

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概要—

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訪問概要
 - (1) 会社概要
 - (2) 訪問概要

I. はじめに：欧州自動車産業の構造変化を捉える視点

本研究ノートは、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)の概要¹⁾である。

欧州自動車産業を取り巻く経営環境は、1990年代に入って、とりわけ同年代中葉以降、大きく変化した。政治面では、1990年10月の東西ドイツ統一、その後の中・東欧諸国での体制転換と市場経済化、1992年末のEC(欧州共同体)域内市場の完成、1993年11月のEU(欧州連合)発足、1999年の欧州単一通貨ユーロの導入、そして2004年5月の新10ヶ国加盟による拡大EUの

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)の記録は、『山口経済学雑誌』第53巻第6号での掲載を予定。

形成など、新しい出来事が続いた。さらに、このような政治的変転に伴って、経済面でも、大きな変化が起こった。旧EC時代の市場棲み分け的競争環境が消失し、新しく体制転換後の中・東欧諸国で発展しはじめた市場経済化によって欧州の市場が東へと拡大し、欧州で事業を展開する自動車メーカーは、拡大欧州全域を舞台にして競争力を問われる時代に入った。そうしたなかで、1990年代中葉頃まで、例えばVWグループのような自動車メーカーは、中・東欧地域に低コスト生産拠点を求める形で進出していった。しかし90年代後半に入ると、世界の大手自動車メーカーは中・東欧地域、とくにポーランド、チェコ、スロバキア、ハンガリーにおいてグローバル分業体制の重要戦略拠点を置くようになり、またそれに随行するかのようにして関連部品メーカーも進出した。逆に、中欧地域からはVWグループの傘下に入ったチェコのSkoda社のような東欧自動車メーカーも市場に参入した。同時に中・東欧部品メーカーも育ち始め、西欧部品メーカーのライバルになりつつある。自動車業界のバリューチェーンの変化に伴って、部品メーカーも生き残りのための戦略的選択を問われている。インテグレーター、イノベーター、あるいはスペシャリストに特化して、サプライヤーとしての存続の方向性を探っている。こうして拡大欧州全域を巻き込んで、自動車メーカー・部品メーカーのグローバルな再編成が進行し、産業誘致条件をめぐるトランスナショナルな地域間競争をも引き起こし、先進工業地域の hollowing-out を焦眉の問題に浮上させて、議論を呼び起こしてきた。

その他に、環境・安全規制の強化も自動車産業界に変化を呼び起こしている。自動車メーカーにそれに対応した新車開発や新技術の採用を促し、環境や安全に関する先進技術の進取的革新を争わせることになり、延いては自動車コンセプトやその部品素材の変化と関わる新産業分野からの部品生産への参入も与って、部品業界での淘汰を加速させている。

上述の概観の通り、1990年代には、欧州全域（西欧・中欧・東欧）で政治・経済・社会を変貌させるような一連の出来事が起こり、欧州自動車産業にも新しい経営環境・条件を生み出して、それらへの適合を迫ることになった。

それゆえに、欧州に事業拠点を持つ世界主要自動車メーカー各社がとくに1990年代後半においてどのような経営戦略を採ったかが、その後の拡大欧州でのビジネスの成否をトするカギを握ることにもなった。そこで、欧州自動車産業の構造変化を1990年代以降に焦点を絞って捉えようとした本調査の試みも、強ち、的外れではないであろう。「ポスト・リーン生産システム」, 「ポスト・リーン・マネジメント」という視点から実態調査を実施し、それにもとづいて、主として1990年代後半以降の欧州自動車産業の構造変化を捉えることが、欧州に事業拠点を持つ自動車メーカーへの訪問調査の目的であった。本研究ノートは、かかる実態調査の一つとして、2003年9月に山代研一氏（淑徳大学）と共同で、ハンガリーのエステルゴム市（Esztergom）にある「マジャールスズキ社」の自動車製造工場への訪問調査を実施した記録である。以下、マジャールスズキ社がその経営戦略を展開する欧州地域のビジネス環境についての若干の言及を踏まえて、調査概要を収録することにする。

なお、この調査は、スズキ株式会社本社（浜松）米州・欧州統括部四輪米州・欧州グループ、ハンガリーのマジャールスズキ社、JETROブダペスト事務所の御協力および、文部科学省平成14～15年度科学研究費補助金（基盤研究B(1)）の交付によって実現した。文部科学省および日本学術振興会には補助金交付に対して、謝意を表明するものである。またとりわけ、次の方々に、御協力に対してお礼を述べなければならない。現地調査は、言うまでもなく、学術調査に対する受入側の理解、承諾および協力なくしては実現しない。仮に、それらの条件が満たされたとしても、例えばモデルチェンジ期、工場内の整備点検時期、あるいはインタビュー相手の都合など、受入側のビジネス事情が許さない場合にも、実現できない。マジャールスズキ社訪問にあたっては、仲介の労を取っていただいたスズキ株式会社本社の鮎川堅一氏、マジャールスズキ社工場視察に御快諾を頂いた同社社長の戸田数久氏、同社視察への機会を作って下さった前任社長の近藤唯志氏、視察中の案内と報告書の査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、JETROブダペストの村上義氏、ハンガリーを拠点にコンサルティング・ビジネスを手

