

[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（4）

—FCA 社のケーススタディー—

加 藤 達 男

- 〈目 次〉
1. はじめに
 2. FCA 社とプジョー社との業績比較
 3. リストラクチャリング戦略の推移
 - （1）クライスラー買収以前（2004年～2008年）
 - （2）クライスラー買収以後（2009年～2018年 5 月）
 4. リストラクチャリング戦略の成果についての評価
 - （1）クライスラー買収以前（2004年～2008年）
 - （2）クライスラー買収以後（2009年～2018年 5 月）
 5. むすび

1. はじめに

筆者は、「欧州多国籍企業のリストラクチャリング戦略 (1)」¹⁾というタイトルで、フォルクスワーゲン社 (Volkswagen AG) のリストラクチャリング (以下リストラと略) を検討してきた。次に、「欧州多国籍企業のリストラクチャリング戦略 (2)」²⁾というタイトルで、BMW 社 (BMW AG) のリストラを検討してきた。そして、「欧州多国籍企業のリストラクチャリング戦略 (3)」³⁾というタイトルで、ルノー社 (Renault SA) 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 (4)」というタイトルで、FCA 社 (Fiat Chrysler Automobiles N.V.、以下 FCA と略) のリストラを検討したものである。リストラの定義は、ルノー社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)。革新の流れに適応して、企業の構造を変えていくこと。内容はさまざまであり、軽度のものから重度のものまである。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。」⁴⁾

FCA の1975年からより2005年までの大きな経営上の変革は以下の通りであった。「75年に商用車専用の Iveco をオランダに設立。79年には Fiat S.p.A. を持ち株会社とし、各事業子会社が担当事業を統括する体制となった。多角化政策のもとで自動車事業への投資は抑制され、乗用車の競争力はなおも低下。81~82年は生産・販売が120万台に落ち込んだ。85年、グループ主要事業のすべてが黒字転換し、経営再建が完了するとともに再び業務拡大へと進んだ。86年、欧州 Ford に対抗して Alfa Romeo 買収に乗り出し、87年1月に完了。また、欧州 Ford のイギリス中型トラック工場に出資して Iveco Ford を設立。防衛機器メーカー Snia-BPD への出資比率を20% から40% に拡大。88年には Maserati と共同出

資 (Fiat 49%、Maserati 51%) の乗用車メーカーを設立、92年にはこれを100% 出資子会社とした。その後、欧州全体の景気後退に伴い Fiat Auto の業績は低迷。その他の欧州メーカーとは異なり Fiat Auto は低迷から回復することができず、2005年までの10年間の内7年で営業損失を出し、黒字であった3年間でも利益率は0.2~2.9% と低かった。その後、Fiat Group と Fiat Auto の CEO が数回入れ替わりながら経営再建を行ってきたが、04年中ごろに Sergio Marchionne が Fiat Group の CEO に就任 (05年初頭より Fiat Auto の CEO も兼務) 以降は回復傾向にある。」⁵⁾

本稿は、Sergio Marchionne (以下、マルキオーネと略) が Fiat Group の CEO に就任した年 (2004年) から現在 (2018年5月) までの FCA のリストラ戦略とその成果を検討している。因みに、現在もマルキオーネが Fiat Group の CEO である。2. では、2007年の売上高が同じであったフランスのプジョー社 (Peugeot S.A 以下プジョーと略) との最近の業績比較を行っている。3. では、米国の FCA US LLC (以下、クライスラーと略) を買収以前と以後に分けリストラ戦略を検討している。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. では、今後の FCA の展望を試みる。

2. FCA 社とプジョー社との業績比較

表1は FCA の、表2はプジョーの最近の業績を示したものである。

(販売台数)

FCA の販売台数の推移をみると、クライスラー買収以前は、2007年の254万台から2010年の222万台へと漸減傾向にあった。2012年からは、400万台をキープしており、最近3年間は、450万台前後の販売台数であった。

プジョーの販売台数の推移をみると、2007年から2011年までは、350万台前後の販売台数であったが、2012年

1) 加藤達男「欧州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28巻第1号 (2013年3月) 77~89頁。

2) 加藤達男「欧州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30巻第1・2合併号 (2016年3月) 35~46頁。

3) 加藤達男「欧州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32巻第1号 (2017年9月) 41~52頁。

4) 『同上』42頁。

5) 日刊自動車新聞社・他共編『自動車年鑑 2017~2018年版』日刊自動車新聞社、2017年、215頁。

表1 FCA の自動車販売台数、売上高、売上高純利益率、研究開発費、従業員数

年	販売台数 (万台)	売上高 (億ユーロ)	売上高純利益率 (%)	研究開発費 (億ユーロ)	従業員数 (万人)
2007	254	585	1.1	15	18
2008	243	593	2.9	15	20
2009	227	501	-1.7	14	19
2010	222	562	1.1	10	20
2011	325	596	2.8	14	17
2012	422	838	1.1	19	21
2013	435	845	2	22	22
2014	457	936	0.4	23	23
2015	460	1,106	0.1	28	24
2016	448	1,110	1.6	32	23
2017	461				

