

中・東欧と東南アジアにおける自動車生産ネットワーク

Automotive Production Networks in CEE and Southeast Asia

岡 崎 拓

Taku OKAZAKI

要旨

大手メーカーによる自動車生産ネットワークのグローバル化が進展する中で、アジアや欧州において自動車産業の新たな成長地域が現れはじめた。

その中でASEANにおけるタイ、中・東欧におけるポーランドの自動車産業は、それぞれ経済危機や災害、外国企業本体の倒産といった外的な要因によるショックを経験するとともに、ASEAN (AFTA) とEUという経済統合に組み込まれるなかで外国企業との結びつきを強めたという共通性を持つ。

日本を代表するメーカーであるトヨタのグローバル戦略の観点からみると、この二つの地域は域内外への部品（特にエンジン）輸出機能の獲得と、各国政府の産業関連政策とのかかわりの中で進出が行われていったという共通点を持つ。一方で、ASEANにおける統括的地位を獲得し、完成車と部品ともに国際供給を行うタイと、エンジン生産に特化し、西欧と中・東欧（ならびにトルコ）を結びつける役割を持つポーランドは、ネットワーク内の機能において一定程度の違いがあることも認められる。これらの違いに際しては、政府による政策の強制力や実施時期、ならびに対象国における自動車産業の基盤の有無が影響を与えていると考えられる。

1. はじめに

21世紀に入ってから、ITをはじめとする新規産業の発展を目指す先進国において自動車産業は日米欧の主観産業の一つであり続けており、各大手メーカーのグローバル規模での競争は激しさをさらに増している。一方で新興国（途上国）においても、輸入代替化などの手法により工業化を志向していく中で、自動車産業は外国資本の流入、それに伴う技術や設備、マネジメントやマーケティング手法の導入などを実現する中心的手段であった。

近年の大手自動車メーカーの生産ネットワークの拡大をみる中で、新興国への生産拡大と、AFTAをはじめとする各国の経済連携（あるいは経済統合）の2点は非常に重要な視点となっている。日本最大の自動車メーカーであるトヨタにおいても、近年既に海外生産台数が国内生産台数を上回っており、特に中国を含むアジア地域が圧倒的な伸びを見せている。これらの状況を鑑みるに、現代の自動車産業全体の分析と、各国経済における自動車産業の分析を行うにあたって、各メーカーのグローバル（または地域）戦略、さらには自動車産業を取り巻く経済環境や関連政策、特に投資誘致政策や自動車産業政策の分析の重要性は非常に高い。

自動車産業は多くの国で基幹産業を担っており、地域経済、労働、投資、国際経済関係など多様な分野と結びつくため、様々なアプローチから研究が行われてきた。アジアにおいても各

国の自動車産業の発展過程の比較を行ったチョウドリ（2013）、マーケティングやコストの観点からタイの拠点としての役割の変化を考察した小林・大森（2014）や、タイの自動車関連政策とその産業発展との関連性を考察したNatsuda and Thoburn（2011）などがある。中・東欧に関しても、市場経済体制への移行開始後の90年代以降、主に外国資本との関連の中で発展した自動車産業に関する研究は多くみられるようになった。特にPavlínek（2002）や細矢（2006）などにみられるように、体制移行からEU加盟期を経る中で、中・東欧がどのように組織的・技術的にアップグレードを達成してきたか、欧州全体の生産ネットワークにいかに関与されてきたかを考察する研究が主であった。

本稿ではこれらの地域における既存の研究を基にしつつ、グローバルネットワークにおける役割の変化が著しい東南アジアと中・東欧をとりあげ、これらの地域の自動車産業の比較と統合分析を試みる。その背景には、大手自動車メーカーにおいて近年各地域の生産がさらに結びつきが強まり、それぞれ個別の地域のみでの分析では、異なる地域間での生産移管や部品供給ネットワークの進化がみられる現代の自動車産業ならびに各地域経済をネットワークの全体の中でとらえることが難しくなっているという筆者の視点がある。したがって本稿は、総合的なグローバル生産ネットワーク分析に先立ち、東南アジア（ASEAN）と中・東欧（特に中欧）という異なる地域の自動車産業を同時にとらえるという視点に立つ。

前述のように本稿では、新興国における大手自動車メーカーの生産ネットワーク形成を、アジアと欧州を取り上げて分析する。アジアにおいては比較的早期から日本の大手メーカーが進出を果たし、また60年代から地域協力を進めてきたASEAN（東南アジア諸国連合）や、その経済協力体制であるAFTA（ASEAN自由貿易地域）が形成されている。この東南アジアは以前より現地部品産業の育成や、輸出振興を行っており、さらに域内での部品供給体制の構築が大手メーカーにみられる点で、国際的な生産ネットワーク分析において重要な地域であると思われる。一方、中・東欧地域、特にチェコ、スロバキア、ハンガリー、ポーランドの4か国からなる中欧（Central Europe）地域は、社会主義経済体制期以前から自動車産業が存在した地域や、体制移行後に外国メーカーの進出が続発し新興自動車生産地域となった地域などが含まれ、特にEU加盟以後はメーカーの欧州戦略の中で西欧と中・東欧が一つの生産ネットワークの中に組み込まれ始め、生産移管や技術移転、研究開発拠点設立及びエンジン供給体制の確立など、近年多様な機能を持つようになってきている。

