

公開月例研究会講演記録 第 276 回 (2013.12.7) ——

平成 23 ~ 24 年度産業経営プロジェクト連携研究成果報告

「中東欧における日系企業の日本的経営・生産方式の適応研究」

日本大学経済学部 教授

池 本 修 一

日本大学経済学部 教授

井 尻 直 彦

立命館大学経済学部 教授

田 中 宏

チェコ政府投資庁 名誉顧問

安 東 和 民

「チェコの直接投資：日系企業の投資動向と労務対策」

池本 修一

こういう機会を与えていただきました産業経営研究所に対して、まず御礼申し上げます。平成 23 年度から 24 年度にかけてプロジェクトをいただきましたので、中東欧における日系企業の投資動向を調査してまいりました。

それでは簡単ですが、この 2 年間の報告をさせていただきます。

訪問した企業は約 30 社で、トヨタグループを中心とした、チェコ、ポーランド、ハンガリー、スロヴァキアに進出している主に自動車関連を得意としている企業を回りましたが、スロヴァキアやハンガリーでは電機機械系の企業も回りました。各企業には大変お世話になりましたが、それだけではなく、名古屋大学の家本博一教授、岡山大学の田口雅弘教授、チェコインベスト顧問の中越誠治さん、ハンガリーではタテヤマ・ハンガリーの盛田常夫先生に大変お世話になりました。

このプロジェクトの目的は、旧社会主義国、特にスラブ語圏にあるロシア及び中東欧諸国が 1989 年から社会主義をやめて市場経済化を進めている中で、日系企業がこの中東欧に対してどのような目的で投資をしたのか、どういう点で苦勞

したのか、現在はどうのような状況であり、問題点ないしは良い点として何があるのかということ、を、現地調査をもとに研究するということです。

研究概要は 5 つの大きな項目について調査しようということで、1 番目の日系企業を含む外資企業の生産、貿易、雇用への関与と産業構造の変化に関しては井尻教授が研究論文をすでに提出しております。2 番目の企業改革の進展については全研究者が共通に持っている課題です。3 番目の日系企業進出の経緯と立ち上げの問題については、チェコ担当の安東さんが三井物産チェコ支店社長だったことでもありますので、特に関心をお持ちで、論文の提出もされております。

4 番目は、トヨタ、スズキ、パナソニック、東芝など、進出している日系企業の独自の経営哲学や生産方式が、全く文化の違うチェコ、ポーランド、ハンガリーなどに適応できるか、その適応可能性を調査するというので、これがおそらく今回の研究の中心課題になると思います。

そして 5 番目に、日本の生産方式の現地制度へのインパクトはどうか、チェコ人やポーランド人やハンガリー人にどんな影響を与えるか。たとえば日本で広く行き渡っている終身雇用制や、多能工と言われるさまざまな仕事ができるベテラン工の育成に関してはどうなっているか、というような点に着目して研究いたしました。

私の研究内容は、中東欧における自動車産業内で日本の生産システムがどのように導入され、浸

透しているか。系列やジャスト・イン・タイム、終身雇用などの主にトヨタ生産方式が本当に適応されているのかということに調査の重点を置きました。

トヨタに関してはアメリカ、アジア、日本を含めて、全世界で先行研究がたくさんありますが、東京大学の藤本隆宏先生の「モジュール型」「すり合わせ型」という二つの生産設計思想が中東欧でどのように応用できるかということも視野に入れました。

調査対象は約 30 社。地域としては、チェコ、ポーランド、スロヴァキア、ハンガリーを、主に 2012 年、2013 年に回りました。私はとりわけチェコとポーランドのトヨタグループ企業を中心に調査を行ないました。

調査方法は、全訪問企業について同一の質問事項を前もって提出し、それに回答を聞き取る方法を採用しました。質問票はお手元の論文の 26 ページに入れてあります。あまり細かい質問だと話したくないという方もいらっしゃるので、安東さんがあちらの企業とすり合わせして、比較的簡単で、かつ答えやすい項目にしています。それでも訪問時間が 30 分足らずでほとんど聞き取りできず、工場訪問で終わった企業もあります。

調査の成果ですが、われわれメンバー 4 人それぞれ関心事が違いますので、田中先生はハンガリーを中心とした電機機械工業に関心があり、安東さんは企業の立ち上げや現地化に興味がある。私はチェコ人やポーランド人の従業員が日本的経営をどのように受容しているかという点に興味があり、井尻先生はもっとマクロに生産ネットワークがどのように構築されているか計量的に分析しておられます。