(出所) FOURIN『世界乗用車メーカー年鑑2018』FOURIN、2017年、115頁、
 日刊自動車新聞社、他共編『自動車年鑑2010～2011年版』日刊自動車新聞社、2010年、199頁、
 日刊自動車新聞社、他共編『自動車年鑑2012～2013年版』日刊自動車新聞社、2012年、221頁、
 日刊自動車新聞社、他共編『自動車年鑑2017～2018年版』日刊自動車新聞社、2017年、215頁
 『日本経済新聞』2018年6月21日号より作成。

表2 プジョーの自動車販売台数、売上高、売上高純利益率、研究開発費、従業員数

年	販売台数 (万台)	売上高 (億ユーロ)	売上高純利益率 (%)	研究開発費 (億ユーロ)	従業員数 (万人)
2007	343	585	1.4	21	21
2008	326	544	-1	20	21
2009	319	484	-2.6	20	19
2010	360	561	2.2	21	20
2011	355	585	1.3	22	20
2012	297	554	-8.9	20	20
2013	282	530	-4.2	19	20
2014	294	516	-1.1	20	19
2015	297	547	2.2	19	18
2016	315	540	4	19	17
2017	310				

(出所) FOURIN『世界乗用車メーカー年鑑2018』FOURIN、2017年、103頁、
 日刊自動車新聞社、他共編『自動車年鑑2010～2011年版』日刊自動車新聞社、2010年、195頁、
 日刊自動車新聞社、他共編『自動車年鑑2012～2013年版』日刊自動車新聞社、2012年、217頁、
 日刊自動車新聞社、他共編『自動車年鑑2017～2018年版』日刊自動車新聞社、2017年、211頁
 『日本経済新聞』2018年6月21日号より作成。

から2015年までは、300万台に届かぬ数値に推移した。
 2016年には300万台に回復した。

(売上高)

FCA の売上高の推移をみると、2007年から2010年までは、2009年を除いて500億ユーロの後半だったが、2012年からは急増し、2016年には1,110億ユーロとなった。

プジョーの売上高の推移をみると、2007年と2011年の

585億ユーロが最高で、過去10年間、550億ユーロ前後の売上高が多かった。

(売上高純利益率)

FCA の売上高純利益率の推移をみると、2009年にはマイナスであったが、それ以外はすべてプラスであった。しかし、プラスとはいえ低い数値であった。

プジョーの売上高純利益率の推移をみると、過去10年間のうち、5年間マイナスであった。特に、2012年には、

-8.9%という悪い数値であったが、2016年には4%に改善した。

(研究開発費)

FCAの研究開発費の推移をみると、2010年を除いて、2007年から2011年までは、約15億ユーロであったが、2013年からは20億ユーロを超え、2015年には28億ユーロとなり、2016年には32億ユーロとなった。

プジョーの研究開発費の推移をみると、過去10年間、20億ユーロ前後で不変であった。

(従業員数)

FCAの従業員数の推移をみると、2007年から2010年までは、20万人か20万人弱で、2012年以降は20万人強という数値である。

プジョーの従業員数の推移をみると、2007年から2013年までは、約20万人だったが、2014年に19万人、2015年に18万人、2016年には、17万人へと減少傾向にある。

3. リストラクチャリング戦略の推移

(1) クライスラー買収以前 (2004年～2008年)

- ・2004年……7月、以下のような、新経営再建策を発表した。⁶⁾
(経営) 経営再建加速に向けた指導体制の変更と強化・安定化。
(製品投入計画) 2005年～2007年に25モデルを投入。
(ブランド構築) ブランドごとの明確な位置づけ、プラットフォームの集約と非主力モデルのバリエーション廃止、製品開発に十分な経費の捻出 (13億ユーロ)、品質重視へのシフト強化。
(販売網強化) ブランドアイデンティティの安定化、大都市圏を中心に販売網の空白解消、ディーラー収益

の改善を徹底。

(コスト削減) 2012年までにプラットフォームを6へ統合削減。重要分野以外の積極的なコスト削減。広告費削減、海外流通形態の縮小改編、主力製品への研究開発の集中化など。

(生産能力) イタリア国内工場生産160万台体制を維持。
(国外販売強化) 「世界販売台数に占めるイタリアの構成比を2003年の40%から25%に引き下げる方針。同時に、イタリアを除く欧州の販売構成比を同27%から35%に、その他の地域の販売構成比を33%から40%に引き上げることを目指す。また、イタリアを除く欧州各国で8%のシェア獲得を目指す。」⁷⁾

- ・2004年……7月「Fiat Autoは、米Microsoftの自動車事業部門Automotive Business Unitとテレマティクス・ソリューション開発で長期戦略提携を締結した。ドライバーが社外世界と効率よく情報のやりとりができるテレマティクスシステムを共同開発するのが狙い。」⁸⁾
- ・2005年……2月、「GMと提携を大幅に縮小することを決定。」⁹⁾
- ・2005年……2月、「北米市場再参入を視野にMaseratiブランドをFerrariから分離して、Alfa Romeoブランドと統合。」¹⁰⁾
- ・2005年……11月、FordとSub-Bセグメント乗用車(Fiat Pandベース)を共同開発することで合意したと発表。¹¹⁾
- ・2006年……1月、「ロシアSeverstal Autoとの提携を発表。」¹²⁾「両社は、Fiatブランド乗用車、小型商用車の輸入、販売に関する完成車供給についても合意した。」¹³⁾
- ・2006年……9月、「Ferrari株式28.63%を買収し、出資比率を85%に引き上げた。」¹⁴⁾
- ・2006年……11月、以下のような、経営目標を掲げた

