

### III 研究ノート III

## 在欧州日系自動車メーカーの戦略 —マジャールズズキ社のヒアリング調査記録：続編 (1)—

古川 澄明

#### 目 次

- I. はじめに：欧州自動車産業の構造変化
  - (1) 条件：経営環境の変化
  - (2) 市場：拡大EU市場と東欧市場
- II. マジャールズズキ社の工場調査記録
  - (1) 会社概要
  - (2) 訪問概要 (以上, 第53巻第5号)
  - (3) 工場内生産ライン視察
  - (4) インタビュー内容
    - 会社概要
    - 雇用条件
    - ハンガリー生産拠点と市場戦略
    - 東欧自動車産業クラスター形成 (以上, 第53巻第6号)
    - GM世界最適調達ネットワークへの参加
    - Worldwide Sourcing
    - 日本製部品のロジスティックス
    - 戦略的提携関係
    - 西欧自動車産業の誘致をめぐって
    - 経済圏としての中東欧
    - 拡大EUと中東欧の競争力 (以上, 本号)

## マジャールスズキ社の工場調査記録

本研究ノートは、スズキ自動車株式会社の海外生産会社の一つ、ハンガリーの「マジャールスズキ社」(Magyar Suzuki Corporation, Esztergom, Hungary, 1991年設立)の自動車製造工場への訪問調査(2003年9月実施)の記録である。調査概要については、すでに拙稿「欧州自動車産業の構造変化と日系自動車メーカーの欧州戦略—マジャールスズキ社のヒアリング調査概要」(2005年3月)<sup>1)</sup>で、また調査記録の前半部分については、拙稿「在欧州日系自動車メーカーの戦略—マジャールスズキ社のヒアリング調査記録—」(2005年3月)<sup>2)</sup>として公表したが、それらに引き続いて、本研究ノートは同調査記録の後半部分を2編に分けて、前編を「続編(1)」として公表するものである。

## ■ GM世界最適調達ネットワークへの参加

グローバルに事業を展開する自動車業界の世界最適調達戦略では、①最適サプライヤーの選定、②最適価格の実現、③最適調達システムの確立がグローバル・ベースで取り込まれることになる。世界各地に展開する生産拠点への良質で安価な部品の供給のために、グローバル・ベースで、提携パートナーとの共同部品調達体制を構築し部品調達拠点を設け、あるいは現地サプライヤーからの調達を拡大する戦略的展開が見られる。さらに最適部品価格の実現では、グローバル・ベースでのベンチマーキングによるコスト競争力の追求が進展している。それらはグローバルな最適部品調達システムの確立を通じて実現するものであり、そのためには部品調達の複雑なビジネス・プロセスを論理的な流れに沿って統合し、効率性を最大限に高めるための、種々の社内外組織のシームレスな統合とコラボレーションが不可避である。つまり、グローバル・ベースで短時間に購買コストを集計し、比較し、コスト情

1) 拙稿「欧州自動車産業の構造変化と日系自動車メーカーの欧州戦略—マジャールスズキ社のヒアリング調査概要—」(『山口経済学雑誌』第53巻第5号, 2005年1月)。

2) 拙稿「在欧州日系自動車メーカーの戦略—マジャールスズキ社のヒアリング調査記録—」(『山口経済学雑誌』第53巻第6号, 2005年1月)。

報を共有できる仕組みが必要であり、自動車メーカー各グループはグローバルな統一的最適部品調達システムを構築することによって購買業務プロセスをグローバル・ベースで一元的に統括管理し、標準化し、最適化するようになった。

例えば、GM、富士重工業(株)、いすゞ自動車(株)、スズキ(株)の4社は2002年に、特定の部品、コンポーネンツおよびサービスの購買に関する共同チームを発足させた。この共同チームは、Alliance Purchasing Team (略称 APT) と呼ばれ、GM グループの WWP (「世界最適購買」 Worldwide Purchasing) が定める、品質、サービス、技術および価格の評価基準に従ってサプライヤーを選択するものとされた<sup>3)</sup>。

トヨタ自動車の場合、自動車部品調達の効率化を行うために、2000年夏、インターネットを利用した全世界規模の部品調達情報ネットワークを構築することを発表した。「WARP」(Worldwide Automotive Real-time Purchasing System) と呼ばれるシステムがそれである。このシステムは当初はアメリカで、その後日本やヨーロッパでも導入され、その運用を通じて、グローバル・ベースでの最適な価格と品質を持った部品サプライヤーを短時間で検索できる。部品番号の統一で世界27ヶ国、60拠点の情報をネットワークで結ぶことで、価格ベンチマークの強化や開発・生産・調達活動の一元化を図っているといわれる<sup>4)</sup>。

日産自動車の場合、衆知の通り、経営再建3ヶ年計画「Nissan Revival Plan」を一年前倒して達成した後、新3ヶ年経営プログラム「日産180」を

3) 「ゼネラルモーターズ、富士重、いすゞ、スズキ、特定品目の購買に関する共同チームを発足」スズキ株式会社広報『企業ニュース』(<http://www.suzuki.co.jp/release/d/d020611.htm>)を参照。

4) 藤樹邦彦「M&Aで国際競争力を強化する国内自動車部品メーカー」(同者は中小企業診断士、自動車部品業界で活躍)『企業診断ニュース』平成16年8月号；黒岩 恵「トヨタのIT化への挑戦～そのDNAとオリジン」(同者はトヨタ自動車[株]情報事業企画部主査)、「次世代電子商取引推進協議会(ECOM)」主催の「e-Businessフォーラム2001」講演原稿(2001年12月)、同会Webサイトからダウンロード：<http://www.ecom.or.jp/qjedic/edi/ebforum2001/lec1.pdf>などを参照。

掲げ、それを成功させるための戦略的方策の一つとしてグローバル購買システム「GTOP21」(Global Total Oriented Purchasing System 21st Century)を導入した。「日産180」では、大別して、4つの取り組み、すなわち①グローバル調達を実現する体制の強化、②業務のスピード・アップと効率化、③部品郡をベースにしたPDCA(Plan Do Check Action:計画,実施,監視,改善)管理の実施と、このPDCAによる購買活動の改善、④グローバル購買の連携範囲の拡大、といった取り組みが行われ、グローバス・ベースでの購買システムの統合を日本IBM社やSPA Japan社のサポートを得て図った<sup>5)</sup>。

### 質疑応答

Q:先程の話で、ローカル・サプライヤー・ネットに参入してメリットが大きかったという話しの各論を聞きたい。具体的には、どういふサプライヤーネットに参入できたのか。

A:GMが抱えている Worldwide Purchasing の総ネットワーク<sup>6)</sup>である。今

5) 藤樹, 同稿の他, 日本IBM「日産自動車株式会社—社内標準から世界標準へ, 購買システムのグローバル化を共通インフラ構築で目指す」(日本IBM社Webサイト, <http://www-6.ibm.com/jp/solutions/casestudies/20040210nissan.html>, 掲載日 2004年2月13日, からダウンロード)などを参照。

