

「ポーランド自動車産業における多国籍企業」

Multinational Corporations in the Automotive Industry in Poland

岡 崎 拓

Taku OKAZAKI

要旨

ポーランド自動車産業は、産業成立当初から政府の産業政策とイタリア・FIATとの提携関係を軸に成長してきた。体制移行開始後の90年代以降は、大手多国籍メーカーの相次ぐ進出を受け、その中で旧国営企業の買収や新規投資が行われた。

ポーランド国内において主要なアクターとなったFIAT、VW、トヨタは企業全体の生産ネットワークとしては、閉鎖性と垂直統合という共通性を持つ。しかしながら、FIATはイタリア本国に対する補完的役割とポーランドサプライヤーとの関係構築、トヨタは欧州生産ネットワーク内のエンジン供給拠点としての活用、VWは中東欧ブランド分業体制における商用車生産とエンジン拠点としての活用、というように、各メーカーはポーランドを異なる形態で生産ネットワーク内への組み込みを行っていることが明らかになった。

これらポーランドにおける多国籍メーカーの生産ネットワークの差異は、ポーランドにおける政府との歴史的関係性や生産の経験の有無、加えてポーランド国内サプライヤーとの関係構築のレベルなどが背景にあると考えられる。

キーワード：ポーランド経済、自動車産業、FDI、多国籍企業、生産ネットワーク

1. はじめに

ポーランドは他の中東欧諸国とともに、1989年からの東欧革命を通じ、社会主義体制から市場主義体制への移行を果たした。その後2004年5月のEU加盟（EU東方拡大）は旧社会主義国であった中東欧諸国の「欧州への回帰」を実現するものであった。この2つの大きな政治的・経済的変動は、中東欧の産業構造にも大きく影響を与えた。特にそれまで分断されていた新規市場の開放と、EU加盟による単一市場への統合は、日米欧をはじめとする多国籍企業の進出とそれに伴う外国直接投資（FDI）を中東欧諸国にもたらした。

自動車産業においては、程度の差はあるものの、技術の伝達やマネジメントの効率化による産業のアップグレードを、多国籍企業のFDIが中東欧諸国へもたらした（Pavlínek et al., 2009, Worrall et al., 2003）。

体制以降後の中東欧自動車産業は、欧米をはじめとする大手自動車メーカーによる買収戦略の「戦場」（van Tulder and Ruigrok, 1998）と化し、大量生産を行う大手メーカーの参入競争が行われることとなった。体制移行に伴い旧国営メーカーは民営化されることとなったが、多くの企業は多額の負債と低い技術水準により独力での経営再建が難しいケースが多く、結果とし

て外資による買収、あるいは倒産の道を辿ることとなった（Radosevic and Rozeik, 2005）。このような状況の中で、ポーランドも多国籍メーカーの参入を受けることとなり、現在の完成車生産のほとんどをこれら外国メーカーが担う状況となっている。

本稿では、歴史的にポーランドと長く関わりを持つFIAT、EU加盟期に新規投資の形態で進出を果たしエンジン生産に特化するトヨタ、そして欧州において最大の自動車メーカーであり、近年中東欧において独自のネットワーク形成を見せるフォルクスワーゲン（以下VW）をとりあげて考察する。

本稿においては、ポーランドにおける自動車産業の発展経路という歴史的な観点と、ポーランドに参入した多国籍メーカーの生産ネットワークという二つの軸を持って分析を行う。ポーランドは19世紀末からすでに国内自動車産業が設立され、その後の発展過程において国内メーカーと外国メーカーとの関係が重層的に構築されていった経緯があり、体制移行後に新規に立ち現れた産業ではない。しかし、90年代以降においては、世界的な自動車メーカーのグローバル化に伴い、ポーランドにも多様な自動車メーカー、サプライヤーが進出した。これらの事実を鑑みるに、ポーランド自動車産業の歴史的展開におけるポーランド政府の産業政策の観点と、90年代から現在に至るまでのグローバル化の流れの中での多国籍企業のポーランド（あるいは中東欧）戦略の観点の両面からの分析が不可欠であると考えられる。

筆者は、大手自動車メーカーの生産ネットワークの特徴を分析する過程で、メーカー全体のネットワークの特性と比較し、それらメーカーがポーランドにおける生産体制、あるいは欧州内ネットワークにおけるポーランドの活用形態がそれぞれ異なることを認識し、その背景にポーランド自動車産業の発展過程における関わり、あるいはポーランド政府との結びつきがあるのではないかと考えた。一方で、メーカーのグローバル戦略とポーランド国内の生産体制との間にある、メーカーの欧州生産ネットワークの差異も分析が必要であると思われた。

以上のような考えを元に、本稿では以下のような構成をとる。第2節では19世紀末からの長い歴史を持つポーランド自動車産業の展開を見る。この中で、自動車産業成立当初からのポーランド政府の強い関与と、FIATとの長期にわたる関係の存在、そして体制移行開始後の90年代以降、どのような形態で多国籍メーカーがポーランドに進出してきたかを明らかにする。90年代以降の経緯については、政府の投資誘致政策の構造を併せてみることで、多国籍メーカー進出の動機と立地の一要因が明らかになる。