6) FOURIN『欧州自動車産業 2005/2006』FOURIN、2005年、206～207頁。

7) 『同上』218頁。

8) 『同上』215頁。

9) 『同上』206頁。

10) 『同上』208頁。

11) FOURIN『欧州自動車産業 2007』FOURIN、2006年、231頁。

12) 『同上』

13) 『同上』

14) 『同上』214頁。

中期経営計画を発表した。¹⁵⁾

(売上高) 670億ユーロ<2010年、2005~2010年に年率7.6%の成長を見込む>

(営業利益) 50億ユーロ<2010年、対2005年比5倍増、対売上高比7.5%水準>

(純利益) 35億ユーロ<2010年>

(資本支出、R&D費計) 160億ユーロ<2007~2010年>

(ネットキャッシュ) 30億ユーロ<2010年>

- ・2006年・・・12月、インドの Tata Motors と合併事業の設立に合意したと発表した。¹⁶⁾

生産開始は2008年初頭の予定。乗用車生産は年10万台超。

- ・2007年・・・8月、「FGA と奇瑞汽車は、折半出資にて乗用車合併事業の設立に関する覚書に署名した。」¹⁷⁾
「Alfa Romeo、Fiat ブランドと奇瑞ブランドの乗用車を生産・販売する。生産計画は年産17.5万台、2009年の生産開始を予定。」¹⁸⁾

- ・2007年・・・12月、「Fiat は南京 Fiat から資本撤退すると発表。」¹⁹⁾

- ・2007年・・・12月、「Fiat はブラジル国内のグループ企業の生産拠点への投資計画を発表。2010年までに28.3億ドルを投資する計画で、Fiat (完成車) のほか、FPT、Teksid、Magnetit Marelli、CNH (農機・建機) 工場が対象。」²⁰⁾

- ・2008年・・・1月、「CEO の Sergio Marchionne は08年1月、Alfa Romeo のアメリカへの輸出を09年後半にも始めると発言。実現すれば、Alfa Romeo が95年に撤退して以来の再上陸。」²¹⁾

- ・2008年・・・3月、「中国・上海に R&D センターを開設。2,200万ユーロで、2008年末までに事業開始予定。」²²⁾

- ・2008年・・・5月、「Fiat はアルゼンチン Cordoba 工場に3億ドルを投資する計画を発表。うち、2億ドルをエンジンとライプトレインの生産能力拡大に投じる計画を発表。」²³⁾

- ・2008年・・・7月、「Fiat は重慶市と小型商用車向けディーゼルエンジン工場を建設することで合意。」²⁴⁾

- ・2008年・・・7月、「BMW—08年7月にプラットフォームとコンポーネントでの協力計画を発表。両社の次期小型車プラットフォームの開発・共用化が進められると思われる。また新型ガソリンとディーゼルエンジンの開発についても検討中。」²⁵⁾

- ・2008年・・・9月、「Fiat Group Automobiles はセルビアの国有自動車メーカー Zastava に資本参加し、同国政府との合併会社とすることで合意。出資比率は Fiat67%、セルビア政府37%」²⁶⁾「2010年末までに年産能力20万台で稼働開始する予定。将来的には年産30万台への拡大構想もある。」²⁷⁾

(2) クライスラー買収以後 (2009年~2018年5月)

2009年に Fiat Group はクライスラーを買収したが、リストラ内容は2009年から2010年までは、Fiat Group とクライスラーという名称で別々にまとめてある。2011年に Fiat Group は産業部門を分社化したので、2011年から2013年までは Fiat とクライスラーという名称で別々にまとめてある。2014年に Fiat はクライスラーを完全編入したので、2014年以降は FCA と旧クライスラー部門という名称で別々にまとめてある。

(Fiat Group)

- ・2009年・・・1月、クライスラーと資本出資による提携で合意した。主な内容は以下の通り。²⁸⁾ Fiat がクラ

15) 『同上』 212頁。

16) 『同上』 231頁。

17) FOURIN『欧州自動車産業 2009』FOURIN、2008年、218頁。

18) 『同上』

19) 『同上』

20) 『同上』

21) 日刊自動車新聞社・他共編『自動車年鑑 2008~2009年版』日刊自動車新聞社、2008年201頁。

22) FOURIN『欧州自動車産業 2009』218頁。

23) 『同上』

24) 『同上』

25) 日刊自動車新聞社・他共編『自動車年鑑 2008~2009年版』201頁。

26) FOURIN『欧州自動車産業 2009』218頁。

27) 『同上』

28) 『同上』 203頁。

イスラーにプラットフォーム、パワートレイン、部品を提供する引き換えに、クライスラーの株式を35%無償で取得する内容。Fiat は北米においてクライスラーの工場や販売網を活用する計画。生産モデルはFiat と Alfa Romeo 車 6 モデル程度の見込み。うち、数モデルはクライスラーブランドで販売。北米での生産は、早くても2011年開始となる見込み。推定年産規模は50万台。

