

# [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 (2)

— BMW 社のケーススタディー —

加 藤 達 男

- 〈目 次〉
1. はじめに
  2. BMW 社とライバルメーカーとの業績比較
  3. リストラクチャリング戦略の推移
    - (1) H. パンケの時代 (2002年～2006年)
    - (2) N. ライトホファーの時代 (2006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) H. パンケの時代 (2002年～2006年)
    - (2) N. ライトホファーの時代 (2006年～現在)
  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)」<sup>1)</sup>というタイトルで、フォルクスワーゲン社 (Volkswagen AG、以下 VW と略) のリストラクチャリング (以下リストラと略) 戦略を検討してきた。本稿は、「欧州多国籍企業のリストラクチャリング戦略(2)」というタイトルで、BMW 社 (BMW AG、以下 BMW 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、VW 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>2)</sup>

BMW の1990年から2000年初頭にかけての経営上の変革は以下の通りである。「92年、当時 Vickers PLC の子会社で Rolls-Royce と Bentley 車を生産していた Rolls-Royce Motor Cars (RRMC、Rolls-Royce PLC からは独立していた) と提携。98年 VW が Vickers より RRMC を買収したが、Vickers ではなく Rolls-Royce PLC が所有していた Rolls-Royce ブランド名の使用权を BMW が買収した。VW は03年までRolls-Royce 車を生産および販売を行い、以後は BMW が Rolls-Royce 車を生産と販売を、VW は Bentley ブランドに注力している。BMW はイギリス Goodwood に新工場を建設し、03年1月より生産開始。」<sup>3)</sup>「94年3月には Rover Group を買収し100% 子会社とした。しかし多額の投資にもかかわらず Rover が利益をもたらすことはなく、2000年3月 BMW は Mini の所有権を除く Rover の資産の大半を売却すると発表。自動車部門は Phoenix Venture Holdings が買い取った。合意には2049年に返済する条件で BMW からの5億ポンドの貸し出しが含まれている。また Land Rover 事業は30億ドルで Ford に売却した。」<sup>4)</sup>

本稿は、2000年以降の BMW のリストラ戦略を検討し

ている。2. では、BMW のライバルメーカーであるダイムラー社 (Daimler AG 以下ダイムラーと略) とアウディ社 (Audi AG 以下アウディと略) と BMW の経営業績の比較分析を行う。3. では、2000年代から現在までの最高経営責任者2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 BMW の展望を試みる。

## 2. BMW 社とライバルメーカーとの業績比較

表1は BMW、表2はダイムラー、表3はアウディの最近の業績を示している。3社の販売台数を比較すると、2000年には、ダイムラーが115万台で1位、BMW が101万台で2位、3位のアウディは65万台で、およそダイムラーの半分の販売台数だった。2008年のリーマン・ショック以前の2007年の販売台数を比較すると、BMW が1位で150万台、ダイムラーが2位で129万台、アウディが

表1 BMW の自動車販売台数、売上高、売上高純利益比率、研究開発費

年	販売台数 (万台)	総売上高 (億ユーロ)	売上高純利益 比率(%)	研究開発費 (億ユーロ)
2000	101	372	3.2	21
2001	91	385	4.4	26
2002	106	424	4.7	28
2003	110	415	4.7	26
2004	121	443	5	28
2005	133	467	4.8	25
2006	137	490	5.9	25
2007	150	560	5.6	29
2008	144	532	0.6	28
2009	129	507	0.4	26
2010	146	605	5.4	31
2011	167	688	7.1	34
2012	185	768	6.7	40

(出所) FOURIN 『世界自動車メーカー年鑑2007』 FOURIN、2006年、369頁、FOURIN 『世界自動車メーカー年鑑2014』 FOURIN、2013年、124頁より作成。

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) 78頁。

2) 『同上』

3) 日刊自動車新聞社・日本自動車会議所共編『自動車年鑑2014~2015年版』日刊自動車新聞社、2014年、204頁。

4) 『同上』

表2 ダイムラー（乗用車部門）の販売台数、売上高、営業損益率、研究開発費

年	販売台数 (万台)	売上高 (億ユーロ)	営業損益率 (%)	研究開発費 (億ユーロ)
2000	115	437	4.9	22
2001	123	477	6.2	24
2002	123	502	6	28
2003	123	514	6.1	27
2004	123	496	3.4	26
2005	122	500	-1	24
2006	125	514	3.5	23
2007	129	524	9.1	27
2008	127	478	4.4	30
2009	109	413	-1.2	27
2010	128	534	8.7	31
2011	138	574	9	37
2012	145	617	7.1	39

(出所) FOURIN『世界自動車メーカー年鑑2009』FOURIN、2008年、123頁、『同上2014』114頁より作成。

表3 アウディの販売台数、売上高、研究開発費

年	販売台数 (万台)	売上高 (億ユーロ)	研究開発費 (億ユーロ)
2000	65	390	n.a
2001		220	
2002		226	
2003		234	
2004	78	245	12
2005	83	266	16
2006	91	311	20
2007	97	336	22
2008	101	342	22
2009	95	298	21
2010	109	354	25
2011	130	441	26
2012	146	488	29

