

## 中・東欧進出日系企業の経営戦略

### 海外調査部・欧州課

2004年5月にEU加盟を実現した、中・東欧諸国への日系企業の進出が続いている。EU加盟によるビジネス環境の整備を歓迎する声が多い一方、労働コストの上昇といった問題がすでに顕在化しつつある。中・東欧諸国に進出している日系企業は、EU加盟による事業環境の変化をどのようにとらえ、対応しようとしているのか。

スズキ（自動車）、矢崎総業（自動車部品）、三井倉庫（運輸）、東京三菱銀行（金融）の4社に、現在の事業環境と今後の欧州戦略を聞いた。

#### 1. 『欧州で認められるクルマ作りを目指す』～スズキ（自動車）

中・東欧での業務概要：EU・現地市場向け自動車生産  
現地進出：ハンガリー（91年）

スズキは、体制転換前からハンガリーへの進出を検討し、92年から乗用車の生産を行っている。現在では国民に受け入れられ、国内シェアはNo. 1を誇っている。小野浩孝氏（海外四輪営業本部取締役）に聞いた。

##### <現地調達を推進>

問：ハンガリー工場の生産実績と見通しは。

答：ハンガリー工場の2003年の生産実績は、8万8,000台（前年比4%増）。うち3万台が国内市場向け、残りはEU向けに輸出している。

2004年の生産目標は9万3,000台だが、2004年末までに20万台の生産体制を整備する。20万台のうち、4万台が国内市場向けで、16万台は輸出する。EU諸国以外では、ロシアなどに輸出する予定。

問：生産車種は。

答：ハンガリーでの生産車種は、ワゴンRのほか、2003年4月に日本からの輸出から現地

生産に切り替えたイグニス（日本名「スイフト」）。また、新型車コンセプトSを2004年末に投入するほか、2005年後半にはフィアットとの共同開発車の生産を開始する予定。

問：現地調達比率は。

答：ハンガリーに限らず、欧州域内からの現地調達を推進している。現在の欧州での現地調達比率は約80%。エンジンなど基幹部品は日本から輸入しているが、今後はエンジンも一部欧州での調達を考える。

＜人件費の上昇には機械化で対応＞

問：EU加盟により、事業環境はどのように変化するか。メリットは何か。

答：EUの通商政策に取り込まれることがメリットとなろう。EUは、地域通商戦略としてFTAに取り組んでいる。EU域内に生産拠点を持つことのメリットは大きい。

問：EU加盟のデメリットは。

答：ハンガリー経済は好調に推移しているものの、人口は少ない。このため、労働コスト上昇が予想される。工場のオペレーション全体に占める人件費の割合はそれほど大きくないが、人件費の上昇には、生産工程の機械化を進めることで対応する。今後、日本並みに機械化を進めることになろう。

人材確保や定着率向上も課題。ハンガリー工場はスロバキア国境に近いので、現在でもスロバキア人を雇用することで対応している。

問：ユーロ導入への期待は。

答：スズキのサプライヤーは欧州域内にあり、決済はユーロ建てで行っている。フォロントの為替変動の影響は受けていない。よってハンガリーのユーロ導入時期が、スズキに与える影響は軽微だ。

問：GMグループであることのメリットは。

答：GMは、ビジネスチャンスを探求していく上で大きなパートナーである。しかし、それ以上でもそれ以下でもない。最後は独力で競争しなくてはならない。フィアットとの共同開発車を2005年から生産するが、GMのグループ企業だから、という理由での提携ではない。可能性があれば他社との提携もあり得る。

GMのスケールメリットを活かせる点もある。グループ内で共同調達、共同開発してい

る部品もある。

問：生産拠点としてのハンガリーのメリットは。ハンガリーの事業環境で、改善を望む点は。

答：EU市場向けの生産拠点としてみる場合、マーケットに近い中・東欧で生産することはメリットがある。しかし、中・東欧諸国間の投資環境を比較して、ハンガリーがよいかポーランドがよいか、ということはもはや論点ではない。

改善を望む点としては、税制などEUと異なる制度があるが、マイナーなポイントと見ている。

## <販売市場としては期待薄>

問：グローバルな事業展開における欧州市場の位置付けは。

答：「欧州で認められるクルマ作りを目指す」という意味で、欧州市場にチャレンジしている。新イグニス（スイフト）は日本で生産していない。欧州で認められたものを日本で販売する可能性も大いにある。