- ・2009年……7月、「Fiat と広州汽車は、折半出資にて完成車とエンジンを生産する合弁事業を立ち上げることで基本合意した。」²⁹⁾「2012年現地生産開始で2014年販売30万台を目指す中国事業戦略」³⁰⁾

(クライスラー)

- ・2009年……6月、「包括提携を結んだFiat の全面的なバックアップのもと、Chrysler は、新会社 Chrysler Group LLC として再スタートを切った。同年11月には Fiat との全事業分野に及ぶ協業を柱とした2010～2014年の5カ年企業再建計画を発表。計画の柱として、① Fiat の製品や技術導入による製品ラインアップの拡充、② Fiat の販売網を活用した北米外事業の拡大、③ Fiat のノウハウを活用した事業効率化、④リストラによるコスト削減を掲げ、2014年に47億～52億ドルの営業利益の実現を目指し計画を進めている。」³¹⁾具体的には以下の通りであった。³²⁾

(財務目標) 2010年に売上高を425億ドル、2014年に675億ドルに引き上げる。2014年には47億～52億ドルの営業黒字を計上する。2014年までに米国とカナダからの公的融資を返済する。

(販売計画) 2009年の世界販売は131.8万台。2014年に280万台へ引き上げる計画。2009年の米国販売は93.1万台。2014年に200万台へ引き上げる計画。

(製品計画) 2010年から2014年の間に21の新モデルを投入する。2014年までにChrysler 製品の44%がFiat のプラットフォームベースとなる見通し。・Chrysler ブランドは、乗用車・ミニバン製品に特化し、またミ

ニバン、ラージカー以外は北米のみで販売する見通し。・Dodge ブランドは、北米に特化。個性的なスタイリングとスポーティイメージを持つ乗用車/CVU/ミニバンを取り扱う。・Ram ブランド(2009年11月に新設)は、ピックアップと商用バンを取り扱う。・Jeep ブランドは、2008年の販売台数は約50万台だったが、2014年の販売目標は、80万台である。今後は世界市場を見据えた製品展開を図る見通し。

(Fiat Group)

- ・2010年……4月、「Fiat は2010年～2014年の新経営計画を発表した。非乗用車事業を分社化して乗用車事業への特化を図り、Chrysler との協業を進めて、新たなグローバル経営体制の構築を目指すもの。」³³⁾2014年の具体的な数値目標は以下の通りであった。³⁴⁾尚、<>内は、2009年実績。

(グループ業績) 売上高:930億ユーロ<501億ユーロ>、営業利益の対売上高比率:6.9～7.7%<2.1%>、自動車販売台数:600万台

(新生 Fiat S.p.A) 売上高:640億ユーロ、営業利益の対売上高比率:3.2～3.8%

(FGA) 売上高:510億ユーロ<263億ユーロ>、営業利益の対売上高比率:4.3～5.1%<1.8%>、自動車販売台数:300万台<215万台>

(Fiat ブランド) 220万台<160万台>

(Alfa Romeo) 50万台<10.1万台>

(Lancia) 30万台<12.3万台>

- ・2010年……4月、BRICs 事業計画を発表。具体的な数値目標は以下の通りであった。³⁵⁾

(ブラジル) 2014年までに販売台数102.5万台を目指す。

(中国) 2014年までに年30万台の現地生産と、市場シェア2%の獲得を目指す。

(ロシア) 2014年までに年28万台(うち乗用車は23万台)の販売と、市場シェア7%の獲得を目指す。

(インド) 2014年までに年13万台の販売、もしくは市

29) FOURIN 『欧州自動車産業 2011』 203頁。

30) 『同上』

31) FOURIN 『世界自動車メーカー年鑑 2011』 FOURIN、2010年、82頁。

32) 『同上』

33) 『同上』 162頁。

34) 『同上』

35) FOURIN 『世界自動車メーカー年鑑 2011』 163頁。

場シェア5%の獲得を目指す。

(クライスラー)

- ・2010年……1月、パワートレイン戦略を発表。「2010年から2014年の5年間に燃費を25%向上させる。Fiat Powertrain Technologiesの技術導入を進める。2014年までに8割以上のパワートレインを刷新する。」³⁶⁾
- ・2010年……1月、Fiat生産方式「World Class Manufacturing (WCM)」の導入。「Jefferson North工場での新型Jeep Grand Cherokeeの生産を開始。Fiatの生産方式であるWCMを導入した。今回の生産立ち上げとWCM導入に関連して7億ドルを投資。2010年秋にはDodge Durangoの生産も開始する。今後は新モデルの立ち上げなどに合わせて順次Chryslerの工場へWCMを導入する方針。」³⁷⁾

(Fiat)

- ・2011年……1月、「FiatはChrysler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1月に産業部門をFiat Industrialとして分社化し、Chryslerへの出資率を53.5%に引き上げたことで同年6月1日よりChrysler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。」³⁸⁾
- ・2011年……1月、「ChryslerのメキシコToluca工場ではFiat 500の生産を開始した。500の生産能力は12万台で、半分を北米、残り半分をブラジルと中国に輸出する計画。」³⁹⁾
- ・2011年……2月、ロシアの会社との乗用車生産合弁事業設立計画が白紙撤回となり、単独でロシア事業を行うことを決定した。年産能力30万台の工場を建設する意向。⁴⁰⁾

