

中・東欧諸国への企業進出の現状と今後の展望



平成 16 年 3 月

財団法人 中部産業活性化センター

はじめに

2003年4月、アテネにて、中・東欧10カ国のEU加盟条約の調印が行われました。2004年5月1日、ポーランド、チェコ、スロバキア、ハンガリーなどがEUの新加盟国になります。これにより、EU加盟国は25カ国になり、アメリカのGDPに匹敵する巨大市場が誕生することになります。

中・東欧諸国のEU加盟により、今後、物とサービスの自由な移動が可能になるとともに、ビジネスに関するルールも統一され、同地域への投資や貿易の諸条件が大きく改善されると期待され、欧州における新たなビジネス機会も拡大するものと予測されています。

中・東欧地域は、1989年の民主化以降、安い労働コストを背景とした生産拠点としての優位性から、欧米企業を中心に直接投資が盛んに行われてきましたが、EU統合に伴い、『大欧州の工場』に変貌を遂げようとしています。さらに今後は、生産拠点のみならず、その市場の将来性からマーケットとしても大きく注目される存在になりつつあります。

日本企業も、中・東欧地域へは、これまで大手電気メーカーの工場展開が進められてきましたが、90年代後半以降、自動車メーカーの欧州での販売強化の一環として、中・東欧地域への自動車メーカーの工場建設が盛んになってきました。また、それら進出に伴い、同地域への自動車部品メーカーの進出も急速に拡大している状況にあります。とりわけ、近年、中部圏企業の進出が際だつ状況になっています。

今後、中・東欧諸国のEU加盟が現実となり、我が国企業も含め、世界からの企業進出が拡大する反面、企業にとっては、人件費の上昇、人材確保や人材育成の問題といった企業運営に係わる現実の問題も指摘されており、今後、中・東欧地域において生産・販売を検討される企業は、現地の十分な状況把握が必要だと考えられます。

本調査は、こうした見地から、中・東欧地域への企業進出を予定されている企業経営者、実務担当者の方々に同地域の事業環境への理解を深めていただくとともに、一般企業のマネジメント層の方々にも、同地域の理解を深めていただけるようにまとめました。具体的には調査にあたって、特に中・東欧地域に進出している企業の現地ヒアリング、アンケート調査なども実施し、できる限り、現実に直面されている課題や対応などを盛り込みました。また、資料整理・データ分析については、できるだけ読みやすく、また各国の比較も容易にできるよう努めました。

本調査報告書が、中部圏企業の皆様にとって、中・東欧地域の理解とビジネスを進められる際の一助になれば幸いに存じます。

なお、報告書の作成にあたって、アンケート調査、ヒアリング調査にて、多くの企業の皆様や関係団体の皆様にご協力をいただきました。この場を借りて、心よりお礼申し上げます。

平成16年3月
財団法人 中部産業活性化センター

目次

序章 調査目的と調査項目	1
(1)調査目的	1
(2)調査項目と調査方法	2
第1章 中・東欧諸国の国情・経済情勢	7
(1)地理的特性	7
人口・面積等	7
地形及び周辺諸国との位置関係	7
(2)政治動向	9
(3)経済動向	11
経済情勢	11
産業構造	13
海外直接投資	15
貿易動向	16
雇用情勢	18
第2章 企業進出を取り巻く環境	21
(1)雇用環境	21
賃金	21
技術・教育水準	23
労働意欲	23
(2)産業インフラの状況	24
道路	24
鉄道	24
海上輸送・航空輸送	26
事務所賃料・工業団地分譲価格など	27
(3)投資優遇策	27
第3章 世界及び日本企業の進出状況	35
(1)世界からの企業進出状況	35
相手国別の直接投資の動向	35
業種別の進出状況	38
(2)日本からの企業進出状況	40
国別の進出動向	40
国別の進出エリア	42
分野別の進出状況	44
業種別の進出状況	45
中・東欧進出の戦略的位置づけ（自動車関連産業を対象に）	47

第4章 既進出企業の評価	51
(1)立地選定要因	51
進出目的	51
進出国・地域の選定要因	54
(2)事業活動面の評価と課題	56
全体的な評価	56
コスト面	56
技術面	57
人材面	59
その他	60
第5章 日本企業の進出にあたっての課題及び対応ポイント	65
(1)進出検討段階	65
ポーランド	65
チェコ	66
スロバキア	66
ハンガリー	67
ルーマニア	67
(2)進出交渉・企業設立段階	69
十分な準備調査	69
求められる慎重な公的手続き	69
賃金コストに適した設備計画の立案	69
求人体制の確保	69
(3)事業運営段階	71
現地調達メーカーとの技術協力の強化	71
ミドルマネジメントの現地化	71
長期欠勤問題への対応	71
従業員とのコミュニケーション	71
資料編	73
資料1 各国経済指標	75
資料2 投資関連コスト比較一覧	80
資料3 投資関連の問い合わせ先	81
資料4 中・東欧地域への直接海外投資に関するアンケート調査の単純集計	83
資料5 参考資料一覧	91

序章
調査目的と調査項目

序章 調査目的と調査項目

(1) 調査目的

中・東欧地域は、欧州マーケットに本格参入を目指す欧米企業の企業の目覚ましい進出によって、欧州の新たな生産拠点の役割を担いつつある。

日本企業の進出についても、ここ数年、順調に拡大しており、中・東欧地域の主要国のEU加盟を控え、今後、大幅に拡大することが予想されている。特に、中部圏においては、自動車関連産業をはじめとする大手メーカーの進出が計画されていることから、今後、関連企業はもとより、中小企業を含め幅広い業種の企業進出の増加が予想されている。

本調査は、中・東欧5カ国¹（ポーランド、チェコ、スロバキア、ハンガリー、ルーマニア）を対象として、国情・経済情勢、企業進出を取り巻く環境、世界及び日本企業の進出状況を把握するとともに、日本の既進出企業からの事業環境に対する評価をまとめた。これらをベースに現況及び今後の進出課題等について整理を行い、企業のマネジメント層への中・東欧地域の情報提供、中・東欧地域への進出意向を有する中部圏企業への情報提供を行うものである。

図 序-1 調査対象地域5カ国の位置



¹ 中・東欧地域は、1989年の冷戦終結まで、「『ソ連・東欧圏』と呼ばれていた国々のなかから、ソ連と東ドイツを除いた国々とするバルカン諸国等も含む広い範囲で定義する場合もあるが、狭義には、「ヴィシエグラード諸国」と呼ばれるポーランド、チェコ、スロバキア、ハンガリーをさす場合が多い。本調査では、この4カ国に、近年投資国として注目され、2007年にEU加盟が予定されているルーマニアを加えた5カ国を中・東欧地域として定義している。

(2) 調査項目と調査方法

中・東欧諸国の国情・経済情勢

調査地域における経済基礎指標の整理を行い、各国の社会・経済情勢を明らかにするとともに、政治情勢、労働情勢等の概況について整理した。

企業進出を取り巻く環境

調査地域を国別に、産業インフラ（エネルギー、道路、港湾等）、雇用環境（賃金、教育水準、労働意欲等）、投資優遇政策の状況について把握した。資料整理にあたっては、各国の水準を比較できるように分析を行っている。

世界及び日本企業の進出状況

調査地域を国別に、世界各地からの企業進出状況、投資状況を把握するとともに、我が国及び中部地域の企業の中・東欧地域の進出状況を業種別に整理する。

既進出企業の評価

先行進出企業へのヒアリング・アンケートを通じて、進出目的・立地選定要因、コスト面、技術面などの事業活動面の課題を把握した。

日本企業の進出にあたっての課題及び展望

～ の検討結果を踏まえ、日本企業が進出する際の国別の優位点や留意点について整理を行った。特に、中部圏の主力輸出分野にウエイトを置き、将来的な進出動向の展望をまとめるとともに、当該分野の課題等についてより詳しく分析を行っている。

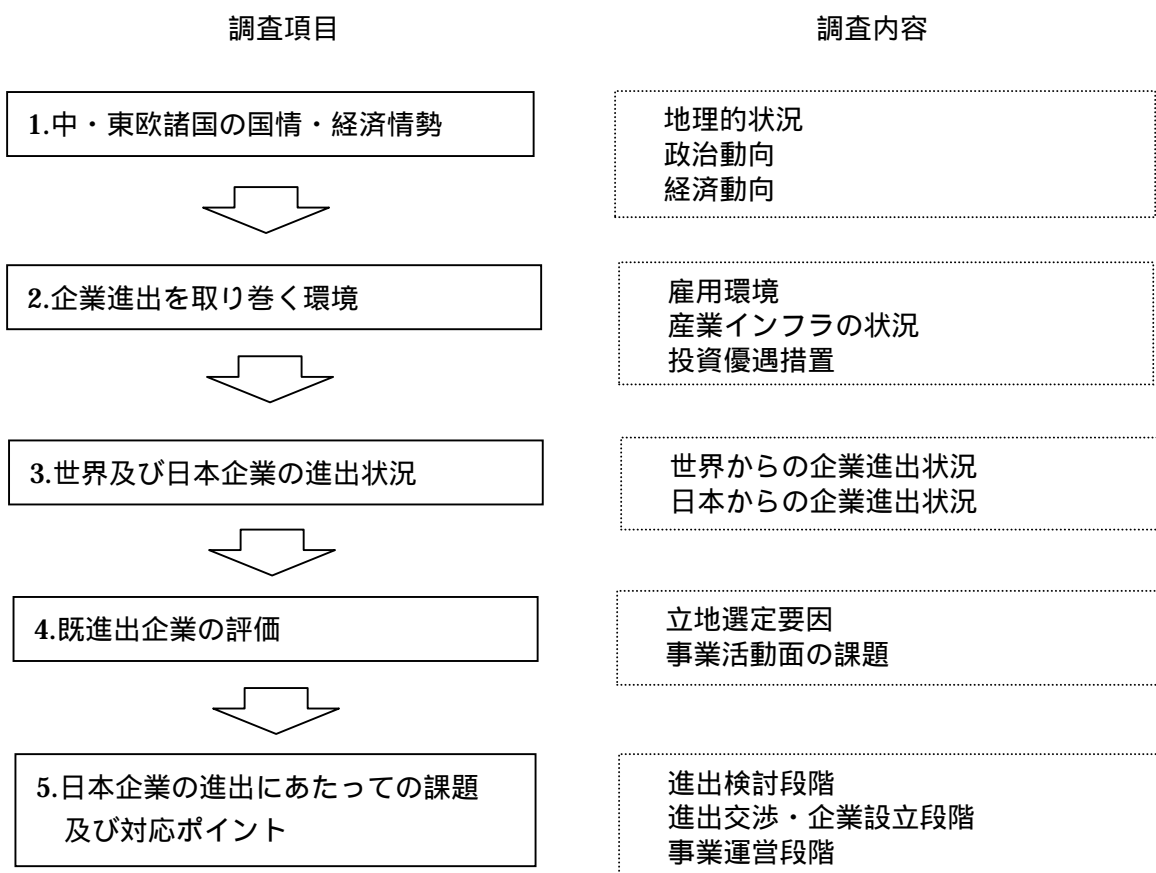
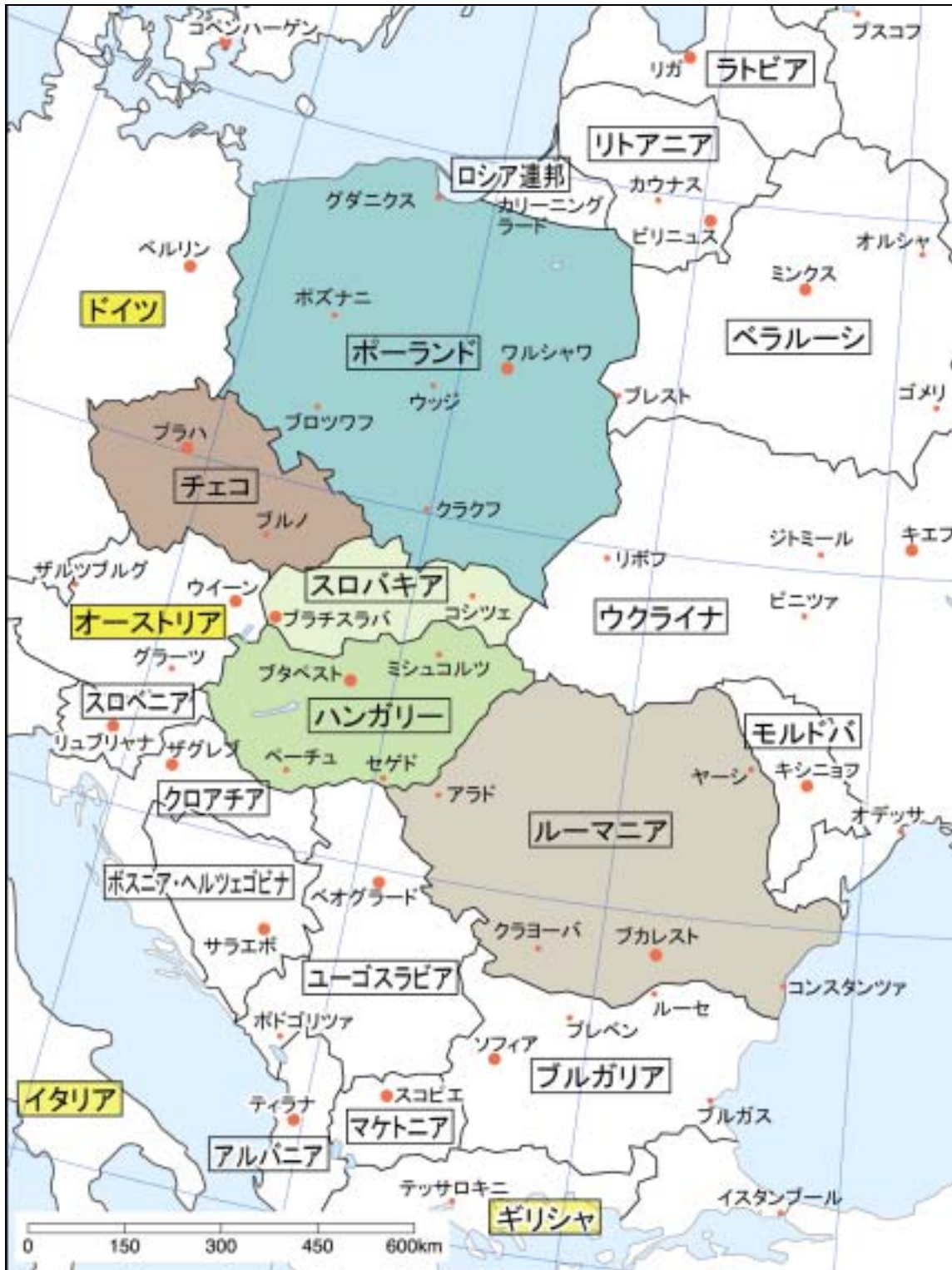


図 序-2 中・東欧5カ国の主な都市



黄色はEU加盟国

第1章

中・東欧諸国の国情・経済情勢

- 『大欧州の工場』に変貌しつつある中・東欧地域は、バルト海に面するポーランド、その南のエルベ川等流域であるチェコ、そして黒海に注ぐドナウ川流域のスロバキア、ハンガリー、ルーマニアから構成される地域であり、ドイツとほぼ同規模の約 8,700 万人の人口を持つ地域である。
- 1989 年に始まった民主化の流れは、ポーランド、チェコ、ハンガリーが先行する形で経済改革が進められ、スロバキアが続いた。これら 4 カ国は「ヴィシェグラード諸国」と呼ばれ、2004 年 5 月に EU 加盟が決定している。一方、ルーマニアは、2007 年の EU 加盟を目指している。
- EU 加盟に伴い、アメリカにも匹敵する巨大な経済規模を持つ拡大 EU 全域に、単一の貿易ルール、単一の関税及び単一の行政手続きが適用され、新規加盟国の中・東欧諸国にて事業を展開する企業にとって、手続きの簡素化や透明性の拡大、貿易障壁の解消などの大きなメリットが期待されている。
- 経済情勢をみると、中・東欧 5 カ国への海外直接投資（累計）では、ポーランド、チェコ、ハンガリーの改革先行 3 カ国が大きく、近年、スロバキアも急進している。ヴィシェグラード 4 カ国は大きく経済発展を遂げ、4 カ国間の大きな経済格差はなくなりつつある。ルーマニアにおいても、近年高い経済成長を示している。
- こうした状況下、ヴィシェグラード 4 カ国の首都圏を中心に、高等教育を受けた従業員の雇用確保が非常に困難な状況になっている。一方で、地方圏は依然失業率が高く、労働需給の 2 極構造がみられる。

第1章 中・東欧諸国の国情・経済情勢

(1) 地理的特性

中・東欧5カ国の人口は、約8,700万人であり、ほぼドイツに匹敵。
西側諸国との位置関係でみると、ポーランド西部、チェコ、スロバキアは距離的に近い関係がある。また、旧社会主義国との位置関係でみると、ポーランド東部、ルーマニアが、距離的に近い関係を有している。
中・東欧進出を、欧州に対する生産・輸出基地として考えるか、旧社会主義国を重要な市場として考えるかによって進出候補地が異なる。

人口・面積等

中・東欧5カ国の人口は、約8,672万人であり、ほぼドイツに匹敵する規模を有している。面積は、772千km²であり、日本やドイツの2倍程度の規模である。人口、面積ともにポーランドが最も大きい。人口密度でみると5カ国ともに大きな違いはみられない。

表1-1 中・東欧5カ国の人口・面積

	人口 (千人)	地表面積 (km ²)	人口密度 (人/km ²)
ポーランド	38,610	312,685	123
チェコ	10,189	78,866	129
スロバキア	5,379	49,035	110
ハンガリー	10,152	93,030	109
ルーマニア	22,391	238,391	94
合計	86,721	772,007	112
参考：日本	127,435	377,887	337
ドイツ	82,440	356,978	231
中国	1,284,530	9,600,000	134

(注)年次：人口2002年

(資料)ウィーン国際経済研究所他

地形及び周辺諸国との位置関係

中・東欧5カ国は、地理的にはバルト海に面するポーランド、その南のエルベ川等流域であるチェコ、そして黒海に注ぐドナウ川流域のスロバキア、ハンガリー、ルーマニアから構成される。ドナウ川以南は、バルカン半島になる。

西側諸国との位置関係でみると、ポーランド、チェコは、ドイツに隣接しており、EUからの影響を受けやすい立地条件にある。また、スロバキアは、首都ブラチスラバはウィーンから50kmの距離にあり、遠隔通勤も可能な位置にある。ハンガリーもまたウィーンと近く、約200kmの距離にある。一方、ルーマニアは西側諸国と国境を接しておらず、首都ブカレストへの西側諸国からの移動(ウィーン～ブカレスト)は、直線距離で約900km、陸路にて20時間以上を有する。一方、旧社会主義諸国との位置関係でみると、ポーランドは、バルト3国(リトアニア、ラトビア、エストニア)、ベラルーシ、ウクライナに接しており、旧社会主義国に開かれた地理的状況にある。スロバキア、ハンガリーは一部ウクラ

イナに接しているものの、国境は、ルーマニアの背骨に連なるカルパチア山脈になっている。また、ハンガリーは、南側を旧ユーゴスラビア諸国と接している。ルーマニアは、北側をウクライナ、モルドバ、南側を旧ユーゴスラビア諸国、ブルガリアと接している。

中・東欧進出を欧州の輸出基地として考える企業にとっては、ポーランド西部、チェコ、スロバキア、ハンガリーが進出候補地になる。また、旧社会主義国も重要な市場として考える場合は、ポーランド東部、ルーマニアが進出候補地になるものと考えられる。

図 1-1 中東欧 5 カ国の地形図



(2)政治動向

ポーランド、チェコ、ハンガリーが先行する形で経済改革が進められ、スロバキアが続く。これら4カ国は「ヴィシェグラード諸国」と呼ばれ、2004年5月にEU加盟が決定している。ルーマニアは、2007年のEU加盟を目指す。

EU加盟に伴い、拡大EU全域に、単一の貿易ルール、単一の関税及び単一の行政手続きが適用される、新規加盟国の中・東欧諸国にて事業を展開する企業にとって、手続きの簡素化や透明性の拡大、貿易障壁の解消などの大きなメリットが期待されている。

1989年2月～3月のポーランド及びハンガリーにて始まった民主化の流れは、1989年11月の「ベルリンの壁」の開放を促した。また同月には、「ビロード革命」と呼ばれるチェコ体制転換がみられた（1993年1月、チェコとスロバキアは分離独立）。

東欧の改革のなかで孤立的な政策を採用していたルーマニア・チャウシェスク独裁政権についても、1989年12月にチャウシェスク大統領の銃殺刑という形で幕をおろしている。

民主化移行の経済改革については、ポーランド、チェコ、ハンガリーが先行する形で順調に推し進められ、同3カ国（以下、先行3カ国）は、1995年末～1996年に各国ともOECD（経済開発協力機構）に加盟、99年3月にはNATOへの加盟を果たしている。スロバキアは、1998年までのメチアル政権の非民主的な政治姿勢から、西側諸国の外国投資が進まなかったことから経済的な遅れをみたものの、2000年12月にOECDに、2002年12月にはNATOへの加盟を果たしている。

先行3カ国にスロバキアを含む、いわゆる「ヴィシェグラード諸国」は、2002年12月のコペンハーゲン欧州理事会にて加盟交渉が完了し、加盟が最終承認された。2003年4月の加盟条約調印を経て、2003年4月～6月には国民投票を実施、2004年5月には、バルト3国、スロベニア、マルタ、キプロスの他の6カ国とともにEU加盟することが決定している。

現在のEU加盟国は15カ国であるが、今回の新規加盟10カ国により、加盟国は25カ国になり、7,500万人（うち、ヴィシェグラード諸国6,500万人）の市民が加盟し、合計4億5,000万人の拡大単一市場が出現することになる。

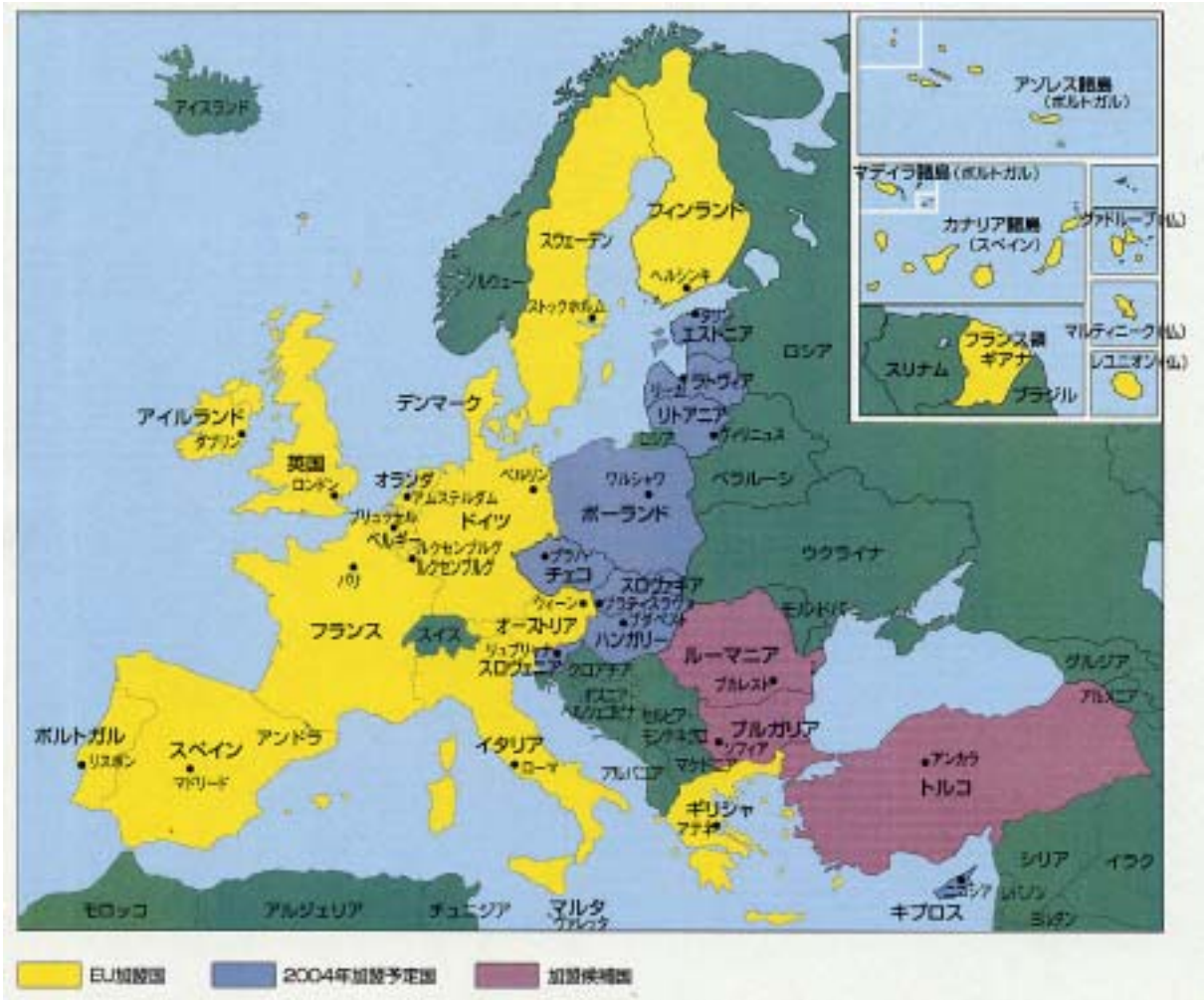
一方、ルーマニアについては、加盟交渉が継続中であり、司法制度、行政機構改革等の必要性が指摘されているが、2007年の加盟が予定されている。

EU加盟に伴い、拡大EU全域に、単一の貿易ルール、単一の関税及び単一の行政手続きが適用されるため、通関手続きなど欧州域内で行う取引は大幅に簡素化され、新規加盟国の中・東欧諸国にて事業を展開する企業にとって、手続きの簡素化や透明性の拡大、貿易障壁の解消などの大きなメリットが期待されている。

表 1-2 中・東欧5カ国の外交概略年表

	ポーランド	チェコ	スロバキア	ハンガリー	ルーマニア
OECD	1996年11月	1995年12月	2000年12月	1996年5月	非加盟
NATO	1999年3月	1999年3月	2002年12月	1999年3月	2004年
EU	2004年5月	2004年5月	2004年5月	2004年5月	2007年

図 1-2 EU 加盟国と加盟予定・候補国



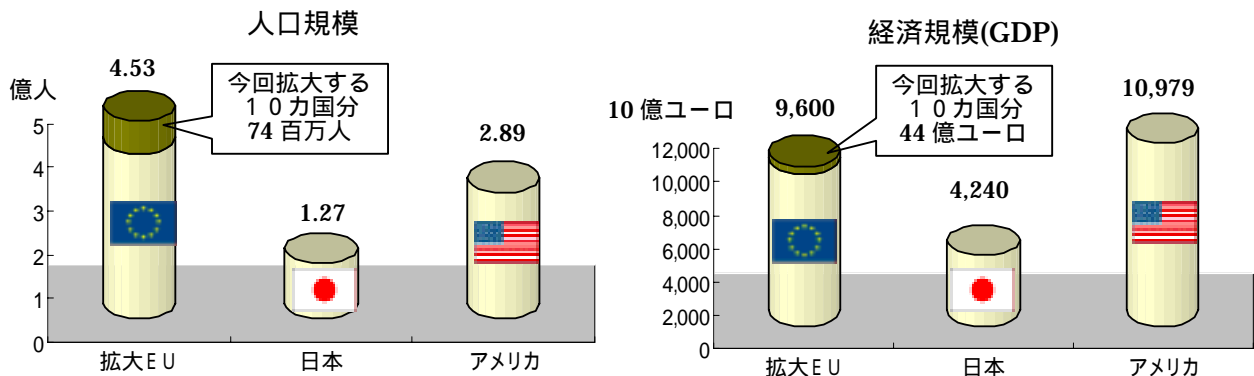
(資料)駐日欧州委員会代表部、「EU 拡大と日本への影響」

表 1-3 EU・日本・アメリカの基礎データ

項目	EU15 カ国	拡大 EU25 カ国	日本	アメリカ
面積(万 km ²)	319.1	392.9	37.8	937.3
人口(億人)	3.79	4.53	1.27	2.89
国内総生産 GDP(10 億ユーロ)	9,162	9,600	4,240	10,979

