

# 産 業 レ ビ ュ ー

## 環境と小型車で先行する欧州市場と日系メーカーの戦略

産業調査部 加藤摩周

### 1.はじめに

世界の自動車業界の再編をめぐる動きが再び活発になってきた。代表的な動きがダイムラー・ベンツ（独）とクライスラー（米）の合併であるが、ダイムラーが日産ディーゼル工業の買収に加え、日産自動車本体とも広範な提携の可能性を示唆したことから、日系メーカーも世界的な合従連衡の動きに巻き込まれつつある。この動きの背景には、環境問題対応のプレッシャーがある。本稿では環境問題、およびダウンストリーム（小型化、コンパクト部門）で先行する欧州市場の現況と、日系メーカーの対応を述べることにしたい。

### 2.ダウンストリーム展開を急ぐ独メーカー

最近の世界的再編をリードするのは、ドイツ高級車メーカーである。例えばBMWのローバー（英）買収や、ダイムラー・ベンツのAクラス生産開始など、伝統的に守ってきた自社の領域外への参入が目立つ。いずれもダウンストリーム（小型化、コンパクト志向）を目指したものであり、ダイムラーの日産本体との提携（交渉中）もこの流れの中で捉えられるべきであろう。

しかしなぜ高級車メーカーとして既に世界的なブランドを確立した彼らが、ダウンストリーム戦略へと駆り立てられるのであろうか。理由として、環境問題への意識の高まり、成長市場への展開、トヨタ、VWといった量販車メーカーの高級車分野への進出とその成功、といったことが考えられる。

もともと欧州では環境問題への関心が強いが、日本や北米と異なるのは、NOxなどエミッション（有害物質）よりもCO<sub>2</sub>（二酸化炭素）削減への関心が強いことである。したがって軽量・コンパクトで燃費の良い車への志向が強く、2000年前後には政策的にコンパクトカーへの誘導を図るための諸規制導入が予定されている。

また21世紀の成長市場といわれるアジアや中南米では、所得水準や道路等のインフラ面からやはり小型車が主力になるとみられる。

このような世界的なダウンストリームへの潮流に加え、トヨタ、VWといった大量産メーカーが相次いで高級車分野でも成功を収めていることから危機感が高まって、欧州なかでもドイツ高級車メーカーがダウンストリームへと向かっているとみられる。そのため独メーカーは、自国市場がコンパクト・カー市場となっていないにもかかわらず、通貨統合に前後した時期に

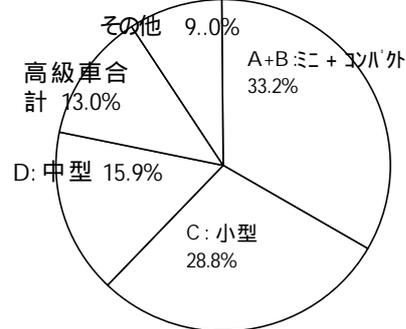
相次いでコンパクト・クラスに新型モデルを投入する予定である。このことはドイツメーカーにとっては、通貨統合後をにらんだ、ラテン・ヨーロッパ（フランス、イタリア、スペイン）対策の意味合いも強い。そして低価格のコンパクトクラスで採算性を確保するため、モジュール生産方式<sup>(注1)</sup>の導入等、劇的なコスト削減の試みがなされている。

**3. 鍵を握る環境対応のコンパクトカー**

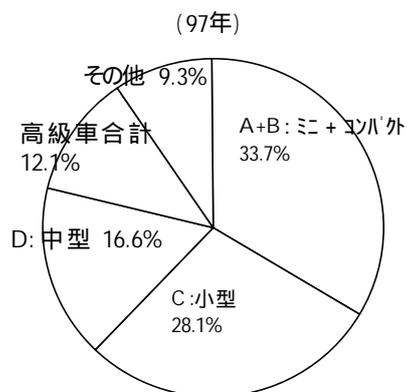
欧州市場の特徴には、まず小型車優位があげられる。特にフランス、イタリア等のラテンヨーロッパでは日産・マイクラ（マーチ）やトヨタ・スターレットクラスの車（セグメント A,B）がマーケットの主流を占め、ドイツはじめゲルマン系では日産・プリメーラクラス（同 D）、英国はカローラクラス（同 C）が主体で、いずれも北米市場とは対照的な市場構成となっている。

