

ドイツ企業の汎欧州事業戦略

ミュンヘン事務所

(ダイムラー・クライスラー)

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が製造拠点・市場として中・東欧に注目する動きがあることを本誌2004年3月号でご紹介した。

今回も前号に引き続き、ドイツ企業の事業戦略として、ダイムラー・クライスラーについて、ジェトロ・ミュンヘンがまとめた報告を紹介する。

ダイムラー・クライスラーはドイツ・シュツットガルト市を本拠とし、2003年の総売上高1,364億ユーロ、乗用車生産385万台、商用車50万台を生産し、世界37カ国に生産拠点を持つグローバル企業である。

本稿では、同社広報部のグラッチュ氏とのインタビューと同社資料をもとにダイムラー・クライスラーの汎欧州事業戦略を概観する。

1. 2003年のグループ全体の経常利益は大幅に縮小

ダイムラー・クライスラー・グループは、

- ・ メルセデス乗用車事業部
- ・ クライスラー事業部
- ・ 商用車事業部
- ・ サービス事業部
- ・ その他事業部（ヨーロピアン・エアロノーティック・ディフェンス・アンド・スペース社（EADS）、三菱自動車工業（MMC）他）からなる。

2003年 事業部別経常利益

	2003	2003	2002
単位 (100 万)	米ドル	ユーロ	ユーロ
ダイムラー・クライスラー全体	7.163	5.686	6.854
メルセデス乗用車	3.938	3.126	3.020
クライスラーグループ	(637)	(506)	609
商用車	1.077	855	(343)
サービス	1.562	1.240	3.060
EADS, MMC他	1.619	1.285	903

2003年 事業部別売上高

	2003	2003	2002
単位 (100 万)	米ドル	ユーロ	ユーロ
ダイムラー・クライスラー全体	171.870	136.437	147.368
メルセデス乗用車	64.807	51.446	50.170
クライスラーグループ	62.130	49.321	60.181
商用車	35.923	28.517	28.401
サービス	17.682	14.037	15.699
EADS, MMC他	554	440	508

2003年のグループ連結決算によると経常利益は、2002年の69億ユーロから2003年は57億ユーロと前年比18%減の大幅下落となった。この数字には、クライスラーグループのリーストラ費用4億6,900ユーロ、および2003年12月に実施された航空機用エンジン(MTU Aero Engine)事業部売却益10億ユーロも含んでいる。この2件の影響を修正した場合の経常利益は51億ユーロと27%の下落となる。

2003年の純利益は4億4,800万ユーロで、1株当たり利益が0.44ユーロとなった。(2002年の純利益は、特にT-SystemITS事業の売却など合計14億ユーロの特別利益を含めて47億1,800万ユーロで1株当たり利益が4.68ユーロであった。)純利益減少の理由としては、EADSへの20億ユーロの投資の影響がある。

2004年4月7日に開催された年次総会では、2003年の株式配当を2002年と同じ1株当たり1.50ユーロと決定し、配当金総額は15億1,900万ユーロとなる。

2. 不振だったクライスラーグループ

乗用車部門

メルセデス・ベンツ、マイバッハ、スマート、メルセデス・ベンツAMG、メルセデス・ベンツマクラーレンを含めたグループ全体では主要市場で乗用車需要が低迷する中でメルセデス乗用車部門は前年に近い122万台（2002年123万台）を販売した。売上高は、高価格モデルの投入によって前年比3%増の514億4,600万ユーロに拡大、次世代モデルへの投資、新モデル投入に伴うマーケティング費用を計上した後でも、営業利益は31億2,600万ユーロと2002年の30億2,000万ユーロを上回った。

クライスラーグループ

クライスラーグループは、2003年に5億600万ユーロの営業損失（2002年は6億900万ユーロの営業利益）を出した。この損失には、4億6,900万ユーロのリストラ費用を含み、リストラ費用を修正した場合の損失は4,000万ユーロである。全世界での販売台数は、乗用車、ミニバン、多目的スポーツ車（SUV）、軽トラックの合計で264万台（2002年282万台）となった。為替レート、販売台数の減少、割引販売のため売上高は、493億2,100万ユーロと2002年の601億8,100万ユーロを下回った。

