

# 日系企業の中・東欧投資を分析する

## 欧州課

日系企業の中・東欧への進出が、2000年以降急速に加速している。2003年末時点の進出企業数（製造業）は、137社に達した（表1）。これまでは、EU市場向けの生産拠点として捉える投資が多かったが、近年では、高付加価値分野への投資、サービス分野への投資も見られるようになった。EU拡大を背景に、中・東欧向け投資の目的、形態は多様化が進んでいる。

本稿では、日系企業の中・東欧向け投資を類型化するとともに、今後の傾向を探る。

### 製造業は東に向かう

#### 1. フロンティア型：安価な労働コストを追求

労働集約的な製品を作る企業にとっては、できるだけ安いコストで、優秀な人材を確保できる地域で生産することが競争力のカギとなる。中・東欧は、賃金水準が（2004年5月の）拡大前のEU加盟15カ国（以下、EU15）の約5分の1と低いため（表2）、EU市場向けの生産拠点として注目されている。輸送コストがかかる製品や、EU域外製品に対して関税が課される製品については、EU域内となった中・東欧で生産するメリットが大きい。

しかし、近年、一部の国では賃金水準の上昇が顕在化しており、中・東欧域内でも4倍前後の格差があるものと見られる。「フロンティア型」企業の関心は、すでにルーマニア、ウクライナなど、労働コストがより低廉な、さらに「東」に向いている。

<モデルケース：矢崎総業>

矢崎総業は、中・東欧で意欲的に生産を拡大している。94年にスロバキア、2001年にチェコ、リトアニアに進出。さらに2003年にはルーマニアとウクライナに相次いで進出した。同社の主力製品は、ワイヤーハーネス。同社は「労働コスト、労働者の質、労働者の数」を、進出先を決める際の重要な要因としている。

#### 2. 生産シフト型：生産ラインの一部を中・東欧に移転

「西高東低」タイプ

中・東欧の投資環境の整備に伴い、生産ラインの一部を西欧から中・東欧に移転し、労働コスト面でのメリットを活用する企業も多い。2003年に中・東欧に進出した日系企業18社のうち、11社は既に西欧に生産拠点を持っている。これらの企業の多くは、研究開

発（R&D）や資本集約分野を西欧工場で、労働集約分野を中・東欧工場で、という「すみ分け」を目的に進出している。高付加価値製品を西欧で、付加価値の低い成熟（汎用）製品を中・東欧で生産する、という点では「西高東低」のすみ分けが特徴と言えよう。EU加盟に伴う関税の撤廃や通関手続きの簡素化、EU補助金を活用した輸送インフラの整備など、中・東欧の環境は急速に改善しており、これら「すみ分け型」企業の進出はさらに増えると思われる。

#### <モデルケース：ソニー>

ソニーは72年、スペインにテレビの生産工場とR&Dセンターを設立した。96年には、スロバキアでもテレビの生産を開始した。ソニーは、2004年内にブラウン管テレビの生産をスペインからスロバキアに移管する予定。スペインでは薄型テレビに特化し、ブラウン管テレビの生産をスロバキアに集約することで、コストの削減と生産の効率化を図る。スペインでは、大型薄型テレビを増産する。

#### 「高付加価値移行」タイプ

労働コストに加えて、技術力や受け入れ環境に注目、単なる「西高東低」のすみ分けから脱却し、中・東欧で高付加価値製品の生産を始めている例もある。

一部の国では、投資受け入れ策を拡充し、国内産業の高度化、知識集約化に積極的に取り組んでいる。人件費高騰に伴う労働集約型産業の流出に危機感を抱いているチェコは、これまで製造業に限定していた投資優遇措置の対象分野を、サービス分野のほか、R&D分野などにも拡大している。ハンガリーも、「スマートハンガリー」と呼ばれる投資誘致プログラムを導入し、優遇措置を拡充している。

