



ポーランド自動車産業における経路依存性と構造変化 ー自動車産業のグローバル化と産業政策の観点からー

岡崎, 拓

(Degree)

博士 (経済学)

(Date of Degree)

2018-03-25

(Date of Publication)

2019-03-01

(Resource Type)

doctoral thesis

(Report Number)

甲第7087号

(URL)

<https://hdl.handle.net/20.500.14094/D1007087>

※ 当コンテンツは神戸大学の学術成果です。無断複製・不正使用等を禁じます。著作権法で認められている範囲内で、適切にご利用ください。



博 士 論 文

平成 29 年 12 月

神戸大学大学院 経済学研究科

経済学専攻

指導教員 吉井昌彦

岡崎 拓

博 士 論 文

「ポーランド自動車産業における経路依存性と構造変化
—自動車産業のグローバル化と産業政策の観点から—」

平成 29 年 12 月

神戸大学大学院 経済学研究科

経済学専攻

指導教員 吉井昌彦

岡崎 拓

目次

序章 本研究の目的と論文構成	1
1. はじめに	1
2 本研究の目的と先行研究	4
3 本論文の構成と独自性	6
第1章 市場経済体制移行後の中東欧自動車産業	7
1.1 はじめに	7
1.2 中欧4カ国自動車産業の発展形態と政府関与	9
1.2.1 チェコ	9
1.2.2 ポーランド	11
1.2.3 ハンガリー	15
1.2.4 スロバキア	18
1.3 大手多国籍メーカーの中東欧 FDI 戦略	20
1.3.1 欧米系自動車メーカー	20
1.3.2 アジア系自動車メーカー	22
1.4. 小括	24
第2章 ポーランド自動車産業における経路依存性	27
2.1 はじめに	27
2.2 経路依存性概念の整理	28
2.2.1 経路依存性研究	28
2.2.2 経路依存性メカニズム	28
2.2.3 脱経路の可能性	31
2.3 ポーランド自動車産業における経路依存性	31
2.3.1 ポーランド自動車産業の形成と経路の形成	31
2.3.2 ロックイン・フェーズ	33
2.4 体制移行後の外国メーカーによる企業改革（ポーランドとチェコの事例から）	37

2.4.1. 体制移行と旧国営メーカー買収	37
2.4.2 チェコ・シュコダの発展と VW による買収	39
2.4.3. 体制移行後の FIAT の企業改革	42
2.5 小括	46
第 3 章 ポーランド自動車産業の脱経路	48
3.1 はじめに	48
3.2 旧国営メーカーによる完成車生産の落ち込み	48
3.3 新規メーカーの進出と投資誘致政策	53
3.3.1 ポーランドにおけるトヨタの中東欧戦略	53
3.3.2 オペルのポーランド活用	56
3.3.3 投資誘致政策による自動車産業集積	58
3.4 エンジン生産基地機能の獲得	60
3.5 小括	63
第 4 章 ポーランド自動車産業における R&D と関連政策	65
4.1 はじめに	65
4.2 ポーランド R&D の現状	66
4.3 EU、ポーランドのイノベーション戦略	69
4.4 ポーランド自動車産業の R&D 拡大	72
4.5 小括	77
終章	78
1. はじめに	78
2. 結論	80
謝辞	82
参考文献	83

図表目次

図 1：中欧 4 カ国の自動車生産、R&D 拠点立地図	3
図 2：中欧 4 ヶ国 FDI 流入額推移	7
図 3：中欧 4 カ国完成車生産台数推移	8
図 4：経路依存性モデルのイメージ	29
図 5：ポーランド主要国内サプライヤー立地	35
図 6：シュコダの生産台数推移	41
図 7：VW グループによる欧州内分業体制	41
図 8：FAP サプライチェーン図	45
図 9：FSM, FAP でのティヒ工場生産台数推移	46
図 10：ポーランド完成車生産台数推移	49
図 11：ポーランド大手自動車メーカー立地図	50
図 12：トヨタ欧州生産ネットワーク	55
図 13：ポーランド国内 SEZ 立地図	60
図 14：EU 加盟国 R&D 支出率（対 GDP 比）	67
図 15：中欧 4 ヶ国、EU における対 GDP、R&D 支出率	68
図 16：ポーランド自動車産業 R&D 支出額推移	74
図 17：ポーランド自動車産業の R&D センター立地図	75
表 1：中欧 4 カ国主要外国メーカー進出状況	21
表 2：旧社会主義諸国における乗用車生産台数推移	39
表 3：FAP サプライヤー数推移	44
表 4：FAP 部品調達国割合推移	44
表 5：トヨタのポーランド拠点	54
表 6：ポーランド投資関連政策	58

表 7：ポーランド主要エンジン生産拠点概要・・・・・・・・・・・・・・・・	62
表 8：中欧 4 ヶ国自動車産業 R&D 支出額推移・・・・・・・・・・・・・・	74

序章 本研究の目的と論文構成

1. はじめに

1989 年以後の 25 年の間に、中東欧諸国は 2 つの政治、経済両面での根本的変化を経験してきた。その二つとは社会主義計画経済から市場経済体制への「体制移行」と 2004 年の EU 加盟¹である。

このうち EU 加盟は、5 億人規模の人口を抱える巨大市場への新規加盟国の統合をもたらし、それは中東欧諸国へそれまで以上の経済発展を導く出来事であった。

ベルリンの壁崩壊と、それを含む一連の「東欧革命」は資本主義、民主主義を中東欧諸国へもたらししたが、その余波は各国の経済、社会へと波及し、特に産業においては大きな影響を与えた。社会主義経済体制の崩壊後、中東欧諸国は市場主義経済体制へ移行したが、それは 1950 年代から約 40 年の期間を経ての「回帰」であった。

この政治的転換の結果は、「転換不況」と呼ばれる全国的な経済の落ち込みと停滞であった(The World Bank, 2008)。移行のショックへ対処する中東欧諸国は、長きにわたり体制移行に伴うネガティブな影響を受けることとなった。

移行諸国にとって喫緊の課題は、旧国営企業の民営化と不十分な生産設備の増強を通じた経済発展と、そのための手段としての外資の導入であった(Lavigne, 1999)。中東欧各国政府は民営化を主導し、特に自動車産業においては、外資の受け入れを進めていった。中東欧の自動車産業は、外資との歴史的なつながりがあり、その活用による自動車産業の成長は経済全体の復活の重要な点であった (Pavlínek, 2002b)。Pavlínek(2002a)が述べるように、自動車産業はその規模、他産業との連関、経済全体への効果ゆえに、現代産業のもっとも重要なもののひとつであると伝統的に考えられてきた。

中欧 4 カ国²のチェコ、ポーランド、スロバキア、ハンガリーは、産業の発展にかかわるいくつかの共通のアドバンテージを持つ。それは西欧への地理的近接、低賃金スキル労働者の存在、そして産業の伝統の存在などである。一方で、産業の発展に不可欠な資本については、望ましい水準からは大いに不足していた(Arratibel *et al.*, 2007)。自動車産業においても、多くの中東欧自動車メーカーは、1989 年以前の水準を保つだ

¹⁾ ルーマニアとブルガリアは 2007 年加盟。

²⁾ この 4 カ国は 1991 年に設立された「ヴィシエグラード(Visegrad)・グループ」参加国であり、ヴィシエグラード 4 カ国、V4 とも呼称される。

けでなく、長期的な会社存続や構造改革の実施に必要なファイナンスを行なうにも資金が不足していた(Pavlínek, 2002a)。それゆえ、移行後の中欧 4 カ国の政府は、外国資本の受け入れを進めていかざるを得なかった。

外国直接投資(Foreign Direct Investment: 以下 FDI)は、一般的にグリーンフィールド投資とブラウンフィールド投資に大別される。前者は新規投資の形態であり、後者は外国企業買収の形態を指す(Gluckler,2004; Rooij, 2010)。多国籍企業が本国以外の国において新規工場、設備を設立し、生産を開始するケースなどは、グリーンフィールド投資に分類される。グリーンフィールド投資のメリットとしては、投資実行における柔軟性や、企業のニーズを満たす形での投資の実行による効率性などが挙げられる(Gluckler,2004; Worrall *et al.*, 2013)。

多国籍企業が時間とコストを重視する場合、概してより低コストで、かつより速やかに活動開始可能なブラウンフィールド投資へ向かうと考えられる(Carpenter and Dunung, 2012; Worrall *et al.*, 2013)。ブラウンフィールド投資を実施する企業は、既存の生産設備と労働力を活用することが可能である。それゆえ、移行諸国政府は経済成長において大きな重要性を持つ自動車産業に対し、ブラウンフィールド投資を通じての外資流入を目指した(Rechnitzer and Toth, 2014)。産業の伝統を活用することで、中東欧諸国は体制移行開始後早期からの自動車生産の再開を試みたのである。

現在、中欧 4 カ国のサプライヤーを含む自動車生産工場は、スロバキア西部、チェコ東部、ポーランド南部、ハンガリー西部を含むおよそ半径 400km の比較的小さいエリアに集中している(Frost and Sullivan, 2008; Tirpak and Kariozen, 2006; The World Bank,2008)。大手メーカー間の競争に伴う波及効果と共に(Blomström and Kokko,2003)、西欧市場や中東欧主要都市圏への輸送の利便性も、この地域の生産ハブの形成の要因の 1 つになっている(EMIS,2014)。

自動車組み立て工場が、ジャスト・イン・タイム方式での部品調達を求める際にも、この域内でのサプライヤー集積は大きな利便性をもたらす。

域内集積の別の理由としては、各国政府も当該地域における自動車産業集積が波及効果を生むと考え、政策として資金や各種の補助を実施してきたことも挙げられる(EMIS, 2014; Radosevic and Rozeik, 2005; Rechnitzer and Toth, 2014; Gluckler, 2004)。

このような各国政府の努力は、各国経済における自動車産業の重要性をさらに高めるという結果をもたらした。具体的には、各国 GDP の 5%~10%、労働者の 10%~15%

を占めるとともに、製造業の生産額の 10～20%を占めるまでになった。

図 1 中欧 4 カ国の自動車生産、R&D 拠点立地図



出所) Pavlínek *et al.* (2009, p.47)

しかしながら、中欧 4 カ国の自動車産業の発展の軌跡は、結果として大きく異なるものとなっている。チェコとスロバキアは主として完成車生産（組み立て）に集中し、一方で、ポーランドとハンガリーでは自動車部品生産の重要性が高まってきている。

この自動車生産における当該地域の差異は、複合的な要因の相互作用によって出現したものである(Radosevic and Rozeik, 2005)。

このような中東欧各国の自動車産業の発展において、ポーランドの発展経路は特に独自性が強い。中東欧内でも古くからの自動車産業の歴史があり、社会主義時代においても西側メーカーとの提携関係を有していた。本稿で述べるように、90年代以後も社会主義体制期からの特徴を強く受け継ぎつつ、体制移行という大きな政治経済的イベントを経ても発展経路の継続性が見られた。一方で、2000年代以降は外国メーカー本体の動向に強く影響を受け、産業構造の大きな転換が見られた。

以上のような、中東欧地域の自動車産業の動向を踏まえ、次節では先行研究を取り上げつつ、本研究の目的、対象を述べる。

2 本研究の目的と先行研究

本研究は、ポーランド自動車産業における経路依存性の存在と、その後の構造変化を分析する。

本研究の目的は以下の3つである。

第1に、90年代以降、体制移行とEU加盟という共通の経験をしつつも異なる状況にある、中東欧各国自動車産業の発展経路の独自性とその要因を明らかにする。

第2に、体制移行に伴い新たに発展した自動車産業地域と捉えられてきた中東欧において、ポーランド自動車産業は体制移行期以前以後において産業の継続性を有し、発展経路における経路依存性が存在してきたことを示す。

第3に、EU加盟期以後にポーランド自動車産業の産業において構造変化が起き、それまでの経路からの逸脱・脱経路が起きたこと、加えてR&D部門の拡大が進展していることを指摘する。

これまでの中東欧自動車産業に関わる先行研究は、主に体制移行に伴う影響や変化の観点から実施されてきた。

Pavlinek(2002a)は体制移行時点での中欧諸国の自動車産業の初期条件ならびに地理的条件の差異に着目し、外国メーカーによる中欧地域の取り込み形態の差異につながったと指摘した。Radosevic and Rozeik(2005)では、中東欧諸国自動車産業におけるEU加盟以前の外国メーカーの直接投資の影響を、雇用、付加価値などの観点から分析し、FDIによる生産性と技術移転の進展を述べた。細矢(2009)では、中東欧とロシア、ト

ルコ³⁾の自動車産業における EU 加盟後の拡大並びに輸出拠点化を述べた。

これらの研究に加え、ポーランド自動車産業分析についても、分析が進んできた。*Haanes et al. (1997)* では、体制移行後のポーランド自動車産業において、FIAT がどのように旧国営企業の買収を行い、企業の構造改革をすすめたかを分析した。*Balcet and Enrietti (1998)* も同様にポーランドにおける FIAT の戦略を分析対象としつつ、グローバルメーカーFIAT のグローバル、地域、国内各レベルの戦略の観点からのアプローチを行っている。

近年は、中東欧自動車産業の量的拡大のみならず、R&D 部門の拡大を指摘する研究も行われている。*Pavlínek (2012)* では、チェコのケースを中心に、中東欧自動車産業の R&D の拡大を各種統計データを用い分析し、チェコ・シュコダとルーマニア・ダチアのケースでの R&D 機能の拡大と、その中での外国メーカーの主導的役割と国内企業の R&D の低調を述べた。

以上のような先行研究の蓄積は存在するものの、次の 2 点の課題が残っていると考える。

1 つは、近年の中東欧自動車産業分析は、体制移行、あるいは EU 加盟以後の変化や拡大が中心であり、社会主義体制下、あるいはそれ以前からの産業の存在や産業の特徴の継続性を述べるものが少ない点である。

本稿でも扱うチェコやポーランドをはじめ、中東欧は伝統的に自動車生産が行われてきた地域である。体制移行に伴い、旧国営メーカーはほぼ外国メーカーに買収されることとなったが、90 年代から自動車産業が新たに誕生したわけではない。したがって、体制移行以前以後の産業の発展経路の継続性を分析することで、各国自動車産業の相違の要因分析が可能になると思われる。

2 つ目として、近年の中東欧自動車産業における R&D の進展において、ポーランドの具体的事例をふまえた研究の乏しさがある。既存の研究では、中東欧（あるいは中欧）を一括しての分析、あるいはチェコの事例分析は行われてきているものの、チェコと並ぶ伝統と規模を誇るポーランド自動車産業の R&D 分析は限定的である。チェコとは異なるポーランド自動車産業の R&D 動向、ならびに関連政策を分析することで、ポーランド自動車産業の機能面での変化の可能性が明らかとなると考える。

³⁾ 細矢(2009)では、これら地域を総合して「拡大 EU ペリフェリ域」と呼称している。

3 本論文の構成と独自性

本論文は以下の構成をとる。第1章では、体制移行とEU加盟を経て、自動車産業が大きく拡大した中欧4カ国の自動車産業の比較分析を試みる。比較分析においては、体制移行開始後各国へ参入した大手外国メーカーの進出形態、あるいはその後のメーカー本体の欧州（場合によってはグローバル）ネットワークへどのように組み込んでいったかを1つの軸とする。加えて、旧国営自動車メーカーの売却や、外資の新規投資実施に、中欧各国政府の産業政策、あるいは投資誘致政策がどのような形で関与したかをもう1つの軸とする。この2軸を持って、中欧4カ国自動車産業の90年代以降の発展形態の差異と、その要因を明らかにする。

第2章では、ポーランド自動車産業を取り上げる。社会主義時代以前からの産業の伝統の中で、ポーランド自動車産業が独自の発展経路を持つことを始めに指摘する。そのうえで、その発展経路が経路依存性を有し、体制移行後も引き継がれていることを明らかにする。

第3章では、EU加盟期の2000年台に入ってから以降、それまで産業の中心であったイタリア・FIAT社との関係の変化や新たな多国籍メーカーの進出によって、それまでの発展経路からの逸脱があったことを述べる。加えて、それら新たな動きの背景にポーランド政府の投資誘致政策があったことを指摘する。

第4章では、ポーランド自動車産業の欧州ネットワーク内の機能変化を、R&Dの拡大の観点から分析する。これまで西欧コア地域に対し、ペリフェリ領域とされてきた中東欧で、R&D部門の移転が進んでいること、そしてポーランドにおいてはEU並びにポーランド政府のイノベーション政策との関連があることを指摘する。

以上のような本論に基づく、本研究の独自性は以下の3点である。

1つ目は、中欧4カ国自動車産業それぞれの発展形態の差異を明確化することで、西欧－中東欧という二分法的分析から脱却し、各国の特異性分析へ精緻化することができた点である。2つ目は、ポーランド自動車産業の経路依存性を指摘することで、既存の体制移行論の文脈で分析されてきた当該産業の歴史的継続性を提示していることである。3つ目に、ポーランド自動車産業の脱経路、ならびに研究開発機能の進展を述べる中で、EU加盟期以後の変化と政策の関連性を明示している。

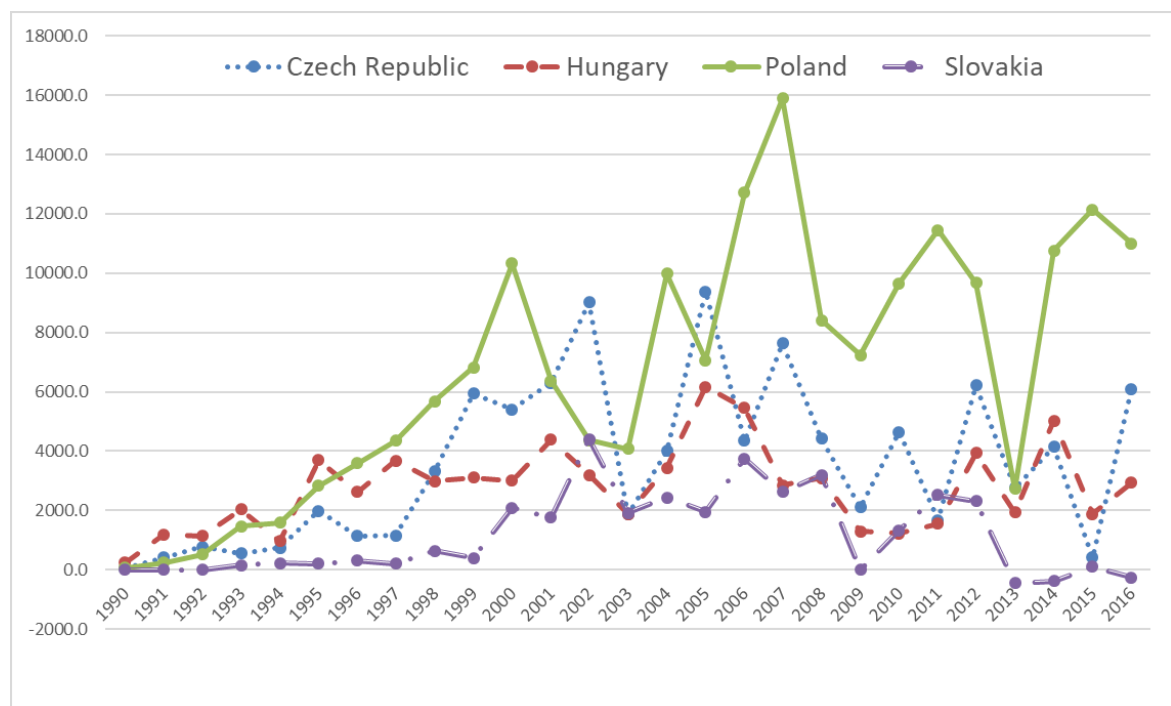
第1章 市場経済体制移行後の中東欧自動車産業

1.1 はじめに

本稿では、FDI 流入の過程を、メーカー側の海外戦略という視点と、投資受け入れ国の投資優遇措置や自動車産業の背景の視点という2つの視点から分析、考察を行う。この分析は、FDI 流入の要因を多面的に分析することを意味し、投資側・受け入れ側の双方の関係が投資の決定にどのようにかわりがあるのかを把握するのに有用となる。

本章ではチェコ、ポーランド、ハンガリー、スロバキアの4カ国を中心に上げる。これは移行当初から FDI 流入が実施された地域であること、投資規模・生産規模が比較的大きいこと、同地域内の各国自動車産業の発展過程・現況が大きく異なっており、比較分析を行うことが容易であることなどの理由による。

図2 中欧4ヶ国 FDI 流入額推移（単位：100 万ユーロ）



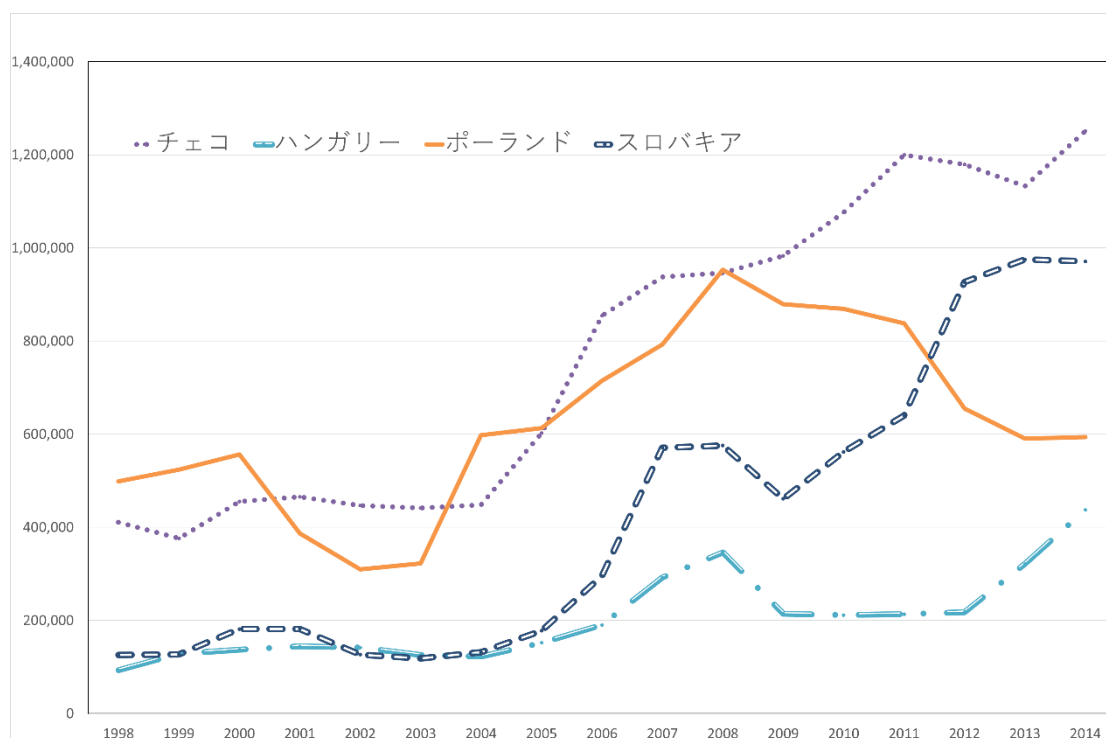
出所) WIIW FDI Database

[<https://data.wiiw.ac.at/fdi-database.html>] 2017 年 11 月 25 日アクセス

図2は体制移行期以後の中欧4ヶ国への年別FDI流入額の推移を示している。チェコ、ポーランド、ハンガリーについては移行開始に伴い1990年代前半から急激にFDIが伸びている。EU加盟を控えた2002年前後は落ち込みを見せたものの、加盟後は再びスロバキアを含め拡大を見せた。リーマンショック、ならびに欧州危機後は回復は見せながらも、ピーク時と比較すると低水準となっている。しかしながら、90年代以降この4ヶ国に多額のFDIが流入している事実は明らかである。

以下では自動車産業における外国メーカーの参入、投資を取り上げる。

図3 中欧4カ国完成車生産台数推移



出所) OICA Production Statistics⁴より筆者作成

体制移行開始後の中東欧自動車産業をみると、まず完成車生産に関しては、生産台数は国家間で大きな隔たりが存在する。図3にある通り、最大の生産台数を誇るチェコは、ハンガリーの3倍から4倍の生産台数を誇っている。

このような各国別の差異がいかなる要因によって表れてきたのかを、次節以降で分析する。その中では、多国籍企業の進出形態と政府の関与の両面からの分析を試みる。

⁴) [<http://www.oica.net/>] 2017年8月2日アクセス

1.2 中欧 4 カ国自動車産業の発展形態と政府関与

1.2.1 チェコ

チェコは中東欧諸国の中で、最も豊かな自動車生産の伝統を受け継いだ。19 世紀後半には自動車生産を開始し、現在までチェコ経済の重要な位置を占めてきた。その伝統は 1950 年代からの社会主義経済体制下において、大きな変更を強いられた。全ての自動車メーカーは社会主義政権により国有化されることとなった。再組織化された国有企業は、計画経済と労働分配に基づく社会主義経済システムの下で、中央政府の指令に従うことを強いられた(Pavlínek, 2008)。

1895 年に設立されたシュコダは、1901 年より自動車生産を開始し、自ブランド車生産の長い歴史を持つ。しかし 1948 年にシュコダは国有化され、国の経営下におかれることとなった。国有国营企業となったシュコダは、乗用車生産を継続することになったものの、1970 年代にはその生産モデルが時代遅れで魅力に欠けるものとなっていた。1980 年代においても、シュコダは 1960 年代のデザインのモデル生産を続けていた(Kriz, 2012; Pavlínek, 2002a)。Ledgard(2005)では、シュコダ車の陳腐さを表現する逸話、ジョークとして、「丘の上（まで登った）のシュコダ車を何て呼ぶか？ “奇跡” だよ」、というものを紹介している。

このような状況は、資本の不足と、コメコン体制での分業体制における競争の欠如によって引き起こされた(Pavlínek, 2002a)。

1989 年からの民主化の達成と市場経済への移行に伴い、新政権はシュコダの民営化を進め、その中で外資への売却を計画した。当初の売却交渉先はフランスのルノーであった。しかし、長く、込み入った交渉の末、ルノーへの売却は実現せず、結果的にドイツ・Volkswagen（以下 VW）に売却することとなった。

