

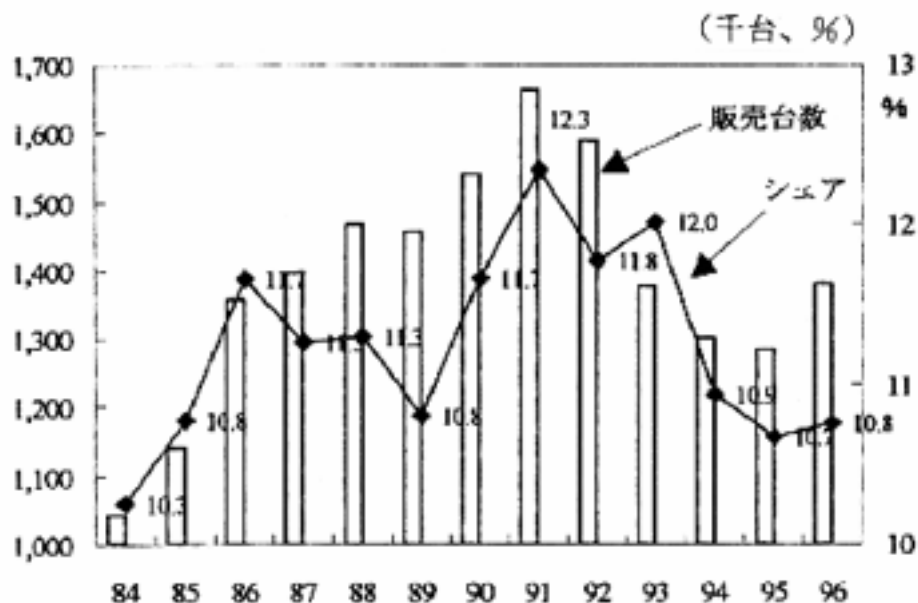
# 日系自動車メーカーの欧州展開と課題

## 1. 欧州市場環境と日系メーカーの動向

### (1) 苦戦する日系メーカー

日系メーカーは欧州市場で日本国内、北米市場以上に厳しい競争にさらされている。日系メーカーのシェアは91年に12.3%であった。しかしその後為替の影響もあって低下を続け、96年は前年に比べやや改善したものの、85年と同水準の10.8%であり、低迷状態から脱したといえない状況にある。このため日系メーカーの多くは未だ投下資本に見合う収益を上げられる状態ではないとみられる。

図表－1 欧州市場：日系メーカー乗用車販売台数、シェア



(資料) AID Newsletter, 主要国自動車統計等

この主な理由として、

- ① 93年から95年にかけての急激な円高、および韓国メーカーの参入等による、相対的な価格競争力の低下
- ② 欧州車の品質向上（特に耐久性という面での製造品質）  
などが考えられる。特に品質の改善という点では、欧州メーカー自体の努力に加え、

現地進出した日系メーカーによる現地ベンダーの育成や、日系部品メーカーの現地進出が貢献したとみられる。その結果、欧州メーカーの品質改善度は、90年と比べ日系を含むアジア車よりも大きく、フォードと肩を並べる水準となっている。

図表-2 新車購入後6ヶ月以内クレームの発生件数

	〈100台当たり〉						
	90	93	95	90年比	93年比	日本車との差	
						90	95
アジア車	119	94	88	-31	-6	0	0
欧州車	158	128	118	-40	-10	39	30
GM	149	108	99	-50	-9	30	11
フォード	152	108	114	-38	6	33	26
クライスラー	171	135	137	-34	2	52	49

(資料)J. D. パワー(オートモティブ・ニュース)

またデザインを含む設計品質という点でも、欧州メーカーはもともと欧州市場自体が小型車の市場であること、自動車産業に100年以上の歴史があること、などからかなりの蓄積と競争力を有する。これは日本市場でもVWのゴルフ、ポロ、オペル・ヴィータ、プジョー・306といった車が好意的に受け入れられている事実が裏づけている。

これに対し日系各社は未だ欧州では明確なブランド力、製品コンセプトを構築できていない。欧州における消費者の車購入の選択基準は、北米の機能・経済性重視と異なり、ブランド・個性重視であるということも、日系メーカーが苦戦する要因となっている。

