

## 論 説

## 中欧における日本電気機械企業の現地調達

大 石 達 良

はじめに

1. 中欧における日本企業の調達に関する先行調査研究の検討
2. 中欧における日本電気機械企業の現地調達の状況
3. 西欧における日本電気機械企業の現地調達との比較

おわりに

はじめに

日本企業は、1990年代半ば以降とりわけ2000年代初頭以降に中欧への進出を増加させてきた。それは、EU 拡大という環境の中で、欧州市場を確保し拡大するために、日本企業にとって必要不可欠な選択であった。しかし、中欧の社会・経済・経営に関する環境は日本とは大きく異なっており、中欧における企業活動は非常に多くの困難を伴うものであった。

本稿では、日本企業の中欧進出において自動車産業と並んで中心的な存在である電気機械産業を対象に、部品・原材料の調達に関する考察を行う。すなわち、現地化はどの程度進んでいるのか、現地化を進展させる上でどのような問題が生じているのか、それらの問題を乗り越えるためにどのような取り組みがなされているのか、といった点について検討を行う。

本稿の構成は以下の通りである。第1節では、中欧における日本企業の調達に関する先行調査研究について検討を行う。第2節では、現地調査の結果に基づいて、中欧における日本電気機械企業の現地調達の問題点とその改善のため

の取り組みについて考察を行う。第3節では、日本電気機械企業の中欧における現地調達状況を、西欧における現地調査の結果と比較し、その将来的な展望について考察を行う。

## 1. 中欧における日本企業の調達に関する先行調査研究の検討

本節では、日本企業の中欧における調達活動に関する先行調査・先行研究について検討を行う。ただし、日本企業の中欧における調達活動に焦点を絞った包括的な調査研究は、ほとんど行われていないのが現状である。しかし、日本企業の中欧における企業活動に関する調査研究の中で、調達活動に関する調査・研究を含んでいるものは存在する。ここでは、そのような調査研究の中で、調達活動について比較的詳細な調査研究を行っている、日本貿易振興会（ジェトロ）の調査研究と日本多国籍企業研究グループ（JMNESG）の調査研究をとりあげる<sup>(1)</sup>。

### (1) ジェトロによる現地法人の経営実態調査

ジェトロでは、1983年度からほぼ毎年、欧州進出日系製造業企業の経営実態調査を行っており、1997年度調査（第14回調査）から中欧地域諸国も調査対象に含まれるようになった<sup>(2)</sup>。ただし、中欧が初めて調査地域となった1997年度調査では、在中欧企業については回答件数が少なかったため、簡単な集計結果が記述されるにとどまり、詳しい調査データが掲載されているのは1998年度調査からである。なお、1997年度以降では、2007年度のみ調査が実施されていない。

調達に関する調査内容は、時期によって異なっており、①現地（進出国）調達率調査（1998～2003年度）、②調達先調査（1998～2009年度）、③主要調達先の平均調達率調査（2010年度）、が行われている<sup>(3)</sup>。また、④経営上の問題点に関する設問の中で、原材料・部品調達に関する調査（1998～2010年度）が行われている。

#### ① 1998～2003年度の「現地（進出国）調達率」調査

まず、在中欧日本企業の現地（進出国）調達率の「全体的状況」について見ておこう。

表1は、1998～2003年度の現地（進出国）調達率調査の「中東欧全体」の結果を示したものである。1998～2001年度は、回答項目の調達率分類がかなり粗い調査となっている。これらの調査結果から、現地調達率0%の企業がかなり多いこと、現地調達率50%未満の企業が9割程度に達していることが分かる。ただ、回答分類が粗いため、現地調達率分布について詳細な情報は得ることができない。2002～2003年度では、回答項目の調達率分類が非常に詳細な調査が行われている。これらの調査結果から、現地調達率20%以下の企業が2002年度47.0%・2003年度66.7%に達し、また現地調達率30%以下の企業が2002年度65.8%・2003年度71.5%に及んでおり、多くの企業の現地調達率は20～30%以下にとどまっていることが分かる。その一方で、現地調達率が60%を超える企業も2002年度28.1%・2003年度16.7%存在しており、現地調達を進めている企業がある程度は存在していることも示されている。

次に、在中欧日本企業の現地（進出国）調達率の「主要2産業の状況」について見てみよう。

表2および表3は、1999～2003年度の現地（進出国）調達率調査の「電気機

表1 在中東欧現地法人の現地（進出国）調達率〔在中東欧全企業〕 (%)

年 度	1998	1999	2000	2001	2002	2003
0%	16.7	15.2	32.3	30.2	6.3	4.8
1～10%	66.7	63.6	58.1	58.1	31.3	42.9
11～20%					9.4	19.0
21～30%					18.8	4.8
31～40%					6.3	4.8
41～50%					0.0	4.8
51～60%	16.7	21.2	9.7	9.3	0.0	2.4
61～70%					15.6	9.5
71～80%					0.0	2.4
81～90%					9.4	4.8
91～100%					2.3	3.1
回答企業数(社)	24	33	31	43	32	42

(注) 2000年度以前は「0%」「0%超～50%未満」「50%以上」の3分類

2001年度は「0%」「1～50%未満」「50～100%未満」「100%」の4分類

(出所) ジェトロ『在欧州・トルコ日系製造業の経営実態』（各年版）より作成

械・電子機器、電気・電子部品」および「輸送用機器、輸送用機器部品」の結果を示したものである。調査年度が短く、また回答企業数が少ないため年度により回答状況に大きな違いがあるので分析が難しいが、いずれの産業でも総体

表2 在中東欧現地法人の現地（進出国）調達率  
〔電気機械・電子機器、電気・電子部品〕 (%)

年 度	1999	2001	2002	2003
0%	6.7	31.3	7.1	14.3
1～10%	93.3	68.8	50.0	28.6
11～20%			14.3	14.3
21～30%			0.0	0.0
31～40%			7.1	14.3
41～50%			0.0	0.0
51～60%	0.0	0.0	0.0	0.0
61～70%			7.1	14.3
71～80%			0.0	0.0
81～90%			14.3	14.3
91～100%			0.0	0.0
回答企業数(社)	15	16	14	7

(注) 1998年度、2000年度は産業別のデータが示されていない  
その他の(注)(出所)表1に同じ

表3 在中東欧現地法人の現地（進出国）調達率  
〔輸送用機器、輸送用機器部品〕 (%)

年 度	1999	2001	2002	2003
0%	33.3	57.1	0.0	0.0
1～10%	44.4	28.6	22.2	45.0
11～20%			11.1	15.0
21～30%			11.1	5.0
31～40%			11.1	0.0
41～50%			0.0	10.0
51～60%	22.2	14.3	0.0	5.0
61～70%			44.4	15.0
71～80%			0.0	0.0
81～90%			0.0	5.0
91～100%			0.0	0.0
回答企業数(社)	9	7	9	20

(注)(出所)表2に同じ

的には、上述した「中東欧全体」の傾向とほぼ同様の傾向があると言って良いと思われる。特に、回答企業数の多い年度（「電気機械・電子機器、電気・電子部品」では1999年度・2001年度・2002年度、「輸送用機器、輸送用機器部品」では2003年度）の結果において、その傾向が強く示されている。

② 1998～2009年度の「調達先」調査

まず、在中欧日本企業の調達先の回答率の「全体的状況」について見ておこう。

表4は、1998～2009年度の調達先調査の「中東欧全体」の結果を示したものである<sup>(4)</sup>。これらの調査結果から、以下のような点を読み取ることができる。

第1に、全体として、「進出国・中東欧」「西欧」「日本」が3大調達先となっており、それぞれの地域の近年の回答率は6～7割程度となっている。

第2に「進出国・中東欧」の全体的傾向は、2005年度以前と2006年度以降で回答項目が変更されていることもあり必ずしも明確ではないが、概略としては以下のような傾向が見て取れる。(ア)「進出国」の回答率は、2005年度まで下降傾向を示している。普通に考えると、進出日系企業の現地調達努力により上

表4 在中東欧現地法人の調達先（複数回答）〔在中東欧全企業〕 (%)

年 度	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2008	2009
進出国内	87.5	84.8	67.7	69.8	65.6	43.5	57.4	45.2	—	—	—
中東欧（進出国を除く）	29.2	42.4	35.5	18.6	37.5	15.2	22.2	48.4	—	—	—
中東欧（進出国を含む）	—	—	—	—	—	—	—	—	44.1	61.5	63.6
西欧	83.3	87.9	83.9	86.0	90.6	76.1	83.3	62.9	64.4	67.9	70.1
日本	58.3	75.8	67.7	74.4	84.4	71.7	77.8	67.7	71.2	78.2	64.9
中国	—	—	—	15.6	18.8	8.7	9.3	16.1	27.1	21.8	18.2
ASEAN	—	—	—	—	—	—	—	—	25.4	26.9	27.3
回答企業合計（社）	24	33	31	43	32	46	54	62	59	78	77

(注1) 2005年度以前は「進出国」と「中東欧」がそれぞれ回答項目として設定されているが、2006年度以降は「進出国」の回答項目が無くなっている  
 (注2) 「西欧」は、1998年度は「EU・EFTA」、1999～2000年度は「EU」、2001年度は「ユーロ圏12カ国」、2003～2004年度は「EU（15カ国）」、2005年度以降は「西欧」の回答項目の数値  
 (注3) 2000年度以前は中国の分類がなく、2005年度以前はASEANの分類がない  
 (注4) 2007年度は調査が行われていない  
 (出所) 表1に同じ

昇傾向を示すと予想されるが、逆の傾向となっている。この理由として、進出国での現地調達に困難に直面している、あるいはまた、周辺地域に調達の多様化が展開されているといった可能性が考えられる。(イ)「中東欧(進出国を除く)」の回答率は、年度によって大きく変化しているが、2005年度までの長期的傾向としては、全体的に低水準にとどまり、また横ばいの傾向を示している。このことは、上述の調達の進出国周辺地域への多様化が展開されているという可能性が低いことを示している。(ウ)2006年度以降の「中東欧(進出国を含む)」の回答率は、調査期間が短いので分析が難しいが、上昇傾向を示しているように思われる。ただし、その水準は、「西欧」「日本」よりも低く、また2000年代初頭の「進出国内」と同レベルであり、必ずしも高いとは言えない。これは、上述のように、「進出国」および「中東欧(進出国を除く)」における現地調達がそれほど進展していないことを反映していると思われる。

第3に「西欧」「日本」は、いずれも主要な調達先であるが、回答率は全体として低下傾向を示している(ただし、より詳細に見ると、前者は2005年度に大きく低下しそれ以降はやや上昇傾向、後者は2002年度以降に緩やかな低下、というやや異なる変化を示している)。これは、中欧進出企業が、現在でも西欧や日本からの調達に大きく頼らざるを得ないが、コスト引き下げや納期短縮のために、日本や西欧からの調達を減少させようとしていることを反映していると思われる。そして、このような「日本」「西欧」の回答率の低下は、上述のように「進出国・中東欧」における調達が必ずしも進展していないとしても、相対的に見るなら「進出国・中東欧」の調達先としての重要性が増している可能性があることを示している。

