

# [研究ノート]

## 欧州多国籍企業のリストラクチャリング戦略 (1)

ーフォルクスワーゲン社のケーススタディー

加藤 達 男

- 〈目 次〉
1. はじめに
  2. 世界の自動車メーカーとフォルクスワーゲン社
    - (1) 世界の自動車生産国と市場
    - (2) フォルクスワーゲン社と世界の主要な自動車メーカーとの比較
  3. リストラクチャリング戦略の推移
    - (1) F. ピエヒの時代 (1993年～2002年)
    - (2) B. ピシュツリーダーの時代 (2002年～2006年)
    - (3) M. ヴィンターコーンの時代 (2007年～現在)
  4. リストラクチャリング戦略の成果についての評価
    - (1) F. ピエヒの時代 (1993年～2002年)
    - (2) B. ピシュツリーダーの時代 (2002年～2006年)
    - (3) M. ヴィンターコーンの時代 (2007年～現在)
  5. むすび

## 1. はじめに

筆者は、「米国多国籍企業のリストラクチャリング戦略」というタイトルで、米国多国籍企業のリストラクチャリング（以下タイトル以外はリストラと略）戦略を検討してきた。「米国多国籍企業のリストラクチャリング戦略(1)」<sup>1)</sup>では、GE社のリストラを、「米国多国籍企業のリストラクチャリング戦略(2)」<sup>2)</sup>では、IBM社のリストラを、「米国多国籍企業のリストラクチャリング戦略(3)」<sup>3)</sup>では、フォード社のリストラを、「米国多国籍企業のリストラクチャリング戦略(4)」<sup>4)</sup>では、GM社のリストラを、「米国多国籍企業のリストラクチャリング戦略(5)」<sup>5)</sup>では、ウォルマート社のリストラを検討してきた。

本稿は、「欧州多国籍企業のリストラクチャリング戦略(1)」というタイトルで、フォルクスワーゲン社 (Volkswagen AG、以下本文では、VW と略) のリストラを検討している。リストラの定義は、米国多国籍企業を分析する際に用いた以下の定義による。「リストラクチャリング (企業再構築 restructuring)。革新の流れに適應して、企業の構造を変えていくこと。内容は様々であり、軽度のものから重度のものまでである。①製品や事業ミックス (組み合わせ) の変更。②財務体質の改善 (たとえば増資による借入金の削減)。③経営組織の改編 (たとえば事業部制の導入)。④事業部門の改編 (統合・買収・分離・撤退など) がある。」<sup>6)</sup>

VW は、1937年にナチスの政権下で設立されたドイツの自動車メーカーである。ドイツの第二次大戦敗戦に伴い、一時期、英国軍統治下におかれたが、1950年にドイツ連邦政府に譲渡された。1950年代にはビートルが国内外で販売好調でVWの発展に貢献した。1960年には株式会社へ改組、ドイツ連邦政府とNiedersachsen州が20%ずつ出資した。1965年にはメルセデスベンツからアウディを買収した。1970年代には、パサート、ゴルフ、ポロなどの生産が開始された。特に、ゴルフはVWの主力モデルになった。一方、ビートルのドイツの国内生産は

1978年に終了した。1986年には、セアトを、2000年には、スコダを買収した。スコダを買収したことによりVW、アウディ、セアト、スコダの4ブランド体制となった。1995年には、VW商用車部門を発足させた。1998年には、ブガッティ、ランボギーニ、ベントレーを買収した。欧州外では、中国で他の欧州メーカーに先駆けて、1985年に上海VW、1991年に一汽VWをいずれも現地メーカーとの合弁事業を立ち上げた。

本稿は、1990年代以降のVWのリストラ戦略を検討している。2.では、世界の自動車生産地域と販売地域の実態を明らかにし、現在のVWと世界の主要な自動車メーカーとの競争力比較を行う。3.では、1990年代から現在までの最高経営責任者3人の時代に沿ってリストラ戦略を明らかにする。4.では、3.で明らかになったリストラ戦略の成果について評価する。5.のむすびでは今後のVWの展望を試みる。

## 2. 世界の自動車メーカーとフォルクスワーゲン社

### (1) 世界の自動車生産国と市場

図表1は、2010年での世界の48カ国の合計自動車生産台数に占める上位10カ国の生産構成比率である。中国が全体のほぼ1/4を占め1位である。ついで、日本、米国、ドイツの順である。上位10カ国のうち先進国6カ国、新興国4カ国で先進国がやや優位だが、全体の比率はほぼ半々である。

図表2は、2010年での世界の80カ国の合計自動車販売台数に占める上位10カ国の販売構成比率である。この表からも中国が全体のほぼ1/4を占め1位である。ついで、米国、日本、ブラジルの順である。上位10カ国のうち先進国は6カ国、新興国は4カ国で先進国がやや優位だが、全体の比率はほぼ半々である。

図表1と2を比べてみると、生産比率と販売比率がほぼ同じという国は、中国、ブラジル、インドといった新

1) 加藤達男「米国多国籍企業のリストラクチャリング戦略 (1)」『中央学院大学商経論叢』第9巻第1号 (1994年9月) 87~115頁。  
2) 加藤達男「米国多国籍企業のリストラクチャリング戦略 (2)」『中央学院大学商経論叢』第10巻第1号 (1995年9月) 75~100頁。  
3) 加藤達男「米国多国籍企業のリストラクチャリング戦略 (3)」『中央学院大学商経論叢』第12巻第2号 (1998年3月) 75~103頁。  
4) 加藤達男「米国多国籍企業のリストラクチャリング戦略 (4)」『中央学院大学商経論叢』第18巻 (2004年) 175~187頁。  
5) 加藤達男「米国多国籍企業のリストラクチャリング戦略 (5)」『中央学院大学商経論叢』第24巻第2号 (2010年3月) 105~115頁。  
6) 加藤達男「米国多国籍企業のリストラクチャリング戦略 (1)」『同上』113頁。

興国である。生産比率が販売比率より高い国（輸出が輸入よりも多いと考えられる）は、日本、ドイツ、韓国、スペインの先進国と新興国のメキシコである。逆に、生産比率が販売比率より低い国（輸入が輸出よりも多いと考えられる）は、米国、フランス、英国、イタリアの先進国と新興国のロシアである。

