

## 欧州拠点とアジアものづくりに関する雑感

善本 哲夫

立命館大学

東京大学ものづくり経営研究センター

[Email: tyoshimo@ba.ritsumei.ac.jp](mailto:tyoshimo@ba.ritsumei.ac.jp)

### はじめに

ある中国ローカルの液晶テレビメーカーを調査した際、次のような内容の話聞いた。欧州市場へ進出してブランドを確立し、事業拡大したいという。このメーカーの仕向地は、中国内需と欧州であり、輸出比率は50%だ。中国市場は薄利多売で、ここで勝負しても利益もでないし、成長に限界があるのは過去の製品から目に見えているから、欧州をターゲットにした海外展開に注力していく方針だ。このメーカーの幹部は、北米はいつでも参入できる市場で、海外事業の試金石は欧州市場でポジションを確保できるかどうかにかかっていると語った。

日系家電メーカーの方々からよく聞く話は、中国と北米の市場特性はよく似ているという内容だ。両市場とも「いかに安いかがポイントであり、極端に言えば両市場では最低限の基本機能・性能が備わっていれば、付加的な製品機能などは副次的な要素という。他方で、欧州は一筋縄ではいかない、北米や中国よりも攻めにくい市場のようだ。

家電製品では、アジア拠点から欧州へ輸出する日系企業も多い。筆者が「アジアのものづくり」で捉える製品市場は中国や日本、ベトナムなどアジア域内であったり、北米輸出市場を軸にする傾向が強かった。また、国際分業もアジアものづくり拠点と、日本マザー・北米拠点との関係性で考察することが多く、いわば筆者のメガネの有効視野角が環太平洋に隔たってきた。その結果、アジア拠点製品の仕向地に欧州があっても、アジアと欧州の関係性をそれほど意識して考えたことはなかった。正直に言えば、アジアものづくりとグローバル市場、このフレーズを頭で思い描くとき、欧州域内が思考中に占める比率は、一

番小さい。

今回は、日系家電を中心に、欧州域内のものづくりにまで視野を広げて、アジアと欧州の関係なるものについて雑感を書いてみたい。まだまだ何をどうのと整理できずにいるが、ハッキリとわかっているのは、欧州市場が日系企業にとって極めて重要であるということである。『ジェットロセンサー』2007年2月号の特集、「見直される欧州の魅力」に興味深く読んだ。欧州域内の市場は改めていうまでもなく大きいし、金額ベースで考えると非常に魅力的な地域だ。それは最終消費財だけでなく、産業財も含めてだ。現在、急ピッチで日系企業も欧州事業の強化と再編に向けた様々な取り組みを展開しはじめている。欧州で活気づいているのが、チェコやポーランドなど、中東欧だ。欧州市場に向かい合う事業展開として、アジア製造業のポテンシャルを活用するのか、それとも欧州域内での生産立地、つまり中東欧を選択するのか。日系企業はどのように欧州を攻めようとしているのだろうか。

### 中東欧で活発化する薄型テレビ関連の進出

中東欧で薄型テレビ関連の投資・進出が活潑だ。伸びを見せる欧州市場をどう攻めるか、今の潮流は域内で比較優位のある生産立地としてチェコ、ポーランドが着目され、ここに投資が集中しはじめているわけだ。薄型テレビがアジアからの輸出ではなく、EU圏での生産・供給が選択される大きな理由は、関税である。圏外からの関税賦課は14%である。欧州は関税・非関税ともに、あれやこれやの仕掛けでもって大きな障壁を築いてくるが、賦課されるものは仕方なく、14%は重い。余談だが、欧州による情報技術協定（ITA）の対象製品の関税分類見直しなど、どうしたものか。

さて、関税もさることながら、域内拠点確保の意図は、欧州市場への供給スピード、輸送コストなどを考えると、消費地生産が有利との計算がある。中東欧が好まれる表だった理由は、中国、ベトナムの事情とよく似ている。生産サイドの立場で考えると、中国・ベトナムやチェコ・ポーランドなどは、同類項として市場経済移行と低賃金を持つ。他に要因もあるだろうが、およそこの二つの同類項が、環太平洋と欧州における新たなものづくり拠点の整備区域の特徴でもある。

