

Ⅲ 研究ノート Ⅲ

在欧州日系自動車メーカーの戦略 —マジャールスズキ社のヒアリング調査記録—

古川 澄明

目 次

はじめに

(1) 工場内生産ライン視察

- プレス・ショッパ
- ボディ・ショッパ
- アセンブリーショッパ
- 完成車プールへ移動
- エンジン組み付けライン

(2) インタビュー記録

- 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

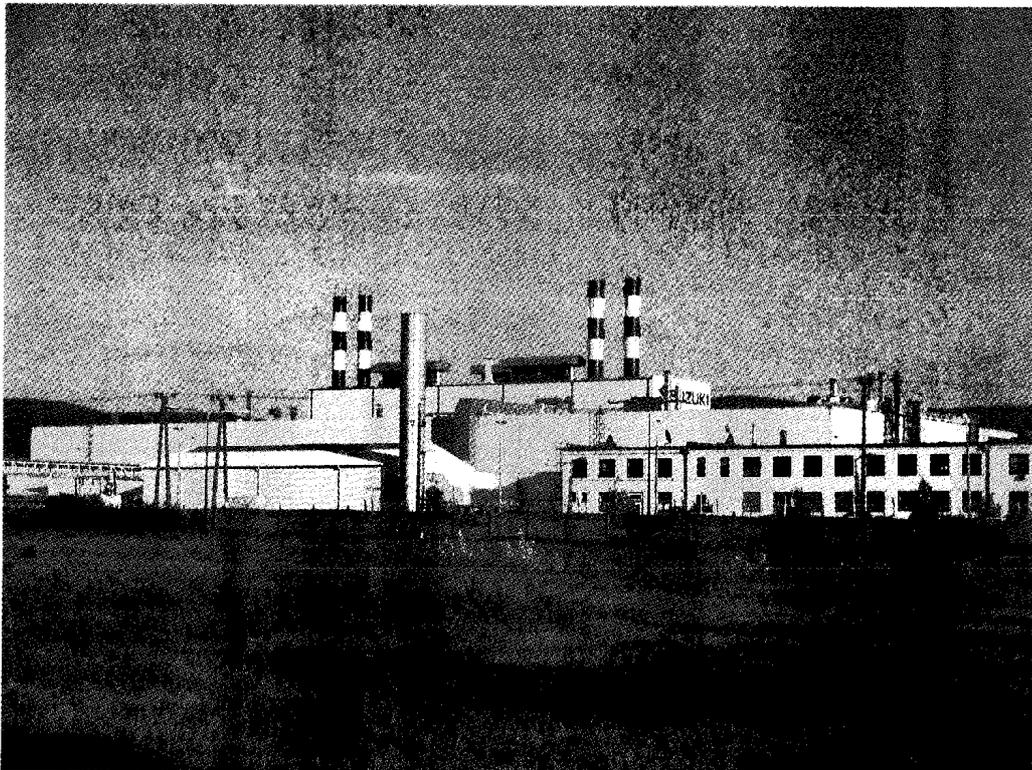
はじめに

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

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56巻第5号(2005年1月)前号において公表したので、それを参照されたい¹⁾。

(1) 工場内生産ライン視察

工場内を中川正志氏の案内で視察した。中川氏は、マジャールスズキ社に2001年1月から赴任して、もうすぐ3年になるという。安全用ゴーグルとヘルメットを受け取り、プレス・ショップ、ボディー・ショップ、アセンブリー・ショップを見学し、途中で工場敷地内にある新車プールを見てから、エンジン・ショップなどを見た。その後に管理棟2階の会議室へ引き返し、戸田数久社長のインタビューを実施した。



(マジャールスズキ社エステルゴム工場, 2003年8月27日筆者撮影)

1) 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」への工場調査(2003年9月実施)の記録続編は、本誌第54巻第1号以降での掲載を予定している。

工場見学中の会話要略

ハンガリーでのマジヤールスズキ社の国内販売関係者はブタペスト・オフィスを拠点にして活動していて、輸出の方は工場からの出荷が主になるから、工場に勤務している。工場関係の社員は Esztergom (エステルゴム) で勤務している。家族持ちは、子供の教育問題があるので、Budapest から通勤してきているが、独身者は Esztergom に住んでいる。中川氏も、Esztergom に住んでいる。輸出は工場からの出荷が主であるから、工場に輸出部門が置かれている。スロバキア側から400人くらいの従業員が通勤している。従業員は、スロバキアの人たちに限らず、全員が自家用車を持つに至っていないから、工場近辺に5本の循環バスを出していて、一本のバスはスロバキア側まで行って、人を乗せて、工場まで戻ってくる、とのことであった。つまり、スズキ社は、物流上の効率性を計算にいったロケーションを選択している。工場立地の決定が行われたハンガリー社会主義時代にすでに今日の状況を予想していたとは思われないので、結果的に、スロバキア側から安価な労働力を調達できることになったといえよう。しかしスズキのグローバルな事業活動の経験に照らして見れば、ロケーション選定で先見の明があったと言えなくもない。

■見学中の問答 (Q & A)

Q：小さい子供達が来ていたが、工場見学があるのか。

A：現地学校の社会科見学などの申し込みが多くて、見学は金曜日にお願いしていて、近所の小学校などがほとんどである。

Q：子供たちの社会科見学も、マーケティング的に見ても重要で、近所の親にスズキ車の好印象を与える機会となっているのではないか。

A：そうである。

Q：いまだこの工程に向かっているのか。

A：工程の一番最初のプレスショップへ向かっている。浜松の本社近くにある湖西工場を見られていれば分かると思うが、まったく同じ形をしている。

少し小さくしただけで、プレスから溶接、塗装と全部一本の線で繋がっている。スズキのお決まりの形になっている。

GM・オペルとの共同開発で、オペルとスズキとの提携で「ワゴンR」を作っている。プレス部品型を2カ所でもつのは不経済であるから、オペル側とスズキ側がそれぞれ型を持っていて、相互に部品を供給し合っている。したがって、オペルからの部品供給もある。オペル側は、ポーランドの Gliwice 工場から部品が来ている。スズキからも、トラックで高速道路を使って、部品をポーランドの Gliwice 工場へ運ぶ。他にも寄っていくので、一日くらいで着く。多い時で、最大で1日に乗用車500台分の部品がポーランドへ送られる。