(Fiat)

- ・2012年……5月、「Fiatとマツダはオープン2シータースポーツカーの開発・生産の協業に向けた交渉を開始したと発表。正式契約は2012年後半の予定。」⁴¹⁾
- ・2012年……6月、「2012年6月に広汽Fiatの長沙工場が稼働し、懸案だった中国事業が本格的に再開された。同工場では中国市場向けに新開発したCセダンFiat Viaggioを年20万台規模で生産する計画であるほか、2011年後半からはメキシコ製のFiat 500、Freemontの輸入販売を順次開始しており、2014年までに年30万台の販売達成を目指す。」⁴²⁾
- ・2012年……10月、「Fiatは2014年までの経営計画*を修正し、2016年までの製品計画(欧州)を発表した。
*2014年までにイタリアで160億ユーロを投じて国内自動車生産台数を140万台とする。Fabbrica Itria計画。2014年4月にさらに計画を修正する意向を示している。」⁴³⁾

(クライスラー)

- ・2012年……6月、「中国でChrysler 300とGrand Voyagerの販売を開始し、中国市場へ再参入した。」⁴⁴⁾
- ・2012年……6月、Fiatのプラットフォームをベースにしたモデルの第1弾であるコンパクトカーのDodge Dartを投入した。今後はミドルカーへの品揃えを充実させる方針。⁴⁵⁾

(Fiat)

- ・2013年……5月、「2013~2016年までにブラジルで142億レアルを投資することを発表。」⁴⁶⁾
- ・2013年……7月、「イタリアのSevel Sud (Attesa工場)に向こう5年間で約7億ユーロを投資する計画を発表。独自の生産プログラムWorld Class Manufacturingに適合させるための設備刷新が目

36) 『同上』86頁。

37) 『同上』83頁。

38) FOURIN『世界自動車メーカー年鑑 2012』FOURIN、2011年、160頁。

39) FOURIN『世界自動車産業 2011』241頁。

40) 『同上』229頁。

41) FOURIN『世界自動車メーカー年鑑 2013』FOURIN、2012年、165頁。

42) 『同上』

43) FOURIN『世界自動車メーカー年鑑 2014』FOURIN、2013年、168頁。

44) FOURIN『世界自動車メーカー年鑑 2013』77頁。

45) 『同上』

46) FOURIN『世界自動車メーカー年鑑 2014』169頁。

的。]⁴⁷⁾

(クライスラー)

- ・2013年……1月、「Fiat/Chrysler と北汽集団は、Jeep ブランド車の現地生産などを含む新たな合併事業を展開することで合意した。」⁴⁸⁾
- ・2013年……10月、メキシコの「Saltillo (Coahuila 州) 組み立て工場とエンジン工場に合計12.49億ドルを投資する計画を発表。10.85億ドルがバン組み立て工場の新設に、1.64億ドルが Tigershark エンジンの生産開始に充てられる。」⁴⁹⁾

(FCA)

- ・2014年……5月、「FCA (Fiat Chrysler Automobile) は2014～2018年の経営計画を発表。2010年4月に2014年までの中期計画を発表していたが、欧州債務危機や Chrysler の買収完了などにより、経営環境に大きく変化が生じたため、2012年後半以降は計画を一部保留・変更していた。新たな計画は、従前計画と同様、利益率を向上しながら世界販売台数の増加を目指すもの。」⁵⁰⁾ 主な数値目標は以下の通りであった。⁵¹⁾ 尚、<>内は2013年実績。
(2018年までの目標) 世界販売台数：630万台<440万台>、売上高：1,320億ユーロ<868億ユーロ>、営業利益：90億ユーロ<35億ユーロ>、営業利益の対売上高比率：6.6～7.4% <4.1% >、純利益：50億ユーロ<9.4億ユーロ>
(NAFTA での目標) 販売台数：310万台、売上高：670億ユーロ<460億ユーロ>、営業利益の対売上高比率：6～7% <4.8% >
(南米での目標) 販売台数：130万台、売上高：150億ユーロ<100億ユーロ>、営業利益の対売上高比率：10% <6.2% >

(欧州・中近東・アフリカでの目標) 販売台数：150万台、売上高：270億ユーロ<170億ユーロ>、営業利益の対売上高比率：2～3% <赤字>

(アジア・太平洋での目標) 販売台数：110万台、売上高：110億ユーロ<50億ユーロ> 営業利益の対売上高比率：10% <7.2% >

- ・2014年……7月、「Fiat と Renault は商用バンの完成車供給で提携することで合意した。」⁵²⁾
- ・2014年……9月、「Fiat と三菱自は中型ピックアップの完成車供給についての覚書を交わした。」⁵³⁾

(旧クライスラー部門)