これらの状況に加え、以下で述べるような2地域の共通性に基づき、これら地域における自動車生産の状況とそれに関連する産業政策、投資関連政策をみる¹⁾。タイとポーランドを比較対象に挙げた点においては、90年代以降地域統合が進む中で外国からの自動車産業に対する直接投資の流入が加速し、その成長の中心となった点、さらに輸出や部品供給において他国との結びつきが強く、生産ネットワークにおいて相応の重要性を持つ点などを考慮したものである。本稿ではこれらの地域における主要アクターであり、各地域の生産ネットワークの重要拠点としてこの2か国を活用しているトヨタを一例として取り上げ、これらの新興地域において、どのような地域戦略（あるいはグローバル戦略）の下でいかなる生産体制を築いてきたかを述べ、グローバル生産体制の現状と、今後の新興地域の生産ネットワークへの組み込みの方向性を明

らかにすることを試みる。

2. 中・東欧と東南アジアの自動車産業

2.1 ポーランド自動車産業の発展過程

ポーランドの自動車産業の歴史は長く、1920年代から自動車生産が計画され始め、1930年代から本格的な生産が行われるようになった。その中心として存在していたのがポーランド政府とイタリア・フィアット社の協定に基づく、ポーランドでのフィアット車ライセンス生産であった。このライセンス生産は第二次世界大戦期に一度消滅したものの、戦後ライセンス生産を再開する。この生産を請け負ったのがポーランド国営企業のFSO (Fabryka Samochodów Osobowych) である。フィアットのライセンス生産は、後にFSM (Fabryka Samochodów Małolitrażowych) を加えFiat 125pモデルを中心として90年代まで生産が続けられる。一方で、FSOは独自ブランドの生産にも着手し、FSOポロネーズを生産し、2002年までモデルチェンジを繰り返しながら長期にわたる主力モデルとなる。

しかし社会主義体制下において、国営化されていた自動車会社における組織の効率性やサプライチェーンの機能化、新規モデルの投入速度などは低調なものとなっていた。その中で、1989年からの東欧革命により、ポーランドも社会主義体制から市場主義経済体制への体制移行を経験する。その際に自動車会社を含めた国営企業は経済再生プランの下で民営化されることとなり、FSMはFiatに買収され、Fiat Auto Polandが1992年に設立される²⁾。

さらに他の中東欧諸国と同様に、外資規制の壁が大幅に解消されたポーランドにも外資による投資が行われることとなる。1993年にドイツ・フォルクスワーゲン (以下VW) がポーランドFSR Tarpanの買収・子会社化を経て自社ブランドの生産をボズナンにて開始した。その他にも、欧州GM、ボルボ、MAN、Scaniaなどが90年代にポーランドへの進出を果たす。体制移行後の投資ブームの中でポーランドの自動車生産は拡大し、99年には年間60万台の完成車生産を行うまでに成長した。

しかし、2000年以後大宇本体の経営破綻により、大宇-FSOは提携を解消した。ポーランド国内の完成車台数は大幅に落ち込み、VWの下で着実に回復・成長を果たしたチェコのシュコダなどと比較すると、完成車生産基地としての地位を築くまでには至らなかった。一方で、EU加盟が近づいた2000年代に入って以後、単一市場への参入を見据え、西欧に比較して低賃金かつ教育水準の高いポーランドでの生産が再び注目され、Fiatの新型PandaやOpelのAgilaといったモデルが生産移管や新規投入を通じポーランド国内で生産開始された。

2008年からのリーマンショックと、それに続く欧州危機は、ヨーロッパの自動車産業にも大きな影響を与えた。西欧を含む欧州全体が軒並み経済成長率がマイナスに落ち込む中でプラス成長を維持するなど、ポーランドは「EUの優等生」と表現されるほどの経済状況を見せたものの、自動車産業に関してはFiatなどがイタリア本国の生産と雇用維持のためにポーランドでの生産モデルをイタリアへ移管するなどの措置を取った。結果としてポーランドでの完成車生産は再び落ち込みを見せ、2000年代以後新規外国直接投資を原動力に短期間で年間100万台の生産規模にまで成長したスロバキアにも後れを取る事態となった。

2013年時点で、ポーランドに進出している主な企業はFiat、OPEL、トヨタ、VW、MAN、Solaris、VOLVO、SCANIAなどである。ポーランドの自動車産業は主に南部から東部にかけて立地しており、首都ワルシャワを含む東部には広がりを見せていない。これは主にポーランドの自動車生産が西欧向け輸出に向けられていることや、南東部の工業の歴史的発展などが理由に挙げられる。