問：中・東欧市場の位置付けは。

答：中・東欧諸国が、販売市場として成熟するのはまだ先なのではないか。例えば、東西ドイツ統一後、ベルリンへの投資気運が高まったが一過性のものであった。EU加盟後の中・東欧諸国に対して過度な期待はしていない。ただ、ビジネス拡大のチャンスがあればチャレンジをしていく。

問：ルノーはルーマニアに進出し、国内市場でのシェア拡大を狙っている。

答：ルノーの進出は、特殊なケースと言える。ルノーは、現地自動車メーカー、ダチアを買収し、国内市場向けに「5,000 ユーロ・カー」を生産する。ルーマニアの自動車産業は関税で保護されているため、シェア確保のためには現地で生産するしかない。ルノーは、国内市場の確保を図りつつ、同時にルーマニアを将来的なEU市場への供給基地と位置付けている。ただし、5,000 ユーロ・カーは、環境面、安全面などEU基準を満たしているものではない。スズキは、中・東欧市場のみで競争する、という考えはない。その地域を熟知していて、かつ人的、資金的な余力があれば投資をする。

## <ロシア市場の潜在性に期待>

問：ロシア、ウクライナの市場としての展望は。

答：ロシアとウクライナに対する見方は、まったく違う。ウクライナは市場としての潜在性がまだまだ低い。ロシアは全体としての水準は高くないが、人口が多いこともあり、乗用車を購入する層も生まれてきた。ロシアに対する期待は高いものの、人的資源や独特のビジネスのノウハウが必要とされるため、現時点では商社に市場開拓を依頼している。

問：スズキを含め、今後、中・東欧で小型車の生産を予定する自動車メーカーが多い。欧州市場で小型車は供給過剰になるのでは。

答：他社の投資計画をみると、供給過剰になるかもしれない。しかし、中国でも米国でも日本でも、すべての市場で供給過剰になる可能性には留意しなければならない。そこでどう競争するか、どうシェアを拡大していくかを考える。

トヨタは PSA とチェコに合弁工場を建設したが、スズキの場合、見通せる将来においては、他社と合弁事業を進める可能性はない。

## 2. 『変化する事業環境に対応』～矢崎総業（自動車部品）

中・東欧での業務概要：現地市場向け自動車部品生産

現地進出：スロバキア（94年）、リトアニア（2001年）、ルーマニア、ウクライナ（2003年）

矢崎総業は、「世界とともにある企業」を社是として、86年にポルトガルに生産拠点を設立して以来、欧州市場向けの生産活動を積極的に拡張している。2003年にはルーマニア、ウクライナに生産拠点を設立した。田邊澄夫氏（自動車機器欧州統括部長）、水戸井剛氏（自動車機器欧州統括部企画部次長）、柳沢潤一氏（広報部長）に聞いた。

<労働コストが競争力のカギ>

問：御社のグローバルな事業展開における欧州、中・東欧の位置付けは。

答：当社の顧客は、グローバルに活動する自動車メーカー。そのため、製品供給もグローバルに対応する必要がある。欧州では、GM、フォード、ダイムラー・クライスラー、VW、BMW、PSAなどのほか、トヨタ、日産、ホンダにも納入している。

問：御社は、ポルトガル、スロバキア、トルコ、チェコ、リトアニア、モロッコ、ルーマニア、ウクライナに欧州向けワイヤーハーネスの生産拠点を構えている。欧州進出の背景は。

答：当初は欧州に進出したフォード向けに、東南アジアで生産した製品を輸出していたが、日系自動車メーカーの進出にあわせ、ポルトガルに生産拠点を設立した。以後、在欧自動車メーカーへの販路を拡大した。生産拠点も増やしている。

欧州拠点のうち、リトアニア、チェコ、スロバキア、トルコについては、シーメンスの既存工場に資本参加し、合弁で生産していた。シーメンスは、労働集約的分野から手を引きたがっており、当社の意向とマッチした。現在シーメンスは撤退し、当社が単独で操業している。