#### <モデルケース：松下電器>

松下電器は74年、英国にテレビの生産工場とR&Dセンターを設立。96年に、チェコにブラウン管テレビの生産拠点とR&Dセンターを設立した。英国とチェコでは生產品目にすみ分けはあるが、R&Dセンターへの追加投資（2003年）、2004年のプラズマテレビと液晶テレビの生産開始（2004年）など、最近ではチェコ工場の増強が目立っている。チェコでの事業を拡大しているのは、同社がチェコの労働者、研究者の質を高く評価しているためだ。なお、R&Dセンターへの投資は、チェコインベスト（外国投資・ビジネス開発庁）からの助成金を活用している。

#### 「ジャスト・イン・タイム」タイプ

欧州での生産拠点の中心が、西欧から中・東欧にシフトするにつれ、部品供給メーカーも同様に、中・東欧に生産拠点を設立する動きが見られる。納入先の近くで生産することにより、リードタイムの短縮と物流の効率化を図る。

#### <モデルケース：信越ポリマー>

信越ポリマーは、86年にオランダに生産拠点を設立。携帯電話や電装用のキーパッドな

どを生産している。2003年、主要取引先である通信機器メーカーの中・東欧進出に伴い、ハンガリーに生産拠点を設立した。ジャスト・イン・タイムの生産方式を確立し、顧客の要求に応える体制を整える。

<モデルケース：ミネベア>

ミネベアは、96年から英国（スコットランド）・インチナン工場でパソコン用キーボードの印刷事業を行っていたが、2004年7月、スロバキアに工場を新設することを発表した。顧客であるパソコンメーカーの中・東欧進出が加速していることから、生産拠点を英国からスロバキアに移転することで、顧客サービスの向上と物流の効率化を図る。2004年8月からスロバキアで印刷事業を開始、インチナン工場は9月に閉鎖する。ミネベアは、パソコン用キーボードをタイと中国で生産しているが、欧州向け機種は1モデルにつき29カ国語でのキートップ印刷が必要であることから、印刷の工程は、顧客に近い欧州で行っている。

### 3. 単独R&D型：安い賃金と高い技術開発力に着目

レベルの高い技術者の賃金水準が低い点に着目し、単独でR&Dセンターを設立する企業も現れている。進出企業の多くは、近隣の大学と提携するなどして、技術系の人材確保に努めている。ジェットロ調査によると、単独で研究開発拠点を構えている日系企業は、2003年末時点で4社にとどまっているが、進出時期はそれぞれ90年、98年、99年、2002年と、比較的近年の進出事例が多い。

<モデルケース：フェローテック>

半導体製造装置のフェローテックは、2002年にルーマニアにR&Dセンターを設立。同社によると、研究者の人件費は「同じ技術レベルの日本人の10分の1程度で、中国と同水準」という。また、現在は素材開発などの基礎研究に取り組んでいるが、「成果は期待どおりであり、今後も業務を拡大していく」としている。

## サービス業にも拡大

### 4. 日系企業支援サービス型：現地進出した日系企業のサポート業務に対応

在中・東欧の日系製造業の数は、ここ5年間で3倍に増加した。活発な日系企業の進出は、中・東欧における進出日系企業向けのサービスという新たな分野での投資を呼び起こした。

<モデルケース：東京三菱銀行>

東京三菱銀行は92年にウィーン支店を開業したのに続き、2002年にワルシャワにポーランド東京三菱銀行を設立した。同行は邦銀で唯一、中・東欧での営業体制を整えている。ウィーンからはチェコ、スロバキア、ハンガリーなどオーストリアの周辺国を、ワルシャワからはポーランドを担当する2極体制で中・東欧諸国をカバーしており、法人向け営業

を展開している。

#### <モデルケース：三井倉庫>

三井倉庫は2001年、チェコで2ヵ所目となる営業拠点を設立した。日系自動車部品メーカーの集積を見越して、チェコを中心に事業展開をしている。これまでは工場設立に際しての設備搬入が主な業務だったが、今後は工場の稼働に伴い、商品の物流業務にも対応する。物流業では、三井倉庫のほか日本郵船（ハンガリー、ポーランド、チェコ）、近鉄エクスプレス（ハンガリー、チェコ）、日本通運（チェコ）、川崎汽船（チェコ）などが中・東欧に拠点を構えている。

