

# ドイツ企業（メトロ・フォルクスワーゲン） の汎欧州事業戦略

## デュッセルドルフ・センター

### 1. メトロ・キャッシュ・アンド・キャリーの戦略

メトログループは1996年にドイツSBカウフ、カウフホフ・ホールディングおよびアスコ・ドイツ・カウフハウスの三社が合併して誕生した流通の国内最大手であり、ドイツ株価指数（DAX）にリストアップされている唯一の流通企業でもある。2002年における欧州内売上ランキング（付加価値税を除く）でも同グループはフランスのカルフールに次いで2番手に位置している。グループ内には卸売のメトロ・キャッシュ・アンド・キャリー、家電のメディアマルクト/サターン、百貨店のカウフホフなど6つの販社がある。

今回はこのうちグループ全体の売上げに占める割合が最も大きく、国外展開の進んだメトロ・キャッシュ・アンド・キャリー（以下、メトロC&C）について汎欧州戦略を紹介する。調査に当たってはメトロC&C総支配人のゲルト・ベッカー氏に対するインタビューを行い、同氏のコメントおよびメトログループの発表資料を元に構成した。

#### (1) グローバル戦略の中での欧州の位置付け

メトロC&Cは世界25カ国で約450店舗を展開、総従業員数は7万2,000人を数え、グループ全体の売上げの46%を占める卸売流通企業である。キャッシュ・アンド・キャリー方式は顧客が来店し、購入した商品を自ら持ち帰る会員制の卸売業態であり、同社の顧客はホテルやレストラン、ケータリングなどの事業者のほか、研究機関、官庁も対象となっている。国際化は同社にとり最優先の戦略目標の一つに数えられる（2002年における国外売上げの割合は77%）。

同社は1964年にドイツでスタート（当時はドイツSBカウフ）、隣国へ進出して強力なベースを築いた後、同心円状に拡大していった。現在、世界の中で事業拡大を集中させている戦略拡大地域が二つあり、一つは中・東欧およびロシア、もう一つはアジア太平洋・中国である。その一方で、世界一の経済大国である米国はウォルマートなどの強大な流通企業が多く、市場競争が強すぎるとして参入していない。こうした地域に参入する方策としてはM&Aがあるが、同社ではM&Aで米国へ参入するよりも戦略地域へ組織的に拡大していくことを優先している。

欧州について事業可能性を見た場合、西欧は一人あたりGDPや消費額が大きいですが、経済の拡大はほとんど見込めない。他方、中・東欧は現状において一人あたりGDPが低いものの、高成長が期待できる。もっとも中・東欧の中でもマーケットに違いが見られ、ルーマ

ニアやブルガリアではまだ競争が始まったばかりであるが、ポーランドやチェコ、ハンガリー、スロベニアでは一人あたりの GDP、消費額が大きく、市場競争が非常に強まっている。そのほか、中国、ベトナムやインドなど、経済成長の過程にあるアジア諸国も事業可能性は中・東欧とほぼ同様の状況にあるとみている。

図 1 . 国別進出店舗数

	メトロ C&C		グループ全体			メトロ C&C		グループ全体	
	2003	2001	2003	2001		2003	2001	2003	2001
ドイツ	112	83	1739	1734	オーストリア	11	11	40	40
ベルギー	7	6	24	21	ポーランド	20	19	78	75
ブルガリア	7	6	7	6	ポルトガル	10	9	10	9
中国	17	15	17	15	ルーマニア	15	11	16	11
デンマーク	4	4	4	4	ロシア	6	2	6	2
フランス	78	75	95	89	スイス	-	-	13	11
ギリシャ	6	6	13	13	スロバキア	5	4	5	4
英国	30	28	30	28	スペイン	25	23	40	32
イタリア	39	35	83	69	チェコ	10	9	10	9
日本	2	0	2	0	トルコ	9	7	23	19
クロアチア	2	1	2	1	ハンガリー	12	11	35	29
ルクセンブルク	-	-	3	3	ベトナム	2	0	2	0
モロッコ	6	5	6	5	ウクライナ	1	0	1	0
オランダ	15	14	25	20	国外合計	339	301	590	515
					合計	451	384	2329	2249