問：進出先を決定する重要な要因は何か。

答：労働コスト、労働者の質、労働者の数。当社の製品は、ワイヤーハーネスが主体。労働集約的な製品であるため、できるだけ安いコストで、優秀な人材が確保できる地域で生産する。結果として、先進国ではなく開発途上国を選択することになる。

開発途上国への事業展開は、「世界とともに」という社是とも一致している。当社は私企業だが、国のため、地域のためという理念がある。逆説的だが、ワイヤーハーネス産業が社是に合っているとも言える。

**問：投資インセンティブは。**

**答：**重要なファクターだ。インセンティブは国、地方それぞれが設定しているが、地方については交渉ベースの部分が多い。できるだけ有利な条件を引き出して、進出しやすい環境を整える。EU加盟により、インセンティブなど公的支援額に上限が課されるが、地方政府レベルではある程度交渉できる部分が残るのではないか。また、物流など各種インフラも重要となる。

**<生産性を向上し、現地の問題に対処>**

**問：人件費など、進出当時とは状況が変わっているのでは。**

**答：**そのとおり。ワイヤーハーネスは、グローバルで競争が激しくなっている。競争に勝つためには、人件費がより安価な国で生産して、コスト競争力をつける必要がある。既存拠点は相対的に弱くなるため、自動化を進めたり、ワイヤーハーネスではなく部品製造に転換したりするなどの対応が必要。当社の場合、人件費を含めた生産コストは国により30～40%の差がある。

進出する国には開発途上国が多いため、事業環境の変化というリスクを常に背負っている。また、法制度や交通インフラなど、改善すべき点が多い。大切なのは、それらの問題点にどのように対応していくかだ。交渉したり、工夫したりして問題点を吸収することで、生産性の向上に努める。

**問：開発途上国での人材確保について。**

**答：**ソ連崩壊以降、ウクライナ、ルーマニアなど英語教育に力を入れている国もある。マネージャークラスの人材を見つけるのが不可能という訳ではない。

当社は、アメリカ、アジア、欧州、オセアニアの4極体制、つまり「カルテット体制」を敷いており、積極的に「現地化」を進めている。現在、欧州事業を統括する矢崎ヨーロッパの公用語は英語、総責任者はドイツ人だ。また、ウクライナ工場に日本人は派遣していない。

**問：製造工程、品質管理の方法は。**

答：全地域で統一した製造工程を確立している訳ではない。ワイヤーハーネスの基本的な構造は変わらないが、顧客の要求に沿った仕様で納入している。日系メーカーに対しては、日本で確立した製造工程をベースに移転している。

## <顧客第一、品質重視>

問：市場占有率は。

答：ワイヤーハーネス分野でのシェアはトップ。欧州では、デルファイ、リア、ドイツ系企業、住友電装などが競合企業。シェアは、品質重視の生産活動を続けた結果であり、シェア拡大そのものが第一の目的ではない。

問：御社の強みは。

答：コスト、品質など競争力ある製品提供のための努力がある。こうしたカイゼン活動に終わりはないと思う。また、海外での生産の実績にも自負がある。72年の米フォードへの納入に続き、GM、クライスラーにも販路を拡大した。

問：販売先の日系/非日系の割合は。

答：概ね、全世界では50%ずつ。欧州では非日系メーカーの方が多いが、極端に多いわけではない。

問：中国製品の欧州市場への流入は。

答：現状ではない。当社も、基本的に欧州向け製品は欧州で生産している。納入メーカーによって仕様が異なることもあり、顧客の近くでの生産を求められることもある。一部アジアで生産して欧州に輸出している製品もあるが、輸送コスト（費用、時間）や品質を考えて生産拠点を決定している。顧客の要求に応えることを第一に考えて、どうすべきか、どこから供給すべきか、ということを考える。

## <ウクライナでの事業拡張も>

問：中・東欧諸国のEU加盟により、進出国の事業環境はどのように変化するか。

答：人件費は、生活水準の上昇とともに徐々にではあるが上がっていくだろう。人件費の上昇に対しては、生産方法、生産設備、生産拠点などあらゆる要素を考慮して、生産性の向上を図る。