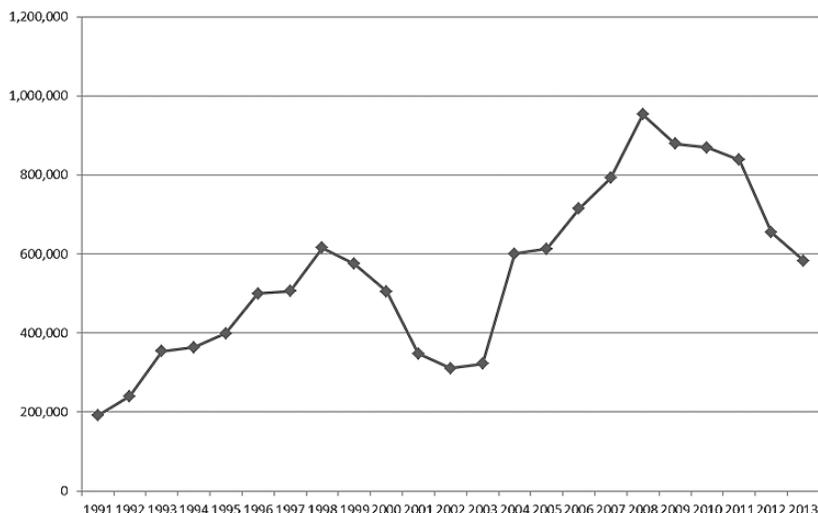


図1 ポーランドにおける完成車台数推移

出所) OICA Production Statistics、フォーイン (2007) より筆者作成

上記のように、ポーランドは体制移行後、完成車生産については成長と縮小を繰り返してきた。ただし近年は、各メーカーがポーランドをエンジン生産拠点とするケースがみられるようになってきた。以前からエンジン生産を行っていたFiatに加え、2000年前後からトヨタとVWが大規模なエンジン工場をポーランド国内に設立。ポーランドや中東欧諸国のみならず、西欧や南米、アフリカに至るまで広範な範囲にエンジン供給を行うこととなった。これは他の中東欧諸国に比較して非常に特徴的な動きであり、ポーランドが(特に欧州)自動車生産ネットワークにおいてエンジン(パワートレイン)供給基地としての役割を担うようになってきているといえる。

2.2 タイの自動車産業の発展過程

タイの経済規模はASEAN 4位の6400万の人口、ASEAN第2位の名目GDPを持ち、現在では首都バンコクを筆頭に製造業からサービス業まで幅広い産業へ外国資本が流入し、インドネシアやシンガポールとともに、東南アジアをけん引する存在となっている。ポーランドと同様に、タイにとって自動車産業はGDPの4割を占める製造業の中心を成す産業であり、経済成長・経済政策の観点からも大きな重要性を有するものである。本節ではタイの自動車産業を、その発

展の過程とそれに付随する自動車産業関連政策の観点からまとめ、その全体像を提示する。

タイは50年代から本格的な工業化を開始したが、その基本的な特徴としては、基幹製造業の育成、輸入代替産業の育成、輸出産業の振興などがあった（チョウドリ2013）。タイの自動車産業は1960年代から本格的に形成され始めた。タイ政府は、自動車産業においても他の東南アジア諸国と同様に自動車の輸入代替化を通じた工業化へのシフトを模索し始める。1961年から第1次6ヵ年計画（経済開発計画）が発表され、工業省や自動車開発委員会が設置された。この開発計画及び産業関連政策においては産業振興における外資の導入が画策され、その点においてタイ投資委員会（Board of Investment: BOI）が中心的な役割を果たしてきた。タイにおいては、1950年代から内需の拡大に伴う輸入増加により貿易赤字が大幅に拡大しており、その中心であった工業品の輸入代替化が急務であった（藤森1990）。したがって1960年に新産業投資奨励法が制定され、法人税や関税の引き下げなどを通じ、国内資本のみでは不足していた投資を外資の導入によって賄う体制作りが行われた。

このようなタイの外国投資誘致政策の下で、外国自動車メーカーが本格的にタイへの進出を始めるようになる。62年にトヨタ、日産が進出して以後、日野、いすゞらが、さらに70年代からはフォードやGMといった欧米系メーカーも積極的にタイへの投資を開始した³⁾。この時期のタイでの自動車生産はCKD（Complete Knock Down）⁴⁾形式の生産が主に行われていた。投資奨励法に基づき、CKD生産にかかる自動車関連部品の輸入関税が完成車輸入関税より大幅に低く抑えられることとなり、さらに国産化部品の製造にかかわる機材・設備の輸入関税に対しても免税特典が与えられた。

しかしこの流れは70年代以降、タイ政府の国産自動車生産方針に基づく産業保護と部品の国産化（現地調達比率の引き上げ）によって大きく変更された。完成車輸入の禁止や部品現地調達率を50%以上に引き上げるなどの政策を実施する中で、タイの自動車部品産業は外資との合併などの形態をとりつつ発展した。さらに同時期にタイ経済全体の成長に伴い、完成車の国内需要も急増し、自動車産業のブーム期を迎えるまでとなった（チョウドリ2013）。

一方で、タイの保護政策に対する批判や、IMF 8条国入りなどの理由により、タイ政府は91年に輸入車規制の撤廃を開始。その後もAFTA、WTOとの交渉の中で関税引き下げをはじめとする規制撤廃（あるいは引き下げ）に向かった。このような自由化は、同時にASEAN域内におけるサプライチェーンの形成を導き、本稿でも取り上げるトヨタをはじめとした大手自動車メーカーは、域内間の部品供給体制・完成車輸出处体制を構築し、東南アジア生産ネットワーク（広域ではグローバルネットワークの一部として）の中心部にタイを活用する動きがみられるようになった。

このようにタイにおいては60年代以後、自動車産業が日系企業らの外国資本との連携の中で急速に成長を果たしてきた。しかしポーランドと同様、タイの自動車産業も2度にわたる外的ショックに見舞われることとなった。それが1997年からのアジア通貨危機と2011年のタイの洪水である。タイのパーツ暴落に端を発したアジア通貨危機は、金融セクターのみならずアジアの経済全体へ大きな打撃を与えた。タイの自動車産業も内需の落ち込みや輸出の落ち込みにより、危機前と比較して生産、販売ともに3分の1にまで落ち込む危機的状況に見舞われた。