VW への売却決定の一つの要因となったのは、シュコダブランドの継続であった。チェコ政府が求めていたブランド継続の条件を VW は受け入れ、同社ブランドの VW、Seat、Audi にならぶ 1 ブランドとして、シュコダの名を残し、活用することを決めた (Van Tulder and Ruigrok, 1998; Ledgard, 2005)。

VW 傘下となったシュコダは、Fabia、Octavia と言った新モデルの生産を開始した。グループ内ブランドとして、1990 年に 6 万台規模の生産であった移行当初から大きく生産拡大を行なっていくこととなった。シュコダの拡大は主として VW の投資に依るものであり、1991 年にシュコダ株の 31%、1995 年に 70%、そして 90 年代後半に完全

子会社化を行なっていた(Van Tulder and Ruigrok, 1998; The World Bank, 2008)。

シュコダの発展、豊富なスキル労働者、そして自動車生産技術の蓄積は、他の外国メーカーやサプライヤーにとっても、投資を検討する上で大きなインセンティブとなった。そのようなインセンティブは、チェコ自動車産業を再び活気づけ、自動車産業をチェコ経済全体における成長のエンジンとするのにも繋がるものであった。

シュコダにおいては、1997年に20万台規模であった生産台数が、翌年には約2倍に達し、2006年には55万6千台の生産規模にまで拡大した(Czech Invest, “Automotive Industry in the Czech Republic”; OICA 統計より)。

一方で、日本のトヨタとフランスのPSAの合併事業に基づく、TPCA(Toyota Peugeot Citroën Automobile)の設立⁵⁾は、チェコ自動車産業の新たな転換点となった。

ブラウンフィールド投資であったシュコダとVWのケースとは異なり、TPCAは15億ユーロ規模の、新規工場立ち上げの形態でのグリーンフィールド投資を行った。加えて3000人規模の新規雇用を創出し、チェコ自動車産業における新たなアクターによる拡大をもたらすこととなった。市場経済体制移行とそれに伴う国営企業民営化を主たる理由としたシュコダのケースに対し、トヨタのチェコ進出は2004年のEU拡大(EU 東方拡大)による単一市場の組み込みを主たる動機としていたと思われる。

TPCAによる生産開始とその後の拡大により、2010年には、チェコの完成車生産台数は2004年の2.5倍となる107万台の生産台数を達成することとなった。

第3の転換点は、韓国のトップメーカーである現代自動車(Hyundai Motor Company)によってもたらされた。現代は2008年からチェコでの生産を開始し、2010年には20万台規模に、現在は年間35万台規模にまで拡大している。

これら完成車生産の拡大と共に、シュコダ、TPCA、チェコ現代の各親会社は、チェコへのサプライヤー進出も後押しし、それら多国籍メーカー傘下のサプライヤー進出が、チェコ自動車産業、あるいはチェコ経済へ一定程度寄与したと考えられる。

さらに、これら大手多国籍メーカーの一方で、チェコは多くの小規模自動車メーカーを有しており、それら小規模メーカーは体制移行以前から自動車生産に携わってきた。1850年設立のタトラ(Tatra)は体制移行後も各種商用車生産を行い、航空機生産も行っていたアヴィア(Avia)は主にトラック生産を続けている。両メーカーとも90年代以降は部品生産を拡大している。

⁵⁾ 2002年設立、2005年に生産開始。

中欧 4 カ国において、完成車生産の観点ではチェコは最も成功したケースであると考えられる。完成車生産台数は現在までに年間 100 万台規模にまで拡大した。チェコ自動車産業は、完成車生産の輸出志向という中東欧自動車産業の特徴をよく示している。TPCA の生産車のほぼ 100%、シュコダの 85%が輸出されており、この特徴はサプライヤーにも概ね共通している。このことより、チェコは主に EU 域内を対象とした、完成車ならびに部品輸出基地となってきたことがわかる。

いまひとつのチェコ自動車産業の特徴は、外資受け入れにおける、政府の主導的かつ積極的なイニシアチブであり、これは主にシュコダ民営化のケースにおいて見られた(Worrall *et al.*, 2013)。

シュコダの民営化に伴う売却先については、大方の予想に反する形で、ドイツ・VW が、フランス・ルノーを含む 23 社による買収競争に勝利した(Ledgard, 2005, Kriz, 2012)。この決断に当たっては、シュコダブランドの存続がチェコ産業にとって好ましいとする政府の方針を、VW は受け入れ、ルノーはそれを拒んだという点があった。

さらに、ルノーの 25 億ユーロ規模、VW の 50 億ユーロ規模という、主要 2 社の提案した投資額の差異も、売却先選定における大きな役割を果たした(Ledgard, 2005)。

VW による買収決定以後、様々な財政支援が実施された。2001 年には、種々の補助金から税控除の延長に至る、投資関連優遇政策も採られた(Allen & Overy, 2011; Kriz, 2012)。政治的安定に加え、自動車産業に対する政府の積極的関与が、投資主体たる外国自動車メーカーに、チェコへの投資が安全かつ利益をもたらすものであると認識させてきたといえる(Rechnitzer and Toth, 2014)。

以上のように、チェコ自動車産業は以前からの主要メーカーであるシュコダが中心となっている。シュコダのケースでは、政府のプランを飲んだ VW 社の買収が成功につながり、その後もブランドとしての組み込みにより欧州内での地位を確立してきている。

1.2.2 ポーランド

ポーランドにおいて、自動車産業は第 2 の規模の産業であり、総生産額の 10%、輸出の 1/6 を占める(Toporowski, 2012; JETRO, 2002)。2008 年には、EU 新規加盟国の完成車生産台数の 1/3 を占めるまでに拡大し、年間 90 万台規模となった。

ポーランド自動車産業の拡大の要因としては、人口規模の側面が大きい。ポーラン

ドは中東欧最大人口国であり、3800 万の人口を抱える。これはスペインに次いで EU 第 6 位の規模であり、市場、経済規模的にも欧州においては比較的大きなものとなる。加えて、低賃金スキル労働者の存在も、外国自動車メーカーに重宝されてきた(Frost and Sullivan, 2008)。

ポーランドは 1890 年代に始まる長い自動車生産の伝統を持つ。第二次大戦後は、社会主義体制下で 1951 年に設立された、FSO(Fabryka Samochodów Osobowych) が小型車生産を中心に、国内最大のメーカーとなった。

1965 年に、ポーランド政府は FIAT とライセンス契約を締結し、FSO が FIAT 社の生産を開始した。Fiat 125 の複製品である Fiat 125p はワルシャワで生産され、それまでの FSO の旧型モデルに取って代わった。70 年代から FIAT 車生産は、FSM(Fabryka Samochodów Małolitrażowych)へ主に引き継がれた。

体制移行後、FIAT は「戦略的投資企業」として行動する中で、FSM と FSO を統合しての買収提案を行った。しかし、これはポーランド政府に拒否され、結果として FSM の 51%のみの経営権を得るにとどまった(Van Tulder and Ruigrok, 1998)。

このような形で、イタリアの自動車メーカー・FIAT が、ポーランドにおいて大きな役割を果たしてきたのである。

市場経済体制移行開始後、チェコと同様に、ポーランド政府主導に基づいて、外国メーカーへの旧国営企業の売却が開始された。しかし、民営化開始当初は上手くは進まなかった(富森, 1996)。そのような状況にあっても、移行開始後の不況からの回復には自動車産業の存在は不可欠であった。

ポーランド政府は民営化と外資誘致を促進した。結果として、FIAT、VW、そして韓国・大宇(Daewoo)による旧国営企業の買収、そしてアメリカ・GM 傘下の Opel が新規投資の形で進出が実現した。

GM の中東欧におけるブラウンフィールド、グリーンフィールドを含む投資戦略はポーランド政府にとって満足する水準、規模のものではなく、政府の不満を買った。一方で韓国・大宇はポーランド進出へ、GM 以上の熱意と意思を表し、積極的な投資戦略を採用した(Van Tulder and Ruigrok, 1998)。大宇は当初 GM とフランス・PSA の合弁企業の形態で買収されていた FSO の 61%の株式を 1995 年に取得した。

このような移行開始後の外国メーカーの動きがありながら、チェコのケースと比較するとポーランド自動車産業は同様の成功を収めたとは言えない。その主な理由は、

FIAT の不調と 1999 年の大宇の経営破たんであった。

2000 年代初頭、FIAT は新型 panda の生産をポーランドに移管することを決定し、GM 傘下の Opel もポーランドでの新モデル生産を決定した。これらの新たな動きは EU 加盟期におけるポーランド自動車産業の復興や成長に貢献し、2008 年には年間 100 万台の生産規模となった。

完成車生産の拡大とともに、部品生産も大幅に拡大していった。ポーランドはパワートレイン⁶部品を中心とした主要部品生産拠点となってきた。FIAT、VW、トヨタといった各大手メーカーは完成車生産における部品調達を目的として、部品生産子会社を設立した。トヨタの部品生産拠点で生産されたエンジンは欧州内トヨタ完成車生産工場に供給され、VW 拠点生産のディーゼルエンジンは、VW、Audi、Seat、シュコダの各ブランド組み立て拠点へと供給されている。結果としてポーランドは中東欧における部品供給基地としての役割を持つに至り、自動車産業の収益の 50%以上が部品部門から上がっている (EY, *The Central and Eastern European Automotive Market*.)。

ポーランド自動車産業との長い関係のなかで、FIAT はポーランドにおいてエンジン生産を目的に GM と 2002 年に合弁企業を設立した⁷。トヨタはポーランドを部品、特にパワートレイン生産における重要な拠点と考えている。トヨタは 1999 年に TMMP(Toyota Motor Manufacturing Poland) を、2002 年に TMIP(Toyota Motor Industries Poland)をポーランド南西部に設立した。TMMP はチェコ向けガソリンエンジンとフランス拠点向けトランスミッションの生産を主に行なっている。TMIP はトルコ、イギリス工場向けのディーゼルエンジンを中心に生産を行っている。

一方、VW は 1998 年にポーランドでのエンジン生産を開始し、ここで生産したエンジンを欧州拠点のみならず、南米、アフリカの拠点にむけて輸出している (フォーイン, 2007, p.183)。この広範囲へのエンジン輸出の状況は、世界的メーカーの VW のグローバル生産ネットワークの中で、ポーランドのエンジン生産が重要な役割を持つに至っていることを示す。もちろんポーランドで生産されたエンジンは、ポーランド・ポズナン拠点で組み立てられる VW ブランド商用車にも供給されている。

ポーランドにおける大手多国籍メーカーの存在とこれまでの活動は、ポーランドがそれらグローバルメーカーのパワートレイン部門において重要な役割を果たしている

⁶ エンジンならびにトランスミッション製品が含まれる。

⁷ その後この合弁企業は FIAT 側の Fiat Powertrain Technologies が買収している。

ことを示している。部品生産規模は近年も着実に成長している。

その他の部品関連事業に関しても、多くの外資系部品関連メーカーが、体制移行後の 90 年代から欧米、アジア向け輸出を中心としてポーランドへの参入を果たしている。2007 年の段階で、620 ある国内自動車部品メーカーのうち、約 250 社が海外資本のメーカーとなっており、部品事業を通じた直接投資がポーランドへ流入していることを示している。

ポーランドは社会主義時代に外国企業に対し 2～6 年の免税期間を設けていたが、体制移行後の修正を経て、1993 年の税制改革により、特別税制優遇措置は廃止された (Sedmihradsky and Klazar, 2002, p.2)。それに代わる投資誘致政策として、特別経済特区・SEZ(Special Economic Zone)が 1995 年に導入された。

この SEZ はポーランドの特徴的な投資誘致政策である。当該地域に投資を行う際、総投資額の 50 パーセントまでの法人税減免措置（中小企業はさらに優遇）、不動産取得に関する優遇、雇用に対する補助金の支給など、多くの優遇措置が設定されている。ただし、これらの措置を利用する条件として、域内における 10 万ユーロ以上の投資の規定や、雇用者数規定、さらに 5 年間は事業撤退を行わない旨の規定などの条件をクリアする必要がある (EY, *The Central and Eastern European Automotive Market*; Sedmihradsky and Klazar, 2002; 小山, 2008)。

SEZ の設定は経済特区の形式をとり、特に製造業への投資誘致を目的としたインセンティブ作りを目指してきた。ただし、この SEZ 政策に関する評価としては SEZ 域外、主として大都市圏内に対して投資が流入している部分が存在する点、さらには各 SEZ 間で、大きくその投資流入量に差が出てきている点などが挙げられる。これには各地域の地方自治体などに、そもそも産業インフラが整備されていない部分がある点、また投資誘致などのビジネス面に関する知識・経験が不足しており、十分にそのインセンティブを創出できていない点などが背景として存在しており、ポーランド政府が期待する通りの、全国的な投資の流入と、産業の発展には多くの課題が残されている (金子, 2005)。

SEZ に加え、ポーランドへ投資する企業は政府が強化を目指す EU 基金の活用が可能である。2007～2013 年において、ポーランドは 670 億ユーロの額を受給し、EU 加盟後最もこの基金の恩恵を受ける加盟国の一つとなっている (Pałiż, 2010a ; 小山, 2008)。

ポーランド政府の、経済および自動車産業への外資誘致への積極的な関与により、ポーランドは完成車とパワートレインを中心とした部品の輸出基地としての地位を確立した。ポーランド製造業への FDI の 17%が自動車産業へ流入していること(EMIS, 2014)が示す通り、現在までの産業構造・状況において、外資が果たす役割が大きいことが分かる。

1.2.3 ハンガリー

ハンガリーの自動車産業は、これまで見てきたチェコ、ポーランドとは異なり、バスやトラックを中心とする商用車生産以外の大規模乗用車生産の伝統は持たなかった(Antalóczy and Sass, 2012; Pavlínek, 2002a)。バス生産は 1925 年に始まり、戦後はCOMECON体制における分業の観点から商用車生産に特化していた。ハンガリーは旧ソ連経済圏において最大のバス生産、輸出国となり、その中心は 1895 年設立のイカルス(Ikarus)であった。

社会主義経済体制下の商用車生産特化により、ハンガリーは一般向け乗用車生産を行う事は出来なかった。一方で、体制移行期から、国内メーカーの Ikarus と Rába は商用車生産から部品生産へと徐々にシフトを果たしていった。主にアクセルやシャーシといった部品を生産し、これは欧州、CIS 諸国、アメリカなどへと供給されていた(EY, *The Central and Eastern European Automotive Market*)。

体制移行後のハンガリーの自動車産業を概観するうえでは、第一にスズキにより 1991 年に設立されたマジャール・スズキ (Magyar Suzuki) の存在が大きい。スズキは体制移行開始後の 1991 年、他の欧州系メーカーに先駆けて、マジャール・スズキを設立、翌 92 年より Swift の完成車生産を開始した(Van Tulder and Ruigrok, 1998)。スズキは欧州における自動車生産をこのマジャール・スズキに集中させており、30 万台規模の生産体制を構築してきた。事実、スペインやポーランドで委託生産契約を行っていた車種の生産をマジャール・スズキへ移管し、現在では欧州生産のほぼ 100 パーセントをここで生産している。

スズキのハンガリーでの大きな成功については、ローカルのサプライベースの確保、拡大と、サプライヤーの技術水準の向上に努めた点大きい。結果としてスズキはハンガリーにおいて低価格高品質の部品確保が可能となった(Radosevic and Rozeik, 2005)。

いま一つのハンガリーへ参入を果たした外国メーカーは、VW 傘下のアウディである。スズキに遅れること 2 年、1993 年にアウディは子会社として Audi Hungaria Motoren Kft (AHMK)を設立、翌年からエンジン生産を開始し、さらに 98 年より完成車生産を始めた。完成車生産についてはアウディブランド車の生産が 7 万台程度となっており、完成車生産の規模としては大規模なものとは言えない。対照的に当初から稼働しているエンジン事業の規模は年間 190 万基規模にまで拡大している。これは現在アウディブランドのエンジン生産を一手にハンガリーが引き受けている状況であり、ハンガリー国内の自動車産業のもう一つの柱とも呼べる存在となっている。

GM 傘下であった Opel は、1991 年にセントゴットハールド(Szentgotthard)に完成車生産工場を設立した。しかしその後、エンジンを中心とした部品生産へとシフトし、年間 10 万基規模の生産を行っている。

2008 年には、ベンツがハンガリー政府とグリーンフィールド投資での工場建設に合意した。この 8 億ユーロ規模の投資は、ハンガリーにおいて最大規模のグリーンフィールド FDI であり、その後 2016 年にはさらに 10 億ユーロを投資して第 2 工場が建設開始された。

部品生産に関しては、ハンガリーは完成車生産を行う大手外国メーカーのみならず、Ikarus、Rába といった国内メーカーの生産も抱えている。国内におけるこのような多様な部品生産の存在が、ハンガリー自動車産業拡大の機動力となっている(Tirpak and Kariozen, 2006)。

ハンガリー国内の主なサプライヤーは大きく 3 つのグループに分かれる。第 1 に前述のスズキやアウディといった大手外国メーカーの子会社サプライヤー、第 2 に Bosch、Denso、Lear といったグローバル独立系サプライヤー、そして第 3 にハンガリー資本の国内サプライヤーである(Antalóczy and Sass, 2012, p.21)。この重層的にチェーンの存在が、ハンガリー自動車産業の拡大と輸出促進の後押しとなっている。

部品生産に関して、タイヤ生産はハンガリー自動車産業の大きな可能性となっている。将来的には世界の 12%の自動車にハンガリー産タイヤが使用されることが期待されている(HITA, 2012)。日本のブリジストン、フランス・ミシュラン、韓国・Hankook といったグローバルタイヤメーカーがハンガリーへ進出しており、インド・Apollo も 2011 年に新工場を建設した(The Canadian Trade Commissioner Service, 2014)。

以上のように、ハンガリーでは、体制移行以前の限定された自動車生産の伝統が、

体制移行開始後はスズキを始めとする外国メーカーの進出により、一定程度拡大を果たした。しかし、完成車生産台数は、チェコ、ポーランドと比較すると小規模にとどまっている。一方で、グローバルタイヤメーカーの進出を含む、海外、国内サプライヤーによる部品生産の拡大は、ハンガリーの大きな特徴となっている。

ハンガリーの自動車産業は、先に見たチェコ、ポーランドと異なり、大手メーカーによる FDI が、民営化プロセスを通じたブラウンフィールド型投資ではなく、新規投資によるグリーンフィールド型投資であった点がある。これは前述のとおり、移行以前からの自動車生産の下地が少なかったこと、移行直後の西欧メーカーの関心が、より地理的にも経済的にもアドバンテージのあったチェコ、ポーランドに集中していた点が挙げられる。

しかし一方で、ハンガリー政府は自国内での自動車産業の発展と、外国資本の導入に対しては積極的であった。その結果がマジャール・スズキのケースであり、当初この企業は、スズキに加え、ハンガリー政府関係機関との合弁によって設立したという背景がある。現在はスズキのほぼ完全子会社となっているが、当初は経営に関してもハンガリー政府、ハンガリー人の参加があったことは、他の中東欧諸国のケースと比較すると、非常に政府主導型の投資プロジェクトであったといえる。

1980 年代、当時の社会主義体制下の政府は外資参入規制を緩和し、西側諸国からの投資流入を認めた。FDI 拡大を目的に法人税引き下げも実行された(Sedmihradsky and Klazar, 2002)。この措置は後に廃止されたものの、税制優遇を含む代替措置は続いた。

移行開始後、外資誘致に係わる措置は基本的に引き継がれた。ハンガリーは中東欧において唯一外資向け特別法を実施している国であると考えられる(Sedmihradsky and Klazar, 2002)。加えて EU 基金を活用した Development Tax Allowance と呼ばれるプログラムにより、投資規模に応じて最大 80% までの税免除を享受できる。これらの投資優遇政策は、スズキを始めとする外資の自動車産業への支援を政府が積極的に進めてきたことを示している。

税関係のこれら施策を含め、ハンガリー政府の投資誘致政策は訓練を行う企業や雇用創出企業への支援を行っており、その対象はビジネスパークから個人規模の企業まで幅広いものとなっている⁸⁾(HITA, 2012)。

⁸⁾ ハンガリーの投資誘致関連政策は非常に複雑かつ細分化されており、詳細については Allens and Overly(2011)に詳しい。

1.2.4 スロバキア

1939 年からチェコスロバキアへ統合されていたスロバキアは、体制移行後の 1993 年、連邦解消法に基づきチェコとの連邦を解消した（ビロード離婚）。2 国家の分離は経済においての分離を意味し、スロバキアはわずか 500 万の人口、そしてチェコと比して劣る経済、産業水準の国家となった。チェコスロバキア時代の自動車産業拠点はほぼチェコ側に存在し、チェコ共和国へと受け継がれたため、体制移行後のスロバキアは自国自動車産業の発展材料を主として外部からの投資に求める必要があった。

体制移行後のスロバキアにおける自動車産業への FDI は、1991 年の VW の進出に始まる。VW は 1991 年、シュコダ車の下請け生産を行っていた Bratislavské Automobilové Závody (BAZ)を買収し、その後 VW・スロバキアと改称している。稼働から数年間は数万台規模の生産にとどまっていたものの、90 年代中盤から次々と新車種の生産を開始し、新たな工場も設立、スペインなどで行っていた同社ブランドの生産移管などを経て、1998 年から完成車生産規模は急拡大を果たした。

VW は、現在 VW ブランドと、アウディブランドの車種の生産をスロバキア国内で行っている。ただし、スロバキアにおいては市場規模の小ささなどの要因により、生産のほぼ 100 パーセントが輸出に向けられている。欧州、特に西欧諸国向けが中心であるが、同時に米国、日本への輸出も行われている。

更なるスロバキア自動車産業への FDI は、PSA と韓国・起亜自動車のスロバキア参入であった。PSA は 2006 年からスロバキア国内での生産を開始、スロバキアのみで生産するモデルを投入、サプライヤー・ロジスティクスパークの建設を行うなど、継続的に新規投資を行っている。

現代自動車傘下の起亜は、2006 年から生産を開始した。当初より 20~30 万台の生産を目指した非常に大きな新規投資であり、進出にあたり投資費用の一部をスロバキア政府が負担するなど、政府との結びつきを強めながらの計画であった。結果として現在まで年間 20 万台を超える生産を達成しており、近年はスロバキア自動車産業を牽引する企業にまで成長を遂げている。

以上のような、外国メーカーのグリーンフィールド投資形態での参入は、チェコやポーランドと比較して遅い拡大であったものの、起亜の大型投資があったこともあり、2000 年代以降急激に拡大してきている。

部品生産においても、外国完成車メーカーの関連子会社が中心となっている。VW は、首都ブラチスラバにおいて、年間 25 万基規模のギア、トランスミッションをはじめとする、年間 3200 万個の部品生産を行っている。その他、起亜も年間 5 万基のエンジン生産を行っており、生産能力の拡張が進められている。加えて、ZF、Bosch、ArvinMeritor、Valeo といったグローバルサプライヤーもスロバキアにおいて部品生産を行っている。

スロバキアの自動車産業への FDI 案件は、今回取り上げた他の中東欧諸国と比較すると、当初の立ち遅れが見えた。しかしながら積極的な政府の投資誘致戦略は、近年の大型案件の成立を実現し、スロバキアは中東欧における自動車生産の確固たる地位を築いたといえる。この背景には、1998 年の政権交代以降のズリンダ政権による外資導入の推進、ならびに EU 加盟が寄与したものと考えられる。

ただし、スロバキアの自動車産業も、そのほぼすべてを輸出に依存している状況があり、今後も継続して、外国メーカーを中心とした生産と、新規投資の誘致を進めていく必要がある。

スロバキア自動車産業は、中東欧の中でも特に輸出志向の強い産業へと発展した。ほぼ 100% の完成車が 100 カ国近くの国々へと輸出されており、その範囲は欧州をはじめ、アメリカ、ロシア、アジア諸国へと幅広い。

前述のとおり、旧チェコスロバキアの自動車生産拠点のほぼすべては、シュコダを含めチェコ側へと受け継がれた。VW の買収後のシュコダ、ならびにチェコ自動車産業の発展と比較し、スロバキアは体制移行後より乏しい条件からの出発を強いられた。

スロバキア政府は自動車産業の重要性を認識しており、経済立て直しの手段として国内の資本、労働力を自動車産業へつぎ込むことを決めた(Radosevic and Rozeik, 2005)。当時のメチアル政権は 1999 年、VW と 31.2 億ユーロ規模の税制優遇を交渉の末に決定した(The World Bank, 2008)。この支援により、90 年代に VW によるスロバキア自動車産業の拡大はみられたものの、90 年代後半にかけてスロバキア経済は減速し、自動車生産もそれ以上大きな拡大や大型新規投資は見られなかった。

2004 年、スロバキア政府は独自の新税制・フラットタックス・システムを採用した。法人税と所得税を、消費税と同じ 19% へ共通化するこの税制は、税制の単純化と透明化を実現し、これは投資を検討する外国企業にも歓迎された(The World Bank, 2008; JETRO, 2005)。当時の外国企業は、中東欧に蔓延する政治腐敗をはじめとする投資リ

スクに敏感となっており(Rechnitzer and Toth, 2014)、投資に関わる制度や手続きの透明性、信頼性は投資企業の大きな関心を集めていた。この税制をはじめとする外資流入に関わる政策、そして新企業が参入する中でインフラ、教育の拡充が実現される中で、PSA と起亜の進出も実現した。

PSA と起亜の進出においては、ポーランドも誘致における競争相手となっており、最終的にスロバキアが投資先となった理由のひとつには、ポーランドと比較して整備されたスロバキアの税制の存在があったとされる(Radosevic and Rozeik, 2005)。

スロバキアのケースでは、移行期当初の国内自動車産業の乏しさもあり、移行期よりも EU 加盟期のグリーンフィールド投資によって国内生産が急拡大した。2012 年には完成車生産台数は年間 100 万台規模となり、ポーランドを抜き中東欧第 2 位の規模となった。