図表3は、世界自動車販売における、1990年から現在までの新興国の構成比率を示している。1990年には、20%にも達していなかった比率が、21世紀にはいると急激に

上昇し、2015年には55.6%に達すると予測されている。

(2) フォルクスワーゲン社と世界の主要な自動車メーカーとの比較

図表4は、グローバル自動車メーカーの新興国販売構成比率を示している。日本のメーカーでは、スズキ自動車や三菱自動車のように新興国の比率が高いメーカーもあれば、富士重工のように比率の低いメーカーも存在する。VW や GM は他の欧米メーカーに比べれば、新興国

図表1 主要国の自動車生産構成比率 (48カ国、2010年)

中国	23.20%
日本	12.20%
米国	9.80%
ドイツ	7.50%
韓国	5.40%
ブラジル	4.60%
インド	4.50%
スペイン	3.00%
メキシコ	3.00%
フランス	2.80%

48カ国の2010年の生産台数、7,866万台  
新興国比率 51.5% 先進国比率 48.2%

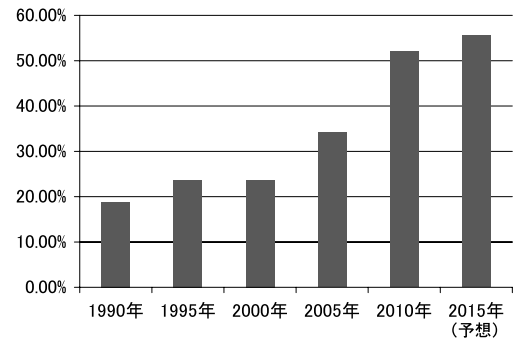
注) 先進国の内訳は、米国、カナダ、西欧18カ国、日本、韓国、シンガポール、オーストラリア、ニュージーランド。新興国は先進国以外と規定。

(出所) FOURIN 『世界自動車メーカー年鑑2012』  
FOURIN、2012年、2、26頁より。

図表3 世界自動車販売における新興国の構成比率

1990年	18.80%
1995年	23.60%
2000年	23.70%
2005年	34.20%
2010年	52.00%
2015年(予想)	55.60%

(出所) 『同上』 2 頁より作成。



図表2 主要国の自動車販売構成比率 (80カ国、2010年)

中国	24.30%
米国	15.80%
日本	6.70%
ブラジル	4.80%
ドイツ	4.30%
インド	4.10%
フランス	3.60%
英国	3.10%
イタリア	2.90%
ロシア	2.80%

80カ国の2010年の販売台数、7,438万台  
新興国比率 52.0% 先進国比率 48.0%  
(出所) 『同上』 27頁より。

図表4 グローバル自動車メーカーの新興国販売構成比率

スズキ	59.30%
現代自	51.20%
三菱自	49.60%
GM	47.50%
VW	42.90%
ホンダ	40.00%
Renault	39.50%
Fiat	39.20%
マツダ	39.10%
トヨタ	39.00%
日産	36.70%
Daimler	36.00%
PSA	30.10%
BMW	28.20%
Ford	24.50%
富士重	16.90%

(出所) 『同上』 3 頁より。

の販売比率は高い方に分類される。

図表5は、2009年及び2010年における世界の主要な自動車メーカーの売上高及び純損益率を示したものである。2010年の売上高(米ドル)が約1,000億ドルを超えるメーカーが8社あり、その内訳は、日本メーカー3社、米国メーカー2社、ドイツメーカー2社、韓国メーカー1社となっている。純損益率では、2009年は世界的な不況のためか、マイナスのメーカーがかなりみられる。2010年の数値でいえば、VWやGMは平均的な数値であったといえよう。

図表6は、日米欧を代表するような大手3社(VW、トヨタ、GM)の2009年及び2010年における自動車生産台数及び販売台数を示している。2010年の数値でいえば、生産台数及び販売台数で、GMは800万台を達成し、首位である。VWとトヨタは700万台で拮抗している。

図表7は、大手3社の地域別生産及び販売シェアを示したものである。世界全体では、トヨタとGMのそれら

の数値は11%前後で拮抗している。VWのそれらの数値は10%前後でやや2社の後塵を拝している。地域的にそれらのシェアをみていくと3社の特徴が見取れる。新興国では、それらの数値は、VWとGMのシェアは11%前後で拮抗している。トヨタは生産シェアは低いが、販売シェアは約9%で、2社に迫っている。北米地域では、GMが首位ではあるが、生産シェアではトヨタの約2倍の差をつけているのに対し、販売シェアでは約1.3倍にとどまっている。VWは両方のシェアとも4%前後で、上位2社に大きく差をつけられている。南米地域では、VWとGMが20%前後で拮抗しており、トヨタは大きく差をつけられている。西欧地域では、VWの強さが目立つ。中東欧地域でも、西欧地域と同様な傾向が見られる。アジア・大洋州地域では、トヨタが首位だが、シェアはそれほど高くない。アフリカ・中近東地域では、トヨタの販売シェアの高さが目立つ。

図表5 世界の主要な自動車メーカーの売上高、純損益率

メーカー名	売上高(億ドル)		純損益率(%)	
	2009年	2010年	2009年	2010年
トヨタ	2,042	2,163	1.1	2.1
VW	1,461	1,669	0.9	5.4
GM	1,046	1,359	100	4.8
Ford	1,183	1,290	2.6	5.5
Daimler	1,096	1,286	-3.4	4.8
ホンダ	924	1,018	3.1	6
日産	810	999	0.6	3.6
現代自	716	974	4.4	4.8
BMW	704	796	0.4	8
PSA	672	738	-2.6	2.2
Renault	468	513	-9.1	9
Fiat	454	472	-1.1	0.5
起亜	144	366	7.9	6.7
スズキ	266	297	1.2	1.7
マツダ	233	265	-0.3	-2.6
計	12,222	14,203	平均 0.4	4.4

(出所)『同上』12頁より。

図表6 大手3社の自動車生産台数及び販売台数

	生産台数(万台)		販売台数(万台)	
	2009年	2010年	2009年	2010年
VW	605	736	631	728
トヨタ	681	712	724	731
GM	650	871	748	839

