部品、ブレーキ板を生産している。2002年初頭には日本の横浜ゴムとヨコハマ・コンチネンタル・タイヤを合併で設立した。目的は、日本の自動車メーカーに標準装備用のタイヤを供給することだ。コンチネンタルでは、今まで遅れていたアジアへの展開を急速に拡張している。日本企業との、提携関係の構築はアジア戦略の重要なカギとなると考えているとツィーバルト取締役は述べている。

#### **(b) 今後の見通し**

タイヤ産業は典型的な自動車関連産業であり、顧客である自動車メーカーの東方進出が進んでいることから、コスト削減の恩恵とあわせ、最も中・東欧への生産移転の動機付けが強い部類に入ると思われる。欧州のタイヤ生産の約半数を低コスト国に移転した現在でも、同社は原料となる原油の相場動向、ユーロの為替リスクなどを挙げて生産性向上の必要性を強調しており、今後、引き続き生産現場での効率改善やさらなる低コスト国への生産移転を進めると考えられる。

(デュッセルドルフ・センター／佐藤雄一郎)

## 2. ベーリンガーインゲルハイム

### (1) 会社概要

ベーリンガーインゲルハイム (Böhringer Ingelheim、以下 BI) は、世界第 17 位の大手製薬メーカーで、60 ヶ国以上に 156 の拠点・現地法人を有している。従業員は全世界で約 3 万 4,000 人。日本にも日本法人および関連会社の営業・製造拠点を持つ。医療機関で処方される医薬品を主に取り扱い、日本で患者の目に触れる機会の多い製品としては花粉症用の抗アレルギー薬「アレジオン」や鎮痙剤「ブスコパン」などがある。また、OTC 薬 (Over The Counter : 薬局で販売される一般医薬品) についても積極的に展開している。その他、アニマルヘルスケア (家畜、愛玩動物用医薬品) 分野にも進出している。

BI 社は 1885 年にドイツ中西部、フランクフルト近くのライン川沿いの町であるインゲルハイムにアルベルト・ベーリンガー博士によって創業された。当初はこの地方の特産であるワイン酵母から酒石酸を製造する薬局であったが、1886 年には酒石酸など化学合成による製品の出荷を開始、1905 年の植物性アルカロイドの生産開始から本格的に医薬品分野に進出した。R&D 部門は 1927 年にはノーベル化学賞受賞者を輩出するなど長い歴史と実績を持っている。

日本市場への進出は 1955 年の田辺製薬との販売提携に始まり、1961 年に日本法人を設立。1983 年に日本での薬品生産を開始し、1993 年には自主販売を開始した。主に呼吸器系、循環器系、中枢神経系、消化器系の領域を中心に、日本国内シェア 1.2%、26 位の総合製薬メーカーとしての地位を確立している。また、日本社会の高齢化を背景に、2002 年には OTC 薬事業の強化のためエスエス製薬を株式公開買い付け (TOB) により買収、子会社化した。

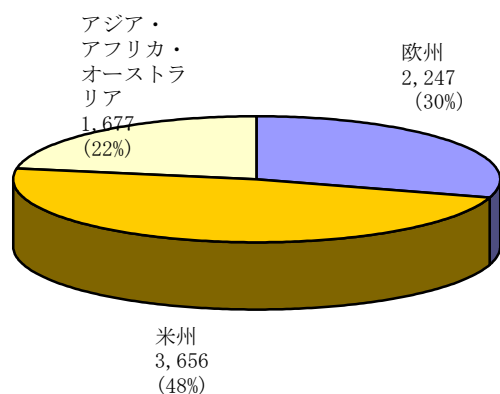
なお、BI は、有限会社組織 (GmbH) であり、資本は株式公開などをしないファミリーカンパニー (同族企業) としてベーリンガー家およびフォン・バウムバッハ家によって所有されている。

### (2) グローバル戦略の中での欧州の位置付け

BI は世界を大きく 3 地域に分けて業務管理しており、2002 年度(暦年)の地域別の売上高はグラフ 1 のとおりとなっている。米州地域が総売上高の約半分を占めるが、その内訳をみると (表 1)、米州のうち 8 割を米国が、アジア・アフリカ・オーストラリア地域 (以下、同社の表記に従い「AAA」と略) の 4 分の 3 を日本が占めている。

表1 BI社の地域別売上高・上位10カ国とシェア  
(単位：100万ユーロ、%)

グラフ1 地域別売上高(2002年)



順位	国	売上高	伸び率	シェア
1	米国	2,947	11.4	38.9
2	日本	1,288	67.1	17.0
3	ドイツ	612	△ 2.1	8.1
4	メキシコ	273	△ 2.1	3.6
5	イタリア	240	1.7	3.2
6	フランス	237	5.3	3.1
7	スペイン	222	7.6	2.9
8	英国	189	8.7	2.5
9	カナダ	157	3.6	2.1
10	ブラジル	126	△ 18.5	1.7

一般に医薬品の売上高は、患者の分布とともに、その地域の医療水準、また高価な医薬品への支払い能力に比例する部分が大きく、基本的には先進国中心となる傾向がある。欧州地域は総売上高の約30%を占める。米国や日本のように突出した国はないものの、先進国が多いこともあり、地域別売上高の上位10カ国中5カ国を占めている。

また欧州市場は、地理的にも本社の存在するドイツから近く、EUの市場統合によって、流通や労働面などでもほとんど一体化されており、ユーロ導入により通貨管理、為替変動リスクがなくなったのも有利な点である。なお、欧州(EU)は医薬品については欧州医薬品審査庁による統一規制があるため、国別の市場特性は意識する必要があるものの、製品の市場投入に当たっての障壁は、米国や日本に比べて相対的に低い点もメリットの一つといえる。ただし、東方拡大するEUの新規加盟国については、ほとんどの国にBIは現地法人や販売拠点を置いているものの、人口や所得の面で、現在のところ目立つ販売実績とはなっていない。

なお、前述のようにBIは世界を3地域に分け、それぞれに担当役員を置いて運営にあたっているが、ほとんどの役員が在籍するのは本社のあるドイツ・インゲルハイムとなる。ただし、日本の場合は、大市場である点、日本BI社にドイツ人役員がいる点などにより、一部役員は駐在している。従業員の国際化はかなり進んでおり、ドイツ人以外の従業員も多い。日本を担当するAAAのある部門を例に挙げると、スコットランド出身(ドイツ在住25年)の役員の下



に、ドイツ在住 10 年のフランス人社員がいるという状況である。

### (3) 研究開発体制

医薬品の研究開発競争が激化する中、BI は毎年、総売上高の約 16% に相当する額を研究開発 (R&D) に投資している。

表 2 BI 社の主要 R&D 拠点

ビブラッハ	ドイツ	中枢神経系、代謝系、呼吸器系
リッジフィールド	米国	心臓血管系、免疫系
ラバル	カナダ	ウイルス
ウィーン	オーストリア	ガン
川西 (山形)	日本	分子生物学

ドイツ南部ビブラッハのセンターを中心に、主要 R&D 施設がオーストリア、米国、カナダ、日本に設置されており、これらをサポートする組織として、イタリア・アルゼンチンにも R&D 施設が設置されている。それぞれの R&D 拠点は中核となる研究領域を持って活動しており、日米欧の 3 極の研究成果はデータベースで共有されている。プロジェクトによっては、5 カ国の各拠点からメンバーが選出され、直接データの交換、各国の製品ニーズの収集、開発の各段階でのスムーズな意思決定を図っている。また、ウィーンの開発拠点はオーストリアのサイエンスアカデミーとの産学協同施設となっており、ガン・腫瘍に関する先端研究を行っている。

R&D 拠点は、基礎研究や新薬の開発だけでなく、製品の製造に向けての生産計画や機器設計も行う。BI では、現在、新薬の R&D から市場投入までの時間を短くする (7 年以内) ことを目標にしているが、製造工程の決定においては、市場投入までの時間だけではなく、コストの最小化、品質の確保、安定供給とのバランスが必要となる。新薬開発にあたっては、医学薬学の専門家によるメインチームの他に、同時並行して製造工程や生産設備を検討するサブチームが設置され、新薬開発の中間開発段階で、コストや安定供給の観点から実際の製造工程の決定に関与していくことで、新薬の開発から実際の生産へのスムーズな移行と、市場への安定供給を可能としている。

