

EU東方拡大期における 大手自動車多国籍企業の中・東欧戦略

細 矢 浩 志

はじめに

2004年にEU加盟を果たした中・東欧諸国が中国に次いで成長が期待される新興市場として世界の注目を集めるなか、グローバルな業界再編の渦中にある大手自動車メーカーは、新たな収益機会の拡大を目指しこぞって中・東欧(Central Eastern Europe, 以下CEEと略記)進出に乗り出している。自動車多国籍企業によるCEE戦略の活発化は、これまで欧州で展開されてきた地域間生産分業体制の再編を迫るなど、欧州全体の自動車生産システムを激しく揺さぶっている。

本稿は、EU東方拡大期¹⁾における主要自動車多国籍企業グループのCEE戦略について検討することを課題とする。CEE自動車産業の再編は、東西冷戦崩壊後の欧州情勢の変化、とりわけCEE諸国の市場経済体制への移行とそれともなうEU加盟交渉の本格化などに深く結びついている。この点に鑑み、本稿では、はじめにEU東方拡大の経緯やEU・CEE間の経済関係緊密化の実態について簡単に素描し、1990年代CEE諸国の自動車産業・市場の基本的な特徴を確認する。次にCEE自動車産業の担い手として現地に進出した大手自動車メーカーの事業展開動向をとりあげ、その進出動向や拠点配置状況、製造・販売動向などを概括したのちに、CEE戦略の基本的な性格について検討を加える。以上の分析をふまえ、最後に今後の動向について一定の展望を与えることとする。

・EU東方拡大と中・東欧自動車産業の構造的特徴²⁾

1. EU東方拡大と中・東欧の市場経済化

冷戦崩壊後の1990年代に進展したCEE諸国の体制転換 = 市場経済化のプロセスは、同時にCEEのEU加盟交渉が本格化するプロセスであった。CEE諸国は「欧州協定」の締結をつうじて将来的

1) 本稿ではCEE諸国が市場経済体制への移行に乗り出す時期からEU加盟を実現する時期までを「EU東方拡大期」と規定し、同時期を分析対象としている。2005年以降の事態については必要に応じて取り上げるにとどめている。

2) EU東方拡大の経緯とCEE自動車産業の展開動向については、前稿で詳細な分析を加えている。拙稿[30]参照。

なEU加盟を前提にした「準加盟国」として扱われ、EUとの経済的な結びつきを強化していった³⁾。

市場経済体制への移行 = EU加盟交渉の進展にともなって、CEE諸国の経済構造は著しい変貌を遂げる。90年代CEE諸国の経済発展の牽引力は外国からの資金移転である。とりわけFDI(海外直接投資)は、CEE諸国の「市場経済」化 = コメコン体制の解体において決定的な役割を果たした。外資の進出はCEE諸国産業構造に大きな変化をもたらした。とくに「中欧」Central Europe諸国では、製造業部門への投資比率が相対的に高く、FDIは工業生産の発展を牽引した。

対CEE直接投資の主要な担い手はEU既加盟国である。CEE向けFDI全体の6割はEUから流入した。また、CEE諸国のFDI受入額全体の8 - 9割をポーランド、チェコ、ハンガリーの三国で占め、投資先は「中欧」に集中した。

FDIの浸透を反映してCEE貿易構造も劇的に変化した。CEE諸国の輸出を牽引したのは外資系企業である。中欧三国における製造業輸出に占める外資系企業シェアは90年代に飛躍的に高まった。また、2002年CEE貿易のEU依存度は、輸出で約70%、輸入で60%を記録するなど、コメコン体制に組み込まれていた旧来の貿易構造は抜本的に改められ、対EU貿易比率を決定的に高めていった。こうしてCEE諸国は、「コペンハーゲン基準」の設定を機に進展したCEE諸国の法律・社会制度上のEU基準との整合作業や、欧州協定にもとづく対EU関税引き下げ・撤廃の進展によるEU-CEE諸国間貿易の興隆をつうじて、EUとの社会・経済関係を決定的に強めていった。EUからのFDIはCEE諸国の工業発展を牽引すると同時にインフラ整備や産業集積の進展に貢献した。90年代CEE諸国の体制転換 = EU加盟交渉進展のプロセスは、CEE諸国の事実上のEU市場圏化のプロセスであった。

2. 中・東欧自動車産業の構造再編

90年代CEE経済・産業構造の転換プロセスにおける上述の特徴をもっとも典型的に示しているのが、自動車産業部門の動向である。90年代のEU-CEE10⁴⁾間貿易における最大の取引項目は輸出入ともに自動車であり、貿易全体のなかで自動車品目は約1割を占めている(輸入で11.3%、輸出12.0%)。93~98年にかけてEUの対CEE10自動車輸入は38.4%増加し、対前年(97年)比では57.5%と上位取引品目中最大の伸び率であった⁵⁾。貿易の増大著しいのは中欧5ヶ国(ポーランド、チェコ、ハンガリー、スロバキア、スロベニア)とトルコであり、これら6ヶ国がEUとの自動車貿易関係を深めている。EU側の主要な担い手は国内に有力アセンブラーを抱えるドイツ、フランス、イタリア(EU3)である。

3) 冷戦崩壊以降のEUとCEE諸国との経済関係については、長部重康「EUと中・東欧諸国」(田中他[25])参照。

4) CEE10とは、ブルガリア、チェコ、エストニア、ハンガリー、ラトビア、リトアニア、ポーランド、ルーマニア、スロバキア、スロベニアの中・東欧10ヶ国を指す。

5) ALLEN [1], p.5.

こうしたEU-CEE諸国間の緊密な貿易関係は、EU3有力自動車メーカーによるFDIが浸透した結果である。新規加盟国における優秀な技能を持つ勤勉かつ低賃金の労働者の存在、少ないストライキなど雇用・労働面のメリット、産業集積・ロジスティクス上のメリット、受入国の投資優遇策、潜在的な市場成長力などの魅力に加え、自動車関連企業の一定の集積をもたらした社会主義時代の自動車製造の経験も外資の進出を促した。EU拡大期にEU3有力自動車メーカーはこぞってCEE投資を推し進め、製造拠点の構築に邁進した。

EU-CEE諸国間の自動車貿易動向は、対EU部品輸入・完成車輸出という貿易パターンのもとで、CEE自動車産業部門が90年代後半にかけて自動車生産分業拠点として重要な役割を担うようになったことを意味した。

