

論 説

欧州における日本電気機械企業の生産体制の展開

大 石 達 良

はじめに

1. 日本電気機械企業の欧州進出の全体的状況
2. 西欧と中欧に生産拠点をもつ企業の在欧現地法人数の変化
3. 日本電気機械企業の欧州における生産移管と生産体制の変容

おわりに

はじめに

日本企業は、1980年代半ば以降とくに80年代末以降に西欧への進出を増大させ、さらに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も拡大させてきた。それにより、西欧と中欧という立地条件の異なる地域に、特性の異なる拠点をもつ企業が現れてきた。そのような企業は、EU拡大という環境の中で欧州全域を視野に入れた企業活動を行うために、欧州における企業活動体制の再編に着手し、拠点間の機能移管・分業関係形成・ネットワーク強化などを試みている。

本稿では、日本企業の中欧進出が急増した1998年から2008年の10年間を対象として、日本電気機械企業が、西欧および中欧を含む欧州全域において企業活動体制をどのように展開させてきたのかについて考察する⁽¹⁾。

本稿の構成は以下の通りである。第1節では、日本電気機械企業の欧州進出の全体的状況について確認する。第2節では、西欧と中欧の両地域に生産拠点をもつ企業の在欧現地法人数の変化について、製造現地法人・販売現地法人・

他機能現地法人に関して検討を行う。第3節では、日本電気機械企業の西欧および中欧の現地法人の間の生産移管の状況と、それに伴う生産体制の変容について考察を行う。

1. 日本電気機械企業の欧州進出の全体的状況

本節では、日本電気機械企業の欧州進出の全体的状況、すなわち1998年および2008年に欧州に現地法人を設立していた日本電気機械企業の数と、それらの企業が設立していた現地法人の数について、確認を行う。まず「欧州に現地法人を設立している企業全体」について、次に「欧州に製造現地法人を設立している企業」について検討を行う。なお、本節及び次節の考察では、東洋経済新

表1 1998年に欧州に現地法人をもつ156社の状況

	親会社数	現地法人数	西欧の現地法人数								
			製造	製造・販売	販売	統括・販売	統括	持株	研究	金融	物流
両地域に現地法人	20	354	31	40	198	1	11	6	6	10	3
西欧のみに現地法人	134	455	34	84	280	0	11	8	9	16	0
中欧のみに現地法人	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0
合計	156	811	65	124	478	1	22	14	15	26	3

(出所) 東洋経済新報社『海外進出企業総覧(会社別編)』(1999年版, 2009年版)より作成

表2 2008年に欧州に現地法人をもつ181社の状況

	親会社数	現地法人数	西欧の現地法人数								
			製造	製造・販売	販売	統括・販売	統括	持株	研究	金融	物流
両地域に現地法人	40	498	19	65	250	7	13	13	11	13	4
西欧のみに現地法人	135	363	9	46	268	1	10	3	7	4	1
中欧のみに現地法人	6	7	0	0	0	0	0	0	0	0	0
合計	181	868	28	111	518	8	23	16	18	17	5

(出所) 東洋経済新報社『海外進出企業総覧(会社別編)』(1999年版, 2009年版)より作成

報社『海外進出企業総覧(会社別編)』のデータを基礎資料としている⁽²⁾。

(1) 欧州に現地法人をもつ企業

1998年及び／又は2008年に、欧州に現地法人を所有している日本電気機械企業は205社存在している。これら205社に関して、表1は、1998年に欧州に現地法人を持つ企業の状況を、表2は、2008年に欧州に現地法人を持つ企業の状況を示している。

まず親会社の状況についてみておこう。総数をみると、1998年に現地法人を所有していた企業は156社。このうち、①132社は2008年にも現地法人を所有していたが、②24社は欧州から撤退していた。しかし③49社が新たに欧州に現地法人を設立していた。その結果、2008年に現地法人を所有している企業は25社

(社)

			中欧の現地法人数											
その他	不明	合計	製造	製造・販売	販売	統括・販売	統括	持株	研究	金融	物流	その他	不明	合計
8	0	314	11	3	26	0	0	0	0	0	0	0	0	40
9	4	455	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2
17	4	769	11	5	26	0	0	0	0	0	0	0	0	42

(社)

			中欧の現地法人数											
その他	不明	合計	製造	製造・販売	販売	統括・販売	統括	持株	研究	金融	物流	その他	不明	合計
19	0	414	18	15	45	0	0	0	3	0	0	3	0	84
14	0	363	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	3	3	1	0	0	0	0	0	0	0	0	7
33	0	777	21	18	46	0	0	0	3	0	0	3	0	91

増加して181社であった。

親企業の現地法人設立パターンは、「西欧のみに現地法人」が非常に多いが(1998年134社(構成比85.9%), 2008年135社(74.6%)), 「両地域に現地法人」が急激に増加しているのが特徴的である(1998年20社(12.8%), 2008年40社(22.1%))。「中欧のみに現地法人」はごく少数である(1998年2社(1.3%), 2008年6社(3.3%))。

次に現地法人の状況についてみておこう。現地法人の数は、「西欧」が「中欧」を大きく上回っているため、「欧州全体」の全般的な特徴は「西欧」の特徴とよく似た傾向にある。

総数をみると、欧州全体では、1998年の811社から2008年の868社へ57社の増加を示している。地域別にみると「西欧」は、1998年の769社から2008年の777社へほぼ横ばい状況である(上記①の欧州で活動を続けている132企業が42社減少、②の24企業の撤退により29社減少、③の49企業の進出により79社増加)。それに対して「中欧」は、1998年の42社から2008年の91社へ大きな増加を示している(上記①の欧州で活動を続けている132企業が45社増加、②の24企業の撤退により1社減少、③の49企業の進出により5社増加)。上記①の欧州で活動を続けている企業が現地法人を「西欧」で減少させ「中欧」で増加させていることが特徴的である。

表3は、現地法人を機能別に大括りした状況を示している。構成比をみると、「西欧」では、「販売」の比率が非常に高くまた上昇している(1998年78.4%, 2008年82.0%)。「製造」の比率は比較的低くまた大きく下降している(1998年24.6%, 2008年17.9%)。「他機能」の比率は低いが上昇傾向を示しており2008年には「製造」に追いつく水準に達している(1998年12.7%, 2008年15.4%)。一方「中欧」では、「販売」の比率は西欧と同様に非常に高いがやや下降している(1998年73.8%, 2008年70.3%)。「製造」の比率は西欧とは異なり比較的高くまた上昇している(1998年38.1%, 2008年42.9%)。「他機能」の比率は西欧と比べても非常に低いが、この期間に設立が開始されたことは注目される(1998年0.0%, 2008年6.6%)。

表3 現地法人をもつ企業全体の機能別現地法人数の変化 (社(%))

	欧州全体		西 欧		中 欧	
	1998年	2008年	1998年	2008年	1998年	2008年
製 造	205 (25.3)	178 (20.5)	189 (24.6)	139 (17.9)	16 (38.1)	39 (42.9)
販 売	634 (78.2)	701 (80.8)	603 (78.4)	637 (82.0)	31 (73.8)	64 (70.3)
他機能	98 (12.1)	126 (14.5)	98 (12.7)	120 (15.4)	0 (0.0)	6 (6.6)
現地法人総数	811 (100.0)	868 (100.0)	769 (100.0)	777 (100.0)	42 (100.0)	91 (100.0)

(注1) 2つの機能をもつ現地法人は2つの機能分類に二重にカウントされているので、3分類の合計は「現地法人総数」と同一にはならない

(注2) 「他機能」とは表1に示されている「製造」「販売」以外の機能を指す

(出所) 東洋経済新報社『海外進出企業総覧(会社別編)』(1999年版, 2009年版)より作成

(2) 欧州に製造現地法人をもつ企業

1998年及び／又は2008年に、「製造現地法人（「製造」機能または「製造・販売」機能をもつ現地法人）」を所有している日本電気機械企業は100社存在している。これら100社に関して、表4は、1998年に欧州に製造現地法人を持つ企業の状況を、表5は、2008年に欧州に製造現地法人を持つ企業の状況を示している。