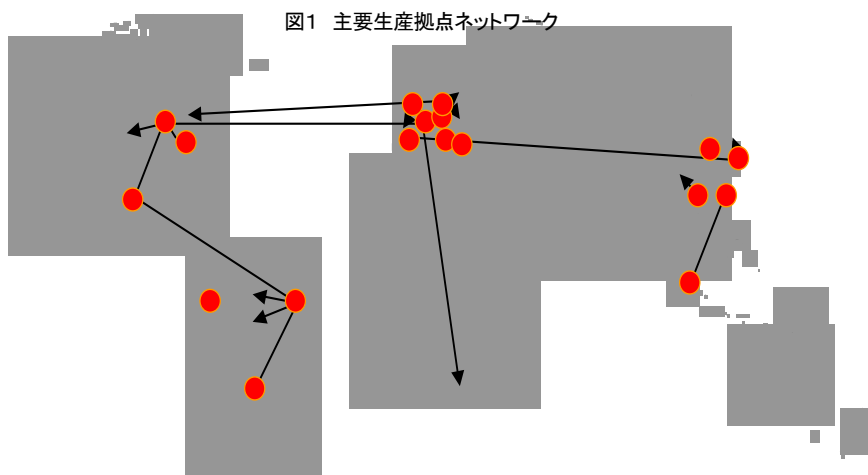
### (4) 製造拠点

BI の医薬品および化学製品の主な製造拠点は、同社の発祥の地であるドイツ・インゲルハイムに所在する本社工場である。

基本的にはインゲルハイム工場で製造を行い、世界各国に製品を供給する。これは、本社工場としての歴史的な経緯や事業実績から、ノウハウが蓄積されていること、医薬品に求められ

る製造工程における高度な安定性、最終製品の均一性のために1ヵ所で製造した方が有利なこと、前述のように開発拠点との連携が重要なこと、などによる。

ただし、輸送効率や市場特性、各国の規制に応じて、BIは欧州、米州、アジアにも20以上の工場を持っている。これらの工場は、“Capacity management”と

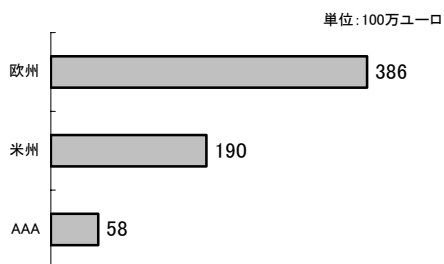


いうコンセプトで、① Bracknell(英国)、Reims(仏)、Ingelheim(独)、Biberach(独)、Reggello(伊)、Fornovo(伊)、Malgrat(西)、Koropi(ギリシャ)、Ridgefield(米)、Retersburg(米)、Promeco(墨)、Buenos Aires(アルゼンチン)、San Pauro(伯)、山形(日本)

の設備稼働率の最大化②長期的にみた設備投資の最小化③ネットワークの複雑性の最適化、の3つの目標のもと、ネットワーク化された生産設備となっている。ドイツ本社ではこれらの生産設備の有機的な結合を企図し、各拠点に割り当てた生産計画を立案している。生産計画においては前述の生産設備の稼働率、生産性向上のみならず、実際の市場の商品流通量、在庫量も最適化されるよう総合的に勘案される。

2002年の設備投資は、グラフ2にみるように、欧州中心であり、これは主にドイツ・インゲルハイム本社工場の設備更新、プラント新設およびビブラッハR&D拠点の拡充に対して行われた。AAA地域の投資の過半は中国・上海工場の新設に伴うものである。このように設備投資面からみても、主な生産拠点が欧州（ドイツの本社工場）であることが、裏付けられる。

グラフ2 地域別投資額(2002年)



なお、ドイツ、イタリア、スペイン、米国の主要工場では、自社ブランドの最終製品だけでなく、医薬品原末、医薬中間体を同業製薬会社（インダストリアルカスタマー）向けに製造している。また、これらの工場では日系を含む他製薬会社からの受託生産も行なわれている。

### （５）今後の事業展開

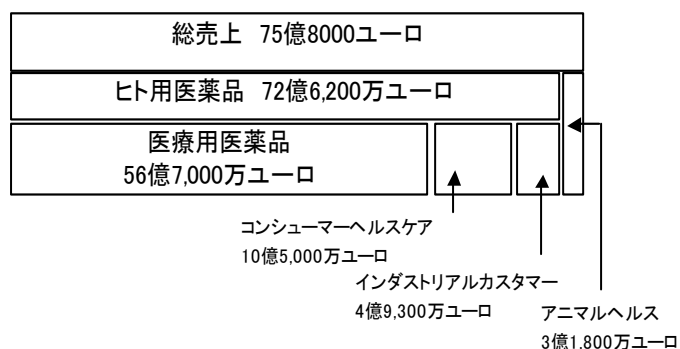
BI の主要分野はグラフ 3 にみるように、医療用医薬品であるが、今後は薬局などで消費者が直接購入する OTC 薬にも経営資源を投入していく方向にある。各国とも医療保険改革などにより、一般消費者の医療機関での受診コストは上昇しており、OTC 市場は将来性のある市場といえる。例えばドイツでは、公的医療保険加入者は 2003 年までは自己負担はほとんど発生しなかったが、2004 年からは初診料として 3 ヶ月ごとに 10 ユーロずつ負担することとなった。

OTC 市場として大きいのは医療用医薬品同様に、所得水準の高い米国や日本、そして欧州の先進国である。しかし、OTC 薬も医薬品であることから国ごとに規制などが異なる。一例を挙げれば、医療用医薬品から転用されるスイッチ OTC 薬の場合、米国では医療用医薬品と同じ名前を付けることができない（ドイツでは可能）。また、流通経路の確保や個別の薬局に対する営業など、国別の事情にあったマーケティング体制が必要となる。

BI では世界第 2 の OTC 市場である日本を非常に重要視しており、日本でエスエス製薬を TOB により子会社化したのは、日本における OTC 市場への本格参入のためである。（注：エスエス製薬に対する TOB もしくは敵対的買収との見方は、立場によって異なる。BI の役員はジェトロ・フランクフルトのインタビューに対し、この買収は財務的に困難な状況にあったエスエス製薬に対するホワイトナイト（友好的救済者）であったと述べたが、業界筋には旧経営陣への事前通告なしに、突然の新聞公告によって買収が開始されたことを挙げ、敵対的買収であることを指摘する向きもある。しかし、もともと BI はそれ以前の 5 年間以上、エスエス製薬の筆頭株主だったこともあり、非友好的買収であったかもしれないが必ずしも敵対的買収とは断じられないとの見方もある。）

製薬業界の一般事情として、90 年代半ば以降、友好的、敵対的を問わず合併、買収が非常に

グラフ3 事業部門別販売実績(2002年度内訳)

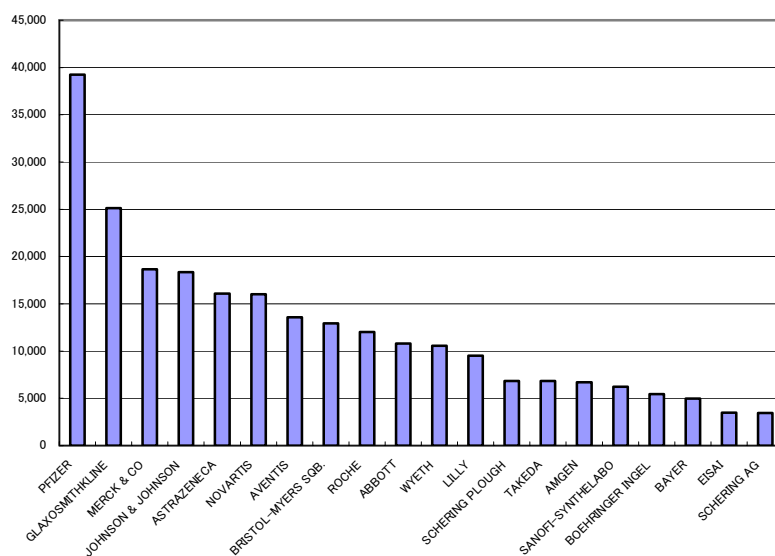


活発に行われている。新薬の開発に多額の費用がかかるようになり、自国市場だけでは開発費の回収ができなくなってきたこと、あるいは R&D 費を確保するために、そもそもの企業規模を拡大しなければならないことなどがその背景にある。メガファーマといわれる売上高 100 億ドル規模の企業のうち、合併が本格化する 95 年以前に 100 億ドル規模に達していたのは米メルク社程度であり、グラフ 4 にある上位企業は、複雑な会社名からうかがえるように、そのほとんどが合併・買収により規模を拡大してきたものである。