(注)人口は 2003 年 1 月 1 日の推定値、GDP は 2002 年の名目値

(資料)欧州委員会統計局



(3) 経済動向

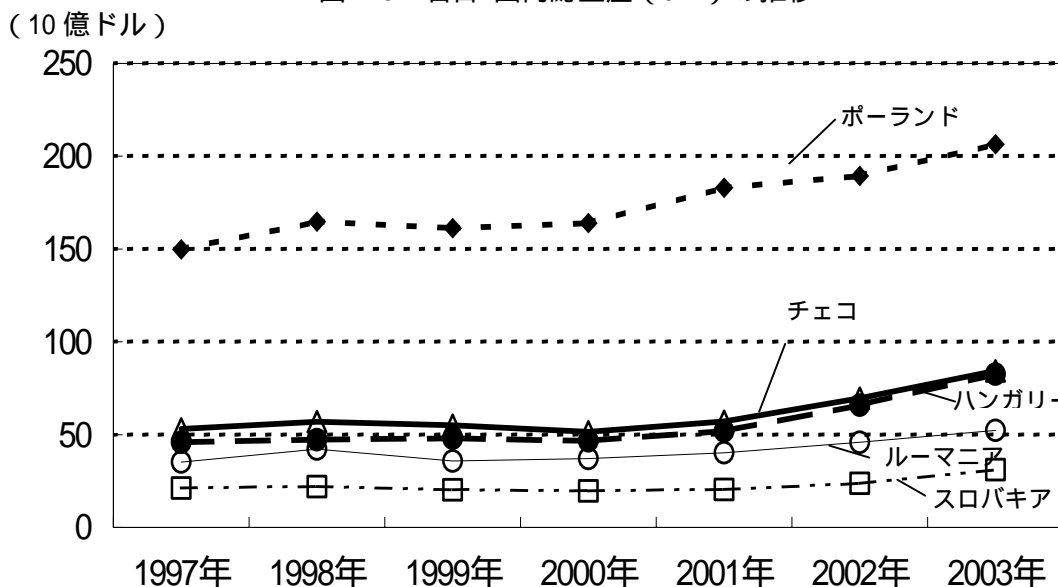
中・東欧5カ国への海外直接投資（累計）では、ポーランド、チェコ、ハンガリーの改革先行3カ国が大きく、近年、スロバキアも急進。ヴィシェグラード4カ国は大きく経済発展を遂げ、4カ国間の大きな経済格差はなくなりつつある。ルーマニアにおいても、近年高い経済成長を示している。

地方部でのワーカールレベルの失業率は高いものの、一方でヴィシェグラード4カ国での高等教育を受けた従業者は不足状態になっている。

経済情勢

中・東欧5カ国の国内総生産（GDP）の規模（2003年）をみると、ポーランドが最も大きく2,065億ドルで他の4カ国を大きくリードしており、次いでチェコ(843億ドル)、ハンガリー(826億ドル)、ルーマニア(522億ドル)、スロバキア(311億ドル)の順になっている。

図1-3 名目 国内総生産（GDP）の推移



(注)2003年はIMF推定値

(資料) IMF “World Economic Outlook Database(September 2003)”

表1-4 名目 国内総生産（GDP）の推移とGDP成長率(実質)の推移

	1998年	1999年	2000年	2001年	2002年	2003年
ポーランド	164.769 4.8	161.227 4.1	163.885 4.0	183.017 1.0	189.400 1.6	206.453 2.5
チェコ	56.971 -1.0	55.028 0.5	51.423 3.3	57.19 3.1	69.509 2.0	84.341 2.3
スロバキア	21.995 4.0	20.163 1.3	19.670 2.2	20.459 3.3	23.686 4.4	31.067 4.0
ハンガリー	47.116 4.9	48.053 4.2	46.681 5.2	51.833 3.8	65.843 3.3	82.581 3.2
ルーマニア	42.091 -4.8	35.728 -1.2	37.06 2.1	40.172 5.7	45.749 4.9	52.228 4.0
EU15カ国	2.9	2.8	3.5	1.6	1.0	1.2

(注)上段：GDP（10億ドル） 下段：実質成長率（%）

2003年は予測値

(資料)上段：IMF “World Economic Outlook Database(September 2003)”

下段：ウィーン国際経済研究所

実質 GDP 成長率の推移をみると 2002 年、2003 年は、各国とも EU15 カ国を上回る成長を示しており、特にスロバキア、ルーマニア、ハンガリーが高い伸びを示している。

一人あたりの国内総生産(2002 年)は、PPP 換算(購買力平価換算)でみた場合、チェコ、ハンガリー、スロバキアといった西側諸国に近い国々が 12,000 ドル以上と高く、次いで、ポーランド、ルーマニアといった順になっている。

EU15 カ国を 100 とした割合(2001 年)の一人あたり GDP 指数をみると、一人あたり国内総生産の最も高いチェコで 6 割、最も低いルーマニアで 2 割の水準になっている。

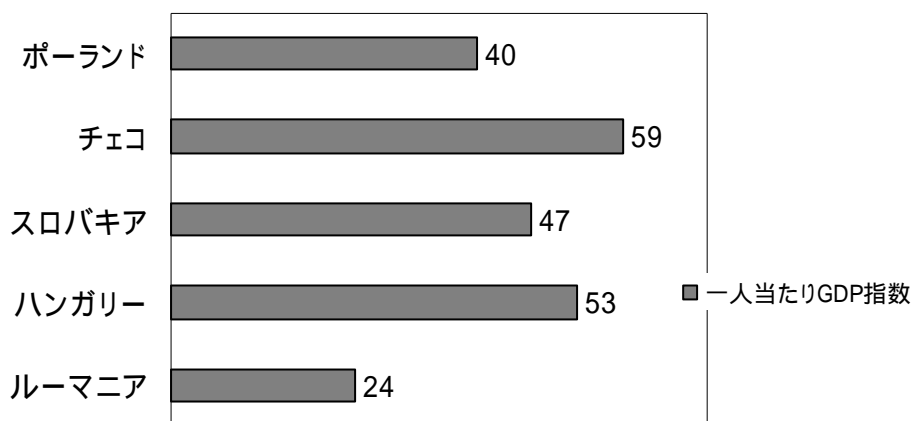
表 1-5 中・東欧 5 カ国の国民一人あたりの経済規模(国内総生産)

	一人あたり 国内総生産		一人あたり GDP 指数
	(PPP 換算、米ドル)		(EU15 カ国を 100)
	1998	2002 (速報値)	2001
ポーランド	8,490	10,510	40
チェコ	13,320	15,740	59
スロバキア	11,070	12,820	47
ハンガリー	10,620	13,580	53
ルーマニア	5,450	6,610	24

(注)2002 年は速報値

(資料)ウィーン国際経済研究所 他

図 1-4 一人あたり GDP 指数(2001 年) EU15 カ国を 100 とした指数



(資料)Eurostat

産業構造

中・東欧5カ国は、従来から工業国であったチェコその他、旧社会主義体制下のコメコン内の分業体制から、主に重工業を中心に近代工業国家を目指してきた。農業国であるルーマニアにおいても、鉱物資源が豊かであったことから、独自の工業路線を歩んでいる。体制崩壊後、小資本の民営化により、商業・サービス業においては比較的順調な推移を示している。

工業部門においては、コメコン諸国への貿易依存度が高かったことから、コメコン体制が崩壊したことにより輸出市場が一時縮小したこと、また市場経済移行に伴う国内経済の混乱等により、低迷を見た時期があるものの、95年以降、外国企業の直接投資、EU諸国への輸出の拡大により、急速な成長を見ており、自動車関連産業、電気機器産業等における生産が拡大している。

表 1-6 中・東欧5カ国の産業構造の推移

	戦後～89年 (旧社会主義体制下)	90年～
ポーランド	・工業部門を担当(重工業国に)	・90年代、商業・サービス業が発達 ・95年以降、海外からの直接投資が急増(自動車、医療機器、AV機器等が伸びる)
チェコ	・工作機械生産等の工業部門を担当 (戦前も欧州有数の工業国)	・従来から金属加工、食品加工、機器類(自動車関連産業、電気機器、機械設備)のウエイトが高かったが、電気機器、自動車関連産業が拡大
スロバキア	・重工業部門を担当	・90年の小規模民営化法により商業部門の就業人口が拡大 ・90年半ば以降、自動車関連産業、電気機器の生産が急拡大
ハンガリー	・他のヴィシエグラード諸国に比べて、農業と商業・サービス部門の比率が高い産業構造	・90年代、商業・サービス業の発達 ・90年代半ば以降、電気機器、輸送機械の生産が急拡大
ルーマニア	・肥沃な耕地を有した伝統的農業国 ・鉱物資源を背景に重工業(特に金属工業)が発達	・商業・サービスのGDPへの貢献度は高まるが、農林業が依然として余剰人口を吸収

GDPに占める製造業の工業付加価値の割合(2000年)をみると、ポーランド、チェコ、ルーマニアの比率が高くなっている。一方、農業付加価値では、ルーマニア、ハンガリーの比率が、サービス業付加価値では、スロバキアの比率が高い状況にある。

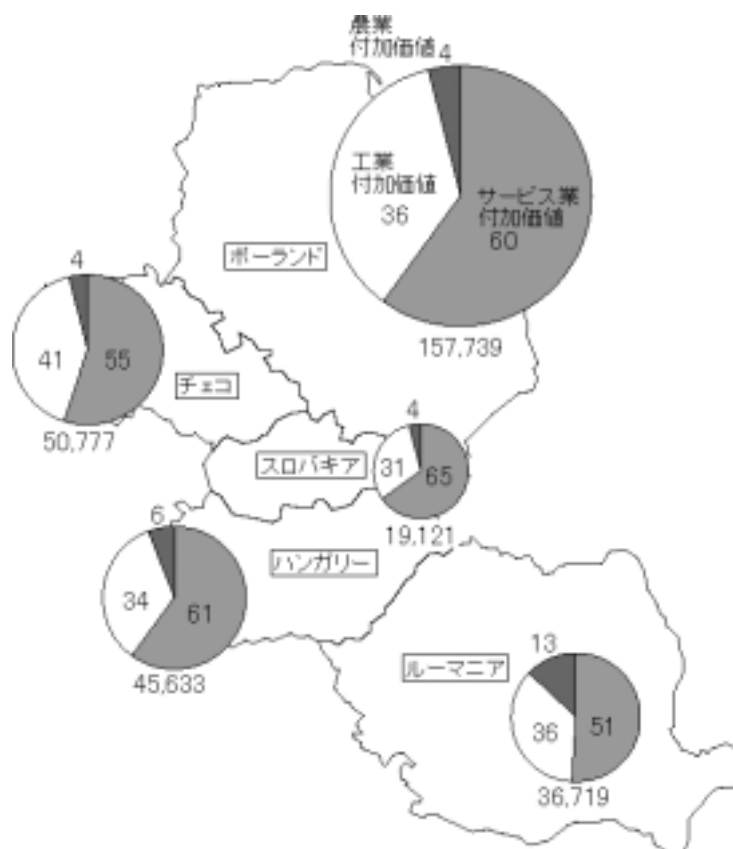
表 1-7 中・東欧 5 力国の産業構造

	国内総生産 (GDP) 100 万ドル	農 業 付加価値 GDP に 占める%	工 業 付加価値 GDP に 占める%	うち製造業 付加価値 GDP に 占める%	サービス業 付加価値 GDP に 占める%
ポーランド	157,739	4	36	21	60
チェコ	50,777	4	41	N/A	55
スロバキア	19,121	4	31	22	65
ハンガリー	45,633	6	34	25	61
ルーマニア	36,719	13	36	27	51
参考：中国	1,079,948	16	51	35	33
日本	4,841,584	1	32	22	66
ドイツ	1,872,992	1	31	23	68

(注) 1. 単位 100 万ドル、年次 2000 年

2. 工業は、鉱業、製造業、建設業、電気・水道・ガス事業による付加価値から成る
(資料)世界銀行「世界経済・社会統計 2002」

図 1-5 中・東欧 5 力国の産業構造



(注) 図中の円グラフ下の数値は国内総生産 (100 万米ドル、2000 年)。

円グラフ内数値は、各産業分野の占める割合 (%)

(資料) 世界銀行「世界経済・社会統計 2002」

海外直接投資

中・東欧5カ国への海外直接投資をみると、ストック（累計）では、ポーランド（460億ドル）、チェコ（370億ドル）、ハンガリー（270億ドル）の改革先行3カ国が多くなっており、スロバキア（100億ドル）ルーマニア（86億ドル）が続いている。一方、2002年の単年の概算ベースでは、チェコ（80億ドル）、ポーランド（40億ドル）、スロバキア（40億ドル）が多く、スロバキアの急進が目立っており、先行3カ国から周辺諸国に投資が広がっていることがわかる。

人口一人当たりでみたストックでは、チェコが3,603ドルで最も大きくなり、次いで、ハンガリー（2,659ドル）、スロバキア（1,859ドル）、ポーランド（1,191ドル）、ルーマニア（383ドル）の順になっている。

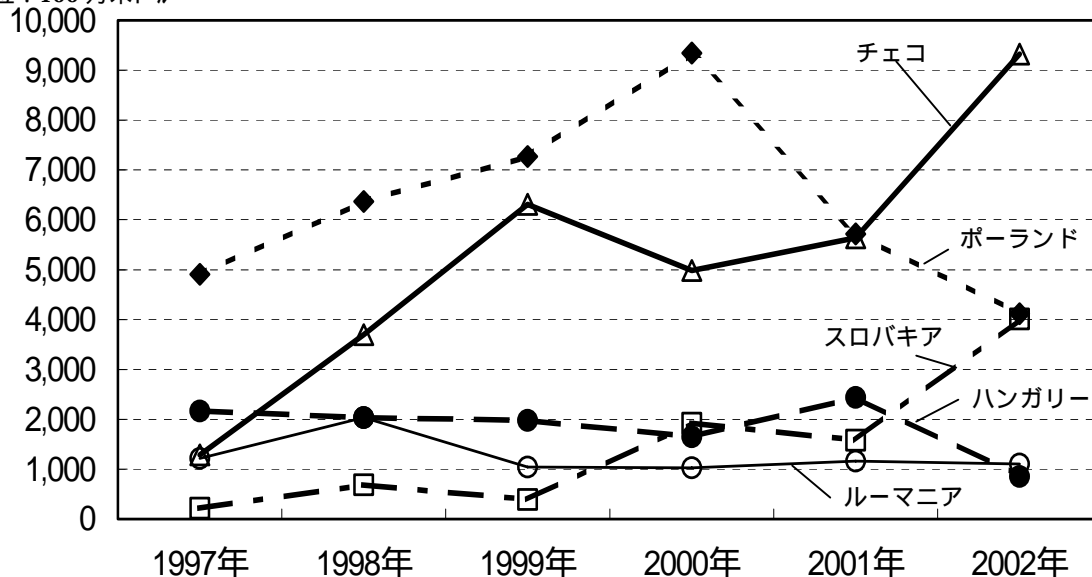
表 1-8 中・東欧5カ国の海外直接投資

	流入 (100万米ドル)			一人当たり 流入 (米ドル)	ストック (累計) (100万米ドル)		一人当たり ストック (米ドル)
	2001	2002 (概算)	2003 (予測)	2002 (概算)	2001	2002 (概算)	2002 (概算)
ポーランド	5,713	4,000	4,000	104	41,031	46,000	1,191
チェコ	4,916	8,000	4,000	785	26,764	37,000	3,603
スロバキア	1,475	4,000	2,000	744	5,582	10,000	1,859
ハンガリー	2,443	1,600	1,600	157	23,562	27,000	2,659
ルーマニア	1,157	900	1,000	40	7,715	8,600	383

(資料)ウィーン国際経済研究所

図 1-6 対内投資額の推移

単位：100万米ドル



(資料) UNCTAD “ World Investment Report 2003 ”

貿易動向

中・東欧5カ国の貿易収支（2002年）は、いずれも輸入超過の状況にある。ポーランド（-115億ドル）が最も大きな輸入超過の状況にあり、チェコ（-35億ドル）が続いている。他の3カ国はいずれも-25億ドル程度の規模となっている。

また、対GDP比でみると、スロバキア（-9.1%）が最も高く、次いでルーマニア（-5.0%）、ポーランド（-3.8%）、チェコ（-3.6%）、ハンガリー（-2.4%）になっている。

表 1-9 中・東欧5カ国の貿易動向

	輸出入 (100万米ドル)		貿易収支 (100万米ドル)	経常収支 (100万米ドル)	経常収支 (対GDP比)
	輸出	輸入			
ポーランド	31,500	43,000	-11,500	-7,100	-3.8
チェコ	35,000	38,500	-3,500	-2,500	-3.6
スロバキア	13,500	16,000	-2,500	-2,070	-9.1
ハンガリー	31,613	34,248	-2,635	-1,517	-2.4
ルーマニア	12,068	14,641	-2,573	-2,065	-5.0

(注)年次 2002年

(資料)EBRD “Transition Report 2002”

商品輸出額の1990年と2000年の伸びをみると、ハンガリーが最も大きく181%の伸びを示した他、チェコ（138%）、ポーランド（121%）が高い水準になっている。また、商品輸入額の伸びでは、ポーランドが最も大きく323%であり、ハンガリー（210%）、チェコ（150%）が続いている。経済改革を先行した3カ国が貿易をリードする形になっている。

表 1-10 中・東欧5カ国の商品輸出入額の推移

	商品輸出			商品輸入		
	1990 (百万ドル)	2000 (百万ドル)	伸び率 (%)	1990 (百万ドル)	2000 (百万ドル)	伸び率 (%)
ポーランド	14,320	31,650	121.0%	11,570	48,940	323.0%
チェコ	12,170	29,000	138.3%	12,880	32,180	149.8%
スロバキア	6,355	11,905	87.3%	6,670	12,670	90.0%
ハンガリー	10,000	28,090	180.9%	10,340	32,080	210.3%
ルーマニア	4,960	10,365	109.0%	7,600	13,055	71.8%
参考：中国	62,091	249,297	301.5%	53,345	225,097	322.0%
日本	287,581	479,249	66.6%	235,368	379,511	61.2%
ドイツ	421,100	551,505	31.0%	355,686	502,827	41.4%

(資料)世界銀行「世界経済・社会統計2002」

輸出、輸入の総額のうち、対EU貿易に占める割合をみると、おおむね6割以上が対EUの貿易であり、EUとの貿易関係が深いことがわかる。

図 1-7 輸出総額と対 EU 輸出の占める割合（2001 年）

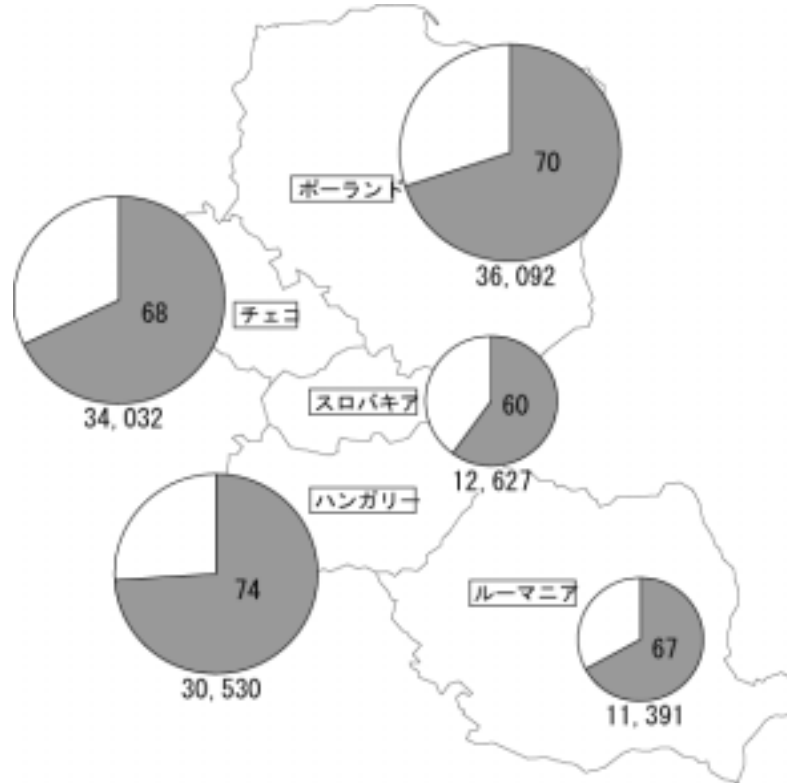
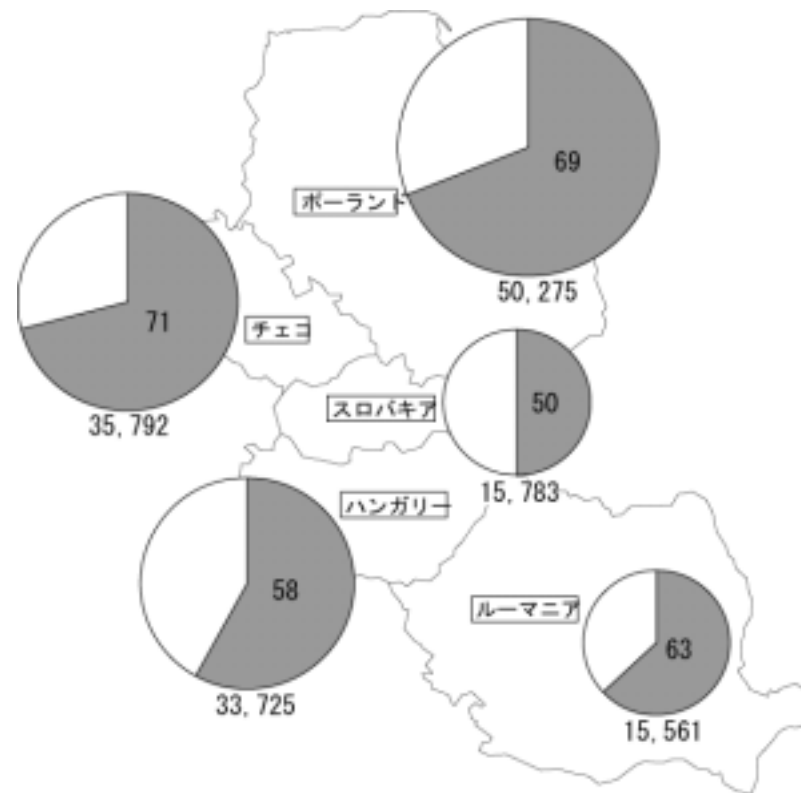


図 1-8 輸入総額と対 EU 輸入の占める割合（2001 年）



(注) 図中の円グラフ下の数値は輸出又は輸入総額（100 万米ドル）。
円グラフ内数値は EU の占める割合（%）
(資料) UNCTAD “UNCTAD Handbook of Statistics On-line Database”

雇用情勢

中・東欧5カ国の失業率をみると、スロバキア、ポーランドが15%を越える高い水準にあり、ルーマニア（10.8%）、チェコ（8.8%）、ハンガリー（6.5%）となっている。

また、教育水準別の失業全体に占める割合をみると、中等教育レベルの割合が高いものの、高等教育レベルでは、ヴィシエグラード諸国において、いずれも4%を下回っており、高等教育を受けた従業員の需要が高いことがわかる。

2003年9月に実施した進出企業ヒアリングにおいても、ポーランド、チェコ、ハンガリーの経済改革先行3カ国では、英語の話せる管理職レベルの人材確保は、非常に困難になっていることが指摘されている。

すでに、ポーランド、チェコ、ハンガリーでは、各首都エリアを中心に外国企業の投資が集中している状況にあり、人材不足の様相を呈している。

一方、地方では、失業率が30%を越える地域があり、労働需給構造の地域内格差も広がっている。

表 1-11 中・東欧5カ国の失業率

	男女別失業率			教育水準別失業率 (失業全体に占める割合)		
	男性	女性	総数	初等教育	中等教育	高等教育
	1998-2001	1998-2001	1998-2001	1997-99	1997-99	1997-99
ポーランド	15.2	18.5	16.7	33.1	64.8	2.0
チェコ	7.3	10.6	8.8	24.2	72.1	3.7
スロバキア	15.9	16.4	18.9	N/A	75.6	3.0
ハンガリー	7.5	6.3	6.5	35.2	61.6	3.2
ルーマニア	7.4	6.2	10.8	21.7	70.6	6.4
参考：中国	N/A	N/A	3.1	N/A	N/A	N/A
日本	5.0	4.5	4.8	23.3	51.2	25.6
ドイツ	7.6	8.6	8.1	28.9	57.5	13.6

(注) 単位 %、年次 該当期間の最新のもの

(資料) 世界銀行「世界経済・社会統計 2002」

第2章 企業進出を取り巻く環境

- 経済改革先行3カ国（チェコ、ポーランド、ハンガリー）における、賃金レベルは、ドイツの1/6～1/7の水準（2003年、ワーカーレベル）であるが、近年、賃金上昇が高くなりつつあり、生産コストからみた中・東欧地域への進出優位性は低下しつつある。
- 生産コストを重視する企業にとっては、今後は、首都圏以外の地方部への進出を視野に入れる必要もある。一方、労働者の生産性の伸びも高く、より高度な生産への対応力を備えている地域であるため、今後は、付加価値の高い製品の生産への移行も課題といえる。
- 中・東欧5カ国の労働者の技術水準をみると、旧社会主義時代から工業政策を重視してきた背景から、技能レベルは高いものとなっている。進出企業からみた労働者への評価も、「まじめ・実直である」との高い評価が多い。但し一方で、現場レベルでの「改善意欲」や「品質意識」が、まだ低いことも指摘されており、現地の人材育成が課題になっている。
- 現地従業員の労働組合への信頼度は低く、組合を通じて解決を図るという姿勢はあまりみられない。これは、過去の旧社会主義時代の共産党支配に対する意識面のアレルギーを背景にしている。
- 社会インフラの状況をみると、高速道路は、西側諸国に隣接するエリアを中心に整備が進んでいるが、東部やルーマニアでは整備の遅れがみられる。

第2章 企業進出を取り巻く環境

(1) 雇用環境

経済改革先行3カ国（チェコ、ポーランド、ハンガリー）においても、賃金レベルは、ドイツの1/6～1/7の水準（2003年、ワーカーレベル）。

ヴィシェグラード諸国（ポーランド、チェコ、スロバキア、ハンガリー）では、賃金上昇が高くなってきているが、労働者の生産性の伸びが賃金の上昇を上回っている状況。

旧社会主義時代から工業政策を重視している背景から、中・東欧5カ国の労働者の技能レベルは高いが、分野の偏りも指摘されている。

ワーカークラスの労働者は全般に「実直である」との評価。一方で、現場レベルでの「改善意欲」や「品質意識」が低いことも指摘されている。

賃金

中・東欧5カ国の賃金水準は、ワーカーレベルでは、チェコ、ポーランド、ハンガリーの経済改革先行3カ国が400ドル/月前後であり、ドイツの1/6～1/7の水準になっている。スロバキア（283ドル）、ルーマニア（164ドル）は、先行3カ国と比べると低い水準にある。

エンジニア、中間管理職の賃金水準についても、ワーカーレベルと同様に、先行3カ国が他の2国よりも高い水準にある。但し、同3カ国のエンジニア、中間管理職のドイツとの賃金格差をみると、エンジニアでは1/2～1/5、中間管理職では1/4～1/6の水準になっており、これら職種のドイツとの賃金格差はワーカーレベルと比べ少ない状況にある。

また、我が国の投資が進んでいる中国との賃金比較をみると、ルーマニアの一部において低い賃金水準の職種がみられるものの、先行3カ国でみると総じて高い水準になり、3～4倍程度となっている。

表2-1 中・東欧5カ国の製造業の賃金水準 単位：米ドル/月

	ワーカー (一般工職)			エンジニア (中間技術者)			中間管理職 (部課長クラス)		
	低	平均	高	低	平均	高	低	平均	高
ポーランド	314.5	393.1	471.7	655.2	786.2	917.2	917.2	1,179.3	1,441.3
チェコ	-	445.8	-	-	730.0	-	-	1,621.0	-
スロバキア	-	283.4	-	333.0	397.0	461.0	640.0	896.5	1,153.0
ハンガリー	335.9	385.3	434.6	1,547.6	1,915.5	2,283.3	1,127.8	1,880.6	2,633.3
ルーマニア	-	164.0	-	-	193.9	-	-	223.7	-
参考：中国	63.0	120.5	178.0	144.0	206.0	268.0	169.0	386.5	604.0
日本		2,518.0		3,258.0	3,685.5	4,113.0	4,820.0	5,228.0	5,636.0
ドイツ	-	2,603.4	-	-	3,564.6	-	-	6,721.8	-

(注) 1. 現地採用者の平均的な月給（諸手当を含む）の税引き前グロス。

2. 年次 欧州は2003年1月、日本を含むアジアは2003年3月。

3. 各国データは首都を基準。但し、ドイツはデュセルドルフ、日本は横浜を基準。

(資料) JETRO 投資関連比較調査

賃金の上昇率（名目、2002年）をみると、中・東欧5カ国はいずれもドイツを上回る率を示しており、労働コストが上昇してきている。ヴィシエグラード諸国では、とくにハンガリーの上昇率が高く18.0%と突出しており、他の3カ国の平均6.6%（ポーランド3.4%、チェコ7.0%、スロバキア9.3%の平均）を上回っている。

但し、労働者の生産性の伸びと賃金上昇率の比較（2000年）をみると、ヴィシエグラード諸国では、いずれも生産性の伸びが、賃金上昇率を上回っており、生産性の向上が賃金上昇をカバーしている側面は見逃すことができない。

