

# フォードの汎欧州事業戦略

## デュッセルドルフ・センター

EUの東方拡大に伴う事業環境の変化は、欧州市場で事業を展開する企業にとって事業体制をグローバルな視点で見直す好機となっている。ジェトロでは、現地でのインタビューを含めて、エレクトロニクス、物流、化学企業の中・東欧戦略について2005年3月号に報告した。本レポートでは、欧州フォード広報部副部長トッド・ニッセン氏と広報マネージャーのハンス・ユルゲン・フクス氏とのインタビューに基づいて同社の汎欧州事業戦略を概観する。同社にとって不振が続いた欧州事業を早急に建て直すことが目下の課題である。中・東欧市場への販売台数は増加傾向にあるが、生産拠点設立には至っていない。

### 1. 企業概要

フォード・モーター・カンパニー(本社:ミシガン州ディアボーン)は、年間売上高1,471億3,400万ドル、販売台数679万8,000台(いずれも2004年度<1~12月期>実績)、雇用者数は32万7,531人(2003年末時点)のグローバルな自動車メーカーである。部門別の販売台数を見ると2003年の販売台数697万台のうち、米フォード・モーターが持つ「フォード」、「リンカーン」、「マーキュリー」の3ブランドが583万台(約84%)を占める。

このほか、傘下の高級車ブランドをグループ化したPAG(Premier Automotive Group)では、ボルボが41万5,046台、ランドローバーが16万5,163台、ジャガーが12万570台、アストン・マーチンが1,514台となっている。

なお、96年にフォード・グループ入りしたマツダの2003年の販売台数は111万3,219台となっている。

2004年度グループ全体の税引き前利益58億1,300万ドルの内、自動車部門は8億5,000万ドルの利益を上げたに過ぎない。フォード・クレジット、ハーツレンタカーからなる金融サービス部門が49億6,300万ドルの利益を上げ、金融サービス部門が大きく貢献した。

自動車部門税前利益の推移は、99年が72億9,600万ドル、2000年は53億3,300万ドルの黒字を確保していた。しかし、2001年以降、赤字に転落し、2001年:88億5,700万ドル、2002年:11億5,300万ドル、2003年:19億5,700万ドルと3年にわたり大

幅赤字が続いた。2004年の税前利益8億5,000万ドルは、4年ぶりの黒字回復とはいえ、以前のレベルと比較するとまだまだ本格的な成長回復とは言えない。

(表1) フォードの売上高と損益推移 1998～2004年

(単位：100万ドル)

	1999年	2000年	2001年	2002年	2003年	2004年
自動車部門売上高	135,022	140,765	130,736	134,273	138,442	147,134
営業損益	7,190	5,298	7,390	528	1,531	-
税前損益	7,296	5,367	9	1,153	1,957	850
金融部門売上高	25,031	28,165	29,768	27,983	25,754	23,705
税前損益	2,560	2,978	1,438	2,104	3,327	4,963
グループ売上高	160,053	168,930	160,504	162,256	164,196	170,800
税前損益	9,856	8,311	7,419	951	1,370	5,813
純損益	7,237	3,467	5,453	980	495	3,487

出所：Ford Annual Report 2003

注：2004年度通年値は第4四半期レポートの速報（2005年1月20日発表）。

(表2) 自動車部門 2003～2004年 販売台数、売上高、損益

(単位：1,000台、100万ドル)

		2003年	2004年
南北アメリカ 合計	販売台数	4,020	3,915
	売上	85,474	86,015
	税前損益	1,664	1,606
欧州フォード	販売台数	1,609	1,705
	売上	22,186	26,536
	税前損益	1,107	114
PAG (欧州のみ)	販売台数	754	771
	売上	24,761	27,627
	税前損益	171	740
欧州合計	販売台数	2,363	2,476
	売上	46,947	54,163
	税前損益	936	626
全世界合計	販売台数	6,736	6,798
	売上	138,260	147,134
	税前損益	153	850

出所：Ford 2004 第4四半期・通年速報 2005年1月20日注：アジア、大洋州、アフリカ、その他自動車部門は全世界合計に含めた。

フォードの欧州市場への進出時期は早く、英国で1911年からT型フォードの生産を

始め、同地での画期的な成功を足がかりに、欧州各地で生産を広げた。ドイツでは、1903年に販売を開始、ドイツ政府による自動車の輸入規制開始を機に1925年からドイツでも生産を開始した。現在、欧州で販売されている車は、ごく一部のSUV車を米国から輸入しているのを除いて、全て欧州内での現地生産である。