掛けておられる会田健三氏 (Japanese Initiative Ltd., Budapest) には、衷心から、お礼を申し上げるものである。因みに、研究プロジェクトのメンバーは、筆者 (研究代表者) と山代研一氏の他に、畑隆氏 (富士常葉大学, スズキ調査不参加) によって構成された。今回の調査では、山代氏の現地調査同行と畑氏の力添えによってはじめて調査の成果が得られたことを特筆し、両氏に感謝するものである。

1) 条件：経営環境の変化

欧州自動車産業の構造変化が急速に加速し始めるのは、高度 IT (情報技術) 革命と、それに連動したあらゆる営みのグローバル化が全世界のメガトレンドとなり始め、欧州では欧州連合こと EC (European Community) 域内での単一市場化が完成して通関手続きが廃止され、また中・東欧地域での社会主義体制崩壊・転換と市場経済化が進行する時代でもあった。高度 IT 革命は自動車産業の分野でもマネジメント技術の変革を呼び起こし、IT 技術を活用した新しいビジネス・モデルの開発と導入をはじめとする新時代の競争戦略へと、戦略の転換を加速させていった。時を同じくして、欧州経済圏では、EU (1993年にECから改組) 域内での単一市場への市場統合が合意され、人、物、資本およびサービスの自由移動を可能とし、企業間のボーダーレスな自由競争を促す単一域内市場の形成が実現していった。EU 域内では、一方で加盟国間の連携が強化されるなかで、他方で企業間のボーダーレスな競争が高まり、自動車業界でも再編が進行することとなったのである。

そうした西側世界の動き、とりわけ高度 IT 革命の進展は東側社会主義世界をも巻き込み、やがて中・東欧社会主義諸国でも体制崩壊・転換の嵐が吹き荒れ、嵐の後に民主化と市場経済への移行が始まり、EU との国際協力関係が広範囲に深まっていった。EU に隣接する東欧諸国は西側をモデルにした市場経済システムの導入と西側資本の誘致に狂奔し、また西側とくに EU 企業は東欧地域に新しいビジネス・チャンスを求めて触手をのばし、遂には事業進出を本格化させていくのであった。

かくて欧州自動車産業の構造変化は、「ポスト・リーン生産システム」の時代において、つまり1990年代後半から今日に至るまでに、技術と市場の劇的な変化によって、それらを起爆剤にして進行していったといえる。

いま一步、踏み込んで、欧州自動車産業の変化に影響を与えた市場環境の変化について言及しておく、以下のように捉えることができるであろう。

東欧諸国、とりわけ旧東独地域、ポーランド、チェコ、スロバキア、ハンガリーは1990年代初頭の体制転換から10数年の歳月を経て、民主主義的政治体制の確立とともに、市場経済化の基盤整備を進め、西欧に顔を向けた、開かれた市場社会を発展させてきた。西側市場社会の一員となれるまでに市場経済社会を成長させてきており、2004年5月1日にはEUへの加盟を実現させた。欧州経済圏のなかで南欧地域との域内地域間競争を展開するまでにその存在感を高めてきている。

われわれの調査・研究の対象である自動車産業を例にとって見ても、東欧地域への自動車メーカーや関連部品メーカーの進出、現地部品メーカーの成育、自動車販売・サービス関連のビジネスの普及などに関する話題がしばしばマスコミを賑わしている。東欧地域をめぐる自動車業界の動向を現地調査やメディア情報を通じて観察していると、次のような傾向が窺える。

欧州経済圏の中に取り込まれている東欧諸国でのビジネスの活発な展開は、東アジア経済圏における中国でのそれと類似した面も示しており、一方でグローバルなビジネスを推進する企業の競争構造に影響を与え、他方で西欧、東欧を問わずローカルなビジネスの競争構造にも変化を迫るものとなっている。さらにそれはEU経済圏といった一定のボーダレスな経済エリア内での取引構造と競争構造を変化させ、また同時にローカル経済・産業構造を激変させながら、ビジネス・ネットワークの新しい発展形態を促しているだけでなく、東欧5ヶ国を拡大EU経済圏に取り込みながら、その他の東・南欧周辺諸国に広がり、北方のロシア、東方のトルコやインドなどにまで及んでいる。つまり、経済圏という視点から見れば、拡大EU経済エリアとその周辺エリアといった捉え方ができるのであるが、ビジネス・ネットワークとい

う視点では、1980年代までの EU 域内に形成されていた取引関係や競争関係が1990年代に入って急変していく。東欧地域での民主化と市場経済制度の整備に伴って同地域への先進工業国資本の流入が加速していき、市場経済ビジネスの成長に伴って EU 域内での取引・競争関係を変貌させることになった。東欧地域の新生ビジネスとの競争に晒されることになった EU 域内の既存ビジネスは、新しい経営環境へ適応する形で新時代を生き残る道を選択させられることにもなった。サバイバル競争に耐えられないビジネスは淘汰されることになるからである。自動車分野では、多くのサプライヤーの動向に、そうした傾向が窺われる。こうして新しく EU に加盟した東欧 5ヶ国とその周辺地域、さらにロシア、トルコ、インドなどにまで及ぶ、種々のビジネス・ネットワークが形成され、1980年代までは揺るぎないかにみえた、EC 域内での市場棲み分け的な競争関係の勢力図は、1990年代後半から2000年代初頭の今日にかけて、拡大欧州経済圏の中で書き換えられることになった。

