

中欧進出日系企業の事業環境 (チェコ、ハンガリー、ポーランド)

海外調査部欧州課

日系企業の中・東欧諸国への進出が盛んである。EU加盟を控えた中・東欧諸国は、貿易・投資制度をEU基準に調和させるために制度改革を進めているが、残された課題も多い。

既に中・東欧諸国に進出している日系企業は、現在の事業環境をどのように捉えているのか。また、EU加盟による事業環境の変化をどのように予測し、対応しようとしているのか。ジェットロは2002年10月、チェコ、ハンガリー、ポーランドに進出している日系企業に対して現地インタビュー調査を行った。結果をみると、日系企業が現在直面している問題点は、労務、事業環境、現地調達の3項目に分類することができる。

1. 国別概況

(1) 人件費上昇への対応が急務(チェコ)

チェコに進出した日系企業(エレクトロニクス3社、金属1社)へのインタビューの概要は以下のとおり。

<上昇が続く賃金水準>

中・東欧諸国では、近年外資系企業の進出が盛んであることから、マネジャークラス、エンジニアなどの人材不足が懸念されている。チェコでもIT関連分野など、専門知識を必要とする分野で人材不足を感じている企業が多い。エンジニアの人材不足に関しては、社内研修や知識の共有化、近隣の大学との提携などで対応しているようだ。ワーカーの雇用は、周辺地域の失業率が高いため、問題ないとする企業が多かったが、外資系サービスの進出により離職率が増加している企業もあった。

離職率については、「知識と技術の蓄積」

の観点からも、重要視されている。外資系企業による引き抜きも一部あるが、各社は適材適所の人材登用を心がけ、やりがいのある仕事を提供することで離職率の低下に努めている。

チェコの賃金水準はすでに上昇しており、この傾向はEU加盟後も続くと予想されている。今後の賃金上昇に関しては、物価の上昇に伴い、賃金も短期的に急上昇するという見方と、現EU加盟国間でも賃金水準は異なることから、上昇率は緩やかであろうという見方に分かれた。

人件費上昇への対応策としては、生産性の向上、製造品目の特化、の2点があげら

.....

れた。生産性の向上の具体策は、機械設備の導入や原料調達コストの削減である。製造品目については、輸送コストがかかる大型製品、フレキシビリティが求められる製品、汎欧州原産地規則（EUR1）により優遇される製品など、欧州で生産するメリットが大きい製品（またはその部品）への特化が志向されている。

また、チェコには病気による欠勤に対して国が手当てを補償する制度があるため、病気欠勤率の高さが指摘され、皆勤賞の設定といった対策を講じている企業が多い。

<投資優遇措置の取り扱いは問題なし>

EU加盟交渉が進む中、チェコは各種制度をEU基準に調和させるため、制度改革を実施し、事業環境の改善を進めている。しかし、残された課題も多く、日系企業の不満は解消されていない。改善を望む点として最も多く聞かれたのは、「通関など行政手続きの煩雑さ」であった。通関手続きについてはEU加盟により解消されるものと期待されている。また、現状では担当者の裁量が大きく、判断に予見性、安定性を欠くことから、統一した判断基準を求める声も多く聞かれた。

為替変動も問題視されている。チェコは97年から変動相場制に移行しているが、各社は現在のコロナ高の影響を憂慮している。

大気汚染、水質汚濁、安全面などのEU基準への適合に関しては、各社はすでにISOや国内基準などの認証を受けて操業している。EU加盟に伴い新たな基準が設定される可能性もあるが、追加投資が必要となる場合には、各社は正式な発表を待って、必要な投資をするという姿勢である。高速道路網についての問題はないようだが、EU加盟によりさらに整備が加速することを期待している。

投資インセンティブについては、チェコは既にEU基準と調和したインセンティブだけを付与している。ポーランド、ハンガリーで

は、既に付与したEU基準を満たさないインセンティブを、EU加盟後どう取り扱うかが問題となっているが、チェコではそのような問題は起きていない。なお、外国投資庁（チェコインベスト）は、ワンストップサービスの提供で高い評価を得ている。

<ローカルサプライヤーの開発が課題>

現地調達を拡大するメリットとしては、低価格、リードタイムの短縮、為替相場の影響の抑制、の3点があげられる。ローカルサプライヤーの実力に関し、プラスチック、金具といった部品の調達、プレス、パッケージングといった低付加価値の作業、機械設備のメンテナンス、プログラミングについては、問題がないとする企業が多かった。価格面でも中国製品に劣らないようだ。

一方、高付加価値部品については、品質面で不十分なほか、日系企業の要求に応えるだけの大量生産の基盤がないため、現地調達はできていない。金型作りについても、技術力はあるものの、リードタイムがかかることから、現地化は進んでいない。ある企業は、ローカルサプライヤーを育成するため、設備を無償で貸与している。

<品目を絞り込んだ生産体制に>

各社は、EU加盟後も、チェコはEU市場向けの重要な生産拠点であるとしている。しかし、人件費の上昇や、安価な中国製品の流入といった影響もあり、欧州で生産する意義のある製品の生産に特化する必要があると考えている。しかし、EU市場は飽和状態であることから、ロシア、地中海沿岸のアフリカ諸国、中・東欧諸国など他市場の潜在性に注目している。労働コスト面での優位性が薄れているチェコに代わる生産拠点としては、インフラ整備がかなり遅れているものの、ルーマニア、ウクライナがあげられた。

(2) 大きな影響を与える投資優遇措置の一部廃止（ハンガリー）

ハンガリーに進出した日系企業（エレクトロニクス2社、自動車2社）へのインタビューの概要は以下のとおり。

< 外資系企業による「引き抜き」も >

人材確保の面では、マネージャークラスやエンジニア、会計、IT関連分野など専門知識を必要とする分野で、不足を感じている企業が多い。外資系企業、特に近年はハイパーマーケットなどサービス業の進出が続いており、相場より高い賃金での「引き抜き」にあうケースもあるようだ。人材不足に関し、各社は日本でのトレーニングを含む社内研修を実施して、人材育成を図っている。また、賃金をいたずらに引き上げるのではなく、会社の将来性、職場環境の改善などが、離職対策の重要な要因と指摘した企業もある。

ハンガリーでの賃金水準に関しては、2001、2002年に政府が実施した最低賃金の大幅引き上げの影響が懸念されていた。しかし、今回インタビューした企業では、既に引き上げ後の最低賃金を上回る水準の賃金を支給していたことから、大きな影響はなかったという。

EU加盟後の人件費の動向に関して、急激に上昇する、徐々に上昇するという2つの見方があったが、労働コスト面での投資メリットは、中・長期的には薄れていくとみる点では、各社共通だった。人件費が上昇しても、「国民の購買力の上昇につながればよく、マイナスの影響だけをもたらすとはいえない」という見方もあった。

人件費上昇への対応策としては、機械化による生産性の向上、サービスの向上をあげる企業もあれば、生産拠点を移転するという企業もあった。

インタビュー先の欠勤率は、エレクトロニクス企業で8～9%、4.5～5%、自動車企業で4～5%との回答を得たが、すべての企業がこの数字に満足しているわけではない。欠勤率を下げるために、皆勤賞を設定している

企業もあるが、朝礼を実施するなど日常のコミュニケーションを通じて「働くことが当然」と指導すること、特にハンガリー人マネージャーの指導により勤労倫理の浸透を図ることが重要とする企業もあった。

< 設備輸入関税の免税措置は廃止に >

事業環境については、政府が外資系企業を積極的に誘致しているにも関わらず、現存の制度の一部が外資系企業の事業展開を阻害している、という矛盾に対して、不満が集中している。各種の申請手続き、許認可手続きに関しては、煩雑である点、担当者によって対応が異なる点に対する不満が強い。EU加盟によって、煩雑な通関手続きの問題が解消されることへの期待が高い。

EU加盟により日系企業がメリットを失う可能性もある。たとえば、「公的な支援金の上限は、投資総額の50%以下」というEU競争法に基づき、ハンガリーが付与してきた投資優遇措置の一部が改廃される。これまでハンガリーは、業種、投資額に関する一定の条件を満たした企業に対して、10年間の法人税免除措置などを付与している。また、カスタムフリーゾーン（CFZ）として認定された企業は、原材料、半製品に加え、設備機器の関税が免除されている。現時点では、「EU加盟時にCFZは廃止」ということが決定している。法人税免除措置の今後の取り扱いも流動的であり、日系企業に与える影響が懸念されている。

投資優遇措置に関しては、CFZにおける「設備機器の関税免除措置」の廃止の影響が大きいとする声が多かった。ハンガリーのEU加盟が2004年に実現すると見込まれていることから、2004年以降に予定していた設備

.....

投資を、2003年に前倒しすることを計画している企業もあった。また、CFZの「原材料、半製品の関税免除措置」については、現地調達を進めている上、EUとの関税は多くの品目で既に撤廃されていること、汎欧州原産地証明（EUR1）を取得する際に、欧州域外からの調達品目については関税を支払わなくてはならないことから、廃止措置の影響は小さいとみられる。

法人税免除措置などに関しては、現時点では政府と欧州委員会との交渉を見守っているが、何らかの代替措置を期待している。また、「投資総額の50%」という上限は、「十分な額である」との声もあった。

既にEU向け製品を製造していることから、EU加盟に伴うEU基準順守に要するコストに対する懸念は、多くは聞かれなかった。しかし、自動車リサイクルの促進や、ディーラーの「マルチブランド主義」の容認といった新たな「EU基準」への対応を迫られる自動車のような産業もある。

高速道路網など交通インフラに対して、不都合を感じている声は聞かれなかった。

<ローカルサプライヤーの潜在能力を評価>

各社は、現地調達を拡大するメリットとして低価格、リードタイムの短縮、をあげている。しかし、現状では「高い技術レベルを要する製品は、品質的に満足できない」ため、ローカルサプライヤーの開発が課題とな

っている。

「徐々に取引可能なレベルに近づいてきており、将来性がある」、「潜在能力がある」と評価する一方で、「技術力と資本力の両立が必要であるため、外資系企業との提携が不可欠」であり、「育成には時間がかかる」としている。納品日の遵守といったマネジメント力改善の必要性に言及する企業もあった。

<迫られる生産体制の転換>

進出企業各社は、EU加盟後のハンガリーを、引き続きEU市場向けの重要な生産拠点と位置付けている。しかし、一部には中国製品との競合という問題に直面している企業もあり、対応を迫られている。現時点で中国製品と競合している製品の特徴は、労働集約的な製品で、輸送コストがかからない小さな製品である。乗用車、高付加価値エンジン部品などは、中国製品が流入する恐れはないが、携帯電話用電池、チップコンデンサーなどは、競合が進んでいるようである。「中国製品には、価格面ではどうしても勝てない」ため、インタビュー先企業の対応は、欧州で生産するメリットがある製品の選別、機械設備の導入による自動化、より安価な労働力を求めて生産拠点の移転、の3つに分かれた。

