

チェコにおける日系企業・工場進出の経緯 ：20年余にわたる体験的考察

チェコインベスト名誉顧問 安東和民

1部 1996年から2001年

1. はじめに

筆者は1996年から2001年までブ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。ピ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でき、気がつけば日系企業のチェコ進出を30年以上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。

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ブラハに置かれたのが10世紀。14世紀にはブ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ブ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。ブラハの人口は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。ブ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。

3. 「ものづくり」の伝統

1996年秋、筆者はプラハに赴任した。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、工具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。付き合い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CZ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が」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）からスピニ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、「私は工具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。

いづれも 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。
- 日清戦争の激戦地である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。筆者は当時、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、技術系の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。

4. 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。

5. 工場進出の形態, 動機

5.1 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2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 4 分
の 1 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 2 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、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。

5.2 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、チャフ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、それははね率というが、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莫大なものであった。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。

井上氏の思い出は尽きない。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。チェコの実情の見解では、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と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、他にも想い出はつきない。

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。やや表現に誇張はあるが、クラウス首相の趣旨はこの通りで、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の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。

6. 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20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ゃり、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。隔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に出来ない。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な有様となった。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。ちなみにコボリス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。

7. 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、日本から技術者の方が常駐し、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事が出来た。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。

8. 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。

9. 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25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時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甚だ心もとない。

10. 欧州市場の閉鎖性

筆者は都合 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。筆者は当時、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、事実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。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。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 年前から我々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、この西洋文明の老家では、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。

2部. チェコにおける日系企業の現地生産、現地調達の現状 2001年から2017年まで

1部では1996年～2001年に体験したことを中心に幾つかの事例として論じた。2部ではその後、現在（2017年）まで在チェコ日系企業がどのように事業を発展、変遷したかを中心に論じたい。

1. チェコ国経済の現況

チェコの経済は過去3年間の推移を見ると極めてスムーズに成長している。

チェコの主だったマクロ経済指標を挙げてみると、

	2014年	2015年	2016年	2017年予測
GDP成長率	2.0%	4.2%	2.5%	3.2%*
長期金利（10年国債）	1.6%	0.6%	0.6%	0.8%
平均インフレ率	0.4%	0.3%	0.6%	2.2%*
失業率	6.1%	5.1%	4.4%	4.0%*
名目賃金増加率	2.3%	3.4%	4.3%	4.5%
名目月間賃金（CZK）	25,607	26,500	27,600	28,800
（EUR）	1,234	1,075	1,122	1,180
為替レート CZK/EUR	27.53	27.28	27.0	26.06*

（出典）チェコ財務省 *は2017年6月の修正予測数値

これは中欧全域に言えることであるがドイツという巨大産業国家との繋がりが強く、ドイツの経済発展に伴い部品、製品の供給基地としての役割がますます顕著になっている。ちなみにチェコの輸出先の第一位はドイツで32.3%、EU全体では71%を占め、EUのなかの工業製品、部品の供給基地としての役割をより明確にしつつあると見てよいだろう。

チェコはまだユーロを導入しておらず、通貨はチェココロナ（CZK）を堅持している。

そのためチェコ中央銀行は経済の実態が反映されるようコロナの対ユーロ為替レートを2014年の27.53コロナから2017年予測値で26.06コロナまで3年間で約5%切り上げている。

マクロ経済数値はこのように好調でチェコの国民経済が順調に発展している様を示している。この主な要因は、改めて言うまでもなく、チェコという国が歴史的に鉱工業が盛んな国であること、ドイツの隣国に位置し身近な隣人としての交流が数百年にもわたり続いておりドイツとの繋がりが深いこと、文化・教育のレベルが高く熟練労働者や管理職の人材が多いことなどが上げられる。チェコは1989年のビロード革命によってCOMECON経済圏が崩壊し

市場経済に移行した。ドイツ企業にとっては、突如、月収 500 ドルの低賃金労働者を 5 百万人も抱える労働市場が目の前に現れたわけで、多くのドイツの企業が大中小を問わず積極的に進出した。その後、ドイツ以外の企業、さらには米国、日本、後に韓国といった EU 外の企業が工場進出を行った。チェコが EU に加盟したのは 2004 年、ドイツの企業進出はその前から活発で当時は“市場経済ルールが通用しない苦しみ”もあったが今となってはそれら多くの先発隊は“創業者利益”を享受している。2015 年のチェコの輸出先はドイツが 32.3%、EU 全体で 71% を占める。工業製品、部品を主に EU、特にドイツに供給することにより生計を立てているというのが現在のチェコ経済の姿といえるだろう。

