

March 2013

リーマンショック後の
チェコ日系企業の投資動向:自動車産業を中心に

池本 修一

Research Institute of Economic Science

College of Economics, Nihon University

リーマンショック後のチェコ日系企業の投資動向 ：自動車産業を中心に¹

池本修一

はじめに

2008年9月のリーマンショックは世界経済に大きく影響し、ポーランドを除く中欧諸国は、EU加盟後の経済成長に冷水を浴びせられる結果となった。チェコは2000年以降、主に外国直接投資（FDI）がけん引して高度成長を実現していたが、実質GDP成長率は2009年には-4.1%を記録し、2010年は2.3%、2011年も1.7%、2012年になっても回復基調には転じていない。

まずチェコの政治状況を簡略すると、1989年に社会主義体制が崩壊して1990年6月に非共産党新政権が発足した。議会の多数を占めた市民フォーラムは、非共産党政権樹立を求める大多数の市民が支持した暫時的な政治団体であり、下院議員も旧共産党員から自由主義を支持するグループまで多種多様であった。その後市民フォーラムは分裂し、現在に至るまで右派の市民民主党（ODS）と中道左派の社会民主党（CSSD）の2大政党を中心に、左派の共産党とその他多数の少数政党が乱立する構造となっている。そしてチェコの政治構造の特色は、上述の市民民主党を中心とした右派と社会民主党を中心とした左派が議会で拮抗しており、現在に至るまで議案は1および数票差などきわめて僅差で採決されることが多く、これが国有企業民営化、外国直接投資、社会政策など重要案件の抜本的改革推進の大きな足かせとなっていた。しかしながら2010年の総選挙では表1のように、与党連合のODS、TOP09、VVの議席数が118議席、野党のCSSD、KSCMが82となり、これまでの与野党拮抗という政治状況がやや崩れたようにみえた。しかし2012年秋の上院選挙で社会民主党が過半数の議席を獲得し、下院と上院の政治勢力が日本同様に「ねじれ」構造であることから、抜本的な構造改革が施行しづらい状況が続いている（2013年3月現在）。

表 1. 下院議席勢力

政党	議席数
Civic Democratic Party (ODS)	53
Top09	41
Public Affairs (VV)	24
Czech Social Democratic Party (CSSD)	56
Communist Party of Bohemia and Moravia (KSCM)	26
全体	200

もともとチェコは、第2次世界大戦前から欧州における機械工業の中心地域の一つであり、社会主義経済体制下でもその伝統を受け継いでいた。しかしながら基礎学力の高い労働者が存在していたにもかかわらず、社会主義経済下での技術水準は欧米諸国に大きく水を開けられ、チェコの経済発展のためには日本を含む欧米からの対外直接投資に期待する声が存在していた。しかしながら1997年末までのチェコでは、クラウス首相（当時、前大統領）率いる市民民主党が、市場主義にもとづくマクロ経済政策を堅持していたことから、直接投資による外資誘致が彼らの掲げる「小さな政府」路線に反するため、ポーランドやハンガリーに比較して外国からの直接投資流入が大きく遅れていた。ところが1998年に、産業政策重視政策を重視する社会民主党政権が誕生して、これまでの市場主義に基づいたマクロ経済政策中心の経済政策路線から大きく転換し、投資インセンティブ導入など対外直接投資促進政策が動き出した。先進国の投資家にとって、それまでの直接投資の対象が金融為替市場や銀行など金融機関の買収であったが、こうした投資インセンティブ導入によって、金融セクターから製造業のグリーンフィールド投資に関心がシフトした。日系企業がチェコに進出したのはこの政策転換によるところが大きい。

こうしてパナソニックやトヨタなどの日系企業も1990年後半以降にチェコに進出したのである。一般に製造業の直接投資は、生産拡大、輸出拡大によるGDPへの寄与だけでなく雇用拡大や技術移転などの経済効果が期待できる。それだけでなく日系企業の進出は、

トヨタ生産方式を代表とする日本的生産システムの移転が、多くの海外拠点で見受けられる。特にトヨタのような自動車関連産業が進出した場合には、最終的組立工場や直系のエンジン、トランスミッションなどのパワートレイン系の大規模工場だけでなく、関連部品供給企業が進出するために、日本的生産システムの移転が注目される傾向にある。タイやトルコなど比較的人口・面積とも大きな国と異なり、欧州の小国のチェコへのトヨタおよびトヨタ関連企業の進出は、一国全体に大きな影響を及ぼす可能性がある。

そこで本論では、リーマンショック後の日系自動車関連企業の実態を、現地調査を中心に検討することにある。とりわけ日系自動車企業（トヨタグループ）の投資状況とそのチェコにおける影響についても言及したい。とくにこれまで筆者はチェコでは欠勤率が高いため、完全分業体制による生産システムでは大きな影響はないものの、トヨタ生産システムが機能するためには大きな問題になると指摘してきた。しかしながらリーマンショック後のチェコ経済は低迷し、失業率悪化など労働市場が縮小し、欧州通貨危機の影響で自動車生産も頭打ちとなっている。こうしたことから日系企業における現地従業員の転職事情は悪化し、欠勤率が好転していることが現地調査で判明した。

1. 対外直接投資と日系企業

1998年の社民党政府による政策転換（国有企業の外資への売却、対外直接投資の誘致政策導入）によって、2000年前後から製造業のグリーンフィールド投資を中心に対外直接投資ブームが到来した。このチェコにおける外国直接投資の発展要因は以下のようにまとめることができる：(1) 伝統的な工業国であること、(2) 多くの熟練工、マネージャーの存在、(3) 西欧諸国への隣接という地理的優位性、(4) 比較的整備されたインフラ、(5) 西欧に比較して低い労働コスト、(6) 投資インセンティブの導入、(7) EU加盟による関税など障壁の撤廃などである。また中欧における外国直接投資先行国であるハンガリーへの直接投資が一段落し、ポーランド、次にチェコへと関心が移ってきたことも大きい。

チェコインベストによると、2011年現在現在、約17万3000社の外資系企業が設立されている。また2011年末現在、総工業生産の16%を自動車関連部門が占め、さらに総輸出額の21.4%が自動車製造関連製品という自動車産業に依拠した産業構造となっている。

チェコへの日系企業進出の歴史は1991年の旭硝子の進出を契機に、1996年の松下電器、1997年の昭和アルミ、東レが先発組の代表であろう。1998年5月に投資インセンティブが導入前後に進出した松下、昭和、東レの先発3社は、企業設立の手続きなどで多くの労力

を要したといわれている。しかしながらチェコ政府の政策転換とともに、先発3社の日系企業社会内の指導的役割もあって、投資環境が改善され、現在は自動車産業を中心に多くの日系企業が進出している〔池本（2003）〕²。

松下は1996年にチェコ西部のピルゼン市にブラウン管テレビ生産を目的に設立され、投資総額は1億3900万ドルであった。現在約1700名を雇用している。年々生産を拡大させ、1999年には研究開発部門を新設し、2004年からはプラズマテレビの生産を開始した。投資インセンティブに関しては、テレビ生産対象の一般的インセンティブだけでなく、現在チェコ政府が力を入れている研究開発インセンティブも獲得している。その後、前述の直接投資誘致企業政策によって、2000年前後よりトヨタを中心とした日系自動車関連企業がチェコに進出してきた。

2. 日系自動車企業の投資状況

まずチェコにおける自動車産業に関して概略したい。伝統的にチェコでは自動車製造のシコダ（SKODA）、タトラ（TATRA）などが社会主義時代から存続していた。特にシコダは中欧を代表する自動車メーカーである³。

チェコの自動車産業は、前述のように2011年現在で総工業生産の16%、総輸出額の21.5%を占めるまでに発展した。2011年にはシコダ87万5000台、トヨタ・プジョー・シトロエン・チェコ（TPCA）27万台、ヒュンダイ25万1000台と自動車生産台数は118万6000台となった欧州でも有数の自動車生産大国である。

一般に、一台の自動車製造には3万のパーツが必要といわれている。そのためには多くの部品供給ネットワーク構築が必要であり、一部の部品を遠隔地からの輸入に頼るとしても、ほとんどは物流コストの観点から自動車組み立て工場の近くに立地している場合が多い。こうして自動車メーカーの進出は、多くの部品メーカーも進出する呼び水となることから、産業の集積が進むだけでなく、輸出指向型の産業部門であること、労働集約型の企業が多いことなどから、投資国の経済成長に大きな影響を及ぼす。TPCAのチェコへの投資がその典型例といえよう。

なぜトヨタが中欧チェコに進出したのであろうか⁴。トヨタは2005年に生産台数850万台を記録し、フォードを抜いて世界2位となった。現在トヨタは世界で1000万台生産体制を構築しようとしており、海外生産でトヨタが弱いと考えている地域は中国と欧州への本格的進出がここ数年の課題であった。欧州は小型車製造にかんしては成熟市場であり、市

場獲得のためには動力性能とともにデザインが大きな要素であるためになかなか足がかりができなかった。トヨタは1998年にフランスに進出し、現地でのデザインを採用してヤリス（日本名ビッツ）を開発・製造を開始した。

トヨタの次の戦略としてヤリスより一回り小さな1000ccコンパクトカーの開発・製造を目指し、労働コストの高い西欧先進国以外で、EU加盟を予定している中欧地域に生産拠点を置く計画を打ち出した。同時に欧州市場では、企業の10万台程度の生産以上は見込めず、トヨタ単独（一社）での進出は困難と判断していた。さらにEUの2酸化炭素排出基準が日本の基準よりも厳しく、この分野での技術開発のためにもトヨタは欧州の自動車メーカーのなかからパートナーを探していた。

こうした背景からトヨタはフランスの自動車メーカーであるプジョー・シトロエングループと対等比率での資本提携の下で、チェコのコリン市（Kolin）にトヨタ・プジョー・シトロエン・チェコ（TPCA）を設立した。2009年には210社、2000人以上、日系企業だけで4万人以上の雇用創出し、日本からの直接投資額は総額558億コルナに達している。そのなかでトヨタ関連日系企業、投資額、日本人数ともに50%を超えている。したがって先発のパナソニックなどを除くと、チェコでの日本企業の経営生産方式は、おおむねトヨタ生産システム（TPS）が大勢を占めていた。したがってチェコの日系企業特に自動車産業の進出を検討するためにはTPSの概要を理解認識する必要がある。

3. トヨタ生産システムとTPCA

トヨタの特色は、その経営・生産方式にある。その生産方式はトヨタ生産方式とよばれ、トヨタの公式HPによると「トヨタ自動車の車を造る生産方式は「リーン生産方式」、「JIT（ジャストインタイム）方式」といわれ、いまや世界中で知られ研究されている「つくり方」です。お客様にご注文いただいたクルマを、より早くお届けするために、最も短い時間で効率的に造ることを目的とし、長い年月の改善を積み重ねて確立された生産管理システム」である⁵。「トヨタ生産方式は異常が発生したら機械が直ちに停止して、不良品を造らないという考え方（トヨタではニンベンの付いた「自動化」といいます）と、各工程が必要なものだけを、流れるように停滞なく生産する考え方（ジャストインタイム）の2つの考え方を柱として考えられました。自動化とジャストインタイムの基本思想によりトヨタ生産方式は、1台ずつお客様の要望に合ったクルマを、確かな品質と手際よくタイムリーにつくることのできるのです」と規定している。

チェコ人、ポーランド人など中欧諸国の現地採用従業員にTPSの基本思想を教え込むには

時間がかかるといわれている。われわれ日本人でも TPS を理解するのは容易ではないだろう。

そこで TPCA やトヨタ自動車ポーランド(TMMP)、豊田自動織機ポーランド(TMIP)などの聞き取り調査をもとに、チェコ人従業員に指導している TPS 基本思想の概要をここで簡略する。

3.1 TPS の基本思想

TPS では車が売れるためには魅力的な商品を開発設計し、販売部門が注文を受けると生産部門は高い品質の製品をタイミングよくムダなく生産して消費者に届ける思想が根底にある。魅力ある商品を開発し、商品力で他社にリードを保ち販売量を得ることができれば、利益確保しやすい。しかしいったんリードしても他社が同じコンセプトの商品を投入すれば販売量の増大は容易に見込めない。またいかに優れた商品を開発できてもその時の市場環境次第で売上げが望めない場合もある。したがって商品力のような技術的な部分だけに依拠した形成では不安定要素が多くなる。そこでいかなる市場環境であっても効率的な経営を成り立たせるためには、販売量が減少しても将来にわたり利益が確保できる強靱な企業体質を造ることが必要となる。自動車業界は供給が需要を上回っているため、売値を高く設定することで利益を確保できない。したがって生産現場では原価をできるだけ下げていくこと、コストをカットすること、無駄をできるだけ除去することが重要となる。トヨタでは、様々な無駄の中でも造りすぎの無駄(在庫)をなくすことを最優先と考える。ここからジャストインタイム(JIT)の考え方が生まれた⁶。

3.2. ジャストインタイム(JIT)

上記のように必要なものを必要な時に必要な量だけ造るのが、TPS の根幹である。生産現場の「ムダ、ムラ、ムリ」を徹底的になくし、良いものだけを効率的に造り、消費者からの注文されたクルマをより早く消費者のもとに届けることをモットーとしている。その基本は下記の4つである。①クルマの注文を受けたら迅速に自動車生産ラインの先頭に生産指示を出す、②組立ラインはどのような注文にも対応できるように全ての種類の部品を少しずつ取り揃えておく、③組立ラインは使用した部品を使用した分だけ、その部品を造る工程(前工程、関連工場含む)に引き取りに行く、④前工程では全ての種類の部品を少しずつ取り揃えておき、後工程に引き取られた分だけ生産する。

自動車のように基本的に受注生産方式の場合、需要が絶えず変動しているので各工程が計画通りに生産してしまうと、受注されていないものを生産している間に、本当に必要なものを造れない事態が生じる。トヨタでは生産計画は、人員調整や材料手配など生産体制の準備だけにし、生産指示は実際の受注に基づいて出す。

上記の③のようにどのような部品が必要かわからないために、部品の在庫を最小限にして、それが使われると後工程である車両工場が必要なものを前工程へ取りに行き、そこで生産指示が出るようにしているのである。この手法を「後工程引取り」とよび、その運用の手段として用いられる道具が「かんばん」である。この後工程引取り方式を理解させることが、チェコではなかなかできないようである⁷。