## 2. グローバル戦略の中での欧州の位置付け

販売台数の地域別シェアを見ると北米が全体の53%を占め、依然米国市場がホームグラウンドとして重要なウェイトを占めている。欧州市場は同社の世界販売の36%を占め、その内欧州フォード・ブランド販売が25%、PAG車販売が11%を占めている。

(表3) フォード 地域別販売台数

(単位：1,000台、%)

地域	2003年	2004年	2004年 地域シェア
北米	3,810	3,623	53.3
南米	210	292	4.3
米州合計	4,020	3,915	57.6
欧州	1,609	1,705	25.1
P.A.G	754	771	11.3
欧州合計	2,363	2,476	36.4
アジア、大洋州、アフリカ	353	407	6.0
総計	6,736	6,798	100.0

出所：Ford 2004 第4四半期・通年速報 2005年1月20日

一方、従業員の構成を見ると2003年の全従業員32万7,531人の内、北米が12万2,201人で37%、欧州フォードが6万1,685人で19%、PAGが5万2,347人で16%を占めている。欧州事業、特にPAGについては、全世界生産台数、売上高、利益に占める比率と比較して雇用者数の比重が相対的に高く、グループ全体の利益率悪化の要因となっている。

(表4) フォード 2003年の地域別従業員数

地域	2002年	2003年	2003年構成比 (%)
北米	128,094	122,201	37.3
南米	9,882	10,102	3.1
欧州フォード	65,872	61,685	18.8
アジア、大洋州	14,952	15,302	4.7
PAG	52,678	52,347	16.0
その他の国・地域	2,445	2,644	0.8
フォード・クレジット	19,751	19,270	5.9
ハーツ・レンタカー	28,924	29,347	9.0
その他金融サービス	1,215	5	0.0
その他	-	14,628	4.5
合計	323,813	327,531	100.0

出所：Ford Annual Report 2003。

フォードにとって現在北米市場が最も利益率の高い市場となっているが、将来の成長性は、インド、アジア市場が高く、フォードとしては、欧州市場の黒字転換を本格化させ、早急にアジア市場のシェアを伸ばしたいところである。アジア、中国市場戦略として96年にグループ入りしたマツダとの連携強化を進めており、フォードにとって、2003年に始まったスペイン・バレンシア工場でのマツダ車の生産はアジア進出のための重要な戦略の一つとなった。

フォードでは、新開発プラットフォームを使用するモデルを、2010年までに年100万台生産する計画であり、このモデルは欧州、日本、南米、中国の大衆車市場をターゲットとする。マツダとの部品の共通化を進め、グループ全体で5割以上の部品の共通化することを目標としている。

フォードの発表した2003～2014年の販売台数成長率予測によると、フォードがもっとも期待する成長市場は、インド182%、アセアン149%、中国111%の順で、欧州は13%の成長と予測している。経済成長率、人口増加率の低い欧州の比重は高いとはいえない。

(表5) 2003～2014年のフォード車販売台数成長率予測

地域	販売台数成長率(%)
日本	6%
米国	12%
オーストラリア	13%
欧州	13%
韓国	78%
中国	111%
アセアン	149%
インド	182%

出所: Cooperate Citizenship Report

### 3. 欧州域内での事業戦略

欧州で展開するフォード・ブランドは、欧州フォードが展開する小型乗用車のほか、PAGに属する、ジャガー、ランドローバー、アストン・マーチン、ボルボなどの高級車種、バンなど大衆車からなる。

欧州フォード・ブランドは、2003年には11億700万ドルの税前ベース赤字であったが、目標より1年早く2004年度には1億1,400万ドルの黒字に転換に成功した。これは、調達・生産における業務改善、人件費の削減および新モデル、ファミリーバン C-Max、新フォーカス投入の成果である。またトルコ市場での販売増が寄与している。

フォードが発表した2004年度黒字達成の要因は、

1. 2003年に開始した6,700人に上ぼる人員削減等のリストラの完了
  2. トルコとロシア及び中・東欧での販売の強化
  3. 小型ミニバン フォーカス C-Maxの成功
- などが挙げられる。