6) GM社とフィアット社は、2000年7月に世界的な業務提携で合意し、部品の製造と購買のための大型合弁会社2社を出資比率50対50で欧州に設立した。一社は、FGP, Fiat & GM Powertrain B.V.である。欧州とラテンアメリカ向けのパワートレインを製造する工場、フィアットの本社があるイタリアのトリノに本拠地を置いた。当時、年間生産台数はエンジン、トランスミッションそれぞれ約500万基を予定したので、世界最大級のパワートレイン工場が生まれたことになる。GM、ドイツのオペル、英国のボグゾール、スウェーデンのサーブに在籍する社員1万3000人が合弁会社に移籍し、フィアットからは1万4000人が移籍するとされた。合弁会社のもう一社は、GM-Fiat Worldwide Purchasing WWPである。欧州とラテンアメリカ向けに、部品の共同購買を担当し、Opel本社があるドイツ・リュッセルスハイム(Rüsselsheim)に本拠地を置いた。当時、GM側から1400人とフィアット側から800人が移籍するされた。購買金額は合わせて約320億ドルに達すると予想された(「Cyber Manufacturing Net 日経メカニカル・ニュース」2000年7月26日号, No.735: <http://nmc.nikkeibp.co.jp/car/news01/735.html>)。後に、GM傘下企業はこの合弁会社の事業ネットワークに参加した。スズキ社も富士重工業

までスズキが声をかけたことのない、過去に取引関係がなくて十分な情報がなかったサプライヤーに無条件に声をかけられる体制となった。

Q：部品ベースでは、どういう部品か。

A：ほとんど全部品である。考えられないものはない。「内作部品」以外は、先程のシートもそれで、ヘッドランプもそうである。スタンレーが出てきており、今、二車種を造っているから、一車種はバレオ、もう一車種の方がスタンレーである。それから、ボッシュなどもそうである。それはそれとして活用しながら、スズキはスズキ独自のネットワークの中で比較しながら進めて来ている。物によっては、逆にこちらから WWP (Worldwide Purchasing ネットワーク) に一部分を加えたサプライヤーなどもある。あれは、コンセプトとしては世界最適調達である。

Q：Worldwide Purchasing ネットワークに参入するという意味では、スズキにとっては、何も障壁はないのか。例えば、オペルとかボクゾールもと GM は数10年来のファミリーである。そこがもっているネットワークである。スズキは100%の子会社ではない。いわば独立性の高いメーカーであって、オペルなどに比べれば GM の資本参加率の非常に低い、外部のメーカーという存在であるかのように思う。だが、そこはまったく分け隔てなく、同じ GM ファミリーとしてグローバルな Worldwide Purchasing ネットワークを使わせてやろうということになったのか。

A：それは使うということではそうであるが、ちょっと違うのは、オペルに力があるというのは数量においてであり、日本の部品メーカーとヨーロッパの部品メーカーの違いは、北米も似ているが、まず内作比率が高い。日本のように低くない。逆に言うと、いま生き残っている部品メーカーとい

---

社も同様である。なお GM とフィアット・グループは2005年に入って合弁事業 FGP や WWP などの提携関係を見直すこととなり、FGP や GM-Fiat WWP を解消することで合意したとされる。その場合に、フィアットは GM との提携関係を解消するわけではなく、例えばパワートレインの相互供給、新車共同開発の続行、フィアットの GM 資材購買提携プログラムへの参加などが行われるとされている(『日経プレスリリース』2005年2月16日：<http://release.nikkei.co.jp/print.cfm?relID=93494>)。

うのは、多分この100年の歴史の中で非常に体力のある、強いメーカーである。部品メーカーは系列ではなく、部品メーカーが全自動車メーカーに供給している。であるから、部品メーカー間で競争できるだけの体力をもっている。日本のように系列で、親が右と言ったら子供はみんな右を向かねばならないといった状態ではない。だから、GMファミリーが云々とかいうことではなく、ものすごくビジネスライクが強い。逆に今や北米自動車メーカーにしても欧州自動車メーカーにしても、内作率を徐々に下げ、外出しして、急速に切り替えつつある。それを支えられる大きな上場部品メーカーが存在している。個人的な感想としては、逆に大きすぎるかなと思う。ボッシュだとか、バレオ<sup>7)</sup>だとか。

Q：しかし以前のスズキだと、GMを通さずに直接にバレオだとかボッシュに行ったら受け付けてもらえなかったのが、GMを通したからというのは、何の理由においてか。

A：そうである。ほとんど、そうである。ボッシュなどでも、あくまでも話しをきくと、すべてにおいてそうである。トヨタですら、プジョーがなければできないことであろう。過去の信頼関係がどうかということではなくて、費用対効果において、投下される費用に対して効果が十分に得られるかどうかということがポイントである。

Q：それは設計を共通化し部品を共通化した結果、ボリュームが増えたからOK となったということか。

A：そうである。パワーステアリングなどは共通であるから、同じグループの中では。

Q：それは、量なのか。

---

7) フランスの自動車部品メーカー「バレオ」社は、フランス最大の自動車部品会社であり、世界25ヶ国に160の工場、54のR&Dセンターを持つ。主要製品は、電気・電子部品、エンジン、コックピットモジュールなどである。同社は、ルノー社への最大の部品供給メーカーである。なお、フランス自動車部品産業については、JETRO「フランスの自動車および自動車部品業界」2003年8月 (<http://www.jetro.go.jp/france/paris/jp/france/industry/auto.pdf>からダウンロード)を参照。

A：量である。

Q：それは GM グループに入ったからというよりは、多分、車ベースで部品が共通化しているからということであろうか。

A：どこと手を組んで購買活動を進めるかというだけのことである。

Q：ということは、このまま行くと、かなり共通部品を GM グループ各企業が使うから、どこで競争するかというとき、スズキのロゴマークで勝負するということか。

A：外観を変えるしかないであろう。

**【摘記】** スズキ社が GM の WWP ネットワークへの参加によって、購買領域での人的資源の共有化によるコスト低減、サプライヤーの品質向上と効率化の促進、同ネットワークへ参加する GM グループ自動車各社の競争力強化の実現、またサプライヤー側での、複数自動車各社への部品供給の拡大機会などが生み出されてきたといわれる。インタビューでは、次の点が強調された：①コンセプトとしては、世界最適調達。② GM の WWP ネットワークへの参加によって過去に取引関係・実績がないサプライヤーと取引ができる。WWP を活用しながら、スズキ独自のネットワークの中での比較も行う。③日本の部品メーカーと欧米部品メーカーとの違いは、系列関係にあった前者に比べて、後者が過去の生存競争で生き残ることができただけの体力のある部品メーカーであるから、取引はビジネスライクである。④設計や部品の共通化によるボリューム増加から費用対効果が得られる。

## ■ Worldwide Sourcing

Q：それに、Worldwide Sourcing で、どこからでも部品調達ができるようになると、自動車メーカー間で部品のコスト差がなくなってくるのではないか。

A：なくなってくる。けっこう凌ぎにくいところがある。欧州メーカーの場合、エンジニアリング部品も外出ししているところがけっこうある。日本

メーカーの場合、エンジニアリングは全部日本からである。そこ部品メーカー、サプライヤーとかが一緒にやらないと部品ができてこない。日本の車の特色なのであり、単純に安いからといって簡単に移行できない分野がけっこうあって、エンジニアリングに深く結びついているところがある。系列で行きたいわけではなく、結果的に、使われたノーハウの組み合わせがそこへ行き着くのである。それはどうしても多い。イタリアのフィアットやドイツのメーカーを見ていると、エンジニアリング部分を相当にアウトソーシングしている。