ざっと薄型テレビ関連の主要な投資やその予定をみてみよう。日系では松下電器がチェコのブラウン管テレビ拠点でPDPテレビ、液晶テレビの生産を始めている。ソニーはスロ

## ものづくりアジア紀行

ヴァキアのブラウン管テレビ拠点を液晶テレビ生産にシフトさせた。新規投資では、日立がチェコに、東芝がポーランドに薄型テレビ拠点の設立を予定している。韓国勢では、サムスンがスロヴァキアに拠点をもち、LG はポーランドに拠点をもち、台湾勢の BenQ や大同がチェコに拠点をもち、また中国企業も進出の気配を強めているし、すでに SKD による生産委託などで事業展開する企業もある。パネルモジュールではシャープがポーランドに進出し、IPS アルファテクノロジーがチェコで稼働予定である。このように、日系、韓国、台湾、中国とアジア勢がこの地域に集中的に拠点を構え、欧州戦線に参加している。

中東欧への投資活発化以前のテレビ生産集積国である UK やスペインなど、西欧圏での生産を継続する企業もあるが、中東欧が新たな投資対象国として台頭したのは、そのものづくりの発展ポテンシャルの高さが域内で評価されていることにも理由がある。特異な例かもしれないと注意書きをしながらの話になるが、チェコ駐在の日系家電メーカーの OB の方から聞いた、西欧圏におけるものづくりの評価の一例を紹介しよう。例えば、ドイツではものづくりの環境整備が難しい状況にあるという。その理由は、と問うと、ドイツは

写真1 松下電器の PDP テレビの看板



ソニーショップと液晶テレビの店内展示



## 善本 哲夫

ものづくり現場の熱気というか、馬力の無い状況にあるからだとの回答が返ってきた。これは作業者の雰囲気醸成現場の空気のことである。お隣のチェコでは、違ってくる。チェコのものづくり現場は、ドイツに比べて30倍の馬力で駆動するというのだ。チェコには古くから重厚な製造業基盤が整っており、それを背景に技術者やワーカーの意識も高く、まじめであると評価も良い。工科大学卒のエンジニアも欧州ではトップクラスの豊富さである。政治体制が社会主義国家に突入しなければ、ドイツを遙かに凌ぐ工業国家になっていたろうという話も聞く。ものづくりの元気の素ともいえるべき雰囲気が、中東欧にあるようだ。

中東欧へのポテンシャルの高い評価や投資の活発化が見られる一方で、薄型テレビ拠点のものづくりが盤石かといえ、そうでもない。現地での半導体やパネル、コンデンサなど、薄型テレビ・パネルモジュールの部品材料のローカルプロキュアメントは低い。ほとんどがアジアからの輸入であり、現地調達できるのはキャビネットぐらいのものだという。中東欧にみる自動車部品産業の厚さに比べて、薄型テレビでは必要とされる主要部品の現

### 写真2 家電のチラシ



大同の液晶テレビ



サムスンの液晶テレビ



## ものづくりアジア紀行

地生産基盤がほとんど無い状態である。中東欧での薄型テレビ関連の投資により、欧州域内でものづくり基盤が整い始めているようにみえて、じっくり眺めてみると、その背後にはアジア製造業が土台を支えているのがわかる。部材調達等のものづくりインフラを考えると、欧州は頼りない側面が強い。薄型テレビ事業は、アジア製造業に頼りながらのスタートだ。

また、確かに欧州圏内での優位性で考えると、中東欧での生産立地が際だってくるようだが、アジアと比較すると、部品調達のありようやコストでは中国が有利だという。先に述べたように、EU 域外からの輸入だと関税賦課の問題があるため、域内生産が判断されている。しかし、薄型テレビ市場のコスト競争が激しくなった場合、中東欧の拠点の位置づけをどうするかが、将来に向けた極めて重要な事業構想となってくる。