外資導入により90年代のCEE自動車産業は大きく変容する。第一に、旧国営企業はほぼ消滅し、自動車外資が生産の主役を担うようになった。第二に、商用車・トラック部門に代わって乗用車生産が製造の中心を占め、自動車産業部門は飛躍的に成長を遂げた。チェコでは、自動車産業部門が国内製造業産出高の20%、輸出の21%を占める(2002年)など、基幹産業のひとつに成長した。第三に、総じてCEE諸国(とくに中欧諸国)では輸入車販売の比率が高く乗用車輸出比率も高い。現地で製造される外国(EU)ブランドの「国産車」は、国内市場向けにはなく外国向けに生産されている実態が浮かび上がるのである。

こうした特徴は、構造転換後のCEE自動車産業がEU3をはじめとする世界の大手自動車多国籍企業による「乗用車」の「製造拠点」かつ「輸出拠点」として機能しつつあることを示している。有機的な分業関係をつうじて西欧の製造拠点と密接に結びついているCEE拠点のありようは、自動車多国籍企業の戦略によって規定されているのである。章を改め、この点に立ち入ろう。

・主要メーカーの中・東欧戦略

ここでは、主にCEE現地での製造拠点展開を切り口にして、主要メーカーのCEE戦略の特徴を探ってみたい⁶⁾。はじめに展開過程の簡単な時期区分を行ない、ついで進出企業の事業戦略の特徴について、その立地戦略を軸に据え、現地拠点での生産体制(製造モデル等)や販売モデル等にかんする商品戦略を補足する形で分析を進める。最近の動向を中心にまとめる。

1. 時期区分

(1) 1990年代初: 先発組による現地資本の買収・系列化

自動車外資によるCEE進出動向には、概ね三つの波がある。それは、CEE諸国のEU加盟交渉の

6) 主要メーカーの進出先として、本稿では主にポーランド、チェコ、ハンガリーの中欧三国を取り上げる。各国の自動車産業事情については、拙稿[30]も参照。

動静とほぼ重なる。

最初の進出ラッシュは社会主義政権が相次いで崩壊し市場経済への移行を始める1990年前後である。この時期、EU3自動車メーカーを中心に、現地資本(旧国営企業)・パートナーの買収もしくは合併という形(ブラウンフィールド投資)でCEE進出に乗り出している。

新たな拠点形成に動いた企業には、ドイツ・フォルクスワーゲン(VW)、欧州GM、フランス・ルノーがある。なかでも精力的に拠点構築に取り組んだのがVWグループであった。同グループは隣国チェコ、スロバキア(93年分離独立)、ポーランド、ハンガリーに相次いで進出を果たしている。欧州GMは1990年にハンガリー(Opel Hungary)、ポーランド(GM Poland)に拠点を設けている。ルノーは1989年にスロベニア現地で操業を開始した。アジア勢ではスズキ、大宇が拠点作りに着手した。日系企業として初めて東欧での組立事業を本格化したスズキが、ハンガリーで現地企業と合併を設立(マジャール・スズキ Magyar Suzuki)するのは1993年である。

社会主義時代よりライセンス生産契約の締結等をつうじてポーランドと関係を持っていたイタリア・フィアット・アウト(以下フィアット)は、既存拠点の強化・育成に乗り出した。フィアットは1992年にポーランド現地企業FSMを完全買収し社名をFAP(Fiat Auto Poland)と改めた。

(2) EU加盟交渉の本格化する1997 - 98年:先発組の再編と新規参入の動き

次の進出ラッシュは90年代後半である。欧州協定等をつうじてCEE諸国とEUとの経済関係が緊密化し、「EU東方拡大」が具体的な政治日程にのぼり始める時期に相当する。国営企業の買収が一巡するこの時期に見られる動きは、先発組の事業再編と後発組の新たな戦略始動である。

先発組の事業展開には明暗が現れる。順調に拠点構築を推進し業容拡大に成果を見せるのはVWである。ポーランドでは新たにエンジン事業を立ち上げ、欧州各地の完成車製造拠点への供給体制の整備に着手している。また、グループ企業シュコダは生産を飛躍的に拡大しチェコ国内で販売シェアトップを占める有数のメーカーに成長した。その一方で、欧州GMは早くもCEE拠点の再編に乗り出している。ハンガリーでは完成車組立事業を中止し、2000年には操業間もないGM・Poland(Vectra製造)を閉鎖した。欧州GMのCEEにおける完成車製造事業は、ポーランドのOpel・Polskaに集約しつつある。

後発組の代表は日・仏メーカーである。出遅れ気味であったルノーはCEE現地販売網の整備に着手すると同時に、ルーマニアではダチアDaciaの買収に動き、トルコの輸出拠点化にも乗り出した。また日本メーカーの参入も相次いだ。いずれ、トヨタはポーランドでエンジン事業を立ち上げた。

(3) EU加盟承認2002年以降:新規参入本格化と競争の激化

加盟交渉がまとまりEU東方拡大に実現のメドが立つ2002年前後に新たな動きが現れた。もっとも注目されるのは、フランス・PSA(プジョー・シトロエングループ)である。これまでCEEに生産拠点を持たなかったPSAは、チェコでトヨタと合併を立ち上げ、スロバキアに単独進出する計画

を打ち出したからである。同様に、新規参入組としては韓国・現代グループの動きがある。グループ企業・起亜はスロバキアに欧州で初めての完成車工場(能力30万台)を建設することを2004年に表明した。

PSAと共同完成車事業に取り組むことを決めたトヨタは、ポーランドでのパワートレイン事業(エンジン、トランスミッション等駆動系部品生産、以下PT事業と略記)の能力増強に乗り出している。GMグループでは、2000年に提携したフィアットとの協力構想が具体化しPT事業で両社の合併が実現した。

東方拡大が実現した現在、CEE拠点での能力増強が相次ぎ、さらにはトルコで自動車生産事業が急拡大を見せる⁷⁾など、拡大EUにおける自動車産業をめぐる競争はますます激しくなっている。

こうした流れをふまえ、以下CEE進出で特徴ある動きを見せた自動車メーカーを取り上げ、その戦略展開について検討する⁸⁾。

2. VW

VWグループは、傘下にVW、アウディ Audi、シュコダ、セアトSEATの4つの企業ブランドを抱えるヨーロッパを代表する自動車多国籍企業グループである。同グループは、90年代後半にピエヒ体制のもとで量的拡張戦略(東欧、中国、南米の新興市場での事業拡大、世界販売目標600万台)を積極的に推進したが、2002年にピシェッツ・リーダー新社長に交代して以降は、生産の効率化や高収益化といった体質強化へと戦略をシフトしつつある。現在、グループ全体の経営戦略は、二大ブランド体制集約、マルチブランド・フルライン戦略などを軸に推進されている。商品モデル戦略としては、プラットフォーム(PF)の集約、モジュール化をつうじてコスト削減、効率化追求の姿勢を鮮明にすると同時に、各ブランドポジションを明確にしつつそれぞれが製品ラインを拡充している。たとえば従来「大衆車」ブランドのイメージであったVWは、高級車フェートン Phaeton やSUVのトゥアレグ Touareg 等を投入している⁹⁾。