商用車部門

トラック、バス、バンを含む商用車販売は、前年比3%増の50万台となった。売上高は前年を若干上回って285億1,700万ユーロ、営業利益は、8億5,500万ユーロと前年の3億4,300万ユーロの営業損失から、大きく黒字転換を果たした。新モデルの投入と効率の追求が業績回復に大きく貢献した。

サービス部門

サービス部門の中核は、自動車販売の金融サービスで、2003年の営業利益は、12億4,000万ユーロとなった。2002年はITS（高度道路交通情報システム）の販売益21億ユーロのため30億600万ユーロであった。なお、売上高は、前年比11%減の140億3,700万ユーロであった。

その他事業

E A D S への出資比率 33%、M M C への出資比率 37%のほか、全社的な研究開発事業、不動産、金融、持ち株会社運営等の事業がある。

これらの事業の収益は、1 四半期遅れでダイムラー・クライスラーの業績に計上される。航空機用エンジン事業部 (M T U Aero Engines) は、ダイムラー・クライスラーのその他事業として 2003 年 12 月まで計上されるが、12 月 31 日に米国投資会社コールベルク社に売却された。2003 年のその他事業に関わる営業利益は、12 億 8,500 万ユーロ (2002 年 : 9 億 300 万ユーロ) で、航空機用エンジン事業部の売却益 10 億ユーロを含んでいる。資産売却益を修正すると同部門は、M M C の損失と E A D S の収益悪化で大幅な損失を計上している。売上高は、5 億 800 万ユーロから 4 億 4,000 万ユーロへ大幅下落した。

3. アジア市場の拡大が最大の課題

2003 年のダイムラー・クライスラーにおける世界販売金額の 35% (478 億 1,200 万ユーロ) が欧州市場で占められている。欧州市場は、ダイムラー・クライスラーにとって N A F T A 市場に次ぐ、世界第 2 位の市場となっている。しかし、欧州市場は、中・東欧市場が今後 10 年間にわたって約 5% の成長が予測されるのに対して、西欧市場はわずかな成長しか期待できない。ダイムラー・クライスラーは、特にメルセデス・ベンツブランドの乗用車、商用車に関しては、西欧市場の成長分以上の拡大は確保したいとしている。

欧州市場は、現在も将来も核となるべき市場であることに変わりはない。また、米国は市場シェア拡大のチャンスのある有望市場である。その前提として、クライスラーグループでは、2001~2005 年の間に 21 の新型モデルの投入を予定し、新しい市場分野、例えばオフロードスポーツ車分野をターゲットに入れている。

2003 年乗用車販売の地域別内訳

	販売台数	地域シェア	増加率
メルセデスグループ全体	121 万 7,000	100%	△1%
ドイツ	39 万	32%	△6%
西欧 (除くドイツ)	42 万 3,000	34%	1%
N A F T A	23 万 6,000	19%	2%
うち米国	21 万 9,000	18%	3%
南米	1 万 1,000	0.9%	△18%
アジア/オセアニア (除く日本)	6 万 7,000	5.5%	9%
日本	4 万 6,000	3.7%	△3%

2003年商用車販売の地域別内訳

	販売台数	地域シェア	増加率
商用車全体	50万1,000	100%	+3%
欧州	27万6,000	54%	△4%
うちドイツ	10万2,000	20%	△2%
NAFTA	13万4,000	26%	14%
うち米国	11万5,000	23%	15%
南米	4万	8%	10%
アジア	2万9,000	5.8%	25%

アジア市場は、乗用車、商用車とも力強い成長を示している。2003年はダイムラー・クライスラーと三菱自動車で約100万台の自動車を販売した。アジア市場の拡大は、現在のダイムラー・クライスラーにとって最大の課題だ。アジアという大きな市場での成功は、それぞれの国・地域における現地生産を行わない限り、実現できない目標であるとダイムラー・クライスラーは認識している。

