

中東欧における自動車・部品市場 - 集積が進む日系素形材企業の動向 - 要 約

EU統合により欧州自動車市場の魅力が増す中で、近年、ポーランド、ハンガリー、チェコ、スロバキアの中欧諸国が直接投資の進出先として注目を浴びている。実際、これらの国々は国境を跨ぎ自動車産業の集積が急速に進んでおり、かつ日本企業の同地域への進出も活発化するなど、中欧は欧州での新たな自動車部品企業の集積地域になりつつある。また、中欧は次の市場としてのロシアや中近東等への市場展開の拠点など地理的優位性から戦略的地域としても考えられ注目されている。グローバル展開する日系自動車メーカーに部品供給をもって支援する素形材産業として、欧州自動車市場の現状、現地中欧の自動車を始め部品産業の情報を収集し、日本の素形材産業としての対応を検討するため、中欧に進出している日系自動車及び部品企業からヒアリング調査を実施し、現状の把握、将来の発展のポテンシャルについて情報収集を行った。本報告書は、現地調査を始め欧州自動車市場の現状と中欧の自動車及び部品産業、日系自動車・部品企業の動向から、日本の素形材企業の進出の可能性と課題を検討し取りまとめた。下記に本報告書の章毎の要約を記す。

第1章 中欧諸国の経済構造の変化

中欧各国は約40数年にわたってモスクワ主導の重工業中心の国際分業のネットワークに組み込まれてきた。1989年の体制転換で計画経済制度を放棄し、市場経済への移行を開始。EU加盟を目標に経済制度改革を進め2004年にEU加盟を果たした。中欧には負の遺産として、計画経済のもとでの経済産業の歪み - a)生産組織の過大な集中 b)企業家精神の阻害 c)指令による企業間の硬直的なネットワークが課題として存在する。しかし一方で、地理的文化的潜在力として - a)地理的位置、b)交通網などの過去の経済繁栄の優位な要因 c)人材の確保、育成を支える社会環境の継承などがあり、新旧の要素が入り混じった経済発展を遂げつつある。

中欧諸国は2004年にEU加盟を果たした。その効果として中欧諸国はEUの構造基金、結束基金などの財政再分配の直接的な便益を享受するばかりではなく、EUが企図した経済統合の市場メカニズムによる均等化の作用が効果をあげ中欧諸国の経済を浮上させている。中欧諸国の経済成長率がおおむねEU平均を上回っている一方で、独、仏、伊等の主要諸国がEU平均を下回っており、EUの中心をなすこれら周辺諸国から資本が移動し、EU地域で均等化作用が働いているとみられる。失業率もEU加盟時期を挟んで中欧国は急速に低下、外国直接投資による新規の雇用創出の効果が現れている。

第2章 欧州自動車市場の動向と日系自動車メーカーの欧州市場戦略

欧州の自動車生産（西欧11カ国）は2000年以降は1,600万～1,700万台で推移し、世界3大生産地域の一つである。最大生産国はドイツであり、560～580万台と米国、中国、日本に次ぐ世界第4位である。他の主要生産国であるフランス、スペイン、イギリスはいずれも長期的に生

産台数が低減傾向にある。その理由は、成熟した西欧市場で販売が伸びない中で海外市場の開拓もできず、さらに主要メーカーが中東欧の工場へ生産移管していることなどにある。生産をロシア・中東欧の広域欧州でみると、中東欧への自動車組立工場の進出は90年代以降、ロシアへの進出は2000年以降盛んになり、結果としてロシア・中東欧を加えた欧州の生産台数は、04年には2,000万台を超えた。ロシア・中東欧の生産拡大はめざましく、06年の前年比伸び率は西欧が1.5%減だが、中東欧23.6%増、ロシア10.9%増となっている。

欧州メーカーは、西欧市場の停滞や地球温暖化対策などの環境変化を受け、国際競争力強化としてコスト削減を目標に a)ロシア・中東欧、インド、中国等新興市場戦略の強化 b)中世以来の細い石畳の道も多い欧州の都市を考えた中・小型車、ディーゼル車、RV車、高級車等欧州需要の多様化に対応した製品展開 c)サプライヤの見直し、製品開発システム改革、日本型リーン生産方式の導入等、経営戦略を変化させてきている。

日系メーカーによる中東欧等への進出は a)日本車に対する輸入規制が続きシェアが5%以上にならなかった b)長期社会主義体制により販売・生産拠点として採算が取れなかったことにより90年代末まで遅れた。最初にスズキがハンガリーに進出。その後、02年にトヨタがチェコ進出を決め、その後、ホンダ以外のすべての主要メーカーがこの地域への進出を決めた。