- ・2014年……3月、「ミシガン州 Sterling Heights 工場 で新型 Chrysler 200の生産を開始した。関連投資額は10億ドル。」⁵⁴⁾
- ・2014年……5月、上記の中期計画におけるクライスラーブランドの2018年の販売目標は以下の通りであった。⁵⁵⁾
(Jeep) 190万台。北米以外での販売増を目指す。
(Chrysler) 80万台。北米のほか、中国での輸入販売の拡大を目指す。
(Dodge) 66万台。ほぼ北米限定のブランドとする。2013年実績73.6万台を下回る見通し。
(Ram) 66万台。ほぼNAFTA 専用ブランドとする。
- ・2014年……5月、「インディアナ州 Tipton のトランスミッション工場を開所し、9速ATの生産を開始した。」⁵⁶⁾

(旧クライスラー部門)

- ・2015年……4月、「ブラジル Pernambuco 州の Goiana でサプライヤーパークと隣接した Fiat の工場 で Jeep Renegade の生産を開始した。生産能力は25万台/年。総従業員数は9,050人。」⁵⁷⁾ 「Renegade 生産により、Jeep ブランドの販売を伸ばし、FCA のブラジルでの

47) 『同上』

48) 『同上』81頁。

49) 『同上』

50) FOURIN 『世界乗用車メーカー年鑑 2015』FOURIN、2014年、156頁。

51) 『同上』

52) 『同上』157頁。

53) 『同上』

54) 『同上』81頁。

55) 『同上』80頁。

56) 『同上』81頁。

57) FOURIN 『世界乗用車メーカー年鑑 2016』FOURIN、2015年、161頁。

ポジションを強固にする狙い。』⁵⁸⁾

- ・2015年……7月、「FCA は Tata Motors との合併会社 Fiat India Automotive を通じて2017年よりインド Maharashtra 州の Ranjangaon にある新工場 Jeep C-SUV 車の生産を開始すると発表した。生産に関連する総投資額は約2.8億ドル。2017年の第2四半期に生産開始予定。2015年時点での生産能力は13.5万台/年。Ranjangaon 工場は、イタリア、ブラジル、中国に次いで4つ目の米国外 Jeep 生産工場となる。』⁵⁹⁾
- ・2015年……10月、「FCA と 広汽集団との合併会社である GAC Fiat Chrysler Automobiles (GFC) は、中国の長沙工場 Jeep Cherokee の生産を開始した。』⁶⁰⁾「生産がフル稼働するのが11月とされ、2015年末までに販売が開始される見通し。2016年末までに Cherokee と共に Compass、Renegade の現地仕様車を生産する構えであり、2018年までには中国でミニからラグジュアリーの Jeep モデルを揃えるとしている。』⁶¹⁾

(FCA)

- ・2016年……1月、「2014年5月発表の計画を変更。2015年までの進捗を見ると、NAFTA 事業の営業利益が2018年目標に既に達し、事業の黒字化が1年前倒しで実現、Jeep 車の販売が計画以上に伸びていることなどのプラスがある一方、ブラジル市場の停滞や中国での輸入車市場の競争激化、環境規制の厳格化によるコスト増などのマイナスが生じている。そのため計画の見直しが必要と判断した。』⁶²⁾ 主な数値目標は以下の通りであった。⁶³⁾ 尚、<>内は変更前目標。
(財務目標) 世界売上高：1,360億ユーロ<1,290億ユーロ>、調整後 EBIT：87億～98億ユーロ<83億～94億

ユーロ>、EBIT の対売上高比率：6.4～7.2%<変更なし>、NAFTA の EBIT：9%<6～7%>、ラテンアメリカの EBIT：7%<10%>、アジア・大洋州の EBIT：10%<変更なし>、EMEA の EBIT：4%<2～3%>

(Jeep の販売目標) 世界販売台数：200万台<190万台>、NAFTA の販売台数：105万台、EMEA の販売台数：25万台、ラテンアメリカの販売台数：20万台、アジア・大洋州の販売台数：50万台。

(Alfa Romeo の製品計画の変更)「2018年までの R&D 費や生産向けの投資を当初計画より計50億ユーロ削減する方針。』⁶⁴⁾

- ・2016年……2月、「イタリア Mirafiori 工場 Maserati 初の SUV である Levante の生産を開始した。』⁶⁵⁾
- ・2016年……4月、イタリア「Cassino 工場 Alfa Romeo Giulia (E2セダン) の生産を開始した。』⁶⁶⁾
- ・2016年……5月、「FCA と Alphabet (Google) は自動運転技術開発において提携すると発表。』⁶⁷⁾

(旧クライスラー部門)

- ・2016年……4月、「広汽 FCA の 広州 工場を開設。Jeep Renegade の生産を開始した。生産能力は年16万台。広汽 FCA の 長沙 工場では、2015年10月に Cherokee の生産を開始しており中国での Jeep 車生産は2モデル目。2016年末までに次期 Compass (C-SUV) の生産を開始予定。』⁶⁸⁾
- ・2016年……4月、「ミシガン州 Trenton エンジン工場に7,470万ドルを投じ、次世代直4GEの生産のための設備刷新する計画を発表。』⁶⁹⁾
- ・2016年……7月、「イリノイ州 Belvidere 工場とオハイオ州 Toledo 組立工場に10億ドル強を投じる計画を

