


MMRC
DISCUSSION PAPER SERIES

No. 482

グローバル製品・市場戦略論：日本自動車産業のケース研究
(6) 日本及び世界自動車メーカーのグローバル製品・市場戦略
その4: フィアット、クライスラー、プジョー、フォード、スズキについて

東京大学ものづくり経営研究センター 特任研究員
大鹿 隆

2016年1月

 **MONOZUKURI** 東京大学ものづくり経営研究センター
MMRC Manufacturing Management Research Center (MMRC)

ディスカッション・ペーパー・シリーズは未定稿を議論を目的として公開しているものである。
引用・複写の際には著者の了解を得られたい。

<http://merc.e.u-tokyo.ac.jp/mmrc/dp/index.html>

Global product and market strategy : The case study of Japanese automobile industry

(6) Global product and market strategy of Japanese and world automakers

Takashi Oshika, Specially Appointed Researcher

Manufacturing Management Research Center, Faculty of Economics

Summary

It is necessary to understand the situation of production (overseas production) especially excluding the home country to examine "Japan and world automaker's global product and market strategies". Therefore, the analysis was executed in this paper centering on overseas production.

The car overseas production of Japan started at time when Honda Motor Co., Ltd. began the overseas production of the Civic and the Accord in North America in 1983. Nissan Motor Co. began the production of pickup trucks in North America in 1984. Toyota Motor began the passenger car overseas production at United States California Fremont City (NUMMI) factory in cooperation with GM in 1985(Corolla class). The overseas production of Toyota Motor was begun in Georgetown, Kentucky City in 1988(Camry class).

The number of Japanese automaker overseas local production was 3.26 million in 1990, 5.56 million in 1995, and it increased to the level that exceeded 6.00 million in 2000. Honda Motor Co., Ltd. and Toyota Motor are schedules of a production capacity increase of North America to the number of overseas production of a Japanese manufacturer.

It will change to the number of overseas production of a Japanese manufacturer because of an increase when an overseas production increase in Asia where growth is expected is put in the schedule in the future also after 2010.

Why do overseas production and overseas sales become main currents? Every country in the world aims at the promotion of the auto sector of the home country when there is an automaker in the home country. The auto sector is integrated industry. The auto sector is promoted because of equal to the promotion of the entire manufacturing.

In this paper, "Global product and market strategy theory" "Global product and market strategy theory" of Fiat, Chrysler, Peugeot, Ford, and Suzuki is explained in full as the four.

Key Word : Car overseas production, Overseas production in North America, Overseas production in Asia, Integrated industry, Fiat, Chrysler, Peugeot, Ford, Suzuki

要約：グローバル製品・市場戦略論：日本自動車産業のケース研究

(6) 日本及び世界自動車メーカーのグローバル製品・市場戦略 その4：フィアット、クライスラー、プジョー、フォード、スズキ

大鹿 隆

東京大学 ものづくり経営研究センター 特任研究員

「日本及び世界自動車メーカーのグローバル製品・市場戦略」を検討するには、特に自国以外生産（海外生産）の状況を把握することが必要になる。したがって、本稿では、海外生産を中心に分析を進めた。

日本の自動車海外生産は、1983年本田技研工業が、北米でシビック、アコードの海外生産を開始した時から本格化した。

1984年には、日産自動車が、北米で、ピックアップトラックの生産を開始した。

1985年には、トヨタ自動車がGMと共同で米国カルフォルニア州フリモント市ヌミ（NUMMI）工場で、乗用車海外生産を開始した（カローラクラス）。

トヨタ自動車自社の海外生産は、1988年からケンタッキー州ジョージタウン市で開始された（カムリクラス）。

日本自動車メーカーの海外生産台数は、1990年では326万台、1995年で556万台、2000年には600万台を越える水準まで増加した。

日本メーカーの海外生産と仕向け地輸出（＝海外販売）を、世界の地域別に分けると北米のシェアが高い。1991年で45%、2000年では若干低下して44%である。

日本メーカーの海外生産台数は、本田技研工業、トヨタ自動車が北米の生産能力増加の予定であること、今後、成長が期待されるアジアでの海外生産が増加することを考慮すると、2010年以降も増加基調で推移する。

なぜ海外生産・海外販売が重要になるのだろうか。世界各国とも自国内に自動車メーカーがある場合、自国の自動車産業育成を目指す。その理由は、自動車産業は総合産業だからである。つまり、自動車産業を育成することは、製造業全体を育成することに等しいからである。そのため、日本メーカーも輸出による海外販売ではなく、海外生産・海外販売を重視せざるを得ないからである。

なお本稿では、その4：としてフィアット、クライスラー、プジョー、フォード、スズキについての「グローバル製品・市場戦略論」を詳述する。

キーワード：自動車海外生産、北米の海外生産、アジアの海外生産、総合産業、フィアット、クライスラー、プジョー、フォード、スズキ

(6) 日本及び世界自動車メーカーのグローバル製品・市場戦略

はじめに

本稿「(6) 日本及び世界自動車メーカーのグローバル製品・市場戦略」は、筆者が執筆を進めてきた“グローバル製品・市場戦略論：日本自動車産業のケース研究”の最も主要なパートである。

その理由は、世界自動車メーカーの有力メーカー16社を、以下の4つの戦略グループ枠組みでグループ化して“グローバル製品・市場戦略論”を詳述していることである。

● グローバル製品・市場戦略論のグループ化の枠組みについて

1) 世界自動車生産台数ランキングトップクラスの自動車メーカーのグローバル製品・市場戦略論：

トヨタ自動車、VW（フォルクスワーゲン、含む Audi）、GM の4社

2) 世界で、特定地域にフォーカスした自動車メーカーのグローバル製品・市場戦略論：

本田技研工業（以下；ホンダ）、BMW、ベンツの3社

3) 企業提携・合併を通じた自動車メーカーのグローバル製品・市場戦略論：

日産自動車&ルノー、現代自動車&起亜自動車の4社

4) 自社独立型で展開した自動車メーカーのグローバル製品・市場戦略論：

フィアット、クライスラー、プジョー、スズキ、フォードの5社

本稿では、この4つの戦略グループの枠組みの“4) 自社独立型で展開した自動車メーカーのグローバル製品・市場戦略論：フィアット、クライスラー、プジョー、フォード、スズキ”について、グローバル製品・市場戦略論を解説した。

● グローバル製品・市場戦略論：データベースについて

そのためのデータベースは、筆者が独自に収集・開発したものである。データベースは、縦行170行、企業数：16社・・・BMW、ベンツ、クライスラー、フィアット、フォード、GM、ホンダ、現代自動車、起亜自動車、日産自動車、プジョー、ルノー、スズキ、トヨタ、VW、Audi の世界各国工場

横列63列、時系列（1991年～2012年、合計21年）＊3車種（乗用車、商用車、合計）、の膨大なデータベースである。

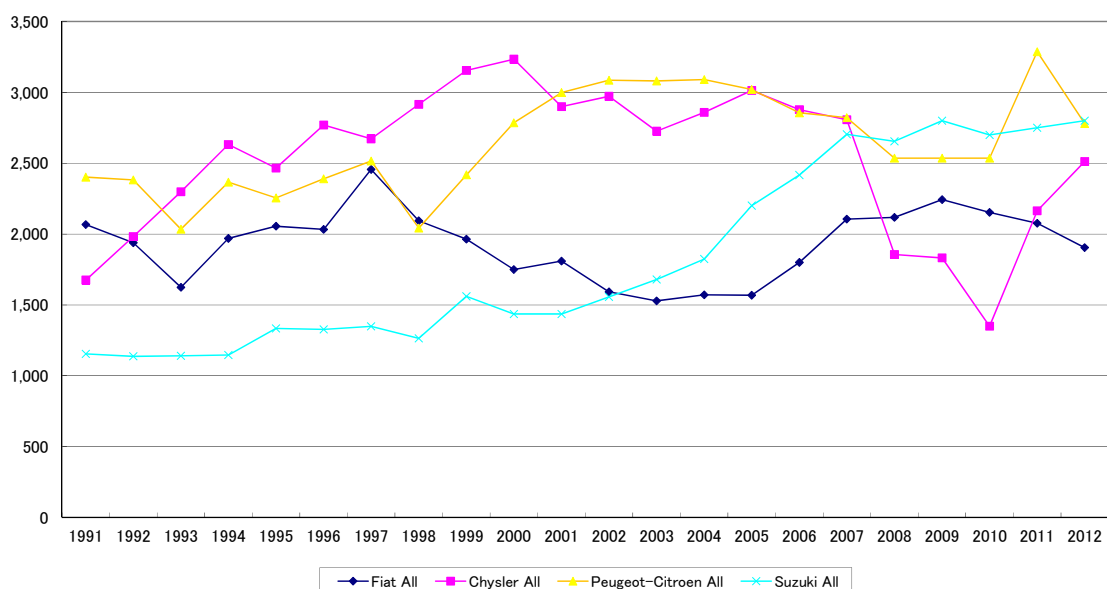
6-8 フィアット、クライスラー、プジョー、フォード、スズキのグローバル製品市場戦略

●フィアット、クライスラー、プジョー、スズキの世界生産台数

フィアット、クライスラー、プジョー、スズキの世界生産台数は以下の図表（6）-16に示される。フィアットは200万台、クライスラーはピーク300万台、ボトム150万台で増減、プジョーは300万台である。スズキは1990年代の100万台ラインから、2005年以降は300万台ラインに近づけた。

図表（6）-16 フィアット、クライスラー、プジョー、スズキ 世界生産台数長期推移

図表 フィアット、クライスラー、プジョー、スズキの世界生産台数の長期推移
(単位;1000台)



フィアットはイタリア、クライスラーは米国、プジョーはフランスの自動車メーカーである。フィアット、クライスラー、プジョーとも長期的には生産台数に大きな変動は見られない。それぞれ、各国のGDP成長率に連動した自動車販売台数になっている。

各社とも、200万台から300万台の生産台数である。プジョーの生産台数が上昇傾向、クライスラーの生産台数が下降傾向である。

スズキは、2000年以降の生産台数増加が特徴であり、300万台ラインに近づいている。これは、2000年代以降のスズキのアジア製品・市場戦略（インド、中国、インドネシア、パキスタン）に依存するところが大きい。

図表（6）－17 フィアット、クライスラー、プジョー、フォード、スズキ
の世界生産台数推移

29		会社	1991	1992	2001	2002	2011	2012	
			計	計	計	計	計	計	
29	Latin America	Brazil	Fiat	255,556	310,272	436,640	386,611	762,181	820,041
30	Western Europe	France	Fiat	0	0	48,171	39,459	19,786	15,148
31	Western Europe	Italy	Fiat	1,811,250	1,628,449	976,614	893,054	399,836	385,724
32	Latin America	Argentina	Fiat Auto	0	0	0	0	113,468	73,863
33	Eastern Europe	Poland	Fiat Auto	0	0	197,018	162,739	467,745	348,372
34	Western Europe	Turkey	Fiat Tofas(Fiat)	0	0	117,360	108,336	307,788	256,109
35	Latin America	Argentina	Fiat/Iveco	0	0	33,019	1,793	5,851	4,769
36			Fiat All	2,066,806	1,938,721	1,808,822	1,591,992	2,076,655	1,904,026

14		会社	1991	1992	2001	2002	2011	2012	
			計	計	計	計	計	計	
14	Western Europe	Turkey	DC Askam(Chrysler)	0	0	649	226	0	0
15	North Amerika	U.S.A	DC Chrysler	1,073,850	1,283,373	1,810,080	1,944,305	1,162,553	1,330,783
16	North Amerika	Mexico	DC Chrysler	194,121	234,797	419,805	391,524	496,081	585,918
17	Western Europe	Austria	DC Chrysler	0	0	82,521	83,060	0	0
18	North Amerika	Canada	DC Chrysler	406,866	464,523	573,676	553,160	496,081	585,918
19	Latin America	Venezuela	DC Chrysler	0	0	12,019	0	9,522	9,272
			DC Chrysler All	1,674,837	1,982,693	2,898,750	2,972,275	2,164,237	2,511,891

84		会社	1991	1992	2001	2002	2011	2012	
			計	計	計	計	計	計	
84	Latin America	Brazil	PSA Citroen	0	0	9,645	15,706	0	0
85	Western Europe	France	PSA Citroen	783,160	768,367	604,449	623,223	758,576	619,595
86	Western Europe	Portugal	PSA Citroen	0	0	41,712	30,236	24,209	20,366
87	Western Europe	Spain	PSA Citroen Hispani	204,891	227,123	471,762	513,932	451,606	343,500
88	Latin America	Brazil	PSA Peugeot	0	0	8,471	33,731	147,185	99,518
89	Western Europe	U.K.	PSA Peugeot	87,983	85,821	190,158	199,749	0	0
90	Western Europe	France	PSA Peugeot	1,197,400	1,186,766	1,321,318	1,371,048	758,576	619,595
91	Western Europe	Portugal	PSA Peugeot	0	0	8,421	20,725	24,209	20,366
92	Western Europe	Spain	PSA Peugeot	128,593	113,798	151,046	84,479	451,606	373,500
93	Western Europe	Turkey	PSA Peugeot Karsan(0	0	7,496	12,039	22,146	16,373
94	Latin America	Argentina	PSA Peugeot-Citroen	0	0	45,418	17,065	143,898	133,534
95	Western Europe	Italy	PSA Sevel	0	0	84,980	79,832	98,718	90,726
96	Asia	China	PSA (東風)	0	0	53,680	84,378	405,935	443,463
97			Peugeot-Citroen All	2,402,027	2,381,875	2,998,556	3,086,143	3,286,664	2,780,536
98									