つまり欧州市場において日系メーカーは、相対的に低下した価格競争力、接近しつつある品質、遅れをとっているとみられる設計・デザイン能力、ブランド力という逆境のなかで苦戦を強いられている。

## (2) 欧州市場の志向・トレンド

今後の欧州市場のトレンドとみられる①小型車シフト、②ディーゼル化という面で、日産を除く日系メーカー各社の戦略はまだ明確となっていない。このトレンドの背景には環境問題がある。欧州では温暖化に対する問題意識が顕著であり、このため日本のカーエアコンメーカーが恩恵を受けるという皮肉な現象も起きている。さらに排ガス削減のメイン・ターゲットがCO<sub>2</sub>(二酸化炭素)であり、ディーゼルエンジンから多く排出されるNO<sub>x</sub>(窒素酸化物)はあまり問題とされない。したがって近年、低燃費＝CO<sub>2</sub>排出量の少ない小型車、ディーゼルエンジンへの需要が高まっている。

### ①小型車シフト

多くの欧州メーカーは、既存のセグメントBより小型のサブBといわれるセグメントへの車種投入を計画している。欧州フォードは既に投入を開始しており、日系メーカーも将来の欧州市場におけるプレゼンスを考えると、このセグメントを無視することはできない。このため日系各社は現地生産を含めた対応策を迫られているが、この対応次第では21世紀の欧州ばかりでなく、世界における競争力にも影響が及ぶ可能

性が高い。なぜならメルセデスをはじめとする欧州メーカーは、小型の3リッターカー（3リットル台の燃費で100キロを走る低燃費カー）の開発にしのぎを削ってきたが、ここに来て低コストでの実用化にメドをつけつつあるように見受けられるからである。

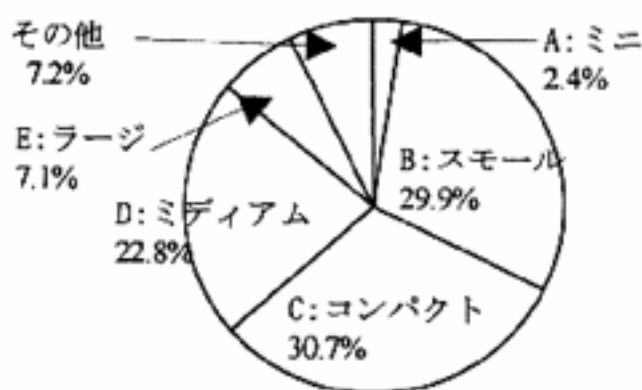
図表-3 欧州各社のコンパクト・カー(サブB)生産計画

メーカー	モデル名	生産時期	概要
Ford	Ka	96年10月	スペイン・バレンシア工場に2億ドルを投資し年産20万台の計画。28の主要ユニット部品が周辺の工業団地からコンピューター管理されたコンベアーで搬入されるモジュール生産方式を採用。
Opel	MAXX	2000年	日系メーカーの現地工場を上回る生産性欧州NO.1の旧東独・アイゼナハ工場で生産される公算。
VW	Very Compact(EA420)	未定	スペイン・Pamplona工場が有力。
M-Benz	Swatchmobile (上記3社とは異なり2シーターのパーソナルユース)	98年	Hambach(仏)に新工場を建設、年産10～15万台、コストを抑制のため、モジュール生産方式を徹底、下請けはユニット会社(1次)10社、50社の2次下請けに絞り込み、外注率を80%以上に高める。価格は16,000マルク程度との報道。

(資料)各種報道資料より

(注)モジュール生産:いくつかの部品を一つのユニットにまとめあげることで、組立工程におけるコストの劇的な削減を目指す方式。

図表-4 欧州乗用車市場:セグメント別構成比(95年)