今回のインタビューでは、BI 社の役員からは、今後の企業買収や提携については、当然のことながら特に公開情報以上のコメントは得られなかったが、日本企業を含む他社との連携については、今後も販売提携、商品供給を通じて活発に行っていくとのことである。

グラフ 4 世界の製薬会社売上高（2003年1～9月期）

（単位：100 万ユーロ）



### BOX : 人道的見地による発展途上国支援と企業活動

抗 HIV (AIDS) 薬について、所得水準が低いため抗 HIV 薬を購入できないアフリカ諸国などの発展途上国に対して、世界貿易機関 (WTO) が人道的見地から知的財産権保護の例外措置としてコピー薬 (ジェネリック薬) の製造・輸出入を例外的に許可している。世界保健機関 (WHO) の調査によると、米国では HIV 治療薬の 1 人当たりの費用は 1 万ドル以上であるが、インド・タイ等の製薬会社が「途上国・援助機関向け」の名目で製造する特許料未支払いのコピー薬は同 500 ドル程度とされる。コピー薬容認についての WTO の TRIPS (貿易関連知的所有権に関する協定) の協議の中では、米国などの製薬会社から知的所有権の保護および、巨額な開発費の回収ができなくなることによる今後の新薬開発への影響などに懸念が表明され、途上国地域への大幅な薬価の割引なども提案されたが、最終的には人道的観点によりコピー薬の製造および輸出入が決定された。

BI は HIV の母子感染予防薬 VIRAMUNE を開発販売しているが、このような国際的な AIDS 患者救済の流れの中、国連エイズ計画のプログラムに基づき 2000 年 7 月以降、アフリカ、ラテンアメリカ、中・東欧、アジア諸国など 36 カ国で同薬を 5 年間にわたって無償提供することとなり、すでに 10 万人以上に投与されている。しかし、これらの流れは同時に、コピー薬の先進国への並行輸入による薬価の混乱なども含め、直接間接に当該地域における企業活動の採算性の悪化を招くこととなり、BI は 2002 年以降、アフリカ地域の数カ国から支店、現地法人を撤退したとのことである。

(フランクフルト事務所／関沢賢)

### 3. BASF

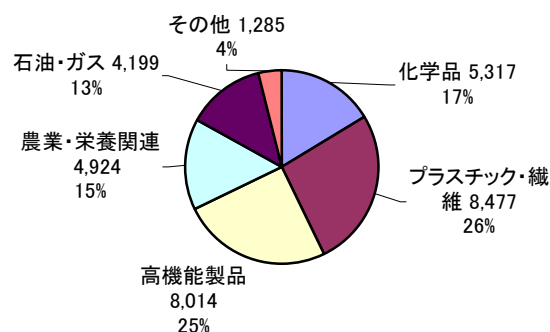
#### (1) 会社概要

BASF(ドイツ語ではベーアーエスエフ)は世界 100 カ国以上に拠点をもち、従業員 8 万 7,000 人、売上高 330 億ユーロ (2003 年度) の世界有数の化学メーカーである。

BASF 社は旧社名をバーディシエ・アニリン・ウント・ソーダ・ファブリク(Badische Anilin & Soda Fabrik AG)といい、「バーディシエ」は BASF 本社の所在するドイツのバーデン地方、「アニリン」は染料を表す。1865 年に創業者フリードリッヒ・エンゲルホルンによってコールトールから合成染料とその原料を製造する会社として設立された。当時のドイツは染料分野で非常に有力であり、19 世紀末には世界シェアの 9 割を握っていた。BASF 社はその中の筆頭企業だったが、第二次世界大戦前の 1926 年に、ヘキスト、バイエルといった化学メーカーと国策上統合され、IG ファルベン株式会社の一部となった。第二次世界大戦では、壊滅的な損害を受けたが、戦後、BASF 社は再び独立し、プラスチックなど合成樹脂の生産により会社規模を拡大した。

現在は原油・天然ガスからライフサイエンスに至る幅広い化学製品の有力メーカーとなっている。

グラフ1 事業部門別売上高 (2002年)



#### (2) グローバル戦略の中での欧州の位置付け

BASF の売上高の半分以上は、欧州地域の顧客を対象としたものである。欧州地域、特にドイツを中心とする EU の地域は、経済的にも発展しており、BASF の生産する化学工業製品を使用する産業が発達している。

BASF 戦略企画担当ディレクター・ハインツェルベッカー博士によれば、欧州は「大きな成長はないものの、安定した市場」であり、今後も BASF の活動の中心になっていくとしている。

また、同社はアジア（日本を除く）の化学市場は今後数年間、高い成長率が予想され、2010年には欧州の化学市場並みの規模まで拡大すると見込んでいる。このため、アジアは BASF にとって重要な市場であり、この新興市場において主要な化学メーカーとなるべく、経営資源の投入を図っている。中国その他アジアの成長市場において現地生産能力を確保することにより、その地域の市場の成長・変化や景気変動状況に現地において柔軟に対応することが可能となるほか、一時的な為替変動リスクを軽減することが可能となるとみている。

表1 地域別売上高(2002年) (単位: 100万ユーロ、%)

	売上高	シェア
欧州	17,697	54.9
ドイツ	6,944	21.6
北・中米 (NAFTA)	7,808	24.2
南米	1,660	5.2
アジア、大洋州、アフリカ	5,051	15.7
合計	32,216	100.0

### (3) 本社の機能

BASF の統合生産・経営システムは「フェアブント (Verbund)」と名づけられている。ドイツ語の Verbund という単語は統合・統一を意味するが、その意味のとおり、生産工程から R&D、経営資源配分、

表2 BASF の「フェアブント・サイト」

ルードヴィヒスハーフェン (ドイツ)
アントワープ (ベルギー)
フリーポート (米テキサス)
ゲイスマー (米ルイジアナ)
クアンタン (マレーシア)
南京 (中国)

労務管理に至るすべてにおいて、全体の最適化・統合を図るのが、BASF の経営方針である。

ドイツ本社は、この「フェアブント」をベースに、トップダウン式のアプローチに基づく全社的な戦略を決定する。本社の各部門では、フェアブントを意識した部門ごとの世界戦略を決定し、それに伴う経営資源の分配、再配置、プロジェクトの決定などを行う。

BASF ではドイツ本社の下に、世界の各地域に地域本部を置いており、地域本部がその地域の生産、営業活動を統括している。例えば、日本法人は香港に本部を置く東アジア地域本部の傘下にある。各地域本部は、本社によって定められたトップダウンの目標を、現地の市場情報や地域特性に基づくボトムアップ式のアプローチにより達成するための活動を行う。

なお、BASF の欧州における本部機能は、ドイツ・ルードヴィヒスハーフェンのほかにベルギー・ブリュッセルにも配置されている。

#### (4) 製造拠点

BASF は世界に 100 以上の生産工場を持っている。しかし、化学工業は、大規模な敷地で、原材料から中間生成物を経て製品まで連続して生産するコンビナートを形成して生産規模の経済性を追求することがコスト上有利である。BASF では、特に戦略的に大規模に統合構築されたコンビナートを「フェアブント・サイト（統合生産拠点）」と呼んでいる。

例えば、最も規模の大きいフェアブント・サイトであるルードヴィヒスハーフェンの本社工場には、7 平方キロメートルの敷地に 350 棟の製造工場を含む 1,800 棟の建物が建てられており、延べ 2,000km のパイプラインと 200km の引き込み鉄道線路で相互に接続されている。この本社工場では、BASF グループ全体の従業員の約半数となる 4 万人が勤務しており、8,000 種類の製品を製造している。BASF の資料によれば、集積されたコンビナートであるルードヴィヒスハーフェン工場の生産能力を、ドイツの標準的な規模の化学工場に分散した場合と比較すると、毎年 5 億ユーロ以上のコストと環境への負荷を軽減できるとしている。