第3節では、はじめに大手自動車メーカーの生産ネットワークの特徴をネットワークの統合形態と流動性の観点から分類する。その中で、ポーランドにおいて主要なメーカーであるFIAT、トヨタ、VWがメーカー本体のネットワークとしては、閉鎖性と垂直統合という共通性を持つことを確認する。第3節2項以下では、共通性を持つこれら3メーカーが、ポーランド自動車産業においては、その生産形態、欧州内における機能、そしてポーランドローカル企業において異なる特徴を持つことを明らかにする。

第4節では第2、3節でみたように、多国籍メーカーが生産ネットワーク全体の共通性とポーランドにおけるネットワークの差異を確認し、その背後に企業の欧州戦略とポーランド自動車産業、あるいはポーランド政府との提携、協力関係の存在が関係していることを述べる。

2. ポーランド自動車産業の変遷

ポーランドの自動車産業の始まりは早く、1893年にはワルシャワにポーランド企業のウルスス（Ursus）が設立され、トラックなどの生産を始めていた。しかしウルススは1930年ごろ経営危機に陥っており、政府による支援が必要であった。1918年には同じくワルシャワに、CWS（Centralne Warsztaty Samochodowe）が設立された。CWSは当初、第一次大戦後にポーランドに残された軍用車両の整備を行う企業として出発したが、その後戦車や軍用トラックを含む軍事車両の生産、供給を行った¹⁾。その後1928年に、このCWSと経営危機を迎えていたウルススの生産設備を吸収する形で、PZInż（Państwowe Zakłady Inżynierii）が国営企業として設立された。PZInżでは、軍用車、農業用トラック、一般向け乗用車などの部門別生産体制がとられ、第二次大戦までのポーランドにおける中心的な自動車企業として生産を続けた。

1929年からの大恐慌（世界恐慌）期には、ポーランドにおける自動車生産も大幅に減少し、ポーランド政府は外国企業の連携を模索した。FIATとフランス・シトロエンが政府と交渉を行ったが、結果的にFIATがPZInżとのライセンス生産に合意した。

このライセンス契約に基づき、Fiat 508モデルを中心とした小型車やトラック、軍用車などが生産され、ワルシャワを中心とした国内自動車生産体制が確立されるとともに、FIATとポーランド政府との結びつきが強化された。このPZInżの生産は第二次世界大戦の勃発と、ドイツ軍のワルシャワ占領により生産停止に追い込まれた。

戦後、社会主義経済圏となったポーランドにおいて、国営民族系メーカー・FSO（Fabryka Samochodów Osobowych）がワルシャワに設立された。FSO Warszawa, FSO Syrenaなどのモデルを生産していたFSOは、1965年に再びFIATとライセンス契約に合意し、Fiat 125pの生産を始め、その後に投入したPolonezモデルの好調に伴い生産規模を拡大していく。

さらにFSO Syrenaの生産を受け継ぐ形で、FIATとFSOの合併企業としてFSM（Fabryka Samochodów Małolitrażowych）が1971年にポーランド南部、シレジア地方のビエルスコ-ビアワ Bielsko-Białaに設立された。戦前からの商用車生産メーカーであるウルススは主に農業用トラクターの生産メーカーとして生産を再開、現在まで生産を続けている。

1990年に始まるポーランドの市場経済体制への移行を契機に、ポーランド自動車産業は大きな転機を迎えることとなる。まず多くの国営企業の民営化が図られ、それは自動車産業の中心であったFSOも例外ではなかった。しかしながらFSOの買収は当初のGMとの協議が難航するなどの問題を抱え、1995年の韓国・大宇による買収を待たなければならなかった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。その他に、欧州GM、VOLVO、MAN、SCANIAなどが90年代にポーランドへの進出を果たす。

現在ポーランドにおいて自動車産業は第2位の産業シェアを占めており、同時に輸出品目の

1) CWS設立の経緯、生産モデルに関してはPolska Droga Fiata, Centralne Warsztaty Samochodowe。を参照。

2) 大宇は後にGMと統合されることになる。

中心でもある。2013年現在、ポーランドに進出している主な企業はFIAT、GM、トヨタ、VW、MAN、VOLVO、SCANIAなどである。図1に見られるようにポーランドの自動車産業は主に南部から西部にかけて立地している。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、南西部の工業の歴史的発展などが理由に挙げられる。