そして、こうした動向の中で脚光を浴びているのが中東欧地域での自動車ビジネスである。旧東独、ポーランド南部、チェコ、スロバキア、ハンガリーといった中東欧地域に大手・中堅自動車メーカーが主力サプライヤーと連携してアセンブリー工場の進出を展開し、さらに外資系サプライヤーや現地資本サプライヤーがアセンブリーメーカーとの取引関係を結んで、現地経済を急速に活性化させている。今日、この地域においては、自動車ビジネスのクロスボーダーな取引構造および競争構造を通じて、一大自動車産業クラスターが形成されつつあるといっても過言ではないであろう。

以上において、1990年代初頭以降の欧州自動車産業の構造変化の輪郭を捉えるための視点として、中・東欧地域に見られる自動車産業の一大集積地帯 (a large-scale integrated Industrial Region) の形成を Industrial Geography の観点から概観してみたが、この動向を加速させてきた取引構造や競争構造は1980年代までのそれらとは様変わりしている。技術も市場環境も変化しているからである。1980年代前半に日本企業の競争力に苦戦を余儀なくさせられた米欧企業は、1980年代後半にはいって「トヨタ生産方式」に代表される日

本的経営・生産システムの合理性に低迷脱却のための方途を見出そうとし、その場合に単に物真似的な模倣をする形で取り込むのではなく、この時期に飛躍的な発展とワールドワイドな普及をみるコンピュータ情報技術を活用して有用な技術を企業内・企業グループ内、さらには関係業界内で共有できるように形式知化し、それを発展させ、情報ネットワークに乗せて、機動的な連携システムに進化させた。1980年代後半に脚光を浴びる CIM (Computer Integrated Manufacturing) から、1990年代に入って花開する QR (Quick Response), BPR (Business Process Re-engineering), SCM (Supply Chain Management), CALS (Computer Aided Logistic Support が語源, Continuous Acquisition and Life-cycle Support, Commerce At Light Speed へ変遷) などへと進化する、高度情報技術を活用したマネジメント・テクノロジーの発展が、この動向をよく示している。マネジメント技術の変化は、ビジネス環境を激変させた。「スピード経営」, 「アジル・コンペティション」, 「組織 IQ」といった経営コンセプトが生み出され、そこでは経営の情報処理スピードを速め、機動的な展開を可能にすることができるような経営への転換が提案されている。WWP (Worldwide Purchasing) のような、グローバルなビジネス・ネットワークも、こうした情報イノベーションによって発展してきたものである。またこうした動向の中で、コンサルティング・ビジネスの急成長が見られることは、注目に値する。

2) 市場：拡大EU市場と東欧市場

市場の変化もまた1980年代のそれとは違った様相を示してきた。それを市場経済圏の変化に限定して見れば、東欧地域が新しい市場として西欧市場に接合し、欧州自動車市場が旧社会主義圏に拡大したことである。1980年代までの自動車市場は大手自動車メーカーによる寡占的市場であった。北米市場、南米市場、欧州市場、日本市場、アジア・オセアニア市場において世界の自動車メーカーは寡占的な市場シェアを占有することに腐心して、相互にある程度の棲み分けを容認し合ってきた。1990年代に入ると、一方でグローバリ

ゼーションが進み、他方で地域経済統合が進展していった。欧州では、92年末までに EC 域内単一市場への市場統合が進められ、1999年1月には一部加盟国を除いてユーロ単一通貨への統合が実現し、2004年5月には中東欧10カ国（ポーランド、ハンガリー、チェコ、エストニア、ラトヴィア、リトアニア、スロヴァキア、スロヴェニア、マルタ、キプロス）が加盟して、EU加盟国は25カ国となった。拡大EUの人口は約4.5億人（アメリカの約1.5倍）になり、名目GDPは約9.6兆ユーロ（アメリカと同等）の規模となった。アジアでも、地域経済統合が急速に進んでいる。そうしたなかで、拡大するクロスボーダーあるいはボーダーレスな取引・競争関係がそれまで各国内市場でシェアを分け合ってきた自動車メーカーの寡占的な棲み分けの競争関係を突き崩すことになったのである。

こうした市場空間的な変化とともに、自動車市場を変化させてきた他の重要な要因は、電子商取引(e-Business, e-Commerce)の自動車業界での活用である。国際政治的合意によって地域経済統合が進むなかで、従前の取引・競争関係を激変させた高度 IT 革命は速い市場変化を呼び起こすとともに、それに対応したビジネス・モデルの進化を促してきた。BTO/ATOシステム(Build To Order System/ Assemble To Order System)、企業間プロセス連携で全体最適を実現するバリューチェーン(Value Chain)、ERM(Enterprise Relationship Management)など、多様なビジネス・モデルが提案されてきた。そして、それらのモデルの実現には、業務の内容や流れ、組織構造を分析し、それを最適化することを担うBPR(Business Process Re-engineering)の導入が必要とされる。BPRを推進するためには、企業全体や企業グループ全体で情報の共有を行うことが重要となり、フロント・オフィス・システムとバック・オフィス・システムの連携が不可欠となる。例えばCRM(Customer Relationship Management)やWebサービスなどのフロント・オフィス・システムと、ERP(Enterprise Resource Planning)やSCMなどのバック・オフィス・システムの連携によって、速い速度で変化する市場に対応することが求められるのである。