第4に「中国」「ASEAN」は、それぞれ2割程度の回答率を示しており、水準としては必ずしも高くはないが、中欧進出企業にとって必要不可欠な調達先となっていることが分かる。

次に、在中欧日本企業の調達先の「主要2産業の状況」について見てみよう。

表5および表6は、1998～2009年度の調達先調査の「電気機械・電子機器、電気・電子部品」および「輸送用機器、輸送用機器部品」の結果を示したものである。この集計結果から、在中欧日本企業の2つの主要産業の調達先には、

表5 在中東欧現地法人の調達先(複数回答)[電気機械・電子機器, 電気・電子部品](%)

年 度	1999	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2008
進出国内	93.3	68.8	71.4	50.0	57.1	57.9	—	—
中東欧(進出国を除く)	40.0	25.0	35.7	12.5	21.4	57.9	—	—
中東欧(進出国を含む)	—	—	—	—	—	—	40.0	62.5
西欧	93.3	87.5	92.9	87.5	85.7	47.4	55.0	56.3
日本	86.7	87.5	100.0	87.5	85.7	52.6	70.0	81.3
中国	—	18.8	42.9	37.5	35.7	42.1	65.0	37.5
ASEAN	—	—	—	—	—	—	35.0	37.5
回答企業合計(社)	15	16	14	8	14	19	20	16

(注) 1998年度, 2000年度および2009年度は, 産業別のデータが示されていない  
 その他の(注)(出所)表4に同じ

表6 在中東欧現地法人の調達先(複数回答)[輸送用機械, 輸送用機械部品](%)

年 度	1999	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2008
進出国内	66.7	42.9	55.6	34.8	44.4	31.8	—	—
中東欧(進出国を除く)	44.4	42.9	33.3	17.4	22.2	40.9	—	—
中東欧(進出国を含む)	—	—	—	—	—	—	47.6	71.9
西欧	77.8	85.7	88.9	82.6	88.9	77.3	57.1	75.0
日本	55.6	71.4	88.9	69.6	94.4	86.4	81.0	78.1
中国	—	0.0	0.0	0.0	0.0	4.5	14.3	18.8
ASEAN	—	—	—	—	—	—	23.8	28.1
回答企業合計(社)	9	7	9	23	18	22	21	32

(注)(出所)表5に同じ

大きな相違があることを読み取ることができる。

第1に, 2つの産業とも, 「進出国・中東欧」「西欧」「日本」が3大調達先である。ただし「電気機械・電子機器, 電気・電子部品」では, 「中国」「ASEAN」が上記3地域に迫る回答率を示している。

第2に, 2つの産業とも「進出国・中東欧」の全体的傾向は, 上述の「中東欧の全体的状況」の3つの傾向(ア)(イ)(ウ)とほぼ同様である。

第3に, 2つの産業とも「西欧」「日本」は主要な調達先である。ただし「電気機械・電子機器, 電気・電子部品」では, 2006年度以降の「西欧」の回答率が非常に低い水準となっており, また「日本」の回答率も下がっている(ただ

し2008年度は再び高い回答率を示しているが)。一方「輸送用機器, 輸送用機器部品」では、「西欧」「日本」とも回答率が高い水準を保っており、また「日本」の回答率は低下する傾向を示していない。

第4に、「中国」「ASEAN」の回答率は、「電気機械・電子機器, 電気・電子部品」でかなり高い水準を示しているが、「輸送用機器, 輸送用機器部品」では低い水準にとどまっている。

以上より、主要2産業の調達先に関して、「電気機械・電子機器, 電気・電子部品」では、「進出国・中東欧」はそれほど重要性を高めず、「西欧」「日本」は重要性を低下させ、「中国」「ASEAN」の重要性を高めている、という傾向が示されている。つまり、「中東欧」における現地調達が進展するというよりは、「中国」「ASEAN」からのグローバルな調達が展開されているという特徴がある。一方、「輸送用機器, 輸送用機器部品」では、「進出国・中東欧」の重要性はそれほど重要性を高めず、「西欧」「日本」の重要性は高い状況を維持し、そして「中国」「ASEAN」の重要性は非常に低い、という傾向が示されている。つまり、「日本」および「西欧」からの調達に依存し続けているという特徴がある<sup>(5)</sup>。

### ③ 2010年度の「主要調達地域の平均調達率」調査

表7は、2010年度の主要調達地域の平均調達率調査の結果を示したものである。調査報告書では、国別のデータのみが示され、産業別のデータは示されていない。

在中欧日本企業の調達の全体的状況の特徴として、第1に、「日本」からの

表7 在中東欧現地法人の主要調達先の平均調達比率〔在中東欧全企業〕(2010年度) (%)

	中東欧	ポーランド	チェコ	ハンガリー
中東欧	21.1	20.3	27.8	18.6
西欧	25.8	21.3	35.6	19.5
日本	29.4	34.4	22.6	31.1
中国	7.7	1.7	8.3	10.9
ASEAN	9.0	13.4	2.6	11.4
回答企業合計(社)	64	19	16	16

(原資料注) 平均調達比率は、各地域の回答企業の調達率を足しあげ、回答企業数で割った数(出所) ジェトロ『在欧洲・トルコ日系製造業の経営実態』(2010年度調査)より作成



調達比率が最も高く、次いで「西欧」そして「中東欧」と続き、これら主要3地域で8割弱の調達を占めている。第2に、「ASEAN」と「中国」からの調達も、比率は必ずしも高くないが、ある程度の規模に達している。

この結果を、表4に示した「調達先」調査の2008～2009年度頃の回答率と比較すると、「調達先」調査では、「日本」「西欧」「中東欧」が3大調達先として並立しているような印象があったが、調達量を加味した「調達率」調査によると、「日本」「西欧」「中東欧」の調達地域としての重要性には格差があることが示されている<sup>(6)</sup>。

④ 1998～2010年度の「原材料・部品調達に関する経営上の問題点」調査

まず、在中欧日本企業の調達に関する経営上の問題点の「全体的状況」について見ておこう。

表8は、1998～2010年度の調達に関する経営上の問題点の「中東欧全体」の結果を示したものである。これらの調査結果から、以下のような特徴を読み取ることができる。

第1に、原材料・部品調達に関して何らかの問題があると回答している企業は、データが得られる1998～2005年度および2010年度の期間のほとんどの年度で7～8割に達しており、大半の企業が調達に関して問題を感じていることがわかる。

第2に、2000年度以降に回答項目にあげられている「品質」「コスト」「納期」

表8 在中東欧現地法人の経営上の問題（複数回答）〔在中東欧全企業〕 (%)

年 度	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2008	2009	2010
部品調達	60.0	71.4	71.0	47.9	81.8	82.2	87.0	75.4	—	—	—	71.9
品質	—	—	41.9	29.2	57.6	51.1	50.0	38.5	44.3	22.8	18.2	25.0
コスト	—	—	16.1	20.8	51.5	40.0	38.9	50.8	39.3	43.0	28.6	35.9
納期	—	—	19.4	22.9	33.3	48.9	42.6	43.1	42.6	21.5	22.1	26.6
現地調達先の不足	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	37.7	39.1
その他	—	—	9.7	2.1	6.1	4.4	5.6	4.6	6.6	5.1	3.9	0.0
回答企業数(社)	25	35	31	48	33	45	54	65	61	79	77	64

(出所) 表1に同じ

の3項目については、いずれも2002年度辺りのピークから回答率が次第に低下する傾向を示している。これは、在中欧日本企業が現地調達への質的向上に向けて行ったさまざまな取り組みの結果だと思われる。ただし、上記3項目の変化の状況は異なっており、「品質」の低下率が最も大きく、次いで「納期」、他方「コスト」の低下率はそれほど大きくない。これは、在中欧日本企業が「コスト」の引き下げ（あるいはむしろ賃金上昇などによるコスト上昇をいかに押さえるか）に苦勞していることを反映していると考えられる。

第3に、上述のように、調達に関する経営上の問題である「品質」「コスト」「納期」の3項目は、程度の差はあるが回答率が低下する傾向を示しており、これらのデータに限れば問題は解決の方向にあるように思われる。ただし、2009年度調査から「現地調達先の不足」という新たな回答項目が設定され、この項目に関してかなり高い回答率が示されている。しかも、この回答項目は、そもそも現地調達のための企業が不足しているという根本的な問題（「品質」「コスト」「納期」について論ずる以前の問題）であり、この回答率が高いことは、在中欧日本企業の調達に関して大きな問題が残されていることを示唆している。

次に、在中欧日本企業の調達に関する経営上の問題点の「主要2産業の状況」について見てみよう。

表9および表10は、1999～2008年度の調達に関する経営上の問題点の「電気機械・電子機器、電気・電子部品」および「輸送用機器、輸送用機器部品」の結果を示したものである。この集計結果から、在中欧日本企業の2つの主要産業の調達に関する問題は、全般的な傾向は似ているが、やや異なる特徴もあることを読み取ることができる。

第1に、原材料・部品調達に関して何らかの問題があると回答している企業が非常に多いという点は、2つの産業に共通している。

第2に、「品質」「コスト」「納期」の3項目については、産業ごとに異なる特徴が見られる。まず「品質」に関しては、「電気機械・電子機器、電気・電子部品」では低下傾向を示しているが、「輸送用機器、輸送用機器部品」では2006年度まで高い水準にとどまっている（ただし、データの得られる最終年度である2008年度に極めて低い回答率が示されており、これをどう分析するかと

表9 在中東欧現地法人の経営上の問題（複数回答）〔電気機械・電子機器，電気・電子部品〕

(%)

年 度	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2008
部品調達	80.0	81.8	—	85.7	100.0	92.9	75.0	—	—
品質	—	36.4	—	57.1	55.6	35.7	30.0	42.9	18.8
コスト	—	27.3	—	57.1	55.6	42.9	65.0	42.9	31.3
納期	—	0.0	—	35.7	22.2	42.9	35.0	52.4	37.5
現地調達先の不足	—	—	—	—	—	—	—	—	—
その他	—	18.2	—	7.1	22.2	7.1	5.0	9.5	18.8
回答企業数(社)	15	11	—	14	9	14	20	21	16

(注1) 1998年度および2009年度以降は、産業別のデータが示されていない

(注2) 2001年度調査では、「電気機械・電子機器，電気・電子部品」産業で、経営上の問題点に回答した企業の総数が不明であるため、回答比率の計算ができない。各項目に対して問題点があると回答した企業数は「部品調達」8社、「品質」6社、「コスト」2社、「納期」3社、「その他」1社。

(出所) 表1に同じ

表10 在中東欧現地法人の経営上の問題（複数回答）〔輸送用機器，輸送用機器部品〕

(%)