EU市場向けに生産は続けるものの、市場はすでに飽和状態であるため、中・東欧市場の将来性に対する期待も高い。

(3) ワンストップサービス提供体制の確立が課題（ポーランド）

ポーランドに進出した日系企業（自動車3社、建設1社、商社2社、金融1社）、外資系企業（自動車2社）へのインタビューの概要は以下のとおり。

<ワーカーの雇用は問題なし>

ポーランドの人口は中・東欧諸国で最も多く、失業率も高い。インタビュー先企業は、ワーカーの人材確保では問題を抱えていない。しかし、会計、人事などの専門職については人材不足を感じている企業もある。エンジニア確保のために、近隣の大学、研究所と提携するなどの対策をとっている。

EU加盟後の人件費の動向については、現EU加盟国間の賃金水準にも格差があることから、緩やかに上昇すると見込んでいる企業が多かった。しかし、人件費の上昇は、ポーランドで操業する最大のメリットを薄めてしまう。今後各社は、人件費の上昇をカバーする生産性の向上が求められることになる。

<行政手続き、高速道路網の改善が急務>

事業環境に関して、行政側の対応と制度の不安定さ、高速道路網などインフラの整備状況に対し、改善を求めるコメントが多く聞かれた。

行政の対応の問題点としては、担当者の判断基準が不透明であることがあげられる。たとえば、ある企業では、設備機器の安全認証としてCEマーク以外に、ポーランド独自の安全基準である「Bマーク」が必要であると指導されたが、別の企業では、CEマークを取得していればよいと判断された。同じ材料を輸入する時に、前回と同じ書類を準備したら、修正を指示されたこともあった。制度そのものの改善だけでは不十分で、制度をいかに運用するか、という点についても改善が求められている。労働許可の手続きが煩雑で、時間がかかる点も不満が多い。

会計制度に関しては、月次決算であることや、国際会計基準と異なる点があることから、

非効率だとの声があった。EU基準に調和させるための制度変更であっても、変更が突然行われることに対する不満もある。

インフラ面では、交通道路網の整備が求められている。現在は自動車産業が集積する南西部で、一部開通しているに過ぎない。2005年までに、ドイツ国境まで整備される予定だが、これに加え、例えばトヨタが進出するコリン市（チェコ）に向かう高速道路網が整備されれば、周辺に日系企業も集積し、販売先、供給元の開拓にもつながると期待もある。

EU加盟が事業環境に与えるデメリットとしては、物価、人件費の上昇が考えられている。高速道路網の整備が労働者の流動性を加速させる可能性に言及した企業もあった。

2000年末までに進出した企業に対して、政府が付与した投資インセンティブは、EU基準に適合していないため、今後の取り扱いが問題となっている。この点に関しては、業界団体を通じてロビー活動を行っている企業もあるが、「政府が欧州委員会と交渉する問題」と冷静な対応を示している。

EU基準に対応するために必要な設備投資が懸念されていたが、既にEU向け製品を製造していることから、追加投資に対する不安は、多くは聞かれなかった。多くの企業は既に、ISOやVDAといった認証を取得している。しかし、自動車産業など、自動車リサイクルや、ディーラーの「マルチブランド主義」を容認する規則といった新たな「EU基準」に対応していかななくてはならない産業もある。

<高付加価値品の現地調達に課題>

汎欧州原産地証明（EUR1）を取得するためには、製品ごとに定めた現地調達率を満たさなくてはならない。製造業各社は、コスト

.....

削減のため、可能な限り現地調達を拡大したいとしている。しかし現状では、低付加価値品にとどまっている。ある自動車企業では、ワイヤーハーネス、カーペット、プラスチック、シートなどはローカルサプライヤーから調達できるが、ガラスやタイヤは在ポーランド外資系企業から調達、エレクトロニクス製品など高付加価値製品は、輸入に依存している。高い技術レベルを必要とする金型の開発も、現時点ではローカルサプライヤーの実力は不十分であるとしている。

<生産拠点としての潜在性に期待>

ポーランドに進出している日系企業は、ワンストップサービスの提供や、投資優遇措置

といった投資受け入れ体制ではチェコ、ハンガリーの方が優れていると判断している。それでもポーランドに進出するのは、国内市場の大きさ、将来の経済成長を見込んでのことである。インタビュー企業に限れば、ハンガリー、チェコで聞かれた人件費の高騰は、ポーランドではまだ問題になっていない。チェコでの人材不足、人件費高騰の問題が、ポーランドの投資先としてのメリットを改めて浮き彫りにすることになると予測する企業も、複数あった。今後の高速道路網の整備、2003年に予定されているポーランド外国投資庁(PAIZ)のワンストップオフィスとしての機構改革にも、期待が集まっている。

2. インタビュー記録

(1) チェコ

『現地調達は拡大傾向』

～松下電器産業(エレクトロニクス)

松下電器産業は96年にチェコに進出、地域に根ざした経営をモットーに、欧州向けにテレビを製造している。松下テレビジョン・セントラル・ヨーロッパ(Matsushita Television Central Europe)の佐藤憲司氏(General Manager, Production Division)とヤロミール・シルハネック氏(Administration Manager, Deputy General Manager)に、現在の事業環境と今後の展望についてインタビューを行った。

<適材適所の人材登用を>

問：人材確保に問題はあるか。

答：レベルの高いエンジニアの確保が困難である。99年からR&Dを行っているが、近隣の大学と提携をしている。共同研究、学生の受け入れ、職場の一部提供などを行い、人材の確保を図っている。

ワーカーの離職率が高くなってきている。97年には2%以下だったが、今は2.7~2.8%。ハイパーマーケットの進出が盛んで、給与面でワーカーがそちらに移っているようだ。

離職率の上昇やエンジニアの引き抜きへの対策として、適材適所の登用を行っている。若くても優秀であれば登用する。現在すべてのマネジャーと、アシスタント・ゼネラルマネジャーのうち2人はチェコ人である。今後も現地化を積極的に進め、日本人の数を減らしていくつもりだ。

EU加盟後に予想される人件費の上昇については、懸念はしているが、どの程度上昇するかについては見通しはついていない。ギリシャ、ポルトガルの賃金水準は、ドイツに比べ今でも大きな格差があることから、急激には上昇しないだろう。

人件費は今も上昇している。しかし英国などと比べるとまだ競争力があり、一桁台

の上昇であればなんとか対応していける。

< 社会保障制度が病欠を後押し >

問：事業環境で問題となっている点は。

答： 為替相場。チェコ進出を決定した当時は固定相場制だったが、97年5月に変動相場制に移行。97年はコロナの影響で材料費が22%上昇した。今はコロナ高に苦しんでいる。

インフラ面。物流では、必要なときに必要な品質のコンテナが揃わない。また、税関手続きが硬直的で、融通が利かない姿勢にも困っている。道路網に問題はない。

社会保障制度。病欠に対して国が手当を支給する制度があるため、欠勤率が高い。クリスマスに向けた繁忙期は土曜日出勤で対応しているが、風邪を引きやすい季節の変わり目と重なってしまい、欠勤率が上がってしまう。皆勤賞を設定するなどしているが、効果は限定的である。

企業風土作り、意識改革。社会主義時代にはなかった「お客様第一」、1分1秒を惜しむ「ハングリー精神」などの意識を植え付けることや、技術研修、英語研修などの人材育成に力を入れている。全体活動を行うことが社会主義時代には制限されていたこともあり、提案、QCサークルなどの指導が必要である。全欧QCサークル大会を開くなどしている。

EU加盟がもたらすメリットとしては、通関業務の廃止によるリードタイムの短縮があげられる。その他には、関税が撤廃されること。今もハイテク部品の輸入には14%の関税がかかっている。

安全基準などの認証については、BEAB（英国の安全規格）、ISO9001（品質）、ISO14000（環境）の認証を操業後18カ月以内に取得した。搬入機械の安全基準も、EU基準に適合したチェコ基準の認証を受けている。

なお、チェコインベスト（外国投資庁）、ピルゼン市の協力的な受け入れ体制もあり、設立から操業までスムーズに進んだ。

< 電気部品の現地調達に課題 >

問：現在の現地調達率は。

答：EUからの調達率は、80%（97年）70%（2001）。チェコからは、2%（97年）10%（2001年）、チェコを除くCEFTAからは6%（97年）12%（2001年）。現地調達は、徐々にではあるが進んでいる。

部品のローカルサプライヤー数は、2社（97年）25社（2001年）。しかし、ローカルサプライヤーのレベルは、日本と比較したらまだまだかなり低い。電気部品の現地調達は、規模、品質の両方で不十分である。現時点ではほとんど入ってきていない中国製品も、今後試してみる。現在、ブラウン管はフランス、イタリアなどから輸入しているほか、ICなど基幹部品は、部品数は少ないものの日本から輸入している。

< 中・東欧市場の拡大に期待 >

問：今後の事業展開は。

答：チェコ工場は、英国工場との製造品目の棲み分けはあるが、欧州市場向けの重要な生産拠点であり続ける。西欧テレビ市場の規模は、あまり変わらないだろう。ただし、今後欧州でデジタル放送が普及すれば、デジタルテレビの需要が増加し、大きな転換点となる。また中・東欧市場については、経済発展に伴う消費者の購買力の向上に期待している。

中国製品については、14%の関税がかかることもあり、今は流入していない。しかし、このたびEUが中国製テレビに対し20万台の無税割り当て枠を設定した。欧州の市場規模（2,000万台）を鑑みると影響は微小であるが、割り当て枠の今後の動向が懸念される。

『付加価値の高い生産品目への移行が必要』
～ A社（エレクトロニクス）

<資本集約的な生産体制へ>

問：人材確保に問題はあるか。

答：周辺地域の失業率は約7%であり、現時点では、ワーカーの人材確保は大きな問題になっていない。しかし、マネジャークラス、エンジニアの人材確保は容易ではない。国内外を問わず人材を募集しているが、チェコ人は長時間の通勤を嫌うところがある。当社は都市から離れているため、採用には課題が残る。

チェコは歴史的に見て工業国であるためか、労働力の質が高い。勤勉で、マニュアルや作業指導書に対して非常に忠実に作業を行う。西欧などでは第3次産業を嗜好する傾向があるが、チェコ人は製造業にこだわりがあり、ものづくりに適していると考えている。

欠勤率は、2001年の冬場は10%を超える時期もあったが、2002年3月には4～5%まで下がった。皆勤賞など出勤状況と賃金を連動させる制度を設けたほか、個人の出勤表を張り出すなどの対策を取った結果、大きく改善した。