私は TPS (トヨタ生産システム) をどうやって導入しているのか。TPCA はチェコにあるトヨタの組立工場、トヨタ欧州旗艦工場の一つですが、それとほかの工場がどうかかわっているか。他の取引先とどういう関係があるか。給与体系はどうか。人事の面で、マネージャーや中堅クラスにどれだけ現地の人を登用しているか、日本人がどれぐらいいるか。現地の労働者の欠勤率・離職率、組合対策、雇用対策、自動車部品をどうやって調達しているか。それからポーランドとチェコは同じトヨタの工場がありますから、トヨタ派遣

の日本人幹部は現地従業員の国民性をどう評価しているのか、について比較調査する。以上 10 項目について調査して、その調査結果を聞き取り調査メモとして A3 の 3 ページにまとめました。

小さな字で申しわけありませんが、以下、この別表に基づいてお話しさせていただきます。

まず TPCA はトヨタ・プジョー・シトロエン株式会社の略称で、チェコにあるトヨタ工場です。先ほども言いましたように、中東欧にあるトヨタの中心工場の一つです。デンソーはトヨタグループの中でも大きい存在で、トヨタグループと言うのもおかしきぐらいの優良企業で、電子機器を製造しています。コイトもトヨタグループの有力企業で、ランプの生産をしています。アイサンは主にダイキャストという細かいエンジン系の部品を生産している。青山製作所はビス、ネジ、ボルトなどの生産。東海理化はコックピット、ハンドル周りのプラスチックでできている内装をつくっている。豊田合成は金属以外の車体をつくっている。

TMMP (トヨタ自動車製造ポーランド) はトヨタ自動車本社がつくった工場、ガソリンエンジンとディーゼルエンジンのうちの特にディーゼルエンジンをつくっています。TMIP (トヨタ自動車工業ポーランド) は豊田自動織機を源流とするトヨタの中心グループの一つで、TPCA に供給するエンジンやトランスミッションをつくっています。チェコの工場ではなく、ヨーロッパ全体にガソリンエンジンとディーゼルエンジンを供給する会社ですから、雰囲気は比較的にレベルで、のんびりしています。トヨタ本社直系の TMMP のほうは、自分たちが中心だという気負いあるいは意気込みがあるのかもしれませんが、会社全体が多少ピリピリした感じでした。TBA は豊田紡織とアイシンが一緒になってつくった会社で、トヨタ車のシートをつくっています。この 3 つはポーランドの中でトヨタ本社に近い関係の有力企業ですが、ここに出ている 10 企業もチェコ、ポーランドにおけるトヨタグループ企業の中では中核的な企業です。

細かいことを話す時間はありませんので、かいつまんで申し上げますが、まず 1 ページの TPS 関連で TPCA のところを見ていただきますと、ここは比較的理詰めにトヨタシステムを導入してい

て、10社の中では可もなく不可もなくという感じです。現地の社長と話したんですが、一番最後に「トヨタ方式をチェコ人従業員はおおむね理解している。生産現場はロジックの塊。理詰めに対応。阿吽の呼吸は通用しない」と話されていました。

ポーランドでは比較的通用するらしいんですが、チェコの従業員は理詰めで、なぜこれが必要か、一々聞いてくる。日本の親工場からベテランの熟練労働者が教えに来て、「こころもち右」とか、日本人なら口で言わなくても分かるところを、「1ミリ右」とか具体的に言わないと分からないと言っていました。

デンソーはチェコの工場横に大きなトレーニングセンターをつくって、徹底的にTPSを従業員に教えています。トレーニングセンターは見せてもらえませんでした。トレーニングに関しては多分ここが一番できていると思います。

コイトは、すでにご存じだと思いますが、主にTPCAのためにチェコに進出したのに、TPCAから発注がなくて困っていたところ、いまドイツ企業とうまくやっているとのことでした。

「日本の労働者は長期・安定雇用を前提に、よく働き、休まない。ロイヤリティ、団結心、労働意欲がある。チェコ人は優秀だが、欠勤率・定着率が低い点が困る。つまり、手作業にばらつきが出る。これは欠品が出やすくなる要因となる。トヨタシステムにはこれが致命的になる」など、具体的に指摘しています。

