

第4章

チェコにおける日系企業の現地生産、現地調達の実例

安東 和民

1. はじめに

私は1996年から2001年までプラハに商社員として駐在し、主に日系企業の工場進出を手伝った。ビロード革命により市場経済に移行して約十年、日本の家電系、自動車系各社が欧州市場の新たな生産適地として中欧に目を向け始めた時期にあたり、また工場誘致が当時のチェコ国の国策に沿うことでもあり国を挙げての応援を得て、大変充実した活動を行うことが出来た。その後、進出した工場がさらに現地化を進めてゆく過程で、多少なりともお手伝いすることが出来、気がつけば日系企業のチェコ進出を17年間見守り続けてきたことになる。その間、現場に身を置いた者として経験したこと、見聞きしたことを中心に報告したい。池本教授の論文の補足資料として参考にしていただければ幸いである。

2. 歴史的側面

チェコは長らく深い森に覆われていた。ローマ人もドナウ川を境界として、その先には足を踏み入れようとはしなかった。スラブ民族がこの地に定住したのは6世紀、ボヘミア王国が成立し、キリスト教の司教座がプラハに置かれたのが10世紀。14世紀にはプラハ近郊のクトナー・ホラに代表される銀鉱山が相次ぎ発見されてチェコはめざましい発展をとげることとなる。ちなみに米国の通貨“ダラー”は、ボヘミア銀貨の名称“ターラー”に由来する。それほどボヘミア銀貨は欧州で確固たる地位を占めていた。

1346年、今でも国父と慕われるカレル四世がボヘミアの国王（後に神聖ローマ帝国皇帝）についた。その治世下、王国は大発展を遂げることになる。神聖ローマ帝国の首都になったプラハは大きく拡張され、今では観光名所となっているカレル橋が架けられ、中欧で初めての大学、カレル大学が創設（1348年）された。プラハの人口は4万人にまで膨れ上がり、ヨーロッパの大都市の仲間入りをする。プラハの骨格はこの時期に定まった。チェコ人にとり、この黄金期はカレル四世の名前とともに民族の誇りと存続を支える拠り所となっている。

チェコは16世紀から長らくハプスブルグ帝国の統治下に置かれた。帝国の経済はハンガリーの農業、ボヘミアの工業に大きく依存した。19世紀に入ると鉄道が引かれ、動力源に蒸気機関が導入されると中欧の地、チェコにも産業革命が訪れ鉱工業が大きく発展した。クラドノの鉄鋼業、ピルゼンやオストラバの金属加工業と機械工業、オロモウツやリベッツの繊維産業、ヤプロネッツのガラスなど、産業が目覚ましく発展した。1918年、第一次世界大戦が終わり、チェコスロバキア共和国が国際社会の承認を得て成立、チェコスロバキアは独立を果たした。

19世紀後半から20世紀前半のチェコは黄金時代と呼ぶのに相応しい。初代大統領トマーシュ・マサリック、歴史作家アロイス・イラーセク、作家カレル・チャペック、画家アルフォンス・ミュシャ、作曲家ベドジック・スメタナ等、今日のチェコの民族精神を形作った人物たちがきら星のように並ぶ。

産業面では多くの発明、技術開発が相次ぎ、世界的な名声を博した企業が生まれた。シュコダ (SKODA:自動車, 機関車, 兵器, 工作機, タービン, 鉄鋼製品), タトラ (TATRA:自動車), バーチャ (BATA:靴, 工作機, 事業部制経営の創設) など、これらの企業は最先端の工業製品を作り出し、チェコは工業国家、輸出国家として裕福な地位を築いた。しかし、その独立と繁栄も長くは続かず、1939年のナチスドイツによる併合、第二次世界大戦の勃発、1945年の終戦後はソ連圏に組み込まれ、1989年のビロード革命までコメコン経済圏の工業国家として計画経済のなかで競争力を失っていった。

「ものづくり」の伝統

1996年秋、私はブラハに赴任した。ビロード革命後7年経ったチェコは、道路、鉄道、電力などのインフラは、他の中東欧諸国に比べれば格段に整備されていると聞いていたが、私の目にはどれも古く、修理・保全も行き届いておらず、コメコン時代の残滓を強く残す様相であった。