#### (1) 欧州内各国での事業の現状

##### (a) ベルギー

ゲンク(Genk)工場の合理化の効果が顕著である。ゲンク工場では、フォーカス生産のための投資を中止、次期モンデオとフルサイズミニバン、ギャラクシーの生産体制の柔軟化を目的とした投資へ集中した。また、ドイツのケルン、ザールルイス、スペイン・バレンシアなど主要工場における作業員の勤務形態や生産工程の柔軟化を進め、生産台数の増加による稼働率向上等によって、利益体質への手がかりを作った。ケルン工場には、5億

ユーロ、ザールルイス工場には7億3,400ユーロの投資を行って、現在は臨機応変に稼働でき、生産性の高い、競争力のある生産拠点に変わった。

ゲンクのフォード・モーター工場では、2002年10月に企業側が総従業員数(約1万人)の3分の1を超える3,000人分の雇用削減につながる減産を発表したことに抗議して、労働側が2日間のストライキを実施した。交渉の結果、2002年11月15日に労使協約が締結されたが、その内容は、2004年2月にフォード・トランジットの生産拠点をトルコに移転することと引き換えに、ゲンク工場で3種類の新型モデル車を生産し、総額9億ユーロを投資するというもの。

## (b)ロシア

サンクト・ペテルブルクに建設した工場が2002年に稼働し、フォーカスの生産を開始した。同工場は、初期投資額1億5,000万ドル、年間生産能力2万5,000台で、10万台まで拡張が可能であり、将来のフォード東欧・ロシア戦略の橋頭堡として期待されている。しかし、ロシア工場は、組み立てを中心とする工場であり、近い将来欧州へ大量の輸出を行えるほどの生産能力は無い。ロシアの国内販売も順調に成長し、2002年6,600台、2003年2万712台と外国メーカーとして1位を占めている。2004年度は、フォーカス、モンデオの他C-Max/フュージョンの投入によって、3万台の販売が期待されている。

## (c)中・東欧

中・東欧諸国には現在生産拠点は無い。チェコ、ハンガリー、ポーランド、ルーマニア、スロバキア、スロベニアの中・東欧6カ国、エストニア、リトアニア、ラトビアのバルト海3カ国、計9カ国でのフォード・グループの販売も増加している。販売台数は2002年に5万871台、2003年に6万9,121台で販売台数の9割がフォード・ブランド車である。

## (d)スペイン

バレンシア工場では、フィエスタ、フォーカス、Kaの生産を行っているが、2003年初頭からマツダ、コンパクト車の生産も開始した。フォードでは、2007年以降に発売する次期コンパクト車はマツダを中核として開発する計画で、2004年から欧州フォードの開発要員が広島に集結し、次期デミオ、フィエスタ、フュージョン、Kaのプラットフォーム、エンジンの開発を開始している。フォードでは、新開発プラットフォームを使用するモデルを、2010年までに年産100万台とする計画で、このモデルは欧州、日本、南米、中国の大衆車市場をターゲットとしている。

(表6) フォード・ブランド車 欧州、ロシア、トルコ国別生産台数

国名	工場所在地	生産モデル	2001年	2002年	2003年	欧州内シェア (2003年) (%)
			(台)			
ドイツ	ケルン	フィエスタ、フュージョン	266,500	257,000	330,000	44.7
	ザールルイス	フォーカス、C-Max	408,500	431,000	370,000	
ベルギー	ゲンク	モンデオ、フォーカス	431,000	262,000	295,400	19.0
スペイン	バレンシア	Ka, フィエスタ、フォーカス、マツダ2	318,500	373,860	384,000	24.5
ポルトガル	セツバル	ギャラクシー	--	--	--	--
ロシア	サンクトペテルブルク	フォーカス	0	0	16,300	1.0
トルコ	コジャエリ	トランジット、コネクト	20,000	48,000	86,000	5.4
英国	サザンプトン	トランジット	63,000	60,000	54,316	3.4
合計			--	--	--	100.0