したがって欧州市場のシェア動向を中期的にみると、コンパクトクラスの商品力・コスト競争力が鍵を握ろう。これは CO<sub>2</sub>（二酸化炭素）削減の具体的方策として、ドイツの D3<sup>(注2)</sup>にみられるように低燃費・低公害車購入に対する優遇税制などコンパクト・クラスへの誘導政策の導入が予想されるからである。そしてこれこそ先程述べた D-Benz や、BMW が業界再編をリードする理由である。

図表 - 1  
欧州乗用車市場 セグメント別構成比（96年）



（資料）JATO Dynamics



（資料）JATO Dynamics

図表 - 2 セグメント別主要車種

セグメント	車種	主要市場
A	プジョー・106、フィアット・チンクエチエント、フォード Ka	ラテンヨーロッパ(仏 伊 スペイン等)
B	日産・マイクラ、VW・ポロ、オベル・コルサ	同上
C	トヨタ・カローラ、日産・アルメーラ、本田・シビック、VWゴルフ	英国
D	日産・プリメーラ、本田・アコード、VW・パサート	ゲルマン諸国

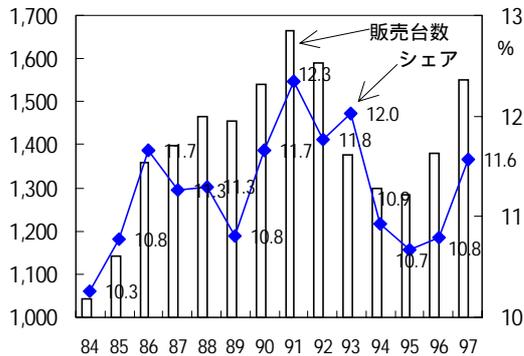
（資料）各種報道資料、各社ヒアリング

図表 - 3 欧州各社のコンパクト・カー生産計画（実績）

メーカー	セグメント	モデル名	排気量	生産時期	概要
Ford	A, Sub B	Ka	1.3L	96.10	スペイン・バレンシア工場に2億ドルを投資し年産20万台の能力。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。
Audi (VW group)	Sub B	AL2 (Concept Car name)	1.2L	99	独・Neckersulm工場に3億マルクを投資、5万台/年
Rover (BMW group)	A	Mini	1.0-1.4L	99-2000	英・Longbridge工場で10万台/年。
Opel	Sub B	不明	1.0-1.3L	2000	ハンガリーのマジャ・ル・スズキの工場生産される公算
M-Benz	Compact Van	A-class	1.4-1.7L	97	独で20万台/年、98年よりブラジルで7万台/年
M-Benz-SMH	A (Mini)	MCC-Smart	0.6L	98	Hambach (仏) に新工場を建設、20万台/年、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。

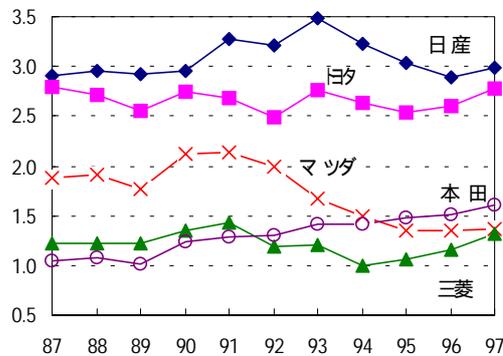
（資料）各種報道資料より

図表 - 4 欧州市場日系メーカー販売台数(千台)



(資料)AID Newsletter, 主要国自動車統計等

図表 - 5 欧州市場：日系各社シェア動向 (%)