さらに続けて、JITというのはジャスト・イン・タイムの略称ですが、「JITは、コスト、場所、労働力をセーブする完成度の高い生産方式だと考えている」、これはわれわれにとってはあたりまえですが、「チェコでも日本の経営方式の導入は可能ではあるが、やりすぎではいけないと思う。現地熟練工に少し裁量を与える方式のほうがうまくいくかもしれないと考える。チェコ人は表面的には反抗的ではないけれども、理屈が通らないうちは納得しない。日本的な物分りのよさは期待できない」、これはさきほどのTPCAとも共通すると思います。「5~6年かけて、日本・チェコのハイブリッドな独自方式をつくり上げるのが結局早道だろうと思う」と言っています。

コイトはいま、ポルシェやBMWなどとも取引関係がありまして、ポルシェのヘッドライトはコ

イト製のようなです。ポルシェの職人がコイトに来て、事務的に短期契約を結ぶのではなく、職人中心で、お互いすり合わせていくところが、どうも気が合ったようで、意気投合して、結果オーライという状況です。

次にアイサンですが、トヨタグループの中で比較的早く進出していて、トヨタグループの中ではビッグ5に入りませんが、チェコの中ではリーダー的存在です。トヨタグループがチェコに進出したら、まずアイサンを見学して、アイサンの方法を取り入れる。1カ月に1回開催しているトヨタの定期的な集会でも、アイサンの方が結構発言力があるとされています。

聞き取り調査メモを見ると、「日本の経営、細かい手順まで教える。カイゼンを推奨。スイッチが右か左かを、体ではなく論理的に教える」、何年もやっているからもう分かってるだろうみたいな日本的発想は全く通じないということだそうです。「部品は品番のみ、先入れ先出しなど、写真を提示して教える」。

アイサンは給料にボーナス制、インセンティブをかなり導入していて、欠勤率も低く、トヨタ方式を導入して成功している例に挙げられている企業です。

次の青山製作所は一番フランクに話してくれたところで、大変面白かったです。「品質管理の徹底による自工程完結型で、コスト競争力は労務費などの地域特性を活かして、TPSによるムダの徹底排除を行なっている。納期は後工程引取方式による100%オン・タイム・デリバリーの実践をしている」。

この後工程引取という考え方をチェコ人従業員はなかなか覚えてくれない。ジャスト・イン・タイムの考え方は在庫をつくらないで常にピリピリした関係が続くということにもなるわけですから、「なんでそんなことやらなきゃいけないのか。在庫があるほうが安心できるじゃないか」と言って引き下らないそうです。

「おおむね日本のモノづくり技術がチェコ人へ移転実現したと評価している」、この発言はチェコ人が比較的能力が高いということになると思います。「QCサークルも立ち上げたばかりで、なかなか日本式の問題解決の定着は難しい。グラフ、表を使つてのまとめ方がとても苦手、文書

で表現したがる」。パワーポイントでグラフをつくって工場に張っても、フロア労働者はそれがすぐ頭に入らない。われわれはそのほうが頭に入ると思うんですけども、やはり文章のかたちでくれと言うのだそうです。

また「チェコ人にはまとめて生産したほうが製造原価が安いという従来の考え方が根強い」、若い従業員が多いのに、そう考えている。在庫の問題も、在庫を減らすことが合理的であるということがなかなか理解されないとも言っていました。

次の東海理化と豊田合成は、チェコの中で従業員をしっかりと管理していると言われている工場です、この二つの会社は共通して欠勤率が高い。

豊田合成は「創業して10年経過して、日本の経営方式の基本は教え込んだ。これまでのところ大きな問題はないが、TPSの精神が隅々まで伝わっていないかもしれない。工程設計、生産管理、生産の方法など教えてきたが、彼らに理解されてきたかは自信がない」。特に後工程引取というトヨタ独特の考え方がここでもなかなか理解されない。カイゼンも、1回はするけれども、それが続かないとのこと。

ポーランドのTMMPは多くのことが聞けませんでした。トヨタ直系の工場ですが、現地化が進んで、日本人ではなくイギリス人が社長になっている。トルコで人材を育成していると言っていました。