調査研究の重要な課題の一つは、1990年代初頭の東欧諸国の体制転換とその後の市場経済システムの導入・定着、EU単一市場の形成、時期を同じくして展開する高度情報技術を活用したビジネス・モデルの活用によって、欧州自動車産業がどのような変化を経験して今日に至っているのか、を明らかにすることにあった。そのさいに、とくに注目した点は、体制転換後の政治的民主化と市場経済システムの導入に力を注ぎ、1990年代後半から2000年代初頭の今日にかけて経済再建プロセスで明るい日差しが射しはじめている東欧地域への自動車産業のシフトと、それに伴う欧州自動車業界の構造変化である。自動車メーカーとサプライヤーの取引関係の変化、自動車メーカーとそのグループの戦略転換や戦略的新機軸、それらが呼び起こしている業界内外での取引・競争構造の変化の最新の実態を把握し、それを通じて業界の構造変化として発現している自動車企業・グループの体質変化を捉えることである。

欧州の自動車生産拠点のすべてを調査対象とすることはできないので、これまでの研究を継続する形で調査対象を設定したが、それによって調査研究の正鵠を失する結果を導くことはないであろう。仮説を出発点とした個別事例研究の積み重ねをもって実相に迫るための枠組みを開発する方法を採るからである。多様なシステムの集積から成り立つ自動車産業の構造変化を「ポスト・リーン生産システム」といった限定的な視点から捉えるところに関心を注いでいるだけではない。またこの場合に言う構造変化はシステムの変化に根ざしているので、どのような進化を示すシステムが企業・企業グループのレベルや企業間において生成しているかを発見することに照準を定めている。

上述のようなスタンスから、ハンガリーのスズキ・プラントの調査が研究全体の中でどのような位置づけを与えられているかを確認しておくことにする。これまでのわれわれの調査では、Volkswagen Group については、VW 本社と本社工場、Saltzgitter エンジン工場、Mosel 工場、Chemnitz エンジン工場、Dresden 高級車製造工場、スロバキアの Bratislava 工場、Audi

Ingolstadt 本社と本社工場, チェコの Mlada Boleslav にある Skoda 本社と本社工場を訪問した。GM/Opel Group については, ポーランドとドイツのオペル工場を訪れた。日系企業では, トヨタのイギリス工場, 同フランス工場, 同ポーランド・エンジン工場, ブリュッセルの同欧州製造・販売事業統轄本部, 日産自動車のイギリス工場, スペイン工場, スズキのハンガリー工場を視察した。これらの調査(視察とヒアリング)にあたって設定した具体的課題は, 第1に, VW Group および GM/Opel の戦略と事業展開, なかでも企業グループ内でのモジュール化, プラットフォームの共通化, 共同購買ネットワーク, ブランド・マネジメントの特徴を捉えること, 第2に, ドイツ統一後の旧東独地域にいち早く生産拠点を設けた VW と GM/Opel の戦略的意図を探り, それとの関連で旧東独での部品供給産業の再生の特徴を明らかにすること, 第3に旧東独に続いて体制転換と市場経済化を進めた東欧諸国への VW と GM/Opel の進出(企業買収や新設)についての戦略的特質を問うこと, 第4に自動車産業の長い歴史をもつ欧州に競争を挑む日系自動車メーカーの戦略とその方向性を明らかにすることであった。

本稿で取り上げるハンガリーのマジャールスズキ社は日本のスズキ(株)の生産会社(出資比率97.5%, 2004年4月現在)である。同社は日系自動車メーカーとして単独で欧州戦略を展開しているわけではなく, GM/Opel との戦略的提携を活用した果敢な欧州事業展開を行っている。スズキは, 衆知の通り, GM Group との提携関係にある。GM の資本参加(20%, 2001年1月)を受け入れて, 富士重工(GM, 99年12月に20%), いすゞ自動車(GM, 1999年3月に49%)とともに, GM ファミリーのメンバーとして, グローバル購買(世界最適調達 globally optimized procurement) システムを活用し, またコンピュータ支援エンジニアリング(CAE)や製品情報管理(PDM), 電子商取引など, 先進的な情報システムの共有化や, GM グループ内でのプラットフォームの共通化(GM・スズキ共同プラットフォーム・プロジェクト: 車種スズキ・ワゴンR・プラス/Opel・アギーラ Agila)に取り組んでいる。マジャールスズキは, 文字通りに, そうした提携を具現しているのである²⁾。

II. マジャールスズキ社の工場調査記録

【会社名】 Magyar Suzuki Corporation, Esztergom, 1991年設立

【所在地】 H-2500 Esztergom, Schweidel Jozsef u.52, Hungary

(地図1 「マジャールスズキ社工場所在地」を参照のこと)

訪問日時 2003年9月26日(金) 14時00分～17時30分

視察内容 製造プラント見学(14:00-15:00)およびインタビュー
(15:00-17:30)

インタビュー相手 戸田数久氏 (Managing Director),
中川正志氏 (Expert Coordinator, Export Sales
Department)