シュコダの系列化やスロバキア進出(現地メーカーBAZの買収)など、CEE進出当初に現地製造拠点を積極的に活用することによって比較的スムーズに事業展開を軌道に乗せたVWグループは、近年、CEE展開を加速している。VWのCEE戦略で注目したいのは、シュコダ・ブランド強化、生産分業体制の構築、サプライヤーパーク設置の三点である。

7) トルコは1996年にEUと関税同盟を締結し、EUとの経済関係を強めている。2000年代以降、以前から現地に拠点を構えていた欧州フォード(1959年操業)、フィアット(1971年)、ルノー(1971年)に加えて、94年に進出したトヨタが事業拡大に取り組んでおり、欧州市場向け自動車輸出拠点として変貌を遂げつつある。FOURIN [14] No.204(2002年8月)等を参照。大手自動車メーカーのCEE戦略展開におけるトルコの位置づけについては今後の検討課題とする。

8) 本節でとりあげた各メーカーのCEE戦略については、主にFOURIN [10] [12] [13] [14]を参照した。

9) VWグループの世界戦略についてはFOURIN [10]を参照。

(1) シュコダ強化

チェコのシュコダは、VWが資本参加した1991年以降、生産を倍増しCEEを代表するトップブランドに成長した(91年19万台 2003年44万台)。シュコダ・ブランドは、チェコ国内市場では過半数シェアを占め、CEE市場全体でもリーダー的地位にある¹⁰⁾。同社はまた、上流階層向けに高級車Superbを投入するなど製品ラインナップの拡張に動いている。現在シュコダは、小型車(Fabia)をはじめ中型車(Octavia)、高級車を揃えるフルレンジメーカーへの道に踏み出そうとしている。

(2) 生産分業体制の構築

第二に、スロバキアへの完成車工場建設やポーランドでのPT系部品製造拠点の設置などにより、CEE市場開拓と同時にCEE拠点のEU市場向け輸出拠点化を積極的に推し進めている。とくに注目されるのは既存の西欧拠点を含む欧州各生産拠点の役割を明確にしようとしている点である。以下、完成車事業とPT系事業(エンジン製造事業)について詳述する。

近年の完成車組立事業展開の特徴は、製造モデルの集約と製造拠点への特化である。すなわち同グループは2002年以降、工場ごとに製造モデルの集約を大胆かつ急ピッチに進めている。たとえばポーランド工場では、シュコダ・ブランドの組立事業をチェコに移管し、その代わりに小型商用車Caddyをスペイン・セアトから移管した。一方で、スロバキアの小型乗用車モデルPoloの組立事業については2004年にスペイン・VW工場へ移管することを発表している¹¹⁾。こうした取組みにより、CEE生産拠点はそれぞれ、ポーランド=小型商用車、チェコ=中・小型乗用車、スロバキア=4WD、ハンガリー=アウディ・TTクーペ(小型スポーツ車)といった、特定モデルの製造拠点としての位置づけを鮮明に打ち出そうとしている(図1)。

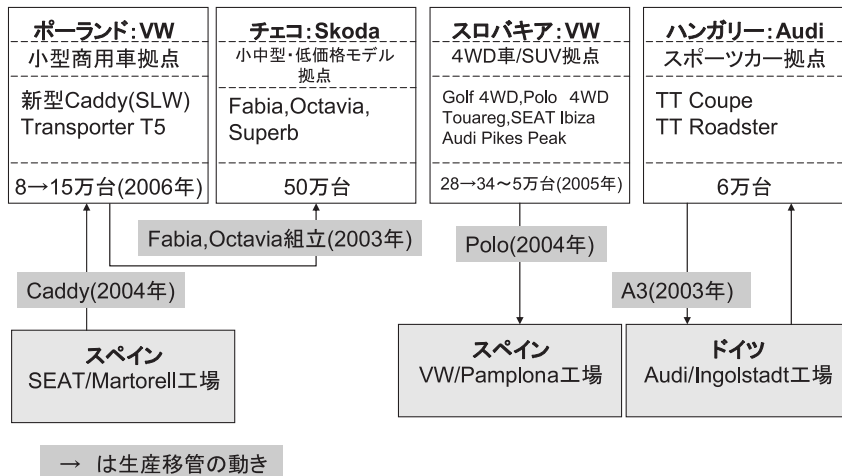
同様の動きはPT系事業においても見られる。CEE戦略で注目されるのは、小型トラックを含むグループ全ブランドに搭載するPT系部品工場の建設を推進し、欧州のみならず世界市場向けに供給する輸出拠点としてCEE拠点を活用しようとしている点である。VWグループはPT系製造拠点としてチェコ・シュコダ工場(Mlada Boleslav本社)、ハンガリー・AHM(Audi Hungaria Motors、ジュールGyor工場)、ポーランド・VW Motor Polska(1998年設立、99生産開始)の三拠点を有する。図2に見るように、各製造拠点では生産品目の集約がすすみブランドの垣根を越えた相互供給体制が構築されつつある。たとえばAHMはVWグループの一大エンジン生産拠点という性格を強めている。94年に3億マルクの投資とわずか250人の従業員でエンジン生産をスタートした同工場は、ドイツ本社工場と鉄道で結ばれ、2001年にはエンジン生産120万台、車両組立56000台、従業員4,800名という規模に成長した。ここで製造されるエンジンは世界20工場に出荷され、アウディ全

10) CEE諸国におけるシュコダ車販売は、1997年から2001年にかけてチェコで10.0万台 8.2万台(国内市場シェア47.2%, 1位)、スロバキア: 2.8 3.8(同47.7%, 1位)、ポーランド: 2.8 3.7(10.6%, 3位)、ハンガリー: 0.3 0.8(4.7%, 7位)、ルーマニア: 459台 3909台(5.4%, 4位)である。FOURIN[11]より計算。

11) JETRO [18]2002年10月。http://www.jetro.go.jp/austria/jp/info/slovakia/seikei_10_02.html