【補記】²⁾ マジャールスズキ社のマザープラントは湖西工場であるといわれる。GMグループに参加しているスズキ社はGMのドイツ法人であるオペル社と提携関係にあり、マジャールスズキ社工場は2000年1月からGM・スズキの共通プラットフォーム・プロジェクトで生まれた共同開発車「ワゴンRプラス」(日本名:ワゴンRソリオ)の生産を開始し、2002年(1~12月)にはマジャールスズキ社全体で8万5千台を生産・販売した。シボレー・ブランドではMW, オペル・ブランドではアギーラ(Agila, オペル・エンジン搭載)と呼ばれた。2004年4月に新モデル「イグニス」の生産が開始されるまで、生産累計で59万台が生産された。スズキ(株)は、GMグループのメンバー企業として、イスズ自動車(株)や富士重工業(株)とともに、GMのグローバルネットワークに参加して種々の形での提携を結んでいる。例えば、GM, スズキ, イスズ, 富士重工業の4社の間で結成された、特定の部品, コンポーネンツ, サービスの購買に関する共同チーム「Alliance Purchasing Team (略称APT)」もその一つである。APTはGMの世界購買プロセス(World Wide Purchasing WWP)を採用する。そうした提携関係を通じて、欧州では、マジャールスズキ社がポーランドの Opel Gliwice 工場や旧東ドイツの

2) 【補記】および【摘記】は筆者。

第1表 GM Europe Production (2003)

GM's network of manufacturing facilities and technical resources brings synergies and best practices in the production and assembly of its many brands worldwide. In 2003, more than 1.8 million Opel and Vauxhall cars, commercial vehicles and component sets were produced. Saab production exceeded 114,000 units.

European Production 2003	Location	GM Since	Assembly	Total Production	Total Employees
Belgium	Antwerp	1924	Astra	254,200	4,700
Germany	Bochum	1962	Astra	67,500	7,600
			Zafira	218,300	
	Eisenach	1990	Corsa	127,100	1,800
	Russelsheim	1929	Astra	39,600	
Vectra			87,900	5,600	
Signum			36,000		
Poland	Gliwice	1998	Omega B)	16,100	
			Agila	74,800	1,600
Portugal	Azambuja	1959	Astra Classic	1,900	
			Combo	68,600	1,100
Russian Fed.	Togliatti D)	2002	Chevrolet Niva	25,200	--
Spain	Zaragoza	1982	Corsa/Corsa Van	304,600	7,400
			Meriva	155,400	
Sweden	Trollhättan	1990	Saab 9-3	71,000	3,200
			Saab 9-5	43,200	
United Kingdom	EllesmerePort	1962	Astra	48,500	3,700
			Vectra	81,700	
	Luton IBC	1925	Frontera B)	9,800	2,200
			Vivaro/Trafic C)	73,900	
Other Production of GM Vehicles A)				Total Production	
Austria	Graz		Saab 9-3 Cabrio E)	9,800	
England	Norwich		Speedster/VX 220	1,200	
Finland	Uusikaupunki		Saab 9-3 Cabrio B)	4,100	
			Saab 9-3 3/5 door B)	2,100	
France	Batilly		Movano	13,300	
Italy	Turin		Astra Coupé	7,400	
			Astra Cabrio	14,700	

A) Facilities not owned/operated by GM
 B) End of production in 2003
 C) Renault Trafic
 D) Joint venture with AvtoVAZ
 E) Start of production in 2003

資料：GM社URL (<http://www.gmeurope.com/1124.html>).

第2表 GM European Operations

Brand	Headquarters	Production	Employees
Opel	Rüsselsheim, Germany	140,000 vehicles (Vectra, Omega, Signum)	5,600 in 2003
Vauxhall	Ellesmere Port, England	130,200 vehicles (Vectra, Astra)	3,700 in 2003
Saab	Trollhättan, Sweden	114,200 vehicles (Saab 9-3 and 9-5)	3,200 in 2003

GM Europe employs some 63,000 people. In addition, thousands of European companies supply goods and services to these operations.

資料：GM社URL (<http://www.gmeurope.com/1112.html>).

第3表 GM's Global Network of Partners

Country	Company	Year	Interest equity
China	Jinbei GM Automotive Company Ltd.	1992	50.0%
	Shanghai GM Corp. Ltd.	1997	50.0%
	Pan Asia Technical Automotive Center Co. Ltd.	1997	50.0%
Japan	Isuzu Motors Ltd.	1971	12.0%
	Suzuki Motor Corporation	1981	20.0%
	Fuji Heavy Industries (Subaru)	1999	20.0%
Russian Fed.	AvtoVAZ	2001	41.5%
South Korea	GM DaewooAuto & Technology Co.	2002	44.6%

資料：GM社URL (<http://www.gmeurope.com/1123.html>).