「かんばん」とは長方形のビニール袋に入った 1 枚の紙切れである。「かんばん」には 2 つの用途がある。1 つは後工程引取りを運用するための「運搬指示情報」、もう一つは引取られたものを生産する際の「生産指示情報」である。この「かんばん」を使うことで、需要の微変動に対して生産指示が自動的に微調整されるので、前工程では引取られたものの分を生産すれば、受注とかけ離れた生産をすることがなくなり、少ない在庫で済むようになる。

前工程であるトヨタ内の部品工場や協力会社が少ない在庫を維持できるように、車両工場で使われる部品は一定のペースで前工程から引取られるようにしなければならない。これは後工程が好き勝手に取引を行うと前工程の仕事量をばらつかせてしまうからである。引取り量と種類を平均化することで、前工程は引取りのペースに見合った人員、設備、材料を用意しておけば、いつも安定して必要なものを生産することができる。

そのためトヨタの車両工場では「平準化」して車両が流れるようにしている。「平準化」の定義は 2 つあり 1 つは一定期間内の生産量を時間の流れに対して一定にすること、2 つめは同じ種類のものを一度に続けて生産するのではなく均等にばらして生産することである。この「平準化」によって組立に使われる部品を一定のペースで前工程から引取ることが可能になる。

チェコ人や欧米の従業員に、こうした JIT を教え込むのはなかなか難しい。なぜそのような細かい事をしなければならないのか、計画通りに生産して、定期的に生産調整すればよいのではないかという、従来の生産方式というよりも計画経済時代のやり方が染みついているからである。そのため TPCA, TMMP, TMIP やトヨタ関連企業では、粘り強く論理で従業員に説明している⁸。ここでは、TPS の生みの親である大野耐一(元副社長)流にスーパーマーケットの販売方式を使って「かんばん」方式を説明する。スーパーは、消費者(お客)の必要とする品物を、必要な時に必要な量を在庫し、いつ何を買いに来てもよい品ぞろえを目指している。そこで大野はスーパーを前工程、消費者(お客)を後工程とみなし、顧客である後工程が、必要な時に必要な量だけ前工程に取りに行くことで、前工程がムダに部品を多く造り後工程(のため)にためてしまう(在庫を増やす)という、それまでの非効率的な生産性を改善すると説明している。

もともとジャストインタイム(JIT)は、豊田喜一郎が最初の発案者といわれている。トヨタ自動車は

第 2 次世界体制後に在庫を抱えすぎて倒産しかかった経験がある。このとき豊田喜一郎は、もっとも最後の後工程を消費者ととらえ、売れた分だけ生産するというシステムを作り上げた。大量生産とスピードアップによる生産からの脱却である。大量の物財の流れ作業よりも1個流しや段取り時間の短週によって切れ目なくものが流れるシステムによる生産性向上を目指した。

この点から TPS は「作業の流れをつくる」ことが重要となり、「多数台持ち」よりも「多工程持ち」を重視する。それによって仕掛り在庫を削減できる。そのために一人の作業者が旋盤、フライス盤、ボール盤など多種類の作業ができる能力要求される。これがいわゆる多能工である。後工程でもたついた作業が発生した場合にはフォローアップし、正常化したら自分の持ち分に戻るといった助け合い運動が日常化している。完全分業方式のま逆である。

このように JIT はムダの排除のための多方面の改善運動でもあり、結果的に生産性の向上とコスト削減につながっている。当然ながら民間企業であるため利益の創出は企業の最終目標であるが、以上のプロセスをみていると、様々な工程での最善の努力という「プロセス」重視という日本人に親近性のある視点も孕んでいるといえよう。ムダの排除という視点ならば、短期的な景気や外部環境に左右されず長期的に最大の成果を生み出すという考え方に至る。「造りすぎ」が最大のガンであると考ええる。

3.3. 自動化

TPS の基本であるムダの排除を支えるもう一つの柱が「自動化」である。ニンベンの付いた「自動化」は、製品や設備の異常を判断させる装置がビルトインされた設備のことであり、異常が発生すると自動的に止まるため、不良品が生産され続けたり、後工程に流出することがない。これにより異常が起きるとその場で設備が停止するので再発防止がしやすく、結果的に品質保証体制が堅固なものになる。また自動化により作業員が設備を常に監視する必要がなくなり効率よく多くの設備をチェックすることが可能となり作業効率が飛躍に高まる。この目で見える管理すなわち問題を顕在化させる(見える化)ための重要な道具としてトヨタおよびトヨタ関連企業では「アンドン」とよばれる異常表示盤のシステムが設置され生産工程の異常が一目でわかる仕組みとなっている。

表 2. 欧米の従来の生産方式と TPS

	従来の生産システム	トヨタ生産システム
在庫に対する見方	<ul style="list-style-type: none"> ・単機能による機械連結生産システム: 規模の経済に依拠した大量生産方式, 可能な限り設備能力をフル稼働するために稼働の中断を回避する在庫を持つ傾向がある。 ・多くのバッファー在庫が存在し無数のポイントにバッファーを用意する多在庫システムで, 生産効率関連の諸問題に鈍感になったりロスや故障原因となる失敗に寛容。 	<ul style="list-style-type: none"> ・最終製品:加工素材とともにほぼ無在庫システム, ジャストインタイムの方針のもとに, 生産過剰の無駄を徹底的に排除。コンパクトなレイアウトと機械の故障を予防し, 故障の際には迅速に対応する。 ・失敗の早期発見:無在庫の思想は設備性能, 生産工程の弱点を明らかにする。問題解決に敏感になり生産工程の効率化を常に改善しようとするモチベーションが働く。市場変化に対する迅速かつ柔軟な対応力を生み出す。
部品調達システム	<ul style="list-style-type: none"> ・供給契約は短期:製造会社は低コスト, 短期契約の部品メーカーと契約。部品メーカーは自己資金を投資して生産性と品質を上げるインセンティブはない。 ・製造会社は, 部品メーカーに設計情報を提示し, サプライヤーは設計情報通り(契約通り)に部品を生産・納入するため, 部品に責任を持たない。(垂直統合) ・部品内製率が 70%と高い:大量生産方式により, 部品の内製化を高めることによって, 生産の垂直的統合が進み, 量産効果, 規模の経済性がフルに発揮できる。 	<ul style="list-style-type: none"> ・部品メーカーとの相互依存性による長期契約:製造会社, 部品メーカー互いに相手の実績・経験に依存し, 利益・リスクを共有するシステムの場合が多い。 ・系列サプライヤー重視の調達システム:製造会社と部品メーカーが設計情報を共有しすり合わせを行い, 時には部品メーカー主体で設計・生産する。商品開発初期段階から部品メーカーは参加, 初期納入コストが高い場合でも, 長期では利益が出ることが多い(水平統合・系列)。

組織・作業者	<ul style="list-style-type: none"> ・単能工主体の複雑な職務分類:欧米流の完全分業思想,労働組合に職種別に加盟,容易に職種を変更することができない。未熟練工でも従事できる単純作業も多い。 ・単能工の作業監督のための監督者や間接労働(デスクワーク)労働者を多く配置。会社幹部は現場労働者と交流が少ない。 	<ul style="list-style-type: none"> ・多能工・熟練工中心の職務分類:JIT 思想に依拠した多工程をマスターしている熟練工(多能工)が基本。作業チーム体制,自動化による品質管理,生産工程効率化のための改善運動などが行われている。 現場工程のトラブル,失敗に柔軟に対応できる体制。 ・チームワーク重視の労働慣行:現場職長に生産工程の多くの権限が付与される。
--------	---	--

(出典) 大場充晶・日本大学経済学部教授によるメモ

トヨタは他社に遅れて、1984年にはじめての海外拠点としてアメリカに進出し、GMと提携した工場を設立した(NUMMI)。しかし当時は、一部の部品メーカーが追随して進出したものの、部品調達をトヨタはGM関連企業を中心としたアメリカの部品メーカーから行う計画であった。しかし、トヨタと部品メーカーとの関係は、短期的なコストのみの契約関係というよりも、部品メーカーとともに部品を開発していくという長期協力関係で成立している。アメリカでの部品メーカーとの関係は、細部にわたる膨大な設計図、マニュアルをはじめとした書類と契約書を作成する必要がある、かつ部品の改良、改善などの調整は日本企業のような暗黙の関係が存在しないために、調達および調整に多くに時間を要することとなった。

さらにアメリカでは労務関係で日本と異なった事態に直面した。NUMMIでは、GMとの合弁であるために、GMの労働者が加盟しているアメリカの労働組合UAWに、NUMMIの労働者も原則的に加盟していた。アメリカでは100以上の職種に細かく分けられた労働規約があり、労働者を別の職種に移動させるためには労組の許可が必要であった。これに対してTPSでは、労働者が他の職種も含めた知識の共有化が原則となっており、熟練工になればなるほど多機能工として高く評価される。すなわちトヨタはアメリカで生産現場における知識の共有あるいは分業かという「文化」の違いに直面したといつてよい。こうしたことからトヨタが外国に進出する際には、トヨタ関連の主要な部品メーカーを引き連れるのが慣例となっている。1998年のフランスや2001年のチェコ進出でも同様の傾向が見て取れる。2000年前後から協豊会をはじめトヨタグループのさまざまな会合において、トヨタがチェ

コ進出することと、現地で1000ccクラスのコンパクトカー生産計画が、グループ企業に伝達された。これは暗黙に現地への主要部品メーカーの進出を促すものであったといわれている。しかしながら計画されたその生産台数が10万台ということで、部品メーカーにとって、原則としてトヨタ向けの生産だけでは採算が取れないとのジレンマがあった。したがってトヨタのみに部品供給を依存しているメーカーのチェコ進出は現実的に難しく、すでにドイツやフランスなどの他の自動車メーカーとの取引があるような部品供給先が安定かつ複数である部品メーカーがチェコおよびポーランドに進出してきたのである。

他方、トヨタにも他の外国生産工場と異なった事情がTPCAには存在した。それはプジョーとの対等な資本関係である。この「結婚（合弁）」はトヨタが欧州でのコンパクトカー生産および市場獲得のために、トヨタが異なる企業文化を取り入れる絶好の機会でもあった。他方、プジョーにとっては世界的に有名なトヨタ生産方式を直接に経験できる機会であった。こうして両者の利害が一致して提携が実現した。そのためトヨタが生産現場を担当し、プジョーが財務部門と部品調達を担当することとなった。

前述のようにトヨタ生産方式の原則の一つには、関連部品メーカーとの長期的関係があり、部品メーカーと一体となって製品開発を行ってきた伝統がある。しかしプジョーの部品調達は、短期でかつコスト（価格）重視の厳格な基準がある。部品メーカーは、調達担当がプジョーサイドであるために、フランス・パリのプジョー本社などにおいて、部品のプレゼンテーションをしなければならなかった。これまではトヨタとの暗黙の長期取引関係を原則としていたトヨタ関連の部品メーカーにとって、こうした方式が不慣れであるために、契約不成立となったトヨタ関連部品メーカーが存在した。すなわち一部のトヨタ関連メーカーの製品がトヨタの自動車に装備されなかったという、トヨタにとっては異例の事態が発生したといっても過言ではなかろう⁹。換言すれば、チェコにおいてはトヨタがこれまでの生産ネットワークの再構築を事実上推進していると同時に、トヨタ関連部品メーカーにとっても、トヨタとの良好な関係を維持しながらも新たな調達先を開拓するという、グローバル化と脱ケイレツ化という新たな事態に直面したのである。

4. トヨタ生産方式のチェコへの適応

日本型生産・経営方式の一つといわれるトヨタ生産方式TPSが、はたしてチェコ人労働者にあるいはチェコに根付くであろうか？その答えを出すのは時期尚早であろうが、若干検討したい。

前述のように TPS の柱には JIT という考え方がある。さらにそのなかには、効率的な生産のためには、つねに生産現場でのカイゼンが必要といわれている。すなわち生産現場で、つねに進化することが、トヨタ生産方式の「精神」でもある。

トヨタ自身が海外へ進出して経営している場合には、この「精神」も同時に移植されると思われるが、他の企業がトヨタ生産方式を導入したり、トヨタが経営・生産現場から撤退した場合には、当然のことながら状況が一変する。単にトヨタ生産方式を導入する場合、日本の郵政公社などでもこうしたケースが見受けられるが、導入当初はムダをなくし効率化できるために、一般的に目に見える形で成果があがる場合が多い。

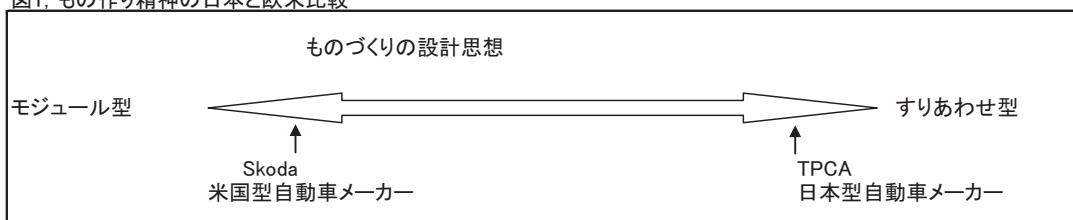
しかしトヨタ生産方式の真の意味でのカイゼンは、つねに改善することにある。前述の GM は、1980 年代にトヨタと提携して TPS を学んだにもかかわらず、こうした精神を継続して実施してこなかったとみる専門家もいる。それだけでなく欧米では、現場での経営・生産方式は、細かなマニュアルが必要で、だれでも理解できる表現・言語で文書化される。しかしトヨタのカイゼン方式は、現場でのすぐに言語化できない工夫や職人的技巧の領域も含まれるので、すぐにはマニュアル化できない場合が多い。