まず親会社の状況についてみておこう。総数をみると、1998年に製造現地法人を所有していた企業は81社。このうち、④64社は2008年にも製造現地法人を所有していたが、⑤17社は欧州の製造現地法人を撤退させていた。しかし⑥19社が新たに欧州に製造現地法人を設立していた。その結果、2008年に製造現地法人を所有している企業は2社増加して83社であった。表1に示されている「現地法人をもつ企業全体」と比較すると、「製造現地法人をもつ企業」は半分程度の規模に止まっており、また相対的にみて減少傾向にある（「製造現地法人をもつ企業」が「現地法人をもつ企業」全体の中に占める比率は、1998年51.9%、2008年45.9%）。

親企業の現地法人設立パターンは、「西欧のみに製造現地法人」が最も多いが急激な減少を示している（1998年69社（構成比85.2%）、2008年54社（65.1%））。「両地域に製造現地法人」はここでも大きく増加している（1998年9社（11.1%）、2008年18社（21.7%））。「中欧のみに製造現地法人」も急速な増加を示し2008年にはある程度の規模に達している（1998年3社（3.7%）、2008年11社（13.3%））。

表4 1998年に欧州に製造現地法人をもつ81社の状況

	親会社数	現地法人数	西欧の現地法人数								
			製造	製造・販売	販売	統括・販売	統括	持株	研究	金融	物流
両地域に製造現地法人	9	160	23	30	63	0	9	1	4	6	3
西欧のみに製造現地法人	69	484	42	94	273	0	11	9	10	19	0
中欧のみに製造現地法人	3	13	0	0	9	1	0	0	0	0	0
合計	81	657	65	124	345	1	20	10	14	25	3

(出所) 東洋経済新報社『海外進出企業総覧(会社別編)』(1999年版, 2009年版)より作成

表5 2008年に欧州に製造現地法人をもつ83社の状況

	親会社数	現地法人数	西欧の現地法人数								
			製造	製造・販売	販売	統括・販売	統括	持株	研究	金融	物流
両地域に製造現地法人	18	219	12	43	84	4	7	7	7	12	1
西欧のみに製造現地法人	54	397	16	68	227	3	8	7	11	5	1
中欧のみに製造現地法人	11	27	0	0	13	1	1	0	0	0	0
合計	83	643	28	111	324	8	16	14	18	17	2

(出所) 東洋経済新報社『海外進出企業総覧(会社別編)』(1999年版, 2009年版)より作成

実数でも構成比でも、「西欧のみに製造現地法人」を設立している企業が大きく減少していること、「両地域に製造現地法人」および「中欧のみに製造現地法人」を設立している企業が大きく増加していることが特徴的である。

次に現地法人の状況についてみておこう。「製造現地法人をもつ企業」と「現地法人をもつ企業全体」を比較すると、親会社総数では前述の通り前者は後者の半分程度を占める規模だが、現地法人総数では前者は後者の7～8割を占めている(1998年81.0% (「西欧」80.1%, 「中欧」97.6%), 2008年74.1% (「西欧」71.9%, 「中欧」92.3%))。そのため、現地法人の特徴に関しては、表1・表2に示されている「現地法人をもつ企業全体」の特徴とそれほど大きな違いはない(逆に言えば「製造現地法人をもつ企業」の特徴が、「現地法人を持つ企業

(社)

			中欧の現地法人数											
そ の 他	不 明	合 計	製 造	製 造 ・ 販 売	販 売	統 括 ・ 販 売	統 括	持 株	研 究	金 融	物 流	そ の 他	不 明	合 計
2	0	141	10	3	6	0	0	0	0	0	0	0	0	19
4	3	465	0	0	19	0	0	0	0	0	0	0	0	19
0	0	10	1	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3
6	3	616	11	5	25	0	0	0	0	0	0	0	0	41

(社)

			中欧の現地法人数											
そ の 他	不 明	合 計	製 造	製 造 ・ 販 売	販 売	統 括 ・ 販 売	統 括	持 株	研 究	金 融	物 流	そ の 他	不 明	合 計
4	0	181	15	13	9	0	0	0	1	0	0	0	0	38
17	0	363	0	0	31	0	0	0	2	0	0	1	0	34
0	0	15	6	5	1	0	0	0	0	0	0	0	0	12
21	0	559	21	18	41	0	0	0	3	0	0	1	0	84

全体」の特徴を規定している)。

まず総数をみると、欧州全体では、1998年の657社から2008年の643社へ14社の減少を示している。地域別にみると「西欧」は、1998年の616社から2008年の559社へ大きく57社減少している(上記④の欧州で活動を続けている64企業が59社減少、⑤の17企業の撤退により53社減少、⑥の19企業の進出により55社増加)。それに対して「中欧」は、1998年の41社から2008年の84社へ43社の大きな増加を示している(上記④の欧州で活動を続けている64企業が37社増加、⑤の17企業の徹底により3社減少、⑥の19企業の進出により9社増加)。表1に示されている「現地法人をもつ企業全体」と同様に、「製造現地法人を持つ企業」でも、上記④の欧州で活動を続けている企業が現地法人を「西欧」で減

表6 製造現地法人をもつ企業の機能別現地法人数の変化 (社(%))

	欧州全体		西 欧		中 欧	
	1998年	2008年	1998年	2008年	1998年	2008年
製 造	205 (31.2)	178 (27.7)	189 (30.7)	139 (24.9)	16 (39.0)	39 (46.4)
販 売	500 (76.1)	502 (78.1)	470 (76.3)	443 (79.2)	30 (73.2)	59 (70.2)
他機能	79 (12.0)	100 (15.6)	79 (12.8)	96 (17.2)	0 (0.0)	4 (4.8)
現地法人総数	657 (100.0)	643 (100.0)	616 (100.0)	559 (100.0)	41 (100.0)	84 (100.0)

(注1) 2つの機能をもつ現地法人は2つの機能分類に二重にカウントされているので、3分類の合計は「現地法人総数」と同一にはならない

(注2) 「他機能」とは表1に示されている「製造」「販売」以外の機能を指す

(出所) 東洋経済新報社『海外進出企業総覧(会社別編)』(1999年版, 2009年版)より作成

少させ「中欧」で増加させていることが特徴的である。

表5は、現地法人を機能別に大括りした状況を示している。構成比をみると、「西欧」では、「販売」の比率が非常に高くまた上昇している(1998年76.3%, 2008年79.2%)。「製造」の比率は「販売」と比べると低くまた下降している(1998年30.7%, 2008年24.9%)。「他機能」の比率は低いが上昇傾向を示している(1998年12.8%, 2008年17.2%)。一方「中欧」では、「販売」の比率は西洋と同じく非常に高いがやや下降している(1998年73.2%, 2008年70.2%)。「製造」の比率は西欧とは異なり比較的高くまた上昇している(1998年39.0%, 2008年46.4%)。「他機能」の比率は西欧と比べても非常に低く、この期間に設立が開始されたところである(1998年0.0%, 2008年4.8%)。表2に示されている「現地法人をもつ企業全体」と全般的には大きな相違はないが、「製造現地法人をもつ企業」では当然のことだが「製造」機能をもつ現地法人の比率が高いという特徴がみられる。

2. 西欧と中欧に生産拠点をもち企業の在欧現地法人数の変化

前節では、日本電気機械企業の欧州進出の全体的特徴について確認した。本節では、考察の対象を、「1998年及び／又は2008年に、西欧と中欧の両地域で製造現地法人を所有した経験をもつ日本電気機械企業」に限定し、これらの企業が、欧州全域における企業活動体制をどのように変化させたかについて検討

を行う。とくに、中欧地域がこの期間に急速に現地法人とくに製造現地法人を増加させたことをふまえ、このような中欧地域における生産拠点の拡充整備と、西欧地域における企業活動との相関関係を、現地法人数の変化から考察していく。以下、第1項では「中欧の製造現地法人の変化」と「西欧の製造現地法人の変化」との関係について、第2項では「中欧の製造現地法人の変化」に対する「西欧の製造現地法人の変化」と「西欧の非製造現地法人（販売現地法人、他機能現地法人）の変化」の関係について考察を行う。