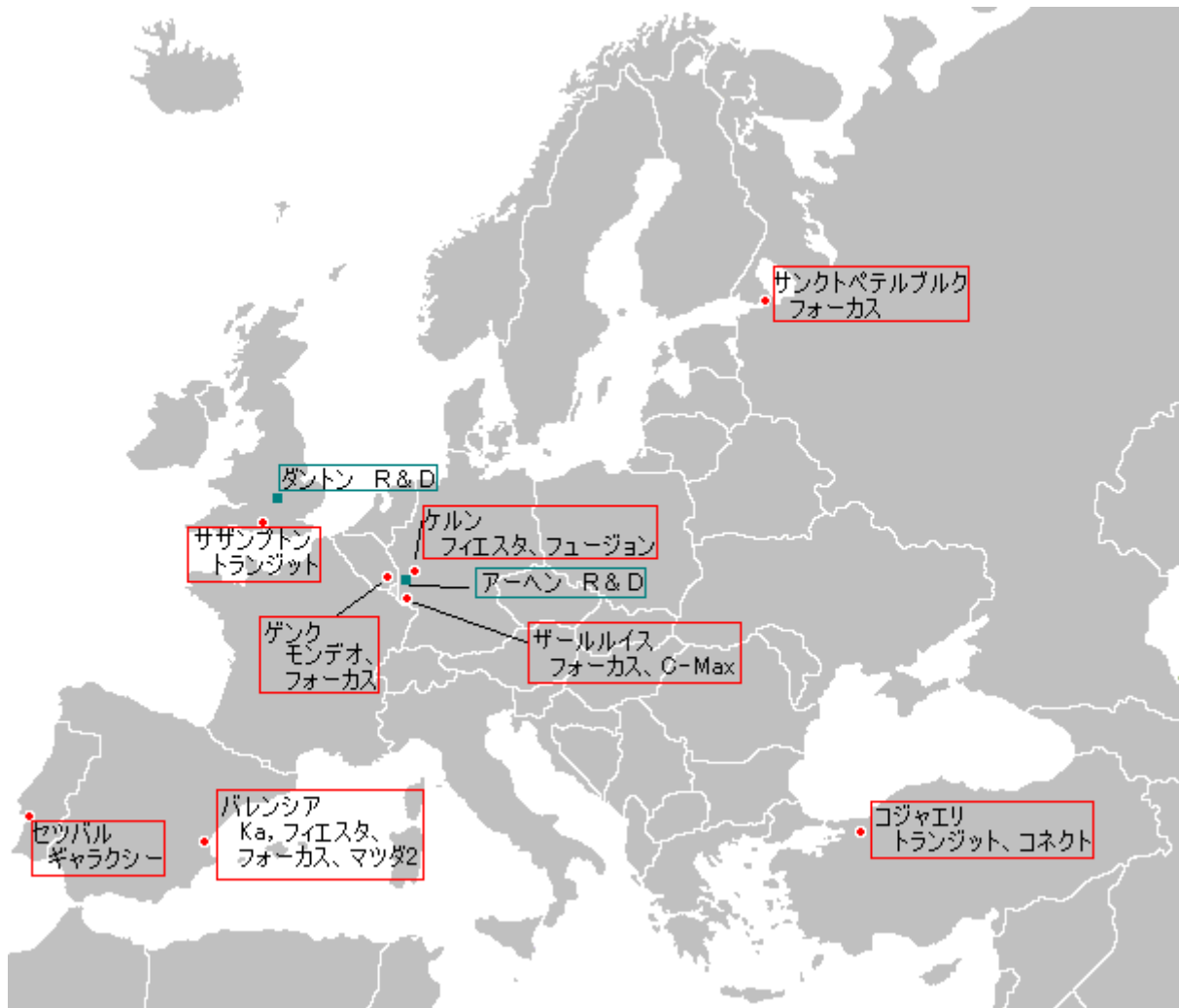
出所：Automotive news Europe より作成

## (2) 部品の共通化

現在、フォードでは5割以上の部品をグループ内で共通化することを目標としている。フォードは、米国やドイツ、スペイン、メキシコなど世界中の生産拠点のほか、マツダやボルボなどグループ企業との共同開発で部品共通化を進めており、世界各地の工場に一元的に供給できる一次メーカーに発注先を絞る戦略を加速させている。

フォードの生産削減や調達コスト削減の目的で、2000年に分離したピステオン（米ミシガン州ディアボーン市）はフォードにとって最大の部品供給会社である上、フォード在籍の従業員2万人弱が外向するなど、分離後も密接な関係にある。人件費負担割合の調整、立て替え費用に係る貸倒引当金などで、2003年から2年連続でフォードは多額の援助を行っている。