(出所)『同上』

3位で97万台であり、BMWがダイムラーを押しえトップに立った。2000年にはダイムラーがBMWを約10万台ほどリードしていたが、2007年には、逆にBMWがダイムラーを約20万台リードするに至った。

リーマン・ショックの影響が大きく現れたとみられる2009年の販売台数をみると、3社とも前年より販売台数を減らしているが、1位BMW、2位ダイムラー、3位アウディの順位は不変であった。2012年の販売台数では、BMWとダイムラーとの差が約40万台ほど拡大した。ア

ウディの追い上げは激しくこの年販売台数でわずかであるが、ダイムラー追い越し2位となった。2000年から2012年までの3社の販売台数の推移から以下のようにまとめることができよう。BMWはダイムラーを追い越しトップに立ち、ダイムラーとの差を拡大しつつある。アウディは2009年以降急速に販売台数を伸ばし、2012年にはダイムラー追い越し2位に浮上した。ダイムラーも全体的には販売台数を伸ばしたものの、伸び率の点で上記2社に及ばず、2000年には1位だったが、2012年には3位にまで後退した。

3社の総売上高を比較すると、2000年には、1位ダイムラー、2位アウディ、3位BMWの順位であったが、2007年にBMWが1位になってから、2012年まで、1位BMW、2位ダイムラー、3位アウディの順位である。

BMWの売上高純利益比率をみると、2000年代前半は、5%弱で推移し、2008年、2009年には大幅に比率を低下させたが、その後回復し、2011年、2012年には7%前後であった。

ダイムラーの営業損益率をみると、2005年および2009年にはマイナスに陥ったが、2010年以降は急回復している。

BMWとダイムラーの研究開発費を比較すると、ほぼ同じような金額で推移している。両社とも2000年には約20億ユーロで、2012年には約40億ユーロであった。アウディの2012年の研究開発費は上記2社の約3/4の29億ユーロであった。

表4はBMWとダイムラーの最近のドイツでの販売シェアを示している。ダイムラーは2006年から2008年まで

表4 BMWとダイムラー（乗用車部門）のドイツでの販売シェア (%)

年	BMW	ダイムラー
2006	8.6	10.3
2007	9.1	10.4
2008	9.2	10.6
2009	6.8	7.4
2010	9.1	9.6
2011	9.4	9
2012	9.3	9.2
2013	9.2	9.4

(出所) 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、201頁、日刊自動車新聞社、他共編『自動車年鑑2014年-2015年版』日刊自動車新聞社、2014年、197頁、205頁より作成。

10%以上のシェアをキープしていたが、2010年以降は9%台に下落している。BMWは2009年を例外とすると、ほぼ9%台で、両社のシェアは拮抗しているといえる。

表5はBMW、表6はダイムラー、表7はアウディの世界自動車販売台数上位10カ国の2011年および2012年の数値を示している。3社とも米国、ドイツ、中国が三大市場であるが、各社によって強みのある市場がやや異なるようだ。2012年の数値をみると、ダイムラーはドイツ、米国、中国という順位だが、BMWは米国、中国、ドイツの順位であり、アウディは中国、ドイツ、米国の順位である。特に、アウディの中国での販売台数の増加(2011年から2012年)はすさまじく、表3の販売台数増加に大いに貢献している。三大国の次は、英国、フラン

表5 BMWの世界自動車販売台数上位10カ国

国	2011年	2012年
1. 米 国	305,418	347,583
2. 中 国	216,539	333,256
3. ドイツ	297,588	284,650
4. 英 国	166,905	179,259
5. フランス	68,007	69,528
6. イタリア	72,328	60,296
7. 日 本	48,766	57,556
8. ロシア	30,167	40,144
9. カナダ	34,928	37,707
10. ベルギー	36,270	35,903

(出所) FOURIN『同上2014』131頁。

表6 ダイムラーの小型乗用車の世界自動車販売台数上位10カ国

国	2011年	2012年
1. ドイツ	315,121	311,059
2. 米 国	266,977	304,993
3. 中 国	194,240	196,200
4. 英 国	106,412	118,526
5. フランス	70,428	71,283
6. イタリア	81,563	68,530
7. 日 本	34,431	43,315
8. ロシア	31,760	41,438
9. カナダ	32,914	35,503
10. スペイン	30,742	27,693

(出所)『同上』121頁。

表7 アウディの世界自動車販売台数上位10カ国

国	2011年	2012年
1. 中 国	313,036	405,838
2. ドイツ	250,708	266,582
3. 米 国	117,561	139,310
4. 英 国	113,797	123,622
5. フランス	60,005	62,545
6. イタリア	60,614	51,062
7. スペイン	38,140	36,128
8. ロシア	23,250	33,512
9. ベルギー	31,690	31,380
10. 日 本	21,166	24,163

(出所)『同上』112頁。

ス、イタリアの順位は3社とも共通している。日本では、BMWが1位、ダイムラー2位、アウディ3位という順位は不変のようだ。

### 3. リストラクチャリング戦略の推移

#### (1) H.パンケの時代(2002年~2006年)

2002年から2006年まで経営最高責任者の社長を務めたのが、パンケ(Helmut Panke)であった。この時代の製品戦略は、「1990年代後半に転換期を迎え、それまでのプレミアムセダンのみのモデルラインアップからフルライン化に方向転換した。」<sup>5)</sup>パンケの時代のリストラ戦略はフルライン化に関わるものが多い。以下では、2001年から2006年まで時系列的にリストラ戦略の実績を明らかにしたい。