(資料) 各社広報資料、報道資料等

図表-5 セグメント別主要車種

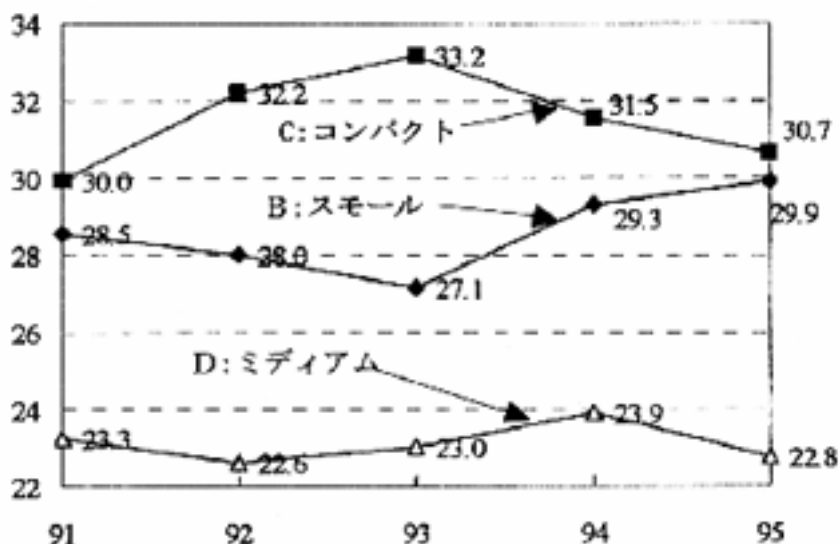
Bセグメント	日産・マイクラ、VW・ポロ、オペル・コルサ、フォード・フィエスタ、ルノー・クリオ、ルノー・トゥインゴ、プジョー・106、フィアット・プント
Cセグメント	トヨタ・カローラ、日産・アルメーラ、VWゴルフ、オペル・アストラ、フォード・エスコート、プジョー306、フィアット・ブラボ/ブラーバ
Dセグメント	トヨタ・カリーナE、日産・プリメーラ、オペル・ベクトラ、フォード・モンデオ、ルノー・ラグナ、プジョー406
Eセグメント	トヨタ・カムリ、日産・マキシマ、オペル・オメガ、フォード・スコルピオ、ルノー・サフラン

(資料) 各種報道資料、各社ヒアリング

欧州メーカーの「環境という社会性との調和なしに企業の存続はない」という危機意識には強烈なものがある。このため利益の出にくい小型車を低コストで生産するために思い切ったモジュール化(図表-3注釈参照)が進められ、低コスト地域での生産などが試みられている。このモジュール化の目的は、構成部品の一体化、素材転換、加工方法の大幅な削減・変化により、工程を大幅に改善させ、劇的にコストを引き下げることにある。

これに対し日系メーカーの場合、セグメントBに当たるスターレット、マーチクラスは、将来の上級移行を前提にした入門者への客寄せの意味合いが強く、利益を上げるという発想は薄い。そのため今後、日欧間でコスト格差がつく懸念も出ている。小型車比率の着実な高まりもあり、現地生産を含めた小型車対策は日系各社の大きな課題である。

図表－6 欧州乗用車市場：セグメント別  
シェア推移

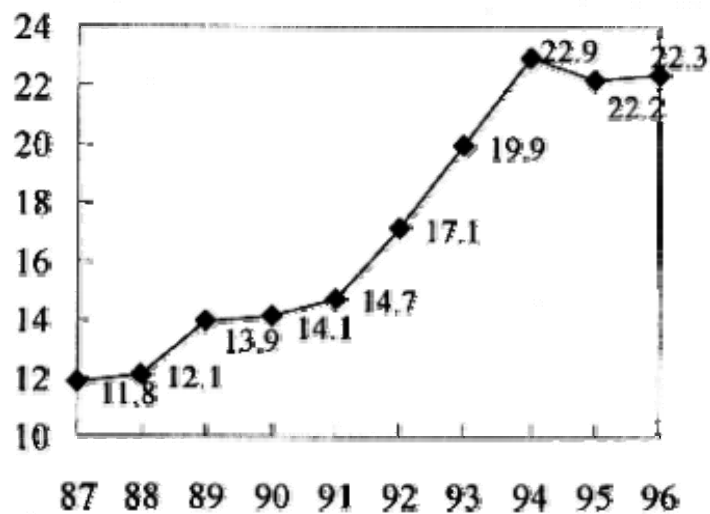


(資料) 各社広報資料、報道資料等

## ②ディーゼル化

ディーゼルに関しては、CO2重視の環境対策に加え、維持費の経済性からも、欧州の需要は根強く、フランスでは乗用車の46.5% (95年) がディーゼルとなっている。欧州総市場でも調査機関AID社の推定によると、95年の22.3%、265万台から2004年には30%、430万台になると予測されている。この乗用車のディーゼル化比率の急激な拡大が現在、日系メーカーの欧州市場におけるプレゼンス拡大の障害となっており、各社は早急な対応を迫られている。