離職率は1.2%（2002年）と低い。技術、知識が蓄積できることは大きなメリットである。

問：チェコのEU加盟は人件費の上昇をもたらすか。

答：当然上昇するだろう。しかし、地域的な条件もあり急激な上昇はないとみている。

人件費の上昇に対しては、労働集約的な生産体制から、段階的に機械プロセスを導入するほか、チェコ人の特長を活かし改善力をベースにした付加価値の高い生産体制に変えて対応する。生産品目については、「Made in Market」、つまり販売市場で生産する方針をベースに、欧州での生産に適した製品を模索している。たとえば、大

型家電、自動車など輸送コストがかかる製品、パソコンのキーボードなど欧州の多様性を象徴する製品、テレビを始めEUR1などの税法上の規制がある製品は、欧州で生産するメリットがある。

現在、チェコの景気が過熱していることも懸念材料である。コロナ高の影響は大きい。

<通関が輸送面での障壁に>

問：各種制度の手続き面での問題点は。

答：設立当初から総務、経理、法務、製造、品質管理、購買などメインの部署にナショナルスタッフを配置しており、諸手続きは彼らがうまく対応してきた。機械設備に関しては、チェコ独自の安全基準を取得するなど、各種制度への対応ができています。

問：輸送面で問題はあるか。

答：トラック輸送をしているが、ドイツ国境のロジノフの通関に時間がかかることが多い。顧客からクレームを受けることもあり、頭を痛めている問題である。EU加盟による簡素化がもたらす効果は非常に大きい。

問：EU基準への対応は。

答：環境面、法規制などで、EU基準としての程度のものが要求されるか、詳細について検討中である。当然ながら、必要であれば投資は行う。

問：投資優遇措置を受けているか。

答：この地域で優遇措置を受けるための条件（投資額1,000万ドル以上）を満たしていないため受けられない。必要投資額は満たしていないものの、500人以上の雇用を維持していることを踏まえ、なんらかの優遇措置を受けられないかどうか、自治体とも交渉していきたい。現状では、従業員のトレーニング費用に対する補助金も支給されないが、研修などを実施し、人材育成を進めていきたい。

< 低付加価値品の現地調達が可能 >

問：原材料の調達は。

答：主要電子部品などは日本、英国から調達している。

問：ローカルサプライヤーの実力は。

答：電子部品などについてはまだ不明。モールドリング、プレス、パッケージングといった加工部品は、2年前からローカルサプライヤーを活用している。十分メリットを出すことは可能。

金型の製作については、技術力はあるもののリードタイムがかかりすぎるので、すぐに現地調達を開始することはできない。

< 欧州向けの重要な生産拠点 >

問：EU加盟後の欧州戦略は。

答：販売市場で生産することの意義は大きい。アジアや中国に製造拠点が一部シフトしているが、すべてが移転するとは考えていない。サプライチェーン・マネジメントやリードタイムの短縮、在庫削減などの点から、チェコの欧州向け生産拠点としての立地優位性は、今後も残るだろう。その中でチェコ工場を一流の生産工場に育ていきたい。また、旧ソ連、地中海沿岸のアフリカ諸国などは、販売市場としての潜在性があると思われる。

『引き抜き対策は職場環境の整備』

～ B社（エレクトロニクス）

< エンジニアにモチベーションを与える職場環境 >

問：人材確保に問題はあるか。

答：かつては苦労していた。人材斡旋業者への委託、新聞広告の掲載などを行っていた。またインセンティブとして、住居を用意したり、家族のための仕事も用意したりした。IT関連の人材は、今も不足している。

同業他社からの引き抜きについては、い

くつかの実例もある。同業の欧米企業がオファーする賃金とは、ある程度の格差があることも認める。しかし、当社は技術者に対して賃金以外の面でもインセンティブを与えているつもりだ。たとえば、社内で技術面での知識の共有化を進めているほか、製品開発の企画やスケジュールに関する情報も共有化していることは、エンジニアのモチベーションを高めていると考えている。

問：チェコのEU加盟は人件費の上昇をもたらすか。

答：上昇するだろう。しかし、EU加盟後に徐々に上昇していくのであれば大きな問題とはならない。状況に応じて対応していく。

当社では、製造工程はすでにオートメーション化されており、低賃金を利用しての低付加価値製品はチェコでは製造していない。当社チェコ工場の強みは、R&Dセンターであり、研究職として60人以上を雇っている。

< 国際調達を実施 >

問：調達の状況は。

答：現在、原材料は大きく分けて5種類あるが、世界中から最適なものを調達している。一部の原材料については特定の国・地域から輸入しているが、その他については特定地域に限られていない。

機械類の調達については、すべてローカル企業から納入している。技術力も十分ある。

< 煩雑な書類手続きに苦労 >

問：事業活動の障壁となっている制度は。

答：行政手続きなどの煩雑なペーパーワークについては苦労している。通関手続きに関しては、5年前に税関当局から最も優秀な通関士を引き抜いた。それ以来、その担当者に一任しており大きな問題はない。

問：輸送インフラに問題はあるか。

.....

答：すでに十分整備されていると考えている。現在はプラハとウィーンの販売会社へ、または顧客へ直接納品しているが、プラハへは3時間、ウィーンへも3時間半で着く。今後高速道路網が整備されれば、さらに短縮されるだろう。

『人件費上昇には生産性の向上で対応』

～ NIKOM (金属)

NIKOMは93年、鉄鋼原料であるバナジウムを生産していた国営企業コポフテムニシエックの民営化に伴い、チェコと日本の合弁企業として設立された。吉岡謙二氏 (Managing Director) に、現在の事業環境と今後の展望についてインタビューを行った。

<コスト削減により生産性の向上を図る>

問：人材確保に問題はあるか。

答：人材確保は苦労していない。ただ、製品であるバナジウムを作るメタラジー (冶金学) は、チェコではもう教えられていないため、社内で知識、技術を継承していくしかない。しかし、チェコには知識・技術を会社の財産として継承していく意識が薄いように思われる。当社でも2年前まではトラブルへの対応マニュアルというものが存在しなかった。この点については意識改革が必要である。

EU加盟により、チェコの物価水準は急激に上昇するだろう。その結果、人件費も急上昇すると見込まれる。現状では特に問題はない。

問：人件費の上昇にはどのように対応するか。

答：当社に限れば、上昇するコスト対策として (一般論的に言われる) 高付加価値製品の生産に移行することは不可能であることから、生産性の向上で対応していく。具体的には、人件費を削減し、機械設備を導入することによる生産性の向上ではなく、原料をより安価なスクラップから回収する技

術の構築など、変動費を削減することで生産性を向上させる。特に製造業では、他社と同じことをしては、競争に勝てない。雇用者の削減については、企業は公器であることから、また全体のコストに占める割合が小さいことから、消極的である。

なお、有給休暇を労働基準以上に付与しているためか、病欠欠勤率は1～6%と低い。

<制度の運用面での改善を望む>

問：事業活動の障壁となっている制度は。

答：制度そのものではなく、制度の運用に問題がある。担当者により判断が異なることが多い。判断結果を関係省庁に回覧するなどして、見解の統一を図ってほしい。汚職体質ということは感じていない。

交通インフラに関して大きな問題はない。現状ではハンブルク、ロッテルダムまでの所要時間は1日半である。EU加盟により、高速道路網の整備が加速する可能性も期待できる。通関業務がなくなることもあり、輸送期間がさらに短縮される見込みもあるが、当社製品の性質として、納期の短縮メリットはそれほど大きくない。ただ通関の煩雑な手続きがなくなるのは業務上大きなメリットである。

EU基準への対応についてであるが、環境基準を例にとると、チェコは大気汚染や水質汚濁には従来から厳格である。EU加盟後、その規制がどこまで厳しくなるのかはまだ把握していないものの、対応は十分可能と見込んでいる。

<裾野産業の実力は十分>

問：現地調達に問題はあるか。

答：機械産業とは事情が異なると考える。当社の場合、9割の主原料と、1割の副原料に分けられる。主原料については、現在CISからの調達が8割を占めており、ロケーションのメリットを最大限に活かしてい

る。副原料のアルミニウムは、約7割がチエコ国内での調達であるが、品質的に問題はない。

なお、当社を取り巻く裾野産業は十分発達していると認識している。機械設備のメンテナンス、プログラミングはローカル企業で対応が可能である。

(2) ハンガリー

『優遇措置廃止の影響は多大』

～三洋電機（エレクトロニクス）

三洋は99年、欧州初の生産拠点をハンガリーに設立し、携帯電話用リチウムイオン電池とニッケル水素電池の製造を行っている。三洋ハンガリーの藤川洋章氏（Financial & Accounting Manager）に、現在の事業環境と今後の展望についてインタビューを行った。

<引き抜きによる離職が増加>

問：人材確保に問題はあるか。

答：マネジャークラスの人材に関して、離職率が高まっている。最近進出してきた外資系企業による引き抜きが原因であり、今後も引き抜きによる人件費の上昇が続くであろう。三洋もこの1～2カ月間に、日本で研修して育成した人材を2人引き抜かれた。しかし当社は、いたずらに賃金をつりあげて、他社から人材を引き抜くことには消極的である。

ハンガリーではマネジャークラスにカンパニーカーを貸与する企業が多く、コストアップ要因となっている。

ハンガリー人労働者については、非常に勤勉であり、学習意欲が高いとの印象を受けている。皆勤賞などのインセンティブを設けており、欠勤率は8～9%と低い。

問：政府が2002年に実施した最低賃金引き上げ措置（4万 5万フォリント）の影響は。

答：ワーカークラスに対しては、当初から現

問：バナジウム市場の見通しは。

答：粗鋼生産は2001年が過去最高を記録し、2002年はそれをさらに上回りそうである。バナジウムの消費は、基本的に粗鋼生産見合いで伸びるものの、今後の欧州市場の動向については、楽観視していない。

在の最低賃金を10%程度上回る賃金を支給していたため、引き上げ措置の影響はない。

ハンガリーの賃金水準は、EU加盟により上昇するだろう。賃金上昇に見合う生産性の向上が必要となる。

<優遇制度の廃止により投資計画を修正>

問：EU加盟によるメリットは。

答：EU加盟により、物流がスムーズになることを期待する。原料の一部は、現EU加盟国から調達しているが、よりフレキシブルな調達を期待できる。出荷に関しても、丸1日費やすこともある通関業務がなくなるメリットは大きい。現在、税関の業務は週末には完全にストップするため、三洋では、金曜日に出荷して通関手続きを済ませ、週末に納品する流れとなっている。金曜日に予定外の出荷依頼が来ても、週末は通関業務が休みであるため、速やかに納品することができないのが現状である。

