

日本企業との取引に期待 ～ミッション派遣報告～ (チェコ、バルト三国)

プラハ事務所、ロンドン・センター、コペンハーゲン事務所、ストックホルム事務所、ヘルシンキ事務所

ジェトロは、4月22日～26日に「バルト三国視察ミッション」を、5月21日～22日に「チェコ・ビジネスミッション」を派遣した。以下にその概要を報告する。

「チェコ・ビジネスミッション」

1. 実施日

2002年5月21日・22日

2. 目的

日系自動車部品メーカーのチェコへの進出が著しく増加していることを踏まえ、新規進出企業におけるチェコ法制への円滑な対応を支援するとともに、同国の主要自動車メーカーへの製品納入の契機を提供する。

3. ミッションの概要

(1) 法務セミナー

〔参加者〕68人（日本および欧州8カ国（チェコ、ドイツ、オーストリア、英国、オランダ、ベルギー、ハンガリー、イタリア）からの参加）

〔概要〕クリフォード・チャンス・ピュンダー法律事務所（英国から日本人弁護士1人、チェコから各分野

の専門弁護士4人）の協力を得て、チェコの会社法、雇用法、外為規制、税制、競争法についてセミナーを開催。

同セミナーに先立ち、ジェトロ・プラハからチェコの経済・投資環境について概要を説明。

〔参考〕「チェコの雇用法について」

西欧諸国の雇用法と比較しチェコは、比較的長期の「試用期間」の設定が可能であることや「期限付き雇用契約」が合法であることなどが事業者にとって有利な点として注目された。

（同国では、雇用契約に明記することで最大3カ月までの試用期間を設けることができ、この期間内であれば理由の如何を問わず解雇できる。また、期限付きの雇用契約も有効であり、期限付きの雇用を繰り返すこともできる。）

.....

(2) 企業訪問

自動車部品メーカーでチェコへの進出や製品納入に関心のある企業を参加者として2社を訪問。

〔参加者〕42人（日本および欧州8カ国（チェコ、ドイツ、オーストリア、英国、オランダ、ベルギー、ハンガリー、イタリア）からの参加）

〔訪問先企業概要〕

シュコダ・オート（SKODA Auto, a.s）
製造品目：乗用車
売上高：約1,300億コルナ（約37億ドル）
従業員：2万5,000人
創立：1895年
形態：株式会社（現在はフォルクスワーゲンが株式100%所有）
所在地：Boleslav（プラハの北東50km）
HP：http://www.skoda-auto.cz

同国最大の自動車メーカー。1905年に最初の自動車を製造。生産の82%を70カ国に輸出。チェコの全輸出額の約10%を占める。2001年には45万台を製造し、そのうち37万台を輸出、8万台を国内市場で販売した（国内新車販売シェア53%）。輸出の70%は西欧向け。国内での調達率は約60%で、国内サプライヤーは約280社。新たに開発部（1,200人）を99年に設立し、2001年から新エンジンの工場が稼働。独フォルクスワーゲンは1991年から資本参加し、2000年から株式100%所有。フォルクスワーゲン・グループで唯一自動車レースに参加しており、毎年上位入賞。

訪問の概要：

同社の工場内（プレス、溶接、組立てなど各ライン）を視察するとともに、購買責任者から同社およびフォルクスワーゲン・グループの調達システムと基本方針について説明を受け、質疑応答を行う。

- ・フォルクスワーゲン・グループの調達システムについて
- 同グループはサプライヤー選定に関する統

一基準を持っており、これに基づいて各地のグループ企業がサプライヤーを選定するが、最終決定権はグループ中枢の6～7名の担当責任者が握っており、その承認が得られなければ契約に至らない。

- 同グループでは、2000年からインターネット経由でサプライヤーが調達に応募できるシステムの運用を開始した。すべての企業が同システムにアクセスできるが、VWの統一基準を満たす企業に対してのみ次のステージに進むためのパスワードが送付される。このパスワードでVW統一基準を入手することもできる。

・参加企業の感想

- 自動化が進んでいるが、日本の生産管理の水準からすると無駄が目立つ。

- 日本の自動車部品メーカーにとって欧州はアジアより厳しい市場だ。とにかく価格の引き下げ要求が厳しい。欧州のメーカーは日本企業からすると生産効率が劣るように見えるが、それでも価格競争力がある。また、アジアでは競争相手がいなかったが、欧州には自動車産業の基礎があり競争が激しい。

昭和アルミニウム・チェコs.r.o.

製造品目：乗用車用エアコンのコンデンサー

従業員：280人

設立：1997年

形態：有限会社

所在地：Kladno（プラハの西20km）

日本からの100%出資によるグリーンフィールド投資で、99年から操業。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。チェコの外国投資インセンティブ適用第1号で、クラドノ市工業団地への進出第1号でもある。日本人駐在員は現在4人。事務管理部門は35人で、全員英語を話す。製品の75%はEUへ、5%はCEFTA諸国へ輸出

され、国内への出荷は20%。独フォルクスワーゲン、シュコダ・オートへも納入。部品調達はEUから57%、日本から36%、国内から5%。総投資額は約3,400万ドルで、工場の拡張工事を実施中。

