

平成 21 年 5 月 28 日現在

研究種目：基盤研究（C）  
 研究期間：2006～2008  
 課題番号：18530180  
 研究課題名（和文） 中東欧進出日系企業の世界戦略・地域戦略と企業内ネットワーク構築  
 研究課題名（英文） World Strategy - Regional Strategy and Internal Network of Japanese Companies that have Manufacturing Affiliates in Central Europe  
 研究代表者  
 大石 達良（OISHI TATSURO）  
 高知大学・教育研究部人文社会科学系・教授  
 研究者番号 00223719

## 研究成果の概要：

日本企業の欧州地域戦略・組織は、日本本社事業部の世界戦略・組織の一環として決定されている。このような地域戦略に基づき、西欧拠点と中東欧拠点との間に分業関係・協力関係が形成され、欧州全域での企業競争力が強化されている。両地域拠点の関係は生産移管の進展とともに変化を見せているが、生産移管にともない西欧拠点の生産機能が無くなった場合でも、西欧拠点の販売や研究開発の機能が維持強化され、新たにより広い意味での企業内ネットワークが形成されている。

## 交付額

(金額単位：円)

	直接経費	間接経費	合計
2006 年度	1,100,000	0	1,100,000
2007 年度	800,000	240,000	1,040,000
2008 年度	500,000	150,000	650,000
年度			
年度			
総計	2,400,000	390,000	2,790,000

研究分野：社会科学

科研費の分科・細目：経済学・応用経済学

キーワード：国際経済、国際経営、日本企業、企業戦略、企業内ネットワーク、拡大 EU  
 西欧、中東欧

## 1. 研究開始当初の背景

(1) 日本企業の欧州への進出は、欧州統合の深化と拡大の動きを反映しつつ、発展してきた。西欧への進出は、欧州が EU を設立しようとする動きに対応して、1980 年代後半以降に大きく増加した。そして、中東欧への進出は、欧州が EU を拡大する動きに対応して、1990 年代後半以降とりわけ 2000 年代初頭以降に急速に増加した。

(2) 日本企業にとって、EU 拡大に対応した新たな欧州進出は、生産拠点の単純な増加に止まらない意味をもっている。欧州内部において、西欧地域とは異なる環境をもつ中東欧地域での生産拠点の運営、そして既存の西欧拠点と新規の中東欧拠点との関連づけといった新たな問題が生じてきた。この問題に対応するためには、新たな欧州地域戦略と欧州地域企業内ネットワークの形成が必要

となる。さらに、このような欧州地域における企業活動の発展は、日本企業の世界戦略と欧州地域との調整の重要性をより高めることになる。

(3) 筆者は、これまで、日本企業の西欧拠点の活動について、世界戦略と欧州地域戦略との関係を意識しながら、研究を行ってきた。今回の研究課題を申請した動機は、研究対象地域を中東欧を含む欧州全域に広げることにより、日本企業の欧州地域戦略・欧州地域企業内ネットワークをより詳細に分析すること、更にそれらと世界戦略・世界的企業内ネットワークとの関係を総合的に分析することにある。

## 2. 研究の目的

(1) 今回の研究課題の目的は、抽象的に言うなら、日本企業の国際化の進展の中で、地域戦略と地域企業内ネットワークがどのように形成され、それらと世界戦略・世界的企業内ネットワークとがどのような関係にあるのかを解明することである。

(2) 一般的に言えば、現在の日本企業においては、世界戦略の重要性が非常に高い。世界全体を視野に入れた事業部の活動が強化され、調達・生産・販売・研究開発などの企業活動の世界化が推進されているのが実態である。多くの日本企業は、世界の主要地域に地域本社・地域統括会社を設置し、地域戦略を立て、地域内での企業内ネットワークも形成しているが、実質的には日本本社の事業部が世界全体の企業活動を統括し、地域戦略や地域内ネットワークはあまり重視されていない場合が多い。

しかし、欧州地域は、EUという明確な地域経済圏を確立し、さらに経済的にも政治的にも地域統合を深化させ拡大させている。このような地域経済統合の発展が著しい環境においては、地域戦略に基づく地域企業内ネットワークの形成がより重要な意味をもつようになっており、日本企業もこの環境に対応した企業活動を行う必要に迫られている。

(3) 今回の研究課題の目的は、より具体的に言うなら、地域統合が進む欧州、その中でも経済発展著しい中東欧地域における日本企業の活動に注目し、西欧と中東欧を含む欧州全域での地域戦略と地域企業内ネットワークがどのように形成されているかを解明し、同時にそれらと世界戦略・世界的企業内ネットワークとがどのような関係にあるのかを解明することである。

## 3. 研究の方法

今回の研究は以下のように進められた。

(1) 予備的研究として、日本企業の国際化・国際経営に関するこれまでの研究成果のサーベイを、理論研究および実証研究に関して行った。また、中東欧地域および拡大EU全域の経済環境に関する経済データの収集と分析を行った。