- ・2001年……1月、イギリス Hams Hall にある工場、ガソリンエンジンの生産を開始。このエンジンはドイツ、アメリカ、南アフリカで生産されているBMWの3-SeriesとZ3に搭載される。<sup>6)</sup>
- ・2001年……4月、「BMWのOxford工場では2001年4月26日からMiniの生産が始まっている。計画ではその年の年末までに約3万台を生産する予定。Oxford工場には2000年より総額2億3,000万ポンドが投じられ、初期段階の年間生産能力は10万台、また比較的少額の追加投資で増加させることができる。」<sup>7)</sup>
- ・2001年……7月、「東ドイツLeipzigに10億ユーロを投

5) FOURIN『欧州自動車産業2005/2006』FOURIN、2005年、142頁。

6) 日刊自動車新聞社・日本自動車会議所共編『自動車年鑑ハンドブック 2001~02年版』日刊自動車新聞社、2001年、213頁。

7)『同上』212頁。

- じて新工場を建設すると発表。新工場は2005年より生産開始予定で、1日あたり平均650台の3-Serisを生産する模様。5,500人を雇用するが、同工場の従業員に対して適応される新しい労働条件について交渉中である。新工場建設の理由は Regensburg 工場で新小型車（シリーズ名は1-Serisを予定）を生産するため。]<sup>8)</sup>
- ・2002年……2008年までの中長期的計画を策定した。長期事業計画の骨子は以下の通り。<sup>9)</sup>  
2008年世界販売140万台体制の確立、売上高500億ユーロの実現。  
米国においてBMWブランド車販売30万台を目指す。  
2008年までにアジア販売15万台を目指す。  
長期的には、アジア市場を、ドイツ、西欧、北米に次ぐ、世界4番目の市場とし、世界販売の柱とする。
  - ・2002年……1990年代は、次の4モデル（3-Seris、5-Seris、8-Seris、7-Seris）であったが、2002年には、次の6モデル（Mini、3-Seris、5-Seris、7-Seris、Z4、X5）となった。<sup>10)</sup>
  - ・2002年……5月、Toyotaとの間で、BMWがMiniに搭載するディーゼルエンジンの供給について最終合意に達した。<sup>11)</sup>
  - ・2002年……7月、PSAと共同でガソリンエンジンを開発することで合意。<sup>12)</sup>
  - ・2003年……Rolls-Royceが加わる。<sup>13)</sup>
  - ・2004年……2004年には、次の10モデル（Mini、1-Seris、3-Seris、5-Seris、6-Seris、7-Seris、Z4、X3、X5、Rolls-Royce Phantom）となった。<sup>14)</sup>
  - ・2004年……3月、「ロシアではAvtoTotorがKaliningradにて5-Serisの生産を04年3月末より開始。」<sup>15)</sup>
  - ・2004年……4月、「BMWは、部品コスト削減策として2004年4月にサプライヤー各社に1年間で5%程度の価格削減要求を行った。<sup>16)</sup>
  - ・2004年……5月、「中国では04年5月 Brilliance Chinaとの折半出資により Shenyang に工場を開設。05年までに4億5000万ユーロが投じられる。当面は3千人の雇用と年間3万台の3 Series と5 Series の生産を計画。06年には年産5万台、10年までには年産10万台への増産を計画している。また Shenyang 工場でのエンジン生産も計画している。<sup>17)</sup>
  - ・2004年……5月、「エジプトでは04年5月に Cairo 近郊に工場をオープン。Bavarian Auto Group との合併事業による工場ではBMWとMiniのCKDモデルを組み立てる。<sup>18)</sup>
  - ・2004年……12月、「BMW・DaimlerChrysler・Audi・Volkswagenのドイツ主要自動車メーカー4社が自社の工場内ネットワークシステムに産業用イーサネットを採用し、4社共同で標準化すると発表。<sup>19)</sup>
  - ・2005年……「BMWはMini更新に向けて、英国の3工場（Oxford、Hams Hall、Swindon）の増強を開始。2007年までに3工場合わせて2億ポンドを投資。20%の生産能力向上が目的。<sup>20)</sup>
  - ・2005年……5月、「Leipzigの新工場が正式に開設された。国庫補助金3億6000万ユーロを含む13億ユーロが投じられた同工場は、05年3月に3-Serisの生産を開始。1日650台までの生産増加と、5500人の雇用が見込まれている。同工場は10年までの160億ユーロの投資計画の一環。このうち100億ユーロが20モデルの新型車と派生車の開発に費やされる。」<sup>21)</sup>

8) 『同上』213頁。

9) FOURIN『欧州自動車産業2005/2006』132頁。

10) FOURIN『欧州自動車産業2009』FOURIN、2009年、143頁。

11) 日刊自動車新聞社・日本自動車会議所共編『自動車年鑑ハンドブック 2002～03年版』日刊自動車新聞社、2002年、143頁。

12) 『同上』

13) 『同上』142頁。

14) FOURIN『欧州自動車産業2009』145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2004年版』日刊自動車新聞社、2004年、181頁。