### 留まれるか欧州拠点

欧州でのブラウン管テレビの流れを見てみよう。確かに UK など西欧から中東欧へのシフトという域内移管の潮流があったのだが、製品セグメント別にみると、生産委託に切り替えるケースも多かった。欧州拠点を構える日系企業のほとんどが、低価格化によって自社生産継続が難しいと判断したローエンドモデルや 14 インチなどの小型テレビをヴェステル、ベコといったトルコメーカーからの OEM 調達に切り替えた。さらに、OEM だけでなく、ODM 供給を受けるまでになった。

トルコメーカー製テレビの欧州市場でのシェアは高く、アンチダンピング問題にまで発展したことは記憶に新しい。このトルコメーカーを育てたのは、日系企業である。ヴェステルの現場を見たある日系テレビメーカーの方に聞いたのだが、ほぼ全ての日系ブランドのテレビがラインに流れていたという。ベコなどは薄型で出遅れたようだが、すでに店頭には並んでいる（写真 3）。

日系企業が欧州で展開する薄型テレビ

写真 3 店頭に並ぶベコの液晶テレビ



の主力が 32 インチ以上だといえ、このクラスでも低価格化が急速に進んでいる。低価格化が進むクラス、あるいはローエンドモデルに位置づけられる可能性があるモデルについて、その生産主体を欧州域内で日系企業が担うような壮図が描けているだろうか。需要が一段落した後に、「コスト」へのさらなる削減圧力が強まった際に、ブラウン管テレビと同じ経路を辿るのだろうか。

薄型テレビの場合、欧州域内の生産立地としてチェコやポーランドに白羽の矢が立ったのだが、そこでコスト的な優位性が確保できなくなった場合、ルーマニア、ブルガリア、モルドバなど、さらに東へと向う渡り鳥となるのか、あるいはトルコや中東欧に進出している台湾系 EMS などに委託するのか。およそテレビに関しては、薄型テレビ組立がアジアにシフトする気配は現時点でないのだが、過去を振り返ると、西欧から中東欧へと域内「渡り鳥」や「製品切り出し」があったように、同じ展開が繰り返される可能性も否定できないだろう。

欧州生産からアジアにシフトするケースも多い。例えば、電子レンジだ。日系 A 社の中国電子レンジ拠点の仕向地は、中国、東南アジア・中近東、北米、豪州、欧州、日本、である。設立当初の生産規模は、年産 70 万台でスタートした。ターゲットは中国内需獲得であった。電子レンジ拠点は日本、米国、ブラジル、UK、台湾、中国と各地域別に設立されていたが、次第に中国拠点に日本向け製品や北米向けのローエンドモデルが移管され、中国市場の拡大と相まって生産規模は大きくなっていった。しかし、中国市場はギャランツの台頭により、事業状況は苦しくなり、次第に輸出比率が大きくなり、中国拠点の位置づけが内需獲得型から輸出型へと転換することになった。米国拠点は閉鎖され、その移管先が中国であった。欧州向けもローエンドモデルが UK 拠点から中国拠点に移管された。UK 工場は欧州企業向けビルトインタイプの OEM 拠点となっている。

一時、UK をはじめ欧州各国への投資が活発化したものの、時代の流れはアジア拠点の重点化にシフトした結果、誤解を恐れずにいえば、ものづくり拠点の整備・強化という意味では欧州は空白の時代があったようにも見える。とりあえず、アジアか中東欧へのシフトという流れにあった感が強い。

ローエンドはコストに合わないから、アジアに移管するという発想は、実は現場に混乱をまねくことにもなりかねない。例えば、アジア進出先国の北米輸出及び内需獲得型の拠点に、欧州向けが飛び込んできたとしよう。すると、途端にその拠点には、欧州の規制をクリアする様々な対応が必要となってくる。内需で激しい競争をしているアジア拠点が欧