Q：しかしエンジニアリング部分をアウトソーシングすると、自動車メーカーとしての財産は何になるのか。

A：それが、我々が抱いている危惧である。トヨタさんなども逆にかなり内部に取り込み始めている。欧米並というわけにはいかないが。イタリアなどではあんなにエンジニアリングの会社があって成立しているということそのものが信じがたいことで、日本では成立し得ない。委託デザイン、リニューアルリング、リフォーマリングなど、彼らは全部やってしまう。できないことはない。インデファイナブルに車の生産までやってしまう。

Q：目指すべきは、どちらか。部品は少々、高いかもしれないが、エンジニアリングを社内に残すのか、外にだすのか、どちらであろうか。

A：内部に残さないと発展できない。

Q：VWグループなどは昔から付き合いのあるエンジニアリング会社を使うが、グループ内にエンジニアリング部分を残しているし、それも色々な車種やグレードに応じてそれを残しているように思うが、どうか。

Q：内製化というか、エンジニアリングを社内に残そうという、その傾向を強さの順番に並べていくと、どういう風になるのか。

A：それは難しい。一言では言えない。日系メーカーは相対的に見て、強い。ホンダさんなどは典型的であり、トヨタさんにも日産さんも、である。

Q：しかしイスズはエンジニアリングだけに専念し、エンジン・メーカーになってしまった。



A：ノーハウのかたまりである。

Q：ところで、GMとマジャールスズキとの関係というのは、部品の調達面では、先ほど言われたような、限られた領域であるのか。

A：そうである。それ以外は、競合メーカーであるから。

Q：それ以外に深い繋がりがあるかとも思っていたが、そうなのか。

A：ヌミック、アジアのアオマールというところで、シングル・ツーリングというものを使っていて、型を持たないので、その意味では設備投資をpushさせた。

Q：次のモデルでは共同提携を考えていないのか。

A：それは常に考えている。考えないと、延期になってしまいます。

Q：そうすると、オペル側もスズキ側も考えるということで、今はどこで造るかというとき、当面はEisenachやGliwiceやスズキということになるのであろうが、今後は変わるということか。

A：今後は、外観は変わってくると思う。台は同じで外観が変わるであろう。

Q：外観が変わるということは同じ台ではだめなのか。

A：台は同じである。変わるのは上だけである。

Q I<sup>8)</sup>：そうすると、ワゴンRとアジラといった、いわば兄弟車、つまり同じGMグループ内でアジラとワゴンRはGliwiceとマジャールスズキで、別の車だったら、例えばマジャールスズキとEisenachで造るといったような具合に、車の兄弟車をお互いにGM系の工場の彼方此方で造って、型は共有しているという風な、ベーシックな考え方があるということか。

Q II：ということは、日本からエンジンを持ってこられているが、場合によっては、パワートレインはオペルから調達することがあるということは、コストの問題なのか。それとも、エンジンはスズキ製を使いたいという何か理由があるのか。

A：コストもあるが、エンジンに関してはパフォーマンス、つまり能力を

8) インタビュアーは2名。両者を区別する場合には「Q I」、「Q II」と表記するが、それ以外では単に「Q」としている。

見ている。それと、エンジンに関しては、難しいのは、一度こちらに生産設備を持ってきてしまうと、あれこそ量がものをいうので、設備投資金額が莫大であり、エンジン工場を一つ造ろうと思ったら、ここの工場まるまる一個ができてしまう。量を造らないと、どうしようもない。その部分を意識すると、スズキのエンジンを使わざるを得ない。むしろオペルのエンジンを使うとなると、これから先の生産台数を見ることになるから、日本ではエンジン工場を放すかという問題がある。それと、影響が全世界に行ってしまうので、そんなに簡単にはいかない、エンジン工場に関しては、40万基、50万基ということになる。

Q：それでは、日本から持ってきた方がコスト的には良いということか。

A：マクロ的には、そうである。

Q：ということは、ハンブルクから搬入されているから、そのコストも見なければならぬが、それでも有利ということか。

A：そうである。それも、量で吸収できるし、できるようにしなければならない。

**【摘記】** ①世界最適調達によって自動車メーカー間で部品コスト差がなくなってくる。②欧州メーカーには、エンジニアリング部品もアウトソーシングにしているところがある。③日本メーカーでは、エンジニアリングは全部日本で行う。エンジニアリング部門と部品メーカーと一緒に連携して部品開発・設計などを行うところに、日本車の特色がある。④日本メーカーは系列方式を望んでいるわけではなく、過去に使われてきたノウハウの組み合わせによって、そうした関係に行き着く。⑤欧州では、エンジニアリング会社も多く、アウトソーシングが進んでいて、委託デザイン、リニューアリング、リフォーミングなどの多くが外部で行われる。⑥日本企業としては、エンジニアリングを社内に残さないと、発展できない。日系メーカーは相対的に、この方向にある。⑦GMとマジャールスズキの関係は調達面に限定されていて、それ以外では競合メーカーである。⑧エンジンは日本から搬入されている。生産量を考えて、エンジン工場を現地に建設する予定はない。オペル製エンジン

搭載にシフトするとすれば、日本でのエンジン生産の放棄にも関わる事柄で、簡単な問題ではない。

## ■ 日本製部品のロジスティックス

Q：横道に逸れるが、スロベニアに港ができると聞いているが、そこを利用することは考えていないのか。ハンブルクから遠距離を運ぶよりも、距離的に近いのではないか。

A：コパ(Koper)であろうか。陸路は近いが、船の入りがあまりに多くなさすぎて、逆にコスト高になる。入ってくるコストが多くなることと、もう一つは消費地に遠い関係で、港へ寄るだけの物量が稼げない。いまコパの港を何が多く使っているかという点、ドイツで主に生産した車の輸出港になっている。中近東やアジアへの輸出港になっている。出の方ははるかに大きく、入りの場合は、消費地までどちらかという点で逆に陸路が長くなっている。そちらの港を見るのなら、恐らくEUに入ってくる中ではイタリアの港を見た方が、物量があって、アクセスが良くてインフラが進んでいるコースになるのであるから、有利である。

Q：横道であったが、港湾整備が進んでいるから、自動車の輸出入港として使われるようになるのかとも思っていた。

A：自動車そのものには悪くないかもしれないが、コンテナの場合はとくに荷が大きくなる。自動車の場合は、船が小さいから、積載量はたいしたことではないので、全部を積んでもたいしたことではない。コンテナの場合は3,000本から5,000本を積んでいるから、とても寄って下ろして、というわけにはいかない。で、今、コンテナは、実は、港に拘わらず、ヨーロッパの場合はロッテルダムが最初の寄港地である。スペインに港があろうがイタリアにあろうが、寄らない。ロッテルダムに来て、ここで全部荷物を積んで、さらに他の港へ行ってまた下ろす。だからハンブルクも恐らく2番目の港になる。ロッテルダムで全部下ろして、ロッテルダムで積んでハンブルクまで行き、ハンブルクで下ろして、ハンブルクの荷物を積んで、戻っ

てきて、最終で寄る港がロッテルダムである。ロッテルダムは最初と最後の寄港地である。だから、フランスにシェルブールがあらうと、ドイツにハンブルクがあらうと、最初に寄ってくれない。ロジスティックの面だけで最短時間をとえば、ロッテルダムである。

Q：それは、EUで取り決めているのか。

A：いや、ロッテルダムは、物量が圧倒的に多いからである。

Q：東欧市場、とくに中欧から東欧にかけての市場が、つまり自動車で見ても、その他の消費物資で見ても、需要が多くなってくるのではないかと思うが、その場合に全世界から東欧市場へ向けての輸送ルートは、相変わらず、アントワープやハンブルクから流れてくるのであろうか。