当時、民営化された旧国営大企業をいくつも訪ね歩いた。工場建屋は大きく、天井は高く、巨大なクレーンが設備され、大型の機械設備が置いてある。どれも古く、聞けば設備して20年30年は経過しているという。工場は静かで、工員もあまり見当たらない。稼働率を聞いたところ35%、もしこれが50%に増えれば確実に利益が出るのだが、との答え。なにか時を遡り別世界に迷い込んだような困惑すら覚えた。コメコン時代に設備投資、開発投資を怠り、技術的に後れをとり、さらに確たる販売網を持たない企業の苦しい姿がそこにあった。

日本企業に働きかけ、下請けや部材の購買に活用してくれないかと模索したが、なかなか商談は成立しなかった。付き合ったこともない中欧の会社から、産業機材を買うのは勇気がある。品質保証、供給保証など、例え紙に書いて出されても不安は残る。

その頃、調査にチェコを訪れた日本企業の方々の発言には興味深いものがあった。

- ・日本の大手バイクメーカーを案内して CZS 社を訪問した。同社のミュージアムで昔、世界を席卷した数々のモデルを見ながら、技術者は「うちの社長はこの会社を昔、訪問したことがあるはずですよ。うちの技術の土台はここにあります。」と熱心に眺めていた。
- ・ある大手コンプレッサーメーカーの社長をシュコダ (SKODA) からスピンアウトした会社に案内した。社長は応接室に掛かっていた同社のコンプレッサーの写真を眺めて、「うちはこのコンプレッサーにあちこちの輸出市場で負けたんですよ。」と昔を回顧していた。
- ・工場見学のおり、溶接作業をやっているのを見て、「私は工員上がりですから良く分かり

ますが、もうこれほどのいい溶接が出来る工具はうちの会社にはいません。」

- ・これは聞いた話だが、ある自動車会社の社長がチェコを訪問した。タトラ（TATRA）という自動車会社の博物館に直行し、一世を風靡した空冷リアエンジンの名車の前にずっと立っていた。このコンセプトを採用するかどうかを巡り、その社長は先代社長と大論争を繰り広げ一時は会社を辞めたほどの騒ぎとなったとか。

いずれも 20 世紀半ばまでのチェコの技術がいかに優れていたかを示す日本の技術者達の証言である。

当時のチェコの技術が進んでいたことを示す同じような事例は数多くある。

- ・元経団連会長、土光敏夫氏はタービン技術者だったが、研修先として当時タービン技術の先進国であったチェコを選びシュコダ（SKODA）社で勉強した。
- ・東レがプレステヨフ市に織物工場を建設することになった。そのオープニングセレモニーで、当時の社長前田氏が、「この新工場に設備する織機は、ここで発明されたウォータージェット方式を我が社が改良したものです。本家のチェコに里帰りすることを名誉に思います。」と挨拶した。
- ・戦艦三笠は英国アームストロング社で製造されたが、その竜骨は最高品質のチェコ製を使った。
- ・二百三高地で日本軍を苦しめた機関銃はチェコ製だった。

「ものづくり」はボヘミア王国以来の伝統である。1996 年当時、工場の設備は古く、技術は陳腐化してしまっていたが、腕のいい職人は数多くいた。人さえ残れば伝統は継承される。「ものづくり」もそのひとつ、貴重な人的資源は残っていたのである。私は当時、日系企業の工場誘致を主な活動にしていたから、上に記述したようなことをお経のように唱えては説得して回っていた。

旧国営大企業のなかでは、シュコダ（SKODA）社との付き合いが割合、多かったように思う。この会社は日本で言えば三菱、日立、東芝のような企業グループである。チェコの産業の本流中の本流であろうか、親子代々シュコダ（SKODA）で働いている人も多かったようだ。それにプライドを持ち、それに相応しい勉強をして、優秀な若者は選抜されて、モスクワの大学、大学院、研究所に留学する。ここでコメコン圏の他国のエリート達との付き合いが始まり、サロンのメンバーとなる。一度、彼らのパーティーに招かれたことがあるが、会場にいる老夫婦たちの威厳溢れる姿、所作に圧倒されたものである。産業エリートの往年の姿を垣間見た思いがした。

