

チェコ進出日系企業に聞く

海外調査部欧州課

EU加盟を果たした中・東欧への企業進出が続いている。しかし近年、チェコ、ハンガリーでは賃金水準が上昇傾向にあることから、スロバキア、ルーマニアなどさらに「東」の国々が新たな投資先として注目されている。チェコに進出した日系企業は、現在の事業環境をどう捉えているのか。ジェトロは2004年11月、チェコ進出企業2社にインタビュー調査を実施した。調査の結果、人材引き抜き対策などは両社で異なる点もあるが、「高品質な製品作りで欧州市場に挑む」という、共通の姿勢が明らかとなった。

1. 世界一厳しい市場で収益性を高める組織作りを ～豊田合成～

豊田合成は2001年2月、豊田通商と合併でチェコに「TG セーフティシステムズチェコ(TGSSC)」を設立し、自動車用ハンドルとエアバッグの生産を行っている。同社設立の背景や現在の事業環境、今後の見通しについて、川北社長に聞いた。

<販路は順調に拡大>

豊田合成は、ボディーシーリング部品や燃料ホース部品については、既に英国に生産拠点を構えていた。しかし、セーフティシステム部品については生産拠点がなく、主要取引先に近い欧州大陸にも生産拠点を設立することになった。2001年2月、チェコに豊田通商と合併でTGSSCを設立、2002年4月から三菱自動車とダイムラークライスラーの合併会社「ネッドカー」への供給を開始した。以後、順調に販路を拡大しており、現在ではトヨタ(英国、トルコ)、ホンダ(英国)、マジャールスズキ(ハンガリー)、オベル(ポーランド)に製品を納入している。また、2005年に生産を開始するトヨタとプジョーシトロエン(PSA)との合併会社、TPCA(チェコ)への納入も決定した。こうした販路拡大に伴い、2004年の売上高は、前年(5億6,700万コルナ)より倍増する見込みで、2005年はさらに1.5倍増を予想している。従業員数も200人(2003年) 350人(2004年) 450人(2005年予定)と増加傾向にある。工場の敷地面積も、第1棟(1万平方メートル)に加え、第2棟(1万1,000平方メートル)を建設。第2棟は12万5,000平方メートルの敷地があり、今後予定している事業規模拡大には、第2棟敷地への増床で対応していく。

TGSSC が立地しているクラシュテレッツ市は、ブラハの北西 120 キロメートル。東部ドイツの主要都市ドレスデンなどとも近く、ドイツへのアクセスは良い。ブラハから離れているものの、高速道路の建設も予定されていることから立地を決定した。顧客は欧州全域に広がっているため、物流の効率化が重要な課題だ。

<チェコの投資環境を総合的に評価>

生産拠点の設立にあたっては、チェコ、ハンガリー、ポーランドの 3 カ国を比較した。その際、人件費、教育水準、西欧へのアクセス、政治経済の安定性を判断基準として考慮した。

ポーランドは、中・東欧でもっとも大きな自動車市場を抱えている。しかし、高速道路網など交通インフラは未整備。また、経済特別区で享受できるインセンティブも十分ではなかった。

ハンガリーには、当時すでに多くの日本企業が進出していた。800 人の日本人が生活しており、生活環境は比較的整っていた。また、当局も投資の受け入れ体制も、慣れているため円滑に進むことが予想された。一方、日系を含めて外国企業の集積が進んでいることから、失業率は低下傾向にあった。

チェコは、自治体が協力を申し出るなど投資誘致に熱心だった。投資インセンティブも魅力的で、失業率も高い。しかし、許認可手続きに時間がかかるというデメリットもあった。外国投資庁（チェコインベスト）と自治体が造成した工業団地ではあっても、環境基準については、別の役所の管轄となっていた。