表 2-2 中・東欧5カ国の名目賃金上昇率

	名目賃金上昇率（%）		
	2000年	2001年	2002年
ポーランド	11.4	7.1	3.4
チェコ	6.5	8.5	7.0
スロバキア	6.6	9.3	9.3
ハンガリー	13.5	18.0	18.0
ルーマニア	49.7	40.5	46.6
参考：中国	12.2	14.1	17.2
日本	-1.9	0.4	-1.0
ドイツ	2.4	2.1	2.7

(注) 1.年次 欧州は2003年1月、日本を含むアジアは2003年3月

2.各国データは首都を基準。但し、ドイツはデュセルドルフ、日本は横浜を基準。

(資料)JETRO 投資関連比較調査

表 2-3 中・東欧5カ国の労働者生産性の伸びと賃金上昇率の比較

	製造業における労働者の生産性の伸び (2000年)	名目賃金上昇率 (2000年)
ポーランド	12.2	11.4
チェコ	8.0	6.5
スロバキア	12.6	6.6
ハンガリー	16.7	13.5
ルーマニア	14.7	49.7

(資料)労働者の生産性の伸び：ウィーン国際経済研究所

名目賃金上昇率：JETRO 投資関連比較調査

技術・教育水準

旧社会主義時代から工業政策を重視している背景から、中・東欧5カ国の労働者の技能レベルは高いものとなっている。人口百万人当たりの研究開発部門の科学者・エンジニア数は、ドイツの1/2程度、中国の3倍程度の水準にある。また、高等教育の学生総数に占める科学技術分野の学生は、ルーマニアを含め日本の割合以上になっており、技術教育に熱心であることがわかる。

但し、現地ヒアリングでは、機械系のエンジニアが多いことに対して、電気系のエンジニアが少ないことが指摘されており、分野の偏りも指摘されている。

表 2-4 中・東欧5カ国の研究者・エンジニア、専門家、学生の状況

	研究開発部門の 科学者・エンジニア数 (人口百万人あたり)	研究開発部門の 専門家数 (人口百万人あたり)	科学技術分野の学生 高等教育の学生総数に 占める割合(%)
ポーランド	1,460	463	28
チェコ	1,317	682	28
スロバキア	1,706	790	40
ハンガリー	1,249	485	32
ルーマニア	1,393	584	21
参考：中国	459	187	43
日本	4,960	663	21
ドイツ	2,873	1,362	47

(注) 単位 人、%。データ年次は1990年以降、入手可能な最新のものである。

(資料) 世界銀行「世界経済・社会統計2002」

労働意欲

現地ヒアリングでは、ワーカークラスの労働者は全般に「実直である」との評価が多く聞かれた。一方で、現場レベルでの「改善意欲」や「品質意識」が低いことも指摘されている。

また、ストライキや労働争議などによる操業の影響については、ヒアリングで聞かれることはなく、操業停止になることは、ほぼ皆無の状況にある。労働組合の参加割合は高いものでなく、組合を通じて解決を図るという姿勢はあまりみられない。これは、過去の旧社会主義時代の共産党支配に対する意識面のアレルギーを背景にしている。

他方、従業員の病欠率の問題は、企業によって違いがあるものの、問題としている企業は少なくない。これは、社会保障制度¹に起因するものであり、今後の政府による改善が期待されるものの、各社の労務管理面での対応が課題になっている。

¹ 病欠率の場合、政府が所得を保障するというもので、所得が低い人ほど高い補償が得られる制度になっている。医師側も比較的安易に診断書を出す傾向にある。

(2)産業インフラの状況

高速道路は、西側諸国に隣接するエリアを中心に整備が進んでいる。
海上輸送、航空輸送は、西側諸国の港湾・空港を経由したルートが利用されている。
工業団地の地価水準は、ドイツの1/10程度。

道路

高速道路は、チェコ、スロバキア、ハンガリーといった西側諸国に隣接する地域で整備が進んでいる。高速道路の整備水準を測るため、道路延長千 Km 当たりの高速道路の延長をみると(表2-5)チェコ、スロバキア、ハンガリーでの延長割合が高いことがわかる。

ポーランドは、南西部の高速道路(A4-E40)の整備が進んでいるが、国全体の整備は遅れており、首都ワルシャワ近郊においても高速道路の整備が行われていない。

ルーマニアはブカレスト周辺の一部に高速道路の整備がみられるが、総延長は100km程度にとどまっている。

表2-5 中・東欧5カ国の高速道路の総延長

	高速道路の総延長 (2000年)	道路延長 (1995-2000)	道路千Km当たりの 高速道路延長 (Km)	道路の舗装率 (%) (1995-2000)
ポーランド	358 km	364,656 km	0.98	68.3
チェコ	499 km	55,408 km	9.01	100.0
スロバキア	296 km	42,717 km	6.93	86.7
ハンガリー	448 km	188,203 km	2.38	43.4
ルーマニア	113 km	198,603 km	0.57	49.5

(資料)高速道路の総延長：“EUROSTAT Year Book 2003”

道路延長、道路の舗装率：世界銀行「世界経済・社会統計2002」

鉄道

中・東欧5カ国のうち、鉄道の整備が進んでいる国は、延長ベースではポーランド、ルーマニア、チェコであるが、国土100Km²あたりの整備延長でみるとチェコ、ハンガリー、スロバキアの鉄道網が充実している。

表2-6 中・東欧5カ国の鉄道の総延長

	鉄道の総延長 (2000年)	国土100Km ² あたりの 整備延長	ディーゼル 機関車利用率(%) (2000年)
ポーランド	22,560 km	7.2 km	55%
チェコ	9,444 km	12.0 km	86%
スロバキア	3,665 km	7.5 km	87%
ハンガリー	7,679 km	8.3 km	79%
ルーマニア	11,015 km	4.6 km	85%

(資料)鉄道の総延長：“EUROSTAT Year Book 2003”

ディーゼル機関車利用率：世界銀行「世界経済・社会統計2002」

図 2-1 中・東欧 5 カ国の道路



海上輸送・航空輸送

[海上輸送]

日本からのコンテナ船社の中・東欧向けサービス（航路+陸路）は、ハンブルグまたはブレーマーハーフェンのドイツ両港を経由したものが多く、両港からの鉄道ネットワークを利用することが可能である。また、ハンブルグ等からのポーランド北部港湾のグディニアを海上フィーダーで結び、鉄道またはトラックにて、ポーランドをはじめとする中・東欧各国へ南下するルートも利用することが可能である。この他、スロベニア（コパー港）経由、オランダ（ロッテルダム港）経由、ベルギー（アントワープ港）経由等が利用できる。さらに近年、ルーマニアの黒海に面するコンスタンツァ港の整備が進んでおり、横浜との定期航路が開設されている。

図 2-2 中・東欧への海上輸送サービスの状況

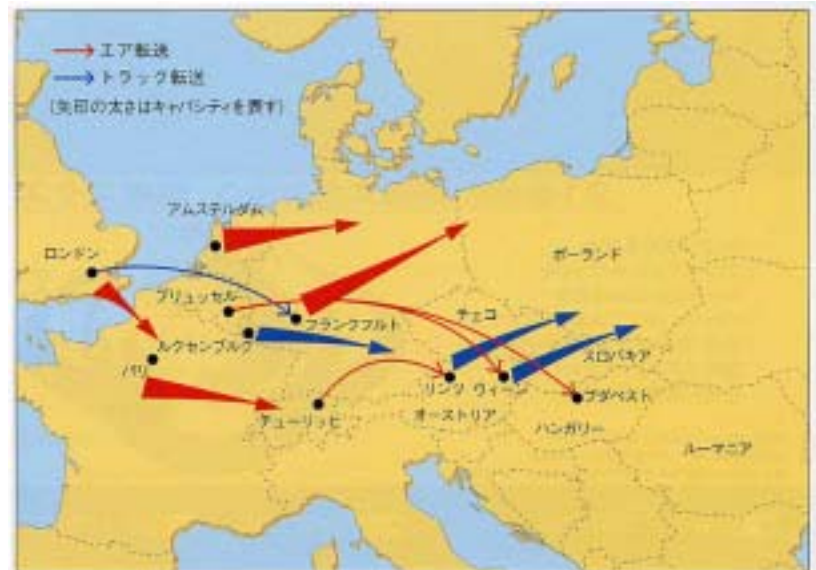


[航空輸送]

航空輸送では、日本及び外国のエアラインともに、日本から中・東欧への直行便がないため、アムステルダムまたはフランクフルト等の各エアラインの拠点空港を経由する形でエアまたはトラック便による転送を行っている。

また、トラック転送により、航空貨物を中・東欧地域に輸送する場合は、オーストリア（ウィーン空港、リンツ空港）からの陸送が多く、オーストリアの空港が中・東欧諸国のゲート機能を有している。

図 2-3 中・東欧への航空輸送サービスの状況



(資料)図 2-2、図 2-3 とともに海事プレス社「月刊カーゴ」2001 年 11 月号

事務所賃料・工業団地分譲価格など

中・東欧5カ国の事務所賃料をみると、すでにドイツ並みの賃料もみられ、首都の中心街では、オフィス需要が旺盛であることがわかる。自動車のアクセスが良い周辺にもオフィス需要は拡大していると言われるが、近年、首都エリアではオフィス建設がラッシュである。需要を上回るペースで供給が進んでおり、賃料水準は比較的安定して推移するものと考えられる。

工業団地の分譲価格は、地域や環境によって差がみられるものの、一部を除きドイツの1/10程度の水準になっているが、分譲価格は地域差が大きい状況である。工場の立地選定にあたっては、各地方の都市インフラの整備水準、西側諸国とのアクセス条件などを踏まえた評価が必要である。

表 2-7 中・東欧5カ国の事務所賃料、工業団地の価格及び借地料 単位：米ドル

	事務所賃料 (㎡・月)	工業団地分譲価格 (㎡)		工業団地借地料 (㎡・月)	
		市内	市外	市内	市外
ポーランド	27～34	25～30		3～5	
チェコ	19～21	20～68	8～34	約5	
スロバキア	4～17	17～64		3～11	
ハンガリー	17～37	7～17		3～7	
ルーマニア ¹	15～25	300～500	5～300	100～300	1～100
参考：中国	37(北京) 45(上海)	73(北京)	25(上海)	4～7(北京)	0.5(上海)
日本	30	1,409～1,492		N/A	
ドイツ	15～23	149～267		6～9	

(注) 1.ルーマニアは市内の一般の土地価格と思われる。

2.年次 欧州は2003年1月、日本を含むアジアは2003年3月。

3.各国データは首都を基準。但し、ドイツはデュセルドルフ、日本は横浜を基準。

(資料)JETRO 投資関連コスト比較調査

(3)投資優遇策

中・東欧5カ国では、投資優遇措置として、政府の定めた雇用規模や投資分野・地域の条件を踏まえて、一定の資金を補助金として支給する制度が用意されている。EU加盟国では、これら国家支援である補助金は、競争政策に反するものとして縮減の方向にあるが、新規EU加盟国の開発後進地域では、金額上限を定めたとうえで、例外的に補助金の支給が認められている。

表 2-8 中・東欧 5 カ国の投資優遇措置

	優遇措置	条件
ポーランド	<p><u>一般投資優遇策:</u> 投資支援法に基づく。経済特別区に限らない、ポーランド全域を対象とした投資優遇措置。 投資額の 15-25%の投資補助金 新規採用 1 人あたり最大 4,000 ユーロの雇用創出に関する補助金 従業員 1 人あたり最大 1,150 ユーロの職業訓練に関する補助金 投資対象の地方自治体に対するインフラ上の優遇措置 総投資優遇額が優遇措置対象投資額の 50%以内 (EU 基準)であれば、経済特別地域の免税、地方税の免税も兼ねて受けることができる。</p>	<p>第一条件: 次のいずれかの条件を満たすこと。 投資額は 1,000 万ユーロ以上 ただし企業の発展・近代化がもたらされ、5 年以上にわたり 100 人以上の雇用が生じる場合には、50 万ユーロ以上。 20 人以上雇用を 5 年以上維持 革新技術の導入 環境に優しい技術の導入</p> <p>第二条件: 第一条件かつ以下のうち 2 つ以上の条件を満たすこと。 地域の経済発展に資する。 支援地域内で行われる。 革新技術が導入される。 地域の大学および研究機関との協力発展に資する。 地域の労働市場の改善に資する。</p>
	<p><u>特別経済地域 (SEZ-Special Economic Zone):</u> 新活動経済法の特別経済区法に基づく。一定期間の免税措置やインフラ整備など、より有利な条件で事業を行うために設けられた地域。主に失業率の高い地域に 14 の SEZ がある。 総投資額の 40-50%の法人税の免税 中小企業は総投資額の 65% (Krakow は 55%) までの法人税の免税。ただし、25%以上を親会社が所有する場合は親会社の規模で判断されるため、日系企業が該当することは少ない。 雇用創出に関する補助金 地方自治体による不動産税免除 (自治体ごと) 職業訓練に関する補助金</p>	<p>最低投資額の基準は 10 万ユーロ。 5 年以上撤退しない。</p>
	<p><u>雇用・教育・訓練に対する支援:</u> 失業者に対するインセンティブ: 失業者雇用コストの最長 12 か月分払い戻し 教育・訓練費用の最大 50%払い戻し 社会保障負担を最大で最低賃金の 3 倍払い戻し 大卒者の雇用コストの最長 12 か月分払い戻し</p> <p>障害者に対するインセンティブ: 障害者の雇用コストの最長 18 か月分払い戻し 年金、障害者保健、疾病保険、傷害保険への負担分の払い戻し 障害者雇用のための職場新設・適応に対する財政支援</p>	

チェコ	<p>製造業に対する投資インセンティブ: 税制上の優遇措置:新規設立企業については10年間の法人税免除、既存企業の事業拡大・近代化については5年間の法人税一部免除 雇用創出補助金:失業率が全国平均を下回る地域を4段階に分け、新規雇用創出 1人あたり最大20万コルナ(約5,300ドル) 職業訓練補助金:雇用の補助金と同じ 4段階で、従業員の訓練・再教育に係る費用総額の最大35%まで支給 立地優遇措置(工業団地開発):地方自治体を対象に、投資家がインセンティブを申請する前に自治体が工業用地として指定・開発の決定をした場合に、最大60%までのインフラ開発資金の補助や低価格での土地の譲渡を行う。</p>	<p>投資優遇措置法の要件すべてを、インセンティブ供与決定の日から3年以内に満たすことが必要。 グリーンフィールド型投資(新規の製造プラントの建設)またはブラウンフィールド型投資(新規生産のための既存プラントの拡張・近代化(リースを含む)) 航空・宇宙、輸送、コンピュータ、情報技術(IT)、電子、電波・通信の各機器、製菓のいずれかの製造業。 その他製造業のうち、生産ラインへの投資額の50%以上が政府リストに記載のハイテク関連機器・設備であるもの。 ただし鉱業、電力・ガス・水供給システム、建設業、自動車修理業などのサービス業は対象外。 3年以内の投資額が3億5,000万コルナ(約1,000万ドル)以上である。失業率が全国平均より50%以上高い地域では、1億コルナ以上。 投資額のうち最低1億4,500万コルナ(約400万ドル)が自己資本による投資である。失業率が全国平均より50%以上高い地域では5,000万コルナ以上。 総投資額の最低40%が、機械・設備への投資である。 生産およびその関連業務がチェコの環境保護基準を満たしている。</p>
スロバキア	<p>法人税の優遇: 新設企業に対して最大10年間、法人税が、地方自治体規定の限度額以内で、法人税についてブラチスラバ域外で投資支出の50%、域内で20%が控除される。</p> <p>工業団地設立に対する国家補助: 設立の基準を満たす地方自治体に対し、インフラ整備に必要な経費の70%が、補助金として交付される。すでに投資が決まっている地域、産業・鉱業・社会構造が優れた地域が優先される。</p> <p>雇用創出、従業員訓練に対する補助金支給: 失業率10%以下の地域で4,000万コルナ以上、10%を越える地域で2,000万コルナ以上の投資を行う企業を対象とする。 従業員1人あたり3-16万コルナの雇用創出補助金 1人あたり最高1万コルナまでの従業員訓練費用</p>	<p>当該地域で営業活動を行う新規事業の設立、または既存事業の拡張・近代化に対する投資である。 優遇措置申請者が設立した事業で、失業率10%以下の地域で4,000万コルナ以上、10%を超える地域で2,000万コルナ以上の投資を行う。 申請時に記載した事業内容による収入が、全体の80%以上を占める。必要に応じて査定。 固定資産取得に対する支払いを、優遇措置認可後3年以内に行う。</p> <p>雇用創出補助金は、失業率の高い地域ほど高額となり、雇用者は対象となった従業員を最短12か月雇用しなければならない。 従業員訓練補助金は、労働法により上下するが、2003年9月で最大1万コルナ。雇用者は、対象となった従業員を最短12か月雇用しなければならない。</p>
	<p>その他、製造設備に使用する輸入機械や再輸出のために一時的に輸入する材料・部品・製品に対する関税や付加価値税の免除である関税関連支援、国家優遇措置よりも緩やかな地域支援、地方の雇用創出・職業訓練支援がある。</p>	

ハンガリー	<p>「スマートハンガリー」:EU 加盟決定に伴い打ち出された、EU 基準準拠の優遇税制と補助金からなる新投資優遇措置。</p>	<p>100 億フォント(低開発地域では 30 億フォント)以上の投資。 新規雇用を創出する。 サプライヤーにハンガリーの中小企業が含まれる。 投資額の半分以上が新しい設備投資に充てられる。 再投資の金額が既投資額の 20%を超えない。</p>
	<p>税制: 開発促進のための税優遇措置:最長 5 年の法人税免税 無税の投資準備金:企業は税引前利益の 25%までを再投資のための準備金として無税で積み立てることができる。この基金は 4 年以内に再投資または無形資産購入に使用する。 革新技术開発、R&D のための税優遇措置: R&D 部門に適用され、知的財産から生じる利益の 50%を税額控除。 従業員教育への税制支援:従業員教育・訓練コストの一部を税金で負担する。 医療費負担の軽減:雇用者の健康保険拠出金の軽減。</p>	
	<p>補助金: 生産施設準備:操業用地の獲得、改修、土地造成、公共設備の建設、施設内外の道路、駐車場・鉄道など 競争力向上のための投資:高品質・高付加価値製品の開発・生産に対し、政府が個別に支出決定する。 雇用創出:新規雇用、長期雇用を創出、または失業率低減のための案件に対し、1 人あたり 100 万フォント、1 件あたり最高 1 億 8,000 万フォント。 職業訓練:従業員に受けさせる職業訓練費用の 60%、特別訓練の場合は 35%が補助金から拠出される。</p>	
	<p>この他、投資の種類や地域により補助金の上限を変えることによって結果的に投資を誘導するシーリング率の設定、エネルギー・再生可能エネルギー促進支援、雇用・労働者訓練に関する特別支援、中小企業への支援などがある。</p>	
ルーマニア	<p>大型直接投資を行う企業、零細・中小企業、自由経済地域、不遇地域、工業団地、ハイテク団地といった、投資の種類や地域別の優遇措置があり、通常は 1 つを選ぶ。</p>	<p>投資総額が 100 万ドル以上となるもの。 個人、法人を問わず適用される。</p> <p>従業員数が 10-249 人の、親会社から独立している子会社 売り上げが 800 万ユーロ以下</p>
	<p>大型直接投資を行う企業に対する優遇措置: 課税対象となる利益から投資総額の 20%が控除 投資に必要な機械・設備の輸入関税が免除。 投資に必要な機械・設備の購入時に生じる付加価値税の納税は、事業開始まで遅延が可能。 原価償却の速度が通常よりも早く設定される。</p>	
	<p>零細企業・中小企業に対する優遇措置: 製造に必要な原材料の輸入関税が免除。 輸出利益税の 75%の支払いが免除。 前年度比で全体の 10%以上の従業員を新規雇用した場合は、法人税 20%が控除される。 中小企業省運営の「零細企業・中小企業向け国民基金」を利用し、融資の他、事業に必要なコンサルティングやポートフォリオ管理などのサービスを受けることができる。 従業員 9 人以下、前年末売り上げ 10 万ユーロ以下の零細企業には、さらに法人税の控除措置がある。</p>	

ルーマニア (続き)	<u>自由経済地区に対する優遇措置:</u> 土地・建物の賃借は、継続して 50 年まで保証。 100 万ドル以上の大型投資を行った企業は、2007 年の EU 加盟まで法人税が免除。 100 万ドル未満でも、2005 年まで税率 5%。 当該地域を經由する輸出入品への関税、輸出時に課税される輸出利益税は免除。 輸入品に課税される VAT の減免や延べ払いが可能。 ルーマニア国内から当該地域への輸入品のうち、建材や建物設備に必要となるものには関税がかからない。 自由経済地域間の取引は、関税の課税対象とならない。	2003 年 9 月現在、スリナ、南コンスタンツァ&パサラピ、クルティチ & アラド、ガラティ、ジョルジュ、ブライラの 6 か所。
	<u>不遇地域に対する優遇措置:</u> 生産活動に必要となる原材料・設備の輸入関税が免除される。 事業開始から 1 年間は、必要投資に対する付加価値税の支払い期限を翌月 25 日まで延長できる。 他地域では土地利用目的を(農業以外に)変更する際発生する特別税が免除される。 政府設置の開発特別基金から優先的に一定額の補助金を受けることができる。	
	<u>工業団地に対する優遇措置:</u> 新規に建設する場合、交通・エネルギー・上下水道などインフラ整備に対する投資総額の 20%を補助金として受け取れる。 インフラ整備に必要な設備に課税される VAT は、操業開始時に繰り延べ払い可。 既存の工業団地がインフラ刷新などに新規投資する場合、投資総額の 20%が法人税から控除される。 事業開始後 5 年間は欠損金を無条件で繰り越せる。	占有面積が 10 ヘクタール以上(除外あり)。 訴訟中の物件を含まない。 地域内の建物・土地を利用する権利を 30 年以上有している。
	<u>ハイテク団地に対する優遇措置:</u> 地方当局による、土地税・建物税の減免、独自の補助金の給付 中央省庁による、インフラ整備・投資・設備に関する開発プログラムによる補助金の支給、各種寄付金や構造基金の優先給付	科学技術に関する教育機関や研究所、およびそれを応用した事業活動を行う企業で、条件を満たすもの。 利用する土地や不動産に負債などの負担がない。 それらが法的に訴訟対象でない。

(資料) スロヴァキア投資貿易開発庁「スロヴァキア指標」
 総務省統計局『世界の統計 2003』
 チェコ外国投資庁「チェコの投資環境」「チェコにおける投資機会」
 日本貿易振興会『The World 2002』
 日本貿易振興会『ジェトロ投資白書 2001 年版』
 ハンガリー投資貿易促進公社「スマート・ハンガリー」
 ポーランド投資庁『ポーランド投資ガイド』
 ルーマニア外国投資庁『投資ガイドブック 2003』
 JETRO ブダペスト事務所『ハンガリー投資ガイドブック(第 5 版)』
 JETRO プラハ事務所「チェコ経済・投資概要」

第3章

世界及び日本企業の進出状況

- 中・東欧地域へのこれまでの直接投資は、ドイツ、フランス、オランダ、オーストリア、米国など、欧米企業からの投資が多い。日本から投資は、ハンガリーで2%程度（累積）と少ない状況であった。しかし、近年の世界各国からの投資形態は、既存の国営企業買収から、新規のグリーンフィールド型（工場の設立を伴う投資）に移行しているため、工場進出を中心とする日本企業の投資は目立つ存在になっている。2003年のチェコにおける製造業分野の投資額では、日本が最も大きな直接投資国になっている。
- 日本企業の進出は、2002年で184社であり、うち中部圏に本社を有する企業の進出が24社になっている。5年前の1997年との比較では、中部圏からの進出企業は2.4倍の増加になっており、中部圏からの進出が旺盛であったことがわかる。
- 我が国企業の国別進出状況をみると、経済改革が先行して進められたポーランド（59社）、ハンガリー（55社）、チェコ（47社）への投資が多くなっている。
- 業種別では、欧州において、すでに販売力、ブランド力を持った電気機器メーカーが1995年以降、先行する形で進出し、1997年以降の自動車関連産業が活発化している。ポーランド南西部～チェコ北部のドイツとの国境付近（高速道路A4沿線など）は、「中・東欧のデトロイト」と呼ばれるほど、世界からの自動車関連産業の集積が高くなっており、我が国の自動車産業の立地も目立つ地域になっている。
- TPCA（トヨタ・プジョー・シトロエン・オートモービル・チェコ）のチェコ進出を契機として、今後、さらに部品メーカーの進出が拡大するものと予想されている。2003年以降、チェコに進出が明らかになっている自動車部品メーカーは13社であるが、うち10社が中部圏の企業である。

第3章 世界及び日本企業の進出状況

(1) 世界からの企業進出状況

東欧へのこれまでの直接投資は、ドイツ、フランス、オランダ、オーストリア、米国など、欧米企業からの投資が多く、日本の投資はハンガリーで2%程度、その他では1%に満たない規模である。

但し、近年の製造業では、国営企業の買収からグリーンフィールド型投資形態（工場の設立を伴う投資）に移行しており、工場進出を中心とする日本企業の投資は目立つ存在になっている。チェコにおいては、日本が、チェコ外国投資庁で2003年3月末までに仲介したグリーンフィールド型投資の最大投資国になっている。

製造業の業種別直接投資の内訳をみると、自動車関連産業の割合が、食料品や電気機器と並び大きく、中・東欧地域を含め、欧州マーケットに攻勢をかけている状況を見ることができる。

相手国別の直接投資の動向

これまでの中・東欧5カ国への国別の直接投資規模について、表3-1にまとめた。いずれの国も、上位5カ国に、ドイツ、オランダ、フランスが入っており、チェコ、スロバキア、ハンガリーでは、隣国であるオーストリアが3位に入っている。

EU諸国の占める割合をみると、ポーランド79.3%、チェコ84.5%、スロバキア83.0%、ハンガリー76.1%、ルーマニア60.3%といずれの国もEU諸国の投資割合が高くなっている。またアメリカの投資規模も大きく、3位（ルーマニア）～8位（スロバキア）にランクされている。

一方、これまでの日本の投資規模は、ハンガリーにて1.7%の規模があるものの、その他の中・東欧諸国では1%に満たない規模となっている¹。

但し、これら直接投資については、金融、商業、エネルギーなどの分野も入っており、製造業におけるグリーンフィールド型（工場の設立を伴う）の日本企業の投資は、これら数字以上のものがあるとされている。

また、2003年のチェコにおける製造業の投資では、2005年から生産を開始するトヨタ自動車とPSA プジョー・シトロエンとの合弁会社、トヨタ・プジョー・シトロエン・オートモービル・チェコ（TPCA）の投資が顕在化したことや、豊田工機（本社：刈谷市）、フタバ産業（本社：岡崎市）等の自動車部品メーカーの進出があり、日本からの投資が、チェコ外国投資庁の仲介した投資の全体の24%を占めるに至っており、同年までの累積で最大の投資国になっている。

¹ 投資の相手国別の分類は、現地法人として設立されている場合は、当該設立国の企業として計上されている。このため、日本企業が出資している現地法人もEU企業として計上されており、我が国の投資規模は、これ以上のものがあると推測される。

表 3-1 中・東欧 5 カ国への海外直接国別投資額の状況

	順位	直接投資国	金額 (百万 US\$)	割合 (%)
ポーランド (2001)	1	オランダ	9,952.3	24.3
	2	ドイツ	7,700.7	18.8
	3	フランス	6,340.1	15.5
	4	米国	3,937.6	9.6
	5	イタリア	1,708.2	4.2
	6	ロシア	1,375.8	3.4
	7	オーストリア	1,346.2	3.3
	8	英国	1,243.7	3.0
	9	スウェーデン	1,225.1	3.0
	10	デンマーク	1,209.2	2.9
	11	スイス	707.8	1.7
	21	日本(02.12)	351.8	0.5
チェコ (2001)	1	オランダ	7,914.0	29.2
	2	ドイツ	6,544.8	24.2
	3	オーストリア	2,707.7	10.0
	4	フランス	1,786.8	6.6
	5	米国	1,734.5	6.4
	6	英国	1,662.8	6.1
	7	ベルギー	1,159.0	4.3
	8	スイス	1,062.1	3.9
	9	ルクセンブルグ	352.1	1.3
	10	キプロス	245.0	0.9
	11	スウェーデン	226.6	0.8
		日本(93-02)	302.0	0.8
スロバキア (2002)	1	ドイツ	1,980.5	26.1
	2	オランダ	1,231.1	16.2
	3	オーストリア	1,136.0	15.0
	4	イタリア	675.2	8.9
	5	フランス	556.0	7.3
	6	英国	511.1	6.7
	7	チェコ	387.9	5.1
	8	米国	293.3	3.9
	9	ハンガリー	220.1	2.9
	10	キプロス	174.4	2.3
	11	ベルギー	101.4	1.3
	12	その他	313.1	4.1
		日本(02.12)	14.5	0.3
ハンガリー (2001)	1	ドイツ	7,542.9	34.0
	2	オランダ	3,384.6	15.2
	3	オーストリア	2,471.4	11.1
	4	米国	1,996.9	9.0
	5	フランス	1,225.3	5.5
	6	ベルギー	488.5	2.2
	7	イタリア	455.1	2.0
	8	日本	375.9	1.7
	9	フィンランド	326.1	1.5
	10	スイス	321.1	1.4
	11	英国	299.6	1.3
ルーマニア (2002)	1	オランダ	1,570.1	17.6
	2	ドイツ	882.5	9.9
	3	米国	708.3	7.9
	4	フランス	655.2	7.3
	5	オーストリア	556.8	6.2
	6	イタリア	546.4	6.1
	7	蘭領キュラソ	476.7	5.3
	8	キプロス	432.2	4.8
	9	トルコ	368.4	4.1
	10	ギリシャ	291.5	3.3
	11	英国	271.6	3.0
	27	日本	41.9	0.4

