

### III 研究ノート III

## 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記録：続編（2・完）—

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. マジャールス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, 第54巻第1号)
- マジャールスズキ社販売戦略のターゲット地域
- エステルゴム市への進出理由
- 日系部品サプライヤーの随行進出
- 現地部品サプライヤーの成長
- 工場運営の現地化と日本人社員
- 工場内アウトソーシング (以上, 本号・完)

### 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)の記録シリーズの最終部分である。すでに調査記録(「研究ノート」)全4編中の3編(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), 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)および, 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: 続編(1)—」(2005年5月)<sup>1)</sup>を公表したが, 本研究ノートは「続編(1)」に引き続いて, 「続編(2・完)」を公表するものである。

#### ■ マジャールスズキ社販売戦略のターゲット地域

Q: ところで, スズキとして, ハンガリーで40%を売っておられる。残りの60%はEU全体で販売されている。他の, ルーマニアなどには販売進出していないのか。

A: 進出しているが, 進み方が遅いので, いまアクセルをふかしている。

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), 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—」(同誌, 第53巻第6号, 2005年1月)および, 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: 続編(1)—」(同誌, 第54巻第1号, 2005年3月)。

Q：今後は、ポーランド、スロバキア、チェコ、ハンガリーなどの中で、どこに力を入れる予定なのか。

A：この周りの8ヶ国である。旧西側は、それはそれで力を入れるが、やはりここ、ハンガリーを軸にした周り8ヶ国全部を急に猛拡大していく。とくにスロバキアに関しては、ハンガリー系住民が多いと思われる。発展する可能性、急発展する可能性を秘めている。あと、セルビア、モンテネグロは同様に急発展する可能性を秘めている。スロベニアなどは、逆に、ちょっと、もう遅いかな、という感じがするし、あまりにも競争熱が高すぎる。

Q：スロベニアは、もう観光地になっている。

A：そうである。自動車に関してだけでなく、家電製品もそうであり、スロベニアに隣接する国で余った製品が大量に流れ込んでいる。あそこで、まともには競争ができない。

Q：すこし別の角度からいうと、壁が開いたときに膨大な中古車が西から東側に流れ込んだと思うが、その影響はどうか。

A：ここハンガリーは、途中で国が反省して、法律を変えた。96年製以前の中古車は輸入禁止である。

Q：中古車が少ないのはポーランドか？

A：ルーマニアもそうである。

Q I<sup>2)</sup>：私も90年のドイツ統一後の東ベルリンで東欧からの留学生が中古車を買っていたのをみた。どうするのかと聞くと、母国へ持ち帰って売るということであった。

Q II：それは潜在的なマーケットがあったからであろう。

Q I：それはマーケットがあったということもあるが、西側製自動車への憧れもあったと思う。ところで、もう一つ別の話であるが、Esztergom に入られた理由は何であったのか。

**【摘記】** ①販売全体の40%をハンガリー国内で、残る60%をハンガリーを除

2) 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」とする。

く EU 全体で販売，②ハンガリーを軸とした中東欧 8 ヶ国を販売戦略のターゲットとしている。

### ■ エステルゴム市への進出理由

A：ハンガリーが候補国であった理由は，ソ連の体制下の中で自動車産業の許可を与えられていなかった国がハンガリーだけであったということである。東ドイツには自動車トラバントがあったし，ポーランドにはフィアットが入っていた。ライセンス契約であった，後継企業が。チェコもスロバキアもあった。ルーマニアもライセンス生産，ユーゴスラビアもライセンス，ソ連もあった。残ったのは，ここだけであった。

Q：ハンガリーに自動車産業がなかったからか？

A：なかったというよりも，ここしか話しをする相手として存在しなかった。その中で，場所として，ここエステルゴム (Esztergom) になった理由は，ハンガリー政府と交渉をやっている間に壁が崩壊し，壁崩壊後にハンガリー政府が誘致してくれた場所が二カ所あった。一カ所が，Budapest から西へ 60キロくらいのところにセーケシュフェールパール (Szekesfehervar) という町があり，そこには今，デンソーさんが入っている。そこと，このエステルゴムであった。ハンガリー側の提示条件が，セーケシュフェールパールの場合には，建屋，工場設備も全部あり，これも従業員も全部使ってもらいたいというものであった。エステルゴムの場合は，何もなかった。グリーンフィールドであった。ここはもともとソ連軍の演習地であった。何もなかった。ただ，そのときは，ここの人口でもって工場が十分に運営できると見込んでいたが，現在では従業員の確保が難しくなっている。その当時の条件から言うと，人口的に充分であった。