(1) 中欧の製造現地法人と西欧の製造現地法人との関係

本節の考察対象企業は、「1998年及び／又は2008年に、西欧と中欧の両地域で製造現地法人を所有した経験をもつ日本電気機械企業」23社である。西欧と中欧において同時に製造現地法人を所有していた企業だけでなく、西欧と中欧において異時点で製造現地法人を所有していた企業も含まれる。

表7は、これら23企業が、1998年と2008年にどの地域で製造現地法人を所有していたかについてまとめたものである。1998年に西欧と中欧の両地域で製造現地法人を所有していた企業は9社。2008年には、うち6社は両地域の製造現地法人を維持していたが、3社は西欧では製造現地法人を所有せず中欧でのみ製造現地法人を所有していた。一方、2008年に両地域で製造現地法人を所有していた企業は18社、1998年と比べて倍増している。このうち10社は、1998年には西欧のみに製造現地法人をもつ企業であった。また1998年には西欧のみに2008年には中欧のみに製造現地法人をもつ企業も2社存在している。

表7 23社の西欧と中欧における製造現地法人の所有状況 (社)

		2008年				
		西欧と中欧	西欧のみ	中欧のみ	なし	合計
1998年	西欧と中欧	6	0	3	0	9
	西欧のみ	10	0	2	0	12
	中欧のみ	1	0	0	0	1
	なし	1	0	0	0	1
	合計	18	0	5	0	23

(出所) 東洋経済新報社『海外進出企業総覧(会社別編)』(1999年版, 2009年版)より作成

表8 23社の西欧と中欧における製造現地法人の増減 (社)

		西 欧			
		増 加	同 数	減 少	合 計
中 欧	増 加	3	4	8	15
	同 数	2	1	5	8
	減 少	0	0	0	0
	合 計	5	5	13	23

(出所) 東洋経済新報社『海外進出企業総覧(会社別編)』(1999年版, 2009年版)より作成

表8は、これら23社が、西欧と中欧において製造現地法人の数をどのように変化させたかを示したものである。中欧の製造現地法人を増加させていたのは15社。このうち8社が西欧の製造現地法人を減少させていた。この中欧増加・西欧減少のパターンが最も多く全体の34.8%を占めている。中欧の製造現地法人を同数で維持している企業は8社。これらの企業でも5社が西欧の製造現地法人を減少させていた。中欧の製造現地法人を減少させた企業は存在しなかった。西欧の製造現地法人の増減についてみると、増加5社、同数5社、減少13社であり、減少させた企業が最も多い。そして増加・同数・減少のいずれの場合でも中欧製造現地法人を増加させている企業が同数維持の企業を上回っている。全体として、中欧における生産拠点の拡充と、西欧における生産拠点の縮小という特徴がみられる⁽³⁾。

(2) 中欧の製造現地法人と西欧の非製造現地法人との関係

前項でみたように、欧州全域で活動する日本電気機械企業には、中欧の製造現地法人を増加または維持しながら西欧の製造現地法人を減少させている傾向がみられた。本項では、同様の傾向が西欧の非製造現地法人に関してもみられるか検討する。

表9は、上記23社の「西欧の販売現地法人」の増減を、西欧と中欧の製造現地法人数の変化に対応させて、示したものである。「中欧製造現地法人の変化」に対する「西欧製造現地法人の変化」と「西欧販売現地法人の変化」とが同一パターンである企業が16社、異なるパターンである企業が7社。異なる7社の

表9 23社の西欧販売現地法人の増減（西欧と中欧の製造現地法人の増減と対比させて表示） (社)

		西欧の製造現地法人の増減			
		増 加	同 数	減 少	合 計
中 欧 の 製 造 現 地 法 人 の 増 減	増 加	↑ 3	↑ 3	↑ 1	↑ 7
		→ 0	→ 1	→ 1	→ 2
		↓ 0	↓ 0	↓ 6	↓ 6
	同 数	↑ 2	↑ 0	↑ 1	↑ 3
		→ 0	→ 0	→ 0	→ 0
		↓ 0	↓ 1	↓ 4	↓ 5
	減 少	↑ 0	↑ 0	↑ 0	↑ 0
		→ 0	→ 0	→ 0	→ 0
		↓ 0	↓ 0	↓ 0	↓ 0
	合 計	↑ 5	↑ 3	↑ 2	↑ 10
		→ 0	→ 1	→ 1	→ 2
		↓ 0	↓ 1	↓ 10	↓ 11

(注1) 表中の「↑」「→」「↓」は、それぞれ西欧販売現地法人の「増加」「同数」「減少」を示している

(注2) 表中の背景に色が付いている部分は、西欧製造現地法人と西欧販売現地法人の変化が同じ方向であるものを示している

(出所) 東洋経済新報社『海外進出企業総覧(会社別編)』(1999年版, 2009年版)より作成

うち6社は、西欧製造現地法人は同数維持だが西欧販売現地法人が増加している企業(3社)と、西欧製造現地法人は減少だが西欧販売現地法人が増加(2社)あるいは同数(1社)の企業である。全体的には、「中欧製造現地法人の変化」に対する「西欧製造現地法人の変化」と「西欧販売現地法人の変化」のパターンは似ているが、西欧販売現地法人が西欧製造現地法人よりも積極的な展開をしている傾向を示す企業も少なくない。

表10は、上記23社の「西欧の他機能現地法人」の増減を、西欧と中欧の製造現地法人数の変化に対応させて、示したものである。「中欧製造現地法人の変化」に対する「西欧製造現地法人の変化」と「西欧他機能現地法人の変化」とが同一パターンである企業が6社、異なるパターンである企業が17社。異なる17社のうち11社は、西欧製造現地法人は減少だが西欧他機能現地法人が増加(4社)あるいは同数(7社)の企業である。他の6社は、西欧製造現地法人は増加

表10 23社の西欧他機能現地法人の増減（西欧と中欧の製造現地法人の増減と対比させて表示）(社)

		西欧の製造現地法人の増減			
		増 加	同 数	減 少	合 計
中欧の製造現地法人の増減	増 加	↑ 2	↑ 0	↑ 2	↑ 4
		→ 1	→ 2	→ 5	→ 8
		↓ 0	↓ 2	↓ 1	↓ 3
	同 数	↑ 0	↑ 0	↑ 2	↑ 2
		→ 2	→ 0	→ 2	→ 4
		↓ 0	↓ 1	↓ 1	↓ 2
	減 少	↑ 0	↑ 0	↑ 0	↑ 0
		→ 0	→ 0	→ 0	→ 0
		↓ 0	↓ 0	↓ 0	↓ 0
	合 計	↑ 2	↑ 0	↑ 4	↑ 6
		→ 3	→ 2	→ 7	→ 12
		↓ 0	↓ 3	↓ 2	↓ 5

(注1) 表中の「↑」「→」「↓」は、それぞれ西欧他機能現地法人の「増加」「同数」「減少」を示している

(注2) 表中の背景に色が付いている部分は、西欧製造現地法人と西欧他機能現地法人の変化が同じ方向であるものを示している

(出所) 東洋経済新報社『海外進出企業総覧(会社別編)』(1999年版, 2009年版)より作成

だが西欧他機能現地法人が同数(3社)および西欧製造現地法人は同数だが西欧他機能現地法人が減少(3社)している企業である。全体的には、「中欧製造現地法人の変化」に対する「西欧製造現地法人の変化」と「西欧他機能現地法人の変化」のパターンはかなり異なっている。西欧製造現地法人を増加あるいは減少させても、西欧他機能現地法人を同数維持している企業が多くみられる。

表11は、これまで見てきた、中欧の製造現地法人および西欧の製造現地法人・販売現地法人・他機能現地法人の数の変化の全体状況をまとめたものである。中欧製造現地法人の増加傾向、西欧製造現地法人の減少傾向、西欧販売現地法人の変化の二極化傾向(西欧製造現地法人の減少とともに、西欧販売現地法人が減少することが多いが、逆に増加することも少なくないため)、西欧他機能現地法人の同数維持傾向を確認することができる。

表11 23社の4種類の現地法人の増減

(社)