### 5．消費市場参入型：有望なマーケットとして注目

中・東欧では、順調な経済成長を背景に、個人消費が旺盛だ。欧州委員会（経済・金融総局、2004年春季経済予測）は、2004年のEU15の実質GDP成長率を2.0%と見込んでいるが、EU新規加盟10カ国（以下、NMS；New Member States）では4.0%を見込んでいる。また、NMSの1人当たりGDP（購買力平価ベース）は、EU15の47%にすぎないものの、個人消費の伸びは3.7%と、EU15の1.9%を上回るとしている。大きな経済格差を「伸びしろ」ととらえ、今後も購買力の向上が期待できる有望市場として、中・東欧に販売会社を設立する企業が増加している。

#### <モデルケース：ニコン>

ニコンは中・東欧市場を「大幅なマーケット伸張が見込まれる有望市場」と捉えている。2003年には、ハンガリー、チェコに続いてポーランドに販売・サービス拠点を設立し、フィルムカメラ、デジタルカメラの販売に取り組んでいる。

#### <モデルケース：日立マクセル>

日立マクセルは、中・東欧の個人消費の高まりを受け、ハンガリーに販売会社「マクセルハンガリー」を設立した。乾電池やフロッピーディスク、カセットテープやビデオテープなどのコンシューマ製品を、企業向けにはバックアップ用コンピュータテープの販売拡大を図っている。

### 6．地域統括型：中・東欧または欧州全域の統括拠点を設立

日系企業によるこのタイプの投資は、まだ確認されていない。しかし、欧米企業では、中・東欧に設立した法人が欧州全域のオペレーションを統括する動きも見られる。

#### <モデルケース：GE>

GEは2002年に、照明機器部門の欧州・中東・アフリカ地域の統括拠点を英国からハンガリー（ブダペスト）に移転した。同社は、ハンガリーを選んだ理由として、優秀な人材が豊富であることと、政府の支援策を挙げている。

<モデルケース：DHL>

DHL は 2003 年、欧州全域の IT 関連業務の統括拠点をチェコに設立した。同社は、チェコを選定した理由として「優秀な人材、労働コスト、整備された通信インフラ、交通面での利便性、政府の支援策」を挙げている。