図表-7 欧州：乗用車のディーゼル比率（％）



（資料）AID ニュースレター

しかしながら日系メーカーにとって、小型乗用車用ディーゼルエンジン（1500cc 未満）を生産することは、量産規模が最大のハードルとなっている。なぜならこのタイプのエンジンは欧州市場だけしか需要がなく、開発・生産コスト負担が過大なものとなるからである。

欧州市場では日系各社のシェアは、大手3社が5%のシェアを有する北米とは異なり、いずれも3%未満のニッチ・メーカーである。北米市場でこのタイプのエンジンは不要であり、また日本ではNOXとパーティキュレート（微粒子）の問題が解決されない限り乗用車への搭載は不可能に近い。したがって、本田がローバーからOEM調達を開始し、日産もプジョーからマイクラ（マーチ）用の調達を予定しているが、今後、他の日系メーカーにも欧州メーカーとの提携による補完といった動きが活発化するものとみられる。

## 2. 日系各社の課題と対応策

このような厳しい状況のなか、日系各社の欧州における生産動向・計画は、2000年時点で300万台を超えるとみられる北米（カナダ、メキシコを含む）や生産能力で250万台規模に達するとみられるアセアン市場に比べると、以下のようにかなり控えめである。

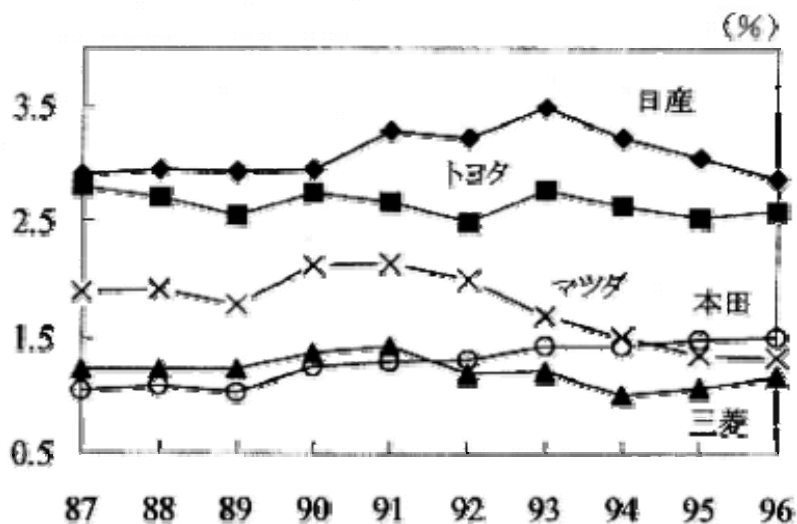
図表-8 欧州: 日系メーカーの生産動向

(千台、%)

	86	88	90	93	94	95	96E	2000E	95年比
日産	46	137	161	332	307	333	339	450	32.8
トヨタ	8	14	15	55	97	98	120	200	66.7
本田	1	5	26	51	52	91	110	150	36.4
三菱	2	6	5	9	7	28	70	150	114.3
スズキ	18	43	37	45	34	62	75	100	33.3
いすゞ	3	19	15	50	46	36	40	50	25.0
ダイハツ	0	0	1	13	14	9	10	14	40.0
合計	78	224	260	555	557	657	764	1,114	45.8