Opel Eisenach 工場と部品共有関係を形成している。その他、スズキ社とイタリアのGM傘下フィアット社の両社がスズキの新「A-セグメント」車両のプラットフォームをベースとした5ドアの小型四輪駆動車(SUV, ガソリンとディーゼルのエンジンを搭載)の共同開発を進めており、外観は両社で違いを持たせて差別化を行い、2005年後半よりマジャールスズキ社工場での生産開始が予定されている。販売は、欧州のスズキとフィアット販売店においてそれぞれのブランドで行われるといわれる(第1表～3表参照のこ

と)³⁾。

■プレス・ショップ

安全、労務、品質、生産性、コスト、在庫削減の掲示がある。大型プレス機が2基、小型プレス機が5機ある。

Q：香西工場と比較して、設備のレベルや技術のレベルは、まったく同じにしてあるのか。

A：基準は同じにしてあるが、機械化の面では、湖西工場の方が遙かに先へ行っている。プレスラインは一本で、溶接まで続いている。

Q：コイルはどこから来ているのか。

A：主にドイツ、オーストリア、フランスから来ている。

Q：A氏の言われた輸出という意味は、部品が主であるのか。

A：部品と完成車である。スズキのネットワークで供給している。

Q：機械化というのは、最近、あまりはやらないと思うが、どうか。

A：人件費が安いところでは、人間によってコストを調整するという話しにもなるが、逆に機械を入れると、クオリティーが安定する。もともと工場は5万台規模で設計されていて、その頃はそれで十分に間に合っていたが、いま頑張って9万台を生産しているが、今、拡張工事を行っていて、通常に稼働して15万台を作れる工場になる。頑張って20万台を作れる工場になる。そうなると、人でやるというわけにも行かないので、機械化を進めることになる。

【摘記】 年産15万台の生産規模への拡張工事に伴って、品質の安定化と生産

3) 「マジャールスズキ社(ハンガリー)で新型車の生産を開始」スズキ(株)『ニュースリリース』2003年4月11日 (<http://www.suzuki.co.jp/release/index.htm>)：「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」同『ニュースリリース』2002年6月11日 (<http://www.suzuki.co.jp/release/d/d020611.htm>)：「スズキとフィアット オート、新型SUVの共同開発について基本合意 2005年後半にスズキのハンガリー工場で生産開始」同『ニュースリリース』2003年4月11日 (<http://www.suzuki.co.jp/release/d/d030411b.htm>) 他参照。

性の確保のために機械化が進められている。

■ボディ・ショップ

Q：いま「ワゴンR」以外の車も生産されているか。

A：本年4月から「イグニス」という車も作っている。日本での「スイフト」という車のヨーロッパでの後継車となっている。

Q：ドアモジュールを作って、ポーランドの Opel Gliwice 工場へ供給するということはないのか。

A：それは、行っていない。ドアはモジュールとして組み立てる前に塗装を行わなければならないが、ドア塗装はボディと一緒に行われる為、塗装後マジャールズズキに送ってモジュールとして組み立てて送り返すのは不経済である。また、オペルとズズキでは車体色が違う為、それぞれの色はそれぞれの工場でしか塗装出来ない為、行っていない。塗装工程は埃と静電気を嫌うので、塗装工程従事者以外立ち入り禁止になっている。

Q：Esztergom では、環境基準はうるさくないのか。

A：うるさくはないが、十分な対策はとっている。

Q：従業員は、ほとんどが近辺から働きに来ているのか。

A：ハンガリー人は、生まれたところから余り動きたがらない傾向がある。生まれたところから出たことがない人たちが沢山いる。ほとんどがここの辺の半径15キロくらいから来ている。Budapest まで、ほぼ50キロある。Budapest まで1時間くらいで行く。しかし、Esztergom には、専門学校や大学があり、若者が多い。

【摘記】 ①マジャールズズキ社の Esztergom 工場とオペル社のポーランド Gliwice 工場との間では、共通プラットフォームをもつそれぞれの車種（ブランド）が生産され、部品共通化によって相互に一定の部品生産の分業が行われている。②モジュール部品の共通化までは行われていない。③工場近辺から中・高等教育を受けた現場従業員を調達することができる。

■アセンブリーショップ

A：組立工場が一番最初の部分では、塗装済みボディーが入ってくる。本社の工場に比べて長さが短いので、一周する工程になっている。一番最初にドアを外して、各種の部品が組み付けられ、後でドアが組み付けられる。だいたい75%の部品が現地調達されている。エンジンとトランスミッションは日本から送られてきている。いまゼーゼル・エンジンのモデルを造っているが、ポーランドのFGP⁴⁾からエンジン、オーストリアからトランスミッションが送られてきている。それ以外のガソリン・エンジンとトランスミッションは日本から来ている。ポーランドから来ているゼーゼル・エンジンの比率は、全体で2割くらいである。日本からの供給はハンブルク経由で、貨車で来ている。

Q：シートはどこから来ているのか。

A：シート部品は、ハンガリーのローカル・シート部品メーカーが作っている。昔は、共産圏だった時代にはトラック用のシートを作っていたようであるが、スズキが入ってきて、スズキの技術指導に従ってシート部品を作っている。アセンブリはスズキで行われる

Q：ポーランドのGliwiceのオペル工場で作っている、ワゴンRと同じプラットフォームの車と、同じシートを使っているのか。

A：フロント・シートに関しては、もともとオペルのコルサに使っていたシートをワゴンRに使っている。オペルの「アジラ」と同じシートを使っている。ポーランドのオペル工場の車と同じシートを使っている。

Q：ドイツのEisenachのオペル工場でのコルサ車は、今は、同じ工場団地内のレアー社のシートを使っている。

4) FGP Poland (Fiat GM Powertrain, Bielsko-Biala, Poland)は、GM社とFiat社が折半投資して設立した合弁会社FGP, Trinoのポーランド工場である。FGPはエンジンとトランスミッションの開発・製造を専業とする世界大手メーカーの一社であり、世界17箇所(欧州に14, ブラジルに2, トルコ1)の生産拠点, 7箇所(欧州に5, ブラジル2)のR&Dセンターを持ち、GMグループのメンバー企業にパワートレイン供給を行っている(Cf. Fiat GM Powertrain: Fact & Figures, Seyss Medienhaus Wien, February 2004)。