1	2	会社	1991	1992	2001	2002	2011	2012	
			計	計	計	計	計	計	
3	North Amerika	U.S.A	Ford	2,428,238	2,829,990	3,157,112	3,329,987	1,915,313	2,114,651
4	North Amerika	Canada	Ford	428,753	494,151	501,169	514,712	320,396	255,924
5	Latin Amerika	Argentina	Ford	26,527	42,489	49,020	47,840	103,883	89,072
6	Western Europe	U.K.	Ford	461,505	453,462	173,211	67,702	28,170	28,031
7	Western Europe	Belgium	Ford	337,661	298,072	450,788	353,585	182,317	126,791
8	Asia	India	Ford	0	0	14,805	0	0	0
9	Latin America	Brazil	Ford Brasil	153,012	153,283	120,557	159,964	326,779	294,669
10	Western Europe	Spain	Ford Espana	341,302	310,753	318,423	373,589	229,919	149,745
11	North Amerika	Mexico	Ford Motor	222,523	257,200	236,691	183,323	462,462	451,646
12	Oceania	Australia	Ford Motor Co. of A	123,634	106,114	73,088	85,832	37,794	37,702
13	Eastern Europe	Russia	Ford Motor Company	0	0	0	2,474	98,807	107,724
14	Western Europe	Turkey	Ford Otosan(Ford)	0	0	19,604	48,565	295,850	272,000
15	Western Europe	Germany	Ford Werke	633,097	622,377	671,098	690,771	729,946	694,004
16	Western Europe	Portugal	Ford(UK)	0	0	53,897	45,312	0	0
17			Ford All	5,156,252	5,567,891	5,839,463	5,903,656	4,731,636	4,621,959
18									

1	2	会社	1991	1992	2001	2002	2011	2012	
			計	計	計	計	計	計	
141	North Amerika	Canada	Suzuki	139,073	133,521	16,261	12,609	0	0
142	Eastern Europe	Hungary	Suzuki	0	0	85,105	84,633	171,700	140,852
143	Asia	Japan	Suzuki	858,268	844,411	907,528	999,880	949,799	1,061,863
144	Asia	India	Maruti	124,582	122,876	356,608	348,665	1,200,000	1,200,000
144	Asia	China (長安)	Suzuki	0	0	48,346	88,410	298,160	252,667
145	Western Europe	Spain	Suzuki	31,979	36,416	22,612	20,878	4,372	4,372
146			Suzuki All	1,153,902	1,137,224	1,436,460	1,555,075	2,624,031	2,659,754
147									

(注) 黄色横線は、自国内生産台数

資料：筆者作成

6-8-1 FIAT (Fiat S.A.)

－ フィアット：最悪期を脱したが、絶好調はいつまで続くのか －

正式名称	Fiat S.p.A.	代表者	Jhon Elkann(Chairman)	グループ	Maserati,Ferrari,Iveco
本社所在国	イタリア	社員数	13.8万人(連結)		
本社所在地	Trino	株主構成	ISIL Investment S.P.A. 30.5%		
代表電話	+39-011-00-611111		欧州機関投資家 20.6%	生産拠点	8カ国、14拠点
FAX	+39-011-63798			母国順位	生産45.0万台(1位)
URL	www.fiatspa.com				販売53.3万台(1位)
設立	1899年	主要車種	乗用車、小型商用車		
資本金	124.66億ユーロ	主要モデル	Fiat500,Punto,Panda	世界生産	236.0万台(グループ計)
資本金(ドル)	億ドル	ブランド	Fiat,Alfa Romeo,Lantia,Abarth	連結売上	359億ユーロ

(1) フィアットの沿革

● 創業期

フィアット (Fiat) は 1899 年、イタリア・トリノに設立された。社名のフィアット (Fiat) は Fabbrica Italiana Automobili Torino (トリノのイタリア自動車製造所) に由来する。1900 年の本格的な乗用車生産を皮切りに、バス、商用車、トラクター、船舶・船用エンジンの生産事業、冶金事業、航空事業などに進出、ジョバンニ・アニェリ (Giovanni Agnelli) の指揮下で事業多角化を進めた。

● 海外事業拡大と複合事業体の形成

イタリア国外進出を進め、1949 年にスペインでセアト (SEAT) 創立に関与したほか (後に保有株式を売却)、1960~1970 年代にはアルゼンチン、ブラジル、ユーゴスラビア、ポーランド、ロシアのほか、トルコなどにも工場設立とライセンス供与を通じて、フィアット車の生産拠点の世界展開を進めた。

一方で、1970 年前後からオートビアンキ (Autobianchi) (1967 年)、ランチャ (Lancia) (1969 年)、フェラーリ (Ferrari) (1969 年)、アバス (Abarth) (1973 年)、アルファ・ロメオ (Alfa Romeo) (1986 年)、マセラッティ (Maserati) (1993 年) のスポーツカー自動車メーカーや、自動車部品メーカー、マグネッティ・マレリ (Magneti Marelli) (1969 年) を買収した。

● GM との提携、提携解消と単独での経営再建

1998 年に赤字転落した自動車部門の再生を模索していたフィアットは、2000 年に GM との提携を発表した。フィアットと GM の相互出資に基づく提携で、将来的にはフィアットによる GM へのフィアット売却まで想定していたと言われている。この提携は 2005 年に解消したが、提携解消と前後して進めていたリストラ策や 2003 年のパンダ (Panda)、2005 年のプント (Grande Punto) などのモデル更新が奏功し、2006 年にフィアット (Fiat Auto) の黒字化を達成した。

● クライスラーへの資本参加と乗用車事業への特化

小型自動車事業拡大を目指したフィアットは、2009 年クライスラーに資本参加すること

を表明して、クライスラーの株式 20%を取得した。2011 年には、乗用車事業に特化するため、イベコ (Iveco) (商用車)、CNH (建機・農機) など産業部門を Fiat Industrial S. p. A. として分社した。さらに、クライスラーへの出資率を 53. 5%に引き上げ、連結対象とした。

(2) フィアットの現況

● 経営戦略

フィアットは、乗用車事業に特化し、事業の効率化を図っている。

フィアットは 2010 年に 2014 年までの経営計画を発表、新フィアット S. p. A. (非乗用車事業分離後のフィアット)とクライスラーの 2014 年目標として、売上高 930 億ユーロ、営業利益の対売上高比率 6. 9~7. 7%、自動車販売台数 6 0 0 万台の達成を掲げた。2010 年目標の売上高 500 億ユーロ、営業利益率 2. 1~2. 2%は達成した。

● 事業の動向

フィアットはクライスラーとの事業統合を含めた乗用車事業への特化を加速させており、2011 年に産業部門を分社し、クライスラーへの出資率を 53. 5%に引き上げたことで、クライスラーが連結対象となるなど、これまでと大きく経営体制が変わった。クライスラーとの経営統合による売上規模拡大やシナジー効果が見込まれる。一方で、足元では母国イタリアなどフィアットの主要市場の低迷が続いており、ブラジル頼みの状況が当面続くことになる。

フィアットの業績を見ると、2010 年は売上高・営業利益率ともに年次目標を上回り、2011 年目標 (売上高 370 億ユーロ、営業利益 9 億~12 億ユーロ) を達成した。フィアットは 2000 年頃からイタリア国内の余剰生産能力の削減と生産集約を進めてきたが、2010 年のイタリア 6 工場の稼働率は 37%と低かった。フィアットは 2014 年までにイタリア国内工場の稼働率を 93%まで引き上げる方針であるが、前例のないイタリアでの土曜操業を含む。

もう 1 つ懸念されるのは、フィアット、クライスラー両社にとっての弱点であるグローバル事業である。フィアットはブラジルではトップランナーであるが、インドではようやく軌道に乗り始め、中国では再開の目処が立った段階であり、ロシア事業はソラーズとの交渉決裂で計画変更を迫られており、今後成長に繋がるグローバル事業の展開が求められている。

製品・生産

フィアットは 2011 年にランチャア・パンダを更新し、ピックアップを新規投入した。また、フィアット・フリーモント (SUV)、ランチャア・テーマ、ランチャア・ボヤジャーを投入するなど、クライスラーグループ車を活用した製品拡充を始めた。2012 年はフィアッ

トがエントリーレベル B、C セダン、アルファ・ロメオが C-SUV の新規投入を計画した。2010 年には若干の修正が加えられており、アルファ・ロメオで小型スポーツカー 4C が追加された一方、D-SUV は立ち消えとなった。

フィアットは、2011 年はポーランド・ツルキ工場では新ランチャ・イプシロンの生産を開始して、旧型を生産していたイタリア工場での自動車生産を終了した。

フィアットはイタリアでの生産台数を 2014 年に 165 万台の実現に向け、イタリア国内工場では 3 シフト稼働を行うための労働協約改定に取り組んでいる。2011 年までに、2 工場では労組・4 団体から過半数の賛成を取り付けた。アクロ工場では予定通り 2011 年より、新型パンダの生産を開始した。このほか、2012 年はセルビア・ザスタバ工場で生産を開始している。

販売・輸出

フィアットの 2010 年の世界販売台数は、欧州でのインセンティブ策終了による反動減が響き、前年比 3.2% 減の 208 万台となった。イタリアが 3 割減の 67 万台に縮小した一方で、ブラジルが 2 割増の 76 万台に増加したため、ブラジルがフィアットにとっての最大市場となった。フィアットは 2014 年にクライスラーとの合計世界販売台数 600 万台の達成を目標としているが、うち 300 万台を FGA 車（フィアット、アルファ・ロメオ、ランチャ）とする計画である。

フィアットは主にイタリアから自動車を輸出しており、フィアットグループの 2010 年輸出台数は、アルファ・ロメオの生産が本格化したことから 31 万台に回復した。イタリア国外では更新したドブロが好調なトルコが前年比 15.1% 増の 19 万台となった。2011 年にオペル、2013 年にクライスラーにドブロ車を供給開始する計画であるため、今後トルコからの輸出は拡大する見通しである。

海外事業

フィアットの海外事業は南米が中心である。ブラジルでは 2010～2014 年に 100 億レアルを投資する計画で、年産能力 25 万台の自動車工場を新設するほか、ベティム工場の生産能力を 95 万台に引き上げた。アルゼンチンではコルドバ工場の生産能力を 2011 年に 10 万台、2012 年に 23 万台に引きあげ、2014 年のブラジル販売 100 万台への拡大に向けた供給体制を整えている。タタ・モーターとの提携で進めるインド事業は軌道に乗り始め、中国事業は広州汽車との提携で 2012 年にも再開できる目処が立っている一方で、ロシア事業はソラズとの交渉が決裂し、単独での事業展開をすることになり、戦略の練り直しを迫られている。

(3) フィアットの課題

● 2005年から続く絶好調

フィアットグループは、フィアット自動車グループ、商用車事業（IVECO）、農業・建設機械事業、部品コンポーネント・生産システム事業、その他サービス部門・出版コミュニケーション部門から構成される。現在の自動車グループは 2007 年に改組され、フィアット、アルファ・ロメオ、ランチア、フィアット小型商用車の 4 社から構成される。ちなみにフェラーリ、マセラティはフィアットグループには属しているが、現在ではフィアット自動車グループには属さない。

フィアットは 2013 年までにクライスラーの 51%の株式取得に意欲を示している、このことにより年産 600 万台規模の世界トッププレーヤー入りを目指している。

2009 年以降は減益だが、成長の拠点はブラジルとアジアであり、ここでの拡販が好業績の鍵となっている。ブラジルでは 28 億ユーロの投資を、インドではタタとの提携事業の推進、中国はこれまでの南京汽車との合弁が終了、新たな提携先として奇瑞汽車との合弁を進めている。

● 個性ある三つのブランドと低価格車の二面作戦

2006 年-2010 年までのフィアット新経営計画では、3つの自動車ブランド（フィアット、アルファ・ロメオ、ランチア）のブランドポジションの強化を進めるべく、2007 年-2010 年の 3 年間で 23 車種のモデルチェンジと新規車種投入を積極的に進め、1 車種の遅れが出たのみで順調にその計画は進行している。

● 生産と開発の効率の追求

欧州域内拠点としては、イタリア国内に 4つの自社拠点、ポーランドとトルコにそれぞれ 1つの自社拠点、イタリアとフランスにそれぞれ 1つのプジョー合弁拠点を持つ。ブラジルには、R&D 機能も持つ海外最大の拠点を有する。2007 年から、欧州を中心に生産の効率化への取り組みを強めている

部品調達に関してもイタリア本国も含む西欧諸国以外の低コスト諸国からの調達を増加させ、またより少数のサプライヤーに絞り込み、緊密な関係を築くことも狙っている。また、研究開発期間の短縮にも取り組んでいる。

6-8-2 Chrysler Group LLC

正式名称	Chrysler Group LLC	代表者	Sergio Marchionne(CEO)	ブランド	Chrysler,Dodge,Jeep,Ram
本社所在国	米国	社員数	55,067人(2011年)	グループ	
本社所在地	Auburn Hills(ミシガン州)	株主構成	Fiat Group(53.5%)、VEBA(46.5%)	生産拠点	5カ国、12拠点
代表電話	+1-248-576-5741			母国順位	生産 83.8万台(5位)
URL	www.chryslergroupinc.com				販売 108.5万台(5位)
設立	1925年	主要車種	小型自動車フルライン、中型トラック		(北米ブランド、2010年)
資本金		主要モデル	Chrysler Sebring Dodge Durango,	世界生産	157万台(2010年)
資本金(ドル)			Ram Pick up,Jeep Grand Cherokee	連結売上	(419億ドル)(2010年)

(1) Chrysler (クライスラー) の沿革

● 創業期

1924年、ウォルター・ペルシー・クライスラーが6気筒エンジンの自動車クライスラー6を発表、1925年マクスウェルをベースにしてクライスラー自動車会社を設立した。1928年には下位製品をプリマス (Plymouth) ブランド、中間製品をデソト (Desoto) ブランドとして発売したほか、自動車メーカー・ドッジ (Dodge Brothers) を買収し4ブランド体制、1955年にはインペリアル (Imperial) ブランドを加え、5ブランド体制とした。