フェアブント・サイトはほかにアントワープの臨海工業地帯や米国、マレーシア、中国に設置されており、世界規模での生産計画と製品供給を担っている。また、そのほかに大規模コンビナートも世界各地に展開しており、日本では四日市に設置されている。

なお、BASF は 2004 年 2 月にマレーシアで東レと高機能樹脂生産の合弁事業を行うことを発表した。これはフェアブント・サイトのひとつであるマレーシア・クアンタン工場で生産される中間材料を利用し、隣接敷地に東レと合弁で建設する工場で、ポリブチレンテレフタレート樹脂を製造するものである。同樹脂は自動車の電装部品や電機・電子部品に使用され、アジアでの需要は年間約 10% ずつ伸びると見込まれている。BASF はかねてから同樹脂のアジア生産を検討しており、日本の自動車・電機部品メーカーへの販路を持つ東レと提携した。従来も塗料については、日本で日本企業と合弁生産していたが、主力の高機能樹脂で日本の化学メーカーと共同事業を行うのは今回が初めてである。報道によれば、今後、東レとの協力を広げ樹脂品目ごとにアジアに合弁生産会社を設けていく可能性があり、自動車や電機メーカーのアジア生産拡大に対応し、共同出資により投資リスクを分散しながら、供給体制を整えるのが目的とみられる。なお、同樹脂の世界シェアでは BASF が 6 位、東レが 9 位だったが、この合弁の生産量を加えると、BASF が 2 位、東レが 6 位となる。



## (5) 今後の企業戦略

### (a) EU拡大後の展望

BASF 戦略企画担当ディレクターであるハインツェルベッカー博士は、2004年5月のEUの東方拡大に関しては、BASFのビジネス上、大きな影響を与えるものではないとコメントした。

まず、中・東欧諸国のEUへの新規加盟は多分に政治的な要因が大きく、EUの現加盟国との間には経済的な格差が非常に大きいため、同じ経済圏として同列に扱うことはできない。また、中・東欧諸国が統一通貨ユーロを導入する時期はほとんどめどがたっておらず、通関などで若干利便性が高まるにしても、EU加盟を直接の理由としてビジネス環境に大きな変化はないとみている。新規加盟国は既にEU加盟のための法制度の整備をほぼ済ませており、2002・2003年に起こった変化や改革の延長線上に2004年の加盟があることから、今後の動きは予測可能であり、それほど急激な変化はないだろうとみている。

また、市場として中・東欧を見た場合も、人口が比較的少ない点、所得水準が低く購買力が弱い点から、現状ではそれほど大きいものとは考えていない。BASFのような化学メーカーは、製品を最終消費者に直接販売するわけではなく、化学工業製品を使用する産業に対し原材料として生産・販売するのが中心である。そのため、これら産業が中・東欧へ工場進出して、現地で化学材料を消費するようになって初めてBASFのビジネスが現地で発生することになる。その場合でも、基本的にはBASFの製品を需要するのは各メーカーであり、おそらくはドイツ企業を中心とした西欧企業であって、工場進出によりその納品先が中・東欧になるかもしれないというだけのことである。もっとも、中・東欧諸国の社会的資本は基本的には老朽化していて、かつ未整備のため、各種産業の工業進出には現状では限界があるとみている。ただし、中・東欧諸国のEU加盟によりEUからの補助金が交付されれば、工場進出が促進され、BASFにとってある程度のマーケットが見込まれる可能性はある。

しかし、BASFとして自らの生産サイトを中・東欧、特に今回のEU新規加盟国に移す可能性はほとんどないという。化学産業は装置産業であり、コンビナートのようなクラスター（集積）により規模の経済性を追求することが重要である。ルードヴィヒスハーフェンの工場は7平方キロメートルあり、このような巨大な工場のなかで、原材料から中間生成物を経て、製品を連続して作っていくことに意味がある。このような巨大な工場を維持していくには、蓄積さ

れたノウハウと高度な技術力が必要であり、労働コストの問題だけで中・東欧に一部の工場を移すことは考えられないとする。また、例えばチェコなどはドイツから高速道路（アウトバーン）で接続されており、数時間で到達できる。EU内でもポルトガルよりもはるかに近く、中・東欧へは製品を輸送した方が有利である。特にドイツに隣接する、ハンガリーやポーランド、チェコは、投資するには近過ぎるとする。

今回の新規加盟国のさらに東方、バルカンやロシアについては、製品を輸送するには地理的に遠く、現地生産には意味があるが、固有の問題があるとする。特にロシアは政治リスクが非常に大きく、例えば、プーチン大統領が、政敵である石油会社社長ホドルコフスキー氏を逮捕し、資産を差し押さえたことは西側諸国では考えられないことであるという。ロシアの経済成長は石油、ガス、非鉄など資源・素材産業が牽引してきており、その大半は新興財閥が運営しているが、石油関係はBASFの重要なビジネスであることから、ロシアの政治リスクの高さには、相当のショックを受けたという。

また、ロシアの産業インフラは決して良いとはいえない。BASFの方針において、生産拠点は生産拠点単独ではなく、サプライチェーン・マネージメントなどに組み込まれたネットワークの一部であるが、ロシアの産業インフラの水準はBASFのネットワークを構築するには不十分であり、その面からいってもロシアへの進出は難しい。

バルカン諸国は経済状況が悪く、一部、経済成長している国があっても、それは原油生産や観光などが寄与しているに過ぎず、化学産業の顧客になる産業が育っているとはいえないのが現状である。

## **(b) 中国市場の展望**

現在、最も有望とみている市場は中国である。BASFは90年代初めから中国を将来の大きな市場として捉え、コンビナートの建設を進めてきた。この点でBASFはドイツ勢だけでなく世界的にも、化学分野では先駆けた1社であり、最も大規模な投資を行っている企業のひとつである。中国は高度経済成長過程にあり、化学工業製品を使用する産業が大きな発展を遂げていることから、素材産業のBASFにとっての市場としても有望であることに加え、ドイツから輸送するには距離も遠く、現地で生産するメリットは大きい。

BASFと同等の規模で世界的に事業展開をしている企業にとって、中国は遠くなく、中・東欧は近過ぎる。ただし、これをドイツの経済界で考えると、ドイツの企業の8割を占める中小

企業にとって中国はあまりに遠く一方、中・東欧は投資先として適当である。特にハンガリーは歴史的な経緯からもドイツ語圏内であり文化も近いことから、国際経験のあまりない中小企業でも進出しやすい、と同博士はコメントした。

なお、欧州地域における日系企業との連携については、欧州では日系化学メーカーは一部を除き規模面では大きなプレーヤーではないとした上で、高度な技術を持った日系の数社の名を挙げ、必要な技術を持った企業と必要な分野で提携していく可能性はあるとした。

(フランクフルト事務所／関沢賢)

## 4. ヘンケル

ヘンケルはドイツを代表する化学企業の一つであり、2002年の売上高は国内5位に位置する。洗剤、化粧品、接着剤など売上高の約7割が一般消費者向けである同社は、高成長を続ける中・東欧・CIS諸国での積極的な展開を進めている。ヘンケル(本社デュッセルドルフ)は1876年創業の化学企業で洗剤事業からスタート、1886年にはオーストリアのウィーンに最初の国外事務所を開設している。現在では世界125ヵ国で製品を販売しており、従業員数はグループ全体で約4万9,000人(2003年末)、ドイツ国外の従業員比率は77%に達する。同社の事業分野は洗剤・ホームケア用品、化粧品、接着剤、ヘンケル・テクノロジーズ(産業用接着剤・表面処理技術など)の4本柱からなり、ペルジール(洗剤)、プリット(事務用のり)、ロックタイト(接着剤)、シュヴァルツコップフ(化粧品)など保有する有名ブランドも多い。洗剤・ホームケア用品は欧州市場で第1位、化粧品は同第4位、接着剤とヘンケル・テクノロジーズはそれぞれ世界第1位の市場シェアを誇っている。