(資料)wiiw-wifo "Foreign Direct Investment in CEECs and the Former Soviet Union with Special Attention to Austrian FDI Activities"ほか

表 3-2 中・東欧 5 カ国への産業別海外直接投資額の状況（上位 3 業種をアミ掛け）

	ポーランド (2001 年)	チェコ (2001 年)	スロバキア (2002 年)	ハンガリー (2001 年)	ルーマニア (2002 年)
農業、狩猟、林業、 漁業	172.9 (0.4%)	47.5 (0.2%)	17.9 (0.2%)	241.6 (1.1%)	71.5 (0.8%)
鉱業、採石	137.3 (0.3%)	464.5 (1.7%)	36.9 (0.5%)	60.2 (0.3%)	N/A
製造業	14,466.9 (35.3%)	10,177.9 (37.6%)	2,812.8 (37.1%)	10,234.4 (46.1%)	4,800.3 (53.7%)
公益事業（電気、 ガス、水道）	723.4 (1.8%)	1,654.7 (6.1%)	962.0 (12.7%)	1,204.2 (5.4%)	N/A
建設業	2,438.5 (5.9%)	397.8 (1.5%)	48.2 (0.6%)	317.9 (1.4%)	241.4 (2.7%)
商業、自動車修理 等	7,318.2 (17.8%)	4,082.0 (15.1%)	814.6 (10.7%)	2,360.0 (10.6%)	1,439.2 (16.1%)
ホテル、飲食業	225.0 (0.5%)	193.5 (0.7%)	40.2 (0.5%)	260.9 (1.2%)	187.7 (2.1%)
交通、倉庫、通信	3,533.8 (8.6%)	2,808.3 (10.4%)	760.6 (10.0%)	2,619.8 (11.8%)	759.8 (8.5%)
金融仲介	9,024.9 (22.0%)	4,009.7 (14.8%)	1,836.4 (24.2%)	2,349.2 (0.6%)	N/A
不動産、レンタル 業	2,657.7 (6.5%)	3,088.4 (11.4%)	217.0 (2.9%)	2,360.3 (10.6%)	N/A
行政、防衛、警察、 安全保障	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
教育	N/A	4.3 (0.0%)	N/A	3.9 (0.0%)	N/A
保健、社会福祉	N/A	43.0 (0.2%)	2.4 (0.0%)	18.3 (0.1%)	N/A
その他の社会事業	N/A	120.7 (0.4%)	31.2 (0.4%)	172.0 (0.8%)	N/A
その他のサービス 業	220.1 (0.5%)	N/A	N/A	N/A	1,439.2 (16.1%)
その他事業活動	112.5 (0.3%)	N/A	0.7 (0.0%)	N/A	N/A
合計	41,031.2	27,092.2	7,580.0	2,2202.6	8,939.1

(注)上段：金額（単位：百万 US ドル）下段：構成比（単位：％）

(資料)wiiw-wifo “Foreign Direct Investment in CEECs and the Former Soviet Union with Special Attention to Austrian FDI Activities” ほか

業種別の進出状況

ポーランド、チェコ、ハンガリー3カ国における製造業の業種別直接投資の業種構成を表3-3に示した。

ポーランドでは、食料品(25.2%)、輸送機器(24.7%)、木材・木製品・紙・印刷・出版等(15.3%)などの比率が高くなっている。同国は、中・東欧最大の商品人口を有しており、食料品等の生活関連産業の進出に特徴がある。

チェコでは輸送機器、化学工業品・ゴム・プラスチックの割合が最も多く、いずれも17%の業種割合となっている。この他にも、非鉄金属(15.4%)、食料品(12.6%)等の構成比が高いが、20%を越える業種はなく、欧米から比較的広い業種の投資が行われていることがわかる。

ハンガリーでは、食料品(24.2%)に次いで、電気機器(19.5%)の割合が高くなっている。同国では、フィリップス、GE、エリクソンなどの大手電気メーカーが進出しており、中・東欧諸国においてエレクトロニクスに特化した産業構造を有している。

表3-3 ポーランド、チェコ、ハンガリーの第二次産業における直接投資の業種構成

	ポーランド 1997-2001	チェコ 1997-2000	ハンガリー 1997-2000
食料品	5,505.7 (25.2%)	1,039.4 (12.6%)	927.5 (24.2%)
繊維工業品	264.6 (1.2%)	288.4 (3.5%)	167.6 (4.4%)
木材・木製品・紙・印刷・出版	3,337.2 (15.3%)	669.8 (8.1%)	202.6 (5.3%)
化学工業品・ゴム・プラスチック	1,916.6 (8.8%)	1,415.2 (17.1%)	518.3 (13.5%)
非鉄金属	3,060.0 (14.0%)	1,268.1 (15.4%)	237.0 (6.2%)
金属製品	447.7 (2.0%)	781.4 (9.5%)	233.8 (6.1%)
機械機器	271.7 (1.2%)	372.2 (4.5%)	201.2 (5.3%)
電気機器	1,683.2 (7.7%)	713.3 (8.6%)	746.8 (19.5%)
輸送機器	5,395.0 (24.7%)	1,409.7 (17.1%)	369.5 (9.7%)
その他	-	298.7 (3.6%)	224.6 (5.9%)
計	21,881.7	8,256.2	3,829.0

(注) 上段：金額(単位：百万USドル) 下段：構成比(単位：%)

(資料) PAIZ 調査部、チェコ国立銀行統計部、ハンガリー国立銀行統計部

次に自動車関連産業に着目し、中・東欧5カ国の自動車完成車メーカーの生産状況を表3-4に整理した。中国とともに今後のマーケット拡大が見込まれる中・東欧5カ国に対して、欧州、米国、韓国、日本のメーカーがこぞって進出している状況を確認することができる。日本の自動車メーカーでは、スズキ自動車（現地法人名：マジェール・スズキ）が1992年に工場を稼働させており、ハンガリー最大の自動車生産メーカーになっている。

中・東欧5カ国の自動車の生産規模は、2000年現在、約140万台であり、ポーランド、チェコ/スロバキアでの生産規模が大きくなっている。

チェコでは、前述のように、2005年からトヨタ・プジョー・シトロエン・オートモービル・チェコ（以下、TPCA）が年間30万台に向けた生産を行うとしており、チェコ/スロバキアは、ポーランドに匹敵する自動車生産国になると予測される。また、こうした自動車完成メーカーの進出に呼応する形で、自動車部品メーカーの進出が加速している。

表3-4 中・東欧5カ国のメーカー別自動車生産・組立台数

		生産・組立台数（2000）		
		乗用車	トラック・バス	合計
ポーランド	Fiat Auto Poland	292,391	172	292,563
	General Motors Poland	97,391	-	37,391
	VW-Poznan/Skoda,Seat,Audi	48,806	24,434	70,240
	Daewoo-FSO	94,540	12,726	107,266
	Daewoo Polska	329	11,897	12,226
	Other	-	-	-
	計	530,457	49,229	579,686
チェコ/ スロバキア	Karosa	-	1,253	1,253
	Skoda	428,206	22,705	450,911
	VW	181,312	-	181,312
	Tatra	-	1,686	1,686
	Other	3	1,990	1,993
	計	609,521	27,634	637,155
ハンガリー	Audi	56,776	-	56,776
	Suzuki	77,253	-	77,253
	Other	-	3,369	3,369
	計	134,029	3,369	137,398
ルーマニア	ARO	748	595	1,343
	Dacia(Renault)	42,603	12,585	55,188
	ROMAN	-	759	759
	RCAR	-	45	45
	Other	20,830	-	20,830
	計	64,181	13,984	78,165
総計		1,338,188	94,216	1,432,404

（資料）㈱富士経済「自動車部品メーカーのグローバルサプライ戦略」

(2)日本からの企業進出状況

日本企業の進出状況を、2002年で184社であり、うち中部圏に本社を有する企業からの進出が24社になっている。5年前の1997年との比較では、中部圏からの進出企業は2.4倍の増加になっており、中部圏からの進出が旺盛であったことがわかる。国別にみると、経済改革が先行して進められたポーランド（59社）、ハンガリー（55社）、チェコ（47社）への投資が多くなっている。

業種別では、欧州において、すでに販売力、ブランド力を持った電気機器メーカーが1995年以降、先行する形で進出し、1997年以降の自動車関連産業が活発化している。ポーランド南西部～チェコ北部のドイツとの国境付近（高速道路A4沿線など）は、「中・東欧のデトロイト」と呼ばれるほど、世界からの自動車関連産業の集積が高くなっている。我が国の自動車産業も当該エリアに立地している。

TPCA（トヨタ・プジョー・シトロエン・オートモービル・チェコ）のチェコ進出を契機として、今後、部品メーカーの進出が拡大するものと予想されている。しかし、現時点では、我が国完成車メーカーの欧州での販売シェアは低い状況にあるため、進出する部品メーカーは、独自の販路を確保する必要があり、欧米部品メーカーに互した競争力が求められる。

国別の進出動向

東洋経済新報社「海外進出企業総覧2002（国別編）」から、中・東欧5カ国への日本企業の進出状況をみると、2002年で184社であり、うち中部圏に本社を有する企業の進出は24社になっている。5年前の1997年との比較では、我が国全体で79社の増加、中部圏からは14社の増加である。中部圏からの進出企業は2.4倍の増加であり、進出が旺盛であったことがわかる。

進出国別にみると、経済改革が先行して進められたポーランド（59社）、ハンガリー（55社）、チェコ（47社）への投資が多くなっている。とりわけ近年ではチェコ、ポーランドへの進出が目立っている。

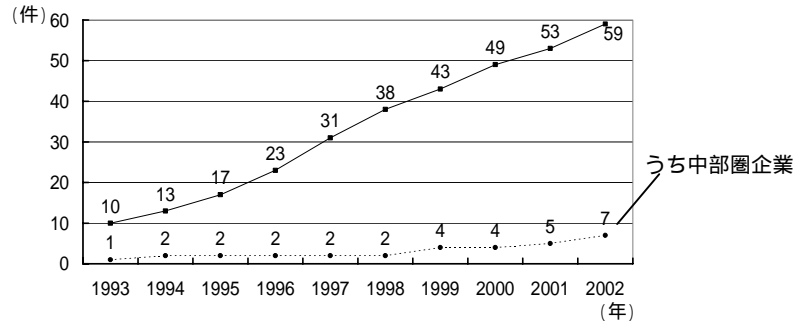
表3-5 中・東欧5カ国への日本からの進出企業

	2002年		1997年	
	進出企業数	うち中部圏	進出企業数	うち中部圏
ポーランド	59	7	31	2
チェコ	47	9	25	4
スロバキア	12	1	7	0
ハンガリー	55	6	36	4
ルーマニア	11	1	6	0
計	184	24	105	10

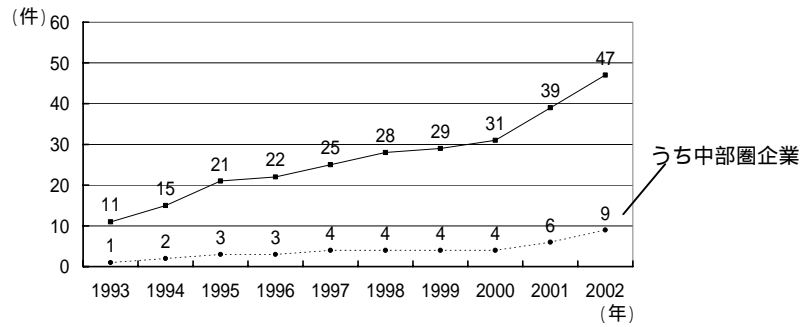
(注)中部圏は愛知県、岐阜県、三重県、静岡県、富山県、石川県に本社を有する企業
(資料)東洋経済新報社「海外進出企業総覧2003(国別編)」

図 3-1 日本企業の中・東欧 5 カ国の進出動向

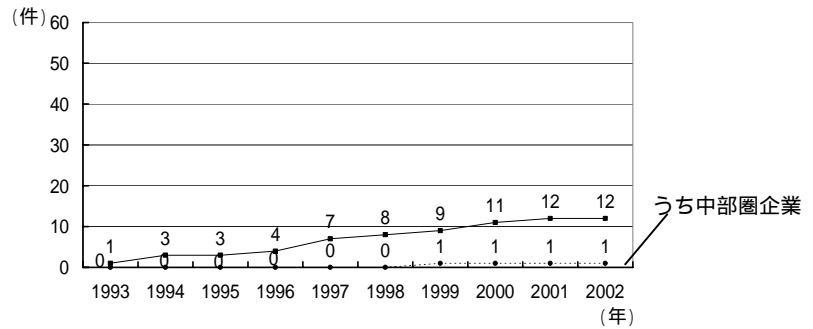
ポーランド



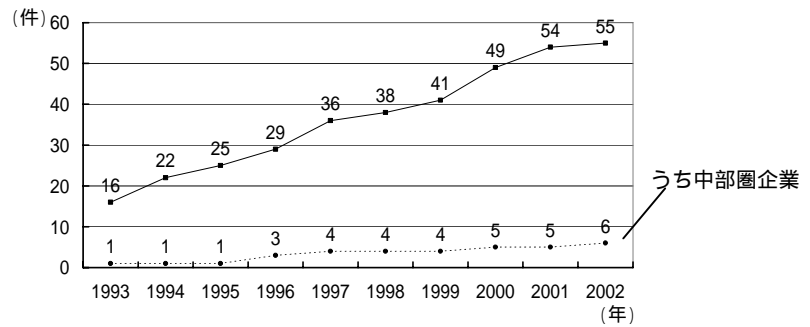
チェコ



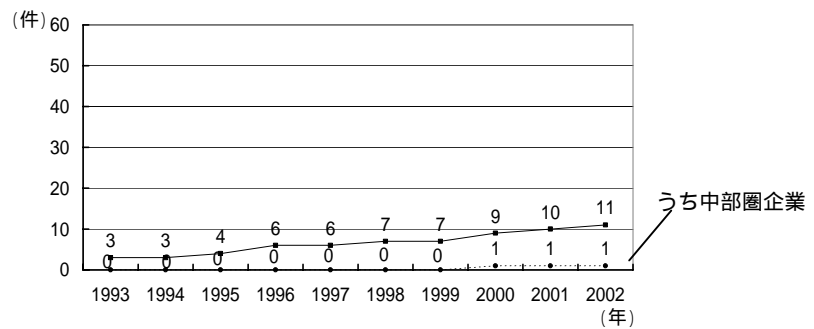
スロバキア



ハンガリー



ルーマニア



(資料)東洋経済新報社「海外進出企業総覧 2003 (国別編)」

国別の進出エリア

中・東欧5カ国の日本企業（工場）の立地分布を、図3-2に示した。ポーランド南西部、チェコ北部、ハンガリー/ブダペスト周辺において企業集積がみられる。

特にポーランド南西部～チェコ北部のドイツとの国境付近（高速道路A4沿線など）は、「中・東欧のデトロイト」と呼ばれるほど、自動車関連産業の集積が高くなっている。我が国の自動車産業の多くも当該エリアに立地している。

図3-2 中・東欧5カ国の日本企業（製造業：販売等含む）の立地動向



(注) は、中部圏（愛知県、岐阜県、三重県、静岡県、富山県、石川県）に本社のある企業の立地を示したものである。

進出企業一覧（番号は図3-2に対応）

【ポーランド】

- 1 三菱商事株式会社
- 2 アイワ
- 3 松下電池工業株式会社
- 4 松下電器産業株式会社
- 5 株式会社プリヂストン
- 6 東北バイオニア株式会社
- 7 住友電気工業株式会社
- 8 カルソニック株式会社
- 9 三ツ星ベルト株式会社
- 10 YKK株式会社
- 11 東邦工業株式会社
- 12 天辻鋼球製作所
- 13 **トヨタ自動車株式会社**
- 14 **トヨタ自動車株式会社**
- 15 タカタ株式会社
- 16 三井造船株式会社
- 17 日本精工株式会社
- 18 北海道東科ファインテック株式会社
- 19 **株式会社デンソー-Denso Thermal Systems S.P.A.**
- 20 いすゞ自動車株式会社
- 21 東洋シール工業株式会社
- 22 **株式会社デンソー-Denso Manufacturing Italia S.P.A.**
- 23 **東海ゴム工業株式会社**
- 24 株式会社ビックカメラ
- 25 住友電気工業株式会社

【チェコ】

- 25 **デンソーエアーズ株式会社**
- 26 **デンソー株式会社**
- 27 **シミズ工業株式会社**
- 28 **豊田通商株式会社**
- 29 大日本インキ化学工業
- 30 旭硝子株式会社
- 31 **株式会社青山製作所**
- 32 **株式会社東海理化電機製作所**
- 33 **トライス株式会社**
- 34 **愛三工業株式会社**
- 35 株式会社不二工機
- 36 **有限会社高田工業**
- 37 株式会社小糸製作所
- 38 **豊田合成株式会社**
- 39 三菱電機/光洋精工
- 40 三菱電機株式会社
- 41 昭和電工株式会社
- 42 古河電気工業株式会社
- 43 古河オートモーティブパーツ株式会社
- 44 **株式会社デノン**
- 45 **東海理化**
- 46 古河電気工業株式会社
- 47 古河オートモーティブパーツ株式会社
- 48 日商岩井株式会社
- 49 (社)日本国際協力機構(JAIDO)
- 50 JMC
- 51 大宝工業株式会社
- 52 光洋精工株式会社
- 53 松下電器産業株式会社
- 54 矢崎総業株式会社
- 55 **ダイキン工業株式会社**
- 56 **株式会社フジクラ**
- 57 松下電工株式会社
- 58 旭硝子株式会社
- 59 **アイシン精機株式会社**
- 60 **トヨタ/プジョー・シトロエン**
- 61 住友軽金属工業株式会社
- 62 オプトレックス株式会社
- 63 旭硝子株式会社
- 64 ジェイシーシーエンジニアリング株式会社
- 65 パナソニックモバイルコミュニケーションズ株式会社
- 66 **フタバ産業株式会社**
- 67 株式会社ゼクセル ヴァレオ クライメートコントロー
- 68 京セラ株式会社
- 69 アルプス電気
- 70 株式会社タツノ・メカトロニクス
- 71 **デンソーエアーズ株式会社**
- 72 オーナンバ株式会社
- 73 東レ株式会社
- 74 日本化薬株式会社
- 75 NEG (-25%)
- 76 株式会社ニチリン
- 77 株式会社シマノ

【スロバキア】

- 74 オーナンバ
 - 75 松下電子部品
 - 76 **アラコ**
 - 77 松下電器産業
 - 78 矢崎総業
 - 79 ソニー
 - 80 シークス
- ### 【ハンガリー】
- 81 カルソニックカンセイ
 - 82 TDK
 - 83 ダイヤモンド電機
 - 84 **スズキ**、伊藤忠商事
 - 85 サンヨー
 - 86 エクセディ、伊藤忠商事
 - 87 ハヤカワ電線工業、日立電線、アサヒ通信、日立ケーブルインターナショナル、日立電線ファインテック
 - 88 東洋インキ製造
 - 89 古河電気工業
 - 90 古河電気工業
 - 91 HOYA
 - 92 SMC
 - 93 ソニー
 - 94 アルパイン
 - 95 **武蔵精密工業**
 - 96 **大日精化工業**
 - 97 **デンソー**
 - 98 相川プレス工業
 - 99 アーク
 - 100 シンワ
 - 101 スタンレー
 - 102 住友電気工業
 - 103 a北辰工業
 - 104 b大豊工業
 - 105 日昌
 - 106 クラリアオン
 - 107 HOYA
 - 108 ツバキ・ナカシマ
 - 109 協和発酵工業
 - 110 SMK

【ルーマニア】

- 110 タカタ株式会社
- 111 住友電装株式会社
- 112 大川家具センター宮崎店
- 113 YKK
- 114 株式会社フェローテック
- 115 大川家具センター宮崎店
- 116 光洋精工

(注)太字は中部圏（愛知県、岐阜県、三重県、静岡県、富山県、石川県）に本社のある企業

(資料)東洋経済新報社「海外進出企業総覧2003(国別編)」、各国投資庁資料等より作成

分野別の進出状況

我が国からの分野別進出企業について表 3-6 に示した。これをみると、販売・流通といった販売拠点多く、製造業がこれに次ぐ形になっている。製造部門の国別の進出状況を見ると、ハンガリーが 23 社と多く、ポーランド、チェコ、スロバキアは、6～8 社と並んでいる。情報、R & D 部門の進出は、一部にみられるものの、非常に少ないものになっている。

また、今後の投資分野としては、中・東欧各国ともに、環境分野に対する期待が大きい。これは、中・東欧諸国の現状の二酸化炭素排出量が、京都議定書における第一約束期間(2008 年～2012 年)の削減目標を大きく下回っているため¹、国際排出量取引(IET)²を通じた売却、もしくは共同での排出削減プロジェクトを通じた排出権を移転する(JI)³だけの余剰を抱えていることを背景としている。今後、コジェネ・システムなどエネルギー関連をはじめとする共同実施案件(JI プロジェクト)による投資の拡大が予測されており、環境関連の技術を持つ企業の進出が期待されている。

表 3-6 中・東欧 5 カ国への日本からの分野別進出企業(2002)

	部門	企業数	平均資本金 (千 US ドル)	平均従業員
ポーランド	販売・流通	41	864	31
	製造	6	13,270	830
	建設	3	64	2
	情報	1	1	4
チェコ	販売・流通	21	667	41
	製造	8	20,950	405
	金融	1	14	4
	情報	1	57	6
スロバキア	販売・流通	4	182	18
	製造	7	1,733	856
ハンガリー	販売・流通	23	1,835	50
	製造	23	21,491	271
	金融	1	1,483	19
	建設	2	29	19
	R & D	1	223	14
ルーマニア	販売・流通	7	95	26
	製造	4	9,277	3,396
	コンサルタント	1	27	-

(注)資本金、従業員は明らかにされている企業の平均値

(資料)吉井昌彦・月村太郎「中・東欧諸国における市場経済化」(国際協力事業団,国際総合研修所、平成 15 年 6 月)

¹ 基準年(各国で異なるがおおむね 1990 年)の基準排出量は大きいものであったが、体制転換による経済規模の縮小の結果、現状の排出量は、この基準排出量を下回るものになっている。

² 先進工業国と中東欧諸国の間で排出削減量の取得・移転を行うもの。

³ 先進工業国が中東欧諸国に対して行った投資から発生した排出削減量に対して権利を要求し、その結果である排出枠を両国間で移転するもの。

業種別の進出状況

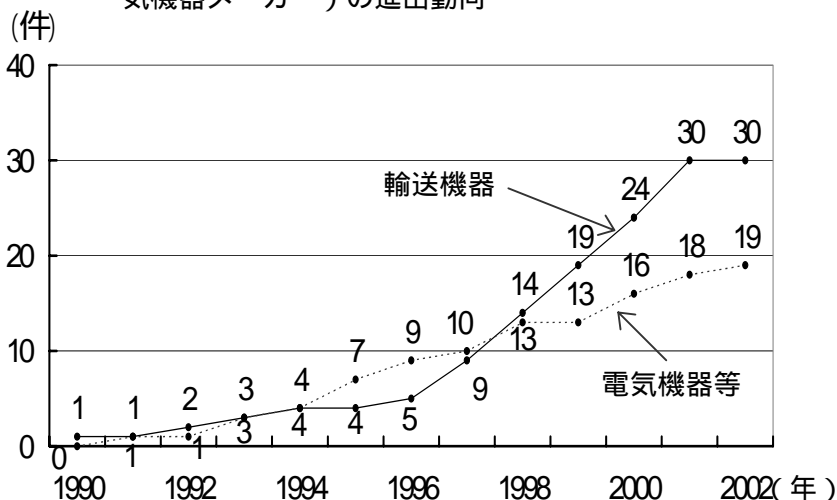
電気機器、自動車関連産業の中・東欧5カ国への工場進出動向をみると、1995年頃から電気機器が先行する形で進出し、数年遅れる形で自動車関連産業の進出が活発している。

1998年には、自動車関連産業が電気機器を上回る立地件数になっている。

欧州マーケットにて早い段階からブランドを確立した電気機器メーカーは、生産拠点を欧州から中・東欧に移管する形にて進出している。

一方、自動車関連産業メーカーは、90年代に入って欧州での本格的な現地生産を開始しており、中・東欧進出と欧州戦略が同期して進行している状況にある。

図 3-3 中・東欧5カ国への日本企業（自動車関連産業、電気機器メーカー）の進出動向



90年代前半

旭硝子（90年）、スズキ自動車（92年）など、一部企業が先行して企業進出。

95年～ 電気機器が先行

欧州で、すでに販売力、ブランド力のある電気機器メーカーが、EUからの生産拠点を中・東欧へ移管

95年 松下電池工業・松下電器産業（ポーランド）

96年 ソニー（スロバキア） など

97年～ 自動車関連産業が活発化

トヨタ自動車の欧州本格進出がきっかけ

97年 デンソー（ハンガリー）

99年 東海ゴム工業（ポーランド）、アラコ（スロバキア）

00年 大豊工業（ハンガリー）

01年 小糸製作所（チェコ）、豊田合成（チェコ）

02年 愛三工業（チェコ） など

[参考：トヨタ自動車の欧州生産拠点の進出年表]

1993年3月 イギリス工場（TMUK） アベンシス、カローラの生産

1994年9月 トルコ工場（TMMT） カローラの生産

2001年1月 フランス工場（TMMF） ヤリスの生産

2002年6月 ポーランド工場（TMMP） マニュアル・トランミッションの生産

2005年 トヨタ・プジョー・シトロエン・オートモービル・チェコ（TPCA）
小型車の生産

” トヨタ・モーター・インダストリーズ・ポーランド（TMIP）
ディ・ゼル・エンジンの生産

また、チェコのTPCAの進出にあわせて、同国は我が国自動車部品メーカー多数の操業が

予定されている（表 3-7 参照）。特に 13 社の進出予定企業のうち 10 社が中部圏の企業になっている。

表 3-7 2003 年以降のチェコにおける自動車部品メーカーの進出予定

企業名	本社所在地	操業予定	生産品目
豊田合成	愛知県春日町	03 年 5 月	エアバッグシステム
古河電工	東京都千代田区	03 年後半	エアバッグ用のコネクター
シミズ工業	愛知県刈谷市	03 年 9 月	自動車用プラスチック成型品
東海理化	愛知県大口町	03 年	電子制御のマルチファンクションスイッチなど
デンソー・エアーズ	愛知県安城市	03 年	カーエアコン用アルミチューブ
高田工業	岐阜県南濃町	03 年 10 月	自動車用精密プラスチック部品
青山製作所	愛知県大口町	04 年初め	ボルトナット等自動車用ファスナー
住友軽金属	東京都港区	04 年 1 月	カーエアコン用のアルミ押し出しチューブ
豊田工機	愛知県刈谷市	04 年 10 月	マニュアル・トランスミッション部品など
アイシン精機	愛知県刈谷市	04 年 10 月	自動車エンジン用オイルポンプ、ウォーターポンプ
富士機工・光洋精工	静岡県湖西市	04 年 12 月	ステアリング・コラム
フタバ産業	愛知県岡崎市	05 年初め	マフラー、エキゾーストマニホールドなど
不二越	東京都港区	05 年末	カーエアコン軸受、等速ジョイント用ローラー軸受

参考：トヨタ自動車の中・東欧生産拠点の概要

トヨタ・ポーランド工場（TMMP）の事業概況

1) 雇用人員 400 人（03/08）フル稼働時 1,000 人程度以上

2) 生産品目及び生産能力

・ TMMF、TMUK、TMMT の各工場へのマニュアル・トランスミッション

現在の生産量は 10 万基、04 年には 25 万基を予定

・ TPCA 製 新型車用 1.4ℓ ガソリン・エンジン（04 年末生産予定）25 万基

・ TPCA 製 新型車用マニュアル・トランスミッション（04 年末生産予定）30 万基

トヨタ・モーター・インダストリーズ・ポーランド（TMIP）の事業概要

1) 雇用人員 500 名

2) 生産品目及び生産能力

・ カローラ(TMUK 製、TMMT 製)、アベンシス(TMUK 製)向けディーゼル・エンジン

年間 15 万基を製造予定

トヨタ・プジョー・シトロエン・オートモービル・チェコ（TPCA）の事業概要

1) 雇用人員 3,000 名程度

2) 生産品目及び生産能力

・ 1.0ℓ ガソリン・エンジン車

・ 1.4ℓ ディーゼル・エンジン車（エンジンはプジョーが提供）

生産能力 年間 30 万台程度

中・東欧進出の戦略的位置づけ（自動車関連産業を対象に）

ここでは、近年、中・東欧諸国への企業進出が活発化している自動車関連産業を対象に、進出の背景にある企業戦略について概観する。

[完成車メーカー]