問：事業活動の障壁となっている制度は。EU加盟により改善は期待できるか。

答：全般的に、申請制度や手続きが煩雑であったり、許認可基準が曖昧であったりする。たとえば、政府の助成金やカスタムフリーゾーン（CFZ）の申請なども、必要書類が多く、かつハンガリー語での提出が求められるため、社内で内製化することができない。そこでコンサルティング会社やエージェントに書類作成を依頼することになる。

結果として、費用を軽減するための助成金申請にも費用がかかってしまう。制度の簡素化を望む。

許認可に関し、当社は環境規制をクリアしていたにもかかわらず、操業許可を得るまでに時間がかかった。それは電池の製造が化学系、薬品系の事業であることから、環境への悪影響というイメージがあったためではないかと推測される。判断基準の透明化を望む。

労働ビザの取得手続きも煩雑だが、EU加盟に向け改善、簡素化の方向へ進むと期待する。

問：交通インフラの問題点は。

答：EU向けの輸送道路網については、特に問題はない。生活インフラとして、ブダペスト近辺のハイウェイ化を期待する。現状では、ブダペストからドログまで（約35km）に1時間かかってしまう。

問：CFZがEU加盟と同時に廃止されるが、その影響は。

答：CFZが廃止されると、設備の輸入関税を支払わなくてはなくなるため、投資計画の変更を迫られている。現在、5ライン分のキャパシティーがある工場に2ライン設置しており、当初は2003年から1年に1ラインずつ増設する予定だった。しかし、2004年にCFZが廃止される見込みであるため、2004年以降に予定していた設備投資を、2003年に前倒しすることを計画している。

問：EU加盟後の投資インセンティブの取り扱いについての見通しは。

答：投資インセンティブに関しては、EU加盟により法人税の免税措置が廃止されるほか、政府からの助成金については縮小、もしくは基準が厳格になると見込んでいる。法人税の免除措置については、2002年に投資額が100億フォリントを超え付与条件を満たしたため、現在政府に申請している。三洋としては、EU加盟までに既得権を得

て、加盟後の取り扱いについては、政府の欧州委員会との交渉に期待する意向である。政府は、今後は付与条件（100億フォリント）も下げつつ、1社当たりへの助成金額を引き下げることで、「広く薄い」援助をすることで公平性を高めるとしているようだ。

問：EU加盟により、欧州での事業戦略は変わるか。

答：かつてはドイツのミュンヘンに統括本社を設置し、チェコやハンガリーでは委託生産を行っていた。99年に生産拠点をハンガリーに設立し、ドイツは販売、統括拠点としている。EU加盟後もハンガリーは引き続き重要な生産拠点であり続ける。

問：ハンガリーのEU加盟が遅れた場合、事業活動に大きな影響を与えるか。

答：ハンガリーのEU加盟と同時にCFZが廃止される、という意味で事業に与える影響は大きい。EU加盟による需要の増加は見込んでいない。

<ローカルサプライヤーの将来性に期待>

問：今後の調達方針は。

答：現地調達を拡大する予定。低価格、フレキシビリティ、リードタイムの短縮が大きな理由である。リードタイムの短縮は、在庫削減、資金繰りの面からも重要である。

ローカルサプライヤーの開発は、今後の課題である。製品の品質に大きく影響しない部分については、すでに現地調達に切り替えているが、高い技術を要する部品については、品質的にまだ満足できない。たとえば、携帯電話用電池はより薄いものが求められているが、電池のプラスチックケースの薄型成型は、ゆがみの問題など技術的に難しく、現地調達は困難である。

現状では、資金不足、機械が古いというよりも、エンジニアの技術レベルが低い。しかし徐々に取引可能なレベルに近づいて

きており、将来性はある。また、ハンガリーのサプライヤーは非常に意欲があり、積極的かつ柔軟に対応する。

また、納品日の順守、高品質な製品の継続的な納品といった、日系企業との付き合い方という「経験」が必要であろう。ハンガリーのEU加盟により、西欧企業との取引が増えれば、ハンガリー企業全体のレベルアップにもつながるのではないかと。

問：中国製品との競合は。

答：コスト削減努力はしているものの、価格ではどうしても中国製品に勝てないため、脅威ではある。しかし、品質と対応（フレキシビリティ、リードタイムの短さ）が三洋の強み。コスト以外の面で勝負したいと考えている。米国にはすでに中国製品が入ってきているが、欧州へはまだ物流に時間がかかっているようである。

『ローカルサプライヤーの開発が課題』

～デンソー（自動車）

デンソーは97年、ハンガリーに進出しディーゼル噴射ポンプを製造している。デンソー・マニュファクチャリング・ハンガリーは、欧州の次世代排出ガス規制であるEUROに対応したコモンレールシステムの製造を2002年11月に開始している。同社の加藤隆英氏（President）と手島浩平氏（Treasurer and Controller）に、現在の事業環境と今後の展望についてインタビューを行った。

< 人件費の上昇は生産性でカバー >

問：人材確保に問題はあるか。

答：歴史的に見てハンガリーは農業国で、工業基盤がなかったこともあり、マネジャークラス、エンジニアについては、当初から人材が少ないとの印象を受けている。特に、生産技術エンジニア、会計、コンピュータ関連の人材が不足しているようだ。しかし経験者の採用は難しいことから、採用後の

トレーニングに力を入れている。つまり新卒採用し、マネジャークラス、エンジニアなどを育成するトレーニングを受けさせている。エンジニアについては、これまでに100人以上を日本でトレーニングさせた実績がある。今後はマネジメント層の育成にも力を入れ、現地化を積極的に進めていきたい。外資系企業の進出に伴い、人材が引き抜かれることもあるが、今のところそれほど深刻な問題になっていない。従業員は、給料の違いが2倍ならともかく、3割程度の差であれば、仕事のやりがいや会社の将来性を重視して決断するとの話を聞く。

問：政府による最低賃金の引き上げ措置の影響は。

答：すでにこの地域の給与水準は国内平均を2割強上回っており、最低賃金引き上げ措置の影響はそれほど大きくない。

ハンガリーの賃金水準は、EU加盟により徐々に上昇していきだろう。10年、15年といった中・長期的な視野でみると、労務コスト面でのハンガリーにおける投資メリットは薄れていく。今後は、人件費の上昇率以上に、生産性とサービスを向上させなければならない。

< 金融制度改革を評価 >

問：カスタムフリーゾーン（CFZ）がEU加盟時に廃止されるが、その影響は。

答：CFZの廃止により、機械設備の輸入関税免除措置が廃止されるのが最大の痛手である。その他、インフラ整備のための補助金、法人税、地方税の免税措置が享受できなくなる影響も大きい。今後受領できる補助金額は減るだろう。その代わりに、個別交渉により代替措置を引き出せることを期待している。一度当局に呼ばれ、今後の方針の説明を受けた。インセンティブを投資総額のある比率以内に抑えるというEUルールの範囲内で、いくつかの選択肢を用意してい

.....

るようだが、まだ交渉中で、流動的であるようだ。

CFZにおける関税の免除措置についてであるが、現時点で製品はすべてEU市場向けであり、汎欧州原産地証明（EUR1）を取得している。EUR1を取得する際、日本から輸入している部品については、関税を支払わなくてはならない。輸入後、製品を出荷するまで関税の支払い猶予があるというのが現在のメリットである。

問：交通インフラの問題点は。

答：高速道路のすぐ近くに立地していることもあり、特になし。製品はすべて顧客がトラックで集配に来ている。交通インフラに関してはM7という高速道路が整備されており、ウィーンまで続いている。M7は、現在も拡張工事が続いている。

問：通関の問題点は。

答：通関に関しては、オーストリアとの通関で7、8時間かかっている。特に問題視していないものの、EU加盟による解消を期待している。

デンソーは、これまでの実績などにより認定輸出入者（accepted exporter/importer）の資格を得ており、通関業務もスムーズに進む。通関書類の作成についても内製化している。

問：金融制度の問題点は。

答：2001年6月に金融制度改革が実施され、資金調達が許可制から報告制に変わったこともあり、問題はない。これまでは財務省の了解を得るまでに時間がかかっていた。銀行手数料はいまだに高いが、EU加盟によりEU水準にまで低下することを期待している。

問：その他事業活動の障壁となっている制度は。EU加盟により改善は期待できるか。

答：労働許可は、取得までに時間がかかるのに加え、有効期限が1年間と短い。前回取得したときは、労働局での2カ月間の公示

を含め5カ月かかった。許可が下りたと思ったらまたすぐに再取得しなくてはならない。ドイツでは有効期間が2～3年ある。EU加盟後も手続きの簡素化には時間がかかるだろう。

品質基準、安全基準、環境基準などですべてEU基準に対応済み。ISO14001（環境マネジメントシステム）、TS16949（品質管理）、OHSAS18001（安全衛生）などの認証も取得している。

<ローカルサプライヤーの育成には時間が必要>

問：今後の調達方針は。

答：現地調達を拡大する予定。調達先は近い方がよい。現在の調達先であるポーランド、ドイツで1日、英国で2、3日のリードタイムがかかっている。これを短縮できるのは大きなメリット。

ローカルサプライヤーの実力は開発途上であるが、取引企業数は徐々に増加している。97年の設立時には0社だったが、現在は5社。現在取り組んでいる新製品の生産に当たっては8社に増える予定である。

精密製品には高い技術レベルが必要とされる。技術指導が必要であり、育成には時間がかかるだろう。100%ハンガリー資本の企業は品質管理、技術力、マネジメント力が課題となる場合が多い。現在の取引先も西側の資本が入っている企業である。

なお、部品はミルクラン方式で、必要な分をこちらから集荷している。英国まではトラックで2日間。サプライヤーの品質、在庫などを把握できるメリットがある。2003年にはサプライヤーは全体で50社を超える見通しである。

『人件費の上昇により生産方針を転換』

～TDK(エレクトロニクス)

TDKは、95年にハンガリーに進出し、ノイズフィルター、フェライトコア、多層セラミックチップコンデンサーといった電子部品を製造している。海原伸男氏(Vice President)に、現在の事業環境と今後の展望についてインタビューを行った。

<EU加盟後の人件費は急上昇>

問：人材確保に問題はあるか。

答：マネジャークラスの人材は、今でも不足している。レチャグ市には人口が4,000人しかいないが、市は熱心に企業誘致を進め、現在では4社が進出している。TDKは2番目に進出しているが、レチャグ市以外の企業からも、相場より高い賃金水準で引き抜かれる事態はすでに起こっている。高い賃金さえ払えば経験者を獲得できるというのは、後発の企業にとっては有利である。

マネジャークラスに対して、引き抜きの提示は月に1回はあるようだ。引き抜きに関しては、賃金水準がすべてではないだろう。業務にやりがいを感じているか否か、会社へのロイヤルティ、会社の将来性、職場環境なども大きな要因であると考えられる。月1回のミーティングや日常でのコミュニケーションを通じて賃金水準以外でも魅力的な企業であるよう努めている。先月辞めた人は倍額を提示されていた。マネジャークラスへの需要は高い。