16) FOURIN『欧州自動車産業2005/2006』140頁。

17) 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』181頁。

18) 『同上』

19) FOURIN『世界自動車メーカー年鑑2006』FOURIN、2006年、395頁。

20) FOURIN『欧州自動車産業2007』FOURIN、2007年、146頁。

21) 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、2005年、182頁。

- ・2005年……8月、「BMW・GM・ホンダは3社で水素供給の先端技術を共同開発する。液体酸素を安全に貯蔵、燃料電池車などに補給するシステムの開発を行う。」<sup>22)</sup>
- ・2005年……9月、「BMW・GM・ダイムラークライスラー3社は共同でハイブリッドシステムを開発すると発表。GM・ダイムラークライスラーが2007年の実用化を目指して発表した2004年12月のプロジェクトにBMWが参加したもの。米国Michigan州に共同開発センターを設置、電気モーターや制御装置などの研究を行う。2個の電気モーターとエンジンを組み合わせる『2モードハイブリッド』を開発し、このブランドで販売する。共同で行うのは基礎研究やコンポーネントの開発であり、製品はBMW独自の特色を出す方針。」<sup>23)</sup>
- ・2005年……12月、「BMWはインドTamil Nadu州政府との間で、この地域に4000万ドルを投じて組み立て工場を建設することで合意。新工場では06年末頃より3-Serisの組み立てを開始、続いて5-Serisの組み立ても行おうと思われる。」<sup>24)</sup>
- ・2006年……「BMWとPSAは02年7月に結ばれた提携の一環として、2つの新型エンジンを開発した。両社は06年よりそれらのエンジンを搭載したモデルの提供を開始する。PSAは新型1.6 l エンジンを小型、中型モデルに、BMWはMiniモデルに使用する予定。」<sup>25)</sup>
- ・2006年……9月、中国の「Shenyang工場は06年9月より5-Serisのロングホイールベース版の組立を開始。BMW Brillianceでは2010年までに生産台数を年産10万台に拡大する計画。」<sup>26)</sup>

## (2) N. ライトホファーの時代(2006年～現在)

2006年から現在まで最高経営責任者を務めているのが、ライトホファー(Norbert Reithofer)である。ライトホ

ファーのリストラ戦略は、先代社長のパンケの路線を引き継いでいるようなリストラ戦略が多い。以下では、2006年から現在まで時系列的にリストラ戦略の実績を明らかにしたい。

- ・2006年……「Norbert Reithoferはフレキシブル生産体制の重要性を強調する。今後市場トレンドはますます流動性が高まるとして、それらの市場動向に即応できる体制を必要があるとしている。」<sup>27)</sup>
- ・2006年……「BMWは、生産の86%を高賃金国である西欧で行っているため、徹底した生産の合理化とコスト削減を図っている。ドイツにおいては、生産ネットワークを構築することで効率化とフレキシブル化に努めている。2005年3月に正式稼働したLeipzig工場は、BMW初となる工場内サプライヤーパークを備え、モジュラー生産方式を導入した最新鋭工場である。2006年の生産量はグループ全体の30%に上り、生産の中核をなす工場に成長した。」<sup>28)</sup>
- ・2006年……5月、以下の内容を骨子とするの中長期計画<sup>29)</sup>を発表した。

〈世界戦略〉2010年までにBMWグループの世界販売台数目標を160万台に拡大する。アジア地域での年間販売台数目標は15万台(日本で7.5万台、その他アジアで7.5万台)。2002年に設定した、2008年世界販売140万台目標が、前倒しで2007年に達成できる見通しとなり、新たに設定したもの。

〈欧州事業〉2006年後半のMini第2世代の更新に伴い、英国Oxford工場の生産能力を増強。東欧地域での販売台数を、数年のうちに大幅に増加させる予定。

〈北米事業〉北米での2005年グループ販売実績は、307,395台。2008年までの目標であった30万台を前倒しで達成。

〈アジア事業〉中国、インド市場を重要視し、製販事業を強化する意向。アジア市場を、ドイツ、英国、その他欧州地域、北米地域に次ぐ主力市場と位置づけ、2000

22) FOURIN『世界自動車メーカー年鑑2006』390頁。

23) 『同上』

24) 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、187頁。

25) 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』183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2007-2008年版』日刊自動車新聞社、2007年、185頁。

27) 『同上』

28) FOURIN『欧州自動車産業2007』143頁。

29) FOURIN『世界自動車メーカー年鑑2007』FOURIN、2007年、368頁。

年以降積極的に中国や ASEAN 諸国での販売体制を整えてきた。

〈新技術〉2007年4月に、世界初の水素自動車を市場投入する計画。

- ・2006年……秋、“Freude am Fahren”（日本においては「駆け抜ける歓び」）に代えて、“Efficient Dynamics”を製品コンセプトにしている。このコンセプトは燃費と動力性能の両立を追求したもの。ガソリン・ディーゼルエンジン開発、ハイブリッド車・水素自動車の開発、車両の軽量化、空気力学的に最適なボディデザインの研究が含まれる。<sup>30)</sup>
- ・2007年……2月、オーストリアのディーゼルエンジン開発センター（Steyr 工場）への投資計画を発表。この工場は、BMW 最大のエンジン工場で、2008年の北米市場へのディーゼルエンジン投入に備えるもの。<sup>31)</sup>
- ・2007年……3月、インド Chennai 工場での生産開始。1,700台/年。最初に3シリーズ、続いて5シリーズの生産を開始。<sup>32)</sup>
- ・2007年……7月、「ブラジルには Daimler Chrysler との合弁エンジン生産事業 Tritec Motors を00年に開所したが、07年7月に株式50%を Chrysler グループに売却している。<sup>33)</sup>
- ・2007年……9月、以下の内容を骨子とする中期経営計画を発表した。<sup>34)</sup>