99年以降の同社の売上高は順調な伸びを示している。2003年には売上高が前年比2.3%減の94億3,600万ユーロと主にユーロ高の影響で減少したが、営業利益は同6.0%増の7億600万ユーロと伸び、投下資本利益率は16.2%と創業以来の最高値を記録した。

企業買収も盛んに行っており、95年に化粧品の独シュヴァルツコップフ、97年に接着剤大手の米ロックタイトといった有力ブランドを保有する企業を買収している。2003年には、北米のホームケア用品市場での競争力強化を目指して米ダイアルの買収合意を筆頭に、北米、中南米、アジア、欧州で計8件の買収を行っている。さらに2004年3月には、日本のセメダインと99年に共同設立した接着剤の合弁企業について出資比率を高め、経営権を取得している。

一方で企業再編も行っており、99年にはグループの化学製品部門を切り離し、コグニスを設立したほか、2003年には整髪剤の独ウエラ株を売却している。

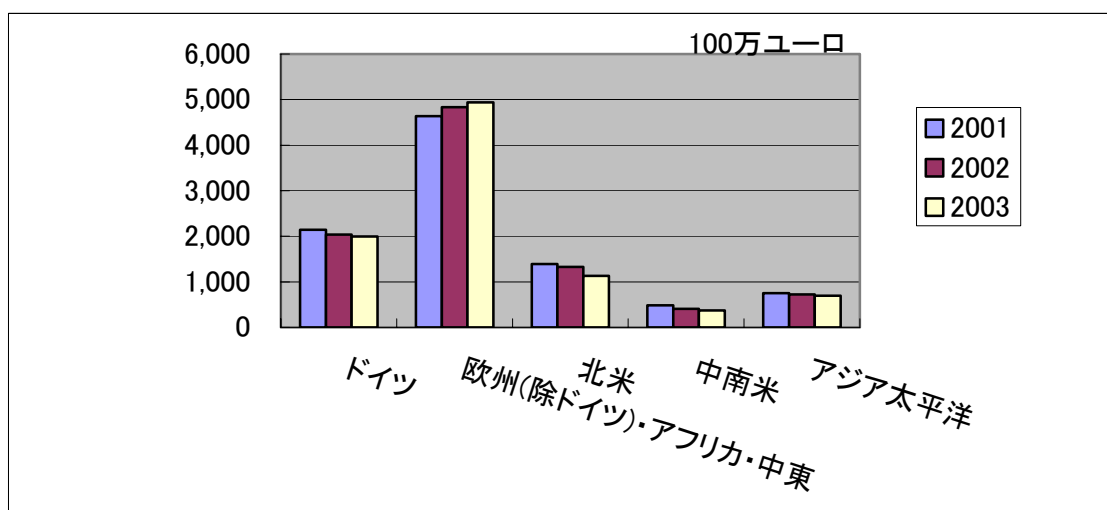
本稿では同社コミュニケーション部門からの情報提供をもとに、同社の汎欧州事業戦略を紹介する。

表1. 事業分野別業績(単位:100万ユーロ)

		2002	2003	前年比(%)
洗剤・ホームケア用品	売上高	3,131	3,074	-1.8
	営業利益	268	287	7.1
化粧品	売上高	2,116	2,086	-1.4
	営業利益	184	194	5.4
接着剤	売上高	1,317	1,313	-0.3
	営業利益	123	141	14.6
ヘンケル・テクノロジーズ	売上高	2,763	2,666	-3.5
	営業利益	185	194	4.9
合 計 (その他含む)	売上高	9,656	9,436	-2.3
	営業利益	666	706	6.0

出所：図1とも、ヘンケル・アニュアルレポート2002、2003

図1. 地域別売上高の推移



### (1) グローバル戦略の中での欧州の位置付け

ドイツに本社を構えるヘンケルにとって欧州市場はとりわけ重要であり、2003年における総売上高の70%は依然として欧州が占めている。しかし、欧州域外への市場参入も積極的に進めており、現在進めている米ダイアルの買収によって、同社は総売上高に北米向けが占める割合を12%から20%に引き上げる見込みだ。またアジア・太平洋地域についても極めて重要な成長市場であるとみており、これまで続けてきたように今後ともマーケットの実情に合わせて様々な

規模の企業を買収することで組織拡大を進めていく戦略をとり続けるとしている。

デュッセルドルフにある本社は、欧州だけでなく世界全体の事業について統括しており、中心的な研究開発、マーケティング、経営の各機能を有するだけでなく、ヘンケルグループで最大の生産拠点ともなっている。また、メーカーに不可欠な基礎研究・商品開発・応用技術関連のスタッフはグループ全体で約3,000人おり、その大部分はドイツに配置されているほか、フランス、アイルランド、米国にも拠点がある。もともと同社が進出しているそれぞれの国においても、顧客のリクエストに応え、事業を遂行するために必要な機能及び部門が設置されている。

## **(2) 欧州域内での事業戦略**

### **(a) ネットワーク・市場開拓戦略**

ヘンケルの拠点ネットワーク戦略は、特定の地域ごとに機能を専門化させることなく、国ごとに必要な機能を全て付与するというものだ。また市場開拓は国境をまたぐアプローチをとっており、地域ごとの差異に配慮しつつもコアとなる商品の共通化を図っている。つまり、同社では世界レベルでの共通商品化によるメリット(生産コストの低減、簡素化、商品化のスピードアップなど)と、商品の現地化によるメリット(消費者との密接な関係、柔軟性、変化への敏速な対応、市場への浸透)を常に比較考量している。同社ではこうしたスタンスを「グローバル(グローバルとローカルの融合の意味)戦略」と表現する。

### **(b) 中・東欧での事業展開**

ヘンケルは94年、中・東欧への玄関口であるウィーンにある子会社ヘンケル・オーストリアから中・東欧を管轄するヘンケル・オーストリア・グループ(98年にヘンケル・セントラル・イースタン・ヨーロッパ(HCEE)と改称)を分割、ロシア、ウクライナ、セルビアを管轄として取り込んだ後、2003年に再びHCEEとヘンケル・オーストリアを合併させた。こうした経緯を経て、持ち株会社ヘンケル・セントラル・イースタン・ヨーロッパ(HCEE)はオーストリアのほか、ロシア・CIS、中・東欧やバルカンにまたがる18カ国の各子会社を束ねる地域統括会社としての役割を果たしており、各国子会社を含めた従業員規模は7,900人に達する(うちオーストリアは800人)。これら18カ国ではそれぞれ異なる法制度が存在する上、HCEEの社員は16もの言語を使い分け

の必要があり、同社のスターラ社長は非常に複雑な業務であるとコメントしている。

表2. 中・東欧での進出拠点

	2003年売上高シェア	従業員数	拠点機能
オーストリア	16.9	800	事業統括、製造
ハンガリー	12.2	811	製造(4拠点)、29カ国への輸出拠点、87年の合併設立後、生産能力を順次拡大
ポーランド	18.3	1,135	製造(5拠点)、中・東欧諸国への輸出拠点
チェコ	9.0	250	全4部門製品の販売
スロベニア	4.4	660	製造(1887年以来の長い歴史、欧州の化粧品製造拠点として3番目の規模)、中・東欧諸国への輸出拠点
スロバキア	4.6	130	全4部門製品の販売
ルーマニア	4.4	250	94年設立、2000年からは建設用化学製品の製造を開始
クロアチア	2.8	70	94年設立、洗剤類、化粧品、接着剤の販売
セルビア・モンテネグロ	N.A	N.A	96年設立
ブルガリア	1.1	N.A	98年設立
セルビア	3.6	1152	2002年メリマ買収によりヘンケルの製造拠点に
エストニア	4.8(含マクロフレックス)	34(除マクロフレックス)	接着剤販売(バルト3国)、買収したマクロフレックス(シーラント)の生産拠点(フィンランド工場と併せ、約100人を雇用)
ラトビア		N.A	洗剤類(バルト3国)、化粧品の販売
リトアニア		N.A	化粧品販売
ウクライナ	3.5	N.A	製造(3拠点:キエフ、ウズゴロド)
ロシア	14.4	1900(製造3拠点)	製造(3拠点:トスノ、エンゲルス、ペルム)、ヘンケル・テクノロジーズ部門拠点(ルシエンク)

