

## 第3章

# ハンガリーにおける日系企業の活動とその特徴<sup>1)</sup>

田 中 宏

### 1. はじめに

この研究の目的は、ハンガリー（中東欧）における日系企業（日本発の多国籍企業、日本企業の対ハンガリーFDI）の特徴を解明することにある。この報告書は、筆者が過去に2度行ったハンガリー現地での工場訪問と文献調査研究に基づくものである。報告書は次のような構成となっている。第1節はじめに続く第2節では、ハンガリー（中東欧）における日系企業研究の2つの特殊性を踏まえて、これまでのわが国における研究をレビューし、これからの研究の方向性を示唆する。第3節では、中東欧経済とハンガリー経済の現状を概観する。続く第4節ではハンガリーの対内直接投資の現状を観察する。第5節では、中東欧地域に進出した日系企業の動向についてこれまでの研究をふり返る。日系企業の対ハンガリー直接投資の特徴を解明するのは第6節である。時系列的变化を押さえている。続く第7節では、筆者が直接訪問した日系サプライヤー企業2社の現在の特徴を明らかにして、その後第8節では、アセンブリーメーカーであるスズキハンガリーを分析する。それを踏まえて、第9節おわりにでは、これまでの研究の要約と結論を示す。

### 2. ハンガリーにおける日系企業（外資系多国籍企業）を分析する視点の検討

#### 2.1. ハンガリー（中東欧）における日系企業研究の2つの特殊性

最初に、ハンガリー（中東欧）における日系企業研究を行うために必要な研究・分析視角を検討しておきたい。その場合特別の注意を払う必要があるのは、この研究対象自体がもつ2つの特殊性（歴史・制度的文脈）である。

2つの特殊性とは次の点である。(1) まず、中東欧の社会経済は中央計画と国家所有を主要な特徴とする社会主義経済システムから市場と私的所有を主要な特徴とする資本主義経済システムへの体制転換途上にある。体制転換途上とは次のことを示唆する。つまり、過去の歴史的制度的環境から相互作用的な影響をうけ、さらに現代世界経済に包摂されることによって、中東欧資本主義は一直線に先進資本主義経済のような姿に発展するわけでも、あるいは途上国経済のように変形するわけでもない。その点で両者とも異なる姿になる可能性が高い。その相違が外資系企業の受け入れ（対内直接投資、IFDI）にプラスとマイナスの様々な、独特な影響を及ぼすのではないだろうか。これが第1の特殊性である。

(2) ところで、日本は先進資本主義に分類されているが、多国籍企業化と対外直接投資 OFDI の先陣を切ってきた米英資本主義（あるいは西欧大陸資本主義）とも異なる制度とシステムをもっているとされた（資本主義の多様性論，比較制度分析論）。ポストバブル不況期に新自由主義的経済政策で米国型の方向に変身させていこうとしてきたが、必ずしも成功できていない。この相違点とは何かについてはここでは議論しないが、以後の議論の便宜上、その企業活動全体を日本的経営生産システムと総称することにする。そうすると、この日本の経営生産システムのなかで育ち、生産・ビジネスを行ってきた日本企業が海外進出（子会社を設立あるいは生産・ビジネス拠点を別の国に移転する）するには、米英企業やあるいは EU の欧州企業とは別の種類の苦勞（困難性，特殊性）がある（あった）はずである。この苦勞の特殊性は先の特殊性と絡まって、日本企業の中東欧進出にどのような影を落としているのであろうか。それを分析するには欧米を中心に開発された多国籍企業理論や直接投資理論をそのまま当てはめることでは不十分であろう（Kawai 2011）。ハンガリー（中東欧）における日系企業を観察する場合、この問題は避けて通ることができない。これらが本研究の背景にある出発点の問題意識である。

## 2.2. これまでのわが国における研究のレビュー

さてそこで順番を逆にして、第 2 番目の特殊性についての検討からはじめよう。この線の検討では、すでに和田正武・安保哲夫編（2005）と苑志佳子（2006）の研究成果がある。そこからは以下の 5 点が重要な結論として引きだされている。

第 1 に、中東欧においても、他の地域と同様に、日本的経営生産システムの導入の点でスムーズさと苦勞（受容と抵抗の 2 面性）をもっている。むしろ、驚くことに、この 2 側面について中東欧の日系企業は平均値を示している。そこでこの平均性を地域的個性のない無特徴という「特徴」として押さえている。これが第 1 の結論である。

第 2 の結論として、欧米と比較して日本的生産システムの移植可能性も高いと見なす。それが許される前提として、中東欧の多文化，多国籍，多宗教社会というこの地域独特の歴史的背景があることを指摘する。その上で成り立つのが次のような論理である。ソ連をはじめ旧計画経済時代の生産システムの原型は実はアメリカ型大量生産システムであった。他方、戦後発展したとされる日本的経営生産システムもそうで、その戦後復興の出発でアメリカ型大量生産システムの導入を日本企業は試行し、そして何らかの形でそのアメリカ型大量生産システムの修正・進化・否定（創造的破壊による「リーン生産システム」への移行）するなかで、日本的経営生産システムが創成してきた。これと同じように、体制転換後中東欧の目指すはずの生産システムも旧計画経済時代の生産システム（とそしてその原型）を否定しようとするものであった。その意味で両者の間に類似性がみられるのではないか。その点からすると、日本的生産システムの適用「空間」は広く、移植可能性も高くなるのではないか<sup>2)</sup>。この点が第 1 の特徴を裏書きすることになる。

第3に、中東欧の3カ国（ポーランド、チェコ、ハンガリー）全体でいえば、「結果」としての日本の生産システムの適用度が高く、日本から製造設備や部品をもちこんでいるが、日本の生産システム「方式」の適用度は低く、品質管理と部品調達方式は移転できていない。しかしながらこれら3カ国の間に微妙な相違がある。ハンガリーのケースでは高品質が求められるために日本と現地日系企業から部品の納入がされているが、調達方式では日本的 방식は不十分である。これにたいしてチェコのケースでは日本的方式の導入がハンガリーよりも上手くいっている。そのプラスは工業国の伝統からきていとされる。ポーランドのケースでは結果と方式の双方で適用水準が低い。電器産業の方が自動車産業に比較して日本的方式の導入度は高い。

第4に、従来あるいは他の地域では日本の生産システムを現地に移転する場合、より多くの日本人社員を親会社からは派遣することが常態であったが、中東欧ではその派遣日本人社員数が極めて少なく、現地経営者の地位が高い点で、日本の生産システムの現地への適用ではなく日本の生産システムからの適応が行われていると見なす。それを可能にした要因は何だろうか。在外日系企業が他の地域で多面的な海外進出の経験を積み重ね、経験を積んだ人材が企業内に蓄積されてきている。そしてその活用により日本の生産システムのより効率的な移転が可能な時代に日系企業は入ったからだ結論づけている。

さらに第5に、海外事業展開してきた日系企業の競争力の源泉は、参画型の協調・競争共存的な人間関係をベースにした現場主義的管理運営方式に「優位性」があり、そのシステムの進化そのものが必要であるとされる（苑志佳子（2006）の終章）。

以上の結論は、先に問題提起した論点に、次のような光を投げかけている。つまり、第2の日本の特殊性（脱アメリカ型大量生産システム）が第1の体制転換の特殊性を許容し、第4の中東欧の特徴（日本人派遣の少なさ、内部化（＝移転）能力の蓄積）と第5のある種の日本の経営生産システムの普遍性を支えているのだ、と。しかし内部化にも各国別の程度と特徴がある（第3の点）。

ところで、興味深いことに、日本企業の多国籍化研究の第一人者であり、上記の調査をリードしてきた安保哲夫（2011）は以下のような研究の回顧を最近行っている。それによると、先ほど指摘したように、ヒトとモノのそれぞれに関して適用（application）と適応（adaptation）の2側面の混成（ハイブリッド化）として日本の生産経営システムの海外への移転を観察する調査を安保調査研究グループは行ってきた。これらの調査研究を今の時点から回顧すると、以下のような成果と批判がある。つまり、①ハイブリッド化の東アジアパターンを1つの地域に相対的優位性をもつタイプとして解明し、②日本システムのうちで国際移転の最も難しい要素（ヒト対応・職能資格的昇進、賃金体系と柔軟な多能熟練の形成、専門主義を抑えた全員参加の現場主義）を解明し、③日本方式の適用ではなく現地の制度を借り入れて実質的な適用を行う「修正的適用」も明らかにしてきた、とその成果を強調する。ところが、同時に、④日本の生産経営システムの国際競争優位が喪失しつつある現段階でそ

のシステムの国際移転を追いかけてもどれだけの意味があるのか、という批判がある。

この4番目の問題点は、この研究視角が中国や新興国市場のボリュームゾーンへの日本的生産経営システムの適用も困難に遭遇している点に関連している。別の面からいうと、日本の生産経営システムの横滑りの適用と適応ではなくて、現地のヒト・モノの資源を有効利用して現地適応を競争優位の源泉にすることを日系企業は迫られていることを指摘しているのである。そしてその要求は新興市場とボリュームゾーンと呼ばれる顧客の特性の相違から発生している。

### 2.3. これからの研究の方向性

ここから、何が日本企業の多国籍化研究の問題点として出てくるだろうか。その反省を一言でいえば、これまでの日本企業の多国籍化研究はプッシュとサプライサイドの論理から組み立てられていたことである。ここでいうプッシュあるいはサプライサイドの論理とは次の点で表現できる。欧米の多国籍企業研究は、研究者や学派によって違いがある（イエットギリエス 2011）が、海外展開する企業の所有優位（O）、立地（ロケーション）優位（L）、内部化優位（I）のそれぞれの力点と強調点の相違、その相互の関係性（たとえば、折衷論）を基本的には問いながらも、それらの分析はプッシュとサプライサイド（企業）の国際競争力優位に収斂することを論証してきた。立地優位として進出先の経済環境を問題にしてもそれは操作対象、客体としてのそれであり、そこでの経済行為者の主体とその環境が主要な中心的論点とされていたわけではない。中国と新興国への多国籍企業進出の事例は、そのプル側、ダイヤモンドサイドとその制度的社会的環境を真正面から視野に入れなければ、ダイナミックな姿の分析に到達することができないことを明らかにしている。この反省は本研究が対象とする、欧州の新興市場となっているハンガリー、中東欧4カ国にも当てはまらないだろうか。この視角からの研究が中東欧の日系企業にも求められているように感じられる。これが第1の押さえるべき点である。

第2は、第1と関連して、特に体制転換期とEU加盟準備期中の東欧経済に関連する。多国籍企業理論の折衷パラダイム論者のダニングは、中東欧の対内直接投資は感情的偏見と日々の政治的ニーズに基づいており、合理的経済的考慮からは程遠いものであると嘆いた（Dunning 1993）。だが、その嘆きは中東欧の移行と加盟のリアリティを直視しない見方ではないだろうか。体制転換期とEU加盟準備期とは高度に不確実で不安定な環境状況を意味する。その下では、経済行為者（投資家）は経済的合理性だけに基づいて投資行動を行うわけではない。高度に不確実で不安定な環境状況が投資活動に及ぼすマイナスの影響は、その過程のなかで様々な社会的・政治的環境や制度を利用しそれを意思決定と実施過程に組み込むことによって初めてカバーし埋め合わせることができる（Bandelj 2008）。それは新制度学派の「取引コスト」論だけでは吸収できないだろう。これをFDI過程の社会的・政治的埋め込みと呼ぼう。この社会的・政治的埋め込みは、経済合理性だけに基づく場合と違って、マ

クロとミクロの経済行為の多様性を生みだすことになる。別の仔細な表現をすると、①既存の諸制度や社会的 / 個人的ネットワークのなかで繰り返される社会的相互作用のパターン及び②権力（EU、中央政府、地方政府、政治家、官僚組織、市民の外資の投資諸活動のコントロール）の構造的配置の具体的在り方、③外資にたいする文化的理解（ホスト国とホーム国の文化的結びつき）が外国企業の投資過程、つまり最初の意味決定から実際の工場と生産の立ち上げ、出荷・販売までのビジネス過程を決定することになる（Bandelj 2008）。このような社会学や政治学を踏まえた比較経済学的アプローチが移行経済の分析に欠かせないだけでなく、そこに進出する外資系企業の分析にも必要不可欠となってくるだろう。

以上をまとめるとつぎのようになるだろう。一方では、日本の多国籍企業の中東欧への投資意思決定、その中でのロケーションの決定、生産の立ち上げそして収益性の確保を検討する場合、中東欧諸国経済の特徴を市場的性格（マクロ経済的条件）だけでなく社会的・政治的埋め込み、つまり非市場的性格（制度的・歴史的・社会的変化）の展開を分析と検討の視野におく必要があるだろう。だが、それだけでは不十分である。他方では、市場の社会的・政治的埋め込みを前提として日系企業の所有優位性（日系企業の地域的集積による日本の生産経営システムの部分的な適用と適応）（Kawai 2011）が是非必要であるが、それを超えて、それが製造業企業としていかに拡大 EU 経済のなかに埋め込まれているのか、その過程を観察・分析することも不可欠となるであろう。