その後落ち込みから回復を見せ始めた2000年代に入ると、タイは「アジアのデトロイト」計画を発表し、アジアにおける自動車生産のハブ拠点の地位を本格的に目指しはじめ、危機前と比較して完成車輸出の伸びに伴う生産台数の伸びを記録した。しかし2011年にタイ国内において大規模な洪水が発生し、日系企業を含む多数の工場・設備が影響を受けた。完成車生産の工場停止とともに部品生産の停止によるサプライチェーンの分断はタイ国内にとどまらず、アジアその他の海外生産の生産にも影響した。

以上のように、タイは強力な自動車産業関連政策の下で、60年代以後急速にその生産能力の向上を図ってきた。「アジアのデトロイト」計画は、まさにタイ経済の中心に自動車産業を置き、それをグローバル生産ネットワークのハブにまで成長させることを意図している。一方でポーランドと同様に、タイの自動車産業も直接的に国内自動車産業内発の出来事ではない2つのショックによって自動車生産に影響を受けたという共通点は見られつつも、その後の回復が比較的早いと同時に、新たな自動車政策の実施などを通じて、東南アジア（ASEAN）における完成車生産の中心地としての地位は維持してきたといえる。

3. トヨタの世界戦略における中・東欧と東南アジア

3.1 タイにおけるトヨタのアジア戦略

本節ではタイにおけるトヨタの生産動向と生産戦略を、タイの自動車関連政策との関連の中で分析する。現在トヨタは世界全体で1000万台規模の生産を行う、世界トップクラスの自動車メーカーである。表1からもわかるとおり、トヨタは近年さらに海外生産の比重を高めてきており、2007年からは海外生産台数が国内生産台数を上回る規模となっている。

表1

トヨタの地域別海外生産台数の推移（単位：千台）								
地域	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
北米	1,535.10	1,519.30	1,636.90	1,404.80	1,189.10	1,404.00	1,206.10	1,720.60
中南米	138.5	177.9	183.1	194.8	181.5	204.3	195.1	242.8
ヨーロッパ	638.1	808.8	806.5	688.3	507.3	461.7	460.3	461.4
アフリカ	121.1	143.8	145.7	179.2	102.8	123.4	150.8	151.7
アジア	1,029.20	1,137.70	1,387.30	1,590.00	1,501.40	2,027.40	2,062.80	2,565.70
オセアニア	109.2	111.6	148.9	141.4	96.8	119.4	93.7	101.4
海外								
生産合計	3,571.20	3,899.00	4,308.60	4,198.40	3,579.00	4,340.40	4,168.80	5,243.60
国内								
生産合計	3,789.60	4,194.20	4,226.10	4,012.10	2,792.20	3,282.80	2,760.00	3,492.90
グローバル								
生産合計	7,360.90	8,093.20	8,534.70	8,210.50	6,371.30	7,623.30	6,928.80	8,736.50

出所) トヨタ企業サイト トヨタ75年史より

海外生産においては北米とアジアの存在感が大きいですが、近年の海外生産全体の伸びを担ってきたのは中国を含めたアジア地域である。ASEAN地域におけるトヨタの完成車生産の中心はタイであり、2014年の生産台数は70万台規模である、これにインドネシア、マレーシアなどが続く⁵⁾。完成車メーカーのタイ進出は62年の日産、トヨタの交渉締結が始まりであった。トヨタのタイでの生産開始は1964年であり、アジア地域への参入としては前年のフィリピン参入に

続く2番目のものであった。前述のとおり、この時期タイは自動車産業を中心とした経済開発計画の策定を始めており、産業投資奨励法に基づく外国企業誘致政策に呼応したものであった。

表2が現在のトヨタのタイにおける生産拠点である。1964年から生産開始しているToyota Motor Thailand Co., Ltd (TMT) は完成車生産を行う中心拠点であり、後述のIMV車を中心に、国内販売と輸出向けの生産を行う。一方のSiam Toyota Manufacturing Co., Ltd. (STM) はアジア各地域向ディーゼルエンジンの生産拠点であり、タイ国内をはじめ、台湾やベトナムへ輸出している。

表2 トヨタのタイの生産拠点

社名	Toyota Motor Thailand Co., Ltd. (略称：TMT)
生産開始年月	1964年(昭和39年)2月
敷地面積	サムロン工場 47万㎡ ゲートウェイ工場 100万㎡ バンポー工場 250万㎡
事業内容・生産品目	車両の生産、販売、およびユニットの生産 サムロン工場：生産車両「ハイラックス」 ゲートウェイ工場：生産車両「カムリ」「カローラ」「ヴィオス」「WISH」「ヤリス」 バンポー工場：生産車両「ハイラックス」「フォーチュナー」
生産実績	車両：51万5,000台
従業員数	1万6,792人
出資比率	TMC 86.4%

*生産実績は、2011年1月～12月合計 *従業員数は、2011年12月末時点

社名	Siam Toyota Manufacturing Co., Ltd. (略称：STM)
生産開始年月	1989年(平成元年)7月
敷地面積	33.6万㎡
事業内容・生産品目	エンジン、プロペラシャフトの生産および販売
生産実績	エンジン：64万5,000基
従業員数	3,182人
出資比率	TMC 96%