Q：もう一つの方には，何の工場があったのか。

A：バスの会社だと思う。最初からそこは問題にしていなかったもので，何もそちらを検討しなかった。

Q：ここは，何もないグリーンフィールドに，ここの市が工場誘致をしたわ

けでもなく、補助金もなしに、進出してきたのか。

A：補助金は出ている。

Q：それは、ハンガリー政府からか。

A：考え方としては、そうである。

Q：土地をただのような安い値段で手に入れられたように想像するが、そうか。

A：ハンガリーの相場からみると、ただのような相場であった。元演習地であったからであろうが、実際にこの工場の一步通りを隔てて向こう側には国立公園があり、山の上に塔が立っているが、あれがソ連軍の見張り台であった。そのまま国立公園になっている。

Q：しかし現在、また拡張されるという計画を持っておられるようであるが、それをサポートする人手は北の方のスロバキアから連れてくるのか。

A：今回は設備を入れて、ある程度自動化するしかないと考えているので、その意味では労働力がどうのこうのというのは以前ほど関係ない。

A：演習地という話しの続きで、ここにはバジリカというものがある。去年、



(写真1：エステルゴムの大聖堂，聖堂の裏側へ出ると，  
対岸はスロバキア，筆者2003年9月26日撮影)



(写真2：大聖堂裏側からドナウ川〔左手が上流〕を挟んで、  
対岸にスロバキアの大地が広がる，筆者同日撮影)



(写真3：写真2から左へ移動して撮影，対岸のスロバキアへの橋梁，  
マジャールスズキ工場へ勤務者渡橋，筆者同日撮影)

天皇陛下も来られたが、ハンガリー人の巡礼の場であり、宗教的にハンガリー系の人々の聖地であった。

Q：あれは、カトリックの総本山であろう。

A：そこを押さえておきたかったというソ連の意図もあったのではないかとも思う。実際、いまだに観光客がたくさん来ている。日本人もたまにいる。見に来た日本人も、あれを見て、感心したのではないのだろうか（笑い）。初めてみると、あれはけっこうインプレッシブである。

Q：スズキがここを決められたのは、あれを見てだろうと想像していた、冗談であるが（笑い）。

A：私もそう思っていた。その点は聞いていないが。あれは、スロバキア側から見ても、綺麗に見える。ま、だからすべて結果論としてこうなったのであって、積極的に選んでこの国に出てきて、積極的に選んでこの場所にしたというよりは、選択肢が限られていた。1985年からだから、売るのも共産圏しか売れないと思っていたであろうと思う。

Q I：では、ここには鉄道があっただけか。道路もローカルだし、中国の重慶スズキもそうであるが、ドナウ川を配慮しての工場進出かとも思ってみたが。

Q II：とは言いながら、大きな決断であったことであろう。

A：それは大きな決断であったと思う。ただ、パキスタンに出たときとか、インドに出たときと比べれば、小さかったのではないかと思う。ハンガリーへの進出はヨーロッパという印象があったように思う。

Q：しかし、戦略的には非常に面白しらく、リーズナブルであったと思う。あの頃、1985年から今日をある程度は予想できたはずであるからと思う。

A：ハンガリーは、援助があった。ハンガリー政府はあの頃の共産党、今の社会党、かれらが多分に仕掛けたようで、体制崩壊を仕掛けたのも共産党だった。この国だけだったと思う。

Q：ハンガリー自体が体制転換前から西側に門戸を開き、観光客も来ていたし、顔を西に向けていた。

A：ハンガリー人で金持ちになった人、ジョージ・ソロスもすごかった。彼のルートでコンピュータなどが大量に入ったと聞いている。

**筆者注記：**ジョージ・ソロスは1930年にハンガリーのブタペストで生まれ、ロンドン・スクール・オブ・エコノミクスに学び、1956年にアメリカ移住し、国際的な投資ファンドを設立して莫大な資産を築く。ソロスは1980年代に入るとハンガリーを中心に東欧への慈善事業活動を展開し、ハンガリーの体制転換に影響を与えたことはよく知られている。その象徴的な出来事として、「ハンガリー複写機事件」がしばしば取り上げられる。社会主義政権下のハンガリーでは、情報制限が行われ、複写機や印刷機の利用が制限されていたと言われる。ソロスは、政府による情報非制限を条件に大量の複写機をハンガリーの文化・学術機関に寄付し、ハンガリー国内での政府の情報統制力を失わせることになり、延いては体制転換への大きな政治的うねりにも影響を与えたともいわれる（ジョージ・ソロス著、山田侑平、藤井清美訳『ソロスの資本主義改革論：オープンソサエティを求めて』日本経済新聞社、2001年、他参照）。

Q：ハンガリー、チェコはうまく体制転換をしたが、ユーゴは失敗であった。

Q：今日のA社長のお話して、結果論だということが多かったが、けっこうこれは戦略的に選ばれたことのように思う。

A：結果論という用語弊がある。そのときどきに選択したベストの積み上げであったといえる。選択肢も少なかったということもある。

Q：個人的には、鈴木社長の経営者としての大胆な決断があったように思うが、誤認であろうか。ところで、スズキがハンガリーに来られたとき、一緒に来られたサプライヤーはあるのか。