### 3. 中東欧経済とハンガリー経済の現状

#### 3.1. 中東欧経済の概略

次にハンガリー経済の現状の検討に入る前に、「はじめに」の特殊性（1）で指摘した論点について深く掘り下げておこう。つまり、中東欧経済についてアウトラインを示す。EU に新加盟した中東欧諸国は、欧州の旧加盟国・西欧地域とは様々な点で異なっている。それを資本主義の多様性論から観察すると、中東欧の国々は、外資依存型成長（国内貯蓄と資本の不足）、弱い市民社会、EU や他の国際機関から強い影響をうけているポスト社会主義の資本主義であるという点では共通性があり、旧 EU 加盟国と異なる（Farkas 2011）。新世紀に入って、これらの国は EU 旧加盟国へのキャッチアップと収斂を次第に強めてきた。だが、そのキャッチアップと収斂化を 2008 年以降の危機がストップさせた。

2008 年以降の中東欧の危機は、基本的には、米国・西欧の金融センターの余波で、世界から資本と信用を引き上げたこと及び対西欧 EU 輸出の縮小の影響の結果であった。過剰債務と通貨・満期構成のミスマッチ、資本撤退と与信の委縮は各国通貨にたいする攻撃的引き下げと国内銀行信用の縮小をもたらした。だが、東欧発の金融危機は発生・発展しなかった。それは、「外資主導型銀行制度」そのものと親銀行の強力なコミットメント、そして「ウィーン・イニシアティブ」という欧州金融資本の公的および私的な利害調整の結果であった（パニコバ 2012）。危機の深刻さの程度は 2008 年以前に蓄積された対内・対外不均衡の程度



に左右されている。だが、南欧諸国と比べて、これらの国は社会的忍耐力があり、体制転換の20年間のなかで環境の変化にたいしてより弾力的に対応してきた。とはいえ、経済成長潜在力（投資、教育、イノベーション）を低下させ、新加盟国間の格差と相違も拡大させてきている。資本主義のタイプも分岐化している（Bohle and Greskovits 2012）。その上さらに、非加盟の近隣諸国はさらに悪い状況にある。

地域全体のキャッチアップとその各国間の収斂の停滞は、EU新加盟国（と周辺非加盟国）からすると、統合の正統性を掘り崩す危険性を孕んでいるように見える。だから、これらの地域の住民にとって、EU側からの移行と加盟の支援策（地域政策や結束政策）の実施は共通の欧州のアイデンティティと連帯を促す重要な柱であった。それがもたらす効果は、EUが単一市場・単一通貨の実質化やより厳格な財政規律政策を追求することでは代替できない。だが、ポスト欧州金融経済危機以降、EUレベルと各国政府レベルで緊縮政策が欧州を覆っている。そのなかで人的資本のダメージと知的生産の基盤の低下をできるだけ最小限にすることが求められている（Farkas 2012）。

ところで、10年以上の長期的視野に立って見ると、欧州のなかで唯一潜在的な成長力をもつ地域は中欧を含む中東欧しかない。例え世界経済のその他の地域の新興市場経済諸国ほどではないにしても、EU中核諸国よりもその経済発展の潜在性は高い。また、欧州金融経済危機は低付加価値ではなく高付加価値の輸出能力が危機にたいする急速な回復力（resilience）をつけることを中東欧諸国に経験させた。その場合、以前と異なり、自国の内生的資源に基づく高付加価値化が求められる。90年代より製造業から始まった対内直接投資は、2000年代にかけてITC、サービス業、銀行部門に投資先を転換してきた。だが、製造業への対内直接投資も再び注目されはじめている。現在、西側の投資家は自動車や製薬、アウトソーシング、収益に基づく再投資に注目している（Allen & Overly 2011）（Erste Group Research 2013）。

### 3.2. ハンガリー経済の概況

次にハンガリー経済の概況について移って行こう（田中宏 2013）。ハンガリーの経済的困難は経済体質改善努力の怠慢と国家財政依存体質、過剰債務と通貨・満期構成のミスマッチ

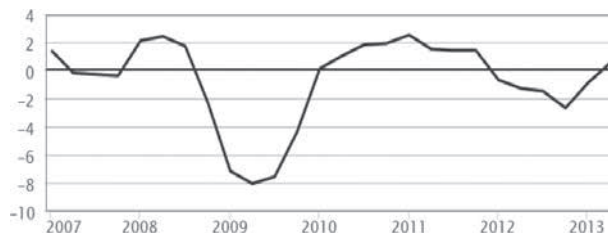


図1 GDP成長率（前年同四半期比：％）

出所) <http://www.ksh.hu/1309.2013/>

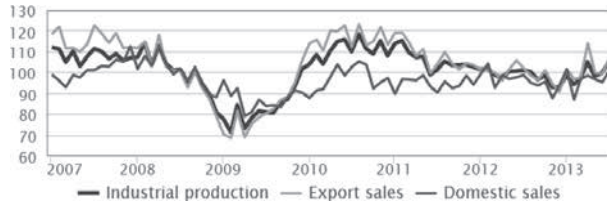


図2 工業生産・輸出の伸び（前年同月比：％）

出所) 図1と同じ。

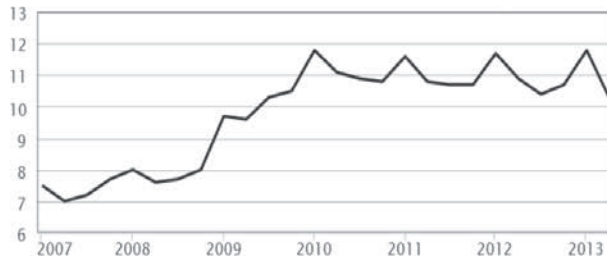


図3 失業率の推移（単位：％）

出所) 図1と同じ。

が要因であった。2期連続の社会党連立政権の後、2010年4月の総選挙では右派のフィデス・ハンガリー市民同盟（Fidesz-Magyar Polgári Szövetség）が政権に返り咲いた。この選挙で国会議席の3分の2以上を独占したことを背景に、この政権は独自の非伝統的で民族主義的な経済政策を推進してきている。そしてIMFとEU、外資から相対的に独立した政策を追求している。その中には、高い公的債務残高を積極的に削減し、外資企業の強い産業セクターへの増税の導入と雇用創出外資の優遇、低率の均一所得税の導入、市民と労働者の負担の軽減、市場から独自にドル建て資金を調達することなどがある。図1, 2, 3が示すように、ハンガリー経済は欧州金融経済危機以降V字型の不況・回復を経験した。2008年後半、特に2009年第1・2四半期は不況の谷（マイナス8%）となったが、2010年度には急速に回復している。これとほぼ同じパターンだが、落ち込みの度合いがもっと深いV字型不況と回復を輸出と工業生産が経験している。確かに、輸出と工業生産は急回復しているけれども、そのなかで失業率は高止まり（図3参照）、11%前後を維持している。その回復後揺れ戻しがあり、やはり輸出の減速に押されて経済は失速気味であったが、現在は輸出増加、製造業生産の伸びに引っ張られながら、GDP成長率のプラス化と失業率の低下が2013年前半期に達成されている。2013年初頭の経済予測は、インフレと賃金の上昇、高止まりの失業率を抱えて、輸入の増加を上回る輸出の増加およびEU補助金を活用したインフラと農業投資で僅かにプラスの実質成長率を計上することになるだろうというものであった。

ところで、ハンガリー経済を長期的/構造的にみると（盛田 2010）、現代のハンガリー経済の特徴は、国庫資本主義と借り物経済、ゲストワーカー現象によって象徴される。後者の2つはハンガリーの多国籍企業セクターと外資系企業活動にかかわる特徴である。田中宏

(2013)によると、現代のハンガリー資本主義は次のような3つの傾向の結合・相互作用のなかで東欧の体制転換のフロントランナーから問題児へと落伍している。3つの傾向のひとつはハンガリーが先進的なグローバル化と進化する欧州統合へ積極的に同調してきたことである。2つ目は、体制転換と自由化の結果国内経済が空洞化し、それによる対外債務累積と財政赤字が相互作用して増加した。そのなかで民族国家として経済政策が大いに制約されるようになった。そして3つ目に、大衆民主主義によって国内政治が大きく変遷し、経済的実力に見合わない大規模な分配・再分配国家財政に成長していったが、それも維持できなくなった。このような困難のなかで、一直線のグローバル化と短期のユーロ導入至上主義の拒否そして民族的自立を再建しようとする志向性を国民は模索している。

その点に関連して次の問題点を指摘しておかなければならないだろう。今、ユーロ導入に関しては、緊縮財政と通貨安定を維持できる強力な政府と、それを支える成熟社会の達成がその条件になることを議論の横に置くとして、ハンガリー経済は次のような産業の構造的問題を抱える。つまり、(1) 対EU・ドイツ市場向けの輸出競争力をハンガリーがこれ以上強化することは限界に近づき、EU・ユーロ域外への輸出額も伸びず、反対にそこからの輸入単価が上昇傾向にある。自動車関連輸出価格は安定的だが、事務機器や電気通信、電気機械製品の価格競争力が低下している。(2) ハンガリーの対内的な構造問題では、比較的弾力的な労働市場制度にもかかわらず、高い失業率と低位な就業率に悩まされている。それは高齢化・教育水準・技能水準の低さ・教育訓練制度の不十分さ及び雇用・社会政策の悪影響が関わり、それに体制転換のなかでそのコストの受け皿となっていた中小零細企業がハンガリー経済全体の生産性の停滞の源泉となっていることが影響しているとされる。ミハイ(Mihaly 2012)は中小零細企業の規模の拡大、現代化と外資への開放への転換が必要だと主張する。これらの問題点は盛田(2010)の指摘する借り物経済、ゲストワーカー現象とも関連し、ハンガリーでビジネスをする外資系企業にもろに関わってくる。

## 4. ハンガリーの対内直接投資の現状

### 4.1. 対内直接投資の長期的トレンド

上の節では、中東欧経済とハンガリー経済の現況と問題点について触れてきたが、テーマの本筋に検討を戻そう。次は、ハンガリーにおける1995年以降のFDIの長期トレンドをみてみよう。表1と表2から明らかかなように、90年代後半ほぼ20～30億ユーロの水準で対内FDIは投下されてきたが、2000年代のEU加盟前から2006年までは30～50億ユーロ水準に増加している(2003年を除いて)。その中で注目されるのは、収益による再投資が株式投資規模の3分の2程度になっている点である。欧州金融経済危機により打撃を受けた2007-2008年にはもちろん対内FDIは低調となったが、むしろ特に落ち込んだのは2009年であった。表2に見るように、対内FDIのストック累計額は順調に伸び、17年間に10倍弱にまで増加している。



表1 ハンガリーの直接投資の長期的推移 (単位: 100 万ユーロ)

Year	Equity capital			Reinvested earnings	Equity capital and reinvested earnings	Other capital			Direct investment in Hungary
	Increase	Decrease	Net			Liabilities,	Assets, net	Net	
	(1)	(2)	(3)=(1)-(2)						
1995.	3,625.5	62.8	3,562.7	-163.6	3,399.1	296.5	0.0	296.5	3,695.7
1996.	1,793.3	47.3	1,745.9	397.3	2,143.2	481.8	0.0	481.8	2,625.0
1997.	2,242.8	232.6	2,010.2	1,155.0	3,165.2	523.1	7.2	515.9	3,681.1
1998.	1,620.6	248.9	1,371.8	1,009.2	2,381.0	538.2	-68.9	607.1	2,988.1
1999.	1,858.7	423.8	1,434.9	1,054.2	2,489.0	637.5	20.2	617.3	3,106.3
2000.	2,371.1	861.5	1,509.6	1,135.0	2,644.6	354.4	0.6	353.8	2,998.4
2001.	2,349.9	1,253.5	1,096.3	1,478.7	2,575.0	1,920.3	104.7	1,815.7	4,390.7
2002.	1,690.9	534.2	1,156.7	1,911.4	3,068.2	812.6	695.7	116.9	3,185.1
2003.	5,978.0	6,642.1	-664.1	1,787.6	1,123.5	2,435.2	1,671.2	764.0	1,887.5
2004.	2,354.1	1,272.5	1,081.6	2,227.4	3,309.0	355.1	225.4	129.6	3,438.7
2005.	4,442.3	476.0	3,966.2	1,917.9	5,884.1	770.9	482.9	288.0	6,172.1
2006.	3,731.2	2,255.9	1,475.3	1,358.6	2,834.0	3,094.9	474.5	2,620.4	5,454.4
2007.	4,583.7	3,739.7	844.0	2,274.5	3,118.5	3,477.6	3,744.0	-266.4	2,852.1
2008.	7,539.7	4,268.0	3,271.7	895.1	4,166.8	2,294.3	2,270.4	23.9	4,190.7
2009.	8,658.3	10,276.6	-1,618.3	-191.8	-1,810.1	7,360.5	4,074.3	3,286.2	1,476.1
2010.	6,226.8	3,094.5	3,132.3	-185.5	2,946.7	-1,574.3	-273.7	-1,300.5	1,646.2
2011.	17,551.1	14,398.9	3,152.2	1,260.4	4,412.6	-215.5	457.9	-673.4	3,739.2
2012.	5,603.9	2,036.1	3,567.8	1,128.5	4,696.3	-1,566.8	-7,332.1	5,765.3	10,461.6