チェコ企業の再生、再建

1990年代のチェコは、クーポン方式の民営化のなかで、企業の倒産、買収、再建、がいろいろな形で行われていた。ファンドの投資であったりメーカー系外資の買収であったり、旧企業幹部の体を張った自力再建であったり。詳しくは調べていないが、恐らくNHKのヒット番組「プロジェクト X」のような話しがあちこちで起こっていたのではないだろうか。最近、チェコの地元企業と話すことが増えているが、その経営者には1990年代の企業再生を乗り切った人物が多い。熱心で、仕事が好きで、自分達の技術に愛着を持ち、工夫しながら使い込んでゆく。懸命に働く姿は我々日本人の心情に通じるものがある。私が多少かかわった一例を挙げよう。

チェコ東南部、スロバキア国境に程近いところにバラスケ・メジジチェという街がある。

そこにSTV SKLOというテレビのブラウン管(Funnel)を製造している工場があった。1989年の革命後、チェコ製のテレビはたちまち競争力を失い、そのブラウン管工場は生産量が急減した。従業員のモラルは下がり、工具治具を給料代わりに持ち出すものも出てくる始末。中堅幹部だったオドストチル氏は仲間と、この倒産同様の会社を買取り、命のガラス溶融炉の火を絶やさず、生産を継続した。大事な工具や素材の山には網を掛け、勝手に持ち出せないように監視した。このオドストチル氏の長年の友人であった阿曾氏(商社時代の同僚)は、このブラウン管を西側のテレビ工場に売れないか奔走した。幸い、ソニーが興味を示してくれ、ソニーの現地調達のプロ、北脇氏のご尽力によってソニー英国工場で購入することにこぎ着けた。毎月、何本ものコンテナがUKに運ばれ、STV社は急速に業績を回復、チェコ人による自力再建を成し遂げた。この話しには後日談がある。ドイツの工業ガラスの大手、SCHOTT社はオドストチル氏にSTV SKLO社への出資を申し出た。これはドイツ企業がチェコの企業を傘下に入れる一般的なやり方で、リスクが高い前段階は、応援はしても手は出さない。チェコ人にやらせ、自力再建を見守り、成功が見えリスクが減ったところで資本を入れる。仕事をどんどん回し、ある段階で100%株式を買取る。再生をした功労者は見合以上の財産を手に入れ、次の仕事に着手する。彼らはこうして会社を倒産から救い、雇用を守り、地元社会を守った。1990年代、まだ外資の進出が本格化する前、経済、産業の再建は彼らのような起業家達が主役だった。

工場進出の形態、動機

チェコ企業の買収

日系企業がグリーン・フィールド投資で工場進出をする前段階、チェコの企業を買取って現地生産を推し進めた会社が二つある。ひとつはAGC(1991年、旭硝子)、いまひとつはAVX(1992年、京セラ)である。AGCは北ボヘミアに在り、板ガラス、自動車用ミラー

などを製造している千人規模の工場である。現地では著名なエクセレント・カンパニーとして尊敬を集め、いつでも、良い人材が入社を希望してウェイティング・リストを作っていると聞く。社長以下、幹部は皆、現地人で日本人はいないはずである。

AVX はプラハから東に 200km ほど、旧国営企業 TESLA の一工場を京セラグループの AVX が買収した。電源回路に使う部品、タンタルコンデンサーを製造している。社長以下幹部は皆チェコ人、QC サークル、魚骨チャート、磨きあがった床、工場見学をした印象は正に日本の工場であった。社長はプラハからやってきた我々を招き入れ、オープンに説明してくれた。応接室には社長と稲盛会長と一緒に写っている写真が飾ってあった。大変優れた業績を上げ続ける AVX チェコの社長は稲森会長に招かれ、京都の別荘でお食事に預かったとのこと。彼の忘れられない思い出のショットのようであった。チェコの独創性の話しもあった。日本から送られてきた治具を機能分析し、地元の町工場で代替えとなる治具を四分の一のコストで製作し本社に提案したとか。幹部起用は社内から抜擢している。第二工場の工場長は元ラインのスーパーバイザー。若いころからその器量に目をつけて、必要な経験を積ませて工場長に抜擢した。外部から経営幹部を招き入れたこともあるが、言うほどに、報酬にふさわしい仕事は出来ない。これも日本人には共感を覚える見解であろう。現在では AVX は中国にも工場を出している。チェコ人が指導にあたっているとのこと。私はこの会社には、現在チェコで操業している日系工場の将来像を見た気がし、何社かの日系企業の幹部に訪問を勧めた。