(出所)『同上』12頁より。

図表7 大手3社の地域別生産及び販売シェア(2010年、%)

		生産シェア		販売シェア	
世界	VW	10.4	9.8		
	トヨタ	11.2	11		
	GM	11.2	10.8		
新興国	VW	11.4	10.4		
	トヨタ	7.2	8.9		
	GM	11.4	11.4		
北米	VW	3.7	4		
	トヨタ	12	14.1		
	GM	23.1	18.3		
南米	VW	26.5	18.3		
	トヨタ	3.2	4.2		
	GM	20.4	19.5		
西欧	VW	24.7	20.4		
	トヨタ	2.2	4.2		
	GM	7.8	8.1		
中東欧	VW	16.7	12.1		
	トヨタ	3.1	4.7		
	GM	6.5	7.6		
アジア・大洋州	VW	4.9	6.6		
	トヨタ	16.5	14.5		
	GM	8.8	8.4		
アフリカ・中近東	VW	5.6	4		
	トヨタ	5.7	13.3		
	GM	3	4.7		

注)生産国は、48カ国。販売国は80カ国  
(出所)『同上』26~27頁より。

図表 8 は、VWの1990年代から2010年までの20年間の自動車販売台数、売上高、売上高純利益率の推移を示したものである。販売台数は、1990年代前半は約300万台で推移したが、後半は急激に伸び、1999年には約500万台になった。2000年代前半は、約500万台で推移したが、後半は販売台数が伸び、2010年には700万台を突破した。売上高では、1990年代に約2倍に、2000年代には、約1.5倍に伸びた。売上高純利益率をみると、1990年代よりも2000年代の方がよい数値である。特に、2000年代後半は、2009年を除けばかなりよい数値を達成している。

図表 8 VW の自動車販売台数、売上高、売上高純益比率

年	販売台数 (万台)	売上高 (億DM)	売上高 純益比率 (%)
1990	306	680	1.6
1991	313	763	1.5
1992	350	854	0.2
1993	302	766	1.9
1994	311	800	0.2
1995	361	881	0.4
1996	399	1,001	0.7
1997	425	1,132	1.2
1998	475	1,342	1.7
1999	492	1,470	1.1
		(億ユーロ)	
2000	517	831	3.1
2001	511	885	3.3
2002	500	869	3
2003	502	840	1.2
2004	508	890	0.8
2005	524	953	1.2
2006	573	1,049	2.6
2007	619	1,089	3.8
2008	627	1,138	4.1
2009	631	1,052	0.9
2010	728	1,269	5.3

注) 1990年～1993年は、生産台数。

(出所) 日刊自動車新聞社、他共編『自動車年鑑1995年版』日刊自動車新聞社、1994年、226頁、FOURIN『欧州自動車産業2005/2006』FOURIN、2005年、79頁、FOURIN『欧州自動車産業2011』FOURN、2011年、121頁より作成。

### 3. リストラクチャリング戦略の推移

#### (1) F. ピエヒの時代 (1993年～2002年)

1988年にボルシェー族のピエヒ (Ferdinand karl Piech) がアウディの社長に就任し、その後アウディを立て直したため、1993年には親会社のVWの会長に招かれた。この頃のドイツ自動車業界は、東ドイツの吸収や新興自動車メーカーの台頭で、深い停滞に悩まされていた。VWは米国に工場進出したものの、撤退に追い込まれていた。長い間のビートルの成功体験から脱却するのが大変だったのである。<sup>7)</sup>

以下、時系列的に国内部門と国際部門のリストラ戦略と業績を明らかにしたい。

#### (国内部門)

- ・1993年……GMからスカウトした購買部門のロベス副社長の下で、ドイツ国内のサプライヤーに対し、20%前後の部品価格引き下げの協力を求めた。1992年に策定した12,000人の人員削減5カ年計画を、全世界で36,000人(1997年が達成目標)と大幅修正した。設備投資5カ年計画は、1992年の820億マルクから758億マルクに縮小した。<sup>8)</sup>
- ・1995年……ドイツ国内市場での販売は85万台。国内シェアは25.6%であり、他のドイツメーカーを圧倒している。アウディは業績回復の下、VWのディーラーからの併売から脱皮。VWとの一体化から17年ぶりに独自路線の展開となる。これによりベンツ・BMWの追撃態勢が整った。<sup>9)</sup>
- ・1996年……1996年のVWの純利益は、4億ドルを超え、前年比で200%であった。好業績の主な要因は、コスト削減を積極的に進めると同時に、VWブランド車、アウディブランド車、ブラジル子会社、金融・リース部門などが好調に推移したためであった。<sup>10)</sup>
- ・1997年……「4年間に渡って争われてきたVWとGMの産業スパイ事件が、97年1月に決着がついた。これはVWのロベス前取締役(96年11月辞任)ら7人がGMから移籍した際に機密文書を持ち出したとされる問題で、VWが和解金としてGMに1億ドル支払いGM

7) 高橋泰隆・芹澤成光『EU自動車メーカーの戦略』学文社、2009年、21頁。

8) 日刊自動車新聞社・日本自動車会議所共編『自動車年鑑1994年版』日刊自動車新聞社、1993年、236頁。

9) 日刊自動車新聞社・日本自動車会議所共編『自動車年鑑1996年版』日刊自動車新聞社、1995年、225頁。

10) 日刊自動車新聞社・日本自動車会議所共編『自動車年鑑1997年版』日刊自動車新聞社、1995年、226頁。

から10億ドル相当の自動車部品を購入するという  
ことで示談が成立したもの。副社長が担当していた生産・部  
品購買はピエヒ社長が引き継ぐことになり、95年末に  
更迭した役員からの開発担当の兼務に続いて権限の集  
中がさらに進んだ。<sup>11)</sup>

「VWは93年に20億DMの赤字に転落して以来、広  
範な分野で積極的な組織再構築を進めているが、その  
最も重要な戦略の一つである車型の共通化は、従来16  
型あった underbody を4型に削減することであった  
が、この戦略は97年に30%を実施済みであり、2000年  
までに90%が成し遂げられるとしており、この戦略の  
進展が収益拡大に大きく貢献するとしている。」<sup>12)</sup>