*生産実績は、2011年1月～12月合計 *従業員数は、2011年12月末時点
出所) トヨタHPより作成

このようなトヨタのタイにおける生産体制の構築過程を見る中で、重要な点が2点ある。ひとつはトヨタの新興国向け世界戦略車の開発・生産・販売計画であるIMVであり、もうひとつは2007年に開始されたタイの新規自動車政策であるEco Carプロジェクトである。

97年からのアジア通貨危機の発生により、タイをはじめとする東南アジア諸国においては通貨の混乱や景気の急激な減速に伴い、自動車生産・販売も大幅な落ち込みを経験した。一方でトヨタのタイを中心とした生産体制はピックアップトラックの輸出の拡大や、ASEAN域内における部品調達網の結び付きの強化に伴い、アジア・新興国戦略の新たな段階へのシフトを模索し始めた。その方策の一つがIMV (Innovative International Multipurpose Vehicle) プロジェクトである。IMVプロジェクトは共通のプラットフォームを使用しての新興国専用の世界戦略車

の開発・生産・販売を意図したものであり、日本を起点にするのではないグローバル戦略に基づく計画であった。

この背景には、2000年代に入り形成されたASEAN内の部品相互補完スキームであるBBC (Brand to Brand Complementation) の存在がある。これは、自動車メーカー各社がそれぞれのブランドのもとにASEAN内の現地調達率50%を達成した部品を自由に輸出入できる仕組みであり、該当部品に対する各国の関税は50%減免され、貿易障壁が大幅に緩和された。

IMVはピックアップトラック、SUV、ミニバンの3種(計5車種)の生産が企画され、これら新興国において主に需要される「海外専用車」を、日本の生産拠点ではなく海外生産基地の中で国際分業を行うという特徴を持っていた。

IMVにおいては、最終的に現地調達率100%を目標に相互補完することを企図され、タイでディーゼルエンジン、インドネシアでガソリンエンジン、フィリピンやインドでマニュアルトランスミッション(MT)などを分担し、車両組立はタイ、インドネシア、南アフリカ、アルゼンチンの4カ国で行う体制とした(トヨタHP)。

タイはIMVの中心拠点として位置づけられており⁶⁾、1tピックアップトラックを中心とした完成車生産と、各国IMV向けディーゼルエンジン生産を行っている。特にエンジン生産に関しては2011年ごろから段階的に生産規模を拡大しており、国内工場の増産やタイ国外IMV需要の増加に呼応する形で、エンジン生産・輸出拠点としての役割を併せ持つに至っている。

IMVの特徴を伊藤(2007)では以下のようにまとめている。

- 1: 発展途上国を主体とした多目的な世界戦略車である。
- 2: 日本での生産と販売が行われない車である。
- 3: 世界10カ国での同時立ち上げを試みる。
- 4: 品質や価格に関して世界トップ水準を目標とする。
- 5: 世界全体での完成車や相互補完体制が構築される。
- 6: “画期的”な事業モデルとして位置づけられる。

これらのうち、1、2に関しては主に新興国において日本国内とは異なるニーズに対応することを意図しており、日本からのグローバル戦略というよりむしろ、全世界での生産とそれによるトヨタブランドの世界化を目的としている⁷⁾。生産体制のひとつの特徴がASEAN内での部品生産分業体制である。これらアジア地域での分業、部品供給体制を取りまとめるのがシンガポールのTMAPであり、トヨタのアジア戦略を統括する拠点であった。これに加えてテクニカルセンターと生産支援会社の統合により2007年に誕生したトヨタ・モーター・アジア・パシフィック・エンジニアリング&マニュファクチャリング株式会社(TMAP-EM)も、アジアにおける統括管理会社となり、各拠点での現地生産車の開発や生産支援を行うようになった。

IMVと並んで、トヨタのタイ生産体制に関連するのがタイのEco Car プロジェクトである。タイ政府は2007年からこのプロジェクトを実行に移し、排気量、燃費、投資額、生産規模、国産化義務などの要件を満たした投資案件について、物品税の13%減免、法人税等の免除などの

表3 トヨタ IMV 車種

	ボデータイプなど	車両名
IMV1	ピックアップトラック・シングル・キャブ	<p>「ハイラックス VIGO (タイでの車名)」*</p>  <p>IMV1 (ピックアップトラックスタンダードキャブ)</p>
IMV2	ピックアップトラック・エキストラ・キャブ	<p>「ハイラックス VIGO (タイでの車名)」*</p>  <p>IMV2 (ピックアップトラックエクストラキャブ)</p>
IMV3	ピックアップトラック・ダブル・キャブ	<p>「ハイラックス VIGO (タイでの車名)」*</p>  <p>IMV3 (ピックアップトラックダブルキャブ)</p>
IMV4	SUV (スポーツ用多目的車)	<p>「フォーチュナー」「ハイラックス SW4」*</p>  <p>IMV4 (SUV)</p>
IMV5	ミニバン	<p>「イノバ」「キジャン イノバ (インドネシアでの車名)」*</p>  <p>IMV5 (ミニバン イノバ)</p>

* 国によって車両名が異なる

出所) トヨタ企業サイト トヨタ 75 年史

恩恵を与える。このプロジェクトへ、トヨタをはじめとしてホンダや日産が参加を表明した。

このプロジェクトの目的としては、環境にやさしく安価で安全な乗用車の導入を求めると同時に、これまでピックアップトラック中心であった国内生産体制に、もう一つの軸を形作ろうとするものである。トヨタもこの動きに抗する形で、新型スモールローの生産を企画しており、Gateway工場での生産増強を計画している（フォーイン2011）。