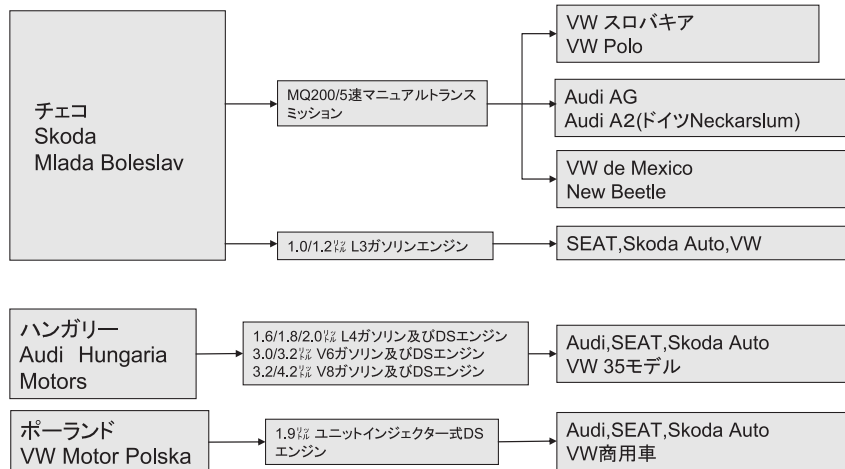
モデルの95%に搭載されている¹²⁾。これにともない、独アウディ本社・Ingolstadt工場のエンジン生産は停止した。2001年6月にはエンジンなどの製品開発を行う開発センターをジュール工場の隣に開設し開発要員の増員と部品の現地調達率引き上げを発表するなど、能力増強とともに開発機能の強化にも取り組もうとしている。

図1 VWグループ、CEEにおける主要生産拠点の分業体制と移管の動向



出所：FOURIN [14] No.225 (2004年 5月), 19頁。

図2 VWグループ、CEE 拠点からのパワートレイン供給関係



出所：FOURIN [14] No.225 (2004年 5月), 19頁。

12) 同社製エンジンの65%はアウディ, 20%はVW, 8%はSEAT, 7%はシュコダに供給された(2001年実績)。JETRO [16]2001年12月。

(3) サプライヤーパーク計画

VWは、工場現場の製造力の向上という点においても先駆的な取組みを追求している。すなわち、生産システムレベルで最新鋭の成果として注目されているモジュール生産方式の導入である¹³⁾。モジュール生産そのものは部品生産効率化の一環であるが、車両生産のJIT(ジャスト・イン・タイム)方式とリンケージすることにより製造全体の飛躍的な生産性の向上が期待されるため、複数のモジュール部品生産工場を一箇所にまとめて組立工場に隣接させる試みが生まれている。組立工場・メイン生産ラインへのモジュール化部品の効率的な提供を担うのが、サプライヤーパークである。しかしながらサプライヤーパーク方式は、部品工場を併設するのに追加的な敷地面積を要するため、都市部の工場を中心に既存拠点での導入は難しいといわれている。歴史の長い工場では雇用・労働条件等をめぐる労使間の伝統的な慣行も導入の困難さに拍車をかける理由となっている。こうした難点をクリアできると注目されるのが新設のCEE拠点である。CEE拠点でサプライヤーパークを併設している工場にはチェコ・シュコダ本社のMlada Boleslav工場がある。今後はVW スロバキア工場(Bratislava)でも建設が予定されている¹⁴⁾。

現在VWグループは、先発のメリットを活用した大胆な拠点構築を展開し、欧州全体を見据えた広範な生産分業体制の形成を着実に推進している¹⁵⁾。

(3) 欧州GMグループ(Opel, フィアット)

VW同様、欧州GMグループもまた、CEE諸国の体制移行と同時にポーランドとハンガリーでの製造拠点形成に向かったが、当初は現地市場向けの安価な小型車を欠くなど業績は伸び悩んだ。同グループは、2000年以降、CEE拠点の統廃合 = 製造モデル移管・統合に取り組んでいる。Opelのハンガリー工場は99年をもって車両組立事業(Astra, Vectra)を中止しPT系部品の製造に特化した。またトルコでは、1990年に工場(Vetra 生産)を設立したものの生産は伸び悩み(2001年実績2000台)、2001年には同工場を閉鎖した。ポーランドでは、GM Poland(ワルシャワ、1994年設立、Vectra 生産)、Opel Polska(グリピツェ Gliwice、1998年設立、Agila, Astra 生産)の二拠点を構えていたが、前者を2000年6月に閉鎖した。CEEにおける完成車工場はポーランドの一拠点(Opel Polska)に集約しOpelブランドの生産増強に乗り出している。

拠点再編に取り組むと同時に、グループ企業間の協力/補完体制を急ピッチで構築しようとしている。欧州GMは、2000年に伊フィアットと資本・業務提携したことにより、CEE事業展開において両社間の調整に迫られた。ここでは2004年未までの時期に限定して、GMグループ企業(Opel,

13) 欧州におけるモジュール生産の特徴とその導入動向について理解するには、下川・武石[21]、池田[15]が有益である。

14) FOURIN [12], 116 - 117頁。

15) VWグループの生産分業体制におけるCEE事業拠点の役割については、FOURIN [14] No.225 (2004年5月)に詳しい。

フィアット、スズキ)の協力体制について完成車組立事業とPT系事業とに分けて主な特徴を指摘する¹⁶⁾。

先に見たように、伊フィアットは比較的早い時期からポーランドで合弁事業を手がけてきたが、近年は業績の低迷に悩まされている。最大の足場であるポーランドでは生産はピーク時の37万台(1998年)から20万台(2002年)に、国内販売は17万から8.2万台(2001年)に落ち込んだ。フィアット車の販売はCEE全体(トルコを含む)でも28.6万台から12.3万台(2001年)に低迷した¹⁷⁾。こうしたなか、同社は量販モデルのポーランド集約に取り組んでいる。2002年をもってイタリア工場のPanda生産ラインを閉鎖し、2003年には新型モデルGingoの生産をポーランドに移管した¹⁸⁾。近年同社のCEE展開は、欧州事業全体の見直しの一環としてポーランド事業の強化を位置づけているのが特徴である。

かくしてGMグループ企業のCEEにおける完成車組立事業は、Opel:ポーランドに集約(1拠点)能力15万台、フィアット:ポーランド(2拠点、35万台)とトルコ(25万台)、スズキ:ハンガリー(能力拡張予定10-20万台)である。いずれも小型車モデルの量販拠点で競合するため、グループ傘下ブランド間のモデル集約と分業体制の確立が至上命題となる。スズキとの間では、国境を越えて部品の共通化や製造車種をめぐる調整などが追求されている。ポーランドOpel Polskaでのスズキ・ワゴンRベースの小型車製造(Agila)やマジャール・スズキへのポーランド製部品供給などがその成果である。こうした取組みにより一定のコスト削減効果は期待できたが、グループ傘下のフィアットがポーランドに完成車量産拠点を構え続けるなど、同一セグメントモデルの過剰な供給体制を抱えるといった課題を残していた。