問：欠勤率については。

答：当初(6年前)は10%を超えていたが、現在では4.5~5%程度まで下がっている。しかしこれで満足していない。日本で欠勤率がこれほど高い企業があるだろうか。皆勤賞などを設定するよりも、朝礼を実施するなど日常のコミュニケーションを通じて「働くことが普通である」と教育すること、

特にハンガリー人マネジャーの指導により勤労倫理の浸透を図ることが重要だ。

問：政府による最低賃金の引き上げ措置の影響は。

答：引き上げ措置の前に、ワーカーを引き止めるためにすでに賃金を引き上げていた。人件費はすでに上昇しており、労働集約的なものについては、すでにハンガリーで操業していくことが厳しくなっている。なお、人件費の上昇率は、ワーカーよりマネジャーの方が大きい。

賃金水準は、EU加盟により急速に上昇するだろう。外資系製造業の進出は、一時よりは落ち着いてきているが、まだ盛んである。さらに郊外型ショッピングモールなどサービス業の進出も盛んであり、労働市場は売り手市場となっている。この傾向はEU加盟後も続き、人件費はさらに上昇すると考えている。

EU加盟が人件費に与える影響については、賃金水準はそれほど変わらないであるとか、賃金が増しても、現在のフォリント高が妥当な水準に落ち着けば、実質賃金は上がらないという声も聞くが、上昇するとみている。

<外資受入政策と現存制度が乖離>

問：事業活動の障壁となっている制度はあるか。

答：政府は、ハンガリーの産業育成のため外資導入を促進しているが、国内には外資系企業の活動を制約する制度があり、政府の方針と現存の制度にズレがある。たとえば、定時以外の携帯電話代を経費で落とせない点。TDKは24時間操業であるし、日本の親会社とは時差もある。日本と連絡を取る必要があるのは、ハンガリーでの定時内に限ったことではない。それを経費と認めないのはナンセンスである。

滞在許可についても、2002年4月に申請

したものが9月によやく認可された。有効期間は1年間なので、数カ月後には再び申請しなくてはならない。

許認可手続きに関しては、担当者の裁量が大きく、交渉次第という印象がある。

問：投資インセンティブについては。

答：2002年9月に財務省から説明があったが、欧州委員会と交渉中であり、最終決定は12月になされるとのこと。政府はEU基準に適合したインセンティブのパッケージをいくつか用意するようだが、何も決まっていな段階ではコメントできない。

制度変更などについての正しい情報を速やかに伝達するというのも、外資を呼び込む側としては必要であろう。

問：交通インフラに問題はるか。

答：EU市場へは、M1と呼ばれる高速道路を通過してウィーン経由で輸送している。道路網に問題はない。

問：EU加盟による事業環境の改善は期待できるか。

答：期待できない。EU加盟に際しては、改正しなくてはいけない制度が数多くある。EUとの交渉では大枠の設定にとどまり、細則は各国で整備することになるだろう。ハンガリーが、外資系企業にとってメリットとなる制度改革を直ちに実行できるかという点、そこまでは手が回らないのではないかと。徐々に改善されるだろうが、EU加盟と同時に、大きく変わることはないだろう。

問：ローカルサプライヤーの開発、育成は。

答：なかなか難しい。政府が製造業企業を誘致しても、裾野産業が育っていない。たとえば、金属加工をするにしてもプレス、溶接、樹脂成形などの周辺技術が必要であるが、機械工業のレベルが低い。そのため、少し複雑な機械加工が必要な部品の現地調達ができない。現地調達が可能なものは事務用品、梱包用の資材（紙箱）程度であり、

状況は進出以来変わっていない。

調達は、企業の世界戦略の視点から、必ずしもすべての必要資材の現地調達をしなくても良い。たとえばTDKハンガリーは、主原料の1つをトータルTDKとしてオーストリアから調達しており、その6～7割をTDK中国に送っている。しかし、一部の部品（TDKハンガリーの場合、トランスの細かい部品など）については、現地調達が望ましいだろう。

<労働集約的な生産工程を移転>

問：競合他社と比較して、TDKの強みは。

答：差別化する特長は年々なくなってきている。製品開発から5～10年経つと、どの会社でもできることになってしまう。当社は、ISO9000、QS9000といった認証を取得したトップクラスの品質と、顧客への供給実力で価格競争力を補っている。

問：今後の事業展開について。

答：ハンガリーでの操業は、現在大きな分岐点に立っている。ハンガリー進出の背景には、西欧の顧客に供給するにあたり、労働コスト面での優位性と、納品先である西欧企業へのアクセス面、で優位性があった。しかし、95年の設立以来、賃金水準は大きく上昇しており、労働集約的な製品を生産するメリットが薄れてきている。また、納入先が、生産拠点をハンガリーから中国などへ移転するケースも出てきている。ヒューレットパッカード、フレクトロニクスなども、生産拠点をハンガリーから中国などに移転している。電子業界の動きは速く、安価な労働コストを求めて、ハンガリーを撤退する動きは、数年前から始まっている。TDKでも、一部の労働集約的な製品（トランス）については生産拠点をハンガリーから移転する予定である。労働コスト面をみると、ルーマニア、ブルガリアなどは今後有望であろう。

フェライト製造などの装置産業については、機械化による生産性の向上を進める。人件費の安価な国へ移転するという選択肢もあるが、炉を移動させると購入するよりも高くつくこともある。製品によっては、ハンガリーに残って効率化を進めた方がよいものもある。

取引先が中国へ移転する傾向が続くため、欧州市場の拡大は見込めない。その結果、競争は今後ますます激しくなるだろう。携帯電話部品、VTR部品など小さい製品は、輸送コストも安価であるため中国製品の競争力は高い。しかし冷蔵庫、洗濯機、

テレビ、自動車などの大きなフェライトコアについては、ハンガリー製品の競争力はまだある。顧客が欧州にいる限り、生き残る道は必ずある。フレキシビリティを最大限に活かし、品質、納期を武器に戦っていく。

しかし、フレキシビリティと価格のどちらを選ぶかどうかは、顧客次第であろう。TDKの場合、輸送費を含め価格差が10%以上あれば、中国製品が選ばれてしまう。中国の労働コストはハンガリーの3分の1。しかも今後10年間は賃金水準が変わらないといわれている。

(3) ポーランド

『早期のユーロ参加に期待』

～東海ゴム（自動車部品）

東海ゴムは99年、ポーランドに進出し、自動車用防振ゴム製品を製造している。原正晴氏（President）、橋本亘正氏（Vice President & Director Manufacturing）に、現在の事業環境と今後の展望についてインタビューを行った。

<人材育成に努め現地化を推進>

問：人材確保に問題はあるか。

答：ワーカーについては、ボルブロム市周辺の失業率は16%（2002年7月）と高いため、それほど苦労していない。スタッフについては、英語力を条件としているため、40km離れたクラクフにまで範囲を広げる必要がある。自動車を持たない一部のスタッフと駐在員は、2台のマイクロバスに分乗し40分かけて通勤している。一方、会計、人事など専門職の人材は、売り手市場である。

ポーランド人労働者に対する印象は、失業率が高いためか、職に対する思いが強く、予想していた以上に勤勉だ。現在、主要ポストには日本人が就いているが、人材

育成に努め徐々に現地化を進めていく方針である。

EU加盟後に人件費が上昇すれば、ポーランドで操業する最大のメリットが薄れてしまうが、加盟後急激に上昇するとは考えていない。スペインとドイツの賃金格差もまだ大きく、東西ドイツでも差異はある。実際に人件費が上昇した場合には、生産性で吸収する努力をしていく。

<高速道路網の整備を望む>

問：事業環境の問題点は。

答：税制が頻繁に変更されるため、経理担当者は、毎日官報を確認するために神経をとがらせている。EU加盟に向けて、EU基準への調和を進めている過渡期にあるためとは思いますが、安定した制度を望む。また、税務報告が月次であるため、付随する作業が多い。

投資インセンティブについて、現在他の多くの外資企業で問題になっているが、ボルブロム市は経済特別区でないため、当社はその影響を受けない。

問：交通インフラの問題点は。

.....

答：高速道路網の整備を望む。現在は、ドイツに向かう高速道路（A4）が少し整備されているだけである。たとえば、チェコのコリン市に南下する高速道路ができれば、現在集積が進んでいる他の日系企業との取引がより容易になる。国内の道路網に加え、今後の発展が期待されるトルコへ向けて南下するルート of 整備も望む。しかし、高速道路網の整備は販路拡大につながるものの、労働者の流出という副作用もあるだろう。

通関は、現在3～4時間かかっている。進出当初は1日かかることも覚悟していた。EU加盟による簡素化の影響は大きい。

問：EU基準の順守に要するコスト（コンプライアンス・コスト）について。

答：各種認証基準については、日本からCEマークの付いた機材を輸入している。ポーランド独自の安全基準である「Bマーク」は、CEマークでカバーできるということだ。建屋改築の際の建築関連基準、周辺への騒音抑制基準、廃棄物分類基準などはすでにEU基準を満たしている。行政手続きの点でも大きな支障はない。進出時の操業許可も、予想以上に早く下りた。

問：ポーランドの投資受け入れ体制の問題点は。

答：ワンストップサービスの提供、投資優遇措置の内容という点では、チェコ、ハンガリーの方が大きく進んでいる。ポーランドではようやくワンストップオフィス設置の動きがでてきているが、現在の受け入れ体制では十分とは言い難い。日本人にとっての生活環境も、チェコ、ハンガリーの方が上だろう。それでもポーランドに進出を決めたのは、将来の経済成長が見込まれる点、国土、人口の規模が大きい点を考慮したためである。

問：その他問題となっている点は。

答：ポーランドの会計法は、自国通貨での決

算を義務付けているが、当社はほとんどの取引をユーロ建てでおこなっており、為替リスクを負っている。EU加盟後、早期のユーロ参加を望む。

また、材料・部品の大半は域内調達であるが、機械設備、金型、治具については、日本で開発を行っている関係から、ほとんどを日本から輸入している。仕入先を育てながら購入量を増やしていく、という方針に基づいて、現地化を推進し競争力の強化を図っていきたい。

<生産効率向上のための方策を実施>

問：今後の生産体制は。

答：操業以来、取り扱い製品数、従業員数、売上高はすべて右肩上がり。2003年以降も増産を予定しており、増員するワーカーの教育を開始している。現在の販路は日系企業が中心であるが、欧米企業向けにも拡大していきたい。