● 事業拡大と度重なる経営危機

1966年、英国のルーテスグループ、フランスのシムカ、スペインのバレイロスを買収して、クライスラー・インペリアルを設立、欧州事業を開始したほか、1971年に三菱自動車へ15%出資するなど、世界展開を進めたが経営が悪化した。1978年に業績不振でクライスラー・インペリアルをフランスのプジョーへ売却した。1979年、石油ショックなどの影響で再び経営危機に陥った。米国政府が財政援助し、破綻を回避したが再編を余儀なくされ、1980年代前半に収益事業の防衛事業を売却した。ただ一方で1978年にフォード社長から転身したアイアコッカ (Iacocca) 社長が推し進めたFF小型車Kカーやミニバンの導入、肥大化した組織のリストラで業績が持ち直し、1987年に黒字回復した。さらに同年米国第4位の自動車メーカーAMGを8億ドルで買収し、ジープ (Jeep) ブランドを傘下に収めた。

1990年代前半には再び業績不振に陥る。1989年からのフィアットとアルファ・ロメオの米国・カナダ販売での提携を解消したほか、1993年にはランボルギーニを売却、三菱自動車の保有株式15%を売却し、資本提携を解消するなどして事業縮小を行った。

● ダイムラー - ベンツとの合併、10年後の解消

1998年、ドイツのダイムラー・ベンツとクライスラーが合併しダイムラー クライスラーを設立したが、合併は事実上ダイムラーのクライスラー吸収となり、シナジー効果を得ることもなく業績は悪化した。2001年、収益力改善を目的としたターンアラウンド計画を

発表した。国内外の工場売却・閉鎖等によって過剰生産能力を削減、プリマスブランドを廃止するなど、事業再編が続いた。

● クライスラー独立後

クライスラー部門の株式売却が完了した2007年クライスラーLCCへ社名変更しGEで経営に手腕を振るったナルディリを新CEOとした。社外から実力のある人材を採用し経営再建を始動した。しかし、販売不振と2008年の金融危機を受け手元資金が流出、2009年に米国政府から40億ドルの公的融資を受けた。その後2009年4月に米国連邦破産法11条(Chapter11)を申請し経営破綻した。

● 連邦破産法 Chapter11 脱却後

2009年6月にChapter11から脱却、社名をChrysler Group LLCに改称し再出発を果たした。新生クライスラーはイタリアフィアットが20%の株式を取得し、フィアットCEOセルジオ・マルキオーネがクライスラーのCEOも兼任する。そのほかクライスラーにはUAWや米国財務省、カナダオンタリオ州政府が出資した。その後フィアットは段階的にクライスラーへの出資比率を引き上げており、2011年には出資比率を53.5%へ高め、クライスラーはフィアットの連結子会社となった。

(2) クライスラーの現況

経営戦略

クライスラーは2009年6月の連邦破産法からの脱却後、フィアットの資本参加を経て経営戦略の練り直しを実施した。2009年に5カ年再建計画を発表した。

再建計画の柱としては①フィアットのプラットフォームを活用した乗用車を中心とした製品ラインの拡充、②フィアットの技術を活用したエンジンの低燃費化とエンジンラインアップの拡充、③フィアットの販売網を活用した欧州を中心とした北米外販売車業の拡充が挙げられている。このうち、製品ラインの刷新の目玉となるフィアット開発のプラットフォームベース車の投入は、2012年以降に予定されており、2010年～2011年はクライスラーの既存モデルの改良で凌いだ。一連の製品投入を通じてクライスラーは2014年までに世界販売台数を280万台レベルまで引き上げる計画である。

事業の動向

2009年の新生クライスラー発足から2年たった後の2011年決算でクライスラーは、売上高が前年同期比66.2億ドル増の267.9億ドル、営業利益が同比6.6億ドル増の9.8億ドルと、増収と営業増益を達成した。純損益は2.5億ドルの赤字であったが、米国カナダ両

政府から財政支接を受けた借入金の返済への特別損失がなければ3億ドルの純利益となり、実質的には純損益も黒字となっている。

順調な業績回復と並行して事業再生パートナーであるフィアットとの協業も着々と進展している。クライスラーの既存の製品ラインアップは、燃料消費の大きいミドルクラス以上のモデルが中心で、低燃費車需要の拡大に対応するためには、燃料消費の少ないモデルの投入が必要であった。そこでクライスラーが低燃費技術をフィアットから導入することで販売を拡大し、業績回復につなげるのが再生計画の骨子である。

製品・生産

クライスラーは2009年にフィアットからの製品導入を軸とした2010年～2014年の製品計画を発表した。ミドルクラス以下の乗用車、コンパクトクラス以下の小型トラックは「ジープチェロキー」を除いてフィアットベースに置き換えられ、現行製品を100%刷新することで業績回復につなげる。製品刷新に伴いミドルクラス以下の乗用車とコンパクトクラスの小型トラック向けの7つプラットフォームは、フィアットが開発しクライスラーが改良を加えたCUSWプラットフォーム1つに統合される。

クライスラーは企業再生計画の一環として北米の余剰生産能力を解消した。2009年6月の破産法脱却時にミシガン州で一か所、ミズーリ州で1カ所の完成車1工場を閉鎖、ウィスコンシン州とミシガン州で2カ所のエンジン工場を2010年までに閉鎖した。しかしその一方で将来の成長へ、フィアットプラットフォームベースの低燃費モデルや低燃費パワートレインの生産立ち上げに向け、既存工場への投資も活発に行っている。

販売・輸出

クライスラーの2011年の世界自動車販売台数は、前年比18.6%増の188万台へ増加した。世界販売全体の7割以上を占める米国販売が、11万台増加となり全体の販売回復を牽引した。従来からクライスラーの北米以外のプレゼンスは小さく、業績回復に向けて当面は米国市場での販売回復に向けた取り組みへ注力している。米国では2009年の破産時に販売の効率化のためディーラーを削減したが、その後は既存ディーラーの販売力強化への取り組みを積極的に進めている。クライスラー、ドッジ、ラム、ジープの4つのコアブランドの販売体制の整備のため、2014年までの5年間に5億ドルを投資して、ブランドごとの店舗の差別化等ブランドイメージ強化を図っている。

海外事業・提携関係

クライスラーは再生5カ年計画の中で、海外事業の拡大を業績回復に向けた施策の1つとしている。計画では2009年に世界不況や経営破たんに伴う混乱で14万台まで縮小した北米域外での販売規模を、2014年に50万台まで拡大する。これに伴い2014年までに総販売台数に占める北米外販売比率は2009年の10%強から2014年に18%に引き上げている。

クライスラーの北米外販売でジープブランドが 4 割以上を占めており、ジープブランド車を中心に販売拡大への取組みを進めている。

クライスラーは、企業再建をフィアットとの提携を軸に進めており、①フィアットの製品や技術を活用した製品ラインアップの強化、②フィアットの販売網を活用した北米外事業の拡大の 2 分野を提携の柱に据えている。2011 年までにフィアットの生産方式である WCM を北米のクライスラーの上場へ導入し始めたほか、直噴エンジンを生産するクライスラーの GEMA（ミシガン州）でフィアットの 1.40 直噴 Fire エンジンの生産を開始した。さらに 2011 年内にはブラジルでのフィアットの販売網を活用したクライスラーの販売網整備に目途を付けたほか、欧州でのクライスラーブランド車のランチャブランドでの販売にも着手した。

（3）クライスラーの課題

● ダイムラー - ベンツとの合併、10 年後の解消

1998 年、ドイツのダイムラー-ベンツとクライスラーが合併しダイムラー クライスラーを設立したが、合併は事実上ダイムラーのクライスラー吸収となり、シナジー効果を得ることもなく業績は悪化した。2001 年収益力改善を目的としたターンアラウンド計画を発表した。国内外の工場売却・閉鎖等によって過剰生産能力を削減、プリマスブランドを廃止するなど、事業再編が続いた。

クライスラー部門の株式売却が完了した 2007 年クライスラー LLC へ社名変更し GE で経営直観に手腕を振るったロバート・ナルデリを新 CEO とした。元北米トヨタ社長を販売担当副会長兼社長に、元 GM 中国部門をクライスラーアジア戦略担当に起用するなど、社外から実力のある人材を採用し経営再建を始動した。しかし、販売不振と 2008 年の金融危機を受け手元資金が流出、2009 年に米国政府から 40 億ドルの公的融資を受けた。その後 2009 年に米国連邦破産法 11 条（Chapter11）を申請し経営破綻した。

● 連邦破産法 Chapter11 脱却後

2009 年に Chapter11 から脱却、社名をクライスラーグループに改称し再出発を果たした。新生クライスラーはイタリアフィアットが 20%の株式を取得し、フィアット CEO セルジオ・マルキオーネがクライスラーの CEO も兼任する。そのほかクライスラーには UAW や米国財務省、カナダオンタリオ州政府が出資した。その後フィアット段階的にクライスラーへの出資比率を引き上げており、2011 年には出資比率を 53.5%へ高め、クライスラーはフィアットの連結子会社となった。

6-8-3 プジョーS.A. (Peugeot S.A.)

－ プジョー：社外開発力活用で多彩な製品群を実現 －

正式名称	Peugeot S.A.	代表者	Philippe Varin(Chairman)	グループ	なし
本社所在国	フランス	社員数	19.8万人(連結)		
本社所在地	Paris	株主構成	Peugeot家30.3%		
代表電話	+331-40-66-55-11			生産拠点	10カ国、16拠点
FAX	+331-40-66-54-14			母国順位	生産127.2万台(1位)
URL	www.peugeot.com				販売87.2万台(1位)
設立	1810年	主要車種	乗用車、小型商用車		
資本金	2.3億ユーロ	主要モデル	Peugeot207,308,Citroen C3,C4	世界生産	360.6万台(グループ計)
資本金(ドル)	億ドル	ブランド	Peugeot Citroen	連結売上	560.6億ユーロ

(1) プジョーの沿革

● 創業期

プジョー(<Peugeot>)は1810年Peugeot一族がPeugeot -Freres etjacques Maillard-Salins社を設立した。製粉業から事業を始め、紡績・鉄板圧延機等への事業拡大を図った。1882年に自転車の製造を開始した。1889年には、蒸気エンジンを動力とする自動車を完成させるが失敗した。その後、独自に開発したエンジンを搭載した自動車の販売を開始した。

シトロエン(<Citroen>)は1912年、Andre CitroenがSociete des Engrenages シトロエン社を設立した。第1次大戦時にフォード生産方式を採用して砲弾を量産した。戦後、自動車の開発に着手して、1919年に欧州初の量産車、シトロエン車第1号Type Aを投入した。

● 1960～1970年代

1965年、プジョーは組織改編し、グループ企業を傘下に置く持株会社プジョーSAを設立した。プジョーSAは1976年ミシュラン(Michelin)の保有するシトロエン株のうち90%を獲得し、その後、プジョーSAとシトロエンSAが合併、Automobiles PeugeotとAutomobiles Citroenのグループ企業プジョーSAが誕生した。プジョーは1976年にマセラッティを売却した一方で、1978年にクライスラーヨーロッパを買収し、工場を獲得した。

● 1980年代以降

1982年、クライスラーヨーロッパの収益悪化により3億ドルの赤字を計上した。翌年に、5.8万人の人員削減等のリストラを実施し1985年の黒字回復につなげた。

プジョーは、1997年から2006年までの10年間で売上高が約1.8倍、販売台数が約1.6倍の規模に拡大した。しかし2005、2006年に収益が悪化、2007年には英国工場を閉鎖した。2010年販売400万台を目指し、製品強化、西欧域外事業拡大を優先課題としつつ、コスト削減を進める経営戦略「CAP2010」を遂行した。

(2) プジョーの現況

● 経営戦略

プジョーは、中国など新興市場国での拡販、高収益の製品投入、コスト競争力強化によりグローバルな成長拡大を目指している。世界販売に占める新興国比率を 2015 年までに 50%に高める目標を設定し、中国、ブラジルやロシアで現地供給体制の強化を進め、インド市場への再参入を決定している。

製品戦略では、主力製品である従来の B/C セグメントの小型乗用車モデルよりも収益力の高い車種の品ぞろえを増やしている。シトロエン (Citroen) の DS 製品レンジやプジョーのフラグシップモデルとなる 508 など、プレミアムモデルと位置づける製品数の増加が業績にプラス効果をもたらしている。

コスト競争力強化に向けた取り組みとして、生産・開発効率化や販売管理費削減などにより収益強化を目指す「Performance Plan」を遂行した。

● 事業の動向

プジョーは世界金融危機が勃発した 2008 年に赤字に転落したが、2009 年の経営トップ交代後、需要回復と収益改善策「Performance Plan」を達成して 2010 年に黒字回復を果たした。

プジョーは世界販売に占める欧州域外比率を、2015 年までに 50%まで高める方針である。欧州販売比率は 2011 年で 60%と高く、2011 年の収益悪化の要因となっており、欧州域外の新興市場国でのプレゼンス拡大が急務となっている。グローバルな成長を業紡拡大に結び付けるべく、プジョーは重要市場と位置付ける中国、ラテンアメリカ、ロシアで現地生産能力増強とともにインド市場再参入を果たす計画である。中国では既存の東風汽車との合弁拠点での生産能力を、現行の 4 2 万台から 2015 年までに 7 5 万台へ拡大しつつ、新たに中国長安との製販合弁も展開することで、中国合計 1 0 0 万台程度の供給体制を構築する方針である。