我が国完成車メーカーの米国マーケットでの販売シェアが、34%(2001年実績)を確保していることに比べ、欧州17カ国での販売シェアは10%である。同地域での収益体質を強化し、グローバル企業として生き残りを図っていくためには、今後のシェア拡大が大きな課題になっている。

また、現地での消費者へのブランド力の向上、輸出入に伴う為替リスクを回避するためには、現地での生産体制を強化していくことが求められる。

トヨタ自動車の例をみると、米国での販売シェアは11.3%であるのに対し、欧州の販売シェアは3.7%である。トヨタ自動車では、目標シェア5%に向けた取り組みを進めており、販売・生産体制の強化を進めている。また、域内販売台数に占める域内生産台数の割合（生産・販売台数比率）をみると、北米・南米での同割合が6割の水準にあるのに対して、欧州では3割に満たない状況であり、現地での販売規模に対して生産規模が少ない状況にある。トヨタ自動車では、欧州マーケットでの一層の販売力の強化を図るためには、現地生産体制を確立し、消費者へのブランド浸透を図っていくことが重要な戦略となっている。加えて、貿易摩擦から完成車の対欧輸出が制約されていることから、現地生産拠点の必要性も高まっていた。

このように、今後、日本の完成車メーカーには、欧州の販売シェア拡大と同時に、欧州生産体制の確立が求められている。中・東欧地域への企業進出は、中・東欧市場に対するブランド力のプレゼンスの拡大、EU圏の現地生産体制の確立といった2つの側面を持つものになっている。

表3-8 欧州における日本車メーカーの販売台数(2001年) (台)

	欧州17カ国		イギリス		フランス		参考：米国	
	販売台数	シェア	販売台数	シェア	販売台数	シェア	販売台数	シェア
トヨタ自動車	548,903	3.7%	109,489	4.5%	51,853	2.3%	955,711	11.3%
ホンダ	154,376	1.0%	63,459	2.6%	6,455	0.3%	899,887	10.7%
日産自動車	365,312	2.5%	93,144	3.8%	28,895	1.3%	414,635	4.9%
三菱自動車	109,687	0.7%	17,887	0.7%	8,224	0.4%	236,498	2.8%
マツダ	139,263	0.9%	14,259	0.6%	4,336	0.2%	166,020	2.0%
富士重工	33,800	0.2%	9,767	0.4%	1,911	0.1%	130,903	1.6%
スズキ	135,091	0.9%	24,685	1.0%	11,355	0.5%	15,608	0.2%
いすゞ	1,961	0.0%	1,181	0.0%	209	0.0%	-	-
上記計	1,488,393	10.0%	333,871	13.6%	113,238	5.0%	2,819,262	33.5%
全社販売台数	14,823,699		2,458,769		2,254,732		8,422,625	

(資料)欧州：自工会「世界自動車統計年報2003」、米国：Ward's Automotive yearbook

[自動車部品メーカー]

完成車メーカーが、グローバル企業として生き残りをかけ、欧州マーケットにおいて、販売シェアの拡大と現地生産体制の強化を図っていることは、部品メーカーにとっても大きな影響を与える動きになっている。

部品調達のグローバル化、系列外取引の拡大が進むなかで、欧州市場においても、国内と同様の協業体制を構築できるかどうかは、自動車部品メーカーにとって、グローバルサプライヤーとして生き残りをかけた「試金石」ともいえる戦略判断を促している。

米国事業では、日本の完成車メーカーの市場占有率が比較的高いなかでの部品メーカーの企業進出であったことから、従来から国内にて取引のある日本メーカーへ部品供給することで、一定の販売先は確保されていた。しかし、欧州事業では、日本の完成車メーカーの市場占有率が低く、工場進出にあたっては、部品の販売先を外国企業に求める必要性がある。

つまり、部品メーカーにとって、欧州に進出するということは、日本の完成車メーカーとの協業体制の維持とともに、欧米の自動車メーカーに対する販売拡大を同時に達成するという高いハードルを越えなくてはならない。

しかし、欧州では、自動車産業の長い歴史から、競争力のある部品メーカーが多く存在しており、既に稼働しているトヨタ自動車の欧州工場においても、それら部品メーカーからの部品調達が可能であるため、現地調達率は90%以上と言われている。

また、完成車メーカーは、系列からの調達にこだわらない方向にあり、日本の自動車部品メーカーは、品質はもとより、コスト力においても、国際的な競争力を確保し、外国完成車メーカーなど、系列外の納入先を拡大させ、生き残りを目指すことが求められている。

中・東欧諸国への自動車部品メーカーの進出は、トヨタ自動車等の我が国完成車メーカーの進出が契機となり拡大している状況にあるが、それは、完成車メーカーに追随し依存する形での進出ではなく、欧米企業への販売力も備えたグローバルサプライヤーとしての実力が試される、生き残りをかけた進出になっている。

こうしたなか、完成車メーカーの直系企業は、企業規模が体力的にも顧客開拓を行いやすい状況にあるが、独立系または中堅の部品メーカーについては、自前でのグローバル展開、世界レベルでの市場シェア獲得は困難な側面もあり、今後、欧米部品メーカーとの提携を模索する動きが加速するものと予測される。

第4章 既進出企業の評価

- 本章では、既進出企業へのアンケート及び現地ヒアリングから、中・東欧地域に対する進出目的を把握するとともに、現地の事業満足度、問題点をまとめた。
- 進出の目的をみると、「市場の確保・拡大」を狙った企業が多く、中・東欧諸国を大きな市場としてみていることが判明した。また、すでに欧州に進出していた企業が中・東欧に事業展開した例も多く、これら企業は、生産コストの削減を目的としている。
- また、進出にあたっては、取引先の進出要請ではなく、自社の判断により、進出を決定したとの回答が多く寄せられた。グローバル企業を目指し、欧州市場に挑戦する我が国企業の姿勢をみることができる。
- 事業活動に対する全体的な満足度は、「普通」が55%であるものの、「おおいに満足」が5%、「まあ満足」が30%であり、比較的高い。販売面では約60%が満足しており、販売面での成果をあげていると判断される。販売先は、日系企業が約25%にしか過ぎず、欧州・米国系企業をはじめ世界各国の企業にわたっている。
- 製造コスト削減の満足度をみると、満足と不満足が半々。
- 現地の運営にあたっての最大の課題は、賃金の上昇、優秀な人材の確保が突出している。QC活動など日本型経営の導入を進めているものの、定着レベルがまだ低いとの指摘もあり、従業員教育が現地の大きな課題となっている。
- 欧米進出企業に比べて、我が国の進出企業の生産規模はまだ少なく、現地の下請けメーカーとの取引量も少ないことから価格交渉力が弱いという指摘がある。
- 下請け企業の技術レベルは、まだ満足できる状況ではない。我が国企業の進出が多くなるなか、現地の技術レベルがあがることも期待されている。
- 今後は、賃金が高騰していることから生産コストの削減メリットのみを期待した進出では効果を上げにくい状況であり、従業員の教育によるレベル向上、および取引企業との協力を図り、企業の総合的な競争力をアップしていくことが重要になりつつある。
- 労働組合の従業員参加率や活動は低調であり、複雑な労組交渉は、経営的な課題になっていない。一方、従業員を大切にする日本の経営スタイルは評価されている。

第4章 既進出企業の評価

本調査では、中・東欧5カ国に既に工場進出をしている日本企業を対象に、アンケート調査(「中・東欧地域への直接海外投資に関するアンケート調査」¹⁾)を実施した。本章では、本アンケート結果をもとに、既進出企業の現地ヒアリング²⁾による情報を加え、既進出企業から見た中・東欧地域に対する事業満足度、進捗度、問題点をまとめた。

(1) 立地選定要因

市場の確保・拡大を進出目的としている企業が多い。進出企業は、中・東欧諸国を大きな市場としてみている。

すでに欧州に進出していた企業が中・東欧に事業展開した例も多く、これら企業は、生産コストの削減を狙っている。

立地選定要因としての賃金水準に加えて、市場規模、市場との近接性を重視している。取引先の進出要請は少なく、自社の判断による進出決定が大半。



我が国企業の中・東欧地域への進出は、欧州市場への本格参入を図り、取引先、販売先のグローバル化を図り、世界企業としての生き残りをかけていることが背景。

進出目的

- ▶ アンケート調査から、現地への進出目的(第1位、第2位の進出目的に、それぞれ2ポイント、1ポイントと重み付けを行い、平均値を出した結果)をみると(図4-1)「市場を確保・拡大するため」の回答が1.7ポイント、「供給先・取引先の企業が進出した(進出している)ため」の回答が0.6ポイントになっている。第1位にて「市場を確保・

図4-1 進出目的(1位、2位の得点化)

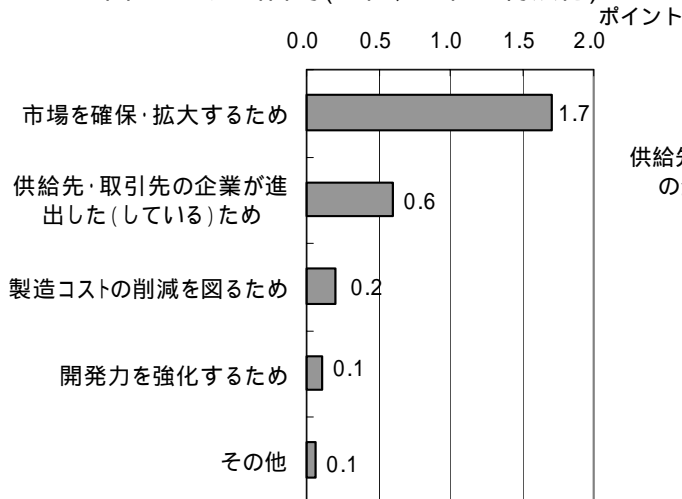
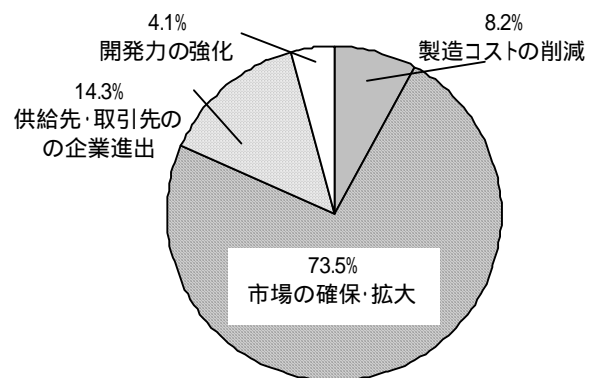


図4-2 進出目的(第1位の構成比)



(注)進出目的をランクづけするため、進出目的の第1位を2点、第2位を1点として平均点を求め得点化した

¹ 中・東欧5カ国に進出している我が国企業95社の142事業所を対象として、本社(日本)へのアンケート票を送付した(平成15年9月実施)。回答率は、企業ベースで35.8%(95社回答)、事業所ベースで34.5%(49社回答)であった。各国の投資庁、JETRO、日系企業の計16企業・機関を対象に実施

² 2003年9月14日~23日。

拡大するため」と答えた企業の割合は74%である(図4-2)。

- 中・東欧諸国に進出する以前の西欧諸国への進出状況(図4-3)をみると、「販売・サービス拠点」の他、「生産拠点」を持っていた企業も多く、これら欧州からの展開組の企業は、コスト削減の効果も狙っているものと推測される。
- 現地工場の販売先(またはサービスを提供する)企業を国籍別みると(図4-4)、「日本からの進出企業」とする回答は、全体の27%であり、「欧州企業」、「米国企業」、「国籍は関係ない」とする企業は過半を占めている。進出企業は、日本企業への納入だけでなく、欧米企業に納入先を拡大している実態をみることができる。
- 自動車産業を例にみても、前述のように、欧州に進出している我が国完成車メーカーの現地シェアは、欧州メーカーと比べて高い水準になく、日本メーカーとの取引関係だけで、現地の生産量を確保できる状況にはないため、欧米企業との取引が経営の前提になっている。
- 中・東欧地域に進出する判断について、系列企業などの「取引先の要請にて進出した」とする企業は14.3%にとどまっている。「独自の判断で進出した」とする企業が、81.6%と圧倒的に多くなっている(図4-5)。
- このよう、我が国企業にとっての中・東欧地域への進出は、日本メーカーへの依存関係にて成立しているものではなく、欧米メーカーに互した販売力を必要とするものである。

図4-3 中・東欧進出以前の西欧進出状況

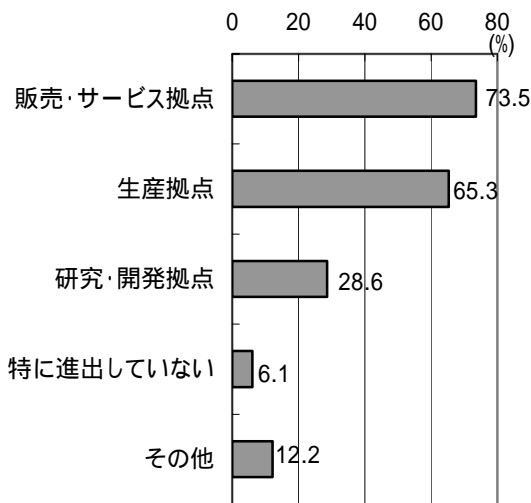


図4-4 現地工場の販売・サービス先の企業国籍

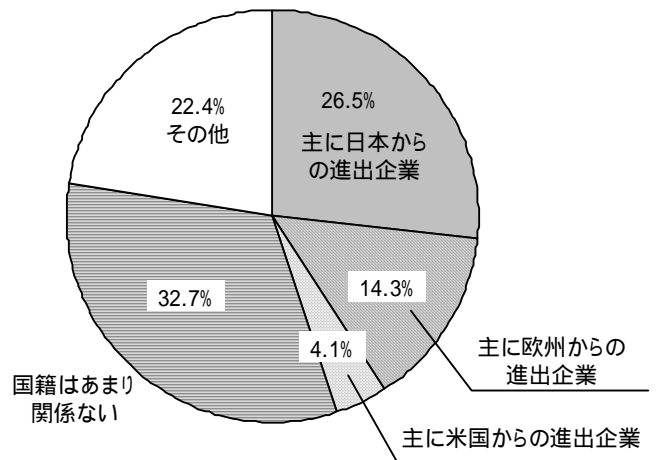
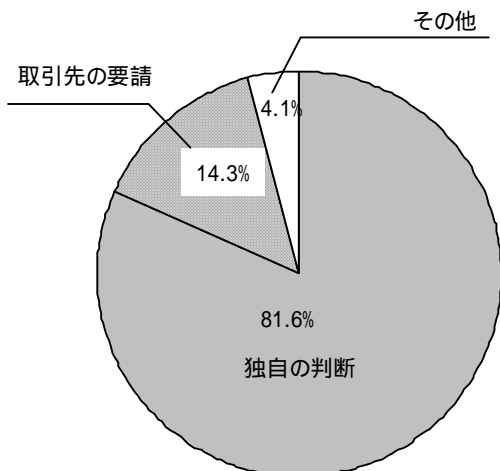


図4-5 中・東欧地域への進出判断



現地の声 進出目的

早い経営判断が市場確保に；自動車完成車メーカー（ハンガリー）

当時、自動車の輸入規制があり、早い時期、経営判断をし、現地生産に踏み切った。進出国での販売を目的に進出したが、現在では25カ国に輸出している。ハンガリーを含めてCEFTAの生産拠点としての役割を担っている。進出して20年以上を経過しているが、現地の国民からは、当社を自国企業だと理解している人も多いようだ。

中・東欧地域へのプレゼンス拡大；自動車完成メーカー（チェコ）

90年以降、欧州での現地生産を進めている。西側諸国での工場立ち上げ後のチェコへの進出は、欧州に投入する製品の生産コスト削減の側面もあるが、中東欧市場に対するブランド力、企業プレゼンスの強化の意味合いが強い。ポーランド、チェコは東欧では大きな市場であり、将来のマーケットとして有望と考えている。

コスト削減のために進出した国が魅力的な市場に；家電メーカー（スロバキア）

工場設立当初は、UKやスペインで生産を行っていた製品（テレビ）の生産拠点を集約し、コストを削減するための進出であった。しかし近年、中・東欧諸国でのテレビの需要が拡大しており、市場としての魅力が急速に高まっている状況だ。

日系以外の販売先が急拡大；自動車部品メーカー（ハンガリー）

当初の進出目的は、ポーランドに進出した取引先の日本企業からの要請があり、同現地工場に部品供給することが目的であった。その後、日系企業の進出が増大したことで販売量も拡大してきたが、最近、米国の大手メーカーとの取引に成功し、これまでの日系企業全体の取引を上回る販売契約を取り付けることができた。欧州、中・東欧で成功するためには、日系以外の企業に目を向ける必要がある。欧州、中・東欧は競争相手も多く、厳しい市場ではあるが、日本の技術力があれば、欧米メーカーと互角に戦えると信じている。

自社ブランド展開も視野に；金属製品メーカー（ルーマニア）

自社プラントを納めた国営企業の買収の形態で進出した。納入価格で、日本製と比較して2、3割は安く供給できるが、中国、韓国との競争もでてきている。これまでは、買収した企業のブランドで販売してきたが、欧州での日系企業も多くなってきたので、自社ブランドの販路も確立していきたい。

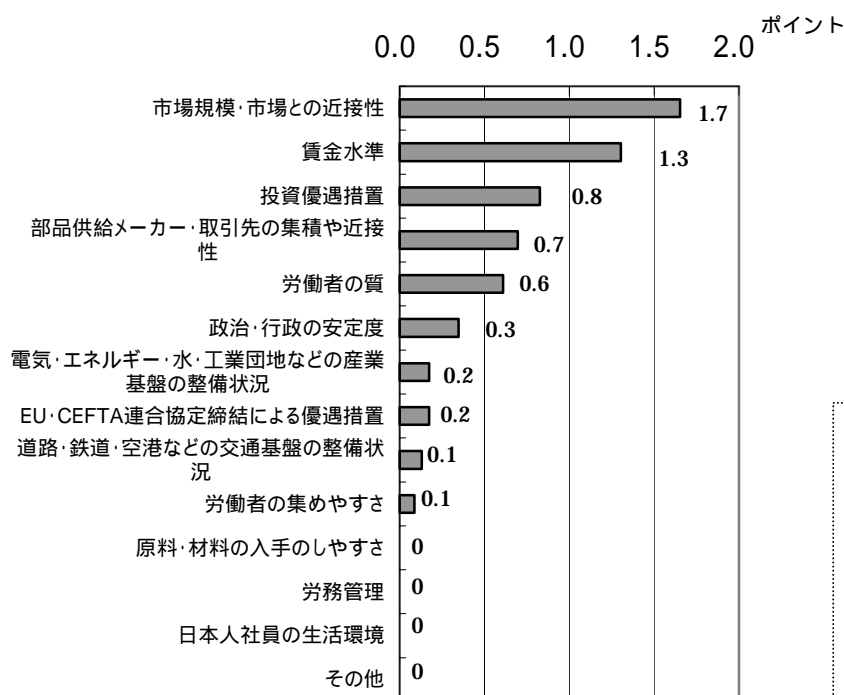
合併での進出で人材確保を優位に；自動車部品メーカー（スロバキア）

コスト削減と欧州マーケットでの販売力確保の2つが目的で進出した。国営企業との合併にて進出したので人材確保を優位に進めることができた。工場設立当時は、400名の労働者は現在では3,000名を越える規模になっている。販売先の企業国籍は、欧州、米国、日本と拡大しており、取引の拡大にあわせて工場を拡大してきた。工場も2シフトから3シフトにして対応している。

進出国・地域の選定要因

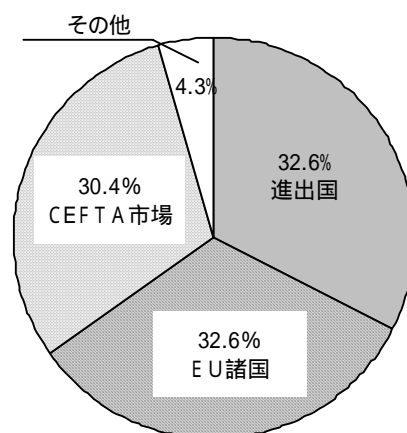
- 進出した国・地域の選定要因（第1位～第3位の要因に、それぞれ3～1ポイントと重み付けを行い、平均値を出した結果）をみると（図4-6）「市場規模・市場との近接性」（1.7ポイント）、「賃金水準」（1.3ポイント）の回答順位になっており、中・東欧地域を生産拠点としてだけでなく、市場として重視している企業姿勢をみることができる。
- 進出工場の製品販売先（ターゲット市場）をみると（図4-7）「進出国」、また「CEFTA市場¹」の合計が、63.0%で、EU諸国を上回っていることから、中・東欧市場そのものへの関心が高いことがわかる。

図4-6 進出した国・地域の選定要因



(注)選定要因をランクづけするため、選定理由の第1位を3点、第2位を2点、第3位を1点として、平均値を求め、得点化して表示した。

図4-7 進出工場のターゲット市場



¹ 調査対象5カ国にブルガリア、スロベニアを加えた7カ国。

現地の声 進出国・地域の選定要因

労働力の確保と西側とのアクセス；自動車完成メーカー（ポーランド）

労働力が確保しやすいこと、西側諸国へのアクセスしやすい環境であることが立地選定の条件であり、ポーランド南西部を選んだ。政府や地域の誘致姿勢も判断要素である。ポーランドは、旧ロシア連邦諸国を市場として見込んだ東部への立地展開も考えられるが、旧ロシア連邦諸国は、関税の問題、購買力からみて、時期尚早であろう。

現地の部品調達がしやすい場所を；自動車部品メーカー（ハンガリー）

EUの規程で、現地調達率を60%以上にしなければならないため、現地部品メーカーからの部品調達しやすい場所を選んだ。また、現地駐在員が、首都圏の生活環境も利用でき、なお人材が確保しやすいというバランスのなかで進出場所を決めた。進出の優遇措置も大きな判断基準であった。

グリーンフィールド型を志向；自動車完成車メーカー（ハンガリー）

民主化以前の進出のため、自由に立地場所を選ぶことはできず、進出国政府が示した2つの場所から選定した。1つは、既設の工場を利用するというもの（ブラウンフィールド型）、もう一つは演習地であった土地を利用するというもの（グリーンフィールド型）であった。当社としては、設備の自由度から後者の場所を選定した。

パートナーと協力し人材を確保しやすいところ；自動車部品メーカー（スロバキア）

進出にあたっては、チェコ、ポーランド、ハンガリーなどを検討したが、最終的に労働集約型の工場であるため、人件費の安い場所を選んだ。大量の人材を雇用する必要があったため、国営企業との合併にて事業を立ち上げ、地元からの人材確保をスムーズにする形で進出した。パートナーの存在も立地の大きな選定要因である。

人件費の上昇を懸念；家電メーカー（スロバキア）

もともと国営企業の倉庫であった建物を買収する形で進出した。すでにチェコ、ハンガリーは人件費が高騰していたため、中・東欧地域では経済的な発展が遅れていたスロバキアを選んだ。但し、スロバキアでも首都ブラチスラバ周辺は人材確保が困難であったため、車で1時間程度離れた場所を選んだ。地方単位でみると、生活・文化環境や産業集積なども様々で、よく調べることが重要だと思う。

企業の受け入れ体制が要因；自動車部品メーカー（チェコ）

チェコは、企業の誘致体制がしっかりしており積極的であったことが要因である。周辺諸国の土地物件を色々見て回ったが、安い賃金の労働者を確保でき、西側諸国へのアクセスも良いチェコの地方都市を選んだ。チェコ・プラハ、ハンガリー・ブタペストの首都圏では、人材確保や賃金水準の面で進出メリットはなくなっているため、今後は地方都市から立地場所を選ぶ必要があるが、地方都市でも西側諸国に近い場所は、立地適地がなくなっている。今後は中・東欧地域でも東部に目を向ける必要があると思う。

(2) 事業活動面の評価と課題

事業活動に対する全体的な満足度は、比較的高く、販売面では約 60%が満足。製造コスト削減の満足度をみると、満足と不満足が半々。最も大きな課題は、賃金の上昇、優秀な人材の確保。QC 活動など日本型経営の定着レベルが低く、従業員の教育が課題。現地下請けメーカーとの価格交渉力が弱い。また、下請け企業の技術レベルは満足できる状況にない。



賃金コストの削減メリットのみを期待した進出では効果を上げにくい状況。従業員の教育、取引企業との協力を図り企業の競争力を確保していくことが重要になりつつある。

全体的な評価

- 進出後の事業環境について、全体的な満足度を聞いた設問では、「普通」と回答した企業(55.0%)が最も多くなっているものの、「おおいに満足している(5.0%)」、「まあ満足している(30.0%)」と回答した企業が、「やや不満・問題ある(10.0%)」とし回答した企業を大幅に上回っており、比較的、高い評価を得ていることがわかる。
- 現地市場でのシェア拡大に対する満足度では、「おおいに満足している」、「まあ満足している」と回答した企業が、約 6 割の水準にあり、販売面にて進出の成果をあげていることがわかる。

図 4-8 全体的な満足度

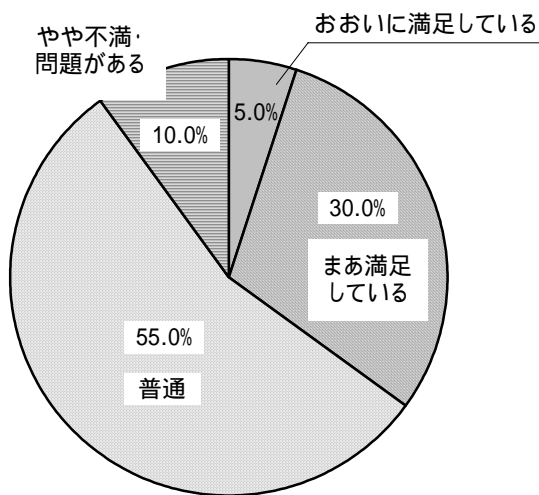
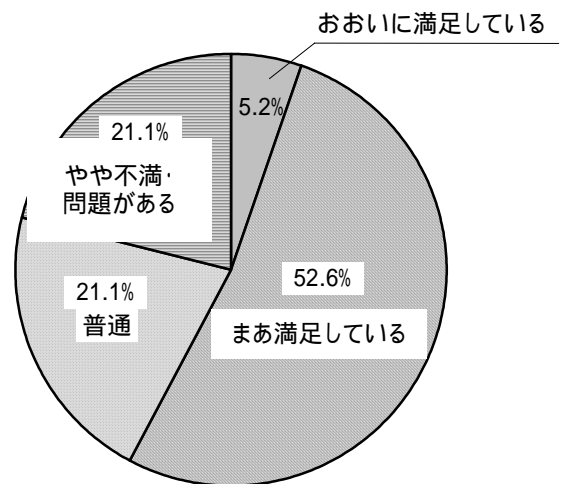


図 4-9 現地市場でのシェア拡大に関する満足度



コスト面

- 製造コスト削減の満足度をみると(図 4-10) 満足と不満足が半々の結果となっている。
- 現地の操業面での課題を聞いた設問(図 4-11)でも、「賃金の上昇」を答えた企業が最も多くなっている。課題のランクづけを行うため、第 1 位～第 3 位の課題に、それぞれ 3～1 ポイントと重み付けを行い、平均値を出し得点化した結果では、トップの 1.4 ポイント。第 1 位にて「賃金の上昇」と答えた企業の割合は 26%となっている。

- 調達コストの削減が進まないことも現地ヒアリングで聞かれた。現地の下請け企業（主に欧米メーカー）との取引量が少ないため、価格交渉力が弱いことが要因となっている。調達先の欧米メーカーは下請け企業という立場であっても、企業規模が大きく、価格決定力を有していることが多い。
- 為替の問題では、チェコにおいてコロナ高が進んだことで、同国で調達・製造し欧州に輸出する企業にとって大きな経営問題になっているが、EU企業とユーロ建てで取引をしている企業の場合は、大きな問題になっていない。