TMIPはトヨタ本家の豊田自動織機のポーランド工場ですが、ここは大変雰囲気がよくて、開放的で、なんでも話してくれました。TPSを浸透させるために、さまざまなことをやっている。カイゼンもQC活動もやっている。「全てを教えたらポーランド人従業員は成長しないという観点から、全てを教えていない」、私にはよく分からないんですけども、トヨタ方式とポーランド方式と両方入れてやっているのかなと推測しました。

「日本の工場よりも欠品率はポーランドのほうがよいときもある。設備が多いと故障が多いのはあたりまえ。人間は初めからミスも多いですが、熟練すると少なくなる。オートメーションはメンテナンスが必要で、どこまで行っても人間の五感にはかなわない」。これは自動化につながるのではないかと思います、そういうことも言っている。

やはりここも「在庫がないと従業員が心配してピリピリする」と言っています。後工程引取り、ジャスト・イン・タイムというトヨタのシステムは従業員を緊張させているかもしれない。TPSを理解させるのは難しいという言葉で、トヨタの自家筋の、しかも何年も経っている企業の社長から聞いたので、本当に導入するのが難しいんだなと感じました。

最後のTBAは、トヨタ自動車からポーランドに来てくれと言われた。アイシンからも「ジャスト・イン・タイムは在庫を持たない原則のため、欧州に生産拠点が必要だ」と言われて出てきたということでしたが、表にもありますが、ここは欠勤率が高いなと思いました。

時間もありませんので、トヨタとの関係と他取引先との関係について、ごく簡単に申し上げます。

コイトはTPCAとの取引関係がなく、ボルシェヤルノーとの関係が強い。トヨタに来てくれと言われて進出して、結局トヨタと取引ができないという、いままでにない例です。デンソーも、来てくれと言われて出たんですが、部品の中でエンジンに次いで一番おカネになるエアコンがトヨタに納入できない。代わりにラジエーターを納入していて、今回の新しいモデルでもバリオというプジョー系のエアコン会社に発注を取られてしまったと、大変がっかりしています。ところが、いいこともあって、BMWにエアコンを納入することになったということです。ですから、われわれがこれから乗るBMWにはデンソーのエアコンが搭載されることとなります。

トヨタ一本で工場進出するのは大変危険で、他の工場との関係が全くなければ、大きな賭けのような危険な投資になったのだらうと思いますが、コイトは相手をよく見つけたと思います。デンソーは基礎体力がありますから、もともとトルノーやヨーロッパのほかの自動車会社との関係も強いので、おそらく大丈夫だったのだらうと思います。

面白いのは青山製作所で、全ての部品を一括買上げるという日本のトヨタ本社との約束を取りつけて来たそうです。TPCAはプジョーが調達を管轄しているのですが、その枠に入らずに、トヨタの発注する部品は全て青山が生産し、青山から

納入されるという特別な契約になっているそうです。そのほかにもフォードやマジャールズズキとも関係を持っているし、ドイツの部品メーカーであるカマックスとも仲のよい関係にある。

カマックスはワーゲン、シコダ、BMW、アウディに部品を供給していますが、商社部門を持っていて、これが幹事会社として積極的に動いている。フォルクスワーゲン以外の欧州自動車メーカーのほとんどは、日本で言えばメインバンクのような部品の幹事会社があって、たとえばフォードであればフォードの本社が部品会社の幹事会社であるカマックスにほかの部品も含めて一括調達を依頼する。青山製作所はフォードに納入するときに、最終的にはフォードと契約するわけですが、間に立つ幹事会社が重要で、その幹事会社のカマックスといいつながりを持っているということです。東海理化でもその話は聞きました。

われわれのイメージでは、日本以外は1対1で取引関係をつくっていると思っています。フォルクスワーゲンは確かにそうなんですけれども、他のフォードやBMWの場合は、幹事会社があって、そこが自分たちの関連部品に関しては一括して納入を行なっている。そこで契約すること、ないしは協力関係を構築することで生産計画が立てやすいということが今回の調査で分かりました。

給与体系では、皆勤手当を出している工場は全工場に共通しています。青山製作所から聞いたと思いますが、フランスのトヨタが能力手当、皆勤手当のような固定給以外の部分をヨーロッパで一番早く導入し、それをもとにヨーロッパのトヨタグループでは給与体系を構築していったようです。