訪問の概要：

日本からの先行進出企業の1社である同社を訪問し、工場内を視察するとともに、事業の経緯および同国のビジネス環境について説明を受け、質疑応答を行う。

- ・同社における今後の課題として、次の3点が挙げられた。
- 賃金の上昇に備えた生産性向上への取組み
近い将来に見込まれるEU加盟によって、賃金が急速に上昇するのではないかと危惧している。すぐにEU各国との格差がなくなるとは思わないが、長期的に見れば賃金の優位性が減少していくことは間違いない。現時点では人手をかけた方が安く上がる面もあるため評価が難しいが、今から生産効率を引き上げていく必要がある。
- 現地調達率の引き上げ
欧州での調達率は60%を超えており、EUR1を取得しているが、競争力を上げるためにはチェコに限らず欧州での調達を増やす必要がある。
- チェコ人のトップ・マネジメントへの登用
現在、現地採用の従業員で最も上のクラスの者はマネージャー（課長クラス）だが、モチベーションを維持・向上させるためには、工場長を含むマネジメントへの登用を進める必要がある。

(畠山 悟)

。「バルト三国視察ミッション」

1. 実施日

2002年4月22日～26日

2. 開催地

エストニア、ラトビア、リトアニア

3. 目的

- ・工場視察、セミナー、懇親会などを通じて、バルト三国の産業、投資、輸出などの最新の動向を実地に把握する。
- ・個別ミーティングなどを通じて、バルト三国の企業と日系企業とのビジネスシーズを発掘する。
- ・バルト三国の政府機関・企業と、日系企業、ジェットロとのネットワーク形成を図る。

4. 参加者

日系企業など35人（日本および欧州10カ国（ドイツ、スウェーデン、ベルギー、英国、デンマーク、オランダ、ポーランド、オーストリア、フィンランド、フランス））

5. 個別ビジネスミーティング

- ・エストニア2件、ラトビア3件、リトアニア21件の現地企業との個別ビジネスミーティングを実施した。

6. セミナー及び企業視察結果報告

「エストニア・セミナー」

- (1) エストニアの経済環境について（エストニア投資庁Mr. Viirg）
 - ・エストニアは人口140万人、面積45,000km²の小国。1人当りGDPは4,350ユーロ。
 - ・エストニアのビジネス環境で最も大きな利点は、法人税がゼロ（ラトビア22%）であること。その他、賃金（時間当り1.7ドル）などのビジネスコストが低いことも魅力。

- ・貿易が盛んで、欧州各国と自由貿易協定（ブルガリア、ルーマニアは交渉中）を締結。貿易額の対GDP比が全世界で4位（159%、1位はシンガポールの254%）。
- ・交通網、通信など整ったインフラ、そして安定した政治経済を紹介、その結果が中・東欧でも有数の外国直接投資につながった（1人当たり外国直接投資額ストックはチェコの2,054ドルに次ぐ2,039ドル）。

(2) エストニアのエンジニアリング産業について（機械産業連盟）

- ・エストニアは91年の独立後、リストラ、市場経済化を進め、雇用が減少したが、生産性を向上させて、着実に発展。
- ・同業界の輸出の40%は対フィンランド。（スウェーデン20%、ラトビア15%、ロシア18%）
- ・スウェーデンの自動車業界、フィンランドの電機電子業界の下請けとして、業界の裾野が拡大。巨大パラボラアンテナのメキシコへの納入実績事例を紹介。

(3) エルコテック社（Elcoteq Tallin、www.elcoteq.com）

〔企業概要説明〕

- ・フィンランド・エルコテック社の子会社。親会社は受託請負製造（EMS、Electronic Manufacturing Service）で欧州最大規模を誇り、84年設立、従業員数8,350人で11カ国に事業展開しており、東京にも13人規模の営業所を置いている。主要顧客はABB、フィリップス、ノキア、エリクソン、モトローラなど。
- ・エルコテック・タリンは92年設立。工場敷地面積3万㎡、従業員数2,000人（好況時の2年前は3,800人）で、エストニア最大の輸出企業。同国全輸出量の2割を同社が占める。

(4) マイクロリンク社（AS MicroLink、www.microlink.com）

〔企業概要説明〕

- ・91年にPC組立工場としてスタート、その後インターネット関連ビジネス（ソフトウェア開発、システム・インテグレーションなど）で急成長した会社で、M&Aを繰り返し、バルト三国にITグループを形成。
- ・ラトビアのSAF Technics（広帯域ブロードバンド伝送機器製造）もそのグループの1つ。またマイクロリンクはISP（Internet Service Provider）やポータルなどネットワークビジネスも網羅している。ラトビアのフォルテック社が最大顧客。バルト三国で従業員数640人（エストニア、ラトビア各45%、リトアニア10%）、平均年齢30歳、グループ連結売上高6,300万ユーロ。
- ・最近のプロジェクトとしては、ラトビア国有鉄道の経路情報システム構築、エストニア政府のE-Government構想（ペーパーレス）支援などがある。

〔質疑応答〕

- ・（教育市場について）Look at World Estonia 2005-2006を掲げ、IT先進国フィンランドに追いつこうとする動きがあり、基金を通じて学校や幼稚園のコンピュータ普及に貢献している。

(5) パイオニア社（Pioneer Ltd.、www.pioneer.ee）

〔企業概要説明〕

- ・1912年設立、金属加工業としてスタート。今でも街中に同社のマンホールの蓋がある。1940年国有化、94年民営化を経て、現在はプラスチック成型、アルミニウム金型、金型ダイスを製造。一部自動車部品（ギア、軸受筒など）用金型も手がけており、フォード、アルファロメオ、日系メーカーにも納入実績がある。
- ・従業員120人、2000年の売上高は2,400万工

エストニア・クローン（以下EEK。1EEK=約7.4円）でエストニアでは金型製造最大手。製品の8割はスウェーデン、フィンランド、ドイツ、米国などに輸出。100%地元資本だが、フィンランドの技術レベルに到達するには戦略的パートナーの資本参加が検討課題。