【摘記】①マジャールスズキ社製の「イグニス」(日本ブランド名「スイフト」)には、75%の部品が現地調達され、生産台数の8割に、日本から搬送されるパワートレイン(エンジンとトランスミッション)が搭載されている。②残る2割には、ポーランドのFGP工場製の1.3リットル「DDiS」コモンレールディーゼル・エンジンと、FGP Austria (Wien-Aspern)から調達されるトランスミッションが搭載されている。③シート部品はハンガリー現地メーカーで製造され、スズキ工場でアセンブリされる。同じデザインのシートがオペル社ポーランド工場(Gliwice)の共通プラットフォーム車にも使われる。

■完成車プール

A：今ほとんどの完成車の出荷は貨車で行われ、一部だけがトラックで行われている。主として近隣諸国に、それと、良い運賃レートを出してきているフランスにトラック出荷を行っている。ドイツへは、バージで運河(正確にはドナウ川を遡り、途中運河を経由してライン川を下っていく)を使って出荷している。Budapestまでトラックで運び、そこからバージで出荷している。バージはBudapestからEsztergomを通り、ウイーンを経由して、ドイツへ行く。貨車では、Budapestとジュールに運ばれる。ジュールはEsztergomから150キロくらい西で、そこに分岐点があり、そこから配送される。ハンガリー国内向けの出荷はトラックである。輸出が6割、国内が4割である。国内向けは、工場からブダオロシ(Budaors)というBudapestの隣町に整備センターがあり、そこへ配送され、ハンガリー国内へ供給されていく。

Q：拡張計画については、先ほど5万台を10万台に拡張し、今度は15万台に拡張して20万台までの製造を考えているという説明であったが、建屋はこの工場敷地内に拡張ということか。

A：現在の5万5000㎡を今回の拡張で8万㎡くらいに拡張する予定である。つまり、8万㎡までの建屋の中で、20万台まで製造できるように考えている。プレスも、ボディも、アセンブリも、拡張する。プレス・ラインの場

合、能力を上げていくことになる。

Q：用地的には広いので、今後は30万台の製造能力まで拡張できるのではないのか。

A：完成車のプール・スペースが必要で、今400台くらいがプールされているが、いまの生産からすると半月分が出荷待ちである。土地はスズキの所有地である。

Q：昔、ここに何か国営の自動車工場だったとかがあったのか。

A：実は、ソ連軍の射撃場があった。昔は、不発弾が出てきたこともある。

Q：先ほどの部品の話であるが、ガソリン・エンジンとトランスミッションが日本から来ているということで、EU諸国から入っている部品が全体の凡そ半分くらいで、ハンガリーやポーランドから入っている部品が15%から20%ということであったが、どういう部品が中心であるのか。またGMと共通化している部品はどのくらいあるのか。

A：共通化している部品は…、調べてみないと分からない。GM側に供給しているものは、Gliwiceへ供給しているパネル部品である。ガソリン・エンジンに関しては、オペルとスズキのエンジンはまったく違うが、パネル部分でお互いに供給し合っているものがある。パネル部分で共通のものがある。アンダーボディも同様である。

Q：ワゴンRとオペルのアジラのアンダーボディは、同じ部品である。つまり同じ部品メーカーからともに供給を受けていることになるのか。その場合に、部品メーカーのロケーションはどの辺が多いのか。

A：そうである。部品メーカーはヨーロッパ全域にある。もともとGM-オペルと共同開発をやるとうたったことの狙いの一つは、GM-オペルのネットワークの中にあるサプライヤーを使って（お願いして）パーツを作ってもらって車を作ることにあった。つまり、オペルがヨーロッパで強いことから、GM-オペルにサプライヤーを紹介してもらおうという狙いがあった。

Q：オペルには、どういうメリットがあるのか。

A：小型車を、人の力を使ってと言っては語弊があるが、自分の所で作らず

に、また型を共有できて、コスト的に安くつくれるということがある。

Q：しかし製品としては、オペルと競合するのではないのか。

A：競合する。しかし、聞くところでは、現場ではそれほど競合していないところが多いと言われる。例えば、ハンガリーでは同じものを売ってれば、スズキを買うようである。ところがイタリアなどではスズキに比べてオペルが圧倒的に販売力をもっている。

Q：それは、ブランド力の違いであろうか。イタリアでは、圧倒的に、オペルの名前が通っているからであろうか。

A：そうであろうと思う。昔からOEMで供給すると、供給された側は余り売れない、オリジナルの方が売れると言われているが、この製品の場合には、それは当てはまらない。販売力の差という問題もある。

Q：形は、少し違うのか。

A：細かいところでは、少しずつ違う。

Q：スズキ社とオペル社のマークの違いが国によって販売力の違いとなっているのだろうか。

Q：国が違えば、その国で築かれてきた販売能力が違うということであろう。

【摘記】 ①工場ロケーションはロジスティックス面でも製品出荷面でも合理的である。出荷は貨車、トラック、バージで行われる。②工場拡張工事では当面年産20万台を予定しているが、用地的には30万台まで拡張可能である。③スズキ車とオペル車とは共通プラットフォーム、一定のパネル、アンダーボディの共通部品では相互供給しあい、あるいはGM/オペル・ネットワークの共通サプライヤーを使う。これがスズキ側の提携メリットの一つである。オペル社側の提携メリットは開発コストをかけずに小型車を供給できるところにある。④欧州市場での両車種・ブランドの棲み分け的販売によって市場競合はない。

■エンジン組み付けライン

A：ディーゼル・エンジンはポーランドで組み立てて、テストも終わって来る。4気筒で1.25リッターのエンジンである。組み付ければいいだけの状態で送られてくる。このエンジンには、スズキは開発に関わっていない。