図 4-10 製造コスト削減に対する満足度

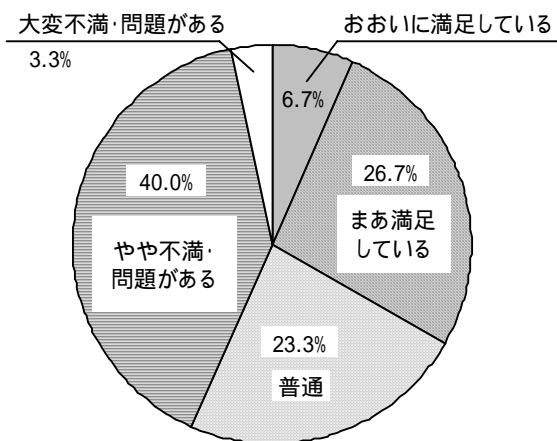
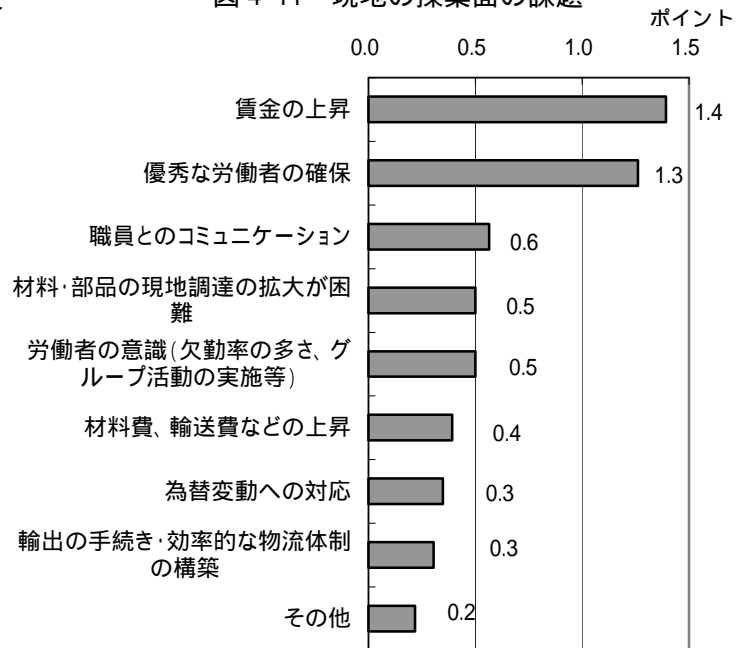


図 4-11 現地の操業面の課題



(注)操業面の課題の第1位を3点、第2位を2点、第3位を1点として、平均値を求めたもの。

技術面

- 製品、従業員、仕入先・取引先の3つの視点から、進出企業の満足度をみると、「製品の品質」、「従業員の技術・能力」については、満足の評価が過半を占めており、評価が高くなっている。一方、「仕入れ先・取引先の数・技術」について、問題があると解答した比率が、満足の回答を上回っている。
- 現地ヒアリングでは、現地メーカーの納期、品質については、年々改善されているものの、依然、課題を指摘する意見も多く聞かれた。また発注に際しても、日本の下請けメーカーが図面に表現されないようなレベルまでの高い品質を確保している状態に対して、現地メーカーでは、そこまで期待ができないとの意見が聞かれた。但し、こうした下請け企業との技術協力面での課題は、現地での取引量が増大するに従い改善しているところもでてきている。

図 4-12 現地従業員の技術力・能力に関する満足度

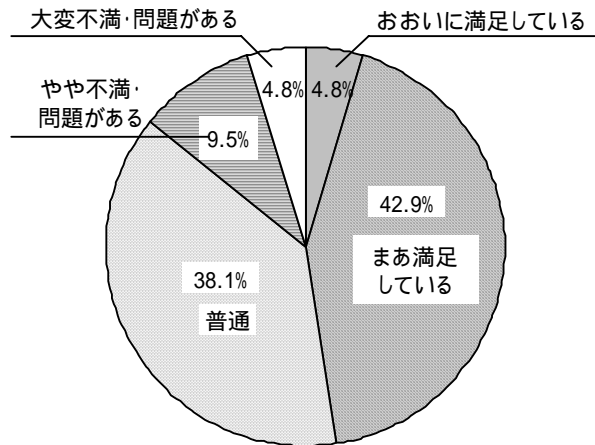


図 4-13 製品の品質に関する満足度

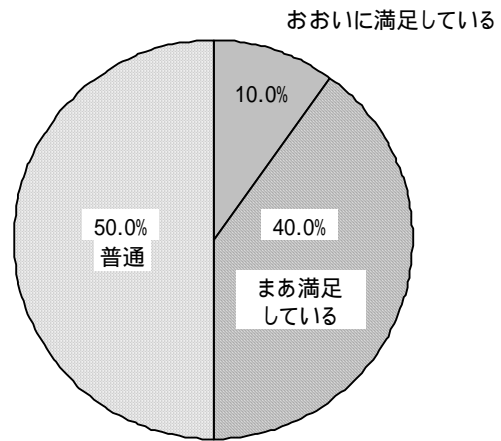
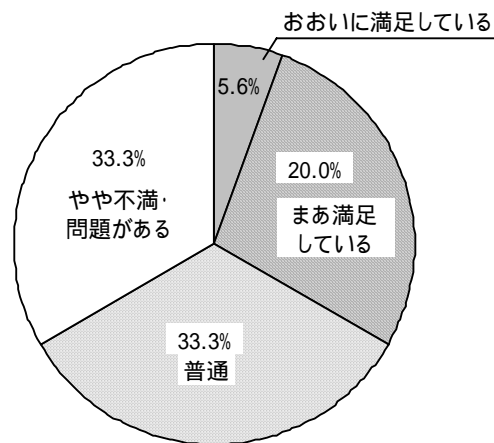


図 4-14 仕入れ先・取引先の数及び技術に関する満足度



現地の声 技術面の課題

高い従業員の技術力；自動車部品メーカー（チェコ）

チェコは工業国としての歴史もあり、乗用車の生産開始は米国のフォードよりも早かったという。こうした伝統もあり、数字やメカに強い人材も多く、従業員の技術力、能力は高い。

機械の改造も社内対応；金属部品メーカー（ルーマニア）

ルーマニアは、自宅も自分でつくる人がいるなど、器用な人が多い。工場も優秀な技能者が多く、機械の修理・改造も社内で行ってしまうほどである。

現地の部品調達；自動車部品メーカー（ハンガリー）

現地ではすでに欧米メーカーが進出していることから、調達先に困ることはないが、価格面、品質面、そして納期の面も日本国内のレベルは期待できない。現地の部品メーカーは、日系企業との取引量が、すでに進出している欧米企業との取引量と比較して小さいことが対応の悪さにつながっている面もあるのではないかと。また、コスト削減のため、地元中小企業からの調達も増やす必要があるが、品質管理、工場運営面での課題も少なくない。指導などを行い、取引先を拡大しているところだ。

日系企業進出による現地技術レベルの底上げ；自動車完成車メーカー（ハンガリー）

日系企業の中・東欧地域への進出が多くなることで、欧州、現地国のメーカーの技術レベル、品質の向上につながるのではないかと期待している。

設計段階からの協力；自動車完成車メーカー（ハンガリー）

現地調達部品が高度化しており、設計段階から現地の部品メーカーと協力していくことコスト面、品質面で大切になっている。日本から設計者を迎えて、調達部品メーカーと協議しながら対応しているが、妥協しながら進める部分も少なくない。

人材面

- 現地の操業面での課題を聞いた前述の設問（図 4-11）でも、「賃金の上昇」とともに、最も大きな課題は、「優秀な労働者の確保」となっている。第1位の課題として回答した割合で、「優秀な労働者の確保」の選択肢に回答した企業は23%になっている。
- 現地ヒアリングでは、ポーランド、チェコ、ハンガリーといった改革先行3カ国にてマネジャークラスの人材確保が困難であるとの意見が聞かれた。
- ワーカークラスにおいては、実直であるとの評価が高いが、個人主義的な傾向にあると言われている。
- また、QC活動、提案制度などの日本型人材開発の経営手法を取り入れている企業が多いが、定着レベルが低いことが指摘されており、品質改善に対して現場から改善・提案しようとする意識が低いことが課題となっている。
- 中・東欧地域では、一般的に欠勤率が多いことが指摘されているが、同じ国でも企業により差がある状況になっている。

現地の声 人材面の課題

マネジャークラスは人材が払底；JETRO ハンガリー、チェコ
欧米企業の中・東欧進出により、英語の話せるマネジャークラスの人材はすでに底をついている。また、こうした人材の人件費が高騰も目立っており、マネジャークラスとワーカークラスの賃金格差も大きく、雇用市場の2極化現象がみられる。

賃金の高い欧米企業に流出する人材；家電メーカー（スロバキア）
日系企業の場合、一部の特定社員に高い給与を支払うことができないので、現地人のマネジャークラスの人材が、欧米企業に引き抜かれるケースがある。EU加盟により、人材の流動化が促進されれば、こうした状況に拍車がかかるのではないかと懸念している。社内の人材育成システムや人事システムで対抗していく必要を感じている。

まじめだが言われた以上のことはしない；自動車部品メーカー（チェコ）
工場の従業員は、実直であり、言われたことはまじめに取り組むが、それ以上のことはしない傾向があるように感じられる。旧体制のなかで職務分担が進んだことや、個人主義が強い国民性が背景にあるようだ。

現場からの改善意識が希薄；自動車部品メーカー（ハンガリー）
業務面の知識やノウハウを共有し、職場の環境改善や品質向上に組織的につなげていこうとする職員意識が希薄である。旧体制では、自主的な集団活動が制約されていたことが背景にあるのかもしれない。

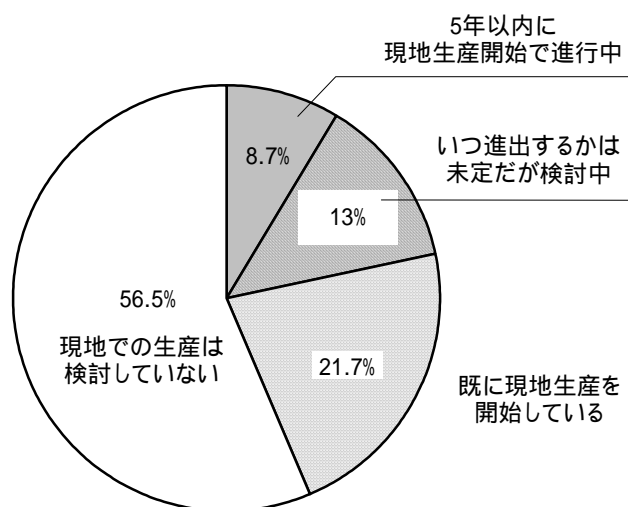
高い欠勤率；自動車部品メーカー（スロバキア）
病気で休んだ場合、給与を国が保障するという制度があり、長期休暇の場合、支給率も高くなるため、突然、1週間程度の休みをとる従業員が多い。

その他

- 労働組合と経営側との関係について、現地ヒアリングでは特に大きな問題になっている企業は聞かれることはなかった。かつて国営企業を買収する形態で進出した企業では、労働者のリストラ等の交渉に労力が必要であった企業もあったが、これら企業を含め、現在はおおむね良好な関係が構築されている。
- 一般の従業員が、労働組合に持つイメージは、旧共産時代の一部幹部が官僚的に支配する労働組合のイメージに重なる部分が多い。そのため、既進出企業における労働組合の活動は、全般的に活発なものでなく、経営側にとって、労働組合との交渉は経営課題になっていない。労働組合の幹部への信頼が低い一方で、従業員を大切にす日本の経営スタイルは評価が高いものになっている。
- CEFTA（ブルガリア、チェコ、ハンガリー、ポーランド、ルーマニア、スロバキア、スロヴェニア）以外の東欧や CIS 地域（ロシアなどの独立国家共同体）への進出に対する今後の意向については、「現地での生産を検討していない(56.5%)」とする企業が、約6割であり、「既に現地生産を開始している(21.7%)」、「5年以内に現地生産開始で進

行中(8.7%)、「検討中(13.0%)」とする企業の合計、約4割を上回る結果であり、当面、東欧地域のマーケットに注力する企業が多いことがわかる。

図 4-15 その他東欧・CIS 地域への進出について



現地の声 その他

組合との話し合いで人員整理を断行；金属製品メーカー（ルーマニア）

国営企業の買収による進出である当社は、会社設立当時、5,000人程の従業員がいたが、約3割の従業員の削減を行った。特別退職金を準備し、職場毎に削減人員の割り振りを行い、指名解雇の形で削減を行った。組合と時間をかけて話し合いを行い、大きな混乱もなく人員整理が実施できたが、EU加盟によって労働者保護政策が強化されるという予測もあり、こうした労使関係が将来的にも続くかどうかは不明な点も多いのではないかと。

日本の経営スタイルを評価している；金属製品メーカー（ルーマニア）

現地の従業員は、自国の経営者をあまり信用していないように思える。これは国営企業時代の労働組合幹部のイメージが悪いからではないか。現地従業員の日本人の経営に対する評価も高く、欧米企業にない従業員を大切に作る姿勢などは好感を持たれているようだ。

第5章

日本企業の進出にあたっての課題及び対応ポイント

- 本章では、これまでの調査成果を踏まえ、進出検討段階、進出交渉・企業設立段階、事業運営段階の3つの段階ごとに課題を整理するとともに、今後、進出企業が踏まえておくべき対応のポイントについて整理を行った。
- 1. 進出検討段階
ポーランド、チェコ、ハンガリーの首都エリアを中心に、エンジニア、中間管理職クラスは既に人材不足であり、さらにEU加盟を控え賃金の上昇率も高い。先行3カ国の地方部の他、スロバキア、ルーマニアの周辺国への工場進出を検討する必要もある。
また、将来的には、生産コストからみた中・東欧地域の立地優位性は低下していくものと考えられ、既に進出した現地法人は、より付加価値の高い製品・技術分野への移行が必要である。賃金格差に頼らない商品や技術が現地での成功の鍵になっていく可能性が高い。
- 2. 進出交渉・企業設立段階
各国とも、投資庁等によるサポート体制を充実させているが、今後、進出エリアが首都圏から地方圏に広がるなかで、十分な準備調査が必要になりつつある。また、地方政府との関係、公的手続きについて十分な配慮、確認が必要になっている。また、人材確保が進出時の最も大きな課題であることから、求人体制に万全を期すことが求められている。
- 3. 事業運営段階
社会主義国であった歴史を背景として、「社会保障制度に依存した長期欠勤の問題」、「従業員とのコミュニケーション」などの問題があり、人事・労務面からの取り組みが課題である。また、現地調達メーカーとの技術協力の強化、ミドルマネジメントの現地化など、技術面、経営面での現地における対応力、組織力を強化していくことが必要である。

第5章 日本企業の進出にあたっての課題及び対応ポイント

ここでは、これまでの文献調査、アンケート調査、現地ヒアリングなどの調査成果を踏まえ、進出検討段階、進出交渉・企業設立段階、事業運営段階の3つの段階ごとに課題を整理するとともに、今後、進出企業が踏まえておくべき対応ポイントについて整理を行った。

(1) 進出検討段階

中・東欧地域は、民族・言語、地理的な条件などの多様性に富んだ地域であり、1つのまとまった地域として総括することが困難である。進出先の選定にあっても、各社の企業戦略に適した地域を選定する必要がある。ここでは、各国の経済情勢、地理的な条件などを再整理し、進出先選定のポイントをまとめた。

ポーランド：EU と旧ロシア諸国の双方に接し、人口規模が大きいことから、マーケット的にも魅力である。首都圏や企業進出の旺盛な南西部では英語のできるエンジニア、中間管理職クラスは払底しており、今後は地方展開も視野に入れる必要がある。

チェコ：エンジニア、中間管理職クラスは人材不足。自動車産業をはじめ日本企業の集積が高く、生活環境も充実。

スロバキア：賃金の面では魅力（経済成長が緩やかで賃金上昇圧力も低い）。自動車産業は欧州企業がすでに広く進出。

ハンガリー：東欧の中心であり物流面で有利。南欧等へのマーケットにも近い。エンジニア、中間管理職クラスは人材不足。人件費の上昇幅も大きい。

ルーマニア：道路等のインフラが不足。賃金水準では他の東欧諸国の半分以下。今後の投資国として注目。



ポーランド、チェコ、ハンガリーの首都エリアを中心に、エンジニア、中間管理職クラスは既に人材不足であり、EU加盟を控え賃金の上昇率も高い。先行3カ国の地方部の他、スロバキア、ルーマニアの周辺国への工場進出を考えることも必要がある。また、将来的には、生産コストからみた中・東欧地域の立地優位性は低下していくものと考えられ、既に進出した現地法人は、より付加価値の高い製品・技術分野への移行が必要である。賃金格差に頼らない商品や技術が現地での成功の鍵である。

ポーランド

[優位な条件]

ポーランドは、中・東欧5カ国で最大の人口(39百万人)を擁しており、労働力が豊富である一方で、失業率が15%以上の高い水準にあり、加えて、賃金上昇率が5カ国のなかでも最も低く安定的であり、従業員確保の面で優位性がある。

さらに、中・東欧のなかでも、特にポーランド人は、親日的な国民感情を持っていると言われており、進出環境として、間接的ではあるが好条件を有している。

また、中・東欧5カ国最大の国内市場を有し、隣接して旧ロシア連邦に隣接した地理的な特徴から、販売・流通面での優位性も高く、金融、コンサルティング等の非製造業の分

野での進出も期待される。

従業員についても、実直で、質や技術レベルは比較的高く、新たな技術をマスターする意欲も強いという評価¹である。労働組合の問題については、国営企業の民営化の場合は、会社立ち上げ時に、雇用条件にて問題となるケースも聞かれたが、グリーンフィールド型では従業員は新規採用になるため、特に問題になっていない。

[不利な条件]

ドイツに近いポーランド南西部では、高速道路の整備が進んでいるが、ワルシャワ周辺での高速道路整備が遅れており、現時点では旧ロシア連邦に隣接する地理的な優位性を発揮できる状況にはない。

また、首都圏や企業進出の旺盛なポーランド南西部では、英語のできるマネージャー、中間管理職クラス、エンジニアの人材は払底しており、その他、地方部での展開を視野に入れる必要がある。

チェコ

[優位な条件]

チェコは、ドイツ・オーストリアに隣接する立地条件、以前から工業国であり従業員の資質が高い、プラハの日本人学校の存在などから、進出条件に恵まれている。また、高速道路についても、プラハを中心に放射状に整備されており、西側諸国とのアクセスも優れている。

また、大学卒業者に占める理工系出身者の割合が高く、エンジニア候補の技術者のレベルも高いものがある。政府では、将来の誘致戦略分野として、IT や研究開発などの投資に期待しており、こうした分野の進出先としても優位性がある。松下電気産業では、欧州のソフトウェアの開発センターを設置する動きになっている。

[不利な条件]

すでに大手欧米企業が多く進出しており、高等教育を受けたエンジニア、中間管理職レベルの人材は不足している状況にある。TPCA の操業に伴う日系自動車部品メーカーの進出により、こうした傾向に拍車がかかることが予想される。プラハ周辺においては、人材不足の面から人件費も上昇しており、コスト面での優位性は低下している。チェコ日本商工会が、2003年1月に政府に提出した要望事項でも、管理職・エンジニアの人材確保支援が大きな項目になっている。さらに、EU加盟に伴い、将来的に優秀な人材がドイツなど近隣西側諸国に流出する可能性もある。

但し、チェコは、プラハ周辺の首都圏と地方圏での格差が大きいことも特徴であり、各地区の経済情勢を把握して、適切な投資を進めることが必要である。

スロバキア

[優位な条件]

スロバキアは、チェコ、ポーランド、ハンガリーと比べて、賃金水準が相対的に低い一方で、工業国としての歴史もあり、プラスチック加工業が発展しているなど、工場進出しやすい環境が整っている。また、チェコやハンガリーのように、一部の集積地域に急激な経済的な発展がなく、比較的緩やかな成長をしていることから、賃金の上昇圧力が低く、

¹ 日本精工の例「海外・人づくりハンドブック/ポーランド」(財団法人 海外職業訓練協会)より

工場の操業環境に適している。

こうした背景から、自動車産業としては、すでにフォルクスワーゲンが進出、2006年にはプジョーが操業を開始し、さらに、韓国自動車メーカーの進出も決定段階にある。日本の自動車部品メーカーにとっては、取引先との関係を見極めた進出が求められる。

[不利な条件]

他のヴィシェグラード諸国に比較して、賃金水準が低いものの、エンジニア・中間管理職などの優秀な人材確保においては、課題が少なくない。特にプラスチックラバ周辺での人材確保は困難な状況にある。

生活面では、日本人学校がなく、現地派遣社員は単身生活を強いられる状況にもなっており、課題とする意見が多い。

ハンガリー

[優位な条件]

ハンガリーは、ドナウ川の中流域にあり、中・東欧の中心とも言える地理優位性を有しており、今後、生産拠点として成長が期待されるルーマニアや南欧地域へのアクセスも確保されているなど、物流面での優位性が高い国である。

エンジニア、中間管理職の件数が高いものの、教育熱心な国民性も背景もあり学卒の割合が高く、R&D投資に向けた技術者を確保できる環境も有している。ハンガリー政府は、2002年10月に新投資優遇戦略「スマートハンガリー」(2003年施行)により、今後、同国でのR&D拠点、管理業務のセンター施設、物流センターの設置を支援する体制づくりを進めている。また政府は、地元の中小企業育成や物流基盤の充実など、足腰の強い産業形成に向けた取り組みに着手しており、今後、EU市場だけでなく、中・東欧、または南欧マーケットの獲得を目指し、R&D拠点の設置も視野に入れた長い視点で企業活動を展開するには、ハンガリーは適した条件を有している。

[不利な条件]

ヴィシェグラード諸国では、最も賃金上昇率が高く、失業率も相対的に低いレベルにあるため、生産コストの優位性に狙った進出企業のなかには、労働賃金の安価なアジアなどの海外に生産拠点を移転する企業も出始めている。

ルーマニア

[優位な条件]

他の中・東欧諸国で人材不足や賃金の上昇が進んでいるなかで、労働集約型の工場にとっては、安い労働コストと豊富な人材は大きい魅力となっており、今後、中・東欧のなかでの企業進出先としての可能性は拡大していくものと予想される。事実、フランスのルノーは、生産規模は大きくないものの、ルーマニアにて自動車の生産・組立を行っており、政府の自動車産業誘致に対する期待も高くなっている。

また、労働コストの面ばかりでなく、中・東欧5カ国のなかで、ポーランドに次ぐ人口規模(22百万人)を持つと同時に、ウクライナ、モルドヴァ、旧ユーゴスラビア諸国、ブルガリアに隣接するなど、販売市場としての可能性も高いものがある。

労働者の技術水準も進出企業のヒアリングでは評価が高く、2004年のEU加盟は見送られたものの、2007年にはEU加盟を契機として、日系企業の進出が期待される。

[不利な条件]

ヴィシェグラード諸国と比較して高速道路の整備が遅れており、地元企業の技術力が低く、現地調達面での課題も大きいことから、電気機器、自動車関連産業の工場進出に関する、現時点での課題は少なくない。

表 5-1 中・東欧 5 カ国の進出環境の比較

	メリット	デメリット
ポーランド	<ul style="list-style-type: none"> ・中・東欧最大の国内市場 ・豊富な労働力（但し、マネジャークラスは不足） ・旧ロシア連邦へ販売しやすい地理的特性 ・親日的な国民感情 	<ul style="list-style-type: none"> ・高速道路の整備網が不足 ・首都圏、南西部では、中間管理職クラスの人材不足
チェコ	<ul style="list-style-type: none"> ・西側諸国（ドイツ、オーストリア等）へのアクセス ・工業国の歴史を背景とした従業員の技術力、資質の高さ ・現地派遣社員の生活環境 	<ul style="list-style-type: none"> ・エンジニア、中間管理職レベルの人材不足 ・人件費の上昇 ・EU加盟に伴う西側諸国への人材流出
スロバキア	<ul style="list-style-type: none"> ・先行 3 カ国と比較して相対的に低い賃金水準 ・緩やかな賃金上昇 	<ul style="list-style-type: none"> ・現地派遣社員の子弟教育環境 ・首都圏でのエンジニア、中間管理職レベルの人材不足
ハンガリー	<ul style="list-style-type: none"> ・中・東欧地域の中心的地理特性 南欧地域を視野にいれた物流面での優位性 ・R&D 拠点への移行も可能な優秀な人材の存在 	<ul style="list-style-type: none"> ・高い賃金上昇率 ・エンジニア、中間管理職レベルの人材不足
ルーマニア	<ul style="list-style-type: none"> ・安い労働コストと豊富な労働力 ・将来的な市場としての潜在力 	<ul style="list-style-type: none"> ・道路インフラが不足 ・地元企業の技術力が低く、現地調達が困難

(2)進出交渉・企業設立段階

中・東欧地域は、各国それぞれ投資の窓口となる投資庁を設置し、情報提供、進出支援を積極的に図っているが、会社設立手続きが複雑なこと、役所の官僚的な体質を背景とする問題も少なくない。ここでは、進出交渉・企業設立段階でのポイントをまとめた。

十分な準備調査
求められる慎重な公的手続き
賃金コストに適した設備計画の立案
求人体制の確保

十分な準備調査

グリーンフィールド型の投資（工場を建設するなど、現地法人を設立する投資）を行う場合は、法人設立の手続きが煩雑であり、窓口も一元化されていない。このため、現地の法律等をよく調べる必要がある。信頼できる弁護士事務所、会計事務所との関係構築が不可欠である。弁護士事務所等は、欧米企業の中・東欧進出が盛んなことから、オランダ、ドイツ等の EU 圏内の事務所活用が可能である。

土地の利権関係についても複雑であるため、当局の開発許可の手続きを進めると同時に、登記関係の確認も重要との指摘がある。

一方、ブラウンフィールド型の投資（国営企業等の買収）においては、買収先企業の企業価値、債務リスク等を十分に調査する必要がある。旧社会主義時代は、国家が企業の利益を担保し、債務保証を行っていたため、企業の財務状況も正確性を欠くものが多いとの指摘がある。

求められる慎重な公的手続き

法律・制度・税率が頻繁に変更され、法律用語が不明確なため、法解釈が議論になることが少なくない。また、役所の官僚的な体質などから、企業の対応が難しい面も指摘されており、公的手続きは慎重に行う必要がある。例えば、ポーランドでは、経済特別区に進出した企業に対し、免除されていた不動産税（地方税）が法改正により、2001 年から自治体の裁量で課税できるようになっている。在ポーランド日本大使館情報では、ポーランド経済省に働きかけることにより、地方政府側の不動産徴税は行われていない模様であるが、進出企業は、不動産税の扱いについて、地方政府への確認を行うことが必要である。さらに、投資インセンティブの返還に時間がかかることも指摘されており、当該事項についても十分な確認が必要である。

賃金コストに適した設備計画の立案

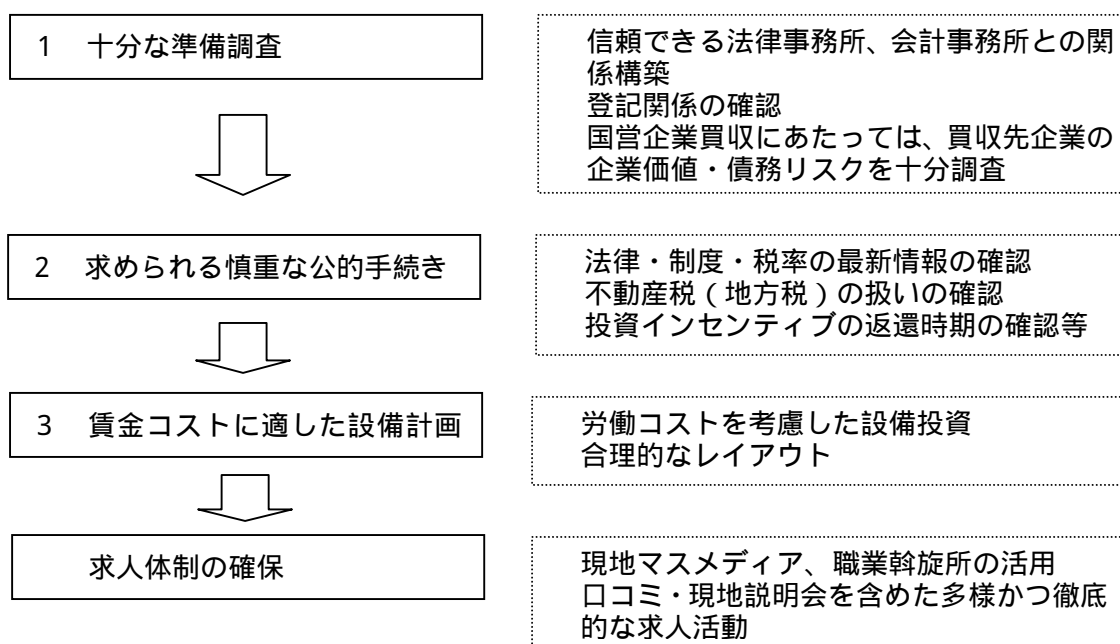
すでに進出した工場設備は、人件費が高い日本の生産ラインとは様相を異にしている。安い賃金の労働力に適した設備レイアウト等を採用しており、過剰な投資を抑制する形の設備配置が行われており、労働コストを踏まえて、工場利益を最大化する投資規模の決定が必要となる。