メトログループ 2002 年度事業報告書及び同社広報資料より作成

注 1 : 2001 年は年末、2003 年は 8 月末時点

注 2 : グループ全体の店舗数には 6 販社以外にレストラン事業の店舗数も含む

#### 本社の主要な機能

現在、メトロ C&C は本社をドイツ・デュッセルドルフに置いて経営を行っているが、欧州の事業戦略において本社は次の 3 つの機能を担っている。

C&C 事業全体についての根本的な経営方針、ガイドラインや原則を策定し、国ごとのローカルニーズに適合した事業コンセプトのフレームワークを定めること。

投資リソースの配分を行うこと。

メトログループ全体との調整およびグループ全体の方針を C&C 事業に適用すること。

デュッセルドルフへの本社設置は、同一敷地内にあるグループ全体および他の販社との緊密なコミュニケーションを主眼としているが、ドイツ国内有数の消費地に立地すること

でビジネスの成功条件である顧客との距離の近さを確保していることも理由に挙げられている。

## (2) 欧州域内での事業戦略

### (a) 各拠点を配置する際の原則

メトロ C&C にとって究極の目標は、顧客にとって何が一番役に立つか、どうしたら顧客のために価値を創造できるかにある。常にこの論理に従うことで、流通の各機能の配置を決定している。新規出店については、原則となるガイドラインを本社が設定し、その適用は各国支社が行う。卸売という業態の性格上、基本的には都市ごとの人口の大小よりもターゲットとなるホテルやレストランなどの事業者数の方が出店のより重要な判断材料となる。また各店舗の経営、顧客の開拓については全て各国支社に権限と責任が委ねられている。

IT や運輸、調達など高いシナジー効果が認められる機能については、基本的な部分についてグループ内の他の販社とのシナジー効果を最大限に発揮させることで、ベストサービスと低価格の両立を図っている。例えば調達機能では、特定の顧客層のためにある範囲の商品を特定の地域内で共同調達できるか、常に可能性を検討している。プリンターなど国際的に規格化されている商品については、各国の店舗にまたがって需要をプールし、共同調達を図っている。グループ全体の調達は MGB メトロ・グループ・バイイング社に一元化されているが、西欧以外でも複数の販社が進出しているポーランドやトルコでは各国でのニーズにこたえるため、調達のための支社を別途設けている。とはいえ、調達面でのシナジー効果はあくまで 2 番目の検討材料であり、顧客のニーズが常に最大の検討材料であるとメトロ C&C では強調している。そのほか、グループ内の IT システムについては MGI メトロ・グループ・インフォメーション社が共通化することで効率化を図っている。

### (b) 異なる法・社会制度への対応

メトロ C&C では国ごとに既存の法・社会制度を徹底的に調査し、これに適応することこそが国際化の基本としている。そのため、現在のところ国ごとの制度の違いによって事業に支障が出ているケースはない。西欧のうち、例えばベルギーでは労働組合が強力だが、この影響を受けるのは他の流通企業も同じであり、特に問題視していない。進出国の政府、労働組合、合弁企業のパートナーとは協力関係を築いており、2001 年に進出したロシアでも政府とはとても良好な関係にある。合弁企業のパートナーや政府機関と共に積極的な意見交換を行うことで、発生したあらゆる問題に対し双方とも受入れ可能な解決法を見つけることが大切だとしている。

同社では EU への新規加盟国 10 カ国のうち、すでにポーランド、チェコ、ハンガリー、スロバキアに進出しているが、各国の法制度は現在、非常に迅速で明確な方法により、EU 法への適応が熱心に進められている。現加盟国で事業を行う際に、必要な行政改革のスピ

ードが要求水準を下回っていると感じるものがしばしばあるが、中・東欧諸国の新規加盟によってEU内に新鮮さとやる気に満ちた雰囲気生まれ、EU全体にポジティブな衝撃をもたらしてくれると期待を表明している。