グリーン・フィールド投資

日系企業のグリーン・フィールド投資を語るには、まずパナソニック・ピルゼンを挙げねばならない。これは日系企業初の大型投資であった。1997 年に稼働、百万台の TV 組立工場として操業を開始した。初代社長は井上氏といい、気さくな明るい人柄でチェコ人から慕われていた。私は日系工場誘致のため、何度もこの工場に候補会社をお連れして井上氏からチェコでの工場経営、利点、法務、労務などのポイントをレクチャーしていただいた。工場の開所式にはチェコの首相も東京オリンピックの名花、チャスラフスカさんも出席した。彼が帰任する際は首相が一時間ものあいだ自分の執務室に招き入れ、その功績を讃え、謝意を表した。井上氏から聞いた話を幾つかしてみたい。

- ・当初、パナソニックでは朝礼をしていたが、チェコ人従業員からこれでは共産党時代よりさらにひどいと不満が噴出し、早々に取り止めた。
- ・ご自身の興味のためか、チェコの歴史を家庭教師について勉強した。先生が作ってくれた手作りの資料を貼り付けて長い巻物のような教科書を作り私にも見せてくれた。チェコ従業員は当然それを知っているだろう。人心掌握の手だてでもあったのだろうか。
- ・工場の操業は極めてよく、従業員の質は極めて高かった。最終検査工程で不良品をライン

から降ろす、それをはね率というが、このピルゼン工場では操業して半年で2.3を切り、3年経過したら1を切るところまでいった。2.3は操業11年の同社のUK工場の数値であり1を切るのは日本でも3工場しかない。工場は若い女性の組立工がほとんどで、挨拶をすれば振り返って笑顔を見せるような明るい雰囲気であった。

- ・夏の好天気の日、ラインの組立工が皆欠勤してしまい生産が出来なくなった。あわてて調べたら、その時期のいい天気の日には農作物の収穫の日となり畑仕事をするのが習わしである。無茶苦茶なことに茫然としたがこれが彼らの生活なら気が付かなかった自分達にも非があるので、一セクション全員が抜けることは出来ないという規則を追加した。
- ・当初、現調したものは段ボール箱ぐらい。他に何も買えるものがなかった。あるときIBMのパソコンのリア・ケースを作っているという成形屋が売り込みに来たのでTVのリア・ケースを調達してみたら、彼らの工場が何かの不都合を起こし、物が1週間も途切れ、ラインがストップしてしまった。
- ・工場に開発部門を設け、早い段階から現調に取り組んだ。
- ・近隣の大学に寄付金を出し、学生に工場学習の機会を提供し、結果、良質な社員の確保に繋がった。
- ・工場は鳴り物入りで始まり、失業率が16%と高かったピルゼン市への貢献は著大なものであった。当初は一刻も早く黒字化する必要があり給料を安くした。従業員からは素晴らしい工場で働けて幸せだが、この給料は本当に安いと皮肉られた。黒字化を果たし、自分も帰任することがはっきりしてきたので、後任に難しい仕事を残さぬため世間相場の給料レベルに引き上げた。