A：東欧市場への物流は、もともとハンブルクやアントワープから来ているわけではなく、内陸で動いているので、さほど影響はない。もともとドイツなりイタリアなりスペインなりフランスからは内陸で動いているので、港を使っているのは日本や韓国といった限られたところで、その物量は全体の物量から見ればたいしたことはない。逆に言うと、内陸の中の物流で、一番コストが安い物流に乗せれば、本当にたいしたことはない。ハンブルクの方が一番安いかロッテルダムが安いかは、それは別に距離とは関係ない。結局、域内物流の場合、何が高くつくかということ、上げ下ろしと人件費である。だからトラックを使うよりはレールを使った方が安い。走っている線路の長さは確かに時間には関係するが、人間は関係していないので、コスト面では有利。だから必ずしもハンブルクが安いとは思っていないが、今は一番コストが安い。だから港はあまり関係ない。また船賃はどこへ行っても同じである。逆にフランスのシェルブールよりハンブルクの方が安かったりする。船会社としても、全部かためてそこへ運ぶ方が有利である。ドイツは、ドイツ政府が北海沿岸の港に対して注意を払っている。オランダやベルギーやフランスといった国に主権を握られるのを嫌がっていて、かなり援助をしている。そのメリットを享受できる。だからブレーマーハーフェンなどを自動車積み出しの欧州最大港にしようとして、ドイツ政府が

後押しして、VWやオペルなど、みんな持ち込ませている。ハンブルクもで、コンテナの積み込み積み出し港として、みんな持ち込ませている。魚介類も、である。ハンブルクには、日本の水産業者がみんないると思う。そこへ行くと、同じ会社の車ばかりである。ブレーマーハーフェンは大陸間の輸送だけでなく、欧州域内での輸送にも使われる。あそこからスペインへ、さらに地中海へも出している。

**【摘記】** ①日本製部品はハンブルク港経由で鉄道搬入される。②物流・産業拠点港(産業ハブ港)としてのスロベニアのコパ港の経由と陸路搬入は、採用を考えていない。物量が少なく、コスト高である。③欧州の最大の産業ハブ港は、圧倒的に物量が多いロッテルダム港である。④東欧市場への物流はEU域内からの内陸物流が中心であり、韓国や日本からの物量は限られている。⑤EU域内物流での高コスト要因は荷揚げ荷下ろしに要する人件費であり、トラック輸送より鉄道輸送の方がやすい。

## ■ 戦略的提携関係

Q：話は変わるが、マジャールズズキとGM欧州本部のチューリッヒとには、何らかの提携的な関係があるか。

A：チューリッヒとはほとんどない。あるのは、GMヨーロッパのリュッセルスハイムとは関係がある。あそこにはGMヨーロッパの、TDCと言われる、Technical Developing Centreがある。そことは、提携的には、ほとんど毎日毎週、連絡を取っている。

Q：リュッセルスハイムがオペルの技術本部か。

A：そうである。チューリッヒには、GMのAdministrative Officeがある。管理面での部分では、関係が若干、薄くなる。

Q：R&D関係ではリュッセルスハイムであるとして、販売、セールス関係ではチューリッヒとは関係はないのか。

A：まったくない。

Q：Gliwiceで説明を受けたのだが、組織がよく分からなくて、人材も複雑

に絡んでいて、例えば GM チューリヒの人がオペルの副社長であったりしている。

A：GM はマトリックスになっている。縦横になっていて、縦が職種別のイメージになっていて、横が地域別のイメージになっていて、縦横交錯するようになっているように思う。

Q：それを全体的に理解するのは難しいのだが、スズキが関係されている Technical Development Centre はリュッセルスハイムであるとのことだが、調達関係のポストと Technical のポストはリュッセルスハイムにいるのか。またそれにレポートするのか。

A：調達関係も基本的にはリュッセルスハイムである。責任者がいるが、レポートはしない。常時、ミーティングをする。

Q：リュッセルスハイムというのは、オペルの組織か。

A：あれはオペルではなく、GM の組織である。GM の TDC がオペルのファシリティの中に入っている。逆ではないと思う。Eisenach も、Gliwice も、リュッセルスハイムの GM との関係をもっている。結局、GM の中にサーブだとか、北米ブランド、シボレーだとかキャデラックだとかが販売面に入っているのだから、フィアットは直接販売面では入っていないが、オペルはその意味では一つである。共通のテーマは幾つかある。例えば、環境問題であるとか、排ガス問題であるとか、購買関係だとかいうものは、共通問題である。

Q：ということは、イスズもここに入っているということか。イスズも独自に TDC をリュッセルスハイムに持っているのかとも考えていたが、GM の TDC のことであるのか。実はたまたま、ポーランドの Gliwice からの帰りの飛行機で一緒になったイスズのエンジニアの方と話をすることがあって、リュッセルスハイムに行くとのことであったが、GM の TDC のことだと今わかった。では、技術面は、GM のこの TDC がヨーロッパ全体をコントロールしているのか。

A：購買をそこでと言ったが、実は、WWP という組織、会社がある。

Worldwide Purchasing という会社で、これを、GM とフィアットで会社を作った。これがどこにあるかというとは非常に難しい話で、これは実は分かれています、フィアットの中にもその会社があるし、オペルの中にも会社がある。どこが本部かというのは難しい。例えば、FGP という、Fiat & GM Powertrain という会社があって、どこが本社かといわれると難しく、これはトリノにもあるしリュッセルスハイムにもある。WWP も同じように、トリノにもあるし、リュッセルスハイムにもある。

Q：しかし、どちらかにトップがいるのではないか。

A：いる。その意味では、リュッセルスハイムにいる。

Q：ということは、両方側にそれぞれ本部があって、それを組織的にはコントロールしているが、現場では独自に行動しているということか。

A：けっこうクロスしているようである。お互いにプライドがあり、統合しようというのが目標である。

Q：Eisenach のアプフェル社長の話しでは、問題があればチューリヒのボスに言って、チューリヒでコーディネートをしてもらうとのことであったが。

Eisenach と Gliwice のトップはどのような人事関係か。

A：Eisenach も Gliwice も格としては同じだと思う。横でものを言うよりは上に行った方が早いと思う。Opel Polska があって、Fiat Polska があって、Fiat Polska の敷地の中に FGP という会社が入っていて、これは全部同列だと思う。誰かが言っておられた、GM ギャラクシー (Galaxy) と。

Q：それにポーランドにはイスズも入っていて、イスズのコントロールは日本でやっているようであるが、テクニカルな面はリュッセルスハイムでやっているようである。VW は縦割りのようなところがあって、スコダも基本的には VW が握っているから、比較的にわかりやすい。

A：ギャラクシーというのは、いいように聞こえたり、悪いように聞こえたりする。別の意味では、星が点在していて、横で繋がっているようなものだ。

Q I：それでバランスが取れて、機能していればと思うのだが。

Q II : だから、それが機能しているかどうかといいことを知りたいのである。  
現実がどうなっているか知りたい。

Q I : GM の場合、そのようにならざるをえなかったのであろうか。オペルは確か GM が買収したのが1929年であるから、随分と昔のことで、ただオペルはドイツ的経営をしてきたし、GM 本体よりは遙かに小さいわけだし、またこのところオペルだけではなくて、大宇も吸収して、ヨーロッパが加熱してきているように思う。トヨタもヨーロッパでの事業を拡大しているし、アジアでも加熱している。