製品・生産

プジョーは主力製品である従来の B/C セグメントカーよりも利幅の大きい製品投入が近年活発化している。シトロエン・ブランドでは 2011 年にクロスオーバー (SUV) DS4、HB クーペの DS5 を加え DS プレミアム製品レンジを拡充した。プジョー・ブランドでも 3008 や RCZ など个性的かつスポーティなデザインの新モデル投入に続き、2011 年にフラグシップモデルとなる 508 の販売を開始した。

プジョーのフランス国内での生産台数は 2010 年に前年比 13. 5%増の 1 2 7 万台に拡大した。危機後の需要回復に対応し増産体制を敷いたが、2011 年に入り欧州での景気下振れによる新車需要低迷から生産調整を実施した。さらに収益見通し悪化によりリストラ計画を発表し、2012 年に欧州域内で計 1, 000 人の工場従業員削減をしている。同グループの収

益強化策の「Performance Plan」では、欧州工場稼働率を2010年の90%から2012年の105%まで引き上げ、1台あたりの生産時間を2009年比で2割改善する。

海外事業・提携関係

プジョーは世界販売台数に占める欧州比率が6割と高く、2011年は欧州市場が停滞する中で業績が減速しており、欧州域外の新興市場国でのプレゼンス拡大が急務となっている。

「Performance Plan」では重要市場と位置付ける中国、ラテンアメリカ、ロシア市場でのセグメントカバー率で数値目標を設け、現地市場向けの製品ライン拡充とともに、生産能力の増強を進めている。中国では既存の東風自動車との合弁生産拡大に加え、中国長安自動車との製販合弁も開始することで、2015年までに国内計100万台程度の供給体制を確保する方針である。ラテンアメリカでもブラジル工場の能増を進めている。さらにインド市場再参入を発表、完成車年産17万台の規模でエンジン・変速機の製造も行う工場を建設し、2014年に操業開始した。

(3) プジョーの課題

● 西欧販売減少の波を受ける中途半端な企業

プジョーは、ルノーにおける日産のような強力な提携先を持たず、またフォルクスワーゲンのような生産規模も持たない。東欧に強力な生産拠点を有するわけでもない。さらにはダイムラー、BMWのようなプレミアム性も持っていない。世界の競争環境の中では極めて中途半端な規模、中途半端な位置にある企業といえよう。

● 新興国戦略はこれからの課題

プジョーでは、西欧の市場は成熟化が進んでおり、今後の成長の期待は新興国市場にあるとしている。新興国市場はまさにBRICs市場である。

欧州以外の地域では、ブラジル、アルゼンチンの南米と、中国が2大拠点である。南米の拠点は現状でそれぞれ14万台の規模の自社独資工場であり、この2カ国を中心に2010年には40万台規模に成長することを期待して、12モデルを投入する。

中国は東風自動車との合弁で武漢にあり、もともとはシトロエンの工場であった。プジョーの工場は広州にもあったが、諸般の事情から、今は広州自動車ホンダの工場に転じている。中国では旧型車の生産で新型への切り替えが課題となっている。

6-8-4 フォード (Ford Motor Company)

ーフォード：マツダを活用して製品開発を進めたが、提携解消したー

正式名称	Ford Motors Company	代表者	Alan Mulally	ブランド	Ford, Lincoln
本社所在国	米国	社員数	16.6万人(連結)	グループ	マツダ
本社所在地	Detroit(ミシガン州)	株主構成	一般株主Ford家が40%議決権保有	生産拠点	21カ国、37拠点
代表電話	+1-313-322-3000			母国順位	生産 169.1万台(2位)
URL	www.ford.com				販売 175.6万台(1位)
設立	1903年	主要車種	乗用車、中・小型トラック		(北米ブランド)
資本金	2兆8644億円	主要モデル	Ford Fusion, Fiesta, Explorer, F-150、	世界生産	542.7万台
資本金(ドル)	308億ドル		Lincoln MKT、	連結売上	11兆0930億円 (1192.8億ドル)

(1) フォードの沿革

● 創業期

1903年6月、ヘンリー・フォード (Henry Ford) が、フォード (Ford Motor Company) を設立、1906年にはA型Fordを8,729台生産した。1908年に発表したT型Fordで、後にフォード式生産システムである大量生産方式を導入、製品価格を引き下げ、大衆車を普及させた。1922年にLincoln Motor Companyを買収、高級車部門に参入した。1935年にHenry Fordの息子でフォード社長であったエドセル・フォード (Edsel Ford) が、フォードとリンカーンブランドの中間ブランドとしてマーキュリー (Mercury) を設立した。米国外では、1911年に英国 1925年にドイツでの現地生産を開始、1967年には欧州フォードを設立した。

● 成長期

米国では第二次大戦中に軍需用に開発された技術を民需用として転用し、1966年に同社初のブロンコSUVを発売した。1979年にマツダに資本参加、米国燃費規制適合のため、マツダベースの小型乗用車を販売、1992年にはマツダの米国工場 (AAI) に出資し、1998年にはタイでの合弁生産Auto Alliance Thailandを開始するなど、マツダとの提携事業を拡大した。1990年代は業績好調を受け、欧州の高級ブランド4社 (Aston Martin, Jaguar, Volvo Cars, Land Rover) を買収し、1999年にPAG (Premier Automotive Group) を設立した。

● 2000年以降の動向

2001年にSUVのエクスペローラ (Explorer) 横転事故とタイヤ・リコール問題が発生し、販売が打撃を受けた。さらには米国景気の減速を受け業績が悪化した。2005年以降は小型トラック販売不振から業績悪化が深刻化した。2006年に経常再建策「Way Forward Plan」を始動しリストラを進めた他に、BoeingのAlan MulallyをCEOに招聘し経営再建を行った。2008年までにAston Martin, Jaguar, Land Roverを売却し、2008年にはマツダの保有株式の

大半を売却した。2010年以降、Volvo Carsを中国の浙江吉利控股集团に売却し、プラットフォーム開発やグローバル展開のパートナーとしてきた海外グループ子会社を全て売却し、親会社フォードのみの体制にした。

(2) フォードの現況

● 経営戦略

フォードは経営危機から脱し2009年に4年ぶりに黒字復帰、その後も好業績が続いている。フォードの2010年売上高は前年比10.9%増の1,290億ドル、純利益は過去10年で最高の65.6億ドルとなり好業績となった。

2009年に米国市場に投入したフュージョン (Fusion) やトーラス (Taurus) 等の販売拡大に加え、欧州ではフィエスタ (Fiesta)、インドではフィーゴ (Figo) (新 Fiesta ベースの廉価モデル) の販売が好調に確移したことが2010年の増益に繋がった。さらに、北米では新モデルの品質向上と安全および低燃費技術の搭載などを背景に、実際の販売価格が高水準となったことも増益効果をもたらした。

フォードは2011年、投資家向け説明会にて中長期経営目標を発表した。グローバルプラットフォームを主軸とする世界展開や製品刷新などの、経営再建時からの基本政策は変えておらず、同政策に加えて、アジア販売を拡大、BRICs事業の強化など、新たなグローバル事業強化計画を打ち出した。新興市場での拡販により、2015年までに世界販売台数を800万台とする目標を掲げた。

● 事業の動向

フォードは2009年に27.2億ドルの純利益を計上し4年ぶりに黒字復帰した後、業績好調が続いている。2010年決算は最終利益が66億ドルとなり、2011年では税前利益が前年を上回る。外部から招聘した Alan Mulally CEO の下で2000年代半ばから推進した経営再建策により再生を果たした。GM やクライスラーのような破綻処理をせずに自力再生したため、多額の有利子負債が問題となっていたが、2009年に336億ドルあった自動車事業の負債は、2010年までに191億ドルへ、2011年には127億ドルへと急速に削減し、財務改善の見通しが立ってきた。

かつて北米自動車事業の赤字体質が経営危機を引き起こしたが、2009年以降は同事業の高収益が経営再建の原動力となっている。緩やかながら需要回復が進む米国では、市場シェアが16.5%まで回復し、販売台数、売上増に裏付けられた回復軌道を進んでいる。

フォードは財務上の大幅改革を進めて経営再建の見通しがついたため、2011年に新たに中期経営目標を発表した。新中期目標では、2015年までに世界販売800万台規模への拡大を掲げている。これまでの製品主導の戦略やグローバルプラットフォームを軸とする成長戦略の延長線上ではあるが、新たな戦略として新興国事業の強化策を明示した。フォー

ドは中国、インドなど投資計画を加速させており、インドではフィーゴ (Figo) の発売後販売を拡大させるなど、一定の成果は得てきた。しかしながらフォードはもとより企業文化として、リスクが高くて事業採算の取りにくい新興国事業には慎重姿勢であり、過去数年経営再建途上にあつたため、新興国事業拡大は GM や VW に比べ後れをとってきた。これまでの結果としては他社ほど新興国市場拡大を享受できておらず、成長減速が鮮明になってきた中国では 2011 年に赤字になった。今後の企業成長には中国、インドをはじめとする新興国事業基盤確立が最大の課題となる。

製品・生産

フォードは米国市場縮小を機にマーキュリー (Mercury)、大型 RWD (Rear Wheel Drive) 乗用車、小型ピックアップ・レインジャー (Ranger) 廃止を決め、2012 年までに北米向けの製品数を絞り込んだ、2010 年にマーキュリーチャンネルを廃止、RWD のクラウン・ビクトリア (Crown Victoria) とリンカーン・タウン・カー (Lincoln Town Car) も廃止した。

一方 2010 年にはフィエスタを米国市場に投入し、サブコンパクトカー市場に参入した。2010 年にエクスペローラを、2011 年にはフォーカスを更新した。フォードは、2008 年より欧州フォードが開発したプラットフォームをベースに世界市場向け製品を欧州フォードが主導して開発する体制に変更した。新製品の CO2 排出量削減を目指すフォードは、2011 年に発表した、1.0ℓ直噴 EcoBoost エンジンを、B-Max やフィエスタ (Fiesta)、フォーカス (Focus) に搭載している。

販売・輸出

フォードの米国の 2010 年自動車販売台数は前年比 19.4%増の 193 万台、小型自動車市場シェアは前年比 1.2%増の 16.7%となり、ブランド別販売で 2 位に復帰した。2008 年以降に実施したフォードブランドのロイヤルティ向上を狙った「Drive One」キャンペーン、製品競争力のある新モデルの拡充および製品ミックスの改善などが奏功し、2009 年から 2 年連続でシェアを拡大した。

近年は輸出拠点としてインド、タイ、南アフリカを強化している。これまでもタイを ASEAN と大洋州向けの輸出拠点としてきたが新たにインドからも広範囲に輸出する計画である。フィーゴ (Figo) を生産するチェンナイ (Chennai) 工場は、2010 年に南アフリカ、ネパール、2011 年にメキシコ、中東、北米等へも輸出を行っている。タイは、レインジャー (Ranger) に加えてフィエスタ (Fiesta) を輸出、今後フォーカス (Focus) の輸出も行う予定である。南アフリカは、2011 年に新型レインジャー (Ranger) の生産を開始する予定で、年間生産計画 11 万台のうち、4 分の 3 は欧州を中心に輸出する計画である。

海外事業・提携関係

フォードの海外事業は、年販 150 万台規模と地域事業として最大である世界向けの製

品開発の要となる欧州事業が最重要事業である。欧州フォードは、グローバル B、C、D の乗用車プラットフォーム (PF) を開発、2008 年に始動した B-PF の Fiesta に続き、2010 年には C-PF の Focus を生産開始した。東欧では 2009 年に稼働したルーマニア工場で新モデル B-Max (Fiesta ベースの MPV) を生産開始する。フォードはグローバルプラットフォーム戦略を通じてアジアなど新興国事業を強化している。B-PF の生産規模を 2014 年までに 160 万台、C-P 生産を 2012 年までに 200 万台に引きあげて、インド、中国、タイなど新興国での生産能力の増強を加速させている。

(3) フォードの課題

● 政府支援回避は危機先行の結果

2009 年に破綻した GM と破綻寸前だったクライスラーが政府の莫大な資金援助を受けざるを得なかったのとは異なり、フォードは政府の直接的な資金援助を受けなかった。このことは、フォードが健全であったということの意味していない。フォードも赤字に陥っていたが、その程度が他の 2 社より多少ましで、資金ショートの可能性が低かったということではかない。フォードの自動車事業は 2001 年以来一貫して赤字である。金融部門の黒字でこれを補ってきた。これだけ長期に自動車事業が赤字を続けたため、二社よりもリストラがやや先行していた結果に過ぎない。

2001 年にファイヤーストーン、タイヤ・リコール問題をきっかけに赤字転落、このときは CEO ナッサー氏の解任、フォード家主導の経営への転換で危機を乗りきった。だが 2005 年から始まった原油高で 2006 年にはまた赤字転落、ボーイング社からムラーリ氏を CEO に招いて、彼の下で 2006、2007 年を対象年度とした “Way Forward” という改革計画を進めていた矢先、さらにサブプライム危機、リーマン・ショックに襲われたのである。生産台数の世界ランキングで、2004 年にはトヨタに抜かれ、2008 年にはフォルクスワーゲン (VW) に抜かれ四位にまで落ちてしまった。永らく世界第二位の生産台数を誇った同社だが、その地位の凋落は明らかとなった。

● 高級車戦略で資金の浪費

1980、1990 年代に蓄積した資金を、フォードは次世代環境技術や小型乗用車開発に費やすのではなく、バリューチェーン事業なる多角化と、高級車ブランドに浪費してしまった。高級車事業では、アストンマーチンを 1987 年、ジャガーを 1989 年に買収し、その後 1999 年にボルボ、2000 年にはランドローバーをそれぞれ買収した。これらを PAG (プレミアム・オートモーティブ・グループ) として、製品戦略の一つとした。この背景には、米国をはじめとした先進国市場と、高級車市場が有望との市場展望があったものと思われる。しかしこの読みは当たらなかった。PAG は当初こそ黒字を出したものの、2004 年以降赤字が恒常化、自動車産業赤字の一因となった。