(図1)フォードの欧州における生産・R & D拠点 (PAG はのぞく)





### (3) PAGの欧州事業

欧州4ブランド（ジャガー、ランドローバー、ボルボ、アストン・マーチン）で構成されるPAG統括本部は、米国カリフォルニア州、アーヴィンに置かれ、現在マーク・フィールズ氏がPAG副社長である。

PAGは、2003年度には1億6,400万ドルの税引き前黒字だったが、2004年度上半期3億4,200万ドルの赤字、2004通年では7億4,000万ドルの赤字となった。業績不振の大きな要因になっているジャガーについては英中西部コベントリーのブラウンズレイン工場を2005年秋に閉鎖すると発表、年20万台の生産計画も下方修正し、長期的に建て直しを進める計画である。

ランドローバーについては、品質改善、価格競争力改善が急務となり、労働組合と作業慣行を改めることで合意、毎年新型車を発売することで2003年に3万9,000台であった米国販売台数を3～4年で倍増する計画である。

ボルボはPAGで唯一安定収入を上げているブランドであり、2003年41万5,000台であった世界販売を2010年に60万台へ拡大する計画である。

(表7)PAGグループ欧州内での販売台数

社名	モデル	2000年	2001年	2002年	2003年
アストン・マーチン		691	15,871	15,161	12,296
ジャガー	S-Type	23,864	15,871	15,161	12,296
	X-Type	0	17,696	30,958	26,641
	XJ Series	6,187	5,002	2,983	7,218
	XK Series	4,323	4,560	3,177	2,718
	Other	31	22	106	98
	<b>Jaquar 合計</b>	<b>34,405</b>	<b>43,151</b>	<b>52,385</b>	<b>48,971</b>
ランド・ローバー	Defender	7,350	5,326	7,446	8,276
	Discovery	18,899	19,776	17,906	16,864
	Freelander	58,549	53,366	48,535	42,475
	Range Rover	8,006	6,743	12,426	12,863
	Other	9	14	18	47
	<b>Land Rover 合計</b>	<b>92,813</b>	<b>85,225</b>	<b>86,331</b>	<b>80,525</b>
ボルボ	C70	6,490	5,295	4,029	3,359
	S40/V40	97,376	87,941	75,146	67,329
	V50				
	S60	6,871	46,580	52,289	40,447
	S80	28,649	18,475	18,420	15,460
	V70/XC70	91,296	65,307	80,664	72,466
	XC90			1,143	17,587
	Other	297	86	127	85
	<b>Volvo 合計</b>	<b>230,979</b>	<b>223,684</b>	<b>231,818</b>	<b>216,733</b>

出所：Vehicle News より作成

#### 4. 欧州域内での統括、R&D 機能

(以下は、欧州フォード広報部副部長ニッセン氏、フクス氏とのインタビューに基づく)

##### フォードの欧州戦略の基本方針は？

米国フォードは、2003 年で 100 周年を迎えた。欧州フォードも 2000 年で 75 周年を迎え、長い歴史がある。欧州フォードは、米国から独立した地位が認められている。技術開発、購買、マーケティング、販売、製造、組織管理は全て欧州フォード独自の責任で行う。欧州本社が、ドイツ・ケルンにあるのはここに大きな自動車市場があるからだ。ドイツのマーケティング戦略はドイツを中心に適用されるが、英国、その他欧州諸国の独自性も認めている。ごく一部の SUV 車が米国から輸入されているのを除いて、全て欧州内で現地生産されている。1999 年には累積で 3,000 万台目の車（フィエスタ）が生産された。欧州戦略の目的は、欧州で使用される車は、欧州で生産することにある。

##### ジェネラルモーターズ（GM）は、オベルを中心に 1 万 2,000 人の解雇計画を発表したが？フォードの職場は、安全か？

GM とフォードでは、ビジネスの背景が異なる。フォードでは 2004 年 3 月の労働協定で、将来の協定労賃の引き上げ、クリスマス期ボーナスの放棄が合意されている。また、ベルギーのゲンク工場で 6,700 人の人員削減を行ったばかりである。フォードは、今後年間 4 億 5,000 万ユーロが長期的に節約できる条件が揃っている。これを条件に 2005 年末まで経営悪化を理由とした解雇を行わないと職場の保証をした。