出所) <http://www.ksh.hu/01.09.2013/>

表2 ハンガリーの直接投資ストックの長期的推移 (単位: 100 万ユーロ)

	Equity capital and reinvested earnings	other capital			Stock of direct investment in Hungary
	Net liabilities	Liabilities	Assets	Net liabilities	
	(1)	(2)	(3)	(4)=(2)-(3)	
1995.	8,009.7	807.5	0.0	807.5	8,817.1
1996.	9,188.7	1,502.7	0.0	1,502.7	10,691.5
1997.	14,261.6	2,033.0	10.1	2,022.9	16,284.6
1998.	15,306.3	2,462.9	9.6	2,453.2	17,759.5
1999.	19,737.7	3,382.7	79.1	3,303.6	23,041.2
2000.	21,048.4	3,663.5	133.8	3,529.7	24,578.2
2001.	25,543.3	5,786.5	284.6	5,501.9	31,045.1
2002.	29,757.8	6,838.0	2,021.2	4,816.8	34,574.7
2003.	33,238.9	8,763.9	3,674.1	5,089.8	38,328.7
2004.	40,425.9	8,766.7	4,058.2	4,708.5	45,134.4
2005.	46,670.2	9,510.0	4,536.4	4,973.6	51,643.8
2006.	54,044.1	12,869.8	6,038.0	6,831.8	60,875.9
2007.	58,456.6	16,185.2	9,597.6	6,587.6	65,044.2
2008.	56,682.0	23,760.1	17,987.6	5,772.5	62,454.5
2009.	58,611.9	32,222.6	22,226.3	9,996.3	68,608.2
2010.	59,149.5	30,301.9	21,604.9	8,696.9	67,846.5
2011.	57,816.6	29,128.7	21,604.2	7,524.5	65,341.2
2012.	64,237.2	28,580.8	14,275.1	14,305.7	78,542.8

出所) 表1に同じ。

さらに注目すべきは対内 FDI だけではなく対外 FDI もこの国全体の FDI 収支動向に大きな影響を与えている点である (Sass and Kalotay 2010)。この点は触れない。

#### 4.2. 加盟直前と加盟後の対内 FDI の動向

さて、体制転換後と EU 加盟前のハンガリーの対内直接投資についての我が国の研究をみると、それはつぎのような成果と問題点を明らかにしている（岩崎一郎・佐藤嘉寿子 2004）、（Iwasaki, Csizmadia, Illessy, Mako and Szanyi 2012）。第 1 に、対内直接投資の増勢は体制転換の推進力であると同時に体制移行そのものメルクマールとしての役割をはたしている。対内直接投資は、内生的なスピルオーバー効果を通じて旧システムから資本主義経済に転換する過程で抱える諸困難の解消（資本不足の解消と国内需要の創出、市場独占の打破と競争の強化、就業規律の回復、経営のノウハウの移転と健全化、テクノロジーの移転と製品の洗練化・競争力の強化、産業構造の展開と近代化、対外収支の改善と対外債務問題の軽減）を推進している。同時に、第 2 に、この後方リンケージ効果だけでなく水平的な外部スピルオーバー効果を通じて外資系以外のハンガリー地場企業の輸出競争力をも強化している。

とはいえ、第 3 に、これらの成果は導入された市場の自然発生的メカニズムと国家の後退によってもたらされたのではなく、同国がもつ地政学的ロケーションの優位性、ハンガリーが EU 単一市場に参入する見通しについての認識、政府による積極的な外資誘致政策がもたらしたものである。第 4 に、この効果は EU 加盟後、欧州金融経済危機と国内の政権交代・政治的不安定性の影響のなかで持続するのがあるいはどのような形で変更されるのか、別途検討されなくてはならないだろう。表 1 と表 2 でみたように、対内直接投資は再投資分を含めて着実に定着している。

そこでその点の確認を他の中東欧諸国との比較の中で観察してみよう。ショッシィとカロタイ（Sass and Kalotay 2012）によれば、第 1 に、ハンガリーは対内 FDI ストック、一人当たり FDI 額でみると、ポーランドやチェコ共和国より劣位にあるが、それでもこの地域ではハンガリー経済のなかで FDI の役割が大きな国であることに大きな変化はない。中東欧

表 3 中東欧の対内 FDI の GDP 比率  
(US\$ billion and percentage of gross domestic product (GDP))

Economy	2000	2011	2000	2011
	US\$ billion		Percentage of GDP	
Hungary	23	84	48	60
Memorandum: other new EU member countries from Central and Eastern Europe				
Poland	34	198	20	38
Czech Republic	22	125	38	58
Romania	7	70	19	38
Slovakia	5	51	23	53
Bulgaria	3	48	21	89
Estonia	3	17	47	75
Slovenia	3	15	15	31
Lithuania	2	14	20	33
Latvia	2	12	27	43

Source: UNCTAD, FDI/TNC database, available at: <http://unctadstat.unctad.org>.  
出所) Sass and Kalotay(2012)

表4 中東欧の対内 FDI 額の推移 (単位: 10 億ドル)

Economy	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Hungary	3.9	3.0	2.1	4.3	7.7	6.8	4.0	6.3	2.0	2.3	4.7
Memorandum: other new EU member countries from Central and Eastern Europe											
Poland	5.7	4.1	4.6	12.9	10.3	19.6	23.6	14.9	12.9	8.9	15.1
Czech Republic	5.6	8.5	2.1	5.0	11.7	5.5	10.4	6.5	2.9	6.1	5.4
Romania	1.2	1.1	2.2	6.4	6.5	11.4	9.9	13.9	4.8	2.9	2.7
Slovakia	1.6	4.1	2.2	3.0	2.4	4.7	3.6	4.7	-0.0	0.5	2.1
Bulgaria	0.8	0.9	2.1	3.4	3.9	7.8	12.4	9.9	3.4	1.6	1.9
Estonia	0.5	0.3	0.9	1.0	2.9	1.8	2.7	1.7	1.8	1.5	0.3
Slovenia	0.4	1.6	0.3	0.8	0.6	0.6	1.5	1.9	-0.7	0.4	1.0
Lithuania	0.4	0.7	0.2	0.8	1.0	1.8	2.0	2.0	0.1	0.8	1.2
Latvia	0.1	0.3	0.3	0.6	0.7	1.7	2.3	1.3	0.1	0.4	1.6

Source: UNCTAD, FDI/TNC database, available at: <http://unctadstat.unctad.org>.

Note: Data exclude FDI in special purpose entities. Comparator countries are listed by the order of their inward FDI stock in 2011.

出所) 表3に同じ。

表5 国内資本形成にたいする対内 FDI の比率 (単位: %)

Economy	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Hungary	32.1	19.4	11.4	18.5	30.4	27.7	13.4	19.0	7.6	9.1	20.0
Memorandum: other new EU member countries from Central and Eastern Europe											
Poland	14.5	11.1	11.6	28.1	18.6	29.2	25.7	12.6	14.1	9.7	14.5
Czech Republic	32.4	40.7	8.6	17.5	37.5	15.4	23.7	12.4	6.8	15.1	10.5
Romania	13.9	11.6	17.2	39.0	27.6	36.2	19.3	21.3	11.7	8.3	5.7
Slovakia	26.2	61.5	26.2	29.9	19.1	31.7	18.2	20.0	- 0.0	3.0	10.0
Bulgaria	31.9	31.6	53.2	66.0	52.7	85.1	102.6	56.6	28.5	16.9	16.7
Estonia	32.7	13.3	29.9	25.8	64.3	29.7	36.5	25.6	44.3	41.9	5.4
Slovenia	7.3	30.4	4.4	9.8	6.5	6.2	11.5	12.4	- 5.5	3.4	10.3
Lithuania	18.2	25.2	4.6	15.4	17.4	23.9	18.2	16.3	1.0	12.9	16.2
Latvia	6.4	11.4	11.2	16.8	14.4	25.6	24.0	12.8	1.7	8.8	24.7

Source: UNCTAD, FDI/TNC database, available at: <http://unctadstat.unctad.org>.

Notes: Data exclude FDI in special purpose entities. Comparator countries are listed by the order of their inward FDI stock in 2011.

出所) 表3に同じ。

でのハンガリーの地位の後退は民営化に伴う外資の FDI 額が減少したことによる。株式資本投資にかわって、収益の再投資や企業間融資が主要になってきている (2008-2010 年は例外)。危機後、投資の減少傾向だけでなく、反対に中国やロシアからの新しい投資 (買収、政府が拒否) の動向や、ドイツの自動車メーカー Daimler AG がケチケメートに生産工場を開設し (2012 年)、Audi がジュール工場を生産拡張するなど製造業への回帰の動きも観察される (他に電力、建設、採掘産業など)。第2に、FDI 投資先のセクターも変化して、初期の製造業からサービス業に移行している (貿易可能なコンピュータサービス業や貿易不可能な銀行、小売、通信業)。第3に、主要な投資ホーム国は、ドイツやオランダなどの EU 諸国や米国、アジア諸国 (韓国、日本) である。第4に、在ハンガリー多国籍企業は2つのタイプに分類 (資本と経営権の双方が国外でコントロールされている企業と資本は国外の投資家にあるが、経営権はハンガリー人経営者のコントロール下にある企業) される。第5に、

販売高，資本規模でみて上位に日系企業はランクされず，唯一輸出高でハンガリースズキが9位（2010年）に位置している程度である。

## 5. 中東欧進出の日系企業の動向

第4節で，ハンガリーの対内FDIの傾向を押さえたから，次は日本企業の対ハンガリーFDIの検討に移るのが順当だが，その前に日本企業の対中東欧FDIの特徴を確認しておこう。なぜなら，西欧・EU経済を抜きにして中東欧経済を語ることができないと同様に，日系企業の対西欧・EUFDIを抜きにして日系企業の対中東欧FDIを観察することができないからである。そこで日本の対西欧FDIを視野に入れて中東欧進出の日系企業の動向を観察すると次のようになる（安藤2006）。

中東欧諸国のEU加盟・移行により制度的安定化がなされたことにより日系企業の投資ラッシュが発生した。しかしそれはEU加盟後ではなくて加盟前にそして特定の国（ハンガリー，チェコ，ポーランドそしてスロヴァキア）にだけ限定されしかも加工組み立て（電気機器と自動車）産業に集中した。それは，東欧の現地市場向けではなくて，EU欧州市場に向けてそこへの供給拠点として中東欧を考え，中東欧における欧州域内格差を活用しながら汎欧州的生産ネットワークを拡張的に再編成することを狙ったものだからである。単独の単純工場移転とは意義が全く異なる。このことは，反面，EU欧州域内市場の需要の在り方が中東欧の日系企業の動向に多大な影響を与える可能性やまた日系企業の域外輸出の可能性の展開の有無が日系企業にとっても重要な意味をもつ危険性を孕むことになる。

一般的には，中東欧というマクロリージョンに立地決定を行うときには労働コストの比較低位性（欧州域内格差の活用）は極めて重要な意味をもつが，そのマクロリージョンのなかでどのミクロリージョンに立地するのか，を決定する時にはそのミクロリージョンの工業化水準，インフラ整備度，一定の熟練水準をもつ労働者（管理者も含む）の雇用可能性（そして日本人（家族）滞在の場合はその生活の質の保障）が日系企業を引き寄せる重要な要因になっている。図4は日系製造業の立地を図示したものである。ブダペストの首都圏に立地されている。

共同研究していた大石達良（2004，2011）によれば，西欧と中欧の双方に進出している日本企業はその海外進出度（海外生産比率）が高いのに対して，中東欧単独進出企業は反対に海外生産比率が低い。だが，双方に進出している企業の欧州集中度は必ずしも高くなく（欧州のみの重視ではないグローバル展開度を反映），中東欧のみに進出した日系企業は海外進出で遅れたあるいは国際展開をそれほど重視しなかった企業ということになる。現地法人の設立時期は，西欧（1990年代）よりも約10年遅れている（2000年代）。西欧EU市場では買収や資本参加という進出形態があるのに対して，中東欧のケースでは新規設立が大勢を占めている。業種別では電気機器が先行して自動車がフォローするパターンである。国別ではハンガリーが先行し，チェコそしてポーランドが続く。表6の設立件数にあるように，2004