**【摘記】** ①スズキ社がハンガリーを工場進出の候補地にした理由は、コメコン体制下で自動車産業が認められていない唯一の国がハンガリーであったこ

とにある。②ハンガリー政府が提案した2箇所の工場誘致場所の内の一箇所が Esztergom で、グリーンフィールドであったが、もう一箇所はソ連軍の元演習地であった。③スズキ社のハンガリー進出交渉はまだ社会主義時代に始まったので、立地の選択肢は限られていた。その時々ベストの戦略的選択をしている。

### ■ 日系部品サプライヤーの随行進出

A：これは先程言ったように、エクセディさんが一番、古い。あそこは、地元の資本との合弁である。今、12社ある。すぐこの裏には、ダイヤモンド電機さんがある。けっこう出てこられて、ダイヤモンド電機さんなどは典型的であるが、ここだけではなくて、今やダイムラー・クライスラーやフォードにも納めている。

筆者注記：ダイヤモンド電機ハンガリー (Diamond Electric Hungary Kft.)、設立2000年9月、資本金2,300千ユーロ、事業内容—自動車用点火コイル等の製造・販売、従業員数30人、URL <http://www.diaelec.hu/>、所在地 2500 Esztergom Rubik Erno Utca 1.Hungary TEL(3633)542-212 FAX(3633)542-201。本社は、ダイヤモンド電機株式会社。創業1937年、設立1940年、資本金 21億9,000万円、売上高196億46百万円 (2003年3月期実績)、従業員数749名。自動車関係の主力生産品は、自動車用点火コイル、各種センサー等。その他にホームエレクトロニクス製品を製造・販売 (同社Webサイト参照 <http://www.diaelec.co.jp/product/>)。

Q：それは先程の Worldwide Purchasing System の中に入っていないのか。

A：それは恐らく、ダイムラー・クライスラーのネットに入っていると思う。  
GMグループのネットにも入っていると思う。

Q：どういうことは、出てくる能力なり力量があったということと、日本国内ではなくて、グローバル・ベースでというか、ヨーロッパへ出てきても

競争力があるというものが結果的に出てきたということか。

A：そうである。我々にとってのコストダウンという場合、日本から持ってきていると物流費がかかる。この部分が下がるだけでも、コストダウンである。製造コストで見たときには、少しこちらの方が高いのかも知れないが、ただこの物流費の差があるので、そういう意味では十分に競争力を保てたのかも知れない。日本と同じコストでここで造っても、日本よりこちらの方が安い。

Q：サプライヤーの立場からすると、非常にリスクである。

A：その意味では、そうである。だから、エクセディ (Euro EXEDY Clutch Limited, Hungary) さんのようなやり方が当初から行われ、それしかなかった。エクセディさんは最初から合弁である。

Q：支障がなければ、12社のサプライヤーを教えてもらえないか。

A：住友エレクトリックさん、エクセディさん、菱和さん、この会社は三菱電気系列の流通を扱っている会社である。それからスタンレーさん……、それから……、こういう話しをすると、チェコに来ている会社の名前がだいぶ出てきて……。

Q：興味深いのは、サプライヤーでGMのWorldwide Purchasing Systemに入っているものと、それにダイムラー・クライスラーのネットワークには入っているものがある、またどういった会社が入れたかである。日本を出ることができない会社は、日本でしか生き残れないので、興味深い。

A：後は、物流の会社として、ユーラシア・シベット (Eurasia Sped Kft, Hungary)<sup>3)</sup> という会社がある。これは伊藤忠さんの系列である。

Q：伊藤忠さんの物流への参入は、随分とすごいらしいと聞くが。

A：東欧圏は早かった。

Q：ここも伊藤忠が資本参加されているが、どういう経緯か。

A：これには経緯があって、もともとハンガリーそのものの話しを持ち込ま

3) Eurasia Sped Kft. 本店所在地：1051 BUDAPEST BAIJCSY-ZSILINSE KY U.12, HUNGARY, URL：http://www.euriasped.com (http://www.itochu.co.jp/main/div/fin/fin\_4.htm参照)。

れたのは伊藤忠さんで、そのご縁で伊藤忠さんが資本参加している。物流で伊藤忠さんが東欧圏に強いと言う話しであるが、ここの駐在員の人はもう20年もいて、地元への密着が強い。

Q：まあ、商社の駐在員の方は、10年以上の駐在というのは普通であるから。

A：後は裏のダイヤモンド電機さん、その他に先程話した菱和さんは三菱系列であるから、三菱電機系の部品、例えばパワーステアリングやベアリングを供給している。オペルにも納めている。

Q I：結局、スズキへだけでなく、オペルに納める、あるいは他の欧米メーカーに納められるような実力がないと、ヨーロッパでは生き残れないし、出て来れない、ということであろうか。

Q II：この12社の中で、最初にスズキさんが出てきたから一緒に出てきたというメーカーはどこか。

A：ダイヤモンド電機さんがそれにあたる。あとは、ミツバさん、オーテックさん、日昌さん。それに住友電装、住友商事さん。実際には住友グループの部品サプライヤーを束ねてもらっている。この中に数社ある。もう一社は、クラリオンさん。伊藤忠さんそれ自体。これも商社機能で、サプライヤーを束ねている。