● 小型トラックから小型乗用車中心への転換

フォードのピックアップトラック F シリーズは米国小型トラック市場のトップセラーであり、SUV のエスケープもトップクラスの販売車種である。フォードは、小型トラックを得意分野とする米国メーカーのなかでも特にこの分野を得意とする企業である。フォードの小型トラック、SUV の比率は業界標準より高く、逆に乗用車、CUV（乗用車ベースのクロス・ユーティリティ・ヴィークル）の比率は低い。これは北米市場のトレンドとは一致しておらず、ムラーリ CEO はその転換を目指してきた。そのために、小型乗用車、乗用車ベースの CUV の開発に重点を置いている。

2010 年にはサブコンパクトクラスのフィエスタ、フォーカス、2012 年にはミッドサイズクラスのフュージョンなどの乗用車のモデルチェンジを予定している。CUV は 2008 年にフレックスを乗用車ベースに転換したことを皮切りに、2009 年にはエクスペローラを乗用車ベースに換えるとともに、これにはアイシン AW 開発のマイルド・ハイブリッドを搭載したモデルをラインアップした。さらに 2011 年にはトップクラスセラーのエスケープのモデルチェンジをしている。

● 環境技術と新興国で出遅れ

電気自動車、燃料電池車、ハイブリッド車、代替燃料エンジン車などの技術で世界の企業はしのぎを削っている。また、同時に成長著しい中国、インド、ブラジルなどの新興市場展開にも力を注いでいる。しかし、フォードは、現在、北米事業の建て直しが最優先されている結果、競争の焦点となっているこれらの二つの領域で十分な展開ができていない。

2009 年には、モデルチェンジした乗用車ベースのエクスペローラには、ハイブリッド車をラインアップしたが、これはトヨタとの技術提携、アイシン AW のマイルド・ハイブリッドユニット供給を受けて実現できたものである。オバマ大統領のグリーン・ニューディールの下で、GM、クライスラーは電気自動車の開発への注力を示し、積極的に製品発表を行っているが、この点でもフォードはこれら 2 社に水をあけられている。

また、新興国市場の中心とも言うべき中国では、2007 年になって長安フォードマツダ自動車の合弁事業が本格稼働し始めた。この会社は、中国の重慶長安が 50%、フォードが 35%、マツダが 15% という資本構成であった。重慶工場（2003 年稼働）でモンデロ、フォーカス、S-MAX、マツダ 3（アクセラ）、ボルボ S 南京工場（2007 年稼働）でマツダ 2（デミオ）を生産している。しかし 2010 年、この合弁の解消が報道された。重慶をフォード、南京をマツダの個別会社とする計画である。なお、マツダはフォードとは別に、第一汽車との間で技術提携を結び、マツダ 6（アテンザ）を生産している。これら環境技術と新興市場での出遅れを、いかにカバーできるかがフォードは問われている。

6-8-5 スズキ

— スズキ：転機を迎えた小さな世界企業 —

正式名称	スズキ株式会社	代表者	鈴木修(代表取締役会長兼社長)	グループ	なし
本社所在国	日本	社員数	52,731人(連結)		
本社所在地	静岡県浜松市	株主構成			
代表電話	053-440-2061			生産拠点	9カ国、14拠点
FAX				母国順位	生産 107.8万台(3位)
URL	www.suzuki.co.jp	主要車種	軽自動車、小型乗用車、中型車		販売 62.0万台(4位)
設立	1920年	主要モデル	Alto/A-Star、スイフト、スプラッシュ、SX4、		
資本金	1380億円		エスクード	世界生産	289.3万台
資本金(ドル)	13.8億ドル	ブランド	Suzuki	連結売上	2.6兆円

(1) スズキの沿革

スズキは1909年に繊維機械事業で創業、1952年に二輪車、1955年に軽四輪車事業を開始した。1960年代以降は、小型・軽自動車を中心に製品の拡充を進め、小型乗用車事業は1981年のGMとの提携を契機に強化した。1983年には小型車カルタスの生産・販売を開始し、1984年にGMにOEM供給する小型車の輸出を開始した。1989年にはカナダにGMとの合弁会社CAMIを設立、小型乗用車の北米生産を開始した。

1982年には、インド政府との合弁事業マルチ・ウドヨグ(Maruti Udyog(現 Maruti Suzuki))を設立し、Maruti 800など低価格な小型車の投入で、市場シェアを拡大した。1992年にはハンガリーに生産進出し、欧州戦略の重要拠点とするなど、新興国での生産事業で強みを持つ。1997年にはインド政府と合弁事業のトップ人事をめぐって対立したが、翌年和解し、その後の、スズキ完全子会社化への布石となった。1998年、2000年とGMからの出資比率引き上げを受け、GMからの出資比率は20%に達した。

2004年には世界戦略車第1弾として新型スイフトを全面改良し、インド、中国、ハンガリーで生産を立ちあげた。2006年にはGMが経営不振を理由にスズキ株を売却し、GMからの出資比率は20%から3%へ縮小した。さらに2008年にGMが再建に向けた資金確保を解消した。2009年にはVWと包括的な提携を締結したが、環境技術支援が満足に行われなかったこと、経営の自主独立が保てないことを理由として、2011年に提携解消を表明した。

(2) スズキの現況

経営戦略

スズキは、2014年度に連結売上高3兆円の回復を目指す計画を示している。2010年度から5年間をかけて目標達成を目指す方針で、インドを含む新興国を中心に販売拡大を図っている。2010年度には目標である2.5兆円を上回る2.6兆円を達成した。

事業の動向

スズキは、VW とのアライアンスにより環境車の製品開発を進め、自社では強みを持つ小型車の開発に注力することにより、国内軽市場やインド、中国など新興国における競争力強化を進める計画であった。しかし、VW からの環境車技術支援が十分に行われないことに加え、VW がスズキを経営及び財務的に影響を与えられる存在であると位置付けたことで、経営の自主独立が保たれないことを懸念し、2011 年に VW との包括的な提携関係を解消する意向を表明した。今後は、環境車開発を独自に進めるほか、引き続き主力とするインド市場をはじめとした新興国市場での競争力強化を進めることで、2014 度に連結売上高 3 兆円への回復を目指した。新興国市場では、成長するインド市場や中国市場での需要取り込みを進めていくが、中国はイニシアティブを取ることが難しい事業形態であることから、タイをインドに続く主要生産拠点に育成し、世界的に高まる小型車需要に対応している。

売上高回復の中核に据える新興国事業においては、インドや ASEAN 地域での供給体制強化を進めている。インドでは、2012 年に生産能力を 170 万台に引き上げたほか、2015 年の稼働を目指し、クジャラット州に 100 万台規模の工場を新設する計画である。

製品・生産

スズキは、2012 年に新型ランディを、2011 年に新型ソリオ、新型 MR ワゴンを発売した。特に新型ソリオは、旧型がワゴン R の派生モデルであったが、新型ではプラットフォームから新たに開発した。燃費性能においては、軽量化により新型スイフトと同じ 1.20 エンジンの搭載が可能となったことで、クラストップレベルの 22.5 km/l (10・15 モード) を達成した。

スズキは東日本大震災の教訓を踏まえ、国内生産体制の再編を図っている。スズキの国内生産拠点は、海に近く、大地震の際には津波の被害が予想されるうえ、相良工場（静岡県牧之原市）は浜岡原子力発電所から 11 km 圏内に位置し、原発事故の際には生産継続が困難となる危険性あることから、災害に備えた生産体制へと再編する方針である。相良工場は国内唯一の自動車用エンジンの生産拠点があり、生産が停止した場合に国内生産への影響が大きいことから、一部のエンジン生庫を湖西工場に移管し生産リスクを分散する考えである。

販売・輸出

スズキの 2010 年日本国内自動車販売台数は、前年比 0.1% 増の 62.5 万台となったが、国内総市場がエコカー減税／補助金により拡大したことから、自動車市場シェアは 0.9 ポイント減の 12.6% となった。登録車では、新型スイフトを投入したが、販売増への貢献は少なく、同 10.5% 減の 6 万台となった。一方、軽自動車ではアルト、パレットが牽引し、同 1.6% 増の 56 万台となった。

スズキの 2010 年度の海外販売台数は、アジア地域の好調により前年度比 18.8% 増の 20

5万台となった。特に主力事業のインドを含むアジアが同 31.3%増の123万台となり、販売増を牽引した。中国を含む東アジアも同 17.9%増の32万台となったほか、中南米、アフリカ、大洋州においても好調に販売を伸ばし2桁増となった。一方、市場回復が進まない北米や欧州、中近東ではスズキの販売も伸びず、前年度比2桁減となった。

提携関係・海外事業

スズキは、2011年に三菱自動車に対して新型ソリオのOEM供給を開始した。スズキは国内専用車として新型ソリオの生産拡大を期待して、製品ラインアップの拡充を図る三菱自動車と思惑が合致した。更にフィアットと欧州におけるディーゼル供給契約を締結した。フィアットから1.6ℓのディーゼルエンジンを調達し、2013年にハンガリーのマジヤール Suzuki で生産を開始する新モデルに搭載する。

海外事業においては、主力事業に位置づけるインドを中心として新興国での事業拡大に取り組んでいる。成長市場としてインドと共に中国を重視しているが、中国はイニシアティブがとれる事業形態ではないことから、タイにおける事業拡大に取り組むことで、インドへの事業偏重の解消にも取り組む。

インドでは2012年までにインドにおける生産能力を170万台以上に引き上げる計画であるが、更に2015年に新たに100万台規模の新工場を建設する計画で、インド国内需要及び海外輸出の拡大に対応する。ASEANでは、タイで2012年にエコカー基準に適合したスウィフトの生産を開始する計画であるほか、インドネシアでも2012年までに生産能力の増強を図り、成長するASEAN地域における需要取り込みを目指している。

6-8-6 スズキのグローバル製品・市場戦略

● スズキのグローバル製品・市場戦略の特徴

スズキのグローバル製品・市場戦略について、要点をまとめると以下の4点であろう。その特徴は、日本・欧州・米国主要自動車メーカーの海外進出戦略と異なり、他社が注目していなかったグローバル・ニッチ市場への進出を狙った、と言えるだろう。

- (1) 日本自動車メーカーが世界展開を開始した 1980 年代に、スズキは日本自動車メーカー、欧米自動車メーカーが注目しなかった「インド・パキスタン市場」への海外進出を決定し、市場シェア 40%以上を確保する成功を収めた。
- (2) 中国市場に早くから注目し、1980 年代に進出した。合弁相手先はトヨタ、ホンダ、VW、GMが注目した中国沿岸部の中国大手自動車メーカーではなく、内陸部の小型自動車メーカー重慶長安汽車を選択した。
- (3) アセアン市場では、日本自動車メーカーが多く進出したタイではなく、インドネシア市場へ進出した。
- (4) 欧州市場への進出は、日本・米国自動車メーカーの進出先と異なり、当時共産圏であったハンガリーへ進出した。

スズキのグローバル製品・市場戦略の特徴は、得意とする小型車技術を最大限に活用し、かつマーケットリーダーとなるべく展開したことである。特にインドやパキスタンなどアジア地域のほか、欧州ではハンガリーといった、自動車産業が根付いていなかった地域へ積極的に参入、新興市場の開拓を図ったことである。

北米では、資本提携関係にあった GM との協業を最大限に活用、カナダで合弁生産拠点を設けたほか、南米では GM 既存拠点の事業網を活用して現地展開を図り、リスクを最小限に抑えるなど、他の日系自動車メーカーとは一線を画した戦略を展開した。

2000 年以降では、国内市場低迷と事業規模拡大を背景に海外事業に重点を置き、事業基盤を強化すべく、世界戦略車の「スイフト」や「SX4」、「グラントビターラ（日本名エスクード）」などを積極的に世界各地域に投入した。さらに、インドネシアでは現地モデルの多目的商用車「APV」を生産、アジア地域を中心に世界各国へ輸出するほか、ハンガリーで新たな世界戦略車「スプラッシュ」の生産を開始して、西欧や日本などへ輸出、インドでも「A スター（欧州名アルト）」を生産し、2009 年から欧州向けに輸出を開始するなど、海外現地モデルを主体としたグローバル規模での事業強化に取り組んだ。

一方、これまで提携事業を強化してきた GM とは、資本関係が無くなったことを背景に、南米で相次ぎ委託生産を中止したほか、北米では韓国 GM 大宇自動車からの OEM 調達を縮小、新たに日産自動車からピックアップトラックの OEM 調達を開始した。

スズキは、2005年4月に「スズキ中期5カ年計画」を策定、2008年4月にはこの計画を継続しつつ修正を加えた「スズキ中期3カ年計画」を策定し、これを遂行している。この計画では、2011年をメドに四輪車の海外生産台数320万台（2008年264万台）、販売台数295万台（2008年241万台）を計画し、新たな世界戦略車を中心とした事業拡大に着手したが、2008年後半の急速な世界規模の経済低迷により、ロシアやタイで進めていた新工場の稼働計画を延期するなど体制再編を模索している。

本章では、スズキの四輪車事業における海外戦略について、海外現地事業はアジアを中心とした主要地域を各国別に検討した。

● スズキの海外進出状況

スズキは、四輪車の海外生産拠点として自社で出資する生産拠点のほか、技術供与による委託生産先を有しており、世界15カ国に16拠点（OEM委託先含む）を展開している。

2000年以降では、世界的な需要停滞によって2008年にカナダでスズキブランド車の生産を中止、ハンガリーで生産規模を縮小するなど生産調整を実施している。また、今後の市場拡大を見据え、2007年からマレーシアでCKD生産を開始したほか、2010年にはロシア、2011年以降にはタイで現地生産を開始するなど、事業体制の再編に取り組んでいる。