問：EU加盟によるメリットは。

答：通関手続きの簡素化、EU補助金による交通インフラの整備などは大きなメリットとなる。ユーロ導入はメリット。為替リスクが減る。

問：中・東欧諸国の事業環境で、改善を望む点は。

答：法制度の整備を望む。また、申請手続きの処理の遅さも改善されるべきだ。しかし、問題点があるから進出しない、ということはない。問題点の解決を通じて、進出している国にもなんらかの貢献ができよう。

問：今後、中欧で小型車を生産するメーカーが増加する。

答：欧州での自動車生産台数の増加は、販路拡大のチャンスとなる。

問：住友電装はカピンド（伊）を買収し、フィアットへの販路を開拓した。今後、M&Aなどによる事業拡張はあるのか。

答：可能性としてはある。当社は、単独での進出にこだわっている訳ではない。ケースバイケースで、もっともいい方法で進出していく。

問：ロシア、ウクライナなどNIS諸国の潜在性は。

答：ウクライナ、ロシアもビジネスの潜在性はある。ウクライナ工場の製品は、今は西欧に輸出しているが、今後は中・東欧も重要な市場となる可能性がある。



### 3. 『日系企業は今後さらに“東”へ』～三井倉庫（運輸）

中・東欧での業務概要：現地で活動する企業向け物流サービス

現地進出：チェコ・モラビア（89年）、チェコ・プラハ（2001年）

三井倉庫は、日系物流業者としては最も早い89年にチェコに進出、2001年にはプラハにチェコで2番目の拠点を設立した。日系自動車部品メーカーの物流業務を中心に事業を展開している。岡本雄爾氏（取締役執行役員・国際営業・海外事業担当）と池田明郎氏（国際部国際営業推進室マネージャー）に聞いた。

#### <自動車部品メーカーの進出が盛ん>

問：チェコ進出の背景は。

答：99年に日系繊維メーカーの工場物流を請け負い、モラビア地方プロステヨフに拠点を構えた。そこでノウハウを蓄積していたが、北ボヘミア地域への自動車部品メーカーの集積の動きを察知し、FSを実施した。チェコは周辺国よりもインフラ面、保税制度など通関面で先行していたため、2001年6月、プラハに事務所兼倉庫を開設した。

プラハ事務所は日本人1人、チェコ人5人の体制。東京から長期出張で1人派遣している。コスト面を考えると、現地化を進めた方がよいのだが、顧客に日系企業が多いため、窓口として日本人スタッフが必要な状況だ。

プロステヨフの事務所は、当初1人駐在していたが、現在のオペレーションはプラハからコントロールしている。

問：現在の営業状況は。

答：期待どおり、北ボヘミア地方への企業進出が続いている。現在は、日系自動車部品メーカーの物流業務を中心に活動している。2005年にはトヨタとプジョーシトロエングループ（PSA）の合弁会社（TPCA）が稼動することもあり、主に日系自動車部品メーカー工場への機械設備輸送や免税手続きを請け負ってきた。2004年に入って、各社工場稼動後の大量生産を見据えた物流、つまり部品や完成品の物流に軸足を移しつつ営業展開している。今後は自動車メーカーに加え、家電メーカーも出てくる気配がある。

問：非日系企業との取引は。

答：順次増えている。現在は北ボヘミア地方の工場向けのサプライヤーとの取引が始まっ

ている。日系企業との取引を拡大していく過程で、顧客を開拓している。

## <情報管理により、効率的な物流を提供>

問：他物流企業と比較して、御社の強みは。

答：①調達系の部品物流のノウハウがある。調達系の部品物流とは、多岐に渡る部品調達先と、生産ラインとの間を効率的につなぐための物流を提供するもの。例えば、欧州で現地調達をした方がいい部品もあれば、中国、東南アジアで一括調達して欧州に運んだ方がいい部品もある。調達先の増加とともに増える物流ラインを管理し、効率的な物流を提供する。東南アジアで実績があるが、中・東欧でも生かせると考えている。②日系の物流事業者としては中・東欧への進出が最も早く、税関業務、設備の免税手続き業務に長けている。③海上輸送、航空輸送を長年展開しており、日本、アジアと中・東欧を結ぶ太いパイプを確立している。④LIT(Logistics Information Technology)を展開している。LITとは、SCMをサポートする物流システムで、物流のフローの情報を顧客にタイムリーに提供している。具体的には、購買の注文を生産情報に取り込むサービスをウェブ上で展開しており、専門の部署もある。LITによる情報管理と実際の物流を組み合わせ提供している。⑤規模がさほど大きくない会社なので小回りが効き、顧客に応じたカスタマイズがしやすい。