A : その時々判断において、それもベストとみな考えてやっていることであらうが、別のやり方もあったかもしれない。あれ程の巨体で資本力もあるから。トヨタのように自前で全部一から始めるというやり方もある。トヨタは買収をしていない。ほとんど全部、自分でやっている。クロスから築き上げて、というやり方もある。それは、やり方の違いである。例えば、大宇のケースもある。何かがあって、中断する。無くなるということも考えられない。一概には、全部を分けて言えない。オペルも多分そうだったのではないかと思う。オペルそのものの消滅というのも考えられなかったのではないか。イギリスのローバーもそうである。

Q : 素人的に見ると、GM というのは、元々、その出発が合併で成立した会社だという伝統を持っているが、オペルはある意味ではドイツの自動車メーカーとしての老舗だし、それにドイツ人がアメリカ風の車作りをするのは好まなかっただろうし、戦後はその必要もなかったように思う。ところが、このところオペルはアメリカ的色を強めてきていて、アメリカ的車作りをしているし、ヨーロッパで重要な位置を占めている。

A : 戦後の話をしだすと、政府政策という部分が大きいと思う。フランス政府などはアメリカ資本などが入ってくるのを嫌がった国だから、戦後必死にフランス産業を復興させようとして、プロテクトして、全部政府経営して、ルノーを公団にまでして、イギリスのように全部オープンにした。ドイツも半オープンで、かなりの産業が禁止された。結局、成り立ちの違い



もあるように思う。プジョー、ルノーが今うまくやっているが、あれはフランス政府がやったようなものである。日本もその意味では政府が産業保護を行ってきた。また官僚たちを忘れるわけには行かない。日本政府は、その意味では、フランス政府を真似して官僚組織を作り上げてきたようなものである。

Q：その意味では、フランスも長い間、国営であったから問題であったわけで、ドイツもVWが一時期は国営企業のようなものであったので、その意味では、政府との関係が切れていないように思う。

A：フランスメーカーはすごい。フランス政府のしきり方がすごいと思う。トヨタとプジョーが手を組んでチェコに出る。シトロエンもそうである。スロバキアに出る。ここから2時間くらいのところで、インフラはただである。実際にはPSAが出てくるということだが、巷の噂では、シトロエン車を造るということである。チェコでプジョー車を造るということである。だから、ここに一つの組み合わせ、流れを作ることになる。

Q：どの辺りに造られるのか。ジョールの近くか。

A：ジョールから見ると、まっすぐに北である。ここから見ると、若干、北西の方向である。距離としては約150km、ブラチスラバよりは逆に北東である。

Q：何という町か。

A：トルナバ (Trnava)。すごいものである。全部、政府がかりなものだから、トラックも20キロくらいも先から見え、竜巻かと思うほどの土煙があたり、数えなかったが、400~500台くらいのトラックがいるように思えた。接続する道路を全部、造っている。それ以外に政府が援助金も出すようなことも言っている。

Q：工場団地を造成しているのか。スロバキアとしては、歓迎ではないのか。VWが生産をしているし、この事業をやれば経済を振興できる。

A：スロバキアから見ると、確かに部品などは輸入となるだろうが、なにしろ市場が小さいから、全部輸出となり、外貨を稼ぐことができる。外資が

出てくると、一挙に貿易収支黒字になると思う。スロバキア国内では、製品がはけないから。

【摘記】①マジヤールスズキとチューリッヒのGM欧州本部とは直接的な提携関係にはないが、ドイツ・リュッセルスハイムのGMヨーロッパのTDCとは頻りに連絡を取り合っている。②GMヨーロッパのTDCはGM Eisenach 工場やGM Gliwice 工場と緊密な関係にある。③購買はGM-Fiat 合併事業である WWP を活用する。④欧州GMの組織構造はマトリックスになっていて、縦が職種別イメージ、横が地域別のイメージになっていて、縦横交錯するようになっている。⑤Eisenach と Gliwice は同格である。例えば Opel Polska があり、Fiat Polska があり、その敷地内に FGP があるという具合で、GM ギャラクシーと言う人もいる。⑥フランス自動車産業の東欧進出に対してフランス政府が支援行動を取る。⑦フランス政府を後ろ盾にシトロエンがスロバキアのトルナバ(Tmava)に進出を進めている。同地では、スロバキア政府による工場団地造成が行われている。

### ■ 西欧自動車産業の誘致をめぐって

Q：また念押しになるが、PSA のスロバキアやチェコへの進出は、あれは、狙いは東か、それとも西か、マーケットは。

A：当面は西だと思う。ドイツに近い。それと国内市場である。我々も、スロバキアに攻勢をかけているが、チェコにもスロバキアにも独占がある、あのスコダが。結局、時が経つに連れて、どこの国も同じであるが、消費者の嗜好が分かれてくる。選択肢を与えれば、取ってくれると思う。そういった部分もあるので、今の寡占状態は、どの程度まで落ちるか分からないが、4割くらいまで落ちると思う。となると、かなりの保留分を国内で稼げると思う。チェコとスロバキアを一緒にすれば、1000万人はいる。

Q：しかし、あの投資の規模から見ると、西の方のウエイトが高いと言うことか。

A：そうである。実際に、スロバキアとチェコへの進出にあたって、この中

東欧、ポーランドはそうでもないが、ハンガリーだとかスロベニアだとかクロアチアでのプジョーやルノーの攻勢はもの凄い勢いである。とくにスロベニアあたりは、採算は絶対に割れていると思う。とにかく市場を買って、買って、買いまくるといった状態である。

Q：そんなことをすると、かつてVWが中国で経験した通り、まあ中国でのシェアは大きいですが、また身動きがとれなくなるのではないかと。

A：可能性はあるが、すでに東側といっても情報が西と同じであり、単純に中国と比較できない。自動車メーカーはどのような自動車メーカーなのか、みんな分かっている。韓国車はどのような点がいいのか、みんな耳に入っているし、トヨタはどんな会社かはみな知っている。ハンガリーでは台数は少ないが、トヨタは日本で一番大きい自動車会社だと知っている。

Q：日本に対するイメージが非常に好いから、家電製品にしても、自動車にしてもそうであろうから。

A：その点は、あまり聞いたことがない、親日的ではあるが。日本人のことを日本人が聞くのは、少々、憚るので、他のことを聞くと、言えることは、消去法でいくと日本人しか残らない。ロシア人、ドイツ人、アメリカ人といった順で落としていくと、日本人しか残らないということだろう。そういった部分もあると思う。アジア系の人種だからという人もいるが、それよりも消去法で日本人しか残らないようである。

Q：まあ、あまり日本人は嫌われるようなことをしていないからであろう。

A：それと同時に、ハンガリーとルーマニアはやはり、ソビエト時代に2級国民的位置づけを与えられていたように思う。南のユーゴスラビアは優等生であった。ハンガリーはソ連に虐げられて、それまではドイツに虐げられて、ソ連に立ち向かったときにはアメリカは助けてくれなかったこともあるように思う。

Q：話しが横道に逸れるが、その意味では、日本は東欧で悪いことをしていないので、受け入れられやすいのではないかと。ドイツ統一直後の東ドイツを調査したとき、西ドイツ企業がこぞって進出して買収をしていたが、