Q：マフラーはどこからの調達か。

A：ハンガリー国内である。

Q：マフラーの製造はスズキの方で技術指導して、作らせているのか。

A：そうである。

Q：この工場の敷地の周辺に入っているサプライヤーはあるのか。

A：数は少ないが、ある。ダイヤモンド電機社などがある。多くの部品はハンガリー国内外から搬送されてくる。タイヤは、コンチネンタル、ミシュラン、ブリジストンを使っている。ホイールはイタリア製もあり、タイヤメーカーの方でタイヤとホイールが組み付けられてくる。車のグレードに応じて、タイヤとホイールを決めている。例えば、「ワゴンR」だとミシュランである。

Q：ここは、2シフトか。

A：ここは2シフトで、溶接と塗装が3シフトでやっている。

Q：夏休みはあったのか。一斉休業は？

A：一斉休業は、今年は2週間、行った。設備の入れ替えがあり、今年はニューモデルの立ち上げのために実施したが、毎年、そのくらいある。2週間で休業とした。

Q：休みを確実にとるということは、こちらの慣習か。

A：個人的に違うが、有給はだいたい消化する。設備の改善や入れ替え時間がほしいので、会社としても夏休みや冬休みは取りたい。

Q：今、2シフトで10万台を作っているということであるが、15万台までは3シフトにすれば増産できるのか。

A：3シフトにしたからといって生産が1.5倍になるかというと、そんなこともない。

Q：もっとも、3シフトにできるかどうかは、労働組合との協約であるとか、サプライヤーの問題があるであろう。

A：サプライヤーの問題がある。組合は、この工場にはない。

Q：ハンガリー企業には、組合はあるのか。

A：従業員が選べると聞いている。

Q：では、ここでは、組合が必要ではないというのが従業員の考え方か。

A：そうである。

【摘記】 ①工場周辺に入っているサプライヤーは少なく、大半の部品はハンガリー国内から搬送される。②工場内には、労働組合はない。

以上で、工場視察を終了し、インタビューのため会議室へ移動した。途中、管理棟の一階に子供が書いた絵が展示してあり、夏にバラトン湖でスズキのユーザー1000人以上を対象にしたお祭りを開催し、そこで子供に書かせたという、カラフルで楽しい絵がかけられていた。この絵は、ポスターにもなっているという。マジヤールスズキ社の特色ある、企業イメージを重視した、色々な販売への取り組みの一つである。

(2) インタビュー記録

質問事項

- GMの欧州事業活動について
- スズキのGM内での立場について
- スズキのハンガリー工場の位置づけについて

【補記】 インタビューは、工場管理棟の2階の会議室で行った。マジヤールスズキ側からは、社長の戸田数久氏と、工場内を案内して下さった中川正志氏が対応して下さった。戸田社長は、ハンガリーに来られる前は、本社のヨーロッパ販売事業を担当し、それまではカナダに赴任しておられたとのことで

ある。工場内で中川氏に質問した、コルサの「シート」のサプライヤーについて、訂正があった。ハンガリーのサプライヤーからクッションなどの部品を入れて、スズキの工場内で組み上げている。オペルのGliwice工場で作られる「アジラ」車、スズキの「ワゴンR」車及びオペルの「コルサ」車の3車種が同じシートを使っている。シートのデザインは同じである。しかし、シート部品の製造はバラバラである。クッション、シート生地、フレームなどのサプライヤーはバラバラで、アセンブリーをマジャールスズキ社で行っている。

中川氏から、改めて会社概要について説明があり、その後に戸田社長の話しを聞いた。まず、中川氏から提供のあった「マジャールスズキ 会社概要」(上記紹介)の説明を受けた。以下、最初は、「会社概要」をめぐる問答である。

■会社概要

A：現在、敷地が566,000㎡で、工場が54,840㎡であるが、拡張後に約8万㎡になる予定である。

Q：マジャールスズキの出資比率で、その他ハンガリーが0.03%というのは、何を意味するのか。

A：もともとこの会社は、スズキ、ハンガリー政府、伊藤忠及び世銀の4社が出資する合弁であった。そのうちハンガリー政府の出資については、個人株主の集まりのようなもので、民営化を前提とした団体であった。マジャールスズキが軌道に乗った段階でこの団体は解散することになっていたのので、マジャールスズキが株を買取った。しかし、この団体の中にまだ株を持っていたという人がいて、それが0.03%の出資保有率となっている。

Q：最初は、どのような比率であったのか。

A：最初は、スズキとハンガリー政府が40%ずつ保有し、伊藤忠が11%、世銀が9%であった。ハンガリー政府側の出資については、出資者団体であった。この団体には、会社や個人が出資した。政府が主催して、出資者を集

めたものである。この出資部分を後にスズキが買い取った。

Q：サプライヤーについては、オペルと共通ではないのか。

A：オペルとは共通ではない。シートの構造として共通であるが、共通のサプライヤーになっているのは、スペインのサプライヤー1社があるだけで、そのサプライヤーはフレームだけを製造している。オペルはスペインで全部一つのイスにして供給している。スズキの場合は、フレームだけスペインからやってきて、それ以外はほとんどハンガリー・ルートである。クッションもハンガリーで、それらの部品がこの工場に集まってきて、シートに組み立てている。

Q：設計のみ共通ということで、部品の共通性はないということか。GMとスズキの共通化が言われるので、実態はどうかということで質問をさせていただいた。

A：先ほどの説明の続きで、現在資本金が819億フォリントであるが、先ほど説明した出資比率は最初に55億フォリントで会社を設立した当時の出資比率である。その後600億フォリントを増資し、最終的には今、819億フォリント、円換算で400億円強の会社になっている。当時の為替レートは1円=1.2フォリントくらいであった。現在の役員は全部で10名で、スズキの非常勤の1名を除いて、他のスズキ4名、伊藤忠1名、マジャールスズキ社員からの4名は、こちらで働いている。