## <物流量の増加に期待>

問：EU加盟により御社の事業環境はどのように変化するか。

答：国境を中心とした通関手続きの簡素化は、物流業にとってはマイナス面もある。物流業における通関業務の比率は小さいが、手続きが煩雑であるが故に物流業者が介在する余地があった。

通関手続きが簡素化されれば、西欧と中・東欧での物流量は増加するだろう。これまでは通関に時間がかかる、手間がかかると敬遠されていたケースもあったが、国境通過の障壁が解消され、モノの流れがスムーズになれば、あとは距離だけの問題になる。よって物流量も増えるだろう。

問：EU加盟によるメリットは。

答：EU加盟により、チェコでの物流は厳しくなるかもしれないが、当社はドイツ、オランダなどにも事務所がある。モノの流れの円滑化は事業の効率化にもつながるため、拡大EU トータルでのビジネスチャンスは増えるだろう。

ただ、モノの自由移動の実現というメリットは欧州の物流業者も同様に享受する。これまでは日系の物流業者同士の争いだったが、EU加盟後は、欧州物流業者も同じ土俵に立つため、競争は激しくなるだろう。

## <申請手続きの簡素化に期待>

問：チェコの事業環境の問題点は。

答：政府の疾病休業制度が手厚いため、欠勤率が高い点があげられる。また、理系、工学系の知識と英語力の双方を共に備えた人材が少ない点も問題。ヘッドハンティングも多い上、日系企業は同じ工業団地に集まることが多く、比較的容易に転職ができてしまう。労働コストの上昇につながる。また、日本人は国際自動車運転免許をチェコで延長できないため困っている。

問：物流業の事業環境で改善を望む点は。

答：税関、関連官庁の各種申請手続きが煩雑である。例えば、汎欧州原産地証明（EUR1）、再輸出加工制度（IPR）、設備機器の免税手続きなど。また、税関により申請書類が異なるため、申請手順を類型化できない。しかも、その根拠は法律で明文化されていない。また、税関職員がチェコ語しか理解できない場合がある点も問題だ。

祝祭日前には税関職員が大量に休み、業務が滞る場合がある。また、地方では電力事情のさらなる改善が必要。そのほか、税関が土日と平日の午後3時半以降は閉庁し、日本のように臨時開庁の制度がない点も改善を望むが、これについては、EU加盟以降は解消されると期待している。

## <中・東欧は主戦場>

問：御社のグローバルな事業展開における欧州、中・東欧の位置付けは。

答：中・東欧は戦略市場の1つだ。当社はすでに欧米、東南アジア、北東アジアにネットワークを整備してきた。今後は中・東欧、中国、メキシコの3地域を戦略市場と位置付け、資源投下を進めていく。メキシコ市場は停滞している。日墨FTA交渉が難航しているためだ。中国、中・東欧は自動車産業を中心に企業進出が進んでおり、主戦場となっている。当社の現在の営業案件は、中国が6割、中・東欧が2割、残りの地域で2割。

問：日系企業の中・東欧投資は、ピークを過ぎたとの見方もあるが。

答：中・東欧（EU新規加盟国）向け投資のピークは過ぎた。賃金水準の上昇により、中・

東欧のEU市場向けの生産基地としての魅力は薄れてきている。製造業企業の投資先の中心は、ハンガリーからボヘミア地方（チェコ北部、ポーランド南西部）へ移ったが、今後はさらに東方へ移るだろう。

**問：ポーランドの潜在性は。**

**答：**ポーランドは、人口3,800万人を有する大国であり、中・東欧では数少ない海に面した国で潜在性がある。現在は、チェコ国境に近い南西部に企業が集積しているが、今後は北部に拡大する可能性もある。ポーランドの課題はインフラ整備と通関、保税など関税法の整備だ。2004年5月のEU加盟後に、具体的にどう変わるのか、どのような移行措置が適用されるのかが未だにはっきりしない。EU加盟後も、国別にそういう問題は残るだろうし、ビジネスチャンスもそこにある。