(資料) 主要国自動車統計、Ward's, SMMT等

図表-9 欧州乗用車市場: 日系各社シェア



(資料) AID Newsletter等

(1) 日産

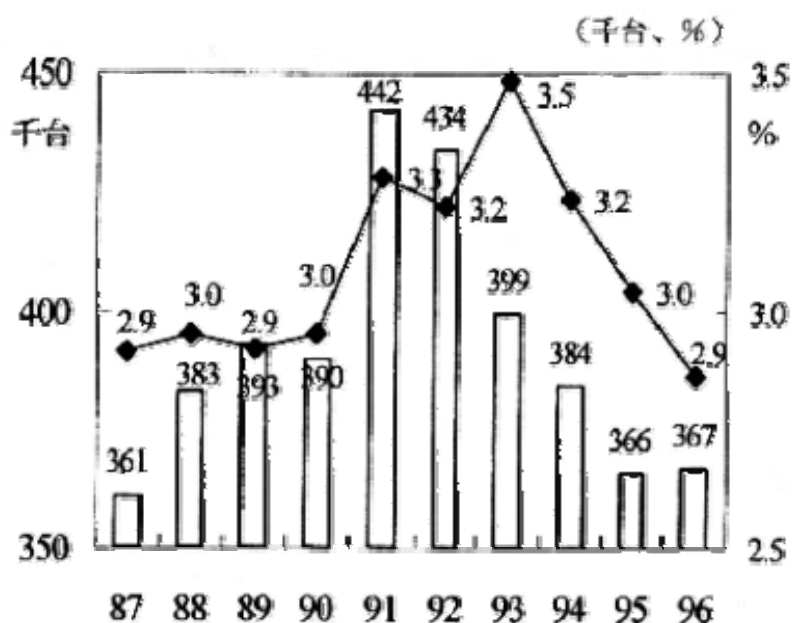
日産はもともと欧州では、80年代に最初に現地生産を開始したことにみられるように、日系メーカーの先駆者的存在である。しかし最近では欧州拠点が業績面でのネックとなっており、税引きベースで95年600億円、96年450億円と大幅な赤字を出した。このため量的拡大から収益重視へリストラの舵を切りはじめた。具体的な収益性向上策として、欧州現法へ1200億円の増資(95、96年)、インセンティブ削減に加え、販売車種の削減による在庫効率の改善と物流コストの削減、採算悪化地域での販売台数減少覚悟の値上げ等により出している。これらの諸策で、92年ピークより10万台少ない年間販売台数45万台(商用車を含む)へ損益分岐点を引き下げる計画である。

また稼働率向上のため英国、スペインの生産拠点を、欧州域外への輸出拠点化する動きに着手し、英からマイクラ(マーチ)に続きプリメーラも豪州・台湾へ、スペイン

拠点の商用車を中近東、アフリカへ、といったスキームに乗り出している。そして2000年には英国拠点のテコ入れのため、アルメーラ（パルサー、年間10万台）を現地に移管する計画である。

前述したような欧州市場の小型車シフトに対応し、現地生産でコストを下げ、市場の嗜好、変動に迅速に対応できる開発（特にデザイン面）、生産、物流体制を構築するためであるとみられる。この結果、日産の欧州販売に占める現地生産車の比率は現行の7割から9割にまで上昇し、為替変動に対する影響は大幅に縮小するとみられる。

図表-10 日産：欧州市場での販売・シェア



(資料) AID Newsletter 等

同社にとって欧州拠点建て直しのポイントのひとつは、販売台数よりも収益性確保を徹底できるかどうかであろう。収益重視によって、戦線縮小を打ち出すとすれば、拡大志向のトヨタに日系メーカートップの座を奪われる場面もありえよう。しかし日・米市場以上に熾烈となっているインセンティブ合戦に巻き込まれると、収益改善の足かせになりかねない。

このように小型車の現地化、ディーゼル対応といった打つべき手は既に打っており、稼働率と販売シェアを反転させるには、日本からの輸入車を含めた商品力とブランド力の向上が不可欠であろう。