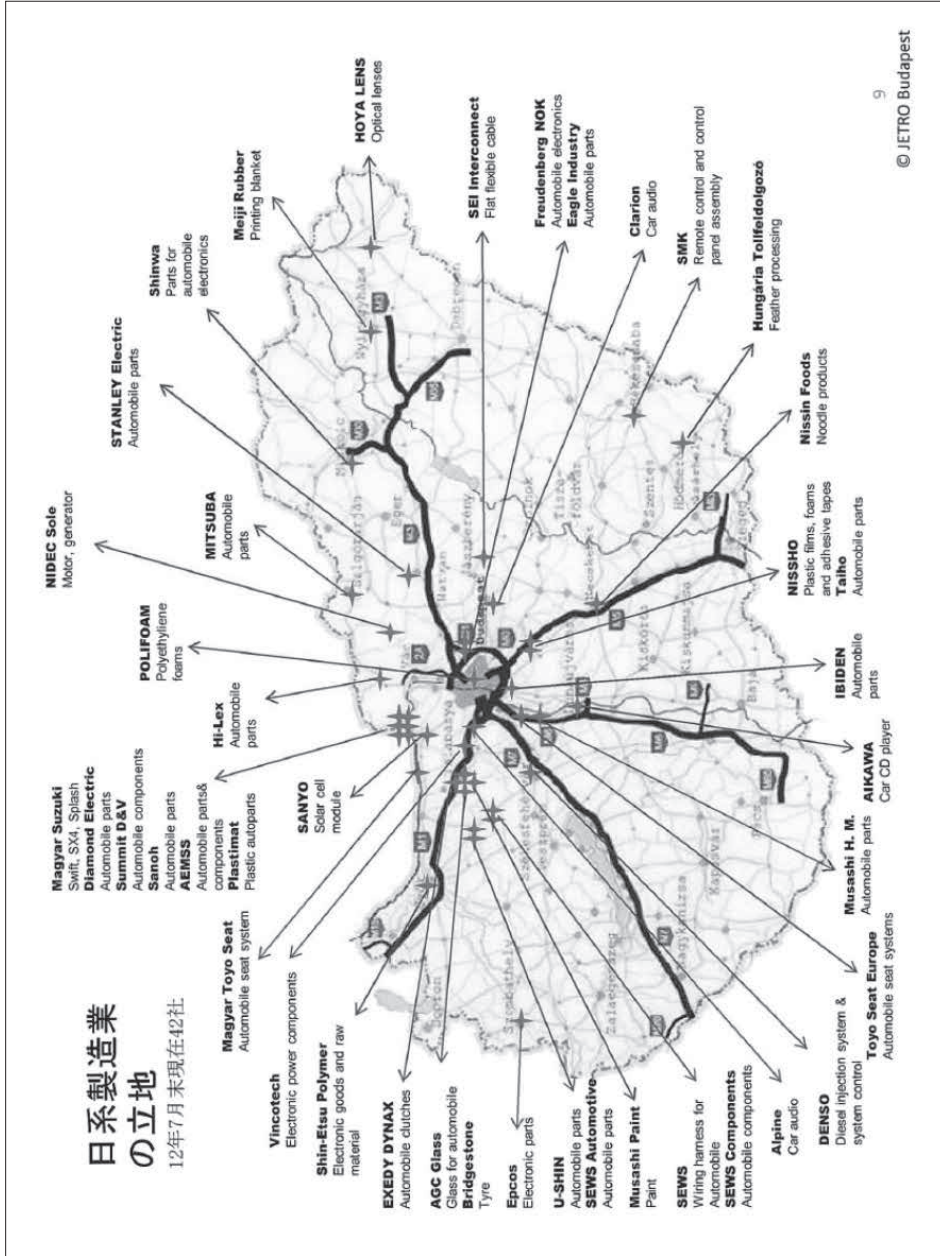


図 4 日系製造業工場の立地図

出所) JETRO Budapest (2013年02月07日)



表6 中東欧進出の日系企業数の推移

国別	年度										
	2003 年まで	04 年	05 年	06 年	07 年	08 年	09 年	10 年	11 年	12 年	総計
ポーランド	49	7	7	9	5	4	3	1	4	1	101
チェコ共和国	49	12	5	8	3	3	2	-	-	-	87
ハンガリー	42	3	1	5	1	2	1	-	-	-	65
スロヴァキア	12	1	3	2	1	1	1	-	-	-	23
小計	152	23	15	24	10	10	7	1	4	1	276

出所) 東洋経済新報社『海外進出企業総覧：国別編』2013年，1816-1817

年以降もポーランドとチェコ共和国の増加トレンドは続いているが、ハンガリーは勢いを失っている。2010年以降はポーランドの微増を例外に設立機運がストップしている。

調達という面で見ると、国別の格差がある（チェコは現地調達が優れ、ハンガリーは低い）。日系企業の不満点は、サプライヤーのそもそもの不在、技術力の低さ、経営の考え方に大きな違い（不良品に鈍感、系列意識の不在）にある。調査したほとんどの企業は長期継続取引を取り組んでいるが、必ずしも順調ではない。JITについてはほとんどできていない。技術指導も行っているが、成果は限定的である。

従業員数では西欧と東欧との間に差はないが、自動車産業では中東欧のそれは従業員規模が小さく、小規模な部品メーカーであることが分かる。反対に電機機械では中東欧の従業員規模が大きい。売上高では中東欧の方が下回っており、従業員規模の小ささと合わせて考えると、在東欧の工場の方は労働集約型の生産拠点ということになる。資本所有では現地企業との合弁企業は少なく、完全所有の傾向が強い。反対に日系企業同士の合弁企業は中東欧の方が多く、ハンガリーはその点で特異であり、現地企業との合弁も日本企業との合弁も共に少ない。電気機器メーカーを中心に全体を見てみると、在西欧生産拠点の縮小と在中東欧のその拡大の過程のなかで、西欧から中東欧に生産拠点を移管しながら、両者の間で生産分業関係を生み出し、前者での生産の停止、研究やサービス機能の拠点への変更を進行させている。だが、それがどのような分業と協業の姿になるのか現時点では不明である。

Kawai (2010) によれば、日本のFDIの規模の相対的小規模さ、人的資本の発展と労働市場改革の必要性、政府によるFDI政策をより具体的に制度化することが日系企業の進出と安定的活動に必要不可欠だが、なかでも生産コストの合理化だけではなく拡大EU規模での国際生産と国際サプライ流通のネットワークが業績上も決定的に重要となる。この点は後にスズキの例でみる。

## 6. 日本企業対ハンガリー直接投資の特徴

最初に時系列的に表7にそって日系企業のハンガリー進出をふり返ってみよう。ハンガ

リーでは1989年に外国投資法が施行され、外資の進出が急速に始まる。ところで、日本企業の対ハンガリー投資は旧体制の下ですでに進んでいた。この点は他の中東欧諸国と異なる。体制転換前に合弁企業8社、1979年中欧国際銀行（太陽神戸銀行、日本長期信用銀行）、1984年ポリフォーム（古河電工、伊藤忠商事）、1984年アグロフェルム（協和発酵、トーマン）、1987年シャルゴタリアン（日東紡績、パラマウント硝子工業、トーマン）、1988年中欧信用銀行（中欧国際銀行の出資銀行）、1989年インタームジカ（ローランド）、1990年ティーピーティー・インターナショナル（東京丸一商事）、1990年ミノルタ・ハンガリー（ミノルタ）がそれに当たる。

表7にあるように、ハンガリーで大型投資が実現するのはハンガリースズキの進出と成功を待って初めてである。ハンガリースズキはバンドワゴン効果をもちテストケースであった。1991年と2000年が投資額のピークであり、進出企業数のピークは2006年と2007年であった。日系企業にとってのハンガリーの魅力度は、先に見たように、2000以降になると、ポーランドやチェコ共和国のそれと比べて低下しているが、再投資等を通じた拡張や増設のためのFDI投資は別の魅力的特徴の現れとなっている。

表7 日系企業のハンガリー進出の時系列的出来事

年度	日系企業の主要な動き
1991	90年海部首相訪問時に投資保護協定をハ側が提案される。ハ・首相訪日。スズキの合弁設立交渉中。6月末で16社設立。貿易保険引受額を2年間延長決定。
1992	9月末25件。マジヤールスズキ設立合意（4月）と本格的生産開始（10月）。対東欧投資額の97%占有。
1993	ダイキン製作所、大日精化、プラスチック硝小の操業開始・準備。古河電工の工場建設開始。
1994	10月現在で34件。ブリジストン販売会社、ブルボンによるダウン企業買収。スズキは現地調達率60%クリアで対EU市場輸出開始とはずみ、2交代制へ移行。グラスウールの合弁も業績順調。
1995	40件以上の日系企業。貿易・サービス中心から製造業へ。古河電工新プラント建設、プラスチック硝小本格生産開始、TDKが北部で1千万ドル大型投資開始約。スズキ国内不調、輸出堅調、スバルのOEM生産。
1996	住友電気工業等はスズキ用にイグマ社と合弁、スミ・イグマワイヤリング・ハーネスを設立。TDKは生産開始。ソニーは3千万マルク投資、欧州市場向けの生産と大雇用の拡大。8月セゾングループがフォーラムホテルの株式買収（約95%）、トーマンとフィンランド企業ブダベスト発電所の株式取得（74%）契約。
1997	スズキはオベル対抗で6万3千台に生産拡大。ユーロ・ワイヤー・アンド・ケーブル社を設立（日立、ハヤカワ・兼松合弁）、マルニックスも法人設立でワイヤーハーネス生産。TDK増産・品目拡大。デンソーは法人設立。クラリオンは生産計画（99年開始）を発表。
1998	アルパインがカーオーディオの生産開始（99年10月）を発表。デンソーはエンジン用ポンプ生産開始。スズキはオベルとの共同開生産者のための追加投資（約2百億フォリント）を発表。

1999	進出企業数 77 件。自動車と電気を中心に部品供給メーカーの活発化。スズキ増資で 199 億フォリント。デンソー本格的生産。クラリオン、アルパインも生産開始。シンワ、相川プレス工業、サンシン電機も部品生産開始。カルソニックはエアコン用コンプレッサー生産を発売（2001 年）サンヨーは委託生産（97 年）から本格的充電器生産へ移行を発表。三菱商事は賃貸集合工場の建設・入居募集開始、日昌が入居。
2000	大豊工業、北辰工業が三菱の団地に入居。ダイヤモンド電機がスズキ用コイル生産計画発表。英国の武蔵精密工業はハンガリー生産を発売。ローム、ニューウェーブ・ロジスティック、エムオーエアシステムも事務所開設進出準備。10 月現在製造業 33 社。部品供給型中小企業の進出活発に。
2001	スズキが大幅増資（918 億フォリント）。住友電気工業が欧州製造拠点を集中。ソニーは生産品目を増加。タナシンがカーオーディオを生産開始。スタンレー電気とユーシン、ミツバが 2002 年生産開始を発売。観光・サービス部門への進出始まる（クリエイティブツアーズ、ミキ・ツーリスト、ジョイントコーポレーション）。カシオ販売拠点。監査・ビジネスコンサルタントは日系企業向けのサービス開始。
2002	高野工業がカーオーディオ部品生産拠点設立。スズキが 160 億フォリントの追加投資発表。サンアロー（携帯部品）が 2003 年生産開始を発売。デンソーが 70 億投資でモコンレールの生産開始。
2003	自動車、電気電子部品の進出工場拡張続く。ダイヤモンド電機は増産のため追加投資。住友電気工業・住友電装は材料の現地生産への切り替え発表。大豊工業は工場拡張。スズキはイグニスの開始。伊藤忠商事は共同出資で自動車金融会社を設立。日立アクセルは販売会社を設立。
2004	EU 加盟により関税免除区域（CFZ）が廃止され日系企業は域内調達を強化する必要性に迫られる。既存企業の投資拡張、再投資が目立った。デンソー、スタンレー電気は拡張。スズキは 2005 年新車生産開始のための約 600 億フォリント設備投資。信越ポリマーは新規生産拠点。日清食品は韓国系企業の買収（05 製造開始）。明治ゴム化成も企業買収。メタルワンの自動車用ファスナー販売会社設立。サンヨーは太陽電池モジュール生産を発売。
2005	イビデンが排ガス浄化装置会社を設立。旭硝子も自動車ガラス会社設立発表。コトブキは椅子製造企業設立。大豊は増産体制に。ブリジストンは日産 8 千本のタイヤ生産計画を発表。材料の域内調達が容易になり現地調達率はさほど問題にならず。スズキがフィアット共同開発車 SX4 を生産開始。日産はルノーと共同補修部品物流センターを開設。住友電工ハードメタルは駐在員事務所開設。ハイレックスコーポレーションは子会社設立予定。物流企業の参入の動き強まる。
2006	直接投資減少。東北電力がバイオマス発電所計画を発表。武蔵塗料が生産開始。東洋シートがスズキと合弁設立。スズキは 16 万から 30 万台増産計画を発表。デンソーがディーゼルエンジン装置拡張計画発表。サンヨーは業務用エアコン向け工場開設。労働許可の簡素化で周辺国労働者の雇用増加。駐在員家族の健康保険料支払い義務の発生。日系企業数ピーク 138 社。
2007	再投資等の除く新規投資額はマイナスを初めて計上。デンソー、スズキ、ブリジストンが増産を開始。サンヨーはバッテリー製造を中国に移管して太陽電池モジュール生産拡張を発表。シャープと三菱自動車は販売拠点。東北電力バイオマス発電工事中着工する。日系企業数ピーク 138 社。
2008	直接投資の収支が若干黒字に。投資計画の凍結など。NEC が通信設備工事会社ラインコ