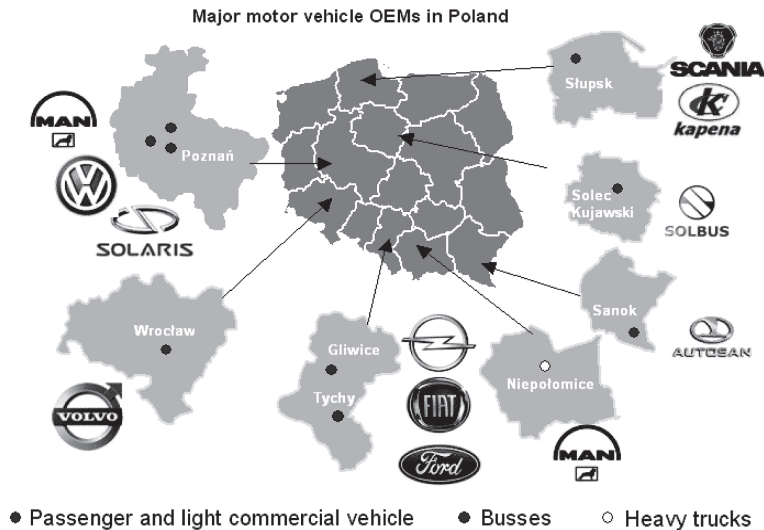


図1 ポーランド大手自動車メーカー立地

出所) PAliiZ HP

自動車産業をはじめとする、ポーランド国内産業への外国企業の進出には、ポーランド政府による投資誘致政策が大きく関連している。以下の表1は、ポーランドにおける投資政策の全体像をまとめている。

表1 ポーランドにおける投資誘致政策

1. ポーランド政府からの財政支援	2013年8月、「2011～2020年までの国民経済にとって重要性を持つ投資助成プログラムに関する変更に関する閣議決定」が策定された。優先産業分野（自動車、電子機器、航空、バイオテクノロジー、最新サービスセクター、R&D）における250人以上の雇用、4000万ズロチ以上の投資、等の条件をクリアした投資案件に対して、7.5%～10%の額までをポーランド政府補助金が交付される。ただし低開発地域に対する投資に関しては、交付上限額が5%引き上げられる。
2. 新規雇用に対する助成	労働局による被雇用者の雇用プロセス援助、失業者の職業訓練に対する補助金、助成金が支給された仕事を失業者を雇用して行う場合の賃金返還プログラムなどが利用可能である。
	2014年～2020年分のEU結束基金からのポーランドへの割当、825億ユーロの一部が、投資補助金として支出される。 (1) R&Dに関わる研究費補助金が行われる、知的開発オペレーション・プログラム (2) マゾヴィエツキェ県に投資する投資家に対してのオペレー

3. EU 結束基金に基づく財政支援	ション・プログラム (3)「ホライゾン 2020 プログラム」(少なくとも 3 カ国の異なる EU加盟国出身の企業が共同で R&D 活動を行う場合に補助金が交付される予定) (4) 欧州開発銀行 (EIB) による R&D 活動を行う投資家に対する低利での与信供与 などをはじめとしたプログラムを予定、実行している。
4. 特別経済区 (SEZ)	SEZ は特別に設けられた、経済活動に際して有利な条件を享受可能な地域である。現在14のSEZが国内に設定されており、現時点で2026年までの制度延長が決定されている。投資支出が10万ユーロ以上、5 年間以上の事業継続 (中小企業は 3 年間) 等の条件を満たした投資案件が対象。進出企業に対しては、法人税の減免、投資用地の紹介と価格優遇、手続きの費用免除、固定資産税の優遇度が受けられる。

出所) JETRO HP, PAiiz 投資ガイドブック2009参考に筆者作成

ポーランドの投資誘致政策は、ポーランド政府による財政支援と、EU基金をもとにした財政支援の二重構造である。EU規則に基づいた上限の範囲内で、条件を満たした投資案件に対して、補助金の形での財政支援が与えられる。ポーランドはEU加盟国において現状最大規模の支援金をEU基金から受けている国であり³⁾、この一部はR&Dや特定の地域に対する投資プロジェクトに対するプログラムの策定と実施に向けられている。一方で、ポーランド政府による財政支援においては、電子機器や航空産業とともに、自動車産業は優先産業分野に指定されており、優遇措置を受けるにあたっての条件が他の産業分野と比較して有利に設定されている。

さらにポーランドにおける投資政策で特徴的なものが特別経済特区「SEZ」の存在である。SEZは投資誘致を目的として設定された地域であり、現在14カ所が国内に設定されている (図2)。中東欧においてもポーランド独特の投資政策であり、「経済特区に関する法律」に基づいて移行期初期から徐々に全国で設定されていった。条件を満たしたSEZへの投資案件に対する優遇措置としては、法人税の優遇を中心に、用地の取得やインフラ整備、法的手続きに関する援助などが受けられるようになる。このSEZは自動車産業における外国企業の進出にも大きく貢献している、トヨタのTMMPは南西部のヴァウブジフ経済特区へ、GM、Fiat FIATなどは同じく南西部のカトヴィツェ区へ、チェコとの国境地域を含む南部クラクフ・テクノロジーパークにはトラック生産のMANが進出している。同時に関連する部品メーカーなどもこれらの特区へ多く立地している。