氏の想い出は尽きない。正に井戸を掘った人である。

昭和アルミニウム（現、ケイヒン・サーマル・テクノロジー、自動車用スーパーコンデンサー）は東レと並び、パナソニック・ピルゼン工場に続く大型グリーン・フィールド投資であった。ドイツのフォルクスワーゲン社を主な顧客とする同社はワーゲンの強い勧めにより欧州に工場を建設することになった。場所はクラドノ市、プラハ近郊で空港から20分の至近距離にある。ここにはかつてPoldiという世界で最高品質の鉄鋼を製造する名門会社があった。今は高失業率でさびれた町に近代的な工場が建設されることになり、投資庁やクラドノ市役所は大歓迎なのだが、建設用地の前にある村の住民は疑いの目で見ている。公聴会を開いたら、村民が次つぎ立上り、我々の村の前に工場建設などんでもないと反対の合唱である。日本から持ってきたビデオを見せて、排水の池に鯉が泳いでいるのを見せ、「この通り公害などありません。煙など何も出ません。チェコの環境庁の見解では、新工場の空気は褐炭暖房をしているあなたがたの村の空気よりきれいです」と説明しても聞く耳を持たない。「俺はPoldiで40年間働いた。工場がどういう場所かなど言われなくても知っている。我々の村の前に工場を作るとは何事か」。チェコ投資庁の長官が熱弁を振るい、担当の局長

が涙を浮かべて、「この国には外資が工場を建てて雇用を創り、製品を輸出して、お金を稼ぐことが何より大切なのです」と切々と訴えても、荒れてしまった会場は静まらない。これはえらいことになったと悔やんだがしかたがない。兎に角、準備していた日本の乾きものと日本酒を出して、懇親会に移った。すると会場の雰囲気はガラリと変わり、先ほどまで口泡飛ばしていた人物がやってきて、日本酒を片手に、「実は16歳の息子がいるのだが、工場が出来たら雇ってくれるだろうか」と話しかけてくる。我々はこの公聴会をどう解釈し総括したらいいのか途方に暮れた。その後、政府が村にガス暖房を引くことなどを約束して、この騒ぎは収まった。土地の買収、各種申請・許可取得など、他にも思い出はつきない。

工場は予定通り、1999年に操業を開始した。毎年、社長表彰を受けるほど業績は良かった。幹部の質は高く、具体的な行動を指示するより、生産性2割向上といった目標を与えるようにしたら、日本の親工場でも考えないようなプランを出してくる。理屈は通っているのでやらせてみたら、起案者のモチベーションは最高になり、ちゃんと実現してみせる。「やはりチェコに来てよかったですね」と社長は満足気であった。

日系企業のチェコへのグリーン・フィールド投資は隣国に較べて遅かった。これには訳がある。普通、投資を奨励するため、国は役所（投資庁）を作り、各種のインセンティブを用意して誘致活動を行う。しかしチェコに関して言えばインセンティブ制度の整備が遅かった。1997年、経団連ミッション（団長：豊田章一郎経団連会長）がチェコを訪問した。当時の首相、クラウス氏と面会し、インセンティブ制度の早期整備を要求した。クラウス首相の回答は、「まずこの国を見てほしい、工業の伝統があり、最大市場ドイツの隣にある。人件費は驚くほど安い。この国そのものがインセンティブなのである。どうしてお金持ちの貴国に貧乏な我々がインセンティブを用意しなければならないのか」。これを聞いてミッションのメンバーはひっくり返るほど驚いた。チェコがインセンティブ制度を導入するのは後任ゼマン首相になってからである。

その後、チェコへの日系企業の生産投資はすざましい一言で表現してもいいだろう。

時系列でいえば、日本化薬、大宝工業、古河電工、松下通工、矢崎総業、三菱電機、愛三工業、豊田合成、小糸製作所、デンソー、アイシン、オーナンバ、シマノ、EPCE、東海理化、タカダ工業、シミズ工業、トライス、フタバ産業、青山製作所、JTEKT、住友軽金属、アスモ、カヤバ、大森テクノ、ダイキンそして超大型投資のトヨタTPCA（年産30万台自動車組立工場）が2005年に操業を開始した。その後も進出企業は増え続け、現在では製造業だけでおよそ100社、雇用人員は4万2千人、サービス業を加えると240社、雇用人員4万6千人、投資総額は3千億円に達する。（2013年4月、JETRO資料）

この巨大な工場群のほとんどはクラスターを構築している。トヨタTPCA、家電のパナソニック、ダイキンのような製品組立工場が元締めである。そこにモジュールを納入する一次

工場，そこに部品を供給する二次工場，そこに部材を供給する三次工場．さらに物流を担うロジスティック会社，稼働している設備機器の保全をおこなうサービスセンター．

進出のきっかけは元締めへの誘いであったかも知れない．独自判断もあった．そうして工場を設営し操業を始めたあとは，それぞれの工場はそれぞれにツルを伸ばし欧州企業・地元企業とも結び付き根を欧州の大地に下ろしてゆく．大雑把だが日系工場の現状はこのように表現できるだろう．