#### **(c) EU加盟による経済展望**

新規加盟国10カ国では2004年にEU加盟を果たした後、市場統一のスピードが劇的に上がると考えている。また関税の撤廃により貿易が自由化されて新規加盟国の経済発展が促進されれば、所得が引き上げられてブランド物などの高級品の消費が伸びる。現加盟国にとってもEU拡大により中・東欧市場への自由なアクセスを手に入れることになるため、双方が利益を享受する関係を築けると考えている。そのほか、EU拡大で消費財メーカーによる新規加盟国への投資が増え、これにより新規加盟国からの調達の可能性が拡大するとみている。

#### **(d) 今後の事業展開**

CIS・南東欧への展開について、メトロ C&C は既にロシア、ブルガリア、ルーマニア、クロアチア(2001年)の各国に進出しており、2003年8月にはウクライナでも開業した。今後の予定について、同社では2004年のセルビア進出のほか、時期は未定ながらもマケドニア、ボスニア・ヘルツェゴビナへの進出予定を表明している。そのほか、カザフスタンやウズベキスタンも市場調査中であり、基本的に同社にとってのマーケットと、安定した事業および先行きの見通しを可能とする法制度があればどこでも参入するというのが同社のスタンスだ。見込みがあれば、具体的な基準に照らして進出の検討を行なう。

メトロ C&C の国際化のポリシーとしては、その国に存在する組織的成長の潜在力を利用することを最優先とみている。とりわけロシアや中国などでは組織拡大が経済的に大きな意味を持つ。このため、対象国が同社のビジネスを許容するだけの十分な成長可能性を将来的にもっていることが大きな条件となる。つまり安定性と成長可能性が新たな国への進出を検討するにあたり、重要な要因となっている。

なお、同じ南東欧諸国の中でもスロベニアについて同社は進出を予定していない。この理由について、市場が非常に小さく賃料や人件費が高いことなどが挙げられている。バルト三国やキプロス、マルタについても同様に進出の予定はない。

図 2 . 国外市場参入の手順 (メトロ C&C ロシア参入の例)

手順	作業内容	ロシアの例
進出国の選別	「スコアリング・モデル」と呼ばれる手法を利用して進出可能国を選別。	2000年10月までに店舗網の拡大が考えられる全ての国について選別作業を行い、ロシアを選出。
事前調査	経済的、政治的、社会的、法的事項、市場の潜在力、競争状況について調査。結果がポジティブであれば、広範囲にわたる可能性調査に移行。	2000年11月までの事前調査で、ロシア市場の経済的、政治的、商取引に関する法的規制について本質的なデータと事実を集めた。
広範囲にわたる可能性調査	専門家チームを構成し、購買、販売、法、人事など企業の重要分野全てについて分析。この結果を元に市場参入方式、具体的な店舗立地点、店舗のタイプ、規模を決定。	2000年12月、ロシアについての事前調査がポジティブであったので、詳細な可能性調査を実施。経験のあるマネジメント・チームが作られ、モスクワ現地で諸企業、サプライヤー、政治家と協議。この調査で購買、販売、マーケティング、法務、人事など事業の重要分野について明らかにした。
市場参入スタート	可能性調査の後、GOサインの発出。	2001年1月、メトロ・グループの取締役、監査役が市場参入スタートのサインを出し、最初の2店舗の資金を用意した。ロシアにおける将来の拡張資金は有機的成長を通じ、自己調達することに。
進出国担当マネジメントの結成	結成されたマネジメントは販売構想を洗練し、品揃え政策、価格政策、購買政策を決定。また店舗立地点を捜し、サプライヤーを選抜し、契約を結び、従業員の募集を始める。同時に顧客マーケティングを開始する。同マネジメントは現地の人事が整わない間、メトロ本社の外国経験のある管理者で構成する暫定的なもの。できるだけ早く現地管理者をコンツェルン独自の教育プログラムで集中的に能力開発し、マネジメントを移管する。	2001年1月、出店適地2箇所を決定し、建設申請を提出。2月、顧客マーケティングを開始。7月、現地サプライヤーと交渉し、契約を締結。9月、一店舗につき15,000点の商品を選定し、コンピュータに入力。
建設作業および内装、設備	全進出国で業態(フォーマット)は統一した基本構想を適用しているが、国ごとに調整が必要。法令の相違のため、一つ一つ現地の管轄局と数多くの協議が必要となる。	2001年3月、建設許可を取得し建設開始。
進出国での本部	販売路線の進出国での本部は通常、第一号店の敷地内に設置。	
有能な現地従業員の獲得	店舗の管理と運営に必要な現地管理者を捜す。ある程度の訓練期間の後、店舗の経営をこの現地管理者に任せる。時に困難で時間がかかるが、現地管理者は現地人の消費・購買行動を熟知しているため営業の最適化が可能となる。	2001年4月、現地人のマネジメント・トレーニングを開始。5月にはモスクワ2店舗の従業員800名の募集を開始。
開店		2001年11月初め、ロシアで最初のキャッシュ&キャリアー2店舗を開店。計画から開店までの時間はおよそ1年。