58) 『同上』

59) 『同上』

60) 『同上』

61) 『同上』

62) FOURIN 『世界乗用車メーカー年鑑 2017』 FOURIN、2016年、152頁。

63) 『同上』

64) 『同上』

65) 『同上』 153頁。

66) 『同上』

67) 『同上』

68) 『同上』

69) 『同上』

発表。Jeep 車生産増のため。』⁷⁰⁾

- ・2016年……7月、「ミシガン州 Sterling Heights 組立工場に14.8億ドルを投資し、次期 Ram 1500を生産する計画を発表。これに伴い、2016年12月に Chrysler 200の生産を終了し、設備を刷新する考え。』⁷¹⁾

(FCA)

- ・2017年……1月、「欧州で Alfa Romeo 初の CUV (FCA は SUV と発表)、Alfa Romeo Stelvio を発表。北米では同年6月頃に販売した。』⁷²⁾
- ・2017年……4月、「上海モーターショーで中国市場向けの PHEV のコンセプトカー、Yunto (雲斗) を発表した。』⁷³⁾
- ・2017年……8月、「FCA は BMW や Intel が主導する自動運転技術開発提携に参画する覚書を交わした。この提携は2021年までに SAE 基準でレベル5の完全自動運転車の実用化を目指すもの。2016年7月に BMW、Intel、Mobileye が締結し、2017年5月に Delphi が参画した。同提携に BMW 以外の自動車メーカーが加わるのは初。』⁷⁴⁾

(旧クライスラー部門)

- ・2017年……春、「コンパクト CUV の Jeep Compass の第2世代を発売した。』⁷⁵⁾「新型 Jeep Compass はグローバル戦略車の位置づけとして、ブラジル、中国、メキシコ、インドの4カ国で生産する。2016年9月、ブラジル Goiana 工場以南米向け Jeep Compass の生産を開始。2016年11月、中国広州工場で中国などアジア向け Jeep Compass の生産を開始。広州工場にとって Jeep Compass は Jeep Renegade に次ぐ2番目の生産モデル。2017年1月、メキシコの Toluca 工場以北米向け Jeep Compass の生産を開始。2017年6月、インド Ranjangaon 工場以欧州・アジア向け Jeep Compass の組立を開始。Jeep Compass 組立に向けた

投資額は約2.8億ドルで、インドでの Jeep 車生産は初。』⁷⁶⁾

- ・2017年……7月、「FCA は米国 Michigan 州 Conner Avenue 工場を8月末に閉鎖することを発表した。主な閉鎖理由は、同工場で生産する高級スポーツカーの需要が見込めないため。生産品目は Dodge Viper SRT/GTS、V10エンジンなど。2016年の生産台数は611台、2015年の生産台数は525台。同工場の従業員87人は、別工場で再雇用する予定。Trump 政権下で大手自動車メーカーが米国で工場を閉鎖するのは、これが初めてと見られる。同工場は1966年に建設され、1995年に Chrysler が買収した。』⁷⁷⁾

(FCA)

- ・2018年……6月、2018年から2022年までの経営計画を発表した。概要は以下の通りである。⁷⁸⁾
 - ・欧州でディーゼル乗用車の販売を2021年までに販売を終了。
 - ・電動化に90億ユーロを投資。
 - ・2022年までに10種類の EV と25種類の PHV を投入。
 - ・年平均7%の売上げ拡大。
 - ・最大100億ユーロのコスト削減。
 - ・車両の基本設計を現在の16種類から12に削減。
 - ・調整後の EBIT を2017年の66億ユーロから130億ユーロ~160億ユーロに引き上げ。
 - ・大衆車で量を追う戦略の修正。
 - ・Jeep ブランドの SUV 市場に占めるシェアを2022年に2017年の6%弱から8%強に引き上げる。
 - ・Maserati と Alfa Romeo の合計販売台数を2022年に2017年の約3倍の50万台に増やす。

(旧クライスラー部門)

- ・2018年……1月、2020年にピックアップトラックの生産をメキシコから米国に移管すると発表。ミシガン

70) 『同上』

71) 『同上』

72) FOURIN 『世界乗用車メーカー年鑑 2018』 FOURIN、2017年、117頁。

73) 『同上』

74) 『同上』 116頁。

75) 『同上』 117頁。

76) 『同上』

77) 『同上』 116頁。

78) 『日本経済新聞』 2018年6月2日号。

州の工場に10億ドルを投入し、新に2,500人を雇う。⁷⁹⁾

4. リストラクチャリング戦略の成果についての評価

(1) クライスラー買収以前 (2004年～2008年)

クライスラー買収以前のリストラ戦略の成果についての評価は、主として、2006年11月に発表された中期経営計画の達成度で評価したい。

2007年から2010年までの主な経営指標は以下の通りであった。⁸⁰⁾

	2007年	2008年	2009年	2010年
売上高	585	594	500	563
営業利益	32	34	11	22
純利益	19	16	-8	5
R&D	17	15	17	19

(億ユーロ)

2007年から2010年までの実績をみると、2009年は世界的不況の影響を受けたのか、いずれの数値もよくない。特に純利益部門では、損失であった。

売上高については、2007年から2008年には1.5%の増加を示したが、2008年と2010年を比べると5.2%の減少であった。2010年の実績は目標値の84%であった。