(2) 研究を開始するにあたり、まず、研究対象とする産業部門の決定を行った。日本企業の欧州進出の中核となっているのは、自動車産業および電気機械産業である。とりわけ中東欧進出に関しては、前者の重要性が非常に大きい。しかし、自動車産業に関しては既にある程度の数の研究者による研究蓄積が存在していること、他方で電気機械産業に関してはこれまでのところ研究蓄積が乏しいこと、また筆者が過去に行った日本企業の西欧拠点に関する研究が電気機械産業を中心としたものでありその成果を生かした研究が可能であることといった理由から、電気機械産業を研究対象にすることにした。

(3) 次に、日本企業の本社に対するヒアリング調査を行った。これは、日本企業の世界戦略とその中での欧州地域戦略の位置づけ、および世界的企業内ネットワークの形成とその中での欧州地域企業内ネットワークの位置づけについて、本社あるいは事業部の企業戦略を問うことを主要目的としたものである。しかし、本社に対する調査依頼を受け入れてくれる企業は非常に少なく、この調査を実施できた企業はごく少数の数社に止まった。

(4) このため、ヒアリング調査は、中東欧地域の日系現地法人に対する調査が中心となった。中東欧地域(チェコ、スロバキア、ハンガリー、ポーランド)の日本企業へのヒアリング調査は、おおよそ以下のような内容で実施した。

①親会社の世界戦略・組織について。具体的には「親会社のグローバル化の基本戦略」「親会社のグローバル化の基本組織」「親会社の世界戦略の中での欧州地域(西欧地域および中東欧地域)の位置づけ」。

②欧州における地域戦略・組織について。具体的には「欧州戦略の立案」「欧州の現地法人の統括」「西欧と中東欧の生産拠点の役

割分担」「西欧と中東欧の生産拠点の調整」「西欧の非生産拠点と中東欧の生産拠点との調整」「生産拠点の統廃合や生産移管の将来展望」。

③中東欧現地法人の企業活動について。具体的には「設立の経緯とこれまでの企業活動の歴史」「生産状況（作業組織・生産管理・参画意識など）」「調達状況（地域別調達比率・調達先・調達方法など）」「販売状況（販売比率・販売展望など）」「研究開発状況（実施状況・将来展望など）」。

さらに、中東欧地域の日系生産拠点以外の組織や個人（日本貿易振興機構の現地事務所、日系商社の現地事務所、現地国外資誘致局アドバイザーなど）にも追加的なヒアリング調査を行った。

#### 4. 研究成果

(1) まず、欧州における日本企業の生産体制に関する全体的動向について、各種資料を検討した結果、以下のことが明らかになった。

①欧州における日系生産現地法人の数は、2003年まで増加した後、やや減少しつつも横ばいの状態にある。ただし、西欧の現地法人数は2001年度にピークを向かえた後に大きく減少している。一方、中東欧の現地法人数は継続的に増加している。このことは、欧州における日本企業の生産拠点が次第に西欧から中東欧に移動していることを示唆している。

②ただし、当然ながら、日本企業の全てが同一の行動をとっているわけではない。上記①の現地法人数に関して、親会社の側から考察すると、異なる企業行動を分析することができる。2002年と2006年の現地法人数を比較すると、(a) 2002年に西欧のみに現地法人をもっていた親企業については、2006年に「西欧拠点数不変で中東欧で新規拠点を設立していない現状維持の企業」が最も多いが「西欧で拠点を減少させ中東欧で新規拠点を設立していない消極的な企業」も多くみられた。(b) 中東欧にのみ現地法人をもっていた企業については、「中東欧拠点数不変で西欧で新規拠点を設立していない現状維持の企業」が大半であった。これらに対して、(c) 西欧と中東欧の両地域に現地法人をもっていた企業については、「西欧でも中東欧でも現地企業数を増加」「西欧拠点数不変で中東欧で拠点数増加」「中東欧拠点数不変で

西欧で拠点数増加」といった積極的な企業の比率も高い傾向があった。親会社の特性により、欧州における現地法人の増加・減少に関する戦略は様々に異なっていた。

③ここまでは、日本企業の現地法人数の変化に注目してきたが、生産体制の変化は必ずしも現地法人数に現れるとは限らない。例えば、西欧の現地法人を維持しつつ中東欧の現地法人に生産の一部を移管するといった形での変化も数多く生じている。

そこで、次に、生産機能の一部移転なども含む広い意味での生産体制の変化について、考察を行った。その結果、西欧と中東欧では生産体制の変化の特徴に大きな相違があった。西欧における生産体制の増大の特徴は、現地欧州企業の買収という形が多いことであった。つまり自社の生産拠点の単純な新設・拡張ではなく、現地欧州企業の経営資源の獲得、さらにはそれを自社の経営資源と結合させて新たな競争力を築くことを目的とするものが中心となっていた。それに対して中東欧における生産体制の増大の特徴は、自社の西欧生産拠点からの生産移管を伴うものが多いことであった。ここでは、欧州全域における新たな地域戦略と企業内分業再編に基づいて、中東欧地域生産拠点を強化することを目的とするものが中心となっている。