- ・1998年……VWの1998年の業績は好調で、純利益は前  
年比65%増を達した。このような好業績を背景に、生  
産能力増強と新モデル開発に向こう5年間に約3,600万  
ドルの投資を行うと発表。<sup>13)</sup>
- ・2001年……9月に2002年4月に引退予定のピエヒの後  
継者として前BMW会長のピシエツリーダー(Bernd  
Pischetsrieder)が指名された。4車型の代わりに今  
後は、11のモジュールシステムを導入し、ブレーキシ  
ステムのような部品をブランド間で共通化させる。こ  
れにより相当なコスト削減効果が見込まれる。<sup>14)</sup>

#### (国際部門)

- ・1993年……9月にブラジルでビートルの生産を再開し  
た。<sup>15)</sup>12月にポーランドのFSRとの合併に調印した。  
台湾では、慶豊グループと合併で商用車の生産を開始  
した。スペインの子会社セアトの業績不振は大きく、  
それがVW本体の赤字に大きく影響した。<sup>16)</sup>
- ・1994年……10月にハンガリーでエンジン工場を稼働さ  
せた。12月にチェコのスコダの経営権を獲得した。ス

ロバキアのBAZでは「パサート」の量産を開始した。  
セアトは部品調達コストの削減、基本モデル数の削減、  
人員削減などのリストラを積極的に行った結果、この  
年は若干の黒字になった。<sup>17)</sup>

- ・1997年……中東欧市場のトップメーカーを目指すスコ  
ダは中核となる主力工場にモジュール方式を導入した  
最新の生産ラインを立ち上げた。<sup>18)</sup>
- ・1998年……ブガッティ、ランボギーニ、ロールス・ロ  
イスを買収し、これら的高级ブランドがVWのプロダ  
クトラインに加わった。<sup>19)</sup>
- ・2000年……スウェーデンのトラックメーカーのスカニ  
アの株式を取得した。これはスカニアの資本の18.7%、  
議決権の34%に相当する。<sup>20)</sup>
- ・2001年……今後2年間に渡ってスロバキアに10億マル  
クを超える投資を行うと発表。新型SUVを生産する  
ブラチスラバ工場の準備資金である。<sup>21)</sup>「今後5年間に  
渡って、アジア太平洋での販売台数を2000年実績の43  
万台より約50%増販を計画。毎年平均9%増の65万台  
に増加させるとしている。この目標を達成するために、  
18億ユーロの投資計画を発表、そのうち90%は中国、  
残りは日本とシンガポールに費やされる。」<sup>22)</sup>

#### (2) B.ピシエツリーダーの時代(2002年～2006年)

ピエヒによってBMWからスカウトされたピシエツ  
リーダーの会長在任はわずか4年強であった。以下では  
時系列的に国内部門と国際部門のリストラ戦略と業績を  
明らかにしたい。

#### (国内部門)

- ・2002年……VWの製品ポリシーについて重複する車種  
を削減するためにブランドを整理し、生産主導のモデ

11) 『同上』

12) 日刊自動車新聞社・日本自動車会議所共編『自動車年鑑1998年版』日刊自動車新聞社、1997年、226頁。

13) 日刊自動車新聞社・日本自動車会議所共編『自動車年鑑1999年版』日刊自動車新聞社、1998年、226頁。

14) 日刊自動車新聞社・日本自動車会議所共編『自動車年鑑2001-2002年版』日刊自動車新聞社、2001年、208頁。

15) 日刊自動車新聞社・日本自動車会議所共編『自動車年鑑1994年版』日刊自動車新聞社、1993年、236頁。

16) 日刊自動車新聞社・日本自動車会議所共編『自動車年鑑1996年版』日刊自動車新聞社、1995年、225頁。

17) 『同上』

18) 日刊自動車新聞社・日本自動車会議所共編『自動車年鑑1999年版』日刊自動車新聞社、1998年、226頁。

19) 日刊自動車新聞社・日本自動車会議所共編『自動車年鑑2001-2002年版』日刊自動車新聞社、2001年、206頁。

20) 『同上』

21) 『同上』209頁。

22) 『同上』

ル製作を市場主導のモデル製作にするため具体策に着手した。<sup>23)</sup> 工場の近代化については、「西ドイツの6工場に80億ユーロを投じる模様で、うち Wolfsburg の同社ドイツ最大の工場には2006年までの5年間に、近代化のために40億ユーロを投資する。」<sup>24)</sup>

・2003年……2005年を最終年とする ForMotion プログラムの導入。このプログラムは、新製品の開発・設備投資、人件費、原料費などのコスト削減のほか、金融・販売事業を含めた包括的な収益性向上プログラムで、VWが抱える高コスト構造問題解消に取り組む。<sup>25)</sup>

・2004年……今後の世界乗用車市場の低迷を考慮し、2004年から2008年までの5年間の投資額を11%削減し416億ユーロとすると発表。<sup>26)</sup>

2004年の純利益は、対前年比28.5%減で3年連続減少。為替差損、物価の上昇、競争の激化、ドイツ市場の低迷などが要因。<sup>27)</sup>

・2005年……「05年7月に、収益を3年以内に少なくとも100億ユーロ向上させるための新しい経費削減と販売改善の計画を発表した。以前再設計と改革のために05年～06年の投資計画の若干の削減を発表し、2年間で自動車部門への118億ユーロを含む163億ユーロを投じ、6%の削減となった。」<sup>28)</sup>

2005年の利益は前年の低迷から大きく改善した。<sup>29)</sup>

・2006年……2月、ForMotion Plus を発表。<sup>30)</sup> 「これは ForMotion によりコスト削減の成果はあったものの、ドイツ内の旧式組み立て工場やコンポーネント工場での赤字や生産性が上がっていないことが判明したため新たに導入したもの。ForMotion Plus での主要目的

は、自動車組み立て工場での生産時の赤字解消、生産数調整も含めた稼働率の改善、他社と同レベルの人件費、コンポーネント生産編成の見直し、となっている。」<sup>31)</sup>