Q：マジャールスズキの4名は、どういう役員であるのか。

A：プロフィールとしては、国内販売、輸出の販売、工場関係、副社長である。

A：設立経緯を簡単に説明すると、当時はまだ壁の向こうであったが、ハンガリー政府と自動車生産について話し合ってきて、90年に基本契約を締結し、会社の設立自体は91年4月に合弁会社の形で設立した。実際の操業は翌年の10月からで、今年で11年になる。操業開始から2年後の94年に輸出を開始し、現在までに63万台弱を累計で生産した。これは国内販売と輸出の両方を合わせた数字である。2000年1月からは「ワゴンR」の生産を開

始し、今年2003年4月から「イグニス」という新モデルの生産を開始した。工場の従業員は、現在1,779名である。その内、大凡400人が隣のスロバキアから働きに来ている。スロバキアからは、バスを巡回させて、それに乗ってきている。まだ車をもっていない人が大半である。対岸の町そのものは、Esztergom より小さい。ただこの周りに、町が散在している。

■雇用条件

Q：賃金は同じか。

A：賃金は同じである。スロバキアの人たちにとっては、良い職場となっている。

Q：ハンガリー側とスロバキア側では、経済格差や生活水準の格差があるのか。

A：ガソリンの値段だと2、3割は違うと言われている。スロバキア側が安い。食べ物も、同様に安い。スロバキア側にガソリンを入れに行く人が多い。国境ではパスポート・コントロールはあるが、地元の人だと行き来は楽だそうである。

A：ただ、ガソリンとかは競争価格であるが、供給元が独占されているから、両国がEUに加盟すると、価格は統一してくると見ている。両国は、同時にEUに加盟することになっている。

Q：この辺りでは、勤労者はどのくらいの賃金水準か。

A：円でいって6万円くらい、現地通貨で12万フォリントくらいである。一番の下層のレベルで、7万フォリント、3万5千円くらいを稼いでいる。

Q：この賃金水準は、高いのか。

A：ほぼ全国平均である。

Q：ここに暮らして、全国平均の賃金を得られるということは、好賃金条件であると思うが。地元に住んで、スズキで働けるということは。

A：それはそうである。

A：去年は、大分、賃金が上がった。全業種では年間平均で12万2,000フォ

リント、年間平均でほぼ6万円強、その中で機械製造業が12万6,000フォリントであり、これはワーカーではないが、業種の中の平均値なので、恐らくこれに対して賃金が10%以上は上がっているので、先程の数値が業界平均値から大きくはそれていないと思う。

Q：ローカルで安定した収入が得られ、それも全国平均水準で得られるということは、非常に良い職場ポジションと思うが。

A：それはそうであるが、すでにこの国そのものの失業率が5.5%を切りつつあって、東西のアンバランスがあって、東側の失業率が15%以上あって、西半分側では恐らく4%くらい、この地域で見ると恐らく3%は切れているので、どんなに失業率が下がっても2~3%は残るので、その意味では完全雇用状態にある。スズキがあるがゆえにということもあるが、それ以外に大企業が結構ある。すぐ近くに三洋電機の工場があり、そこだけでも1,500人は抱えており、ここから30キロほど行ったところにノキアがあり、ここは千数百人の従業員を抱えている。それを軸にして裾野産業があり、ハンガリーの輸出やGDPの比率で見ると、農業製品が安いというせいもあるが、ハンガリーは製造業の比率がきわめて高い。

Q：そうなると、労賃が製造コストを圧迫するようにはならないのか。今度生産規模を拡大されて従業員を採用され、エンジニアも少ないということであるから、それにまた他企業が入ってくる可能性もあるから、賃金が上がるのではなか。

A：賃金は上がると思う。ただし自動車の場合、労働集約型産業の側面ももっているが、それよりも設備産業の側面が強く、労務費の全製造コストに占める割合はたいしたことはない。というか、人件費の増減によって大きく左右されるような品物ではない。

Q：全コストの中の人件費は、何パーセントか。

A：3%位である。日本も恐らく7~8%くらいで、これは欧米先進国の平均値だと思う。その意味ではたしかに、4%の差はドイツに比べれば有利という言い方もできるが、一方で物流を含むロジスティック・コストも加

味しなければいけないので、ここは内陸部にはいっていることを加味しなければならぬので、その差が4～5%あるかということ、ないであろう。たしかにルーマニアやウズベキスタンに行けば、総労務費の製造コストに占める割合は1%になるかもしれないが、一方、部品の調達では部品コストが1.1倍、1.2倍になる。そういう具合から、残りの97%の部分で1.1倍になったら、全く話しにならない。

【摘記】 ①ハンガリーでは失業率が低く、マジャールスズキ社工場のある地域では完全雇用状態である。②スズキ社の賃金は機械工業界の平均値であるが、近くには大企業が入っており、賃金上昇の可能性がある。③しかし労務費の全製造コストに占める割合は3%位（日本で多分7～8%）であり、人件費の増減よりも他のコスト上昇が問題である。

■ハンガリー生産拠点と市場戦略

Q：業界全体で見ても、製造で見たら、だんだんと東欧で組み立てるようになっていく傾向があると思うが、一体どこまで、東欧に来るのか。つまり、どこに限界があるのか。労働コストが安いから東欧に来るのだと思うのだが、その反面でロジスティック・コストが問題になるわけで、どこが分岐点なのか。

A：それともう一つは、どこが最大消費地になるか、というポイントの見分け方にあると思う。この場合、輸出60%、ハンガリー国内販売40%になっている。ハンガリー国内だと40%を捌いているから、その意味だと完成品のロジスティック・コストの4割分については大幅節約できて、競争優位に立っている。東欧に進出している方々にも、的がどの地域になるか、ということがけっこう大きく作用する。