ただし、このフラットタックスは、政権交代に伴い 2013 年に廃止された。この措置の自動車産業を含める FDI への影響は、今後追加的な分析が必要である。

1.3 大手多国籍メーカーの中東欧 FDI 戦略

1.3.1 欧米系自動車メーカー

本節では、中東欧自動車産業への FDI を、各自動車メーカーの欧州戦略の観点から考察を行う。前章では中東欧諸国各国の視点から、当地域への FDI を捉え、その特徴を明らかにしたが、本節では別の視点から同じ FDI を捉えなおすことにより、複合的な視点でこれらの投資の特徴や、今後の展望を明らかにする。

表 1 は中欧 4 か国の大手自動車メーカーの参入をまとめたものである。これに基づき、各メーカーの参入形態、中東欧活用形態を分析する。

中東欧の体制移行後、多くの欧米系自動車メーカーが、この地域へと参入を果たした。しかしその進出形態や、時期、そして結果は、それぞれのメーカーで大きく異なるものであった。本項では移行初期から多く参入を果たした欧米系メーカーについて検討を行う。

表 1 中欧 4 ヶ国主要外国メーカー進出状況

国名	メーカー	所在	設立	投資形態	生産台数	主要生産モデル
ポーランド	Fiat Auto Poland	Tychy	1992年	Brownfield	17.5万台	Fiat 500, Lancia
	Volkswagen Poznan Sp. Z.o.o.	Poznan, Wrzesinia	1993年	Brownfield	19.5万台	T5, Caddy, Crafter
	Opel Polska	Gliwice	1998年	Greenfield	17万台	Astra, Vauxhall
チェコ	Skoda Auto a.s.	Mlada Boleslaw, Kvasiny, Vrchlabi	1991年	Brownfield	74万台	Fabia, Octavia, Yeti, Superb
	TPCA(Toyota Peugeot Citroën Automotive Czech s.r.o.)	Kolin	2002年	Greenfield	22万台	Peugeot 107, Citroën C1, トヨタ Aygo
	Hyundai Motor Manufacturing Czech s.r.o.	Nosovice	2006年	Greenfield	34万台	ix20, i30, i30ce, ix35
スロバキア	VW slovakia a.s.	Bratislava	1991年	Brownfield	40万台	VW Touareg, up!. Audi Q7, Skoda Citigo, Seat Mii
	Kia Motors Slovakia, s.r.o.	Zlina	2004年	Greenfield	34万台	cee'd Spoetage, Venga, cee'd GT
	PSA Peugeot Citroën Slovakia	Trnava	2003年	Greenfield	30万台	Peugeot 207, Citroën C3 Picasso
ハンガリー	Magyar Suzuki Zrt.	Esztergom	1991年	Greenfield	18.5万台	Swift, SX4/Sedici, Splash/Agila
	Audi Hungaria Motor Kft.	Győr	1993年	Greenfield	16万台	TT Coupe/Roadstar, A3 Cabriolet, RS3
	M-benz Manufacturing Hungary Kft.	Kecskemét	2008年	Greenfield	18万台	B class, CLA

出所) フォーイン (2007, 2013)、各社広報資料を基に筆者作成

注：生産台数は 2015 年。

今日に至るまでの中東欧自動車産業を概観するうえで、大きな重要性を持つのが、ドイツ・VW である。VW においては、移行後早期からの参入を果たした、いわば「先発組」である。特にチェコのシュコダ買収は、その後自社ブランドの柱の一つになるなど、大きな意味を持ち、移行後スムーズに中東欧を自社の生産ネットワークに組み込んだ事例と言える(Gutmann, 1995)。

さらに VW の進出形態の特徴として、ブランド分業型の投資という特徴がみられる。前章でも見たとおり、VW は、シュコダのチェコ、アウディのハンガリー、商用車のポーランド、VW ブランドのスロバキア⁹⁾という形で、中東欧の各国に各ブランドを割り当てて生産を行う体制をとっている。これは、中東欧の市場開拓と EU 向け輸出拠点化を推進していく中で、中欧各国へ生産モデルの集約を行っている動きである(細矢, 2006, p.234)。

また FIAT は体制移行以前からの関係を基盤として、ポーランドにおける生産を続け、スポット的な参入であるといえる。EU 域外ではセルビアにおいて生産を行って

⁹⁾ スロバキアではアウディブランド車も同時に生産されている

いる。

さらに GM 傘下であった Opel に関しては、作られた部品を中東欧地域内での完成車生産ではなく、西欧で行われる完成車組み立て事業用に輸出する形態をとっており、VW とは対照的に、部品供給地としての中東欧と、完成車生産の西欧という、ブロック化志向の欧州戦略を採用しているといえる。

また、欧州においては大手自動車メーカーとして数えられるフランス・ルノーは多くの企業が進出している中欧 4 カ国には進出していない。当初シュコダの買収を計画するなど、積極的な中東欧戦略を取るかと思われていたものの、シュコダの買収が頓挫して以降は中欧 4 ヶ国を自社生産ネットワークに組み込むことは行っていない。

一方で、ルーマニア・ダチア、ならびにスロヴェニア・レボスの子会社として生産事業を行っている。この 2 ヶ国のケースは、社会主義時代から提携関係を有し、それが体制移行後も引き継がれたものであり、多くの大手メーカーが参入した V4 以外の地域でルノーが生産拠点を保有してきていることがわかる。

時期的にはこれらのメーカーより遅れて参入したのが PSA であった。PSA の中東欧への進出は 2000 年代に入ってからのものであり、「後発組」¹⁰と呼べるものであったが、トヨタとの合併事業をチェコで開始したのに続き、スロバキアでは完全子会社を設立し、その生産台数を大幅に増加させてきている。体制移行の民営化プロセスや、それまでの歴史的なつながりを経由しない形での、新規投資として PSA は中東欧における地盤作りに成功していると評価できる。

以上のように、同じ欧州の中に存在した欧米系メーカーの特徴をまとめたが、その中東欧戦略はメーカーごとに大きく異なっている。その軸は時期的な前後、そして中東欧を自社の戦略の中でどのような位置づけとしてとらえているかという観点であった。次項ではさらにアジア系メーカーの特徴を考察する。

1.3.2 アジア系自動車メーカー

欧米系メーカーと異なり、アジア系各メーカーの中東欧進出は、その多くが体制移行期の旧国営メーカーの売却が概ね完了した 1990 年代後半から 2000 年代に本格化した。

トヨタに関しては PSA との合併事業である TPCA(Toyota Peugeot Citroën Automobile)

¹⁰⁾ 投資時期による各メーカーの分類は細矢 (2006)、Domanski, and Gwosdz (2009)で行われている。

がチェコにおいて小型車生産を、さらに部品供給メーカーとして TMMP(Toyota Motor Manufacturing Poland)、TMIP(Toyota Motor Industries Poland)を設立している。トヨタに関しては中東欧ではなく、トルコによる完成車生産と輸出が行われており、この部品生産拠点としてポーランドの TMIP が利用されている。同様に前述の TPCA のエンジンも TMMP から供給されており、トルコを含めたより広い東側地域での生産体制を敷いていることが分かる。同時に各部品サプライヤーは、イギリス、フランスに対しても部品の供給を行っており、欧州全体での生産ネットワークの形成が進んでいる現状が見て取れる。

一方、スズキはハンガリーにその投資をほぼ集中させる形を取り、広範囲にネットワークを築くのではなく、中東欧の拠点を一つに限定することで、ハンガリーとの結びつきを強化し、国内に確固たる産業的な基盤を確立している。ただしこれはハンガリー政府の強い支援のもとで実現されたものであり、他の自動車メーカーが近年多様な形で欧州内の生産ネットワークを再編している現状の中で、今後スズキが既存の戦略を続けるのか、さらに広範囲にそのネットワークを広めるのかという点は、中東欧だけでなく、日本の自動車産業の視点からも非常に注視すべきポイントであると考えられる。

また、韓国の現代グループも、近年中東欧への進出を開始しており、傘下の起亜によるスロバキア進出と、自社のチェコへの進出は、それまで欧州・日本メーカー中心であった中東欧地域の自動車産業内の状況に一石を投じる出来事であった。とくに現代、起亜は短期間で大量の生産を行うようになっており、今後さらにその方針が続くと思われる。その結果、今後さらに中東欧自動車産業におけるプレゼンスは増加すると予想される¹¹⁾。

以上のように、時期的には「後発組」に分類されるものが多いアジア系メーカーの投資であるが、時期的な共通点のみならず、限定された地域への投資が中心であること、グリーンフィールド型投資が中心であることなど、共通点は多い。しかし限定されているとはいえ、トヨタはその地域で生産された完成車、部品を中東欧内と西欧両方に供給しており、ネットワーク自体は欧州内に広く根付いているといえる¹²⁾。

¹¹⁾ 近年の現代グループの欧州戦略についてはフォーイン (2007)に詳しい

¹²⁾ トヨタの欧州における生産体制の構築については公文 (2006) を参照した

1.4. 小括

本章では、中欧4ヶ国（V4）の自動車産業の発展形態の独自性と、その要因として政府の政策的関与と、各メーカーの進出（投資）戦略の差異があることを明らかにした。

体制移行期において、移行諸国の課題・目標は経済立て直しと旧国営企業の民営化を経ての産業の復興・拡大であり、自動車産業はその最たるものであった。それゆえ民営化過程において、中東欧各国政府は、外資誘致にかかわる様々な取り組みを行った。

チェコでは旧国営企業の買収と改革に成功したVWと、中東欧内の中心生産拠点をチェコに設立したトヨタによって、自動車産業の「成功」と言うべき発展が達成されている。チェコは世界10位以内に入る、120万台規模の完成車生産を行うまでに拡大した。この発展の背景として、旧国営メーカー・シュコダのVWへの売却と、その際の交渉過程、交渉の結果としてのVWブランドへの組みこみが挙げられる。

ポーランドは他の3ヶ国と比較し、完成車生産において、順調な拡大は達成できていないものの、部品輸出基地としての機能を獲得した。ポーランドの場合、移行期の外資誘致にはFIATのケース以外は大きな成功を導くことはできなかったものの、その後SEZ（特別経済区）の設定などの独自の投資誘致政策が奏功し、ポーランド南西部へのメーカー、サプライヤーの集積と欧州生産ネットワークとの連結が実現された。

ハンガリーは、移行期においてバス、トラック生産に限定された産業の伝統を引き継いだ。それゆえ自国乗用車生産は新規投資に求める必要があった。ハンガリー政府の思惑と、中東欧拠点設立を目指すスズキの戦略が合致し、政府の支援を受けてスズキの新規投資は実施された。結果として、スズキは欧州生産のほぼ100%をハンガリーに集中している。ハンガリーにおいては、チェコ、ドイツ向け部品生産も活発化している。

スロバキアのケースでは、VWのブラウンフィールド投資はあったものの、チェコスロバキア分離に伴う産業の分断もあり、90年代に大きな拡大はみられなかった。しかしメチアル政権、ズリンダ政権はフランス・PSAと韓国・起亜との交渉において大きな役割を果たした。フラットタックス・システムを含む税制改革や投資環境整備は、新規投資を検討する外国メーカーに受け入れられ、その後の産業の急拡大をもたらした。

以上のような政府の関与の視点の一方で、メーカー側の視点からは、買収を通じたブラウンフィールド投資、新規投資のグリーンフィールド投資に大別され、前者が体制移行期、後者が EU 加盟期に主に対応している。

本章における以上のような分析により、中欧 4 カ国の自動車産業は、体制移行と EU 加盟という経験を持ち、外国メーカーの参入により発展したという共通点はもつものの、その中でのメーカーの戦略、そして政府の関与の形態は一樣ではなく、それが各国産業の差異へとつながっていることが明らかとなった。

この分析の中で、中東欧自動車産業への FDI はそれぞれ大きく異なった形態をとっており、その要因はメーカー側の戦略だけでなく、投資受け入れ国側の内的条件も同時に強く作用していることも見えた。体制移行以前の自動車産業の存在という初期条件の有無、体制移行期の民営化プロセスに外資の参入がみられたかどうか、投資受け入れ国政府が外資導入に積極的であったかどうか、さらにはより独自性と有効性を持つ投資優遇政策の策定・実施が行われていたかといった点がここでの内的条件であるといえる。

加えて、投資流入後の自動車産業の発展過程は、上記の 2 つの側面の両面が一致している場合に、より大きな成長過程を歩んでいるということがわかった。

これは特に中東欧最大の自動車産業を有する国となったチェコと、中東欧を欧州全体の自動車ネットワークの中へ組み込み、一台生産体制を構築した VW・グループが、当該地域における「成功例」となったことに示されている。チェコと VW の関係においては初期条件や参入時期のアドバンテージなどの存在も大きく影響した。また政府と企業の結びつきという観点からは、参入の段階において政府が積極的に関与し、企業の欧州進出と国内自動車産業の発展という双方のアプローチが明確な形で実現された、ハンガリーとスズキのケースもこの点を示しているといえる。

本章でみたように、中欧 4 ケ国自動車産業は、90 年代の体制移行期以降の自動車産業の発展と、その背景としての外国メーカーの参入と各国の投資関連政策を経験した。

体制移行期に旧国営企業の外資への売却が実施されたことが示すように、体制移行以前に当該地域で自動車生産を行っていたメーカーは多数存在していた。この点を踏まえると、90 年代以降の中東欧自動車産業の分析において、体制移行以前の産業の経験や旧国営メーカーの動向、さらには体制移行以前からの外国メーカーとの関係性などが、体制移行後に引き継がれ、産業の発展経路へ影響を与えた可能性について検討

が必要と考える。

序章でも指摘したとおり、これまでの中東欧自動車産業分析は体制移行後の変化という文脈が主であり、社会主義時代からの産業の継続性や、過去の経験の影響について述べるものは少なかった。

本論文では、第2章以降、ポーランドを取り上げ、この点について分析を行う。ポーランドは、主要国営メーカーによる乗用車生産の伝統が社会主義体制下以前より続いてきた国である。加えて、社会主義体制下において、イタリア・FIAT社との提携関係を有し、その提携関係が体制移行以降も継続していったという特徴がある。

以上のような点を考慮し、第2章では、ポーランド自動車産業の体制移行以前からの発展経路を明らかにするとともに、その発展経路が体制移行後も一定程度引き継がれていることを指摘する。この分析においては経路依存性概念を用い、体制移行後の同産業の変化の方向性において、以前からのイタリア・FIATとの関係が大きく影響を与えたことを述べる。

第2章 ポーランド自動車産業における経路依存性

2.1 はじめに

ポーランド、チェコ、スロバキア、ハンガリーの中欧4カ国を中心に、体制移行を経験した中東欧の自動車産業は、90年代以降、産業規模を大きく拡大してきた。経済システムの転換に伴う自動車産業の変化は、ヨーロッパの自動車産業における生産と消費にかかわる地理的な変化をもたらした(Sadler *et al.*, 1993; Pavlínek *et al.*, 2009)。中欧4カ国の2014年における自動車生産台数は350万台であり、これはEU全体の生産台数の20%にあたる。体制移行とEU加盟を経験する中で、欧米をはじめとする外国メーカーが中東欧に進出を果たし、欧州における産業ネットワークは大きく地理的に変化するとともに、それに伴う外国直接投資(FDI)の増加が西欧経済と中東欧経済の結合の主たるエンジンとなってきた(Lefilleur, 2008, p.69)

ポーランドにおいても、自動車産業は経済の中心をなす産業の一つである。自動車産業はポーランドのGDPの11.8%を占め、製造業においては食品等に次ぐ規模であり、輸出においても15.7億ユーロ(総輸出の16%)の規模となっている¹³⁾。

しかし近年の中東欧においては、新規投資型での外国メーカーの進出や、各メーカーの戦略の違い、生産車種や部品の集中・特化など、中東欧内での自動車産業の多様化が見られるようになってきている。体制移行後の自動車産業の変化の過程においては、その主要アクターとして参入を果たした外国企業の中東欧戦略だけではなく、各国の特色と国家による関連政策も大きな影響を与えてきたと思われる(Sadler *et al.*, 1993, p.347)。特にポーランドにおいては、本稿で見るように完成車生産の落ち込みと、エンジンを中心とした部品生産の拡大という特徴がみられるようになってきている。本章は、ポーランドにおける自動車産業の発展経路が他の中東欧諸国とはどのように異なっているのか、また体制移行後の発展経路がそれまでの経路から逸脱していることを示すことを主要なテーマとする。

本章では、体制移行以後のポーランドにおける自動車産業の発展を、外国メーカーの欧州戦略とポーランドにおける投資優遇政策との関連の中で捉えることを試みる。その中で、本章の分析には経路依存性の概念を用いることにより、ポーランドにおける自動車産業では、体制移行以前からの歴史的な発展経路のつながりが見られる点と、その経路からは逸脱し、エンジン生産を中心とする部品産業基地としての新たな役割

¹³⁾ 2009年データ (PAIILZ, 2010a)

が見られるようになった点が明らかにされる。

第2節では、本稿で扱う経路依存性概念を整理し、経路依存の形成過程と、経路からの逸脱の可能性について述べる。第3節では、ポーランド自動車産業の体制移行後に至るまでの発展過程において、経路依存性が見られたのかを検討する。第4節では、社会主義時代からの自動車産業の伝統を持つチェコ、ならびに主要メーカーのシュコダと、ポーランドのFSMの移行後の企業改革を比較分析する。これにより、2つのケースにおける体制移行以前以後の主要メーカーの継続性と、買収を行った外国メーカーの参入形態と買収企業活用形態の差異が明らかになる。

2.2 経路依存性概念の整理

2.2.1 経路依存性研究

本節では、ポーランド自動車産業を分析するにあたって用いる経路依存性概念に関して、その定義からメカニズムに至る点についての整理を、先行研究を参照しつつ行う。

前述の通り、経路依存性概念は、90年代以降、制度、技術の発展や展開に関する分析に用いられてきた。経路依存性分析が用いられる分野は非常に広範である。経済学の枠組みにおいても、Vergne and Durand (2010)ではその適用分野を、長期の制度の固定化に関わるマクロレベル、技術選択や非最適ガバナンスに関わるメゾレベル、そして組織の硬直性に関わるミクロレベルの三段階に分類して、これまでの研究を概観している。これら幅広い分野に適用されている経路依存性研究の基礎付けをなした研究として、キーボードの「QWERT」配列の固定化における技術的経路依存性を提示したDavid (1985, 1986)がある。またArthur (1989, 1994)は経路依存概念の理論化の先駆けであり、経路依存性の諸段階とそのメカニズム構築を試みた。さらにこれらを制度変化の経路分析へと拡張したのがNorth (1990)であった (Sydow *et al.*, 2009)。

2.2.2 経路依存性メカニズム

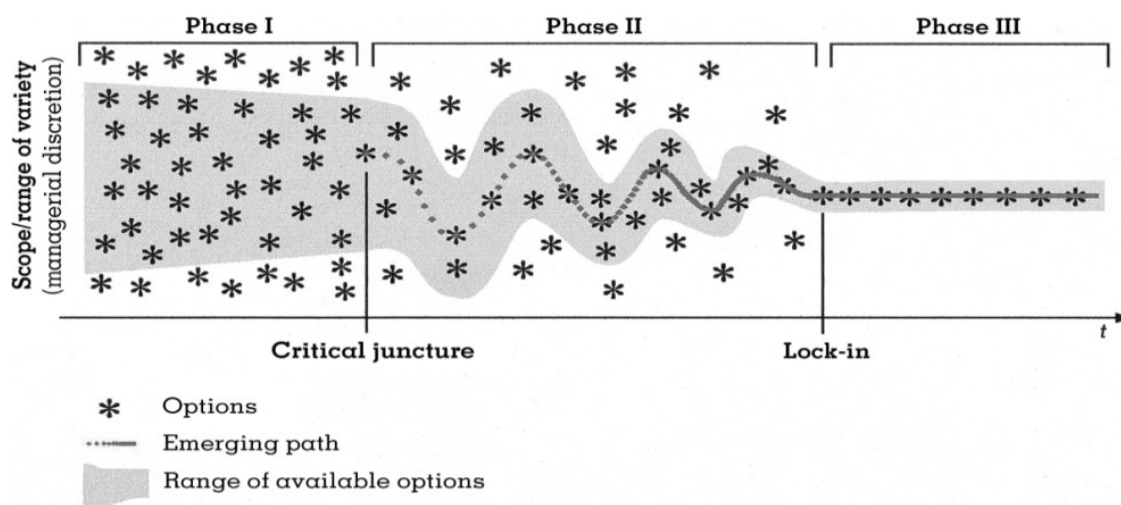
当初の経路依存性研究においては、1) 予想できない出来事の、経済構造への長期的にわたる影響、2) 収穫逓増とネットワーク外部性による、安定的状況の維持と強化、3) 外的ショックが、安定的状況を破壊しうる可能性、という3点をその特徴として捉えている (Henning *et al.*, 2013)。

本稿における経路依存性の定義は、Sydow *et al.* (2009)における経路依存性メカニズムの考え方を踏襲する。このメカニズムは偶発性(contingency)、自己強化性(self-reinforce)、ロックイン(lock-in)という3つの特徴を持つ。予備成形フェーズ、成形フェーズ、ロックイン・フェーズの3段階からなる。各段階は以下のようなものである。

① 予備成形フェーズ

Sydow *et al.* (2009) によると、産業、組織における経路依存メカニズムの第1段階は、予備成形フェーズ (Preformation Phase) と呼ばれる。しかしながら、組織経路依存においては、予備成形フェーズの初期状態は白紙状態から始まることはない。なぜなら初期状態は「歴史のキャリア」(David,1994) と呼ばれる、常にそれ以前の歴史や過去の慣習から影響を受けるからである。他方過去がその後の経路を全て確定させるものではなく、予備成形フェーズは、選択しうるオプションを含む帯である。

図4 経路依存性モデルのイメージ



出所) Sydow *et al.* (2009, p.692)

これは、経路依存性(path-dependency)と、それに近い概念として理解される過去依存性(past-dependency)との差異に関わる点である。過去依存性概念において、過去は経路創造に「決定論的に」影響を与えるものであり、選択の多様性や流動性はないとされる。一方、経路依存性では、第1フェーズでは、他の選択可能なオプションが、無限ではないものの複数存在し、それが漸進的に「先細り」(Sydow *et al.*, 2009)していくプロセスであることから、それ以前の状況は決定論的な影響を持たない。

この予備成形フェーズから経路の創造、つまり次の段階への移行が始まるポイントが、経路のトリガーとなる出来事である。このイベント「重大な接合点(critical juncture)」は、予期不可能かつ非目的的なランダムイベントであり、同時に当事者がその場で即席、即興的に作り上げたイベントとして理解されている(Dobusch and Kapeller, 2013)。したがって、これらのスモールイベントは、必ずしも完全にランダムに選ばれたものではなく、前述の歴史的影響を受けた上で選ばれたイベントであるとされる。この「重大な接合点(critical juncture)」に達することで、経路の誕生、同時に次の成形フェーズへの移行が起きる¹⁴。

② 成形フェーズ

第2フェーズは成形フェーズ(Formation Phase)である。このフェーズにおいて重要性を持つ概念はフィードバック効果である。

成型フェーズでは、前フェーズのトリガーとなるイベントや決定により選ばれた選択肢から、さらに組織やそれに関係する下部システムが構築される。結果として選択可能な以降の選択肢の幅はさらに狭まり、トリガーから始まる方向性が経路として現れる。

ただし、このフェーズでは、選択可能オプションの幅は狭まってはいるものの、完全なロックイン以前の段階であるため、単一の経路への完全な収斂は行われていない。

③ ロックイン・フェーズ

ロックイン・フェーズに入ると、別の社会的または組織的な選択肢へと経路がシフトすることが不可能な状態となる(Dobusch and Kapeller, 2013)。ただし次の項で述べる「脱経路」の可能性が論じられる以上、支配的な状況下に置かれているものの、いかなる状況においても変更が許されないものではない。ただし脱経路のきっかけとなる状況に陥らない限り、非最適状況下でも同様のプロセスが繰り返され、新たなアクターがこの状況下に参入してきたとしても、ロックインされた経路から逸脱することはできない(Sydow *et al.*, 2009)。

¹⁴ Dobusch and Kapeller (2013)では、Sydow *et al.* (2009)が展開するメカニズム踏襲しつつ、経路発現・創造期と正のフィードバック・ロックイン期の二つの期が、重なり合う形で進行すると述べている。

2.2.3 脱経路の可能性

以上のように経路依存性メカニズムは、漸進的な選択肢の狭窄と経路の固定化が進行するプロセスである。したがって、経路依存のメカニズムに組み込まれ、ロックイン状態に至ったアクターは、その非可逆性と正のフィードバック効果により、経路からの逸脱・脱出は基本的に不可能な状態となる。

しかし、これまでの経路依存性に関する研究においては、例外的なケースでは脱経路（de-lock）の可能性が残る（Sydow *et al.*, 2009）としている。一つの可能性は、外部からのシステムへの変更力が働く場合である。Arthur(1994)では、システムに作用する経路変更力として、外部からの強制力、意図しない外的ショック、カタストロフィーなどの事例が挙げられている。また、内部からの脱経路においては新規参入者による組織の変革、他のアクターの決定による副次的効果などのケースに限定される（Sydow *et al.*, 2009）。

その他に、Henning *et al.*(2013)ではシステム内での異質性や多様性の存在、関連産業の多様化、既存組織・産業のアップグレードなどが産業における経路依存性の観点から述べられている。

2.3 ポーランド自動車産業における経路依存性

2.3.1 ポーランド自動車産業の形成と経路の形成

本節では、ポーランドの自動車産業が、その形成から体制移行期まで経路依存メカニズムに基づいていた点、そして体制移行から現在に至るまでの間に脱経路が発生した点を、その要因とともに分析する。

はじめに、ポーランド自動車産業の黎明期を見る。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。これは、独立を獲得したポーランド（第二共和国）が、ロシアの潜在的な脅威に対抗

するためにポーランド国内の自動車（軍用車）生産体制構築を目指したものであった¹⁵。さらにCWSは同社設計のCWS Tシリーズを開発し、ポーランド製自動車の生産拡大を目指した。