残念ながら日本の自動車メーカーの欧州のプレゼンスはまだあまり大きくない．日本の家電メーカーは韓国勢，EMS 勢との激しい競争にさらされている．その状況下，ツルはより早く，よりたくましく伸びてゆかねばならない．日系工場を経営されている方々と話すとそのことにご努力されているのがよく分かる．結果が早く現れるよう切に祈っている．

現地調達

現地調達はこのツルのひとつである．市場のなかで生産し，製造コストを現地通貨にそろえることは基本だが，品質，納期，値段，対応力，どれも生産には決定的に重要な要素ばかりである．現地調達はこの全ての要素にかかわる．日本や中国，東南アジアからの調達なら日本の生産管理下にある分工場からの調達と思えばいいが，10km 先でもチェコの地元企業からとなると，品質管理，納期管理，対応力，どれをとってもそうはゆかない．異文化コミュニケーションという側面もある．チェコの地元企業は基本的にはドイツの下請け企業群だと思えばいい．そこは日本式ではなくドイツ式のやり方が通用し，それで成功を収めている．外部の私にはベンツ，ワーゲン，BMW に部品を納入しているメーカーなら何の問題があるのかと思うのだが，やり方がいちいち違うとお互いにやりにくい．

もう10年以上前のことだが，日系自動車部品会社の現地調達のお手伝いをしたことがある．ダイカスト部品である．日本の工場から専門家がいらっしやり，工場を見て，設備を調べ，試作品を作り，プロジェクトは開始された．いろいろ無理もあったが戦略的価値の高いプロジェクトだったので両社とも前向きに解決した．

しばらく経って工場長に感想を訊ねたら，「例えば工場立ち入り検査の場合，ワーゲンなら年二回やってきて，改善要求点を羅列する．言いつばなしで後のフォローはない．日系の場合は2週間に一回やってくる．隅々まで一緒に調べて，皆で問題点を整理して，担当と期限を定める．2週間後にやってきて，やったかどうかのフォローをする．とても放り出したり出来ない．煩わしいが我慢してやっていると確かに生産性も品質管理も改善する．結局，日本式生産管理に取り込まれてしまった．」これは一例だが，恐らくこうして日本式生産方式がチェコ企業に徐々に導入されていったのだと思う．

4年程前になるが，やはりダイカスト部品の現調のお手伝いをした．日系の自動車部品会

社（ワイパー・モジュールの製造）A社がその部材をチェコの現地企業から調達しようというものである。このケースではチェコの地元工場が日本の製造設備、生産技術をそっくりそのまま導入した。現調の大きな障壁は品質管理にある。これは親工場が最も心配する項目で、なかなかOKを出さない。であれば、日本の設備を一式揃え、金型も初型は日本製にすればいいという発想である。

チェコの地元企業（KOVOLIS HEDVIKOV社）にとり、社運を賭ける大型投資になるので、慎重にも慎重にならざるを得なかったが、社長が日本に出張して代表的なダイカスト工場を見学させていただき、金型メーカーを訪問し、欧州とは違う日本の優れたダイカストの生産技術に触れて決心もついた。A社では本社、現地工場を挙げて協力していただき、このプロジェクトは無事船出した。くだんの地元企業は結局、新工場を建てその中を全て日本製のダイカスト装置、周辺機器でまとめ、チェコ国内に突如、日本の最新鋭ダイカスト工場が出現するよう有様となった。日系企業にとりその安心度は高く、新規部品の注文を頂き、複数の日系企業の現地調達先となっている。社長に感謝の意も込めて、どうしてそこまで日本の技術に統一したのか尋ねたところ、そのコアは日本で訪問した工場で見たとときの強い衝撃にあったという。工場でさりげなく稼働しているマシンには20年、30年と年季の入ったものが多かった。出てくる製品は品質も良くサイクルタイムは短く、これはもう、ゴチャゴチャ考えないでそっくり設備全体を導入したほうがいいと思ったという。ちなみにKOVOLIS社はチェコの地元資本では最大の会社で、金型も内製しており、熟練工も多い。これがこの現調プロジェクトを大過なくスムーズに実現させた背景にあることは間違いない。私は日系企業の重要課題は現地調達にあると常々思っているので、このやや派手なプロジェクトはひとつの理想的事例を示したものと考えている。