### (3) 日本企業との関係

現在の欧州市場では、メトロ C&C と競合するような日系の流通企業はまだ存在しない。

世界でも競争が激しい市場の一つである日本市場では、2002年末に第1号店を、2003年2月に第2号店をオープンした。日本を米国や欧州の流通構造と比較したときの最大の特徴として同社では、市場のサービス指向が非常に強く、伝統的に非常に水準の高い流通

企業が存在することを挙げている。顧客の要求水準も高く、いかに日本の顧客を理解し、購買基準（どこで何を購入するか）を見つけるかが成功の鍵と見ている。この点でパートナーである丸紅の存在は欠かせない前提条件となった。

メトロ C&C の日本への進出は市場参入という本来の目的のほかに、顧客の要求水準が高い市場での C&C 事業展開で様々な経験を得るという戦略的な目的も兼ねている。過当競争の段階にある日本市場でビジネスのノウハウを学ぶことで、まだ市場が成長期にある中国や中東欧諸国での事業運営に役立つとみている。

メトロ C&C のビジネスモデルは日本市場の中で独特のものであるため、今のところライバルとなる日系企業は存在していないとしている。その反面、顧客が C&C というビジネスモデルに慣れ、そのメリットを理解するまではある程度の時間がかかるとみており、同社の側でも日本の顧客のニーズに合わせた微調整を行なっている。

#### **(4) ドイツ市場の位置付け**

キャッシュ・アンド・キャリーという独自の業態を武器に積極的な国外展開を図るメトロ C&C は、中・東欧諸国でも矢継ぎ早に出店を続けている。こうした動きは裏返してみれば本拠地であるドイツ市場が頭打ちになっており、同社がモットーとして掲げる国際化以外に持続的な成長が望めないことを表している(2002 年の売上高に占める国内売上げの割合は 23%)。しかしグループ全体の流通ブランド戦略もあり、メトロブランドはドイツ国内の消費者に広く浸透している。また多様化する顧客ニーズに対応するために店舗形態を増やし、アウトレット店舗を加えるなどの努力も行っている。競争圧力は厳しいが、欧州最大のドイツ市場は重要な事業基盤として位置付けられている。

## 2. フォルクスワーゲンの戦略

フォルクスワーゲン(以下、VW)は 1938 年創業の自動車メーカーであり、ドイツ国内の製造業としてはダイムラー・クライスラーに次ぐ第 2 位の売上高(2002 年で 869 億 4,800 万ユーロ)を誇っている。これまで国外での生産・販売拠点の整備を進めるとともに、64 年の国内高級車メーカーのアウディの買収を始め、90 年にスペインのセアト、91 年にチェコのシュコダ、そして 98 年には英国高級車メーカーのロールスロイス&ベントレーを買収し、多ブランド化を図ってきた。本稿では同社の欧州戦略について、同社の資料および広報部のギュンター・シュレーリス氏へのインタビューをもとに概観する。