2 度の事業化可能性（FS）調査の結果、チェコのクラシュテレッツを選択した。クラシュテレッツは、かつて石炭、鉄鋼で栄えた街。工業高校もあり、教育水準は高い。さらに、失業率は 15% と高水準で推移していた他、コムトフ、カダンといった近隣の都市と合わせると、労働力も豊富。高速道路の整備計画もあり、ドイツ経由で EU 市場へのアクセスも容易と思われた。また、豊田合成は国内市場をターゲットにしている訳ではないので、国内市場の規模よりも、インフラ整備状況の方が重要だった。

<行政手続きの煩雑さに苦勞>

しかしながら、各種の許認可手続きでは苦勞した。まず、会社設立にあたっては、登記裁判所の対応が悪かった。多くの資料の提出が求められた上に、夏季は職員が休暇を取るため事務手続きが滞った。さらに、建設・建築認可にも時間がかかった。現在では環境関連の申請手続きが EU 基準に準拠し、かつてより厳しくなっている。環境アセスメントに時間がかかり、かつて 2 ヶ月程度だったのが、いまでは半年以上かかっている。

日本人従業員（管理職・技術者）などの就労のためのビザ取得手続きでは、いまだに不便を感じている。投資家に対しては有効期間の長いビザを 2005 年にも導入するという計画もあるようだが、具体的なことは聞いていない。

EU加盟により、域内物流の円滑化が進んでいる。顕著な例としてドイツ～チェコ間、オーストリア～チェコ間の国境は、トラックの行列が減ったことがある。しかしルーマニア～ハンガリー間やポーランド～ウクライナ間などEU域外との国境では、依然として時間がかかっているようだ。通関手続きでは、概してEU域内での取引に関しては効率化が進んでいるものの、EU域外への輸出については付加価値税など煩雑な手続きが残っている。

<裾野産業の育成が課題>

部品材料や金型、治具といった1次下請けを支える裾野産業については、チェコ国内単独での調達はまだ不可能で、現在は欧州諸国から調達している。金型については日本から輸入している。裾野産業は労働力だけでは成り立たない産業であり、国策として裾野産業の育成を推進することが、チェコの今後の課題だろう。

ただし、業種によっては、スロバキアやルーマニアのように人件費が低い国で生産するメリットがある。労働集約的な製品の生産や、PSAや起亜（現代自動車傘下）のように部品メーカーから調達した製品を組み立てる自動車メーカーが該当する。しかし、部品メーカーは、材料を調達して部品を生産しなければならないため、人件費以外の要素も重要になってくる。豊田合成のケースでは、裾野産業のレベルや物流網の整備状況などと考えると、チェコの方が適しているという認識だ。しかし、労働集約的な部品の調達については、ルーマニアのようにより賃金水準の低い国で優良サプライヤーを発掘できれば、活用してみたいと考えている。

スロバキアは法人税を19%と低い水準に設定しているが、利益が出ないと法人税は支払えない。チェコでも投資インセンティブとして会社設立後10年間の法人税免税措置がある。いまは税率以前の問題で、まずはいまのうちに利益の出る組織を作る必要がある。

<引き抜き対策：魅力ある会社作りを>

米国では時として労働者の質にばらつきがあり、労務管理しづらい面があった（川北氏は米国駐在の経験がある）。一方、チェコでは労働者の質は比較的均質で労務管理面でも問題は少なく、また研修や教育に熱心である。しかし、そこで学んだ技術や知識を自分だけのものにする傾向があるため、企業のために有効活用すべくフォローすることが必要だ。

賃金水準は上昇傾向にある他、コロナ高も進んでいる。そのため、人件費の面での競争力はかつてより薄れてきているのが現状だ。しかし、賃金水準だけで判断すべきではなく、真面目で均質、かつ教育熱心な労働力を活用して、労働生産性の向上を図ることが肝要だ。賃金水準が上昇していると言っても、西欧と比較すれば依然として優位性は残っている。