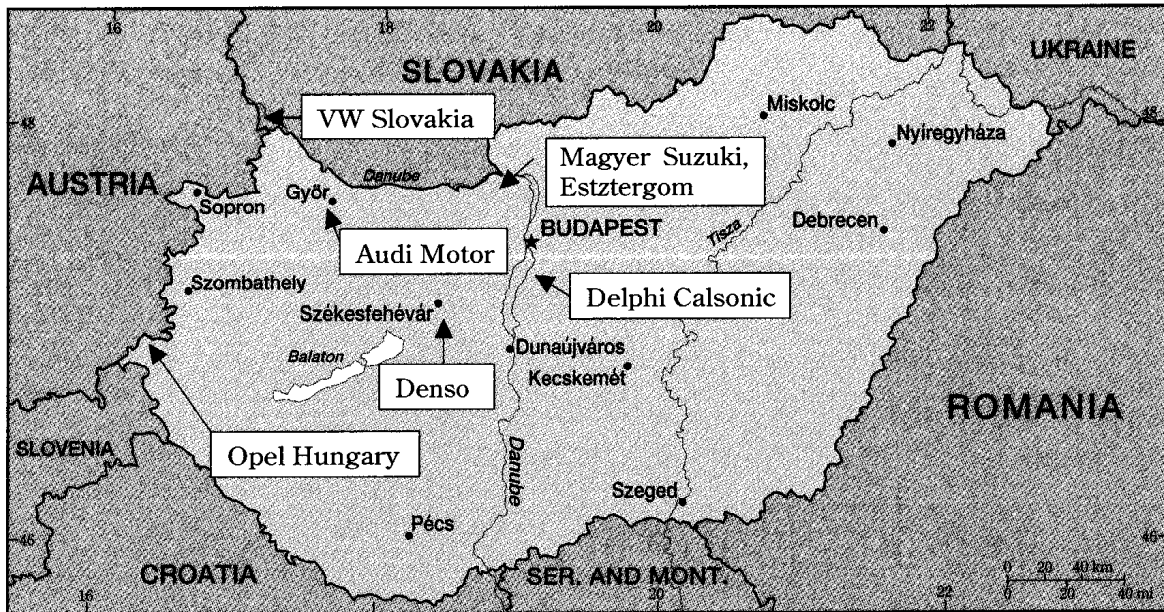
【会社概要】

1. 資本金 819億Ft(フォリント), 約449億円 (HUF 1 = JPN 0.5478)
出資比率 スズキ 97.51%, 伊藤忠 2.46%, その他ハンガリー 0.03%
 2. 役員構成 スズキ 5名 (含非常勤1名), 伊藤忠 1名, マジャールスズキ社員 4名, 計10名
 3. 会社設立・発展
1985年 乗用車の合弁生産
1990年 基本契約書締結
1991年4月 合弁契約調印。同時に合弁会社設立
1992年9月 約2億ドルの投資にて5万台/年生産能力の工場完成
1992年10月 生産・販売開始
1994年4月 輸出開始
1995年10月 富士重工業(株)へのOEM(「ジャスティ」車)供給開始
- 2) スズキ社Webサイトのニュースリリース, 富士重工業社Webサイトのプレスリリース, 日刊自動車新聞社・日本自動車会議所共編『自動車年鑑ハンドブック2003～2004年版』同新聞社, 2003年, 200-202頁参照。

- 1996年9月 累計生産販売 10万台達成
1998年3月 累計生産販売 20万台達成
1999年8月 累計生産販売 30万台達成
2000年1月 オペルとの共同生産車「ワゴンR」量産開始
2002年3月 累計生産販売 40万台達成
2003年2月 「スイフト」車, 「ジャスティ」車生産終了
2003年4月 「イグニス」車生産開始
4. 従業員数 正規従業員1,600名。間接比率33% 女子比率 21% 平均年齢33歳 (2002年末現在)
5. 生産車種 ワゴンR 1,000cc/1,300cc, イグニス 1,300cc
6. 生産・販売実績
7. 国際標準取得 ISO9002 (96年取得) ISO14001 (98年取得)
8. 国内販売網及び輸出 ハンガリー国内 120販売店
輸出 EU及び東欧等25ヶ国
9. 労働条件 年間労働日数 244日 (2003年)
勤務シフト 工場2勤制
1勤 6:00~14:50 2勤 14:50~23:40
事務 8:00 ~ 16:30
有給休暇 最高 30日

(資料) Magyar Suzuki Corporation 「マジャールスズキ 会社概要」(2003年9月25日付, 同社提供資料)。

地図1 マジャールスズキ社工場所在地



資料：筆者作成。

訪問概要

マジャールスズキ社 (Magyar Suzuki Corporation)³⁾ の視察調査については、平成15年文部科学省科学研究費助成調査のために、2003年3月24日(月)、はじめて、同社 Budapest オフィスを訪ね、近藤唯志社長をインタビューしたが、当時、新型車「イグニス」の生産を開始するために生産ラインの調整が行われていて、Esztergom 工場の視察は実現しなかった。近藤社長から、ハンガリーをはじめ、東欧市場に対するスズキ社の戦略的見通しについて話を聞くことができたが、工場視察は次の機会にということになっていた。その後、近藤唯志社長は帰国され、同氏に代わって、同年4月から戸田数久

3) マジャール・スズキ社関係資料：笠原清志「日本企業と技術移転—ハンガリーにおけるスズキ自動車の場合—」北海道大学スラブ研究センター編『ロシア・東欧における自動車企業』同センター発行、1995年所収；近藤唯志「ハンガリーにおけるスズキの活動」『ハンガリー投資セミナー』財団法人海外投融資情報財団、2003年7月（同財団による近藤氏のスピーチ概要の抜粋・掲載、<http://www.joi.or.jp/13j.html> よりダウンロード）；戸田数久「拡大E Uを契機にさらなる飛躍を目指す—ハンガリー工場を拡張するスズキ—」『JAMAGAZINE』2003年11月号；森 彰夫「ハンガリーへのスズキ・オペル・アウディの工場進出」『日本中小企業学会論集』No. 16. (1997年4月)。