	ムを買収。伊藤忠商事が金型メンテナンス会社設立。現地日本人商工会が事業環境の改善にむけて政府に提言書を提出。新規なし。
2009	日本電産テクノモーターホールディングスがイタリア系家電メーカーを買収。東北電力の発電所運転開始。AV 機器メーカータナシン電機が撤退。ソニーが 2010 年で工場閉鎖を発表。新規なし。
2010	商工会が新政権に政策提言を提出。投資額の縮小。サンヨー太陽電池モジュール生産の 2 倍引き上げ。HOYA が眼鏡技師訓練センターを開設。新規なし。
2011	投資額縮小。日系企業 122 社。新規なし。フロイデンベルグ NOK が LED ランプ製造拡張投資。イビデンがトラックバス向けの工場棟増設。サンシン電機が解散手続きを開始。

出所) ジェトロ (1991~2012) より筆者作成。

表 8 ハンガリー進出企業の業種別分布

業種名	現地法人数
製造業	32
食料品	1
化学	2
ゴム製品	2
機械	1
電機機器	9
輸送機器	14
精密機器	2
その他の製造業	1
貨物輸送	1
倉庫・物流関係	2
食料品卸売	1
機械卸売	6
電機危機卸売	6
輸送用機器卸売	7
精密機器卸売	4
その他の卸売	1
他の金融	1
旅行	1
他のサービス	2
小計	65

出所) 表 6 に同じ。 p.1820-1821

ハンガリーに進出した日系企業のもう一つの特徴は、在日本親会社を通じてではなく、在欧州日系企業を通じて投資が多い点にある。これは他の中東欧諸国に比較して90年代初期から日本企業が進出できた要因にもなっている。最初に自動車関連企業が進出しそのあとを電機メーカーが追う形であった。EU加盟に前後して欧州金融経済危機の直前まで、自動車メーカーのサプライ・チェーンを再編するような部品メーカーの進出ラッシュが続いた。電機メーカーの方は汎欧州市場を睨んだ生産拠点の拡張と再編が続いた。2000代末に始まった撤退では電機メーカーが先行した。2008年以降一つも新規投資案件がない。

投資件数に比較してR & D関連投資が極めて少ないのも別の特徴である（Kawai 2010）。

## 7. 調査団（団長：池本教授）の在ハンガリー企業調査訪問記録

### 7.1. 調査団のハンガリー訪問と調査企業

調査団（団長：池本教授）は、チェコ共和国、スロヴァキアの企業を調査訪問したのち、ハンガリー首都ブダペストに入った。2011年1月26日と27日の両日に日系企業関連の企業を聞きとり調査した。訪問企業は以下のとおりである。地元企業との調整はIKUイノベーション研究センターのCsonka Laszlo氏にお願いした。

#### 1月26日 在ハンガリー日系企業3社

- ・東洋シートハンガリー
- ・ダイヤモンド電機ハンガリー
- ・サンヨーハンガリー
- ・JETROハンガリー今津所長

#### 1月27日 ハンガリースズキに関するハンガリー小企業3社

- ・Locomo Trade：ベルトとアクセサリーの供給；1990設立、1999年からスズキに部品供給、2004年tier1になる。
- ・ABF Bowdentechnika: コントロールケーブル：1993年ニッポンケーブルから技術供与を受ける。
- ・Falcon Vision：エンジン内部のカメラ透視技術（Machine Vision System）BMWやフォルクスワーゲン、スズキに納入、トヨタにも納入予定。

### 7.2. いくつかの訪問企業の聞きとり及び調査結果

以下では、ハンガリースズキに関する企業だけを取り出して、その聞き取り調査を踏まえて、ハンガリースズキとの関係を描写していきたい。そこで観察・分析する視点は第2.3節と第5節で抽出されたものである。



### 7.2.1. 東洋シートハンガリー

親会社の東洋シート社は1947年に設立され、本社及本社工場は広島安芸郡にある。資本金1億円。自動車用シート製造である。他に国内3工場がある。従業員数は979名（2011年現在）である。海外生産拠点は米国、フィリッピン、ハンガリー（2社）、中国深圳である。主要な取引先にはマツダ、トヨタ、スズキ、ホンダ、日産などである。社史をひも解くと、マツダ（伊丹）の子会社として分離・発足（62年）、広島に移る。1988年に米国ミシガンに子会社を設立し、続いて92年上海（合弁）、96年米国ケンタッキー（工場）、97年フィリッピン（合弁）、2001年テネシー（工場）に海外進出の拠点拡大していた。そして2002年に欧州進出のためにToyo Seat EUROPEをハンガリーに設立した。同年に中国深圳にも子会社を設立。ようやく2006年にスズキからシートASSYの受注にともない、Magyar Toyo Seat kftを設立した。2009年にはスズキとの取引拡大に伴い浜松に営業所を設立している。スズキハンガリーは以前トラック用シートを製造していたハンガリーメーカーから供給を受けていた。組み立てはハンガリースズキが行っていた<sup>3)</sup>。

Magyar Toyo Seat kftは資本金5.1百万ユーロで、スズキ側が25%出資。敷地面積は4万平米、家屋9,251平方メートル。スズキ工場のあるエステルゴムの西に近接しているネルゲシュウイファル第2工業団地に位置する。スイフト/SX4/スプラッシュ用シートの製造である。年間30万個シートの生産能力をもつ。フレームは14万個生産、281名の従業員、うち日本人10名、東洋シート側から出向である。工場は4製造ラインと8台のロボットで構成され、新車種用のラインも1ラインある。従業員の3分の1が女性、平均年齢40歳で、周辺地域の住民である。

初期の立ち上げは、日本本社でハンガリー従業員を教育した。サプライヤーも含めて品質管理品には不安があった。検査は日本並みに実施しており、カイゼン（改善）も徐々に定着してきている（見学時まで3件）。工事は二期に分けて行われ（第一期7百万ユーロ、シート組み立て工程、第二工事4百万ユーロ、その他の工程）、日本の業者が請け負った。リーマンショック以降、売り上げは半減、2008年114,246千ユーロ（28万1000台）が2011年には70,000千ユーロ（17万1000台）になった。東洋シートがくるまで、スズキはフォード用のシート（スライドシート）を利用していた。これにToyo seat EUROPEがアクセスした。親会社でも別々に接近した。このような系列を超えたシートの納入は他でも行われている（広東省のホンダに東洋シートは納入している（2004年2月2日号経ビジネス『日本型システムが崩壊して勝機拡大』参照）。

立ち上げ時には、日本人は14名いたが現在は10名である。プラントマネージャーは最初からハンガリー人である。その他の生産、品質管理、調達日本人が担当。しかしそこでも日本人とハンガリー人と2人3脚である。現在は日本人がシニアアドバイザーに退いているケースもある。HRは最初からハンガリー人である。

給与は、オペ作業員で132千780フォリント/月（日本円にして約4万5千円）、リーダー

で 204 千 009 フォリント，スタッフ・リーダー 228 千 328 フォリント，スーパーバイザー 335 千 750 フォリント，アシスタントマネージャー 478 千 900 フォリント，マネージャー 823 千 500 フォリントである。格差は 6 倍強となる。皆勤賞は 5000 フォリント，さらにボーナスで 10000 フォリントを加算している。海外研修についてはリーダークラスが派遣される。年間に 3-4 名程度で 1 週間，新製品の時は 2 ケ月である。OJT は 1 時間ほどで，すぐに現場に入る。東洋シートの他の国の従業員と比較してもハンガリー人はよく働く。オペレーションから工場長まで養成していく方針である。日本語通訳 2 名体制（臨時と夜各 1 名）である。平均勤務年数については，これまでに延べ数で 900 名採用した。現在 4 年 116 名，3 年 76 名，2 年 16 名，1 年 23 名，未滿 40 名。計 271 名（日本人含まず）である。楽で給料の高い方に流れる傾向がある。労働組合はなく，代表者とは話し合う機会をもっている。組合設立の申し出はない。勤務状況では，出勤率を目標 90% に定めているが，変動があり 89% から 94% の間を変動している。特にクリスマスと夏休み明けは欠勤率が高くなる傾向にある。勤務体制は，2 シフト制を引いており，週単位で 8 時間×5 日の出勤となっている。退職者は毎月 3-4 名程度で，これには定年と解雇が含まれている。したがって月 1~2 名がやめている計算になる。経営の観点からすると早めにやめる方がよい。ラインのスピードについていけないからである。就職希望者のウエイティングリストがある。繁忙期には派遣会社に依頼して人手を確保している。

QC サークルは本社と連携して導入しているが，まだ初期の段階（教育段階）。ハンガリー人には QC サークルを理解できないのではないかと感じる点もある。でも改善案が少しずつ出されてきている（この時点で 3 件）。その成果は入口に表示してある。生産方式ではジャストインタイム方式を採用している。680 の部品のうち EU 圏から 650 部品を調達して，残りは日本から調査している。金額に換算すると，6300 千ユーロのうち 5600 千ユーロが EU からの調達となる（約 89%）。残りは日本から輸入である。部品の調達はマジャールズズキが調達した業者からも引き受けている。ユーロ高フォリント安で減価している。日本からの調達は日本円で支払うので，円高はこたえる。半年ごとに企業内レートを修正している。部品の納期は厳格，しかし時間がかかる。1 週間単位で修正している。すぐにはできない。ハンガリーの企業は 1 日 3 回納品で，遠方の企業は 1 日 1 回のペースで納品している。

### 7.2.2. ダイヤモンド電機ハンガリー

次に，ハンガリースズキに部品（点火コイル）を供給しているダイヤモンド電機ハンガリーを取り上げよう。親会社のダイヤモンド電機は創業が日中戦争直前の 1936 年で我が国初の自動車用点火コイルの開発，翌年輸入車補修向けの製品として製造販売を開始した。戦後 1948 年には東洋，ダイハツ，三菱に純正部品を納入している。60 年代末から国内での生産拠点の拡張，80 年代末から 90 年代にかけて米国への生産拠点の拡張を行っている（米国に 87 年と 97 年）。1990 年代初めにズズキにイグニッション・コイルを供給していたのは，

ダイヤモンド電機と日本電装である。ダイヤモンド電機はスズキの系列（「スズキ協力協同組合」）には属していない。むしろ結びつきは日本電装の方が強い（アイアールシー1992）。日本の自動車産業全体を見ると、1990年代末から2000年代にかけて日本の自動車部品メーカーは、一方では完成車メーカーに従い海外生産を開始し、他方では国境と系列を超えて様々なメーカーに部品を供給し始めていった。ダイヤモンド電機がハンガリー・エステルゴムにダイヤモンド電機ハンガリーを設立したのは2000年である。スズキの進出から約9年経過してからである。その後中国蘇州（2004年）、インド（2007年）、タイ（2011）にも子会社を設立している。資本金は21億9000万円、従業員数973名（2011年12月現在、単独）である。主力製品は3つの柱がある。第1が点火コイルでIgnition Coil製造からHigh Performance Ignition Coil製造への展開期であった。第2が自動車用電子制御ユニット、各種インヴェーター、コンバーターやコントローラーの製造、特にハイブリッド型のコンバーター開発にも力を注いでいる。その上第3の柱として各種ホームエレクトロニクス関連である。

ダイヤモンド電機ハンガリーの設立は2000年、操業開始は2002年である。総敷地面積約2万2千平方メートル、建屋面積は4,477平方メートル、資本金230万ユーロ（当時レートで約3億円）、従業員数は135名（2012年1月現在）である。主要な取引先はマジャールスズキ、フォードヨーロッパ（ベネゼーラ）、中国の長安スズキ、インドネシアスズキ、ダイキンヨーロッパ、BPR-Rotax（オーストリア・スノモビルメーカー）である。