## ものづくりアジア紀行

州向けを抱えることで、例えば環境規制対応のために設備更新や導入といった追加投資が必要になる。これは、コストに跳ね返ってくる。欧州向けは規制クリアしたが、内需や北米向けでコスト競争に不利になる、といったこともある。また、欧州を仕向地としないが、本社から全社方針として強制的に欧州規制対応の設備導入をせざるをえなかったアジア拠点を訪問したこともある。将来、その拠点を欧州向けにするつもりなのか、と考えると、どうもその線は薄く、ほぼありえないと筆者は見ている。結局のところ、拠点の方向性を示せていない中、厳しい価格競争の波にあるアジア拠点に余計な負担を抱え込ませただけともいえる。

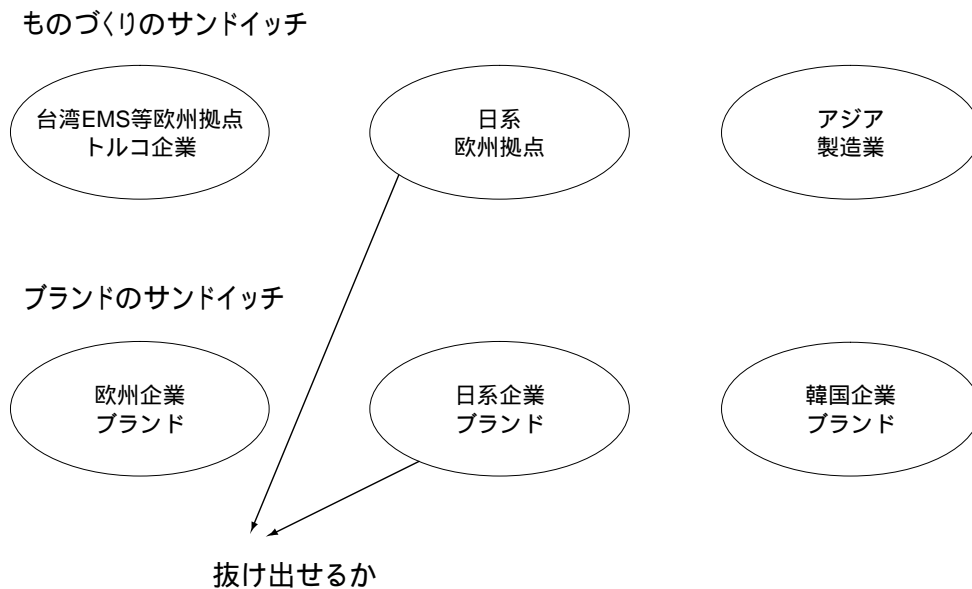
あらゆる国々の多国籍企業がアジア域内で事業展開し、ヒト・モノ・カネ・情報が様々な形で繋がっている。アジアには世界的なものづくり資産が集積しているのは、疑いのないことだ。アジア製造業のポテンシャルを活用する、この視点から欧州向けまで仕向地を拡大しているのだろうか、と頭の中で問うているのだが、あまり積極的な意見に出会うことは少ない。

### サンドイッチ状態の日系企業の欧州ものづくり

大雑把に書けば、家電製品に見られる日系企業の欧州ものづくりは、図1にあるような二つのサンドイッチ状態にあるようにみえる。図上半分は、ものづくり拠点の領域についてだ。薄型テレビのように、積極的に投資をしているが、現実には部品調達等のものづくりインフラはアジア製造業のポテンシャルに立脚する格好である。日系企業の中東欧展開のさらなる調査が必要になってくるのだが、アジア製造業との連携を意識しながら、どの程度、欧州拠点を自立させようと考えているのか、これが大きなポイントになってくる。撤退可能性を戦略的に意識した拠点造りであるならば別だが、日本的ものづくりの良さは辛抱強い現場造りにあり、ここが大きな強みであるのだから、腰を据えた中東欧の拠点造りに取り組むことが必要だ。振り向けば、EMS やトルコ企業が手をこまねいて、受注を待っている。電子部品等の集積についても、購入サイドの姿勢について「いつかアジアにシフトする、帰るのでは」、「トルコに委託するのでは」との見方が強ければ、中東欧でのローカルプロキュアメントは高まらず、厚みのある、発展的な日本的ものづくりを欧州で実現することが難しくなるだろう。

