

# 中欧進出企業にみる ビジネス環境の現状と今後の展望 (チェコ・ハンガリー・ポーランド)

中欧3事務所

中・東欧諸国のEU加盟交渉が進むなか、日本企業の中欧への進出も活発化しつつある。すでにチェコ、ハンガリー、ポーランドの中欧3カ国に進出している日系および外資系企業は、EU加盟に向けた、企業活動を取り巻く環境の変化をどのように捉えているのか。中欧3カ国におけるビジネス環境の現状と今後の展望を、日系・外資系の既進出企業5社～昭和アルミニウム・チェコ（カーエアコン用コンデンサー）の柴田徹郎社長、台湾資本のフォックスコン・チェコ（パソコン部品）のジム・チャン社長、三洋ハンガリー（小型2次電池）の飯田正信副社長、YKKポーランド（ファスナー）の本田孝一社長、スウェーデン資本のSCA（衛生製品）のマイケル・ペダーソン社長～にお話を伺った。以下にその要旨を報告する。

## チェコ - プラハ事務所 -

### 1. 昭和アルミニウム・チェコ

柴田徹郎社長

昭和アルミニウム・チェコ社は、97年に外国投資に対するチェコの投資インセンティブの適用第1号として日本からの100%出資によるグリーンフィールド投資を決定し、99年から自動車エアコンのコンデンサーを製造している。インセンティブとして、5年間の法人税免除、雇用・教育訓練補助金、製造設備の輸入関税免除などの適用を受けている。工場があるクラドノ市は人口7万人で、プラハ空港から車で約20分の位置にある。同社は同

市の工業団地への進出第1号でもある。全従業員数は約300人で、そのうち日本人駐在員は4人である。これは米国とタイにある同社の同一製品の製造拠点と比較して少ない。事務管理部門は35人で、全員英語を話す。製品の出荷先内訳は、EU向け輸出が75%、CEFTA諸国向け輸出が5%、チェコ国内が20%となっている。部品調達先はチェコで5%、EUから57%、日本から36%となっている。

#### (1) チェコへの投資を決めた理由

欧州での自動車エアコンの普及率は約5割だが、需要が増加しており拡大余地が大きい。チェコは、欧州自動車産業の中心地であるドイツに近く、ロジスティクスの点でベストの

位置にあり、さらに、主要納入先であるフォルクスワーゲンからチェコ進出の強い誘いがあった。同社は生産の中・東欧シフトを進めていて、91年からチェコの乗用車メーカーであるシュコダに資本参加しており、当時からチェコの工業力を高く評価していた。

また、クラドノ市は、市内の旧国営大手鉄鋼電炉メーカーの倒産による失業問題を抱え、外国メーカーの投資誘致に極めて積極的だった。当該倒産会社からの人材流出も期待できた。現在もワーカーの採用には苦労しない。プラハ市内から車で約40分という点も駐在員のために良かった。

#### (2) 工場の建設や操業に際して直面した問題

工場用地は市が工業団地に指定した地域の民有地を個人から1平方メートル当たり500コルナ(1コルナ=約3.23円)で取得した。電気・水道・ガスなどのインフラは市が整備した。「アルミニウム」というイメージから、環境への影響を危惧する住民の反対が強かったが、工場稼働後は、住民のイメージは一変した。一方で、欠勤率が高い点にも悩まされた。医者 の 証 明 書 が あ れ ば 国 から 最 大 9 割 程 度 の 休 業 補 償 が あ る た め 、 一 般 に 病 休 が 長 い 。 そ こ で 、 給 与 に 欠 勤 状 況 と 連 動 す る イ ン セ ン テ ィ ブ 制 を 導 入 し た こ と に よ り 、 欠 勤 率 は 当 初 の 12% から 現 在 8% ま で 低 下 し た 。

#### (3) チェコのビジネス環境についての評価

チェコではワーカーの能力が高いが、ヘッドハンティングですぐに転職してしまうということは少ない。そのため、エンジニアでも事務管理部門でも一流の人間を継続的に雇用できる。このため、現地のワーカーに中間的な管理を任せられることができるという点が何より良い。生産現場のワーカーの技能習得も早く、技術者の基礎レベルは日本より高いかもしれない。チェコでは組合問題がないという点も利点として大きい。また、チェコの部品

メーカーのレベルはかなり高い。通関手続は基本的に即日処理され、外国との資金移動に関する制限もない。総体的に見た場合、生産コストはタイより低いのではないかとと思われる。タイではほとんどの部品を日本から持ち込まなければならない。