〈収益目標〉(2012年、乗用車部門) RoCE (使用総資本利益率) 26% (2007年22.8%)、RoS (売上高利益率) 8~10% (2007年6.9%)

〈販売台数目標〉(2012年) BMW グループの世界四輪車販売台数を180万台に拡大。長期的には2020年200万台超を目指す。

〈欧州の販売戦略〉EU における2012年導入の CO<sub>2</sub> 排出

量規制達成に向け、CO<sub>2</sub> 低排出の小型車の拡販と CO<sub>2</sub> 排出低減目的の先進技術を複数組み合わせることで、平均 CO<sub>2</sub> 排出量低減を図る。

その他の目標としては、効率化により2012年まで60億ユーロの増益の達成。その多くは資材と部品コストの削減による。また正社員3100人と非正社員5000人を削減し、年間5億ユーロを削減。

- ・2007年……10月、新たな2部門を設立。ブランド開発部門、ブランド力の強化を図る。購買・サプライヤーネットワーク部門、統括、購買費の削減を目的とする。<sup>35)</sup>
- ・2008年……2004年は10モデルであったが、2008年には12モデルとなった。新たに加わったモデルは、Mini Clubman と X6 である。<sup>36)</sup>
- ・2008年……3月、「BMW は次世代技術開発計画 Project i を策定した。同計画では、電気自動車および超低燃費車を開発し、量産化を目指している。」<sup>37)</sup>
- ・2008年……3月、「収益性改善に向けた取り組みとして、2008年3月に人員削減、ドイツ国外生産・現地調達増強、研究開発費の抑制を盛り込んだコスト削減策を発表。新経営計画では、効率性向上により2012年までに60億ユーロのコスト削減を目指している。」<sup>38)</sup>
- ・2008年……3月、「米国サウスカロライナ州 Spartanburg 工場に7.5億ドルを追加投資する計画を発表。2012年までに生産能力を16万台/年から24万台/年に引き上げる計画。」<sup>39)</sup>
- ・2008年……7月、「Fiat と BMW は Mini、Alfa Romeo ブランド車生産における提携について合意する覚書に調印した。次世代 Mini、Alfa Romeo 車のプラットフォーム・部品生産を共同で開発する計画のほか、BMW が Alfa Romeo の米国市場参入に際して何らかの形で協力することが検討されている。」<sup>40)</sup>

30) FOURIN『世界自動車メーカー年鑑2009』FOURIN、2009年、138~139頁。

31) FOURIN『欧州自動車産業2007』146頁。

32) 『同上』143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2007-2008年版』184頁。

34) 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、188頁、FOURIN『欧州自動車産業2009』134~135頁。