上記のようなトヨタ生産方式の海外への移転の困難性は、繰り返しになるがカイゼンの背景にある暗黙知や知識の共有性のような企業文化、生産文化に根付いているように思われる。東京大学の藤本隆宏は生産システムの設計思想の違いがアメリカと日本にあると指摘する[藤本他(2001)]。すなわちこの設計思想は日本のような、さまざまな部品を一つ一つすり合わせて製品の機能と製品の構造にかんして最適に統合する「すり合わせ型」と、アメリカのようなすでに出来上がったものを箱に入れて組み立てる「モジュール型」に分けられる。前者は日本が得意とする分野であり、後者は構想力やシステム構築能力が高いアメリカや中国が得意とする分野である。パソコンの組み立てを想起すると容易であろう。箱の中にさまざまな部品を備え付ければ多少の知識があれば個人でもパソコンは組み立てられる。モジュール型では、この考え方を自動車に応用したものである。ダイムラーベンツの小型車スマートはこの設計思想を徹底化してできた車である。これに対し、走行性、乗り心地、燃費などの機能とサスペンション、エンジン、ボディなどのハード面を、全体のバランスを考慮しながら組み立てていくのが、トヨタを代表とする日本の自動車製造の思想である。

さらに藤本は、競争環境がオープン（世界標準）かクローズ（護送船団方式あるいは囲い込み）か、設計思想がオープン（モジュール）か囲い込み（すり合わせ）かという、4

つの局面に分類した。自動車は設計思想がすり合わせ型，競争が囲い込み型で日本の得意分野である。パソコンは設計がモジュール型，競争もオープン型というタイプである。またブラウン管テレビはモジュール型，高度な技術を要する液晶・プラズマテレビはすり合わせ型と分類される[藤本(2003)]。このように自動車産業は，アメリカのモジュール型，その対極に日本のすり合わせ型が対峙している。欧州では小型車メーカーがモジュール型，高級車製造がすり合わせ型が多いといわれている¹⁰。ドイツの高級車製造メーカーであるメルセデス・ベンツ，BMW，ポルシェなどはすりあわせ型，フォルクスワーゲン（VW）は，車種によってモジュール型とすりあわせ型の両方が併存している（図1参照）。

図1. もの作り精神の日本と欧米比較



注. 著者作成。

フォルクスワーゲンは，欧州でいち早くモジュール型生産を，チェコのシコダで導入した。シコダではマニュアル・トランスミッションをフォルクスワーゲン・ポロ（スロヴァキア），ニュービートル（メキシコ）に供給し，エンジンをSEAT（スペイン），シコダ（チェコ），フォルクスワーゲン全般に供給している。同様にハンガリーやポーランドのフォルクスワーゲングループ企業が他の製品にモジュール供給をしている。こうしてシコダでは広大な工場敷地を有効利用してモジュール型組み立てを行っている，いわば欧州を代表するモジュール型自動車生産基地である[池田(2004)]。

他方，TPCAではトヨタとプジョー・シトロエン関連部品メーカーから供給される部品をチェコ・コリーン工場で，基本的にすり合わせ型設計のもとづいて生産している。とりわけトランスミッションとエンジンはポーランドのトヨタ工場から搬送されている。

このようにチェコでは，基本設計がまったく異なる2つの「もの作り哲学」が共存しているのである。教育水準の高いチェコの労働者は2つの哲学を理解して生産するであろうが，はたしてどちらの設計思想がチェコ人に適しているのだろうか。さらにトヨタをはじめとする日系自動車メーカーがロシアや他の欧州地域に進出した際に，どのように適応させるのだろうか。

基本的には自社工場での教育訓練が徹底していれば問題ないと思われるが、チェコを事例として、一般論としてどのようなことが考えられるであろうか。第一に労働者の分業意識があげられる。チェコでは、原則的にアメリカやドイツと同様に労働者は、細かい職域が決められており、異なる職域の製造を行われない伝統がある。これは教育制度の中でも伝統的に残っている。さらに労働者の中での区別・差別意識が強い。工業高校や専門学校出身、大学出身、大学院出身などの区別意識は日本人が考えている以上に強い。第2に社会主義時代から続く労働者の欠勤率の高さが問題となっている。チェコの医療保障制度は疾病者の保護意識が強く、風邪などの軽い病状でも1週間以上欠勤する労働者が多い。その間、賃金の6-8割に相当する医療補助金が支給されるので、労働者の欠勤モチベーションは高い。欠勤率が低い日系企業で8%、同様に高いところで30%近い企業も存在していた[池本(2003)]¹¹。

これら2つの問題は、日本的生産システムの下で熟練工・多能工を育成することの障害要因となる可能性がある。すなわちトヨタおよびトヨタ関連企業だけでなく、異なる関連職域の労働をこなす多機能工の育成は、日本では特別のことではない。これは生産現場での知識の共有のための重要な要素でもある。「すり合わせ」という知識共有型の設計哲学のもとで生産を続ける限り、これらの点が注目される¹²。

4. チェコの特色1：国民性

前述のようにチェコへの外国企業の投資要因としては、(1) 伝統的な工業国であること、(2) 多くの熟練工、マネージャーの存在、(3) 西欧諸国への隣接という地理的優位性、(4) 比較的整備されたインフラ、(5) 西欧に比較して低い労働コスト、(6) 投資インセンティブの導入、(7) EU加盟による関税など障壁の撤廃、などの優位性があげられる。他方、2003年から筆者が日系自動車関連企業を中心に実施してきた現地調査によると、(1) チェコ人のメンタリティ、(2) 日本的経営・生産方式の適応、それと関連した(3) 工場労働者の欠勤率、それ以外にチェコ政府の対応¹³などの点を、日系企業幹部は指摘している。この3点は、チェコへの日本的経営生産方式の適応という視点では看過できない問題であろう。代表的な日本的経営生産方式であるTPSの構成要素は、実は日本の戦間期から存続する日本的システムが基盤となっていることに注目したい。終身雇用、年功序列、企業内組合、教育、ケイレツなど生産ネットワークなどの諸制度が存在し補完しあっていることがTPS成立の基本条件となっている。チェコ人の国民性、欠勤率などの問題は、TPSを支える基

本要素であり、これらの問題によってチェコに日本的経営生産方式がどのように適応するかという問題の糸口になる。

チェコ人のメンタリティに関しては、いずれの調査企業も、おとなしい、まじめ、論理的、上昇志向の欠如、忠誠心の欠如などを共通に指摘していた。別の視点からみれば、常に周辺の大國に支配されながらも、「そこそこ」の生活水準を維持してきたチェコの知恵がそこにあるのかもしれない。チェコの支配國に対する抵抗は、国民的小説『兵士シュベイクの冒険』や「プラハの春」改革運動を阻止するために侵入したワルシャワ条約軍戦車に向かって抗議するチェコ人が、最近の典型的な事例であろうが、そこには明示的な抵抗をせず、暴力より言葉で意思表示をする傾向があるように思われる。したがって支配者、政府、企業などの權威に対する懐疑的姿勢、忠誠心の欠如はチェコ人の典型的な行動様式といえよう。会社のために夜遅くまで働く、あるいは過労死はチェコ人には考えられない事象であろう。

また、これに関連して、權威的支配者から、「がみがみ」云われるのを好まず、それに対して顕在的な言動よりも、直接的でない表現を好む傾向がある。日系企業幹部からは、チェコ人従業員は、勤勉ではあってもマイペース、上昇志向の欠如、簡単に人を信じない、ストレートに反抗しない、労働意欲がない、感情より論理、法に従う、象徴的表現より数値目標を好む、などの指摘は正鵠を得ていると思われる。また別の日系企業幹部はチェコ人は何か指示を出すと「できない」と答える傾向があり、これは本当はできるけれどもやりたくないあるいは面倒くさいと思っているために、あえて「できない」という傾向があると指摘していた。

他國との国民性比較で、議論になっているのは、チェコとポーランドに工場を持つトヨタの見解である。一般にトヨタのポーランド工場労働者とチェコの労働者を比較した場合、ポーランド人労働者の質が高く、労働意欲も高いとの指摘である。これはポーランドではトヨタのイメージが極めて高く、トヨタに勤務するということは一種のステータスにもなっていて、トヨタポーランドの労働者の質が、一般企業に勤めるポーランド人労働者よりも高いことも一つの要因であろう。実際に2012年9月、2013年1月の現地調査で、ポーランド人従業員は、日系企業への適応力がトルコ工場同様に高く、会社への忠誠心もあるという。興味深いことにトヨタ織機ポーランドでは企業幹部が、ポーランド人は日本人に近いというコメントしている。チェコとポーランドに工場を持ち、同様の生産方式を採用している点から、きわめて興味深い見解である。対照的に、チェコとポーランドの国境近

くに工場を持つデンソーチェコでの聞き取り調査では、一般のポーランド人労働者の質は一般チェコ人労働者の質と同等かそれを下回るという見解が留意される。複数のチェコ駐在商社での聞き取り調査では、トヨタが指摘するポーランド人労働者が優秀という意味を、チェコ人に比較して忠誠心、労働意欲、トヨタ生産システムの適応力などが相対的に良いと解釈できると指摘している。

またチェコ人は細かいところまで論理的に説明する必要がある、納得するまで議論することが多いというのが各企業を調査したときの共通の指摘であった。たしかにチェコ人は論理的な方法たとえば数値目標などで具体的に示す方法を好む。日本のように「あうんの呼吸」や説明抜きで指示を出した際に素直に従うのを好まない。ある日系企業幹部は、議論の手間と時間を、チェコ工場に比較して「イギリスでは半分の時間でよかった、メキシコでは強制的指示でよかった」と指摘している¹⁴。ハンガリーのデンソー工場を訪問した際には、ハンガリー人従業員に対して、いちいち細かいところまで論理的に指示することは減多にないと指摘していた。トヨタの見解は、おそらく細かいところまで納得いくまで論理的に説明する手間、相対的にポーランド人よりもチェコ人の方がかかるということであろう。さらにC企業に対する愛社精神（いわば忠誠心）やカイゼンへの対応にも国民性の違いが出ているのであろう。したがって後述するが日本的経営の適応の視点ではポーランド人はチェコ人よりも受容しやすいと解釈できるかもしれない。

だからといって前述のようにすべてのポーランド人労働者がチェコ人労働者よりも優秀なのかという点に関しては、デンソーチェコ幹部が興味深い指摘をしている。デンソーはポーランド南部の労働者を臨時工として300-400名雇用している。ポーランド人が特に優秀というわけではないが、ポーランドよりも賃金が高いので基本的にまじめに働く。逆にポーランドの労働者はよく酒を飲む、それもビールではなく強い酒たとえばウォッカを好むので飲み過ぎた場合、朝6時のシフトに間に合わない場合があるという。そのために働きたくない、起きられない、早番はいやだなどなどの理由の欠勤事例はある、との指摘は興味深い。

5. チェコの問題点2：日本的経営生産方式

日本的経営生産方式に関しては、対内（対従業員）および対外（調達、販売）の点から検討する必要がある。ここでは聞き取り調査から対外的問題に絞って検討したい。一般に自動車産業における日本的な商取引は、ケイレツと呼ばれる長期的取引が慣行となって

いる。部品調達の際に、コスト（価格）を最優先する欧米企業と異なり、基本設計の時点から部品メーカーとすりあわせを行い長期スパンでコストカットを行う TPS とは、取引慣行が根本的に異なっている。そのために TPCA では、前述のように日系の有力系列メーカーの部品を調達できない事態が生じ、10年近く経過した2011年3月現在でも、デンソーチェコは自動車用エアコンの受注が実現していない。さらにコイトチェコはトヨタ（TPCA）との取引はほとんどないといわれている。

そこで聞き取り調査から、チェコにおける対外的取引について以下検討したい。コイトはトヨタ系列の世界的な部品メーカーである。同社での聞き取り調査はチェコでの TPS 導入の典型例として注目される。

「お得意様の一つはルノー、2002年にはいつてからルノー関係者がこの工場を訪問して、ある部品を持ってきて、同じものが作れるかと打診してきた。そこで2009年9月からルノーのために工程変更をしたが、しかし取引形態がこれまでの商慣習と全く違うのでかなり戸惑っている。ルノーは徹底したコスト削減主義で、これが品質よりも最優先となっている。不良品率があるのが前提なのがルノー、こちらは不良品率ゼロを目指すのが基本方針なのである。ルノーは設計図から契約まで膨大な数の書類を持ってきた。伝統的なモノづくりを実践しているコイトには違和感が最初からあった。日本では取引が長期化すると身内のような感覚になる。トヨタのように古い顧客の場合には、長期的に生産計画通りに生産できるので、こちらも安心して経営できるが、ルノーは突然、部品変更や注文数の増減を指示したりして、そのあとのフォローもないので、工場としての生産能力（計画）を安定したものにするのが困難である」

「対ルノーの取引は全体の売り上げの30%、製品件数では50%だが上記のような取引形態なので安心できない。それに対し同じ新規顧客のポルシェは、売上で50%、製品件数40%くらいだ、そのほか、トヨタヤリスのリアランプを作っている、こうしてチェコに来て英国よりもますます欧米の企業文化の違い、モノづくり文化の違いを痛感している。ルノー、VWなどは自動化、モジュール、オートマチックラインが標準だが、日本ではすり合わせ、自働化、手作り化などが基本ということが出来る。そのなかでポルシェは、欧州の企業だが、日本のモノづくり文化に近いすり合わせの伝統がある、仕事がやりやすいし、部品の打ち合わせの時や取引形態も含め、共通するもの、なにか親和性があるように感じる。それはなんというか職人氣質のようなものを感じる」

「モジュール式の生産方式は、簡単にいえばレゴブロックやパソコンのように、まとまった部品群を組み立てる方式で、運搬、倉庫、組み立てに場所を必要とする。日本には地理的にそんなに広大な工場用地確保は難しい。ジャストインタイムは、コスト、場所、労働力をセーブする完成度の高い生産方式だと考えている」

「日本の労働者は長期、安定雇用を前提によく働き休まない。ロイヤリティ、団結心、労働意欲がある。チェコ人は優秀だが、欠勤率、定着率が低く困る。つまり手作業にばらつきが出るので、これが欠品が出やすくなる要因となる。トヨタシステムにはこれが致命的になる」

「チェコでも日本的経営方式の導入は可能ではあるが、やりすぎではいけないと思う。チェコではデンソー、豊田合成、東海理化などでTPSの訓練を行っている。デンソーは訓練センターをつくり、力をいれている。他のトヨタ系企業は予算的にそこまで徹底させるのは難かしいかもしれない。逆に現地熟練工に少し裁量を与える方式のほうがうまくいくかもしれないと考える、チェコ人は表面的には反抗的ではないけれども、理屈が通らない時は納得しない。日本的な物分かりのよさは期待できない」