	中 欧	西 欧		
	製造現地法人	製造現地法人	販売現地法人	他機能現地法人
増 加	5	5	10	6
同 数	8	5	2	12
減 少	10	13	11	5
合 計	23	23	23	23

(出所) 東洋経済新報社『海外進出企業総覧(会社別編)』(1999年版, 2009年版)より作成

3. 日本電気機械企業の欧州における生産移管と生産体制の変容

前節までは、在欧現地法人の数の変化をみることにより、日本電気機械企業の欧州における企業活動の全体的傾向を考察してきた。本節では、個別企業の欧州生産体制の具体的な展開について、とくに欧州域内での生産移管に注目して、考察を行うことにする。第1項で、先行研究について簡単に言及する。第2節では、筆者の現地調査に基づき、日本電気機械企業の欧州生産体制の実状について考察を行う。

(1) 欧州における生産体制の変化に関するこれまでの調査・研究

日本企業の欧州における生産体制に関する最も包括的な調査として、日本貿易振興機構(ジェトロ)によるものをあげることができる。ジェトロが継続的に実施している「在欧州日系製造業の経営実態」調査では、2006年度調査(第23回調査, 調査期間は2007年1~2月)と2008年度調査(第24回調査, 調査期間は2008年6~7月)において、生産体制変化の実態に関する質問として生産機能の移管についての質問がなされている⁽⁴⁾。この質問では、日系製造業企業の欧州拠点に対し「過去5年間で、どの国から生産機能(ライン)もしくは工場が移管してきたか(複数回答可)」を尋ねている⁽⁵⁾。

表12は、欧州域内での過去5年間の生産機能の移管の全体的状況を示したものである。2006年度には35現地法人が55カ国から、2008年度には30現地法人が34カ国から生産移管が行われたと回答している。最も多い分類は、西欧か

ら中欧への生産移管であり、回答企業の半数以上（2006年度54.3%、2008年度50.0%）を占めている。西欧域内での移管や中欧域内での移管の例も少なくはないが、欧州域内での生産移管の中心は西欧から中欧への移管である。

表13は、西欧から中欧への生産移管の業種別の動向を示したものである。2006年度調査では、生産移管が行われた企業数が最も多い業種が「電気機械・電子機器」であり、次いで多い業種が「電気・電子部品」である。2008年度調査では特に目立って多い業種はないが、「電気機械・電子機器」は最も回答企

表12 過去5年の欧州域内の生産機能・工場の移管 (社(%))

移管先	移管元	2006年度		2008年度	
		回答企業数	選択国数	回答企業数	選択国数
中 欧	西 欧	19(54.3)	32(58.2)	15(50.0)	15(44.1)
	中 欧	5(14.3)	5(9.1)	5(16.7)	5(14.7)
西 欧	西 欧	9(25.7)	11(20.0)	9(30.0)	13(38.2)
	中 欧	2(5.7)	7(12.7)	1(3.3)	1(2.9)
合 計		35(100.0)	55(100.0)	30(100.0)	34(100.0)

(出所)『ジェットロ調査』(2006年度調査、2008年度調査)より作成

表13 過去5年の西欧から中欧への生産機能・工場の移管(業種別) (社・国(%))

	2006年度		2008年度	
	回答企業数	選択国数	回答企業数	選択国数
電気機械・電子機器	5(26.3)	7(21.9)	3(20.0)	3(20.0)
電気・電子部品	4(21.1)	6(18.8)	1(6.7)	1(6.7)
輸送用機器部品	3(15.8)	3(9.4)	2(13.3)	2(13.3)
一般機械	2(10.5)	2(6.3)	3(20.0)	3(20.0)
窯業・土石	1(5.3)	3(9.4)	—	—
非鉄金属	1(5.3)	2(6.3)	—	—
ゴム製品	1(5.3)	1(3.1)	—	—
プラスチック部品	—	—	2(13.3)	2(13.3)
金属製品	—	—	2(13.3)	2(13.3)
食品・農水産加工品	—	—	1(6.7)	1(6.7)
その他	2(10.5)	8(25.0)	1(6.7)	1(6.7)
合 計	19(100.0)	32(100.0)	15(100.0)	15(100.0)

(出所)『ジェットロ調査』(2006年度調査、2008年度調査)より作成

表14 「電気機械・電子機器」及び「電気・電子部品」の過去5年の西欧から
 中欧への生産機能・工場の移管（国別）

（社）

	回答企業数	選択国数	移管元国				
			英国	ドイツ	スペイン	アイルランド	フランス
2006年度	9	13	7	3	2	1	—
2008年度	4	4	—	2	1	—	1

（出所）『ジェットロ調査』（2006年度調査，2008年度調査）より作成

業数が多い業種の一つである。上記二分類を合計すると、その構成比は、2006年度47.4%，2008年26.7%となっている。日本製造業の対欧州投資の中心業種は電気・電子機器と輸送機器であったが、とくに前者において、欧州全域を視野に入れた生産体制の再編成が進められていることが窺える。

表14は、西欧から中欧への生産移管を行った「電気機械・電子機器」「電気・電子部品」企業の、移管元国を示したものである。主要な移管元国は英国とドイツであり、さらにスペイン・フランス・アイルランドからも生産移管が行われている。日本企業の対西欧進出の中心国であった英国の生産拠点の再編成が活発であり、また同じく日本企業の進出が多く中欧地域に隣接しているドイツからも生産移管が進められている様子である。

次に、日本企業の欧州における生産体制に関する個別企業の実証的調査・研究についてみておこう。日本電気機械企業に関しては、このような個別企業の生産体制の実態についての包括的な調査・研究は、ほとんどない。もちろん、欧州で活動する日本電気機械企業、とくに大手企業の事例研究の中で、欧州域内での生産体制の変化に関して比較的詳しく言及している調査・研究はある⁽⁶⁾。また、日本電気機械企業の欧州における活動を考察した調査・研究の中で、欧州域内での生産体制の変化に関して簡単に言及しているものは数多く存在している⁽⁷⁾。しかし、上述のように、欧州における日本電気機械企業の生産体制の変化については、包括的な研究がなされているとは言い難いのが現状である。

次項では、日本電気機械企業の欧州における生産体制の変化について、筆者が行った企業調査の結果に基づき、これもまた包括的とは言えない幾つかの事例研究であるが、可能な範囲で考察を行うこととする。

(2) 欧州における生産体制の変化

本項では、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、日本電気機械企業の在欧現地法人の調査に基づき、西欧から中欧への生産移管を中心とした生産体制の変化について、いくつかの類型に分類して検討を行う⁽⁸⁾。

以下、大きくは3つの分類、細かくは7つの分類にしたがって、日本電気機械企業の欧州生産体制の変化について、その実態をみていこう。具体的な分類は次の通りである。

I 西欧から中欧への生産移管あり

- ① 西欧生産拠点を閉鎖
- ② 西欧生産拠点は生産を停止するが機能変更して存続
- ③ 西欧生産拠点を存続し西欧と中欧の間で分業

II 西欧から中央への生産移管なし

- ④ 西欧生産拠点と中欧生産拠点との間で製品分業
- ⑤ 西欧生産拠点と中欧生産拠点との間で工程分業
- ⑥ 西欧生産拠点と中欧生産拠点との間で顧客分業

III 他社の欧州生産体制の実質的変更を支援

- ⑦ 中欧生産拠点がOEM生産

① 西欧から中欧へ生産移管をし、西欧生産拠点を閉鎖

【A社】在ハンガリー電池製造企業

A社は、1990年代末に、主要顧客である欧州企業のハンガリー進出とともにハンガリーに設立された。顧客が生産する製品のモデルチェンジが激しいため、生産の設計やスペックの変更に素早い対応が求められていたからである。また当時、顧客の経営が非常に好調であったこともあり、顧客とともに進出することに大きなメリットがあると考えられた。

中欧進出以前、顧客への商品供給は、基本的に日本とアジアから輸出していたが、1990年代初頭からドイツでも小規模の生産を行っていた。しかし、ハンガリーに工場を新設することになりドイツでの生産は終了した。なおドイツで