日系企業は投資先として東独を選ぶ理由がなかったから入っていかなかった。しかし日本人に対する好感度は、西ドイツ人に対する不愉快度に対比して、非常に高かった。日本人に対する好感度は非常なものだった。

A：そうだと思う。ある部分で、ナショナリズムだとか、歴史だとか、文化だとかというより、現実にもとづいているので、親日的と言え、親日的であるが、相対的なものであろう。

Q：だから、日本製品、日本の戦後の成功への憧れのようなものがあるように思う。その意味では、日本に対して好いイメージがあるのではないのか。

A：それはそうだと思う。日本みたいになりたいとは、みんな思っているように思う。

Q：先ほどの話しにもどるが、PSAのスロバキア進出で、フランス政府が・・・。

A：ルノーがダチアを買収する。ルーマニアを先に制しているから、これもけっこう後で台風の目となるのではないかと思う。

Q：背後にフランス政府がいるという話しを聞くが、どうなのか。

A：それもあると思うのだが、どうみてもそのような動き方に見える。

Q：実際にVWがチェコに入っていたときもドイツ政府が動いている。

A：とくにルーマニアはEU加盟が2007年だと言っているのだから、あれもポーランドがEUに入ったことの裏返しで、フランスがその当初から押しているように思える。人口から見てもまだルーマニアが本当に入れるのか否かという疑問はある。まだ電話やテレビの普及率なども低い。

Q：部品はみな西から供給するのか。

A：部品メーカーごとに行っているケースもあるみたいである。ダチアのもともとの部品メーカーもそうであり、ルノーが連れて行っているケースもある。その他にフランス系メーカーはユーゴスラビアを中心にけっこう部品メーカー群を抱えている。スロベニア、クロアチアでもそうである。

Q：ユーゴスラビアは内戦前までもともとVWも入っていたし、部品メーカーもあると思うが、政府が動いているのではないかという問題では、

VW 自体も政府がらみが強いように思うし、バックにフランス政府が動いているのではないかと想像する。

A：国の色が出てくると思う。ドイツが出ているチェコやスロバキアもそうである。先月、スロバキアの貿易収支が初めて黒字になったが、なぜかという、VWのあのカイエン(Cayenne)が生み出したもので、新しい購買本部も作り出してやっているポルシェ・ブランドで、あれにより貿易収支が黒字ということである。ポロもだが、あの4輪駆動車の貢献が大きかった。

Q：この間、3月に訪問して、試乗するかと提案されたが、試乗コースが恐ろしかったから遠慮したが、あれは高額な車で、日本でも売価は600万円を超えるのではないか。

A：あれがスロバキアの貿易収支を黒字にしている。

**【筆者補記】** 2003年3月24日、Volkswagen Slovakiaの視察・インタビュー調査を実施した。この工場では、日本向けのポロ車の他に、VW RV車のトゥアレグ(Touareg)が製造されている。この車は、ポルシェ社(Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG, Stuttgart, 1931-)のカイエン(Cayenne)と兄弟車である。両車は、部品の共通化が図られているが、製造はそれぞれ別々の工場で行われる。カイエン車はPorsche Leipzig GmbH(2001-)で生産される。エンジンはStuttgartの本社工場で製造され、Leipzigへ搬送されて組み付けられる。両社は相互に得意とする設計・生産技術・部品供給などの分野で提携しているが、車の特性は、両社それぞれ独自のものとなっている。興味深い点は、プラットフォームの設計と生産技術についてはVW社側が担当し、ポルシェ社側は足回り技術をVW社側へ提供したとも言われ、さらに部品の共通化が行われていることである。エクステリアやインテリアは全く異なるが、プラットフォームは共通とも言われ、その他にサスペンションユニット、トランスミッション、4枚のドアなどのコンポーネントも共通と言われる。



VW Touareg グレード● V6 (6MT) ・海外仕様 (他にV8有り), 寸法・車重● 全長4754, 全幅1928, 全高1726mm, 2229kg, エンジン● 3189cc, V6・24V, 220ps, 5400-6400rpm, 31.1kgm/3200rpm, 駆動方式・定員● 4WD・5人。典拠：Web-Seite, Volkswagen Japan [http://www.volkswagen.co.jp/cars/new/touareg/spec\\_features/V6\\_specs.html](http://www.volkswagen.co.jp/cars/new/touareg/spec_features/V6_specs.html)他参照。



Porsche Cayenne Turbo (6AT)

寸法・車重● 全長4786, 全幅1928, 全高1699mm, 2355kg, エンジン● 4511cc, V8DOHC32Vツインターボ450ps/6000rpm, 63.3kgm/2250-4750rpm, ポルシェがポルシェであるために譲れない核心部分はしっかり抑えているといわれる。典拠：毎日インタラクティブ(毎日新聞社) <http://www.mainichi.co.jp/life/car/dokuhajutsu/2003/0108.html>.

A：ここにも AUDI の工場があって、エンジンを130万基造っている。

Q：ギョールの工場のことか。あれは、AUDI 系列のエンジン基地だと思いが。

A：AUDIではない。VWである。AUDIの販売量よりも遙かに生産量が多い。あれも貿易収支に貢献している。あれが一番、典型的であったと思う。スロバキアの狙いだったようである。自動車を造る必要はなくて、輸出してくれさえすれば、大きい。

Q：あれは、聞くところによると、しかしながらコンテンツはほとんど西側にあって、アセンブリーだけをやっていると思うが。

A：アセンブリーだけである。

Q：あれはVWグループがVW・AUDI系列のグループ会社のためにプラットフォームを一緒にし、エンジンも一緒にしていて、ギョールのAUDIエンジン工場に造っているということではないのか。

A：労働集約型産業である。エンジンは組立で労働が残るので、ある程度付加価値を付けて、輸出している。AUDIも例の政府優遇制度で無税枠をもらっているので、大幅黒字である。EUに入ることができるかどうか知らないけれど、ドイツに高く売って高利益を上げている。

Q：ああゆう風に labor-intensive ではなくて、資本集約型の部品や原材料を西側で造って、トランスポートコストが問題でないのであれば、どんどん東側にもってきて組み立てて、西欧に供給する車に積み込むといったような流れがあるのか。つまり、徐々に技術を地元に移転して、地元の部品メーカーを育てて、いま現在、西欧でやっているような資本集約型の生産も現地ですべてできるようになるというような方向へ行くのか、それとも高度な設計や技術を要するものはすべて西側でやって、東側は組み立てるだけ、という風な方向へ行くのか。西側は別の方向へ行くのか。今のところは、AUDIの例ではないが、後者で行われているのではないのか。

A：どう説明すればいいか、西側ではいけないのである。

Q：要は、ポーランドにしる、ハンガリーにしる、東ヨーロッパのマーケットというのは、相対的には小さいにしる、成長性から見たらかなり大きいものであり、マーケットとして非常に重要であるとすると、そのマーケットに向けてベーシックなところから全部生産できるようにしていこうとい

うような戦略に各社が向かっているのか、あるいはマーケットとしての美味しさは全部頂くけれども、労働集約的なものは東欧で生産しても、そうでない資本集約的な部品等は組立だけをするという、ここはマーケットであると同時に、CKDかSKDといった生産しかなないテリトリーであるといったものか。飛躍的な質問で申し訳ないが、10年くらいのタイムスパンで考えると、どうなのか。いわば植民地のようなものであろうか。