〔質疑応答〕

- ・（英語の普及状況について）エストニアは小国のため、国民にとって複数言語の習得が必須。第1外国語のトップは英語、次いでフィンランド語。今ではスカンディナビアや英語圏をターゲットにした外資系ホテルの進出もある。英語の話せる人が4割近くに達している。
- ・（労働流動性の増大のマイナス面、頭脳流出について）エストニアも頭脳流出の問題に直面している。ただ、ソフトウェア、コンピュータ関連で一度は国外に流出した人材も、エストニアの発展を目にして、戻ってきている。
- ・（EU加盟後の法人税ゼロというインセンティブについて）議論にのぼっていない。外資のみを優遇している国もあるが、エストニアは国内外企業ともに法人税ゼロである。

エストニア企業視察

(1) JOTオートメーション (OÜ JOT Eesti, www.jotautomation.com) 社

〔企業概要説明〕

- ・各種オートメーション生産設備(マテハン、組立工程、試験機器など)及びソリューションの提供、特に携帯電話などエレクトロニクス、IT関連のアッセンブル需要で急成長しているフィンランド系企業。フィンランド最大の家電メーカー・サロラグループ。
- ・95年にフィンランド企業2社が合併してJOTオートメーショングループとなり、98年ヘルシンキ上場、2000年の売上高は1億

4,000万ユーロ。従業員数は約600人(うちタリン工場は165人)。欧州と北米に生産拠点を有し、欧州13カ国、アジア、北米に輸出している。

- ・タリン、リガ、リトアニアに多数の下請企業を擁する。ISO9001、ISO14001を取得し、2002年品質競技会に参加予定。
- ・オートメーション機器製造部門と検査機器装置製造部門を見学。1シフト8時間操業。
- ・人事データ、マニュアルなどの情報をパソコンから取り出すことが出来る事業データファイリングシステムを紹介。

〔質疑応答〕

- ・（部品調達について）標準部品は日本のSMCなどから大量購入。一方の受注製品はエストニア製。
- ・（雇用調整について）労働組合が強くないので雇用調整は可能。残業時間に上限が定められており、調整に苦慮。年間休暇は4週間でほぼ100%取得。
- ・（労働賃金について）ライン労働者月給7,000EKK、エンジニア10,000EKK。
- ・（進出理由について）フィンランド企業の当社がエストニアを進出先に選んだのは、コスト、技能レベルにメリットがあった上、フィンランド語が通じるという言語的要因が大きい。
- ・（ロシアとの取引について）ロシア市場への納入は現在のところゼロ。プーチン大統領が進める開放政策が継続すれば、今後ロシア市場参入もありえるが、共産勢力とのパワーバランスを見守る必要がある。なお、エストニアは、ロシア語が通じ、ロシアと地縁・血縁を持つ国民も多いことから、ロシア市場の足がかりとしては有望。
- ・（物流について）多くは船を利用。ドイツに納入する場合にはポーランド経由。米国へは航空便。
- ・（競争市場について）独立後10年の成功体験で、エストニア人は競争に対する恐怖心

はない。

(2) マイクロリンク社

- ・マイクロリンク社グループであるSAFのワイヤレス通信技術を紹介。ケーブルの代替として電磁波（無線）でデータ、音声、画像を送信する。この市場におけるEU圏の成長が鈍化していくなか、ウクライナ、ロシア進出の手がかりを探っている。
- ・マイクロリンクのISPサービスセンターとサーバールームを見学。ISPの契約者数は15,000件。サーバールームには無停電システムとディーゼルエンジンを設置。

(3) パイオニア社

- ・設計室を見学。2次元CADでアルミダイカスト、金型の設計。作業員4人程度。
- ・金型生産工程を見学。旋盤、フライス盤により、面取り、切削。加工機械は、ドイツ、スイス、日本、ロシアから輸入。その他、電気ワイヤカッター、放電用炭素材電極溶解鋳型、アルミ押し出し成型によるリング生産工程を見学。
- ・完成鋳型によるプラスチック成型テスト工程を見学。自動車シート、ラジエータ部材、床面レベル調整プラスチックブリングなど。

〔質疑応答〕

- ・（言語、人種について）オーナーがロシア人であるため6割はロシア人で、工場内の社用語もロシア語。（工場外にはLADAなどロシア製自動車はずらりと並ぶ。）
- ・（納期について）設計から完成品まで約12週間。特別注文があれば最短7週間で可能。
- ・（取引先について）8割は輸出。年間取引社数は約50社、常客は12社。

(4) ヴィースヌーク社 (Viisnurk Ltd., www.viisnurk.ee/)

〔企業概要説明〕

- ・ペルヌ市所在。スポーツ用品（スキー・ホッケー用品など木製品を得意とする）、家具、合板・リサイクルボード類の大手総合製造・販売。1945年設立。従業員1,015人。ISO9001認証。2001年の売上高は約2,000万ユーロで、輸出比率が85%を占める。
- ・エストニア総面積の45%は森林、年間伐採量は総資源の2%。国民1人当りの森林保有量は世界4位にランク。
- ・同社は1945年、元製材加工所跡地に工場設立。68年スキー部門設立、初の輸出実績。90年株式の27%を民営化。93年には西欧向け輸出量が75%を超える（旧ソ連への依存からの脱却）。95年完全民営化。97年株式上場。98年ホッケースティックの製造開始。
- ・同社の特長を列挙すると、クロスカントリースキーでロシニョール、アトミックの受託生産をはじめ、世界有数の実績を誇る。バルト圏で最大のソフトボードメーカーで、2001年には集成材板製造のための新工場を建設。ペルヌ市経済圏で最大の雇用数。製材から加工まで手がけ、森林で独自に白樺の伐採事業を行っている。長年培った家具製造ノウハウ（家具製品の50%は自社製品、50%は受託生産）。ロシアや欧州への容易なアクセスなどが挙げられる。
- ・スポーツ部門では、クロスカントリースキー（自社ブランドはVISU）、アイスホッケースティック（同MAXX）、スポーツ用品の輸入を手がけている。スキーは18カ国に輸出。