効率的な生産体制作りのために様々な工夫をしている。たとえば、生産管理を徹底的に行っている。個人の目標、1日の作業目標、1カ月の作業目標を明確に示しているとともに、機械の故障、製品の不良に関して原因を追求し、公表している。その際、言語によるコミュニケーションは必ずしも十分ではないので、図や写真、実物を多用した資料を大きく掲示することによりカバーしている。月給制ではなく時給制にしている。また、賃金、昇進体系にインセンティブがある。そのため、目標達成のための残業もいとわない。残業については、労働法の改正により年間の上限が150時間から416時間へ大幅に緩和される予定とのことで、制度の後押しがある。労務コストが安価であるメリットを最大限に活用するため、自動化は製品の品質に関わる部分のみにとどめている。

『制度・基準の煩雑さ、不透明さの改善を要望』
～ C社（自動車部品）

<判断基準が不透明>

問：人材確保に問題はあるか。

答：失業率が20%弱と高いため、ワーカーの採用には苦労しないが、マネジャークラスなどの人材確保は楽ではない。また、ワーカーに対して品質管理を考慮した教育が必要。従業員が少ないため、病欠の影響は大きい。

問：事業活動の障壁となっている制度は。

答：欧州基準、国際基準と異なる基準が存在するため、非効率である。

例：ポーランドには国内安全基準「Bマーク」という認証制度がある。Bマークの取得検査の際、検査官に修正すべき点をいくつか指摘された。次回以降の取得手続きのために、指摘された点の根拠となるマニュアルの公示を求めたが、見せてもらえなかった。基準が不明瞭との印象を受ける。

例：会計基準について、国際会計基準と異なる部分がある。日本の親会社との連結対象であるため、国際会計基準に則った書類が別途必要となる。

なお、労働衛生基準については、国内認証を取得済み。廃棄物処理については、国から環境関連の認証を受けた業者に委託している。

その他の問題点としては、行政手続きに関し、担当者の見解が不安定であることがあげられる。担当者によって見解が異なったり、同じ担当者でも見解が変わったりする。たとえば、同じ材料を輸入するときに、前回と同じ書類を準備したら、修正を指示されたこともある。制度そのものの問題なのか、あるいは担当者の問題なのかは不明であるが、見解の統一を望む。

労働許可証、滞在許可証の発行手続きが複雑で、かつ時間を要する。EU加盟によ

る規格、制度の透明化、改善を望む。

問：ズロチ高の影響は。

答：欧州の販売会社とはユーロ建てで取引をしているため、為替リスクを負っている。また日本、東南アジアへの支払いも、ユーロ建てを検討中だが、現状では円もしくはドル建てで支払っている。手数料なども安くはない。

<今後の市場動向を見極めて生産体制を判断>

問：現在の生産体制は。

答：保税加工の形態をとっており、原材料を日本、東南アジアから輸入し、それを加工して販売会社に納品している。ローカルサプライヤーの調査は実施していないため、技術レベルは不明。

問：今後の生産方針は。

答：EU市場向けの生産拠点という位置付けではあるが、最初から大規模投資を伴う進出は選択しなかった。機械設備についても、製品の品質に関わる部分は日本から最新の機械を持ち込んでいるが、コスト面を考慮し、完全に機械化しているわけではない。今後、市場動向を見ながら増員・増設を検討していくことになるだろう。

既にEU市場では欧米企業との激しい競争の中にあるが、今後はEU加盟がもたらす制度の透明化、簡素化による事業環境の改善を期待している。しかし同時に、人件費などの上昇というデメリットも生じるだろう。売り上げが増えても、経費の上昇で利益確保ができなければ、より安価な拠点への移転も検討する。まずはポーランドでEU加盟後の変化を学ぶつもりである。

ポーランドでの操業の見通しは、「暗くはない」という感触だ。日系企業にとって「系列」は、かつてほど強固なものではなくなっている。日系自動車メーカーを対象に、というよりも、日系も含めた「欧州

.....

市場」の開発を念頭に置いている。

『投資インセンティブの取り扱いの行方を静観』

～オペル（自動車）

オペルは、96年にポーランド初のグリーンフィールド投資により工場を新設した。98年の操業開始以来、生産台数は年々増加している。オペル・ポルスカのダリウス・グルゼゴルチック氏（Procurement Director）に、現在の事業環境と今後の展望についてインタビューを行った。

< マジャールスズキとの共同開発車を生産 >

問：事業概況は。

答：96年10月に設立し、98年4月に操業を開始した。98年にアストラ、2000年にアギラの生産を開始した。2001年の生産台数は10万1,600台（生産能力は年15万台）。2002年にはアストラの生産を中止している。

アストラは国内市場向けだったが、アギラは、ファミリー向けのセカンド・カーとして生産の97%を欧州各国へ輸出している。最大の輸出先はドイツで30%、以下フランス、イタリアと続いている。なお、アギラはハンガリーのズズキと共同開発した乗用車であり、部品を相互供給している。

問：生産拠点をグリヴィツェ市に選定した理由は。

答：理由は3点。特別経済区であり、各種インセンティブを享受できる点、シレジア地方は、工業地帯であることからレベルの高い技術者が多い点、失業率が高いため、人材確保に苦労しない点。

交通インフラに関しては、完成車の90%を貨車で、10%をトラックで輸送している。部品はトラックで搬入している。

問：現地調達率は。

答：アギラの場合、200社のサプライヤーのうち在中・東欧企業は60社で、ポーランド

企業は32社。価格でみると、55%が中・東欧で、35%はポーランドから調達している。

現地調達が可能な部品は、低付加価値部品に限られている。たとえば、ワイヤーハーネス、カーペット、プラスチック、シートなどはポーランド企業から調達できるが、ガラスやタイヤは在ポーランド外資系企業から調達、エレクトロニクス製品など高付加価値部品は輸入に依存している。

< 物流のスムーズ化を期待 >

問：EU加盟のメリットは。

答：通関がなくなり、物流がスムーズになる点。

問：EU加盟のデメリットは。

答：人件費の上昇が予想される。しかし、賃金水準が急激に上昇するとは考えていない。現加盟国間にも賃金水準の差はあるため、労働コスト面での優位性は残るだろう。現在、工程の機械化率は意図的に低く抑えており、西欧の工場と比較すると人手を使った作業が多い。

投資インセンティブの取り扱いが変わる可能性もある。自動車工業会がロビー活動をして働きかけてはいるものの、政府が欧州委員会と交渉して解決すべき問題と考えている。

『製造品目の多角化を推進』

～VAB（自動車部品）

チェコの自動車プレス部品企業であるVABは、97年にポーランド・ティヒ市に工場を設立し、西欧自動車メーカー向けに部品を供給している。しかし、2002年に大口顧客であるオペルへの納入が打ち切られたため、製造部品の多角化に乗り出している。VABティヒのカシミエル・レシュニック氏（President）に、現在の事業環境と今後の展望についてインタビューを行った。

< 新規顧客を開拓 >

問：事業概況は。

答：91年にチェコ工場を設立、97年に第2工場をポーランドに設立した。98年に操業を開始し、主に金属製自動車部品（フロアパネル、ピラー、座席レールなど）を製造している。

当初は、シュコダ、フィアット、オペル（アストラ）向けにプレス部品を生産。その後生産を拡大し、ボルボ、サーブ、シュコダ、トヨタ、ホンダ、キャデラックの部品の製造にも携わった。

しかし、大口納入先であったオペルが2002年6月にアストラの生産を中止。新たな顧客を探さなくてはいけない状況になった。新規顧客として、エレクトロラックス（家電）から洗濯機、乾燥機の外装部分を受注している。自動車部品についても、内装部分の生産を開始した。これまでは製品の内部にある目に見えない部品の生産が多かった。外装部品はより高い品質が求められるが、技術力を活用し、要求に応えられる部品作りを行う。

製品の80%が輸出向けであることから、ISO、VDAといった品質管理に関する認証も取得した。R&Dセンターも備えており、過去3年間で1,500万ユーロの設備投資をおこなっている。現在の稼働率は60%。万一の場合に備え、稼働率は80%以上にはしない方針である。

< 雇用維持規定が機械化の障害に >

問：人材確保に問題はあるか。

答：周辺地域の失業率が高いため、問題ない。研究開発の人材については、近隣のシレジア工科大学、フィアットのR&Dセンターと協力関係にある。

チェコとポーランドの人材を比較すると、チェコ人の方がチームワークに優れているほか、指揮系統がしっかりしている。

チェコでは既にマネジャークラスの人材は不足しており、チェコ工場でもポーランド人が多く働いている。今後、この傾向は加速するだろう。なお、物価水準が異なることから、賃金水準はポーランドの方が高い。

問：事業活動の障壁となっている点は。

答：特別経済区の規定で、200人以上の雇用を15年間維持する義務があるため、機械化によるコストダウンを進められない。

問：交通インフラの問題点は。

答：問題ない。高速道路、空港、鉄道など十分整備されている。

問：通関の問題点は。

答：税関の人材が不足しており、通関に時間がかかる。EU加盟のメリットは大きい。

問：現地調達状況は。

答：主原料の鉄はドイツから輸入している。設備機器、金型も西欧から輸入しており、現地調達は進んでいない。設備のメンテナンスについては内製化している。

『現地生産への切り替えが奏効』

～トヨタ自動車（自動車販売）

トヨタ自動車は、90年にポーランドに販売会社を設立した。新車販売市場が縮小する近年の厳しい環境のなか、トヨタのシェア拡大が顕著である。トヨタ・モーター・ポーランドの関誠氏（President）に、現在の事業環境と今後の展望についてインタビューを行った。

< 英国、フランス、トルコからの関税は0% >

問：ポーランド市場の特徴は。

答：人口が4,000万人弱と中・東欧諸国で最大、スペインとほぼ同じ規模である。

1人当たりGDPは4,000ドル程度とEUに比べ低い。自動車保有台数は2002年に1,000万台を超える見込みだが、1,000人あたりの保有台数はEU平均の約半分と低い水準にある。保有車の車齢は、11年以上が41.3%と高い。これらの車は、EU加盟後

の環境規制の強化のため、スクラップ・代替促進政策が予想され、買い替え需要の増加が期待できる。

問：新車販売市場が縮小するなか、トヨタがシェアを拡大（99年2.1% 2002年上半期：8.0%）している理由は。

答：要因は3つ。第1に、セールスネットワークが強い点。第2に、商品に競争力がある点。第3に、マーケティングが成功している点。

セールスネットワークに関しては、現在52あるディーラーに対して、99～2000年にかけてショールームの整備など販売体制を強化させた。その結果、自動車専門誌の評価では、ディーラーの対応や施設について国内第1位の評価を受けるに至った。また、既販売車に対するアフターサービスでも1位の評価を得ている。西欧のディーラーよりもレベルは高いとも言われている。

商品の競争力については、日本からの輸入を、欧州での現地生産に切り替えたことが大きい。日本から輸入すると35%の関税がかかるが、トヨタの欧州における生産拠点であるフランス、英国、トルコからの輸入関税は0%である。