その後1928年に、このCWS、そして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。

以上のように、ポーランドにおいては自動車生産が、第一次大戦の終結とポーランドの独立の回復という政治的・経済的状況から立ち上がった。独立後の国土に残された軍用車両の修理が、不安定なポーランド周辺の状況のために需要され、CWS からPZInż が政府主導で設立される中で戦間期のポーランド軍事車両の生産を担った。現在でもポーランドは初期からの農業用車両生産のウルススのみならず、バスやトラックを中心とする商用車生産が続いている。特にバスに関してはMAN、Volvo、Solaris、Scaniaなどのメーカーがバスやトラックを、VW がライトバンなどの小型商用車の生産を続けてきた。結果としてポーランドは10万台規模の商用車生産国となり、これは中東欧内で最大規模の生産規模である。しかしこの次に続くフェーズではこれとは異なり、外資との結びつきと乗用車の国内生産の拡大という方向性が形作られることになる。

この自動車産業の形成から30年代までの、大戦後の産業復興と民族系メーカーの設立の時期を、次に述べる成形フェーズとの関係から予備成形フェーズと定義する。

1929年からの大恐慌（世界恐慌）期に突入すると、ポーランドにおける自動車生産も大幅に減少し、ポーランド政府は民族系企業と外国企業の連携を模索した。この時期に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の生産はその後、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停止に追い込まれた。

¹⁵ 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。

1931 年の PZInż と FIAT のライセンス契約締結が、ポーランド自動車産業における以後の発展経路を方向付けるイベントであると思われる。1920 年代末から、ポーランド政府は外国メーカーとのライセンス生産を通して、自動車輸入から国内組み立て生産への転換、国内自動車産業の設備強化と近代化を企図していた(*Polska Droga Fiata*, p.6)。このライセンス生産に基づき生産された Fiat 508 モデルなどの車種は、ポルスキ・FIAT(Polski Fiat)ブランドとして生産・販売された。これによりワルシャワ周辺が国内乗用車生産の中心地となり、政府の積極的な産業育成と外国企業である FIAT の強い影響力というポーランド自動車産業の発展経路の基礎付けがなされたといえる。

戦後、社会主義経済圏となったポーランドにおいて、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。これによりPolski Fiatブランドも復活し、Fiat 125pモデルを中心とした生産体制を確立した。

このように、軍事的・政治的な目的と共に形成されたポーランド自動車産業は、経済危機を経て、FIAT との支援の下で、民族系メーカーと外国資本の協力関係という特徴を作り出した。結果としてこれがポーランドの自動車産業の発展、部品供給や貿易を通じた外国(西側)との産業連携の形成をもたらした。以上の点を踏まえ、この FIAT の参入と Polski Fiat ブランドの設立が、経路依存性モデルにおける予備成形フェーズから成形フェーズへの移行点、すなわち「重大な接合点(critical juncture)」となっていたといえる。

2.3.2 ロックイン・フェーズ

1971 年に、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。

FSM の設立後、ポーランド南西部のティヒとビエルスコ・ビアワにおいて Fiat 126p モデルの生産が開始された。ワルシャワから離れた南西部での自動車生産には、政府の産業政策(経済政策)が大きく関係していた。1970 年にポーランド統一労働者党第一書記に就任したエドヴァルト・ギエレクは、物価高騰や輸出低迷に苦しむ経済状況改善の対策として、西側諸国からの外資の積極的導入とそれによる技術・設備の導入

と産業の近代化を目指した（経済企画庁、1981）。ギエレク政権は、ポーランド南部カトヴィツェ Katowice を中心とする地域に鉄鋼所をはじめとする経済開発を実施し、そのひとつが FSM の設立であった。このような経緯で設立された FSM は、体制移行開始後の 1992 年まで存続し、その後 FIAT によって買収されている。FSM は、Fiat 126p モデルのイタリアでの生産停止により、同モデルの唯一の生産国となり、西欧を含む欧州各国への輸出を行う中で(Balcet and Enrietti, 1998)、FIAT とポーランドにおける関係を強化した。

このように第二次大戦後のポーランド自動車産業も、政府による強力な産業育成（外資導入）政策と¹⁶、それに伴って強化されていったポーランドと FIAT の結びつきという発展経路をたどっていた。特に FSM の設立は、ライセンス生産の復活を意味するだけでなく、ポーランド南西部への自動車産業、特に大規模な乗用車生産拠点の立地という意味もあった。この FSM が体制移行後、Fiat Auto Poland となり、ポーランド自動車産業の中心地域として更なる発展を見ることを考えると、この FSM の設立が、ポーランド自動車産業の発展経路におけるロックイン・フェーズの開始点であると考ええる。

ここまでの自動車産業の発展経緯が、現在のポーランド国内のサプライヤーの立地状況からも見て取れる。図 5 をみると、ポーランドにおける主要国内サプライヤーの集積が、首都ワルシャワ周辺、カトヴィツェ近郊の南西部、そして南東部に見られる。本節で述べた通り、ポーランドの本格的な自動車生産は現在の首都ワルシャワから始まっている。90 年代以降も FSO、ウルススがワルシャワに立地している。しかし現在最大の集積地は、FIAT(旧 FSM)が立地し、さらにトヨタなどの外国メーカーも進出を果たしたカトヴィツェ近郊である。

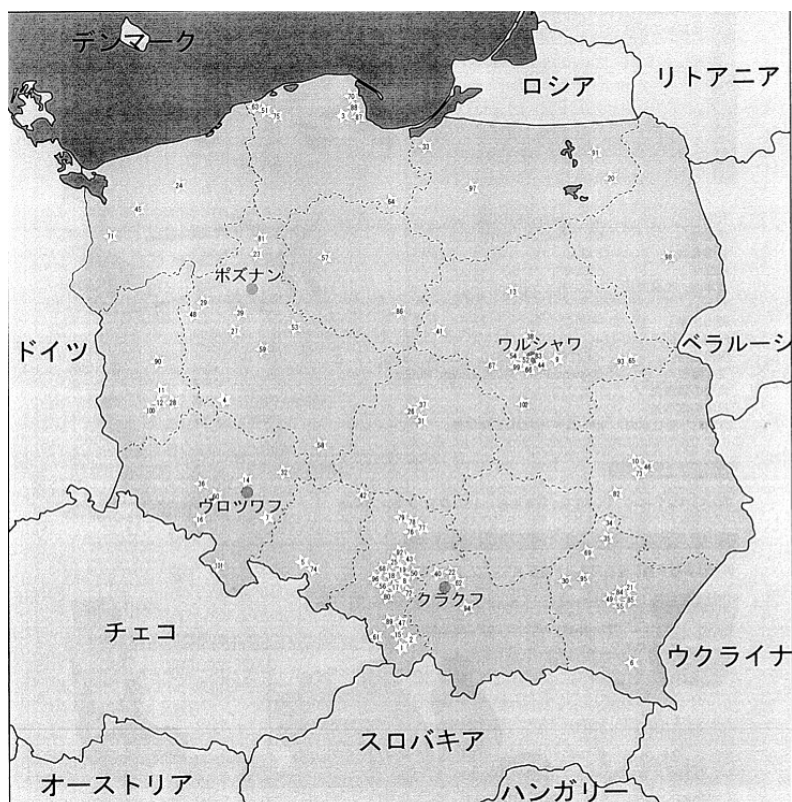
ただし、前述のワルシャワ周辺、FIAT をはじめとする外国企業の進出地である南西部からポズナン周辺とともに、南東部・ポドカルパチア Podkarpackie 県にポーランドサプライヤーが多く立地しているのがわかる。この地域では戦間期に中央工業地域（Centralny Okręg Przemysłowy: COP）が設立されていたという経験を持つ。COP¹⁷は、当初 1936 年から 40 年の間に設立を計画された、第二共和国ポーランドの経済・産業プログラムであった。これはドイツ、ソ連から遠い当時のポーランド中央地域（現在

¹⁶ Kundera(1998)において、体制移行期までにポーランドにおいては高い関税率、輸入割当てといった産業保護政策がとられていたことが述べられている。

¹⁷ COP の設立経緯については *Centralny Okręg Przemysłowy 1937 – 1939 – krótka historia* に基づく。

のポーランド南東部) にポーランド産業の集中地域を設立するプログラムであり、鉄鋼業、自動車、航空、軍事などの工場・企業が設立された。自動車に関してはこのプログラムに基づいて Lubelska Fabryka Samochodów Ciężarowych が後に設立され、シボレーとのライセンス契約を行い、トラックやバン、軍用車などを生産していた。この生産体制は体制移行後も継続され、現在は FS Honker として商用車を生産している。

図 5 ポーランド主要国内サプライヤー立地



出所) FBC Business Consulting (2007)

このように体制移行期以前からのポーランド自動車産業は、第二共和国時代のポーランド政府の経済産業政策に深く関わりつつ、旧来の民族系メーカーの立地と、FIAT 主導で発展した南西部のサプライヤー集積が、ポーランドのサプライヤーの分布に大きく関わっているものと考えられる。ただし、現在のポーランドの Tier1、Tier2 サプライヤーは大手外国メーカーの進出に付随した外資サプライヤーが担っており¹⁸⁾、部品産業においても民族系企業から外資企業中心の産業構造になっていると言える。

¹⁸⁾ PAliIZ HP, Automotive の項を参照

以上のように、産業の発展経路に基づいて形作られた、ポーランド自動車産業における経路は、産業の形成から FIAT 参入までの予備成形フェーズ、民族系企業の FSO と FIAT の協力体制を取った成形フェーズ、FSM 設立から南西部自動車産業集積の形成期のロックイン・フェーズという形を取っている。

このように形作られた産業の発展経路の中心は、ポーランド自動車産業の FIAT 中心の産業構造である。FIAT は前述のとおり、ポーランドの乗用車生産の開始後早くからライセンス生産という形を通じて、現在に至るまでポーランド自動車産業の中心に深く関わりを持つ。PZInż との交渉においても、シトロエンに比較して有利な条件を積極的に提示し(*Polska Droga Fiata*, p.8)、ポーランド国内に海外技術の導入と輸出体制の構築を行った。70 年代以降は FSM の設立により、本格的にポーランドが FIAT の生産拠点の一つとして活用されるとともに、後のポーランド自動車産業集積の中心となるカトヴィツェ周辺へのサプライヤー立地が進んだ。体制移行後 FIAT はポーランド国内メーカーの FSM 買収を行ったが、この時点までに危機的な経営状況にあった FSM の対外債務清算に 6 億 5000 万ドルを投資している（素形材センター, 2008）。買収と Fiat Auto Poland の設立において、旧 FSM の経営体質の改革、特にマネジメントの中央集権化とサプライネットワークの見直し、人員の削減と生産性の向上を行った (Haanes *et al.*, 1997)。

このような FIAT の取り組みと、FIAT との関係を自動車産業の維持・発展の手段として活用しようとしたポーランド政府の政策が、当初の産業の形成期からの FIAT 中心の産業構造への経路依存をもたらしたと言える。

この FIAT 中心の産業構造は、中東欧地域において非常に特徴的なものである。西欧大手メーカーと社会主義時代以前から提携関係を有し、社会主義時代においてもその提携関係が産業の中心となったケースはほかの中欧諸国には見られないものである。

ルーマニアにおいては、旧国営メーカー・ダチア(Dacia)が、設立当初からルノーとの提携関係を有し、ルノーのモデル生産を続けてきた。しかし、社会主義時代のもう一つの主要国営メーカーであったオルトチット(Oltcit)は、フランス・シトロエンと提携を行っていた。結果として社会主義時代のルーマニア自動車産業は、ルノーとシトロエン 2 つのメーカーとのつながりを持つ形態となっていた。

旧ユーゴスラビアのザスタヴァ(Zastava)は、ポーランドと同様に FIAT 車の生産を行っていたが、いまひとつの国内メーカー・IDA(Industrija Delova Automobila)-Opel は

オペルとの合併企業であった。

ポーランドでは、社会主義時代の 2 大主要国営メーカーの FSO、FSM がともに FIAT との関係性を有していた。FSO は 1965 年に FIAT とライセンス生産契約を締結し、ポルスキ・フィアットブランドの生産を行った。1971 年に設立された FSM もポルスキフィアットの生産を担い、のちに FIAT に買収された。

本章でみたように、ポーランドは FIAT との提携関係を、大戦期を除き、社会主義体制期以前から継続して保有してきた。加えて、社会主義時代には、国内主要メーカーの FSO と FSM の双方が FIAT との関係を持ち、FIAT が唯一の主要国外パートナーであった。

このように、ポーランドの FIAT 中心の産業構造は他の中東欧諸国の状況と比較しても非常に強固なものであり、これがポーランド自動車産業の発展経路におけるロッキンをより強固にしたと考えられる。

それゆえ、国内自動車産業における FIAT モデルの生産設備、体制だけでなく、南西部への産業集積、その中でのイタリア系サプライヤーの進出、ポーランド系サプライヤーとの連携が体制移行後も引き継がれたものと思われる。これにより体制移行後、国営企業の売却を行うにあたって、FIAT がスムーズに生産を引き継げる状況ができ、加えて政府との長年の関係も交渉過程において有利に働いたと推測される。

本章ではここまでに、ポーランド自動車産業の発展経路を分析し、その中での経路依存性の存在を指摘した。

次節では、体制移行前後の発展経路の継続性を確認するため、FIAT の旧 FSM 企業改革を、サプライチェーンの構造改革の観点からより詳細に分析する。この分析に当たっては、同様に伝統的な旧国営企業買収が行なわれたチェコ・シュコダのケースとの比較分析を行う。

2.4 体制移行後の外国メーカーによる企業改革（ポーランドとチェコの事例から）

2.4.1. 体制移行と旧国営メーカー買収

市場主義体制移行において、旧国営企業の民営化と企業統治の改革は主要な点の一つである。ソ連型社会主義国において、企業活動の中心となったのは国営企業であった。その背後には、社会主義経済体制における「計画」の存在と、中央集権的意思決定構造、それらによって結びつけられた企業間ネットワークが存在していた。体制移

行において、この国営企業を民営化し、民間セクターの拡大と強化を図ることは、市場経済システムへのスムーズな移行のために不可欠であった。

民営化手段としては、ロシアにおいて主に見られた民営化小切手（ヴァウチャー）配布による国民への無償譲渡、あるいは有償での譲渡方式が取られた。中東欧においても同様に無償・有償譲渡が行われたが、これに加えて企業・資本の旧所有者への返還という形態も取られた（大津・吉井，2004）。

このような民営化が進行する中で、中東欧の自動車メーカーも民営化が行われた。しかし、体制移行の段階で、多くの自動車メーカーは販売不振や高コスト・非効率経営により多額の負債を抱える状態であった。結果として、多くの中東欧メーカーは、大手外国自動車メーカーによる買収を受け、多額の資本投下や技術移転を受け、企業の構造改革を実施していくようになった。

中東欧自動車メーカーの買収を通じた構造改革については 90 年代以降、企業経営、直接投資、移行経済論など多様なアプローチにおいて、研究がなされてきた (Balcer and Enrietti 1998; Pavlínek 2002a, 2006, 2008; Havas 1997; Sadler *et al.* 1993; 細矢 2006)。本節では、体制移行期前後の中東欧自動車産業の変化を主要旧国営メーカーの企業改革の側面から分析し、その変化が当産業の発展経路（あるいはその経路依存性）に対し、どのような影響を与えたかを分析することを目的とする。

分析にあたって、ポーランドの旧民族系国営メーカーである FSM (Fabryka Samochodów Małolitrażowych)、そしてチェコの民族系メーカーであるシュコダ Škoda をとりあげ、体制移行期における企業改革と、改革における買収企業（外資企業）の役割を比較分析する。この 2 企業は、社会主義経済体制下において国営企業であり、両国の自動車生産の中核を担ってきた完成車メーカーであり、体制移行後は大手自動車メーカーの買収を受け、企業の改革を行っていったという共通点を持つ。一方で、買収後の旧国営企業の買収先への取り込み方や、その後の生産体制、そして発展経路は大きく異なるものとなった。本稿では、この 2 企業の比較分析を通じて、市場経済体制移行とそれに伴う大手自動車メーカーの買収が、中東欧の旧国営企業をどのように変容させたかを明らかにする。

2.4.2 チェコ・シュコダの発展と VW による買収

チェコのシュコダ（Škoda auto a.s.）は、当初自転車の生産を行っていた Laurin&Klement を前身とする自動車メーカーである。1901 年より自動車生産を開始し、小規模ながら第二次大戦期まで生産を続けていた。大戦後、チェコスロバキア国内自動車産業の国有化が決定され、他メーカーを含めた国内自動車産業の再編が行われた。

表 2 はソ連を含む社会主義圏における自動車生産台数の推移を示している。社会主義計画経済体制のもとで、ソ連が乗用車生産の中核を担ってきたが、それ以外にポーランド、チェコスロバキア、東ドイツ、ルーマニア、ユーゴスラビアなどが生産を行っていたことがわかる。一方で、これらの生産体制は体制移行開始後大きく変容し、ソ連（ロシア）に代わり、チェコ、スロバキア、ポーランド、ハンガリーの中欧 4 カ国の生産規模が 90 年代から EU 加盟を経た 2000 年代以降急激に拡大した。

ポーランドと異なり、社会主義体制下におけるチェコの自動車生産は西側諸国からかなり独立しており、その生産技術に関しても極めて独立的であった(Pavlínek 2008)。それゆえシュコダブランドの生産にかかる部品供給とサプライヤーもチェコ国内で賄われる体制がとられていた。

表 2 旧社会主義諸国における乗用車生産台数（1950–2000）

Year	Poland	GDR ^a	Yugoslavia ^a	Romania	Hungary	Bulgaria	USSR ^a	Czecho-slovakia ^a	Total CEE	Total CEE ^b
1950	0	7,165	0	0	0	0	64,600	24,463	96,228	89,063
1955	4,015	22,247	760	0	0	0	108,000	12,530	147,552	125,305
1960	12,863	64,071	10,461	1,200	0	0	139,000	56,211	283,806	219,735
1965	24,800	102,877	35,880	3,653	0	n.a.	201,000	77,705	445,915	343,038
1970	64,200	126,611	110,709	23,604	0	n.a.	344,000	142,856	811,980	685,369
1975	164,000	159,147	183,000	68,013	0	n.a.	1,201,000	175,411	1,950,571	1,791,424
1980	351,000	176,761	255,000	88,232	0	15,401	1,327,000	183,745	2,397,139	2,220,378
1985	283,000	210,370	228,000	134,000	0	15,000	1,332,000	183,701	2,386,071	2,175,701
1990	266,000	145,000	291,724	100,000	0	14,641	1,259,000	191,233	2,267,598	2,122,598
1995	366,000	268,302	95,913	88,000	51,034	57	893,700	227,967	1,990,973	1,722,671
2000	533,066	387,203	136,290	77,361	134,029	0	977,100	631,701	2,876,750	2,489,547

出所) Pavlínek (2002a)

1993 年のチェコスロバキア解体に伴い、自動車生産設備の多くはチェコの側に残さ

れることとなった¹⁹。一方で、経済の落ち込みとそれによる需要の低下、労働者の確保、西側に比較して遅れを取っていた技術水準、そしてそれによる販売の伸び悩みなどを背景に、体制移行期においてシュコダは多額の債務を抱えており、経営の継続と会社の存続においては危機的な状況であった。

このような状況のもと、政府は 1990 年にシュコダの民営化と売却を決定し、この買収に関して BMW、ルノー、FIAT などの大手メーカーが興味を抱いていた。チェコ政府は、シュコダ売却に際して、シュコダブランドの存続、既存設備と雇用の維持、生産規模の拡大、国内部品サプライヤーの保護と育成、研究開発の強化など、多くの条件を求めた (Pavlínek 2008)。これに対し、体制移行に伴い新たに解放された新規市場を主な動機として検討していた大手メーカーは交渉の折り合いがつかず、結果としてドイツ・VW (以下 VW) が買収することが決定し、1991 年シュコダの 30%の株式を取得、グループ傘下の企業となった。

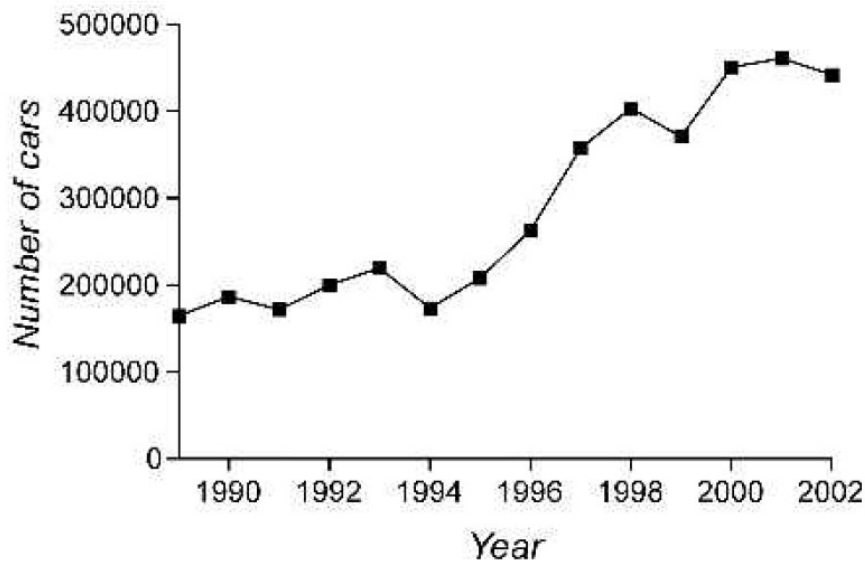
VW の買収後、シュコダの生産体制、経営方式の見直しが図られた。VW はシュコダの社会主義体制下に長らく存在していた意志決定方式の分散化や非効率な生産方式の改革に着手した。改革当初は外国企業による経営に対する不信や、チェコ、あるいはシュコダ人員、技術に対する過小評価の恐れなどから、企業内の意識改革、マネジメント教育が予定のペースでは進展しなかった (Pavlínek, 2008)。しかし VW は社内意志決定方式の改善、政府との協定に基づく雇用や設備の維持と、そのアップグレード、また Fabia、Octavia といった新モデルの投入と生産開始などを実施し、生産の効率化と拡大を図った。

以上のような企業内部の改革の進展に伴い、90 年代後半以後、シュコダの生産台数は飛躍的に拡大し、2000 年代に入ると年間 50 万台規模に近い生産規模にまで拡大した。

VW による外的な改革の特徴は、欧州内、特に中欧内における生産・販売ネットワークにシュコダを組み込んだ点にある。図 7 は VW の中欧 4 カ国における生産体制を示している。VW は中欧 4 カ国それぞれにブランドを振り分けるブランド分業体制を敷いており、シュコダ、ならびにチェコはこのブランドの一つとして主に小中型低価格モデルの生産、輸出を行っている。

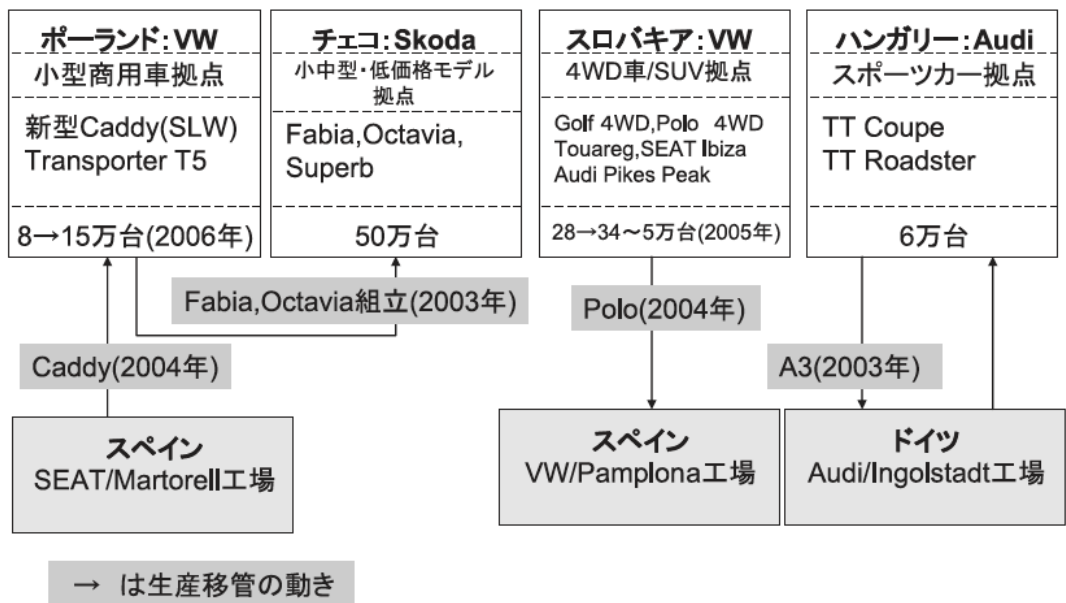
¹⁹ 結果としてスロバキアでは体制移行後、旧国営企業の買収（ブラウンフィールド投資）ではなく、外国企業の新規投資グリーンフィールド投資）の形で自動車産業が拡大した。

図 6 シュコダの生産台数推移（1990-2002）



出所) Pavlínek (2003, p.190)

図 7 VW グループによる欧州内分業体制



出所) 細矢 (2006, p.235)

シュコダにおいては、体制移行以前から、次に見るポーランドの FIAT のような大手メーカーとの強い結びつきがなく、VW の買収により本格的に企業改革が進展した。

VW はシュコダを自社ブランドの一つとして残すだけでなく、それを欧州域内におけるブランド分業体制に組み込み、中東欧を中心とした低価格マーケットを対象とした小中型車の生産を行う体制を作り上げた。これはさらに EU の東方拡大によって、EU 域内全体を捉えた欧州域内生産ネットワークとして機能し、それに伴いシュコダの生産規模、欧州内での位置付けは 2000 年代以降さらに高まった。

次に、ポーランドにおける FSM のケースを取り上げて、企業構造改革の進展を見る。

2.4.3. 体制移行後の FIAT の企業改革

本項では体制移行開始後の 90 年代におけるポーランド自動車産業における企業改革と産業内の変化について分析する。FIAT (Fabbrica Italiana Automobili Torino) は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。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った。