スズキの海外地域別四輪車生産体制を第Ⅱ-2表、スズキの車種構成（軽自動車・小型車別）を第Ⅱ-1表に示した。

海外生産拠点の中核拠点となるアジア地域は、西アジアでは、インドとパキスタンに自社出資による生産拠点を設けており、両国で市場シェアトップを獲得するなど海外事業の約6割を占める中核地域となっている。

東アジアでは、中国で2拠点を有するほか、台湾と韓国（OEM調達先）に拠点を設けている。

アセアンでは、インドネシアを車両生産及び部品供給の中核拠点としており、同拠点を中心にベトナムとミャンマーに車両組立拠点を設置、フィリピンとマレーシアでは委託生産拠点を有している。

欧州については、ハンガリーに自社生産拠点を有して、欧州市場向け生産事業の大半を担うほか、スペインでも委託生産を実施している。

第Ⅱ-2表 海外地域・国における四輪車生産体制

地域	法人名 ※委託生産先	生産車種 (スズキブランド車)	年産能力 (万台)	動向・備考
アジア	・中国			
	重慶長安鈴木汽車有限公司	SX4<天語SX4>、スイフト<雨燕>、カルタス<羚羊>、アルト<奥拓>	20	07年に生産能力を年間10万台から同20万台に引き上げており、09年にはスプラッシュの生産も検討している。
	江西昌河鈴木汽車有限責任公司	エリオ<利運納>、ワゴンRワイド<北斗星>、ランディ<浪迪>	20	同拠点では、2010年をメドに九江工場を生産能力を年間20万台に引き上げる計画で、これにより同拠点の生産能力は計30万台に拡大する予定。
	・台湾			
	※太子汽車工業股份有限公司	スイフト、ソリオ	-	いすゞ自動車との提携拡大に伴いスズキブランド車の委託生産を縮小しており、07年にエブリイやキャリイ、グランドビターラの生産を中止している。
	・韓国			
	※GM Daewoo Auto & Technology Ltd.	スイフト+<ジェントラ>、フォレンジア<ラセッティ>、リーノ<ラセッティ>	-	スズキ向けOEM車の内、スイフト+においては継続してOEM生産するものの、フォレンジア/リーノについては、08年モデルのみとしている。
	・インドネシア			
	P.T Suzuki Indomobil Moter	スイフト、ネオ・パレーノ、グランドビターラ、APV、キャリイ	11	同拠点では、APVの生産開始にともない海外向け完成車輸出を拡大している。また、国内向けでも08年1月にネオ・パレーノの生産を開始するなど事業拡大を図っている。
	・マレーシア			
	※Automotive Manufactures (Malaysia) Sdn. Bhd.	スイフト	0.3	同拠点は、07年4月からスイフトのCKD生産を開始しており、年間3,000台を目標としている。
	・ベトナム			
	Vietnam Suzuki Corp.	スーパーキャリイ	0.6	
	・ミャンマー			
Myanmar Suzuki Motor Co., Ltd.	ワゴンR+、スーパーキャリイ	0.5		
・フィリピン				
※Pilipinas Hino Inc.	ジムニー、グランドビターラ	0.1		
・インド				
Maruti Suzuki India Ltd.	マルチ800、アルト、アスター、ワゴンR、ゼン・エスティロ、スイフト、スイフト・ディザイア、SX4、オムニ、パサー、ジブシー、グランドビターラ	100	完成車生産においては、08年10月のアスター生産開始にともないマネサール工場の生産能力を年間30万台に引き上げ、全体で同100万台体制とした。エンジン生産では、同月に年間24万基の生産ラインを新たに稼働したが、同100万基には達しておらず、ディーゼルエンジンを中心に生産強化を図っている。	
・パキスタン				
Pak Suzuki Motor Co., Ltd.	メヘラン、アルト、カルタス、リアナ、ボラン、ラヴィ	15	同拠点は、06年に生産能力を年間12万台、07年2月には同15万台に拡大した。また、新たな工場敷地を取得、生産拡大を検討している。	
米州	・カナダ			
	※CAMI Automotive Inc.	XL7 (08年末生産中止)	22	同拠点では、08年12月をもってスズキブランド車の生産を打ち切っている。
欧州	・アルゼンチン			
	※General Motors de Argentina S.A.	ビターラ	-	南米ではこの他、コロンビアやベネズエラなどでも委託生産を行っていたが、提携縮小や現地販売の低迷により同拠点を残すのみとしている。
	・ハンガリー			
Magyar Suzuki Corp.	スイフト、SX4、スプラッシュ	30	08年12月に欧州地域の販売低迷により、工場稼働時間を短縮することで生産を年間21万台規模に引き下げている。	
・スペイン				
※Santana Motor, S.A.	ジムニー	-	03年にサムライ、05年にビターラの生産を中止。	
アフリカ	・エジプト			
Suzuki Egypt S.A.E.	ビターラ、キャリイ	0.8	同拠点は89年から車両生産を開始するが、ここ数年は現地経済活性化により生産台数を伸ばしており、07年は対前年比55.7%増の3,507台を生産している。	

※は現地資本への委託、もしくはOEM調達による生産

資料：株式会社 アイアールシー著「スズキ自動車グループの実態 2009年版」

第Ⅱ-1表 車種構成(1)

区分	車名	駆動方式	排気量(cc)	グレード	全長×全幅×全高(mm)	車重(kg)	燃費(km/L)<10・15t>	備考
乗用車	エスクード	4WD	3195	3.2XS	4420×1810×1695	1710	9.2	・05年5月7647「チェンジ」 ・08年6月の「メイトチェンジ」で新型エンジン搭載、2.0/2.7Lから2.4/3.2Lに拡大
			2393	2.4XE, 2.4XG		1620/1600	11.0/10.6	
	SX4	FF/4WD	1995	2.0S, 2.0XS	4135×1755(1730)×1605(1570)	1310/1250	12.6/12.0	・06年6月発売 ・07年7月「チェンジ」追加
			1490	1.5F, 1.5XF, 1.5G, 1.5XG	4135×1755(1730)×1605(1585)	1250/1190	16.4/15.6	
	SX4セダン	FF	1490	チェンジ1.5F, チェンジ1.5G	4490×1730×1545	1190	16.4	
小型車	スイフト	FF/4WD	1490	XS	3755×1690×1535(1510)	1100/1030	16.4/15.0	・04年11月7647「チェンジ」 ・05年9月「チェンジ」追加 ・07年5月の「メイトチェンジ」で1.2L車を追加
			1328	XG, STYLE	3755×1690×1535(1510)	1190/1070/1000	18.8/16.8/16.0	
			1242	XE, XG, STYLE	3755×1690×1510	1000	20.5	
	スイフトスポーツ	FF	1586	スイフトスポーツ	3755×1690×1510	1070/1060	14.6/13.6	
	スプラッシュ	FF	1242	スプラッシュ	3715×1680×1590	1050	18.6	・08年10月発売 ・「ハズ」の「メイト」を自社ブランド輸入車
	ソリオ	FF/4WD	1328	1.3E, 1.3WELL	3545×1620×1705(1665)	1010/970	18.0/16.4	・1999年5月発売(ワゴンR) ・2000年12月にワゴンR/ワゴ、05年8月にワゴに改名
	シボレーMW	FF/4WD	1328	シボレーMW、シボレーMW Vセレクション	3575×1620×1700	1010/970	18.0/16.4	・06年1月発売 ・ワゴのGMへのOEM供給車
	ジムニーシエラ	4WD	1328	ジムニーシエラ	3550×1600×1705	1070/1060	14.0/12.8	・1998年11月7647「チェンジ」 ・4WDは「ハードタイプ」
	ランディ	FF/4WD	1997	2.0S, 2.0G	4680×1695×1850(1840)	1710-1610	13.2/12.0	・07年1月発売 ・日産自動車とのOEM車
	軽四輪車	ワゴンR	FF/4WD	658	FA, FX, FX「フィット」、FT「フィット」	3395×1475×1660	920-800	23.5-20.0
ワゴンR スティングレー		FF/4WD	658	X, T, TS	3395×1475×1675	930-830	23.0-20.0	・T, TSは「ターボ」仕様車
MRワゴン		FF/4WD	658	G, X	3395×1475×1630(1620)	870/820	21.0/18.8	・06年11月7647「チェンジ」
MRワゴンW i t		FF/4WD	658	GS, XS, TS	3395×1475×1630(1620)	900-830	20.0/18.8/18.2	・06年12月W i tを追加 ・TSは「ターボ」仕様車
バレット		FF/4WD	658	G, X, XS, T, TS	3395×1475×1745(1735)	990-900	20.0-18.0	・08年1月発売 ・新型シャーシを採用 ・「メイト」型軽乗用車クラス初となる後席両側「ドア」採用 ・X, T, TSは「ターボ」仕様車

第Ⅱ-1表 車種構成(2)

区分	車名	駆動方式	排気量(cc)	グレード	全長×全幅×全高(mm)	車重(kg)	燃費(km/L)<10・15t>	備考
乗用車	セルボ	FF/4WD	658	G, T, TX, SR	3395×1475×1545(1535)	870-790	23.0-19.4	・06年11月発売 ・07年10月に日本初の直噴「ターボ」+CVT搭載車となるSRを追加
			658	E, E II, G II, X	3395×1475×1510(1500)	820-720	24.0-19.4	
	アルト	FF/4WD	658	G, X, T	3395×1475×1510(1500)	820-720	24.0-19.4	・04年9月7647「チェンジ」
	アルトラバン	FF/4WD	658	G, X, T	3395×1475×1510	870-790	24.5-20.5	・08年11月7647「チェンジ」 ・ワゴンR, バレットと同じ新型シャーシを採用 ・Tは「ターボ」+CVT仕様車
	Kei	FF/4WD	658	A, B「ターボ」	3395×1475×1550(1545)	830-760	22.5-16.6	・1998年10月発売 ・02年11月ワゴスを追加
	Kei Work s	FF/4WD	658	ワゴス	3395×1475×1535(1530)	830-780	19.6/18.2/16.6	・B「ターボ」、ワゴスは「ターボ」仕様車 ・AはFF仕様車のみ
	ジムニー	4WD	658	XG, XC	3395×1475×1715(1680)	1000/990/990	16.4/14.8	・1998年10月7647「チェンジ」
軽四輪車	エブリイワゴン	MR/4WD	658	JP, JP「ターボ」、PZ「ターボ」、PZ「ターボ」スペシャル	3395×1475×1880(1795)	1030-920	16.8-14.2	・05年8月7647「チェンジ」 ・JPはNAのみ、4WDは「ハードタイプ」、その他は「フルタイム」4WD ・「ハイ」設定有り(PZ「ターボ」は標準のみ)
	アルトラバン	FF/4WD	658	VS, VP	3395×1475×1510(1500)	780-700	24.0-19.0	・05年11月7647「チェンジ」
	エブリイ	MR/4WD	658	GA, PA, PU, PC, JOIN, JOIN「ターボ」	3395×1475×1875(1790)	980-870	17.0-15.0	・05年8月7647「チェンジ」 ・GAを除く全車「ハイ」
軽四輪車	キャリイ (標準タイプのみを表記)	MR/4WD	658	KC, KC「ワゴ」、KC「ワゴ」、KC「ワゴ」	3395×1475×1790	770-700	17.2/16.8/15.8	・1999年2月7647「チェンジ」 ・この他「ショート」モデル「ターボ」車及び各種特装車有り ・最大積載量350kg ・KC, KC「ワゴ」は農装仕様有り(4WD「ワゴ」は別)。 ・KC「ワゴ」は農装仕様有り

資料：株式会社 アイアールシー著「スズキ自動車グループの実態 2009年版」

● スズキのアジア戦略

スズキの海外への事業展開は、スズキが得意とする小型車技術を最大限に活用するため、ボディサイズや市場性などで小型車向きでない北米市場を避け、1970年代からアジア地域を中心に本格的な展開を開始したことから始まる。

1975年にパキスタンでKD生産を開始、1976年にはインドネシアに初の海外車両組立拠点を設立、得意とする軽自動車技術を活用したコンパクトカーを各国市場へ投入した。

1980年代に入ると、当時、他の日本自動車メーカーが時期尚早と進出を躊躇していたインドや中国に進出、日本大手自動車メーカーに先んじて現地生産を開始した。

1990年代以降は、ベトナムやミャンマーなど新興国で、産業育成政策を足掛かりに進出を果たして市場開拓を図る一方、インドやパキスタン、インドネシアなど現地事業が一定の成果をあげている地域で、順次経営権を取得して経営ノウハウを獲得し、グローバル拠点としてコストや品質などの面で事業育成を図った。

2000年代に入ると、アジア通貨危機の影響から生産台数を大幅に落としたアセアン地域を中心に、委託生産事業を縮小して集約を図る一方、インドやインドネシアを主力海外拠点に位置付けて大規模な生産能力の増強を開始、対外輸出を強化するなどグローバル規模での事業拡大を推進した。

本章では、スズキが海外四輪車事業の軸とするアジア地域を、1. インド、2. 東アジア（中国）、3. アセアン（インドネシア）、4. その他アジア地域（パキスタン）に分け、それぞれをみていく。なお、以下の本稿の内容の詳細な工場設立年次などは、株式会社アイアールシー著「スズキ自動車グループの実態 2009年版」の資料を参照した。

● 1. スズキのインドへの進出動向

スズキは、他の世界自動車メーカーに先駆けて、1980年代にインドへの事業参入を計画、1982年に国営企業傘下の Maruti Udoyog Ltd.（マルチ・ウドヨグ、日本社名：マルチスズキ）に資本参加して、1983年からフロンテ（車名）ベースの低燃費小型車「マルチ 800」（軽自動車）の生産を立ち上げ、インドでの四輪車事業進出を開始した。