2. 労働力不足

このような経緯、実態からチェコとドイツの生産活動には連動する側面が多い。

顕著な例は失業率でチェコでは 4%、ドイツとはほぼ同じレベルのかつてないほどの低率となり労働力不足に喘いでいる。ドイツは外国からの移住者が 1 千万人を数え、またこの 2～3 年で約百万人の難民を受け入れた。社会の安定、調和という側面はさておき労働者確保には大きな効果を上げていることは間違いない。一方、チェコは外国人労働者の受け入れには抑制的で現在の外国人労働者総数は 407 千人、内ウクライナが 94 千人、スロバキアが 90 千人、ベトナムが 49 千人である。現在のように労働力が枯渇している状況では 100 千人の外国人労働者を、例えば同じスラブ言語圏で政情が不安定で失業率の高いウクライナから受け入れても何ら問題ないのだが、チェコが社会主義国であった経緯から労働組合（旧共産党の流れを汲む）が強く、積極的な外国人労働者の受け入れはチェコ人の労働賃金の質上げに不利に働くとして政治力を駆使して反対を繰り返してきた。それに対して産業界はこのような経済発展を阻害する動きに強く対立してきた。この労働力不足が工業生産成長率の大幅低減（2017 年 6 月、前月比 8.1% から 2.2% に低減）の原因として数字にも表れてくるまでになり行政府は外国人受け入れをより活性化する諸策を積極的に導入するように舵を切り始めた。

筆者の知るチェコの地場企業（自動車部品メーカー）の例を挙げると、過去 3 年で売上を 2 倍強とし新工場を建て、この拡大を維持する計画を立て、銀行の融資を取り付け、環境アセスメントに合格し、政府の支援制度の内諾を取り付け、全て万端、準備を整えたのだが操業に必要な工員数を集めることが出来ず、工場新設を一年延期せざるを得なくなった。ウクライナという勤勉で、言葉も通じ、良質な労働市場が近場にあるだけに、その経営者は残念・無念と政府の対応の遅さに腹を立てていた。

3. 進出日系製造業の現況

2017 年 5 月時点でのチェコに進出している日本企業の内訳は以下の通りである。

種類	企業数	投資額	雇用人数
製造業	103 社	3,689mil US\$	42,173
研究開発/テクノロジーセンター	3 社	18mil US\$	246
販売/貿易/サービス	148 社	79mil US\$	4,551
合計	254 社	3,787mil US\$	46,970

(出処：チェコ投資庁)

製造業を業種別に分類すると、筆者の推定であるが以下のようなになる。

自動車産業	68%
自動車・家電向け部品	5%
家電	12%
その他（薬品、光機、繊維、等）	13%

自動車産業の企業数が全体の7割を占めている。

トヨタとプジョー・シトロエン合弁の組立工場 TPCA を筆頭に、デンソー、アイシン、豊田合成、JTEKT、東海理化、愛三工業、小糸製作所、豊田自動織機といったトヨタ系列の錚々たる Tier1 企業が進出し、さらに Valeo、日立オートモティブ、三菱電機、古川電工、ケーヒン、矢崎総業、カヤバ工業、堀場製作所など多くの代表的日系自動車部品企業が操業している。

家電分野ではチェコ進出のパイオニア企業であるパナソニックとエアコン最大手のダイキンが製品の組み立てを、そこに対して十数社の日系工場が部組と部品を供給している。

他、大きな設備を要する旭硝子や京セラ系列の AVX（電源回路用コンデンサ）、服地と印刷用プレートを手掛ける東レ、自転車のシマノ、製薬の大塚製薬、光学機器のオリンパスなど、日系進出メーカーは広い分野に広がっているが、その多くは第二次世界大戦前にチェコが得意としていた工業や技術が今も残っている地方に日本から最新技術を持ち込み再生したもので、チェコの工業国家の伝統が生かされたものである。