(国際部門)

・2002年……「メキシコでの事業をアメリカやその他地域への輸出拠点として活用するために、15億ドルを投じ拡大する予定。」<sup>32)</sup>

「2002年のアジア太平洋地域での販売は対前年比35%増の620,600台。中国では小型商用車需要拡大を見込んでFAWとの合弁でのT4バンを組み立てラインの24時間操業を行っている。」<sup>33)</sup>

・2003年……ブラジルの Curitiba 工場で、新型A3とゴルフの生産の開始。<sup>34)</sup>

4月、ロシアの代表団がVW本社を訪れ、ロシアでの生産について話し合う。投資額等の具体的な内容は未定だが、VW側はロシアでの生産場所については好意的な見解。<sup>35)</sup>

・2004年……「VWと中国での合弁会社 Shanghai Automotive Industry Corp (SAIC) は、Shanghai 近郊に乗用車製造工場を建設することで合意したと発表。年産15万台規模を予定している新工場建設は、08年までに中国での生産台数を年産160万台に引き上げるとする戦略の一環。」<sup>36)</sup>

「インド Skoda Auto India では、西インド Maharashtra, Aurangabad の新しい未開発地域の設備で04年より自動車の生産を開始、既に240人を雇用している。新工場は年産1万台の生産規模を持つ。」<sup>37)</sup>

・2005年……「6月から、Seat Ibiza の生産のすべてが

23) 日刊自動車新聞社・日本自動車会議所共編『自動車年鑑2002-2003年版』日刊自動車新聞社、2002年、138頁。

24) 『同上』

25) FOURIN『世界自動車メーカー年鑑2006』FOURIN、2006年、244頁。

26) 日刊自動車新聞社・日本自動車会議所共編『自動車年鑑2004年版』日刊自動車新聞社、2003年、176頁。

27) 日刊自動車新聞社・日本自動車会議所共編『自動車年鑑2005年版』日刊自動車新聞社、2004年、176頁。

28) 『同上』

29) 日刊自動車新聞社・日本自動車会議所共編『自動車年鑑2006-2007年版』日刊自動車新聞社、2006年、182頁。

30) 『同上』

31) 『同上』

32) 日刊自動車新聞社・日本自動車会議所共編『自動車年鑑2002-2003年版』日刊自動車新聞社、2002年、139頁。

33) 日刊自動車新聞社・日本自動車会議所共編『自動車年鑑2003-2004年版』日刊自動車新聞社、2003年、145頁。

34) 『同上』

35) 『同上』

36) 日刊自動車新聞社・日本自動車会議所共編『自動車年鑑2006-2007年版』日刊自動車新聞社、2006年、177頁。

37) 『同上』

スペインに移動となる。新しく結ばれたスペインの賃金協定で、よりフレキシブルで生産性が高まる。IbizaはSeatのベストセラーモデルで、20年前の投入以来300万台以上が生産されている。』<sup>38)</sup>

「05年末にモスクワから100km南の場所において工場の建設を着手する。Skoda OctaviaとVW Pointerの組み立てが07年から行われる予定で、年間2万5000台を生産する。』<sup>39)</sup>

「イラン Bam 工場にて特に南米やアジアなどの振興成長市場をターゲットとしたGolの生産開始を正式に発表した。Golの年産1万5000台を見込む。生産はブラジルのVW工場から調達する部品によって、完全組み立て方式で生産される。』<sup>40)</sup>

- ・2006年……「Skodaは生産台数を08年までに05年のレベルから20%増の年産60万台に拡大する計画。主な増産分は07年より組み立てて事業を開始する中国やロシア、そして既に開始しているインドなどチェコ国外でのもの。』<sup>41)</sup>

### (3) M. ヴィンターコーンの時代 (2007年～現在)

前任者のピシュッツリーダーはピエヒと当初から対立していたためかわずか4年で退任させられた。この間ピエヒは経営を掌握、後任をアウディのトップであった、ヴィンターコーン (Martin Winterkorn) を指名した。<sup>42)</sup>

以下では時系列的に国内部門と国際部門のリストラ戦略と業績を明らかにしたい。

#### (国内部門)

- ・2007年……1月、会長に就任したヴィンターコーンは、VW、スコダ、ベントレーで構成されるVWブランドグループとアウディ、セアト、ランボギーニ、プガッティで構成されるアウディブランドグループを解体すると発表し、グループ間でモジュールを共有するなどシ

ナジーを追求しつつ、将来的に各ブランドが事業主体となりそれぞれが決算を発表する体制に移行した。<sup>43)</sup> 2月のVWグループの経営会議でヴィンターコーンは次のように発言している。「VWグループは(量産から高級/スポーツまで7ブランドを有し)製品ポートフォリオの幅広さ、多様性ではトヨタよりも上。グループのマルチブランドを生かすべき」<sup>44)</sup>

“Mach-18”と呼ばれる今後10年間のプランでは、VWブランドの資本利益率を2018年までに現状の4倍となる21%を目標とし、今後3年間では資本利益率を倍増させるというものである。また、VWブランドの販売は2007年の340万台に対し2018年には660万台の拡大を目標とし、グループ全体では同年1,000万台以上を目指す目標である。特に、ブラジル、インド、ロシア、中国などの成長市場において販売の拡大を目指している。<sup>45)</sup>

「2007年の決算は売上高1,089億ユーロ、自動車販売台数619万台といずれも過去最高を記録するまでに業績を回復」<sup>46)</sup>

- ・2008年……「2008年11月、VWグループは、経済性(エコノミー)と環境(エコロジー)を2018年までの成長戦略の中核に据える方針を定めた経営指針『18 plus』を発表。また、取締役会で2018年までの販売目標を変えない方針を再確認したことを明らかにした。』<sup>47)</sup>

「VWグループは2008年までの5年間でドイツ国内でのリストラを含むコスト削減策のForMotion(2004年～2005年)、それに続くForMotion Plus(2006年～2008年)を実施、2003年～2006年の利益低迷から2007年、2008年と連続で過去最高の業績を記録するに至ったが、今後もプラットフォームベースからモジュールベースへの開発移行や生産性向上などを通じ、コスト競争力強化を推進する方針である。』<sup>48)</sup>