Q：現状では、ポーランドやハンガリーは成長率が高いかも知れないけれど、絶対量から言えば両国の中でのシェアが高くないと思うが。

A：ポーランドに進出したGMにしてもフィアットにしても、すべてポーラ

ンドで売るつもりで出た。ポーランドそのものの成長がそこまで付いてこなかった。結論的に言えば、輸出しているが、そもそもの発想はそうだった。そういう意味では、ポーランドで組み立てようとしたことは正しかった。一時、ポーランドでは一端は国内市場に60万台の需要があった。そういう意味では、ポーランドにある自動車工場の現有生産能力を上回っている。総需要に対して生産能力が追いつかなかった。ところが、その後に一挙に経済がクラッシュして、30万台くらいまで落ちでオーバーキャパになっているだけのことで、ポーランドの最盛期の需要に対しては現有の生産能力が追いついていない。ハンガリーにしても、我々の占有率は20%なので、決して我々の生産能力がハンガリー全体を埋めているわけではない。あの当時のポーランドは、今やもう、輸入税ゼロといった状態に入っているが、あの当時はまだ輸入をプロテクトしていたので、ほとんど作ったらすべて売れるような状態で、あの当時、大宇だけで10数万台、フィアットで10数万台、オペルで10数万台、3社独占状態であった。オーバーキャパになっているのは結果論である。チェコも、もともと存在していたスコダを拡大しているだけのことから、あれも別にキャパが西欧化ということではなくて、もともとあったものが復活しているだけであって、VWの場合もスコダをスコダというブランドで育てようというふうに切り替えたので、スコダで作るしかない。あくまでもVWはVWブランドで、セアトはセアト・ブランドでやろうというのがVWグループの戦略である。VWも東へ進出したわけではなく、スコダを買収したわけだから、VWが救わなかったら、どこか別のところが救っただけのことであるから、正しかったかどうかは結果論であって、VWが拾わなかったらフォードかGMが拾ったかも知れない。ルーマニアのダチアはルノーが引き取ったが、今のところ先行きは読めないが、結果論としてルノーが正しかったと言われるのか間違っただと言われるのかというだけのことであって、ダチアという、存在する企業を移動させられないからである。

Q：そうすると、現状では、東ヨーロッパにあるべき需要があれば、生産能

力はまだアンダーキャパであるということか。

A：そういう観点に立てば、そう遠くない時期にキャパが需要を越える時期が来るかも知れない。今は、例えばこの会社（マジェールズズキ）は、92年10月に作って、11年が経っている。EUの平均自動車保有期間が12年を少し超え、日本の場合は10年を超えている。ハンガリーの場合、どの程度を読むかというのは、今のところまだ試されていないので分からないが、15年くらいをイメージすると、まだ後4年間はある。その需要が下支えになるので、その意味では、キャパは達していないと言えるが、15年目に到達したときの需要の動きが循環するかしらないかは、まだ分からない。もう一つは、先進国では自動車に対する購買力は、総人口に対して約5%である。日本の場合、650万台、アメリカの場合、1,700万台代、ヨーロッパの場合、1,600万台代。ここ（ハンガリー）の場合が総人口に対して約2%である。その差が3%くらいであるが、GDP per capitaが購買力平価で二分の一、約55%である。その意味で、この辺りが限界点だと思うので、そうすると25万台で、いま20万台なので、もう限界点に近いと思う。保有期間の長さは試されていないから読めないから、とりあえず15年ぐらいいメージするのが妥当かなと思う。まだ余力は在るかも知れないが、天井は近いと思う。先程のGDP per capitaも55%というのは購買力平価を使っているから、グロスで言うとEUの四分の一くらいしかない。だから、このギャップはEUに入ったときどうなるかは、非常に微妙である。自動車とか家電は製造コストが存在しているからほとんど統一価格であり、そんなに大きな差をもってはいないと思うが、食品、水道とか光熱費や土地はひよっとすると跳ね上がるかもしれない。跳ね上がる時の限界点が先程の55%であるから、別の言い方をすると、倍である。人件費もそうである。だから、右肩上がりにずっと上がっていくとは思わない。ここ3、4年は、この傾向が続くと思う。

Q：現状では、オペルのGliwiceの工場はポーランド国内の販売に比べて、輸出のウエイトが非常に高い。それは、計算違いということであったのか。

A：それは、明らかに、計算違いであったと思う。というのは、ハンガリーの人口1000万人に対して、ポーランドは倍以上の人口を抱えている。

Q：スズキの今度の拡張計画というのは、やはり将来の、ハンガリーだけでなく、東ヨーロッパの需要の拡張を見込んでのことか。

A：見込んでいるが、60対40の割合が続くと見ている。4割がハンガリー国内での販売で、6割が輸出である。ポーランドや周辺は60%の中に入っている。

Q：60%の中で、どこをターゲットにしているのか。チェコはスコダが、ポーランドはオペルがシェアを占めていると思うが。

A：一応、EUをターゲットとしているが、とくに近隣諸国に力を入れようと考えている。今のところ、関税障壁があるので、徐々に近隣諸国への販売を強化したい。

Q：東欧というのは、マーケットとしては小さいのではないか。ドイツやフランスのような既存自動車メーカーのある国の方がマーケットも大きいと思うが。

A：その理屈でいうと、ハンガリーも小さい。費用対効果でいうと、その方が簡単かもしれない。

【摘記】 ①東欧での生産拠点建設の決定では、どこに最大消費地があるかが重要な条件となる。東欧諸国に生産拠点を設けている自動車メーカーも進出先の市場を重視している。②東欧市場では、遠からず市場飽和状態が起こる。③マジャールスズキ社は60%をハンガリー国外へ、40%を国内で販売している。この比率は続くと見ている。60%の国外販売は、ハンガリー以外の東欧諸国を含んでいる。国内販売分（40%）の輸送コストは節約できる。ハンガリー国内でのシェアは20%である。