氏が社長に就任された。そこで、平成15年度調査計画を作成する中で、近藤氏に仲介の労をお願いし、浜松のスズキ本社海外四輪事業部欧州第二営業部の鮎川堅一氏を煩わせて、ハンガリーのマジャールスズキ社の戸田数久社長と連絡を取って頂き、当初8月の工場視察を要望したが、フランクフルト自動車ショーへの戸田社長の出席や他の商用等で実現せず、9月の平成14年度第2次調査⁴⁾でスズキのハンガリー工場を視察させていただくことになった。なお、前任者の近藤唯志氏は1997年4月から2003年4年まで社長を務められ、4月に戸田数久氏に交替された。

マジャールスズキ社は、日本の完成車メーカーとして最初に東欧に進出した。1989年10月に共産党一党社会主義体制の「ハンガリー人民共和国」から、民主化と市場経済化を目指して「ハンガリー共和国」へと体制転換が果たされたが、スズキ自動車は、すでに体制転換前の社会主義政権の時代に当時の政府とハンガリー進出の交渉を開始し、体制転換後の1992年10月よりスズキの海外生産拠点の一つとして稼動を開始し、東欧を中心とした欧州向けの小型乗用車を生産してきた。トヨタ自動車、日産自動車、ホンダが最初にイギリスに生産拠点を設けて、その後に生産拠点を増やす形で、欧州向け乗用車

4) 平成14年度調査では、日産英国工場、トヨタ・ポーランド・エンジン工場、VW Bratislava工場(スロバキア)、VW Dresden工場を調査した後、マジャールスズキ社社長インタビューを実施。同時に、日系部品サプライヤーの視察を行った。平成15年度には8月の第1次調査で、トヨタ・フランス工場(Valenciennes)調査、トヨタ・ブラッセル欧州事業統轄本部調査、JETRO BudapestとJETRO Wienでの意見交換を実施。9月の第2次調査では、GM/Opel Polska Gliwice(ポーランド)、GM/Opel Eisenach(ドイツ)、マジャールスズキ社 Estzergom工場(ハンガリー)の視察調査、東部ドイツ部品サプライヤー調査などを実施した。なお調査成果は、次の2回の機会を得て発表した：(1)「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—現地調査の成果から」(「第9回現代ドイツ企業研究会」2004年8月23日～24日、於新日鐵代々木研修センター)および(2)「The Shifting of Production Capabilities of the Automobile Industry from Western to Central Europe and Germany's Position as a Business Location: The Case of the Automotive Components Industry」(International Symposium of the German Institute for Japanese Studies-DIJ, The EU-Japan Centre for Industrial Cooperation and The Industrial Investment Council-IIC: "Recent Developments in the Automotive Supplier Industry in Japan and the EU", Meiji University, Tokyo, 10th December 2004)。

を生産してきたのに対して、スズキ自動車はその得意とする小型乗用車生産の分野で東欧に生産拠点をいち早く構築し、欧州での市場を開拓してきた。世界情勢はスズキの果敢なグローバル戦略の展開に道を開くかのように、またスズキ自動車には世界情勢の趨勢を予見する戦略的先見性があったかのように、激変したのであった。マジャールスズキ社は、2000年1月から、スズキ自動車とオペル社との共同開発車「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年には8万5,000台を生産・販売した。それまでの生産累計は59万台に達した。その後、2003年3月まで近藤社長の指揮下で新車生産の準備を進め、4月11日に戸田社長のもとで新型車「イグニス」（1.3Lと1.5Lガソリンエンジン搭載）の生産を開始した。同社は、年間5万5,000台の生産計画を立てている。