- ・2009年……「2009年末までにPorsche AGの株式

38) 日刊自動車新聞社・日本自動車会議所共編『自動車年鑑2005年版』日刊自動車新聞社、2004年、179頁。

39) 『同上』

40) 『同上』

41) 日刊自動車新聞社・日本自動車会議所共編『自動車年鑑2006-2007年版』日刊自動車新聞社、2006年、183頁。

42) 日刊自動車新聞社・日本自動車会議所共編『自動車年鑑2007-2008年版』日刊自動車新聞社、2007年、178頁。

43) FOURIN『欧州自動車産業2007』FOURIN、2007年、114頁。

44) 『同上』112頁。

45) 日刊自動車新聞社・日本自動車会議所共編『自動車年鑑2008-2009年版』日刊自動車新聞社、2008年、185頁。

46) FOURIN『欧州自動車産業2009』FOURIN、2009年、88頁。

47) 『同上』

48) FOURIN『世界自動車メーカー年鑑2010』FOURIN、2010年、98頁。



49.9%を取得し Porsche を VWグループに加える方針である。VW AG の株式を50%超を保有する Porsche はVWへの出資比率を75%まで引き上げる意向であったが、資金繰りに行き詰まり、逆に VW から買収提案を受ける結果となった。<sup>49)</sup>

- ・2010年……「2月に、賃金の一部を能力給とすることなどで労働組合の IG Metall と合意するとともに、2014年まで現状の雇用を維持することを確約」<sup>50)</sup>
- ・2011年……「Porsche とは2011年内の経営統合を目指してきたが、Porsche に対しVW 株を巡る不正取引があったとして米国やドイツで損害賠償補償請求が相次ぎ、解決のめどが立たないため、統合計画の見直しを強いられた。」<sup>51)</sup>
- ・2012年……1月、「電気自動車 (EV) など電動車両を2015年までにグループで10車種以上投入する計画を明らかにした。本体で EV、プラグインハイブリッド車 (PHV) を積極投入するほか、傘下のアウディなども新型車の開発を急ぐ。18年に EV、PHV でグループの世界新車販売台数の3%にあたる30万台を売る目標だ。」<sup>52)</sup>

「9月1日付でグループ人事を大幅に刷新する。子会社のスカニア (スウェーデン) の社長をグループ全体の商用車担当取締役とする。傘下の独 MAN を含めた連携を強め商用車部門のコスト競争力の強化がねらい。部品などの共通化を進め、『年間2億ユーロ (約190億円) のコスト削減を目指す。』(VW のマツティン・ヴァンターコーン社長)」<sup>53)</sup>「乗用車では1990年代から車台の共通化などを進め、傘下の独アウディなどと連携し成果を上げてきたが、商用車では遅れていた。」<sup>54)</sup>

#### (国際部門)

- ・2007年……「3月、ポルトガル Palmela 工場に今後5年間で5億4100万ユーロを投資し、新製品の開発、インフラ拡張、生産設備の近代化などの計画を発表。08年3月より Scirocco の生産を開始。09年には Polo の新型を、10年までには新型ミニバンの生産を始める。」<sup>55)</sup>  
「6月にはハンガリー工場での AudiTT クーペ/ロードスターに加え08年からの新型A3ガブリエレの生産を発表。」<sup>56)</sup>  
「ロシアでは07年11月より Kaluga 新工場が操業開始。08年は VW PassatとSkoda Octavia 約6万6000台の組み立てを計画。09年からの第二段階では、ボディ・塗装工程と最終組み立てラインを稼働し年産15万台体制とする。」<sup>57)</sup>
- ・2008年……メキシコでは、「2月に VW は約10億ドルの追加投資計画を発表、2010年の開始が見込まれる新型Jettaの生産にあわせて生産能力を45万台から55万台に増強し、特に米国向けの供給能力を拡大する方針である。」<sup>58)</sup>「メキシコ Puebla 工場の生産事業は、輸出台数が2003年から2007年の5年間で約10万台増加して33.1万台となり、世界各地への輸出拠点としてその重要性が高まっている。同工場では Bora、Jetta、New Beetleなどを生産しており、2008年の生産台数は45.1万台となった。」<sup>59)</sup>  
「7月、VW は米国テネシー州 Chattanooga に10億ドルを投じて新工場を設立し、2011年に生産開始する計画を発表した。VW にとっては1987年の Westmoreland 工場閉鎖以来24年ぶりの現地生産再開となる。生産予定モデルは中型セダン。稼働当初の生産能力は15万台、将来的に年産30万台に引き上げる計画。」<sup>60)</sup>

49) 『同上』

50) FOURIN『欧州自動車産業2011』FOURIN、2011年、125頁。

51) FOURIN『世界自動車メーカー年鑑2012』FOURIN、2012年、98頁。

52) 『日本経済新聞』2012年1月19日。

53) 『同上』2012年6月15日。

54) 『同上』

55) 日刊自動車新聞社・日本自動車会議所共編『自動車年鑑2008-2009年版』日刊自動車新聞社、2008年、185頁。

56) 『同上』

57) 『同上』

58) FOURIN『欧州自動車産業2009』FOURIN、2009年、110頁。

59) 『同上』

60) 『同上』109頁。

「7月にブラジルで第5世代のGolを発売したが、同モデルはインド、ロシア、中国といった地域での生産の可能性も指摘されている。」<sup>61)</sup>

「7月にスウェーデンの Scania への出資比率を68.60% (議決権ベース) に引き上げて同社を子会社化、Scania は VW グループの9番目のブランドとなった。」<sup>62)</sup>

「中国での販売台数は2008年に100万台を超えて102万台となり、2009年～2010年ごろにはドイツを抜いてVWグループ最大市場となる見通しである。」<sup>63)</sup>

・2009年……インドでは、「2009年末に Polo、2010年央に同ベースのセダン Vento を生産開始。」<sup>64)</sup> 「VWの Chakan 工場への総投資額は7億ユーロ。生産能力は11万台で2012年までに稼働率を100%に引き上げたい方針。」<sup>65)</sup>