〔工場見学〕

- ・家具製造工程を見学。（木版カット工程、修正板、合板、ベルトヤスリ研磨工程、ニス塗装工程、溝切削工程、噴き付け塗装工程、家具販売展示場）

〔質疑応答〕

- ・（日本の代理店について）日本との実績は現在、小売店からの直接受注によるスキーの納入実績はあるが、家具は実績なし。代理店は無い。
- ・（木材購入先について）3割はラトビアやロシアから輸入だが、他はエストニア製。
- ・（伐採規制について）エストニアの森林伐採規定では、伐採可能量は上限森林保有量の2.7%。
- ・（ワーカについて）平均賃金約5,000EEK。平均年齢43歳。
- ・（輸出先）フィンランド、スウェーデン、ドイツ、ロシアなど。IKEAと提携して北米市場にも進出。

「ラトビアセミナー」

(1) ラトビア経済の現況（ラトビア経済大臣 Mr. Aigars Kalvitis）

- ・WTOなど主要国際機関に加盟、EUおよびNATO加盟を目指す。
- ・リガ市の経済圏はヘルシンキをしのぐ。GDP成長率7.6%、インフレ2.5%、財政赤字対GDP比1.8%とマクロ指標は堅調。
- ・貿易の52%が対EUで、対CISは15%など。ロシアからの輸出の23%はラトビアから出荷。木材を中心に日本を含む諸外国へ輸出。
- ・IT・バイオテクノロジー・新素材などの基礎研究開発にも注力。生徒数200人に及ぶ日本語学校もある。

〔質疑応答〕

- ・（バルト圏でのラトビアの長所について）バルト三国の中で地理的に真中に位置し、歴史的にも中継ぎ貿易で栄え、バルト圏のみならずスカンディナビア・北ドイツを含む経済圏の中心地である。経済的にも、ロシア危機を乗り切り、3カ国最大の発展を遂げている。
- ・（外国投資誘致策について）関税やVATを優遇している自由経済特別区の継続と、3年間での投資額の40%相当額をタックス

ホリデーとしているなど

- ・（ユーロ導入について）インフレや財政赤字のハードルをクリア。経済を輸出に依存している人口240万人の小国にとって、ユーロ導入による市場拡大が経済成長の鍵。

(2) ラトビアのビジネス環境(ラトビア開発庁)〔ラトビア経済環境について〕

- ・人口240万の小国ながら、人口3億人のEU市場への参入を目指している。
- ・農業分野を除き、EUやチェコ、スロバキア、ポーランド、トルコなどと自由貿易協定を締結。
- ・高い教育水準を誇り、2001年の大卒・専門学校卒は計1,066人。高い労働生産性。インターネット・携帯電話をはじめとする通信分野の発展。安定したマクロ経済。
- ・内外企業平等に適用される投資優遇策。2002年現在、22%の法人税を2004年に15%に減税。Riga, Ventspils, Lepaja, Rezeknaの自由貿易特別区で、VAT免除、関税手続きの簡素化、80%までの不動産税免除。
- ・幅広い裾野を有するエンジニアリング産業。新世代ロボット、医療光学機器、電極蒸着皮膜、医薬品（大鵬製薬と提携実績）、分子工学など、先進科学分野における積極的なR&D。期待される石油採掘潜在力。国土の45%を占める森林資源を活用した材木産業。豊富な観光資源。

〔質疑応答〕

- ・（ハイテク産業促進策について）2001年にプロジェクトが立ち上がったばかり。
- ・（石油採掘について）米国・ノルウェーとの共同プロジェクトが進行中。ラトビア沖の石油採掘権の入札を実施したが、石油価格低迷のため応札実績ゼロ。（リトアニアは年間生産量50万トン）

.....

(3) ラトビアでのビジネス経験 (Ziegler社)

〔企業概要説明〕

- ・91年旧ソ連時代に自動車生産検査機器を製造していた会社が倒産。ドイツ企業による買収で、97年に民営化・再建。現在は農業機械も手がけ、売上高2,300万ユーロ、従業員数1,100人の企業に。ドイツは50人の本社機能のみで、チェコに800人の自動車部門、ラトビアは残り335人。リトアニア、ベラルーシ国境近くのDougavpilsに立地。金属加工、レーザカット、機械搬送システムの製造、農業機械などの受託加工を行う。人口に対する学生の比率は37% (EU平均24%) という高い人材資源を活用、ラトビア工場の59%は大卒。)
- ・ラトビアのメリットは、政治的にも経済的にも安定していること。平均賃金時間当たり1.5ユーロというコストメリットも大きい。また、フェリー航路、道路網、航空路ともに充実している。

〔質疑応答〕

- ・(ロシア向け輸出について) 2001年にロシア向け輸出を開始した際に混乱があったが、今後のロシア市場については発展の余地があると楽観している。
- ・(生産コスト上昇について) 中欧先進国といわれるチェコでは、国内の高コスト構造が原因で、スロバキアの労働者を雇っている。エストニアも3～5年後に賃金上昇が起これば考えられる。