一方でこのSEZに関してはSEZ間の投資状況や経済成長の度合いの格差の存在や、現段階では2026年まで制度延長されているものの、EUの競争政策に基づいて、いずれ活動終了が予定されているものである点などが課題として存在している。それゆえ、ポーランドの投資政策を特徴付けてきたこの制度が終了して以降、他の中東欧諸国を始め、外国企業をはじめとする投資案件を誘致しようとする他国との競争においてどのような独自性を出していくかが今後の大きなテーマとなると思われる。

3) 2007年～2013年の財政枠組みにおいて673億ユーロ、2014年～2020年の財政枠組みにおいても825億ユーロの基金を獲得し、これは加盟国中最大規模である。

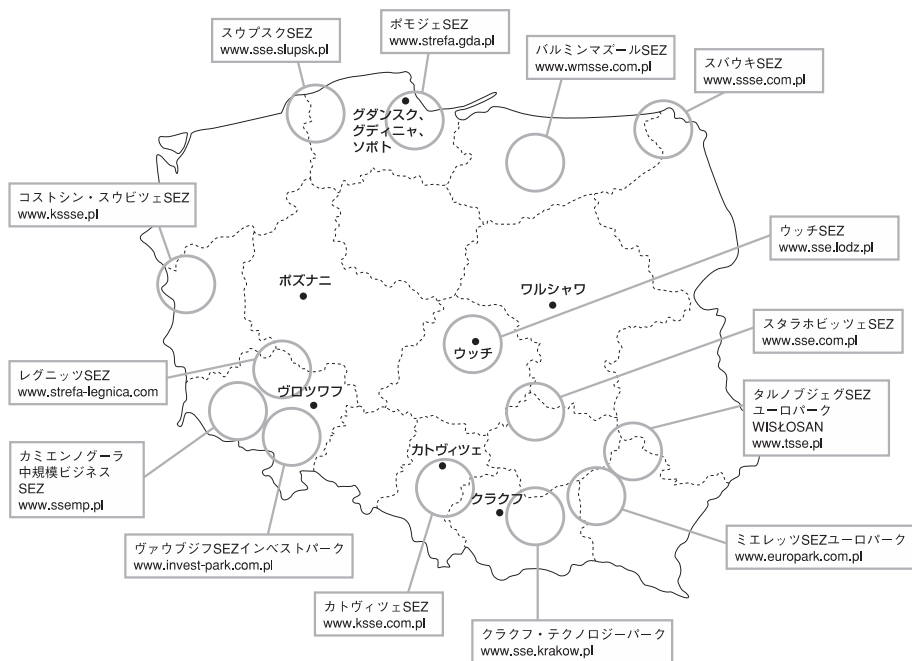


図2 ポーランド国内SEZ立地図

出所) 駐日ポーランド大使館 広報資料

3. ポーランドにおける大手自動車メーカーの生産ネットワーク

3.1 自動車生産ネットワーク分類から見る多国籍企業

本稿で扱う大手多国籍メーカーのネットワークの分析においては、van Tulder and Ruigrok (1998) におけるネットワーク分類がある。図3がネットワークの分類軸と、各メーカーの特徴を示す。

下図における縦軸はネットワークのオープン・クローズ（開放・閉鎖）型による分類であり、「アウトサイダー」との連携が容易に可能かどうか、新たなアクターの参加による変化の可能性が高いかどうかを示す。クローズ型ネットワークは特に国有（あるいは地方自治体所有）メーカーやファミリー企業が分類される傾向があり、長期的な提携関係の存在や、企業所有者による組織硬直性が見られる。横軸はネットワークにおける垂直・水平統合による分類である。垂直統合型ネットワークは、同一企業内、あるいはグループ内においてバリューチェーンにおける複数工程が統合されるものを指し、水平統合型ネットワークは補完的な他業種が連なる企業系列の一つとして自動車ネットワークが存在するものをさす⁴⁾。

日系メーカーについて見ると、トヨタと日産が、最も強い垂直統合・クローズ型ネットワークに分類されている。これらは国営企業ではないものの、組織の意思決定におけるコア企業の