主要な製品はここでも3つの柱になっており、3種類の点火コイル、3種類の自動車用電子制御ユニット（ECU）、3種類のホームエレクトロニクス（家電エアコンコントローラー）である。現地調達率と輸入率のそれぞれについては部品によってかなりの違いがある。たとえば発火コイルでスズキに納入しているFK425は現地調達率が28%（そのほとんどがハンガリー製素材）であるが、他のコイルの場合それが42%までになっている。それでも輸入素材のシェアが高い。反対にECUの場合、ほぼすべて現地によって調達されている（99%～89%）。ホームエレクトロニクス（家電エアコンコントローラー）の場合も現地調達率が高い（52%～79%）。3種類の点火コイル製造・検査過程はほぼ完全に自動化されており、いくつかの工程間の部品運搬についてだけは手動で行われている。これは自動化よりも人件費が安いために無理に自動化していない。カイゼン提案運動も開始されていた。会社組織は日本人のCEOと工場長（General Director）の下に、4つのセクションがあり、そのうちの3セクション（販売調達、製造、品質管理）の部長は日本人、残りの管理コントロールはハンガリー人管理者である。4つのセクションの課長（MGR）は全員ハンガリー人である。11の管理者ポストのうち日本人は4名であった（訪問当時米国から日本人アドバイザーが滞在していた）。

ダイヤモンド電機ハンガリー勤務体制は総人員数が103名（2011年12月末）で、この中には日本人出向者を含む。従業員の平均年齢は41.5歳であり、定着率はかなり高い。出勤

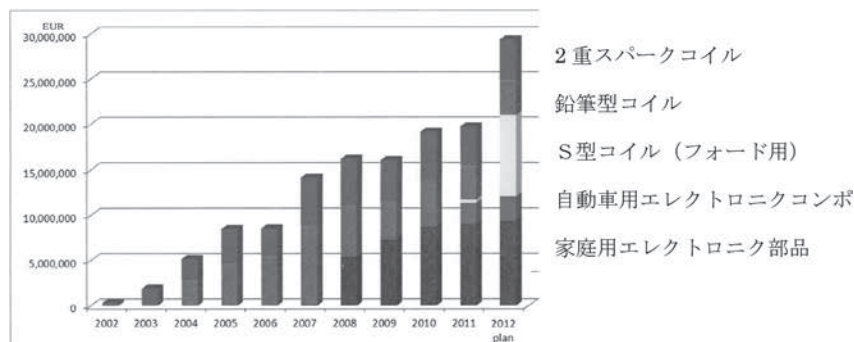


図5 ダイアモンド電機ハンガリーの売上の推移

出所) DEHよりの提供

率(有給休暇から無断欠勤までをすべて除く)は91.4%(直接要員のみ)、離職率は3.3%(年間3名)である。自動車メーカーと比較すると軽労働に属するからだとの説明であった。生産工程は3交替制で、事務職は通常勤務である。遅刻早退の扱いは事前の連絡とシフトリーダーの承認がない場合はその時間分の賃金カットが実施される。平均賃金は、作業員の場合、805ユーロ、その他の手当や賞与を含めると1039ユーロとなる(フォロント払い)。勤務手当は法定により日勤は本給与の30%、夜勤は50%が付加される。その他に賞与は1.0カ月分(予算は1.5カ月分を計上)、食事補助(meal coupon)が毎月18,000フォロント、永年勤続賞与(5年間で1カ月分給与)、教育補助(毎年8月に一度27,600フォロント/子供一人、クリスマスプレゼント4500フォロント相当の現物支給)、長期勤務者(5年以上)住宅貸付制度もある。通勤費補助(専用バスの運行)、健康診断、予防接種も行われている。

ダイアモンド電機ハンガリーの興味深い点は、後でみるように、ハンガリースズキが欧州金融経済危機の影響で売上の減少・生産縮小・大量の解雇を出すなかで売上高を対前年度比で伸ばすか(2008年)、減少を食い止めることができている点である(図5参照)。このようなことが可能になったのは、2008年から家庭用エレクトロニクス部品(スロヴァキアのダイキンへのエアコン用電子制御機器)を供給し始めたことと重なる。ダイアモンド電機の毎年の「決算通信」によれば、設立直後の時期の赤字を除いて、この時期を含めて黒字が継続している。2011年の売上高構成を見ると、スロヴァキアのダイキンが46%であるのに対して、ハンガリースズキは30%、その他スズキインドネシア(12%)、長安鈴木(9%)、Ford(2%)となっている。自動車部品メーカーから自動制御エレクトロニクスメーカーにすでに転換している。

## 8. ハンガリースズキ

次に東洋シートハンガリーとダイアモンド電機ハンガリーがそれぞれ点火コイルと自動車シートを供給しているハンガリースズキについて話を移そう。今回の調査団ではハンガリースズキを訪問することができなかった。しかしそれ以前に2度ほど訪問することができ、そ

のモデル工場でもある湖西工場も川邊一正氏（元スズキ勤務，立命館大学と大阪府立大学修士課程元院生）のご尽力で見学できた。

ハンガリーで最も親しみをもたれ日系企業を代表する存在になっているハンガリースズキは，表9にあるように，体制転換以前から準備を行い，日本ではバブルが崩壊する直前，ハンガリーでは体制転換直後に生産拠点を構築して大型の対外直接投資を行い，その後も生産規模と車種を拡大してきているが，2008年の欧州金融経済危機がその地位が不安定化している。鈴木修（2009）によれば，スズキのハンガリー進出は，軽自動車・小型車中心の乗用車メーカーの弱点（フルラインの不在）を最小化するように進出国を選択したこと，インドの経験が活かされていること（バルガバ2006），当初はハンガリー国内市場の独占的地位を目指したこと，商社（伊藤忠商事，個人的には田路亮三氏）のネットワークを活用したこと，政権中枢との連携が準備過程で決定的であったこと，EU市場への輸出という販路戦略の転換にはハンガリーのEU加盟交渉が影を落としたこと，の複合の結果実現した。スズキはコア・コンピテンスへの経営資源を軽・小型自動車の世界展開に成功した稀有な例として注目されている。そのスズキのハンガリー進出をどのように評価していけばよいのだろうか。その点を検討していきたい。

表9 ハンガリースズキの経歴

年 代	特 記 事 項
1985年	ユーゴスラビアを進出候補地と検討していた。同時にスズキが乗用車の合弁生産に関する提案をハンガリー政府に提出。
1990年	基本的契約締結（1月），契約内容合意（10月），工場建設着工（11月）
1991年	Magyar Suzuki Corporation 合弁会社設立（4月，出資比率：スズキ40%，アウトコンザーン40%，伊藤忠11.8%，IFC9.8%），工場完成（12月），湖西工場で研修開始（10月）
1992年	パイロット生産開始（6月），5万台／年の工場完成（投資額は320億円），スイフト生産・販売開始（10月）。
1993年	四輪車工場の開所式（5月）。出資比率の変更（スズキ；55.2%，アウトコンザーン；24.9%。12月）。
1996年	国内の販売シェアの20%を達成。出資比率の変更（スズキ；77.7%，アウトコンザーン；2.4%）
1998年	累計生産20万台達成（2月），
1999年	累計国内販売台数10万台達成（12月）。GMとの協定による小型車の共同生産開始（5月）。57億フォロント増資（基本資本金199億フォロント）
2000年	GMとの欧州共同開発車，ワゴンR+の生産開始（1月）
2001年	資本金を199億フォロントから819億フォロントに引き上げ。スズキ97.51%，伊藤忠2.46%，ハンガリー側0.02%。
2002年	累積生産50万台達成（3月）
2003年	イグニス生産開始（4月）。フィアットの協定でスポーツ車の開発開始。
2005年	新スイフトの生産開始（2月）
2006年	フィアットとSX4の生産開始。
2007年	新モデル Splash のために約500億フォロントの追加投資，1500人従業員の雇用を確保。



2008年	年間 30 万台の生産体制を構築。累計 150 万台生産（9 月）。従業員 5500 人強から 1200 人を解雇する計画発表、200 人強が早期退職者（12 月）。スズキの国内シェアは 14% 台（2009）から 4% 弱に単独で落とす。
2010年	新モデル・スイフトの生産開始
2011年	累計生産 200 万台を達成（7 月）
2012年	政府と戦略的パートナーシップ協定を締結（11 月）

出所) <http://www.suzuki.hu/02.09.2013/> より著者が作成。

表 10 ハンガリースズキの 2011 年実績（台数）

エステルゴム製造台数	17 万 0031
2011 年製造計画	16 万 9305
販売台数	17 万 2805
内；エステルゴム製造分	17 万 1509
輸出	17 万 0600
内；Swift	6 万 2019
SX4 (Fiat Sedici)	5 万 4424
Splash (Opel Agilia)	5 万 3137
国内販売	2264
内；Swift	849
SX4	739
Splash	399

出所) 表 9 に同じ。

小山洋司・富山栄子（2007）によれば、スズキのハンガリーでの成功は、以下のように、小型車（スイフト）開発に関係したスズキの所有優位を、ハンガリー市場への参入と市場占有の戦略（立地優位と内部化優位）を通じて、競争優位につなげることができた点にある。その戦略とは、東欧市場に適応した製品技術開発、独自の流通網の確立によるマーケティング連携システム、高水準の広告費によるブランドイメージの構築による戦略資産の蓄積及び地域市場志向型投資から輸出志向型投資への転換、であった。より具体的に示すと以下のようになる。

(1) 長期の視野に立ち積極的投資を行い、市場占有率の向上と販売量の拡大を行った。そのために品質の高水準と高性能化は維持した。

(2) 総合商社（伊藤忠商事）が、現地ニーズの把握、海外展開の経験とノウハウ、現地政府との交渉の補完的機能を果たした。

(3) 東欧・EU 市場に的を絞りそこに適応した小型車特有の販売・流通・サービスのための有形無形資産の形成を積極的に行った。ブランド構築や流通網の独自の整備を行った。

(4) (1) の戦略はハンガリー市場参入後も維持され、製品開発、製品ラインの拡張、新機能のモデル・チェンジを頻繁に行った。一貫して低価格（市場浸透価格）が維持された。

(5) スズキのコスト優位性は、拡大する市場に合わせた規模の経済、積極的な生産設備投

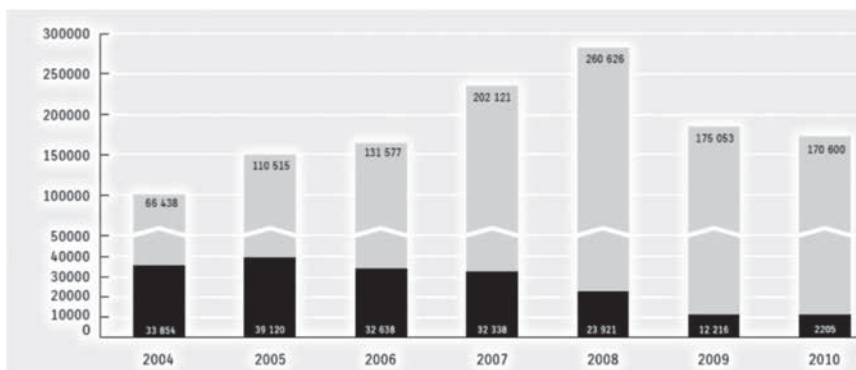


図6 ハンガリースズキの販売台数と内訳

出所) 表9 同。注: 黒色は国内販売, 灰色は輸出分を示す。

資による高い生産性の達成にあった。

(6) 最初はハンガリー中心にした東欧市場をターゲットにする地域市場志向型投資から輸出志向型投資への変化が行われた。

以上の6点の指摘は、サプライサイドに立ったしかもマーケティングと経営戦略論からのスズキの所有優位性を肯定的に評価したものであるとすることができるだろう。この評価の光を2.3.節で示した2点の分析プリズムを通して分散させてみると、どのような特徴のスペクトルが映し出されるだろうか。それは以下の3本のスペクトルにまとめることができるだろう。

(1) 最初に立ち上げに伴う問題と事件に触れておこう<sup>4)</sup>。最初の最大の論点は、①ハンガリー製のローカルコンテンツに関して、ハンガリー側が70%、スズキ側は50-60%を目標としていた。②スズキがハンガリー側に要求したことは、部品・コンポの国際競争力をつけるためにそのための機械設備の輸入にたいする無関税と低利子融資、完成車にたいする50%の輸入関税を10年程度かけること(インドの経験から)、道路・ガス・電話・水道・鉄道のインフラのハンガリー側負担での整備、建築・安全・環境基準の欧米並みの簡素化と迅速化、さらに1000名近くの労働者を日本での研修へ派遣することにたいするハンガリー側の補助、であった。

このなかで1991年末にスズキ湖西工場で事件が起きて新聞・TV報道された。Nepszabadszag(1991年12月16日号)(湖西は「天竺」ではない)によると70名の研修員のうち8名が途中で帰国した。そこで出された点は、研修に伴う契約そのものの不十分さ及びその説明の不足、生活・食事環境の両国間の相違であったと同時に、ベルトコンベアに長時間勤務することへの幻滅、低賃金での長時間残業への不満、緊張した労働勤務(タバコ、飲料もできない)への不満であった。根底には社会主義の時代の労働観と日本の生産経営システムとの乖離から派生したものであった。スズキ側はハンガリーでの国民車=スズキ車宣伝構想への批判につながることを非常に恐れたが、スズキ側による速やかな対応と政権・マ