生産を行っていた時代から、ハンガリーとチェコでも委託生産を行っていた。この委託生産は続いているが、ハンガリーでの生産が拡大してきたため近いうちに終了する予定になっている。

ただし、近年、競合会社の成長もあって価格競争が激化しており、A社の親会社の方針も「顧客の近隣での生産」から「コスト引き下げのための集中生産」を重視する傾向が強まっている。そのため、A社では生産の前半工程を中国に移管して世界的集中生産を行い、その半製品をハンガリーで顧客のスペックに合わせて完成品にして納入するようになっている。このように、A社においては、欧州域内での生産体制の変化にとどまらない、世界的な生産体制の変化も生じている。

【B社】在チェコ映像機器部品製造企業

B社は、2000年代前半、顧客の日本企業の中欧進出に対応する必要から設立された。顧客日本企業は英国に生産拠点をもっていたが、チェコに新たな生産拠点を設立した。その時、この顧客企業からチェコに進出するなら仕事を発注すると言われ、B社が設立されることになった。

B社の親企業は、近年まで英国に生産拠点を所持していたが、顧客の日本企業が英国からチェコに生産を移管し英国での生産を停止したため、英国生産拠点も仕事がなくなり閉鎖された。

B社の親会社は、かつて英国で生産を行っていたとき、スロバキアの現地企業に外注委託をしていた。この企業には品質問題などがあったが上手くコントロールできなかったため、資本を入れて子会社化した。その後、B社が設立されたので、この子会社は閉鎖された。現在、B社は、生産変動への対応として、スロバキアに新たな外注先を見つけ、委託加工をしている。

B社設立時には、英国生産拠点のサポートを受けた。英国から来た品質管理の専門家などが3～4カ月滞在し、また英国から来た工場長は1年程度滞在して、B社の立ち上げに協力した。

② 西欧から中欧へ生産移管をし、西欧生産拠点は生産を停止するが機能変更して存続

【C社】在チェコ映像機器製造企業

C社は、1990年代半ば、欧州における売上拡大により英国の生産拠点だけでは生産が追いつかなくなると予測されていたため、英国拠点を補完する目的でチェコに設立された。

C社では、当初、小型商品を生産していたが、英国拠点で採算がとれなくなった商品を順に移管し、生産を拡大してきた。そして薄型の新商品の欧州生産が開始される時、英国で生産するかチェコで生産するか議論がなされたが、最終的にチェコで生産することになった。新商品は、英国で生産していた旧商品を代替する形で市場に広がったため、旧商品に対する需要が減少し、英国拠点の生産機能は停止することになった。

C社の設立にあたって、経営技術や生産技術は、日本からではなく英国現地法人から移転された。当時のC社の社長は英国現地法人の社長が兼ねており、C社の実質的なトップである副社長は英国からの移転の責任者であった。これらの英国からの支援により、単なる製品移管にとどまらない、移転経営移転や技術移転による生産そのものの移転がなされた。

英国拠点は、営業機能は日本へ、生産機能は実質的にチェコへ移し、研究開発機能のみを残すことになった。英国拠点の研究開発は、研究者の層が厚く、人件費は高いが必要不可欠のものだと認識されている。すでにC社でも研究開発の活動を始めているが、現状では英国で行っているレベルの研究開発をチェコで行うことはできない。ただし、将来的には研究開発機能もチェコに移す可能性はある。それは、日本の事業部が、世界の研究開発リソースをどう使うか考えて決めることになる。

【D社】在ハンガリー自動車音響機器製造企業

D社の親会社の基本戦略は、中国の生産拠点を世界のメイン工場とし、米国や欧州にも各市場向けの生産拠点を補完的工場としてもつというものである。D社は、1990年代後半に、大きなビジネスが欧州で成立し、基板を供給できな

いと将来困難な問題が生ずると考えられたために設立されることになった。D社の製品は、自動車用電気部品だが、音響機器であって機能部品ではないので、必ずしも顧客の近くで生産する必要はない。そのため、欧州の顧客からは遠い中欧に生産拠点を設立することに大きな問題はなかった。

数年前までフランスにも生産拠点があつた。当時は、D社で基板を製造し、それをフランスに送ってマウントしていた。フランスの労働コストが高く生産を維持できなくなったため、マウントをD社に移管してフランスの生産拠点を閉鎖した。ただし、フランス拠点については、生産機能を無くした後、サービスセンター化し、ある程度の雇用を維持している。

【E社】在スロバキア映像機器製造企業

E社は1990年代後半に、ドイツ生産拠点を補完するものとして設立された。ドイツ生産拠点では、人件費の高さと製品価格の低下のため、生産コストを切り下げる必要性が高まっていた。そのため、高付加価値製品をドイツで生産し低付加価値製品をE社で生産する製品分業、およびドイツで生産した部品をE社でノックダウン生産する工程分業などが計画されていた。

E社設立後、ドイツ生産で採算のとれない製品から順に生産を移管してきた。2004年までは、日本からの輸入部品を多く使っている製品は、ユーロワンが取得できずE社で生産することができなかった。しかし2004年以降、現地調達率に関係なく生産することが可能になり、生産移管もより高付加価値な製品に進んでいった。最終的に、ドイツの生産拠点の生産部門は閉鎖された。もともとドイツ生産拠点の最も重要な設立目的は関税回避であったので、スロバキアで関税回避が可能になったため、ドイツ生産拠点を残す必要性が無くなったからである。現在、ドイツ拠点は開発拠点として残っている。ただし、製品の基本設計はグローバル共通設計であるので日本で行っており、ドイツで行っているのはソフトウェア関係やテスト関係の範囲に限られている。

【F社】在チェコ自動車電子部品製造企業

F社は、2000年代初頭、中欧に生産拠点をもつ日本企業の要望に応える形で

設立された。

オランダにも同じ事業部の生産拠点がある。ここはF社とは別の製品を生産しており、F社とは直接的な関係はない。ただし、この拠点の生産機能はすでにアジアに移管されていて生産活動は大きな比重を占めておらず、実質的にテクニカルセンター化・サービスセンター化している。この生産移管は、顧客の方針が、近隣生産よりも、ローコスト・最適地生産を重視するもの変わったためである。

F社の事業部は、チェコにもう一つの生産拠点を所有している。基本的には異なる製品を生産しているが、F社はアセンブリを得意とし、別拠点は表面実装を得意としているので、相互に生産を委託することがある。このようにして、お互いの技術・設備の有効活用を図っている。

【G社】在ハンガリー映像機器部品製造企業

G社は、2000年代初頭、英国生産拠点からの生産移管を目的にして設立された。

欧州統合が進められていたころ、欧州市場から排除されるかもしれないという心配があり、G社の親会社は英国に生産拠点を設置した。その後、しだいにコスト問題が深刻になり、英国からの生産移管を考えてG社が設立された。しかし、G社が設立されてすぐ、主要顧客の日系企業が生産を欧州から中国へ移管し、英国拠点もG社も仕事を失うことになった。現在、G社は、以前に主要顧客に供給していたものとは異なる部品を生産し、欧州企業および在欧日系企業に供給している。一方、英国拠点は生産機能を停止し、管理および研究開発の機能をもつ拠点となり、現地向け商品のデザイン開発などをおこなっている。G社では立地条件から専門職の人材を確保することはできないので、研究開発機能をG社に移管することは不可能である。

③ 西欧から中欧へ生産移管をし、西欧生産拠点を存続し西欧と中欧の間で分業

【H社】在チェコ情報機器部品・映像機器部品製造企業

H社の親会社は、顧客の要求に素早く対応するフレキシビリティの必要性、欧州の多言語に対応する必要性、また欧州特有の規格に対応する必要性などのため、早くから欧州に進出しており、生産拠点も英国・アイルランド・ドイツ

の3カ国に所有していた。1990年代半ば、アイルランド現地法人がチェコの国営企業に生産を委託した時に、その管理会社としてチェコにH社が設立された。そして2000年代初頭、H社は自ら生産を開始することになり、工場が設立され生産機能をもつことになった。

その後、H社は、事業領域を拡大・変更しながら生産を増大させてきた。その過程で、英国拠点から様々な商品が生産移管された。一方、英国拠点は、顧客が西欧から中欧あるいは中国へ移動しマーケットが縮小したため生産規模が縮小し、最終的に閉鎖された。