4) 水平統合は、同一レベル工程を担う複数企業の統合をさす場合もあるが、本稿では引用元の定義に従った。

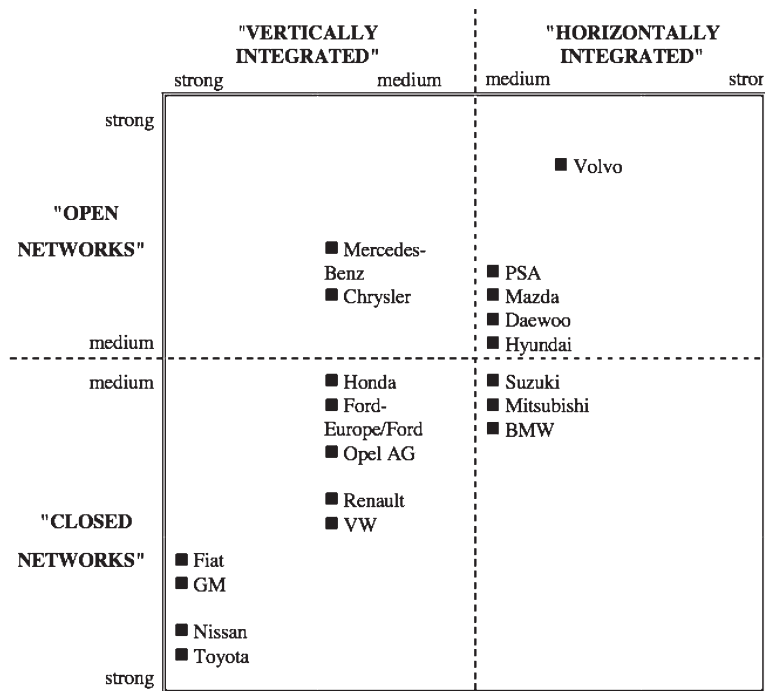


図3 中東欧進出メーカーのネットワーク分類

出所) van Tulder and Ruigrok (1998)

力が強く、組織とサプライヤーの流動性が低い、いわゆる *Vertical Keiretsu* と呼ばれる特徴を持つ。またFIATはファミリー企業の特徴を強く持ち、VWは現在も株式の50%をポルシェ一族が、20%をドイツ・ニーダーザクセン州が保有し、垂直統合ークローズ型ネットワークの特徴を保持している。

本節で取り上げるこれら3つの多国籍メーカーは、以上のように生産ネットワークの閉鎖性と、垂直統合の特徴を共有している。しかしながら、現在これら3社のポーランドにおける生産体制、あるいは企業の生産ネットワーク全体におけるポーランドの役割は大きく異なる。次項以下ではこれら企業全体のネットワークにおいては共通性を持つ3メーカーが、ポーランドにおいてはそのネットワーク形成過程や構造においていかなる差異がみられるかを明らかにする。

3.2 FIAT

FIAT (Fabbrica Italiana Automobili Torino) は1899年創業のイタリア自動車メーカーであり、第二次大戦以前から海外での生産を進めていた。前節でみたように、ポーランドにおいては1930年代から、ポーランド政府とのライセンス契約を締結し、ポーランド市場に参入を果たした。FIATとポーランドの関係は、当初からポーランド自動車産業の危機打開と成長を意図したポーランドの産業政策に大きく関係するものであった。現在のポーランドにおけるFiat Auto

Poland (FAP) は旧ポーランドメーカーの FSMの買収によって1992年に設立された。FSMを含めたポーランドメーカーは体制移行時点での非効率経営、多額の負債などにより経営状況は危機的であり、それまでFIAT車を生産していたFSMをFIATへ売却することは、経済回復を目指すポーランド政府においては自然な流れであった。

FAPの設立後、FIATは旧FSMの経営再建に着手し、6億5千万ドルの負債の清算、余剰人員の整理にも取り組んだ⁵⁾。結果として92年には14万台規模であった生産台数は96年に30万台へ拡大し、同時に従業員数は1万6千人から1万1千人に削減した。それにより従業員の一人あたりの生産効率は約3倍にも成長した。さらにポーランドにおけるサプライヤーネットワークの再構築は重要な問題であった。体制移行時点ではポーランドサプライヤーの数は非常に多い一方でその付加価値は低く、効率的なサプライヤー関係を構築する必要があった。したがってFAPはポーランドサプライヤーを選定し、取引サプライヤー数を減少させた。このサプライヤー関係見直しは外国サプライヤーも同様に進められ、全サプライヤー数は92年から96年の間に620社から412社に削減され、サプライヤーへの研修も行った (Balcet and Enrietti 1998)。

2000年ごろはFIAT本体の不振により一時期生産台数は減少したものの、2003年に新型PandaをイタリアMirafiori工場からポーランドへ生産移管し、従業員も増員した。結果としてポーランドのEU加盟後の2008年にはポーランド国内で50万台規模にまで生産規模を拡大した。一方でこの時期にはポーランドにおいてOpel、VWの生産台数増加により、ポーランドにおける生産台数シェアは40%程度に低下した。

リーマンショック後は再びFIAT本体の不振によりPandaの生産をイタリアへ移管することとなった。このモデルはそれまでポーランドにおける主力生産モデルであり、イタリアへの移管はFAPの生産台数の大幅減少につながるものであった。一方でイタリアからLancia Ypsilonをポーランドへ生産移管し、さらに新型Fiat 500も生産開始されたものの、現在ポーランドにおいては25万台程度の生産規模となっている。

FIATにおいては、本稿でみたようにポーランドの自動車産業初期から関係を持ち、自社モデルの生産をライセンス生産を通じて行ってきた。FAPもFSMの生産を買収を通じて引き継いだものであり、ポーランドとFIATの関係は体制移行後においてもポーランド自動車産業の中心をなすものであった。しかしながらFIATは本国イタリアの動向に強く左右され、ネットワーク関係の観点からはイタリア拠点中心のものとなっている。ただし、長年にわたるFIATの存在は特にFAPの立地しているポーランド南西部におけるサプライヤー集積をもたらし、FIAT以外の多国籍メーカーをも誘引する要因の一つとなっている。