それまでインドでは、国営企業主体の経済環境下で、高価格・低品質の自動車が出回っていた。その中で「マルチ 800」は品質面で高い評価を得て、価格も高価格でなかったことから大ヒットを記録した。加えて、1984年にエブリイ（車名）ベースの「オムニバン」（軽自動車）、1985年にはジムニー（車名）ベースの「ジブシー」（小型車）の生産を追加し、1986年に「マルチ 800」のベースモデルをアルト（車名）に切り替えて新型車を投入し、積極的に展開したことにより、マルチスズキはインドの小型車市場を独占し、インドの自動車市場で過半数のシェアを獲得するトップメーカーに成長した。

その後、1992年にマルチスズキの資本比率を50%に引き上げて経営強化を図り、本社工場内に第2工場棟を新設するなど生産強化に着手した。しかし、1997年に工場拡張や役員人事問題などを巡り政府側と対立、生産面を中心に事業が停滞する事態に陥った。また、

政府による経済活動自由化の促進により、外資系自動車メーカーの市場参入が相次いで競争が激化、1999年に第3工場棟を建設して体制強化を図るものの、思うような展開が図れずにマルチスズキは市場シェアを大きく失った。

この状況を打開すべく、2002年にスズキは389億円を投じてマルチスズキの出資比率を54.2%に引き上げて経営権を掌握した。また、2003年から経営理念や生産システムの本格的な導入を図り、386社あった取引先を180社に集約したほか、正社員の割合を全体の7割から3割程度に削減、最新自動化設備の導入などを実施して生産効率及びコスト競争力の大幅な引き上げを図った（2000年以降の工場改善は「湖西工場」がモデルと思われる）。

拡大するインド国内市場に対応して、2006年にディーゼルエンジンの生産合弁会社を設立、2007年には新たな車両組立拠点のマネサール工場を設立して生産体制を強化した。また、2010年をメドに約4000億円を投じて生産台数で年間120万台、販売台数では100万台を目標に現地事業を強化する方針を掲げ、生産拠点の新設・増設のほか、販売拠点の大幅な拡充、研究開発拠点の新設など大規模な体制強化を図った。

一方、2007年にインド政府による正式な保有全株式売却を受け、社名を現地ブランドとしても使用する「マルチスズキ」に変更した。以下では、日本に次ぐ事業規模に拡大した「マルチスズキ」のインド事業を見ていく。

● マルチスズキの生産体制（インド）

マルチスズキの生産体制は、マルチスズキが本社（グルガオン）工場で作成車やガソリンエンジンを生産するほか、マネサール工場でも車両生産を行っている。その他、ディーゼルエンジンの生産では合弁会社 Suzuki Powertrain India Ltd. を設置しており、現在インドでは、この2拠点3工場でインドの現地生産を行っている。

2000年以降の動向をみると、2007年に現地で2番目の車両組立拠点としてマネサール工場の稼働を開始した。マネサール工場は、当初は2005年に車両生産拠点として設立した Maruti Suzuki Automobiles India Ltd.（スズキ30%、マルチ70%）となっていた。販売機能を持たず、研究開発機能もマルチ・ウドヨグの設備やスタッフを活用する生産拠点としていたが、後に販売価格や税制面で問題が発生すること危惧したことから、2006年にマネサール工場として集約されている。

マネサール工場は、敷地240万平方m²に建屋8万平方m²の工場棟を有し、溶接、塗装、組立各ラインは混流生産を可能とするほか、溶接工程で約70%、塗装工程で80%の自動化を図るなど、日本の国内工場（スズキ湖西工場（注1））と同等の最新鋭設備を導入している。また、上級車及び国内戦略車の専用工場として生産性や品質、コスト対策など様々な面で世界各地域の生産工場を基準に設計されている。2007年の工場立ち上げ時には、本社工場で生産していた「スイフト」を移管、従業員約800名を新たに雇用して年間10万台規模で生産開始しており、2008年に「SX4」、スイフトベースの現地仕様車「スイフト・ディザイア」の生産も追加、世界戦略車「Aスター」（注2）の生産も開始し、生産能力も年間

30万台に引き上げた。

(注1) 筆者は、2006年にスズキ湖西工場を見学した。鈴木修社長の直々のご案内での工場見学であった。湖西工場は素晴らしい工場であるとの印象を持った。軽自動車、小型車レイアウトの生産工場であったが、その生産性、コストダウンはトヨタの工場を凌いでいるのではないかと感じた。スズキのインド工場は湖西工場をモデルとしていると思われるので、是非見学をしたいと思った。

(注2) 「Aスター」: 「Aスター」は対外輸出を前提に開発されており、年間12万台(国内5万台、輸出7万台)の生産となる。「Aスター」の輸出開始により、インドを世界的な輸出拠点として事業強化を図る方針である。

一方、本社工場の動向についてみると、2008年に小型車向けガソリンエンジンの新たな生産ラインを稼働している。新ラインは、120億ルピー(約250億円)を投じて本社工場内に2万300平方m²の工場を年間24万基の生産能力で建設し、マネサール工場で生産開始した「Aスター(欧州名アルト)」向けに排気量1000ccのエンジンを供給開始した。

また、2008年から1部品あたり1ルピーを目標とした原価低減活動を実施していると言われている。220社を超える現地部品メーカーを対象とし、現地資本の部品メーカー約160社には技術者の派遣も実施する積極的な活動を展開、1台あたり約5万円前後のコスト削減に取り組んでいる。また、同活動と同時に1部品あたり1グラムの軽量化にも取り組んでおり、価格・性能の両面で商品力向上を図っている。

ディーゼルエンジンの生産では、2010年をメドに合弁会社Suzuki Powertrain India Ltdで生産能力を年間30万基に引き上げる計画を進めており、25億ルピー(約66億円)を投じて増産に取り組んでいる。また、2007年にスズキとマルチスズキ、フィアット系部品メーカーのマネッティ・マレリ・パワートレインと制御ECUの生産合弁会社マネッティ・マレリ・パワートレインインディア(資本金約13億円、スズキ30%、マルチスズキ19%、マネッティ51%)を設立、2008年からマネサール工場隣接地に建設した新工場で生産を開始している。年間30万個をマルチスズキが調達、従来フィアット経由で調達していたECUを現地調達に切り替えてコスト低減を図っている。

研究開発体制については、1000億円を投じて技術開発体制の強化を進めている。新たに研究開発拠点を設ける計画で、既存工場隣接地に200万平方m²規模の研究開発拠点を設立、テストコースや衝突実験施設など各種施設を建設した。また、研究開発部門人員も400名から1000名以上に増員し、将来的には1500名体制で、基本設計から全てを現地化し、日本と同等の体制とする計画である。マルチスズキでは、2008年に販売開始した「スイフト・ディアア」など現地仕様車を開発するが、体制強化により中近東やアフリカなど各国のニーズに合わせた現地仕様車も開発する考えで、2012年に現地開発による新型車投入を開始した。

● 2. スズキの東アジア地域への進出動向（中国）

スズキは、中国を東アジア地域の重要拠点に位置付け、世界戦略車の生産により事業拡大を図るほか、他の海外拠点向け供給拠点として育成を図った。ここでは、合弁による生産・販売事業の展開を検討した。

スズキは、現地事業子会社として重慶長安鈴木汽車有限公司（以下、長安鈴木）と江西昌河鈴木汽車有限責任公司（以下、昌河鈴木）の計 2 拠点を有しており、各拠点別に車両の生産・販売を行っている。加えて、販売では、現地統括会社の鈴木（中国）投資有限公司が完成車の輸入販売を実施している。

中国への進出動向をみていくと、1981 年に当時中国第一汽車集团公司傘下であった吉林轻型車廠（吉林市軽特種車輛有限責任公司）にガソリンエンジンの供給（550cc）を開始、1983 年に「キャリイトラック／バン」の KD 生産を立ち上げて、現地事業を開始した。

1984 年には中国航空技術進出公司与四輪車生産に関する技術援助契約を締結して、航空航天工業部（中国航空工業第二集团公司）傘下の吟爾濱（ビュアック）飛機製造（吟爾濱飛機工業集团公司）および、昌河飛機製造廠（昌河飛機工業）の計 2 拠点で「キャリイトラック／バン」のライセンス生産を開始した。また、長安機器廠（長安汽車有限責任公司）とも技術援助契約を締結して、1985 年に「キャリイトラック／バン」の生産を開始、1991 年には「アルト」の生産も立ち上げ、乗用車の生産も開始している。

長安鈴木の設定は、1989 年に中国政府が打ち出した「三大三小二微」政策がきっかけとなっている。この政策の中で、提携する長安機器廠がこの二微（軽自動車）の一社に認定されたことで技術援助から合弁事業へと展開を強化し、1993 年に四川省認可を受けて設立、1995 年から「アルト」の生産を開始している。1994 年に中央政府は自動車産業政策の見直しにより、乗用車メーカーは年間生産 15 万台を許可したメーカーのみを育成・存続の対象とする規定に改めた。これにともない、長安鈴木は認可を申請しつつ、生産能力を年間 10 万台に引き上げたほか、長安汽車グループが持つ 5 万台の生産能力を加えることでこの条件を達成した。これらにより、1998 年に再び認可を取得し、その後は現地需要に対応して生産能力を拡充、現在の体制を構築している。

一方、昌河鈴木については、1995 年に昌河飛機工業などと合弁で設立されており、「キャリイトラック／バン」を生産開始、1999 年に中央政府から正式な許可を受けている。その後、2001 年に「北斗星（ワゴン R プラスベース）」の生産を開始したほか、2005 年に生産拡大を目的に昌河航空グループで、プレス部品メーカーの九江昌河汽車有限公司を九江工場として傘下に収め、同工場に完成車生産ラインを導入して「エリオ」の生産を開始、現在の生産体制としている。

2000 年以降の動向をみると、重慶長安鈴木汽車では、2008 年からインドのマルチスズキ向けにエンジン部品の供給を開始した。供給部品はシリンダーヘッド及び同ブロック、コンロッド、クランクシャフト等で、これらをインドに輸出、マルチスズキで組み立てて現

地生産する「SX4」に搭載している。従来、スズキは日本からの部品供給が基本であったが、スズキ相良工場がフル稼働状況にあったことや、海外拠点の技術力向上を背景に、初めて主要部品の海外供給を開始しており、この連携を成功させることで、他の海外拠点間でも補完体制を整備して生産コスト削減を図っている。

体制面では、2010年の稼働をメドに昌河鈴木九江工場に第二期工事を進めており、稼働時には現在の2倍となる年間20万台の生産体制を構築、昌河鈴木全体で30万台体制として、新型車を中心とした増産に対応していく。

次に販売体制についてみると、生産と同様に長安鈴木と昌河鈴木の2社が全国に販売網を構築、それぞれ約240拠点と約230拠点の販売拠点を設置して、生産車の販売を行っている。この他にも、2007年からスズキの全額出資拠点、鈴木（中国）投資有限公司が完成車の輸入販売を開始しており、全国約60カ所に販売拠点を設けている。

スズキは自動車メーカー各社の販売拠点が乱立する北京市や上海市、天津市などの大都市や広東省や山東省、河北省など富裕層が多く集まる地域への進出を避け、重慶市や四川省など内陸部に販売拠点を展開した。長安鈴木など内陸部の生産拠点からの完成車輸送コストの低減を図るほか、競争の激しくない地域を中心に販売拠点を設立して販売拡大に取り組んできた。しかし、最近では国内事業の拡大を目的に沿岸部など主要地域への進出を強化しており、現在、長安鈴木の販売拠点は広東省が22拠点、山東省20拠点、河北省18拠点となるほか、昌河鈴木でも、広東省25拠点、河北省20拠点、山東省19拠点となっており、他の海外自動車メーカーと同様の沿岸部販売展開を行っている。

● 3. スズキのアセアン地域への進出動向（インドネシア）

スズキは、アセアン地域の主要拠点としてインドネシアでの事業強化を図っており、多目的車や商用車の戦略モデルである「APV」（小型車）を生産、対外輸出の拡大を図るなど現地事業を強化している。

インドネシアの現地事業では、車両生産及び販売拠点としてP. T. Suzuki Indomobil Motorを設置、同拠点を中心に事業拡大に取り組んでいる。

インドネシアへの進出経緯についてみると、1974年に現地自動車大手インドモービルグループ傘下のIndomobil Utamaと合弁会社P. T. Suzuki Indonesia Manufacturingを設立、現地での自動車部品生産を開始している。四輪完成車の生産では1975年にIndomobil Utamaと乗・商用車の製造技術供与契約を締結、これに基づいて車両組立を開始している。

インドネシアの内需拡大とともに増産体制を整備してきたが、既存の体制ではこれ以上の増産は困難と判断、1990年に新たな合弁会社P. T. Suzuki Indomobil Intermarional (P. T. Suzuki Indomobil Motor)を設立した。これに伴い、約4000万ドルを投じて車両生産を行うTambun工場を新設し、1991年には既存車種の生産を移管して現在の体制を構築した。

その後、2002年に出資比率を90%に引き上げて経営権を取得すると、アセアン地域にお

ける中核拠点として育成を図るべく、約 115 億円を投じて生産ラインの改修を実施、コスト削減や業務効率化策の本格的な導入も図った。これにより抜本的な体制見直しが図られた同拠点では、2004 年からアセアン諸国向けを中心に世界展開を目的とした多目的車「APV」の生産を開始、アセアン諸国のほか、中近東やアフリカ、中南米など新興国を中心に完成車輸出を拡大、2007 年には 14,000 台を記録している。一方、現地販売体制をみると、P. T. Suzuki Indomobil Motor を総販売代理店として、現地資本の P. T. Indomobil Niaga International が全国に約 210 の販売拠点を設置した。

しかし、スズキは単一車種に頼る構成を避けるべく、2007 年後半から新型車攻勢をかけ、2007 年に新型「スイフト」の生産販売を開始、2008 年にはセダン「ネオ・バレーノ（SX4 セダン）」の販売も開始し、ラインナップの強化により現地事業の拡大を図っている。