さて、4年前、2013年4月時点のデータでは日系企業数は以下の通りである。

種類	企業数	投資額	雇用人数
製造業	98 社	3,004mil US\$	41,692
研究開発/テクノロジーセンター	3 社	21mil US\$	331
販売/貿易/サービス	140 社	73mil US\$	3,847
合計	241 社	3,098mil US\$	45,870

(出典) JETRO

この4年間で企業数、投資額、雇用人数に大きな変化はなく企業数で15社、投資額で689mil US\$, 雇用人数で1,100名それぞれ増えた。製造業に関しては、数社の撤退はあるものの、ほぼ全ての企業は事業を継続し、新たに20社弱の企業が進出したことになる。

定量的な数値が出せないのが残念だが聞き取り調査では、主な自動車部品メーカーの大多数は在欧日系自動車メーカーより欧州自動車メーカーへ得意とする部組や部品を供給している。ある大手ティア・ワン企業では欧州メーカー向け売上が全体の9割を超えるとのことである。主要顧客が欧州自動車メーカーとなると、在チェコ工場は日本の本社の分工場というよりは技術的にも営業的にも独立した事業部的な経営がより求められることになる。

日本の本社側の論理はこうである。

「まず米国に時間と努力を重ねて生産進出をした、その延長上にメキシコがある。欧州についてはサッチャー時代に英国進出が行われたが欧州市場での日本車の販売が思うように伸びず、現地生産も伸びないで来た。そこに旧中欧という格安、良質な労働市場が現出した。これまでの他の地域の経験を生かして、中欧4か国に自動車産業の主要な企業が集中的に進出した。そして日系企業中心にクラスターが形成されていった。特にチェコでその傾向が顕著である。」

現地側の論理はその続きといえるが、

「現地生産はすでに技術的には問題なく稼働している。現在、一番の課題は生産量を増やし、コストを下げ、現地法人が経営的に自立することである。そのための有効な手段は欧州自動車メーカーへの販売である。日本で鍛え上げた技術で製品を提示して欧州の大手自動車メーカーに採用してもらおうことを目指す。」

チェコに進出した工場の多くはこうした形態での発展、拡大が運命づけられているように思える。撤退企業がほとんどなく新規に20社弱の企業が進出してきているという事実は、日系企業は総体としてこの欧州自動車メーカーへの販売という壁を乗り越え、欧州自動車メーカーとの取引を始め、拡大する段階にあると判断していいだろう。

ちなみにJETROの調査によれば2016年の中・東欧の日系製造業の営業利益は85.5%が黒字、5.5%が均衡、9.1%が赤字という予測である。また今後の事業展開の方向性についてはチェコの日系製造業は54%が拡大、46%が現状維持としており、縮小を意図している企業は皆無である。

(出典) JETRO 2016年度 欧州進出日系企業実態調査

4. 現地調達

「JETRO 2016年度 欧州進出日系企業実態調査」に現地調達について興味深いデータが収録されているので紹介したい。

チェコの日系企業の部品・部材の調達先は

日本から	20.9%
チェコから	22.4%
チェコを除く欧州から	35.8%
中国から	7.1%
ASEAN から	12.1%

またチェコ進出企業のチェコでの調達で購入先の分類は

チェコ地場企業	38.7%
その他外資企業	13.4%
チェコ進出日系企業	47.9%

上の数値からチェコの日系企業の日系企業（在：日本，欧州，中国，ASEAN）からの調達部品の比率を大括みに推定すると

日本から	20.9%
チェコを除く欧州から	35.8%の半分
中国から	7.1%の半分
ASEAN から	12.1%の半分
現地進出日系企業から	22.4% x 47.9%

約 50-60%の部品は親会社とその海外工場，日本の取引先とその海外工場からの調達ではないかと思われる。すなわち広い意味での日本の技術で製造された部品の割合ということになる。

チェコの日系企業の現地調達の特徴は在チェコ日系企業からの調達比率が 47.9%と高いことである。日本の自動車業界の主だった部品メーカー約 70 社が 2000 年から 2005 年の短期間に集中的に進出し，横の連絡，情報交換，分業，協力の努力がなされた結果と思うのだがどうだろうか。