「12月9日、VWがスズキに出資し、両社で長期的、戦略的な提携関係を構築することで基本合意。」<sup>66)</sup>

・2011年……「米国 Chattanooga 工場操業開始。2018年 VW 販売80万台、アウディ20万台が目標。」<sup>67)</sup>

「スズキが2011年9月に VW との資本提携解消を申し入れたことに対し、VWは提携を続けたい立場を保持している。(2011年11月現在)」<sup>68)</sup>

「今や世界一の自動車市場となった中国で、VWは11年に226万台を売り、シェア約18%とトップを走る。VWの全販売台数のうち最も構成比が高いのも中国だ。」<sup>69)</sup>

・2012年……4月、「VW と合弁相手の上海汽車が、中国西部ウイグルで新工場を建設することを決定。」<sup>70)</sup>

## 4. リストラクチャリング戦略の成果についての評価

### (1) F. ピエヒの時代 (1993年～2002年)

1980年代のVWの停滞期を脱すべく、ポルシェ一族の中から選ばれたピエヒのリストラ戦略のいくつかの評価を試みたい。

#### (スコダの経営権獲得)

VWはかなりの自動車メーカーを合併・買収してきたが、スコダの買収は非常に成功した例ではなかろうか。

「グループの中では、中・東欧市場のトップメーカーを目指すスコダの成長ぶりが目立つ。2002年までに主力のムラダ・ボラスレフ工場の生産体制を50万台以上に強化、同時に新車種用の生産ライン、年産50万台規模のエンジン生産施設を増設する計画。99年から2003年までの投資額は約17億ユーロを見込んでいる。中核となる主力工場はモジュール方式を導入した最新の生産ラインを持ち、97年から立ち上げた。」<sup>71)</sup>

VWの主な海外子会社の1996年の生産台数と2004年のそれとの比較<sup>72)</sup>をしてみると以下の通りであった。スペインのセアト、42万台から46万台。スコダ、26万台から44万台。ベルギー、20万台から18万台。メキシコ、23万台から23万台。ブラジル・アルゼンチン、63万台から53万台。中国、20万台から64万台。中国子会社を除けば、スコダの伸びが目立つ。

「Skoda は生産台数を08年までに05年のレベルから20%増の年産60万台に拡大する計画。主な増産分は07年より組み立て事業を開始する中国やロシア、そしてすでに開始しているインドなどチェコ国外でのもの。」<sup>73)</sup>

61) 『同上』109～110頁。

62) 『同上』90頁。

63) 『同上』111頁。

64) FOURIN『世界自動車メーカー年鑑2011』FOURIN、2011年、103頁。

65) 『同上』

66) 『同上』102頁。

67) FOURIN『世界自動車メーカー年鑑2012』FOURIN、2012年、94頁。

68) 『同上』92頁。

69) 『週刊東洋経済』2012年5月12日号、44頁。

70) 『同上』

71) 日刊自動車新聞社・日本自動車会議所共編『自動車年鑑1999年版』日刊自動車新聞社、1998年、266頁。

72) 日刊自動車新聞社・日本自動車会議所共編『自動車年鑑2005年版』日刊自動車新聞社、2004年、178頁。

73) 日刊自動車新聞社・日本自動車会議所共編『自動車年鑑2006～2007年版』日刊自動車新聞社、2006年、183頁。

「アジア戦略については、VWグループはVWとAudiブランドにとどまらずSkodaブランドを活用して、低価格小型市場の獲得を目指す計画である。中国では上海VWを通じて2005年よりSkoda Octaviaの現地組み立てを開始、2004年より販売を開始した。」<sup>74)</sup>

#### (スカニアの株式取得)

2000年の議決権の34%の株式取得から2008年には議決権の68.6%を取得し、スカニアを子会社化を達成したことは、従来のドイツ子会社とスカニアの関係があまり良くなかっただけに商用車部門の拡大に貢献したと評価できる。

#### (プレミアム価格戦略)

ピエヒがVW全体をブランド化しようとしてとった政策であったが、成功しなかった。「VWは、他のブランドの同等クラスの製品より装備や機能を充実させ、プレミアム価格で商品を提供することによって、ブランド価値を向上してきた。しかし、西欧で価格競争力のあるアジア系やフランス社の販売が増加していることから、2004年にプレミアム価格を見直し、従来より低価格の商品を投入し、販売回復を目指す方針に転換した。」<sup>75)</sup>

#### (2) B. ピシエツリーダーの時代 (2002年～2006年)

ピシエツリーダーが経営最高責任者であった時のリストラ戦略はコスト削減策がメインであったのでその戦略の評価を試みたい。

#### (Motion プログラム)

Motion プログラムは、2003年に導入しており、2004年には16億ユーロ<sup>76)</sup>、2005年には35億ユーロ<sup>77)</sup>を削減しているため、このプログラムはかなり成果を上げたと言えよう。

#### (3) M. ヴィンターコーンの時代 (2007年～現在)

前任者と異なり、ヴィンターコーンの時代にはピエヒの時代同様拡大路線が目立つ。いくつかのリストラ戦略の評価を試みたい。

#### (Mach-18プラン)

このプランは「2018年までに販売台数、収益、顧客満足度などで世界1位の自動車グループを目指す。」<sup>78)</sup>というものであるが、まだ2018年になっていないので、2007年のスタート時点とちょうどその中間地点ぐらいの年のデータを比較し、2018年での目標の達成の可能性を検討してみよう。

- ・全世界でのVWグループ全体の販売台数……2007年が、619万台。2018年の目標は、1,000万台以上。2012年の実績は907万台。<sup>79)</sup> 6年後までに100万台以上増加させるのは容易であろう。
- ・資本利益率……2007年の利益率約5%で目標が21%。2011年の実績は14.3%。<sup>80)</sup> 2007年より3年間で倍増させるという直近の目標は十分達成しており、2018年の目標達成はそう難しいことではないのではないか。
- ・成長市場重視……「成長市場である中国、ブラジルでのさらなるプレゼンス強化、ロシア、インド、ASEANでのプレゼンス拡大。中国販売目標200万台以上。」<sup>81)</sup> 「ブラジル販売目標2014年100万台。インド乗用車市場シェア目標2018年20%。」<sup>82)</sup> 以上の目標に対し実績は以下の通りである。