「チェコ進出の日系企業の中には、中小規模のところでは日本人トップが、日本的経営をチェコ人に無理に押し付けているところがある。これは逆効果だと思う。無理やり実行しても良くない。じっくり5、6年かけて、日本・チェコのハイブリッドな独自方式を作り上げるのが結局は早道だろうと思う」

またD社では下記のように述べている。

「設計すりあわせは、日本あるいはドイツのテクニカルセンターでおこなっている。基本設計はドイツと日本、チェコでは顧客の製品の応用設計を行っているがこれに十分に能力あるチェコ人技術者を多数抱えている。応用設計のすりあわせはトヨタと行うのも欧州企業と行うときも基本的には変わらない。問題は車のモデルチェンジがあった場合、欧州企業は新たな契約をしなければならないが、日本の場合は長期にわたって顧客となってくれる。もし契約を失うと売り上げを数10%失うことは、欧州企業との取引では珍しいことではない。しかしトヨタの場合にはモデルチェンジで仕事を失うことは基本的にない」

以上のようにチェコの日系企業は、欧州に進出している日系企業との間に従来の慣行のままの取引と同時に、欧米企業との間ではコスト重視の取引を実施している。欧米企業との取引で生じる大きな問題は、その商取引が短期であることとコスト重視の基本方針であろう。2011年2月の聞き取り調査においても生産が急に落ち込んだ企業が存在した。

6. チェコの問題点3：欠勤率

チェコの日系企業の最大関心事は、進出当初からの従業員の欠勤が多いことにある。日本では2-3%程度の欠勤率がチェコでは2003年当時その10倍に達していた工場が散見した。同じ社会主義体制であったポーランドやハンガリーでも10%を超えることはほとんどない。たしかに大陸欧州諸国は一般に労働組合の影響力が強いので、欠勤率は10%を超える国もある。しかしながらチェコは、これらの周辺諸国に比べてもチェコの欠勤率は高い。その要因は(1)労働法で欠勤が保護されている、(2)社会主義体制の遺産、があげられよう。

まず労働法ではビロード革命後は欠勤の場合、手当は最初の2週間は給与の80%支給されることとなっている。これは手当には土日もカウントされるために、欠勤してもほとんど給与と同水準の手当が入るため休む労働者が多かった。とくに旧国有企業が位置する工業都市では多くみられた。旧社会主義体制下では30%以上の欠勤もみられ、こうした労働慣行が長く続いていた。ところが、日系企業など外国資本からの政府へのクレームから、次第に労働法など法規制が厳しくなり、現在では欠勤最初の3日間は無給、その後欠勤21日までは欠勤者の手当は雇用者が給与の60%を負担、22日目以降は社会保険庁が負担することになった。これにより、欠勤手当を企業側が負担する割合が多くなったため、長期欠勤者や欠勤常習者に対しては、電話チェックや家庭訪問などモニタリングする日系企業が多くなった。

しかしながら現在でも欠勤に対しては周辺諸国にくらべてもまだ手厚いといわれている。それは有力政党である社会民主党の支持基盤が労働者であり、法規を厳しくすることに消極的であるだけでなく、社民党と対立する市民民主党でさえも労働者をストレートに敵に回すことを避けている。

さらに社会主義体制から続く「緩い」労働慣行の遺産も見逃せない。社会主義時代から、医者は患者に対して軽度の風邪でも2週間程度の治療必要との診断書を簡単に発行していた。現在に至ってもその慣行は続いており、医者から容易に診断書を発行してもらう労働者が多く、慢性的な欠勤が続く大きな要因である。また1968年「プラハの春」改革運動後の正常化政府は、国民の不満を少しでも抑制するために、労働慣行がかなり緩和され、さらに欠勤が目立つようになった¹⁵。また社会主義時代の慢性的なモノ不足のなか、物資を購入することが日常の大きな関心事となり、仕事を集中してできない状況が長期間続いていた。これは東北関東大震災直後の首都圏のモノ不足と買い物パニックを想起すれば容

易に理解できると思われる。これまで論じてきた忠誠心どころでなく、欠勤が多かったのも理解できよう。

しかしながら、2011年以降に現地で聞き取りした結果、欠勤率の高さに関しては、予想に反して5-10%であることが判明した。その背景として日系企業の進出が10年を経過して、日本的経営生産方式を含め日系企業の経営とりわけ労務対策が功を奏してきたことが大きな要因であろう。また労働者の年齢が10年経過し、社会主義体制を経験した労働者が次第に減少し、さらに2000年代に雇用した若手従業員が結婚や子供（ファミリー）を形成し始め、安定志向の労働者が次第に多くなってきたことも大きい。

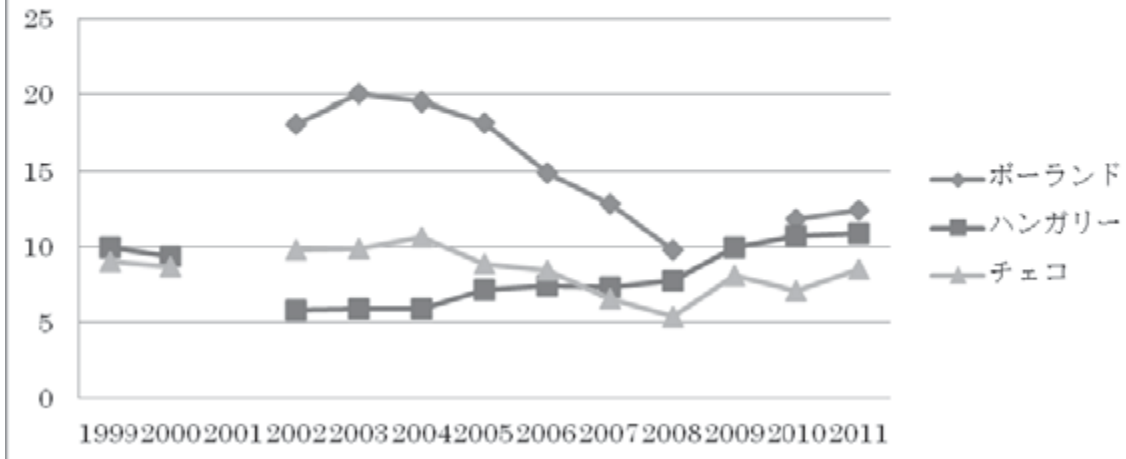
企業レベルの雇用調整で、欠勤を繰り返す不良労働者を慎重なやり方で解雇あるいは説得する方策の効果も出始めていると思われる。また2007年以降のリーマンショックと景気後退によって労働市場が売り手市場から買い手市場のシフトし、安易なジョブホッピングができなくなってきたことも大きな要因であろう。

企業は欠勤を減少させるためにフロー労働者の賃金体系を固定給一本から固定給プラス変動給（能力給）中心に移行し、そのために欠勤の多い労働者と皆勤の労働者との間に賃金格差をつける制度を導入した。

また日系企業同士で、労務対策、インセンティブなどの情報交換を日常的に行っており、特にトヨタ系企業では親密に情報交換をして、日系企業同士の従業員の取り合いを回避している。



図3 中欧3カ国の失業率(%)
CIA World Factbook, 2011より



おわりに

これまで検討してきたようにトヨタ（TPCA）と関連部品供給メーカーの進出は、チェコ経済にとって大きな意味をもっているだけでなく、彼らの進出は、単に生産、貿易、雇用だけでなく「ものづくり」という観点からも大いに注目されよう。長期雇用、多能工、すり合わせ生産、ケイレツなど日本的生産方式の移転をグローバル化に對比させてジャパナイゼーションと指摘する場合がある（河村[2005]）。今後もチェコなどのスラブ諸国でこうした生産方式がどのように適応するのか、あるいは進化するのかを継続して調査したい。また繰り返しになるがTPSの構成要素は、終身雇用、年功序列、企業内組合、教育、ケイレツなど生産ネットワークなどの諸制度が存在し補完しあっていることがTPS成立の基本条件となっている。とはいいながら日本で実践されている日本的経営生産方式をそのまま移植するのは無理があろう。聞き取り調査にもあるように、現地化を進めて、ある程度チェコ人に裁量を与える方法で独自の経営生産方式を確立させる企業が多い。

2011年以降の聞き取り調査で明らかになった日本的経営生産方式の前提条件になる「欠勤問題」がほぼ改善している点は大いに注目される。これまで筆者が指摘していたチェコでの高い欠勤率問題が改善すれば、すりあわせを基本とする日本的経営生産方式の適応がチェコで可能になる前提となり、日系企業の進出はさらに促進される可能性がある（池本他[2009]）¹⁶。

(参考資料) 2011年-2013年 中欧日系企業訪問メモ抜粋 (順不同)

2013年1月24日 A2社

・2002年4月工場設立, 2007年工場増設, 資本金 5億1500万CZK, 従業員2011年204名, 2012年207名 駐在員6名, 売上 2007年25000千ユーロ, 2008年23000千ユーロ, 2009年20000千ユーロ, 2010年19000千ユーロ, 2011年23000千ユーロ, 23億円。

・自動車用ファスナーのトップメーカーとして欧州市場に確固たる足場を築く。

・品質管理の徹底による自工程完結。

・コスト競争力は労務費などの地域特性を生かしてTPSによるムダの徹底排除。

・納期は後補充方式による100%on-time deliveryの実践。

・技術開発はまだ顧客への開発提案型企業には至らない, セールススタッフいない, これが課題。

・2003年間から5年間で後工程引取り方式の定着を図った工場実現, 工程で品質確保実現, 日本のモノづくり技術がチェコ人へしっかり移転実現。

・土地 83300 m², 敷地 32900 m², 工場 30600 m²。

・熱処理・表面処理まで工場一貫生産。

・ボルト生産。

・顧客 トヨタグループ。

・トヨタの欧州新事業TPCA設立のためにチェコ進出, 2008年に大規模投資4億CZKしたものの, 2008年のリーマンショック以降は欧州金融不安もあり売り上げは頭打ち。

・会社トップは日本人, 2012年4月に組織変更で大きく変革(現地化), コミュニケーションの円滑化, スピードアップを狙い, マネージャーは全て現地化実現, 駐在員は並列のコーディネーター化, 最近成果が出始めている, モチベーションがアップした。

・賃金はチームリーダー以下, 基本給+スキルボーナス(平均月1000CZK)。グループリーダー, スペシャリストは基本給+語学手当+ボーナス(基本給の5%を2回/年), マネージャーは基本給+語学手当, ここ数年ボーナス支給はなし, 車の支給もなし。

・海外研修は日本に出張研修あり, QC,日本での社長監査, スキル教育, 新人研修のためのカリキュラムあり。

・日本人社長は, マネージャーは当初内部登用と考えていたが昨年からは間接部門は欧州流に変更, すなわち管理スキルを持った人材を採用, 下から育てあげていくのが理想という考えは変わらないが, 日本人より階層意識が強く, なかなか上のレベルの考えまで到達し

にくい。日本人社長の任期終了までには現在のマネージャーの中から副社長を登用したい。やはりここはチェコ、チェコ人で工場を運営して始めて欧州あるいはチェコの会社となる。いつまでも日本人が日本流のやり方で回しては発展しないと考える。

- ・外国人従業員はいない，現場は在職 5.8 年と長い。現在によるが 2 シフト，3 シフト制。
- ・組合はあり，上部団体は KOVO，203 人中 26 人 加入率 12.8%，会社と組合は非常に友好的な関係。さまざまな改善に前向きに協力。毎年の賃金交渉は互いに理解しあいながら無理のないレベルで決着（現実的）。

- ・欠勤率は病欠 4.3%，有給 11.5%，産休 3.0%（6 人/206 人），カレンダーで 3 週間以内が企業補償の範囲，病欠 稼働率 3 日以内 無補償，稼働日 4 日以降カレンダーで 21 日まで，低所得者は総支給額の 60%，4 週間以降は国が補償。

- ・生産管理は 2012 年より 1 サークル立ち上げ，まだ立ち上げたばかりで QC 手法の勉強から始める，なかなか日本式の問題解決の定着は難しい，グラフ，表を使ってのまとめ方が苦手，言葉（文章）で表現したがる。

- ・JIT に関しては，チェコ人には，まとめて生産したほうが製造原価が安いという従来の考え方が根強い。会社トータルに考えてその会社の力に合った在庫，生産ロットがあり，レベルアップのために在庫を減らして問題点を顕在化させて改善につなげるという考え方が，なかなか定着しない。

- ・生産 384 品目中現地生産 293 品目，材料，ワッシャー，型などを日本から調達していて，ユーロ安により厳しい状況。円での調達・支払いは売り上げの 60%を占める。現地化を加速中，ワッシャーはチェコ，スペイン，型はイタリア，補修部品はチェコで調達可能か検討中，調達できない品は日本へ依頼，材料は日本輸入から一部現地材にシフト中。

- ・調達に関して，技術面は欧州から学ぶ点が多い，日本が一番であるとの思い込みは危険，日本のように仕入れ先を育てていくという考え方がないが，一部チェコ企業を教育中。

- ・本社（日本）の品質管理レベルは，データ管理，統計的手法など管理レベルは日本より進んでいるところもある。

- ・現地調達を日系企業は声をそろえて言っているが，いざ末端まで落ちているかどうか疑問である。工数がなく，うまく回っていないのが実情。設計変更が実施されても，実際に物が切り替わるのに 1 年かかる。

- ・トヨタグループで 90%，残りをマジャールズズキなどが占めている。そのため欧州のほかの顧客を見つけるのが課題，トヨタの比率を下げ，他社を増やすのがリスクマネージメ

ントだと思ふ。またドイツの部品メーカー、カマックスと協力関係にある。この会社はワーゲン、シコダ、BMW、アウディに供給している。カマックスには商社部門（ファシル）があり、積極的に動いている。

・フォードは工場ごとに部品供給メーカーを取りまとめる（まるでメインバンクのよう）企業を決めている。そこが別の下請けを指名する。たとえばベルフォフという企業が SPP（single plat production system）の頂点となったりする。BMW も同じでカマックスを SPP に指名して、カマックスが他の部品メーカーを指名する。同社はカマックスから指名を受けている。