35) FOURIN『欧州自動車産業2009』136頁。

36) FOURIN『世界自動車メーカー年鑑2009』145頁。

37) FOURIN『世界自動車メーカー年鑑2010』FOURIN、2010年、116頁。

38) FOURIN『世界自動車メーカー年鑑2009』135頁。

39) 『同上』134頁。

40) 『同上』

- ・2008年……7月、「BMW は Mini ベースの電気自動車 Mini E の開発を進める計画を発表。」<sup>41)</sup>
- ・2008年……9月、事業環境が急変した2008年後半以降、中長期計画（2007年9月発表）を適宜修正している。世界販売台数目標の取り下げ。2000年160万台、2012年180万台の世界販売台数目標を断念。一方で、2020年200万台の構想は持っている。<sup>42)</sup>
- ・2008年……12月、「BMW は中期的に、電気自動車の量産化を目指しており、2008年12月より米国3州において Mini ベースの電気自動車 Mini E のリース販売を開始した。今後、Berlin、London での販売も検討している。」<sup>43)</sup>
- ・2008年……後半、米国での事業戦略を販売台数拡大路線から収益重視に方針転換。<sup>44)</sup>
- ・2009年……「X6 のハイブリッド版を米国市場に投入することを決定。搭載する HV システムは、GM、Daimler と共同開発したもの。BMW は販売目標を明らかにしていないが、少量に留まると見ている。」<sup>45)</sup>
- ・2009年……3月、「BMW は今後数年の販売目標の達成が困難であることを認めており、Reithofer は、12年の販売目標180万台より10万台引き下げるとしている。また10年の販売目標である160万台の達成も難しいとしている。」<sup>46)</sup>
- ・2009年……3月以降、「BMW は Daimler と部品共同購買を開始。」<sup>47)</sup> 「BMW によれば、両社の共同購買は機械部品、ホイール、タイヤなどの分野において既に開始されているが、全体の10%までの拡大を進める意向」<sup>48)</sup> 「BMW は、2012年までに調達コストを40億ユーロ削減する計画」<sup>49)</sup>
- ・2009年……8月、「BMW は PSA と提携拡大交渉に入ったと発表。報道によると、次期 Mini プラットフォームの共有を検討している。BMW と PSA は、2009年現在、小型ガソリンエンジン(1.4/1.6l)の共同開発/生産を行っており、BMW は Mini に搭載している。」<sup>50)</sup>
- ・2009年……10月、「BMW はドイツの素材メーカー SGL と協力して自動車用軽量素材を開発・生産することで合意し、合弁会社 SGL Automotive Carbon Fibers GmbH & Co.KG (ドイツ) と SGL Automotive Carbon Fibers LLC (米国) を設立した。合弁2社の出資比率はいずれも SGL が51%、BMW が49%。」<sup>51)</sup>
- ・2009年……11月、「BMW は中国・華晨汽車と瀋陽工場に第2工場を建設することで覚え書きを交わした。投資額は5.6億ユーロ、2010年に着工し、2012年初に稼働開始する予定。2工場の合計生産能力は7.5万(2012年)10万(フル稼働時)。」<sup>52)</sup>
- ・2010年……4月、「BMW は Megacity Vehicle を2013年に量産化する方針を発表した。」<sup>53)</sup>
- ・2010年……9月、BMW は中国事業拡大計画を発表。<sup>54)</sup> 現地生産など事業拡大に向け、以下の施策を実施予定。R&D センターの立ち上げ、現地調達の拡大、現地生産能力の拡大、金融サービス事業の導入。
- ・2010年……「BMW は2010年の通期決算発表時に中国に次ぐ市場として BRIKT (ブラジル、ロシア、インド、韓国、トルコ) を重視する姿勢を示しており、2013年頃までにいずれかの国で完成車工場2工場を新設する意向。」<sup>55)</sup>
- ・2011年……2月、「BMW は次世代超低炭素車の販売ブランドとして、BMW i のサブブランドを使用すること

41) 『同上』135頁。

42) FOURIN 『世界自動車メーカー年鑑2010』118頁。

43) FOURIN 『欧州自動車産業2009』134頁。

44) FOURIN 『欧州自動車産業2011』FOURIN、2011年、175頁。

45) FOURIN 『世界自動車メーカー年鑑2009』135頁。

46) 日刊自動車新聞社・日本自動車会議所共編『自動車年鑑2009-2010年版』日刊自動車新聞社、2009年、188頁。

47) FOURIN 『世界自動車メーカー年鑑2010』116頁。

48) 『同上』

49) 『同上』

50) FOURIN 『世界自動車メーカー年鑑2010』117頁。

51) FOURIN 『欧州自動車産業2011』167頁。

52) FOURIN 『世界自動車メーカー年鑑2010』117頁。

53) FOURIN 『欧州自動車産業2011』166頁。

54) 『同上』174頁。

55) FOURIN 『世界自動車メーカー年鑑2012』FOURIN、2012年、120頁。

を発表した。]<sup>56)</sup> 「2013年までに小型 EV の i3、スポーツ PHEV の i8 を市場に投入する以外は明らかになっていないが、2011年前半にモビリティサービスを行うベンチャー企業の立ち上げや、カーシェアリング合弁事業の開始などを行っており、新たなビジネスモデルの確立に向けた動きが伺える。」<sup>57)</sup>

- ・2011年……4月、「トヨタとの提携では、11年4月に14年より欧州向けトヨタ車にディーゼルエンジンを供給することで合意。」<sup>58)</sup>
- ・2011年……10月、「BMW と PSA は、ハイブリッド車部品の共同開発・生産を行う合弁事業 BMW Peugeot Citroen Electrification を設立した。初期投資額は2社合計で1億ユーロ超。自動車他社への外販も行う予定。共同開発・生産するのは電池パック、ジェネレーターなどの部品」<sup>59)</sup>
- ・2012年……1月、「米国 Spartanburg 工場の生産能力を2014年までに現行の年24万台から35万台に引き上げる計画。投資額は9億ドルの予定。」<sup>60)</sup>
- ・2012年……3月、「創業100周年に当たる2016年を最終年とした目標を設定（2012年3月）世界販売台数200万台に向け、Number ONE Strategy でえた高収益体質を維持するのが狙い。」<sup>61)</sup>
- ・2012年……3月、トヨタとの提携で「次世代リチウムイオンバッテリーの共同開発を発表。」<sup>62)</sup>
- ・2012年……5月、BMW は中国・瀋陽第2工場を開設した。年産能力10万台。第1、2工場の合計生産能力は20万台。将来的には30万台まで拡張する計画で、需要によっては40万台までの拡大が可能としている。<sup>63)</sup>
- ・2012年……6月、「BMW はトヨタと長期的な協力関係

を結ぶことで合意、覚え書きを交わした。短期的には HEV 技術獲得が一つの主眼。協力するのは4つの分野で、①燃料電池車のセルシステムの共同開発、②次世代スポーツカーのアーキテクチャおよび部品の共同開発、③パワートレインの電動化での協力、④軽量化技術についての共同研究。」<sup>64)</sup> 「2014年より BMW が欧州向けのトヨタ車に 1.6l/2.0l IDE を供給することが決まっている。トヨタとの提携に伴い、GM との燃料電池研究開発での提携交渉は終了（燃料電池以外の分野については続行する方針）」<sup>65)</sup>