現在、欧州のメインの生産拠点はアイルランドとチェコである。この二つの拠点の間では生産移管が行われているが、アイルランド拠点からチェコ拠点に一方的に移管が行われているというわけでもない。生産移管あるいは新製品導入時の生産地決定は、日本の事業部が、生産能力・マーケット・顧客動向・ロジスティックなどを総合的に分析して決定している。

また、ドイツの現地法人については、英国拠点と同様に、顧客の中欧・中国への移動のため、その機能の中心を物流や開発に移している。

④ 西欧から中欧へ生産移管をせず、西欧生産拠点と中欧生産拠点との間で製品分業

【I社】在チェコ空調機器製造企業

I社の親会社は、世界4極体制の下で地域化を進める戦略をとっているが、その戦略の一環として、I社は、2000年代前半、チェコに設立された。I社の親会社は、ベルギーで業務用を中心とした空調機器の生産を行っており、当初チェコ拠点では業務用空調機器のパッケージを行う計画であった。しかし欧州において家庭用空調機器の需要が急速に拡大したため、チェコ拠点では家庭用空調機器の生産を行うことになった。

現在、チェコ拠点とベルギー拠点では、家庭用と業務用の製品分業を行っている。同じ空調機器と言っても製品の特徴がかなり異なるので、二つの拠点の間の関係はほとんどない。ベルギーの業務用の生産は、技術レベルが高く家庭用とは工場のイメージもかなり異なる。また付加価値も高く、現在は十分な利益が

出ている。したがって、I社の親会社は、ベルギーの生産を中欧に移管することは、将来的な可能性の問題としては議論をしているが、現時点では考えていない。

I社は、親会社が西欧生産拠点を維持していることについて、親会社が地域密着型の企業として地域に根を張ることを重視しており、立地地域の経済環境のメリットを求めて生産拠点を移動させることよりも、立地地域にデメリットがあったとしてもそれをカイゼンにより克服していく努力が自社の強みになると認識していることを指摘している。

⑤ 西欧から中欧へ生産移管をせず、西欧生産拠点と中欧生産拠点との間で工程分業

【J社】在チェコ空調機器部品製造企業

J社の親会社は、I社と同じである。J社は、2000年代半ば、主要にはI社に部品を供給するための拠点として設立された。

J社が生産している部品の75%はI社向け、25%がベルギー拠点向けである。なお、ベルギー拠点の生産は、8割が業務用、2割が家庭用であり、後者の家庭用のための部品の全てをJ社が供給している。

このようにJ社とベルギー拠点とはある程度の生産工程分業の関係がある。しかし、ベルギーの主要製品は業務用であり、J社とI社の主要製品は家庭用であるので、ベルギー拠点とチェコ拠点との間には、それほど密接な関係はない。ただし、チェコ拠点の設立は、ベルギー拠点の日本人がチェコに出向いて工場を立ち上げたのであり、ベルギー拠点がチェコ拠点を作ったと言ってよい。その意味では、J社設立時に、生産そのものの移転が行われたとすることができる。

⑥ 西欧から中欧へ生産移管をせず、西欧生産拠点と中欧生産拠点との間で顧客分業

【K社】在ハンガリー自動車電気部品製造企業

K社は、2000年代初頭、顧客の日系企業の欧州拠点への日本からの輸出を現地生産に切り替えるために、また欧州で新規に顧客を獲得することをめざして、ハンガリーに設立された。

K社の親企業が所有する欧州の関連事業の生産拠点は、以前はK社のみであった。しかし、2000年代半ばにK社の親企業がある日本企業を買収した結果、フランスの生産拠点もグループ会社になり、欧州に二つの生産拠点が存在することになった。しかし、この二つの生産拠点では顧客が異なり、また部品会社は生産を変える時には顧客の自動車メーカーの承認が必要であるため、すぐに生産の協力や統合ができるわけではない。K社は、将来的な構想としては、生産統合や生産の棲み分けを検討しており、場合によってはフランスの生産機能をハンガリーに移管することもあるかもしれないと考えている。ただし、フランスの現地法人には、設備と生産経験をもっている、非常に高い現地調達率を達成しておりサプライヤーとの効率的な関係を構築しているなどの強みがあり、生産移管を行えばそれらのメリットが無に帰すということも考える必要があることも認識している。

⑦ 中欧生産拠点がOEM生産により、他社の欧州生産体制の実質的変更を支援
【L社】在ハンガリー映像音響機器部品製造企業

L社は、1990年代末に、顧客の日本企業の欧州生産に対応する必要からハンガリーに設立された。主要には、ユーロワン問題と納期問題に対応するためである。L社の親会社の欧州生産拠点はL社のみである。

しかし、L社がハンガリーに進出してまもなく、顧客の日本企業との取引が終了してしまい、受託加工へ方向転換することになった。その後、西欧および中欧に進出してきた日系企業を中心に、多くの会社と契約してOEM生産を行っている。西欧に生産拠点をもつ企業はコストダウンの必要性に迫られており、中欧に生産拠点を移すことを考えているが、自社工場を設立する条件や環境が整わない企業も多い。L社は、そのような企業からの受注を受けてOEM生産を拡大させてきた。顧客の多くは日系企業である。日系企業は、L社のような日系EMSを頼る傾向がある。理由の一つは、日系企業が、価格の安さだけでなく品質や納期順守を重視するからであり、もう一つは、日本にいたころからグループ企業全体として付き合いがあったことによる信頼という基盤があるためである。

L社に生産を委託している日系企業は、ハンガリー立地の条件を活用したL社に生産を委託することによって、より効率的な欧州域内分業を実現して競争力を強化している。L社のケースは、L社自体の生産体制変化ということではないが、取引先の日系企業がL社のOEM生産を利用して、実質的に自社の欧州生産体制を変化させているケースだと言うことができる。

【M社】 在ハンガリー自動車音響機器製造企業

M社は、1990年代後半に、顧客の欧州企業に誘われて、日本からの輸出を顧客の近くでの現地生産に代えることを目的としてハンガリーに設立された。M社の親会社の欧州生産拠点はM社のみである。

しかし、ハンガリーでの生産は、価格的にも品質的にも問題があり、結局、生産の主要部分のアセンブリ工程を中国に移管することになった。そのため、M社は中国で生産した製品の検査・箱詰め替えなどの仕事をしているのみである。

M社の主要製品については上記のような状況であるため、現在、生産活動の中心は、別製品を主に日系企業に対してOEM供給することになっている。L社と同様に、M社のケースは、M社自体の生産体制変化ということではないが、取引先の日系企業がM社のOEM生産を利用して、実質的に自社の欧州生産体制を変化させているケースである。

【N社】 在ポーランド映像機器製造企業

N社は、2000年代半ば、欧州における販売を支援し増加させるために設立された。欧州域内生産により、輸入と異なり関税がかからないというメリット、納期が短く対応がフレキシブルにできるというメリットを生かすことが目指された。N社の親会社の欧州生産拠点はN社のみである。

N社は、基本的に自社ブランド製品を生産しているが、近年、西欧に立地する日系企業および欧州企業のOEM生産も行っている。N社が取引している日系企業の一つは、最近、英国工場を閉鎖し、N社を含むいくつかの企業に委託生産を行っている。L社・M社と同様に、N社のケースは、取引先の日系企業がN社のOEM生産を利用して、実質的に自社の欧州生産体制を変化させてい

るケースである。

(3) 小 括

本項では、前項の事例研究に関して、簡単な総括を行う。

西欧と中欧の両地域で生産拠点を所有していた企業の現地法人11社に関する調査では、生産移管の経験がある現地法人が8社、生産移管の経験がない現地法人業が3社であり、生産移管の経験がある企業が多くみられた。