### (1) グローバル戦略の中での欧州の位置付け

VW では現在、西欧経済は弱い域内需要と輸出環境の悪化から低い成長が続いているが、中・東欧経済は生産の伸びがわずかに鈍った程度で好調な展開が続いているとみている。欧州域外では米国・日本ともに大幅な成長は望めないなか、東南アジア諸国の多くが生産力を大きく伸ばしており、とりわけ中国は目覚ましい経済発展により VW にとって単一市場としては世界第 2 位の規模に成長している。現在のところ中国が成長性、収益性とも際立っており、極めて重要な市場と位置付けられている。

自動車業界ではある車種を開発してから収益をあげるのが可能になるまでの期間が世界的に短縮化する傾向にあり、特に西欧市場においてこれが顕著となっている。収益を確保するためには、より短期間で新型車を生産できる体制を整える必要があり、これが中・東欧への生産拠点の拡大を図る理由の一つになっている。

#### 本社の主要な機能

VW の本社はドイツ北東部のヴォルフスブルクに所在し、5 万人強の従業員を抱える。このうち約 2 万人が研究開発、調達、販売、管理の各部門に従事し、グループ全体の中核機能を果たしている。ヴォルフスブルクの本社は世界中の事業活動を指揮し、全子会社を管理しているが、特に重要な役割の一つとして、車種ごとの生産拠点、数量、生産条件を決定することが挙げられる。投資計画の策定、車種・部品の生産量の割り当てに関して社内公募入札が行われており、各生産拠点同士および社外の部品メーカーとの間に競合関係を生じている。

### (2) 欧州域内での事業戦略

#### (a) 各拠点を配置する際の原則

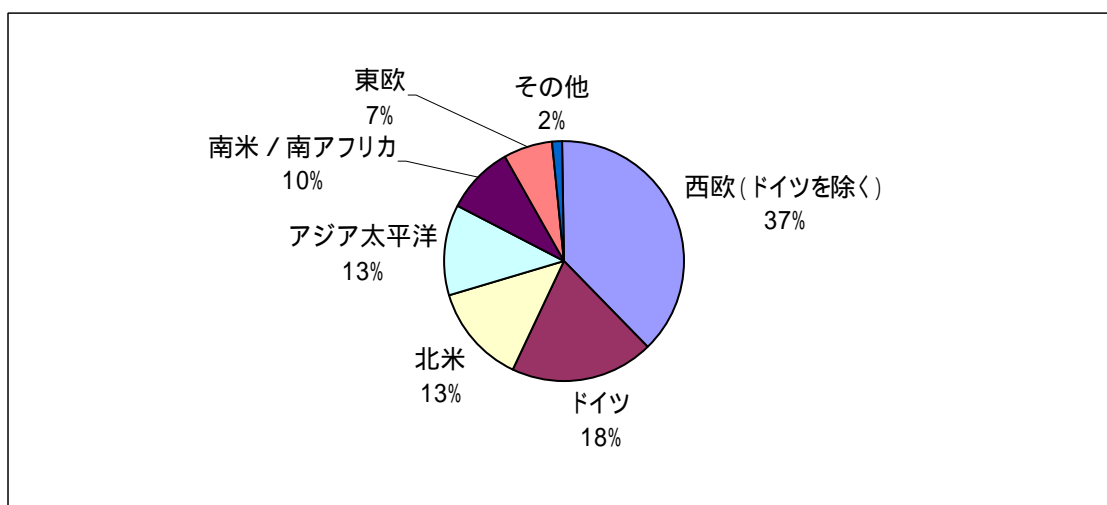
同社では各機能の配置を決定する際に最も重視される要因はコストであるとしている。各拠点の生産効率に応じて経営資源の配分を行なうほか、流通・販売面で起こりうる為替

変動リスクに対処するために様々な通貨地域に資源を分散させることを重視する。そのほかグループ全体の稼働能力の有効利用や、特定の拠点で生産することによるイメージ効果、既存の部品メーカーからの調達関係なども考慮の対象となる。また、中・東欧で市場参入が制限されている国では、将来の市場確保や政治状況、国家の経済・産業政策も考慮して機能配置を行なっている。