年 度	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2008
部品調達	55.6	57.1	—	77.8	85.0	83.3	78.3	—	—
品質	—	42.9	—	55.6	60.0	66.7	52.2	57.1	21.9
コスト	—	14.3	—	44.4	30.0	38.9	43.5	42.9	50.0
納期	—	42.9	—	55.6	60.0	33.3	34.8	42.9	18.8
現地調達先の不足	—	—	—	—	—	—	—	—	—
その他	—	0.0	—	11.1	0.0	0.0	8.7	0.0	3.1
回答企業数(社)	9	7	—	9	20	18	23	21	32

(注1) 1998年度および2009年度以降は、産業別のデータが示されていない

(注2) 2001年度調査では、「輸送用機器，輸送用機器部品」産業で、経営上の問題点に回答した企業の総数が不明であるため、回答比率の計算ができない。各項目に対して問題点があると回答した企業数は「部品調達」2社、「品質」1社、「コスト」1社、「納期」1社、「その他」0社。

(出所) 表1に同じ

いう問題はある)。「コスト」に関しては、「電気機械・電子機器，電気・電子部品」で低下傾向が見られるのに対して、「輸送用機器，輸送用機器部品」では横ばいあるいは上昇の傾向が見られる。「納期」に関しては、「電気機械・電子機器，電気・電子部品」では横ばいあるいは上昇の傾向があるのに対して、「輸

送用機器，輸送用機器部品」では低下傾向にある。

以上より，主要2産業の調達の問題に関して，「電気機械・電子機器，電気・電子部品」では，全産業では低下傾向が低かった「コスト」で低下傾向を示し，全産業では低下傾向にあった「納期」で横ばいあるいは上昇傾向が示されている。これは，「電気機械・電子機器，電気・電子部品」の調達がグローバル化の傾向にあり，より低いコストを達成する反面，納期については短縮が難しくなっていることを反映している可能性が考えられる。一方，「輸送用機器，輸送用機器部品」では，「品質」問題が高い水準にとどまり，「コスト」も低下傾向を示していない。これは，在中欧「輸送用機器，輸送用機器部品」企業が，調達において大きな問題を抱えて続けている現状を反映していると思われる<sup>(7)</sup>。

## (2) 日本多国籍企業研究グループによる現地法人調査

日本多国籍企業研究グループ(JMNESG)は，長年，日本企業の国際展開に伴う日本の生産システムの海外移転に関する調査研究を行っている。中欧についても，2003年に現地調査を実施し，その成果を公表している<sup>(8)</sup>。本稿では，この研究成果の中の現地調達に関する部分について検討する。

JMNESGの調査研究の主要課題は，日本の生産システムの海外移転可能性を，「適用・適応」による「ハイブリッド」経営の展開状況に基づいて検討することである。そのための基本的な評価方法として，日本製造業企業の工場経営・生産現場における代表的要素23項目について，日本のシステムが日本の特徴を維持して「適用」されているか，日本のシステムが現地環境に応じて修正されて「適応」されているかを，5段階で評価(最も「適用」的を5と評価，最も「適応」的を1と評価)している。また，これら23項目を，大きく6グループに分類した「6グループ評価」と，「ヒト・モノ」「方式・結果」の2×2の基準で4つの属性のグループに分類した「4側面評価」を用いて分析を行っている<sup>(9)</sup>。

JMNESGの調査研究において，調達は，23項目の中の「ローカル・コンテンツ」「調達先」「調達方法」の3項目において，また6グループ評価の中の「部品調達」において，分析が行われている。なお4側面評価では，「ローカル・コンテンツ」「調達先」が「モノ・結果」に，「調達方法」が「モノ・方式」に分類さ

れて分析が行われている。ただし、「モノ・結果」には「生産設備」の項目も含まれており、また「モノ・方式」には「メンテナンス」「品質管理」の項目も含まれているので、4側面評価の分析では直接的に調達のみを考察対象とすることはできない。したがって、本稿では「23項目評価」および「6グループ評価」を中心に考察を行うことにする。

まず、在中欧日本企業の調達に関する「全体的状況」について見ておこう。

表11は、調査企業29社の適用度評価結果を示したものである。「6グループ評価」の「部品調達」、および「23項目評価」の「ローカル・コンテンツ」「調達先」「調達方法」の全てが、23項目全体の平均値よりも低く、適用度が低い（すなわち日本的でない）ことが示されている。JMNESGの分析では、このような「部品調達グループ」の低い適用度は、中欧がもの造りに強いという欧州の共通的な特徴を持つことを示しており、この地域における伝統的な製造業の強みを反映したものだとしている<sup>(10)</sup>。ただし、産業別・国別の分析を行っていくと、ここで指摘されている「中欧の製造業の強み」が、産業によってまた

表11 JMNESG調査対象29工場の適用度評価結果

I 作業組織とその管理運営	3.3	[13] 調達方法	2.7
(1) 職務区分	4.1	IV 参画意識	2.8
(2) 多能工化	2.8	[14] 小集団活動	2.0
(3) 教育・訓練	3.4	[15] 情報共有化	3.2
(4) 賃金体系	2.9	[16] 一体感	3.2
(5) 昇進	3.3	V 労使関係	3.3
(6) 作業長	3.2	[17] 採用方法	3.2
II 生産管理	3.3	[18] 長期雇用	3.0
(7) 生産設備	4.0	[19] 労使協調	3.8
(8) メンテナンス	2.8	[20] 苦情処理	3.3
(9) 品質管理	3.0	VI 親-子会社関係	2.8
(10) 工程管理	3.4	[21] 日本人派遣者比率	1.7
III 部品調達	2.6	[22] 現地会社の権限	3.1
(11) ローカル・コンテンツ	2.2	[23] 現地人経営者の地位	3.4
(12) 調達先	2.8	平均点	3.1

国によって大きく異なっていることが指摘されており、「中欧の製造業の強み」を中欧地域の一般的特徴とすることには、やや困難があるように思われる。

次に、在中欧日本企業の調達に関する「主要2産業の状況」について見てみよう。

表12は、「電機」と「自動車」の適用度評価の結果を示したものである。「6グループ評価」の「部品調達」の適用度が低いという全体的な特徴は、2つの産業に共通している。しかし、より詳細な「23項目評価」に関しては、2つの産業は大きな違いを見せている。「電機」は、「中東欧全体」「自動車」と比較して、「ローカル・コンテンツ」「調達先」の適用度が低く、「調達方法」の適用度が高い。逆に「自動車」は、「中東欧全体」「電機」と比較して、「ローカル・コンテンツ」「調達先」の適用度が高く、「調達方法」の適用度が低い。すなわち、「電機」は、相対的にみて、現地調達率が高く、また現地企業ないし第3国の非日系企業からの調達が進んでおり、さらに現地サプライヤーとの間で日本的調達方法が実現している傾向がある。「自動車」は、その逆であり、相対的に見て、現地調達率が低く、日本ないし現地日系企業からの調達に依存しており、また現地サプライヤーとの間で日本的調達方法が見られないという傾向が示されている。

「電機」に関するJMNESGの分析では、「ローカル・コンテンツ」「調達先」の適用度の低さの原因として、ユーロワン規制があったこと、部品を欧州域内で調達することが可能であったことをあげている。また、「電機」では「ローカル・コンテンツ」「調達先」の適用度の低さを、「調達方法」の適用度を高めることでバランスをとっているとしている。そして、「調達方法」（および「4側面評価」の「ヒト・方式」「モノ・方式」に含まれるその他の項目、具体的

表12 在中欧日本企業の適用度評価結果〔産業別〕

	全産業	電機	自動車部品
Ⅲ 部品調達	2.6	2.5	2.5
〔11〕 ローカル・コンテンツ	2.2	2.0	2.3
〔12〕 調達先	2.8	2.6	2.9
〔13〕 調達方法	2.7	3.0	2.3

(出所) 苑 (2006) p. 154, p. 248より作成

には表11の〔1〕～〔6〕, 〔8〕～〔9〕, 〔14〕～〔16〕, 〔21〕, 〔23〕)の「方式」適用度の高さについて、西欧販売市場でメジャーな存在である「電機」では、自己の優位性を維持するために、中欧における生産システムを強化する必要がある、その結果として日本工場方式の適用が進められた、と指摘している<sup>(11)</sup>。

一方、「自動車」にする分析では、一般に自動車産業においては適用度が高い「調達方式」に関して、中欧では極めて適用度が低いことに焦点をあて、その理由として、現地サプライヤーとの関係が関係が希薄で、品質・納期などの最低水準を守るような働きかけだけがなされているに過ぎないことをあげている。そして、このような適用度の低さは、中欧における日本の「自動車」産業の成熟度が、「電機」産業と比較して、低いことから生じていると指摘している<sup>(12)(13)</sup>。

## 2. 中欧における日本電気機械企業の現地調達の状況

本節では、筆者が2006年～2008年(いずれの年も8月下旬～9月上旬)に行った現地調査に基づき、日本電気機械企業の現地調達の問題点と改善のための取り組みに関する考察を行う<sup>(14)</sup>。

表13は、調査企業の業種別・立地国別の構成を示している。この調査では「電気機械企業」を広く捉えており、自動車関連の電気部品を生産している企業も含んでいる。

表14は、聞き取り調査に対する回答について、「現地調達状況」「現地調達先」「現地調達方法(とくに長期取引, JIT, 技術指導)」「現地調達に関する問題点」に関する結果の概要をまとめたものである。

表13 現地調査の対象企業

(社)

	ハンガリー	チェコ	スロバキア	ポーランド	合計
電機	3	5	1	1	10
自動車部品	5	2	0	0	7
合計	8	7	1	1	17

(出所) 筆者の現地調査より作成

表14 現地調査のまとめ

企業	業種	製品	立地国	① 現地調達状況	② 現地調達先
A社	電機組立	映像機器	チェコ	<ul style="list-style-type: none"> <li>機構部品は現地(約20%)</li> <li>電子部品は日本・東南アジア・中国</li> <li>パネルは日本・韓国</li> <li>チェコでは大物プレス部品など</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>現地調達のかなりは日系から</li> </ul>
B社	電機組立	映像機器	スロバキア	<ul style="list-style-type: none"> <li>EU50%, 日本37%, その他(アジア, 中国) 13%</li> <li>欧州が多いが, 欧州に支店をもっているだけで実はアジア品</li> <li>実際の欧州品は30%程度</li> <li>外装部材や箱モノはスロバキアで調達</li> <li>キーパーツは日本・中国から引かざるを得ない</li> <li>キーパーツは社内開発で自社工場や長い取引先から引く</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>現地調達は, 日系20%, 欧米系40%, 現地企業40%</li> <li>現地企業は, ほとんどはアジアからの進出メーカー</li> </ul>
C社	電機組立	映像機器	ポーランド	<ul style="list-style-type: none"> <li>調達の大半は中国から, 現地調達は梱包品などのみ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>現地調達は, チェコとスロバキアの日系企業から</li> <li>調達の大半は中国の自社工場から</li> </ul>
D社	電機組立	空調機器	チェコ	<ul style="list-style-type: none"> <li>チェコ65%, EU3%, 日本7%, 中国2%, タイ20%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>チェコ調達は, 現地企業・日系企業から, EU企業からは少ない</li> <li>ただし, 現地企業のバックに日系企業がいることもある</li> <li>現地企業の使用部品は中国・タイ製(チェコに部品企業が少ないので)</li> </ul>
E社	電機部品	映像機器部品	ハンガリー	<ul style="list-style-type: none"> <li>ハンガリー0%, ルーマニア50%(大半日系), 日本0%, 中国40%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>日系企業70%, 欧米系企業5%, 現地企業25%</li> <li>日系向け製品の部品はほとんど日系企業から調達している</li> <li>当社の日系顧客はどんな部品を使っているか監査に来る</li> <li>日系企業の部品を使っていないと監査に耐えられない</li> <li>日系部品企業は設備がしっかりしている</li> <li>EU顧客は日系に比べるとアバウト</li> <li>EU顧客向製品は現地企業部品も使える</li> </ul>