市場経済体制移行開始後、ポーランドは不況に見舞われ、国内需要の大幅な縮小を経験した。ポーランド自動車産業もこの影響を強く受け、1989 年から 1991 年の間に自動車生産は 40%減、自動車産業全体の雇用社数は 11 万 4 千人から 8 万人へ減少、そして自動車販売台数も 91 年の 22 万 7 千台から 92 年の 20 万台へ落ち込んだ(Balcet and Enrietti, 1998; Poznańska and Poznański, 1996)。体制移行に伴う旧国営企業の民営化はポーランドの国内大手メーカーである FSM と FSO においても実施されることとなったが、これら企業もこの不況の影響を被った。

体制移行開始後、FSM は以前からブランド生産を行っていた FIAT により買収されることとなった。FIAT は FSM の 90%の株式を取得、その後 FAP(Fiat Auto Poland)、Magnetit Marelli Poland、Teksid Poland を設立し、FSM の設備を買い取っていった²⁰。

しかしながら前述の通り、FSM は移行期の経済減速の影響を被り、かつ社会主義時

²⁰ FAP は FSM の 8 工場を買収したが、ティヒ、ビエルスコ・ピアワ工場以外は後に売却された。

代からの深刻な経営状態と多額の負債により「事実上の破産状態」であった。これに対し FIAT は 2 億 6000 万ドルの新規投資、6 億 5 千万ドルの負債引き受け、1 億 1300 万ドルの部品生産向け投資を行い、ポーランド国内での本格的な生産体制を築いていく。FIAT が多額の負債を引き受け手まで、FSM の買収を行ったのは、ポーランド政府の強い後押しとともに²¹⁾、FIAT の海外戦略が作用したと思われる。FIAT は 70 年代以降、ブラジル、アルゼンチンをはじめとした途上国あるいは途上地域において生産を始めており、中東欧地域もその一つであった(Balcet and Enrietti,1998)。

ポーランドにおける生産体制の確立と、市場の獲得、完成車の輸出は、中東欧における FIAT の地域戦略の中心をなすものであった。特に社会主義時代以前からの提携関係を持っていた FIAT は、他の多国籍メーカーに比してポーランド市場、あるいは中東欧市場へのアクセス、ポーランド政府との関係、ポーランド人労働者とポーランド国内サプライヤーとの関係構築などのアドバンテージを有した点も無視できない。以上のようなポーランド政府の意向と FIAT の海外戦略との関係の中で交渉は行われ、FSM は FAP 体制へ引き継がれ、FIAT の生産ネットワークへ統合されていく。

しかしながら、買収時点での旧 FSM の状況は、多額の負債のみならず、質的にも多くの問題を有していた。社会主義体制化での生産システムは、部品購入などに関わる独自の財務システムをもつ 20 の独立部門が存在し、集中的な経営コントロールは行き届かず、結果として品質管理の不徹底、部品調達のコスト高、生産効率の低さなどの問題を抱えていた (Haanes *et al.*, 1997; Pavlínek, 2006)。このため FIAT は旧来の FSM 生産体制の変革が必要となり、FAP における構造改革に着手した。具体的にはそれまで小型車の Fiar 126p、Cinquecento のみであった生産モデルに加え、Uno、Palio、Punto、Bravo などの車種の生産を開始した。さらに企業内構造の中央集権化を進め、財務、物流、部品調達を含めた意思決定プロセスを統合し、加えて社会主義時代には未発達、あるいは存在しなかったマーケティング部門などを新設した(Pavlínek, 2006)。

このような企業内部の構造改革の一方、サプライヤー関係の見直しも同時に必要であった。FSM 時代の外部サプライヤー関係も非効率的なものであり、サプライヤーの質と量の両面での改革が求められた。FAP はそれまで関係を持っていたサプライヤー数を 92 年から 96 年の間に 30%以上大幅に削減し、同時に部品調達額においてポーラ

²¹⁾ FSM に対する固定資本投資、Cinquecento モデル生産のために投入されている労働力、生産設備のための融資を失うことを避ける意図があった(Balcet and Enrietti,1998)

ンドから調達する割合を向上させていった。

これは FIAT グループとして求められる品質をクリアするサプライヤーの選定と、ポーランド国内で生産される部品の品質レベルの一層の強化を意味していた。以下の表 3、表 4 は 92 年以降の FAP のサプライヤー数と部品調達国割合の推移を示している。ポーランド系、海外サプライヤーともに大幅に削減されたが、削減幅はポーランド系の方が大きい。

しかしながら部品調達額の割合はポーランドサプライヤーの割合が急激にのびている。これは非効率、あるいは高コストサプライヤーを削減し、さらに関係を続けるポーランドサプライヤーの高付加価値化を進めたものであることがわかる。このようなサプライヤー関係とサプライヤーの生産する部品の品質向上にあたっては、just-in-time(JIT)システムの導入、品質証明の取得などを進めた。

表 3 FAP サプライヤー数推移 (1992-1995)

	1992	1993	1994	1995*
ポーランド	405	335	317	267
国外	215	211	202	173
合計	620	546	519	440

*1995 年は当時の計画値

出所) Havas (1997)より筆者作成

表 4 FAP 部品調達額国割合推移(1993-1995)

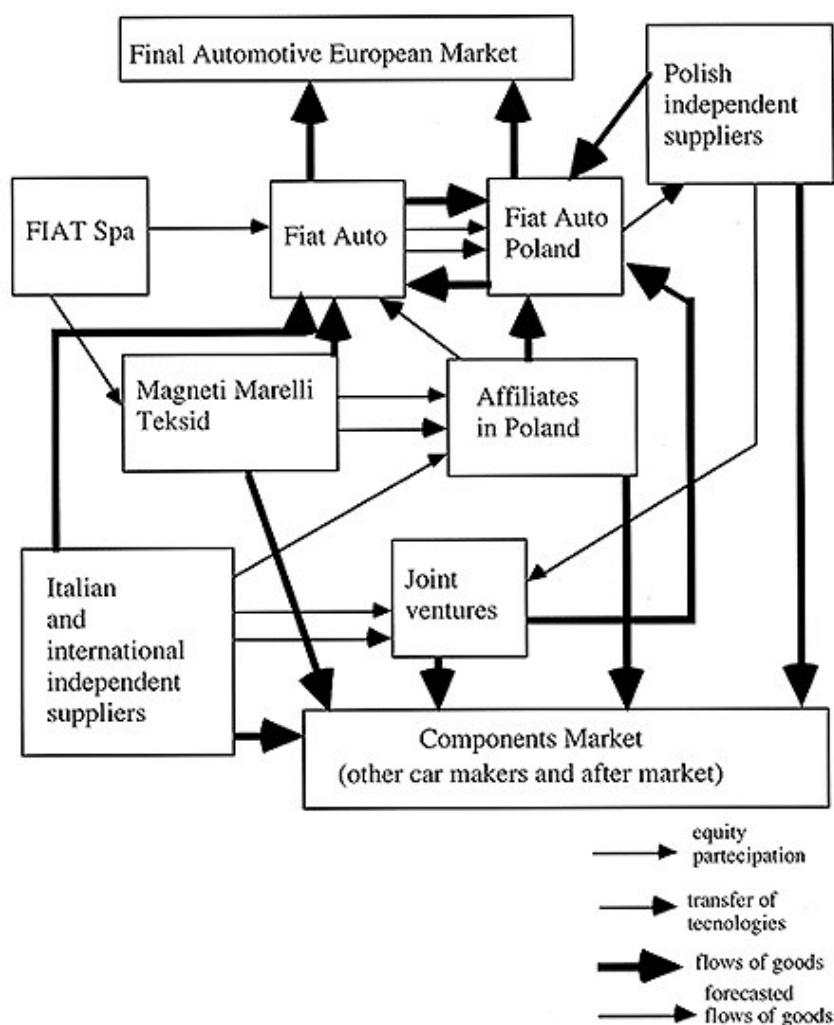
	1993	1994	1995
ポーランド	55	66	73
イタリア	51	30	24
その他	4	4	3
合計	100	100	100

出所) Havas (1997)より筆者作成

FAP のサプライチェーン改革の特徴が、イタリア系サプライヤーのポーランド進出を積極的に勧めた点である。FIAT はグループ内の Magneti Marelli, Teksid だけでなく、

イタリア系独立サプライヤー、PPG、Saint Gobain、TRW などの多国籍サプライヤーなどに対しポーランド進出を促すとともに、ポーランド系サプライヤーとの合弁形態での進出を奨励した(Balcet and Enrietti, 1998; Havas, 1997)。これは新規進出サプライヤーのリスク減少と、ポーランドサプライヤーの品質と技術向上を動機としていた。

図 8 FAP サプライチェーン図

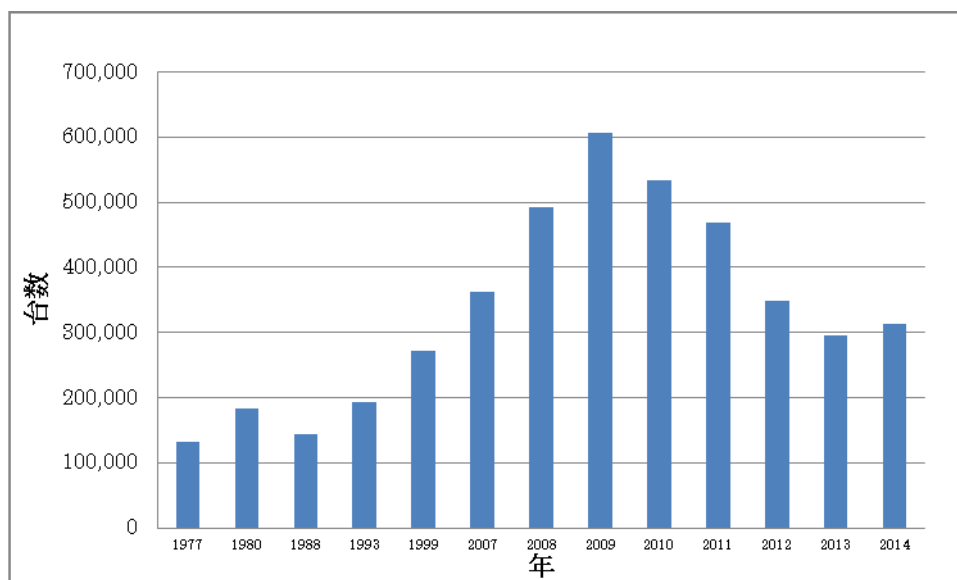


出所) Balcet and Enrietti (1998, p.220)

一方で、FIAT はこれら国内外からのサプライヤーに対し、部品供給を FAP 以外のメーカーに供給、あるいは近隣諸国や西欧地域へ輸出することも奨励した(Balcet and Enrietti, 1998; Pavlínek, 2006)。これは社会主義時代において FSO、FSM に依存していたポーランド民族系サプライヤーのサプライチェーンを拡張、重層化させるものであ

り、これにより FAP のみならずポーランド国内全体におけるサプライチェーンの延伸と、サプライヤーのアップグレードが行われることとなった。結果として図 8 のように FIAT からローカル独立系サプライヤーにいたるまでのサプライチェーン構造を形作った。

図 9 FSM(~88)、FAP(93~2014)でのティヒ工場生産台数推移



出所) Fiat Auto Poland(2015)から筆者作成

このようなサプライヤーネットワークの改革と、技術の導入、マネジメントの改革のもとで旧 FSM、そして FAP の自動車生産は移行期以後急拡大した。図 9 に見られるように 90 年代中頃から生産台数は拡大し、年間 60 万台規模にまで拡大した。しかし、2009 年以後は、イタリア本国の自動車生産・販売の不振の補填として、ポーランドの生産モデルをイタリアへ移管し、結果としてポーランド国内での完成車生産は落ち込みを見せている。FSM の場合、当初から FIAT との提携関係という伝統をもち、それにより体制移行後も急速に企業改革を実施したが、一方でイタリア本国の動向に強く影響されるという特徴を持つ。

2.5 小括

ポーランドの自動車産業は、当初から国内産業育成や軍事車両の生産といった動機を元に、政府主導で自動車産業が形成された。この発展過程において、ライセンス生

産を通じた FIAT と政府の結びつきが強化され、結果としてポーランドの自動車産業は、政府の産業関連政策による牽引と、FIAT への依存という経路へロックインされることとなった。

体制移行開始後もポーランド政府は FIAT による FSM 買収や、SEZ をはじめとする投資誘致政策という形で国内自動車産業の発展に積極的に関与してきた。

FSM は当初からの FIAT との関係を引き継ぎ、旧来の自社モデル生産をおこないつつ、大幅なサプライヤー関係の見直しを進めた。その中で、サプライヤー数の絞り込みと並行してのポーランド民族系サプライヤー育成、イタリア系を中心とした関連サプライヤーのポーランド進出奨励、サプライチェーンにおける FIAT 依存からの脱却推進などを行った。

FIAT-FSM から FAP への転換過程は、そのメーカーのみならず、FIAT とポーランド政府との長い提携関係を背後に持つ、経路依存性を示す事例であった。一方で、FIAT のポーランド戦略は、イタリア本国の生産や経済動向を主軸に置いたものであり、結果としてイタリアへの生産移管やそれに伴う完成車生産の減速などの影響を強く受けているという現状を見た。

一方で、同様の経験を持つチェコのシュコダのケースでは、政府によるシュコダのブランドと設備、雇用の維持という強い政府の意向を VW が承諾し、買収した。その後 VW はブランドの存続と、そのブランドの分業体制への組み込みと欧州生産ネットワークの拡大という方式を採用した。これによりシュコダはグループ内で一定程度独立した生産を行い、それゆえ FSM-FIAT 関係に見られるような投資国本国依存の体制にはなっていないと言える。

ポーランド自動車産業においては体制移行と EU 加盟による、旧コメコン体制から EU・西欧向け産業へ単純に転換したものではない。社会主義時代においてもポルスキ・FIAT モデルは西側諸国へ輸出されており、社会主義経済体制期以降も、FIAT 依存の体制は存続した。ただし、その後の中東欧諸国の EU 加盟により、ポーランドを含めた中東欧（特に中欧 4 カ国）へ欧米日大手自動車メーカーの新規投資も行われることとなった。

次章では、本章で述べたポーランド自動車産業の発展経路が、EU 加盟期の 2000 年代以降、複数の要因によって脱経路に至っていることを述べる。

第3章 ポーランド自動車産業の脱経路

3.1 はじめに

本章では、90 年台後半から EU 加盟期の期間に置いて、ポーランド自動車産業に脱経路の動きが見られたかを検討する。

第2章では、ポーランド自動車産業の発展における経路依存性の存在を指摘した。経路依存性メカニズムは、漸進的な選択肢の狭窄と経路の固定化が進行するプロセスである。したがって、経路依存のメカニズムに組み込まれ、ロックイン状態に至ったアクターは、その非可逆性と正のフィードバック効果により、経路からの逸脱・脱出は基本的に不可能な状態となる。しかし、これまでの経路依存性に関する研究においては、例外的なケースでは脱経路（de-lock）の可能性が残る（Sydow *et al.*, 2009）としている。一つの可能性は、外部からのシステムへの変更力が働く場合である。

Arthur(1994)では、システムに作用しうる経路変更力として、外部からの強制力、意図しない外的ショック、カタストロフィーなどの事例が挙げられている。また、内部からの脱経路においては新規参入者による組織の変革、他のアクターの決定による副次的効果などのケースに限定される（Sydow *et al.*, 2009）。その他に、Henning *et al.* (2013)ではシステム内での異質性や多様性の存在、関連産業の多様化、既存組織・産業のアップグレードなどが産業における経路依存性の観点から述べられている。

次節から、主に2000年代に入ってから、外的ショック、あるいは外部アクターによる影響の伝播により、ポーランド自動車産業がそれまでの発展経路からの逸脱を起こしていることを明らかにする。

3.2 旧国営メーカーによる完成車生産の落ち込み

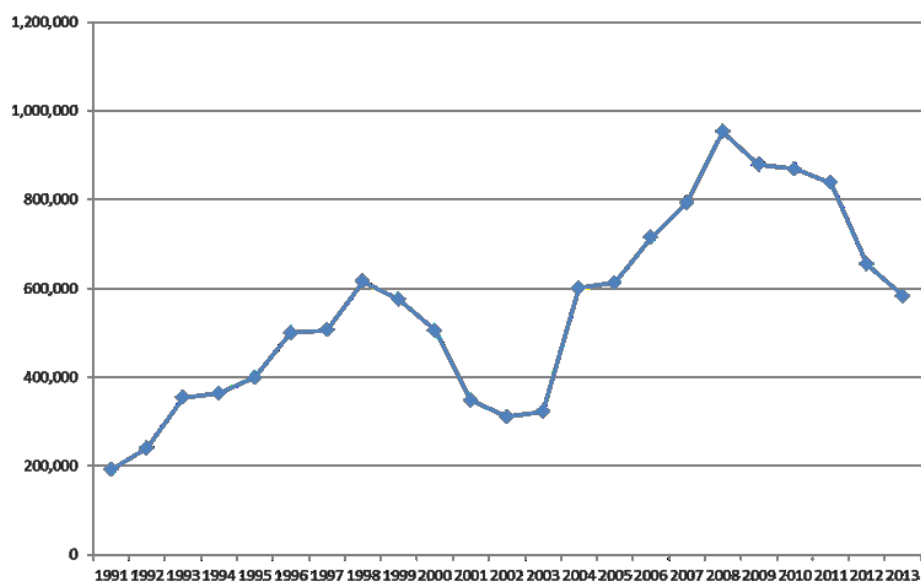
1990 年に始まる体制移行期に入ってから以後、ポーランドにおける自動車生産は、拡大期と減産期をそれぞれ 2 度経験している。

第 1 の拡大は 90 年代前半からの体制移行に伴う自動車メーカーの参入と生産開始による。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メーカーの一つであった 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²²⁾。

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・VW（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ポズナンにて開始した（フォーイン 2007）。その他にも、Opel、VOLVO、MAN、Scania などが 90 年代にポーランドへの進出を果たす。

図 10 ポーランド完成車生産台数推移

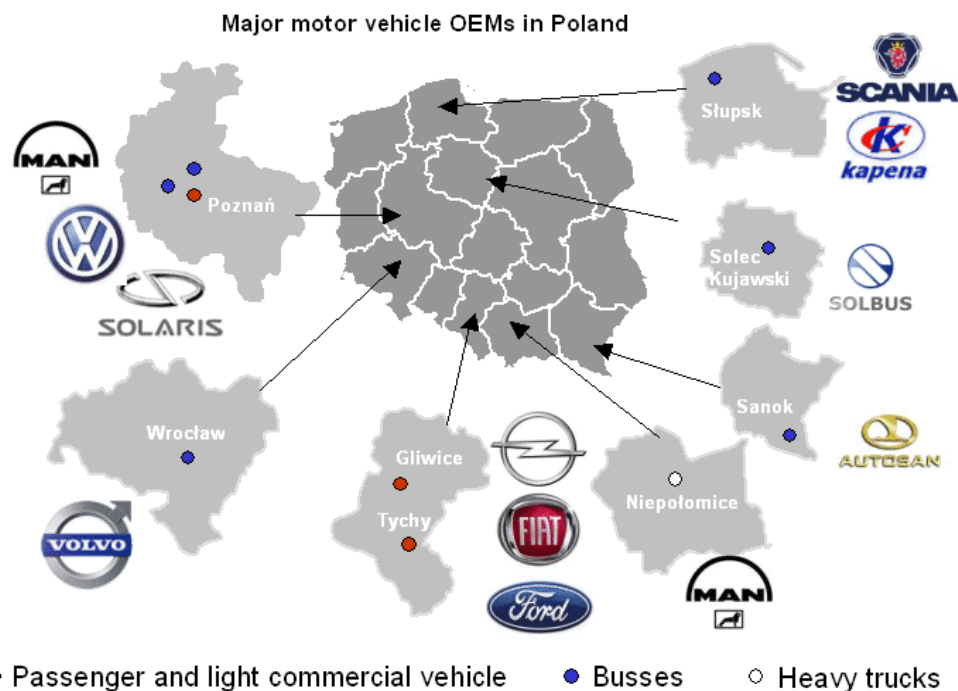


出所) OICA Production Statistics, フォーイン (2007)より筆者作成

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、Opel、トヨタ、VW、MAN、VOLVO、SCANIAなどである。図11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。

²²⁾ 大字は後に GM と統合されることになる。

図 11 ポーランド大手自動車メーカー立地図



出所) PAIHZ HP

[https://www.paih.gov.pl/sectors/research_and_development] 2017 年 5 月 10 日アクセス

第 2 の拡大はポーランドを含めた中東欧諸国の EU 加盟期である 2004 年から見られた。FIAT の新型 Panda 等、各社の新モデル投入や生産移管により、生産は急激に拡大し、2008 年に国内生産台数は 100 万台を超える規模にまで発展した。

一方で、ポーランドの完成車生産は、旧国営メーカーとその買収企業である大手外国メーカーの動向により、大幅な落ち込みも経験している。

FSO は社会主義時代においてポーランドの中心的な自動車メーカーであったが²³⁾、FSM と比較してその民営化は順調ではなかった。移行当初から外資による買収交渉は不調であった。General Motors (GM) が 1991 年から交渉に乗り出すも、50%の人員削減などを求める GM 側との折り合いがつかず、FSO での小型車モデルの生産を始めるのみであった。しかし 1995 年韓国の自動車メーカー・大宇 Daewoo がポーランド政府と交渉を開始し、結果として FSO と商用車メーカー・Fabryka Samochodów w Lublinie (FSL)を買収した(Pavlínek, 2006; *Historia FSO*)。

大宇の FSO、FSL の買収は、ポーランドにおいて外国メーカーの参入で急激に競争

²³⁾ FSO の歴史に関しては *Historia FSO* に詳しい

が高まり、かつ旧 FSO 生産車に対する需要減少が見られる状況において行われたものであり (Bogdał and Gołata, 2013)、非常にリスクの高いものであった。それにもかかわらず買収を決意した背景には、大宇の海外戦略があった。当時韓国国内での販売力低下がみられた大宇は海外新規市場の開拓を進めており、グローバル展開のなかでトップクラスの自動車メーカーをめざしていた²⁴。その中でポーランドは中東欧（旧社会主義圏）の足がかりとなる国であり²⁵、西欧までつながる欧州内の生産販売ネットワークを企図していた (Bogdał and Gołata, 2013; Pavlínek, 2006)。大宇と FSO は 95 年のうちに合意に達し、2001 年までに 11 億ドルの投資、年間 50 万台規模への生産拡大、既存の 2 万人の従業員の向こう 3 年間の雇用維持などを条件として提示していた (Pavlínek, 2006)。

ポーランド政府にとっては、雇用の維持の観点からも非常に歓迎すべきものであると思われた大宇による買収であったが、この Daewoo-FSO の戦略は「当初からリスクー (Pavlínek, 2006)」なものであった。巨大な設備と雇用の維持、FIAT をはじめとする欧米メーカーとの競争、安価な輸入車に対するコスト競争は、大宇にとって非常にシビアな状況であり、この条件に対抗するための品質向上とコスト削減が課題であった。

このため大宇は総額 10 億ドル規模の投資を行い、その中でサプライチェーンの統合も進めた。結果として 1997 年時点では 7 つの子会社、18 の合弁会社によって構成されるサプライヤーグループを構成したが、一方でグループ外には 900 のサプライヤーと取引関係を持っていた。これは旧来の Polonez モデル生産に加え、Tici、Matis などのモデル生産を行う必要とともに、EU 加盟後の関税回避のための現地調達比率維持・向上という目的も背景として存在していた (Sigurdson and Palonka, 1999; Pavlínek, 2006)。

サプライヤー関係については、大宇もまた FIAT 同様、本国・韓国のサプライヤーとポーランド民族系サプライヤーとの合弁会社設立を推進していた。合弁体制の中で、技術提供とトレーニングを行い、サプライチェーン全体の品質向上とコスト削減を試みていった。

このような大宇のポーランド戦略には大きく二つの方向性があった。一つは前述の欧州戦略であり、世界戦略の中で欧州の重要新興市場である中東欧（旧社会主義圏）

²⁴ この時期大宇は「ビジョン 2000」プランを策定し、世界トップ 10 に入る自動車メーカー入りを目標としていた。

²⁵ 大宇はウズベキスタン、ルーマニアにも進出していた。

の足掛かりとしてポーランドを拠点とするものであった。そしてもう一つの方向性が、ローカル市場重視であった。FIAT や中東欧に進出した他の大手自動車メーカーと比較して、Daewoo-FSO はポーランド市場に特化する戦略をとり、生産台数の6%のみが輸出に向けられていた²⁶(Pavlínek, 2006)。これは、ポーランドという中東欧最大規模の市場を重視し、その中で、ローカリゼーション、ポーランド経済の発展への寄与、経済発展と文化の共有によるポーランドー韓国関係の構築などを目的とした多様な側面からポーランド市場へより深く関わっていくものであった。

しかし大宇は、グループの財務状況悪化などを理由に経営破たんし、Daewoo-FSO も本体の破たんと、加えてポーランド市場における不振などにより 2001 年に経営破たんした。その後、ウクライナの AvtoZAZ に買収されるなどしたものの経営再建は進まず、現在は生産をほぼ停止した状態となっている。

第 2 の落ち込みは、前章でみたポーランドとの長い提携関係を保持してきた FIAT の減産によるものである。

2008 年をピークとして、現在に至るまで自動車生産台数は減少し続けている。各メーカーとも近年生産台数が減少傾向にあるが、ポーランド生産の約 50%を担う FIAT の主力モデルの一つである Panda がイタリアに生産移管されると同時に旧型 Panda も生産終了したことが生産落ち込みの大きな要因となった。

このような完成車生産の落ち込みは、2 つの点で大きな意味を持つ。1 つは、ポーランド自動車産業の歴史において最も大きな役割を果たしてきた FIAT の生産縮小とシェア低下である。体制移行後も政府との強いつながりの中で旧国営企業買収と企業改革と行ってきた FIAT が、本国の生産減の穴埋めを目的に生産モデルの移管、減産を実施したことで、相対的に VW、Opel の完成車生産シェアが大きくなった。ポーランド自動車産業の観点からとらえると、量的、質的にもこれまでの FIAT 中心の産業構造がこれにより大きく変容したと言える。