3.3 トヨタ

トヨタは1999年、ポーランド南西部、ヴァウブジフにToyota Motor Manufacturing Poland (TMMP) を設立した。TMMPはトヨタのほぼ100%出資によって設立され、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行っている。一方、2002年にはToyota Motor

5) FAPの体制移行後の再建に関してはBalcet and Enrietti (1998) に詳しい。

Industries Poland (TMIP) がイェルチに設立された。TMIPは豊田自動織機の40%出資を受けて設立されており、製品もディーゼルエンジンという違いがある。

図4はトヨタの欧州自動車生産ネットワーク関係を示す。この図においてポーランドは欧州生産ネットワークにおけるエンジン供給ハブとしての役割を果たし、チェコのTPCAのみならずイギリス、フランス、トルコへエンジン供給を行っている。トヨタの欧州戦略に関しては、それまで最初に進出したイギリス、フランスを中心としたネットワークであったものが、ポーランドのエンジン（加えてトランスミッション）供給ハブ化に伴い、トルコを加えた欧州全域への生産ネットワークへと拡大を果たした。

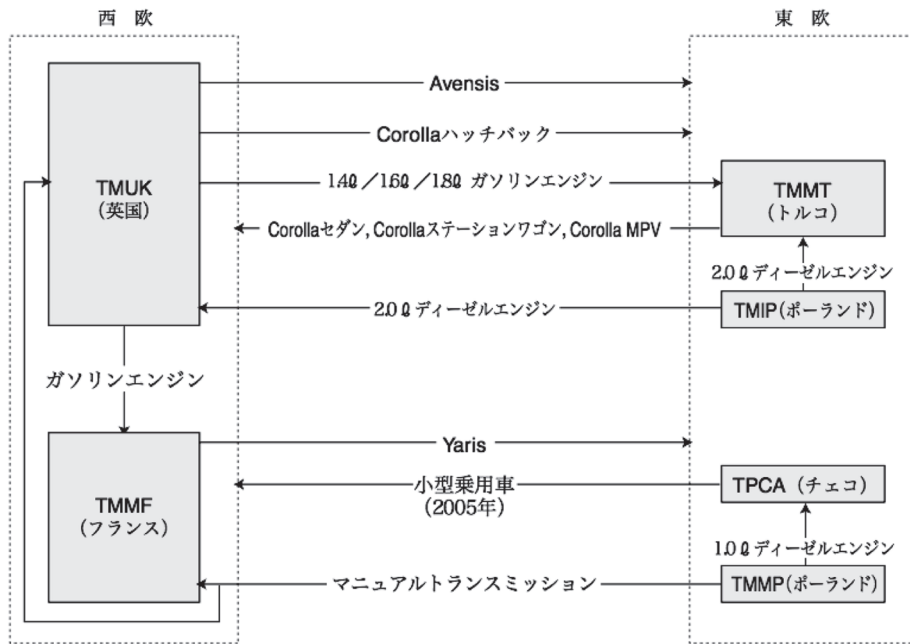


図4 トヨタの欧州生産ネットワーク

出所) 細矢 (2006)

筆者は2016年2月にポーランドにおいて研究調査旅行を実施し、TMIPほか日系サプライヤー2社を訪問した。各社においては日本人アドバイザー、あるいはマネージャーにインタビューを行った。この中で日系各社に共通する点としてはポーランド南西部に立地しており、この地域は以前から石炭産業などの産業が立地していた地域であり、同時にFIATをはじめとする自動車メーカー・サプライヤーが以前から集積している地域であることがある。さらに、ポーランド政府による投資誘致政策の存在とドイツ市場への近接が、ポーランド南西部へのインセンティブとして大きく働いているということであった。ポーランドにおいては現地調達率の規制は行われていないものの良質なローカルサプライヤーの発見と関係構築が日系企業の共通の課題意識として挙げられた。しかしトヨタをはじめとする日系企業の多くは90年代以降はじめて

中東欧に産有した企業であり、品質管理や従業員確保の観点から、現地におけるローカル企業との提携関係構築は慎重なものとなっている⁶⁾。

しかし上図にもあるように、トヨタの欧州生産体制は西欧と中東欧とが相互に部品供給を補完的に行う体制へ移行しつつあり、今後さらにコスト面での大きな優位性を持つ中東欧での完成車生産、並びにポーランドでのエンジン生産が拡大することも予想される。

3.4 VW

VWは1993年、ポーランドの旧民族系自動車メーカー FSR Tarpanを買収する形でポーランドへ進出を果たした。その結果FIATやトヨタの立地する南西部ではなく、西部の大都市であるポズナンPoznańに立地している。VWは体制移行開始後、即座に中東欧への参入を開始した。VWは中東欧最大の自動車会社の一つであるチェコのシュコダŠkodaを買収し、ブランドをそのまま自社ブランドへ組み込んだ。その後ハンガリーにアウディ、スロバキアにVW乗用車ブランドの生産拠点を設立し、中欧4か国に4ブランドをそれぞれ配置して生産を行う、ブランド担当型生産ネットワークとも呼べる生産体制を築いた。