③ 現地調達方法（とくに長期継続取引、JIT、技術指導）	④ 現地調達に関する問題点
	<ul style="list-style-type: none"> <li>・もう現地調達上昇の余地はない、電気部品はアジアから</li> <li>・日系部品企業の中欧進出を期待している しかし金は出せないしギランティもない</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>・長期取引は行っている 取引先は大きな変更なし、それほど悪くないのでカスタム部品は付き合いが長い会社から調達している</li> <li>・JITはほとんどできていない、かなりの在庫をもっている</li> <li>・指導は、生産管理・品質管理について行っている 履歴を日常的に追いかけてと歪み始めたのがいつかわかる 指導に入ることについては特に嫌がられてはおらず問題ない</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・現地調達の拡大は難しい 現地調達できるのは汎用部品に限られ、拡大は難しい 出来ることは既にしており、今不可なことは今後也不可</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>・長期継続取引はしたい、スポットというわけにはいかない ただし始まったばかり</li> <li>・JITは、数の問題もある 輸送費が高いので、バランスを考えて進める必要がある</li> <li>・技術指導というより確認程度のこと、発砲スチの金型など 現地法人に技術者が1人いるので、その人が確認している</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ポーランドの電機業界のすそ野が狭い</li> <li>・コスト的には中国調達の方が安価 キャビネットも中国から持って来ている これを現地で調達したいができる企業がない 価格・品質の両方で中国に負けている</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>・取引先を育てたいので、長期継続取引をしているが、難しい 相手が系列に頼らない対等関係を重視する考え方なので</li> <li>・JITは、現在、実施しようと考えているところ</li> <li>・技術指導は、基本的に品質監査をするレベル 当社にR &amp; Dがないので指導まではいかない</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・チェコ企業は利益をしっかりとるのでコスト引下交渉が大変 日系とはコスト引き下げの交渉が容易にできる 現地企業とは、理屈で説明してようやく値下げ交渉が可能 ただし当社製品販売に関しても価格低下要求は小さい (皆が利益をしっかりとっている)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>・現地企業に対してとくに指導はしていない 立ち上げ・量産のときに確認をするくらい</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・問題としてビジネスマナー 突然の値上げ要求、しかも3カ月前に遡って要求してくる 大口注文が入るとこちらの納入を後回しにする</li> </ul>

企業	業種	製品	立地国	① 現地調達状況	② 現地調達先
F社	電機部品	映像機器 部品	ハンガリー	<ul style="list-style-type: none"> <li>・アジア中心</li> <li>・TVのキャビネットはハンガリーで新たに調達</li> <li>・OEM先が見つめてきたが当社も協力した</li> <li>・しかしこのような例は少ない</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・OEM生産中心なので自社調達は少量、大半はOEM先からの支給</li> <li>・現地調達を自社でする場合、OEM先の評価が必要</li> <li>・自社で部品を選べない</li> </ul>
G社	電機部品	映像機器 部品	チェコ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・EU圏内10%以下、90%以上は日本・中国などアジアから</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・設計が日本なので日本部材が多い、中国調達は企業内転売</li> <li>・現地調達はほとんど日系</li> <li>・顧客が日系で日本設計なので現地調達は困難</li> <li>・調達には顧客の承認が必要</li> <li>・顧客の仕様書に書かれているものを使わざるをえない</li> </ul>
H社	電機部品	情報機器 部品・ 映像機器 部品	チェコ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・チェコ30%，EU50%，日本・中国20%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・チェコ調達は現地企業から、日系からは高いので買わない</li> <li>・現地企業でも生産できるものを現地調達している</li> <li>・EU調達は電気部品、欧州企業と日系から</li> <li>・ただし欧州企業でも実際の生産はアジア企業のことも多い</li> <li>・日本調達は日本からは日本から引くしかないもの</li> <li>・中国・マレーシア調達は輸送費が高く、クレーム対応問題がある</li> </ul>
I社	電機部品	空調機器 部品	チェコ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・チェコ57%，他の欧州7%，日本10%，中国25%，タイ1%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・現地調達のうち半分弱が日系、あとは欧米系と現地系</li> <li>・中国には親会社の工場がある</li> </ul>
J社	電機部品	電池	ハンガリー	<ul style="list-style-type: none"> <li>・多くは現地調達、近場で調達が原則、特に大きな部品</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・現地調達に関して、日系・欧米系・現地系はとくに問わない</li> <li>・ただし日本でのみ作れる部品はカスタムで生産</li> <li>・親企業の開発拠点が中国にあるので中国部品調達も少なくない</li> </ul>
K社	自動車部品	自動車 音響部品	ハンガリー	<ul style="list-style-type: none"> <li>・現地48%，日本14%，中国24%，その他14%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・現地調達は、日系80%，欧米系15%，ハンガリー系2～3%</li> <li>・ハンガリー系で使えるのは段ボールくらい、それさえ品質悪い</li> </ul>

③ 現地調達方法（とくに長期継続取引, JIT, 技術指導）	④ 現地調達に関する問題点
<ul style="list-style-type: none"> <li>・今後, JITが必要になると考えている</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>・調達方法として, 1つの製品を3社から調達, 毎年入れ替えている</li> <li>・JITはまだやっていない 今はJITをしても現地企業がついてくることができない 今後はやりたい, 当社は顧客との関係ではJIT納入なので</li> <li>・調達先企業に指導に行っているが変わらない 経営者の考えが日系とは異なるので受け止めてもらえない</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・経営者の考えが日系とは異なる</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>・長期継続取引は3年くらいで考えている</li> <li>・JITはできていない 当社の生産計画が不安定で生産が振れるので, JITは難しい 最低限の安全在庫を持っている必要がある</li> <li>・技術指導は必要 日本・中国・タイでどのように作っているか教える 納入された部品をみてどう直すか話をする けれど成果は出ていない, しかし指導しないと使い物にならない</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・現地企業は, 多少の不良品があっても良いと思っている</li> <li>・そう簡単には良くならない, 考え方は変わらない, 時間がかかる 当社の親会社も西欧で30年かかった</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>・サプライヤーとの共存共栄を考え, 5年くらいを考え取引をしている</li> <li>・JITを一部のサプライヤーとしている サプライヤーに部材を当社の倉庫に入れてもらい好きな時に使う 当社が場所を提供し, 在庫コストはサプライヤーがもつ</li> <li>・下請企業の担当者に技術指導（納期・価格・品質について）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・日本なら下請けは改良提案を自主的にするのが当然 ここではできない そのため, 下請の担当者に納期・価格・品質の指導をしている</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>・長期継続取引は, 品質さえ良ければメリット大なので増やしたい しかし, 重いものもわざわざ中国からもってきているのが現状</li> <li>・技術指導に関しては, チェック・監査は必要 ただし技術指導はできていない チェックして悪かったら指摘して直してもらう程度</li> </ul>	

企業	業種	製品	立地国	① 現地調達状況	② 現地調達先
L社	自動車部品	自動車音響部品	ハンガリー	<ul style="list-style-type: none"> <li>ほとんど西欧から、一部は日系企業から、少しを現地企業から</li> </ul>	
M社	自動車部品	自動車電気部品	ハンガリー	<ul style="list-style-type: none"> <li>日本40%，欧州15%（うち1割ハンガリー，9割西欧），内製45%</li> <li>ハンガリーEU加入前，現地調達率60%必要，輸入は40%に抑制</li> <li>今は規制がないが，この状態が続いている</li> <li>ハンガリー国内調達は非常に少ない，難しい</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>欧州調達15%のうち，8割が欧州・現地企業，2割が日系</li> <li>日系は少ない，日系ティア2の欧州生産は非常に難しい</li> <li>日系サプライヤーを増やしたいが，そう簡単には増やせない</li> <li>そのため日本からの輸入と内製に頼っている状況</li> </ul>
N社	自動車部品	自動車電気部品	ハンガリー	<ul style="list-style-type: none"> <li>EU15%，日本70%，アジア15%（当社資本金会社）</li> <li>EUは，以前は20%，5%をアジアに回した，アジアは安価高品質</li> <li>ハンガリーでの調達は1%未満，梱包資材などのみ</li> <li>現地調達40%を目標としている</li> <li>ハンガリーの日系企業に大きなものを交渉中</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>アジア調達は，当社資本金会社および当社の技術指導会社</li> </ul>
O社	自動車部品	自動車電気部品	ハンガリー	<ul style="list-style-type: none"> <li>ハンガリー31%，EU（ハンガリー以外）29%，日本30%，他10%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ハンガリー・EUも大半は日系から引かざるを得ない</li> <li>日系メーカーや日本での実績のあるメーカーを使用</li> <li>当社製品は日系自動車企業対応スペックなので高品質が必要</li> <li>部品も品質が重要</li> </ul>
P社	自動車部品	自動車電気部品	チェコ	<ul style="list-style-type: none"> <li>現地調達5%，日本80%，アジア15%（増える予定）</li> <li>現地調達は，欧州の方が安いもの，物流コストがかかもの</li> <li>調査はしているが現地調達率のアップの可能性は大きくない</li> <li>元々は部品もチェコ調達を計画，部品サプライヤー見つからず</li> <li>また購入部品は日本で集中購買している，大量なので安い</li> </ul>	
Q社	自動車部品	自動車電気部品	チェコ	<ul style="list-style-type: none"> <li>中欧で構造品，日本から電子部品</li> </ul>	