## (2) トヨタ

日産とは対照的に、トヨタは戦線拡大路線に踏み出しつつある。97年は販売台数

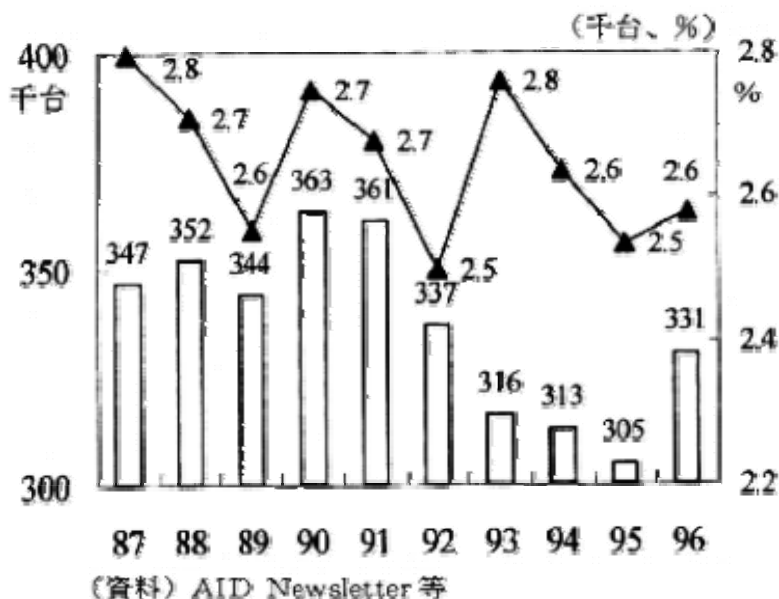


等の供給拡大で前年比5%増の43万台に設定、欧州トップの日産(96年43.3万台)を射程内に捉え日系メーカーの首位をうかがいつつある。また98年には英国拠点の生産能力を倍増の20万台へ拡大し、現行のカーリーナE(日本名コロナ:セグメントD)に加えカローラクラス(セグメントC)の生産を開始し、2000年に60万台の販売を目指している。

また日産同様、英国拠点を欧州域外への輸出拠点として育成しており、カーリーナEをアフリカ、中近東、中南米へ、5ドアモデルは日本へも輸出している。

60万台体制の構築と安定的な収益基盤確立のためのポイントは、今後欧州市場での構成比が高まるとみられる、カローラより小さいセグメントA(ルノー・トゥインゴ、フィアット・チンケチェントクラス)、B(マイクラ、スターレットクラス)への対応と、小型ディーゼル(排気量1500cc未満)への対応であろう。現在、このクラスでは、スターレットを輸出しているがディーゼルモデルはない。将来の現地生産は不可避とみられるが、欧州メーカーが得意とする分野だけに、トヨタの強さの特徴であるコスト、製造品質(耐久性)だけでなく、デザイン等の設計品質も問われよう。60万台体制構築のためには、今後新たな生産拠点の設立、エンジン等基幹部品のOEM調達といったことが浮上する可能性もあろう。

図表-11 トヨタ：欧州市場での販売・シェア



### (3) 本田

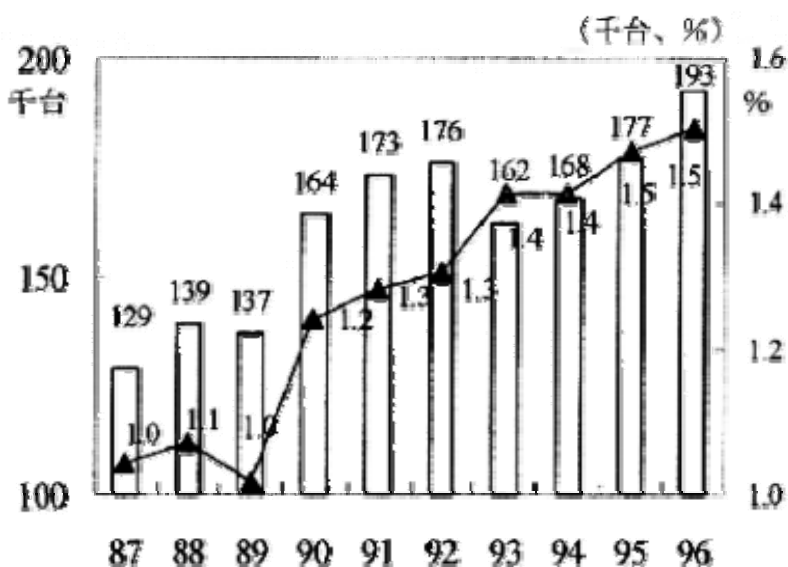
94年5月にローバーがBMWの傘下に入ると同時に、本田は資本提携を解消し独力で欧州拠点の自立化への路を歩み始めた。60年代からF1グランプリに参戦し輝かしい実績を残したこと、日系メーカーとしては欧州市場で例外的に明確なブランドイメージを有するといわれてきたが、乗用車販売台数ではかつて遅れをとっていたマツダ、三菱を追い抜いたものの、まだ日産、トヨタには遠く及ばない水準にある。