アイサンは先発企業ですので独自に導入しております。「賃金格差システムを導入。賃金はスキルを5段階に分ける。それに出勤率と残業などの諸手当を加味する。まず自分の給与を自己申告させる。それをチェコ人、日本人スタッフで3カ月おきに評価する。英語能力も一つのポイントに入れている。3%の賃金引き上げ予算の中で、2%は全員同じ。1%は能力による。3カ月ごとの評価で1%の金額は小さいが、(1%が違うということに関心を持ち)評価をチェコ人はうれしがる。一般にチェコ人従業員はよく休むので、皆勤手当は欠勤率を低くするための重要な要素になる」。

特にチェコは欠勤率が高いんですが、ここが最初に欠勤率が低くなった企業だと言われているので、ここのやり方を参考にしたところが多いのかなと思います。

さらに「従業員の80%が女性。彼女たちは一般的に男性よりもスキル向上を求める。積極的に仕事熱心。休日まで出勤してくれる。しかし、辞める女性も多いのも事実である」。特に家庭問題で、結婚、子どもを産む、健康状態が良くないなどの理由で辞める場合があるということです。

現地化に関しては、2ページの左から二つ目のデンソーは、中東欧のトヨタグループの中で一番早くチェコ人を社長にした企業だと思います。チェコでは昭和アルミという会社が一番早いかもしれませんが、トヨタグループの中ではデンソー・チェコがチェコ人を社長にしている、副社長に当たる方がデンソーから出向している。われわれがデンソーを訪問した際に会うのは、社長ではなくて、日本のデンソーから来た日本人の方です。

TPCAはトヨタ50%、プジョー50%の出資ですので、社長はトヨタから来た人で、開発・生産を担当し、副社長はプジョーから来た人で、財務・調達を担当している。日本からは副社長とは別にコーディネーターというポストの出向者がいて、このナンバー3が非常に重要です。

たとえばTPCA内でプジョーサイドがもしある事案に関してコストがかかることを渋った場合、社長とコーディネーターが「いい」ということであれば、トヨタ本社に直接交渉するそうです。生産現場で特に何かやらなきゃいけないときに、プジョーがそれに対して「ノー」と言った場合、意思決定を遅らせることができないので、ヨーロッパを超えて直接トヨタの本社から指示をもらうそうです。それができるのがこのコーディネーターで、実はこの方が中核で、一番重要な位置にあるわけです。

実は現地調査でお会いした方はトヨタのトルコ工場のナンバー3だった方で、それが現在チェコに来て同じ役割をしている。彼はトルコのトヨタ工場は海外のトヨタ工場の中での成功例といわれていて、フロアの一般の従業員までTPSを理解し、かなりのパーセントで日本語を話し、工場の日常業務の大半が日本語で理解できるまでになっ

ている。成功例としてタイとトルコがよく挙げられますが、ヨーロッパではトルコを模範としているとはっきり言っています。ポーランドもそうですが、チェコの従業員もトルコのトヨタ工場に研修に行かせることがよくあるそうです。

次に欠勤率を見ますと、一般にチェコはポーランドに比べて欠勤率が高い。欠勤率が高ければ、トヨタ生産方式をしっかりと覚えることもできないので、トヨタ生産方式の根本が崩れる。だからチェコはだめなんじゃないかというのが、トヨタ系のグループが進出した当時の一般的な課題だったわけですが、2008年のリーマン・ショックで労働市場が縮小してからは欠勤率が下がり、チェコ人がほかの工場に容易に転職することもできなくなったので離職率も下がった。トヨタになじめなかった人が辞めて、数年経った現在ではトヨタになじんだ人たちが多くなっているの、定着率が高くなった。その労働者の平均年齢は20代から30代ですけれども、家族を持ち、子どもを産んで安定化してきたこともあって、リーマン・ショック以降、欠勤率がポーランドと変わらなくなった。2010年以降、チェコで欠勤率が問題だと言う企業は少なくなってきたことも、今回の調査ではっきりしました。

TPCA はかつて9%とか、20%を超えるようなときもあったようですが、現在は5%を切るくらいになっている。デンソーも欠勤率の次の目標は3%で、以前に比べて想像できないくらい欠勤率が改善しています。コイトは8から12%で、まだやや高いですが、調査年が古いこともあると思います。アイサンは当初10%、現在は5%で、最悪のときは15%あったという、これがチェコに進出しているトヨタ系企業の平均かと思います。