（出所）筆者の現地調査より作成

③ 現地調達方法（とくに長期継続取引, JIT, 技術指導）	④ 現地調達に関する問題点
	<ul style="list-style-type: none"> <li>製品は日本でデザイン、顧客に承認を受けているそのため部材は変えられない</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>長期継続取引を基本に考えているが、相手が必ずしもついてこない</li> <li>技術指導は、一部行っているが限定的、今後は広げたい</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ハンガリー国内調達は非常に少ない、難しい 現地企業を育てる必要があるが当社に育てるパワーがない</li> <li>現地企業が日本企業と文化的になじまないところがある 例えば、値上げ要求、供給ストップなどを平気で行う</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>指導はできない</li> <li>頻繁に監査はしている 当社が自動車メーカーに納める時の義務（制度）なので</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>現地企業は、品質が悪い テストレベルで上手くいっても量産で問題が生ずることも多い</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>当社が求める部品を生産できる技術力はハンガリーにない 現地調達に切り替えるためには時間が必要 現地調達を進めた結果として問題が発生することが多い</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>現地企業に指導している 現地企業も受け入れ OK である マザー工場のエキスパートを派遣してもらい、行ってもらう 品質やコスト引き下げにつながった例もある</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>品質的に問題あり、しかしなんとかしたいと考えている</li> </ul>

## (1) 現地調達状況

### ① 現地調達率

聞き取り調査により、調達比率に関して具体的な数値で回答を得ることができた企業は非常に限定的であった。回答を得られた企業の数が少ないので、全体的状況を反映しているとは必ずしも言えないが、とりあえず調達率の状況を検討するための材料としてみよう。

「現地（進出国）調達率平均値」は、全業種で28.6%（回答を得られた企業は9社）。業種では、「電機」で34.4%（同5社）と高く、「自動車部品」で21.4%（同4社）と低くなっている<sup>(15)</sup>。

「EU域内（進出国を含む）調達率の平均値」も同様の傾向を示し、全業種で43.2%（回答を得られた企業は11社）、「電機」で55.3%（同6社）と高く、「自動車部品」で28.6%（同5社）と低くなっている<sup>(16)</sup>。

この結果を先行研究の結果と比較してみよう。

まず、ジェットロの2010年度調査（調査対象は全業種企業）の中の平均調達率のデータ（表7）と比較すると、筆者調査の「現地（進出国）調達率」28.6%は、ジェットロ調査の「中東欧調達率」21.1%よりもやや高い水準となっている。筆者調査の対象が中欧での活動経験が長い傾向がある電気機械企業であることを考慮すると、この結果は妥当だと思われる。一方、筆者調査の「EU域内（進出国を含む）調達率」43.2%は、ジェットロ調査の「中東欧調達率+西欧調達率」46.9%よりもやや低い水準となっている。中欧の日本電気機械企業が、西欧からの調達を縮小しアジアからのグローバル調達を増やしていること（表5）を考慮すると、この結果も納得がいくものだと思う<sup>(17)</sup>。

次に、JMNESGの適用度評価のデータ（表12）と比較してみよう。JMNESGの調査は現地調達率を直接的には算出していないが、「ローカル・コンテンツ」「調達先」の適用度の高さにより現地調達の水準を予想することができる。筆者調査では、「現地（進出国）調達率」「EU域内（進出国を含む）調達率」とも、「電機」の方が「自動車用電気部品」よりも高い傾向があった。これは、JMNESG調査における、「電機」の適用度が相対的に低く、「自動車」の適用度が相対的に高いという結果と整合的である<sup>(18)</sup>。

## ② 現地調達部材の内容

上述のように、調査対象となった電気機械企業において、「現地（進出国）調達率」は3割に及ばず、比較的低い水準にとどまっている。

しかし、さらに現地調達部材の内容について考慮すると、中欧における現地調達の進み具合はより低いものと言わざるを得ない。聞き取り調査では、表14にも記されているように、現地で調達する部材は、高い技術を必要としない特定の部材に限定されているというコメントが聞かれた。これは、次項で考察する現地サプライヤーの技術の低さを反映している。この問題に関しては、具体的には、次のような回答が聞かれた。

「外装部材や箱モノはスロバキアで調達。しかしキーパーツは日本・中国から引かざるを得ない。現地調達できるのは汎用部品に限られる（在スロバキア映像機器企業）」

「現地調達は、日系80%、欧米系15%、ハンガリー系2～3%。ハンガリー系で使えるレベルは紙（段ボール）くらい。それさえ品質が悪い（ハンガリー自動車音響機器企業）」

「現地調達は1%未満で、梱包資材などのみに限られる（在ハンガリー自動車部品企業）」

## (2) 現地調達に関する問題

聞き取り調査では、表14に記されているように、現地調達に関するさまざまな問題点が指摘されている。それらの問題点は、「現地サプライヤーの不在」「現地サプライヤーの技術の低さ」「現地サプライヤーの経営の考え方の問題（あるいは現地サプライヤーの考え方が日本企業と異なること）」という3つの問題に分類することができる。

### ① 現地サプライヤーの不在

第1に、そもそも中欧地域に調達をすることができるサプライヤーが非常に少ないという問題がある。この問題は、ジェットロ調査やJMNESG調査でも触れられていたが、現地調達に関する基本的な問題である。国によって、また一

国内でも地域によって、あるいは産業によって状況は異なるが、産業発展めざましい中欧でも、部材サプライヤーの数はまだまだ不足している。具体的には、次のような回答が聞かれた。

「ポーランドの電機業界のすそ野が狭い。調達の大半は中国からであり、現地調達は梱包品などのみ。キャビネットなども中国から持ってきている。これを現地で調達したいができる企業がない(在ポーランド映像機器企業)」

「元々は部品もチェコでの調達を計画していたが、部品サプライヤーが見つからなかった(在チェコ自動車電気部品企業)」

## ② 現地サプライヤーの技術の低さ

第2に、サプライヤーとくに現地企業サプライヤーの技術が低いという問題がある。この問題は、ジェトロ調査やJMNESG調査でも触れられていたが、現地調達を拡大するにあたっての最大の問題となっている。ただし、技術水準に関する問題に関しては、日本企業が顧客からの要求に応える必要があることもあり、現地サプライヤーに対しても非常に高いレベルの品質（日本国内では当然のレベルだが、現地では当然とされていないレベルの品質）を求めているという側面もある。具体的には、次のような回答が聞かれた。

「現地企業は、品質が悪い。テストレベルで上手くいっても量産で問題が生ずることも多い(在ハンガリー自動車電気部品企業)」

「当社が求める部品を生産できる技術力はハンガリー企業にない。現地調達に切り替えるためには時間が必要であるし、現地調達を進めた結果として問題が発生することが多い(在ハンガリー自動車電気部品企業)」

「日系企業向け製品の部品はほとんど日系企業から調達している。当社の日系顧客はどんな部品を使っているか監査に入ってくるので、日系企業の部品を使っていないと監査に耐えられない(在ハンガリー映像機器企業)」

「ハンガリー・EUからの調達はほとんどは日系企業から引かざるを得ない。当社製品は日系自動車メーカー対応スペックなので高品質が必要であり、部品も品質が重要(在ハンガリー自動車電気部品)」



### ③ 現地サプライヤーの経営の考え方に関する問題

第3に、現地サプライヤーの経営の考え方に関する問題がある、あるいは現地サプライヤーの考え方が日本企業と異なるという指摘がなされている。上記の品質に対する考え方の違いもその一つだが、社会的・経営的環境が日本とは異なる中歐では、当然ながら日本とは異なる価値観・経営観が存在する。JMNESG調査において、調達方法に関する適用度が低かったことにも示されているように、中歐地域で日本的な考え方に基づいて現地サプライヤーと取引を行うことは非常に困難があるというのが現状である。具体的には、次のような回答が聞かれた。「現地サプライヤーの経営の問題点」を指摘するものとして、

「現地サプライヤーは、多少の不良品があっても良いと思っている（在チェコ空調機器部品企業）」

「問題としてビジネスマナーがあげられる。突然の値上げ要求、しかも3カ月前に遡って要求してくる。また大口注文が入るとこちらの納入を後回しにする（在ハンガリー映像機器部品企業）」

また「現地サプライヤーの考え方が日本企業と異なること」を指摘するものとして

「チェコ企業は利益をしっかりとるのでコスト引き下げ交渉が大変。日系企業とはコスト引き下げの交渉が容易にできるが、現地企業とは理屈で説明してようやく値下げ交渉が可能となる（在チェコ空調機器企業）」

「日本なら下請けは改良提案を自主的にするのが当然だが、ここではできていない（在ハンガリー電池企業）」

### (3) 現地調達を推進するための取り組み

上述のように、中歐における現地調達は、比較的低い水準にとどまっており、またその具体的な内容に関しても様々な問題が生じている。

では、日本電気機械企業は、このような問題にどのように対処しようとしているのだろうか。次に、現地調達を推進するための取り組みについて、日本の方式を現地適応しつつ中歐地域に導入することによって調達取引を改善しようとする試みについて検討しよう。具体的には、「長期継続取引」「JIT」「技術

指導」の3つの取り組みについて見ていく。

### ① 長期継続取引

長期継続取引に関しては、5社の企業が取り組んでいると回答していた。聞き取り調査によると、現地サプライヤーが不足していることもあり、長期継続取引を望んでいる日本企業は少なくはない。しかし、現地企業の側は、長期継続取引に対して必ずしも積極的でない場合も多いようである。日本企業にとって、長期継続取引の目的は、単に取引を長期間継続するというだけでなく、その期間に企業間で互恵的な関係を築くことであるが、中欧ではそのような関係に至っている企業は見当たらなかった。具体的には、次のような回答が聞かれた。

「長期取引は行っている。取引先は大きな変更はない。それほど悪い企業ではないので。カスタム部品は付き合いが長い会社から調達している（在スロバキア映像機器企業）」

「取引先を育てたいので、長期継続取引をしている。しかし相手が系列に頼らないという対等関係を重視する考え方をもっているのが難しい（在チェコ空調機器企業）」

「サプライヤーとの共存共栄を考え、5年くらいを考えて取引をしている（在ハンガリー電池企業）」

「長期継続取引を基本に考えているが、相手が必ずしもついてこない（在ハンガリー自動車電気部品）」

### ② JIT

JITに関しては、取り組んでいると回答した企業は1社のみであった。ただし、この企業も、変形的な形式でのJITを行うにとどまっていた。聞き取り調査では、現在は行っていないが実施してみたいという企業もあったが、困難性を指摘する企業が多かった。具体的には、次のような回答が聞かれた。

「JITを一部のサプライヤーとしている。サプライヤーに部材を当社の倉庫に入れてもらい好きな時に使う。当社が場所を提供し、在庫コストはサプライヤーがもつようになっている（在ハンガリー電池企業）」

「JIT は、調達の数の問題もある。輸送費が高いので、バランスを考えて進める必要がある（在ポーランド映像機器企業）」

「JIT はまだやっていない。今は JIT をしても現地企業がついてくることができない。ただし今後はやりたいと考えている。というのは、当社は顧客との関係では JIT で納入しているので（在チェコ情報機器部品・映像機器部品企業）」

「JIT はできていない。当社の生産計画が不安定で生産が振れるので、JIT は難しい（在チェコ空調機器部品企業）」

### ③ 技術指導

技術指導に関しては、6社の企業が取り組んでいると回答していた。ただし、取り組んではいるが成果が出ていないと回答している企業もある。おそらく、多くの日本企業にとって、ここに踏み込めるかどうか、現地調達の質的向上とそれともなう取引拡大に関する最重要ポイントであると思われる。しかし、現地サプライヤーの生産・経営に直接に関与する問題だけに、そもそも受け入れられることが難しく、さらに実質的な成果を得るまでにはさまざまな困難が予想される。具体的には、次のような回答が聞かれた。