**【摘記】** ①トヨタ自動車と組んで、フランス自動車大手「プジョー・シトロエン・グループ」(PSA)が東欧進出を進める事業(チェコでの小型車合弁生産プロジェクト<sup>9)</sup>、2005年2月製造開始)のターゲット市場は、マジヤールズキの観測では、チェコ国内市場と西欧市場である。②東欧諸国での西側自動車メーカーの攻勢が激しく、チェコとスロバキアで圧倒的な市場シェアを握るスコダ社のシェア割合も4割くらいまで落ちる可能性がある。③西側自動車資本は労働集約的な生産部分を東欧にトランスファーして西欧・東欧分業関係を形成している。④マーケットとしての東欧は規模が小さい。⑤西欧資本の東欧進出が現地国の貿易収支の黒字に貢献している。

## ■ 経済圏としての中東欧

A: 経済圏の問題だと思う。今のところまだ、おのおのの国でものを言っているんで、そういう風になっているが、ここへ資本投下型のエンジン製造工場をもってくるのはいいのだが、実態として、例えば北米で言うと、アメリカとカナダの2つの国があるが、あれは東海岸の経済圏にもなるし、

9) トヨタとプジョーがチェコ・コリン市近郊に建設した合弁工場「トヨタ・プジョー・シトロエン・オートモービル」(Toyota Peugeot Automobile Czech, TPCA, 2002年4月10日鍍入れ式)の生産が2005年2月28日から始まると発表。両社は、同工場で西欧市場向け小型乗用車3車種(「トヨタ・アイゴ」「プジョー107」「シトロエンC1」)を生産・販売する計画で、投資総額は約13億ユーロ。従業員はすでに既に約1,700人となっているが、2005年9月までに3,000人に増員される予定といわれる。2006年初めにはフル生産となる見通しである(JETRO「海外ビジネス情報、フランス」2005年1月31日：[http://www.jetro.go.jp/biz/world/europe/fr/basic\\_03](http://www.jetro.go.jp/biz/world/europe/fr/basic_03))。



西海岸の経済圏にもなるし、中部の経済圏にもなる。この場合、中東欧とひとくくりにして言っているが、商業行為、売るという行為においては、一つの地域として見るのはかまわないと思うが、製造するという面においていうと、決して一つの経済圏を構成していない。一つの経済圏を構成する素がないのであるから、こことチェコとスロバキアとポーランドを足して一つの経済圏になりえるかと言われると、ならないと思う。もっと横との動きの中になるので、ポーランドとドイツで一つ、チェコとドイツで一つ、ハンガリーとオーストリアかドイツとで一つ、という動きになる。この流れは止められないと思う。そういう資本の流入の仕方をしているので、そこからは、中東欧貿易と言っているが、経済圏としてはない。

Q：中東欧というリージョンはないのか。

A：経済域、経済圏としては、ない。我々が物を売っていくときに、ここに集約化してここから面倒を見ようといった構造はあるが、実際、物を最終的に売るときには、各国のカルチャーが違うので、バラバラでやっていかざるをえない。どこかで、まとめて面倒をみようというやり方もあるかも知れないが。それを支えている経済はと言われたときに、中東欧圏に経済圏は存在していないと思う。であるから、資本投下型のものを持ってくるのはかまわないが、結局、後の経済圏でさばかなければならないので、持ってくる意味が出てくるのか、出ないように思う。もっとウクライナのように爆発的に伸びれば別である。支える人口がいる。経済圏、経済圏というが、経済圏イコール人口の裏付けであるから、北米の東海岸の経済圏は1億の人口で成り立っているわけであるのに対比して、この場合だと中東欧4ヶ国が4ヶ国で一つの経済圏、経済実態を織りなしているかという点、ノーである。無理である。完結しない。ノーという理由は、すでにこの10数年の間に、流れとしては東西の組み合わせでもって経済圏が徐々に構成されてきているので、ポーランドとドイツ、チェコとドイツ、こことオーストリアという、資本関係、資本の流入が起きたので、もしここでまた、これを一つの経済圏にすると、築き上げられたこの東西の流れが、切らな

い限りは起こらないので、物の流れにしても、経済の動きにしても、この場合は、余り目立ってというか、一見するだけでは分からないが、OMVというガソリンスタンドがあるが、あれはオーストリアで、それからMOLというガソリンスタンドがあるが、OMVの出資を受けている。Terranova、あれもオーストリアである。その他に、MATAV。電話はドイツ政府である。全部吸収されているわけではない。資本参加しているという形態を取っている。

Q：そういった会社は、どういう理由で入ってきているのか。

A：こちらから頼んでいるケースが多いのではないかと。もともとは共産圏であったので、すべて国営で動いているから、民間に移していく中で買い取り手を見つけるといことが行われ、その買い取り手は隣接する国が多かった。もともとハプスブルク帝国だったからかも知れないけれど、人脈なり金脈なりがあったのかも知れない。

Q：現地側としては、旧国営の従業員を抱えているし、何とかしたいということだったのではないかと。でも、それだけ外資が入ってくることによって、西側化とでも言うべきか、経済構造が変わってきているのではないかと。

A：だから、やり方はいっぱいあるが、ハンガリーとチェコとが組んでやったわけでもないし、ハンガリーとスロバキアとが組んでやったわけでもない。そうやってお互いにタッグを組んで進んできているならば、違ったかも知れないが、そうではない。どちらかというところ、おのおのの国がおのおのの西側諸国を目指して進むという方向であるが、西側化したって、仕様がないう感じがある。

Q：ある意味では、東欧4ヶ国は、お互いに競争し、激しい競争をしているように思うが。

A：手を組み合って、西側に対抗していない。

Q：そこから漏れているのが、旧東独。あまり西側に近かったが故に、労賃は高くなり、色々な面で西側化し、資本誘致はしたいのであろうけれど、あまり成功していない。

A：個人的には、中東欧という言い方は、売るという商行為に関しては悪くないし、アドミニストレーションという面でも悪くない。比較させていう、経済活動そのものを見るときには、違いというものがないと思う。

Q I：筋肉や血管は横に走っているということであろう。

Q II：マーケットとしてこの10年間、体制転換から10年間、マーケットとして成長してきていると思う。自動車にしても、家電製品にしても。

Q I：マーケットはマーケットでも、消費のマーケットである。

A：マーチャダイジングにおけるマーケットである。であるから、大規模資本投下をして設備産業を育成してもかまわないのであるが、支えている経済圏が違うのである。

【摘記】①中東欧地域はマーケットとして一つの地域と見ることはできるが、製造面では一つの経済圏を成すとは言えない。ハンガリー、チェコ、スロバキア、ポーランドといった中東欧4ヶ国が一つの経済圏として完結していない。②西欧から中東欧への資本流入という形で経済関係が出来上がっている。③東欧4ヶ国が手を取り合って西側資本誘致を行ってきたわけではなく、各々の国が独自に西側化を目指して進んでいて、連携していない。④したがって東欧4ヶ国をひと括りに中東欧「経済圏」ということはできない。