Q：すべての12社さんは、それぞれ、スズキさんへ納入することで発展を遂げてきたけれども、併せて他の自動車メーカーにも順次に納品することで発展を遂げてきたということだと思う。今や、スズキさんへの依存度は、どのくらいか。

A：先程来、ダイヤモンド電機がダイムラー・クライスラーやフォードへと言っているが、ここからインド、中国へ供給するそうである。日本国内はないと聞いている。その意味では、スズキ・グループ全体の依存度は半分以下である。まだフォードへは始まっていない。ダイムラー・クライスラーにしても、フォードにしても、インド、中国へも、まだこれからということである。スタンレーはハンガリー国内しかない。ヘッドライトであるから。菱和さんは、こことオペルである。

**筆者注記：**ダイヤモンド電機ハンガリー (Diamond Electric Hungary Kft.)，設立2000年9月，資本金2,300千ユーロ，事業内容：自動車用点火コイル等の製造・販売，従業員数30人，URL <http://www.diaelec.hu/>，所在地2500 Esztergom Rubik Erno Utca 1.Hungary，TEL(3633)542-212 FAX(3633)542-201。2000年にハンガリーのエステルゴム市に同社が設立され，「日本，そして米国で築かれ，育てられた信頼の技術を，ヨーロッパ市場にも広げるために活発な活動」を展開している。親会社「ダイヤモンド電機株式会社」(本社，大阪)は，スズキ社の他に，ダイムラー・クライスラー社やフォード社等との取引をしている(出所：ダイヤモンド電機(株)Web-サイト <http://www.diaelec.co.jp/corp/base.html>を参照)。

Q：もともと菱和は，オペルに納品していたのか。

A：そうではない。スズキに供給するためにハンガリーに出てきていただいて，その後にワゴンRのプロジェクトでうまくオペルとの取引に入られた。

Q：いまやスズキさんとオペルの2社に納品されているということなのか。しかし，オペルとの取引が将来的に継続されないことも起こりうるであろう。

A：そうになると，ダメージが大きいかもしれない。これは，保証のかぎりではないであろう。

Q：だか，日本のサプライヤーというのは，どういうふうに残るかというときに，ティア1，ティア2，どのレベルで生き残るかであるが，国内だけでは生き残れなくなって，国外に出て来ざるをえなくなっていて，国際競争をするメーカーだけが生き残ると思うが。

**【摘記】**①ハンガリーに進出している日系自動車部品メーカーはエクセディ社，ダイヤモンド電機社など12社である。後者はダイムラー・クライスラー社やフォード社にも部品供給している。②それらの日系部品メーカーはGM

やダイムラー・クライスラーなどのグローバル共同購買ネットワークに参加しているし、欧州進出でもコスト競争力を持っている。③12社の中には、スズキ社のハンガリー進出に伴って進出し、その後にスズキ以外への供給を開拓したサプライヤーもある。④伊藤忠の物流会社「ユーラシア・シベット社」を通じた部品調達も行っている。

### ■ 現地部品サプライヤーの成長

A：これがハンガリーだと、ハンガリー国内にはティア1レベルが66社であり、その意味では、ハンガリー・メーカーが力を持ってきている。幾つかは日本メーカーのライセンサーである。例えば、ガラスなどはハンガリーで調達しているが、これはベルギーに旭硝子のジョイントベンチャーの会社があって、そこがライセンスを出していると聞く。間接的には、そうなっている。鉄板もハンガリーに一部、出て来ている。

**筆者注記：**旭硝子のベルギー子会社：ユーロセイフティグラス株式会社  
[ベルギー] N.V. Euro Safety Glass S.A. Industriepark Krekelenberg Rupelweg  
11,2850 Boom, Belgium TEL.32-3-888-6931 FAX.32-3-888-6211 主業務：  
自動車用加工ガラスの販売（出所：旭硝子株式会社Webサイト参照：[http://www.agc.co.jp/company/group\\_world\\_02.html](http://www.agc.co.jp/company/group_world_02.html)）。

Q：鉄板の話しで確認したいが、コイルはポーランド製だと聞いたが、どうなっているのか。

A：丸紅さんと伊藤忠さんが鉄鋼部門を分離して、丸紅伊藤忠という会社を作られて、ベースカリーセンターになっていて、かなりの鉄の取扱を仕切っていて、これがドイツにあり、そこを経由して入れているから、ドイツという言い方をしたが、生産地がドイツかといったらそれは別の次元も問題である。