ポーランドにおいては、Transporter やCaddyという小型商用車を中心に生産しており、現在15万台規模の生産を行っている。Caddyの生産は2003年にスペインから移管されたものである⁷⁾。

一方、1998年には南西部ボルコヴィツェ Polkowiceにディーゼルエンジン生産拠点を設立し、シャフト、コネクティングロッド、シリンダーヘッドなどの部品とともに、ドイツ、ポルトガル、メキシコ、南アフリカなど各国へ部品供給を行うようになった。

さらに2014年にはポズナン近郊に商用車生産向け新工場の設立が発表され、2016年からの生産開始が予定されている。新工場ではVWの主力商用車Crafterの後継機の生産が予定されており、サプライヤーパークも整備される (Response 2014)。雇用規模は3千人規模で、年間10万台規模になる。現ポズナン工場近郊での立地ということであり、この地域における商用車生産のさらなる集積が期待される。

以上のように、VWにおいてはポーランドに2つの役割を与えている。1つは主要4ブランドのうち商用車部門の組み立てを担い、他の中欧3か国とともに、ブランド担当型生産体制を担う役割である。そしてもう一つが、ハンガリーとともにエンジンをはじめとする部品生産・供給基地としての役割である。ただし、VWもクローズ・垂直統合型ネットワークを志向するメーカーであり、現地調達率は30%～40%と低い (フォーイン 2007)。したがって、ポーランドローカルサプライヤーとの提携関係強化が行われるかは現在のところ不透明であるといえる。

6) トヨタの中東欧における完成車生産拠点であるチェコのTPCAはPSAとの合併という形態をとった。

7) 一方、同時期にシュコダブランドのFabia、Octaviaはポーランドからチェコへ生産移管が行われ、各国のブランド特化生産体制が強化された。

4. 結論

本稿では、中東欧において長い歴史を持つポーランド自動車産業において、大手多国籍メーカーがいかなる役割を果たしてきたかを見た。ポーランドは、自動車産業が政府主導の産業政策の下で自動車産業の成長を試みてきた。しかしその産業設立から早期の段階で産業の不振からイタリア・FIATとのライセンス生産方式が形づくられた。このFIATとの関係は社会主義時代も続き、体制移行開始後はFAPという形で本格的なFIATの中東欧生産拠点となった。

FIATはポーランドにおいてポーランドサプライヤーと長期にわたる関係性を持っていた。体制移行時に大幅にネットワークの見直しを図ったが、他の多国籍企業と比較して現地調達率は高い。一方で、FIATはイタリア市場の動向に非常に大きく左右されており、本体の不振の時期にポーランドからイタリアへモデルの生産移管を行ってきた。

トヨタはポーランドにおいてエンジン拠点を2つ設立し、欧州生産ネットワークのエンジン供給基地として活用している。トヨタのポーランド参入は、ポーランドのEU加盟へむかう2000年代に入ってからのものであり、体制以降後に旧国営企業の買収を通じて参入したメーカーと異なり、グリーンフィールド投資の形態をとった。進出時期は遅かったものの、トヨタの欧州ネットワークは中東欧へのシフトを見せている。低い賃金と、経済特区をはじめとした投資インセンティブ、そしてドイツをはじめとする西欧への近接性など、ポーランド、チェコのアドバンテージを活用している。

トヨタのネットワークは非常に強いクローズー垂直統合型の特徴を持ち、結果としてポーランドにおけるポーランドサプライヤーとの連携は積極的には行われていない。トヨタの生産拠点近郊には多くのサプライヤーが立地し始めており、高い品質水準要求にかなう部品調達を可能な体制を構築している。しかしながら、コストカットを含めたより効率的なサプライヤーネットワーク構築のため、ポーランドのサプライヤー、特にLow Tierサプライヤーの発掘が模索されている。

VWは欧州全体で幅広い生産ネットワークを持ち、中東欧にも体制移行直後から積極的な参入を果たした。VWはチェコのシュコダの買収を始めとしてチェコ、スロバキア、ハンガリー、そしてポーランドに異なるブランドの生産拠点を構え、その中で共通のプラットフォームを利用するというブランド並列型の生産ネットワークを構築した。その中でポーランドはVWの商用車ブランドの生産拠点となった。これは以前からのポーランドの商用車生産拠点を引き継ぐものであり、近年は小型商用車の生産が主なものとなっている。さらにVWも欧州をはじめとする世界中の組み立て拠点へのエンジン生産拠点としてポーランドを活用しており、中東欧をVW全体のグローバル生産ネットワークへ組み込むことを進めている。