また、FSO の買収決定の遅さと、大宇破たんによる生産停止は、旧国営主要メーカー・FSO の復活の失敗とワルシャワエリアの生産崩壊を導き、結果として自動車生産の中心が FAP、Opel 拠点を含む南西部、あるいは VW の立地する西部ポズナンに移ったと言える。

²⁶) Opel Polska の 95%、FIAT の 70%という輸出率に比較すると、Daewoo-FSO は明らかなポーランド市場依存が見られた(Pavlínek, 2006)

これらの観点から、旧国営メーカーの生産落ち込みは、体制移行期にも継続したポーランド自動車産業の発展経路に大きな変化をもたらし、その要因は旧国営メーカーを買収した外国メーカー本体の動向が強いショックとして作用していたことが分かる。

次節ではこの変化に加え、新たにポーランドに参入したメーカーがポーランドをいかに活用し、産業全体にどのようなインパクトを与えたかを、政府の投資誘致政策の観点を踏まえて分析する。

3.3 新規メーカーの進出と投資誘致政策

3.3.1 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。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。これらの動きに比較すると、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²⁷。

²⁷⁾ 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。

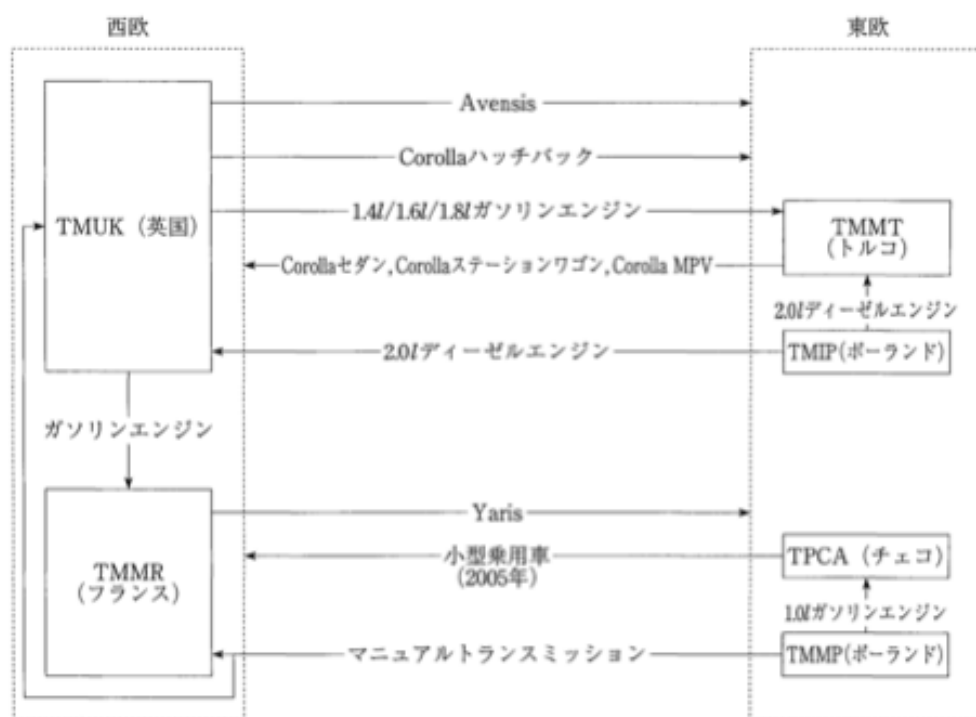
表 5 トヨタのポーランド拠点

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m2
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m2
事業内容・生産品目	エンジンの生産：「アベンシス」「バーソ」「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

[https://www.toyota.co.jp/jpn/company/history/75years/data/automotive_business/production/production/overseas/overview/europa.html#tmmp] 2017年8月1日アクセス

図 12 トヨタ欧州生産ネットワーク



出所) 細矢(2006, p.243)

トヨタの欧州生産体制は、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、トルコの拠点を順次設立す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12のような相互関連を見せている。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。

3.3.2 オペルのポーランド活用

本節では、移行開始後にグリーンフィールド投資の形態で進出した Opel のケースを取り上げる。Opel は 1899 年に自動車生産を開始した、ドイツの自動車メーカーである。1929 年より GM が経営権を取得し、子会社化された。

GM は戦間期の 1928 年、ワルシャワに工場を建設、シボレーブランドの生産を開始した(GM media, 2011)。その後、商用車生産を行っていたポーランドメーカー・Lilpop, Rau i Loewenstein とライセンス生産契約を交わし、第二次大戦までのあいだ GM、Opel 車の生産を行っていた(GM Heritage Center)。

GM、Opel 車の生産は第二次大戦により停止することとなった。その後、社会主義時代には、生産が引き継がれず、これが社会主義時代も継続してライセンス生産を軸とした提携関係を保有し続けた FIAT のケースとは大きく異なる点であるといえる。

次の大きな動きは体制移行開始後、旧国営メーカー・FSO の売却から始まった。移行開始当初に売却先が決まらなかった FSO と GM が Opel・Astra の生産で合意したものの、結果的には GM と提携関係にある韓国・大宇が FSO の売却先となった。

この時期、Opel は生産に先んじて、ポーランド市場への輸入を進めていた。新たに開かれたポーランド市場を狙い 92 年には 25 の販売店と 14 のサービス・ステーションを設けるなど、輸出・販売網を構築していた (Manufacturing Journal, 2017)。

1995 年 10 月、ドイツの欧州 GM はポーランド政府に対し、2 億 8000 万ドルの投資による、10 万台規模の自動車工場建設を提案した。ポーランド政府は新設された Mielec SEZ (現 Podkarpackie 県)への投資を推奨した。同年 12 月、3 億 5 千万ドル投資、2000 人雇用、7~8 万台の生産規模の新工場設立が発表された。最終的な工場建設地は Katowice SEZ 内の Gliwice であり、この投資により 10 年の法人税免除の措置を受けた (Jacobs, 2017)。これにより、Opel は同 SEZ 内最大規模の投資企業となるとともに、当該 SEZ 内の自動車産業集積をさらに大きく加速させる要因となった。

Gliwice はもともと石炭採掘に依存した小さな町であった。1990 年代には石炭業の衰退により代替産業による旧炭鉱夫の労働力吸収が解決されずにいる状況であった。これらの状況は GM の進出にも大いに有利な状況でもあった(Dobosz-Bourne, 2007)。

この時期 GM は新興地域への同時期進出を企画しており、アルゼンチン、ポーランド、タイ、中国・上海の工場建設がすすめられた。ポーランドも、これらの動きの中で、新興市場としての中東欧地域の拠点という位置づけの下、進出が実施された

(Dobosz-Borune, 2007)。

Gliwice 拠点で 1998 年から生産開始された Opel Astra F は、エンジンを Opel Hungary の Szentgotthard 工場から供給を受け、同年 2 万 3 千台あまりが出荷された。2000 年からはスズキのハンガリー工場で生産されていたスズキ・Wagon R+を基本とした Opel・Agila の生産が開始された。

ここで特徴的な点としては、Agila モデルの 1.3L ディーゼルエンジンは FIAT の Bielsko-Biala 工場から供給を受けており、Astra についても 1999 年からはいすゞの Tychy 工場から供給を受けることとなった(Jacobs, 2017)。GM はいすゞと 1970 年代から提携関係を有しており、Isuzu Poland も 60%の株式を保有することになった。また、2000 年から GM と FIAT は株式持ち合いでの提携関係を結び、これにより Katowice SEZ 内において、GM、FIAT、いすゞの提携、部品供給関係が形成されていったことがわかる。ただし、いすゞは 2013 年にポーランドから撤退している。

2002 年には Astra G の生産がベルギーから移管される中、2004 年に General Motors Manufacturing Poland (GMMP)と改称し、生産規模も大きく拡大した。

現在、主要モデルは Opel・Astra、Cascade であり、年間 20 万台の生産を行い、3000 人以上の雇用を抱えている。現在は生産の 98%が輸出に振り向けられており、欧州、オセアニアなどに出荷されている。

以上のように、GM(Opel)はポーランドにおいて、FIAT と並び産業成立当初からの関係を持っていたことが分かった。しかしながら、第二次大戦により生産が停止し、その後の社会主義時代に引き継がれなかったことにより、FIAT のケースのようなポーランド自動車産業との継続的なつながりは見られなかった。

体制移行後も、当初 GM が試みた FSO 買収は韓国・大宇によって行われ、その後も大宇の破たんに伴い、生産はほぼ行われていない。結果として、Opel のポーランド戦略は Gliwice へのグリーンフィールド投資が中心となっている。

本稿では GM 傘下の Opel のポーランド参入事例を扱った。しかしながら、2017 年 3 月、フランス・PSA が Opel の買収を発表した。これにより Gliwice 拠点も PSA の欧州ネットワークとの連関が深まると予想される。

今後は、PSA のスロバキアの完成車工場、ならびにチェコのトヨタとの合弁完成車生産拠点との関係の中で、生産モデルの変更、追加、移管などが考えられる。この点については、今後の拠点運用の在り方に依るものであり、Gliwice 拠点の欧州内ネット

ワークにおける役割の分析を今後さらに行っていく必要があると思われる。

3.3.3 投資誘致政策による自動車産業集積

体制移行期からの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。ポーランドの中心的な投資誘致政策は、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。

表 6 ポーランド投資関連政策

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。
3. EU結束基金に基づく財政支援	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（下図参照）。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 HP²⁸, Paiz 投資ガイドブック 2009 参考に筆者作成

²⁸⁾ [https://www.jetro.go.jp/world/europe/pl/invest_03.html] 2017 年 10 月 10 日アクセス

SEZ はポーランド各地の、ミエレツ、カミエンナ・グラ、コシジン・スウビツェ、カトヴィツェ、クラクフ・テクノロジーパーク、レグニツァ、ウッジ、ポモジェ、スウプスク、スタラホヴィツェ、スヴァウキ、タルノブジェグ、ヴァウブジフ、ヴァルミア・マズリ、の以上 14 か所に設定されている。

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(Toyota Motor Manufacturing Poland)は南西部の Wałbrzych(ヴァウブジフ)経済特区へ、GM、FIAT などは同じく南西部の Kotowice (カトヴィツェ) 経済特区へ、チェコとの国境地域を含む南部の Krakow Technology Park (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。また、関連する部品メーカーなどもこれらの特区に立地している。

図 13 ポーランド国内 SEZ 立地図



出所) 大阪商工会議所 p.47

[https://www.osaka.cci.or.jp/Chousa_Kenkyuu_Iken/Sonota/eu041009-1020/05-siryou-03.pdf
] 2017 年 11 月 10 日アクセス

3.4 エンジン生産基地機能の獲得

近年の完成車生産の状況とは異なり、ポーランドにおける自動車部品生産は成長を続けている。特に注目される点が、外国自動車メーカーのエンジン生産である。2013 年時点で、年間約 70 万基の生産能力を持つ VW と 60 万基規模の FIAT を中心に、GM(旧いすゞ工場)、トヨタ(TMMP、TMIP)などが生産を行っている。この内、ビエルスコ・ビアワの FIAT のエンジン工場を除く工場は 98 年以降に設立されている。

FIAT、VW の自動車生産の進出が、移行開始初期に行われているのに対し、エンジ

ン生産拠点は 90 年台後半に設立されたものが多い。また EU 加盟以後の部品生産に関しては、EU 域内の関税回避を新たな動機として、日本を含めた新たな外国サプライヤーの進出と、国内サプライヤーの発展が見られる。

経路依存性に基づき、ロックインされた状況は支配的な影響を持ち、現在の方向が非最適な状況であっても、自ら変更、改善、後戻りすることはない。しかしながら、ロックインされた経路は恒久的に存在するわけではない。経路依存は自己完結型あるいは閉鎖的メカニズムであるがゆえに、外的ショックなどにより、その経路が破壊、ならびにそこからの脱出がなされる可能性はある(Henning *et al*, 2013)。Martin and Sunley (2006)では、脱経路が起こりうる 5 つのケースを挙げている。それは、新経路の創造、異質性と多様性の存在、外部からの新制度などの移植、関連産業の多様化、既存産業のアップグレードである。

前述のようにポーランド国内では現在、国内、国外両サプライヤーの重要性が高まっている。Fiat Auto Poland は、かつてのポーランド自動車企業 FSM の買収により設立された。買収当初から FIAT は積極的に、以前の硬直的、非効率的な組織の改革に着手していた。FIAT は当初経営陣をイタリアから呼び込み、組織の簡素化とコストカットを行った。結果として、サポート機能や生産の一部をアウトソースすることとなった。この結果、ポーランドの FIAT におけるサプライヤーの重要性が相対的に高まり、新たなサプライヤー関係の構築が早急に求められるようになった(Haanes *et al*, 1997)。

さらに FIAT にとって、低コストで教育水準が比較的に高いポーランドのサプライヤーは魅力であり、ポーランドのサプライヤーの割合を高めることを目標としていた(Balcet and Enrietti, 1998)。しかし同時に労働生産性と生産効率は低く、先進メーカーレベルの要求水準を満たすためのトレーニングが必要でもあった。そこで FIAT は 90 年台後半からイタリアのサプライヤーとポーランド国内サプライヤーの合併企業立ち上げを推進するようになる。これらのサプライヤーは、イタリアからの技術や訓練、経営戦略などを移植された結果、FIAT のみならず FSO や GM にも部品を供給することとなった (Pavlínek, 2006)。

またトヨタのエンジン生産拠点の TMMP は、チェコの TPCA 向けのガソリンエンジンを生産・供給しており、TMIP は英国向けのディーゼルエンジン生産拠点として展開している(細矢, 2006)。これにより、ポーランドはトヨタの欧州生産ネットワーク

において、西欧と中欧両方へエンジンを生供給する非常に重要な機能を持っていることがわかる。このトヨタのエンジン生産拠点周辺に日本ガイシ、日本精工などの日系サプライヤーも進出している。

VW は、中東欧のみならず世界全体への供給基地としてポーランド、ならびに中欧地域を活用している。VWはチェコ、ハンガリー、ポーランドにエンジン生産基地を持ち、それぞれの拠点が VW 参加のブランドの垣根を越えてエンジンを生産する、相互供給体制が構築されつつある（細矢, 2006）。ポーランドにおいてはポーランド国内で生産している商用車用のみならず、SEAT、シュコダ、アウディなど他国で生産されているモデル向けのエンジン生産が行われている。

表 7 ポーランド主要エンジン生産拠点概要

メーカー	所在	設立	生産実績	生産機種
Fiat Powertrain Polska Sp. Z.o.o.	Bielsko-Biala	1972年	60万基	1.3l DE, 0.9l GE
Volkswagen Motor Polska Sp. z.o.o.	Polkowice	1998年	68.8 万基	1.6l DE
GM Powertrain Poland	Tychy	1999年	30万基*	1.7l DE
Toyota Motor Manufacturing Poland Sp. z.o.o.	Walbrzych	1999年	37.1 万基*	1.0l GE
Toyota Motor Industry Poland Sp. Z.o.o.	Jelcz-Laskowice	2002年	18万基*	2.0/2.2l DE

出所) フォーイン (2013)

注 1 : 2012 年時点。

注 2 : ※は能力

このエンジンを中心とした部品産業の近年の拡大は、EU 拡大に伴うヨーロッパ自動車産業の生産ネットワーク拡大と大きく関わりを持つ。2004 年の EU 東方拡大は、ポーランドをはじめとする中東欧諸国が EU の単一市場へ組み込まれ、その労働力、市場を活用することが可能となった。西欧をはじめとする多くの外国企業がその生産ネットワークを東へ広げ、特にポーランド、チェコ、スロバキア、ハンガリーの中欧 4 ヶ国はその中心となった。

VW は、体制移行後の民族系企業の買収を通じて中欧 4 ヶ国に自ブランドを割り当て生産するとともに、中欧で生産した部品を各国へ輸出している。またトヨタも、前述の通りチェコで組み立て工場を立ち上げ、そこへポーランドで生産したエンジンを供給するとともに、フランス、イギリスなどの西欧拠点とも部品供給ネットワークを形成している。

このように体制移行から EU 加盟を経る中で、大手外国自動車メーカーの戦略が大きく変化し、中欧諸国はそれらメーカーの参入と、拡大した自動車生産ネットワークへの組み込みを受けた。特にポーランドにおいてはエンジン供給のハブとして、ポーランド国内、中欧内にとどまらず、西欧や日本などともエンジン供給によって結びつきを持つようになった。

さらに近年は、自動車産業を含め、ポーランドにおいて R&D をはじめとした機能面での変化がみられる。細矢（2011）によると、自動車関連のエンジニアリング技術拠点がチェコとポーランドに多く設立されており、ポーランドにおいてはアメリカ系 R&D が存在感を持つとしている。ポーランドでは R&D プロジェクトへの支援も EU 結束基金に基づく投資誘致政策として実施している。ポーランドには 2011 年時点で 77 の R&D センターが設立されており、自動車を含め ICT、ソフトウェア開発、航空、化学セクターの研究開発を行っている。

このような動きは、ポーランドの完成車生産からエンジン生産をはじめとする部品生産へのシフトの中で、安価な労働力の活用という体制移行初期の動機から、本格的に生産活動におけるコア部分をポーランドを含めた中東欧地域へシフトさせてきている結果とも考えられる。R&D の進展については次章で詳しく分析を行う。

3.5 小括

本章では、ポーランド自動車産業が 2000 年代以降、脱経路に至っているのではないかという点を問題提起として分析を進めた。

分析結果として、大宇-FSO の自動車生産の失敗や FIAT の減産という外的ショックと、中欧域内での自動車生産ネットワークの進展が、ポーランド自動車産業のそれまでの FIAT 中心、かつ政府主導の完成車生産主体の発展経路からの逸脱をもたらしたといえる。その中で、外資参入による新規戦略の導入と国内サプライヤーのアップグレード、欧州生産ネットワークへの組み込みと国外へのエンジン供給という、ポー

ランド自動車産業における新たな動きが見られるようになった。

この脱経路には2つの背景があると思われる。1つはFIATのポーランド戦略である。VWのケースと異なり、FIATのポーランド戦略は本国・イタリアの補完機能が中心であり、ポーランドを独立した中東欧ブロック拠点の形で活用するものではなかった。それゆえ、FAPは2000年以後のイタリアでの生産減の影響を大きく被り、ポーランド自動車産業への外的ショックをもたらしたと言える。

いまひとつは、体制移行後の旧国営企業の売却完了後もポーランド政府が外資誘致政策を進め、グリーンフィールド投資形態での新規企業参入をもたらした点である。これにより Opel の参入、トヨタのエンジン工場設立、サプライヤー集積が実現し、ポーランド自動車産業における FIAT 主体の構造が大きく変化することとなった。

EU 加盟を経て、ポーランド自動車産業は多様な多国籍企業、サプライヤーによる競争状態、かつ欧州生産ネットワークへの組み込みが進んでいる。次章では、このような状況の中で、ポーランド自動車産業の機能の拡大を R&D 部門の拡大の視点から分析することとする。

第4章 ポーランド自動車産業における R&D と関連政策

4.1 はじめに

ポーランドは、1990 年代の社会主義経済体制から市場主義経済体制への移行と、2000 年代の EU 加盟期を経て、外国企業の進出を大きな原動力としつつ、経済・産業の発展を実現してきた。体制移行当初は、低い賃金、豊富な労働者、新規市場の開放などを主な動機とした外国企業の進出・投資が積極的に行われてきた。しかし近年は、低賃金に基づく低価格製品の生産のみならず、デザイン、部品開発、西欧向け高品質製品の生産などが見られるようになった。この背景には、進出した大手外国メーカーによる技術移転や R&D（研究開発）センターの設立などがある。

ポーランド政府は 90 年代以降、積極的な経済政策・産業政策を実施してきた。体制移行期においては、旧国営企業の売却を推進し、その後は欧米、そしてアジアからの新規投資を積極的に推進した。その中で、法人税の免除や経済特区などの投資誘致政策を実施してきた。さらに近年は R&D を重要産業の一つに位置付け、経済特区などとの連携、EU 基金の活用などを通じ、イノベーション主導の経済への移行を志向してきている。

本章は、ポーランド自動車産業が脱経路したのち、近年の変化の中で、R&D を中心とした機能的な変化が進行しているかを分析する。この点においても、ポーランドを自社生産ネットワークに組み込んだ大手外国メーカーの動きと、政府のイノベーション戦略、R&D 関連政策の両観点から、R&D 拠点の設立、R&D 関連政策の活用などの具体的な動きを取り上げて分析する。

本章でははじめに、中欧ならびにポーランドの R&D の状況を概観する。EU 加盟後 10 年以上を経る中で、中欧経済、ポーランド経済がイノベーションの面で西欧への収斂が実現しているかを分析する。

次に、EU 全体の次世代経済社会戦略である欧州 2020（EUROPE2020）とその関連政策を取り上げ、EU 全体のイノベーション戦略を見る。ポーランドを含めた中東欧諸国のイノベーション政策には EU 構造基金をはじめとする EU 予算が大きな役割を持ち、同時にこの欧州 2020 の中で各国の数値目標も設定されていることから、ポーランドの国家レベルの R&D 政策の背景としての欧州 2020 ならびにこれに関連する EU イノベーション戦略を概観する。

これに加えて、近年のポーランドにおけるイノベーション戦略、R&D プログラムを

まとめ、欧州 2020 とリンクしながら、ポーランドのイノベーション政策が実施されていることを述べる。

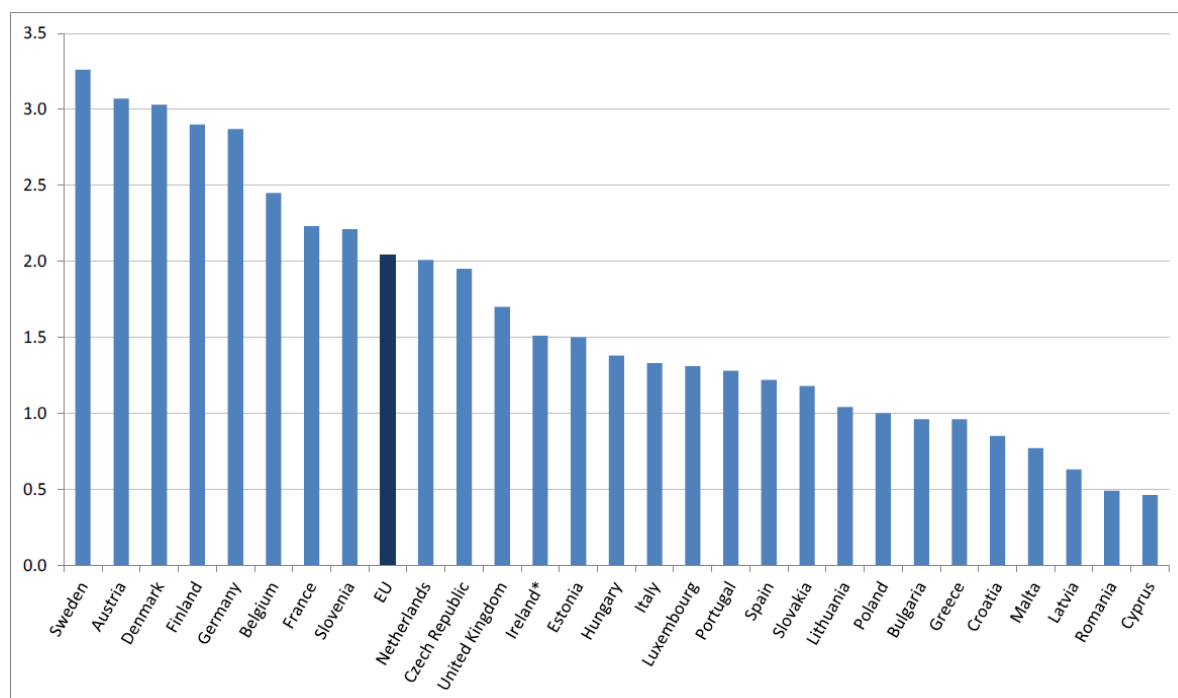
最後に同国自動車産業の R&D 動向をみる。90 年代以降外国メーカーが主要アクターとなった同産業においては、技術や生産における高次機能の一部をポーランドへ移転・付与している状況が見られる。この動きを VW、Solaris などの具体例を挙げつつ、産学官の連携、国家プログラムの活用などの観点から分析する。

4.2 ポーランド R&D の現状

本節では、中欧ならびにポーランドの R&D 部門の現状を取り上げる。EU 東方拡大後 10 年以上を経て、この地域のイノベーション、特に R&D 活動が、EU 内でどの程度の水準にあるのかを分析する。

図 14 は EU 加盟国の R&D 支出額の対 GDP 比率を示している。EU は本図の 2015 年データでは 2.03% であり、2005 年からの 10 年間で 0.3% 増加している。これを見るに、ドイツ、フランスなどの主要経済国や北欧諸国は高い値を見せ、ポーランドを含めチェコ、ハンガリーなどの中欧諸国、あるいはバルト三国や南東欧諸国は低い水準にとどまっている。