第3章 中欧諸国の自動車部品産業の概況

チェコは、1989年以前まで国内の乗用車、トラック生産への供給が主体であり、輸出はコメコン諸国の東ドイツへのブレーキ、ポーランドとハンガリーへのスパークプラグの輸出程度であった。乗用車生産は1社に集中、自動車部品企業の対外的な接触は限定されていた。VWの進出からチェコの自動車部品産業が変化し、合併により地元企業の早急な技術水準の引き上げと経営基盤の強化が目指された。1993年末、Skoda Autoへの部品供給はチェコ国内で合併・外資系企業で60社を数え部品調達も50%になった。VWはチェコの部品メーカーに対してドイツ規格に基づく品質管理システムの導入、VWの認証資格の取得を求めるなど、VWの求める技術水準がチェコの自動車部品産業のレベルを押し上げ、その後チェコの自動車部品企業はVWグループ以外の自動車メーカーとのビジネス開拓をも可能にした。2002年の時点で、チェコの自動車部品産業では外国企業150社が360工場を稼働、290社のチェコ企業が活動し5万人が雇用されている。

ポーランドの自動車生産は1970年代を通して飛躍的に伸び、乗用車は1970年5万台 1980年35万台へと急増。1989年の中欧の体制転換後、市場経済への移行の手段として国営企業の外資への売却により1993年にFSMがFiatとの合併企業、FSRPolmoがVWとの合併企業となった。2006年現在、ポーランドの自動車産業はGDPの4%を担い、鋳工業生産の10.2%を占める。就業者数は11万人。乗用車、バス、トラックの生産に加えエンジン、タイヤ、各種自動車部品等幅広い自動車産業の生産拠点となっている。自動車部品のサプライヤは600社を越え、うち外資系は270社である。

ハンガリーはコメコンの分業体制のもとで乗用車生産から外され、バスの生産に特化。1980年代を通して年間14000台前後のバスを生産。コメコン諸国に自動車部品を供給するハンガリー

の自動車部品企業は 150 社ほどと推定される。ハンガリーは社会主義体制のもとでも市場メカニズムを早くから導入し、市場経済への移行戦略は外資導入に期待するところが大きく、国営企業の民営化が急がれ、1990 年代前半ハンガリーを代表する伝統企業はじめ自動車部品企業が外資に買収されていった。1992 年、マジャール・スズキが生産を開始。ハンガリーの市場経済への移行の過程で、自動車部品企業の育成を通して、EU ローカル・コンテンツは 1994 年には 62%と目標値を達成。1992 年に車体組立とエンジン工場を建設した Opel Hungary にはローカル・コンテンツの目標達成の強制力はなく、部品の大半はドイツから輸入されハンガリー内の調達率は 10%以下であった。現在、コストを引き下げるため欧米系のサプライヤにハンガリー進出を促している。2006 年ハンガリーは乗用車が 18 万 7633 台、商用車が 2600 台生産。自動車産業には約 350 社が活動し、雇用は 10 万人、鋳工業生産の 14%のシェアを占めている。

第 4 章 中東欧諸国の日系自動車部品企業集積特性の分析

中東欧の自動車市場はハンガリー、チェコ、ポーランド合計で約 250 万台規模である。自動車産業集積は、車両組立工場の周辺に全欧州で 22 か所(2006 年)の主要部品サプライヤーパークが設置。欧州ではドイツ、フランス・英国等 5 カ国の技術力が強く、研究開発と機能部品の生産は本国で行うという原則を守っている。欧米韓自動車メーカー各社の戦略の中でも、VW はチェコに Skoda を子会社として年間生産台数 55 万台を超え、2009 年には 65 万台増強する見込みである。また、ルノーはルーマニアのダチア工場のロガンを世界戦略車として増大、日産の小型商用バン Nivisa をスペイン工場に生産委託するなどの展開を見せている。韓国系では現代グループ、起亜自動車(現代グループの傘下)がそれぞれ増産を予定している。

現在 BRICs のモータリゼーションへの対応として、エントリーレベルの小型低価格乗用車の開発が大手自動車メーカーの重点開発課題となっている。その計画の中でも中東欧が先行しており、ルノーのルーマニア、ダチアでの「ロガン」が 5000 ユーロの低価格車として世界戦略車のベンチマークにされており、ロガンの成功によってロシアでの展開が計画されている。スズキもハンガリーでの成功をばねとして、インドで開発するディーゼルエンジンのロシア輸出も計画している。

中東欧から中国への進出も始まっており、Skoda 社は 2008 年に新車 6 モデルの中国市場への投入を計画。BRICs における世界戦略車については環境規制からコスト面の問題が生じる事も考えられるが、今後低燃費小型車の需要が増大されると思われる。技術先進国である西欧と市場規模拡大の期待できるロシアの中間にある中東欧は今後の世界戦略車生産の役割が目される。