注：このほか、ベラルーシ、モルドバもHCEEの担当地域に含む

中・東欧地域での目覚ましい経済成長を反映し、ヘンケルの中・東欧地域での売上高は、89年から2003年の間に8.4倍に膨らんだ。ロシア事業が算入されたことでHCEEの2003年売上高は前年比25.6%増の10億2,700万ユーロとなり(ロシア抜きでも8.4%増)、営業利益も前年比8.4%増の1億1,600万ユーロでグループ全体の伸び率を上回った。グループ全体の部門別売上高に比べると、同地域では洗剤・ホームケア用品の占める割合が高く42%を占める。

中・東欧やCIS諸国での事業展開はとても順調で、特にロシア、ポーランドおよびハンガリーは同社にとり非常に重要なマーケットとなっているとしている。これら中・東欧諸国への展開にあたっては買収・合併による参入手法が活用されており、例えばセルビア・モンテネグロでは2002年に、同国洗剤市場で55%のシェアを握る大手のメリマを買収した。同国およびその周辺国を合わせた人口は5,500万人に達するため、HCEEではセルビアを輸出拠点とする予定だ。

EU拡大の進展についてスターラ社長は、年4%という高成長を続ける中・東欧地域が世界でも

数少ない成長エリアであると認めつつも、EU への統合プロセスは今後も時間を要すると見込んでいる。政治的・戦略的統合の過程から EU 全体として経済的に強化されるようになるまでには長い道のりになると述べ、中・東欧の 10 ヶ国が EU に正式加盟する 2004 年 5 月以降も、HCEE が中・東欧地域の統括拠点として機能を果たし続けるとの意向を明らかにしている。

表 3. HCEE の売上高推移 (HCEE 連結)

(単位:100 万ユーロ)

1889 年	1894 年	1896 年	1898 年	2000 年	2002 年	2003 年
122	335	422	611	688	818	1,027

### (3) 日本企業との関係・今後の見通し

#### (a) 日本における共同事業

世界中の日用品市場で事業展開するヘンケルにとり、ライバルとなる企業は国ごと・事業ごとに存在する。その中で日本企業がどのような特徴をもっているかについては、国ごとの事業環境の違いなどから比較が極めて難しいと同社ではコメントしている。

2004 年は、ヘンケルが日本市場に参入してから 50 周年と節目の年である。日本国内 13 の事業拠点では 500 人以上の従業員が働いている。同社と日本企業との協力関係は現在のところ、欧州ではなく日本で 3 件の実例がある。セメダインとの自動車製造用化学製品に関する合弁事業 (99 年 5 月にセメダイン・ヘンケルを設立) のほか、ライオンとヘアカラー製品に関する合弁事業を (2000 年 12 月にヘンケル・ライオン・コスメティックスを設立)、近畿大学との間で分子工学の共同研究開発を行っている (2001 年 5 月に近畿大学分子工学研究所ヘンケル先端技術リサーチセンターをオープン)。

#### (b) 今後の見通し

2003 年度の事業報告において、ヘンケルは自社の組織拡大と選択的な買収を併用して高収益を確保しながら発展していく方針を明らかにした。世界中の市場でシェア拡大の余地が数多く残されているとしながらも、とりわけアジア、北米、中・東欧での市場拡大の可能性に注目しており、同社がこれらの地域で集中的に拠点を増やしていくことが推察される。

EU 拡大については、より大きな経済成長を中・東欧諸国にもたらすと期待されるが、一方でこれらの国々に EU の複雑な規制が導入されることにもなる。現在、欧州委員会が予定している化学物質に関する新たな規制は、既に市場で流通する数多くの化学物質についてメーカーに登



録を要求するもので、化学産業の競争力を損なうとしてヘンケルのレーナー社長は反対を表明している。今後はEUの決定が中・東欧での事業にも大きな影響を及ぼすこととなろう。

(デュッセルドルフ・センター／佐藤雄一郎)

# イタリア企業の汎欧州事業戦略

ミラノ・センター

## (フィアット・イベコ)

フィアット・グループは2002年末現在で983社、従業員数186,492人、売上高556億4,900万ユーロ（前年比4.1%減）の、イタリアで最大の企業グループである。中心となるのが、フィアット、ランチャ、アルファ・ロメオのブランドを持つ自動車部門のフィアット・アウトだ。

フィアット・アウトの2002年の売上高は221億4,700万ユーロ（前年比9.4%減）で、グループ全体の約40%を占めている。またグループにはフィアット・アウトのほか、スポーツ・ラグジュアリー車に特化しているフェラーリおよびマセラッティ、商用車を製造するイベコなどがあり、これらを加えるとグループ全体の売上高の58.4%にあたる324億9,100万ユーロの売上高を計上している。

中核のフィアット・アウトの経営状態が悪化しているため、現在経営再建中の同グループが、今後の完成車部門の事業展開をどのように考えているか、グループ内でも重要なフィアット・アウトとイベコを取り上げ、同グループ広報資料および、2003～2006年の中期計画である「フィアット・グループ再建計画」の内容を中心に報告する。

### 1. フィアット・アウト株式会社 (Fiat Auto S.p.a)

フィアット・アウトは、1899年に株式会社イタリア・トリノ自動車工場として設立、1900年に従業員150人の工場を建設し、生産を開始した。親会社のフィアットは、1908年には最初の海外販売拠点を米国に設立し、乗用車のみならず、商用車、トラック、路面電車車両、マリンエンジンなどの生産も手がけていた。

79年に分社化が始まり、自動車部門としてはフィアット、ランチャ、アウトビアンキ、アバルト、フェラーリのブランドを持つ、フィアット・アウトが設立された。このほか、フィアット・フェッロヴィアーリア（鉄道）、フィアット・アヴィオ（航空宇宙）、フィアット・トラットー

リ（農機）、フィアット・エンジニアリング、コマウ（工作機械）、テクシッド（製鉄）、マニエーティ・マレリ（自動車部品）などの各社が誕生し、現在のフィアット・グループの原型が形作られた。

現在のフィアット・アウトは、フィアット、ランチャ、アルファ・ロメオの各ブランドのもと完成車を生産している。従業員は49,544人（2002年）、売上高は221億4,700万ユーロ（前年比9.4%減）の黒字だが、営業収支では13億4,300万ユーロの赤字を計上した。2002年からビジネス・ユニット制度を導入、①フィアット／ランチャ／軽商用車②アルファ・ロメオ③国際開発、④顧客サービス、⑤アフターセールスの5ユニットに分かれて活動している。

製造拠点を見てみると、西欧以外の拠点で大衆車にターゲットを絞っているといえる（表4参照）。

販売拠点を見ると、フィンランドとルクセンブルクを除くEU各国およびスイス、ポーランド、ハンガリー、チェコ、スロバキア、ロシアの欧州諸国、そしてトルコ、モロッコ、南アフリカ、ブラジル、アルゼンチン、日本の各国にグループ傘下の販社を持っており、これら諸国が同社にとっての重要マーケットということになる。

この他の地域については駐在員事務所や輸入業者のネットワークでカバーされているが、ユニークなのは米国、カナダ、オーストラリアといった各国に現在は販売網を保有していない点である。

販売拠点網について同社は中期計画の中で、イタリアでは現状維持、西欧でアルファ・ロメオ車販売網の拡充、東欧、ブラジル、中国でカバーエリアの拡充、といった施策を打ち出すことを明らかにしている。

また、フィアット／ランチャ車の販売に関しては、欧州でもポテンシャルの高い50の地域を選定して強化すること、ディーラーの利益率を向上させることを掲げている。アルファ・ロメオ車については、2006年までに販売拠点を大幅に増やしセールスマンの数も最大で2,000人増やすこと、そして国外の流通網との提携を強化することなどが挙げられている。

フィアット／ランチャブランドでは、2003年にリリースされたパンダ、イデア、イプシロンを加えた8モデルを、2006年までにフルモデルチェンジ・新規投入し、さらに2010年までにさらに全く新しい3モデルを用意する。アルファ・ロメオブランドについては、2006年までに6モデルを投入する予定だ。新モデルの投入速度を速めることにより、2003年現在で平均5年弱と、欧州メーカーの平均4年、日本メーカーの平均3年程度と比べ比較的長いモデル寿命を、