**< 今後は欧州での資源再配分を >**

**問：今後の事業展開は。**

**答：**チェコがEUに加盟する2004年5月までは、企業のチェコ進出をサポートする。EU加盟後は、チェコでの物流事業と同時に、将来を見据えた事業展開を模索する。メーカーの次の投資先は、ルーマニア、ウクライナ、バルト三国などが候補になる可能性がある。

日系、欧米系を問わず物流業界の競争は過熱するだろう。競争を生き残るためのツールが必要となる。メーカーは、最終的にはロシア市場を目指すのではないか。よって当社としても、将来の視野としては見ていないといけない市場と認識している。しかし、資金、人的資源の面で厳しいものがある。限られた資源の戦略的な配分が必要だ。総合的に判断すると、西欧の拠点の拡充か、中・東欧に新たな営業拠点を設立するか、という選択肢が出てくるだろう。

## 4. 『ネットワークを活用し、日系企業をサポート』～東京三菱銀行（金融）

中・東欧での業務概要：現地で活動する企業向け金融サービス  
 現地進出：オーストリア（92年）、ポーランド（2002年）

東京三菱銀行は、邦銀として唯一、中・東欧での営業体制を整えている。92年にウィーン支店、2002年にはポーランド東京三菱銀行の営業を開始し、中・東欧で活動する日系企業をサポートしている。尾木蔵人氏（国際業務部主任調査役）に聞いた。

<中・東欧で邦銀唯一の営業拠点を設立>

問：貴行のグローバルな事業展開における欧州、中・東欧の位置付けは。

答：拡大EUは、人口4億5,000万人となり、GDPは米国に匹敵する大きな市場となる上、中・東欧諸国は購買力が徐々に強まり、販売市場としての重要性も高まっている。このため、企業の欧州拠点の再構築が進み、中・東欧諸国は、EUの生産地域としての役割が高まってきた。

当行は、取引先企業の中・東欧での活動をバックアップするため、ウィーンに続き、ワルシャワに営業拠点を設立した。中・東欧進出企業は、在EU欧州統括拠点と連携して経営されているケースが多く、これらの中・東欧拠点は、当行の各欧州拠点と連携して、金融サービスを提供するケースも多い。

問：中・東欧諸国、ポーランドでの事業展開は。

答：駐在員事務所だったウィーンの拠点を、92年に支店化した（現オランダ東京三菱銀行ウィーン支店）。ウィーンは、プラハよりも東に位置しており、ブダペスト、プラハまで車でそれぞれ2時間半、3時間半の距離にある。オランダ東京三菱銀行ウィーン支店は主に、中・東欧諸国とバルカン諸国をカバーするウィーン所在の日系販社との取引と、自動車、エレクトロニクス関連を中心とするチェコ、スロバキア、ハンガリー所在の日系企業との取引を行っている。また、2002年4月には、ワルシャワでポーランド東京三菱銀行の営業を開始した。法人向けのフルバンキング体制を整え、ポーランドに進出した日系企業をバックアップしている。

問：他金融機関と比較して、貴行の強みは何か。

答：他邦銀と比較しての強みは、ネットワーク。営業拠点を中・東欧地域に保有している

のは当行のみ。地場銀行と比較しての強みは、きめ細かいオペレーション。中・東欧諸国での金融機関のサービスの質は、旧社会主義経済体制の影響が一部残っているのが現状だ。

## <金融関連制度はEU基準に対応進む>

問：金融分野に関し、ポーランドの事業環境で改善を望む点は。

答：許認可手続きが煩雑で、時間がかかる点。ポーランド東京三菱銀行の開業に際して、ポーランド当局の対応は、他の外資系銀行が進出したときと比較して速かった。しかし、他国での開業手続きと比較すると、やや時間がかかったと思われる。

問：EU加盟により、中・東欧諸国、ポーランドの事業環境はどのように変化するか。

答：銀行業に関しては、事業環境が大きく変わるということはないと思う。各種制度は、EU加盟に向けて段階的に改正されており、外国為替管理法などはすでに改正済みだ。今後は、EU加盟後のユーロ導入、またその準備段階としての欧州為替相場メカニズム（ERM II）への参加時期に注目している。