図 14 EU 加盟国 R&D 支出率（対 GDP）、2015 年



*2014 年データ

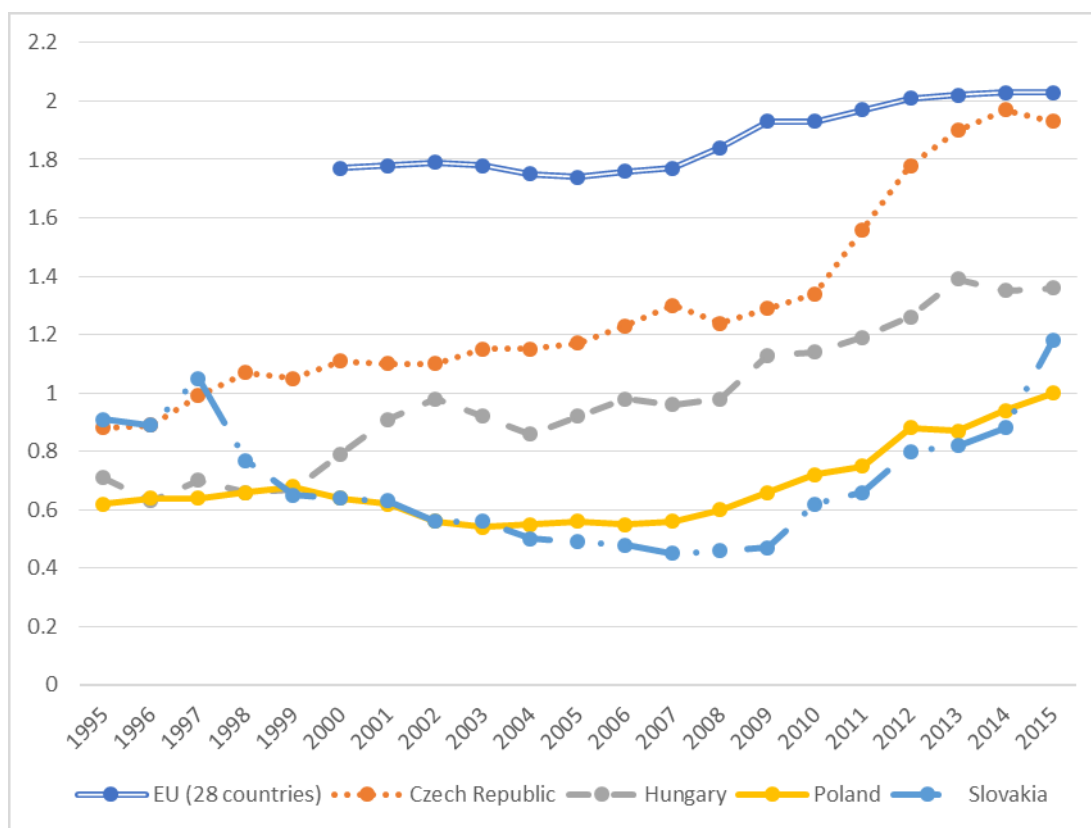
出所) EUROSTAT(2016)

図 15 は 1995 年以降の EU ならびに中欧 4 か国の R&D 支出割合の推移を示したものである。中欧 4 か国はいずれも 2004 年の EU 加盟後、特に 2010 年前後から R&D 支出割合の上昇を見せている。最も高い数値、伸びを見せているのがチェコである。2014 年では 1.97%と EU 全体の 2.03%に迫る値を示している。図 14 にもあるように、EU 加盟国内で 2%を超えるものは、ドイツ、フランス、ベルギー、スウェーデンなど、製造業においても先進技術開発を担う国々に限られており、チェコにおける R&D の進展と、チェコ経済の高度化がうかがえる。

ハンガリーもチェコ同様に 90 年代後半以後、R&D 比率の上昇を見せている。ハンガリーも自国の R&D 戦略・政策を整備し、結果として IT、自動車を含む R&D 拠点の設立が行われ、この 20 年で、約 2 倍の 1.4%までシェアを伸ばした。

一方で、ポーランドとスロバキアは EU 加盟後、特に欧州 2020 の開始後の 2010 年以後、R&D 割合は上昇を見せているものの、EU 水準の約半分となる 1%前後にとどまり、チェコとも同様に大きく隔たりを見せている。

図 15 中欧 4 ヶ国、EU における対 GDP、R&D 支出率(1995-2015)



出所) EUROSTAT より筆者作成

[http://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table.do?tab=table&init=1&language=en&pcode=t2020_20&plugin=1] 2017 年 11 月 20 日アクセス

ポーランドの R&D 支出率はこのように近年安定的な成長を見せているものの EU 加盟国内では未だ下位グループ水準にとどまるとともに、同じ市場経済体制移行を経験し、経済の高度化を志向するチェコやハンガリーとのギャップが生じている。

ポーランドの R&D 支出は公的セクターが主導的な役割を果たしており、これに関しては EU 構造基金による資金によって主に実施されている。一方で、ビジネスセクターの R&D 支出率も 2014 年には 0.4%に達したものの、このビジネスセクターの支出率を上昇させることが課題となっている。この点において、European Commission(2016)では中小企業における銀行以外の代替資金調達の少なさが指摘されている。2014 年のベンチャーキャピタル支出額は 2 億 5100 万ユーロであり、これは GDP 比 0.06%となる。この数値も EU 主要経済国からは大幅に低い数値といえる。この中小企業のイノ

ベーションを支える資金調達策の拡充が課題となる。

ポーランドの R&D 分野の中心地は首都ワルシャワである。ワルシャワはポーランド国内の 25%の研究機関を抱え、40%の R&D 支出を行っている。その他にはクラクフ、ポズナン、ブロツワフ、ウッチなどの主要都市に R&D センターが多く立地している。特にポズナン、ブロツワフ、クラクフなどのポーランド西部・南部地域は後述の自動車産業をはじめとする製造業拠点多く立地している地域である。

4.3 EU、ポーランドのイノベーション戦略

EU は 2000 年に「リスボン戦略」を採択した。これは雇用拡大、経済成長、そして知識経済への移行などを主要テーマとし、R&D 支出の対 GDP3%、約 3%の経済成長などの数値目標を組み込んだ、EU の中長期における経済社会戦略であった。

この「リスボン戦略」は 2010 年までの 10 年間の戦略であり、その後継となる戦略として、2010 年 3 月、欧州委員会は新戦略である「欧州 2020(EUROPE2020)」²⁹を採択した。欧州 2020 ではスマート(Smart)な成長、持続可能な成長(Sustainable)、そして包括的な(Inclusive)成長をテーマとし、知識やイノベーションの拡大、競争力の高い経済の実現、雇用の拡大と貧困の改善などを重要な目標として掲げている。

これらの目標における、EU ならびに加盟国各国が実現すべき具体的な数値目標も定めており、EU 全体の数値目標は以下の 5 つである。

- ・ 20-60 歳の雇用率 75%の達成
- ・ EU 全体の GDP3%水準の R&D 支出
- ・ 温室効果ガスの 1990 年比で 20%削減（状況に応じて 30%）、エネルギーの 20%の再生エネルギーへの転換、ならびにエネルギー効率の 20%上昇
- ・ 初期学習放棄率の 10%以下達成、30-40 歳の高等教育終了割合 40%以上の達成
- ・ 貧困リスク下の欧州加盟国国民数の 2000 万人以下達成

上記の主要テーマにおいて、本稿の分析対象である R&D と最も関連するのは、「スマートな成長」である。ここで謳われているスマートな成長とは、将来の成長のエンジンとして知識とイノベーションの強化を行っていくことであるとしている。この実現のために、教育、イノベーション、情報通信などの各分野の活用と促進が必要であると述べられている。

²⁹ 戦略の更なる詳細については European Commission(2010)を参照されたい。

この中でイノベーション分野に対する旗艦イニシアチブ（Flagship Initiative）³⁰として、欧州 2020 においては「イノベーション・ユニオン(Innovation Union)³¹」が提言されている。このイノベーション・ユニオンは、EU 内のイノベーション政策を統合し、各国、各分野、各機関の連携強化によるイノベーション・チェーンの強化を目的としている。

具体的な施策として、EU レベルにおいては、欧州研究領域(ERA)の完成、戦略的研究アジェンダの策定、企業のイノベーションに対する枠組みの向上、欧州イノベーションパートナーシップ（EIP）の創設、構造基金・地域開発資金・R&D 枠組みプログラムなどを含めた EU のイノベーション施策の強化、知識パートナーシップの強化、産学イノベーションの連携強化などが盛り込まれている。各加盟国レベルでの施策としては、国・地域の R&D・イノベーションシステムの改革とそこでの企業―大学、あるいは EU 内越境協力の促進、科学・数学・工学卒業者の十分な供給の確保、さらに税制インセンティブやその他の金銭的援助などを用いることでの知識への支出の優先付けが挙げられている。

以上のような取り組みが EU における 2010-2020 年の間の EU の社会経済戦略、ならびにその中のイノベーション戦略の概要となる。EU は 2014-2020 年の間の R&D・イノベーション戦略の枠組みとして 2014 年に「Horizon2020」を開始した。この Horizon2020 は欧州における第 7 次フレームワークプログラム(FP7: Framework Programme 7)の後継の枠組みとして形作られた。

このフレームワークプログラムは欧州におけるイノベーションの促進、グローバル化への対応、そして欧州研究領域の実現などの目的で形作られ、1984 年に第 1 次プログラムが開始された。その後 2007-2013 の FP7 に至るまで予算を拡大させながら、研究者の育成、分野間研究協力の促進、研究基盤の整備などを行ってきた³²。

Horizon2020 は、これまで様々なプログラムにより運営されてきた EU のイノベーション、R&D 政策を一本化し、2020 年へ向けて統一的な戦略の下での資金配分を行うとするものである(JETRO, 2014)。

³⁰ 欧州 2020 においては、他に若者の移動、欧州デジタルアジェンダなど 6 つの旗艦イニシアチブが盛り込まれている。

³¹ イノベーション・ユニオンの取り組みについては EU・イノベーション・ユニオン HP に詳しい [<http://ec.europa.eu/research/innovation-union/>]。2017 年 10 月 18 日アクセス。

³² 基礎と実用化の中間領域の研究を主に助成し、競争（公募）に基づく他年度プログラムを基本とするなどの特徴を持つ。FP の歴史、経緯については科学技術振興センター（2014）に詳しい。

Horizon2020 は 3 つの柱から構成されており、卓越した科学、産業リーダーシップ、そして社会的課題である。それぞれ 7 年予算で 244 億ユーロ、170 億ユーロ、296 億ユーロが計上されており、その他の予算を含めると、総額 770 億ユーロの規模となる。

卓越した科学分野においては、優秀な研究者支援のための欧州研究会議、新分野支援、研究インフラの整備などを行う。産業リーダーシップにおいては産学連携支援、ベンチャーキャピタルの整備、中小企業支援などが盛り込まれている。Horizon2020 は以上のような形態で、欧州 2020、その中のイノベーション・ユニオンの実現へむけるための具体的取組を行うものとなっている。

このように、EU では 2010 年以降、知識社会への移行と、そのためのイノベーション分野の発展のために多様な戦略、プログラムを策定してきた。次に、ポーランドのイノベーション戦略、ならびに関連政策をまとめ、EU レベルの戦略との関連性を示す。

前述の EU の動きと関連して、ポーランドのイノベーション戦略も 2010 年代より活発化してきた。ポーランドにおいては、R&D セクターの発展に関するロードマップとして「National Research Programme(NRP)」が 2010 年に開始されている。これは 6 つの主要方針の下で、知識経済と社会の安定的成長を目指すものであり、新エネルギー技術や疾病対策・新薬開発、環境・農業などの各分野の R&D の方向性が示されている。この NRP に基づいて、「The National Centre for Research and Development (NCRD)」が具体的な実行プログラムを策定してきた(Crido Taxand, 2013)。

さらに 2011 年には経済省が「InSight 2030」プロジェクトを開始した。これは 2030 年までのポーランド産業の発展のカギとなる技術を明らかにすることを目的としたものであり、結果として 99 のキー・テクノロジーが挙げられた。

このような動きの中で、政府は 2012 年、2007－2015 年度版の後継として、「The National Development Strategy (NDS) 2020」を策定した。これは国家レベルでの中長期の国家戦略のひとつであり、その中では、マクロ経済の強化、経済安定性、そしてイノベーション拡大などの主要目標と、その中での短期・中期計画が策定されている(Crido Taxand, 2013)。この NDS は EU レベルでのイノベーション戦略である欧州 2020 とリンクしている。欧州 2020 において、ポーランドは 2020 年までに R&D 支出の対

GDP 比 1.7%を個別目標として設定されている³³。NDP はこの目標達成のためのポーランド国内の戦略となる。

この NDS 2020 を構成する戦略文書の 1 つとして、2013 年に「The Strategy for Innovation and Economic Efficiency "Dynamic Poland" (SIEG)」が策定された。SIEG の主目的は知識と協力に基づく、高競争力国家の達成であり、R&D を含むイノベーションにかかわる法、制度、組織の整備を方向づけた(Klincewicz and Szkuta, 2016)。

この SIEG ならびにこれまでの短中期プログラムを実行するための具体的方策として、2014 年に National Smart Specialization (NSS)が形作られた。これに基づき、国内関連機関、組織による具体的プロジェクトが実行されるとともに、地域政策が実行されてきている。

以上のようにポーランドにおいては EU のイノベーション戦略と連動する形で、国内での R&D 関連諸政策のとりまとめと実施が行われてきた。結果として、ポーランドにおいては EU、国、地域レベルの重層的な R&D 政策構造が形成されており、R&D 部門の支援体制の強化を図っていることが分かる。

次節ではポーランドの自動車産業を取り上げ、その発展過程と、R&D 部門の拡大と具体的事例を見る。

4.4 ポーランド自動車産業の R&D 拡大

第 3 節で見たように、ポーランドにおいては EU のイノベーション戦略に基づきつつ、ポーランドにおける R&D の拡大、発展が種々のプログラム、関連政策とともに図られている。本節では、そのような政府、EU の取り組み、そして同国自動車産業の主要アクターである大手外国メーカーの動きを中心に、自動車産業の R&D ならびに生産に関わる機能の高度化の進展を見る。

前節で述べたように、90 年代以降のポーランド自動車産業は大手多国籍メーカーと、その関連メーカーを中心に拡大してきた。自動車産業における R&D もこれら外国メーカーの動向、戦略に大きく左右されてきた。

ポーランド自動車産業の R&D 支出額は 90 年代後半以後、拡大と縮小を経験してきている（図 16）。1999 年までは順調に拡大を見せ、4500 万ユーロ規模にまで拡大した

³³ この目標値においては、その 50%はビジネスセクターからとなすべきとされている(Crido Taxand 2013)

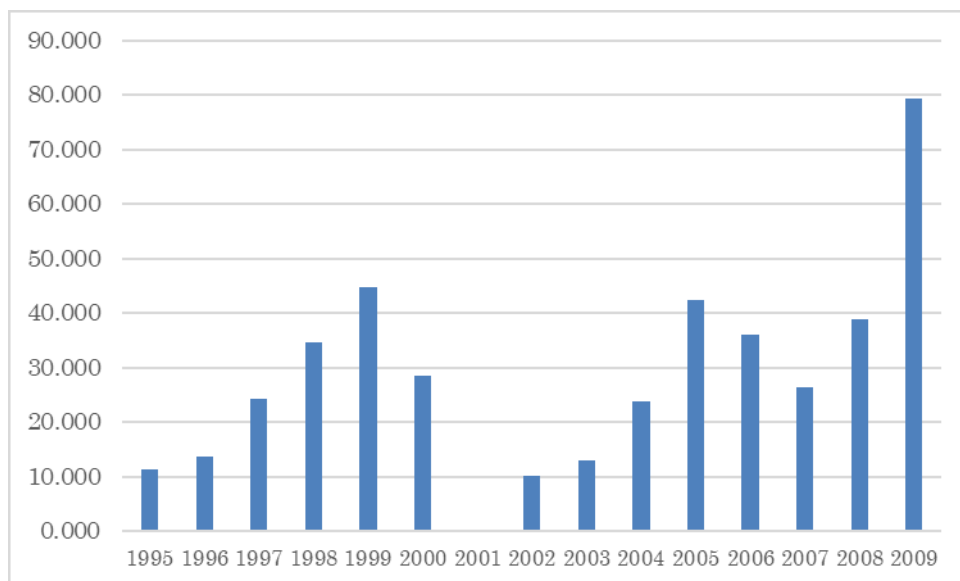
ものの、2000 年代初頭に大幅に減速、その後 2004 年の EU 加盟以後は再び、拡大を見せ、2009 年には 7000 万ユーロ規模の支出額に達した。この拡大と縮小は、90 年代以降のポーランドにおける完成車生産規模の推移との共通性を見せている。

体制移行後の 90 年代は、外国企業の進出と、それにともなう新規投資、ならびに旧国営メーカーの改革が実施され、その中で新技術の移転と合弁サプライヤーの設立が進められた。一方で、旧国営主要メーカー FSO を買収した韓国・大宇の破綻、ならびに国内最大手の FIAT の不振などにより国内生産台数は大幅に落ち込んだ。これら大手メーカーの動向がポーランド自動車産業の R&D 動向に大きく影響していると考えられる。

表 8 は EU 加盟後の 2005 年以降の中欧 4 カ国の自動車産業における R&D 支出額の推移である。4 カ国とも自動車産業全体の拡大に伴って、R&D 額の伸びを見せている。最大の R&D 支出国はチェコであり、2014 年では 2 億 3000 万ユーロに達する。スロバキアは、2000 年代からの新規投資の拡大に伴い、近年急速に R&D 投資も拡大している。ポーランドは自動車産業においてはハンガリーを上回る水準ながらも、自動車産業においてはチェコと大きく隔たりがある。この状況を見るに、中欧地域全体で、自動車産業における R&D 活動は活発化しているものの、ポーランドはいまだ主導的な地位にはないと言える。以下では、ポーランド自動車産業での各メーカー、サプライヤーの具体的な R&D 活動を取り上げる。

現在のポーランド自動車産業は FIAT、VW、Opel を中心とした大手多国籍メーカーである。これら大手完成車メーカーともに、自動車部品メーカーもポーランドに多く進出している。90 年代以降、ポーランドに進出した完成車メーカーは、本国の関連部品サプライヤーのポーランド進出を積極的に推進するとともに、ポーランド系サプライヤーとの合弁企業設立を推奨した。これに伴い、ポーランド自動車産業へ、大手メーカー・サプライヤーの生産技術、経営手法、生産システムなどがポーランド自動車産業へ導入されることとなった。

図 16 ポーランド自動車産業 R&D 支出額推移(1995-2009) (単位：100 万ユーロ)³⁴



注) 2001 年データなし

出所) EUROSTAT

[http://ec.europa.eu/eurostat/web/products-datasets/-/rd_e_berdfund]

表 8 中欧 4 国自動車産業³⁵R&D 支出額推移 (2005-2014) (単位：100 万ユーロ)

TIME	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
GEO										
Czech Republic	114.482	145.095	146.207	171.062	134.238	136.261	161.916	182.61	250.216	236.001
Hungary	25.325	:(c)	56.512	69.861	60.818	65.248	69.925	81.472	102.966	106.367
Poland	43.972	38.476	26.852	40.83	80.137	22.68	44.241	54.006	130.268	164.137
Slovakia	0.141	:(c)	:(c)	:(c)	19.616	32.986	24.117	40.077	85.197	74.163

: (c) データなし

出所) EUROSTAT

[http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=rd_e_berdindr2&lang=en]

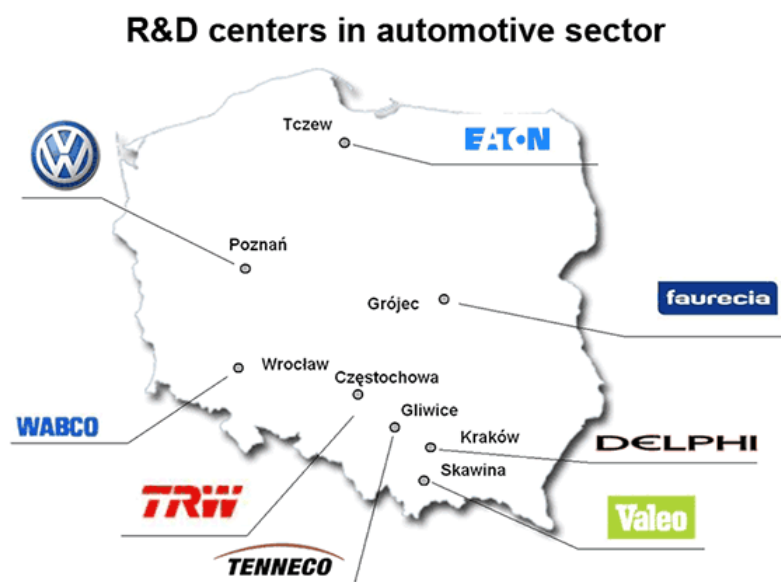
図 17 はポーランド国内の自動車産業における R&D センターの立地を示している。ポズナンの VW 以外にも Delphi、WABCO、faurecia など外国大手部品メーカーの R&D センターが設立されているのが見て取れる。この立地については、FIAT、Opel 工場の

³⁴) NACE Rev.1 Division34(Manufacture of motor vehicles, trailers and semi-trailers)を対象。

³⁵) NACE Rev.2 Division29(Manufacture of motor vehicles, trailers and semi-trailers)を対象。

立地するクラクフ、グリヴィツェ近郊、そしてトヨタなどの生産拠点が集まるブロツワフ近郊という大手メーカーの拠点近くへ R&D 拠点も設立されている。

図 17 ポーランド自動車産業の R&D センター立地図



出所) PaIiIZ HP

[https://www.paih.gov.pl/sectors/research_and_development] 2017 年 11 月 20 日アクセス

このうち VW については、同社の欧州生産ネットワークにおいてポーランド・ポズナン拠点の重要性が大きくなっている。VW は、前述のとおり体制移行後、旧ポーランド系商用車メーカーを買収し、ポーランドに進出した。その後はポズナン工場は VW 商用車ブランドへの特化を見せ、Transporter 5、Caddy の生産を中心的に行なってきた。現在では 15 万台規模の生産を行っており、これは VW 商用車ブランドにおいて、ドイツ・ハノーバー拠点と同等の規模であり、ポーランドが VW 商用車生産の中心的機能を持つに至るまで成長していることを示している

さらに 2016 年、VW はポズナンから東に 50km ほどに位置するヴジェシニアに総額 8 億ユーロ規模の投資を行い、220 ヘクタールの工場設備を建設した。この新工場では新たに Crafter モデルの生産を予定しており、VW におけるポーランドの商用車ブランド生産機能がさらに拡大される。

これら商用車工場に加え、前節にも挙げたエンジン生産拠点も近隣に立地するポズ

ナンでは、R&D 機能の導入が進められている。2014 年、VW はポズナンに R&D センターを設立した。これは先に述べた新工場建設に連動した動きであるとともに、商用車部門におけるデザイン、ならびにシステムや部品開発機能をポーランドへ導入するものである。

この R&D センターの特徴は、ポズナン技術大学(Poznan University of Technology: PUT)との連携である。R&D センターは PUT の学生ならびに卒業生を技術者として雇用することを計画するとともに、The Top Poznan University of Technology Student Development Programme を実施し、学生の研修、教育を推進している。このプログラムでは、ドイツ語のコース、実践的な夏季集中トレーニング、またドイツ・ハノーバー工場でのインターンシップを含む多様なプログラムを提供している。

以上のように、VW は体制移行後の進出以来、ポーランドを自社の欧州生産ネットワークへ積極的に組み込みを進めてきた。その中でポズナンにおいて R&D センターの設立、そして大学との連携による人材調達と人材育成を行い、ポーランド自動車産業の高度化に寄与するとともに、当該地域の R&D 拡大を担っている。

一方で、ポーランド系自動車メーカーの R&D 投資も見られる。Solaris は 2001 年創業のポーランド系バスメーカーである³⁶。Solaris はポーランドを初め、ドイツ、フランス、イタリアなど欧州各国へ生産車を輸出しており、トロリーバス、トラムなどの生産も行っている。

Solaris は近年、電気バスの開発に向けての R&D プロジェクトを進めている。もともとハイブリッドバスの開発を進めていた Solaris は、950 万ポーランド・ズロチ規模の「欧州初の電気バス (Pierwszy w Europie polski autobus elektryczny firmy Solaris)」プロジェクトを申請し、311 万ズロチの支援を得た。また、これ以外にも「都市バス、トロリーバスにおける部品のエネルギー消費低下」や「軽量都市バス開発と導入」などのプロジェクトを策定した。これらのプロジェクトに対する支援・補助は、主に、The National Centre for Research and Development (NCRD)により実施されており(Crido Taxand, 2013)、産官連携型での研究開発を推進していることが分かる。

このように、ポーランド自動車産業においては、外国・ポーランド系メーカー、サプライヤーによる R&D 投資が見られることが明らかになった。この中では第 3 節でみた政府の R&D 政策による支援に加え、企業と大学の連携による R&D 関連雇用と人

³⁶ 前身の Neoplan は 1994 年に設立された。

材育成を行うものであり、これらの動きがポーランド自動車産業の機能の高度化に一定程度寄与しているものと思われる。

4.5 小括

本章では EU の 2020 年までのイノベーション戦略を見たうえで、ポーランドの R&D 関連政策をまとめた。現時点で、ポーランドの R&D 支出の状況は、他の EU 加盟国、あるいはチェコやハンガリーなどの中欧諸国の水準までには至っていない。

一方で、ポーランドは欧州 2020 での個別目標の達成と知識経済の実現に向けて NRP をはじめとする種々のプログラム、政策を策定し、その結果としてこの 10 年間で R&D 支出の水準は目標に近づいてきている。

このような、EU、ポーランド政府の R&D 戦略、そして各企業の R&D 投資がポーランド自動車産業において、いかに進展しているかを確認した。R&D 部門については、外国完成車・部品メーカーが R&D センターを設立する中で、ポーランドへの高次機能部門の移転、産学連携、そしてポーランドにおいて生産された完成車、部品の欧州全体への供給が見られるなど、西欧や日米などの自動車生産先進地域に対する「周辺」あるいはサブ地域といった役割から、生産ネットワークにおける高次機能拠点としての役割を持ちつつあるように思われる。

今後はチェコやスロバキアなど、ポーランドと同様に拡大が続く中欧諸国の自動車産業における R&D の進展状況を比較分析することで、各国の R&D 政策の影響の差異や、中欧地域全体の自動車産業の変化をより詳細に分析できるものとする。

終章

1. はじめに

本研究では、中東欧自動車産業を対象にし、市場経済体制移行後の発展形態の差異の要因分析と、それに関わる外国メーカーの戦略、ならびに投資受け入れ国の関連政策の影響を分析した。

第1章では、中欧4か国の体制移行後の自動車産業の発展を、外国メーカーの投資形態、欧州戦略と、各国の投資誘致関連政策との2つの軸から分類し、そのインパクトを分析した。

分析の結果として、旧国営企業の売却交渉の成功と欧州ネットワークの組み込みが成功したチェコと、買収交渉の不調と部品産業の拡大という発展の方向性の変化があらわれたポーランドという差異が確認された。一方で、移行期には自動車産業が小規模であったスロバキアとハンガリーについても、スズキとの強い連携を進めたハンガリーのケースや、大胆な外資誘致政策によるグリーンフィールド投資拡大を達成したスロバキアなど、政策の影響が強く表れていた。