4. 西欧での競争力を高めるために中・東欧での生産を拡大

中・東欧諸国における労働力の質の高さは、既に定評があり、その労働コストは西欧よりも低廉である。この労働コスト格差は、今後数年間は明瞭に残ると、ダイムラー・クライスラーでは見ている。

補助金、税制優遇、労働コスト削減のために自動車メーカーの多くは、中・東欧で販売する車種と西欧へ輸出する車種のために、特に量産対応メーカーを中心にして、中・東欧での生産増強を進めている。ダイムラー・クライスラーでは、EU新規加盟国での生産も視野に入れている。その足がかりとしてダイムラー・ベンツは、チェコに研究開発センターを建設中である。また、中・東欧諸国のサプライヤーからパーツ、モジュールをいかに効率的に直接供給が可能であるか調査中である。中・東欧での生産能力拡大は、労働コストの安さを利点として、西欧での競争力を高めるのが狙いである。

中・東欧諸国では、メルセデス・ベンツは、最も知名度が高く、また需要の多いプレミアムブランドである。中・東欧諸国の所得レベルの違いから、プレミアムブランドの市場シェアを西欧、中・東欧で直接比較することはできない。国民1人当たりの国内総生産は、西欧諸国平均の2万ユーロに対して、中・東欧諸国平均は2,000～5,000ユーロの水準にある。

ダイムラー・クライスラーの比較的新しいモデルAクラスの生産工場が92年にドイツ南部のラシュタット市に設立され、また、小型車スマートが独仏国境近くのフランス・アムバッハ市に建設されるなど、最新のモデルの中・東欧での生産は計画されていない。ドイツ・シュツットガルトを核とする西欧生産体制が、今のところ堅持されている。フォルクスワーゲンが、90年代初めから中・東欧への生産拠点を進めてきたのとは好対照といえる。トルコの商用車工場は、中・東欧諸国の需要を満たす目的で設立されたが、西欧の工場からの生産移管によって、欧州への輸出は徐々に増える傾向にある。

ダイムラー・クライスラーのクラウス・マンゴルド取締役は、「中・東欧は既に欧州の中でも、高い成長を示す市場になっている。改革への努力がもっと進めば、市場の潜在的可能性は極めて大きい。しかし、中・東欧と一口に言っても文化、経済は国ごとに質が異なる。チェコ、ハンガリー、ポーランドの3カ国の政治経済改革は顕著な成果を挙げている。一方、ブルガリア、クロアチア、ルーマニアは、まだ多くの改革を必要としている。中・東欧経済は2002年に平均3%の成長率を維持しており、ユーロ圏が過去数年リセッションを脱却できずにいるのと比べて、驚くべき堅調さがある」と述べた。

ダイムラー・クライスラーのサービス部門は、中・東欧ビジネスを大きく拡大し、2002年には前年比13%の拡大を果たした。2002年にルーマニアでは、トランスミッションとエンジン部品生産のために現地企業との合弁企業が設立された。ロシアには現在までのところ生産拠点は無いが2001年以降、3,000万ユーロを投じて18都市に30の販売拠点を設立した。「ロシアでの事業展開が可能となったのは、プーチン大統領の改革努力に大きく負っている。99年にダイムラー・クライスラーは、ロシアで外国企業として初めて自動車金融サービスを開始した。金融税制面での改革が大きく前進したためである。政治経済的な安定、円滑な資本市場、銀行システムの確立は、魅力ある自動車融資制度をつくり、経済の近代化を加速する」と同社のマンゴルド取締役は述べている。

	ダイムラー・クライスラー 乗用車の市場シェア (三菱自動車を含む)	ダイムラー・クライスラー 商用車の市場シェア (ふそうを含まない)
EU新規加盟国	2%	12%
トルコ	5%	7%
ロシア (海外輸入車でのシェア)	10%	14%
西欧	13%	11%

欧州の生産拠点

	生産拠点	販売拠点	売上高 100万ユーロ	人員
メルセデスグループ	8工場	—	31,604	94,521
クライスラーグループ	—	—	3,614	275
商用車	19工場	—	14,776	60,790
自動車販売拠点	—	5,294	—	38,502
サービス	—	95	5,157	4,026
その他	2	3	1,101	18,186