だが、PT系を含む部品供給についてはGM・フィアット間の協力で一定の前進が見られた。両社の協力関係は、PT系事業と部品調達・購買事業の二分野において、共同合弁会社の設立による部品の共通化・事業の統廃合という形で結実している。PT合弁として新たに設けられたのがポーランドのGM-Fiat Powertrain社(ディーゼル・エンジン生産能力50万基)である。

ポーランドでは、同じくGMグループ傘下のいすゞが年産30万基規模のディーゼル・エンジン工場を稼働している。さらにハンガリーでは、Opel・Hungary(1991年設立)が99年に車両組立事業を中止しガソリン・エンジン製造に特化した。同工場は今後、同国工科大卒の優秀なエンジニアの確保により、エンジンをはじめトランスミッションまで手がけるPT事業の一大拠点への発展を計画している。こうした取組みによって欧州GMのPT事業は、CEE三拠点から欧州各地の完成車組立工場にエンジンを効率よく供給する体制が整いつつある(図3)。

16) GMとフィアットの提携関係は2005年2月に大幅に縮小されたため、今後の展開は流動的である。日本経済新聞2005年2月15日等を参照。

17) FOURIN [12], 225頁。

18) JETRO [17]2003年7月。

図3 GMグループのCEEにおけるPT生産拠点

メーカー	国名	現地会社名	設立	出費比率	製品	年産能力	操業開始	生産実績 (2002年)	従業員
GM / いすゞ	ポーランド	Isuzu Motors Polska Sp.a.o.o.	1997年1月	GM 60% いすゞ 40%	1.7ℓディーゼルエンジン	30万基 33万基 (2004年)	1999年	23万基	1,033人
Fiat-GM Powertrain	ハンガリー	Opel Hungary Manufacturing Ltd.	1990年7月	100%	1.4 / 1.6 / 1.8ℓ ECOTEC エンジン (Family 1)	57万基	1992年	490,400基 (2000年)	995人
					1.4 / 1.6 / 1.8ℓ エンジン向け 16バルブシリンダーヘッド	46万基	1996年9月	352,564個 (1999年)	
					Future CVT	25万基	2002年	n.a.	
	大型商用車向け Allison トランスミッション	n.a.	2000年	n.a.					
ポーランド	Fiat-GM Powertrain Polska Sp.a.o.o.	2002年	100%	1.3ℓ コモンレール式直噴ディーゼルエンジン	50万基	2003年3月	n.a.	1,200人	

出所：FOURIN [13], 34頁。

EU東方拡大期に欧州GMグループは、PT事業の一体化や小型車部品の相互供給などをつうじてグループ間の協力・補完体制の再編に取り組み、完成車製造拠点 = 輸出拠点を置くポーランドを足がかりにしたCEE展開を試みようとしている。

4. ルノー

ルノーは、生産車種のセグメント構成が小型車中心で西欧市場販売依存度が高く(80%台)、その世界事業展開の遅れが指摘されていたが、EUが通貨統合への取組みを本格化させる頃、そのグローバル戦略を鮮明にする。記憶に新しい日産との資本提携(1998年3月)はそのきっかけのひとつである。同社はいま、日産との提携による相乗効果(共同購買、PL共通化、部品相互供給、地域相互補完等)を追求するなかでグローバル展開を加速している。CEE展開もまた、その一環として1990年代後半から急速に本格化した。ルノーのCEE戦略について二点指摘する。

第一に、CEEでの販売体制強化である。ルノーは、90年代後半からCEE各国毎に販売子会社を相次いで設立し、新型Megane、Scenicを西欧市場と同時投入するなどルノー・ブランドの浸透に乗り出した。西欧に遜色ないサービスの提供をめざしてメカニック・サービス要員教育に力を入れるなど質の高い販売ネットワークの構築に取り組んでいる点が注目される¹⁹⁾。

第二に生産拠点構築について、ルノーがターゲットにしているのは、CEE周辺国(ルーマニア、スロベニア、トルコ)である。それは同社のこれまでのCEEでの事業展開に由来する。ルーマニアでは現地メーカー・ダチアDaciaが60年代からルノー車のライセンス生産をおこなっており、スロベニア、トルコではそれぞれ1989年、1971年から現地合弁が稼働しているからである。また、スロベニアを除いてルーマニア、トルコはEU加盟国ではないが、それぞれ1993年、1996年にEUとの

19) FOURIN [12], 192頁。

通商協定締結により大幅な関税の軽減が実現している。ルノーのCEE戦略構想は、過去の経緯と事業環境の好転に支えられたものである。

同社のCEE戦略における最重要拠点はルーマニアである。ルノーは1999年に現地企業ダチアを事実上買収し(51%出資)、2001年にはグループ企業としての位置づけを強化した(92.7%所有)²⁰⁾。そしてこのダチアで製造される小型車モデルを「東欧戦略車」と位置づけ、CEE市場の開拓を積極的に推し進めている。ルノーの東欧戦略車は販売価格5000ユーロ、ダチア・ブランドの「ロガン」として2004年9月よりルーマニアで販売されている²¹⁾。5000ユーロ・カーはロシア合弁(モスクワ市50%、ルノー50%)でも生産が予定されており、現地ブランドを核とするルノーのCEE戦略は新たな広がりを見せ始めている。

5 . PSA

これまで目立った動きを見せなかった仏PSA (Peugeot Citroën Automobile S.A.)は、近年、CEE拠点構築を急ピッチで遂行しようとしている。

周知のように、PSAは2001年にチェコでトヨタとの合弁企業TPCA (Toyota Peugeot Citroën Automobile)の設立に着手した。TPCAは年産30万台の製造能力を有するといわれ、その事業計画はきわめて野心的である(表1)。製造されるのは、エントリークラスの小型乗用車(1~1.4リットル)で、トヨタ・PSAの共同開発である。スタイリングに工夫を凝らし西欧の顧客を意識したづくりは、CEE市場開拓だけでなく西欧市場向け輸出を想定していることを物語っている。

報道によると、合弁事業において開発・設計と生産はトヨタが担当し、資材・部品の調達にはPSAが担当している。ただしスタイリングはトヨタ、プジョー、シトロエンがそれぞれ担当する。提携によりプジョーはトヨタからの生産ノウハウ(トヨタ生産方式)の獲得を、トヨタはヨーロッパ現地での効率的な部品調達を期待できるといわれている。TPCAは互いに強みを持ち寄る「戦略的提携」の典型例である。同社Colin工場は2005年2月に