一方、問題点としては前述の欠勤率のほかに、労働者1人当たりの生産性が低いのも問題だ。米国工場と比較して約50%低い。もっとも米工場も初めは低かった。労働者保護の規制が多く、特に解雇は難しい。現在、クラドノ工業団地には当社の他に4社の外資メーカーが進出しており、マネージャークラスの獲得が以前ほど容易でなくなった。また、各種の行政規制にかかわるコストが大きい。規制が不透明であることに加え、EU加盟に向けた法改正が多い。国際基準の会計や財務に対応できる人材や会計法人は少ない。

#### (4) 事業拠点としての中・東欧の今後の展望

現在、中・東欧における一般工の賃金水準は西欧の7分の1程度だが、EU加盟後には長期的に上昇していくことは避けられないと考えている。従って、今のうちから生産性を高めていくことが重要な課題で将来、ロシア・CIS、中・東欧の市場が活性化すれば、欧州の東西をカバーすることを見込んでいる。欧州における生産拠点の東へのシフトは今後さらに本格化するだろう。中でもチェコは、道路をはじめとするインフラの整備状況や伝統に裏打ちされた工業の基礎、投資インセンティブの充実度といった点で中・東欧の中で一歩抜きん出ている。また、伝統的に機械工業が優れており、自動車製造の歴史が長く、現在も高い技術水準を維持している。同国への外国投資のなかでも自動車部品メーカーの進出が特に目立っている。近い将来、当地での自動車産業の発展が見込まれるので、日本の中小サプライヤーが同国に進出してくることを期待している。

## 2. フォックスコン・チェコ

ジム・チャン社長

フォックスコン・チェコ社は2000年6月に、軍事・民事用のレーダーを製造していたHTT Tesla社の工場を破産手続により約270万ドルで買収し、同年8月からAppleの欧州向けiMacのOEM生産を開始した。チェコでの現在までの総投資額は約4千万ドル、今後3カ年で約5千万ドルの追加投資を予定している。

同社に100%出資している親会社は、台北に本社がある鴻海精密工業(Hon Hai Precision Industry Co., Ltd.)で、74年にPCのキャビネットとコネクタのメーカーとして創業した。台湾・中国・米国・英国・チェコに製造拠点があり、海外での総雇用数約4万人のうちチェコでの従業員数は約1,000人である。工場はチェコ中央部、プラハの東約100キロメートルに位置するパルドヴィツェ市(人口16万人)にある。2000年末時点で月間約5万台製造しており、部品のほとんどを日本、米国、韓国、台湾、中国から輸入している。テレビなどに比べて関税が低いので、ローカルコンテンツの問題は大きくない。しかし、同社は2002年半ばから一部の部品をチェコで製造する方針である。

### (1) 既存工場買収により早期操業開始を図る

投資形態としては、ブラウン・フィールドの方が操業開始までの時間を短縮できる。買収から3カ月で生産を開始できた。並行して新工場の建設も進めており、本年8月から稼働を予定している。新工場では大手メーカーのコンピュータのOEM生産を行うことになっているため、2002年半ばまでに新たに2,000人雇用する。周辺の失業率が高くないことに加えて、チェコ人は仕事のために転居することが少ないため労働者の確保に苦労している。新工場での生産は、徐々にではなく

一気にフル生産から始める計画でいる。この新工場では、稼働後半年間ほど台湾、米国、英国から約200人の指導員が駐在し、従業員を教育する予定である。

### (2) チェコ進出の理由

欧州でのPC消費地は、ドイツ、英国、フランスが主体であり、次いでスペイン、スカンジナビアとなっている。ジャスト・イン・デリバリーのためにはロジスティクスが最も重要であり、チェコは西欧に最も近いうえに、輸送インフラの整備が進んでいる。例えば、ハンガリーに立地した場合、輸送に6時間多くかかり、この時間差はPCメーカーにとって痛い。また、チェコのビジネスコンディションの改善が進むと見込んだ。Hon Hai社では、チェコ工場を欧州での生産の主要拠点とする方針で、サプライヤーに対して欧州への進出を働きかけている。今後、通関手続の簡素化が進めば、チェコの立地上の利点はさらに際立ったものとなり、IT産業の拠点になると見込まれる。

### (3) ビジネス環境についての評価

労働コストが低い。ワーカーは水準が高く、よく働く。反面、こちらから刺激を与えなくてはならない。病休などの欠勤率が高く、出勤率を欠勤状況と連動させるボーナスを導入することにより、現在では8%まで下がったが5%以下にすることが目標である。一般工で英語を話す者は少なく言葉の壁があるため、無料の英語レッスンを行っている。

チェコのサプライヤーは技術的には対応可能だが、ファイナンス面の問題により安定的な調達が難しく外国からの投資が必要である。

通関手続に時間がかかる点は大きな問題となっている。受注から製品の納品までの時間は3~5日でなければならぬため、製品を輸出する際の通関手続をできる限り短縮する

.....