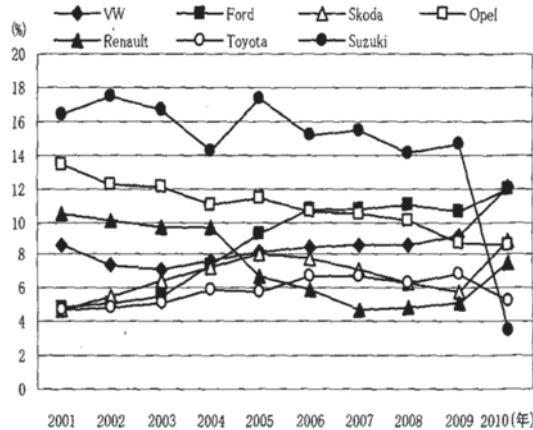


図7 ハンガリーの主要ブランドの自動車シェアの推移

出所) Fourin (2011) 9月号 No.313,p44-45

スコミとの根回しのなかで解決された。

(2) もう1つの懸案はサプライ・チェーンの形成である<sup>5)</sup>。Somai (1993), Swain (1998)によれば、ハンガリー進出したスズキには次のような特徴がある。先にも指摘したように、日本の自動車産業は1985年以降の円高のなかで欧州でも現地生産化を強いられていた。スズキも欧州の進出先を探していた。ハンガリーには、バス(イカルス等)中心に自動車製造を担う自動車資本(Autokonzern1988年)が誕生していた。これは自動車に関連する製造・販売・金融・保険関連企業のコンソーシアムであった。それが生産設備の一部の民営化を試みた(1998年の段階では成功していない)。社会主義の時代から政府は自力で自動車産業を育成することを願っていた。上からの近代化である。体制転換以前に進出しようとしたスズキは国家(官僚)と結びつかざるを得なかった。85年から交渉開始。当初は日本のスズキ側は40%の資本参加、スズキと国内の地場産業企業の連携が構想されていた。Autokonzernは、スズキとの企業間統合のため、所有関係とサプライ関係を利用しようとした。これによってハンガリー企業の日本化(Japanization)を狙ったのである。それによって人事のハンガリー化も進んでいった。ところが、ハンガリー国内市場の弱さと西側市場への輸出の困難さ(ローカルコンテンツ60%)に加えて、政権交代(共産党政権からハンガリー民主フォーラム政権へ)とEUからの自由化の圧力の下で、スズキは要求していた国内自動車市場の保護を受けることができなかった。すでに中古車という形でドイツ車の輸入が自由に始まっていた。このような国内自動車市場の開放化の動向のために、スズキは、90年代初期のプロジェットの再考=離脱を迫られた。その第1は、ハンガリー国内市場ではなくEU市場(輸出)に照準を合わせることである。そのため国家主導のトップダウン型で地場企業に技術移転して長期間かけてサプライヤー企業を育成するのではなく、早急に西欧市場に供給できる統合的な生産体制にシフトする必要があった。それはAutokonzernとの協力体制から離脱

することを意味する。日本のサプライヤーのハンガリーへの誘致かあるいはハンガリー企業に自力で日本企業からの技術を購入してその水準と品質を高めることを求めた。スズキは当初から日本のサプライヤーメーカーとハンガリーのそれとの協力を推奨していた。サプライヤーへ応募した129社のうち最初に25社にそしてさらに15社にスズキは絞っていった。ハンガリーサプライヤーの担当する部品製造はコア部分から離れたところになっていた。スズキは自社内での部品生産を増やすことでローカルコンテンツ問題をクリアした。もう1つの離脱の過程はハンガリーのAutokonzernからの資本関係を解消することである<sup>6)</sup>。表9にあるように、1999年に始まり、2001年にはハンガリースズキは親会社の圧倒的多数株主所有となった。地元のスズキ系列のサプライヤーは一社も進出しなかった。

自動車産業の統合・ネットワーク論の視点からすると(Tulder and Ruijgrok 1998)、1990年代半ばまでのスズキは「水平的な統合とクローズドなネットワーク」の企業に分類される。中東欧地域では4つのタイプの自動車系多国籍企業ネットワークが形成された。1つは先進企業のネットワーク・テイクオーバーによる参入のタイプでWV, GM/Opel, Fiat, Renaultがそれにあたる。2つ目は追い上げネットワーク・漸進的国際化のタイプで、PSAとフォードである。3つ目は周辺のネットワーク、裏口からの西欧市場への参入の型でスズキとDaewooがその代表である<sup>7)</sup>。最後が任意の締め出されたネットワークと無視の術のタイプである。トヨタ、日産、ホンダ、BMW、Volvo、メルセデス・ベンツは中東欧に進出しないで、独自のロジカル戦略を追求している。このタイプの企業はその後戦略を変更している。

次に2000年代初頭に目を移そう。2000年代初期の新しい車種展開を観察した遠山恭司(2005a)(2005b)は次の点を注目している。ハンガリー政府はEUではなくてハンガリーの現地調達率の規制を行っていない。先に指摘したように、日本の地元の系列サプライヤーは一社もハンガリーに進出しておらず(2003年以降も)、しかも地場のサプライヤーのネットワークの形成とその利用が低調である。その原因の一つは、日系サプライヤー企業は自社の競争的な生産課題を達成することで手いっぱい、地場の企業の育成を指導育成する余裕がないためである。むしろ先進西欧諸国からの調達と、中東欧の他国へのアウトソーシングの

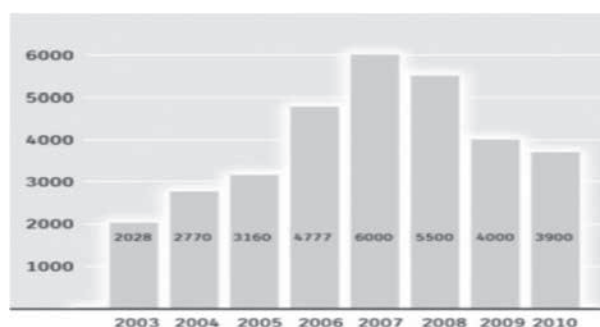


図8 ハンガリースズキの従業員数の推移

出所) 表9に同じ。

網を拡大することにこれらの企業は視野を向けている。この点ではチェコの状況と対比的である。国内市場の狭さ、乗用車生産の伝統の不足、外資主導の自動車産業育成、産業政策の不備、EU市場への開放的統合の下では、スズキが自分のサプライヤー・ネットワークのなかに現地中小企業を組み込んだ多層的サプライヤー・ネットワークを形成する状況と展望にはない。

ハンガリーの自動車産業のなかで Opel と比較しながら、スズキのサプライ・チェーンの変化の比較分析を行ったデメテルら (Demeter, Gelei, and Jenei 2006) は次のようにスズキのサプライ・チェーンの形成と変遷をまとめている。第1に、Opel とスズキは企業文化のルーツが異なる。第2にサプライ・チェーン形成の戦略が異なる。スズキの場合、生産台数規模が相対的に小規模なためこの地域に大規模なサプライ・チェーンのピラミッドを形成することができない。Opel の場合ならば tier 2 に属するような経験があるが小規模なサプライヤーがスズキに直接にパーツを納入している。我々の企業訪問では、Locomo Trade や ABF Bowdentecnika がそれに当たる。反対に、スズキは大規模なサプライ・チェーンが発達していないので部品製造の内生化を行うケースもある。第2に、ハンガリー企業には低価格とテクノロジー的弾力性、内製化と市場交換の志向の強い特徴があったが、Opel の場合、基準を満たすサプライヤーとだけ契約に基づき市場取引するのに対して、漸進的拡大政策 (small steps policy) のスズキは戦略的パートナーシップ関係をサプライヤーに求めた。第3に、スズキは当初から供給生産基盤への直接的な口出しや、アSEMBリー工場を地理的近接地に建設することを要求した。以上の結果、スズキはオペルと相違して、ハンガリーの地場企業の育成に多く貢献してきたと評価する。

しかし、そのサプライ・チェーン政策も最近変化したとデメテルらは指摘する。図6にあるように、2000年代にステップバイステップの漸進的拡大政策から跳躍的な拡大路線に転換した。そしてGMの資源とネットワークを利用することでグローバルな地位を獲得しようとした。その結果ハンガリーのサプライヤーを育成するのではなくて、日本のサプライヤー基盤 (システム・インテグレータ) か新しいアSEMBラー (プジョー、ルノー、ヒュンダイなど) を利用する方向に変化した。ハンガリー地場企業はコストカットも含めてスズキの要望にこたえることができなかった。初期のスウィフトモデルから新モデルに転換する時に10%のハンガリーサプライヤー企業がスズキのサプライヤーチェーンから脱落していった。スズキは擬似戦略パートナー関係から市場関係に基づくサプライ・チェーンに移行した。上記に分析した東洋シートハンガリーとダイヤモンド電機ハンガリーはこのケースに当てはまることになる。しかし戦略の変更はそれだけではない。(3) ハンガリースズキは、他の欧州自動車メーカーと同様に、2008年の欧州金融危機とその後のユーロ危機のなかで苦境に立たされた。今回の欧州金融経済危機は従来国際競争力をもっていたとされる産業がより大きなダメージを受けている。中東欧の自動車産業全体でみると、自動車産業の労働者数の約10% (24000人) をこの時期解雇した。これは失業した労働者総数の13%に相当し、自動車



産業の全雇用者比率（5.2％）と比較するとその深刻さが想像できる（Pavlinek and Zenka）。その点を図6で確認しておこう。販売台数の減少は、国内販売数の減少以上に輸出向け台数の減少によってもたらされたことが分かる。2008年に26万台であったものが2009年、2010年には17万台にまで減少している。国内も2万3千台から2千台に落ち込んでいる。この国内販売の急速な低下は単に国内自動車販売市場の縮小だけにその要因を求めることができない。というのは、2009年には他のメーカーも同じ程度に前年度比率で減少されているのにたいして、2009年—2010年には83％も販売台数を縮小させたのはハンガリースズキだけであった（図7）（Fourin 2011）。初回自動車登録数で見ると、14.2％（2008年）、11％（2009年）、4.3％（2010年）、2.9％（2011年）とスズキのシェアは急速に低下している。これは表11にあるように、ハンガリーの外資系自動車・部品メーカーのなかで単独で大規模な解雇に影響しているように思われる。

表8にあるように、従業員数は6000人体制から3900名体制に縮小している（親会社では正社員以外の非正規雇用の解雇で危機を乗り切った）。これには、初回登録自動車が新車から中古車に半数近くシフトしていること（2011年-2012年、KSH2013）、ハンガリースズキが会社や政府などが一括大量に買い上げるフリートカー（Fleet car）ではなく個人・ファミリーカーに的を絞っていたことが影響しているとされる（Thai Trade Center Budapest 2012）。

ところが、輸入車と中古車を含めた登録自動車ストックという観点からハンガリー自動車市場を観察すると、ハンガリースズキがオペル（Opel）の実力を超えていると判断することができないのではないか。

表 11 2008年10月～09年8月期の自動車産業主要解雇

Company in Hungary	Place	Mother company	Total number of employees	Number of employees laid off
Suzuki	Esztergom	Suzuki	5900	1200
Ibiden Hungary	Dunavarsány	Ibiden Co. Ltd	1200	430
Videoton Car Electronics	Székesfehérvár	Videoton Holding	1300	400
Syncreon*	Győr	Syncreon	1400	400
Bosch Hungary	Hatvan	Bosch Group	3118	318
BPW	Szombathely	BPW Bergische Achsen Kommanditgesellschaft	986	270
Delphi Hungary	Szombathely	Delphi Corporation	1150	250
Bakony Préstechnika	Veszprém	Bakony Művek Autóalkatrész Gyártó Rt.	250	250
Rába Járműipari Holding	Győr		n. a.	250
Borg Warner Turbo System	Oroszlány	Borg Warner Inc	745	172
ZF Hungary-ZF Lenksystem	Eger	ZF Friedrichshafen	1700	160
Saia Burgess Ózd	Ózd	Saia Burgess Electronics	700	150
Knaus Tabbert	Nagyoroszi	Knaus Tabbert Gmbh	270	150

\* Syncreon, Audi's logistics supplier  
Source: *Az Index.hu Layoff Counter* (<http://index.hu/gazdasag/magyar/elbocs/>), and *European Restructuring Monitor* (<http://www.eurofound.europa.eu/emcc/erm/index.htm>).