生産移管を行った経験のある企業のうち、西欧生産拠点を閉鎖した現地法人が2社、西欧生産拠点の生産は停止したが西欧拠点そのものは機能変更して存続している現地法人が5社、西欧生産拠点を維持して西欧拠点と中欧拠点との間で製品分業をしている現地法人が1社（ただし、前項で記したように、この現地法人の親企業は、西欧に複数の生産拠点をもっており、閉鎖したものもある）。今回調査した生産移管の経験をもつ企業の多くは、低付加価値商品や労働コスト比率が高い商品など、西欧で生産が困難になってきた商品を、困難になった順番に中欧に移管しており、生産移管がほぼ完了している様子であった。多くの企業では、生産移管の後も西欧拠点を完全には閉鎖せず、機能変更により研究開発拠点・テクニカルセンターあるいはサービスセンターなどとして存続させていた。ただし、その重要性については企業によって相違があり、西欧拠点で長期的に蓄積してきた経営資源を積極的に維持しようとしている企業もあれば、西欧拠点を完全に閉鎖した場合に生ずる問題への対応策として一時的に維持しているように思われる企業もあった。また、前者の企業の中には、研究開発機能について中欧への移管や中欧での独自展開を図っている企業もあり、その場合、近い将来に西欧研究開発拠点と中欧研究開発拠点との関係を再検討する必要が生ずると思われる。

生産移管の経験がない企業では、西欧生産拠点と中欧生産拠点との間で、製品、工程、あるいは顧客による分業関係が生じていた。製品分業や工程分業は、西欧地域と中欧地域の生産条件の相違を考えると、ごく自然な分業関係だと言える。しかし、このような分業関係を保持している企業は、今回の調査ではあまり見られなかった。上述の生産移管の経験をもつ企業も、生産移管が進めら

れている過程では、西欧生産拠点と中欧生産拠点との間で製品分業がなされていたが、ほとんどの企業（8現地法人のうちH社を除く7つの現地法人）では、すでにその分業関係を終了していた。電気機械企業にとって、西欧で生産を維持することは、かなり困難な状況になっていることが見てとれる。とくに工程分業に関しては、電気機械部品は多くの場合比較的輸送が容易であるため、部品の特性に応じて、欧州域外の日本あるいは中国などから輸入されることも多く、欧州域内での分業ということにはなり難いようである。一方、顧客分業に関しては、今回の調査では1社に止まっているが、自動車電気部品を生産している企業では、このタイプの分業が数多く見られる。自動車産業では、多くの完成品企業が西欧と中欧で生産拠点を所有しており、完成品企業がとくに機能部品で近隣生産を望んでいる。また輸送コストが大きく、短納期の必要性も高い。したがって、自動車電気部品の生産企業も、顧客完成品企業の立地に従って、西欧と中欧で生産拠点を所有して、顧客対応を行っている場合が数多くある。

今回の調査では、中欧にのみ生産拠点をもち、他企業に対するOEM生産を行っている現地法人3社についても、検討の対象とした。中欧OEM生産企業は、自社自体の生産体制を変化させているということではないが、西欧に立地する日系企業などの取引先企業が中欧のOEM企業に生産を委託することによって、より効率的な欧州域内分業を実現して競争力を強化している。つまり、取引先企業がこれら中欧OEM生産企業を利用して、実質的に自社の欧州生産体制を変化させているということができる。

おわりに

本稿では、日本電気機械企業の欧州生産体制について考察を行ってきた。その結果をまとめておこう。

第1節では、日本電気機械企業の欧州進出の全体的状況について確認した。

「欧州に現地法人をもつ企業全体」と「欧州に製造現地法人をもつ企業」を比較すると、後者が前者に占める比率は、親会社数では5割程度であるが、現地法人数では7～8割に達しており、「製造現地法人をもつ企業」が「現地法

人をもつ企業」の中心的存在となっている。

その「欧州に製造現地法人をもつ企業」の特徴として、親会社に関しては、「西欧のみに製造現地法人を設立している企業」が大きく減少し「西欧と中欧に製造現地法人を設立している企業」と「中欧のみに製造現地法人を設立している企業」が大きく増加していることがあげられる。

現地法人に関する特徴としては、まず現地法人総数について「1998年にも2008年にも欧州で現地法人を所有していた企業」が現地法人を西欧で減少させ中欧で増加させていることがあげられる。次に現地法人の機能別数について、西欧では、「販売」の比率が非常に高くさらに上昇、「製造」の比率が「販売」と比べると低くさらに下降、「他機能」の比率が低いが上昇傾向、一方中欧では、「販売」の比率が非常に高いが下降、「製造」の比率が比較的高くさらに上昇、「他機能」はこの期間に設立が開始、となっていることをあげることができる。

第2節では、西欧と中欧に生産拠点をもち企業23社の在欧現地法人数の変化について検討を行った。

「中欧製造現地法人の変化」と「西欧製造現地法人の変化」との関係については、両者の変化のパターンうち最も多いのが「中欧増加・西欧減少」であり、全体的にみても中欧における生産拠点の拡充と、西欧における生産拠点の縮小という特徴をあげることができる。

次に「中欧製造現地法人の変化」に対する「西欧製造現地法人の変化」と「西欧非製造現地法人（販売現地法人、他機能現地法人）の変化」については、まず販売現地法人では、「中欧製造現地法人の変化」に対する「西欧製造現地法人の変化」と「西欧販売現地法人の変化」のパターンは似ているが、西欧販売現地法人が西欧製造現地法人よりも積極的な展開をしている傾向を示す企業も少なくないという特徴がみられた。また他機能現地法人では、「中欧製造現地法人の変化」に対する「西欧製造現地法人の変化」と「西欧他機能現地法人の変化」のパターンはかなり異なっており、西欧製造現地法人を増加あるいは減少させても、西欧他機能現地法人を同数維持している企業が多く存在するという特徴がみられた。

そして、これらの4種類の現地法人の変化の全体的特徴として、中欧製造現

地法人の増加傾向、西欧製造現地法人の減少傾向、西欧販売現地法人の変化の二極化傾向、西欧他機能現地法人の同数維持傾向が確認された。

第3節では、日本電気機械企業の欧州における生産移管と生産体制の変容について考察を行った。

まずジェットロの「在欧現地法人の生産移管」調査の結果を検討し、次に筆者の現地調査にもとづく事例研究を行った。

調査を行った企業に関して、生産移管の経験をもつ企業の多くは、西欧で生産が困難になってきた商品を順に中欧に移管し、生産移転がほぼ完了していた。それらの企業の多くでは、生産移管の後も西欧拠点を完全には閉鎖せず、機能変更により研究開発拠点・テクニカルセンターなどとして存続させていた。ただし、その場合の西欧拠点の重要性については企業によって相違があった。また、これらの企業の中には、研究開発機能について中欧への移管や中欧での独自展開を図っている企業もあり、今後研究開発機能についても両地域拠点の関係を再構築する必要が生ずると思われる。

生産移管の経験がない企業では、西欧生産拠点と中欧生産拠点との間で、製品、工程、あるいは顧客による分業関係が生じていた。しかし、製品分業・工程分業においては、西欧生産拠点の重要性が低下し、中欧や中国への生産移管、あるいは日本や中国からの輸入に代替される可能性が大きく、長期的にみて分業関係を維持することの困難性が増していくと思われる。顧客分業に関しては、とくに自動車電気部品企業で、完成品企業の立地や部品調達の特徴から、今後も継続されると考えられる。

最後に、中欧でOEM生産を行っている企業は、自社自体の欧州生産体制を変化させているということではないが、取引先企業がこれら中欧OEM生産企業を利用して実質的に自社の欧州生産体制を変化させており、他企業の欧州生産体制変容を支援しているという特徴をもっていると言える。

以上、本稿の考察により、日本電気機械企業の欧州における生産体制が大きな展開を見せていることが明らかになった。日本電気機械企業の生産体制は、全体として、西欧生産拠点の縮小と中欧生産拠点の拡大という傾向を示しており、その中で西欧から中欧への生産移管が進められている。その過程において、

西欧生産拠点と中欧生産拠点との間で生産分業関係が生じているが、最終的には西欧生産拠点は生産を停止し研究開発やサービスなどの非生産機能をもつ拠点に変化している場合が多い。西欧拠点と中欧拠点との間で、このような生産機能と非生産機能の分業関係を形成している企業、および現時点では生産分業を維持している企業が、今後、欧州全域を視野に入れた企業活動をどのように展開していくのか、そして同時にグローバル生産体制が発展する中での欧州企業活動をどのように展開していくのか、注目していきたい。