表1 TPCA プロジェクト概要

生産開始年	2005	
生 産	ブランド	トヨタ/プジョー/シトロエン 各ブランド独自デザイン
	仕向地	全ヨーロッパ
	ボディタイプ	3ドア/5ドア
	エンジン	1.0ℓガソリンエンジン (トヨタ)
		1.4ℓディーゼル (プジョー)
	駆動系	マニュアルトランスミッション
マルチモードトランスミッション		
総投資額	15億ユーロ (450億CZK)	
生産能力	30万台/年	
雇 用	ピーク時約3,000人	

出所：CzechInvest, The Czech Automotive Sector
(パンフレット)

20) FOURIN [12], 198頁。

21) 同モデルは日産「マーチ」とPLを共有し、自動化よりもライン要員の作業効率の向上による低価格化を追求したモデルとして注目されている。今後は順次、中国、ロシア、中東へ拡販が予定されている。なお、次で取り上げるPSA・トヨタ合弁TPCAの小型車販売予定価格は8000ユーロといわれていた。

<http://at.nikkeibp.co.jp/premium/AT/ATNEWS/20040616/5/>

生産を開始した²²⁾。

さらに PSA は2003年にスロバキアの Trnava に7億ユーロを投じて年産30万台規模の新工場を建設すると発表した²³⁾。スロバキア工場が稼働予定の2007年には「中欧」の自動車生産中心地帯に一大 PSA 拠点が誕生することになる。

こうした PSA の動きは、その優れた生産システムで世界的に注目されたトヨタとの共同という点もさることながら、規模の大きさと立ち上げの速さで衝撃を以て迎えられている。

PSA の CEE 戦略は、 エントリーカー生産による CEE 市場開拓と西欧輸出、 相互補完によるスケールメリットの追求、 競争の激しい「中欧」への参入、 60万台能力を持つ生産拠点の一拳創出(しかもグリーンフィールド投資)、 という点で注目に値する。

6. トヨタ

現在トヨタは、「2010年グローバルビジョン」のもと「世界シェア15%目標」を掲げ、そのグローバル展開を加速している。好調な北米市場に加え、アジアでは2004年より「IMV構想」という新機軸を打ち出し一大製造拠点の構築に邁進している。事業展開の遅れていた欧州では近年、現地化が奏功し「2005年までに80万台販売」という目標を前倒しで達成した。

トヨタもまた、PSAと同様、2000年前後にCEE事業展開を活発化させている。柱の一つは、先に見たようにPSAとの合弁TPCAが置かれるチェコである。同社独自のCEE展開拠点の核は、ポーランドとトルコである。ポーランドでは矢継ぎ早に二つの製造拠点(TMMP, TMIP)を設けた。マニュアル・トランスミッション工場(TMMP)が2002年に稼働し、2005年には年産15万基規模のディーゼル・エンジン工場(TMIP)が生産を始動する。前者TMMPは2004年からチェコのTPCA向けにガソリンエンジンの供給を開始した。トヨタはポーランドを欧州のPT系部品の一大供給基地として位置づけようとしているのである(表2)。

トルコでは欧州向け完成車輸出拠点化が進んでいる。現地法人TMMT(1990年設立、94年稼働、カローラ生産)は、2002年1月から欧州向けに完成車(Verso = 欧州仕様カローラ)の輸出を開始した。トヨタは今後、現地生産を関東自工に委託するとともに、生産能力の拡張(15万台体制)と欧州20ヶ国を含む22ヶ国向けに輸出する計画を明らかにしている²⁴⁾。

同社は、CEE戦略を欧州事業展開の一環として明確に位置づけている。ポーランド製PT系部品はチェコの合弁やトルコだけでなく西欧の工場にも供給される。その一方で、イギリスからはトルコ向けにガソリンエンジンを供給するなど、東西欧州拠点間の補完的な部品供給体制を構築している

22) TPCAの計画では、ブジョー、シトロエン、トヨタがそれぞれ「107」、「C1」(併せて年間20万台)、「アイゴ Aygo」(年間10万台)として販売する予定である。http://techon.nikkeibp.co.jp/article/NEWS/20050301/102219/

23) JETRO [18] 2003年1月。

24) FOURIN [14] No.204 (2002年8月)

(図4)。

ポーランドでのPT系製造拠点とトルコでのEU市場向け完成車輸出拠点の構築という自社独自のCEE展開,そしてチェコでの合併の活用,トヨタはいま,こうした複眼的・重層的な戦略展開によって欧州事業の開拓を着実に推進しているのである。

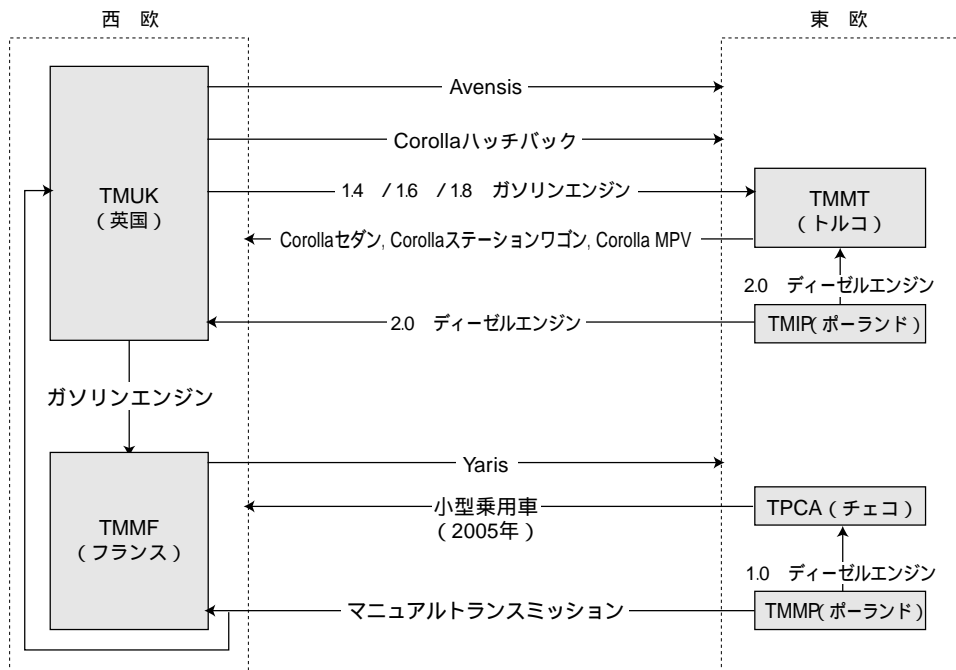
表2 トヨタ・欧州各国での事業展開(2003年時)