ことが極めて重要である。特に、部品輸入の際は各部品ごとに通関手続が必要であるため、手続の迅速化を強く望んでいる。近年、政府のディシジョン・メイキングが非常に良くなったが、それは行政の現場にまで及んでいない。

(畠山 悟)

## ハンガリー - ブダペスト事務所 -

### 1. 三洋ハンガリー

飯田正信副社長

三洋電機は、5つのカンパニー(部門)を持っており、その1つのソフトエナジーカンパニーは電池の製造・販売を担当している。三洋ハンガリーは、ソフトエナジーカンパニーの100%出資の電池製造拠点として、ブダペストの北西30キロメートルに位置するドログ市に99年に設立、2000年9月に操業を開始した。資本金は850万ユーロ、従業員は830人(2001年7月時点)。携帯電話用の電池を月200~250万個生産している。

#### (1) 進出の契機について

チェコとハンガリーには下請けがあったこともあり、英国に次ぐ欧州第2の製造拠点として中・東欧への進出を以前から考えていた。ハンガリー進出の最大の契機は、同社製品の最大の納入先であるノキアがハンガリーに携帯電話の工場を設立したためである。ハンガリーに進出するまでは、ビデオトロンに電池の生産を委託していた。

#### (2) ハンガリー市場について

同社の主力製品で、欧州において45%のシェアを占めている小型2次電池は、2000年に携帯電話が爆発的に売れた反動で、2001年の販売額は前年比で減少している。しかし、将来的には大きく伸びると予想している。

#### (3) 投資環境について

ハンガリーに進出したことのメリットとしては、労働コストが安価である点が挙げられる。また、労働者が勤勉であり、3シフトへの対応が可能であることを評価している。また、欧州の中欧に位置するロケーションはロジスティクス面で有利である。冬でもそれほど寒くない気候は、駐在員にとって魅力的である。

一方で、投資優遇制度に対して不満を抱いている。現行の制度では、法人税の減免は投資額が100億フォリント以上という高額なものでなければ認められない。また、制度の変更が頻繁で、当初は支給される予定だった設備投資に対する補助金が支給されなかった。

今後、ハンガリーのEU加盟交渉が進展するにしたいが、諸制度がEU基準に統一され、ビジネス環境が整備されることが見込まれる。

(菱木 勤治)

## ポーランド - ワルシャワ事務所 -

### 1. YKKポーランド

本田孝一社長

ファスナー世界最大手のYKKは、96年12月に現地法人YKK POLAND Sp.zo.o.を資本金100万ドルで設立した。その後、2001年5月の工場稼働に伴い、現在では資本金を850万ドルに増資している。

同社の従業員数は現在約40人であるが、2001年末には60人程度に、そして最終的には100人程度にまで増員する予定である。また、工場の順調な立ち上がりと好調な販売により、2001年の売上高は前年比50%増の1,800万ズロチを目標としている。

#### (1) ポーランド市場について

ポーランドのファスナー市場は、経済発展

に伴う衣料品販売の成長により年々拡大している。

同社は、世界水準の高品質商品を高サービスで販売することを基本方針としており、現在ポーランドで最大の市場となっている低価格帯分野とは一線を画している。

ポーランド市場における同社の市場占有率は現在13%であり、輸入品（シェア25%）、地場製品（シェア62%）と激しい販売競争を繰り広げている。主な外資系競争相手としては、ドイツのオプティ社やフィンランドのサルミ社などがある。

## (2) 進出のメリットと問題点について

ポーランドの労働コストは、西欧の5分の1程度であり、労働力の質も高いことから、同社をはじめ多くの日系企業が満足している。また、ポーランドの失業率は全国平均で16%に迫るなど、近年悪化してきていることから、雇用者側に極めて有利な状況となっている。