2006年までには3年程度までに縮めることを目指している。

さらに管理的費用を削りこみ、原材料・部品調達費用を圧縮し、プラットフォームの共同開発などを進めることによってコスト削減を進める一方で、広告宣伝費用の維持、R&D費用の増加などを計画、経営が悪化している中、メリハリの利いたコスト管理を導入するとしている。

2002年の全世界での販売台数は190万9,900台と、前年の212万6,300台に比べ10.2%減少した。イタリア市場ではシェアが4.4%減少し30.2%、西欧市場でも1.4%減少し8.2%と振るわなかった。2003年も低落傾向は挽回できず、それぞれ28.0%、7.4%となっている。

同社は中期計画に示された施策を実施することにより、2006年には、イタリア市場で32.4%、イタリアを除く欧州市場で4.1%（2002年は4.0%）まで、シェアを回復することを目指している。

## 2. イベコ株式会社 (IVECO S. p. a)

イベコは75年、フィアット・ヴェイコーリ・インドゥストリアーリ、ウニック（フランス）、マルギウス・ドイツの3社が合併して誕生した企業である。フィアット・グループの商用車・バス・トラックなどを製造する部門として、成長してきた。

86年には英国でフォードとの合弁会社「イベコ・フォード」を設立、90年にはスペインの国営持ち株会社 INI より傘下企業ペガソーの商用車製造部門であるエナーサの60%を取得し、「イベコ・ペガソー」を設立した。

91年には、エナーサ傘下の大型トラックメーカーである、英国セドン・アトキンソンを買収。世界各地に子会社ネットワークを保有するとともに、またライセンス供与やジョイント・ベンチャーを展開、多国籍企業としての立場を確固たるものとした。

2001年にはルノー傘下のイリス・バスに資本参加、また中国では南京に引き続き、常州でのジョイント・ベンチャーも手がけるなど、順調にビジネスを拡大し続けている。

2002年の従業員数は3万8,113人、売上高は91億3,600万ユーロ（前年比5.6%増）で、10億2,300万ユーロの収益をあげている。グループの中核となるのは、イベコ S. p. A（イタリア・トリノ）、イベコ Ltd（英国・ワットフォード）、イベコ・フランス SA（フランス・トラップ）、イベコ・マギルス AG（ドイツ、ウルム）、イベコ・ペガソー SA（スペイン、マドリッド）の5社。グループの製品は、トラック、商用車、バス、軍事用車両、消防用車両、車両用エン

ジン、マリンエンジン、発電機など多岐にわたる。

イベコ・グループの主な生産設備の分布として、エンジン部門であるイベコ・モータースは自社工場を欧州に7カ所（イタリア、フランス）、南米2カ所（ブラジル、アルゼンチン）に展開、さらに中国とインドにそれぞれライセンスによる生産拠点が存在する。

消防用車両・レスキュー用各種装備製造会社であるイベコ・エウロファイアーは、生産子会社をドイツに2社、イタリア、フランス、オーストリアにそれぞれ1社保有している。

バス製造会社のイリスブスは、フランス、イタリアにそれぞれ2カ所、チェコ、ハンガリー、スペイン、中国にそれぞれ1カ所の工場を保有する。

イベコ本体については、生産設備等が表6のとおり展開されているほか、中国、トルコ、インド、オーストラリア、ロシア、アルゼンチン、ブラジルなどで、ライセンス供与やジョイント・ベンチャーの形態で生産を展開している。

販売拠点については2003年現在で世界各地に685のディーラー網が整備されている。中期計画において、特に中東欧地域に重点をおいて拡充していくほか、中国におけるカバーエリアを拡大することとされている。

**表1. フィアット・グループ種類別ブランド別新車登録台数（西欧）**

乗用車

（単位：台）

	2001	シェア	2002	シェア	2003	シェア
西欧計	14,817,719		14,398,742		14,217,960	
グループ計	1,415,621	9.6%	1,178,498	8.2%	1,058,459	7.4%
フィアット	1,062,455	7.2%	895,758	6.2%	794,498	5.6%
アルファ・ロメオ	201,306	1.4%	169,022	1.2%	159,583	1.1%
ランチャ	148,490	1.0%	109,588	0.8%	100,477	0.7%
イベコ	27	0.0%	22	0.0%	92	0.0%
フェラーリ、マセラティ他	3,343	0.0%	4,108	0.0%	3,809	0.0%

## Report 2 .....

### 軽商用車 (3.5 t まで) 台)

(単位 :

	2001	シェア	2002	シェア	2003	シェア
西欧計	1,844,705		1,788,717		1,729,922	
グループ計	263,522	14.3%	276,141	15.4%	227,867	13.2%
フィアット	193,103	10.5%	207,518	11.6%	172,658	10.0%
アルファ・ロメオ	48	0.0%	113	0.0%	112	0.0%
ランチャ	0	0.0%	17	0.0%	118	0.0%
イベコ	70,371	3.8%	68,493	3.8%	54,979	3.2%

### トラック (3.5 t を超えるもの)

(単位 : 台)

	2001	シェア	2002	シェア	2003	シェア
西欧計	360,325		535,465		533,173	
グループ計	59,221	16.4%	85,212	15.9%	76,998	14.4%
フィアット	4,412	1.2%	3,570	0.7%	3,387	0.6%
アルファ・ロメオ	0	0.0%	2	0.0%	0	0.0%
ランチャ	20	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
イベコ	54,789	15.2%	81,640	15.2%	73,611	13.8%

### ミニバス (3.5 t まで)

(単位 : 台)

	2001	シェア	2002	シェア	2003	シェア
西欧計	14,818		15,036		14,391	
グループ計	757	5.1%	371	2.5%	493	3.4%
フィアット	629	4.2%	274	1.8%	370	2.6%
アルファ・ロメオ	0	0.0%	0	0.0%	1	0.0%
イベコ	128	0.9%	97	0.6%	122	0.8%

### バス (3.5 t を超えるもの)

(単位 : 台)

	2001	シェア	2002	シェア	2003	シェア
西欧計	32,151		51,980		52,165	
グループ計	4,083	12.7%	8,316	16.0%	8,046	15.4%
フィアット	11	0.0%	108	0.2%	163	0.3%
イベコ	4,072	12.7%	8,208	15.8%	7,883	15.1%

[注] 西欧は、EU 加盟 15 カ国、EFTA 加盟 3 カ国のことを指す。

[出所] 欧州自動車工業会 (ACEA)

### 表 2. ブランド別新車登録台数 (イタリア)

(単位 : 台)

ブランド	2001	シェア	2002	シェア	2003	シェア
フィアット	617,248	25.6%	509,119	22.3%	461,250	20.5%
アルファ・ロメオ	91,915	3.8%	79,920	3.5%	81,550	3.6%