④さらに、生産体制の変化の中でも、とくに中東欧地域で特徴的な生産移管について、より詳細に検討を行った。欧州域内で行われている生産移管の多くは西欧から中東欧への移管であり、国別では英国・ドイツおよび南欧諸国からの移管が多く、業種別では電気機械・同部品の移管が多かった。生産移管が行われた後の西欧拠点については、閉鎖された場合と存続し中東欧拠点と生産分業を形成している場合とが見られた。また、前者の場合でも、西欧で研究開発拠点などの強化が行われているケースが見受けられ、欧州全域においてより広い意味での企業内分業が形成されている可能性を指摘することができた。

(2) 次に、日本企業の中東欧地域現地法人に対するヒアリング調査とその分析結果について。まず、親会社の世界戦略・組織の決定と欧州地域戦略・組織の決定について、以下のことが明らかになった。

①調査を行った企業の多くでは、欧州における地域戦略は、実質的には、日本本社の事業部が策定する世界戦略の一環として決定されていた。電気機械産業でも、大手日本企業の多くは、世界3極体制（あるいは4極体制）を構築し、主要地域には地域本社・地域

統括会社を設立している。しかし、現実には、企業の各事業部が事業部ごとの世界戦略およびそれに基づく地域戦略を決定しており、会社全体の地域戦略は事業部別の地域戦略をまとめたものに過ぎないケースが多い。今回調査を行った企業の多くでも、このような従来からの世界戦略と欧州地域戦略の決定方式を踏襲していた。

そして、調査を行った企業の多くでは、欧州地域での企業内ネットワークの在り方、つまり欧州地域における生産拠点間の役割分担・分業関係・拠点間協力などの決定も、基本的には日本本社の事業部の戦略・指示に従って実施されていた。

②ただし、全てを日本本社事業部が決定し、欧州の現地法人は全く受動的にその決定に従っているということではなかった。多くの企業では、中東欧生産拠点が西欧生産拠点の分工場の位置づけをもっていたり、中東欧生産拠点が西欧生産拠点からの技術的なサポートを受けていたり、中東欧生産拠点の社長を西欧生産拠点の社長が兼ねていたりといったような、両拠点の間に歴史的に密接な関係が築かれているケースも多く見られた。このような場合、両生産拠点の分業関係変更や生産移管決定に関する具体的な議論とその実施は、欧州内の生産拠点の間で行われ実行に移されている場合が多かった。

(3) さらに、ヒアリング調査の結果、欧州地域内の企業内ネットワークの実態について、以下のことが明らかになった。

①西欧生産拠点と中東欧生産拠点の役割分担・分業関係については、大きく2つの類型に分けることができる。一つは水平的分業関係すなわち西欧拠点と中東欧拠点で異なる製品を生産するものである。もう一つは垂直的分業関係すなわち西欧拠点と中東欧拠点で異なる生産工程を担当するものである。いずれの分業でも、西欧拠点が技術水準の高い・付加価値の高い製品や生産工程を、中東欧拠点が労働コストが重要となる製品や生産工程を受けもっていた。このような企業内分業の発展は、中東欧生産拠点の優位性を活用することにより、欧州全体での生産コスト引き下げを可能にし、日本企業の競争力強化に貢献していた。

②そして、このような企業内分業関係は、生産移管の増加などを通して、急速に変化し続けていた。とくに西欧拠点と中東欧拠点が水平的分業関係にある場合では、一つ一つの製品の生産移管は時間をかけ慎重に行われているが、継続的に次々と異なる製品の移管が行われ、最終的には西欧生産拠点の閉鎖に

至るケースも生じている。ただし、日本企業の多くでは、西欧拠点において生産を停止した場合でも、販売・流通・研究開発・統括などの機能を存続あるいは強化し、西欧拠点を維持しようとする傾向が強く示されていた。このような企業では、西欧拠点に新たな役割が与えられ、欧州全域での新たな企業内ネットワークの構築が試みられていると考えられる。

(4) 今後の展望および課題について。

①今回の研究課題では、企業の世界戦略を踏まえつつ欧州地域内戦略に焦点をあてて考察を行ってきた。従って、欧州地域と地域との関係については殆ど考察を行わなかった。しかし、現実には、西欧あるいは中東欧から欧州域外とくに中国などアジア地域への生産移管が生じている。今後、このような生産体制の変化、分業関係の拡大をも視野に入れた企業活動の分析が必要である。

②本課題研究の現地調査の後、世界経済および日本経済の急速な悪化が表面化し、日本企業の業績も急激に悪化した。その中で、日本企業の国際生産体制の見直しが行われつつあり、欧州における生産体制に関しても大規模な再構築が進められている。このような世界戦略・組織の大きな変化に伴う欧州地域戦略・組織の変化について検討する必要がある。

## 5. 主な発表論文等

(研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線)

〔雑誌論文〕(計1件)

大石達良「欧州における日本企業の生産体制の現状」『高知論叢(社会科学)』(高知大学経済学会)、第94号、2009年3月、pp.93-111、査読無し

## 6. 研究組織

(1) 研究代表者

大石 達良 (OISHI TATSURO)

高知大学・教育研究部人文社会科学系・教授  
研究者番号：00223719

(2) 研究分担者

なし

(3) 連携研究者

なし