筆者はスズキのインドネシア工場を見学した経験がある。スズキ・インドネシア工場は、工場のスポット溶接の自動化率は 100%ではなく、しかもマテリアルハンドリング（運搬やセッティング作業など）にロボットなどの自動機械が装備された自動車工場ではなく、インドネシア人が、多人数で密集して働く工場であった。たとえば、プレス・溶接工場でプレスされた鉄板は、工場従業員が手作業で、溶接工場、塗装工場に運搬していた。本来は、プレス工場では鉄板は自動機械でプレスされて切断、自動搬送機で次工程に移動されるが、インドネシア・スズキの工場では次工程への移動はすべて人力に頼っていた。プレス・塗装工場の工場の環境は悪い、しかし働いている従業員は、全員ニコニコしており、不満があるとは感じられなかった。

これは、日本のスズキ湖西工場、中国のスズキ重慶長安工場での工場見学でも感じられた印象であり、スズキ独自の社風と言えるかもしれない。鈴木修（前）社長の顔が、ダブってくるような気がした。

インドネシア・スズキの工場長の説明では、インドネシアは人件費が安い（タイなどと比べて）、そのため従業員の手作業で済むところは、すべて機械ではなく工場従業員に依存して進めている、そのため生産性が悪くなくてもコスト競争力は維持できる、2000 年以前のスズキの日本の湖西工場はこのような工場であった、とのことであった。

● 4. その他アジア地域への進出動向（パキスタン）

その他のアジア地域への進出では、パキスタンに生産及び販売拠点 Pak Suzuki Motor Co. Ltd.（パックスズキ）を設置しており、現地ベンダー約 120 社、現地ディーラー約 70 拠点体制を構築して事業拡大を図っている。

パキスタンへの進出経緯についてみると、1975 年に同国政府が打ち出した国営自動車企業育成政策を受け、国営自動車公団 PACO と四輪車の技術援助契約を締結、PACO 傘下メーカーのアウミ・オートで「ジムニー」の車両組立を開始した。その後、同国では度重なる政情不安の影響により、生産事業は伸び悩んだが、1979 年に同国政府が外貨導入による四

輪車の国産化を目指した自動車産業育成政策を発表、これを受けて、1982年にPACOとの合併によりパックスズキを設立、「アルト」や「ジムニー」、「キャリイ」の生産を開始した。

2000年以降の動向についてみると、2006年に生産能力を年間12万台へ引き上げ、さらに、2007年には15万台に引き上げるなど、国内市場の急速な拡大により相次いで生産能力拡大を図っている。また、2007年には同国の二輪車生産・販売拠点のSuzuki Motorcycles Pakistan Ltd.を吸収合併して現地生産事業の統合を図ったほか、Bin Qasim工場隣接地約48万5000㎡について、同国政府と長期賃貸契約を締結している。取得した敷地については、先に合併した二輪車生産工場を移転・拡張する計画であるほか、四輪車の増産も検討し、2010年に稼働を予定するタイの新工場と連携して生産体制の整備を進めていく方針である。

● 5. スズキの欧州進出動向（ハンガリー）

スズキの欧州地域への事業進出は、1982年にスペインで技術供与による現地生産を開始したことに始まる。そして、1986年にはGMのイギリス商用車事業部Bedford（現IBC Vehicle Ltd.）でキャリイの委託生産を開始し、また、旧共産圏の東欧地域にも早くから目を付け、1991年には、改革開放を進めていたハンガリーに現地企業と共同で完成車組立拠点を設立している。

その後、1993年にイギリスの提携を解消し、1995年にはスペインの事業についても長引く事業低迷により経営から撤退した。これによって、欧州での生産事業はハンガリーに集約されることになった。これを受け、1996年にはハンガリー拠点への出資比率を引き上げて経営権を取得、人件費など生産コスト面で優れていることを背景に、欧州地域の主力拠点として事業育成を図り、現在では年間20万台規模で欧州全域に小型車を供給するほか、近隣の東欧諸国での販売を統括する拠点に成長した。

スズキは、欧州の事業展開について2007年に中期5ヶ年計画を修正、この中で2010年を目標に欧州での販売を年間42万台に引き上げた。しかし、2008年に入り欧州全土に拡大する需要低迷を受け、好調を維持してきた欧州事業も低迷が避けられない状況にあり、各国で新型車を中心とした販売拡大に取り組んでいる。

以下では、スズキの欧州事業で、生産拠点を有するハンガリーについてコメントする。

ハンガリーでの現地事業は、生産及び販売をMagyar Suzuki Corporation（マジャール・スズキ）が担当している。事業進出の経緯についてみると、1985年に同国への現地生産プロジェクトを立ち上げ、現地企業連合と合併事業に向けた交渉を開始した。しかし、工場の建設場所や部品調達などの面で交渉は難航し、1990年にハンガリー側が譲歩する形で合意、1991年に同国国際金融公社HFC）や現地企業62社から成るAutokonsZern社との共同出資によりマジャール・スズキを設立、1992年から「スイフト（日本名カルタス）」の生産を開始した。その後、現地経済の悪化などから業績不振に陥ったマジャール・スズキに対し、1996年に出資比率を77.7%にまで高めて経営権を取得、1999年には更に約30億円の追加出資を行ったほか、事業ノウハウの導入を継続的に行うことで現在の体制を構築している。

● スズキの国内戦略、グローバル製品・市場戦略まとめ

● 2009年3月期、プラスの利益を確保（2008年リーマン・ショック世界自動車不況）

スズキの2009年3月期の連結経営の業績は、売上高が3兆円（対前年比14減）、営業利益が769億円（対前年比49%減）、当期純利益が274億円（対前年比66%減）と大幅な減収減益であるが、プラスの利益を確保することができた。トヨタ自動車の純利益が▲4369億円の赤字であったことに比べれば、スズキの健闘が光る。

スズキが2009年3月期に利益黒字を計上できた理由は、セグメント情報をみれば明らかとなる。地域別の営業利益をみれば、国内部門は288億円のプラスであり、軽自動車のニーズは根強いものがある。またインドを中心としたアジア部門は、353億円のプラスを確保している。一方で大不況の影響を受けた北米は、全社の売上高の7%と少なく、241億円のマイナスにとどまり、769億円の営業利益を確保することができた。日本とアジアの二つの地域が利益を確実に稼いだ影響が如実に表れている。

2009年米国自動車大不況の時、米国の依存度の高いトヨタ自動車、本田技研工業、日産自動車は、2009年に在庫投資を拡大していた反面、鈴木修（前）社長の独特の嗅覚は、米国自動車市場の大不況を事前に予知していたようであり驚かされた。鈴木修（前）社長は「米国市場はなんかおかしい、在庫削減を社員に指示した」と発言したと言われている。このような経営判断の的確さは、自動車の町工場を一から立ち上げてきた経営者ならではの直感であり、ある種の凄みすら感じる。

● 国内部門が利益を稼ぐ

スズキは、国内部門が利益を稼ぐ、数少ない自動車会社の一つである。国内が中心の軽自動車メーカーとしての強みでもある。日本の自動車メーカーは、本田技研工業に代表されるように、米国を中心とする海外がドル箱の会社が多い。セグメント情報で国内の利益が高く出ているが、製品輸出やエンジンなどの中核部品の利益が加算されているのであり、純粋に日本国内では利益が出ていない会社は多い。おそらく軽自動車のスズキ、ダイハツを除くと、国内が稼ぎ手の会社は、トヨタ自動車とスズキぐらいではなかろうか。

スズキは、国内部門が稼ぎ手である数少ない会社であろう。同社は、シェアの面ではダイハツに追い上げられているものの、長い間、量と質の面で新しい軽自動車の潮流を創造してきたパイオニア企業である。軽自動車は、販売チャネルが専売制ではない業販店（四輪車・二輪車の修理整備工場）に依存しており、業販店社長にスズキのクルマを喜んで売ってもらうために、大変な努力を重ねてきた。

● エコカーを持たない悩み

スズキは、軽自動車のトップ企業であり、軽自動車から小型車へかけて幅広い製品ラインを作り上げてきた。同社の製品ラインそのものが、燃費効率のよい低価格・低公害のクルマで構成されている。インドでは、タタ自動車が「ナノ」を投入して、スズキに競争を挑んでいるが、同社は「ナノ」を相手にする考えではないようだ。それよりひとクラス上の燃費効率のよい付加価値の高い小型車に焦点を当て、勝負するという考えであろう。

また新興国で開発している小型車を、「グローバル・カー」に仕立て、世界の「隙間（ニッチ）市場」で勝負する戦略を持つ。今後世界競争の焦点車種は、小型車とエコカーが重要な役割を占めるが、「小型車」では海外で競争できるグローバル・カーを持ち、インドや東欧などで勝ち抜く力を持っている。課題は、もう一つの柱であるハイブリッドカーや電気自動車などの、エコカーの技術開発が弱点であろう。

スズキは、得意な分野を磨くことに集中し、エコカーの技術開発まで経営資源を投入する余力がなかったのが実情であろう。その技術開発の補強策が、グローバル・リーダー企業との連携であり、世界ナンバーワンの GM から資本出資を受けて、共同開発によりエコカーの事業化を推進してきた。2000年には GM から 20%の出資を受け、GM グループの一員として小型車の共同生産とエコカーの共同開発の事業を展開してきたのである。ところが GM が経営破綻する過程で、スズキの株は売却されており、今後の不安はぬぐえない。

● インドが生命線のリスク

スズキのインド事業は絶好調であり、今後も国内の軽自動車とともに収益の両輪を支えることは間違いないであろう。スズキは、2011 年をめどにインドに生産能力 30 万台規模の新工場を建設する計画を発表した。インドの生産能力は 130 万台に増え、日本国内の生産能力に並ぶ。

インドは、1人当たり GDP が 3000 ドルに近づいており、間もなくモータリゼーションの局面に突入するものと思われる。スズキは、インドでは 50%近いシェアを握るガリバー企業であり、同社の動向が、同国のモータリゼーションを支える関係にある。

スズキのインド事業は、規模の面で国内を抜くことになるが、国内中心のグローバル経営の時代に比べて、経営のリスクは格段に増している。本田技研工業は、米国のみ的一本足打法のリスクを回避するために、あえてリスクの高い中国事業の参入を決断した。そしてプジョーの倒産工場を買収して、はやい段階で米国と中国の 2 拠点展開を進めている。スズキも、インド事業は引くに引けないキャッシュ・カウ事業に育ってきた。何としてもトップシェアを維持したいが、設備投資も巨額になってきている。インドは、同社の将来を左右する生命線の事業となってきている。

● グローバル・ニッチ戦略の再点検

スズキは、軽自動車からスタートし、リッターカー（カルタス）、その上のクラスへと上

級移行をはたしてきた。またグローバル化を展開する中で、世界各国のニーズを超えて横展開が可能な「グローバル・カー」を開拓し、製品・市場ラインを広げてきた。さらに海外の進出先としても米国・欧州などの主戦場を避け、新興国への先行参入のリスクをとり、先導して市場を開拓してきたグローバル化のフロンティア企業である。

それらの市場は、量がまとまってくれば、日米欧のグローバル・リーダー企業が豊富な経営資源をもとに、2番手商法で攻めてくるのがお決まりのパターンである。スズキとしてもその戦法でシェアを落とした市場も多い。インドは、スズキがガリバーであるが、それを維持するためリスクを先取りし、また少ない経営資源を集中してきた努力の結晶である。しかしインド市場は、最近では日本・米国・欧州・韓国のグローバル・リーダーが、総力を結集して追いかけてきている。今後市場競争は、ますます激化することが予想されており、一時も手が抜けない難しい市場になりつつある。

スズキのグローバル戦略の基本は、同社が得意とするクルマに絞り込み、そのクルマをグローバルに展開する「グローバル・ニッチ戦略」の展開が基本である。その戦略は、鈴木修（前）社長の卓越した閃きと俊敏な意思決定によるトップダウン戦略で支えられてきた。しかしその戦略も地域的な広がり、リスクの急拡大、参入企業の増加などの面で、限界に近付いていると考えられる。今のところ日本とインドを足場にして、世界の成長市場をにらむグローバル戦略は成功しているが、その再点検が必要な時期を迎えているのではなかろうか。

今後点検すべき課題としては、GM とのアライアンスは、GM の経営破綻により新たな局面を迎えているが、「新生 GM」との関係は資本出資抜きに存続できるのか。ハイブリッドカーの開発で富士重工業、マツダがトヨタ自動車から基幹部品の支援を受けることになったが、VWに代わる新たな提携先を探す必要がないのか。そして、グローバル経営としてインドの一本足打法でよいのか、ホンダが安定経営を目指して米国、中国の2本足路線に転換したような方向転換の必要性はないか、など詰めるべき課題も多い。

鈴木修（前）社長が、なかなか社長を次の後継者に託せなかった理由でもある。

以上

参考文献

- 大鹿隆共著「日本自動車産業の実力」(ダイヤモンド社、2000年)
- 大鹿隆共著「最新日本自動車産業の実力」(ダイヤモンド社、2002年)
- 大鹿隆共著「アジア自動車産業の実力」(ダイヤモンド社、2006年)
- 大鹿隆共著「世界自動車メーカー どこが一番強いのか?」(ダイヤモンド社、2007年)
- 大鹿隆共著「世界自動車メーカー どこが生き残るのか?」(ダイヤモンド社、2010年)
- 藤本隆宏著「生産マネジメント入門Ⅰ、Ⅱ」(2001年、日本経済新聞社)
- 藤本隆宏著「能力構築競争」(中公新書、2003年)
- 藤本隆宏著「日本のもの造り哲学」(2004年、日本経済新聞社)
- 株式会社 アイアールシー著「スズキ自動車グループの実態 2009年版」