VW の場合、こうした一般企業と同様の配置要因に加え、自動車産業がドイツの伝統的産業であるという事情を受け、ドイツの国益や同社が発展を遂げた地域への社会的義務(雇用の確保)なども考慮しているとしており、経済的な影響力の大きさがうかがえる。とりわけ同社と本社所在地のヴォルフスブルク市との関係は密接で、99 年には合弁企業のヴォルフスブルクを設立し、同社を介して VW の本社周辺地域に部品メーカーを誘致して雇用の創出を図る「オートビジョン」コンセプトを推進している。

なお、同社の技術力の核となる R&D 機能は欧州内では本社のあるヴォルフスブルクに集中させているが、欧州域外では中国とブラジルに R&D 機能の一部を配置している。

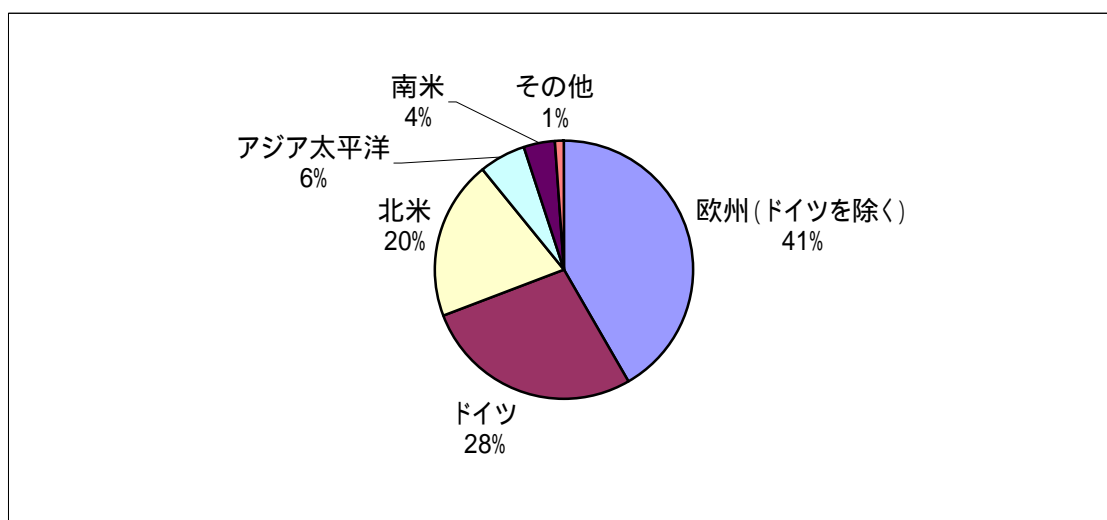
図 1 . 世界各地域での VW の出荷台数割合(2002 年度)



出所：図 2、3 とも、2002 年度事業報告書ほか。



図 2 . 世界各地域での VW の売上げ利益割合(2002 年度)



#### (b) 欧州内の生産拠点

VW は本国ドイツを含め、欧州内の 11 カ国に生産拠点を設けている。うち西欧諸国では 6 カ国に立地しているが、VW ブランドの生産の主力はやはりドイツ国内であり、他にはベルギーで 2 車種を生産しているほか、ポルトガルでセアト、フォードの他車種と共に 1 車種を、スペインでも多くのセアト車種と共に 1 車種を生産する程度だ。英国およびイタリアにおける生産拠点はいずれも買収したメーカーの工場であり、VW ブランドの完成車生産は行っていない。西欧の生産拠点のうちベルギーは 71 年設立と比較的古いが、他は 90 年代に入ってから買収あるいは設立されている。