5. 現地進出製造業の今後

自動車業界はこれから EV 化の大きな変革を迎える。方向は明確だがどのような技術の組合せが，時系列を持って受け入れられてゆくのかまだはっきりしていない。変革の第一段階は日本では HV，欧州ではクリーン・ディーゼルであった。これが一気に EV にゆくののか，充電時間の長さや巨額の設備投資，短い走行距離が嫌われ PHV がまず主力となるのか，肝心な市場（顧客）の判定はまだ出ていない。欧州は長距離運転の市場であり実質走行距離 200km の自動車が広く受け入れられるとは思えない。

最近の新規進出企業には EV のコア部品，部材を製造する目的で既に工場を建設中のところも出始めた。ダイナミックな変革が起ると予想される。これまでに進出された企業がこ

の変革期を好機として、日本の親工場の“EV”技術でさらに発展されることを願うばかりである。

6. 生活・文化面

チェコ、特にプラハは住みやすい、居心地のいい駐在地として中欧の一等地との評判を益々高くしている。最近、赴任することになった駐在員の方たちと話す、プラハに駐在出来ることになって幸せです、との言も聞かれる。これは日系企業に限らず西欧・米国企業でも同様である。プラハに関して言えば、生活コストも年々上昇し、駐在員家族にとっては他の西欧都市とのコスト面での優位性は失われつつあるが、最近ではサービス業（金融、IT）の集積が進みつつある。今、話題になっているのが英国のEU離脱に伴うEBA（欧州銀行監督局）のロンドンからの移転、またEMA（欧州医薬品庁）の移転である。いずれも生活・文化面でのプラハの優位性が基本にあり魅力ある街と映っているようだ。

知り合いにチェコの不動産会社のオーナーがいるが、ここ数年の傾向として、欧米の会社の現地責任者が自分の住まいを買い求めることが増えている由。本国に帰任するのを機に会社を辞めてプラハに住み退職生活をエンジョイするか、新たに自分の専門を生かした仕事をするを考えているそうである。EUに属し、文化が豊かで、安全で住みやすく、物価も西側に較べれば安い、と好条件が揃っており、ますます人気の都市として人を集めそうである。

7. まとめ

チェコの現状はひと言でいえば1989年のビロード革命に始まる政治の民主化、経済の自由化が結実し、民主主義、自由市場経済が社会に根付き、伸び盛りの状態を謳歌していると言えるだろう。経済活動について言えば、深刻な労働者不足があるが、解決方法は明確で、国民のコンセンサスも形成されつつあり、後は経済界の圧力と行政の手腕次第である。チェコは人口1千万人の欧州では小振りの中規模国家（ベルギー、スウェーデン、ポルトガル）であり、人口規模の縛りから、今後、経済が大きく拡大することはないが、すでに出来上がった産業・社会の基盤が年々着実に発展するという段階に入ってゆくだろう。日系企業についていえば、20年前から集中的な進出がなされ、現在では組立産業にとって非常に重要なティア・ワンに位置する企業の集積度が高く、また企業業績は全体として良好に推移しており、今後、それぞれの企業が事業拡張、強化を継続してゆくように思う。社会の安定性、安全性、住み心地の良さは、この発展、継続にとって大事な前提である。

このように良好な諸点は日本に限らず、他国にも同じように映り、日本企業の進出の後、韓国の集中的企業進出が起こった。最近では中国の活発な企業買収が話題を呼んでいる（食肉加工工場、浄水場など）。有名なオンラインショップのアリババは配送センターを建設中、プラハと中国の義烏市（上海から南西200km）との間は鉄道コンテナで、たった18日間で

貨物が届く，といった具合である。まだ始まったばかりだが，海上輸送が40日間かかることを考えると，早晚，重要な輸送路として機能することになるであろう。

(注) 本論文は「チェコにおける日系企業の現地生産，現地調達の事例」『産業経営プロジェクト報告書』，日本大学経済学部産業経営研究所，第37-2号，を大幅に加筆修正し，後半の2部では2001年以降の日系企業の進出について新たに加筆したものである。本論文の編集は池本修一（日本大学経済学部，本プロジェクト代表）によるものであり，すべての責任は池本にある。

参考文献

JETRO 2016年度 欧州進出日系企業実態調査

Radio Prague News Letter

ドナウ・ヨーロッパ史 南塚信吾編（山川出版社），

ジェトロプラハ事務所資料

チェコインベスト資料