



工場では、常に発売
する新型XC90の製
造が本格化している

- Volvo Cars

政府の「見放し」から5年 ボルボが復活したワケ



ボルボの乗用車部門の売却は、北欧の産業政策の象徴ともいえる。売却から復活への軌跡を追った。

中

国から来た同僚を職場で
スパイと呼んでいたんで
すよ」。スウェーデンの

乗用車メーカー、ボルボカーズ
(ボルボ)のアラン・フィッサー
上級副社長は笑って話す。

「本人もその呼び名を気に入って
いたけど、それだけスウェーデン
の本社の自治が認められていると
いうことなんです」

ボルボは2010年に、中国の
自動車メーカー吉利汽車の親会社、
浙江吉利控股集团に買収されたが、
フィッサー副社長は、それでもボル
ボが北欧の企業であり続けている
ことを強調しているのだ。

ボルボの14年の販売台数は46万
台を超え、過去最多となった。だ
が、この快進撃に至るまでには、
幾度もの紆余曲折があった。

1999年、ボルボは世界的な
自動車業界の合従連衡の中で、米
フォード・モーターに買収された。
当時は、年間400万台生産しな
い自動車メーカーは生き残れない

という意味で「400万台クラ
ブ」という言葉が喧伝されていた。

ボルボは、スウェーデンの国民
車から、フォードが展開するブラ
ンドの一つにすぎなくなった。独
自のエンジンを使えなくなるなど
その魅力が薄れてしまったのだ。

だが、そのフォードは、08年の
リーマンショック後に、ボルボ売
却を決定。新たなオーナーが決ま
るまで、投資は手控えられ、未来
が見通せない状況に陥った。

この後の08〜10年、販売台数は
40万台を割った。経営陣は大規模
なりストラを実施し、2万700
0人を超えていた従業員は一気に
1万9500人まで減った。

ボルボ関係者はフォード傘下の
時代について、異口同音に「効率
性を学ばせてもらった」とは話す
ものの、決して「いい時代だっ
た」とは言わない。

そしてその後、スウェーデン国
民のみならず、北欧が震撼する出
来事が始まる。

国民が驚愕 母国が国民車見放す

スウェーデン政府が、破綻の瀬
戸際にあるボルボをいわば「見放
した」のだ。同様に、同じスウェ
ーデンの自動車メーカー、サーブ
も救済されなかった。

このとき、ボルボを所有するフ
ォード、サーブを傘下に持つ米ゼ
ネラル・モーターズは、米政府か
ら経営支援を受ける代わりに、合
理化を迫られていた。そして、ス
ウェーデン政府に、ボルボとサー
ブの株を引き受けるよう打診して
いた。

だが、何とスウェーデンの担当
閣僚はそれを一蹴。それどころか、
国として自動車メーカーを所有し
ない方針を表明し、自動車から他
産業へシフトする必要性を国民に
訴え掛ける事態となったのだ。

その結果、サーブは事実上、破
綻。ボルボは10年、中国の吉利に
買収された。

まさに北欧らしい政府の政策だ
った。非情ではあるが、競争力を
失った国内企業や雇用を守ること
はせず、新たに税金を払ってくれ
る新産業を創出させることに注力
する力業だ。

交通事故のデータを分析したり、事故を再現したりして安全性を追求する



H.S.

ボルボ社内でも、中国企業の支配を不安視する社員が少なくなかったという。だが、結果的にこれが復調のきっかけとなった。

吉利は、フォード時代より、スウェーデンのボルボ本社に裁量を与えた。役員が米国とスウェーデンを行き来しなければならぬ状態から、スウェーデンの本社で決められるようになった。

フィッサー副社長は、欧米の一部政府が自国の自動車メーカー株式を所有していることなどについて「(支援を受ければ) 政府が経営に介入し、企業の独立とスピー

ディな対応を制限する」と話す。スウェーデンならではの、政府の干渉から自由な民間企業の独立へのこだわりがある。

ボルボは、その後、ボルボらしい車造りのための投資を始めた。民間資本による再生だったことが、迅速な意思決定を可能にし、ひいては、ボルボらしさを4年間で取り戻すことにつながった。

そして、復調の象徴として、この春投入されるのが、エンジンをはじめ、全てをボルボの技術で造ったSUV、新型XC90だ。

新車販売を前に、ボルボ本社は、

「近年にない、前向きな雰囲気があふれている(同社関係者)」という。すでに1万6000台の注文が入り、自信を深めているようだ。

XC90の生産を急ぐため、昨年末から1000人を新たに雇用した。従業員は破綻したサーブ出身者を含め、2万5000人規模に再び増える。工場では、夜勤も含めた3交代制のシフトが始まる。

サーブから、生き返ったボルボに雇用が移ることで、国としての

競争力も高まったといえる。

この新型車で、ボルボは、「スキャンジナビアン・ラグジュアリー」を表現したという。①自然との触れ合いを重視する価値観。北欧の冬など過酷な環境に対応、②安全性の追求、③控えめで、かつシンブルなデザインと高い品質——などだ。

このコンセプトには、派手さよりもワークライフバランスや自然との共生といった、生活の質を重視する北欧のイメージを、ブランド戦略に生かしたたかさがある。

ボルボは、ターゲット市場を中国に定め、現地生産を拡大している。14年の中国での販売台数は8万1200台と、前年比33%増だった。

今後は、中国工場から、低迷する米国市場にも輸出する。こうした取り組みで、20年に販売台数80万台を目指す。

もつとも、販売目標が実現しても、1000万台を売るトヨタ自動車の一割に満たない規模だ。

乗用車部門を米資本に売却し、本体は商用車に特化

2-6 ボルボ ブランドの変遷

ボルボが乗用車部門を米フォード・モーターに売却 (1999年)

ボルボグループ (商用車)

2001年に仏ルノーの商用車子会社、07年に日産ディーゼル工業などを買収
トラック、建設機械などの製造・販売で、14年の売上高は約4兆0700億円

ボルボカーズ (乗用車)

2010年にフォードが中国の浙江吉利控股集团にボルボカーズを売却
14年の売上高は約1兆8700億円

14年の営業利益率は1・7%と、10%を超えるトヨタなど大手を下回る。ボルボは10年に黒字転換した後も、営業利益率が0・1〜2・1%の低空飛行中だ。

車種を限定し、共通の部品を増やすなどして合理化を図るが、規模を生かしたコスト削減では、大手メーカーにはかなわない。

フィッサー副社長は、XC90以降、「販売台数の拡大と部品の共有化を同時に進め、利益率を高める」と意気込む。

驚きの非・救済劇から5年目、本場の復活はこれからだ。