(4) ラトビアの金融事情 (ラトビア中央銀行)

〔ラトビアの金融・マクロ経済情勢について〕

堅調なマクロ経済指標。GDP成長率7.6%、インフレ2.5%。順調なEMUへの加盟準備。全銀行の67%は外国資本で、国有株式は3.7%。

〔質疑応答〕

- ・(欧州中銀との関係について) ロシア危機の際にも柔軟に対応してきた経験から、EU加盟後も通貨同盟に柔軟に対応してい

けるだろう。

(5) アルカス・エレクトロニクス社 (Arcus Electronics、www.arcel.lv)

〔企業概要説明〕

- ・リガ市所在。93年設立。通信検査機器、ソフトウェア、遠隔監視・操作ユニット、データ伝送、電力供給と障害の計測・記録装置の開発・製造を手掛けている。
- ・同社はエネルギー産業 (主要顧客は電力会社) のためのエレクトロニクス装備とソフトウェアの開発・製造に携わってきた会社で、中・東欧においてはリーダー的な役割を果たしている。ABB、シーメンス、AEG、Alstom、ELGAなどの大企業とジョイント・プロジェクトを行っている。
- ・輸出比率は30%。輸出先は主にバルト三国、ドイツ、スイス。創業以来、急速に成長してきており、99年の売上高は52万ラツ (約85万ドル、1ラツ=約200.2円)。2002年は65万ラツ (約106万ドル) の売上げを見込んでいる。

〔質疑応答〕

- ・(従業員賃金について) 月給200 - 400ラツ

(6) ダンビス社 (Dambis、www.dambis.as.lv)

〔企業概要説明〕

- ・リガ市所在。1974年設立。電気・電子・通信機器およびその部品、計測器の組立・製造。金属加工、プラスチック加工 (PCB: Print Circuit Board)。
- ・国営企業であったVEF社から軍事・通信装置の製造をする部門が独立しKOMUTATOR社が設立された。さらに92年にKOMUTATOR社が民営化され現在の会社になった。現在は100%民営化。
- ・2000年売上高は前年比158%と順調に業績を伸ばす。売上高構成は受託加工85%、金型加工9%。通信機器6%。97%は輸出で、フィンランド93%、ロシア向け6%。主要

市場はドイツ、スウェーデン、フィンランド、リトアニア、エストニア、CIS。従業員は275人。エンジニアの労賃は時間あたり4ユーロ。

- ・最新のCAD/CAMシステムを導入。日本のOKUMA製フライス盤も導入。
- ・リガにある同社の工場は、豊富な人材と輸送面のメリットを享受できる（投資して欲しい）。

(7) ラジオテクニカRRR社 (www.rrr.lv)

〔企業概要説明〕

- ・リガ市内から6 Km、リガ空港から6 Km、幹線道路・鉄道に近いところに立地。敷地面積16万㎡に工場、オフィス、倉庫などを有する。スピーカー、TVアクセサリ、PCBなどのデザイン・製造およびEMSをてがける。ラジオ受信機メーカーとして1927年設立。オーディオ機器では旧ソ連全市場の40%を占めていた。現在の株主の80%は民間、20%が国となっている。当時16,000人いた従業員数は、2001年末380人。売上は99年240万ドル、2000年270万ドル、2001年370万ドル。
- ・製品群は、スピーカー（70種に及ぶモデル。製造能力は月当り5,000台、音響システムは年間100万個。スピーカーキャビネットは自然材、チップボードなどを使用。ドイツVisonik社への納入実績を有するほか、デンマーク、フィンランド、フランス、スウェーデン、ロシアなどへ輸出しており輸出比率は88%にのぼる。） TV アクセサリ、EMS、PCBを手がける。
- ・中国にも製造拠点を有する。
- ・9万個の部材をポーランド経由でドイツに直送。
- ・89年に民営化してから実質的な設備投資がなされておらず、新技術導入、装置更新が必要になってきている。

ラトビア企業視察

(1) アルカス・エレクトロニクス社

- ・2001年10月オープンの新工場。
- ・特別仕様の受注品のみ同社で製造。他の大量生産品は設計のみで製造は外部委託。
- ・作業場（基板に半導体素子をはんだ付けしていく工程）設計室などを見学。

(2) ダンピス社

- ・70年代建築の工場。15時までの1シフト制。
- ・フライス盤による金型製造、最終消費者向け商品（いす、ゴミ箱、芝刈り機など）
- ・最終消費者向け商品の輸出は1割弱。芝刈り機の小売価格は35ラツツ。
- ・アルミ金属製品（金型）の製造工程（切削、穴あけ、日本メーカーOKUMAの工作機械も導入）、医療検査機器パーツ組立（JOTの下請け工程）
- ・現在新世代機器を導入し、事業再編を行なっているところ。土地・建物は自社所有で立地のメリット有り。外国企業からの投資を希望。

〔質疑応答〕

- ・（インフラについて）都市部にあり、エネルギー、水道などの問題は全くない。
- ・（長所・短所について）短所は、市場経済でのビジネス経験が浅いこと、資金難、改革が緩やかであること。長所は8割以上を西側市場に輸出していること、IT不況にもかかわらず生き残った競争力、蓄積してきた技術、低コストが挙げられる。
- ・（将来展望について）今後5年間でこの土地を工業団地のようなものにしていきたい。
- ・（ロシアとのビジネスについて）ロシアに進出した外国企業の多くは為替損失などで苦しんだ。同社は、西側とロシアの両方に市場を持つ利点がある。ラトビア人は30年にわたってロシア人と上手くやってきた。旧ソ連市場の電話交換機を一手に引き受けてきたが、市場を失ったいま、ロシア市場