(1) フランス (TMMF)	2002年11月	生産能力を18万台に拡大
	2003年1月	ディーゼル・エンジンの組付け開始
	2004年4月(予定)	生産能力を21万台に拡大、その後段階的に24万台まで拡大予定
(2) 英国 (TMUK)	2003年1月	ディーゼル・エンジンの組付け開始
	2004年4月(予定)	生産能力を27万台に拡大
(3) ポーランド (TMMP)	2002年4月	マニュアル・トランスミッションの生産開始
	2004年末(予定)	TPCA 向けガソリンエンジン(年産25万基)、マニュアル・トランスミッション(年産30万基)の生産開始
(4) ポーランド (TMIP)	2005年(予定)	ディーゼル・エンジンの生産開始(年産15万基)
(5) チェコ (TPCA)	2005年(予定)	欧州向け小型乗用車の生産開始(年産30万台、うちトヨタブランド10万台)

出所:トヨタ自動車 HP

http://www.toyota.co.jp/jp/ir/reports/annual_reports/03/business/global_eu.html

図4 トヨタの欧州拠点間製品補完



出所: FOURIN [13], 37頁。

・中・東欧戦略展開の構図

限られた事例ではあるが、これら自動車メーカーのCEE戦略から浮きぼりにされるCEE展開の見取り図を簡潔に描いてみよう。

冷戦崩壊後の1990年代以降、旧社会主義圏の市場経済化とEU加盟交渉の本格化にともなって主要メーカーのCEE進出が加速した。その担い手は当初はEU3の大手メーカーであったが、EU東方拡大が具体的な政治日程にのぼり始める2000年代に入ると日・韓系企業をはじめとする後発組が参入しCEEを舞台にした拠点構築競争は本格化した。自動車多国籍企業による製造拠点構築は、CEE自動車産業の構造再編を推し進め、CEE諸国を欧州有数の自動車生産基地に変貌させた。

全ての自動車メーカーがCEEに関心を持つようになった最大の経済的理由は、CEEのEU市場圏化に求めるべきであろう。EU加盟交渉に連動して締結された欧州協定により、EUとCEE諸国との貿易・通商関係が強化されCEEの市場環境が大きく改善されたからである。CEEの市場開放は、メーカーにとって事業の効率的な拡張の可能性を秘めている。メーカー数社がトルコ、ルーマニア等を対象に現地拠点の形成・強化に向かっていることも、将来的なEU市場圏化を視野に入れた長期的な戦略として捉えることが出来るのである。

主要メーカーのCEE戦略の特徴について二点指摘しよう。第一にCEE展開のパターンとして浮かび上がる戦略の違いである。本稿では「中欧」拠点型と周辺国拠点型の二つのタイプを確認した。前者の代表はVWである。VWは、本国ドイツと隣接する「中欧」を軸にCEE各拠点の役割が非常に鮮明な生産分業体制の形成を目指している。その一方でルノーは、トルコを含むCEE周辺国（ルーマニア、スロベニア）での生産拠点構築に邁進している。こうした拠点戦略の違いは、それぞれのメーカーのCEE展開における歴史的な経緯に由来すると考えられる²⁵⁾。

第二はCEE拠点の性格に関わる。CEEをどのようなものとして位置づけるかという戦略の方向性について、90年代の展開から読みとれるキーワードは「輸出基地化」と「現地市場開拓」である。前者については、完成車にせよ部品にせよ、いかにして新設拠点を既存拠点（または新設拠点が市場）と有機的に接合したかによって明暗を分けた。迅速に拠点間連携を築いたVWは、CEE展開で優位に立つことができたのに対して、似通った現地製造拠点の構築となった欧州GMは、グループ間連携に手間取るなか従来の戦略の見直しを迫られたことが象徴的である。CEE展開で重要な視

25) CEE戦略の相違についてはTulderの議論が参考になる。TulderはCEE生産分業ネットワーク形成戦略の観点から進出メーカーを次のグループに区分している。

(1) フロントランナー：VW、欧州GM (Opel)、フィアット、ルノー

(2) フォロワー：欧州フォード、PSA

(3) ペリフェリ域に照準を合わせたメーカー：スズキ、大宇

彼の議論は欧州生産ネットワークの分析という点でも示唆に富むが、詳細な検討は別稿の課題とする。

TULDER [9]

点のひとつは、拠点間の連携，すなわちネットワーク戦略にあることが明らかになった。

「現地市場開拓」という課題について一定の成果を挙げているのは、VW(チェコ・シュコダ),ルノー(ルーマニア・ダチア),そしてPSA=トヨタ合弁(チェコ・TPCA)であるが、それ以外では目立った動きに乏しい。ポーランド現地事業で長い歴史を持つフィアットが、CEE展開競争激化のなかで業績低迷にあえぐ結果となったことは、市場の脆弱性もさることながら、進出企業の現地市場販売戦略の位置づけの弱さを物語っている。ルノー、PSA=トヨタ合弁の事例が示すように、現地市場向け車両の投入が意識的に追求されるようになるのは、比較的最近のことである。CEE現地市場開拓については今後の進展に大きな余地を残しているように思われる。進出企業にとっては、CEE展開のなかで「輸出基地化」と「現地市場開拓」という戦略課題をどのように調整するのが問われることになろう。

むすびにかえて

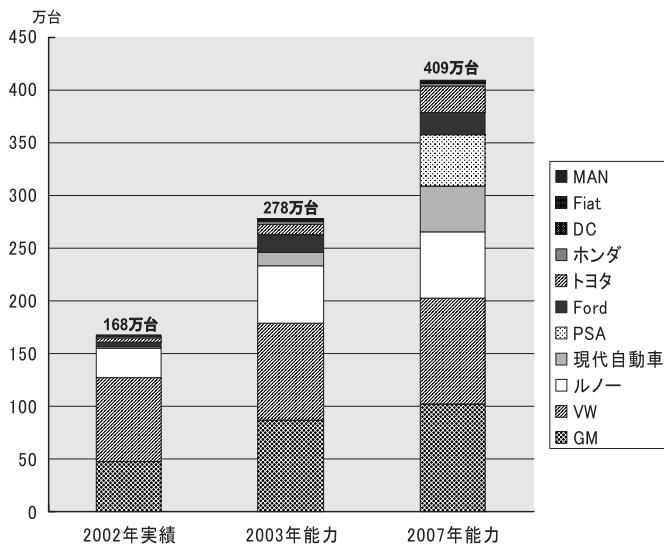
本稿ではEU東方拡大にともない活発になった大手自動車メーカーによるCEE進出動向とその戦略展開の特徴について検討してきた。今後のCEE展開動向を展望するに際して留意すべき問題点として三点を指摘してむすびとしたい。