親しくさせて頂いているA社の社長と現調について話していた。品質、納期、コスト、柔軟性といつものように議論は広がっていった。社長が言うには、「いろいろ努力した後は、結局のところ現地企業が日本のコストについて来れるかどうかでしょう。ユーロ為替が5年間で@160円から@100円まで下がり、欧州の日系工場も日本の工場も皆、大変苦勞したが、この5年間、工場の現場は必死にコストダウンの努力を重ねてきた。今なら@100円であっても黒字化が見えてきた。」私はこの言葉にものづくり大国、日本の生き様を見た気がした。

委託生産

2000年頃だと記憶している。日本の最大手のコンプレッサー専門メーカーがチェコで委託生産を考えているとの連絡を受けた。前項「ものづくりの伝統」でも少し触れたが、SKODA社からスピンアウトしたATMOS社を提携相手に選び小型ポータブルコンプレッサーを現地生産することになった。この会社を選んだ理由は工場現場の検査で合格したことは勿論だが、コンプレッサー専門であること、熟練工がいて溶接など仕上げが丁寧で品質が

高いこと、昔コンプレッサーの名機を世に送り出した立派な歴史を持っていること。勿論、経営者同士が互いに好感を持ったことは言うまでもない。委託生産なので日本の図面を持ってきて、その通りに製造するのだが、少し設計を変えればコストを落せる箇所はいくつも見つかる。しかし、これが簡単にはゆかない。開発段階で試運転を何度も繰り返し、試作機が完成すると品質保証部門が数十万回という試運転を行い、晴れて製品として世に送り出す。鉄板やネジ、カバーのプレス箇所の微変更、足回り部品、などなど、一見どうでもいいような箇所であっても、どういうリスクが隠されているかも知れず、日本の品質保証部門は、「ちょっと変更」をなかなかOKしない。チェコの技術者は現実主義だから、そんな思想やマニュアルで誰が見ても分かるどうでもいい部品まで特注してコストを上げるのはナンセンスと譲らない。結局、日本から技術者が常駐し、部品のローカル化をチェコの技術者と一緒に検討してひとつひとつ結論を出していった。チェコで作った委託生産品は、仕様通りの性能を出し、中々スタイルも良く、両社はそれぞれ貴重な経験をすることが出来た。私の経験した範囲ではチェコ企業への委託生産は勿論、製品分野次第だろうが、提携相手を間違わなければ現実的なオプションである。部品レベルの現調は委託先がどんどん進めてくれる。どこの誰がこの部品を作れるか、品質は、コストは、といった情報は彼らの日常業務そのものである。労務管理に頭を悩ますこともない、設備投資も基本的にはいらぬ。

ローカル性向の強い労働者

チェコ人は内向きである。外国に出稼ぎに出ることはまれで、若者や専門家が国際舞台で活動することは勿論、多々あるが、一般に就労者は国内に留まるはおろか、別の地方や町に行こうともしない。愛郷心の強い人たちである。そのため、工場を作るなら、熟練工確保の観点から適地は自ずと限られてくる。ある日系工場から頼まれて、ある技術者に声を掛けたことがある。会社も給与も地位もいい魅力的なオファーなのだが、場所を聞いて、「そこは駄目、通えないし引越するつもりは全くない」とつれなく断る。そう言えば、チェコの国歌も、ドボルジャークの「新世界から」も、スメタナの「我が祖国」も、想いを故郷のチェコに残した作曲家の心が歌い上げたものである。大国のはざままで翻弄されながら、チェコ民族の言葉、歴史、文化を守ってきた民族の経験が愛郷心を強く深く育んでいるのかも知れない。新しく工場を建設する場合、労務面で心に留めておいて欲しいポイントである。