の回復を期待している。

(3) ラジオテクニカRRR社訪問

- ・ラトビア産木材からチップボードの生産、イタリア製プレス機による合板作製、女子工員によるヤスリかけ、合板カット、ドイツ製工作機によるスピーカボックス成形機、スピーカ製造（枠のダイカスティングも自前）、ドイツ製機械による金属メッキ、回路基板の銅被膜、フォトマスキングによるボードスクラッチ、音響試験室、展示室を見学。
- ・梱包材はドイツ企業の要求で、発砲プラスチック類ではなく、木材チップを利用。
- ・展示室では、スピーカーキットや、ノキア・ドイツ輸出向けの家電製品用ハーネス、スターリンにプレゼントしたというラジオレコードスピーカ、東芝向け・サムソン向けテレビ台などを見学。リアスピーカ・アクティブウーハなど6セットスピーカで340ドル。

リガ港視察～Freeport Riga Authority

- ・13～14世紀より、シルクロードに繋がる港として繁栄した商用港で、ハンザ同盟都市だった。（これに対して、リトアニアのクライペダ港は、軍港として発展。）
- ・土地は国が所有しており、港湾施設は民間。Freeport Riga Authorityは、地主としての機能、船舶の航行の安全確保などを担当しており、浚渫（しゅんせつ）は100% Freeport Riga Authorityが、バース建設はFreeport Riga Authorityと民間が共同で、ターミナル建設は100%民間が行っている。
- ・港湾区域の広さは2,520ha、埠頭の長さ13.8km、水深12.5m（6.5万トンの船まで接岸可）。年間4,400隻、1,500万トンの取扱量（バルト海地域でのシェア16%）がある。このうち、約3分の1はロシアからのトラック貨物。取扱量のキャパは2,000万

トンなので、現在約70%強しか使用していない状況。

- ・現在、コンテナターミナルの建設計画があるほか、BMWがカーポートの建設を計画中である。河口部分は、水深が16mあるが、ここに民間バースをつくっていただくよう勧誘している。借料は、平方メートル当たり年間10ドルで、ロッテルダムなどと比べはるかに安く、他のどこの港もこれほど良い土地を同価格で提供してはいない。また、クライペダ港は海底が岩であるのに対して、リガ港は海底が砂質であり、航行も安全である。
- ・保税地域の税制上の優遇措置としては、間接税ゼロ、関税免除、VATゼロ、固定資産税80%～100%免除などがある。
- ・日本と西欧との貿易に際して、南回りだと32日もかかるが、シベリア鉄道を利用してリガ港を経由すると14日ですむ。近々、シベリア鉄道の電化が終了する見込みであり、さらなるスピードアップが可能。

〔質疑応答〕

- ・（シベリアルート of 沿海州側の状況について）かつては沿海州側で積み込む際に数週間待たされたということだが、現在は改善が進んでいる。ただ、税関の問題はある。また、リガルートはモスクワからサンクトペテルスブルグ港を経由するルートより早く運搬できるが、ロシアは自国の港を優先して使用する方針をとっている。現在、ペテルスブルグ港は満杯状態にあるため、タリン港ルートが良く利用されている（鉄道代がリガ港へのルートの3分の1と安いため）。

リトアニア企業視察

(1) アウリダ社 (Panevezio Aurida、www.aurida.lt)

〔企業概要説明〕

- ・バルチカ街道沿いであって、クライペダ港まで240km、リガ港まで150km、ヴィルニウス空港まで130kmで、ラトビアのリガ市とリトアニアのヴィルニウスの中間にあたる、バルト圏最大の工業地区Panevezys市 (リトアニア第5の都市) に所在。95年に新会社として元国営企業 (1959年コンプレッサー工場として設立) のトラック用エアコンプレッサー部門を引き継ぎ設立。現在完全民営化。従業員356人。売上高420万ドル (2001年)。工場敷地面積は9万㎡に及ぶ。
- ・グループは4社の企業から成り、それぞれの主力製品は、アルミ鋳物成形を中心としたトラック・バス・トラクター用のエアコンプレッサー、鍛造、工作機械の製造、製品診断・修繕。製品の85%を海外 (ロシア、ウクライナなど63%、西欧23%) へ輸出している。
- ・バルト三国、西ロシア地域で唯一のアルミニウム製ダイカストのメーカーで、旧ソ連時代には従業員数4,000~5,000人を擁し、旧ソ連内のダイカストやトラクター用のエアコンプレッサーの大半を製造していた。

〔質疑応答〕

- ・ (自動車用コンプレッサーについて) コンプレッサーは、ロシア・ウクライナ仕様のものであり、西側市場には輸出していない。
- ・ (英語を話せる割合) マーケティング部門は100%、エンジニアリング部門は30%、他はゼロ。
- ・ (床面積利用率) リストラを進め、現在工場床面積の30~40%の活用にとどまる。
- ・ (労働賃金について) ワーカの平均賃金は

月約250ドル

(2) エクラナス社 (Ekranas、www.ekranas.lt)