## **今後の見通し：日系企業の中・東欧投資は多様化**

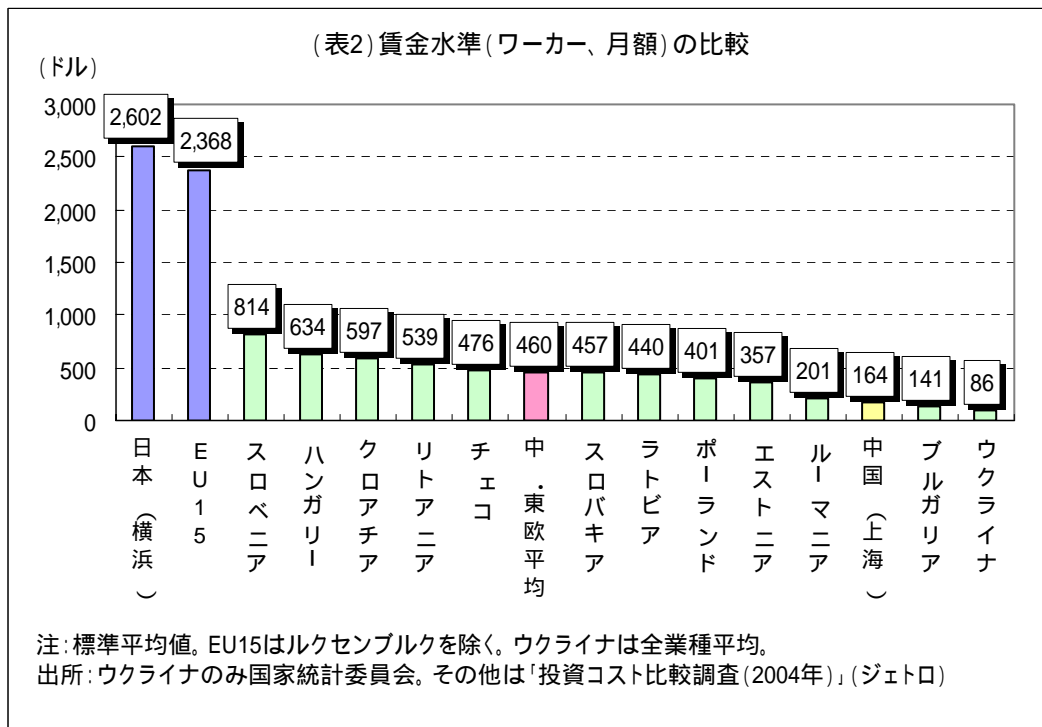
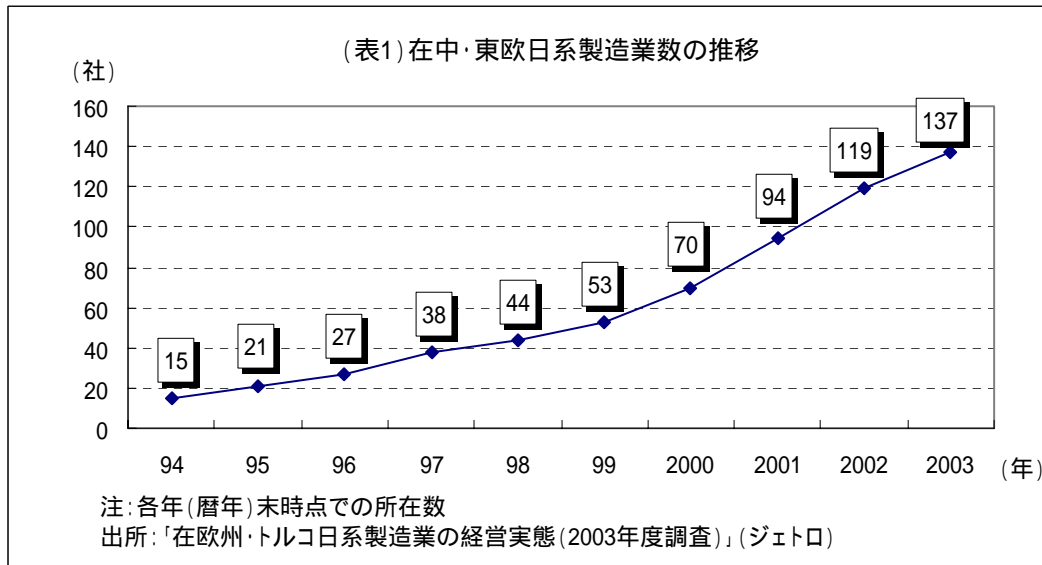
中・東欧の投資環境は、労働コストや投資優遇措置、企業の集積など、近年、急速に変化している。

より安価な労働コストを求め、「フロンティア型」、「生産シフト型」企業の東方での事業展開が進む一方で、既に多くの企業が進出している地域では、企業の集積や市場の成熟に伴い、「サービス型」、「消費市場参入型」企業の進出が目立っている。今後は、これらの企業が提供するサービスの幅が広がることも見込まれる。欧米系ではすでに、外資系企業をターゲットに法律・会計事務所や IT 関連企業が進出している。また、今後の所得水準向上も期待されることから、一般消費者層を狙い、携帯電話などの通信分野、ハイパーマーケットといった小売業での進出も盛んだ。

チェコ、ハンガリーなどは労働コスト面での競争力が薄れているが、投資優遇措置を含め、インフラ整備面などでの評価は高い。欧米企業のように、中・東欧を欧州統括拠点として位置付けることも十分検討に値しよう。

欧州での事業展開に際しては、EU15 や NMS ばかりでなく、ルーマニアなど EU 周辺国も含めた欧州全域を視野に置いての拠点配置が求められつつある。中・東欧が単なる EU 向けの生産拠点ではなく、販売市場、開発拠点としても魅力が高まっている現状からすると、各国の特徴を踏まえた最適配置を図ることが重要だろう。日系企業の中・東欧向け投資は、今後さらに拡大・多様化が進むと予想される。

(志牟田 剛)



本稿は、ジェトロセンサー2004年8月号に掲載した「多様化する日系企業の投資」を  
 基に、一部加筆したものです。