90 年に東西ドイツが統一した後、VW は東部ドイツおよび中・東欧で生産能力を拡大した。東部ドイツでは 90 年に VW ザクセンを、2000 年にはオートモービルマニュファクチャー・ドレスデンを設立している。また中・東欧ではポーランド、チェコ、スロバキア、ハンガリーの各国に子会社を設立してグループ内各ブランドの生産拠点を確保している。そのうちポーランドとスロバキアの工場では VW ブランドの完成車および部品を製造しているが、立地上の主なメリットとして中・東欧でも比較的ヴォルフスブルクの本社工場に近いかや鉄道輸送が可能なこと、人的資源が豊富なことを挙げている。ハンガリー工場ではアウディブランドの完成車およびエンジンの製造が行なわれており、ドイツ・インゴルシュタットのアウディ本社工場とは鉄道で結ばれている。またチェコ工場では専ら買収したシュコダブランドの各車種が生産されている。さらに 98 年には南東欧のボスニア・ヘルツェゴビナにも現地企業との合弁による生産拠点を設けた。

図3. VWの欧州内生産拠点(2002年度)

国	企業名	立地都市	従業員数	主な生産車種
ドイツ	フォルクスワーゲン AG	ヴォルフスブルク、ハノーバー、 ブラウンシュバイク、カッセル、 エムデン、ザルツギッター	105,561	ゴルフ、ルポ、パ サート、バリアン ト
	アウディ AG	インゴルシュタット、ネッカー ウルム	43,816	A・S各シリーズ、 TTクーペ
	フォルクスワーゲン・ザクセン GmbH	ケムニッツ、ツヴィッカウ/モ ーゼル	6,900	ゴルフ、パサート、 エンジン製造
	オートモービルマニュファクチャー・ド レスデン GmbH	ドレスデン	250	フェートン、ガラ ス製造
ベルギー	フォルクスワーゲン・ブリュッセル S.A.	ブリュッセル	6,021	ゴルフ、ルポ
英国	ロールスロイス&ベントレーモーターカ ーズ Ltd	クルーウィ	2,555	両ブランドの各車 種
	コスワース・テクノロジーLtd	ノーサンプトン、ウェリングブ ロー、ウォーセスター	758	エンジン製造
イタリア	アウトモビリ・ランボルギーニ・ホール ディング S.p.A	ボローニャ	452	ランボルギーニの 各車種
ポルトガル	フォルクスワーゲン・アウトヨーロッ パ・アウトモベイス Ltda.	セツバル	3,499	VW、セアト、フォ ードの各車種
スペイン	セアト S.A.	バルセロナ、マルトレール	14,419	VW、セアトの各車 種、エンジン製造
	ギアボックス・デル・プラート S.A.	プラート	1,334	ギア他
	フォルクスワーゲン・ナバラ S.A.	パンプローナ	4,980	ポロ、エンジン製 造
ポーランド	フォルクスワーゲン・ボズナン Sp.zo.o	ボズナン	2,643	VW、シュコダの各 車種
	フォルクスワーゲン・モーター・ポルス カ Sp.zo.o	ボルコウィッツ	857	ディーゼルエンジ ン製造
チェコ	シュコダ・オート a.s.	クヴァシニー、ムラダ・ボレシ ュラフ、ブルクラビ	21,394	シュコダの各車種
スロバキア	フォルクスワーゲン・スロバキア a.s.	ブラチスラバ、マルティン	7,500	ポーラ、ゴルフ
ハンガリー	アウディ・ハンガリア・モーターKft	ジェール	4,848	アウディ各車種、 エンジン
ボスニア・ ヘルツェゴ ビナ	フォルクスワーゲン・サラエボ d.o.o	サラエボ	108	シュコダ・VW の各車種

(c) 中・東欧市場の評価と進出見通し

VWは他の欧州自動車メーカーに先駆けて中・東欧諸国への投資を行なっており、生産拠点数も全9工場と多い。ここで生産された部品や完成車はその多くが西欧市場に送り出されているほか、一部は現地市場へも供給されている。中・東欧市場での自動車需要はまだ小さいが、購買力が向上するにつれ、自動車の需要も増加が見込まれる。低金利の自動車ローンやリース制度なども整備されてきており、自動車の保有台数が頭打ちになっている西欧に比べて中・東欧は今後一大市場になると期待される。中でも人口・経済規模の大きいポーランド市場の成長が顕著となっているが、それに伴い賃金および同国通貨の為替相場も上昇しており、10年前に比べて西欧との労働コストの差が縮小してきている。