このため、英国拠点を98年に年産15万台、2000年に20万台の生産体制を構

築し輸入車を合わせて 30 万台の販売を目指す計画である。同時に 90%を超えている現地調達率をさらに引き上げて為替に左右されない体制を構築し、またアコード、シビックを 98 年から順次欧州専用車として現地仕様に変更、というように、現地化の動きが加速している。

注目点としては、今後欧州市場での構成比が高まるとみられる、現行のシビックより小さい(セグメント A、B)モデルが投入されるかどうか、という点であろう。相互補完関係にあったローバーとの提携解消もあってこのセグメントが空白となっており、このクラスへの取り組みが 30 万台体制＝欧州の自立化の成否に影響を与えるものとみられる。

図表-12 本田：欧州市場での販売・シェア



(資料) AID Newsletter 等

#### (4) 三菱

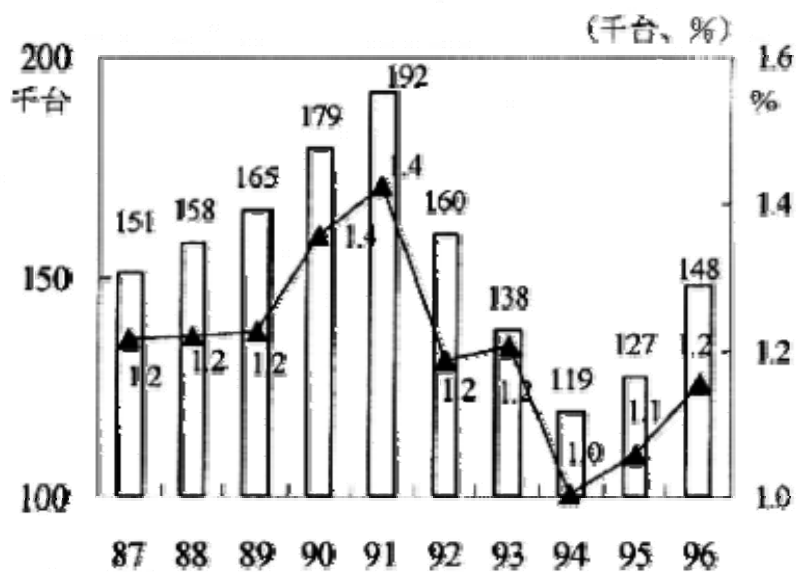
三菱の欧州展開はこのところ風雲急を告げている。ボルボとの合併であるオランダのネッド・カーは 95 年に操業開始して以来、生産、販売ともに順調に推移している。98 年秋までにカリスマ(ギャランベース)を生産しているネッドカーの生産能力を 30 万台へ拡大し、99 年からイタリアのピニンファリーナへの委託生産で小型多目的車も投入する予定である。その結果、2000 年時点での総販売における現地生産車比率を 50%にする計画である。

またボルボとの包括的提携により、ポルトガルのトラック生産拠点の能力を2倍の2万台に引き上げ、部品の現地調達率も 60%程度まで拡充し OEM 供給を開始する予定である。同社としては、これら欧州の生産拠点を他社同様、中近東など欧州域外への輸出拠点として活用する予定で、カリスマの日本、台湾への輸出も開始している。将来的に欧州拠点が収益化・自立化するためには、本田同様、現行のランサーよりも小さい(セグメント A、B)モデルの投入、および欧州で高まりつつある小型乗

用車のディーゼル化への対応がポイントとなろう。

三菱の欧州展開の特徴は同社のアジア展開と似ており、無理な単独進出によるリスクを避け、現地パートナーとの協力を基本としているが、今後いかにパートナーとの協力強化を発展させつつ、自社の収益向上に結びつけるかが注目されよう。

図表－13 三菱：欧州市場での販売・シェア



(資料) AID Newsletter 等