営業利益については、2010年の実績は目標値の44%であった。

純利益については、2010年の実績は目標値の14%であった。

R&Dについては、2007年から2010年までの実績の合計は、目標値の43%であった。結局、中期計画の達成度としては、売上高は2009年の大幅な落ち込みがなければ、2010年の目標達成は可能であったかもしれないが、その他の数字は目標の半分にも達しないものだった。特に純利益については目標値にほど遠い数値であった。

(2) クライスラー買収以後 (2009年～2018年 5月) (クライスラー)

2009年6月に発表された、2010年～2014年の5カ年企業再建計画の達成度を評価してみたい。2009年から2014年までの、売上高、営業利益、販売台数は以下の通りであった。⁸¹⁾

	2009年	2010年	2011年	2012年	2013年	2014年
売上高(億ドル)	177	419	550	658	721	831
営業利益(億ドル)	-9	8	20	29	32	35
販売台数(万台)	132	151	186	219	240	255
R&D	17	15	17	19		

売上高は2010年にはほぼ目標を達成し、2014年には目標を156億ドルも上回った。

2014年の営業利益目標は(47億ドル～52億ドル)であったので、目標達成とはいかなかった。

販売台数は2014年に255万台で、目標の280万台には及ばなかったが、2009年から5年間でほぼ倍増させている。

上記の経営指標から判断すれば、5カ年企業再建計画はほぼ予定通りの成果を上げたといえるのではないかな。

(Fiat Group)

2010年4月に発表された2010年～2014年の新経営計画(クライスラー部門も含む)の達成度を評価したい。

表1より、2014年の売上高は936億ユーロであり、930億ユーロの目標を上回った。

同様に、表1より、2014年の販売台数は457万台であり目標の600万台荷は届かなかった。

営業利益の対売上高比率の目標は、(6.9%～7.7%)であったが、実績⁸²⁾は以下の通りであり、目標値の約半分達成といったところである。

2010年～2014年の新経営計画は80%は達成したと言ってよいのではなかろうか。

営業利益の対売上高比率 (%)

2009年	2010年	2011年	2012年	2013年	2014年
2.1	3.1	4.0	4.2	3.9	3.7

79) 『同上』

80) FOURIN 『世界自動車メーカー年鑑 2012』 158頁。

81) FOURIN 『世界乗用車メーカー年鑑 2016』 86頁。

82) FOURIN 『世界乗用車メーカー年鑑 2016』 159頁、FOURIN 『世界乗用車メーカー 年鑑 2018』 115頁。

2014年5月に発表された2014年～2018年までの経営計画の達成度を評価したい。

表1を参考に2018年の予測をしてみたい。

売上高については、2015年の1,106億ユーロ、2016年の1,110億ユーロの実績から判断すると、2018年の1,320億ユーロの達成は微妙といえる。

販売台数については、2016年の448万台、2017年の461万台の実績から判断すると、2018年の630万台の達成はむずかしいのではなかろうか。

5. むすび

FCAの2004年から2018年までのリストラ戦略の達成度は2004年から2008年までのクライスラー買収以前と2009年のクライスラー買収以降で大きく異なる。クライスラー買収以前には、およそ目標の半分程度の達成度であったが、クライスラー買収以降は、かなり目標を達成している。

かつてFCAは規模の利益を求めてGMと提携したが、失敗に終わっている。しかし、クライスラーの買収は成功であったといえるだろう。クライスラー買収後も旧フ

ィアットの業績はあまり上昇していないが、クライスラーの貢献で、FCAは大きく業績を伸ばしている。

下記のデータは、2017年の自動車販売台数上位10社の自動車会社名と販売台数を示したものである。⁸³⁾

FCAは8位の約500万台弱の販売台数で、量産メーカーの地位を確保している。ライバルメーカーのプジョー（仏PSA）はやや取り残されている。プジョーは2017年にGMの子会社である独オペルを買収⁸⁴⁾したが、FCAやルノーと同じように成功するとは限らない。というのは欧州地域では大きな販売増が望めないからである。ルノーの成功はルノー自体よりも日産の貢献が大きく、⁸⁵⁾FCAの成功もクライスラーの貢献が大きかった。そして、日産やクライスラーは欧州以外の販売増が業績に大きく寄与していたのである。

2018年6月に発表されたFCAの中期計画をみると、この時代を生き抜くための計画が予定されている。今後のFCAの発展は、2004年から現在までCEOにあるマルキオーネが2019年はじめに退任⁸⁶⁾することを明らかにしているので、その後のCEOが計画をどの程度達成できるのかにかかっている。

1. 独VWグループ 1044	2. トヨタグループ 1026	3. 仏ルノー・日産・三菱自 1021	4. 米GM 1004	5. 韓国・現代自グループ 733
6. 米フォード 621 (万台)	7. ホンダ 526	8. 欧米FCA 461	9. 仏PSA 310	10. スズキ 309

83) 『日本経済新聞』2018年6月21日号。

84) 『同上』2017年3月7日号。

85) 加藤達男「欧州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32巻第1号(2017年9月)41～52頁。

86) 『同上』2018年6月2日号。