〔企業概要説明〕

- ・国内5番目の都市Panevezys市所在。1962年設立、94年に民営化、95年に外資を導入している。株主構成は経営者35%、外資 (トルコ系ファイナンシャルグループ) 57%。従業員3,750人で、同州最大の雇用 (パネヴェジース市の18%は同社に關係)。売上高4億3,500万リタス (2001年)。94年には6,400人の規模だった従業員数もリストラを進めて現在3,750人まで減少。2001年の投資額は、4,000万ドル。
- ・欧州の代表的な中小型ブラウン管製造メーカーで、ブラウン管製造数は年間290万個 (14~29インチ、2002年は320万個の予定) ^(注1)。製品の供給先は30社に及び、89%を輸出している。主な供給先はトルコ60%、リトアニア12.4%、フランス6.9%などで、CISには0.8%のみの供給になっている。中小型ブラウン管の欧州内でのシェアは12% (小型16%、中型10%) に及ぶ。最終顧客はシーメンス、オムロン、ヒューレット・パッカード、オラクル、ABBなどで、2000年には東芝とフラットチューブのライセンス契約および技術提携契約を結んでいる (2002年より21インチのフラットスクリーンチューブの製造を開始)。91年にISO9001規格を取得しており、現在ISO14000の取得を進めている。
- ・小型ブラウン管パネル自動製造工程の生産効率率は、14秒に1台の割合で生産。8時間3シフトで24時間体制。

〔質疑応答〕

- ・ (トルコとの關係について) トルコのテレ

(注1) 年間200万個を超えれば同業界では大手

ビメーカーは西欧向けに年間700万台の中小型テレビを輸出しており、西欧市場800万台の最大の供給者となっている。^(注2)したがって、トルコ系企業が当社の株式を保有することは、トルコ向けに十分な販売を行うために必要である。

(3) ヴィエニーベ社 (Vienybe、www.vienybe.com)

〔企業概要説明〕

- ・リトアニア中心部のUkmerge市所在地、1919年設立。農業機械部品メーカーとしてスタートし、65年からコンプレッサー部品の生産を開始し、当時旧ソ連最大の生産規模を誇った。94年に民営化して会長51%、19%政府、その他個人投資家といった株主構成になっている。85年に2,000人いた従業員も現在は650人だが、売上高930万ユーロは今でも金属加工企業では国内最大規模。
- ・主力製品は、各種ピストンコンプレッサー用のバルブ・リング、家具用金属構造材・部材、ボイラー、回転式送風機などで、製品の91%を輸出(ドイツ58%、CIS 31%)。98年にISO9001・9002を、2002年にISO14000を取得。

〔質疑応答〕

- ・(バルブ・リングの輸出先について)バルブ・リングなどの自動車部品は、GAZPROMなどロシア向けに輸出。

〔工場見学〕

- ・旧ソ連製工作機械(フライス盤)による製造ライン。日本企業アマダ社の工作機械が置かれていた。

(4) ヴィルニウス・ヴィングス社 (Vilnius Vingis、www.vingis.lt)

〔企業概要説明〕

- ・ヴィルニウス市所在地、1959年設立。従業

員2,019人。売上高3,000万ドル(2000年)。2001年に1,390万ユーロの大規模投資(製造設備の購入など)を行ったが、それでも生産が受注に対応できない状況にある。

- ・1966年に輸出開始、89年に三洋電機から技術導入、94年には民営化、95年にサムソンと提携を結んでいる。
- ・主力製品は、カラーテレビ用の偏向ヨークおよびフライバックトランスフォーマーで、構成比はそれぞれ85%と15%。偏向ヨークは、小型29%、中型64%、大型7%の割合。製品の60%以上を海外(ドイツ、イギリス、トルコ)へ輸出しており、西欧向け63%、国内向け32%、CIS向け5%となっている(94年は、これが2%、45%、53%であった)。主な取引先として、フィリップス(UK、スペイン)、サムソン(ハンガリー)、エクラナス(国内)、トムソン(ポーランド)などがあげられる。ISO9001、ISO14001の他、BSI(UK)、VDE(ドイツ)、UL(米国)の認証基準を取得。
- ・ニットク、ニチメン、カマヤなどの日本企業と技術・設備の新鋭化について協力。また、フジ(日本企業)などから組立部品を購入している。
- ・現在、新たな製品分野を探しているところであり、日本企業の方から何か具体的な注文があれば喜んで対応したい。

〔質疑応答〕

- ・(作業効率の向上について)従業員給与の体系に、インセンティブとして一部出来高制を導入。
- ・(労働組合について)3つの労働組合があるが、対話による問題可決を目指している。8年前は大幅な解雇を行わなければならなかったので大変だった。
- ・(年間休暇について)法律で29日とされて

(注2)トルコは世界で中国と並ぶテレビ組立工場の集積地

いる。

〔工場見学〕

- ・ 5年前に完成したサムソン向け偏向ヨークコイルの組立製造行程。(自動化部分と手作業部分混在)
- ・ ワーカ賃金は月約250ドル。平均年齢30歳。
- ・ 現在、偏向ヨークの年間生産数は850万個から1,000万個で、生産規模ではオランダフィリップスに次いで2番目。なお、フィリップス社はその生産をスロバキアのパンチ社に移管する予定。

「リトアニア・セミナー」

(1) リトアニア政府の使命と経済環境について(リトアニア経済副大臣Mr. Gediminas Rainys)

- ・ GDPに占める民間部門の比率は、92年の37%から2001年には72%に達した。銀行は全て民営化が完了し、現在エネルギー企業の民営化を実施中。
- ・ インフレは2.0%(2001年)で、マーストリヒト基準をクリアする水準。
- ・ GDP成長率は、ロシア危機の影響で99年マイナス3.9%に落ち込んだが、2001年には5.9%まで回復。
- ・ 運輸・建設、バイオ、機械・部品、食品、繊維、木材加工などの産業に力を入れている。
- ・ 輸出の50%はEU向け。CIS諸国向けは17%。繊維、木材に強い。