## <中・東欧向け投資は今後も増加>

問：日系企業の中・東欧向け投資は、今後も増加すると予測するか。

答：今後も増加する可能性があると考えます。EU市場は、ユーロ導入により均一化が進む一方、価格競争が激化する傾向にある。このため、欧州での生産体制の再編がさらに進み、部品関連企業の進出が盛んになるほか、ロシアへの販路拡大を見据えた足がかりとして中・東欧諸国への投資が増加する可能性はある。また、中・東欧諸国での投資環境の改善が進むと、中小企業の進出が容易になるだろう。

問：日系企業にとって中・東欧諸国、ポーランド進出のメリットは何か。

答：比較的高い質の労働者を、低コストで確保できる点。当行の現地従業員に関しては、まじめでよく働く、という印象をもっている。今のポーランドは、日本の高度成長期に似ており、がんばれば何でも買える時代。それが労働者のモチベーションになっている。米国は、移民の受け入れにより経済成長力を確保していると言われるが、EUは、東方拡大により、若くアグレッシブな人材を確保することに成功している。

また、旧東独や中・東欧諸国には組み立て工場が集積しているため、中・東欧諸国に進出すれば、物流上のメリットを享受できる。

問：中・東欧諸国、ポーランドの事業環境で改善を望む点は。

答：登記申請、環境審査、付加価値税（VAT）の還付など各種手続きに時間と手間がかかる点については、この地域の課題であり、改善を求めていくべきと思われる。

## <モノの自由移動によりビジネスチャンスの拡大も>

問：中・東欧諸国のEU加盟が日系企業に与えるメリットは。

答：中・東欧諸国のEU加盟によるメリットとしては、モノの流れがスムーズになる点が挙げられる。今後は、現EUから新規加盟国への単純な生産シフトという形ではなく、現EU加盟国、新規加盟国、そしてEU周辺国（ルーマニア、ウクライナ、ロシアなど）の3地域で、それぞれの地域の特徴を生かし、生産品目や工程のすみ分けを行うケースが増加してくるのではないかと。

新規加盟国間の物流も容易になるため、例えばチェコの組み立て工場が、ポーランドのメーカーから部品を調達するといった取引が容易になり、新規加盟国間での部品調達または販路が拡大する可能性がある。

また、物流面では、中・東欧は西欧とロシアを結ぶ拠点となる潜在力を持っている。ロシアのWTO加盟が実現すれば、中・東欧を経由する物流量も増加するだろう。また、将来的には中国や日本から部品、完成品をシベリア鉄道でEU市場に輸送する物流ルートが、一般化してくる可能性もある。その際にも中・東欧は、アジアとEUを結ぶ要所となる。

中・東欧諸国は、販売市場としての潜在性もあると考える。これまでは、「点」として位置付けられてきた中・東欧諸国の各市場が、EU加盟や将来のユーロ導入により「面」としてまとまった市場として捉えられるようになる可能性がある。今後は、中・東欧地域のミニ統括拠点を設立するケースが増加してくるだろう。

また、EU予算を活用したインフラ整備が進むことが期待されている。例えばポーランドでは高速道路網の整備の遅れが指摘されてきたが、EU加盟後には大幅な改善が予想されている。

## <投資優遇措置に一定の制限>

問：中・東欧諸国のEU加盟が日系企業に与えるデメリットは。

答：中・東欧諸国の投資優遇制度は、EU基準に調和させるため縮小され、優位性は低くなった。例えば公的支援額の上限は、EU基準に合わせて投資総額の50%となった。

人件費については、EUに加盟するという理由だけで自動的に上昇する訳ではない。今後も徐々に上昇すると予想されているが、現加盟国との賃金水準の格差は当面残るだろう。

問：今後の貴行の中・東欧での事業の見通しは。

答：当行取引先は、今後も中・東欧を含めた欧州での事業体制（製造、販売）の効率化、強化に取り組んでいくものと予想される。当行は、欧州ネットワーク、中・東欧ネットワークの連携を一層活発化し、バックアップしていく所存である。

（まとめ：志牟田剛）