これらの国々の2007年の販売台数<sup>83)</sup>と2010年の販売台数<sup>84)</sup>を比較してみる。中国、79万台から147万台。ブラジル、57万台から71万台。ロシア、3.8万台から6.6万台。インド、2010年に5.4万台。中国では既に、2011年に226万台を記録しており、2018年までにはどこまで販売台数を伸ばせるか予測が難しい状況である。プ

74) FOURIN『欧州自動車産業2005-2006』FOURIN、2005年、105頁。

75) 『同上』95頁。

76) 日刊自動車新聞社・日本自動車会議所共編『自動車年鑑2007-2008年版』日刊自動車新聞社、2007年、180頁。

77) 『同上』

78) FOURIN『世界自動車メーカー年鑑2012』FOURIN、2012年、94頁。

79) 『日本経済新聞』2013年1月29日。

80) FOURIN『世界自動車メーカー年鑑2012』FOURIN、2012年、94頁。

81) 『同上』

82) 『同上』

83) FOURIN『世界自動車メーカー年鑑2010』FOURIN、2010年、101頁。

84) FOURIN『世界自動車メーカー年鑑2012』FOURIN、2012年、12頁。

ラジルの2014年の目標達成もそう難しくないのではないか。ロシアは台数が少ないが、約倍増している。インドの目標達成には何か新しい手段をとらないと難しいのではないかと。

- ・北米事業強化と北米市場回復……「2018年VW販売80万台、Audi20万台が目標」<sup>85)</sup>に対し実績は以下の通りである。

2007年の販売台数<sup>86)</sup>は、VW 23.1万台、Audi 約10万台であり、2010年の販売台数<sup>87)</sup>は、VW 55万台、Audi 12万台であった。VW については2011年から米国の現地生産が開始されたことを考慮すると、目標達成はそう難しくないのではないかと。一方、Audi についてはかなりの努力が必要になるのではないかと。

(スズキとの提携)

VWにとって、インド市場や ASEAN 市場のプレゼンスの拡大に役立てようとしたスズキとの提携は何の成果を出さずに解消されそうである。ヴィンターコーン会長と鈴木会長の当初の思惑違いが最大の理由ではないかと。鈴木会長は GM との提携と同じようにあくまでも経営の独立を確保した上での提携を望んでいた。だから、資本の受け入れも「20%だと連結対象になるので、19.9%だ」<sup>88)</sup>というふう比率までこだわっていた。ところが、VW は「スズキが経営方針上重大な影響を与えることができる企業」<sup>89)</sup>と公表したため、提携決裂は決定的になった。ヴィンターコーン会長としては、将来的にはスズキの買収、そして、VW の一つのブランド会社になりたいという希望があったのではなかろうか。しかし、そのような希望は、スズキが経営的に困窮しているなら可能性があるが、現在スズキに大きな経営上の問題はないといえるのでそのような希望は最初から無理だったのではなかろうか。

## 5. むすび

2012年8月のある日の新聞<sup>90)</sup>の見出しに、「車『ビッグ2』時代」とあり、トヨタとVWが他のメーカーを引き離し、両社が世界ナンバーワンをめぐる競争を行っている状況が記事になっていた。VW は2018年に世界ナンバーワンの目標を立てているが、現時点で最大のライバルであるトヨタといくつかの点を比較してむすびにした。

販売台数……	2009年	2010年	2012年 <sup>91)</sup>
VW	631万台	728万台	907万台
トヨタ	724万台	731万台	974万台

2010年には東日本大震災の影響のためか、トヨタの販売台数の伸びは少なく、この年は両社は拮抗している。2012年にはトヨタは、1,000万台まで今一步のところまできている。

売上高(億ドル)……	2009年	2010年
VW	1,461	1,669
トヨタ	2,042	2,163

VWはトヨタにかなり差をつけられている。

純損益率(%)……	2009年	2010年
VW	0.9	5.4
トヨタ	1.1	2.1

2009年には両社は拮抗していたが、2010年にはVWがトヨタの倍以上の数字をあげている。

- ・株式の時価総額<sup>92)</sup>……

VW、約800億ドル      トヨタ、約1,400億ドル

2012年時点の数字で、VWはトヨタの約半分である。しかし、2009年からの増減比をみると、トヨタ、-3%に対し、VW、18%増であった。

- ・売上高に対する研究開発比率<sup>93)</sup>……

VW、約4.9%      トヨタ、約3.8%

(2007年～2011年の平均値)

85) 『同上』94頁。

86) FOURIN 『世界自動車メーカー年鑑2009』 FOURIN、2009年、109頁、120頁。

87) FOURIN 『世界自動車メーカー年鑑2012』 FOURIN、2012年、97頁。

88) 『日本経済新聞』2011年9月13日。

89) FOURIN 『世界自動車メーカー年鑑2012』 FOURIN、2012年、92頁。

90) 『日本経済新聞』2012年8月14日。

91) 『同上』2013年1月29日。

92) 『同上』2012年8月18日

93) 『日経ビジネス』2012年6月4日号、30頁。

VWがややリードしている。

・米国における特許の総出願件数<sup>94)</sup>……

VW、約1,000件                      トヨタ、約16,000件  
(2012年3月末)

両社の研究開発比率はあまり異ならないのに、この数値の差は何を示唆するものであろうか。因みに、GMとホンダの数値はトヨタに近い数値である。

・米国での商品魅力度<sup>95)</sup>……

VW、1位                              トヨタ5位  
(世界の主要メーカー7社、2011年の調査)

VWは2011年時点では米国で最も満足度の高い自動車との評価である。因みに、2位、現代自動車。3位、フォード。4位、GM。

上記の数値をみると、2012年の時点での世界の自動車ナンバーワン企業はトヨタとってよいのではないか。2018年時点でも相変わらずトヨタがナンバーワンでいられるか予断を許さないが、電気自動車の普及等自動車産業で多くの技術革新が起こるであろうことを考えると、VWの米国での特許の出願数の少ないことが懸念される。

---

94) 『同上』 31頁。

95) 『同上』 30頁。