以上のように、トヨタのタイへの進出と、その後の生産ネットワーク構築は、主にタイ政府の自動車産業育成とそれにかかわる自動車関連政策に呼応するものが主であった。外国資本の流入を促す中で、新規に自動車産業の育成を図るタイ政府と、IMVなどにおいて特にみられるようなアジアにおける生産ネットワーク形成を模索するトヨタの戦略がタイのASEAN内での生産能力強化につながったといえる。ただし、70年代の国産化規制や、Eco Car プロジェクトにおける国内調達要求などを含めて鑑みると、タイにおけるトヨタの進出動向はタイ政府の強力な政策推進に大きく影響を受けた、ある意味タイの「政府主導の展開」ともいえる。次節ではポーランドを通して欧州における進出動向・形態を取り上げ、タイでの展開と比較する。

3.2 ポーランドにおけるトヨタの中・東欧戦略

トヨタの中・東欧進出は2000年代に入ってから始まった。1999年に設立されたトヨタ・モーター・マニュファクチュアリング・ポーランド（TMMP）は2002年に欧州完成車生産向けのマニュアルトランスミッションと、ガソリンエンジンの生産を開始した。これは同じく2002年にフランス・PSAとの合弁で設立されたトヨタ・プジョー・シトロエン・オートモービル・チェコ（TPCA）と連携する動きであり、TPCAでの生産車種「アイゴ」向けのエンジン生産事業であった。さらに2005年からはポーランド、ヴァウブジフにおいてトヨタ・モーター・インダストリーズ・ポーランド（TMIP）が稼働を開始し、英国やトルコを含めた欧州域内完成車生産向けディーゼルエンジンの生産を開始した。

これらの動きは2004年の中・東欧諸国のEU加盟（EU東方拡大）を見据えたものであり、欧州域内における生産ネットワークの広域拡大を図ったものである。しかし一方で、中・東欧地域は1990年以降の体制移行において自動車産業への外資の参入が急速に行われた地域である。ポーランドにおけるフィアットを一例とする、社会主義時代からの結びつきを有するケースも見られるものの、VW、GM、ルノー、スズキなどの中東欧参入は体制移行に伴う旧国営企業の買収や、政府との合弁による新規事業などの形で90年代初頭からすでに行われていた。これらの動きと比較すると、トヨタのポーランド進出、またPSAとの合弁の形態をとったチェコでの完成車生産は非常に慎重な進出であったといえる⁸⁾。

ただしトヨタの欧州生産体制自体、アジアに比較すると拠点設立はかなり遅く、1992年の英国拠点設立から、フランス、トルコの拠点が順次設立されることで欧州生産体制が構築された。そのような流れの中で、西欧とトルコ拠点の中間に位置し、かつ新規市場と安価な労働力が存在する中・東欧の市場経済体制化とEU加盟への動きは、トヨタの欧州生産ネットワーク構築に非常にマッチするものであったと考えられる。

結果として中・東欧進出後のトヨタの欧州生産体制は図2のような相互連関を見せている。

このネットワークを見ると、ポーランドはチェコやトルコといった東欧だけでなく、フランス、イギリスの西欧拠点へもエンジン、トランスミッションの供給を行う、欧州におけるエンジン

表4 トヨタのポーランド拠点

社名	Toyota Motor Manufacturing Poland Sp.zo.o. (略称：TMMP)
生産開始年月	2002年(平成14年)4月
敷地面積	50万㎡
事業内容・生産品目	トランスミッションおよびエンジンの生産:「アベンシス」「カローラ」「ヤリス」など用のEC60トランスミッション、「アイゴ」「ヤリス」など用のC550トランスミッション、「ヤリス」「アイゴ」など用のKR型エンジン
生産実績	トランスミッション:2万6,000基 エンジン:1万6,000基
従業員数	1,900人
出資比率	TMC 94.35% (関連会社を含む)

*生産実績は、2011年1月～12月合計 *従業員数は、2011年12月末時点

社名	Toyota Motor Industries Poland Sp.zo.o. (略称：TMIP)
生産開始年月	2005年(平成17年)3月
敷地面積	30万㎡
事業内容・生産品目	エンジンの生産:「アベンシス」「パース」「オーリス」用AD型エンジン、「ヤリス」用ND型エンジン
生産実績	12万2,000台
従業員数	880人
出資比率	TMC 60% (関連会社を含む)

*生産実績は、2011年1月～12月合計 *従業員数は、2011年12月末時点
(出所) トヨタ企業ホームページ)