マーケティングにも力を入れている。トヨタの顧客層をリサーチしたところ、年収および教育水準が平均よりも高いことが判明した。「トヨタ車は、値段が高いが高品質」というイメージが、ステータスシンボルに結びついたようである。トヨタは富裕層の多いワルシャワに販売店を7店舗設置しているほか、クラクフやポズナンなど中規模の都市も強化する販売戦略をとっている。

なお、トヨタの販売動向は欧州全体でも好調である。イタリア、フランス、スペインでは日本車の数量規制枠が撤廃された影響も大きい。

<政策の不安定さが問題>

問：ズロチ高の影響は。

答：主力の欧州生産車は、ズロチ建てで会計処理しており、為替リスクはいったん統括会社が負っている。

問：売掛金の回収に問題はあるか。

答：現在、トヨタの販売は好調である上、余計な在庫を持たないようにしている。よって負担も少なく、資金回収もそれほど問題となっていない。

なお、トヨタはポーランド国内には直営店を設けておらず、ディーラーに対しても資本参加はしていない。資本提携をすると、ディーラーが親会社に依存してしまう可能性があるためである。

問：そのほか問題となっている点は。

答：政府の政策が不安定である。2002年1月、政府はそれまで輸入を禁止していた車齢10年以上の中古車の輸入を解禁したため、中古車輸入が急増した。その後政府は、中古車輸入の急増に歯止めをかけるため、3月には輸入中古車の物品税を引き上げ、9月には環境規制ユーロ2を導入し、実質的に古い中古車の輸入を制限した。しかし、一貫性のない政策を実施した結果、環境に悪影響を与える中古車が短期間に大量にポーランドに流入してしまった。

<さらなるシェア拡大が目標>

問：今後の自動車市場の見通しは。

答：新車販売市場が縮小している理由は、景況悪化のため、Aセグメントと呼ばれる軽自動車クラス（大宇の「マティス」、フィアットの「セイチェント」など）の所有者は新車へ買い替える余裕がなく、輸入中古車を購入しているためではないが。現在は中古車の流入を規制する傾向にあること、今後のEU加盟やドイツ経済の回復が、国内経済の上昇を後押しするであろうことから、新車需要は増加すると見ている。その

際には、Aセグメントの需要が増加するだろう。

問：今後の販売戦略は。

答：市場参入当初は販売台数も少なかったこともあり、稀少感から高級イメージがついてきた。現在の顧客も富裕層であることから、今後も高級イメージ戦略で販売を拡大させる方針だ。トヨタは、他社とは異なりディーラーが値引きをしないが、それが逆にトヨタの信用イメージを向上させている。2005年までに年間販売台数5万台を目標にしている。

問：EU加盟のメリットは。

答：高速道路など交通インフラの整備を期待する。西欧では100kmは1時間で走れるが、ポーランドでは1時間以上かかる。現在、部品を24時間以内にデリバリーするシステムを確立しているが、交通インフラが整備されればより短い時間でデリバリーも可能となり、サービスの向上につながる。通関業務がなくなることも大きなメリットとなる。

なお、ポーランドへの車両輸送に関しては、100台以上を一度に運べる鉄道輸送、海運輸送が中心である。

問：ディーラーに対する販売メーカーのしぼりを禁じたEU規則が発効したが。

答：トヨタはディーラーに対して、トヨタ車を扱うための条件を高く設定している。ファシリティもアフターサービスも高いレベルを要求し、顧客満足度No.1を堅持するつもりだ。

『日系企業の集積を期待』

～東京三菱銀行（金融）

ポーランド東京三菱銀行は、邦銀系金融機関では初めての中・東欧地域における営業拠点として、2002年4月から法人向け営業を行っている。渡辺和男氏（副頭取兼General Manager）に、現在の事業環境と今後の展望

についてインタビューを行った。

<潜在性を期待できる市場規模>

問：ポーランド進出の背景は。

答：そもそも中・東欧諸国は、ウィーン支店がカバーしていたが、日系企業の中・東欧諸国への進出が本格化の気配を強める中、当行も域内への進出は必須と判断した。人口、経済規模が中・東欧諸国で最大のポーランドの潜在的成長性などを考え、ワルシャワでの拠点開設を決断した。チェコ、スロバキア、ハンガリーなどはウィーン支店が引き続きカバーする営業体制を敷き、連携の強化を図っている。

問：これまでの営業状況は。

答：2002年4月8日の開業以来、順調である。ポーランドでの日系企業の集積を見込んでの進出だったが、ほぼ予定どおりと言える。ただ、トヨタがPSAとの完成車工場の拠点をチェコのコリン市に選定した点は、希望的な予測とは外れた。しかし、トヨタの進出によりチェコへの投資が加速化し、結果的にチェコでの用地不足や、マネジャークラスの人材不足などの現象も生じている模様だ。今後、チェコに加え隣国であるポーランドへの進出が活発化することも想像に難しくなく、既にそうした傾向が見えつつある。また、コリン市はポーランド国境からもそう遠くはないため、トヨタ・プロジェクトに絡んだ新規投資先として、ポーランドが選ばれる理由の一つとなるであろう。

ポーランドに進出している日系企業の多くはいずれも順調に業務を展開していると思われ、日本精工、ブリヂストンなどは追加投資を行っている。ポーランド進出を失敗と位置付けている企業はまずないと思われる。

問：在ポーランド日系企業との取引状況は。

答：現在、ポーランドに進出している日系企業は90社程度。現状はその3分の2程度と

取引をしている。しかし日系だから、親会社と取引があるから、という理由だけでビジネスが始まる訳ではない。当然の事ながら、当行と取引するメリットを求められる。特に日系企業でもポーランド人しかない企業では、そうした傾向が顕著である。

当行が提供する取引メリットとしては、邦銀らしいきめ細かく正確なサービス、ポーランド語、日本語、英語による多面的なコミュニケーション、効率的なエレクトリック・バンキング、ポーランド地場情報の速やかな伝達、などがあげられる。

< 金融業の労働市場は買い手市場 >

問：銀行業務の知識と英語力を両立させる人材の確保は困難か。

答：現状は、そうした人材確保が大変難しいという事はない。たとえばシティバンクによるハンドロヴィ銀行の買収など、ポーランドの主要金融機関は、ほとんど外資系金融機関に買収されている。外資系金融機関は、買収後にリストラを進めているため、金融業に関しては、労働市場はどちらかと言えば買い手市場となっている。当行では、語学力と銀行業務経験のある即戦力の雇用は順調だった。現在2人の役員と11人のナショナルスタッフを抱えている。

問：ポーランドにおける金融業の賃金水準は。人件費は上昇しているか。

答：一般論として、ポーランドにおける金融業の賃金水準は、他産業に比べ幾分高いと言える。多くの場合、銀行をはじめ金融業務では、開業と同時にある程度の収益確保が求められるため、職員も相当程度の専門性を備えた即戦力であることが条件となる。トレーニングをしてから業務にあたらせるというよりも、その分野において既に相応の実力を備えた人材の確保が優先されるケースが多く、加えて相応の語学力（英

語）も要求されるため、どうしても他業種に比べて賃金水準が高くなる傾向がある。賃金のつりあげによる引き抜きも一部にはあるが、特に大きな影響はない。

< 投資環境のさらなる整備に期待 >

問：事業環境の問題点は。

答：ポーランドが自由主義・市場経済化してから10数年が経過し、法的枠組みなど制度面も充実してきている。しかし、日頃の業務などを通じ、まだ改善の余地があるのではと違和感を覚える点もある。

例えば、金融行政、税務面などで形式的な面のみを重視した仕組みや制度が、いまだに残っていると感ずることがある。銀行業務に関して言えば、当方から見ると引当基準が形式的に映り、不必要と思われる程の引当計上を実行せざるを得ないことがある。融資先が赤字であるという理由だけで、引当対象となるケースなどが典型例であるが、事業の特質や将来性、親会社の支援状況など、定性的な部分を盛り込んだ判断があっても良いと思われる。

効率性についても、もっと柔軟な発想が必要であると感じる点がある。典型的な例としては、月次決算である。ポーランドでは金融業だけではなく、すべての企業が月次決算を実施し、法人税、所得税などを毎月前納しているが、このための事務負担は決して小さくない。多くの企業が、もう少し効率的な制度に移行できないものか、と感じているのではないか。先進諸国のように、期中の決算は、半年もしくは四半期が妥当と思われる。

ポーランドで業務を行っている以上、役所への提出書類がすべてポーランド語であることは仕方がないのだが、例えばオランダでは、中央銀行は英語での書類提出も認めていると聞いている。国内資本の蓄積が十分ではないポーランドは、今後の経済発

展に外資導入は必須である。海外からの新規投資を呼び込む環境作りのためには、思い切った改革を考えても良いのではないか。

<今後も旺盛な日系企業の進出を期待>

問：ポーランド経済の現状は。

答：2000年まで4%台を維持してきた実質GDP成長率は2001年に1.0%へ急落、2002年も1.2%前後と予想されており、以前のような成長軌道に乗るのは容易ではない。成長率低下の原因は、ズロチの高金利と欧州経済、とりわけドイツ経済の減速である。ズロチの金利は、中銀の積極的な金融緩和策によりこの1年でほぼ半減し、市場金利は6%前後まで低下したが、欧州の景況感は引き続き厳しい。しかしEU加盟を控え、政府が財政を拡大することによって景気を刺激することは難しく、抜本的な対策を打ち出しにくいのが現状と言えよう。

ただ、ワルシャワに駐在していて感じるのは、ポーランドの人々が厳しい経済環境の中でも非常に生き生きとしていることである。社会主義の重圧から逃れ、市場経済的発想が行き渡り、努力すればより多くの所得を得て、より良い生活ができるということを実感しているのだろう。特に若い人々は、優秀な人材が目につき、国としての未来は大変明るいと感じる。

問：日系企業にとってポーランド進出のメリットは。

答：廉価で質の高い労働力。既にポーランドで製造、販売のオペレーションを行なっている日系企業は、すべからくポーランド人スタッフの労働意欲、勤勉性を高く評価している。

失業率が18%という労働市場も雇用者側に有利である。ポーランド自体が大きな国内市場を抱えていること、また欧州の東西を結ぶロジスティクス上の重要性も進出の

決め手となる。

問：ポーランドのEU加盟が日系企業の進出動向に与える影響、および貴行のビジネスに与える影響は。

答：多くの日系企業にとって、ポーランドをはじめとする中・東欧諸国のEU加盟は、中・東欧地域へ進出する前提とも言え、EU加盟自体は既定路線だろう。もちろん、加盟がほぼ確定したことが、中・東欧地域への進出をさらに後押しすることは十分あり得ると考える。

当行にとっては、日系企業の進出が増えることは大歓迎である。これまでジェットロやポーランド投資庁などと組んで投資セミナーなどを積極的に展開しているが、今後のEU加盟に際しても、そうした努力を一段と強化したい。

『ワンストップオフィス機能を備えた建設会社が目標』

～鹿島建設（建設）

鹿島建設は、2001年にポーランド現地法人を設立し、これまでに東京三菱銀行の内装、ヤマハのショールームとオフィスビルの建設に携わっている。パヴェル・ゴウエンピオフスキ氏（Marketing Manager）に、現在の事業環境と今後の展望についてインタビューを行った。

<ワンストップサービスの提供で差別化を>

問：ポーランドでの活動状況は。

答：ポーランドに営業所を設立したのは2001年で、96～97年に進出した竹中工務店、清水建設より遅い。これまでに東京三菱銀行の内装、ヤマハのショールームとオフィスビルの建設を受注した。2003年春にも受注を1件見込んでいる。

2003年には、日系企業が5、6社進出するようだ。そのうち3、4社はパウブジフ市など南西部への進出を検討している。バ

.....