(2) リトアニアでのビジネス(Baltijos Automobiliu Technika社)

- ・ 93年設立。従業員数1,620人、うち男性15%、女性85%。平均年齢31歳。2001年は売上高5,400万ユーロであったが、今後年間400~500万ユーロの設備投資を行って、2004年には売上高1億1,000万ユーロ(従業員数もほぼ倍の2,900人)を目指す。
- ・ 株主はS.Y Wiring Tech(ドイツ)で、矢崎総業が75%を出資。

- ・ ルノーなど向けに、1日2,100台相当の自動車用ワイヤーハーネスを生産。
- ・ 3シフト制で、低い欠勤率(6.4%)を誇る。
- ・ 製品の7割をフランス、3割をスペインへ輸出しており、ポーランド・ドイツ・フランスを陸送。部品調達はドイツに部品集積センターを配置しており、そこから搬入。

(3) リトアニアの投資環境と輸出状況(リトアニア開発庁)

- ・ ノルウェー、スウェーデン、デンマーク、ドイツ北部、ポーランド北部、リトアニア、ラトビア、エストニア、フィンランドのバルト経済圏は1億1,000万人のマーケット。
- ・ リトアニアは人口370万人で、うち首都ヴィルニウスは58万人、カウナス41万人、クライペダ20万人、シャウレイ15万人、ペネヴェジース13万人。他のバルト諸国との違いは、人口、産業が国全体に分散していること。1人当たりGDPは3,300ドル。
- ・ 外国直接投資累計は約3億ユーロで、その構成は、デンマーク19%、スウェーデン17%、エストニア10%、ドイツ9%。日本企業では、矢崎総業、住友商事、三菱商事、東芝などが、投資や取引を行っている。
- ・ 法人税15%、VAT18%、自由経済区域では5年間のタックスホリデーと続く10年間の法人税50%を減免。
- ・ リトアニアの長所は、安定した政治・経済、EUへの加盟、技能労働者が挙げられ、外資系企業も、投資先として適している(ドイツ銀行) 従業員の転職率が1%未満と低い(シーメンス、イケア、ブラウン&シャープ)とコメント。また、地理的にスカンジナビアとロシアの掛け橋、バルト海地域の中心としても、魅力的。

(4) リトアニアの輸送事情(クライペダ港管理局)

- ・ クライペダの港湾は415haの敷地、19kmに

- 及び埠頭、水深14.5mのバース（6万トンまで接岸可）を持つ。土地は国が所有して民間に貸し付けている。デンマーク、スウェーデン、ドイツ向けのフェリーも出ている。
- ・東西間中継貿易は、93年には全取扱貨物の84%を占めていたが、ロシアが自国港からの貿易利用を進めているため、2001年は46%まで低下している。また、石油29%、金属24%、肥料16%を、それぞれ占める。
 - ・クライペダ港から香港まで、南回り海路で30日かかるところ、鉄道路で行くと12日で済む。現在ロシア、カザフスタン、中国などとプロジェクトを立ち上げようとしているところ。
 - ・クライペディアの自由経済区は、敷地面積205ha。

(5) 企業紹介

リトアニア企業8社から会社概要についてプレゼンテーション。

[UAB Stigma社]

- ・87年設立で、パネヴェジース市に主要工場。売上高290万ユーロ、利益20万ユーロ。従業員数78人。2001年にISO9002取得。
- ・自動車用プラスチック・ゴム成型、自動車・同パーツ販売・サービス。
- ・輸出の79%はロシア（GAZ Automotive）、残り21%はスウェーデン（SAAB）。

[AB Vilma社]

- ・60年設立。売上高2,250万リタス。2002年中にISO9000を取得する予定。
- ・金属・プラスチック成型、回路基板・テープレコーダー・精密軽量機器製造。
- ・輸出の43%はドイツ、続いてオランダ12%、デンマーク6.6%。

[UAB Elinta社]

- ・91年設立。製造工程自動化プログラム、水

処理装置の遠隔操作システム、検査機器の開発・販売。

- ・主要顧客はシーメンス、FESTO、フェニックス、松下など。偏向ヨークの検査機器をヴィルニユス・ヴィングス社に供給している。

[AB Alna社]

- ・89年設立。売上高2,300万ドル。従業員数200人、うちソフトウェア開発者65人。ISO9001取得。
- ・株主構成は、個人60%、EBRD10%、他。
- ・リトアニアのITソリューションのリーダー企業であり、バルト第一のソフトウェアアウトソーシング受注、開発者を目指す。主要顧客は通信・公益・金融会社など。

[AB Utenos elektrotechnika社]

- ・62年設立で、電気工業用キルン、研究用オープン、金属受託加工。94年にISO9001を取得しており、現在ISO14000の取得準備中。
- ・輸出の62%はCIS諸国、23%が西欧向け。
- ・クライペダ港から300kmのウテナ市所在。工場内の500㎡は使用していない。

[GINTARO KLEIAS社]

- ・リトアニアビジネス文化センター「AMBER BRIDGE」を運営。
- ・ドイツ市場へのリトアニア製品輸出促進、リトアニアビジネス情報の提供などを実施。
- ・また、Vilniaus Garsas社を取得。プラスチック・金属の加工・成形。

[KUB Aiva Sistema社]

- ・90年設立。92年にISP事業参入。従業員数25人（内博士号取得者4人）。
- ・コンピュータアッセンブラー（パーソナルコンピュータのTORNADOを製造）。周辺機器の販売。Eコマースのソフト開発。