「指導は、生産管理・品質管理について行っている。履歴を日常的に追いかけると歪み始めたのがいつかわかる。指導に入ることについては特に嫌がられてはおらず問題ない（在スロバキア映像機器企業）」

「現地企業に指導している。現地企業も受け入れ OK である。マザー工場のエキスパートを派遣してもらい、その人に行ってもらう。品質やコスト引き下げにつながった例もある（在チェコ自動車電気部品企業）」

「日本なら下請けは改良提案を自主的にするのが当然だが、ここではできていない。そのため、当社から下請けの担当者に、納期・価格・品質の指導をしている（在ハンガリー電池企業）」

「技術指導は必要。日本・中国・タイでどのように作っているか教えている。納入された部品をみてどう直すか話をしている。けれど成果は出ていない。しかし指導しないと使い物にならない(在チェコ空調機器部品企業)」

「調達先企業に指導に行っているが変わらない。経営者の考えが日系とは異なるので受け止めてもらえない（在チェコ情報機器部品・映像機器部品企業）」

#### 4. 西欧における日本電気機械企業の現地調達との比較

本節では、在西欧日本電気機械企業の調達活動に関する調査結果と比較することにより、在中欧日本電気機械企業の現地調達の特徴について再検討し、そして今後の展望に関する考察を行う。

##### (1) 在西欧日本電気機械企業の現地調達の問題点

筆者は、2003年～2004年に、在西欧日本電気機械企業33社を対象に、調達活動に関する聞き取り調査を行っている<sup>(19)</sup>。

表15は、この聞き取り調査における現地調達に関する問題についての回答の一部を示したものである。この資料に記されているように、在西欧企業においても、在中欧企業で考察されたものとはほぼ同様の問題点、すなわち「現地サブ

表15 在西欧日本電気機械企業の現地調達の問題の事例

「現地調達品には、納期の遅れがしばしばある。品質のバラツキもある。サンプルテストではOKでも、実際の生産ではバラツキの問題が生ずることがある。また、サプライヤーは顧客に対してロイヤリティが無く、急に納入を止めると言ってきたりする場合もある」(在イギリス自動車用電気部品企業)

「当社の要求に応えられないサプライヤーも多くある。日系大手民生用電気機械企業に納入実績がある現地部品企業と取引を行ったことがあるが、民生用電気機械の規準で勝手に判断した部品を納入してきた。当社の規準に合った部品を契約通りに納入するように求めると、価格引き上げを要求してきた」(在イギリス電気計測機器企業)

「現地のサプライヤーは「売ってやる」という意識をもっている。彼らは、品質・納期・価格を守ることを当然のこととは考えていない。品質では、不良品があっても「代えてやる」という対応であり、不良品を無くすために今後どうするかという話にならない。納期も「守れなくなった」と平気で言ってくる。価格も「物価上昇に合わせて賃金上がるので、これに応じて価格を上げてくれ」と要求してくる。日本のサプライヤーのように努力することも無く、当然のように価格引き上げを要求してくる」(在スペイン自動車用電気部品企業)

ライヤーの不在」「現地サプライヤーの技術の低さ」「現地サプライヤーの経営の考え方」に関する問題点が指摘されている。

ただし、問題の程度の違いはあり、「現地サプライヤーの不在」「現地サプライヤーの技術の低さ」に関しては、在西欧企業と比較して、在中欧企業が指摘する問題の方がより大きいものと思われる。西欧の電気機械産業は、その歴史の長さや市場の大きさから、中欧よりもはるかに成熟しており、現地サプライヤー企業の数も多く、技術水準も高いからである。ただし、近年では、世界の電気機械産業の展開がアジア中心となっており、西欧の電気機械産業そのものが、完成品生産および部品生産をアジアにシフトさせている。そのことが西欧での部品調達を難しくさせることになっているという問題も生じている。それに対して、中欧の電機機械産業は、西欧と比較すると規模の面でも技術的な面でも遅れており、さらにその段階でアジア部品の流入が現地サプライヤーの成長を阻害するという問題も生じている。

「現地サプライヤーの経営の考え方」に関しては、在西欧企業と在中欧企業の問題は、同様に困難なものと思われる。ただし、その原因と状況は異なり、西欧では、とくに大陸欧州で、歴史的に独自の経営システムが確立しており、それが日本的な経営システムと激しい対立を見せる場合が多い。一方、中欧では、旧社会主義計画経済体制から市場経済への移行期にあって旧制度が根強く残存しており、しかし同時にEU加盟の影響も受け西欧化が急速に進みつつある。そこでは、日本的経営システムが、旧体制的システムおよび西欧的システムと対立しているが、その一方で中欧独自のシステムが未だ確立していないため新たなシステムとして受け入れられる可能性もある<sup>(20)</sup>。

## (2) 在西欧日本電気機械企業の現地調達を推進するための取り組み

上述のように、在西欧日本電気機械企業の現地調達にも大きな問題があった。多くの日本企業は、それらの問題を解決するために、さまざま取り組みを行ってきた。

表16は、これらの現地調達を推進するための取り組み、とくに現地サプライヤーに対する支援や指導に関する回答の一部を示したものである。この資料に

表16 在西欧日本電気機械企業の現地調達を推進するための取り組みの事例

「現地調達部品は、品質管理の点数化・レベリング（納入時間・不良品率などに関して点数化）を行い、点数が悪いと指導を行う。基本的には、月に一度の品質管理ミーティングで指導。さらにエンジニアがサプライヤーの工場へ行き、問題点（例えば部品が乱雑に置かれているなど）を指摘して指導を行う。その後、サプライヤーに、問題解決の事後報告を求めている。もちろん、問題が生じた場合、もっと頻繁に、毎日でもサプライヤーの工場へ出かけている。現在、15～16社のサプライヤーから調達を行っているが、大きな問題は無い。品質管理は、大きな問題が生ずる前に、全体的状況が許容範囲の外に出ていく傾向が示された段階で、サプライヤーへの指導を行い、問題の発生を事前に摘むようにしている」（在イギリス電気回路等機器企業）

「工場操業当初は、非常に問題が多かった。5～6年かけて、ようやく、使い物になる部品を納入できるサプライヤーをセレクトし育成した。そして、10年以上のトレーニングの結果、大きな改善がなされ、例えば不良品率も大幅な低下を達成している。サプライヤーには、品質・価格・納期などに関する当社の考え方を説明し、日常的にミーティングをもち、そして教育を行ってきた。また、サプライヤーを当社のカイゼン発表会に招き、また日本や中国へ連れて行き生産現場を見せている。当社は、現在では、サプライヤーとの間でお互いに見積の詳細の全てを出し合って、検討・相談・アドバイスをしている。例えば、サプライヤーの見積の提示価格が高く、その理由が原材料のコスト高であれば、安い原材料納入業者を紹介するなどの対策をとるようにしている。このような、お互いの手の内を開示するような関係は、欧州では普通は有り得ないだろう。このようにしてサプライヤー育成をしてきたわけだが、実際のところ、サプライヤーの意識（なぜこれほどの精度が必要なのか、ある程度の不良品は仕方が無いじゃないか、納入価格が次第に低下するのは理解できないなど）を変えることは非常に難しかった」（在フランス事務用機器企業）

「現地調達率は、90年代半ばの操業開始時には3割程度だったが、近年は9割を超える水準に上昇している。現地調達部品は、日本部品よりコストは低いが、精度が劣り不良品も多いといった問題がある。しかし、現地調達を行う以上、これらの問題は受け入れざるをえない。日本で作成された図面のうち、譲れない部分と譲れる部分を仕分けて、日本の技術陣と現地サプライヤーとの間の調整を行いながら、現地調達を拡大してきた。ここで重要なのは、顧客承認であった。顧客が、価格と精度のバランスを理解し、その上で当社製品を信頼し承認し購買してくれたことが、現地調達率引き上げ達成のキーポイントであった。このような現地調達拡大の過程で、サプライヤー育成も行ってきた。現在まで、とくに成功したと言える例は1つだけだが。これは、当社製品にとっての中心部品を製造するサプライヤーを育成したものである。様々な技術やノウハウを無償で教え、また議論を行い相互理解を深めた。さらに、社長を日本へ連れて行き、当社の本社や、部品サプライヤー企業を見学させたりもした。その結果、当社の息のかかった部品メーカーが、当社の生産ラインの延長上にいるという状況になった。サプライヤー育成は、コストがかかるが、良いものを安価で作ってもらえれば、最終的には当社の利益になると考えている」（在フランス自動車用電気部品企業）

「サプライヤー約20社に対し指導を行っている。主には製造にノウハウが必要な部品のサプライヤー。また、サプライヤーを選ぶときには、2次・3次のサプライヤーまで見に行き、場合によっては（それほど数は多くはないが）2次・3次のサプライヤーにまで指導を行うこともある。サプライヤーとは、定期的なミーティングを行っている。頻度は相手企業による。最低で年に1回だが、月に1回あるいは週に1回のケースもある。最近では、サプライヤーを日本へ送り、日本企業との交流会に参加させることも試みている。指導を行う場合、日系企業との取引のある企業は、カイゼンなどの考え方を理解しているので対応しやすいが、そうでない企業の場合、考え方から理解してもらう必要があるので大変」（在スペイン事務用機器企業）

記されているように、在西欧企業の中には、長い年月をかけて、現地サプライヤー企業の工場現場まで入り込むことができるようになってきている企業もある。しかし、そのような日本企業においてさえ、日本企業と現地企業との間で、信頼関係を築き互恵的關係を形成するのは容易なことではない。日本企業の多くは、日本的システムの「適用」を理想としているが、当然ながら日本的システムをそのまま導入することはできず、何らかの「適応」となる。その過程では、長期に渡る辛抱強い擦り合わせの努力が必要となる。

前節でみたように、中歐でも、現地部品企業に対する支援・指導をしている企業の例がある。しかしまだ開始されたばかりで、支援のレベルも初歩的段階にとどまっている。しかし、在西欧日本企業が、経験が長い時間を経て現段階に到達したように、中歐でも将来的にはより高度な企業間関係を築いていく可能性はあると思われる。日本企業の側は、西欧を含む世界各地で経験を積む中で調達に関する日本的 방식을より適切に中歐地域で活用する能力を培ってきており、その一方で中歐企業の側も、世界市場で生き残るためにより効率的な生産・経営システムを確立することを望んでいるからである。

中歐で聞き取り調査を行った企業の中に、在西欧現地法人で現地サプライヤー企業に対する支援・指導を経験してきた企業がある。その企業の回答者も、中歐現地法人に着任する前に、長年、西欧現地法人で仕事をした経験をもっている方であった。その回答が印象深いものであった。「現地調達は、そう簡単には良くならない。現地企業の考え方は変わらない。変わるのには時間がかかる。当社の親会社も西欧で30年かかった（在チェコ空調機器部品企業）」