**筆者注記：**伊藤忠丸紅鉄鋼株式会社 (Marubeni-Itochu Steel Inc.)，資本金 300億円，会長 重富昭夫氏，社長 西沢和彦氏，社員667名，グループ総人員 約5,500名，連結総資産 5,500億円，連結売上高 1兆3,000億円，設立日 2001年10月1日，出資比率：丸紅50%，伊藤忠商事50%，業務内容：鉄鋼製品等の製造，加工，輸出入および販売，鉄鋼を軸にした SCM 構築等の IT 関連事業，建設・建築工事の設計，監理および請負業他（出所：同社 Webサイト <http://www.benichu.com/gaiyou/gaiyou.html>参照）。

Q：ポーランドはどうか。

A：ポーランドも同じだと思う。ポーランドで生産されているということだけで，丸紅伊藤忠が入っている。ハンガリーのコイルは，ハンガリーのメーカーが製造している。

Q：ハンガリーからもコイルを入れているのか。

A：ハンガリーからも入れている。いわゆる鉄である。丸紅伊藤忠を通して いるのは，鉄というよりも合金である。その意味では，技術レベルはそれほど高くないものである。単純に小さな金物といった鉄板である。各種の鉄製部品である。例えば，物の取り付けだとか溶接しやすい物だとかに使う鉄で，ボディ・パネルの外側に使うような超鋼板ではない。その他に細かな物では，ワイパーブレードやゴムホース，マフラーなどで，ワイパーブレードはパコーニー社で，ドラムコーネ社は旭硝子の合弁会社からライセンスを受けている会社である。

Q：ゴムにしても，マフラーにしても，ある意味では，ハンガリー・メーカーとして育ってきたということか。

A：そうである。ゴムのチューブとワイパーはまさにそうであった。全然異業種であった。異業種で，ノズルのゴムを作り始めた。パコーニー社はワイパーブレードを作っているが，この会社はけっこう大きくなっている。逆にドイツの VW の下請け企業を買収したという話である。逆進出をしたケースである。

Q：チェコやハンガリーも、機械工業は、戦前は伝統があったわけで、それが伝統の完全に冷え切っていないうちに、もう一回、掘り起こして使えば、西欧からの技術移転によって西欧レベルの部品が製造できるようになるのではないかと思っていた。

A：私もそう思うが、しかし自動車産業に関して言うと、日本が50年かけて培って作り上げたサプライヤー群のようなものはないわけであるから、そうすると、一刻も早く技術を誰かが持ってきてくれない限りはキャッチアップすることはできないし、50年も待つてはおれない。一方、50年をかけて培った方も止まっているわけではなく伸びているわけで、差を縮めてこようと思ったら一挙にやらないと、資本は入れてくれなくても、また技術力ではなくてもいいが、一挙に入ってきて来ないと無理である。そう簡単に追いつけるようなサプライヤーではない、ヨーロッパも日本も。

Q：スズキが入って来られて、地元の旧国営企業だったものが転換して、うまく成功して発展した会社もあるということであろう。スズキとしては、ハンガリーのサプライヤーからだけでなく、ヨーロッパ全体の中から、コスト・ベースで調達しているということであろうか。

A：ただ、逆にハンガリーとか、チェコとか、ポーランドの立場からすると、暖かく成長を見守ってほしいのであろうが、我々は待ってられないということである。

Q：ということは、今度、チェコにトヨタが入って来て、それに伴ってティア1レベルのサプライヤーが入ってくるであろうから、それを使えるということになるのであろうか。

A：それは使える。だから、ハンガリー系のサプライヤーが日参している。スロバキア、チェコへ行き、取引を求めているのだと思う。

Q：でも、東欧全体としては、サプライヤー自体も成長し、育っていくのであろう。

A：そうである。サプライヤー群というのは、キャッチアップするのは早い。

Q：永久にキャッチアップできなくて、まあマフラーくらいならできるが、

マフラーレベル以下のものしか作れないとしても、ハンガリーはユーザーとして非常に大事であろう。もう少しハンガリー人に根底的部品まで作らせて、ハンガリー人が、これが自分たちの作った車だといえるような、そういう態度は重要ではないであろうか。

A：技術移転だけをいうと、それはありうると思う。ダイヤモンド電機は典型で、これは世界最先端である。

Q：だから、そういったことが、ダイヤモンド電機だけでなく、あらゆる部品レベルで、最先端まで行かなくても、中程度くらいのところでできないものなのか。

A：最先端となると、逆に人を使わないケースが多い。それを裏返して言えば、最先端になればなるほど人がいなくなる。ベアリングなども典型的で、日本の独壇場みたいなものだけど、あまり人を使わない。ダイヤモンド電機さんも人があまりいないというところがあって、ハンガリーにとってウエルカムかと言われると、今は違う。最先端が来ないとは言わないが、来ても労働力を、という部分にはつながらない。逆に、家電はコンポーネントが色々のところから入ってくるけれども、組立はここにあるとした方が労働力の面では喜ばしいことで、家電の場合には最後のアセンブリーがほとんどである。

Q I：not welcome であろう。最先端技術、つまりハイテクはドイツかフランスに残って、ミドルテクはスペインかどこかに残って、ローテクはハンガリーに残ってくるということか。