(注) メルセデス8工場は、下記リストの乗用車、乗用車部品工場。19商用車工場は、乗用車工場と重複している。

ダイムラー・クライスラーの欧州生産拠点、生産モデル、生産台数、人員

工場名	所在地	生産モデル	生産台数 年間	人員
EvoBUS	仏, Ligny	メルセデス・ベンツ/Setra	500台	450
モルスハイム	仏, Molsh eim	顧客特注商業車/シャーシー 修正	—	400
スマートヴィレ	仏, Hamba ch	スマート クーペ、ガブリオレ、 ロードスター 95年設立	12万台	1,789
ベルリン	独, Berli n- Marienfe ld	12cyl. ガソリン/8cyl ティーゼル、 Smart ガソリン、ディーゼル 乗用車、スマート用部品	6億2,000 万ユーロ	3,148
ブレーメン	独, Breme n	Cクラスセダン、コンビ CLK、SL, SLK	—	1万 5000
シュツットガルト	独, Stutt gart	統括本部、R&D	—	
デュッセルドルフ	独 Düsseldo rf	小型トラック、スプリンター、 フライトライナー	—	5,200
ガッゲナウ	独、 Gaggenau	乗用車用トランスミッション、 アクスル、トルクコンバーター、 シートメタル、パーツ	—	4,564 ラシュ タット 1,576
ゲルマースハイム	独, Gemme rs heim	グローバル・ロジスティック・ センター: 全世界への純正部品 供給、 34万種部品の在庫センター	—	2,800
ハンブルグ	独, Hambu rg	乗用車用車軸、車軸部品、 ステアリングコラム	—	2,630

カッセル	独 , Kassel	バン、トラック、バス用前後車軸、車軸部品	60 万車軸	3,287
ルートヴィヒスハーフェン	独 ,Ludwi gs hafen	商用車 Vaneo, Vario	—	1,500
マンハイム	独, Mannheim	商業車ディーゼルエンジン 乗用車、商用車シリンダーブ ロック、シリンダーヘッド、フ ライホイール	エンジン 34 万 8,000 台、 鋳造部品 11 万 3,000 トン	6,430
EvoBus マンハイム	独, Mannheim	メルセデス・ベンツ、SETR Aバス用シャーシー、ボディー	バス 1,823 台、 バスボデ ィー 4,556 台	4,000
ラシュタット	独 、 Rastatt	乗用車 A クラス (97 年か ら) 92 年設立	能力 20 万 台	4,700
ジンデルフィンゲン	独 ,Sinde l fingen	メルセデス・ベンツ乗用車 C, E, S,CL クラス Maybach 1915 年設立	—	41,000 人
ウルム	独,Ulm, Neu Ulm	メルセデス・ベンツ、Setra バ スアッセンブリー	2,550 台	1,339 1,790
ウンターテュルク ハイム	独 Unter tuerkhei m	メルセデス・ベンツ乗用車用エ ンジン、サスペンション、トラ ンスミッション	—	20,758
ヴェルス	独、 Wörth	商用車 ATEGO, ACTROS, AXOR (67 年にマンハイム他から商 業車を生産移管統合)	—	11,899
バルセロナ	ス ペ イ ン ,Barce lona	VITO, V クラスのパーツ生産	—	654
EvoBus サマノ	スペイン Samano	メルセデス・ベンツ、Setra 用 シャーシー	510 台	336
ヴィトリア	スペイン Vitoria	VITO V-クラス	73,045 台 11,722 台	3,546
アクサライ	トルコ, Aksaray	軽重量トラック、セミトレーラ ートラクター、Unimogs	—	700
ダヴトゥパサ	トルコ, Davutpas a	バスボディー	—	1,100
ホスデル	トルコ、 Hosdere	ダヴトゥパサ工場で生産され るバスボディーの塗装組立	—	1,113