一方で、中東欧に参入を果たした外国メーカーを投資形態と欧州ネットワークへの中東欧活用形態の観点からの分類を試みた。これにより、中東欧進出の時期と投資形態の差異が確認できた。

加えて、投資受け入れ国の投資関連政策をはじめとする内的条件と、投資外国メーカーの中東欧戦略がマッチングを果たしたケースにおいて、その後に大きな成長過程を歩んでいることが明らかとなった。

第2章では、体制移行期から今日まで、中欧4か国において生産形態や産業構造に大きな変化がみられるポーランドを取り上げ、その要因として発展経路の継続性があるのではないか、という観点から分析を進めた。

はじめに、経路依存性概念の整理を行った後、ポーランド自動車産業において以下のような経路依存性の存在と、体制移行後における継続性を指摘した。

ポーランドの自動車産業は、産業黎明期よりポーランド政府の経済、産業、軍事政策が密接にかかわり、国営企業の経営、立地、パートナー選定がすすめられていった。その中で、イタリア・FIATとの提携関係が産業初期から社会主義時代にも継続され、その中でポーランド自動車産業の発展経路に政府の主導的役割とFIAT中心の産業構造という経路への依存性が構築されたことを述べた。

次に、同様の産業の経験を有す、チェコとポーランドが、体制移行後の発展において大きく異なる状況となった点を、旧国営メーカーの売却と、外国メーカーによる構造改革の観点から比較分析を試みた。ポーランドの FSM は当初からの FIAT との関係を引き継ぎ、旧来の自社モデル生産をおこないつつ、大幅なサプライヤー関係の見直しを進めた。その中で、FIAT、イタリア系サプライヤー、ポーランド系サプライヤーによる複合的なサプライチェーンが形作られるとともに、体制移行以前からの FIAT 中心の体制が継続された。

一方で、同様の経験を持つチェコのシュコダのケースでは、政府と VW の交渉の成功と、その後の VW のシュコダブランドの活用により、旧国営メーカー中心でありつつ、VW の欧州生産ネットワークへ組み込まれる形となった。これは旧来のイタリア・ポーランド関係が引き継がれたポーランドの旧 FSM の場合と異なり、欧州内での役割、あるいは結合するネットワークが大幅に変化したものといえ、この点が 2 つのケースにおける大きな差異であるといえる。

以上の分析により、ポーランド自動車産業は歴史的に経路依存性を有することとなり、体制移行後もロックイン状態にあったことで、その後の発展経路が FIAT 中心のものとなり、他の外国メーカーによる大型ブラウンフィールド投資が実施されない状況を生み出したことが明らかとなった。

第 3 章では、第 2 章で明らかとなった経路依存性を有するポーランド自動車産業が、EU 加盟期以後に脱経路に至ったかを分析した。ロックイン状態にあり、体制移行以前でも引き継がれたポーランド自動車産業の経路依存性が、同国産業内部以外の外的ショックを大きな要因として、経路の逸脱があったのではないかという観点から分析を進めた。

分析結果として、ポーランド自動車産業は 2000 年代以降、それまでの発展経路からの脱経路が生じたことが明らかとなった。大宇倒産による旧 FSO の生産停止や FIAT 本体減産に伴う FAP の縮小は、ブラウンフィールド投資の親企業の状況がポーランド自動車産業へ大きな外的ショックを与えたことが分かった。加えて、政府の投資誘致政策を背景とする新規グリーンフィールド投資の実現や、中東欧内エンジン生産輸出基地としての役割獲得といった構造変化が、これまでの経路への変化を促したことを述べた。

これらの背景に基づくポーランド自動車産業の脱経路は、同産業の欧州ネットワー

クへの組み込み強化と、南西部を中心とする自動車産業集積、中東欧エリア内での重層的サプライチェーンの出現という変化を意味し、欧州内でのポーランドの役割の変化を導いた。

第4章では、ポーランド自動車産業の R&D 部門をとりあげた。体制移行期以後、新市場、低賃金、ドイツとの近接性などを主要因として外国メーカーの参入を受け、それを主軸とした発展を迎えてきたポーランドならびに中東欧にあって、ポーランド自動車産業が生産ネットワークにおいて R&D を含む新たな機能を獲得しているのかを分析した。

分析では、EU の 2020 年までのイノベーション戦略を見たうえで、ポーランドの R&D 関連政策をまとめた。その中で、EU、ポーランド政府の R&D 戦略、そして各企業の R&D 投資がポーランド自動車産業においていかに進展しているかを確認した。自動車産業においては、外国メーカー、サプライヤーによる R&D センターの設立が進んでおり、VW のケースでは地元教育機関との連携が行われていることを見た。

結果として、いまだ EU 平均あるいは西欧と比較すると低水準な中東欧のイノベーションにあって、ポーランド自動車産業は比較的 R&D 部門の進展がみられることがわかった。その背景として、ポーランドの各種イノベーション政策、プログラムと、EU のイノベーション戦略の存在を指摘した。

2. 結論

以上のような分析を踏まえた、本研究の結論は以下の4点である。

第1に、90年代以降の中欧自動車産業の発展形態は多様性がみられる。体制移行期においては、社会主義時代に生産を行っていた旧国営企業の外国企業による買収、つまりブラウンフィールド投資が主となり、欧州ネットワークの組み込みが成功したチェコのケースや、基本的に引き継がれながらも部分的に買収後の発展が失敗に終わったポーランドのケースなどがあった。一方で、EU 加盟期には自動車産業の伝統が乏しいスロバキアや、既存のスズキ以外のメーカー参入がみられたハンガリーのケースのようにグリーンフィールド投資に基づく進出が中心となった。これらのケースにおいて、メーカーの中東欧戦略と、投資受け入れ国の投資誘致政策、産業政策の影響が大きいことが明らかとなった。

第2に、ポーランド自動車産業は産業創設当初より、政府の産業育成とイタリア・

FIAT 社との結合という特徴を持っていた。その特徴が社会主義時代から体制移行期においても継続されるとともに、他の外国メーカーとのかかわりが乏しかったことなどもあり、その特徴が強化され、産業の発展経路における「経路依存性」を持つに至った。

第 3 に、前述の「経路依存性」は体制移行後も継続され、自動車産業においては体制移行直後に完全な産業構造の転換は実現しなかった。一方で、EU 加盟期となる 2000 年代からは新規投資やエンジン生産へのシフトなどにより「脱経路」が一定程度達成されたといえる。

最後に、ポーランド経済のイノベーションは EU 域内でいまだ低水準にとどまっているものの、EU レベルの戦略をもととした国内イノベーション戦略・プログラムが実施されてきている。この動きに加え、大手メーカーの R&D センターの設立などの動きがみられる自動車産業においては、R&D 部門の拡大という機能面での変化が進行しているといえる。

本研究により、体制移行後の中欧 4 か国の自動車産業の発展形態の差異と政策の関係が明確化されたとともに、ポーランド自動車産業の発展経路の特異性が明らかにされた。ポーランドにおいては、既存の研究では指摘されてこなかった体制移行以前以後の産業の継続性に着目することで、体制移行に伴う変化の中で、それまでの発展経路が変化後の経路の選択に影響を与えていることが指摘された。

この分析は、中東欧自動車産業のみならず、他の自動車産業振興地域においても適用可能と考える。大きな社会、経済、政治体制の変化ののち、過去の産業の経験や政策がその後の発展経路に影響を与える点、そして参入する外国メーカーのネットワークへの組み込み形態と政府の結びつきが発展形態に大きくかかわるという点は、グローバル化が進行する自動車産業における今後の新興地域分析に有用であると考ええる。

中東欧地域においては、第 3 章、第 4 章でみたように現在も量的、質的变化が進行している。今後はさらに、電気自動車の普及や大手メーカーの買収、提携関係の変化などの自動車産業内での変化に加え、イギリスの EU 離脱を含めた政治経済的变化も当該地域の自動車産業に影響を与えると考える。

本研究をさらに欧州全体に拡張するとともに、グローバルネットワークの観点からも分析することで、今後の自動車産業の発展経路の明確化とその要因分析が進むと考える。

謝辞

本論文は、筆者が神戸大学大学院経済学研究科、博士課程後期課程在学中に行った研究を纏めたものであります。

本研究を実施するにあたり、数多くの助言を頂きますとともに、ご指導賜りました、吉井昌彦先生（神戸大学大学院・経済学研究科 教授）に心より感謝申し上げます。

本稿の副査を快くお引き受け頂き、貴重なご意見を頂きました、萩原泰治先生（神戸大学大学院・経済学研究科 教授）、鎌田 伊佐生先生（神戸大学大学院・経済学研究科 准教授）に深く御礼申し上げます。

研究を進める中で、さまざまな資料文献、研究調査の機会をお与えくださいました、藤井和夫先生（関西学院大学・経済学部 教授）ならびに家本博一先生（名古屋学院大学・経済学部 教授）に深く御礼申し上げます。

研究内容、進め方をはじめとする幅広いアドバイスを頂きました、吉井昌彦研究室の先輩方、ゼミ生の皆様、神戸大学経済学研究科の院生の皆様に深く感謝いたします。

最後に、今日に至るまでの長い学生生活、研究生活を支え、応援していただきました、父母や弟に心より感謝いたします。

参考文献

日本語文献

FBC Business Consulting (2007) 「ポーランド自動車部品メーカー102 社」.

大阪商工会議所 HP 「ポーランド外国投資奨励策」

[https://www.osaka.cci.or.jp/Chousa_Kenkyuu_Iken/Sonota/eu041009-1020/05-siryuu-03.pdf] 2017 年 11 月 10 日アクセス.

大津定美、吉井昌彦 編著 (2004) 『ロシア・東欧経済論』 ミネルヴァ書房.

岡崎拓 (2016a) 「中・東欧と東南アジアにおける自動車生産ネットワーク」『四天王寺大学紀要』 第 61 号, pp.339-354.

岡崎拓 (2016b) 「ポーランド自動車産業における多国籍企業」『四天王寺大学紀要』 第 62 号, pp.465-478.

岡崎拓 (2016c) 「ポーランドにおける自動車産業の発展経路」『比較経済研究』 第 53 巻第 2 号, pp.37-49.

岡崎拓 (2017) 「自動車産業の発展経路における多国籍企業 ―チェコとポーランドを事例として―」『四天王寺大学紀要』 第 63 号, pp.455-465.

科学技術振興センター (2014) 「科学技術・イノベーション動向報告 ~EU 編~ (2013 年度版)」.

金子泰 (2005) 「ポーランドの経済特区」『比較経済体制学会年報』 第 42 巻 2 号, pp.13-25.

公文博 (2006) 「トヨタ自動車の欧州生産事業：生産システムの移転」『経済志林』 第 74 巻第 1・2 号, pp.203-252.

経済企画庁 (1981) 「昭和 56 年 年次世界経済報告」

[<http://www5.cao.go.jp/keizai3/sekaikeizaiwp/wp-we81/wp-we81-00602.html>] 2015 年 12 月 20 日アクセス.

小山洋司 (2008) 「ポーランドにおける外国直接投資の動向」『新潟大学論集』 第 84 号, pp.1-17.

JETRO HP [<https://www.jetro.go.jp/>] 2017 年 11 月 25 日アクセス.

JETRO (2002) 「中欧の自動車産業 (ポーランド)」『ユーロトレンド』 9 月号, pp.24-31.

JETRO (2005) 「スロバキアの自動車産業」『ユーロトレンド』 7 月号, Report6.

JETRO (2014) 「EU によるイノベーション政策の動向」.

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」.

富森虔児 (1996) 「ポーランドの民営化と企業改革」, 『経済学研究』, 北海道大学 第46巻第1号, pp.40-52.

トヨタ企業HP

[https://www.toyota.co.jp/jpn/company/history/75years/data/automotive_business/production/production/overseas/overview/europa.html#tmmp] 2017年8月1日アクセス.

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: ロシア300万台市場獲得へ生産始動、欧州市場への供給拠点として重要性高まる中東欧』.

フォーイン(2013) 『ロシア トルコ 中東欧自動車部品産業 2013: 外資サプライヤーの本格展開進むロシア、R&D機能誘致で発展目指すトルコ・中東欧』.

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.

細矢浩志 (2009) 「拡大 EU ペリフェリ域自動車産業の新展開: 変貌する中東欧・トルコ・ロシア自動車産業」 『人文社会論叢 社会科学篇』 第21巻, pp.95-113.

細矢浩志 (2011) 「進化する中東欧の自動車産業」 ユーラシア産業研究所HP

[<http://yuken-jp.com/report/2011/11/12/%E9%80%B2%E5%8C%96%E3%81%99%E3%82%8B%E4%B8%AD%E6%9D%B1%E6%AC%A7%E3%81%AE%E8%87%AA%E5%8B%95%E8%BB%8A%E7%94%A3%E6%A5%AD-%E7%B4%B0%E7%9F%A2%E6%B5%A9%E5%BF%97/>] 2016年3月10日アクセス.

マークラインズ (2012) 「中欧6カ国: スロバキアでは 超小型車VW up! の生産が急拡大」 市場レポート No.1095. [www.marklines.com/ja/report/rep1095_201207], 2015年12月20日アクセス.

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.

外国語文献

- Allen & Overy. (2011). “Foreign Direct Investment in Central and Eastern Europe”,
[[http://www.allenoverly.com/SiteCollectionDocuments/Foreign%20direct%20investm
ent%20in%20Central%20and%20Eastern%20Europe.PDF](http://www.allenoverly.com/SiteCollectionDocuments/Foreign%20direct%20investm
ent%20in%20Central%20and%20Eastern%20Europe.PDF)] 2017年9月12日アクセス.
- Antalóczy, K and Sass, M. (2012). “A Project Supported by the „Small Grant” Programme of
the International Visegrad Fund “Hungary””, *V4 Trade and FDI Observer*, ICGE.
- Arratibel, O., Heinz, H., Martin, R., *et. al.* in European Central Bank. (2007). “Determinants
of Growth in the Central and Eastern European EU Member States – A Production
Function Approach”, *Occasional Paper Series*, No. 61.
- Arthur, B. (1989). “Comparing Technologies, Increasing Returns, and Lock-In by Historical
Events”, *The Economic Journal*, Vol.99, No.394, pp. 116-131.
- Arthur, B. (1994). *Increasing Returns and Path Dependence in the Economy*, University of
Michigan Press.
- Balcet, G. and Enrietti, A. (1998). “Global and Regional Strategies in the European Car
Industry: the Case of Italian Direct Investments in Poland”, *Journal of Transnational
Management Development*, Vol.3, No.3-4, pp.197-230.
- Blomström, M. and Kokko, A. (2003). “The Economics of Foreign Direct Investment
Incentives”, *Working Paper*, 168, Stockholm School of Economics.
- Bogdał, M. and Gołata, K. (2013). “The role of Public Relations in Introducing Private
Factors to Polish Economy during Its Transformation in 1990s”. *Comunicação
Pública*, Vol.8, No.13, pp.57-80.
- The Canadian Trade Commissioner Service. (2014). “A Study on the Hungarian Automotive
Industry – Market Opportunities for Canadian Automotive Suppliers”,
[[https://www.enterprisecanadanetwork.ca/_uploads/resources/A-Study-on-the-Hungar
ian-Automotive-Industry.pdf](https://www.enterprisecanadanetwork.ca/_uploads/resources/A-Study-on-the-Hungar
ian-Automotive-Industry.pdf)] 2017年5月20日アクセス.
- Carpenter, M. A. and Dunung, S. P. (2012). “Challenges and Opportunities in International
Business”,
[[https://2012books.lardbucket.org/pdfs/challenges-and-opportunities-in-international-
business.pdf](https://2012books.lardbucket.org/pdfs/challenges-and-opportunities-in-international-
business.pdf)] 2017年11月20日.

- Centralne Warsztaty Samochodowe. Organizacja i Zdolności Wytwórcz*,
[<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.
- Crido Taxand. (2013). “R&D Market in Poland, Support for Research and Research
Development Activity of Enterprises”,
[https://taxand.pl/attachments/Book/Raport%20B_R_2013_online.pdf#search=%27R%26D+market+in+poland%27] 2017 年 3 月 9 日アクセス.
- Czech Invest (Investment and Business Development Agency). *Automotive Industry in the
Czech Republic*,
[<https://www.czechinvest.org/jp/Key-sectors-ja/%e8%87%aa%e5%8b%95%e8%bb%8a>]
2017 年 10 月 20 日アクセス.
- David, P. A. (1985). “Clio and the Economics of QWERTY”, *The American economic review*,
Vol.75, No.2, pp. 332-337.
- David, P. A. (1986). “Understanding the Economics of QWERTY: The Necessity of History”,
In W. N. Parker (Ed.), *Economic history and the modern economist*, pp.30-49,
Oxford: Blackwell.
- David, P. A. (1994). “Why are Institutions the “Carriers of History? Path Dependence and the
Evolution of Conventions, Organizations and Institutions”, *Structural Change and
Economic Dynamics*, Vol.5, pp.205-220.
- David. P. A. (2001). “Path Dependence, its Critics and the Quest for ‘Historical Economics’”,
Evolution and Path Dependence in Economic Ideas: Past and Present, pp. 15-40.
- Dobosz-Bourne, D. D. (2007). “On Going Creativity in General Motors”, *Proceedings of
OLKC 2007*, pp.137-149.
- Dobusch, L. and Kapeller, J. (2013). “Breaking New Paths: Theory and Method in Path
Dependence Research”, *Schmalenbach Business Review*, Vol.65, No.2, pp. 288-311.
- Domański, B. and Gwosdz, K. (2009). “Toward a more Embedded Production System?
Automotive Supply Networks and Localized Capabilities in Poland”. *Growth and*

Change, Vol.40, No.3, pp. 452-482.

EMIS (A Euromoney Institutional Investor Company). (2014). *Automotive Sector: Poland*,

European Commission. (2010). “EUROPE 2020, A strategy for smart, sustainable and inclusive growth”,

[<http://ec.europa.eu/eu2020/pdf/COMPLET%20EN%20BARROSO%20%20%20007%20-%20Europe%202020%20-%20EN%20version.pdf>] 2017 年 11 月 25 日アクセス.

European Commission. (2016). “Country Report Poland 2016”.

European Commission. *Innovation Union*,

[http://ec.europa.eu/research/innovation-union/index_en.cfm] 2017 年 11 月 12 日アクセス.

Eurostat. Database. [<http://ec.europa.eu/eurostat/web/main/home>] 2017 年 11 月 25 日アクセス.

Eurostat. (2016). “First Estimates of Research & Development Expenditure R&D Expenditure in the EU Remained Nearly Stable in 2015 at Just Over 2% of GDP”, *News release*, No.238/2016.

EY. “The Central and Eastern European Automotive Market”,

[<http://www.ey.com/gl/en/industries/automotive/the-central-and-eastern-european-automotive-market---central-and-eastern-europe-automotive-trends>] 2015年2月15日アクセス.

Fiat Auto Poland. (2015). *FCA Poland- Tychy Plant*,

[http://fcagroup.pl/wp-content/uploads/2015/04/ZakladTychy2015_ENG.pdf] 2016 年4月8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.

Frost and Sullivan, in corporation with Polish Information and Foreign Investment Agency. (2008). “White Paper: The Automotive Sector in Poland”.

FSO. *Historia FSO*, [http://www.fso-sa.com.pl/pl-PL/historia_fso.html] 2016 年 5 月 16 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.
- Gluckler, J. (2004). “A Relational Account of Business Service Internationalization and Market Entry – Theory and Some Evidence”, *Working Papers on Service, Space, Society*(WPSSS15), Institute for Economic & Social Geography, University of Frankfurt.
- GM media. (2011). “100 Years of Chevrolet, May 5, 2011”,
[http://media.gm.com/media/za/en/gm/news.detail.html/content/Pages/news/za/en/2011/CHEVROLET/05_20_chevrolet-100-years.html] 2017 年 11 月 21 日アクセス.
- GM Heritage Center.
[https://history.gmheritagecenter.com/wiki/index.php/GM_Central_and_Eastern_Europe] 2017 年 11 月 10 日アクセス.
- Gutmann, B. (1995). “Tandem training – the Volkswagen-Skoda Approach to Know-how Transfer”, *Journal of European Industrial Training*, Vol. 19, pp.21-24.
- Haanes, K., Hvidsten, H. and Lorange, P. (1997). “The Transformation of Fiat Auto Poland”, *Strategic Discovery: Competing in New Arenas*, pp. 315-333.
- Havas, A. (1997). “Foreign Direct Investment and Intra-industry Trade: the Case of the Automotive Industry in Central Europe”. *The technology of Transition: Science and Technology Policies for Transition Countries*, pp.211-240.
- 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.
- Hungarian Investment and Trade Agency(HITA). (2012). *Automotive Industry in Hungary*, [www.hita.hu], 2017 年 11 月 10 日アクセス.
- Jacobs, A. J. (2017). *Automotive FDI in Emerging Europe – 2017 Shifting Locales in the Motor Vehicle Industry*, Springer.
- Klincewicz, K. and Szkuta, K. (2016). “RIO Country Report Poland”, *JRC Science for Policy Report*.
- Kriz, K. (2012). “A Project Supported by the „Small Grant” Programme of the International Visegrad Fund “Czech Republic””, *V4 Trade and FDI Observer*, ICGE.

- Kundera, J. (1998). *Trade and specialisation between Poland and the European Union in the perspective of enlargement*. Wdawn. Uniwersytetu Wrocawskiego.
- Lavigne, M. (1999). *The Economics of Transition: From Socialist Economy to Market Economy*, Macmillan, Basingstoke.
- Ledgard, J. (2005). “Skoda Leaps to Market”, *Strategy + Business*,
[<https://www.strategy-business.com/article/05306?gko=e07fe>], 2017 年 11 月 15 日アクセス.
- Lefilleur, J. (2008). “Geographic Reorganization of the European Automotive Sector”,
Eastern European Economics, Vol.46, No.5, pp.69-91.
- Manufacturing Journal. (2017). “The Polish Gem of GM -General Motors”, Nov 13, 2017,
[<http://manufacturing-journal.net/company-profiles-home/54-automotive/1922-general-motors>] 2017年11月20日アクセス.
- Martin, R and Sunlay, P. (2006). “Path Dependence and Regional Economic Evolution”,
Journal of Economic Geography, Vol.6, No.4, pp. 395-437.
- McKinsey & Company. (2015). *Poland 2025: Europe's New Growth Engine*.
- North, D. C. (1990). *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*, Cambridge University Press.
- OICA Production Statistics. [www.oica.net] 2015 年 12 月 10 日アクセス.
- PAliIZ. (2010a). *Automotive Industry in Poland*, Warsaw.
- PAliIZ. (2010b). *R&D Sector in Poland*, Warsaw.
- PAliIZ. *Automotive Industry* [<http://www.paiz.gov.pl/sectors/automotive>] 2016年3月11日アクセス.
- Pavlínek, P. (2002a). “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. (2002b). “Transformation of the Central and East European Passenger Car Industry: Selective Peripheral Integration through Foreign Direct Investment”, *Environment and Planning A*, Vol.34, No.8, pp.1685-1709.
- Pavlínek, P. (2003). “Transformation of the Czech Automotive Components Industry Through Foreign Direct Investment”. *Eurasian Geography and Economics*, Vol.44, No.3,

pp.184-209.

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. (2008). *A Successful Transformation? –Restructuring of the Czech Automotive Industry*, Physica-Verlag, Heidelberg.

Pavlínek, P. (2012). "The Internationalization of Corporate R&D and the Automotive Industry R&D of East-Central Europe", *Economic Geography*, Vol.88, No.3, pp.279-310.

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.

Poznańska, J. K. and Poznański, K. Z. (1996). "Foreign Investment in the East European Automotive Industry: Strategies and Performance". *EMERGO Journal of Transforming Economies and Societies*, Vol.3, No.2, pp.70-82.

PZPM. (2016). *Automotive Industry Yearbook 2016*.

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.

Rechnitzer J. and Toth, T. (2014). "Vehicle Industry Competitiveness in Central and Eastern Europe", *China-USA Business Review*, Vol.13, No.2, pp.73-88.

Rooij, C de. (2010). "When do firms pursue brownfield over greenfield investments? A comparison of wholly owned entry modes in the international market place", *International Strategy*, Rotterdam School of Management, Erasmus University Rotterdam.

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.

Sedmířradsky, M. and Klazar, S. (2002). "Tax competition for FDI in Central-European countries", *CESifo Working Paper*, No. 647, Vol.1.

Sigurdson, J. and Palonka, K. (1999). "Daewoo in Poland", *The European Institute of Japanese Studies Working Paper*, Vol.74.

Sydow, J., Schreyögg, G. and Koch, J. (2009). "Organizational Path Dependence: Opening

- the Black Box”, *Academy of Management Review*, Vol.34, No.4, pp. 689-709.
- Tirpak, M. and Kariozen, A. (2006). “The Automobile Industry in Central Europe”.
Washington DC: IMF.
- Toporowski, P. (2012). “A Project Supported by the „Small Grant” Programme of the
International Visegrad Fund “Poland””, *V4 Trade and FDI Observer*, ICGE.
- 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*.
- Vergne, J. P. and Durand, R. (2010). “The Missing Link between the Theory and Empirics of
Path Dependence: Conceptual Clarification, Testability Issue, and Methodological
Implications”, *Journal of Management Studies*, Vol.47, No.4, pp. 736-759.
- WIIW (The Vienna Institute for International Economic Studies) *FDI Database*,
[<https://data.wiiw.ac.at/fdi-database.html>] 2017 年 11 月 25 日アクセス.
- Worrall, 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*.
- Worrall, D., Donnelly, T and Morris, D. (2013). “Industrial Restructuring: The Role of FDI,
Joint Ventures, Acquisitions and Technology Transfer in Central Europe’s
Automotive Industry – Motor Industry Observatory”, *Centre for Local Economic
Development Working paper*, Coventry Business School, Coventry University.
- The World Bank. (2008). “The Automotive Industry in the Slovak Republic: Recent
Developments and Impact on Growth”, *Working Paper* No. 29.
- The World Bank. *World Bank Open Data*. [<https://data.worldbank.org>] 2017年9月10日アクセス.