また、拠点造りの成果が実るかどうかは、図下半分に大きく影響される。欧州市場のポ

図1 サンドイッチ状態の日系企業



イントは、よくブランドだといわれる。デジタルカメラなど、オリンパスやキヤノンなど強いブランド力を持つ家電もあるが、アジアでの現状と合わせ持って考えると、韓国企業の台頭によって欧州の日系ブランド AV 製品もうかうかしていられない状況にあるといえる。中国企業も欧州を狙ったブランド構築を意識しているのは、先に述べたとおりだ。

藤本 (2004) は欧州に偏在する組織能力として、デザイン・ブランド重視の擦り合わせ型製品を生み出す表現力、強いブランド構築力を指摘する。<sup>1</sup> 日系企業の課題は欧州でのブランド確立であり、藤本のいう「表現力」をいかに醸造し、鍛えていくかが鍵になりそうだ。他方で、ブランドの地域浸透をどのように仕掛けるかも大事だ。聞いたところによると、欧州各国の消費者は欧州製品・欧州ブランドがとにかく大好きで、大事にする。排他的といえ排他的な発想だが、当然といえ当然の発想である。こんな話も聞く。例えばフィリップスを欧州の誇りと呼び、熱狂的に信奉する消費者もいるという。特に冷蔵庫や洗濯機など白物家電の欧州ブランドは、現地で強い。ここに日系ブランド食い込んで行くには、相当の自分磨きと辛抱強さ、粘り腰が必要になる。だが、発想を変えれば、ブランドを築けば、消費者のロイヤリティや信頼が強力なビジネス基盤になるわけだ。サムスン

<sup>1</sup> 藤本隆宏 (2004) 『日本のもの造り哲学』日本経済新聞社。



## ものづくりアジア紀行

が欧州でのブランド構築に力を注いできたことはよく知られており、ビジネスがうまく軌道に乗ったことは周知の通りだ。ブランドでみると、前後を欧州企業と新興国企業で挟まれているのだ。白物家電など特に顕著で、日系がOEM供給しているとして、店頭に並ぶブランドは、欧州企業が韓国企業のものである。欧州でのブランド構築がなければ、鍛えた現場は孤立する。

図1のサンドイッチは、どちらかが解消できればよいというものではなく、上下同時に解決すべき問題である。欧州拠点からアジアへの戦略無きローエンド切り出し移管は、アジア拠点への負担しわ寄せでしかなくなる。欧州域内での渡り鳥的シフトやトルコなどへの生産委託は、地理的に違うというだけで、アジアシフトと根っこは同じ発想でもある。つまり、中東欧が欧州市場の前線基地になったとしても、その拠点を鍛え、日本的なものづくり体質を醸造する心構えがなければ、今の投資の賞味期限を短くすることになってしまうだろう。重点的に鍛え上げているアジア拠点から、ローエンド・普及機種をどうやって低コストで作り込むか、といったノウハウやものづくりの熱気などを欧州拠点に輸出する考えがあってもよい。中国からUKの拠点へ異動した日系ものづくりマンから聞いた話だ。中国には熱気があり、ものづくりをしている実感があるのだが、欧州はスマートすぎるという。中東欧のポテンシャルが高いと評価できるならば、その資質を伸ばすような熱い現場の育て方が必要だ。欧州の家電ものづくりの空白があったと書いたが、その間に力を付けてきたアジア拠点が先生として欧州拠点に指導していく環境は、すでにあると思う。部品調達や生産移管などでは捉えることができない、欧州とアジアの新たな関係性は、ここにあると思う。

中東欧への投資が活発化している中、欧州で強い「表現力と現場」の両立がほしい。



**赤門マネジメント・レビュー編集委員会**

編集長 新宅 純二郎

編集委員 阿部 誠 粕谷 誠 高橋 伸夫 藤本 隆宏

編集担当 西田 麻希

**赤門マネジメント・レビュー 6巻8号** 2007年8月25日発行

編集 東京大学大学院経済学研究科 ABAS/AMR 編集委員会

発行 特定非営利活動法人グローバルビジネスリサーチセンター

理事長 高橋 伸夫

東京都千代田区丸の内

<http://www.gbrc.jp>