- ・2012年……6月、「BMW は米国 San Francisco で BMW i ブランド下において展開するカーシェアリング事業 Drive Now と、先進駐車システム Park Now の2事業を開始した。」<sup>66)</sup>
- ・2012年……7月、「BMW は PSA と2011年10月に立ち上げたハイブリッド車部品の共同開発・生産を行う合弁事業 BMW Peugeot Citroen Electrification について PSA の持ち株50%を買い取ることを検討している。（2012年7月）。2012年2月の PSA と GM の提携を受けてのもの。」<sup>67)</sup>
- ・2012年……7月、2015年までの英国3工場への投資額を2.5億ポンド追加する計画を発表。<sup>68)</sup> 「Mini の世界成長戦略の一環で、モデル数を10モデルまで拡大する意向。Oxford 工場の生産能力を増強する方針であるが、中期的には能力不足となるため、オランダ Nedcar 工場への生産委託を検討している。」<sup>69)</sup>
- ・2012年……11月、「BMW は PSA と HEV 部品の共同開発・生産を行う合弁事業 BMW Peugeot Citroen Electrification B.V. の PSA の持ち株50%を買い取り、

56) 『同上』118頁。

57) 『同上』

58) 日刊自動車新聞社・日本自動車会議所共編『自動車年鑑2012-2013年版』日刊自動車新聞社、2012年、210頁。

59) FOURIN『世界自動車メーカー年鑑2012』119頁。

60) FOURIN『世界自動車メーカー年鑑2013』FOURIN、2013年、123頁。

61) FOURIN『世界自動車メーカー年鑑2014』FOURIN、2014年、128頁。

62) FOURIN『世界自動車メーカー年鑑2012』210頁。

63) FOURIN『世界自動車メーカー年鑑2013』122頁。

64) 『同上』

65) 『同上』

66) FOURIN『世界自動車メーカー年鑑2013』123頁。

67) 『同上』

68) 『同上』122頁。

69) 『同上』

同分野での提携を解消した。]<sup>70)</sup>

- ・2013年……4月、「インド Chennai 工場で Mini の組み立て生産を開始した。インドで完成車の輸入関税が75%から100%に引き上げられた影響によるもの。エンジンやトランスミッションの輸入関税は30%。Mini は2012年にインドで輸入販売を開始。ハッチバックのほか、Countryman とコンバーチブル。販売実績は302台」<sup>71)</sup>
- ・2013年……11月、「BMW はブラジルで自動車生産工場の建設を開始した。」<sup>72)</sup>「稼働時期：2014年9月、年産能力：3万台」<sup>73)</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) H. パンケの時代 (2002年～2006年)

パンケが経営最高責任者であったときのリストラ戦略の評価としては、2002年に発表された中長期計画がどれくらい達成できたかで評価したい。

(2002年の中長期計画の達成度)

- a. 2008年に世界販売台数140万台体制の確立。  
実績は表1より以下の通り。  
2008年…144万台、2009年…129万台、2010年…146万台、2011年…167万台。2009年は目標の140万台には届かなかったが、他の年は目標を達成している。
- b. 2008年に売上高500億ユーロの実現。  
実績は表1より以下の通り。  
2008年…532億ユーロ、2009年…507億ユーロ、2010年…605億ユーロ、2011年…688億ユーロ。  
世界販売台数では、2009年に目標を達成できなかったが、売上高では2009年も目標を達成している。
- c. 米国においてBMW ブランド車販売30万台を目指す。  
実績<sup>74)</sup>は以下の通り。  
2007年…36万台、2009年…27万台。

2009年には目標を達成できなかった。

- d. 長期的にアジア市場をドイツ、西欧、北米に次ぐ世界4番目の市場とし世界販売の柱とする。  
実績<sup>75)</sup>は以下の通り。

(万台)

	ドイツ	西欧	北米	アジア
2011年	25.7	36.7	28.5	19.1
2012年	24.8	37.4	32.2	26.0

目標設定から10年後の実績では、アジアでの販売台数は本国ドイツを抜くほどの拡大をみせ、目標は十分達成されている。

2002年の中長期計画の達成度の評価としては、2009年がリーマンショックに端を発した世界的不況であったことを考慮すれば、目標はほぼ達成されたと言ってよいのではないか。

##### (2) N. ライトホファーの時代 (2006年～現在)

ライトホファーは現在 (2015年6月) も経営最高責任者の地位にあり、在位期間は10年になろうとしている。この時代のリストラ戦略の評価としては、中長期計画の達成度と他社との提携を取り上げる。

(2006年の中長期計画の達成度)

- a. 2010年までにBMW グループの世界販売台数目標を160万台に拡大する。  
実績は既にみたように、2010年には達成できなかったが、2011年には達成している。
- b. 2006年後半のMini 第2世代の更新に伴い、英国 Oxford 工場の生産能力増強。東欧地域での販売台数を、数年のうちに大幅に増加させる予定。  
実績<sup>76)</sup>は以下の通り。