(資料)AID Newsletter等、乗用車ベース

#### 4. 日系メーカーの対応

##### (1) 日系メーカーの販売動向

欧州における日系メーカーのプレゼンスは、極めて小さい。最大手の日産でさえシェア3%程度のニッチ・メーカーに過ぎず、北米のような収益拠点化には程遠い状態である。その要因として、

シェア5%以下のニッチメーカーのためマーケティング・生産面が非効率で、特に市場認知度が低いこと（北米と異なり、確固たるブランドを築けていない、15万台以上の現地生産規模の車種がない等）、北米と違い、消費者の購入基準が、機能性・経済性よりも、ブランド・デザイン面に置かれていること、

などがあげられよう。

##### (2) 日系メーカーの戦略

このような厳しい状況のなか、日系各社の欧州戦略の軸は、

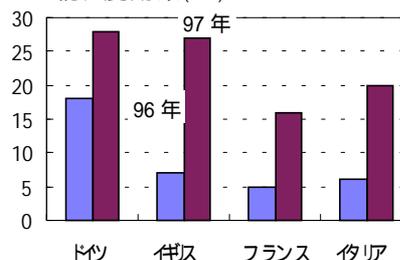
コンパクトカーの現地化、  
ディーゼル化への対応、  
モータースポーツ等への積極関与によるブランド力の浸透、  
などである。

欧州市場におけるディ - ゼル化については、もともと燃費の良さからラテン・ヨーロッパを中心に普及しているうえ、欧州の環境対応策がCO<sub>2</sub>削減にプライオリティが置かれていることもあり、日系メーカーの欧州戦略には不可欠の課題となっている。

また欧州市場の特徴は、ユーザーがブランド力をことのほか重視することである。そのため各社ともルマン（97年・日産、98年・トヨタ）、F1（2000年・本田、トヨタは報道レベル）への

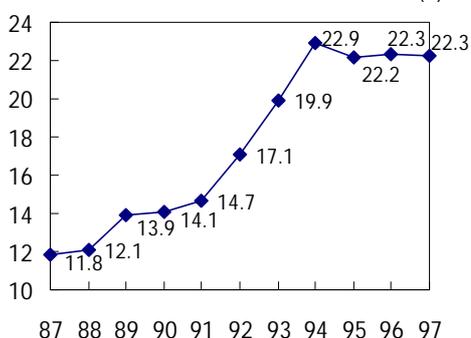
本格参戦に乗り出している。ブランド力のみならず、市場認知度も格段に上がることは実証されているが、関係する費用も巨額なことから、今後はバランスシート等の企業体力次第で、各社のスタンスに違いが生じよう。

図表7 プリヂストンにみるF参戦による認知度効果(%)



(資料)各種報道資料

図表 - 6 欧州乗用車のディーゼル比率(%)



(資料)AID ニュー スター -

### (3)各社の動向

各社の将来展開・戦略は、業績動向を色濃く反映した形となっている。

#### 日産

日産は 80 年代後半に最初に現地生産で英国に進出し、またスペインのモートル・イベリカを買収するなど日系メーカーとして欧州でのパイオニア的存在である。しかし収益面では96年に欧州事業で450億円の損失、97年にようやく損益分岐上に浮上と苦闘にあえいでいる。現在の日産のプライオリティーはコスト競争力の強

図表 - 8 日本メーカーの欧州市場戦略車投入・生産計画

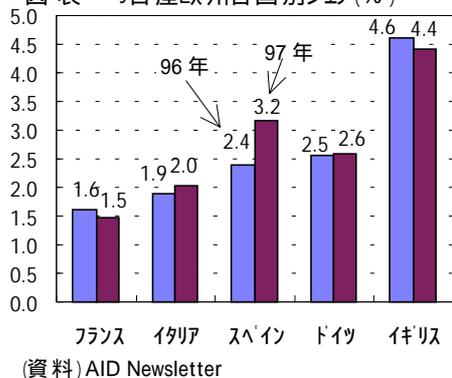
	メーカー	ターゲット	モデル	排気量	投入年	生産国	台数計画(万台/年)
現地生産	トヨタ	リッターカー、B	ヤリス	1.0-1.3L, GE/DE	99(生産は2001)	フランス	15-20
	三菱	コンパクト MPV	Space Star	1.3L, 1.8L GDI	98	オランダ	5
	日産	リッターカー、B	Micra (マイチェンジ)	1.0-1.3L, GE/DE(ブジョ - から調達)	98	イギリス	n.a.
	本田	ワゴン	シビック・エアロテック	1.6L	98	イギリス	3
			リッターカー、B	ロゴ・ベース	1.0-1.3L	99-2000	イギリス
輸入	スズキ	リッターカー、B	Swift ベース	1.0-1.3L	2000	ハンガリー	10
	ダイハツ	コンパクト MPV	NCX	1.0-1.3L	98	日本	n.a.
	マツダ	コンパクト・ワゴン	デミオ	1.5L	98	日本	n.a.