こうした中で日系企業の競争優位性は、a)製品の最終不良率が日本では 30PPM といわれる部品が欧米では 70PPM といわれているなど高い品質管理、生産管理にある b)設計段階のモジュール化によって部品点数の削減によるコストダウン、機能向上が図られているなど、高いシステムインテグレーション技術 - すり合わせ技術で行われている。c)上流から下流までの一貫性と、エンジニアと現場との一貫性を持つことによる短い開発リードタイムと開発コスト d)長年の経験で異なる環境と異文化の諸外国で、世界同一の高品質を維持できる等の海外生産の経験を持つなど

にある。

第5章 中欧における日本素形材企業の生産管理運営

訪問した日系自動車組立・部品企業10社の工場管理運営状況から、作業組織、生産管理、部品調達、参画意識、労使関係の諸要素を重点的に拾い、競争優位性を考察。a)作業組織は大括りで柔軟な作業配置は可能だが、多能工化、作業長の役割は不十分である。b)生産管理面では競争優位により決定的に影響するのは金型と機械であり、ほぼ全てが日本からきた日本製で、日本型生産技術の物的側面における特徴の一つは、機械設備メーカーがそれを使用する最終財製造メーカーと長期的日常的な交流関係にあり技術に加え現場的知恵やアイデアを相互に出し合い、企業間に囲い込まれた「内部化技術」（先の擦り合わせ・深掘り型技術）を作り上げているからである。また、c)品質管理方式の実態は、各社それぞれの取り組みがあり、独自の検査システムで不良率1%を確保、「自工程完結型品質作り込み」方式、「自工程完結型」の厳しい閉門で品質チェック、製造と最終のダブルチェック方式といった対応を取っている。

多くの企業が日本並み、又はそれに準ずる最新鋭の自動化ラインを動かしている。各種工作ロボットや数値制御装置などを組み込んだ自動化設備を使いこなす工程を設計・作動させている点で共通。その背景としては a)労働需給の引締りによる人件費の顕著な上昇。人口の多い工業化の後発国ポーランドの人手不足の傾向 b)学卒、技術者などレベルの高い人材は、教育制度が整備されているため、やや高い報酬を払えば確保可能 c)オペレータークラスの人材は、基礎教育はあるが多能工的柔軟な作業方式や自主的・参画的な志向性に欠ける。さらに日本にとって基本的弱点として欠勤率、離職率の異常な高さ d)労組は組織力は弱い、ワークスカウンシルへの動きも含めてEU的な影響力は現れ始めている e)労働規制の面で高い欠勤率を可能にするような法律があるなど、無視し得ないものがある。

第6章 諸国の自動車部品企業の素形材調達政策

ドイツ系自動車メーカーはコスト要求に加え品質重視で、技術へのこだわりが強い。調達先にドイツ系部品会社を選択する事が多い。金型ではドイツは長期使用、耐久性を重視しており日本製金型は評価されていない。しかし、部品会社の技術力、提案力を評価し、日系企業でもパワーステアリングなど重要部品の納入に成功している例もある。

ドイツの自動車部品産業の特徴は、中小企業が多く、系列化されず独立性が高く、複数の顧客を持つことが多い。自動車メーカーは近年内製率を落としており、2010年までに20-25%へ低下させる予定など、自動車メーカーの複数企業からの調達の原則から日系企業の参入の機会は多いと見られる。

フランスの部品産業は、国内自動車生産台数が前年比10.6%減少したのに伴い、前年比6.2%減にあるが輸出が8.2%増。ドイツ、中東欧、中国向けが好調。ルノーは中東欧への生産拠点の移転が進展。部品は内製部門を選別し集約、パワーステアリングは内製を止め、日系企業へ売却、外部調達率を高めている。従来の系列構造が崩れ、独立部品会社へと性格を変えつつある。これ

は日系部品企業にとってフランス組立メーカー納入の可能性が高まる一方、日系組立メーカーへ納入競争が激化するという両面がある。コスト高のフランス国内工場 10 工場を閉鎖し、中国などに新拠点を新設するなど世界市場を睨んだ再編を行

イタリアの自動車部品産業は Fiat との関係が強く、Fiat の国際展開に伴い、ポーランドへの輸出が増加。Fiat の現地調達比率は高い。最近、新型モデルを投入。また、GM と資本関係を持ったことにより、ハンガリーのスズキとプラットフォームを共通化、またポーランドに GM と合併で新たにパワートレイン工場を新設するなどの動きもある。イタリアの部品会社は中小企業が多く、2000 年代初頭の Fiat の経営危機で新たな顧客開拓を迫られ、Fiat 依存が下っている。