出所) Fazekas and Molnar(2011),86

## 8. おわりに

以上、最初に中東欧経済と日系企業の対欧州投資から出発して最後にハンガリーに進出しているスズキハンガリーに的を絞って日系企業の変遷のアウトラインを辿ってきた。そこで明らかになったことは以下の点である。

第1に、日本とハンガリー（中東欧）に跨る文化的理解の相違は、体制的理解の相違と重なって、スズキのパイオニア的役割によって克服された。この克服はスズキの一方的努力だけではない。ハンガリーの権力構造の過渡期的流動化と転換と両国間の社会的/個人的ネットワークのなかでそれに助けられながら解消された。ハンガリーの市場改革への先駆性とEU加盟への民族的衝動（加盟準備）、ハンガリー政府の外資優遇政策、EUからの自由化圧力の交差するなかで日本からの対ハンガリーFDIの増加が実現した。旧体制のマイナスの遺産の影響は減少していると思わなければならない。

第2に自国産業の育成と近代化のために実施したハンガリー政府の外資優遇政策は矛盾を抱えていた。乗用車にたいするデマンドが限定された国内市場からEU市場そして中東欧市場に拡大すると、スズキはそれに対応した生産体制を再構築していかなければならなかった。これは日本のスズキの国際化提携戦略と完全に符合し、そのコントロール下にあった。その結果、特に国際競争水準に見合うには、スズキ独自の系列サプライヤー・ネットワークは機能しないで他社の研究開発とサプライヤー・ネットワークを利用せざるを得なくなる。これはハンガリーの地場のサプライヤー企業を育成するのではなく、切り捨てるかあるいはtierの格下げを強制することになる。それはハンガリー側の資本不足、テクノロジー不足、起業家精神不足、政府の育成産業政策の不備によってもたらされたものであると同時に中東欧資本主義がトランスナショナルな資本主義としてEU経済圏に再登場した結果でもある。欧州自動車産業からみると、中東欧は全体で地域的生産ネットワークを育成している。しかしそれは日本的経営生産システムの特徴（参画型の協調競争共存型の人間関係）を一部放棄することも迫られる結果となった（雇用カット）。独占的に研究開発している本国スズキの所有優位が反面決定的に重要となるだろう<sup>8)</sup>。

## 注

- 1) 本研究は、日本大学経済学部産業経営研究所研究プロジェクト「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」（2011-2012年）（代表池本修一教授）による研究成果である。筆者は立命館大学教授（経済学部）。連絡先は [hirotana@ec.ritsumei.ac.jp](mailto:hirotana@ec.ritsumei.ac.jp)。
- 2) 日本の生産経営システムが中東欧に受け入れやすい根拠の説明については社会主義時代の遺産に関係したもうひとつの論理が隠れている。つまり、生産管理文化やプロ意識が旧体制下では弱体化していたが、他方、マネージャーだけでなく一般従業員も不慮の事態に適切な対応を取ることができるという特質を指摘して、それが社会主義の時代に厳しい状況を乗り切ったために鍛えられたと判断している。また、協調性の文化の浸透、つまり労働態度は個人主義的ではなく、個人主義と集団主義との双方を兼ね備えていること、ソビエト式生産管理教育と同時にアメリカ流の最先端の管理手法やシステムが中東欧の企

- 業において導入され始めており、この分野においては先進国との能力的ギャップは存在していなかったと指摘する（和田正武・安保哲夫（2005）第1章第2節参照）。この点では中東欧の旧体制において作動していた「影の労働システム」の存在と影響を無視することができない（田中宏 2012）。
- 3) もともとスズキには系列の宝和工業がある（アイアールシー1992）。スズキ（株）の要請により、宝和工業は1991年にハンガリーのシートメーカー、IMAG社及び伊藤忠商事との技術援助契約を締結。1998年にスズキの子会社SNIKはハンガリーIMAG社と四輪シートに関する技術援助契約を締結、指導開始した。
  - 4) Bartlett and Seleny（2007）によれば初期に次のような問題点を指摘する。最初、スズキはローコストの国民大衆車としてスウィフトとハンガリーを利用することを考えていた。しかし、国内市場の弱さと生産価格の上昇がこの期待を裏切った。為替レートの上昇、日本からの部品の輸入による生産価格の上昇、投資の減価償却のため、通常の消費者には届かず、比較的裕福な家庭のセカンドカーとして登場した。したがって国内市場がflaggingした。スズキ日本の対欧州輸出基地として、輸出を拡大するためにスバルとの戦略的連携を形成した。スズキがハンガリーに参入するために多くの譲歩をあたえた。5年課税免除、日本はハンガリーにたいする最大の資本提供国であった。エンジン輸送には6カ月がかかった。しかがってリーン生産方式を導入できない。カンバン方式も導入できない。欧米自動車メーカーは日本式の生産システムをハンガリーで導入することができたが、スズキは、内部の理由よりも世界的ポジションのためにできなかった。
  - 5) 古川澄明（2005a,2005b,2005c）はスズキハンガリーに関するインタビューの詳細を記録されている。特記しなかったが、スズキハンガリーのアウトラインと詳細を学ばせて頂いた。特にGMの世界最適購買に基づく欧州ネットワークとの連携は如何にハンガリースズキの欧州展開の負担を軽減したのかの指摘は興味深い。
  - 6) 古川澄明（2005b,1035）によると、ハンガリー政府側の出資については、個人株主の集まり、民営化を前提とした団体であり、マジヤールスズキが軌道に乗った段階でこの団体は解散することになっていた。マジヤールスズキが株を買取った、とスズキ側は説明している。
  - 7) このタイプは、国内で多数のネットワークを持ち、（イ）市場競争力が弱い、国内競争環境からの圧力を回避するために海外進出を行い、（ロ）半ば水平的、半オープンなネットワークを持ち、（ハ）他の自動車メーカーが資本の一部を所有している。これらの性格が両社をして、裏口から欧州市場へ参入する道を選択させた。この周辺のメーカーの共通の特徴は、①進出戦略の基本は西欧市場への参入であり、②ローカルコンテンツ規制を受け、様々な工夫を行い、③地方政府による（あるいはための）投資支援を受けている、点にある。ヨーロッパあるいは中東欧の域内で生産分業体制の構築を目指している。EUのローカルコンテンツ規制に合致するようにローカルなアウトソーシングの困難に直面してきた。
  - 8) スズキハンガリーはオルバン政権との間で2012年11月26日に戦略的パートナーシップ協定を締結した。研究開発の協力も含まれている。

## 【参考引用文献】

- アイアールシー（1992）『スズキグループの実態 92年度版』
- 安藤研一（2006）EU 拡大と多国籍企業：日系企業の対中東欧投資の分析『日本上学会年報』第26号（2006）、205-231
- 安保哲夫（2011）「日本型生産システムの国際移転研究の変遷——6大陸のハイブリッド工場——」『国際ビジネス研究』第3巻第1号、2011年、pp.103-118
- イエットギリエス（2011）『多国籍企業と国際生産』井上博監訳、同文館出版
- 岩崎一郎・佐藤嘉寿子（2004）「ハンガリーのEU加盟と外国投資誘致政策」『スラブ研究』51：209-239
- 苑志佳子編（2006）『中東欧の日系ハイブリッド工場 拡大EUに向かう移行経済における日系企業』東洋経済新報社
- 大石達良（2004）「中欧進出日系企業に関する予備的考察」『高知大学学術研究報告 社会科学編』第53巻 pp.1-17

- (2011) 「中欧における日本電気機械企業の現地調達」『高知論叢社会科学』第102号 pp.133-171
- 機械振興協会経済研究所 (2008) 『中東欧における自動車・部品市場—集積が進む日系素材企業の動向—』報告書H 19-2-3A
- 小山洋司・富山栄子 (2007) 『東欧の経済とビジネス』創成社, 第6章, 第7章
- ジェットロ (1991~2012) 『ジェットロ白書・投資編』(1992~1998年), 『ジェットロ投資白書』(1999~2002年), 『ジェットロ貿易投資白書』(2003~2009年), 『ジェットロ世界貿易投資報告書』(2010~2012)
- 鈴木修 (2009) 『俺は, 中小企業のおやじ』日本経済新聞出版社
- 田中宏 (2012) 『『影の労働システム』はどのように作動していたのか』『松山大学論集』第24巻第4-3号, 2012年10月, pp167-188.
- (2013) 「ハンガリー—なぜEU新加盟の先導国から問題国になってのか—」久保広正・吉井昌彦編著 (2013) 『EU統合の深化とユーロ危機・拡大』勁草書房第7章 pp.124-141
- 遠山恭司 (2005a) 「中欧・ハンガリーの自動車産業サプライヤー・ネットワーク——マジャー・スズキとその1次サプライヤーを中心にして——三井逸友編 (2005) 『地域インキュベーターと産業集積・企業間連携』お茶の水書房
- (2005b) 「中欧・ハンガリーの自動車産業と日本企業」池田正孝・中川洋一郎編 (2005) 『環境激変に立ち向かう日本自動車産業』中欧出版部
- バニコバ・エバ (2012), 「中東欧諸国・バルト3国の銀行市場—世界金融危機と欧州スプリング危機発生以降の「外資主導銀行制度の展開—」日本国際経済学会第71回全国大会 (甲南大学2012年10月13日) 報告
- バルガバ, R. C. (2006) 『スズキのインド戦略』島田卓監訳, 中経出版
- 古川澄明 (2005a) 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・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
- (2005b) 在欧州日系自動車メーカーの戦略—マジャー・スズキ社のヒアリング調査概要—『山口経済学雑誌』第54巻第1号
- (2005c) 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・スズキ社のヒアリング調査概要—(続編)『山口経済学雑誌』第54巻第2号
- 盛田常夫 (2010) 『ポスト社会主義の政治経済学』日本評論社
- 和田正武・安保哲夫編著 (2005) 『中東欧の日本型経営システム—ポーランド・スロバキアでの変容』文眞堂
- Allen & Overly (2011) CEE your there! Foreign direct investment in Central and Eastern Europe/ <http://allenconvey.com/10.08.2013/>
- Antaloczy, Katalin and Sass, Magdolna (2011) The impact of the crisis on the Hungarian automotive industry, in Rethinking Development in an Age of Scarcity and Uncertainty, 19-22 September 2011, University of York
- Bandelj, Nina (2008) *From Communists to Foreign Capitalists, The Social Foundations of Foreign Direct Investment in Postsocialist Europe*, Princeton University Press
- Bartlett, David and Seleny, Anna (2007) The Political Enforcement of Liberalism: Bargaining, Institutions and Auto Multinationals in Hungary, *International Studies, Quarterly*, 42, 319-338
- Bungshe, Holger (2007) 「EUの拡大・深化とヨーロッパ自動車産業」海道ノブチカ編著 (2007) 『EU拡大で変わる市場と企業』日本評論社
- Demeter, Kristina, Gelei, Andrea and Jenei Istvan (2006), The effect of strategy on supply chain configuration and management practice on the basis of two supply chains in the Hungarian automotive industry, *International Journal of Production Economics*, 104 (2006) 555-570
- Erste Group Research (2013) CEE Special Report/Fixed Income/CEE, 20 February 2012/10.08.2013/
- Fazekas, Karoly and Molnar, Gyorgy (eds.) (2011) *The Hungarian Labour Market, Review and Analysis 2011*, IE HAS and National Employment Foundation Budapest
- Fourin (2011) 「世界自動車調査月報」2011年9月号 No.313, p44-45

- Kawai, Norifumi (2011) *Japanese Multinationals in European Transition Economies: Motivation, Location and Structural Patterns*, Von der Mercator School of Management, Dr. rer. Oec genehmigte Dissertation
- KSH (Hungarian Central Statistical Office) (2013) *Statistical Reflection*, Issue 19 of Volume 7, 4 June 2013.
- Mihaly P. (2012) , *The Causes of Slow Growth in Hungary during the Post-Communist Transformation Period*, in: KRTK CERS-HAS, Discussion Papers MT-DP-2012/16
- Pavlinek and Zenka (2010) *The 2008-2009 automotive industry crisis and regional unemployment in Central Europe*, *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*, 2010 3, 349-365
- 「世界自動車調査月報」2011年9月号 No.313, p44-45
- Sass, Magdolna and Kalotay, Kalman (2010) *Outward FDI from Hungary and its policy context*, *Columbia FDI Profiles*, June 24,2010, Vale Columbia Center
- (2012) *Inward FDI in Hungary and its policy context*, *Columbia FDI Profiles*, October 18,2012, Vale Columbia Center
- Swain, Adam (1998) *Institutions and Regional Development: Evidence from Hungary and Ukraine*, SEI Working Paper No.28, Centre on European Political Economy Working Paper No.4.Suzzex European Institute.
- Thai Trade Center Budapest (2012) *Market of cars and automotive components and parts in Hungary*
- van Tulder, Rob and Ruigrok, Winfreid (1998) *International Production Networks in the Auto Industry: Central and Eastern Europe as the low end of the west European Car Complex*, John Zysman and Andrew Schwartz (eds.) *Enlarging Europe: The Industrial Foundation of a New Political Reality*, 1998) University of California International and Area Studies Digital Collection, Research Series #99