(資料)各社広報資料、報道資料

(注)スズキは GM・OpelにOEM供給する公算 na:不明 GE:ガソリンエンジン、 DE:ディーゼルエンジン

化である。このため英・スペイン製の乗用車・RV 計 5 車種のプラットフォーム統合による量産効果の追求という画期的な試みが骨子となっている。すなわち英国工場では B,C,D セグメントというサイズの全く違う車種のプラットフォームを統合しようとするもので、これはプラットフォーム数の 16 から 4 への統合を目指す VW にもみられない大胆な統合計画である。

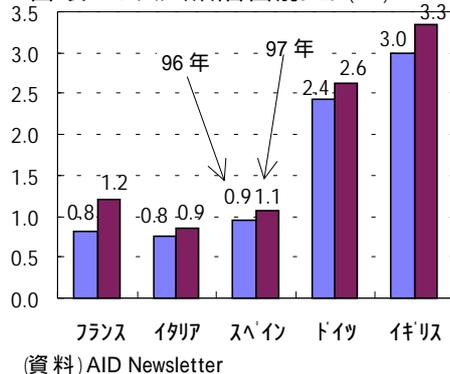
図表 - 9日産欧州各国別シェア(%)



### トヨタ

前期連結利益で過去最高益を更新したトヨタは、仏進出によって主要小型車セグメント B,C,D の現地化が実現する。仏工場で生産予定のコンパクトカー「ヤリス」は、トヨタのプレゼンスが特に低く、日産に比べ遅れをとっていたラテンヨーロッパ市場開拓の切り札である。「ヤリス」投入は、プジョー、ルノー、フィアットといったラテンヨーロッパの強豪に対してばかりでなく、ドイツメーカーが通貨統合を前に進めていたラテンヨーロッパ攻略車 (VW・Polo, Opel Corsa, Ford Fiesta, Ka) との正面からの競争を意味する。一方、99年にBMW3シリーズやベンツ C クラスの対抗車種の「レクサス IS200」を投入するため、高級車市場でも真っ向勝負を挑む形となる。

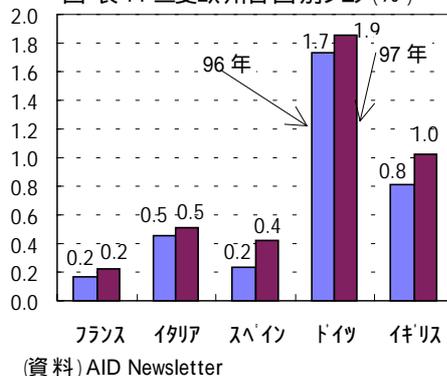
図表 -10 トヨタ欧州各国別シェア(%)