・しかしシコダやワーゲンは部品ごと直接メーカーと契約・購入している。

・2011 年ごろから人事は現地化を進めている。チェコ式の注意の仕方、叱り方などやはり日本人にはわからないからだ。工場長（チェコ人）に進行役をまかせて朝 9 時のミーティングをする。チェコ人に自分の会社という意識を持たせる必要がある。また平準化、生産性など様々な指標を示して意識化させている。チェコ人は引っ込み思案なので日本的方式だとどうまくいかない場合がある。

・ヒューマンリソース（HR）部門はチェコ人マネージャーが不在、日本語のできるチェコ人スタッフを登用したが、結局 HR マネージャーは外部から雇用した。同社は HR が弱い。

R 社は HR マネージャーがしっかりしていてうらやましい。

・組合はあったほうがよい。労務の交渉相手は必要である。

・チェコ人は風邪に弱い、熱に弱い。日本人なら少し調子悪くても入社するがチェコ人はしない。欠勤の場合 21 日間欠勤まで給与を自社負担するので困る。

・TPS は日々生産工程で工夫する方式のため、QC サークルを作って意識させようとしているがなかなか定着しない。

・マジヤールズズキは現地調達、部品共通化がトヨタより迅速で努力している。

・生産コストはアジア、チェコ、米国、日本の順、輸送コストはチェコが一番高い。

・TPCA は部品購買がプジョーであるため競争入札があるが、自社は無条件で TPCA に納入できる例外的な特権がある。しかしトヨタは日本材にこだわり、品番が多様なためコスト減にあまり貢献しない。

・シフトは 6 時—14 時、14 時—22 時、22 時—6 時の 3 シフト、シフト終わる前 30 分でチェコ人は仕事を辞める、これだけで 5% 生産性が下がる。2 時間で 1 回休憩。

・本社の商社部門（営業部門）が顧客を探す。

- ・問題が生じた場合、チェコ人は文書にするのが好き、TPS ならグラフや表を多用して説明するのが通常。

- ・工場の機械欧州製特にチェコ製は、納入後のメンテナンスサービスが悪い、購入したら最後という感じで、日本なメーカーならメンテがしっかりしている。

- ・現場は 150 人，高卒専門卒，事務系はほとんど大卒，大手日系企業の中には現場従業員のなかに英語を話せるものがある。

- ・昨年の日本人商工会でチェコ従業員のモチベーション①やりがい，②給与，③通勤距離の順だった。

- ・従業員は結婚すると住宅ローンを借りやすいので同棲が少ない，結婚すると転職が少なくなる。子供ができるとさらに安定する⇒生活の安定と日本的経営への適応。

- ・200 人程度の工場だとマネージメントは通訳を入れれば日本人でほとんどできてしまうが，それではチェコ人が育たない（2008 年に感じた）。6 名くらいの幹部技術者に技術を伝承しないと成り立たなくなる。それこそが現地化。

- ・マネージャークラスは英語ができるので，日本ではなくアメリカ工場で研修させる，日本よりもなじみやすい。

- ・QC サークル，創意工夫，カイゼンなどはアジア，アメリカの工場と同等かそれ以上のレベルである。

- ・現地調達 40%，日本 60% 現地調達を増やしたい。欠品率 0+0.5%。

- ・研磨機は日本製が優秀で精度が高い。

2013 年 1 月 24 日 R 社

- ・会社概要

2001 年 9 月設立，資本金 9 億 9000 万 CZK., 100% 日本親会社出資，従業員 818 人（2012 年 12 月末），量産開始 2003 年 12 月，売上高 109 百万ユーロ（117 億円）。

主な顧客 トヨタグループ，フォード，マジェールズズキ，ボルボ。

主要製品はシートベルト，ハンドル横レバーコンビネーション（フォード用），電動ステアリングロック，シフトレバー，ワイヤレススイッチなど，部品から組み立てまで一貫生産を特色としている。

- ・2004 年は急速に立ち上げたのでその対応が大変だった，初期品質管理の徹底，特に品質と納期重視。

- ・輸送のための高速道路はすぐ横を走り、他の地域より有利と判断した。
- ・従業員は 818 人で 100 人減少、2009 年から P 社用シートベルト生産開始。
- ・2008 年より売上減少、横ばいが続く、2007 年がピーク。
- ・同社 4 事業部の生産、多様化のため日本人スタッフも多くせざるを得ない、13 名から 10 名に減ったが多い、10 名は全員プラハに住んで 2 時間かけて通勤している、日本人幹部は社長、副社長、工場長、生産管理、調達製造、生産部長、生産技術を担当している。
- ・チェコ進出のきっかけは英国にあるフォードへの調達、英国以外に拠点を考えた、ポーランド、スロヴァキア、チェコの 3 つが候補、インセンティブ、労働者の質、工業団地などが主要決定要因、ウスティカロボシチェが最終 2 候補、インセンティブと交通インフラからロボシチェに決定、英国ではレバーコンビネーションスイッチ、パワーウィンドウの生産、これは日本からの製品（部品）を英国で組み立ててトヨタグループに納入。
- ・2015 年から P 社は新型車を生産開始、品質が良くて少々高いのがトヨタの売りだが、品質そこそこ、デザインが良い車を買うのが欧州の消費者、こうした欧州消費者のテストをつかみ来ていない、対照的にヒュンダイはアウディのデザイナーを引き抜いて車のデザインが良くなった。
- ・フォードとの取引は手堅いし順調、フォードの生産拠点がドイツにあり、地理的に近いので有利、東海理化の製品をフォードは一括して購入して関連工場にフォードが分配している、フォードの車はやや古いタイプでも中国で売れているので堅調な顧客となっている。フォードの c カーであるフォーカス用のレバコンスイッチが売れている。
- ・日本からの現地調達、前部品を 100 としたら日本から 20%、現地調達は 69% 社内生産 10% である、タイ、ドイツ、インド、ルーマニア（プラスチック製品）、ハンガリー、スロヴァキアなどこれらはほとんど日系の現地法人、これらは現地の日本人スタッフ、ベルギーの技術担当が調査して調達先を広げている。
- ・同社は 1 st tier だが、小型のモジュール製品なので売上高が G 社や D 社に比べて小さくなる、スズキにもシートベルト、スイッチを納入しているがここも生産が頭打ち。
- ・生産管理の哲学は日本と欧州・韓国と異なる。日本は全製品の完成度を高めようとするが、欧州・韓国は品質が悪ければ取り替える。
- ・現場労働者は高卒がほとんど、直接募集して HR が採用する、エンジニアや事務系はエージェントに依頼する、平均在職年数は 6 年くらい。
- ・組合加入率は 30%、KOVO 辞める時に組合の書類にサインしている、リストラは在職

年数、仕事能力、欠勤、仕事態度などで判断する。

- ・ 転職率は月 10 名程度最近の最大数。

- ・ 欠勤率は 2012 年 12 月長期 3%，短期 1 か月以内が 2%，産休 9.2%とやや多い。

2011 年 11 月は長期 4.9%，短期 3.6%だった。改善した。

- ・ 外国人労働者はウクライナ人 6 名，ロシア人 1-2 名，スロヴァキア人 10-12 名。

- ・ シフトは早番 5：30－13：30，遅番 13：30－21：30，組付け部門 2 シフト，2 時間に 1 回休み，ランチ 30 分，つまり 2 時間，休み，2 時間，食事，2 時間，休み，2 時間。

- ・ 立ち作業は日本人よりチェコ人は疲れる，日本人はじっとして作業するのを好むが，チェコ人は歩きまわる作業を好む，小さなスペースで多機能機械をこなすのが TPS であるが，チェコでは法律で最低 1 m²の作業スポットを必要とするので，無駄なスペースが多い。

2011 年 2 月 22 日 R 社

- ・ リーマンショックの影響で 2008 年，2009 年と生産が落ち込む。従業員も 2005 年は 1202 名，2009 年は 899 名と雇用調整している。

- ・ 女性従業員が 70%，産休は 10%，100 名いる，臨時工は職安，人材派遣，WEB で求人している。

- ・ 欠勤率は 2006 年 11.2%，2011 年 8.1%と改善している。欠勤率改善のため，皆勤賞などのインセンティブを導入，長欠に対して 2 年前から家庭訪問している。

- ・ 昨年までは法規によって，最初の 2 週間の欠勤者への手当は雇用者負担，今年から 3 週間雇用者負担，そこで会社の負担が増えるので家庭訪問を開始した。住宅に表札がない場合はペナルティ，自宅にいない場合は表札に行き先を明示するよう指示した。ベルを押しでも出ない場合がある，外出居留守かわからない，電話もする，たちの悪い長欠従業員にはペナルティを課している。1 回目の違反の場合は給与を半減，2 回目の場合は 100%カットをするが，病欠の違反は労働法の違反ではないので犯罪にならない。したがって悪質な従業員であっても解雇できない。診断書についても会社雇用の医者を定期的に常駐させている。病欠の診断書も偽造が多いが，これは法律違反になる。こうした違反は女性が多い。医者モラルが低くすぐに診断書を書く。

- ・ 育児休暇は政府負担，育児休暇で 6 年間休んだものがある。

- ・カイゼンには苦勞している。マネージャー、アシスタントマネージャーは日本で研修させる。一般にチェコ人労働者はまじめ、熟練工も多い、いったん仕事を覚えるとまじめに働く、米国での経験では、みんなのんびりしていた。

- ・TPSの一環として工場内に作業用の訓練施設（道場）を開いている。トップ以外は原則的に現地化を進めている。日本人幹部とのコミュニケーションがとれるならそれでよい。

- ・皆勤手当は3ヶ月で3000コルナ、1ヶ月1000コルナだが、有給の休みはカウントしない。最低賃金は15000コルナ、変動給（能力給）を導入、固定給を100とすれば変動給は70に設定。低賃金労働者の方が病欠が多いが、逆に25000コルナ以上の労働者の欠勤率は低い。

- ・大卒10%、高卒と専門学校卒60%、中卒30%という構成。40%の従業員が英語わかる。定年65歳だが、ここでいう定年は年金支給年齢が退職定年である。

- ・労組に34%加入、賃金交渉している。熱心な組合員は2、3名、従業員の平均年齢は34歳。

2013年1月25日 D社

- ・会社概要 社長はチェコ人、設立2001年7月、リベレツ市（プラハから100キロ、ドイツ、ポーランドとの国境近く）、生産品目 カーエアコン、ラジエータ、敷地 257600 m²、総投資額 120百万ユーロ、売上 334百万ユーロ（2011年度）、従業員 1559人（2011年度末）。

- ・主要取引先 トヨタグループ、マジェールズズキ、VW, AUDI, BMW, SKODA, DAIMLER など。

- ・売り上げは、2007年286百万ユーロ、2008年243同、2009年250同、2010年270同、2011年334同。

- ・顧客別売上（2011年） 68%ドイツメーカー、15%日系、15%D社グループ。

- ・従業員2002年立ち上げ104人、2003年660人、2004年1400人、2005年2006年1700、2007年1750人、2008年1700人、2009年1432人、2010年1412人、2011年1559人。

- ・仕入先 EU内 53%、チェコ 36%、EU外 11% 立ち上げ当初より約90%の現地調達達成。

- ・現地化（人事） 社長チェコ人、部長、12部門中日本人は事業企画・経理、設計、生産管理・物流、製造技術の4名、チェコ人8名、次長 section manager は27名中日本人7名、

ローカル 20 名，日本人出向者 11 名（2012 年 1 月現在）。

- ・ D 社欧州の考え方，顧客の近郊にて熱交換器（エアコン）の組付を実施，新型熱交換器を中核工場で集中生産，日系・ドイツ系顧客への HVAC の供給拠点，新型熱交換器の集中生産拠点。

- ・ チェコに工場進出理由 ①日系，ドイツ系顧客に近い，②伝統的な工業国（質の高い労働力），③低労務費，④整備されたインフラ（特に高速道路）。

2011 年 2 月 22 日 D 社

- ・ 世界に 215 カ所，欧州に 37 カ所拠点がある。主に FIAT，ルノー，プジョーに供給している。ここではエアコン，エッチバック HVAC（これらはかさばるので組み立ては消費地立地）を製造，中の部品は投資コストがかかるので別の場所で集中して生産している。2010 年 11 月よりチェコ人の社長を登用。従業員 1432 人と外国人労働者で構成。2014 年より GM，2012 年よりヤリス用製品を英国工場からチェコ工場にシフトさせる。ドイツ企業に 70%納入，うち 30%が VW，日系は 9%。日系企業との取引が低いのと現地調達率が高い（90%）であるのがチェコ工場の特徴である。欧州で操業するには現地調達を高くしないとやっていけないので関連企業にも来てもらった。

- ・ 現地化を積極的にすすめていて，社長がチェコ人なのはトヨタ系日系企業では初めてだろう。2010 年 VW グループ賞を受賞し同社の部品を高く評価してくれたのはうれしい。

- ・ 欠勤率はライン（現場）で 2008 年 10.49%，平均 6.87%，2009 年 8.96%，月平均 5.52%，2010 年 4.5%と次第に低くなっている。欠勤率 3%が目標である。間接労働者（事務など）は 1%と低い。

- ・ 給与体系が現場労働者（直接）と技術職事務職（間接）では異なる。間接は固定給のみで，直接は変動給を 2009 年より導入した。出勤率によって手当が違う。平均賃金 25000 コルナの 2 割が変動給，組合と交渉して変動給を多くした。しかし従業員に変動給を導入する経緯やその仕組みを説明して理解してもらうのが難しく 1 年かかった。2000 年中頃，トヨタがこの制度を導入したのでこれを参考にした。もともとトヨタのフランス工場で行っていた。しかしチェコ人は変化を嫌う傾向があり，新しい給与体系への抵抗は強かったが，粘り強く説明して，これでやめる労働者はいなかった。問題のある人の給与とまじめに働いている人の給与が同じなのはおかしいという論理で説得した。組合・従業員対策

は気を遣っていて、イースター、ポーリングなど様々な行事を開催して日本人スタッフとチェコ人従業員の交流を深めている。

- ・長期欠勤者に対して家庭訪問をしている。総務担当、組合役員、外部の専門家の3名で訪問し、もし本当に病気でない場合はペナルティとして手当（給与）をゼロにする交渉をする。この家庭訪問は会社側の人間だけでなく第三者が含まれるので、違反者は納得せざるを得ない。また会社内に医者が常勤していて診断書を精査している。