豊田合成と東海理化を見ますと、東海理化は3%と改善していますが、豊田合成は8.5から11.9%の範囲で、いまでも欠勤率の高い会社の一つです。豊田合成がある地域は、ドイツとの国境近くのもともと失業率の高い、あまり質のいい労働者のいないところなので、そういう地域的な条件もあるかもしれません。

右三つのポーランド工場をみますと、TMMPの欠勤率は2011年で製造現場3.5%、事務5.9%で、ほぼチェコと変わらない。TMIPも2012年で2.9%で欠勤率はかなり低い。TBAだけは欠勤

率10%から15%で、チェコより高く、なかなか低くならない。チェコは欠勤率が高く、ポーランドは低いという、いままでの認識を変えさせられたような感じです。工場見学した限りでは特に労働条件が悪いとも思えないので、地域性があるのかなと思います。

雇用ないし国民性に関して簡単に申し上げますと、デンソーはチェコの北部にあり、ポーランド国産の近くに位置しています。毎日ポーランドとの国境からポーランド人をバスで300名ぐらい運んでいます。労働者の質はチェコ人と変わらないけれども、ときどき問題を起こすし、酒を飲んで朝来ないとか、チェコ人にはないような休み方をする人もいますので、ポーランド人をあまり高く評価していない。

ところが、3ページの右から2つ目のTMIPを見ると、国民性について「ポーランド人がまじめ、勤勉、日本を見習う。日本・日本人に好意的。ポーランド人は人懐っこく、ハンガリー精神もあり、まじめに一生懸命働く。攻撃的でない。日本と大差ない。従順だが、指示しないと働かない。標準作業、すなわち言われたことをやる。ポーランド人は掃除好き」など、日本人に似ていると言ってポーランド人を高く評価しています。その左のTMMPも、「ポーランド人と日本人との共通点が多いと思う」とイギリス人の社長が言っていました。副社長の日本人の方も、ポーランド人はチェコ人よりも使いやすしい、なんとなく人懐っこい。付き合いやすいと言っています。一番右のTBAも「ポーランド人の国民性はトヨタに合っている」と、トヨタの系列会社三つとも、トヨタとポーランド人は相性がいいと言っていることを考えると、トヨタ系の企業はポーランドのほうが親近性が高いのかもしれない。

左から五つ目の青山製作所を見ると、「2011年ごろから人事に関しては現地化を進めている。チェコ人の注意の仕方、叱り方など、日本人には分からないからだ。チェコ人の工場長に司会を任せて朝9時のミーティングをしている。チェコ人に自分の会社という意識を持たせる必要がある」、これはチェコ人には忠誠心があまりないということだと思います。「チェコ人は引っ込み思案なので、日本的方式だとうまくいかない場合がある。問題が生じた場合、チェコ人は文書にするのが好

き。TPS ならグラフや表を多用し説明するのが通常だが、チェコでは文書でやりとりする。従業員は結婚すると住宅ローンを借りやすいので同棲が少ない。結婚すると転職が少なくなる。子どもができるとさらに安定する」ということで定着率が高くなっていく。いかにもチェコのと言えばチェコの、チェコ人は理詰めで理解させればまじめに働く。しかし、人懐っこくないし、忠誠心もないということのようです。

時間の関係で全部を詳しくお話することはできませんでしたが、インタビューをまとめていくとなんとなく見えてくることは、チェコ人のメンタリティーはおとなしいけれども、理詰めで業務のやりとりをやらなければいけない。日本の経営の適用に関しては、おおむね適用されているが、ジャスト・イン・タイムの中の後工程引取など、特に在庫に関する発想は理解されない。考えてみれば、社会主義時代は在庫はあたりまえで、40

年間あまり続いた生産計画ありきの世界から、急に在庫なしの真逆の生産方式が導入されたわけですから、理解するのに時間がかかるのは当然だと思います。

まとめとしては、チェコで欠勤率が低下したことはいままでの日系企業幹部の危惧を払拭することにもなりますので、チェコに日本的経営方式、とりわけ TPS はおおむね適用され、勤続年数が数年経過した従業員が近い将来にはトヨタ系企業の幹部になる可能性が高く、これからも安定していくのかなというのが、今回の現地調査の私の結論です。

この分野は計量で演繹的に調査することが難しいので、現地調査結果をまとめるのが主な作業になるかと思えますけれども、以上が現状報告です。

きょうはご清聴ありがとうございました。