求人体制の確保

グリーンフィールド型投資の場合、新規に従業員を雇用する形態となり、操業に必要な人材を広告等で募ることが必要である。これまで日本企業の求人は、他の欧米企業と同様に、外国企業ということで応募は多い状況であったが、首都圏を中心にエンジニア、中間管理職クラスでの人材は払底していると言われており、欧米マーケットにおいて知名度が低い我が国企業にとっては、十分な求人体制の確保が肝要である。新聞、職業斡旋所の利

用の他、現地では口コミ、現地説明会も有効な手法と言われており、企業イメージを含めた展開が求められる。

図 5-1 進出交渉・企業設立段階でのポイント



(3) 事業運営段階

中・東欧地域での企業活動は、グローバル企業としての試金石になるものであり、系列外企業との取引拡大、異なる政治的な歴史背景を持つ従業員とのコミュニケーションなどの課題を克服していく必要がある。ここでは、事業運営段階でのポイントをまとめた。

現地調達メーカーとの技術協力の強化
ミドルマネジメントの現地化
長期欠勤問題への対応
従業員とのコミュニケーション

現地調達メーカーとの技術協力の強化

現地の部品・資材の調達については、付加価値の高いものは欧米メーカーから、また、汎用的な部品・資材については地元国内企業から調達するケースが多い。前者のケースでは、日系企業と欧米企業の取引量が、欧米企業間の取引量と比較して多くないために、日本の下請け企業が、日本国内で対応するような品質確保が困難であるとの課題がある。このため、図面情報だけでなく、発注に際して、設計・開発担当者も交えた十分な打合せ等が必要不可欠である。

一方、後者の国内企業からの調達ケースでは、地元企業の技術が低く、対応できる技術分野も限定される、調達できる部品等の種類が少なく、安定的な納入ができないケースがある。このため、地元企業の育成を図りながら、安定的な生産体制を確保していくことも必要である。

ミドルマネジメントの現地化

欧米諸国と同様の傾向であるが、労働者の権利意識、個人主義が強く、企業に対するロイヤリティの薄いことが指摘されている。今後、ミドルマネジメントを現地化し、管理コストを含めた生産コストの削減が求められているが、EU加盟に伴う、西側企業へのジョブホッピングも懸念される状況になっており、重ねて対応が求められる事項になっている。特に我が国の製造業の企業においては、一部社員に高額な賃金支給を行い、人材流出を抑制することが困難であると言われており、社内研修システムの充実が不可欠である。

日本への派遣研修制度、幹部候補者研修といった制度を設け、進出企業の経営理念から理解し行動できる人材開発が求められている。

長期欠勤問題への対応

従業員の病気欠勤率の高さは、中・東欧諸国で一般的に聞かれる職場管理の問題になっている（チェコでは、一般に15～20%の欠勤率があると言われる）。これは社会保障制度に起因するものであり、今後の政府による保障制度の改善が期待されるものの、直接的には各社の職場管理面での対応が求められる。

このため、皆勤賞等の表彰制度の導入、病気欠勤の人事評価面への反映といった表彰と懲罰の両面対策などの導入が求められる。さらに、社内でのカンパニードクターを設置し、外部医院の甘い診断書に対抗する姿勢をみせることも有効である。

従業員とのコミュニケーション

ワーカークラスは英語でのコミュニケーションが困難なこともあり、日本人スタッフとのコミュニケーションが不足する傾向にある。このため、形式的な「報告」でしかコミュ

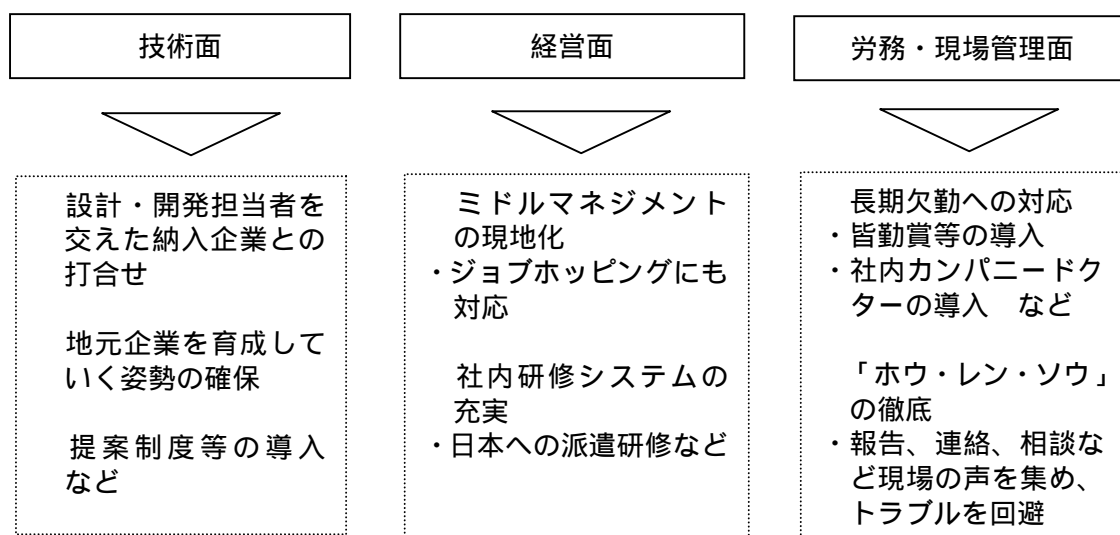
¹ 病気欠勤の場合、政府が所得を保障するというもので、所得が低い人ほど高い補償が得られる制度になっている。医師側も比較的安易に診断書を出す傾向にある。

ニケーションがとれないという事態になりがちである。加えて、現場の従業員からは、トラブルやミスの工場運営上の報告が、現場従業員の意識において旧共産時代の密告者のイメージに重なることで、上司に報告をしない傾向にあり、なおさら従業員から声があがってこない事態を招くことが問題となる。

このため、現場のトラブルやノウハウが工場運営の重要なナレッジになり、業務の改善や改革につながっていくことを、職場全体に認識させることが重要である。また、QCサークルや提案制度等の具体的な形で報告を募り、その成果を職場に還元させていくトレーニングを進めていく必要がある。

また、社内にコミュニケーション担当のコンサルタントを設置し、従業員に関するトラブルの解決や潜在的な要望を掘り起こす努力をしている企業も報告されている¹。

図 5-2 事業運営段階でのポイント



¹ 財団法人 日本在外企業協会「グローバル経営」2002年6月号

資料編

目次

資料1	各国経済指標.....	75
資料2	投資関連コスト比較一覧.....	80
資料3	投資関連の問い合わせ先.....	81
資料4	中・東欧地域への直接海外投資に関するアンケート調査の単純集計.....	83
資料5	参考資料一覧.....	91

資料1 各国経済指標

 ポーランド経済指標

	1998	1999	2000	2001	2002	2002	2003	2003	2004
					(速報値)	(第1四半期)		(予測値)	
人口(年毎、年度末時点)	38,667	38,654	38,644	38,632	38,610	38,628	38,591		
国内総生産(百万ポーランド・ズロチ、名目)	553,560	615,115	684,982	749,311	769,426	178,556	184,521	804,440	853,400
年変化(%、実質)	5	4	4	1	1	1	2	3	3
1人あたり国内総生産(為替レートによるUSD)	4,098	4,011	4,078	4,737	4,884				
1人あたり国内総生産(購買力平価(PPP)によるUSD、wiiw)	8,490	9,010	9,540	10,310	10,510				
総工業生産(売上高)									
年変化(%、実質)	4	4	7	1	1.5(a)	-1.6(a)	4.4(a)	3	4
農業総産出額									
年変化(%、実質)	6	(5)	(6)	6					
貨物輸送量(百万トン・キロメートル)	317,052	310,698	282,559	253,269					
年変化(%、実質)	(4)	(2)	(9)	(10)					
総固定資本形成(百万ポーランド・ズロチ、名目)	139,205	156,690	170,430	157,209	147,838	25,367	24,680		
年変化(%、実質)	14	7	3	(9)	(7)	(13)	(4)	0	
建設業実績総額									
年変化(%、実質)	12	6	1	(6)	-10.5(a)	-16.3(a)	-20.9(a)		
住宅建築数(戸)	80,594	81,979	87,789	105,967	97,595	218,638	27,092		
年変化(%、実質)	9	2	7	21	(8)	(15)	24		
被雇用者数(平均)	15,800	15,374	15,018	14,924	14,900	15,100	14,439		
年変化(%、実質)	2	(3)	(2)	(1)	(0)		(4)		
産業関連被雇用者数(平均)	3,379	3,138	2,955	2,821	2,495.0(a)	2,507.0(a)	2,426.0(a)		
年変化(%、実質)	(2)	(7)	(6)	(5)	-5.7(a)	-6.8(a)	-3.2(a)		
登録失業者数(期末時点)	1,831	2,350	2,703	3,115	3,217	3,260	3,321		
登録失業者率(%、期末時点)	10	13	15	18	18	18	19	19	19
LFS基準による失業率(%、平均)	11	14	16	18	20	20	21	21	21
平均総月給額(ポーランド・ズロチ)(b)	1,233	1,697	1,894	2,045	2,133	2,155.5(a)	2,228.7(a)		
年変化(%、実質、1999年の実質平均総月給額からの純増加率)	5	5	1	3	2	2.1(a)	2.9(a)		
小売業総売上高(百万ポーランド・ズロチ)	291,197	323,687	360,318	375,438					
年変化(%、実質)	3	4	1	0	1.7(a)	5.8(a)	1.2(a)		
消費者物価上昇率(%、年率)	12	7	10	6	2	3	1	2	3
産業関連生産者物価上昇率(%、年率)	7	6	8	2	1	0	3		
中央政府予算額(百万ポーランド・ズロチ)									
歳入	126,560	125,922	135,664	140,527	143,520	31,275	33,397		
歳出	139,752	138,401	151,055	172,885	182,922	47,712	48,827		
赤字額(-)/黒字額(+)	(13,192)	(12,479)	(15,391)	(32,358)	(39,403)	(16,437)	(15,430)		
赤字額(-)/黒字額(+)(%、対GDP)	(2)	(2)	(2)	(4)	(5)	(9)	(8)		
貨幣供給量(百万ポーランド・ズロチ、期末時点)									
M1(現金、普通預金)	89,920	111,384	106,456	118,297	136,267	114,803	136,211		
M2(現金および定期預金、譲渡性預金などの準貨幣)	223,678	268,701	300,424	328,198	319,777	319,012	317,874		
国法銀行の公定歩合(%、年率、期末時点)	18	19	22	14	8	12	7	8	
経常収支(百万USD)	(6,841)	(11,553)	(9,952)	(7,166)	(6,700)	(2,346)	(1,442)	(7,000)	(8,000)
経常収支対GDP比(%、実質)	(4)	(8)	(6)	(4)	(4)	(5)	(3)	(3)	(4)
金を除く国法銀行の準備高(百万USD)	27,325	26,354	26,564	25,649	28,660	26,063	29,989		
対外債務合計(百万USD)	59,135	65,365	69,465	71,797	81,946	73,135			
輸出額合計(本船渡し、百万EUR)(c)	25,145	25,729	34,383	40,375	43,400	10,277	10,783	46,000	49,200
年間成長率(%、実質)	10	2	34	17	8	4	5	6	7
輸入額合計(運賃保険料込み、百万EUR)(c)	41,539	43,151	53,122	56,223	58,307	13,527	13,901	60,600	64,900
年間成長率(%、実質)	11	4	23	6	4	1	3	4	7
平均為替レート(ポーランド・ズロチ/USD)	3	4	4	4	4	4	4	4	4
平均為替レート(ポーランド・ズロチ/EUR)	4	4	4	4	4	4	4	4	4
購買力平価ズロチ/USD、wiiw統計)	2	2	2	2	2				
購買力平価ズロチ/EUR、wiiw統計)	2	2	2	2	2				

LFS (Labor Force Survey: 労働力調査) 失業率: 面接後、2週間以内に就労できる、以下のいずれかの条件を満たす労働者。

- 職についておらず、過去4週間の間に、求職活動に具体的に取り組んだことがある。
- 一時帰休(レイオフ)中であり、職場復帰を待っている。
- 30日以内に新しい職につくのを待っている。

(a) 10名以上の従業員がいる企業。

(b) 1999年からは、社会保険料の強制徴収を含む。

(c) 公定為替レートを基準に、自国通貨からEURに換算したもの。

(資料)ウィーン国際経済研究所、以下同じ



チェコ経済指標

	1998	1999	2000	2001	2002	2002	2003	2003	2004
					(速報値)	(第1四半期)		(予測値)	
人口(年毎、年度中間時点)(a)	10,295	10,283	10,273	10,224	10,189				
国内総生産(十億チェコ・コルナ、名目)	1,839	1,902	1,985	2,175	2,276	534	551	2,340	2,490
年変化(%、実質)	(1)	1	3	3	2	3	2	2	3
1人あたり国内総生産(為替レートによるUSD)	5,536	5,347	5,007	5,593	6,822				
1人あたり国内総生産(購買力平価(PPP)によるUSD、wiiw統計)	13,320	13,660	13,800	15,210	15,740				
総工業生産(売上高)									
年変化(%、実質)	2	(3)	5	7	5	4	6	5	6
農業総産出額									
年変化(%、実質)	1	1	(5)	3	(4)				
貨物輸送量(百万トン・キロメートル)	53,591	54,620	57,343	57,777	61,400				
年変化(%、実質)	(14)	2	5	1	6				
総固定資本形成(十億チェコ・コルナ、名目)	536	528	562	603	599	128	126		
年変化(%、実質)	1	(1)	5	6	1	2	(3)	0	5
建設業実績総額									
年変化(%、実質)	(7)	(7)	5	10	3	4	(1)		
住宅建築数(戸)	22,183	23,734	25,207	24,759	27,291	6,531	5,017		
年変化(%、実質)	32	7	6	(2)	10	30	(23)		
被雇用者数(平均)(b)	4,866	4,764	4,732	4,750	4,796	4,719	4,740		
年変化(%、実質)	(1)	(2)	(1)	0	1	1	1		
産業関連被雇用者数(平均)(b)	1,520	1,469	1,429	1,471	1,472	1,466	1,426		
年変化(%、実質)	(2)	(3)	(3)	3	0	2	3		
登録失業者数(期末時点)	387	488	457	462	514	472	528		
登録失業者率(%、期末時点)	8	9	9	9	10	9	10	10	10
LFS基準による失業率(%、平均)	7	9	9	8	7	8	8	8	8
平均総月給額(チェコ・コルナ)(c)	11,693	12,666	13,499	14,640	15,707	14,339	15,407		
年変化(%、実質、総計)	(1)	6	3	4	5	4	8		
小売業総売上高(十億チェコ・コルナ)									
年変化(%、実質)	(7)	3	4	5	3	4	3		
消費者物価上昇率(%、年率)	11	2	4	5	2	4	(0)	1	4
産業関連生産者物価上昇率(%、年率)	5	1	5	3	(1)	0	(1)	(1)	1
中央政府予算額(十億チェコ・コルナ)									
歳入	537	567	586	626	705	149	158		
歳出	567	597	632	694	751	165	190		
赤字額(-) / 黒字額(+)	(29)	(30)	(46)	(68)	(46)	(16)	(32)		
赤字額(-) / 黒字額(+)(%、対GDP)	(2)	(2)	(2)	(3)	(2)	(3)	(6)		
貨幣供給量(十億チェコ・コルナ、期末時点)									
M1(現金、普通預金)	404	448	498	584	692	569	684		
M2(現金および定期預金、譲渡性預金など準貨幣)	1,241	1,338	1,412	1,596	1,647	1,582	1,622		
公定歩合(%、年率、期末時点)	8	5	5	4	2	3	2		
経常収支(百万USD)	(1,255)	(1,462)	(2,718)	(3,273)	(4,523)	(778)	(553)	(5,200)	(5,800)
経常収支対GDP比(%、平均)	(2)	(3)	(5)	(6)	(7)	(5)	(3)	(6)	(6)
金を含む国法銀行の準備高(百万USD)	12,617	12,825	13,139	14,464	23,709	14,760	24,744		
対外債務合計(百万USD)	24,348	22,861	21,608	22,374	26,281	21,566	26,021		
輸出額合計(本船渡し、百万EUR)(d)	23,068	24,640	31,483	37,251	40,583	9,859	10,541	43,800	48,200
年間成長率(%、平均)	16	7	28	18	9	8	7	8	10
輸入額合計(運賃保険料込み、百万EUR)(d)	25,287	26,386	34,876	40,675	43,012	10,146	10,684	46,200	50,900
年間成長率(%、平均)	5	4	32	17	6	2	5	7	10
平均為替レート(チェコ・コルナ/USD)	32	35	39	38	33	36	29	28	28
平均為替レート(チェコ・コルナ/EUR)	36	37	36	34	31	32	32	31	30
購買力平価コルナ/USD、wiiw統計)	13	14	14	14	14				
購買力平価コルナ/EUR、wiiw統計)	15	15	15	15	15				

LFS (Labor Force Survey: 労働力調査) 失業率: 面接後、2週間以内に就労できる、以下のいずれかの条件を満たす労働者。

1. 職についておらず、過去4週間の間に、求職活動に具体的に取り組んだことがある。
2. 一時帰休(レイオフ)中であり、職場復帰を待っている。
3. 30日以内に新しい職につくのを待っている。

(a)2001年以降は、2001年3月統計に基づく。

(b)LFS統計に基づく。

(c)21名以上の従業員がいる企業。

(d)公定為替レートを基準に、自国通貨からEURに換算したもの。



スロバキア経済指標

	1998	1999	2000	2001	2002	2002	2003	2003	2004
					(速報値)	(第1四半期)		(予測値)	
人口(年毎、年度中間時点)	5,391	5,395	5,401	5,380	5,379				
国内総生産(十億スロバキア・コルナ、名目)	775	836	909	989	1,074	245	268	1,170	1,280
年変化(%、実質)	4	1	2	3	4	4	4	4	5
1人あたり国内総生産(為替レートによるUSD)	4,080	3,740	3,642	3,804	4,403				
1人あたり国内総生産(購買力平価(PPP)によるUSD、wiiw統計)	11,070	11,430	11,280	12,030	12,820				
総工業生産(売上高)									
年変化(%、実質)	5	(3)	9	7	7	1	11	8	8
農業総産出額									
年変化(%、実質)	(6)	(3)	(12)	8					
貨物輸送量(百万トン・キロメートル)	17,808	19,996	19,829	18,501	18,182	4,070	4,074		
年変化(%、実質)	1	12	(1)	(7)	(2)		0		
総固定資本形成(十億スロバキア・コルナ、名目)	281	253	268	310	320	68	70		
年変化(%、実質)	11	(19)	1	10	(1)	(1)	(2)	3	7
建設業実績総額									
年変化(%、実質)	(4)	(26)	(0)	1	4	(3)	3		
住宅建築数(戸)	8,234	10,745	12,931	10,321	14,213	2,763	2,239		
年変化(%、実質)	15	31	20	(20)	38	17	(19)		
被雇用者数(平均)(a)	2,199	2,132	2,102	2,124	2,127	2,105	2,131		
年変化(%、実質)	(0)	(3)	(1)	1	0	0	1		
産業関連被雇用者数(平均)(a)	663	630	615	629	641	641	637		
年変化(%、実質)	(1)	(5)	(2)	2	2	2	(1)		
登録失業者数(期末時点)	428	535	507	534	504	546	479		
登録失業者率(%、期末時点)	16	19	18	19	18	19	17	17	18
LFS基準による失業率(%、平均)	13	16	19	19	19	19	18	18	17
平均総月給額(スロバキア・コルナ)	10,003	10,728	11,430	12,365	13,511	12,287	13,082		
年変化(%、実質、総計)	2	(3)	(5)	1	6	4	(1)		
小売業総売上高(十億スロバキア・コルナ)(b)	379	442	481	301	328	75	72		
年変化(%、実質)	9	10	2	5	6	6	(6)		
消費者物価上昇率(%、年率)	7	11	12	7	3	5	8	8	7
産業関連生産者物価上昇率(%、年率)	3	4	11	7	2	2	9		
中央政府予算額(十億スロバキア・コルナ)									
歳入	178	217	214	205	220	48	46		
歳出	197	232	241	250	272	63	64		
赤字額(-) / 黒字額(+)	(19)	(15)	(28)	(44)	(52)	(15)	(18)		
赤字額(-) / 黒字額(+)(%、対GDP)	(3)	(2)	(3)	(5)	(5)	(6)	(7)		
貨幣供給量(十億スロバキア・コルナ、期末時点)									
M1(現金、普通預金)	147	154	187	229	246	210	241		
M2(現金および定期預金、譲渡性預金などの準貨幣)	466	524	602	680	714	666	710		
公定歩合(%、年率、期末時点)	9	9	9	9	7	8	7		
経常収支(百万USD)	(1,982)	(980)	(702)	(1,746)	(1,939)	(312)	(126)	(900)	(700)
経常収支対GDP比(%)	(9)	(5)	(4)	(9)	(8)	(6)	(2)	(3)	(2)
金を含む国法銀行の準備高(百万USD)(c)	2,923	3,425	4,077	4,189	9,196	4,735	9,758		
対外債務合計(百万USD)	11,900	10,518	10,804	11,043	13,188	11,200	13,811		
輸出額合計(本船渡し、百万EUR)(d)	9,541	9,602	12,880	14,115	15,252	3,402	4,207	16,800	18,000
年間成長率(%)	12	1	34	10	8	(0)	24	10	7
輸入額合計(運賃保険料込み、百万EUR)(d)	11,635	10,628	13,860	16,488	17,515	3,861	4,359	18,000	18,800
年間成長率(%)	12	(9)	30	19	6	1	13	3	4
平均為替レート(スロバキア・コルナ/USD)	35	41	46	48	45	48	39	38	37
平均為替レート(スロバキア・コルナ/EUR)	40	44	43	43	43	42	42	42	41
購買力平価コルナ/USD、wiiw統計)	13	14	15	15	16				
購買力平価コルナ/EUR、wiiw統計)	14	15	15	16	16				

LFS (Labor Force Survey: 労働力調査) 失業率: 面接後、2週間以内に就労できる、以下のいずれかの条件を満たす労働者。

1. 職についておらず、過去4週間の間に、求職活動に具体的に取り組んだことがある。
2. 一時帰休(レイオフ)中であり、職場復帰を待っている。
3. 30日以内に新しい職につくのを待っている。

(a)LFS統計に基づく。

(b)2001年以降は、NACE統計に基づき、VAT抜き。

(c)2002年1月以降の金の評価額は、新方式による。

(d)公定為替レートを基準に、自国通貨からEURに換算したもの。1998年以降は新方式による。



ハンガリー経済指標

	1998	1999	2000	2001	2002	2002	2003	2003	2004
					(速報値)	(第1四半期)		(予測値)	
人口(年毎、年度末時点)(a)	10,253	10,222	10,200	10,175	10,152	10,167	10,128		
国内総生産(十億ハンガリー・フォリント、名目)	10,087	11,394	13,172	14,850	16,980	3,890	4,394	18,400	20,000
年変化(%、実質)	5	4	5	4	3	3	3	3	4
1人あたり国内総生産(為替レートによるUSD)	4,582	4,690	4,570	5,087	6,476				
1人あたり国内総生産(購買力平価(PPP)によるUSD、wiw統計)	10,620	11,310	12,180	12,980	13,580				
総工業生産(売上高)									
年変化(%、実質)	13	10	18	4	3	(0)	4	6	8
農業総産出額									
年変化(%、実質)	1	0	(7)	16	(4)			2	
貨物輸送量(百万トン・キロメートル)	27,114	26,339	26,339	26,240	25,816	5,687	5,407		
年変化(%、実質)	10	(3)	0	(1)	(2)	(2)	(5)		
総固定資本形成(十億ハンガリー・フォリント、名目)	2,385	2,725	3,180	3,508	3,786	574	576		
年変化(%、実質)	13	6	8	4	6	9	1	2	5
建設業実績総額									
年変化(%、実質)	15	9	8	8	20	24	(14)	(8)	0
住宅建築数(戸)	20,323	19,287	21,583	28,054	31,511	4,756	4,437		
年変化(%、実質)	(28)	(5)	12	30	12	20	(7)		
被雇用者数(平均)(b)(c)	3,698	3,812	3,849	3,860	3,871	3,840	3,860		
年変化(%、実質)	1	3	1	0	0	(1)	1	0	0
産業関連被雇用者数(平均)(d)	796	834	845	834	818	830	804		
年変化(%、実質)	2	1	1	(1)	(2)	(2)	(3)		
登録失業者数(期末時点)	404	405	372	343	345	368	386		
登録失業者率(%、期末時点)	10	9	9	8	8	9	9		
LFS基準による失業者率(%、平均)	8	7	6	6	6	6	6	6	6
平均総月給額(ハンガリー・フォリント)(d)	67,764	77,187	87,645	103,553	122,453	111,739	128,876		
年変化(%、実質、総計)	4	3	2	6	14	12	14	9	
小売業総売上高(十億ハンガリー・フォリント)	3,683	4,330	4,822	5,394	6,105	1,222	974		
年変化(%、実質)	12	8	2	5	11	14	10		
消費者物価上昇率(%、年率)	14	10	10	9	5	6	5	5	5
産業関連生産者物価上昇率(%、年率)	11	5	12	5	(2)	(2)	1		
中央政府予算額(十億ハンガリー・フォリント)(e)									
歳入	2,624	3,228	3,681	4,068	4,366	1,009	1,111		
歳出	3,177	3,566	4,050	4,471	5,841	1,196	1,335		
赤字額(-)/黒字額(+)	(552)	(338)	(369)	(403)	(1,475)	(187)	(224)		
赤字額(-)/黒字額(+)(%、対GDP)	(6)	(3)	(3)	(3)	(9)	(5)	(5)		
貨幣供給量(十億ハンガリー・フォリント、期末時点)									
M1(現金、普通預金)	1,791	2,136	2,378	2,776	3,303	2,644	3,453		
広義の通貨	4,636	5,400	6,052	7,090	8,422	6,985	7,707		
借り換え利率(%、年率、期末時点)	17	15	11	10	9	9	7		
経常収支(百万USD)	(2,223)	(2,435)	(2,900)	(1,754)	(2,655)	(421)	(913)	(4,000)	(4,000)
経常収支対GDP比(%、実質)	(5)	(5)	(6)	(3)	(4)	(3)	(5)	(5)	(5)
金を除く国法銀行の準備高(百万USD)	9,312	10,948	11,202	10,738	10,359	9,601	13,591		
対外債務合計(百万USD)	27,280	29,190	30,254	33,166	40,419	32,423	44,081		
輸出額合計(本船渡し、百万EUR)(f)	20,477	23,491	30,545	34,082	36,523	8,920	8,485	36,160	38,700
年間成長率(%、実質)	21	15	30	12	7	9	(5)	(1)	7
輸入額合計(運賃保険料込み、百万EUR)(f)	22,871	26,288	34,856	37,654	39,939	9,671	9,655	40,940	43,400
年間成長率(%、実質)	22	15	33	8	6	6	(0)	3	6
平均為替レート(ハンガリー・フォリント/USD)	214	237	282	287	258	278	227	227	225
平均為替レート(ハンガリー・フォリント/EUR)	241	253	260	257	243	244	244	250	247
購買力平価フォリント/USD、wiw統計)	93	98	106	112	123				
購買力平価フォリント/EUR、wiw統計)	100	107	116	123	133				

LFS (Labor Force Survey: 労働力調査) 失業率: 面接後、2週間以内に就労できる、以下のいずれかの条件を満たす労働者。

1. 職についておらず、過去4週間の間に、求職活動に具体的に取り組んだことがある。
2. 一時帰休(レイオフ)中であり、職場復帰を待っている。
3. 30日以内に新しい職につくのを待っている。