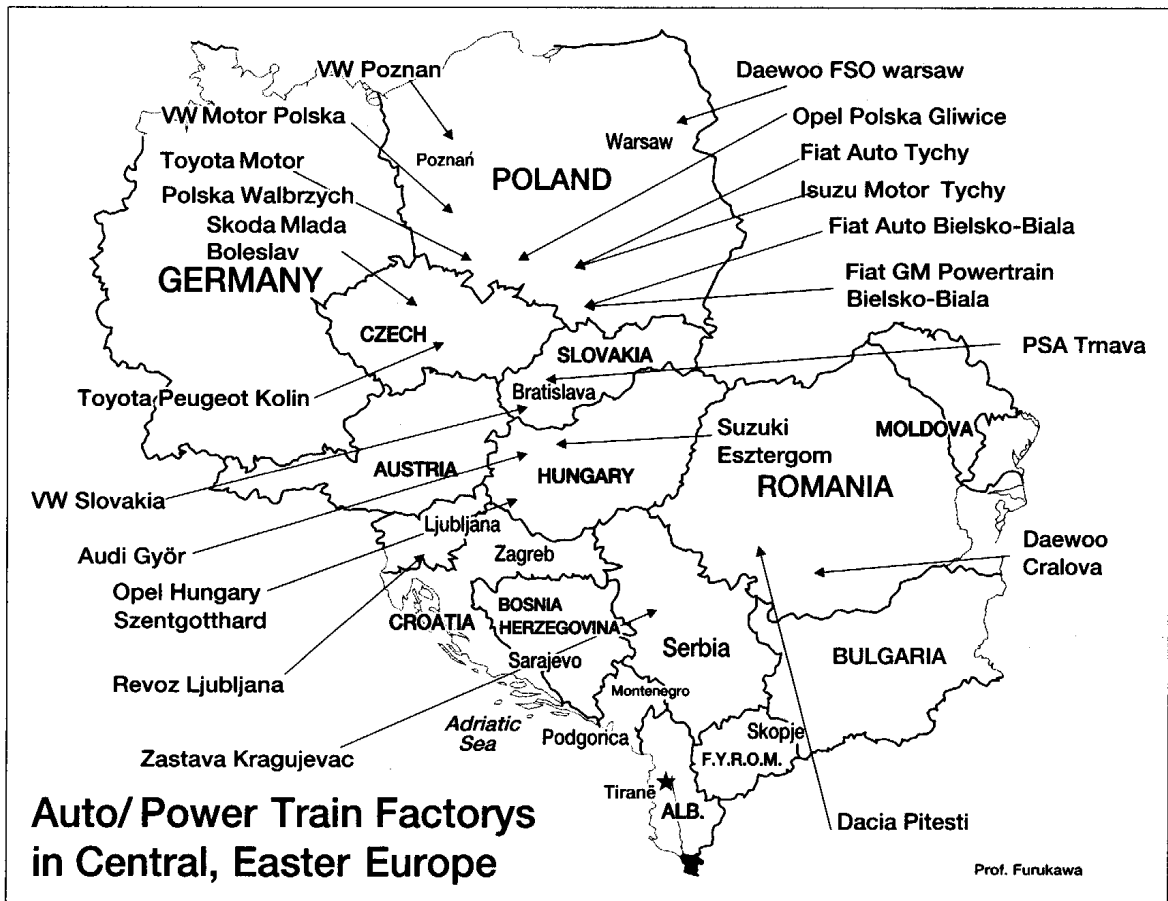
イグニス スズキ

因みに、ハンガリーに進出している自動車メーカーには、マジャールスズキの他に、次のメーカーがある。また隣接国スロバキアには Volkswagen 社が Bratislava に進出して生産拠点を設けており、チェコには Volkswagen グループの主要メーカー、Skoda 社がある。その他に、トヨタ自動車はチェコに生産拠点を建設中であり、まさに東欧は一大自動車産業地域に変貌しつつある（地図2「中・東欧地域における自動車／パワートレイン製造プラントのロケーション」を参照のこと）。

ハンガリーにおける主な外資系自動車・部品製造企業

- AUDI MOTOR HUNGARIA Kft. : 9027 Győr, Kardan u. 1.
- OPEL HUNGARY Kft. : 9970 Szentgotthard, Fuzesi u.15.
- DELPHI CALSONIC HUNGARY Kft. : 2341 Halasztelek, Kisgyar u. 23.
- DENSO MANUFACTURING HUNGARY LTD., 8000 Szekesfehervar
Holland fasor 14,

地図2 中・東欧地域における自動車/パワートレイン製造プラントのロケーション



資料：筆者作成。

さて、マジェールズズキ社は、Budapestに販売業務関連のオフィスを持ち、工場はBudapestから見ると北西の方角に、距離にして目算で50キロメートルくらいは離れた所に位置する古都 Esztergom（「地図2」参照）にあるの

で、Budapest 市内のホテルは、同年3月の調査のときと同じホテルを取った。空港と列車の駅への交通の接続の便宜を配慮して、ブダ側のドナウ川沿いのホテルを選んだ。ホテルから地下鉄駅 Pince Csarda に徒歩で5分ほど歩き、そこから地下鉄を乗り継いで、西駅へ移動し、西駅から10時5分発のローカル列車に乗車して、約1時間30分をへて、スズキの製造プラントがある Esztergom に11時35分に到着した。Esztergom は、列車の終着駅である。大都市 Budapest から見ると北西の方角にある、人口3万人弱の小さな古都であるが、かつてハンガリーの都として栄えた時代もあった。Budapest から北上するドナウ川はこの街の北側でスロバキアとの国境となって西に向きを変えて上流のブラチスラバへ、さらにはオーストリアのウィーンへと繋がっている。さらに遡ればドイツの国境の町パッサウ (Passau) にいたり、そこからやや南西へ向かって Regensburg へ、Audi 社の本拠地の Ingolstadt へ、Ulm へ、さらに西へ西へと川幅を狭めて南ドイツにまで遡る。Budapest から下流に向かってはユーゴスラビアに入り、サラエボを通過してルーマニアとの国境となり、やがてルーマニアとブルガリアの国境ともなって、遂には黒海へ流れ込む。言うなれば、ドナウ川はドイツからオーストリアを経て、拡大 EU (2004年5月成立) に新規に加盟したスロバキア、ハンガリーへ流れていて、かつて「陽の沈まぬ国」といわれ栄華を極めた旧「ハプスブルク帝国」の数々の壮麗な建物や遺跡がその地を訪れる者に驚嘆の声を上げさせる。昨今の中・東欧には活気が感じられ、その地にふたたびかの「帝国」の繁栄を彷彿とさせるような栄華の陽が昇るのではとの思いを馳せるのであった。

Esztergom の街は、ドナウ川を挟んで、スロバキアに国境を接している。街の北側の高台に大聖堂が建っている。現在残っている大聖堂は19世紀になって建立されたが、そこは、西暦1000年に初代ハンガリー国王イシュトヴァーン1世が戴冠した場所である。戴冠にあたり彼はキリスト教に改宗して、西欧諸国にハンガリーを近代国家として認めさせたことから、この地はハンガリー・カトリックの総本山になったとされる。大聖堂から見下ろすと、眼下にドナウ川が川幅300メートル以上はあろうか、かなり速い速度で、西から



(エステルゴム大聖堂：2003年8月27日筆者撮影)