疾病欠勤率については、10%までには達しておらず、それほど深刻な状況ではない。しかし、チェコの社会保障制度には問題があり、欠勤率を抑制するためには改善が必要だ。

また、最近では人材会社の活動が活発で、高い賃金を提示して引き抜くため、離職率も高まりつつある。

欠勤率、離職率の抑制手段としては、賃金水準だけではなく、福利厚生などを含め、企業に対する従業員のロイヤリティを高めることが重要だと思っている。福利厚生の具体例としては、食堂の設置が挙げられる。日本では当たり前のことだが、どのシフトでも食事をとれるようにしている。また、従業員向けにパーティーを開催するなど、会社でイベントを企画しているほか、毎月優秀な従業員を表彰している。さらに、従業員が乗用車購入のための融資を受ける場合、会社が保証人になるなどしている。

こういった福利厚生は、従業員から不満が出てから対応するのではなく、積極的に実施するようにしている。また TGSSC は、チェコインベストから 2003 年の「インベスター・オブ・ザ・イヤー」に選ばれたが、表彰のときに従業員と一緒に連れて行った。そうすることで「自分は首相から表彰される企業で働いている」ということを実感し、TGSSC で働く意欲につなげて欲しいと思っている。また、チェコ人に対しても能力に応じたポストを与えることが、意欲を引き出すポイントになっているようだ。現時点で、チェコ人でトップのポジションは、製造部門の次長クラスだ。

企業の集積がこれだけ進むと、他社も人材確保には苦労していると思う。日系企業よりも、米系企業などが賃金水準を高く釣り上げて、引き抜いてしまうことも多い。

< 品質維持がコスト削減の前提 >

欧州の自動車市場は、世界 4 極の中で最も厳しく、最も利益が上げにくい市場だ。また、欧州では小型車が中心なので利幅が小さく、部品メーカーに対する値下げ圧力も強い。しかし逆に、この厳しい市場で利益を出せる会社を作ることができれば、世界の他の市場でも生き残ることができる。

欧州では、国単位ではなく欧州全域を見渡して、A 国で生産して B 国に納める、という生産と物流の仕組みを構築する必要がある。しかし同時に、品質の維持を第一に考えなくてはならない。品質の維持が前提にあって、その上でコスト削減に努めなくてはならない。賃金水準だけを考えれば、チェコよりも優位な国はあるだろうが、品質を維持するために別のコストがかかる可能性もある。TGSSC の生産品目はエアバッグやハンドルなどだが、生産コストに占める人件費の割合は比較的低い。よって、安価な人件費を求めることが経営上、最適な解ではない。良質な労働力で、高品質の製品を生産することがカギとなる。TGSSC の場合、日本の工場と比較して設備投資額は 2~3 割低い。しかし、品質検査については先端設備を導入し、質の高い製品を供給する体制を整えている。

部品メーカーの生産・供給体制は、カーメーカーの生産方針により変わってくる。カーメーカーがグローバルカーを生産するのであれば、部品メーカーもそれに合わせ、世界中で同一の規格の製品を生産、納入することになる。そのような製品は、必ずしも欧州で生産する必要はない。欧州だけで売るものは欧州で作れば良い、という認識だ。

また、顧客の近くで生産するメリットも考慮する必要がある。物流コストが削減できるということに加え、顧客の近くにいると情報交流もスムーズになる。最近、カーメカ

ーは部品を組み合わせでモジュール化した製品の納入を望むケースがある。このような場合、付加価値の高い製品を柔軟かつ迅速に供給できる顧客の近くに立地している方が有利である。

2. 変化する事業環境への対応のカギは「マネジメント力」 ～東海理化～

東海理化は、2001年にチェコに生産子会社（TRCZ）を設立、2003年12月に自動車用のスイッチやシートベルトなどの生産を開始した。2004年初めに250人程度だった従業員は、すでに800人（2004年11月時点）に達しており、生産を急速に拡大している。TRCZの設立の背景や現在の事業環境、今後の見通しについて、杉浦副社長に聞いた。