- ・リーマンショック以降、欠勤率はかなり下がった。離職率も10%から5%に下がった。リーマンショックは生産の落ち込みなど大変だったが、そのかわりに労務対策は楽になった。新入社員の給与は20000万コルナ、周辺工場よりやや高い。チェコ人正規従業員1400名、ポーランド人300名。ポーランド人労働者は時々問題を起こす。しかし一般的にポーランド人労働者の質はチェコ人とそれほど変わらない。ポーランド国内の賃金がチェコに比べて10-15%低いので同社で働きたいと思っている。6台のバスが正門前のバス駐車場にありポーランド国境までポーランド人を輸送している。

- ・トヨタポーランドの幹部社員がチェコよりポーランドの方が労働者の質が高いと評価しているが、D社の経験では、トヨタポーランドにはかなり質の高い労働者が雇用されていて、一般のポーランド人ではなく、経験ではチェコとポーランド人の労働者の質は同じかややポーランドの方が質が低いような印象がある。国境付近とか地域の問題もあるのかもしれない。

- ・生産技術スタッフがシコダにときどき引き抜かれる。シコダ、TPCA、デンソーの順に賃金が高い。シコダの新入社員は23000コルナ、平均26000コルナ、こちらの新入社員は20000コルナで、シコダの間接労働者の賃金はFの1.5から1.3倍と思われる。

- ・中高年の中途採用は積極的に採用しない、基本的に1年契約で様子を見る。新人を育てる方がずっと効率的である。新人で育てて結婚して落ち着かせる。既婚者や子供がいると安定を求め、それほどジョブホッピングをしなくなる。

- ・チェコ人はまじめで、素直、ポテンシャルはフローア労働者も技術者も高い。忠誠心はない。日本人に対して一目置いてくれる。チェコ人は賃金と生活のバランスを重視する。

- ・エアコンをP社に納入したいがなかなかできない、かわりにラジエータを納入。

- ・しかしワーゲンゴルフ、BMWのエアコンの生産は受注した。しかしドイツとの契約は短期なので新規モデルではわからない。

- ・VWやBMWの製品を製造した場合、製品の最終チェックは、ドイツ製の機械でチェッ

クさせられている、これは彼らのリクエスト、日本メーカーではない。

2010年3月 TA社

・2003年進出、立ち上げ、2004年夏に、金型を日本から搬入、秋から本格生産、大型顧客の東海理化の欧州進出に伴ってチェコに来た。R社とフォードがTA社に対して欧州内で生産してほしいと要請（EU現地調達）。

・自動車の方向指示器などスイッチを作っている、樹脂成形製造に専念している、欧州にも同業のメーカーがあるが、東海理化が満足するようなメーカーがなかった。

・2008年10月リーマンショックの影響でR社も欧州企業からの注文が減って困っていた。30%生産減を覚悟していた。従業員をリストラするか自宅待機か迷ったが、20-30名の自宅待機を選択した。かれらにはチェコ労働法に準拠して60%の給与を補償した。日系企業の中には非正規雇用労働者のレイオフを実施した企業もあったが、正規従業員に関しては、雇用インセンティブの規制により5年間の雇用を保証しなければならなかった。雇用インセンティブを使って60名から80名、そこから100名まで増員、その後景気後退、2009年まで人員カットできなかった。しかし2009年4月から生産回復、人員カットしなくてよかったと思っている。

・当初はチェコ人だけで50-60名で操業するつもりだったが、残業やシフトの関係で3チーム作ると約100名必要となった。なぜならインジェクションの機械を止めると調子が悪くなるからだ。いったん止めると不良品が出てくるため昼夜操業することにした。・離職率10%、欠勤率10%、リーマンショックとその後の経済危機はこうした数値を抑制する効果があった、2006年まで操業時赤字が続き賃金が伸びなかった。

・賃金と雇用契約は独自方式を採用、雇用契約は長期、給与契約は短期（1年）に分けることにした。一人ひとり面談して説得した結果、90%の労働者はサインせず10%がサインした。サインしたかれらが現在は中核社員となっている。

・雇用求人条件は、経験不問の若手の見、3か月の試用期間、多少時間がかかっても日本的経営を植え付けやすいし、R社から日本的経営でやってほしいと要望された。

(2) 2011年2月21日 G社

・1949年に創業、売上5000億、従業員26000名、製品は自動車内外装 セーフティ、ハンドル、エアバッグ、ボード、窓枠、フロントグリル、インパネ、LED電球などである。

・顧客はトヨタ以外にホンダ，スズキ，BMW，プジョー，フォード，GM，クライスラーなどだが，新規開拓先としてベンツとVWがある。

・海外拠点はアジア 22，欧州 6，南ア 1，北米 17，オーストラリア 1，計 45 拠点

・同社は 2001 年 3 月操業開始し，ちょうど 10 年経過した。

・工場のある場所はチェコ国境地区，雇用インセンティブ，優秀な人材が目当てだった。

この地区は失業率 15%，雇用しやすいので進出した。雇用インセンティブは一人当たり 20 万コルナである。

・売上高は 2001 年から 2007 年まで順調に生産拡大，2008 年に下がるが 2009 年から 2011 年まで横ばいが続いている，これからは BMW とダイムラーのどれだけ仕事を増やすかが関心事。

・現地化を一層進めたい，2013 年以降，シニアジェネラルマネージャーにチェコ人をつけたい，従業員 686 名中，604 名正規雇用，19 名派遣社員，13 名臨時従業員，42 名産休，8 名長期欠勤。すべてチェコ人。2007 年には 830 名いたが，2007 年から 2008 年までに 100 名前後を解雇した。2010 年から 20 名程度解雇した。45 の海外拠点のうち 3 拠点で現地人社長を登用，日本人だけのつながりはいずれ限界がある，これからは新たな外国企業顧客との取引には早い意思決定が必要なのでできるだけ早く現地社長，副社長にチェコ人を登用したい。

・マネージャークラスは平均 7 年勤務している人間で，現在はチェコ人レベルの意思決定を促進している，3 人スロヴァキア人，1 名フランス人，現在 13 名のマネージャーのうち 11 名が大卒，2 名が博士取得。フロー労働者は 80%高卒と専門学校卒，20%が中卒，全体の 5%が英語を話す。

・操業して 10 年経過して日本的経営方式の基本（ここでは TPS）は教え込んだ，これまでのところ大きな問題ないが，TPS の精神が伝わっていないかもしれない。工程設計，生産準備，生産の方法を OJT の中で教えてきたが，かれらに理解されてきたか自信がない。問題の解決（カイゼン）の基本に関しては，チェコ人は分かっているが，次のカイゼンにつながっていない。カイゼンの作り直し，見直しができているかもしれない，新しい工程を入れるときに粘り強く教えている。

・アメリカ工場での経験では，アメリカ人は手先が器用ではない，細かい作業ができない，チェコ人は比較的器用だと思う。

- ・欠勤率は8.5%から11.9%の範囲で推移している。リーマンショック以降、欠勤率は低くなりつつある、離職率は1.3%、計画値5%、かつては4-6%と多かったが、景気後退で簡単に転職ができなくなった。給与はフローアー従業員（初心者）で20000 コルナ、平均年齢34 歳。

- ・長期欠勤については打つ手がない。産休・育休は託児所が一般的にないので託児所を作ろうかと思っている。長期欠勤には家庭訪問しているし、電話もしている。平均欠勤日数は5-10 日、固定給のほかにボーナスで皆勤賞平均賃金の0.2 から0.5%である。

(3) 2011 年 2 月 11 日 A1 社

- ・現在 500 名のうち 60 名が臨時工、正規雇用社員を少なくしている、変動分は臨時工を採用している。

- ・見える化、標準作業によって安全を徹底している。現在 570 名で男女比 38 対 62。ダイカスターなど機械の担当する台数（1 台担当から 4 台担当まで）で賃金格差をしている。多能工育成をめざし、単純作業と複雑作業の区別している。

- ・従業員の評価は、3 ヶ月ごとにスキルと出勤率を基準にしている。手当はフローアー労働者レベルには、最大で月 500 コルナを加給、アワード（賞与）をチェコ人がどう思っているのか、いまだ少し理解できない。

- ・長欠のとき、診断書 3 週間以上の欠勤には家庭訪問などを実施している。欠勤率は 3.6% から 4.2%、最近の印象ではチェコ工場よりもベルギー工場のほうがよく休む。

- ・アメリカで能力給をかつて導入したが、仕事もしないのに、すぐに金をくれと要求。効果がないので多能工を結局育成しなかった。

- ・労働者の訓練は創業時（最初）が肝心だと思う。強いリーダーシップと暖かい労務管理（アメとムチ）を実践。よく仕事をして収益が出たらボーナスを支給するということを徹底して教える。若手を優先して採用する。創業時は 35 歳、現在では 40 歳が限界か。

- ・日本的経営に関しては、とくにカイゼンに関しては教え込んでいる。日本ではカイゼンは文書にして提出するが、チェコ人は工夫しても面倒くさがつて文書にしない場合があるが、手当がなくても実行している人は結構いる。

- ・これまでは手当（ボーナス）は追加してもらおうと税金を取られる（2 万コルナ以上の所得に税金がかかる）ので、税金を取られない物品との交換を好む。ポイントは 3 年有効。

- ・現地化に関して日本人は3名(社長, 副社長, 技術), 最初から日本人をラインに入れず, コーディネーターとして配置してチェコ人のイニシアティブを尊重している。

2011年2月23日 S社

- ・同社は6つの事業部門, 石油化学, 化学, 無機, アルミ, 電機, ハードディスク, この工場はアルミ部門のなかの, 熱交換機部門で構成, アルミ部門は, 現在は主力部門になっている。

- ・熱交換機事業部は栃木小山工場が中心, その後海外へはアメリカ, チェコ, タイ, 大連などに進出した。特に中国の事業は伸びている。S社工場は製造中心で, 販売営業部門はドイツのミュンヘン, ウォルフスブルグと分業している。

- ・同社は1997年に設立, 93000平米, 200万台コンデンサー生産, 生産開始は1998年, 従業員250名, 間接50-60名, 直接150-200名である。顧客はVWおよびそのグループ(アウディ, シコダ, SEATなど)で60-80%, そのほかGM, SAABは10%くらい, シコダだけで20-30%納入, チェコではVWグループが顧客, 日本ではホンダ系である。

- ・2008年最大200万台, 2009年150万台, 2010年100万台と生産が減ってきている。ラインは2つあるが1つ休止している。VWのシェアが減ってきている。オーストリアのモディーンと競合しているようだ。VWのモデルチェンジで生産回復する見込みである。

- ・コンデンサーは風によってアルミが冷媒を冷やす製品であり, 原材料はアルミのコイルを購入し, これからチューブとフィンを工場加工する。ほかの部品をほかの企業から購買, そして組み立ててこれを炉に入れる, EU圏内の現地調達率は90%, 一部の部品だけ日本から輸入10%。

- ・現地化に関しては, チェコの日系企業の中でもっとも進んでいて, 日本人は一人だけである。社長は, 生え抜きのチェコ人でエンジニア出身。日本人は2009年には3名いたが2010年に1名になった。日本人の自分は財務担当, あとはすべてチェコ人, 間接部門の人間は英語を話す。

- ・欠勤率は全体で6-7%, 直接部門は5%前後で安定している。したがって人件費予算や人員配置も5%欠勤を見込んで操業している。

- ・給与体系は, たとえば12000コルナは固定給, 0-5500コルナ変動給, 0-2100コルナ皆勤手当, 1000コルナ目標達成ボーナス, 平均賃金は1800コルナとすると, 12000コルナプ

ラス 6000 コルナが給与となる。8-9 年前にこのシステムに変更した。変動給はグループでターゲットを設定させている。

- ・ 2008 年 2009 年までは転職が目立ったが今は落ち着いた。
- ・ 欠勤に関して、これまでは（2010 年以前）最初の 2 週間は、手当が支給された。2010 以降は最初の 3 日間は支給されなかった、2011 年以降は最初の 3 日間は無給、以後 21 日までは会社負担で手当支給となっている。

2012 年 1 月 5 日 M 社

・ 日本人学校の生徒数が減少している、2, 3 年前は約 130 名、2012 年は 80 名となった。企業の撤退、人員整理、単身者へのシフトなどがみられる。主にトヨタグループの業績が芳しくないことが大きい。

・ P 社はリーマンショック前には最大 33 万台生産していたが、2011 年末現在 28 万台、1 月は 25 万台と減少している。しかし人員を減らさないようにタクトを長くした。

・ 韓国製の電化製品は品質管理に問題がある。欠品が多くばらつきが多い。テレビだけでなく自動車にも見られる。日本では設計変更は当たり前であるが、欧州では設計をあまり変えない。

・ 韓国の製品は価格重視、コスト重視で品質は 2 の次、1 年保証の製品は 1 年持てばよいという考え、EU 標準では 3-5 年。

・ 日本車でも made in Japan の車が高く売れる。労働者の質の問題、あとは品質管理の徹底

・ 日本人労働者は、労働を自分の仕事と考える、欧米人は単なる被雇用者という考え、契約の世界、チェコでは他の社会主義国もそうかもしれないが、終身雇用という考え方が重要な位置を占める。

・ 会社への忠誠心はチェコ人には低い。日本人なら、たとえばトヨタなら俺が作った車が街中を走っているという自負がある。⇒ミスチルの彩り（いろどり）の歌詞が象徴的。

・ ドイツのギルド制、日本の職人は技術の継承に重きを置く、銀座・金座、華道・茶道・舞踊などもある種の技術の継承、ものづくりと目に見えない経営管理ノウハウの継承を大事にする、不景気でも新人を採用し会社内の業務の継承（JAL）。

・ チェコでも年配の熟練工の再雇用が目立ってきた、これは働くことで自己実現しようとする事と、年金だけではやっていけなくなってきたことが背景にある。年金をもらえない人が増えている。月 1500 コルナの年金の人が増えている（最低年金レベル）。

・25%が23000コルナ以上の給与だが、75%はこれ以下の給与で暮らしている。

2012年1月23日 TP社

・チェコに日系企業242社（2011年末現在）進出、シコダ、ヒュンダイ、TPCAなどチェコで自動車118万台生産（能力）、ポーランドは83万台、スロヴァキア52万台（確認）、シコダは輸出額7922百万ユーロ、第1位、87.5万台生産のうち94%を輸出、TPCA輸出額1789百万ユーロ、27万台生産のうち99.9%輸出、Hyundai輸出額1823百万ユーロ、25.1万台生産のうち99%輸出。チェコは自動車生産輸出国である。