## Report 2 .....

ランチャ	125,883	5.2%	98,380	4.3%	86,885	3.9%
フェラーリ	474	0.0%	548	0.0%	499	0.0%
マセラティ	308	0.0%	402	0.0%	298	0.0%
その他	51	0.0%	65	0.0%	19	0.0%
国内ブランド計	835,879	34.6%	688,434	30.2%	630,501	28.0%
アウディ	47,134	2.0%	53,227	2.3%	50,988	2.3%
BMW	46,329	1.9%	46,802	2.1%	46,699	2.1%
クライスラー/ジープ	13,638	0.6%	21,154	0.9%	19,505	0.9%
シトロエン	75,014	3.1%	90,350	4.0%	131,337	5.8%
大宇	44,213	1.8%	31,007	1.4%	33,983	1.5%
フォード	186,106	7.7%	186,477	8.2%	197,338	8.8%
ホンダ	13,188	0.5%	15,594	0.7%	18,472	0.8%
現代	39,863	1.7%	39,426	1.7%	35,430	1.6%
起亜	11,570	0.5%	11,713	0.5%	16,190	0.7%
ランド・ローバー	10,062	0.4%	8,566	0.4%	7,840	0.3%
マツダ	6,754	0.3%	6,776	0.3%	13,158	0.6%
メルセデス	67,041	2.8%	74,896	3.3%	70,732	3.1%
ミニ	2,708	0.1%	18,572	0.8%	20,873	0.9%
三菱	17,584	0.7%	12,875	0.6%	11,190	0.5%
日産	50,008	2.1%	42,917	1.9%	62,963	2.8%
オペル	211,476	8.8%	186,571	8.2%	164,686	7.3%
プジョー	120,392	5.0%	135,713	6.0%	118,296	5.3%
ルノー	169,066	7.0%	157,360	6.9%	167,523	7.4%
MG ローバー	10,876	0.5%	7,310	0.3%	7,031	0.3%
セアト	38,817	1.6%	38,094	1.7%	39,070	1.7%
シュコダ	28,402	1.2%	21,987	1.0%	19,757	0.9%
スマート	28,735	1.2%	31,383	1.4%	31,037	1.4%
スズキ	22,372	0.9%	23,543	1.0%	24,611	1.1%
トヨタ	100,458	4.2%	123,515	5.4%	126,730	5.6%
フォルクスワーゲン	181,795	7.5%	169,527	7.4%	146,647	6.5%
ボルボ	16,741	0.7%	17,337	0.8%	17,609	0.8%
その他	17,234	0.7%	18,486	0.8%	21,111	0.9%
外国ブランド計	1,577,576	65.4%	1,591,178	69.8%	1,620,806	72.0%
合計	2,413,455	100.0%	2,279,612	100.0%	2,251,307	100.0%

[注]2003年のデータは2003年1月現在の速報値。 [出所]イタリア自動車工業会 (ANFIA)

表3. フィアット・アウト社地域別販売台数 (単位：1,000台)

	2001	2002	増減率
西欧	1,455.5	1,302.2	△10.5%
フランス	103.3	98.0	△5.1%
ドイツ	147.1	122.8	△16.5%
英国	128.3	91.0	△29.1%
イタリア	825.1	758.7	△8.0%
スペイン	62.8	66.5	5.9%
その他	188.9	165.2	△12.5%
ポーランド	76.3	60.7	△20.4%
ブラジル	415.9	358.0	△13.9%
その他	144.5	139.2	△3.7%
小計	2,092.2	1,860.1	△11.1%
OEM など	34.1	49.8	46.0%
合計	2,126.3	1,909.9	△10.2%

[出所] フィアット・グループ「Consolidated and Statutory Financial Statements, 2002」

表4. フィアット・アウト社関連主要工場  
フィアット単独

国	工場	操業開始	モデル/製品	従業員数
イタリア	トリノ ミラフィオーリ	1939年	フィアット・プント フィアット・イデア フィアット・マルチイープラ アルファ・ロメオ 166 ランチャ・テーシス ランチャ・リブラ	11,500人
	フロジノーネ カッシーノー ピエモンテ・サンジェルマ ーノ	1974年	フィアット・スティーロ/MW	3,500人
	ナポリ ポミリアーノ・ ダルコ	1973年	アルファ・ロメオ 147/GTA アルファ・ロメオ 156 /スポーツワゴン/GTA アルファ・ロメオ GT	4,600人
	ポテンツァ メルフィ	1993年	フィアット・プント ランチャ・イプシローン	5,000人



## Report 2 .....

	パレルモ テルミニ・イ メレーゼ	1970年	フィアット・プント	1,350人
ポーランド	ティチャー	1974年	フィアット・パンダ フィアット・パリオ/ウィークエンド フィアット・シエーナ フィアット・セイチェント フィアット・ウーノ・ヴァン	2,700人
ブラジル	ベティムーミナス・ヘラ イス	1973年	フィアット・パリオ/ウィークエンド フィアット・シエーナ フィアット・ステイロ フィアット・ドブロ フィアット・ストラダ・ピック・アップ フィアット・フィオリーノ フィアット・マレーア/ウィークエンド フィアット・ウーノ・ヴァン	7,000人
アルゼンチン	フェレイラ・コルドバ	1996年	エンジン	330人
インド	クルラ・ムンバイ	1951年 /1999年	フィアット・パリオ/ウィークエンド フィアット・シエーナ	1,900人

### ジョイント・ベンチャー

国	工場	操業開始	モデル/製品	従業員数
<b>セヴェル (PSAとのJV)</b>				
イタリア	ヴァル・ディ・サングロ	1981年	フィアット・ドゥカート 他PSA製品	4,400人
フランス	バランシェンス ノルド		ランチャ・フェドラ フィアット・ウリッセ フィアット・スクード 他PSA製品	4,000人
<b>トファス (コック・グループとのJV)</b>				
トルコ	ブルサ	1971年	フィアット 131 フィアット・ドブロ フィアット・マレーア フィアット・パリオ	4,000人
<b>ナンジン・フィアット (ユエジン・グループとのJV)</b>				
中国	南京	1999年	フィアット・パリオ/ウィークエンド フィアット・シエーナ	3,000人
<b>フィアット-GMパワートレイン (GMとのJV)</b>				
イタリア	トリノ ミラフィオーリ	1955年	エンジン、トランスミッション	1,700人
	ピエツラ ヴェッローネ	1974年	トランスミッション	570人
	アヴェッリーノ プラートラ・ セツラ	1993年	エンジン	1,500人
	ミラノ アレーゼ	1962年	エンジン	370人
	カンポバッソ テルモリ	1972年	エンジン、トランスミッション	2,100人
オーストリア	ウィーン-アスペルン	1981年	エンジン、トランスミッション	2,100人

## Report 2 .....

ドイツ	ボッフム	1962年	エンジン、トランスミッション	1,100人
	カイザースラウテルン	1996年	ディーゼルエンジン	1,450人
ドイツ	ルッセルスハイム		トランスミッション	250人
英国	エルスメア・ポート	1992年	エンジン	500人
ハンガリー	ツェンゴッタード	1990年	エンジン・トランスミッション	800人
ポーランド	ビエルスコ・ビアーラ	1974年	エンジン・トランスミッション	900人
ブラジル	ベティム	1976年	エンジン・トランスミッション	1,700人
	サン・ホセ・ドス・カンポス	1958年	エンジン・トランスミッション	1,700人

〔出所〕 フィアット・アウト広報資料

表5. イベコ地域別販売台数

(単位：1,000台)

	2001	2002	増減率
西欧	128.4	128.8	0.3%
フランス	22.9	17.6	△23.1%
ドイツ	16.3	15.0	△8.0%
英国	15.4	16.2	5.2%
イタリア	39.3	44.3	12.7%
スペイン	15.2	14.7	△3.3%
東欧	9.7	9.5	△2.1%
その他	22.3	23.6	5.8%
小計	160.4	161.9	0.9%
OEM など	34.3	37.5	9.3%
合計	194.7	199.4	2.4%

〔出所〕 フィアット・グループ「Consolidated and Statutory Financial Statements, 2002」

表6. 欧州におけるイベコ関連施設

国	工場	製品
イタリア	トリノ	ギアボックス、エンジン、ドライブ・アクセル
	トリノ	研究・開発 (R&D)
	ミラノ	エンジン
	ミラノ	R&D
	ボルツァーノ	
	ボルツァーノ	R&D
	ブレーシャ (2工場)	完成車
	ブレーシャ	フレーム、プラスチック部品、キャブ
	ブレーシャ	R&D

## Report 2 .....

	ヴィットリオ・ヴェネト	
	スッザーラ	完成車
	モデナ	
	ピアチェンツァ	
	ピアチェンツァ	R & D
	フォッジャ	エンジン
	フルメーリ	
フランス	フェカン	
	ブルボン-ランシー	エンジン
	サン・アルバン・レイス	
	アノネー	
ドイツ	ウルム (2工場)	完成車
	ウルム	R & D
	ヴァイスヴァイル	
	ゲーリッツ	
スペイン	マドリード	完成車
	バリャドリッド	完成車
	バルセロナ	メカニカル部品
	バルセロナ	R & D
英国	マンチェスター	完成車
スイス	アルボン	R & D
ウクライナ	ザポロチェ	ギアボックス、エンジン

[出所] イベコ広報資料

(井手 謙太郎)