以上のように、現在ポーランドにおいて生産を行っている多国籍外国メーカーは、その参入の時期、そしてポーランドの生産ネットワークへの組み込み方において大きく異なっていることが見て取れた。これら3社は、その組織におけるネットワークはともにクローズー垂直統合型の特徴を持つメーカーであるが、ポーランドにおいてそのサプライヤー関係や、他国の生産拠点とのかかわり方は同様のものではない。この点においては、多国籍企業の企業戦略とともに、ポーランドにおける歴史的な関係性の有無、そしてそこから生じるポーランド国内サプラ

イヤーとの関係という点が強くかかわっているように思われる。

今後、さらに具体的なサプライヤーネットワークの把握、特にポーランド国内サプライヤーと外国サプライヤー関係の現状把握が行われることにより、ポーランド自動車産業の内部構造、そして欧州自動車生産ネットワークのより詳細な実態が分析可能になると思われる。

参考文献.

- JETRO (2005) 「ロシア・中東欧における自動車・自動車部品産業動向」.
- 素形材センター (2008) 「中東欧における自動車・部品市場 ― 集積が進む日系素形材企業の動向」.
- PAIIZ (2009) 「投資ガイドブック2009」.
- フォーイン (2007) 「ロシア・中東欧自動車産業 2007」.
- フォーイン (2013) 「ロシア トルコ 中東欧自動車部品産業 2013」.
- 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.
- Response (2014) 「VW、ポーランド新工場の起工式…2016年から商用車生産へ」[<http://response.jp/article/2014/11/18/237612.html>] 2016年3月20日アクセス.
- Balcet, G. and Enrietti, A. (1998) Regionalization and Globalization in Europe: the Case of Fiat Auto Poland and its Suppliers *Working Paper*, University of Turin.
- Centralne Warsztaty Samochodowe. *Organizacja i Zdolności Wytórcze*. [<http://www.polskie-auta.pl/stara/cws1.htm>] (2015年12月10日アクセス).
- Centralny Okręg Przemysłowy 1937 - 1939 - *krótka historia*, The Catholic University of Lublin, [http://www.bu.kul.pl/centralny-okreg-przemyslowy-1937-1939-krotka-historia_art_11274.html] (2015年12月10日アクセス).
- Fiat Auto Poland *Polska Droga Fiata* [<http://www.fcagroup.pl/90lat/index.html>] (2015年12月20日アクセス).
- Gentile-Lüdecke, S., and Giroud, A. (2009) Does the East Learn from the West? How Polish Automotive Suppliers Learn from Western MNEs, *Journal of East-West Business*, vol.15, No.3-4, pp. 271-294.
- Haanes, K., Hvidsten, H. and Lorange, P. (1997) The Transformation of Fiat Auto Poland, *Strategic Discovery: Competing in New Arenas*, pp. 315-333.
- Henning, M., Stam, E., and Wenting, R. (2013) Path Dependence Research in Regional Economic Development: Cacophony or Knowledge Accumulation?, *Regional Studies*, Vol.47, No.8, pp. 1348-1362.
- Kundera, J. (1998) *Trade and specialisation between Poland and the European Union in the perspective of enlargement*. Wdawn. Uniwersytetu Wrocławskiego.
- OICA *Production Statistics*. [www.oica.net] (2016年3月10日アクセス).
- PAIIZ (2010) *Automotive Industry in Poland*, Warsaw.
- PAIIZ *Automotive Industry* [<http://www.paiz.gov.pl/sectors/automotive>] (2016年3月11日アクセス).
- Pavlínek, P. (2002) Restructuring the Central and Eastern European Automobile Industry: Legacies, Trends, and Effects of Foreign Direct Investment, *Post-Soviet Geography and Economics*, Vol.43, No.1, pp. 41-77.
- Pavlínek, P. (2006) Restructuring of the Polish Passenger Car Industry Thorough Foreign Direct Investment, *Eurasian Geography and Economics*, Vol.47, No.3, pp. 353-377.
- Pavlínek, P., Domanski, B. and Guzik, R. (2009) Industrial Upgrading through Foreign Direct Investment in Central European Automotive Manufacturing, *European Urban and Regional Studies*, Vol.16, No.1, pp. 43-63.
- Radošević, S and Rozeik, A. (2005) Foreign Direct Investment and Restructuring in the Automotive Industry in

- Central and East Europe, *School of Slavonic and East European Studies working paper No.53*, University College London.
- Sadler, D., Swain, A., and Hudson, R. (1993) The Automobile Industry and Eastern Europe: New Production Strategies or Old Solutions?, *Area*, Vol.25, No.4, pp. 339-349.
- Van Tulder, R and Ruigrok, W. (1998) European Cross-National Production Networks in the Auto Industry: Eastern Europe as the Low End of European Car Complex, *Berkeley roundtable on the international economy working paper*.
- Worrall, D., Donnelly, T., and Morris, D. (2003) Industrial Restructuring: The Role of FDI, Joint Ventures, Acquisitions and Technology Transfer in Central Europe's Automotive Industry, *Centre for Local Economic Development working paper*.