Q II：それは、EU内での分業関係ということになるのではないのか。

Q I：そうなってくると、政治的なものも含まれるが、それが安定した拡大ヨーロッパの姿になるのであろうか。

A：そこのところが、私はハンガリーが短いからよく分からないが、ハンガリー人のプライドでは、もともと最先端技術を持っていた民族であり、ノーベル賞だってもらっている人も出ており、数学分野でもそうであり、原子爆弾開発でもハンガリー人の理論がなかったら作り上げられなかったし、

もっと古くはボールペンの発明だってハンガリー人だし、そういったこともあって、潜在的能力はあると思う。あまり民族的な話しはしたくないが。

**筆者注記：**ハンガリー人の頭脳から生み出された発明品は少なくなく、ボールペンもその一つである。数学の分野では、例えば、Neumann Janos (ノイマン・ヤーノシュ、英語表記 John von Neumann, 1903-1957) の名が、コンピュータ動作原理の考案、ゲーム理論、数学的観点からの量子力学への貢献、核爆弾開発への参加などで、世界に知られている。

Q：しかし、現状の工業能力を見れば、当然、いっきにキャッチアップができるわけではないと思うが。

A：だから、さきほど言ったように、66社から12社を差し引くと44社になるが、これらの会社が自動車産業の部品メーカーとして使えるようになったということだけは、凄いことだと思う。

Q：66社がティア1で、何社がハンガリー資本なのか。

A：66社はハンガリー国内にあって、先ほどの12社を引くと、44社がハンガリー資本で、ティア1である。ゴムチューブ一本だって、耐久性をもったものができあがっている。

Q：ということは、徐々にキャッチアップしつつあるということではないのか。

A：そうである。今のところ、どんどん入ってくる技術協力をもってやれるが、ある時から先は、自力でやらなければならなくなる。この工場が典型であるが、過去の体制に慣れているものであるから、工場運営に非常に都合がいいのは、右を向けと言えばみんな右を向く、工場運営の基本が徹底されている。上の者の言ったことはみんなよく聞くという構造があるが、逆に改善をしようとか、これから何かをやろうといったときに、機能させにくい。日本で、日本の労働者の優れている点は、会社に入りたてでも、工場労働者が自分のやっている作業をなんとかしなければいけない、どう

にかしたい、というのが潜在意識の中にある。日本の労働力は、質も、レベル差が出ているので一概にはいえないが、基本的な潜在意識としては、みんなが持っている。この部分でも、こうしたほうがいい、ああしたほうがいい、といった自己主張がある。ここの場合は、それが出て来るかということになると、それが微妙で、それが全部にあるのではないか。あるいは、社会全体にあるのではないのか、という気がしてならない。

【摘記】①ハンガリー国内には Tier 1レベルのサプライヤーが66社あり、そのうちの12社は日系部品メーカーであるが、残る44社の内にも西側部品企業と何らかの提携関係にあるか、ライセンスであるハンガリーのサプライヤーがある。②ハンガリーの自動車部品産業の成長に関しては、日本が50年もかけて培ったような部品産業をハンガリーに発展させることは、国外からの大挙進出がない限り難しい。アSEMBラーがキャッチアップを暖かく見守ることはありえない。③トヨタのチェコ進出に伴った日系サプライヤーの進出によってスズキとの新しい取引の可能性もある。④最先端技術分野ではグローバル競争力を持つ企業に太刀打ちできるハンガリー企業の発展は望むべくもなく、自ずと労働集約的企業の進出と技術移転が進むことになる。家電の例では、アSEMBリー工場が設けられ、部品は色々な所から入ってきている。⑤労働意識面では、ハンガリー従業員には、日本の従業員が潜在意識として持っているような、仕事への能動的取り組みに乏しく、受動的態度が見られる。こうした傾向はハンガリー社会全体の傾向のように思われる。

## ■ 工場運営の現地化と日本人社員

Q：今、日本人は何人くらい、来ているのか。

A：25人である。その中で現場が10名。7名は購買活動で、この7名は設計部門から来てもらっている。日本で購買活動をやっていると、一つの本社組織の中に設計と購買が同居しているので、サプライヤーと話しをするときに何か問題があると設計を呼んで話しができるが、こちらに購買だけを

持ってくると全く機能しない。設計がないと購買が機能しないので、設計に出向いて来てもらっている。現場10名中、ラインに入って職責として指示出しをしているのは2人で、他はあくまでもアドバイザーである。

Q：スズキの工場の作業現場組織をよく知らないが、グループ作業でチームを作ってやっているのか。

A：そうである。日本と全く同じで、班長、組長、工長さんである。

Q：それらの職制は、すべて現地の人か。

A：そうである。そうしておかないと、こちらの場合、日本人が担当すると、日本人は交替するので、その都度にゼロに戻ってしまうので、ノーハウも引き継いでもらわなければならないので、工場が運営できなくなる。営業のような部門は人も変わった方が切り口が変わっていいという部分があるが、工場はそうはいかない。