(エステルゴム大聖堂が建つ高台からドナウ川を見下ろした風景。対岸は、スロバキア。同日筆者撮影)

東へと緩やかな弧を描いて流れ、対岸にはスロバキアの緑豊かな台地が北へむかって大きな丘陵の波を連ねて、遙かに霞むまで広がっている。スロバキア側にも小さな国境の街Sturovo(シュトゥーロヴォ)が見える。これらの二つの町の間には、第2次世界大戦前には橋が架かっていたが、戦争で破壊され、その後2001年に再建工事が始まって同年10月に完成を見た。今では、この橋を渡って、スロバキアの人々がスズキの工場へ働きに来ているという。

もう一度、Esztergomの駅に降り立ったところまで、話しを戻そう。駅から大聖堂までは3キロくらいの距離があって、バスの便があったので、それを利用して、町の様子を見学に行った。バスは市民の重要な足として利用されている。駅の近くに職業高等学校があるので、そこの高校生らしき若者が一緒に乗ってきた。年輩の人々も、子供連れの主婦も乗ってきた。車内は、そうとうな賑わいであった。日本人が珍しいらしく、なんとなく目が合うが、決して視線を射られるような不愉快な感覚は覚えない。人々は、親切で、穏やかである。この町へのスズキの工場進出は市民に好感をもって受け入れられているようであり、日本人に対する好感が伝わってくる。

町はずれの駅から、バスは市民を乗り降りさせながら、10分くらい走って、市内へと入った。町の中央らしきところに来て、こじんまりした商店街があった。買い物をする人々で賑わっていた。それもそのはずである。この日は、週末の金曜日であった。町の建物は歴史を刻んで残ったものが多いようであるが、修復されないままに利用されているものも少なくなく、いたるところに建物の傷みが見られる。空気も乾燥しているせいか、少々、埃っぽい。しかし、ゴミが散乱しているわけではなく、それなりに清掃が行き届いていて、静かな市民生活が営まれているといった印象である。20歳前の若者がたくさんいるので、町にも活気がある。人的資源という点では、スズキは若い労働力を確保できていると思われる。

市内を抜けると、バスは先程の大聖堂のある緩やかな高台へ上った。大聖堂の前で、バスを下車した。貸し切りバスで来ている30~40人の団体観光客や、ちらほらと自家用車で来ている観光客がいた。大聖堂まで歩いて、眼下

にドナウ川を見下ろせる断崖のうえにきて、思わず目の前に見渡す限り広大な大地が広がり、感動を覚えた。既述の通り、足下には西から東へと川幅を広げたドナウ川が弧を描いて流れ、その向こうにスロバキアの台地が眺望できるからである。ドナウ川のうねりを高台から見下ろし、さらに視線を地平線へと運ぶと、天気もよく、遠くまでスロバキアの大地が広がり、そこには幾重にも丘陵が重なり、やがて霞んで、彼方の空に溶け込んでいるかのようであった。眼下には、切り立つ断崖の下に狭い河岸がへばりつき、その先に、ゆったりと弧を描いてドナウ川が左手から右手の方向へ向かって流れ、対岸にはスロバキアの小さな街が見える。左手の方向に少し離れて Esztergom 側からスロバキア側に架かる橋が目に入る。人々が歩いて渡り、自動車が行き交っている。後のインタビューで聞いたときの話しであるが、スロバキア側からも橋を渡ってスズキの工場に働きに来ている従業員がいるとのことであった。残念ながら、大聖堂の内部を見学する時間がなかったが、聖堂内の正面にある主祭壇の絵は、ミケランジェロの作品だとも言われる（スズキ社の中川氏の話しでは、その真否は定かではないが、但し、一枚のキャンバス画としては世界最大であるとのことである）。

初めて訪れる町に所在する工場の視察では、工場周辺の事情を知ること、工場のロケーションや労働市場環境などを知るうえで重要である。スズキの工場の視察まで時間があつたので、こうして1時間ほど過ごして、午後1時、教会の高台を下りて、レストランでタクシーを呼んでもらい、工場へ移動した。メルセデスのタクシーに乗って10分ほどで、工場に到着。

1時40分に工場に到着した。まだ約束の2時までに20分ほどの時間があつた。工場の正面入り口には、どこの工場でも同様であるが、警備員監視室があつた。監視室の前には、紺色の制服を身にまとった警備員が立っていて、通行する人間の出入りをチェックしていた。私たちが到着したとき、小学生達が工場見学に来ていて、子供達が工場内へ引率されていく様子を眺めていたら、警備員が近づいてきて、中へ入って、工場管理棟へ行くように促した。そうこうするうちに、スマートで、紺のスーツのよく似合った男性が現れて、

私たちに挨拶した。背が高く、物腰が穏やかで、笑顔に好意の溢れる人物が、今回の工場視察で終始お世話になった中川正志氏であった。中川氏は、ハンガリー・スズキの輸出部門(Export Sales Department)に所属されていた。肩書きは、Expert Coordinatorということであった。警備員室で訪問者ネームプレートを受け取った後、同氏の出迎えで、工場の2階にある管理棟に案内され、会議室に通された。しばらくして、戸田数久社長が入ってこられ、挨拶となった。視察受入に対するお礼と訪問目的を述べたのち、戸田社長のご厚意により、ひとまず、工場内の生産ラインを視察させていただき、その後に、インタビューを行うこととなった。

付記：本稿続編のマジャールスズキ社インタビュー記録は、『山口経済学雑誌』第53巻第6号での掲載を予定。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。