<欧州ビジネスの拡大を見込み進出>

東海理化は98年、欧州における取引先の要望に応える形で、英国に自動車用スイッチの生産拠点を設立した。しかし、英国工場の従業員は180人程度で、生産規模はそれほど大きくない。同社としては供給の安定化を図るため、世界4極での生産体制を確立するとの意識もあり、中欧に新たな拠点の設立を決定した。新拠点は、スイッチだけではなく、シートベルトなどのセーフティ部門やエレクトロニクス部品の生産も行うという、将来のシステム化製品に対応できる工場という、東海理化では初めての試みとなった。

欧州での市場拡大が見込まれることも、東海理化が欧州進出を決めた理由の1つだ。例えば、主要納入先であるトヨタは、欧州での（年産）80万台生産体制の構築を発表し、欧州事業を順調に拡大させている。さらに、欧米メーカー、他の日系メーカーとの取引が本格化し、東海理化が欧州で本格的に生産を開始すれば、かなりの規模のビジネスになることが見込まれていた。

日系メーカーのみならず欧米メーカーとの大きな取引が見込まれるようになったことは、東海理化の欧州進出の一因となったことは確かである。しかし、実際には、日系メーカーと欧米メーカーとの生産方針は大きく異なるため、両者への供給体制を両立させるための最適バランスを見つけるのに苦労している。具体的には、日系メーカーは設備の有効利用と在庫水準の最適化を図るカンバン方式の生産体制で、1週間の生産計画に変更があっても、10～20%とそれほど大きくはない。これに対して欧米メーカーは、1週間の生産計画が50%も増減することがある。つまり、在庫と設備の管理だけではなく、生産計画の変更にも対応しなくてはならない。しかし、これらはトレードオフの関係にあり、バランスをどこで見極めるのか、試行錯誤を続けている。北米市場では収益性の高い大型車が多く、多少生産に非効率な面があっても何とかカバーできるものの、「リッターカー」と呼ばれる収益性の低い小型車が中心の欧州市場では、非効率性は徹底排除しなくてはならない。

立地の選定にあたっては、チェコ、ハンガリー、ポーランド、スロバキアを比較した。

チェコを選んだ理由は3つある。第1に、外国投資庁（チェコインベスト）の誘致姿勢が熱心で、投資インセンティブが手厚い点。再雇用に対するインセンティブの他、10年間の法人税免税措置などが付与された。第2に、インフラの整備状況。高速道路網は、中・東欧では整備されている方であり、8号線を使えばドイツへのアクセスも良い。ガスや水道の供給面でもそれほど不都合はない。第3に、駐在員の生活環境。チェコは、治安は悪くない他、事前調査の時点で、在留邦人は既に600人を超え（2001年時点）、日本人学校もあった。

しかし、進出決定時には予想していなかったことがある。多くの日系企業がチェコに進出してきたことだ。このため、マネジャークラスの人材確保は、すでに困難になってきている。人件費は上昇し、ジョブホッピング（転職）も多い。人件費の面では、既にスペインなど一部の西欧諸国に近い状態になっており、近い将来チェコの優位性は低くなると思われる。

<引き抜き対策：ナンバー2の育成>

東海理化は、チェコの技術者に対し、製造技術、金属加工技術といった個人の技能水準は高いと評価している。ワーカーも、品質管理や納期の厳守といった面でのマネジメントについては、まだ改善の余地はあるものの、2週間程度教育すれば、単純な作業であれば器用にこなす。

一方で、多くの旧国営企業の経営基盤は弱い面もある。これらの企業は、技術力については評価できる点が認められるが、資金面で難があるため、取引の開始には躊躇している。また、リスクを負って資本参加するところまではいかない。個人のスキルと企業の経営体質にミスマッチがあり、歯がゆい状態だ。