・チェコ国内販売（2011）17万3282台（対前年比2.39%）、チェコ市場はEU内で1.2%、シコダ31%、VW9%、フォード8%、ルノー7%、ヒュンダイ7%、KIA5%、プジョー4%、シトロエン3%、オペル3%、ダチア3%、その他21%、ヒュンダイとKIAは同グループなので合わせて12%とチェコ国内2位。

・チェコではAセグ（小型車）の比率が伝統的に低く中大型車に人気がある。2007年4% 2011年3%、これに対しBセグ2007年32%、2011年22%、D/Eセグ2007年17% 2011年22%、cセグ2007年13%、2011年16%。シコダ、ヒュンダイは中型車生産を主力とする。

・敷地124千㎡、建物21千㎡、T社50%、PS社50%出資、Tはdevelopment,production担当、PS社は財務、parts purchasingを担当、社長はT、副社長はPSAから、日本からの出向は現場リーダーが多く、生産現場で指導している。T社20名、PS社7名、日本からの出張応援は3年～5年出向。

・従業員2900名、女性18%、平均年齢33歳、3チーム2シフト、6日労働日だが、1シフトは週に9時間41分、たとえば3日昼労働、3日休みで3日夜労働、1日休みで3日昼労働・・・、2012年から減産のためシフト変更の予定。

・現場オフィスともに他社と比較して高学歴、従業員の74%が30キロ圏内通勤、高い欠勤率が課題、生産現場9%中卒、90%高卒、1%大卒、事務系43%高卒、57%大卒、ほぼ70キロ圏内から通勤。

・現地調達率はポーランドからのユニット（エンジン、トランスミッション）を含め95%物流ベース、金額ベースで89%、日本からの輸入はない。

・生産台数は2009年をピークに昨年は27万台に減少、2005年10.3万台、2006年29.3万台、2007年30.8万台、2008年32.4万台、2009年33.2万台、2010年29.5万台、2011年27万台。

・2005年に最初のモデル車, 2014年に新モデルを生産予定, そのため現在は生産台数が頭打ち, 新モデルが出ると生産は上向きになると予測。

・まず言えることは, チェコ人従業員の意識が変化, 成長したと思う(社長談), TPSにおおむね適応していると評価している。

・進出理由は下記の通り。①伝統的工業国, ②サプライヤーネットワークが整備, 広範にある, ③西欧に近い, ドイツが隣接, ④安価で質の高い労働力, ⑤インフラが比較的整備されている, クルマは鉄道で主に運ぶが, ポーランドは鉄道インフラがいまいち, ポーランドの鉄道はいつまでたっても整備されない。⑥チェコインベストの熱心な誘致, 投資インセンティブ。決め手はチェコ政府が一丸となって熱心に誘致してくれた。T 本社事業企画部が最終的に決定した。また単独に進出できないのでパートナーのプジョーの意向もあった。PS社はポーランドよりチェコを好んだ。T 本社はポーランドは人材は良いし, 人口が多く労働力が豊富と考えていた。チェコ 1000 万人, ポーランド 4000 万人, T 社としてはポーランドに進出しているグループ企業などの意見を考慮して, 優秀な労働力という点ではポーランドを高く評価していた。チェコ人が悪いわけではない。

・ポーランドの他にトルコ工場の経験を参考にした。トルコは 1994 年から操業し, 欠品率が低く, 親日的で日本語をマスターする従業員が多い。3000 人の従業員のなかで 300 人が日本語ができる, あるいは勉強している。日本語できる従業員はもっと多いかもしれない。毎回, 日本の T 社幹部がトルコ工場を訪問した際に, 一般の現場労働者が日本語を話すのでびっくりする。トルコ, 台湾, タイの工場は日本化した優良工場とみなしている(ほぼ日本語が通じる)。トルコは大成功といえよう。TP の欠品率も非常に良いのが期待以上であった。

・同社の従業員の 74%は工場近くに住んでいる。日本人, フランス人マネージャー以上の幹部はプラハに住んでいる。投資インセンティブの項目に従業員用アパート建設優遇措置があったので, 専用アパートを建設する義務があった。工場稼働初期, アパートは満員でフル活用したが, 7年経過して空きが目立つようになった。若干市場価格より家賃は安い。現在 500 人が住んでいる。子供ができるとアパートを出て独立するケースが多い。従業員には昼食代, バス代を支給している。従業員, 家族, 現場の関係取引先をふくめ 8000 人の生活に直接影響するのでリストラはなるべくしない。

・課題は生産減少の中で, いかに生産台数を確保し雇用を維持するか, 2014 年の新モデル生産まで我慢の経営が続いている。新規採用は中断, 契約社員の契約終了後は更新しない,

特にベトナム人、ポーランド人労働者はビザが切れたら延長しないようにしている。正社員の雇用はできるだけ維持している。現在ベトナム人は15名在籍している。

・離職に関して最近では月10-15名やめる。大部分は見習い期間にやめていく。2007年-2008年から離職率は回復している。しかしマネージャークラスの引き抜きはある。

・欠勤率は短期2%（月）、長期3-4%で推移している。2006年は9%（短期長期合わせて）うち短期は6.8%程度だった。2007年に改善する、2008年2009年は短期長期合わせて5%程度。2010年、2011年の欠勤率は微増。

・現地化（人事） グループ長、組長、班長はチェコ人生え抜き、トルコ工場、日本の高岡工場に研修派遣している。高岡工場からも技術指導に来ている。現場労働者はほとんど英語ができない。通訳は派遣社員、常時約10名がいる。社長、副社長はT社とPS社で固めるとしても、生産、管理（間接）のトップや各部門のトップはチェコ人従業員を配置したい。管理部門は欧州本社（ブリュッセル）に派遣して研修させている。・労働組合 KOVO（ASO・KOVOの派生組合）の加盟率は20%。

・QCサークルを最近始めている。2、3のグループが活動している。

・関連企業も現地調達でコスト削減を試みている。PS社も現地調達、購買でコスト削減を徹底している。PSはコスト重視、勉強になる。

・品質管理は見える化を徹底、これが本質だが、PS社の徹底したコスト管理姿勢を学んでいる。調達、マネジメント、他社との様々な提携のやり方などを学んでいる。

・同社は100億円の投資のところ合弁形式なので半分で済んだ。7年で計画達成、PS社の販売網の強さを利用している。T社は見えない部分もきれいに仕上げるが、PS社は見える部分だけにこだわる、たとえばデザインには大変こだわるが、見えない部分の仕上げは割り切ってやっている。ここで衝突せずにお互い合意して生産する、これがコストカットにつながる。たしかに合弁は面倒な部分が多いし意思決定に時間がかかる。タルバナ（スロヴァキア）のPS工場では、TP社のノウハウを使ってかんばん方式その他TPSを学んで実行している。

・あくまで合弁のパートナーでも競争相手でもあるので、お互いにコンフィデンシャルな部分は手の内をみせない。トヨタポーランドのエンジンだけは、プジョー調達部門の口を出させない。

・従業員3000名のうち女性が20%の600名、そのうち120名が産休、これが一番の問題である。

2012年1月24日 DA社

・2011年4月から勤務（社長），2000年ー2011年までベルギー・オステンド・エアコン工場に勤務，ここが欧州第一拠点，D社は中国，欧州，アジアで稼いでいる。チェコにはピルゼンとブルノの2工場がある。売上1兆1603億円のうち海外が61.5%を占める。従業員日本人6553名，海外・関連企業41569名（海外71.6%）海外法人151社，グループ41社，2011年現在空調世界シェア1位，化学部門（冷媒，フッ素化学）世界シェア2位，売上の85%が空調，うち国内31.5%，55.1%が海外。海外での売り上げは欧州19%，中国16%，アジア・オセアニア14%，アメリカ10%。

・DAブルノ（DAチェコ），2004年10月設立，投資額21億CZK（85億円），D社ヨーロッパ100%出資，昨年まで日本D100%出資だった。売上1646百万CZK（66億円，2010年度），2540百万CZK（102億円），従業員610名（2012年1月）正社員435名，派遣175名，総投資額2492百万（100億円）2011年末。

・製品構成 コンプレッサー スイングタイプ60%，スクロールタイプ35% その他 スウィングタイプ 90万台 欧州最適化率100%，スクロールタイプ30万台 欧州最適化率97%。

・敷地127000㎡，工場30000㎡，第1工場拡張2009年4月（第2工場）。

・売上は06年40億円弱，07年60億円弱，08年45億円，09年40億円弱，2010年70億円，2011年85億円 スウィングタイプからスクロールタイプなどに生産をシフトして生産増加，ピルゼン工場は横ばい，ブルノは150%（対前年比）増加。

・自動車用のエアコン生産はしない，構造動力が違う，家庭，住宅，会社用に特化，2003年に欧州は猛暑，エアコンへの需要が急上昇，欧州の経済要因（景気）と気候要因が売り上げを左右する。2011年夏のギリシャ通貨危機は売上が鈍化，いずれにしてもベルギー工場だけでは生産が追いつかない，あらたな現地生産拠点が必要。生産能力とコスト競争力の強化，ベルギー工場の場合部品購入がコスト高，労働コスト高い⇒競争力強化のために労働コストの低い地域へのシフト。

・そこで労働コストが低く，労働者の質が高く，部品サプライヤーとも近い，インフラなど投資環境整備，チェコインバストのインセンティブなどがチェコに進出した理由。

・一般用エアコンの需要は特別，消費者はすぐにエアコンを欲しがると在庫がないとすぐにお客が他社製品を購入する。輸入依存だと数ヶ月前からの輸入計画が必要なので不必要な在庫が出る可能性がある。しかし現地生産の場合，すぐに対応できる，これでチェコ工

場進出の大義名分ができ、実際に生産が増加している。

- ・ベルギー工場では労務費がチェコの4-5倍、部品が2-3倍かかる。エアコン製造コストの70-80%は部品コストで占められている。したがってチェコでは部品も現地生産品をなるべく使う。チェコ現地部品企業の品質レベルは悪くない、納期、品質について精査している。西欧メーカーの部品は質が高いが価格も高い。しかしチェコメーカーの質は悪くない。ただしチェコメーカーの納期はきちりしていないところがある。

- ・現地調達は点数ベースでチェコ企業が25%で、その中にはチェコにある西欧企業も含む。地域別にはチェコを含む欧州が40%、中国・タイが60%である。チェコ25%の中にはその40%が現地のローカル企業で、たとえば鉄のキャスティングは現地から納入しているD3工場（ベルギー、ピルゼン、ブルノ）で共同購買のミーティングや情報交換を行っている。チェコの部品を使用するために、日本で作成した設計の変更の要望がある。設計担当者が一人のため各地工場からの要望に全て迅速に対応できない。

- ・開発機能を日本から欧州に移している。ベルギーには設計部隊がいる。ブルノ工場もコストの安い現地企業を探して、協議・学習させる。

- ・ものづくりの3大柱は、コスト、品質、納期である。ロシア、ルーマニアは品質・納期が問題であろう。サプライヤーは打ち合わせ・すり合わせするには、すぐに相対して取引できる企業が必要、遠すぎるとそれが対応できない。

- ・チェコ人従業員は設立当初は途中入社が多かった。彼らは社会主義のぬるま湯体制にどっぷり漬かっていたから、日本的経営方式になじめないためにすぐにやめた。現在長期に勤務している従業員は、比較的若くて社会主義の洗礼を受けていない人が残っている。しかし理屈に合わないことには、こちらもしっかりと説明しないと納得しない（ロジックが重要）、たとえば「なぜ帽子をかぶるのか」「どうして社歌を歌うのか」、「なぜ朝礼があるのか」など。

- ・製造現場の組長（チームリーダー）はチェコ人に任せている。かれらを工場のキーマンに育て、彼らを軸にして他の従業員とくに若手を育てる。

- ・2、3年前まで技術職は引く手あまたで月1、2名辞めていった時期があった。現在は落ち着いている。

- ・日本人7名、マネージャー以上、チェコ人7名人事、HR、製造部門次長など登用している。ベルギーでは社長、副社長が日本人以外、他はすべてベルギー人である。これを目指す。

・欠勤率は2007年8月に長期短期合わせて12%あった。2009年に制度を変えた。病欠の理由（診断書）を確認し、70-80%の欠勤者の自宅に家庭訪問（見舞い）を実施。見舞い1回目になかったら補償額を50%に減額、2回目になかったら補償額ゼロにした。そのため欠勤率が4%に劇的に下がった。

・皆勤賞は1カ月に2日以下の欠勤までは1000-12000CZKを支給、2日以上の欠勤には支給しない。

・組合の加入率は18%、リーマンショック後に組合設立、人員整理、解雇を実施8名に辞めてもらった。組合に入ると解雇ができない。

2013年1月13日 TP

・1999年10月設立、生産開始2002年4月、エンジン、トランスミッション製造、108万ユニット・年生産能力、投資額540百万ユーロ、従業員1700名。

・生産 2002年から2004年まではトランスミッションのみ、2005年以降はエンジン約4割、トランスミッション約6割。

エンジン・トランスミッション合わせて2002年24千台、2003年117千台、2004年195千台、2005年439千台、2006年869千台、2007年904千台、2008年915千台、2009年924千台、2010年862千台、2011年821千台、2012年709千台、60-70%がP社向け、2014年の新モデル発売まで我慢の経営。

・雇用2000年18人、2001年88人、2002年116人、2003年462人、2004年807人、契約6人、2005年1696人、契約265人（この年3シフト、生産急増）、2006年2000人、契約303人、2007年2073人、契約7人、2008年2023人、契約9人、2009年1875人、契約201人、2010年1815人、契約211人、2011年1732人、契約183人、2012年12月1698人、契約5人。

・顧客 欧州T企業関連グループ工場。

・欠勤率 2009年2.4%、2010年2.8%、2011年2.8%、2012年7月2.1%。

離職率 2009年 製造現場10.2%事務5.5% 2010年 製造現場4%事務3.4%、2011年 製造現場3.5%、事務5.9%、2012年7月 製造現場4.6%事務6.8%。