## おわりに

本稿では、中歐における日本電気機械企業の調達活動について考察を行ってきた。その結果を要約しておこう。

第1節では、中歐における日本企業の調達に関する先行調査研究の検討をおこなった。まず、ジェットロ調査では、在中欧日本企業の調達の中心は、まず「日本」、次いで「西欧」、そして「中歐」の3地域であることが示されていた。産

業別では、「自動車」の調達に日本と西欧への依存を強く残しているのに対し、「電機」の調達はアジアの役割が高まりグローバル化の傾向があることが示されていた。ただし、2つの産業における中欧での調達の相違については明確ではなかった。また、日本企業の調達に関する経営上の問題では、「品質」では大きな改善が見られるが、「コスト」については改善の度合いが低いこと、また近年でも「調達先の不足」という基本的な問題が根強く残っていることが示されていた。産業別では、「自動車」では「品質」が問題であり続け「コスト」も改善していないのに対し、「電機」では調達グローバル化の影響もあり「コスト」で改善がみられたが「納期」で改善がみられないという傾向が示されていた。次に、JMNESG 調査では、部品調達が全般的に「適用的でない（日本的でない）」という傾向があることが示され、これは中欧の伝統的な製造業の強さを反映したものであると分析されていた。ただし、中欧の製造業の強さは、産業により国により大きく異なり、それを中欧地域の一般的特徴とすることには困難があるように思われた。産業別では、相対的にみて、「自動車」は、現地調達率が低く、日本からの調達に依存しており、現地サプライヤーとの間で日本的調達方法が見られないのに対し、「電機」は、現地調達率が高く、現地企業からの調達が進み、現地サプライヤーとの間で日本的調達方法が実現しつつあることが示されていた。そして、このような結果は、中欧における日本の2つの産業の成熟度の違いを反映していると分析されていた。

第2節では、中欧における日本電気機械企業の現地調達の状況について検討を行った。まず、「現地（進出国）調達率」については、全体平均で3割弱の水準であり、業種別では「電機」で高く「自動車部品」で低いという傾向が示されていた。これは、第1節で検討した先行調査研究の結果と同様の傾向であった。次に、現地調達の問題点として、「現地サプライヤーの不在」「現地サプライヤーの技術の低さ」「現地サプライヤーの経営の考え方の問題（あるいは現地サプライヤーの考え方が日本企業と異なること）」という3つの問題があることが明らかになった。そして、このような調達問題を改善するための取り組みとして、「長期継続取引」や「技術指導」の取り組みが行われていること、しかし現状では成果をあげるには至っていないことが明らかになった。



第3節では、在西欧日本電気機械企業の調達と比較することにより、在中欧日本電気機械企業の現地調達の特徴を再検討し、その将来展望に関する考察を行った。前節で述べた中欧における現地調達に関する3つの問題は、西欧調査でも同様に回答されているが、「現地サプライヤーの不在」「現地サプライヤーの技術の低さ」に関しては中欧の問題がより深刻だと思われ、「現地サプライヤーの経営の考え方」に関しては西欧と中欧で同様に問題となっていることが考察された。そして日本企業が、西欧における現地調達の問題を改善するために、長い年月をかけて現地サプライヤーに対する支援や指導を実施して現段階に到達したように、中欧でも将来的には現地サプライヤーとの間により高度な企業間関係が築かれる可能性があるという考察がなされた。

### 【注】

- (1) 本節で検討したジェットロとJMNESG以外で、中欧における日本企業の調達活動について言及している調査・研究としては、機械振興協会経済研究所(2005) [p. 47, pp. 52-53, pp. 56-57, p. 60, p. 64], 中部産業活性化センター(2004) [p. 55, pp. 57-59, p. 71, pp. 87-88], 日本貿易振興機構(2005) [p. 47], 日経BP社(2002) [p. 160], 日本貿易振興機構海外調査部欧州課(2003) [pp. 115-131], 日本貿易振興機構海外調査部欧州課(2005) [p. 3, p. 7], 日本貿易振興機構ブリュッセル・センター(2005) [p. 14, p. 23], などがある。
- (2) ジェットロ調査における「中東欧」に含まれる地域は以下の通り。1997年度は、ポーランド、チェコ、スロバキア、ハンガリー。1998年度からルーマニア追加。2001年度からリトアニア追加。2003年度からセルビア・モンテネグロ、ボスニア・ヘルツェゴビナ追加。2004年度からボスニア・ヘルツェゴビナ削除。2005年度からブルガリア追加。2006年度からスロベニア追加。またセルビア・モンテネグロを2カ国に分離。なお、2007年度は調査が行われていない。
- (3) 正確には、1998～2001年度の調達率調査では、「現地(進出国)」調達率調査の他に、1998～1999年度調査で「進出国が属する地域経済圏(進出国分除く)」「その他」、2000年度調査で「CEFTA(進出国分を除く)」「それ以外」、2001年度調査で「ユーロ圏」「ユーロ圏以外のEU」「その他」の地域からの調達率についての調査も行われている。ただし、2001年度以前の調査では、回答項目の調達率分類が粗いこと、また回答企業数も少ないことから、本稿では、これらの調達率調査に関しては検討していない。
- (4) ジェットロの調査報告書では、アンケート設問の原文が示されていないので、「調達先」が「調達実績がある先」を意味するのか「主要な調達先」を意味するのか

が明確でない。1998～2009年度の各年度調査において、「主要調達先」であると記されているのは、2002年度調査（分析文章中）、2003年度調査（集計表タイトル、分析文章中）、2004年度調査（集計表タイトル、分析文章中）、2005年度調査（集計表タイトル、分析文章中）、2006年度調査（集計表タイトル、分析文章中）、2008年度調査（分析文章中）、2010年度調査（集計表タイトル、分析文章中）であり、その他の年度の調査では「調達先」あるいは「調達のある地域」と記されている。

- (5) なお「主要3カ国の国別状況」についても見ると、それぞれの全体的な傾向は、本文の表4に示されている中東欧全体の傾向とそれほど大きな違いはない。その中で、各国・各産業の特徴としては、以下のような点を指摘することができる。主要国に関しては、ポーランド（表A）は、「日本」の回答率の水準が高く、ほとんどの年度で「西欧」を大きく上回っている。また「日本」の回答率は横ばいの状況にあり、低下傾向を示していない。すなわち、日本調達の重要性が維持されているという特徴がある。チェコ（表B）は、やはり「日本」の回答率が横ばい状況で低下していないが、その一方で「中東欧（進出国を含む）」の回答率が急増を示し、2009年度には「日本」「西欧」を上回る水準に達している。すなわち、「中東欧（進出国を含む）」における現地調達の重要性が高まっているという特徴があ

表A 在中東欧現地法人の調達先（複数回答）〔ポーランド〕

(%)

年 度	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2008	2009
進出国内	100.0	85.7	100.0	83.3	66.7	25.0	56.3	42.9	—	—	—
中東欧（進出国を除く）	25.0	57.1	25.0	33.3	33.3	12.5	31.3	42.9	—	—	—
中東欧（進出国を含む）	—	—	—	—	—	—	—	—	50.0	57.9	65.2
西欧	75.0	85.7	100.0	100.0	100.0	62.5	75.0	64.3	72.2	68.4	65.2
日本	75.0	71.4	75.0	100.0	66.7	75.0	81.3	78.6	83.3	89.5	73.9
中国	—	—	—	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	11.1	21.1	8.7
ASEAN	—	—	—	—	—	—	—	—	27.8	26.3	39.1
回答企業合計（社）	4	7	4	6	3	8	16	14	18	19	23

(注) (出所) 表4に同じ

表B 在中東欧現地法人の調達先（複数回答）〔チェコ〕

(%)

年 度	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2008	2009
進出国内	100.0	75.0	80.0	85.7	50.0	44.4	66.7	50.0	—	—	—
中東欧（進出国を除く）	40.0	25.0	20.0	28.6	12.5	16.7	26.7	57.1	50.0	71.4	78.9
中東欧（進出国を含む）	—	—	—	—	—	—	—	—	50.0	71.4	78.9
西欧	80.0	62.5	60.0	71.4	87.5	72.2	86.7	78.6	62.5	71.4	57.9
日本	60.0	62.5	60.0	28.6	75.0	66.7	80.0	71.4	75.0	81.0	68.4
中国	—	—	—	14.3	0.0	5.6	0.0	14.3	37.5	19.0	5.3
ASEAN	—	—	—	—	—	—	—	—	37.5	38.1	26.3
回答企業合計（社）	5	8	5	7	8	18	15	14	8	21	19

(注) (出所) 表4に同じ

表C 在中東欧現地法人の調達先(複数回答)[ハンガリー]

(%)

年 度	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2008	2009
進出国内	100.0	92.9	60.0	69.6	75.0	69.2	66.7	45.8	—	—	—
中東欧(進出国を除く)	33.3	42.9	40.0	8.7	43.8	7.7	8.3	54.2	50.0	63.2	62.5
中東欧(進出国を含む)	—	—	—	—	—	—	—	—	50.0	63.2	62.5
西欧	88.9	100.0	86.7	87.0	87.5	84.6	83.3	58.3	55.6	68.4	68.8
日本	77.8	85.7	80.0	87.0	93.8	92.3	83.3	70.8	66.7	73.7	62.5
中国	—	—	—	17.4	18.8	23.1	41.7	25.0	27.8	21.1	31.3
ASEAN	—	—	—	—	—	—	—	—	22.2	15.8	25.0
回答企業合計(社)	9	14	15	23	16	13	12	24	18	19	16

(注) (出所) 表4に同じ

る。ハンガリー(表C)は、「日本」の回答率が非常に高かったが2005年度頃から急速に低下してきている。他方で「中国」の回答率が高い水準にある。すなわち、日本からの調達の重要性が低下し、中国からの調達の重要性が上昇しているという特徴がある。