##### フォルクスワーゲン、ダイムラークライスラーでは 2011 年、2012 年までの職場を保証したが？

最善の職場保証は、競争力のあるコストであり、優れた製品、魅力あるブランドだ。これを作るのが毎日の仕事だが、自動車業界は目まぐるしく変化している、非常に長期的な条件が考慮されていなければならない。

##### フォードは、欧州の生産能力を 210 万台から、160 万台に削減したが、これがフォードの、現実的な目標設定か？

それ以上の目標設定は、軽率だと考える。世界全体で生じている過剰生産量を考えれば、欧州市場をカバーするのに十分な生産台数だ。国際競争が収まるとは考えにく

い。フォードの生産体制は非常に柔軟になったので、需要が急速に増大してもカバーできるはずだ。

## **フォードの欧州シェアは 8%以下に下がったが、ドイツで 10%のシェア回復は可能か？**

市場シェアだけが目標ではない。利益の伴う成長が重要だ。欧州フォードの販売は 2003 年の 160 万 9,000 台から 2004 年の 170 万 5,000 台へ増大し、市場シェアも 8.7% に拡大した。

## **フォードの工場稼働率は 100%、生産性も大きく向上したと言われているが 2004 年度黒字回復は実現できたか？**

2004 年度の売上額は 265 億 3,600 万ドル（2003 年度 247 億 6,100 万ドル）、税引き前利益 1 億 1,400 万ドル（2003 年 11 億 700 万ドルの赤字）と黒字転換した。2003 年度は 11 億ドルの赤字を出したが、2004 年度は損失を大幅に削減、第 4 四半期には新フォーカスの投入で初期投資費用が大きかったが、販売の好調で予定よりも早く黒字転換できた。

## **競合メーカーのトヨタや GM は中・東欧市場での事業基盤強化という戦略で大規模な投資、生産移転を進めており、フォードはドイツやポーランドへの投資を増強しているように思えるが、更の中・東欧地域へ投資を拡大する予定はないのか？**

ポーランドの工場は、どちらかと言えば組み立て工場であり、中心工場となる機能は持ってない。フォードは、ドイツの生産拠点としての能力を高く評価し、ケルン工場には 5 億ユーロ、ザールルイス工場には 7 億 3,400 ユーロの投資を行った。現在は柔軟で生産性の高い、競争力のある生産拠点に変わった。

また、ドイツの生産拠点は、フォードにとって物流拠点としても非常に重要な価値がある。当然、ドイツに投資を続けるのは、それに見合った成果が上がること、長期的にコスト競争力が維持されることを前提とした話である。

## **研究開発の拠点もドイツが中心か？**

欧州フォード本社が、98 年に英国エセックス州ダントンからドイツ・ケルンに移された際、主力研究機能もケルンに移された。現在もダントンの研究機能は残され、研究開発要員は、英国、ドイツにそれぞれ 3,000 名程度存在する。フォードでは、ジャ

ガー（90年買収）、ボルボ（99年買収）、ランドローバー（04年買収）またマツダ（96年グループ入り）との技術共通化も課題となっている。研究開発機能の統合という意味で94年にドイツ・アーヘンに欧州リサーチセンターを設立した。このセンターには、ボルボ、マツダ、ジャガーなど全ての関係会社の開発要員が集まり、将来的な技術開発を行っている。主なテーマは、ディーゼルエンジン、環境科学、新パワートレイン（燃料電池、電気自動車、水素燃料車；パワートレインとは、エンジンで生み出されたエネルギーをタイヤに伝える装置の総称）、車両動学（電子制御ブレーキ、ステアリングなど）、歩行者保護、テレマティクス（車載情報システム）、新素材、生産技術、リサイクルなどである。アーヘンを選んだのは、欧州の中心で多くの大学、研究所との協力が行われるのもっとも適切と判断されたためだ。

## 日本企業との関係は？

欧州市場では、トヨタやホンダとの競争が益々激しくなってきた。96年のグループ入り以来マツダとの技術協力は、非常に緊密になっている。関係も良好である。

スペインのバレンシア工場でマツダ車の生産が始まって技術者同士の交流も活発になった。アジア、中国戦略にはなくてはならないパートナーである。