	中・東欧	米国	英国	ドイツ	フランス	日本
2011年	5,887	57,511	50,138	40,345	21,702	14,350
2012年	6,622	66,123	51,410	36,302	21,433	16,212

70) FOURIN『世界自動車メーカー年鑑2014』127頁。

71) 『同上』126頁。

72) 『同上』127頁。

73) 『同上』

74) FOURIN『世界自動車統計年鑑2010』35頁。

75) FOURIN『世界自動車統計年鑑2013』57頁。

76) 『同上』

2006年の5年後、6年後の実績をみると、中・東欧の販売台数は、日本の半分にも満たない台数で、計画は達成できたといえないのではないか。

c. 北米での2005年グループ販売実績は、307,395台。2008年までの目標であった30万台を前倒しで達成。

実績は既にみたように、2009年は達成できなかった。

d. 中国、インド市場を重要視し、製販事業を強化する意向。アジア市場をドイツ、英国、その他欧州地域、北米地域に次ぐ主力市場と位置づけ、2000年以降積極的に中国やASEAN 諸国での販売体制を整えてきた。実績<sup>77)</sup>は以下の通り。

	中国	インド	日本
2011年	95,444	9,371	34,336
2012年	147,374	9,375	41,254

中国での販売台数は驚異的に伸びているが、インドでは中国のような伸びはみられない。

(2007年の中期経営計画の達成度)

a. 2012年の収益目標として、2007年には6.9%であった、売上高利益率を8%~10%にする。

実績<sup>78)</sup>は以下の通り。

2011年、10.7%。2012年、10.2%。

2011年も2012年も、目標を上回った。

b. 2012年の販売目標として、BMW グループの世界四輪車販売台数を180万台に拡大。長期的には2020年には200万台超を目指す。

実績は表1より以下の通り。

2011年、167万台。2012年、185万台。

販売目標は達成した。2011年から2012年への増加数を考慮すると、2020年以前に200万台は達成されるのではないか。

c. EU における2012年導入のCO<sub>2</sub> 排出規制達成に向け、CO<sub>2</sub> 低排出の小型車の拡販とCO<sub>2</sub> 排出低減目的の先進技術を複数組み合わせることで、平均CO<sub>2</sub> 排出量低減を図る。

その後の進捗状況は以下の通り。

2011年、BMW は次世代超低炭素車の販売ブランド

として、BMW i のサブブランドを使用することを発表した。

新たな販売ブランドを設定し、予定通り、低排出の小型車の拡販につながるようだ。

(2008年の Project i について)

・BMW は次世代技術開発計画として、Project i を策定した。同計画では、電気自動車および超低燃費車を開発し、量産化を目指している。

その後の電気自動車についての進捗状況は以下の通り。

「2010年秋より、BMW は欧州、米国、中国で ActiveE (1 シリーズベースのEV) を1,100台使用した実証実験を開始する計画。うち700台を米国に割り振り New York 都市圏、Boston、San Francisco、Sacramento、San Diego、Los Angeles リース販売する。」<sup>79)</sup>

将来の第一歩として、とりあえずの手段としてリース販売を選んだようだ。

(2010年の BRIKT 重視について)

・BMW は中国に次ぐ市場として BRIKT (ブラジル、ロシア、インド、韓国、トルコ) を重視する姿勢を示しており、2013年頃までにいずれかの国で完成工場を新設する意向。

その後の進捗状況は以下の通り。

2013年の11月にブラジルで自動車生産工場の建設を開始した。

ほぼ計画通りに工場建設が行われたようだ。

## 5. むすび

パンケが最高経営責任者であった期間はわずか4年であったが、その期間のリストラ戦略はほとんど成功してきたといえよう。

ライトホファーが最高経営責任者の時代はまだ継続しているが、そのリストラ戦略を現時点(2015年6月)で評価すれば、パンケ同様ほとんど成功してきたといえよう。

ライトホファーが関わる今後のリストラ戦略の主なもの以下の3点<sup>80)</sup>であるが、これまでの実績を踏まえる

77) 『同上』57頁。

78) FOURIN『世界自動車メーカー年鑑2013』124頁。

79) FOURIN『世界自動車メーカー年鑑2012』118頁。

80) FOURIN『世界自動車メーカー年鑑2014』128頁。

と、ほぼ計画通り実施されるのではなかろうか。

- a. 量産型電気自動車の販売開始…2013年9月に、ドイツのライプニッツ工場ライプニッツで小型電気自動車の生産を開始した。2014年にはスポーツタイプの生産開始を予定。欧州での販売時期は2013年11月。2014年より米国、中国、日本などで販売開始。
- b. 次世代技術開発に提携を活用…環境技術開発では、トヨタとの関係を強化。2013年、正式契約を締結した。燃料電池システムの共同開発、スポーツカーの共同開

発、軽量化技術の共同研究開発が盛り込まれている。自動車運転技術開発では、コンティネンタルと提携し、2014年末まで共同で自動車運転に関する技術の研究開発を進める計画。

- c. 新興国の現地生産を拡大…2014年9月にブラジルで完成車組み立て工場を稼働開始予定。年産3万台規模の計画。中国では2013年8月に瀋陽でのエンジン第二工場の建設を開始。2016年に年産20万基の工場として創業を開始する予定。