(注) 上記生産拠点は、ダイムラー・クライスラー自前工場が中心、これ以外に委託生産工場があるが、ここに網羅していない。

5. 各事業部の連携をはかる本社

同社本社の役割は、全事業、各ブランドの世界的な統括、コーディネーション、会社組織の調整にある。メルセデス乗用車グループ、クライスラーグループ、商用車グループ、フィナンシャルサービスは、各事業部が直接の責任を持つ。

新地域、新市場開拓戦略を立案する場合は、関連する事業部門の連携を本社が図り、それぞれの事業部とともにコンセプトを立案することもある。

ダイムラー・クライスラーには、複数の事業部にまたがるプロジェクトを推進するためにEAC (Executive Automotive Committee) という組織が2001年に設置された。同委員会は、複数事業部にまたがる製品分析、新技術の開発とモデルへの適用の調整を行う。事業部間の垣根を越えて、製造工程、コンポーネント、エンジンなど非常に多くの技術導入がここでのコーディネートの下に共有されている。

今後、数年間で技術共有される対象として次が予定されている。

- ・ クライスラーグループとスマートでのプラットフォームの統合
- ・ 4シリンダーエンジンの種類を削減して9種類にする
- ・ ディーゼルエンジンの数を16から13に削減する
- ・ トランスミッションの種類を11種類に削減するなど。

6. グローバル戦略の中での購買機能

2003年、ダイムラー・クライスラーは、997億ユーロの資材・サービスの調達を行った。自動車関連のメルセデス乗用車、クライスラー、商用車部門だけで全世界での資材・サービスの調達は952億ユーロに上っている。調達の地域的内訳は、ドイツ国内が47%、その他のEU加盟国から8%、北米で41%となっている。ダイムラー・クライスラーの課題の一つとしてアジア地域からの調達を増やすことが挙げられる。

アジア地域からの調達を増やすためには、これに見合った効率的で、柔軟なロジスティクス・ネットワーク構築が必要とされる。このネットワークは、部品の確実な供給と同時に完成品の全世界への供給を確実に保証するものでなければならない。ダイムラー・クライスラーでは、ロジスティクスの体制を常に改善し、また最適なロジスティクスを実現す

るための計画・管理手法を開発しつつある。欧州、NAFTA地域では、既に最適なロジスティクス・ネットワークが出来ているので、アジア地域のサプライヤーのネットワークへの統合がこれからの課題となっている。

7. グローバル戦略の中でのR&D機能

2003年にダイムラー・クライスラーは、研究開発部門へ55億7,100万ユーロ（2002年は59億4,200万ユーロ）を支出している。2003年12月現在、2,900人がグループ全体に関係する基礎的研究開発に従事し、さらに2万3,800人がメルセデス乗用車部門、クライスラー部門、商用車部門で各分野の研究開発に従事している。メルセデス乗用車部門、商用車部門のR&Dの中心はシュツットガルトに置かれている。シュツットガルトにR&Dの中心が置かれているのは、自動車技術が同地を中心として発展、蓄積されているためとダイムラー・クライスラーは説明している。

8. グローバル戦略の中での日系企業との関係

日本市場は、ダイムラー・クライスラーの販売市場としては今後10年にわたって平均1%以下の成長にとどまるとダイムラー・クライスラーは見ている。現在の市場ポジションもあらゆる分野で激しい競争にさらされている。激しい市場条件ではあるが、高級乗用車部門では13%程度のシェアは維持できるとしている。一方、商用車部門での同社の市場シェアは30%弱である。

ダイムラー・クライスラーでは、中国市場でも北京汽車とのジョイントベンチャーで83年からジープを生産している。ダイムラー・クライスラーでは、乗用車Cクラス、Eクラスの中国での生産も計画している。北京汽車（BAIC）が中国側パートナーで、年間生産台数2万5,000台、生産開始時期は2004年末か2005年としている。さらにダイムラー・クライスラーは、BAICの子会社・北汽福田汽車（BeiqiFutian）社とトラック、トラック部品の合弁生産を交渉中としている。計画によると投資額は10億ユーロとのこと。

(新井俊三)