中東欧という市場

チェコはスラブ民族圏の西端に位置する。約15年前までは、コメコンという経済ブロックの一員であった。このため、チェコ人は東欧市場に通じている。有名な話がある。

鉄のカーテンが取り払われたあと、オランダのフィリップス社がウクライナにある旧ソ連

のTV組立工場を買収した。オランダから経営陣が送り込まれた。しかし彼らにはこの工場を運営することは出来なかった。従業員は職場にやってくるだけで、働こうとはしない。職務指示に従おうともしない。ラジオをかけておしゃべりをして定刻が来れば退社する。給料をもらうだけ、厳しい処置をとれば職場放棄は起こる、脅かしまでかけられる。フィリップスはこの工場を放棄せざるを得なかった。このように西欧人でも東欧を理解するのは難しい。私ならチェコ人の片腕を送り込む。彼らなら客が考えていること、彼らの心情が理解できる。コメコン時代に培った客がいて友人がいる。彼の地の商売はやり方が違う。日本政府が金を保証するODAならいざ知らず、商品を抱えて日本人が売り歩くのは心もとない。

欧州市場の閉鎖性

私は都合20年近く欧州に住まいし、仕事をしてきたことになる。その経験から感じるのは欧州社会のある種の閉鎖性である。これは何も日本人や外国人に対して閉鎖的というのではなく、欧州人の間でも同じなのかも知れないとも思う。異なる民族が隣合わせで生活し、侵略し、侵略され、国境は度々変更され、千年、二千年、合従連衡を繰り返してきた欧州人が獲得した用心深さを私はよそ者を容易に入れない閉鎖性と感じているのかも知れない。この閉鎖性の後ろにあるのは、とどのつまりは自分達の生存を、生活を守るという簡単な原理なのだろう。立派な理論も法律も条約も一面的に信じて頼ることは出来ない。

もう40年近く前のことだが、EUが日本製複写機に反ダンピング税を課した。私は当時、日本製複写機を欧州に輸出していたから現場を良く知っている。欧州にはこれという複写機メーカーはなく、あっても高速分野のみ。棲み分けは出来ており、事實はダンピングを疑われる余地などなかった。ダンピングは日本メーカー同士の過当競争のなかにもみ存在していた。突然の発表があり、調査員がやってきて、いろいろ調べた挙句、30-40%という法外な税率を各社に課した。不明朗な決定が発表され、日本の複写機業界は毎年数百億円をブラッセルのEU本部に支払わされた。我々は「あのEU本部は俺たちが食わせている」と自嘲したものである。しかしこれが契機となり、複写機メーカーは欧州に組立工場を建設した。人を雇い税金を払った。私はこれが欧州人のやり方だと思った。複写機のダンピング課税はお粗末な行動だったと思う。しかし、それだけに彼らの本音がよく見えた。

欧州は西洋文明の老家である。法律も条約も国際秩序もなにもかも、ここで生まれた。我々はその枠組みのなかで活動している。立派な法律や条約に準拠してみたところで、本音が別であれば、異なる視点に立った別の法律や条約が取って代わる。彼らの作った舞台上で踊る我々は、このことを意識していなければならない。現地生産とは、彼らの本音に沿う行為である。我々が欧州の市民権を得るため、といっても言い。チェコでは3千億円の資金を投下して4万6千人を雇用している。扶養家族を含めれば約10万人の生活を支えていることになるだろうか。この10万人という数字が我々に付与された市民権の最も確かな拠り所なのだ

ろう。

兎にも角にも、おおよそ 15 年前から我らは現地生産を開始した。生産を始めた以上、市場シェアを取り、規模を確保しなければならない。欧州は北米に匹敵する巨大市場だが上に述べたように経済性に加え政治性が見え隠れするセンシティブな市場でもある。そのメッセージはタイムリーには現地人しか理解できまい。また適切な対応も現地人にしか思い浮かばないだろう。もし私にこれからのシナリオを描いてみろと言われれば、この西洋文明の本家では、本家の人間をしっかり仕込んで日頃の経営を任せ、より高い独自性を許容して、一個の独立した事業体としての発展を促す。チェコでならそういう資質を持った人材は確保できる。

参考文献

南塚信吾編「ドナウ・ヨーロッパ史」『JETRO PRAHA 資料』山川出版社。