■東欧自動車産業クラスター形成

Q：比較的、部品の供給が、このハンガリーや東ヨーロッパ周辺からではな

くて、日本からのエンジン供給というように、かなり遠方から部品を調達されていると思うが、外部の者は、このハンガリーに来たら労務コストの安さを活用して現地調達率を高くして、全体のコストを下げるということになってはいないのか。

A：その話しをすると、古い話しをしなければならなくなるが、ヨーロッパの場合は100年をかけて、日本の場合は50年以上をかけて自動車産業を支えるサプライヤーを築き上げたというか、自ら築いた、という背景のもとに成り立っている自動車産業であるが、ここハンガリーの場合は、突然に出てきても支えるものがなく、我々に力があって教えながら育てることができればよいだが、僅か10数年ではそこまで至っていない。ただそれでも、現地資本によるサプライヤーが育ってきているし、日系メーカーも出てきている。その他に、ここハンガリーからチェコ、スロバキア、ポーランドにかけて、経済活動のエリアとして見ると、国と言うよりも一つの地域として捉えられるので、その中にはけっこう入ってきていて、その意味では進みつつある。競合メーカーが出てくると、まだ少ないところはあるが、それにつれて部品メーカーが大量に動いており、その意味ではかなり進んでいる。日本からは、エンジンとトランスミッションだけだが、それ以外は全部こちらになっている。ディーゼル・エンジン車も作り始めていて、それは全部欧州調達である。

Q：全部こちらで調達されるという中において、ハンガリーとかポーランドといったローカルな調達と、スペインやドイツなど、ヨーロッパとは言いながらかなり遠方からの調達があると思うが。

A：それは、まったく気にしていない。あくまでも、ドア到着時点でのコストだけで捉えている。どこで作っているかは、まったく無視している。というのは、日本から韓国に切り替えたものもある。ここにステアリング・ギア・ボックスが来ているが、あれは韓国から来ている。物によっては中国に切り替えている。結果としてスペインがあり、結果としてドイツがあるのであって、あくまでも、ここへの調達ベースで捉えている。ロジスティック

クもすべて、ここで、いくらで調達できるかと言う問題である。距離は問題ではない。

Q：ただ現状では、トヨタがチェコに工場を造っているし、他も日系メーカーが進出してきているが、スズキの場合は体制転換前から進出を開始している。どのような経緯があつてのことであつたのか。

A：その意味では、オペルが2000年からアジラの生産を始めたが、それ以前の97年当時は、ローカルサプライヤーが77社であつた。オペルとの共同開発で生産を始めた時点で250社に増えた。オペルとの共同開発で何が良かったかという、ローカルのサプライヤーネットワークに参入できたという効果がきわめて大きいことである。これがコスト競争力を身につける契機であつた。その絶対額で言うなら10数万円、20%ぐらいの差が出た。いまトヨタさんがプジョーと組んで20%下がったとか30%下がったとかという、本当にその20%とかいう数字である。

Q：それは、体制転換してから、多分、95年以降のことであろうが、なぜスズキは、社会主義時代のハンガリーへの進出を考えることになつたのか。

A：それは、別に複雑な理由ではなくて、小さな自動車会社がまともな先進国で販売するチャンスが沢山はなかつたし、先進国への参入が遅かつたといった背景が多分あるからで、北米については輸出自主規制が行われていて、輸出枠が取れなかつた。ヨーロッパに関しては、先進国は輸入規制をしていた。各輸入国は日本に対して輸入枠を出していた。その枠をもらえなかつた。というなかでは、拡大を図ろうとするとき、出ていくところは限られていた。誰も出ていないところだから、調べても分からないから、出ていってから考えようということだつた。パキスタンも現象は似ている。パキスタンにも誰も出ていかなかつた。

Q：そこの発想がよく理解できない。東欧とはいつても、東独にもチェコにも自動車メーカーがあつたし、東欧市場で売ろうと考えていたのか、それとも西欧市場で売ろうと考えていたのか、どちらか。

A：全数を東欧で売ろうと考えていた。

Q：95年以降、歯車がスズキにいい方向に回り始めたというか、EUのマーケットも拡大しつつあるし、東欧全体のマーケットもスズキに好都合となるように成長してきたように思うのだが、この点はどうか。

A：それも結果論である。例えば、壁が残っていたら、上手くいっていたかいないかは誰も検証できないわけで、ひょっとしたら独占市場を築けたかもしれない。逆に言うと、トラバントもシコダもダチアをも駆逐して、何10万台も造っていたかも知れない。それは分からない。典型的な例がインドである。逆に壁が崩壊したために過当競争の中に投げ込まれていたかもしれない。先見の明あったとかないとかいう問題ではない。素人目に見ても、当時の日本の車がやってきて、シコダやダチアと競争して負けるとは思えない。

【摘記】①ハンガリー、チェコ、スロバキア、ポーランドの一带で自動車産業クラスターが形成されつつあり、日本からエンジンとトランスミッションを搬送しているが、それ以外はすべて欧州調達である。ディーゼル・エンジンは欧州調達である。②部品の調達先国が問題ではなく、ドア到着時点でのコストが部品調達先の選定基準となっているので、結果として東欧の部品サプライヤーからの調達がある。ハンガリー進出理由が安い労務コストを利用し、現地調達率を引き上げて、総コストを下げることにあったのではない。③販売ターゲットは東欧である。④オペル社との提携メリットはローカルの部品サプライヤーネットワークに参加できてコスト競争力を得られたことである。トヨタとプジョーの合弁事業も同様の理由である。

付記：本調査記録の続編は、『山口経済学雑誌』第54巻第1号での公表を予定。なお、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。