【注】

- (1) 本稿では、2008年のリーマンショックによる影響を受ける以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、欧州の経済環境や日本企業の欧州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。なお、本稿において、「西欧」は2004年EU拡大より前にEUに加盟していた15カ国を指し、「中欧」は2004年と2007年のEU拡大でEUに加盟した国のうちチェコ・スロバキア・ハンガリー・ポーランド・ルーマニア・ブルガリアの6カ国を指す。また「欧州」はこの「西欧」15カ国と「中欧」6カ国からなる地域を指す。
- (2) 本稿では「電気機械企業」を考察の対象としている。これは、東洋経済新報社『海外進出企業総覧（会社別編）』の業種分類では、基本的には以下の分類の企業である。1998年に関しては、1999年版（原則1998年10月現在の状況の調査）の「電気機器」「重電」「通信機器」「家電」「計器」「電子機器・電子部品」の6業種に分類されている企業。2008年に関しては、2009年版（原則2008年10月現在の状況の調査）の「電気機器」に分類されている企業。ただし、東洋経済新報社『海外進出企業総覧（会社別編）』では企業の業種分類基準が年によって異なり、同一企業が年によって異なる業種に分類されているケースがある。例えば、ある年に「電気機器」に分類されている企業が、別の年には「一般機械」や「輸送機器」や「他製造業」に分類されている。本稿の考察に関しても、1999年版の上記6業種に分類されている企業が2009年版では「電気機器」以外の業種に分類されているケース、逆に2009年版の「電気機器」に分類されている企業が1999年版では上記6業種以外に分類されているケースが見られる。本稿では、電気機械企業の範囲を広くとり、1999年版で上記6業種に分類されている企業が2009年版で「電気機器」以外の業種に分類されていても、また逆に2009年版の「電気機器」に分類されている企業が1999年版では上記6業種以外に分類されていても、いずれも考察の対象に含むことにしている。なお、1998年と2008年の間に、企業が合併した場合、あるいは企業の一部が分社独立した場合がある。前者の場合、便宜的に、合併する前の複数会社を一企業と見做して合併後の企業と対比させている。また後者の場合も、便宜的に、分社独立後の複数企業を一企業と見なして分社独立前の企業と対比させている。

- (3) 本節では、考察の対象を「1998年及び／又は2008年に、西欧と中欧の両地域で製造現地法人を所有した経験をもつ日本電気機械企業」にしているので詳しくは考察しないが、「西欧のみに製造現地法人を所有している企業」と「中欧のみに製造現地法人を所有している企業」についても簡単に言及しておく。「西欧のみに製造現地法人を所有している企業」は70社。製造現地法人を1998年と2008年の両年に所有していた企業が39社、1998年にのみ所有していた企業が18社、2008年のみに所有していた企業が13社であった。製造現地法人の増減は、増加18社、同数24社、減少28社であった。「中欧のみに製造現地法人を所有している企業」は7社。製造現地法人を1998年と2008年の両年に所有していた企業が1社、1998年にのみ所有していた企業が1社、2008年のみに所有していた企業が5社であった。製造現地法人の増減は、増加5社、同数1社、減少1社であった。
- (4) 本項のジェットロ調査に基づく記述では、「西欧」「中欧」の用語が指す範囲が、本稿の他の部分とはやや異なる。ジェットロ調査に基づく記述の部分では、「西欧」は本稿の「注1」で示した国々にスイスを加えた16カ国を指す。「中欧」は本稿の「注1」で示した国々にリトアニア・スロベニア・セルビア・モンテネグロを加えた10カ国を指す。
- (5) ジェットロ調査では、2005年度まで「今後の生産体制の考え方（生産拡大・生産拠点移転・現状位置・生産縮小・撤退など）」「新規生産拠点の設置先の候補」「生産拠点の移転先の候補」などに関する質問がなされていた。しかし、これらの質問に対する回答は、今後の計画や予測に関するものであり、生産体制変化の実態に関するものではない。また2009年度調査では、やはり「今後の生産体制の考え方」「中長期的に生産拠点として有望と見ている国」についての質問はあるが、生産体制変化・生産移管の実態に関する質問はなされていない。
- (6) このような個別企業の事例研究の例として、苑志佳(2006) pp. 136-147(パナソニック)、同pp. 322-333(アルプス電気)、同pp. 333-342(住友電気グループ(住友電気工業・住友電装・オートネットワーク技術研究所))、機械振興協会経済研究所(2005) pp. 50-57(パナソニック)、日本貿易振興機構ブリュッセル・センター(2005) pp. 2-9(パナソニック)などをあげることができる。
- (7) このような調査・研究の例として、苑志佳(2006) pp. 188-189(アルプス電気)、同p. 189(パナソニック)、同p. 203(ソニー)、機械振興協会経済研究所(2005) pp. 58-60(ソニー)、日本貿易振興機構(2005) p. 50(ソニー)、日本貿易振興機構海外調査部欧州課(2004) pp. 1-2(ソニー、パナソニック)、日本貿易振興機構ブリュッセル・センター(2005) pp. 10-14(ソニー)、同p. 48(アルプス電気)、和田正武・安保哲夫(2005) pp. 188-190(住友電気工業・住友電装・オートネットワーク)などをあげることができる。
- (8) 本稿で、欧州の生産体制を考察する場合、当然のことだが、調査企業が欧州で他事業の拠点を所有していても、その拠点との関係は考察の対象としていない。無視して考察を行っている。大企業の多くは、複数の事業部を持ち、それらの事業部は実質的に独立した企業活動を展開しており、相互の関係はほとんどない。

例えば、ある企業が欧州に映像機器事業の現地法人と自動車用電装部品事業の現地法人を所有しても、これらの現地法人の間の生産事業上の関係は無い。したがって、これらの異なる事業部の現地法人の間の関係を論じて意味がないからである。

【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 (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号, pp. 1-17
- 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
- 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』
- 志牟田剛 (2007) 「エアリアポート 中・東欧 多様化する日系企業の投資」『ジェトロセンサー』2004年8月号, pp. 50-51
- 田中友義 (2005) 「EU拡大で在欧日系企業(製造業)の企業立地はどのように変わったか」『季刊 国際貿易と投資』第59号(2005年春号)
- 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』 東洋経済新報社『海外進出企業総覧(会社別編)』(1999年版, 2009年版)
- 日本貿易振興機構 (2004) 『拡大EU形成過程における欧州産業の変革と企業行動 - 東方拡大に向けた企業の汎欧州グローバル戦略の展開の実態 -』
- 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) [本稿では『ジェトロ調査』と表記]
- 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 (2004) 「日系企業の中・東欧投資を分析する」『ユーロトレンド』2004年9月号, Report 4, pp. 1-6
- 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
- 日本貿易振興機構海外調査部欧州課 (2007) 「見直される欧州の魅力 日本企業はビジネス強化へ」『ジェトロセンサー』2007年2月号, pp. 6-27
- 日本貿易振興機構海外調査部欧州課 (2009) 「欧州向け最適生産地～フロンティア地域を探る」『ジェトロセンサー』2009年11月号, pp. 34-62
- 日本貿易振興機構ブリュッセル・センター (2004a) 「欧州における日系企業の組織, ロケーション戦略の変遷と見通し」『ユーロトレンド』2004年5月号, Report 3, pp. 1-30
- 日本貿易振興機構ブリュッセル・センター (2004b) 「中・東欧諸国における電機・電子産業の動向(チェコ, ハンガリー, ラトビア, リトアニア, ポーランド, スロバ

- キア)』『ユーロトレンド』2004年9月号, Report 3, pp. 1-99
- 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
- ロシア東欧貿易会(1996)「東欧での生産展開を図る日系企業 - 中欧投資セミナーで
の報告をもとに - 」『ロシア東欧貿易 調査月報』1996年12月号, pp. 22-36
- ロシア東欧貿易会(2004)『中欧諸国の機械産業の現状とビジネスチャンス』
- 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 - 』文眞堂