労働者の欠勤率は、西欧諸国と比較しても低くなっているが、同社では誰が欠勤しても生産に影響を及ぼさない柔軟な生産体制を構築する目的で、すべての従業員に対し多種多様な役割を果たせるようトレーニングを行っている。

ポーランドは高速道路を含む道路インフラの整備が遅れているが、同社は将来を見据えて、建設が予定されている2つの主要な高速道路が交差するムシチョヌフに工場を設立した。

## (3) EU加盟が与える影響について

ファスナーの主要ユーザーはファッション業界である。ファッション業界は流行に大きく左右されるビジネスであることから、ファスナー業界では、在庫を多数抱えることは好ましくない。したがって、多種多様な注文に素早く応じられるようユーザーに近い

ところで生産することがビジネスの基本となっている。

同社の生産する商品の大部分は、ポーランド国内市場向けであり、EU加盟後、国内市場が大きく成長することで、衣類、鞆などの販売が増加し、結果として同社の売上が増加することが期待されている。

同社にとってポーランドのEU加盟がもたらすメリットは、EU諸国との国境が実質的になくなることにより、物流が簡素化することである。ポーランドでは、通関に多大な時間を有する場合があるなど、多くの企業は通関手続の煩雑さに不満を抱いており、EU加盟による改善が期待されている。

## 2 . SCA

マイケル・ペダーソン社長

欧州の衛生製品市場で主要な地位を占めるSCA社は、1929年にスウェーデンで設立された北欧を代表する企業である。

同社は、社業の発展にあわせ海外進出を加速し、現在では世界40カ国に従業員3万8,000人を抱える多国籍企業となっている。

同社のビジネスの柱は、包装資材、衛生製品（トイレtpーパー、おしめ、生理用品など）、森林製品（パルプやベニヤ板）の3分野からなっており、2000年のグループ全体の売上高は670億クローネ（約63億ドル）となっている。

## (1) ポーランド市場への進出について

89年の共産党政権崩壊後、多くの外国企業が人口3,900万人を抱えるポーランド市場に進出し始めた。SCA社のポーランド進出は、同社がバルト海を挟んだ隣国スウェーデンの企業ということもあり、他の西欧企業よりも早い91年に地場企業とのジョイントベンチャーという形でスタートした。その後、社業の発展に伴い、94年にジョイントベンチャー先企業を買収することにより、SCA Hygiene

.....

Products Sp.zo.o.が設立された。

現在、同社はポーランド国内に3つの工場と1つの倉庫を所有し、包装資材と衛生製品のビジネスを行っている。従業員数は、約400人であり、2000年の売上高は2億5,100万ズロチ(約6,000万ドル)だった。このうち、輸出は5,100万ズロチ(約1,200万ドル)であり、主に生理用品やおしめをフランス(70%)、ドイツ(15%)、オーストリア(15%)に輸出している。

## (2) ポーランド市場について

ポーランドの衛生製品市場は、経済発展に伴い年々拡大している。しかし、この分野はFMCG市場(Fast Moving Consumer Goods=価格低下が著しい商品市場)と呼ばれており、P&Gやキンバリー・クラーク、ジョンソン&ジョンソンといった多国籍企業と激しい競争が繰り広げられている市場でもある。

ポーランドにおけるトイレトペーパーとティッシュペーパーの1人当たり消費量は西欧の5分の1程度であり、今後、大きな伸びが期待されている。特に、85%を占める一般層の消費量増加に対する期待が強い。

## (3) インフラについて

衛生製品は、一般に価格の割に体積があることから、製品価格に占める輸送費の割合が大きくなるのが特徴である。従って、輸送コストの削減は収益を左右する大きな要素の一つとなっている。

しかし、現在ポーランドでは高速道路網がほとんど整備されていないことから、輸送効率が極めて悪く、製品価格に占める輸送費の割合は、西欧諸国におけるそれを上回っている。

また、ポーランドでは、西欧と比較して地方におけるスーパーマーケットの展開が遅れており、多くの個人商店が存在するなど小売業の集約化が進展していない。このことも輸送コストを上昇させる原因の一つともなっている。

しかし、ポーランドはEU加盟に向け高速道路網の整備を加速させており、今後この問題は大幅に改善されるだろう。また、EU加盟に伴い更なる経済発展が予想されることから、ポーランド人が買い求める衛生製品も質・量ともに上方にシフトするものと考えられる。

(佐野 浩)