チェコの労働者は、個人のスキルを向上させようという意欲はあるが、企業の利益や生産性の向上に対する意識はあまり高くはない。大卒者にとって、労働市場はいま“売り手市場”であり、場合によっては3倍の給料を提示されて転職する人もいる。TRCZは、2001年に設立し、2003年12月に生産を開始したばかりだが、状況は1年で大きく変わってきている。

人材の引き抜きへの対策としては、常に“ナンバー2”を育てておくようにしている。高い賃金を他社から提示されれば、辞める人間は辞めてしまう。それを引き留めるためには、基本的には賃金を上げるしかないが、他の労働者に対する影響も大きい。それよりも、社内で研修を実施するなど重要ポジションのナンバー2育成に努め、1人が辞めても、業務に大きな支障がないような人材育成体制の構築をしておく。また、有能であれば相応のポジションに登用することができるかどうか、チェコ人マネジャーの定着には重要な要素となるようだ。

< 「集中」と「分散」のバランスが重要 >

いま TRCZ は、日本で言えば 10 年前くらいの製造ラインを敷いているが、労務費の比率は 8% 程度で全体に占める割合は小さい。そのため、人件費の高騰が操業全体に大きな影響を与えるまでには至っていない。しかし今後は、乗用車のマイナーチェンジなどのタイミングに合わせて、機械化率を高めていくことを検討している。機械化を進めるには、生産品目を集約することで、ある程度の生産量を確保することが必要となる。具体的には、チェコで生産する必要のないものは、他の拠点で生産し、チェコに輸入・供給する。またある製品はチェコで集中生産し、英国や他の拠点に供給する、という体制を整える。

< 中央と地方の格差解消に期待 >

官庁への諸手続きには、非常に苦労している。チェコインベストは企業設立をスムーズに進めようとする施策を用意しているが、地方ではうまく機能していない場合もある。例えば、工場設立に伴う許認可手続き。他社では問題ないとされた方法が、東海理化の場合は通らなかったこともあった。各種手続きについての情報が少なく、とりあえずやってみないと分からない、という状態だった。主務官庁の担当者の裁量が大きいため交渉次第という面もあり、苦労が多かった。

また、TRCZ があるロボシチェは、チェコの地方都市であるため、行政窓口も、外国企業への対応に慣れていない面がある。税務署などでも、取り扱う金額が多い場合などは、そのような経験がこれまでなかったためか、手続きがスムーズに行かなかった。地方でも中央と同様の均質なサービス提供を受けられるようになることを望んでいる。

疾病欠勤率については、現行制度に不備があるために多くの日本企業が苦労していると思う。しかし、チェコの労働者が不真面目な訳ではなく、これまでチェコにあった制度を、普通に利用しているだけと考えている。東海理化は、そのような社会システムは、長期的には改善されると見ている。実際に、“月間皆勤賞” を設けたら、欠勤率は多少改善した。制度が悪い、と言いつけるだけでは仕方がなく、現状に対する現実的な対策を講じることも必要だ。

< スロバキアもいずれ「チェコ化」か >

チェコにはトヨタ・グループを始めとする日系企業の進出が相次いでおり、人件費の上昇も始まっている。人件費の面では、スロバキアの方が優位であり、PSA、起亜のスロバキア進出の一因になっているかもしれない。東海理化は、チェコに進出する際にスロバキアについても比較検討したが、部品調達先の確保に対する懸念があった。

スロバキアは、現在は比較的低い人件費などで注目されているが、人口規模もポーランドほど大きくないため、いずれはチェコと同じ道をたどり、人件費は上昇していくものと見られる。

労働集約的な産業であれば、人件費の安価な地域へ次々と移転することが可能だが、東

海理化の場合は、設備投資額も大きく、簡単には移転できない。個人技能の有効活用、管理職レベルの人材確保、上昇する賃金水準への対応など、欧州でビジネスを展開するにあたっての課題はあるが、それらのハードルは、経営側のマネジメント力で解決していかななくてはならないと考えている。

(志牟田 剛)