### 三菱

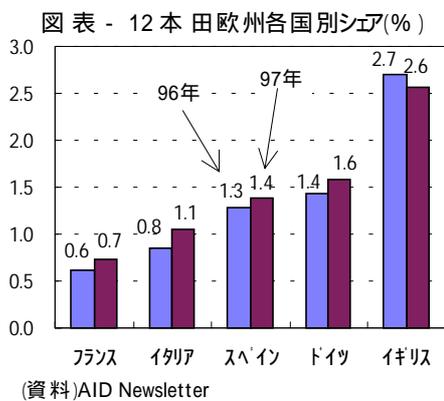
欧州における三菱の現地生産拠点はオランダ政府、ボルボとの合併である。97年の欧州事業では操業間もないこともあり 70 億円程度の赤字となった。しかし北米とは異なり CO<sub>2</sub> 削減のプライオリティが高い欧州では、GDI エンジンが好感を持って受け入れられている。ボルボとの合併であるネッドカーで生産されるギャランベースの「カリスマ」に加え、98年秋投入の GDI エンジン搭載の小型 RV の商品力が、GDI の今後の普及を占うカギとなろう。現在のところ三菱の欧州戦略は GDI エンジン搭載車を軸に、コンパクト・バンや小型 SUV といったニッチ市場に重心が置かれており、ラテンヨーロッパ展開よりもドイツ、イギリスといった比較的日本車の認知度が高い市場での地盤堅めの段階にある。

図表 11 三菱欧州各国別シェア(%)



本田

本田は94年のローバーとの資本提携解消後、欧州での自立化が迫られていたが、99年前後とみられる英国でのコンパクトカー生産開始で主要小型車の現地化が達成される。また2000年をメドにハイブリッド・カーを日欧同時投入するとの報道もあり、ここに来て2年連続連結ベースの史上最高益を更新を背景に、欧州戦略が加速している。



本田は、今回のF1復帰で欧州市場におけるブランド力の再強化に本腰を入れ始めた。今回はエンジンだけではなく、シャシーの開発も手がける予定である。これは技術蓄積に加えマーケティング効果をも狙っている。F1の場合、エンジンサプライヤーだけの宣伝効果は限定されたものだからである。しかしエンジンとシャシー両方でF1参戦しているフェラーリの年間予算は200~300億円ともいわれている。当面、北米のように生命線・収益拠点となっていない欧州ではコンパクトカーの現地生産、F1というプロジェクトを抱え、収益よりも資金負担が先行するとみられる。

### 5.時間が勝負

三菱を除く各社とも、当面の基本戦略は自前主義で部分提携にとどまっているため、北米並

みの収益拠点化には相当な時間がかかると予想される。しかし一方で各社の業績・体力格差は拡大の傾向にあり、欧州での体力消耗が本体経営の屋台骨を揺るがす場面も考えられよう。長年棲み分けの決まっていた欧州でさえ「時間とシェアを買う」大規模な合従連衡の動きが出ており、欧州展開を通じて日系メーカーも自前主義の転換を求められる場面も出てくるものとみられる。

この点でダイムラー・グループと提携交渉中の日産と、トヨタの今後の展開が注目されよう。

日産については、仮に3社間で大がかりなプラットフォームの統合や、車種・基本コンポーネントの共通化・相互供給にまで発展した場合、量産効果・研究開発の効率化で莫大なビジネス効果が得られる可能性がある。現在報道されているのは途上国での小型トラック分野に限定されているが、これを欧米市場での乗用車事業にまで発展・拡大させていく戦略的な取り組みが求められよう。

トヨタはラテンヨーロッパ(フランス、イタリア、スペイン等)対策が課題で、フランスでコンパクト・カーの現地生産を決めた。あくまで自前主義にこだわった場合、販売・生産面で格段に効率性が高まるシェア5%に達するまで、相当の時間がかかろう。一方で、仏・伊のメーカーは収益力が弱く、今後の環境対策等の開発負担を考えると、自前で全てをやり抜くことは困難である。ここにトヨタと仏・伊メーカーとの接点があるとみられ、今後のトヨタの欧州戦略が注目されるところである。

(注1) 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。

(注2) D3：ドイツで97年7月にスタートした優遇税制で、排ガス中の有害成分を低減した低公害車、もしくは低燃費車の取得税、自動車税を軽減するもの。この適合にはEUが2000年施行を予定している低公害規制「ステップ3」レベルのクリーン化が必要。

・本レポート記載のデータは各種の情報源から入手、加工したものです  
がその正確性と完全性を保障するものではありません。  
・本レポート内容について、将来見解を変更することもあります。