- (6) なお「主要3カ国の国別状況」について見ると、表7に示されているように、ポーランドは「日本」「ASEAN」からの調達比率が高く「西欧」「中国」からの調達比率が低い、チェコは「中東欧」「西欧」からの調達比率が高く「ASEAN」からの調達比率が低い、ハンガリーは「中国」からの調達比率が高く「西欧」からの調達比率が低い、といった特徴が示されている。これらの特徴は、「注(5)」で記した「調達先」回答率の特徴と、全体的には同様である傾向が強いが(ポーランドの日本調達の高さ、チェコの中東欧現地調達の高さ、ハンガリーの中国調達の高さ)、一部異なっている傾向も見られる(チェコの西欧調達の高さ、ハンガリーの西欧調達の低さ・日本調達の高さ)。
- (7) なお「主要3カ国の国別状況」について見ると、それぞれの全体的な傾向は、本文の表8に示されている中東欧全体の傾向とそれほど大きな違いはない。その中で、各国・各産業の特徴としては、以下のような点を指摘することができる。ポーランド(表D)は、「納期」に関してはかなり大きな低下傾向を示している。チェコ(表E)は、中東欧全体では緩やかな低下傾向にある「コスト」が横ばい傾向で低下を示していない。ハンガリー(表F)は、中東欧全体で大きく低下している「品質」について、以前は非常に高い水準にあったが急速な低下の傾向を示している。また「コスト」に対する回答率の水準が高い傾向を示している。
- (8) 苑志佳(2006)、和田正武・安保哲夫(2005)。なお、分析対象企業は、チェコ7社(電機組立1社、電機部品2社、自動車部品3社、その他1社)、スロバキア3社(電機組立1社、自動車部品2社)、ハンガリー11社(電機部品5社、自動車部品6社)、ポーランド8社(電機部品1社、自動車組立2社、自動車部品4社、その他1社)、合計29社である(苑(2006)p.20)。
- (9) 苑(2006)p.4, pp.26-36。

表D 在中東欧現地法人の経営上の問題(複数回答)[ポーランド]

(%)

年 度	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2008	2009	2010
部品調達	50.0	62.5	60.0	50.0	75.0	88.9	87.5	80.0	—	—	—	65.0
品質	—	—	40.0	50.0	75.0	33.3	56.3	40.0	38.9	42.1	26.1	25.0
コスト	—	—	0.0	50.0	25.0	44.4	43.8	46.7	38.9	47.4	21.7	35.0
納期	—	—	20.0	12.5	0.0	66.7	50.0	46.7	44.4	21.1	30.4	25.0
現地調達先の不足	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	43.5	40.0
その他	—	—	0.0	0.0	0.0	0.0	6.3	6.7	11.1	10.5	4.3	0.0
回答企業数(社)	4	8	5	8	4	9	16	15	18	19	23	20

(出所) 表1に同じ

表E 在中東欧現地法人の経営上の問題(複数回答)[チェコ]

(%)

年 度	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2008	2009	2010
部品調達	40.0	50.0	50.0	37.5	100.0	76.5	93.3	71.4	—	—	—	73.3
品質	—	—	25.0	0.0	50.0	41.2	46.7	35.7	62.5	23.8	15.8	33.3
コスト	—	—	0.0	25.0	50.0	35.3	26.7	50.0	37.5	38.1	42.1	53.3
納期	—	—	0.0	12.5	50.0	41.2	33.3	64.3	37.5	19.0	42.1	26.7
現地調達先の不足	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	47.4	20.0
その他	—	—	25.0	12.5	12.5	5.9	6.7	7.1	0.0	4.8	5.3	0.0
回答企業数(社)	5	8	4	8	8	17	15	14	8	21	19	15

(出所) 表1に同じ

表F 在中東欧現地法人の経営上の問題(複数回答)[ハンガリー]

(%)

年 度	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2008	2009	2010
部品調達	63.6	86.7	73.3	52.2	75.0	92.3	91.7	87.5	—	—	—	75.0
品質	—	—	40.0	26.1	56.3	69.2	58.3	45.8	52.6	15.8	12.5	18.8
コスト	—	—	26.7	13.0	62.5	38.5	50.0	66.7	47.4	63.2	31.3	43.8
納期	—	—	26.7	34.8	43.8	46.2	41.7	41.7	52.6	26.3	12.5	18.8
現地調達先の不足	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	43.8	37.5
その他	—	—	6.7	0.0	6.3	7.7	0.0	4.2	5.3	0.0	0.0	0.0
回答企業数(社)	11	15	15	23	16	13	12	24	19	19	16	16

(出所) 表1に同じ

(10) 苑(2006) p. 159。

(11) 苑(2006) pp. 253-254, p. 349。

(12) 苑(2006) pp. 237-238, p. 347。

(13) なお「主要3カ国の国別状況」について見ておくと、表Gに示されているように、どの国も「6グループ評価」の「部品調達」の適用度は3.0を下回っており低い傾向にある。ただし、それぞれの国はかなり異なる特徴をもっている。(1) ハンガリーは「ローカル・コンテンツ」の適用度がやや高いが、それ以上に「調達

表G 在中欧日本企業の適用度評価結果〔国別〕

	中東欧4カ国	ポーランド	チェコ	スロバキア	ハンガリー
Ⅲ 部品調達	2.6	2.4	2.4	2.1	2.9
〔11〕 ローカル・コンテンツ	2.2	2.1	2.0	1.7	2.6
〔12〕 調達先	2.8	2.5	2.4	2.3	3.4
〔13〕 調達方法	2.7	2.6	2.9	2.3	2.6

(出所) 苑 (2006) p. 154, p. 173, p. 191, p. 214より作成

- 先」の適用度が非常に高いことが注目される。また「調達方法」の適用度はやや低い。JMNESGの分析では、全体としてハンガリー国内のサプライヤーは中小規模で品質と納期に問題があり、また周辺地域や西欧のサプライヤーについても品質と納期に問題がある、けれどもサプライヤーの定期的な指導等はできておらず、不良の際に飛んでいくというのが一般的な状況であると述べている。しかし、西欧に納入するには高い品質が求められ、その結果として、日本的ノウハウが込められた日本からの調達部品に依存することになっていると指摘している(苑(2006) pp.215-217, p.220, p.346)。(2) チェコは「ローカル・コンテンツ」「調達先」の適用度が低く、「調達方法」の適用度が高い。JMNESGの分析では、現地調達が進んでいることについて、歴史的に形成されてきたチェコの工業基盤を評価する記述と、ドイツからの部品調達などの効果を指摘してチェコの工業基盤によるものではないという記述があり、必ずしも明確ではない。一方、現地サプライヤーとの関係については、明確に、チェコ企業の受容能力が高く、制度的な障害も存在しないため、日本的システムが極めて浸透しやすいと指摘している(苑(2006) p.192, p.198, pp.345-346)。(3) ポーランドは「ローカル・コンテンツ」「調達先」の適用度が低く、「調達方法」の適用度も低い。JMNESGの分析では、現地調達の進展に関しては、実態としてはポーランドにおける調達は少なくEU全体等からの調達が多いとし、また欧州地域本社が全ての調達を担当するケースが多いとしている。したがって、調達は、日本からではないがポーランド現地からではなく、また日本的方式によるものではないがポーランド現地方式によるものでもない、という形で行われていると指摘している(苑(2006) p.171, p.179, p.345)。
- (14) 本稿では、2008年のリーマンショックによる影響を受ける前の状況について考察を行っている。リーマンショック以降、中欧の経済環境や日本企業の生産体制は大きく変化するが、この問題の考察は別稿の課題とする。
- (15) なお国別では、チェコで35.4% (回答を得られた企業は5社)と高く、ハンガリーで20.1% (同4社)と低くなっている。
- (16) なお国別では、チェコで47.4% (回答を得られた企業は5社)と高く、ハンガリーで37.6% (同5社)と低くなっている。
- (17) 「国別状況」に関しては、筆者調査で、「現地(進出国)調達率」「EU域内(進出国を含む)調達率」のいずれにおいても、チェコの調達率が高く、ハンガリー

の調達率が低い傾向にあった(注15, 注16)。ジェットロ調査(表7)においても、同様の傾向が示されている。

- (18)「国別状況」に関して、筆者調査で示された傾向(注15, 注16)は、JMNESG調査(表G)においても「ローカル・コンテンツ」「調達先」の適用度が、チェコで相対的に低く、ハンガリーで相対的に高いという結果とも整合的である。
- (19) 大石(2004)。なお、この調査の対象企業について簡単に記しておく。業種は広い意味での電気機械企業であり、製造製品の分類は、自動車用電気部品8社、電気回路等機器6社、映像機器3社、半導体等電子部品3社、事務用機器3社、通信機器2社、家庭用電気機器2社、電気計測機器2社、加熱用・冷却用機器2社、その他2社。立地国はイギリス16社(イングランド8社、スコットランド5社、ウェールズ3社)、オランダ5社、ドイツ4社、フランス3社、スペイン2社、その他3社(アイルランド・ポルトガル・スウェーデン)。
- (20) JMNESG調査では、「調達方法」適用度が、製造業全体で、中欧2.7、英国2.9、大陸欧州2.8、また電機で、中欧3.0、英国2.9、大陸欧州2.9、となっている。つまり、「調達方法」の日本的システムの導入は、3つの地域で全般的にみて大きな違いはなく、同程度の進み具合であることを意味している(より詳細に言うなら、製造業全体では英国・大陸欧州よりやや進んでおらず、しかし電機では英国・大陸欧州よりやや進んでいる)。苑(2006) p.154, p.248。公文・安保(2005) p.140。

## 【参考文献】

- 苑志佳(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(2002)「日本製造業企業の欧州現地法人の調達活動」『高知論叢』第74号, pp.77-107
- 大石達良(2004)「在欧日系電気機械企業の調達活動の現状」『高知論叢』第81号, pp.1-36
- 大石達良(2009)「欧州における日本企業の生産体制の現状」『高知論叢(社会科学)』第94号, pp.93-111
- 大石達良(2011)「欧州における日本電気機械企業の生産体制の展開」『高知論叢』第100号, pp.85-116
- 機械振興協会経済研究所(2005)『中欧地域における日系電気・電子企業の生産・市場戦略』
- 公文溥・安保哲夫(2005)『日本型経営・生産システムとEU』ミネルヴァ書房
- 中部産業活性化センター(2004)『中・東欧諸国への企業進出の現状と今後の展望』
- 日経BP社(2002)「ソニー、トヨタ…進出ラッシュ「中国に勝つ」東欧」『日経ビジネス』2002年9月9日号, p.160
- 日本貿易振興機構(2005)『EU拡大と東西欧州の経済の融合・統合化の実態 - 東方拡大による欧州のビジネス環境の変化と企業の経営戦略への影響 -』

- 日本貿易振興機構海外調査部『在欧州・トルコ日系製造業の経営実態』（各年度版）  
 〔1997年度調査（1998年版）～2001年度調査（2002年版）の名称は『進出企業実態調査 欧州・トルコ編 ～日系製造業の活動状況～』〕
- 日本貿易振興機構海外調査部欧州課（2003）「中欧進出日系企業の事業環境（チェコ、ハンガリー、ポーランド）」『ユーロトレンド』2003年3月号，Report 7，pp.114-142
- 日本貿易振興機構海外調査部欧州課（2005）「チェコ進出日系企業に聞く」『ユーロトレンド』2005年2月号，Report 7，pp.1-8
- 日本貿易振興機構ブリュッセル・センター（2005）「欧州エレクトロニクス産業調査 - デジタル家電および周辺機器・部品 - （日系電子機器・同部品メーカー編）」『ユーロトレンド』2005年9月号，Report 2，pp.1-65
- 和田正武・安保哲夫（2005）『中東欧の日本型経営生産システム - ポーランド・スロバキアでの受容 - 』文真堂