## ■ 拡大 EU と中東欧の競争力

Q：中国と比べてどうか、中国と東ヨーロッパというのは。人口と規模は、同じ移行経済圏でも、全然、違うと思うが。

A：難しいと思う。EUはこの4ヶ国をどうやって見るかという点、早く取り組みたい部分もあるであろうが、どちらかという点、お帰りなさい、だと思ふ。色々、過去の不幸な現実があつて、不遇な目にあつて、我々と離れてしまったけれど、もともと我々一つで、だからお帰りなさい、であると思ふ。一方、4ヶ国は、もの凄く緊張していると思ふ。入る方の緊張感と、受け入れる側とは、ギャップが凄く思ふ。受け入れる方は、たいしたことはないのではないかと思ふ。だから、中国と言われても、ピンと

来ない。発展途上にあるとかないとかは、客観的に見ていっていることとは思うが。

Q：中国は、自前の産業を作り・・・

A：だから、EUの人たちから見ると、自前も、手前もないのではないかと  
思う。もともと一つだという感覚がEU側にあるのではないかと思う。こ  
ちら側、中東欧側にないのではないかと思う。西欧は遙かに先に進んだお  
金持ちの、というのは、こちら側の人が言っていることである。EUの人  
たちも、突っ込んで聞けばポーランド人が嫌いなの、彼らは横柄なの、貧  
乏だのと言うかもしれないが、基本的にはそんなに過剰に意識していない  
ように思う。東欧の人たちが過剰に意識するものだから。

Q：それは、社会主義を経験したということの、劣等感ではないけれど、少々、  
コンプレックスのようなものがあって、ただ、とくに経営者層は、若い世  
代はともかくも、もともとシコダの人たちにしても、残っている人たちは  
かなり年輩であるから、そうなのではないか。

A：経済圏がという話しをするとき、EUといえども、例えば自動車産業で  
言うと、こんなことを言うと輦感をかうかもしれないが、スペイン製はと  
か、イタリア製はとかいうことが出てくるように思う。そうは言っても、  
それらが欧州製品だと言うことは認識している。それと同じではないかと  
思う。イギリスは自動車だけでなく、家電製品にしたって、もっと細かく  
言えばナイフやホークにしたって、お皿にしたって、どこどこ製はと言う  
が、それほど意識はない。意識しすぎているのは、東欧である。

Q I：それは仕方がないのではないか、東欧は社会主義であったということ  
は。

Q II：中国は、そういう意識を持っていると思う。

Q I：中国は、政府自体が強力であるからと思う。元のレートですら、固持  
している。

Q II：実際は、中国だって、外から技術を買った方がいいだろうと思うが、  
自前の技術を発展させるのだという考え方を持っている。

A：この国でけっこう難しいものに、言語の問題がある。これは、けっこう大変である。新しい技術に付いていくのは。コンピュータ技術一つにしても、全部ハンガリー語にするのは大変なことである。人口1,000万人で、コンピュータ技術に絡む人が1,000万人の中に、どのくらいの人数がいるかわからないが、世界の趨勢に本当に付いていけるか、という問題がある。この面も、けっこう大変である。EUに入るのはいいけれど。今は無条件で提供してもらっているところもある。売り込みたいから、進出したいから、提供しているわけである。

Q I：東独が失敗した理由は、ハイテクに走りすぎたからだ、という人がいる。ローテクを全部潰して、民営化するときにコンビナートを解体し、かつては技術的には色々なローテク技術はあったのであろうが、会社を潰してしまって、閉鎖するか、売り飛ばすかであったからである。今になって、ギャップがなかなか埋められないと言う。例えば、オペルが東独に入って、周辺にサプライヤーが来ているが、みな資本集約型工場であり、労働力がいないので、慢性的な失業に苦しむことになっている。とはいっても、労賃の高騰した東独へ進出する企業はそう多くはないというのが実状だと思う。

ご存じかも知れないが、NHKが特集を組んで、VWが東欧に入ってきていて、VWもスペインに工場があって、スペイン政府がVWの東欧シフトに対して非常に抵抗しているということを取り上げていた。実際に言われるとおり、スペイン、ポルトガルはEUの中でも後発地域であったからと思う。

Q II：だから自動車産業を例にして見ても、スペインとポルトガル、フランスとドイツ、チェコとかポーランドとかといった3地域があるとすれば、この3つの間の横の、先程の筋肉や血管の話ではないが、中欧、東欧で一つのまとまったものができるとうのではなくて、そうではなくて横に連繋があるのが実態だとすると、そうすると3つを横断する経済圏のそれぞれの役割は、どういう風に変わるといえるのであろうか。スペインとかポ

ルトガルあたりが、これまでは東欧がいまやっているような安い労働力を活用した労働集約型の生産をやっているが、相対的にはフランスやドイツに比べれば、そういった遅れた状態を保っている。それが彼らの存在理由である。ところが、こちら、東欧に新しい存在が出てきたとなると、彼らはいったいどこに位置を定めるのか。

A：当面は、スペインとかポルトガルとか、イタリア南部地域が果たした役割がこの東欧に代わられていく可能性が大である。チェコ、スロバキアも変わってくる。ただ、大きく違っているのは、ボーダーがどこまで動くかである。ポーランドの先、ハンガリーの先になる。EU 拡大はまだ続くというように EU 政府が宣言しているので、次の第2次、第3次の加盟がある。そのときに抱える人口も、ぜんぜん、違う。スペインとポルトガルは、あと拡大先がない。イタリアにしてもギリシャにしても。そこがここの大きな違いである。ここから先が抱えている人口が EU 全体の人口を超えている。というか、ほぼ匹敵するくらいである。ウクライナも入れて、バルカン半島をすべて見て、ルーマニアも入れて、そうすると EU 全体の人口を超えてくる。その意味では、将来発展する可能性のあるマーケットに隣接した地域だとはいえる。もっと長いスパンで見て、それが大きくはスペイン、ポルトガルとは違う点である。しばらくは果たす役割としては、スペイン、ポルトガルとは同じであるが、もう少し長いスパンで見たときには、そちら向けの、拡大するであろうところに対する中心基地となりうる場所に位置している。ハンガリーなどはバルカン半島に、ポーランドなどはロシアに、という具合である。EU 政府が一応、公式か非公式か覚えていないが、EU の拡大の東側は旧ソ連までと言っていて、例外はバルト3国で、ウクライナは入らないが、ルーマニアまで全部入る。

Q：旧ソ連のロシアは入らないのか。

A：そのような言い方をしていた。ただ一方、北アフリカは入れると言っていた。その意味するところは、モロッコ、エジプトまで視野に入れているということである。

Q：実際、物流は、アフリカの北側では成り立っている。モロッコにしても、EUに農産物が入ってきている。

A：この中東欧4ヶ国に関しては、その部分が全然違う。こちら側で抱えている部分が。それが絶対的な違いである。

**【摘記】**①旧EU諸国側と中東欧諸国側とでは、双方の間で相対する相手側意識に違いがある。中東欧側には西欧への過剰意識がある。②東欧側のEUへの加盟に伴った先進世界への自力適応の道は安易ではない。③東欧のEU加盟に伴う拡大EU域内での地域間競争で、これまで南欧が果たしてきた役割を今後は中東欧が担う可能性が大きい。④EUへの加盟国が今後さらに拡大すれば、ますます拡大EU域内経済関係は変化する。

付記：本稿は、文部科学省・日本学術振興会の平成14～15年度科学研究費補助金交付（基盤研究(B)(1)海外学術調査，テーマ「欧州自動車産業の構造変化とポスト・リーン生産システムの展開」）にもとづく欧州自動車産業調査の成果の一部である。なお付記：本調査記録の後編（「続編2」）は、『山口経済学雑誌』第54巻第2号での公表を予定。