従来中・東欧諸国では、国内産業保護のために輸入自動車へ高い関税がかけられていたが、EU加盟を控えてEUからの輸入関税は段階的に引き下げられ、既に完全撤廃された国も多い。国外からの資本導入に抵抗が無く、国を挙げて外資誘致に積極的である点でもVWにとり中・東欧諸国は魅力的な市場といえる。

なお、CIS諸国やボスニア・ヘルツェゴビナ以外の南東欧について、VWではこれらの国々の自動車市場がまだ小さいため現在のところ生産拠点の進出は予定していない。生産拠点の進出にあたっては生産それ自体だけを目的とせず、進出に見合うだけの国内需要が必要との方針をとっている。

#### **(d) 中・東欧諸国の事業環境**

VWは91年にチェコ、スロバキアに、93年にはポーランド、ハンガリーに生産拠点を設立した。設立当時と比べ、2004年のEU加盟を控えた各国の政治的・経済的環境は着実に整備が進んでいる。国による程度の差はあるものの、いずれも外資企業を誘致しようとする意気込みが極めて強い。設立後10年間の法人税免除、設備機械の輸入関税免除などの優遇措置はいずれの国でも設けられているが、これは外資導入による経済成長、失業の解消、直接投資による経常収支の改善、技術移転などのメリットが明確であるためと同社ではみている。中・東欧の各生産拠点では労働意欲も極めて高く、生産性効率の一つの基準である一人あたりの自動車生産台数で西欧平均を上回ることもある

#### **(3) 日本企業との関係**

トヨタ、ホンダなど日系自動車メーカーは非常に優れた製品を作っており、特に故障の少ない車作りという点で強力な競争相手であるとVWは認識している。一方、日系自動車メーカーとの提携という点では、過去にトヨタとピックアップモデルの生産で限定的な提携を行なった実績がある。同社は常に他の自動車メーカーの技術について調査しており、今後の技術の進展次第でいつ、どこの自動車メーカーとでも提携を行なう可能性がある。

なお、日系自動車メーカーの車両デザインがまだ欧州のユーザーに受け入れられていないのではないかと指摘が一部にあるが、VWでも欧州の人気車種であるゴルフが米国では人気がないなど同様の経験をしている。国内での生産車種を国外へ販売拡大するのは簡単ではないと同社ではみている。

#### **(4) ドイツ国内における産業立地の重要性**

国内だけで17万人近い従業員を抱えるVWはドイツ有数の巨大企業であり、東部ドイツへの工場設立など同社の立地戦略からはかなりの政治性が感じられる。同社はかつて国営企業であり、現在も14%程度の株式を本社が立地するニーダーザクセン州が保有、またVW

法によって外資による敵対的買収から守られている。

こうした背景のもと、同社が単なる採算向上に終始せず国内での雇用を考慮することは当然の流れといえる。2002年10月にドイツ自動車工業会(VDA)は「ドイツの自動車生産立地の将来」と題する提言レポートを発表した。その中で自動車産業が世界的に技術優位に立つドイツの数少ない産業の一つであり、国内自動車メーカーがザクセン、チューリンゲン州などの東部ドイツへ進出することで裾野が広く成長性のある部品産業を育成すべきであると結論付けている。これについてVWでは異議をたてる部分はなく、VDAと考え方が非常に似通っていることはありうるとコメントし、同社の事業方針との一致を示唆している。中・東欧諸国が様々な優遇措置を打ち出しているなか人件費のそれほど安くない東部ドイツへ立地することはコスト競争の面では不利になるとみられるが、長期的には東部ドイツで安定した雇用を創出することで国内の自動車市場を広げ、かつ日本が経験しているような産業空洞化を抑制するというメリットが生じると考えられる。

(佐藤雄一郎)