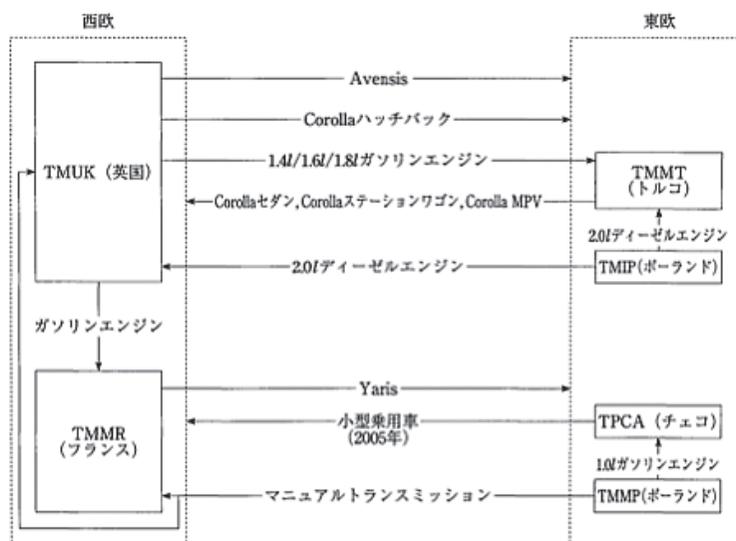


図2 トヨタ欧州生産ネットワーク

出所) 細矢 (2006)

生産・供給基地としての役割を持っていることがわかる。VWやFiatなど、ポーランドに進出した大手メーカーが完成車生産を行っていることに比較すると、トヨタのポーランド参入形態は特徴的なものであるが、前述のとおり他社も近年ポーランドにおけるエンジン生産を活発化させていることも鑑みると、ポーランド自体が自動車エンジン生産に特化した機能を持つに至っている状況もうかがえる。

ポーランドはタイと比較すると自動車に特化した強力な産業政策は行っていないものの、体制移行後の経済回復・発展を目指す中で、他の中・東欧諸国と同様に投資関連政策については力を入れてきた。ポーランドにおいて特徴的な投資優遇政策が、Special Economic Zone (SEZ) と呼ばれる経済特区である。90年代から順次設立され、全国14(その下にさらに多くのサブリージョン)のSEZが存在している。一定の基準をクリアした投資案件に対し、税制面の優遇をはじめ、新規工場設立等に当たってのサポートや、法的手続きの簡素化、雇用のマッチングや教育訓練に対する補助金などが行われる。

この経済特区という形での投資優遇政策は中・東欧においてポーランド独自のものである。トヨタにおいてもTMMP、TMIPがともにヴァウブジフ経済特区に設立されており、その他日系・欧米系サプライヤーも同地域に集積している。SEZはポーランドの経済復興に投資の呼び込みという形で寄与してきたが、EU加盟に際してEU産業政策のルールに準じるために廃止が予定されている。ただし、加盟後も数年単位で延長の決定が繰り返されており、2015年現在時点で、2026年までの制度延長が決定されている。

以上のようにトヨタは中・東欧のEU加盟が始まる2000年代に入り、ポーランドへ進出を果たし、隣国チェコでの拠点設立とともに中・東欧戦略を本格的に開始した。欧州での生産開始がアジアに比較してかなり遅いものであった点もあり、他の欧米系メーカーなどに比較すると急激な体制移行に即座に対応したものではなかった。しかしポーランドのエンジン生産は西欧、中・東欧(チェコ)、トルコを結ぶ欧州生産ネットワークの結び付け(拡大)の重要な部分であり、ASEANにおけるタイに様な一大ハブではないものの、同様の多くの海外拠点向け輸出基地としての役割を持つ。タイにおけるトヨタの進出と比較すると、ポーランドの進出においてポーランド政府による政策はタイほど自国の自動車産業育成に特化した強力なものではなかった。それゆえ、トヨタはあくまで自身の欧州ネットワーク形成の観点からPSAの合弁の形態をとるなど慎重な進出を行い、安価で小型のBセグメント以下の生産に集中するB-zeroプロジェクトを実施した。

4. 結論

90年代以降自動車産業をはじめとする製造業において、企業活動・生産体制のグローバル化は急速に進展をはたした。その中で自動車産業においては、新興地域の経済成長・投資環境の整備などを背景に、東南アジアや中・東欧、インド、中国、南米といった地域に生産拠点を設立した。

ポーランドでは伝統的な自動車産業の存在があったが、社会主義から市場経済体制への移行期において、新たな外資の参入が行われた。VWやFiatの本格的な参入があったものの、大宇

の破綻や欧州危機の間接的な影響による生産減といった要因により、近年は部品産業基地としての役割へシフトを見せ始めている。ポーランドの場合、自動車は製造業の中心であるものの、投資誘致戦略は当初あくまでも体制移行後のポーランド経済の回復・成長のパッケージの一部であり、近年はEU加盟による産業政策の規制によりさらに強力な政策を実施することが難しいという状況がある。

タイにおいてはすでに60年代から政府による自動車産業育成政策が実施されており、外資の導入を奨励すると同時に完成車輸入の禁止などの規制強化を行うという、強力な「上からの」産業育成が行われ、アジアにおける自動車生産ハブとしての役割を志向していった。「アジアのデトロイト」をスローガンに、国内産業保護という観点から、(外圧の存在もあったものの)ASEAN統合の進展とともに自由化、国際化の方向へシフトを見せた。この動きは国際分業とグローバル化を企図する大手メーカーの海外戦略と親和性が高く、日系メーカーを中心とした外国企業の参入と政策を通じた現地サプライヤーの合併とそれを通じた育成は現在のタイ自動車産業の成長の主要な要因であった。

これらの動きの中で、トヨタはタイとポーランドにそれぞれ進出を果たした。トヨタのASEAN・アジア戦略において、タイはその中心に位置しており、シンガポールとともに全体の統括拠点としての役割も併せ持つ。特にピックアップトラックを中心とした完成車輸出とエンジンをはじめとした部品輸出は世界戦略車IMVプロジェクトと対応しており、日本本国にとられない独自のグローバル戦略の拠点となった。