Q：生産現場は、完全にこちら側でできるようになっているということであるが、人の採用もこちらの人が行っているのか。

A：そうである。

Q：これから先、生産を拡張されるという話しであるが、生産を拡張するにあたって、例えば設備投資の面はかなり機械化ということであるが、それ以外に主に調達関係では、現在のシステムのスタイル、システムは変えないままで進めていくということか。

A：今、見直しを図っている。305社まで来ていて、ここまではコストダウン優先で来ているが、これから先は必ずしも数を増やすのではなくて、選抜と集中をする方向である。

Q：その基準となる考え方は、何か。

A：当然、まずコストである。それから設計、いわゆる図面から引き受けられることである。

Q：まだ設計までアウトソーシングするということは、とてもではないが考えられない、ということか。

A：日本から単純に、出来上がったデータで持ってきて、それをもち込んで、

求められたものを作り出せるだけの能力をもった所 (サプライヤー：筆者)。  
建前を言うと、こちら (のサプライヤー：筆者) は持たない。

Q：よく言われるのは、スズキ社では支えきれないので、他の企業へも納品  
することができる能力を持っていることが採用の条件だということはない  
のか。

A：意思の中にはある。それはどちらかというところ、取引先調査と経営分析の  
レベルにおいて、それが出てきたりする。必ず、相手を調べる。

Q：305社をまだ減らそうということか。

A：減るのではないかと思っている。新商品が出てくるようになると、ひょっ  
としたらまた新規で増えるかも知れない。ただ、今、日本から入れている  
のは、エンジンとトランスミッションだけである。サプライヤー・ソース  
としては、マテリアル・スペック・ソースとしても十分に足りているわけ  
であるから、その中で大きくすると、新規に出てくるということは、今の  
ところを切ることになるので、数的に増えるかと言われると、言えないと  
思う。

Q：では、もっと標準化して、サプライヤーの数を減らすことはないのか。

A：現在では台数もけっこう出ているから、複数のサプライヤーに発注する  
こともある。タイヤなどは別々の会社であるし、ワイパーブレードは、一  
部はハンガリーで、また別にボッシュからも入っているものがあり、レン  
ズにしてもバレオとスタンレーとがあり、大物でもけっこう2社発注があ  
り、その意味では、ある程度、数をかためることによって品質も充ちて、  
納期だとかが早めになり、これらを踏まえながら、数は減るのではないか  
と思う。

Q：数が減るということは、大きなモジュール部品にしてしまうということ  
か。

A：当然、モジュールを考えることになる。

【摘記】①日本人駐在員は25名、そのうち現場に10名、購買活動に7名で、

この7名は本社設計部門から来ている。日本での購買活動では本社組織内に設計部門と購買部門が同居しているからサプライヤーとの交渉で問題は起こらないが、海外では設計部門がないと購買が機能しない。②現場日本人10名中、ライン職責として指示出しをする者が2名、他はアドバイザー。③日本でと全く同じ現場組織であり、班長、職長、工長からなる。作業はグループ制で、職制はすべて現地従業員によって成り立つ。日本人が担当した場合、日本からの入れ替わりがあるので、職制が機能しなくなる。④生産拡張を予定して、調達面で見直しを図っている。305社のサプライヤーから供給を受けている、コスト優先で調達を行っている。今後もコストを基準として、選抜と集中を進める。⑤日本からはエンジンとトランスミッションを入れており、サプライヤー・ソースとしてはマテリアル・スペック・ソースとしても足りている。新規にサプライヤーを増やすことは、現在の取引サプライヤーを切ることになる。⑥部品によっては複数サプライヤーへ発注している。

## ■ 工場内アウトソーシング

Q：いまサプライヤーが工場の中に入っているということはないのか。全部、スズキ側で組み立てているのか。

A：それは、ない。

Q：VWグループのスコダなどでは、サプライヤーが工場内に入ってモジュール部品の組立と組み付けを行っているが、そういったことは行う予定はないのか。

A：ない。

Q：その考え方について、コンセプトとして、スズキは工場内でモジュール生産をするということについては、どう考えておられるか。

A：嫌かもしれない。車を造るという面においては、例えば構外の物流を社内外注するとか、廃材の処理で社内外注するとかいうのは別にして、嫌かも知れない。

Q：それは、エモーショナルなことではなくて、別の理由からであろうか。

A：エモーショナルな部分が大いように思う。匠の世界のようなもので、車造りということに関しては、物を造るということに対してのこだわり、だと思ふ。責任をもって造りたいということである。責任が動いてしまうようなやり方をしたくないということである。