第一は新たなCEE諸国のEU加盟である(第二次東方拡大)。EUはさらに東方への拡大に向けてルーマニア、ブルガリアのEU加盟を予定し、トルコとも加盟交渉を重ねている。今後これら地域がEUとの経済関係をますます緊密化

し、さらにその背後に控えるロシア・CIS諸国がEUに接近し新たな市場として注目されることになれば、これら地域を見据えたより広域な欧州戦略の構築を模索することがますます重要になるだろう。

第二に、CEEでの生産能力拡張は、以前より懸念されている欧州自動車メーカーの生産能力過剰問題をいっそう深刻化させる危険性を孕んでいる(図5)。主要メーカーにはグローバル戦略との摺り合わせをつうじて汎欧州拠点ネットワークを有効に機能させるための方策が求められることになろう。

図5 中・東欧7ヶ国生産能力増強計画



中・東欧7ヶ国は、ポーランド、チェコ、スロバキア、ハンガリー、スロベニア、トルコ、ルーマニア。

出所：FOURIN [13], 31頁より作成。

第三は西欧拠点の空洞化問題である。CEE展開が進展する一方で、西欧の既存生産拠点では移転・閉鎖・統廃合などの工場再編問題が浮上しつつある。一つの焦点は、企業立地上の国際競争力の確保に向けて雇用削減・賃金カットを含む従来の労使関係のあり方を見直す動きが現れていることである。たとえば2001年にVW・ドイツ国内工場で締結された「5000×5000協約」は、現行賃金以下での新規雇用の創出で労使双方が合意したVW社独自の賃金協約であるが、賃金設定方式もさることながら、雇用創出にあたり製造目標にかんする従業員の自己責任制や労働時間の弾力化が導入されるなど、ドイツの雇用・賃金制度を揺さぶる革新的な内容を含む新しい賃金協約モデルとして注目されている²⁶⁾。拠点閉鎖・再編にともなうさまざまな社会問題は、福祉国家型の欧州社会モデルに修正を迫る可能性を秘めているのである。

参考文献

- [1] ALLEN, Tim, "The Automotive industry and Candidate countries", *Statistics in focus; External Trade, Theme 6-1/2001*, Eurostat
- [2] ALLEN, Tim, "Specialisation of candidate countries in relation to EU", *Statistics in focus; External Trade, Theme 6-6/2001*, Eurostat
- [3] HAVAS, Attila, "Changing patterns of Inter- and Intra-Regional Division of Labour: Central Europe's Long and Winding Road", in HUMPHERY, J. [et al.], *Global Strategies and Local Realities: the auto industry in emerging markets*, Gerpisa, 2000
- [4] LAYAN, J.-B., et al., "The Dynamics of regional integration in the European car industry", in CARILLO, J. [et al.], *Cars: carriers of regionalism?*, Palgrave, New York, 2004
- [5] LUNG, Yannick, "The Changing geography of the European automobile system", *International Journal of Automotive Technology and Management*, Vol.4, No.2/3, 2004
- [6] MACNEIL, Stewart, et al., "Trends and drivers of change in the European automotive industry:(1) mapping the current situation", *International Journal of Automotive Technology and Management*, Vol.5, No.1, 2005
- [7] PAVLÍNEK, Petr, "Restructuring the Central and Eastern European Automobile Industry: Legacies, Trends, and Effects of Foreign Direct Investment", *Post-Soviet Geography and Economics*, Vol.43, No.1, 2002
- [8] PAVLÍNEK, Petr, "Transformation of the Central and East European passenger car industry: selective peripheral integration through foreign direct investment", *Environment and Planning A*, Vol.34, 2002
- [9] TULDER, Rob van, "Peripheral regionalism: The Consequences of integrating Central and Eastern Europe in the European automobile space", in CARILLO, J. [et al.], *Cars: carriers of regionalism?*, Palgrave, New York, 2004

26) 「フォルクスワーゲンとIGメタル」『5000×5000』協約モデルで合意』『海外労働時報』[海外リポート・ドイツ, 2001年12月] No.343, 2001年12月 (http://www.jil.go.jp/jil/kaigaitopic/2001_12/germanyP01.html), 竹内治彦[23]を参照。

- [10] FOURIN 『欧州自動車産業2000』(株)FOURIN, 2000年
- [11] FOURIN 『世界自動車統計白書2002』(株)FOURIN, 2002年
- [12] FOURIN 『欧州自動車産業2003/2004』(株)FOURIN, 2003年
- [13] FOURIN 『ロシア・東欧自動車産業』(株)FOURIN, 2004年
- [14] FOURIN 『海外自動車調査月報』(株)FOURIN, 各号
- [15] 池田正孝「欧州におけるモジュール化の新しい動き」『豊橋創造大学紀要』第8号, 2004年
- [16] JETRO 「政治・経済日誌／ハンガリー」
- [17] JETRO 「政治・経済日誌／ポーランド」
- [18] JETRO 「政治・経済日誌／スロバキア」
- [19] 日本貿易振興会海外調査部欧州課「大幅に拡大した欧州地域への直接投資～2000年の投資動向～」
『JETRO ユーロトレンド』2002 .3
- [20] (社)ロシア東欧貿易会 『中欧諸国の機械産業の現状とビジネスチャンス』2004年3月
- [21] 下川浩一・武石彰「21世紀を迎えた欧州自動車産業の新動向調査」『経営志林』第38巻第3号, 2001年10月
- [22] ソ連東欧貿易会 『ソ連・東欧諸国の自動車産業』, 1988年
- [23] 竹内治彦「ドイツ - 協約賃金と5000×5000協約 - 」『海外労働時報』No.320, 2002年2月
- [24] 田中素香「EU・欧州協定」浦田秀次郎編 『FTA ガイドブック』日本貿易振興会, 2002年
- [25] 田中素香・長部重康・久保広正・岩田健治 『現代ヨーロッパ経済』有斐閣, 2001年
- [26] 田中信世「深まる EU の中欧諸国との経済統合」長部重康・田中友義編 『統合ヨーロッパの焦点』日本貿易振興会, 1998年
- [27] 同「東欧経済改革と外資の役割」『ITI 季報 (季刊 国際貿易と投資)』Autumn 2001 / No.45
- [28] 「中欧の自動車産業 (チェコ・ハンガリー)」『JETRO ユーロトレンド』2002 .7
- [29] 「中欧の自動車産業 (ポーランド)」『JETRO ユーロトレンド』2002 .9
- [30] 拙稿「EU 東方拡大と中・東欧自動車産業の展開動向」『人文社会論叢 (社会科学篇)』弘前大学, 第13号, 2005年