大宇は 1990 年代にポーランドの国営自動車メーカー FS0 を買収、ポーランド市場で第一のシェアを獲得したが、1990 年代末のアジア危機で本国本社が倒産、ポーランド工場は売りに出され、現在ウクライナ資本の AVTO 傘下に入ったが、生産は低迷。起亜はスロバキアに進出を決め、2006 年から生産を開始、現代は 2008 年にチェコで生産を開始予定。韓国メーカーは系列グループ部品企業と関係が深く、部品会社を伴いヨーロッパ進出をしている。また、ターゲットは低価格帯車で部品は低価格での取引になることが予想され、日系企業の参入は困難との見方もある。

自動車メーカー I 社の素形材調達は、エンジン周りの鍛造品は日本から輸入、国産化の予定はない。鋳物製品はスペインから調達。プレスは車体パネルの大物は内製、中物はドイツ、小物が現地企業より調達。またペダルユニットなどのプレス、溶接品はポーランドの民族系企業から調達。大型プレス金型は日本から輸入。プラスチック金型は開発速度が速く、I 社が日本で調達、現地成型メーカーに貸与する形を取っている。H 社はポーランド TMMP (2002 年、トランスミッション、ガソリンエンジン)、ポーランド TMIP (2005 年、ディーゼルエンジン)、組み立て工場はトルコを含め 6 箇所、ポーランドはエンジン、ステアリングなど基幹部品の集中生産基地となっている。

中東欧の自動車部品市場は変化しており、従来のサプライチェーンも変化を迫られており、新たな参入のチャンスがあるといえる。しかし、地元サプライヤもその変化を積極的に活用しようとし、日系の自動車会社への売り込みを図るなどの動きをみせ、競争は激しい。サプライヤに求められるのは価格に加え、新型自動車の開発に部品企業として提案できる技術開発力であろう。

第 7 章 まとめ

【ビジネスチャンスの可能性】

EU の自動車市場は成熟しているが周辺市場の拡大は続いており、ロシア、中東などへの輸出は急拡大している。特にロシアへの進出計画は顕著だが、ロシア部品産業は未熟であり部品を何処から運ぶか(輸入するか)は大きな課題である。ロシアは自国の部品産業育成を図ろうとしているが、当面、欧州特に中東欧からの輸出は増加しよう。中東欧の日系企業はチャンスとも言える。

EU の東方拡大により、生産拠点が中東欧へと大きく移動した。組み立てラインの東への移動が従来のサプライチェーンに変更を促し部品会社にも移動が見られる。既に多くの大手自動車

部品会社が中欧への進出を果たしているが、日系部品会社にも新たなビジネスチャンスが生まれている。

日系、韓国系の自動車メーカーの進出、増産が進んでいる。それに伴い、日系の部品会社の進出が進み、また更なる部品供給体制の確立が期待されている。

H社のチェコ進出、I社の増産体制は日系企業への新たな需要をもたらし、韓国系の起亜、現代の進出に伴い三菱系部品会社へのチャンスもある。またH社のプジョー・シトロエンとの合併はH系の部品会社にプジョー・シトロエンへ、ルノーのルーマニアでの活動は日産系の部品会社に新たな販路開拓の可能性を提示している。

市場構造も変化の兆しを見せている。特に環境対策としての小型車、低公害車志向の高まりは、日系企業の得意とする分野でもあり、各種電子系部品や軽量化のための工夫などに優れる日系部品企業にビジネスチャンスをもたらす。ただ素形材の観点からは自動車全体における付加価値ウエイトを低下させる可能性がある。

為替変動、特に最近のユーロ高はEU から域外への輸出を困難にし、逆に日本からの輸入を有利にする。日本の部品会社にとってのビジネスチャンスは直接投資ばかりでなく、日本からの輸出のチャンスでもある。

【進出に当たっての課題】

最近ではチェコ、ハンガリー、ポーランドは人手不足の傾向が現れ、賃金上昇率も大きく新たな投資地域としては盛りを過ぎたとの見方もある。そうした中、ヨーロッパにおける投資機会は、今後ブルガリアや旧ユーゴスラビアへと南下、あるいはウクライナへとさらに東へ進む事も考えられる。日本の商社にはそうした動きをしているところもある。

中東欧での日系企業の生産活動についての比較優位を考えた時、解決すべき問題がある。すなわち、東欧諸国では旧来の労働慣行から欠勤率が高く、従業員の多能工化を必要としているが、現実には多能工化は進まず、また自主性や参画意欲に欠けることが指摘されている。ここでは自動化ラインの積極的導入や地道な教育訓練で対応しているところが多い。こうしたことを考えると、低賃金で優秀な人材が容易に採用できるという時期は中東欧諸国では既に終わったと考えるべきであろう。

以上の環境変化を十分に考慮して、中東欧における事業展開を図る必要がある。チャンスはあるが、慎重に事業展開の方式の選択をしなければならない。