Q：VWグループでは、ドイツでは労働法上で入れることができないが、スコダは入れていて、ドイツも可能であれば入れたい、といったような本音を話していた。

A：入れる理由は、何なのか。コストが下がるということか。

Q：コストが下がるということで、サプライヤーに組付けまで責任を持たせるやり方である。

A：レーバー・コストが安いということか。

Q：レーバー・コストは必ずしも安くないという話もあるが、開発コストはたしかに安くなる。

A：それはそうである。ラインを組んだときに、結局、多能工の組立ができるから、ある程度、カッティングができるが、モジュールをやると、そこだけやって最適に保って云々、というのは、うまく行くのかなと思ふ。ある程度、多工程にわたっているものであるから、人を交合しながら、いわゆる省人化で頭数を減らすというか、一人の人の持ち時間を増やししながら人数を減らしていきながら、最後まで行くが、あまり外出しすると、逆に外出しした方が、効果がないということになる。もともと社内でやったら0.1人だったものが、一人になったというようなことになる。

Q：最後に一言だけ質問したい。これは、イエスでも、ノーでもかまわないが、お答えいただければと思ふ。最近、スズキとGMのタイアップも具体的になってきていると思うのであるが、スズキはGMグループの一員であるということに対して、どのように感じておられるか。それは、非常によいことだと思っておられるのか、それとも、できればイニシアティブを持ちたいが、やむなくGMの傘下に入っているのだということか。

A：あまり抵抗感はない。抵抗感のない理由は、裏返して、潜在意識の中に、

単独でもやって行けるのではないかと、という自負があるのだと思う。事実、自負があるからそう言っているわけで、赤字になって単独ではやっていけない状態であったら、意味はなかったのではないかと思う。

Q：現在、スズキさんは、いいとこどりをしているということができるか。

A：そういう言い方でもいいが、ある程度は、人の言うことに抵抗がないだけの自負を持っていることの裏返しだとも言えるように思う。

Q：まあ、自己自由を失わないでいるということが一つのいいことだし、かといって、GMグループに入っていくことで、もののメリットを得ているということでもあろう。

A：まあ、そういうことである。やっていけない状態の中でグループの傘下に入ってからは、こういうことにならないであろう。周りも、皆、そうではないかと思う。そんなに抵抗はないのではないかと思う。

Q：いま GM は何パーセントを保有しているのか。

A：20パーセントである。グローバル・アカウンティング、つまり持分保有連結貸借になっている。

**筆者注記：**GM は、スズキ株を20%、富士重株を20%、いすゞ株を49%保持している。

Q：長時間のインタビューにお答え頂き、感謝を申し上げます。我々の調査・研究も、ハンガリーを含めて、東欧にシフトしてきていて、最初、ドイツのエアランゲン大学と2年間タイアップして日独自動車産業の調査を実施し、それに引き続いて、今、GMグループ、VWグループ、トヨタ・グループを調査していて、スズキさんもGMグループの有力メンバーとして取り上げており、今後も調査研究したいと思っている。是非とも、御援助を頂ければと願っている。

Q：昔から、こういう研究をしようとしていたわけではなくて、段々こういう研究へシフトしてきた。

A：GMは人数が多い。中国の人件費は日本の30分の1といわれているから、30人分も働いて、何とか利益になっているが、GMの場合、スズキから一人行くと、GMから10人出てきて会議して、同じ人間が今度はフィアットへ行って話すと、また10人が出てきて、これでもう20分の1で、これでは中国の人とあまり変わらない。中国へ行って話しをすると、一人いたら20人くらいが出てくる（笑い）。

Q：でも、スズキでは、マルチな、多才な方が多いから（笑い）。スズキは、日本では優良企業である。また今後も機会を作って訪問したいので、よろしく願いしたい。

**【摘記】** ①モジュール部品を使うが、モジュール・サプライヤーを組立工程内に組み込むことはない。モジュール・サプライヤーを工程内に入れることで、多能工による組立のメリットが失われる。②GM傘下への抵抗感はない。裏返して言えば、単独でもやっていけるという自負があるからである。

最後に写真を撮らせて頂いて、インタビューを終了した。

付記：本稿を完載するにあたって、もう一度、2003年9月のマジャールスズキ社訪問インタビューの実施でお世話になった方々、とりわけ同社社長の戸田数久氏、同社前任社長の近藤唯志氏、視察中の案内と報告書閲読の労を快く引き受けて頂いた同社輸出部門の中川正志氏、スズキ日本本社の鮎川堅一氏に、衷心から、御礼を申し上げたい。加えて、インタビュー記録公表にご承諾を頂いたことにも、深く感謝するものである。さらに同社調査と関連して意見交換を行わせて頂いたJETROブダペストの村上義氏、ハンガリーでコンサルティング・ビジネスを営まれる会田健三氏に謝意を表したい。またマジャールスズキ社調査と関連して訪問をさせて頂いた在ハンガリー日系部品サプライヤー、Toyo Seat Europe Kft.の山口雄司氏、ハンガリーのEuro Exedy Clutch Ltd.社長の横山氏、ドイツの投資誘致機関IIC Industrial

Investment Council の元職員の佐藤朋子氏 (Invest in Germany GmbH 現職員) にも深謝するものである。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 (全4編中の最終編) である。