ウブジフは自動車産業の集積が進んでいる一方で、失業率が35%と非常に高い。

今後はプラント事業も進めていく。トヨタの中欧進出に関しては、バウブジフ市での生産拠点については入札に負けたが、チェコのコリン市での生産拠点については一部を受注できた。

問：日系の同業他社との差異は。

答：そのイメージ作りが今後の課題。鹿島は、日系企業のポーランド進出のワンストップサービスを提供することで、他社との差別化を図る方針である。つまり、企業設立の手続き、建設前の地元との交渉、建設工事を一括して引き受ける。また建設会社は、竣工したらサイドオフィスをクローズするケースが多いが、鹿島は腰を据えたサービスを提供したいと考えている。

< EU加盟によるビジネスチャンスの拡大に期待 >

問：EU加盟に伴う制度変更の影響は。

答：ポーランドの建設関連法規は3年前から改正されており、現在ではEU基準に適合している。環境許可申請、開発許可申請、建築確認許可申請なども、EU加盟を控え透明化が進んでいる。

問：EU加盟後の建設市場の見通しは。

答：第2次世界大戦で、ワルシャワの95%が破壊された。このことが、プラハやブダペストとは異なり、都市部での高層ビルの建築が可能であることの背景にある。

建設業にとって、国土の大きさは一義的には無関係である。EUへの加盟によってポーランドへの投資が増加し、ビジネスチャンスが拡大することを期待している。日系企業の進出も期待できる。しかし鹿島は、日系企業のみを対象として活動しているわけではなく（英国とフランスでは顧客の30%は地元企業）、外資系企業の進出もビジネスチャンスと考えている。また、EU

支援金などによる高速道路や橋などのインフラ建設プロジェクトも増えるだろう。入札の参加条件では、日系企業と外資系企業との区別はされていないが、道路や橋の建設実績を問われる。実績の少ない現状では、コンソーシアムを組んでの参加となる。

問：EU加盟は同業他社の進出も促し、競争を激化させるか。

答：市場参入面での障壁はなく、ポーランドでの競争はすでにタフなものとなっている。EU加盟が同業他社の流入をさらに加速させるとは考えていない。

弱い企業はすでに淘汰されている。ローカルの下請け企業については、外資が資本参加しているものも多く、厳しい競争がある。実力も十分である。

問：EU加盟は人件費の上昇をもたらすか。

答：現時点で、労働者の流入、流出は少ない。EU加盟後もそれほど進まないだろう。賃金水準は早急には変わらないと考える。

< 投資受け入れ体制の整備が急務 >

問：日系企業にとってポーランド進出の阻害要因は。

答：高速道路が未整備である点。日本人にとって生活しやすい環境ではない点。たとえば日本人学校はワルシャワにしかない。インターナショナルスクールも数が少ない。また、国土が広いと、自動車産業が集積しているバウブジフはワルシャワから約6時間かかるなど、ワルシャワからの通勤圏外にある拠点多い。この点に関し、たとえばチェコでは、プラハから通勤できる拠点多いというメリットがある。ワンストップオフィスがない点。たとえば不動産税の減免は地方政府に、土地の購入は中央政府に認可を得る必要がある。外国投資庁（PAIZ）は権力が小さいため、効果的な活動ができない。PAIZは、チェコ外国投資庁（チェコインベスト）を手本に、

2003年から別組織に改組される模様であるが、どの省庁の管轄下に置かれるのかも、現時点では未定である。

『許認可手続きの透明性の確保に課題』

～三菱商事（商社）

三菱商事は70年にポーランドに駐在員事務所を設立した。2002年4月からは支店として活動しており、食品関連事業、物流事業などに携わっている。門幹雄氏（General Director）、伊藤宏之氏（Deputy Director）に、現在の事業環境と今後の展望についてインタビューを行った。

<事業展開の阻害要因は「不透明さ」>

問：事業活動の障壁となっている点は。

答：ビジネスが政治に振り回される点が最大の障壁である。たとえば、食品事業の立ち上げ時に農民党や農業省が、優遇措置の付与を正当な根拠なしになかなか認めないなど、事業に横槍を入れてきた。

また、民営化手続きや許認可手続きなど、政治家、省庁の利権がからむ事柄については、汚職体質から抜けきれていない。これは、民営化手続きなどの遅れや不透明性にもつながっている。通関に関して、税関職員の裁量が大きく、判断に安定性を欠く。

EU加盟による事業環境の改善を期待する。たとえば、現在ポーランドが日本からトラクターを輸入する場合は35%の関税がかかるが、EUが日本から輸入する場合は、関税がかからない。EU関税体系の適用によって関税が無税となれば、大きなメリットとなる。しかし一方で、人件費の上昇が予想されるなど、EU加盟によるデメリットもある。食品事業では、EU内での農産物の生産割り当ての問題など、新たな障害が生じるだろう。

問：日系企業の中欧への進出動向は。

答：トヨタのチェコ進出により中欧が注目さ

れている。当社は、日系企業の集積を見込んで、家電を主体とした物流事業に携わっているが、自動車関連企業にも注目しており、将来的にはポーランドを拠点に中・東欧諸国、ロシアへの拡張も視野に入れている。

製造業にとって、中欧進出のメリットは労働コストにある。日系企業は、進出先を検討する際に、ポーランドをハンガリー、チェコと比較する。交通インフラ、電気代、ガス代、といったコストのほか、日本料理屋があるか、英語、日本語が通じるかといった駐在員の生活環境を比較すると、ポーランドではなくチェコを進出先とする企業が多いようである。チェコはポーランドと異なり国土が狭いため、都市と地方のインフラなどの格差が小さい。

<国内市場の拡大に期待>

問：今後有望な投資分野は。

答：電力、環境、都市交通分野が有望である。

電力分野では、電力供給会社であるG8の民営化が予定されている。環境分野については、発電所の民営化などに伴うリハビリなどが期待できる。都市交通については、ワルシャワ市内の輸送網整備、地下鉄延長計画がある。ポズナンを始めとする地方都市においても、都市交通整備計画がある。

しかし日系企業は、欧米企業の情報収集能力（キーパーソンを捕まえる能力）と、意思決定の迅速さについていけない状況である。一般的に、日系企業が1年かけて検討するプロジェクトを、欧米企業は3～4カ月で判断する。

そのほかの分野では、ポーランドでは健康志向が高まりつつあることから、医療機器、健康関連機器分野も潜在性のある市場といえる。

問：民営化の動向は。

答：有望な企業の民営化はほぼ終了しており、今残っているのは国鉄など民営化が困

.....

難な案件ばかりである。しかし有望な民営化案件があった当時は、政治動向や限られた情報量などのため、日系企業は手を出せなかった。

問：工作機械業界の動向は。

答：まだ市場が小さく、採算に乗せるのが難しい。しかし今後のEU拡大、また日系企業の進出とあいまって、将来的には有望な市場となろう。

問：今後の事業展開について。

答：景気低迷の影響を受け、多くの日本企業は、海外プロジェクトの選択と集中を行っている。現状では、中欧までカバーする余力がない、というのが実情のようだ。中欧は日本とは地理的に遠いこともあり、よほどの案件でない限りポーランドは選択されない傾向にある。

『自動車産業の集積に期待』

～ D社（商社）

<行政側の対応に課題>

問：事業活動の障壁となっている制度は。

答：税制で、西欧の基準と異なっている点がある。たとえば、立替費用については一度自分の費用として計上し、その上で相手側にインボイスで請求しなくてはならない。その際、22%の付加価値税（VAT）が加算されてしまう。そのほか、月次決算である点も非効率である。

問：行政手続きについて問題点は。

答：ポーランドの役所は官僚的であるとの印象を受けている。労働許可の申請手続きなどは、許可が下りるまでに非常に時間がかかる。申請の受付窓口が午後3時で終わってしまう点も、ビジネスマンにとって不都合である。

また、制度が頻繁に変更されるため、行政側が混乱しており対応しきれていない。

そのほか、投資インセンティブの申請方法など、制度は制定されていてもその施行法が未整備のものもある。

<労働市場は買い手市場>

問：日系企業にとって、ポーランドに進出するメリットは。

答：労働コストが安価である点、教育水準が高い点、いいものは受け入れるという民族性。さらに、人材が豊富である点。ハンガリー、チェコの労働市場はほぼ飽和状態であるため、消去法でポーランドを選択する企業が、今後増加するのではないか。

問：日系企業にとって、ポーランドに進出するデメリットは。

答：製造業が発達している南西部で、学校や食料品店など日本人にとっての生活基盤が不十分である点。日本人の生活インフラが整っているワルシャワからは通勤できない。

<自動車関連企業の進出に期待>

問：今後の事業予測は。

答：ポーランドは自動車産業の生産拠点となりつつあることから、裾野産業が大きくなっている。商社の役目としては、1次および2次下請け企業の海外進出をサポートする点にあると考えており、今後の業容拡大を見込んでいる。

問：EU加盟で改善を望む点は。

答：税制、行政手続きなどのEU基準への調和によるビジネス環境改善を望む。また、高速道路の整備を始め、インフラ整備も進むだろう。

問：EU加盟がもたらすデメリットは。

答：物価水準が現EU加盟国のレベルにまで上がるおそれがある。物価、人件費の上昇により製造業の進出メリットが薄れることが考えられる。

問：EU加盟時期が遅れた場合、進出日系企

Report 7

業が被る影響は。

答：ポーランドはすでにEU経済圏に組み込まれており、影響は小さいだろう。EU加盟による政治的安定、国際信用力の向上と

いうことも考えられるが、加盟が若干遅れたからといって、ポーランドの経済的な重要性が薄れる訳ではない。

（志牟田 剛）