これに比較するとポーランドへの進出は、完成車生産ではなくエンジン生産での進出であり、欧州地域としての中心を担うものとは言えない。しかしポーランドで生産されたエンジンが、西欧から中央、トルコにまで供給されており、これによりトヨタ欧州生産ネットワークの現状が形作られたことは否定できない。したがって、新興地域におけるトヨタの生産ネットワーク形成過程におけるタイとポーランドは一定程度同様の機能を持ちつつあると思われる。この部品供給の中心という機能の分析に関しては、関連する他の日系・現地両サプライヤーの生産体制や関連形態などの分析が今後必要になると思われる。

本稿ではさらにトヨタのグローバル戦略の中の東南アジアと中・東欧戦略を一例に、タイとポーランド二カ国の自動車産業を分析した。その中で投資関連政策や自動車産業政策といった各国の政策がトヨタの進出形態、時期と大きくかわることが見て取れた。それによって、トヨタのグローバル戦略全体におけるタイとポーランドの位置づけが、規模や生産車種の違いに表れていることもわかる。さらに、ポーランドにおけるFiatの存在を含めた産業基盤、あるいは他のメーカーの結びつきが存在したこと、新規産業育成に伴い産業の勃興の初期段階からトヨタを含めた日系メーカーが参入できたタイという初期条件の違いもここにかかわっていると考えられる。

今後、生産拠点展開におけるより具体的な進出動機や政府との交渉内容などの調査、ならびに全体としての中東欧とASEANの自動車産業の地域間比較、各メーカーの現地サプライヤーとの結びつきに関する調査などを課題として、さらなる調査分析を進めていきたいと考える。

- 1) 近年では中国が自動車生産規模において急激な拡大により世界1位にまで上り詰めたが、巨大な国内市場と一国内における部品供給ネットワーク形成が存在する点や、企業活動をはじめとする経済活動に日米欧などとは異なる政治的干渉がみられる点などを考慮するとASEANや中・東欧と即座に同様の比較分析を行うことは難しいと考え、本稿では分析の対象とはしていない。
- 2) FSOは生産を続けるも、外資との交渉が不調で提携先が決まらず、1996年に韓国大宇と提携を果たすこととなった。
- 3) ただしフォードやGMはその後の販売不振により短期間で撤退し、その後90年代以降再進出を果たしている。
- 4) 他国から組み立て部品を輸入し、現地で組立（その後販売も）を行うタイプの生産方式である。完成車輸入関税の回避や、高度な技術の移転を行わない場合において多く採用される。
- 5) インドネシアではトヨタ連結子会社のダイハツ工業も生産を行っており、トヨタにダイハツの生産台数を加えると、タイとほぼ同規模の70万台の生産台数となる（2014年）。
- 6) 現在タイにおけるIMVプロジェクトは、完成車の設計から生産までをTMTで完結させる事業体制構築が進められている（フォーイン2006）
- 7) トヨタ自身、「Made in Japan」や「Made in Thailand」ではなく、「Made by Toyota」の車をグローバルに提供するプロジェクトであると述べている。（トヨタ HP）
- 8) これら進出に際してのより詳細な動機、内部戦略に関してはより詳細な情報収集・分析が必要と思われるが、筆者が今後予定しているインタビュー等において調査していく考えである。

参考文献

- 石井真一（2013）「トヨタ自動車における輸出と海外生産の展開」『経営研究』第64巻 第1号 pp.91-106.
- 伊藤賢次（2007）「トヨタのIMV（多目的世界戦略者）の現状と意義」『名城論叢』第7巻 第4号 pp.143-165.
- 上山邦雄編著（2014）『グローバル競争下での自動車産業 新興国市場における攻防と日本メーカーの戦略』日刊自動車新聞社
- 小林敬幸 大森雄一郎（2014）「ASEAN自動車市場動向とタイ拠点の役割の変化」『知的資産創造』第22巻 第4号, pp.44-57.
- チョウドリ・マハブブル・アロム（2013）『アジア諸国の自動車産業の発展分析と展望－理論的なインプリケーション－』創世社
- トヨタ自動車ホームページ (<https://www.toyota.co.jp/jpn/company/history/75years>)
- フォーイン（Fourin）（2011）『アジア自動車産業 2011』
- フォーイン（Fourin）（2007）『ロシア・中東欧自動車産業 2007』
- 藤森英男編（1990）『アジア諸国の産業政策』アジア経済研究所
- 細矢浩志（2006）「EU東方拡大と欧州自動車産業の生産分業ネットワーク形成」『日本EU学会年報』第26号 pp.232-259.
- Natsuda, K. and Thoburn, J. "Industrial Policy and the Development of the Automotive Industry in Thailand" *RCAPS Working Paper*, 11(5).
- OICA *Production Statistics 1998-2013* (www.oica.net)
- Pavlínek, P. (2002) "Transformation of the Central and East European passenger car industry: selective peripheral integration through foreign direct investment" *Environment and Planning A*; pp.1685-1709.
- Pavlínek, P., Domanski, B. and Guzik, R. (2009) "Industrial Upgrading through Foreign Direct Investment in Central

中・東欧と東南アジアにおける自動車生産ネットワーク

European Automotive Manufacturing” *European Urban and Regional Studies*, 16(1): pp.43-63.