(a)2001年2月統計に基づく。

(b)LFS統計に基づく。

(c)1998年以降は新しい抽出対象で、2002年以降は、2001年統計に基づく。

(d)11名以上の従業員がいる企業、1998年からは5名以上の従業員がいる企業。

(e)民営化による売り上げは除く。

(f)公定為替レートを基準に、自国通貨からEURに換算したもの。



ルーマニア経済指標

	1998	1999	2000	2001	2002	2002	2003	2003	2004
					(速報値)	(第1四半期)		(予測値)	
人口(千人単位、年毎、年度中間時点)	22,503	22,458	22,435	22,408	22,391				
国内総生産(十億ルーマニア・レイ、名目)	371,194	545,730	800,773	1,167,243	1,512,257	259,019	327,703	1,850,000	2,210,000
年変化(%、実質)	(5)	(1)	2	6	5	3	4	4	4
1人あたり国内総生産(為替レートによるUSD)	1,859	1,585	1,645	1,792	2,043				
1人あたり国内総生産(購買力平価(PPP)によるUSD、wiiw統計)	5,450	5,510	5,740	6,230	6,610				
総工業生産(売上高)									
年変化(%、実質)	(14)	(2)	7	8	6	3	1	3	4
農業総産出額									
年変化(%、実質)	(8)	4	(15)	23					
貨物輸送量(百万トン・キロメートル)(a)	62,364	45,988	42,131	40,647	45,961	9,957			
年変化(%、実質)	(26)	(8)	(4)	13	11				
総固定資本形成(十億ルーマニア・レイ、名目)	68,112	96,630	151,947	238,978	319,645	39,133	53,616		
年変化(%、実質)	(6)	(5)	6	9	8	5	7	6	5
建設業実績総額									
年変化(%、実質)	(1)	(0)	3	9	5	3	5		
住宅建築数(戸)	29,692	29,517	26,376	27,041	27,302	3,188	3,704		
年変化(%、実質)	(1)	(1)	(11)	3	1	(8)	16		
被雇用者数(平均)	8,813	8,420	8,629	8,563					
年変化(%、実質)	(2)	(5)	3	(1)					
産業関連被雇用者数(平均)	2,272	1,991	1,873	1,901	1,882				
年変化(%、実質)	(7)	(12)	(6)	2	(1)	1	(2)		
登録失業者数(期末時点)	1,025	1,130	1,007	827	761	1,257	779		
登録失業者率(%、期末時点)	10	12	11	9	8	13	8	8	8
LFS基準による失業率(%、平均)(b)	6	7	7	7	8	10		8	9
平均総月給額(ルーマニア・レイ)(c)	1,357,132	1,957,731	2,876,645	4,282,622	5,452,097	5,004,791	6,304,419		
年変化(%、実質、総計)	3	(4)	5	4	4	10			
小売業総売上高(十億ルーマニア・レイ)	125,513	160,137	213,569	287,278					
年変化(%、実質)	21	(6)	(7)	2	1	(2)	3		
消費者物価上昇率(%、年率)	59	46	46	35	23	27	17	18	15
産業関連生産者物価上昇率(%、年率)	33	45	53	41	25	26	23		
中央政府予算額(十億ルーマニア・レイ)									
歳入	67,216	93,240	120,342	148,203	179,206	34,385	50,977		
歳出	77,617	106,887	149,168	184,012	226,824	45,613	58,700		
赤字額(-) / 黒字額(+)	(10,401)	(13,647)	(28,826)	(35,809)	(47,618)	(11,228)	(7,723)		
赤字額(-) / 黒字額(+)(%、対GDP)	(3)	(3)	(4)	(3)	(3)	(4)	(2)		
貨幣供給量(十億ルーマニア・レイ、期末時点)									
M1(現金、普通預金)	22,110	29,669	46,331	64,309	88,304	55,881	79,940		
M2(現金および定期預金、譲渡性預金などの準貨)	92,530	134,123	185,060	270,512	373,712	275,326	369,451		
公定歩合(%、年率、期末時点)(d)	35	35	35	35	20	34	18		
経常収支(百万USD)	(2,968)	(1,469)	(1,363)	(2,223)	(1,573)	(247)	(170)	(1,500)	(2,500)
経常収支対GDP比(%、実質)	(7)	(4)	(4)	(6)	(3)	(3)	(2)	(3)	(4)
金を除く国法銀行の準備高(百万USD)	1,375	1,526	2,470	3,923	6,126	4,074	6,323		
対外債務合計(百万USD)(e)	9,323	8,771	10,273	11,925	15,251	11,617	15,683		
輸出額合計(本船渡し、百万EUR)(f)	7,412	7,956	11,219	12,711	14,678	3,306	3,768	15,600	16,500
年間成長率(%、実質)	(0)	7	41	13	16	6	14	6	6
輸入額合計(運賃保険料込み、百万EUR)(f)	10,569	9,896	14,128	17,363	18,898	4,187	4,532	20,200	21,600
年間成長率(%、実質)	6	(6)	43	23	9	4	9	7	7
平均為替レート(ルーマニア・レイ/USD)	8,876	15,333	21,693	29,061	33,056	32,350	33,155	32,700	36,400
平均為替レート(ルーマニア・レイ/EUR)	9,989	16,296	19,956	26,027	31,255	28,344	33,620	36,000	40,000
購買力平価レイ/USD、wiiw統計)	3,029	4,414	6,213	8,367	10,221				
購買力平価レイ/EUR、wiiw統計)	3,298	4,808	6,807	9,169	11,051				

LFS (Labor Force Survey: 労働力調査) 失業率: 面接後、2週間以内に就労できる、以下のいずれかの条件を満たす労働者。

1. 職についておらず、過去4週間の間に、求職活動に具体的に取り組んだことがある。
2. 一時帰休(レイオフ)中であり、職場復帰を待っている。
3. 30日以内に新しい職につくのを待っている。

(a) 1998年以降、道路輸送量には、新しい方法が導入されている。

(b) 2002年以降、EUの定義に沿った新しい方法が採用されている。

(c) 2000年以降、さまざまな社会保険負担は除外されている。

(d) 2002年2月以降は、国法銀行の基準相場。

(e) 中・長期の対外債務合計。

(f) ECBのEUR/USD外貨基準相場を基準に、USDからEURに換算したもの。

資料2 投資関連コスト比較一覧

資料3 投資関連の問い合わせ先

ポーランド

【ポーランド外国投資庁 (PAIIZ: Polish Information and Foreign Investment Agency)】

ul. Bagatela 12, 00-585 Warsaw

Tel: +48 22 334 98 00

Fax: +48 22 334 99 99

担当者: Mr. Piotr Grudzien, Senior Project Manager, Foreign Investment Department

Email: piotr.grudzien@paiz.gov.pl

URL: www.paiz.gov.pl

日本側窓口: Economic and Commercial Section, Embassy of the Republic of Poland

Tel: 03-5794-7050

Fax: 03-5794-7053

Mr. Jakub Lech, Commercial Attache

Email: brhtokio@twics.com

【JETRO ワルシャワ事務所】

IPC Business Center, ul. Koszykowa 54, 00-675 Warszawa, POLAND

Tel:+48-22-630-8508/8509

Fax:+48-22-630-8512

担当者: 土屋 貴司

Email: tsuchiya@jetro.pl

日本側窓口: ジェトロ名古屋貿易情報センター

Email: nag@jetro.go.jp

チェコ

【チェコ外国投資庁 (CzechInvest)】

Stepanska 15, 120 00 Prague 2, Czech

Republic

Tel:+420-2-9634-2500

Fax:+420-2-9634-2502

担当者: Ms. Katerina Malisova, International Marketing Department

Email: katerina.malisova@czechinvest.org

URL: www.czechinvest.org

日本側窓口: Japanese Operations, CheckInvest

Tel: 045-222-2075

Fax: 045-222-2076

Mr. Jan Kubicek, Director

Email: jan.kubicek@czechinvest.org

【JETRO プラハ事務所】

Parizska 11/67,110 00 Praha 1, CZECH REPUBLIC

Tel: +420-2-2481-4971

Fax: +420-2-2481-3998

担当者: 所長 水野 毅

Email: jetroprague@mbox.vol.cz

日本側窓口: ジェトロ名古屋貿易情報センター

Email: nag@jetro.go.jp

スロバキア

【スロバキア投資貿易開発庁 (SARIO: Slovak Investment and Trade Development Agency)】

Martincekova 17, 821 01 Bratislava, Slovakia

Tel: +421-2-5810-0323, 0327

Fax: +421-2-5810-0319

担当者: Ms. Maria Mikusova, Head of Department of Project Management

Email: maria.mikusova@sario.sk

Mr. Juraj Baxa, Project Manager,
Department of Project Management
Email: juraj.baxa@sario.sk
URL: www.sario.sk

日本側窓口: Embassy of Slovakia
Tel: 03-3400-8122
Fax: 03-5766-7557

Mr. Jaroslav Smiesny, Counselor
(Commercial and Economic Affairs)
Email: comsepis@m12.alpha-net.ne.jp

ハンガリー

【ハンガリー投資貿易促進公社 (ITDH :
The Hungarian Investment and Trade
Development Agency)】
H-1061 Budapest Andrassy ut 12. Hungary
Tel: +361-472-8100, 361-473-8203
Fax: +361-472-8101, 361-472-8133
担当者: Mr. Zsolt Elter, Director, Overseas
Division
Email: elter@itd.hu
URL: www.itdh.hu

日本側窓口: Hungarian Embassy, Commercial
Section, Representative of ITD Hungary in
Japan
Tel: 03-3499-4951
Fax: 03-3499-4918

Dr. Tibor Toth, Counsellor
Email: itdtokyo@gol.com

【JETRO ブダペスト事務所】
H-1051 Budapest, Bajcsy-Zs. ut 12.
HUNGARY
Tel: +36-1-266-7687

Fax: +36-1-266-7688

担当者: 村上 義
Email: Tadashi_Murakami@jetro.go.jp

日本側窓口: ジェトロ名古屋貿易情報センター
Email: nag@jetro.go.jp

ルーマニア

【ルーマニア外国投資庁 (RAFI :
Romanian Agency for Foreign Investment)】
22 Blvd Primaverii Bucharest, Romania
Tel:+40-21-233-9103, +40-21-233-9109
Fax: +40-21-233-9104

担当者: Mr. Marian Florian SANIUTA,
President
Mr. Robert Donse, Counselor
Email: aris@arisinvest.ro
URL: www.arisinvest.ro

日本側窓口: Embassy of Romania
Tel:03-3479-0411
Fax:03-3479-0312

Mr. Valentin Brebenel, Minister Councillor
vbrebenel@livedoor.com

【JETRO ブカレスト事務所】
International Business Center Modern 5th
FL, 34-36 CAROL I Bld., Sect 2, Bucharest,
ROMANIA
Tel: +40-21-250-9601
Fax: +40-21-250-9600

担当者: Mr. Andreescu-Bembea Anton
Email: jetro2@jetro.ro

日本側窓口: ジェトロ名古屋貿易情報センター
Email: nag@jetro.go.jp

資料4 中・東欧地域への直接海外投資に関するアンケート調査の単純集計

調査対象：中・東欧五カ国（ポーランド、チェコ、スロバキア、ハンガリー、ルーマニア）に進出している我が国企業 95 社の 142 事業所を対象とした。

調査方法：調査対象の事業所を統括する本社（日本）へのアンケート票を送付し、対象事業所ごとに回答を得た。

実施日：送付 平成 15 年 9 月 2 日、回収 平成 15 年 9 月 20 日

回収率：49 票（34.5%）

問1 「対象の現地法人（お願い文に記載）」の性格は、次のうち、どのようなものですか。最も性格が当てはまる番号一つに印をつけてください。

	カテゴリ	件数	(全体)%	(除不)%
1	販売・サービス拠点	26	53.1	53.1
2	生産拠点	21	42.9	42.9
3	研究・開発拠点	2	4.1	4.1
4	その他	0	0.0	0.0
	不明	0	0.0	
	サンプル数(%ベース)	49	100.0	100.0

問2 「対象の現地法人」の従業員数について教えてください。

全従業員数

	カテゴリ	件数	(全体)%	(除不)%
1	0～99	36	73.5	83.7
2	100～199	2	4.1	4.7
3	200～299	0	0.0	0.0
4	300～399	0	0.0	0.0
5	400～499	0	0.0	0.0
6	500～599	3	6.1	7.0
7	600～699	0	0.0	0.0
8	700～799	1	2.0	2.3
9	800以上	1	2.0	2.3
	不明	6	12.2	
	サンプル数(%ベース)	49	100.0	100.0

日本人従業員数

	カテゴリ	件数	(全体)%	(除不)%
1	0～1	29	59.2	64.4
2	2～3	7	14.3	15.6
3	4～5	3	6.1	6.7
4	6～7	3	6.1	6.7
5	8～9	1	2.0	2.2
6	10以上	2	4.1	4.4
	不明	4	8.2	
	サンプル数(%ベース)	49	100.0	100.0

(注)表中の(除不)%は、不明の回答を除いた構成割合を示す。(以下、同じ)

問3 .「対象の現地法人」の進出判断は、次のうち、どのようなものですか。最も性格が当てはまる番号一つに 印をつけてください。

カテゴリ	件数	(全体)%	(除不)%
1 貴社の独自の判断	40	81.6	81.6
2 取引先の要請	7	14.3	14.3
3 その他	2	4.1	4.1
不明	0	0.0	
サンプル数(%へ入)	49	100.0	100.0

問4 .中・東欧地域を除く西欧諸国へは、これまで、どのような拠点進出を実施してきましたか。該当する番号すべてに 印をつけてください。

カテゴリ	件数	(全体)%	(除不)%
1 販売・サービス拠点	36	73.5	73.5
2 生産拠点	32	65.3	65.3
3 研究・開発拠点	14	28.6	28.6
4 特に進出していない	3	6.1	6.1
5 その他	6	12.2	12.2
不明	0	0.0	
サンプル数(%へ入)	49	100.0	

問5 .「対象の現地法人」の中・東欧地域への進出目的は、どのようなものですか。下記の選択肢から、上位2つを選んで、枠の右側の第1位～第2位までの欄に、選んだ数字をご記入ください。

カテゴリ	1位		2位	
	件数(%)	件数(%)	件数(%)	件数(%)
1 製造コストの削減を図るため	4 (8.2)	3 (8.1)		
2 市場を確保・拡大するため	36 (73.5)	11 (29.7)		
3 供給先・取引先の企業が進出したため (進出しているため)	7 (14.3)	17 (45.9)		
4 開発力を強化するため	2 (4.1)	3 (8.1)		
5 その他	0 (0.0)	3 (8.1)		
サンプル数(%へ入)	49 (49.0)	49 (37.0)		

全体の構成比は不明(2位12件)を除いたもの

問6 .(問5にて2番をお答えの方のみお答えください。その他の方は、問7にお進みください)
「対象の現地法人」は、主にどの市場をターゲットとした進出ですか。該当する番号を1つだけ選んで 印をつけてください。

カテゴリ	件数	(全体)%	(除不)%
1 進出国	15	30.6	32.6
2 EU諸国	15	30.6	32.6
3 CEFTA市場	14	28.6	30.4
4 CEFTA以外の東欧市場	0	0.0	0.0
5 CIS市場	0	0.0	0.0
6 その他	2	4.1	4.3
不明	3	6.1	
サンプル数(%へ入)	49	100.0	100.0

問7 .「対象の現地法人」の進出形態は、どのようなものですか。下記の選択肢から、該当する番号一つに 印をつけてください。

	カテゴリ	件数	(全体)%	(除不)%
1	100%出資の企業を設立して進出	36	73.5	73.5
2	日本の複数企業にて合弁会社を設立し進出	2	4.1	4.1
3	現地企業との合弁企業を設立して操業	4	8.2	8.2
4	現地企業との技術提携	0	0.0	0.0
5	現地企業(国営企業含む)の買収・民営化	0	0.0	0.0
6	その他	7	14.3	14.3
	不明	0	0.0	
	サンプル数(%へ入)	49	100.0	100.0

問8 .「対象の現地法人」の立ち上げは、新規投資ですか。それとも既存工場・設備の活用ですか。下記の選択肢から、最も当てはまる番号一つに 印をつけてください。

	カテゴリ	件数	(全体)%	(除不)%
1	土地・工場・設備ともに新たに投資を行った	36	73.5	83.7
2	一部の設備・ライン等を増強したが、既存の工場・設備を活用した	2	4.1	4.7
3	既存の工場・設備を利用している	5	10.2	11.6
	不明	6	12.2	
	サンプル数(%へ入)	49	100.0	100.0

問9 .「対象の現地法人」の製品の販売先・サービスの提供先は主にどの国の企業ですか。下記の選択肢から、最も当てはまる番号一つに 印をつけてください。

	カテゴリ	件数	(全体)%	(除不)%
1	主に日本からの進出企業	13	26.5	26.5
2	主に欧州からの進出企業	7	14.3	14.3
3	主に米国からの進出企業	2	4.1	4.1
4	企業の国籍はあまり関係ない	16	32.7	32.7
5	その他	11	22.4	22.4
	不明	0	0.0	
	サンプル数(%へ入)	49	100.0	100.0

問1で「生産拠点」又は「研究・開発拠点」に をつけた方は問10～問14へ。

問10。「対象の現地法人」が現在の進出国・地域を決定した要因は、どのようなものですか。

下記の選択肢から、上位3つを選んで、枠の右側の第1位～第3位までの欄に、選んだ数字をご記入ください。

カテゴリ	1位	2位	3位
	件数(%)	件数(%)	件数(%)
1 労働者の集めやすさ	0 (0.0)	0 (0.0)	2 (8.7)
2 賃金水準	6 (26.1)	5 (21.7)	2 (8.7)
3 労働者の質	2 (8.7)	0 (0.0)	8 (34.8)
4 部品供給メーカー・取引先の集積や近接性	2 (8.7)	5 (21.7)	0 (0.0)
5 原料・材料の入手のしやすさ	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)
6 政治・行政の安定度	2 (8.7)	1 (4.3)	0 (0.0)
7 労務管理	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)
8 市場規模・市場との近接性	9 (39.1)	5 (21.7)	1 (4.3)
9 投資優遇措置	2 (8.7)	5 (21.7)	3 (13.0)
10 道路・鉄道・空港などの交通基盤の整備状況	0 (0.0)	1 (4.3)	1 (4.3)
11 電気・エネルギー・水・工業団地などの産業基盤の整備状況	0 (0.0)	0 (0.0)	4 (17.4)
12 EU・CEFTA連合協定締結による優遇措置	0 (0.0)	1 (4.3)	2 (8.7)
13 日本人社員の生活環境	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)
14 その他	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)
サンプル数(% [^] -入)	23 (23.0)	23 (23.0)	23 (23.0)

全体の構成比は不明を除いたもの

問11。「対象の現地法人」の進出後の事業環境の評価についてお伺いします。

全体及び関連項目の満足度について、5段階にて評価してください。評価レベルの該当する番号に 印をつけてください。

全体の満足度

カテゴリ	件数	(全体)%	(除非該当)%
1 おおいに満足している	1	4.3	5.0
2 まあ満足している	6	26.1	30.0
3 普通	11	47.8	55.0
4 やや不満・問題がある	2	8.7	10.0
5 大変不満・問題がある	0	0.0	0.0
6 わからない	1	4.3	
7 当社は該当しない	0	0.0	
不明	2	8.7	
サンプル数(% [^] -入)	23	100.0	100.0

a) 製造コストの削減に関して

カテゴリ	件数	(全体)%	(除非該当)%
1 おおいに満足している	2	8.7	6.7
2 まあ満足している	8	34.8	26.7
3 普通	7	30.4	23.3
4 やや不満・問題がある	12	52.2	40.0
5 大変不満・問題がある	1	4.3	3.3
6 わからない	0	0.0	
7 当社は該当しない	1	4.3	
不明	2	8.7	
サンプル数(% [^] -入)	23	100.0	100.0

b) 現地市場でのシェア拡大に関して

カテゴリ	件数	(全体)%	(除非該当)%
1 おおいに満足している	1	4.3	5.3
2 まあ満足している	10	43.5	52.6
3 普通	4	17.4	21.1
4 やや不満・問題がある	4	17.4	21.1
5 大変不満・問題がある	0	0.0	0.0
6 わからない	1	4.3	
7 当社は該当しない	2	8.7	
不明	1	4.3	
サンプル数(%ベース)	23	100.0	100.0

c) 現地従業員の技術力・能力に関して

カテゴリ	件数	(全体)%	(除非該当)%
1 おおいに満足している	1	4.3	4.8
2 まあ満足している	9	39.1	42.9
3 普通	8	34.8	38.1
4 やや不満・問題がある	2	8.7	9.5
5 大変不満・問題がある	1	4.3	4.8
6 わからない	1	4.3	
7 当社は該当しない	0	0.0	
不明	1	4.3	
サンプル数(%ベース)	23	100.0	100.0

d) 製品の品質に関して

カテゴリ	件数	(全体)%	(除非該当)%
1 おおいに満足している	2	8.7	10.0
2 まあ満足している	8	34.8	40.0
3 普通	10	43.5	50.0
4 やや不満・問題がある	0	0.0	0.0
5 大変不満・問題がある	0	0.0	0.0
6 わからない	1	4.3	
7 当社は該当しない	1	4.3	
不明	1	4.3	
サンプル数(%ベース)	23	100.0	100.0

e) 仕入れ先・取引先の数及び技術に関して

カテゴリ	件数	(全体)%	(除非該当)%
1 おおいに満足している	1	4.3	5.6
2 まあ満足している	5	21.7	27.8
3 普通	6	26.1	33.3
4 やや不満・問題がある	6	26.1	33.3
5 大変不満・問題がある	0	0.0	0.0
6 わからない	3	13.0	
7 当社は該当しない	1	4.3	
不明	1	4.3	
サンプル数(%ベース)	23	100.0	100.0

f) 高速道路などの交通・物流環境に関して

カテゴリ	件数	(全体)%	(除非該当)%
1 おおいに満足している	0	0.0	0.0
2 まあ満足している	6	26.1	30.0
3 普通	10	43.5	50.0
4 やや不満・問題がある	2	8.7	10.0
5 大変不満・問題がある	2	8.7	10.0
6 わからない	1	4.3	
7 当社は該当しない	1	4.3	
不明	1	4.3	
サンプル数(%ベース)	23	100.0	100.0

問12. 「対象の現地法人」の現地の操業面での課題は、どのようなものですか。下記の選択肢から、上位3つを選んで、枠の右側の第1位～第3位までの欄に、選んだ数字をご記入ください。

カテゴリ	1位	2位	3位
	件数(%)	件数(%)	件数(%)
1 材料・部品の現地調達拡大が困難	2 (9.1)	3 (14.3)	0 (0.0)
2 為替変動への対応	2 (9.1)	0 (0.0)	2 (11.1)
3 賃金の上昇	7 (31.8)	2 (9.5)	7 (38.9)
4 材料費、輸送費などの上昇	0 (0.0)	4 (19.0)	1 (5.6)
5 労働者の意識 (欠勤率の多さ、グループ活動の実施など)	3 (13.6)	0 (0.0)	2 (11.1)
6 職員とのコミュニケーション	2 (9.1)	3 (14.3)	1 (5.6)
7 優秀な労働者の確保	5 (22.7)	6 (28.6)	2 (11.1)
8 輸出の手続き・効率的な物流体制の構築	0 (0.0)	3 (14.3)	1 (5.6)
9 その他	1 (4.5)	0 (0.0)	2 (11.1)
サンプル数(%ベース)	22 (22.0)	21 (21.0)	18 (18.0)

全体の構成比は不明(1位1件、2位2件、3位5件)を除いたもの

問13. (問12にて1番をお答えの方のみお答えください。その他の方は、問14にお進みください)

現地での材料・部品の調達面での問題はどのような点ですか。該当する番号を2つまで選んで印をつけてください。また、2を選択された方は、期待する技術分野を具体的にお教えてください。

カテゴリ	件数	(全体)%	(除不)%
1 納品される製品の品質が安定しない	0	0.0	0.0
2 期待する技術をもった企業がない・少ない	2	4.1	40.0
3 期待する生産規模を有する企業がない・少ない	1	2.0	20.0
4 納品される製品の価格が高い	0	0.0	0.0
5 納期が徹底されない	2	4.1	40.0
6 その他	1	2.0	20.0
不明	44	89.8	
サンプル数(%ベース)	49		

問14 .その他東欧地域(CEFTA 以外の東欧)・CIS 地域への進出をどのようにお考えですか。

下記の選択肢から、該当する番号を一つ選んで 印をつけてください。

カテゴリ	件数	(全体)%	(除不)%
1 5年以内に現地生産開始で進行中	2	8.7	8.7
2 いつ進出するかは未定だが検討中	3	13.0	13.0
3 既に現地生産を開始している	5	21.7	21.7
4 現地での生産は検討していない	13	56.5	56.5
不明	0	0.0	
サンプル数(%へ-ス)	23	100.0	100.0

問1で「販売・サービス拠点」に をつけた方は問15～問18へ。

問15 .進出後の業績(売上)に対する評価についてお伺いします。下記の選択肢から、該当する番号を一つ選んで 印をつけてください。また、3 を選択された方は、その理由をお答えください。

カテゴリ	件数	(全体)%	(除不)%
1 計画以上に売上は拡大している	2	7.7	7.7
2 ほぼ計画どおりである	17	65.4	65.4
3 計画よりも売上確保に苦勞している	7	26.9	26.9
不明	0	0.0	
サンプル数(%へ-ス)	26	100.0	100.0

苦勞している理由

(SA)

カテゴリ	件数	(全体)%	(除不)%
1 現地の消費が予想よりも拡大しない	2	28.6	28.6
2 現地での競合他社との競争が激しい	5	71.4	71.4
3 その他	0	0.0	0.0
不明	0	0.0	
サンプル数(%へ-ス)	7	100.0	100.0

問16 .今後、中・東欧地域への「生産拠点」の進出をどのようにお考えですか。下記の選択肢から、該当する番号を一つ選んで 印をつけてください。

カテゴリ	件数	(全体)%	(除不)%
1 5年以内に現地生産開始で進行中	0	0.0	0.0
2 いつ進出するかは未定だが検討中	1	3.8	4.0
3 現地での生産は検討していない	22	84.6	88.0
4 わからない	2	7.7	8.0
不明	1	3.8	
サンプル数(%へ-ス)	26	100.0	100.0

問17. 中・東欧地域の生産拠点の必要性について、下記の選択肢から、上位2つを選んで、枠の右側の第1位～第2位までの欄に、選んだ数字をご記入ください。

カテゴリ	1位		2位	
	件数	(%)	件数	(%)
1 中・東欧諸国のマーケットが拡大しているから	1	(100.0)	0	(0.0)
2 EU内の工場での生産コストが高くなっているから	0	(0.0)	0	(0.0)
3 日本からの輸入では価格競争力が確保できないから	0	(0.0)	1	(100.0)
4 供給先・取引先が東欧地域に進出した(している)ため	0	(0.0)	0	(0.0)
5 競合会社が進出したため	0	(0.0)	0	(0.0)
6 その他	0	(0.0)	0	(0.0)
サンプル数(%へ-入)	1	(1.0)	1	(1.0)

全体の構成比は不明を除いたもの

問18. 中・東欧地域で生産を実施しない要因はどのようなものですか。下記の選択肢から、上位2つを選んで、枠の右側の第1位～第2位までの欄に、選んだ数字をご記入ください。

カテゴリ	1位		2位	
	件数	(%)	件数	(%)
1 現地のマーケットがまだまだ小さい	6	(27.3)	8	(50.0)
2 労働者のスキルが未熟	0	(0.0)	0	(0.0)
3 周辺に信頼できる部品供給メーカーがない	4	(18.2)	3	(18.8)
4 現地の経済環境・雇用環境に安定性が欠ける	1	(4.5)	3	(18.8)
5 本格進出は、CIS諸国の動向をみてから判断した	0	(0.0)	0	(0.0)
6 わからない	0	(0.0)	0	(0.0)
7 その他	11	(50.0)	2	(12.5)
サンプル数(%へ-入)	22	(22.0)	22	(16.0)

全体の構成比は不明(2位6件)を除いたもの

資料5 参考資料一覧

株式会社 富士経済『自動車部品メーカーのグローバルサプライ戦略 ワールドワイドビジネス
向け部品の最適調達に対応するティア1、ティア2のグローバル供給の実態および方向
性を徹底解明』(株式会社 富士経済、2002年)

国際協力事業団、国際協力総合研修所『中・東欧地域援助検討会報告書』(国際協力事業団、国
際協力総合研修所、2003年)

社団法人 中部経済連合会、財団法人 中部産業活性化センター『中欧経済調査団報告書』(社団
法人 中部経済連合会、財団法人 中部産業活性化センター、2001年)

社団法人 日本在外企業協会『海外派遣者ハンドブック 欧州(労使関係)編(第III部)ポー
ランド・チェコ・スロヴァキア・ハンガリー』(社団法人 日本在外企業協会、2002年)

駐日欧州委員会代表部『EU拡大と日本への影響』(駐日欧州委員会代表部、2003年)

独立行政法人 労働政策研究・研修機構『海外労働時報 2003年 増刊号 No. 336』(独立行
政法人 労働政策研究・研修機構、2003年)

日本貿易振興会『在欧州・トルコ日系製造業の経営実態 2003年版』(日本貿易振興会(ジェト
ロ)、2003年)
『The 18th Survey on Japanese Manufacturing Affiliates in Europe/Turkey
March 2002』(日本貿易振興会(ジェトロ)、2002年)

百瀬 宏 他『国際情勢ベーシックシリーズ 東欧 第2版』(株式会社 自由国民社、2001
年)

吉井 昌彦、月村 太郎『中・東欧諸国における市場経済化』(国際協力事業団、国際協力総合研
修所、2003年)

Andrew Warner 他『The European Competitiveness and Transition Report 2001-2002』
(Oxford University Press、2002年)

EBS (UK) Limited『欧州投資環境最新リサーチ 2003/4年』(EBS (UK) Limited、2003年)

中・東欧諸国への企業進出の現状と今後の展望

平成 16 年 3 月発行

製作発行 財団法人 中部産業活性化センター

(担当：企画部長 菅本幹二)

〒461-0008 名古屋市東区武平町 5-1

名古屋栄ビルディング 10 階

TEL : (052) 961-7650

URL <http://www.ciac.co.jp/>

製作協力 株式会社 UFJ 総合研究所 (担当：永柳)

〒460-8621 名古屋市中区錦 3-20-27

TEL : (052) 203-5322