・労働組合 NSZZ（連帯）、2012年からは第2組合 OPZZがある。組合との関係は良好、2009年には景気後退のため給与ベースアップ0%に合意した。2012年にはさらなる生産減少でシフト縮小に合意。組合加盟率は2007年17%、2008年19%、2009年26%、2010年29%、

2011年30%，2012年7月30%。

- ・QCサークル参加率は2009年86%，2010年97%，2011年99%，2012年は100%を達成目標にしている。

- ・現地化は社長 UK から英国人，同格のコーディネーターにトヨタ日本から日本人，GMにポーランド人2名，日本人1名，上級マネージャー9名のうちポーランド人9名ただしサポートに同格の日本人が7名配置，とりわけ人事労務はマネージャークラスもポーランド人のみ，トップだけ日本人。

- ・ポーランド人と日本人との共通点が多いと思う（社長談）忠誠心が強い，ポーランド人は日本人幹部に協力しようとする意識がある。勤勉。T社英国やトルコ工場は人材が育ち，同社の社長は英国工場出身。両者ともに社長，副社長は現地採用。

- ・生産減少が続いている。2012年5月まで3シフト，5月から2シフト，人員削減は契約社員を対象。

- ・組合は2012年12月現在，OPZZ150名，NSZZ450名。

- ・日本人従業員はブロッラフに居住，ベルリンやプラハに買い物に行く。

- ・ポーランド人平均賃金は近隣工場の中位になるように調整している。

- ・ポーランド人幹部はT欧州社や日本に出向させて研修させる。親工場は衣浦工場（トランスミッション）が担当，上郷（かみさと）工場（エンジン），サンクトペテルブルグは元町工場が担当で日本から全ての部品を運び完全組立（CKD），T社は親工場制をとっている。TP社は高岡工場（カローラなど）。

- ・現在，外国人労働者はいない。従業員は50キロメートル圏内。

- ・TP社は自分で調達・仕入は決められずT欧州（ブリュッセル）が決める。P社は在庫を持たないシステムであるから，西欧の生産ネットワークに組み込まれている。部品調達のコスト削減のため日系企業を中心に現地から主に調達。現地調達率50-60%，ポーランドから6-10%（金額ベース），現地（欧州，ポーランド系企業）の部品欠品率は日本の10倍。

2012年9月6日TIP社

- ・2002年10月設立，生産開始2005年5月，生産能力15000台/月（2シフト），従業員760人（2012年7月），ジーゼルエンジン生産，ブロッラフ30km近郊 Jelcz-Laskowice，A4高速道路隣接。

- ・敷地 30 万平方メートル，建物 4 万 2000 平方メートル。
- ・社長，GM は日本人，上級 MG 3 名ポーランド人，7 部門に日本人配置 AGM 級，人事労務はポーランド人が仕切っている。マネージャー以上は車を支給，当初日本人 20 名から現在は 8 名になった。
- ・生産は 2005 年開始以来，2006 年月 1 万台超え，2007 年 14450 台月平均（ピーク）年 18 万台，2008 年同水準，2008 年後半から 2010 年まで月 5000 台と低水準，2011 年後半ピーク月 14200 台に回復，しかし 2012 年後半から生産減少 7500 台。
- ・欠勤率 目標は 3%，2007 年 5.4%，2008 年 5.2%，2009 年 3.7%，2010 年 4.2%，2011 年 3.3%，2012 年 2.9%，離職率 2007 年 27.3%，2008 年 17.9%，2009 年 8%，2010 年 6.6%，2011 年 5.2%，2012 年 0.8% 最初は来ては辞める状態だったが，最近は辞めない。
- ・カイゼン活動 2009 年に開始，2009 年参加率 13%，2010 年 29%，2011 年 45%，2012 年 60%程度と予測，QC 活動（達成率）は 2007 年から開始，2007 年 70%，08 年 72%，09 年 75%，2010 年 76%，2011 年 80%。
- ・今年で 10 周年になる。エンジン生産能力は 18 万台，2012 年は 10 万台，760 名のうち 101 名が契約社員（期間従業員），そのうち 50 名はライン。資本は T 欧州 60%，TJ40%，同社の日本人従業員は全員 TSH から，TP2 は全員 T 社から出向，2 社で社風が違う。
- ・鋳物キャスティングを加工ラインにのせて整えて，組付け，外注品と組み合わせる。AD（2.2 リットルおよび 2.0 リットル・ジーゼルエンジン，5 万機）は鋳造ポーランド，ND（1.4 リットルジーゼルエンジン 5 万機）の鋳造は日本，将来は ND をポーランドで鋳造したい。
- ・T 欧州ではユーロ決済，調達販売いずれも，ラインが 2006 年 2007 年に伸びすぎていたので，品質管理その他でゆりみが出た。2010 年 ND の生産（日本鋳造・輸入）で生産だけでなくゆりみも回復，現在，生産の落ち込みが激しい，回復の見込みが立たない。
- ・ジーゼルエンジン（欧州）は 58%，T 欧州ではジーゼルエンジンは 38%前後，欧州他社に比較して低い。小型車用のジーゼルエンジンは価格が高いので割に合わない。ヤリス，アイゴは 1000cc ガソリンエンジン，ジーゼルは 1.4 リットル以上と考えている。2 リットルのアベンシス，Verso はジーゼルエンジンが車格にあっている。
- ・欠勤率は 3%をターゲットにしている。周辺他社よりは欠勤率は良い。2007 年 5.4%（長期 1 カ月以上は含まない），新学期 9 月，10 月は欠勤率が上がる。11 月は下がる，12 月にまた上がる。プロツラフ地方は失業率 10%前後，ポーランド全体で 12.3%，オレシニッツ

ア（近辺）は14-15%、大都市プロツラフ、ワルシャワは失業率が低い5%前後。TP2のある地域は失業率が18-20%の地区、もともと炭田がある。

- ・退職率（離職率）は5%、直近12カ月は4.75%、2007年ころは悪い。最悪27.5%、4人に一人が辞めた。従業員女性が20%なのであまり欠勤率は影響ない。製造部門によって欠勤率が異なる。農業の刈入れなどは影響ない。

そこで、コミュニケーションが大切だと判断して残ったポーランド人従業員を大事にしようと考えた。しかし生産低減で2010年から早期退職制度を導入した。

- ・TPのため、PDCAをA3の紙にまとめる練習をやらせている。カイゼン運動も実施。

- ・賃金は上位25%に位置するように調整している。TP2とは距離があるので従業員の取り合いはないが、近辺の日系企業間では移動がある。

- ・ポーランドのインフラ、特に鉄道がだめ、鉄道日本で1時間かかる距離がポーランドでは2時間かかる。

- ・2002年にポーランドに進出した理由は、経済特区が整備されていた、自動織機取締役会で決まった、ドイツ、フランス、以外で労務費が安い中欧でADエンジンを欧州でつくることを前提（日本では共和工場で生産）、チェコ、ポーランドに絞った。ポーランドに決めた理由は、ポーランド南部が伝統的な工業地帯、ポーランド人がまじめ、勤勉、日本を見習う、日本・日本人に好意的、EU加盟予定、TP2社が近くにある、投資インセンティブ、PAIZに日本語のできる熱心な職員が誘致。

- ・欧州でのグローバル供給体制の拠点確保の観点から進出、A4高速道路は魅力的、TIPは装置が大きいので、安易に工場を閉鎖・移動できない。

- ・NDエンジンの部品7-8割は日本から輸入、ハンブルグまでは船、ハンブルグから列車、ポーランド国内は車、ポーランドの鉄道インフラは最悪、製品現地化は30%。

- ・T欧州（ブリュッセル）がすべての調達を決めている。

- ・ロシアでの生産はほぼ100%ガソリンエンジン、将来はディーゼルエンジンも視野に入れている。

- ・TIPは碧南工場が親工場。

- ・事務系の、現場系ともにリクルートはエージェントに依頼、現場は平均3500-4000ズロチ、初任給2500ズロチ、600-1400早番、1500-2300遅番の2シフト、アシスタントマネージャーは平均賃金の2倍もらえる。業績給と近隣の給与水準を考慮。

- ・労働組合NSZZ（連帯）、2012年からは第2組合OPZZがある。基本的に協力的だが油断

禁物だと思っている。保全系事務系に OPZZ が多い。現場に連帯系。

- ・プラハに住みたい，ブツラフに日本レストランがない。

- ・ポーランド人はなつく，ハングリー精神もありまじめに一生懸命働く，攻撃的でない，日本と大差ない，従順だが指示しないと動かない，標準作業いわれたことをやる。

- ・TPS でトヨタの現場はよくキャベツ畑に例える。全員の知恵で問題の芽を摘み取ろうという思想。

- ・欠品率 月に 6 日しか完全な日はなかった。2011 年，2012 年改善している。

- ・全てを教えたならポーランド人従業員は成長しないという観点から全てを教えていない。日本の工場よりも欠品率は TIP のほうがよいときもある。設備が多いと故障が多いのはあたり前，人間ははじめはも違いが多いが熟練すると少なくなる。オートメーションはメンテナンスが必要，どこまでいっても人間の五感にはかなわない。時間がたつにつれ機械化，自動化は稼働率が悪くなる。

- ・ポーランド人は掃除好き，機械設備が故障したらポーランド人はひたすら待つ。日本人はいらいらして自分で直そうとするが逆に壊したりけがをしたりする。平社員から組長(職長)まで 5 段階あり，早くて 2-3 年で昇格する。日本では 10 年以上かかる。ポーランド人は手が大きいけれども思った以上に器用。日本人よりも平均身長が 5-10 センチ高いので，ラインも高くしている。通勤圏 50 キロ，1 時間として雇用している。

- ・TPS の矛盾は在庫があると安心すること，ないと心配してピリピリする。理解させるのはやはり難しい。

2012 年 9 月 6 日 TB 社

- ・2009 年 1 月設立，生産開始 2011 年 6 月，シートフレーム，シートカバー，生産能力 26 万台(年)，従業員 423 人，敷地 80516 m²，建物 11851 m²，設備投資 3000 万ユーロ。

- ・TB と AI との合弁で大半が TB から出向，TB は 1918 年設立で T より早い。

- ・建物は基礎が悪くてコンクリートが固まらない，ポーランドは寒い，霜よけ柱が地下 1 m 入れてあり，工事コストは高い。トヨタヤリスのシートを製造。

- ・従業員 620? 人+新規事業 135 人，人材派遣業者に依頼，短期契約 3 カ月，6 か月，1 週間前に通知すれば解雇できる，70-80%が正規，30%弱が契約社員，雇用は思った以上に大変，田舎すぎたか，もっと安定的に確保できる地域があったかもしれない。

- ・BMW のシートを新規に受注，設計図面通りに製造。

- ・工場はドイツとチェコ国境に位置している。
- ・製品は TB ソマンで組み立てて、シートの格好にして TF に運ばれてヤリスに組付けられる。
- ・全体で 507 人，日本人 7 人，事務スタッフ 40 人。
- ・設立の経緯 トヨタ自動車のグローバル化，シートは大きくて（かさばって），複雑，JIT は在庫を持たない，欧州に生産拠点必要，200 キロ以内でネットワーク，トヨタのノウハウを持っている部品メーカーをトヨタは使いたい，トヨタ本社からトヨタ紡織へ欧州へ一緒に行こうといわれる。ヤリスは TP で生産，当初フォーレシアという企業からシートを調達していたが品質，コスト，企業体質（経営）面で T が不満を持つ，かねてからトヨタ紡織にフランスに來いと言われていたので進出した。紡織は欧州進出が遅れていた。そこで TF から 1 時間に位置するソマンに工場を建設した。しかしフランスの労賃が高いためシート部品工場は多少遠くてもよいと判断，そこで東欧チェコ，ポーランド，ルーマニア，ブルガリアを候補とした。たしかにルーマニアやブルガリアは賃金が安い，欧州での生産経験がないので無難なチェコかポーランドに絞った。ポーランドを調査したとき PAIZ から経済特区（SEZ）をまわりインセンティブについて説明を受けた。鉄道はだめだが，A4 高速道路が近いのでドイツ，フランスにアクセスしやすい，トラックで運搬しやすいと判断した。シャープの立地するトルンもみたが少々遠い印象だった。
- ・従業員家族はドイツが近いのでドレスデンに居住させ，インターナショナルスクールに行かせることにした。しかしドイツのビザを取得するのは難しい，なぜならドイツに利益がないため，工場はポーランド，製品はフランス，ドイツになにも益がないからだ。
- ・日本人目線だけで立地を決めてはいけない。
- ・欠勤率 10-15%と高い，長期短期ともに高い，月曜日，金曜日は良く休む，祝日の前日も，社会主義の名残で仮病もある，そこで家庭訪問をしている。
- ・ポーランドでは欠勤 1 日目から 28 日までは会社が給与の 80%を払う。29 日以上は社会保険庁が払う，社会保険庁も調査するが，医者がすぐに診断書を出すので，欠勤が絶えない。ポーランドの T グループと相談して改善策を考えている。
- ・皆勤手当は 150 ズローチ，平均給与は 2500 ズローチ（いずれも月），近隣工場を調査して設定，男性従業員は転職しやすい，女性は家庭がある，あまり転職しない，しかし体調を崩す。27-28 度になると暑くて倒れる女性がいる。妊娠すると育児休暇 2 年。欠勤が多いのはクリスマス，20%弱にもなる。離職率は 2.4%3 月移動の季節，1，2 月は 1.2-1.5%。

- ・ポーランド人はドイツや英国などに出稼ぎに行く習慣がある。一度辞めた人を雇うこともある。

- ・親会社の TB ソマンまで 1200 キロ，トラック 15 時間，出荷 1 日 3 便，BMW はイギリスのバンブリー（コベントリーの近く）まで運送。

- ・現地調達は金額ベースで 35% 輸入欧州から，点数ベース 290 品目で 26%，シート（クラウン）ならば 1000 品目，ヤリスなら 290 品目，ドイツ，ルーマニア，ポルトガルなどから部品を調達。

- ・親会社はブリュッセルとミュンヘンにある，特にミュンヘンが中心 TB に調達，営業，人事，経理，R&D 機能が集中，同社は TBU が決めたことを製造する。

- ・まだ組合対策はない，一般に 500 人を超えると組合ができる。

事務系のリクルートは，インターネット，新聞で求人広告を出したり，職安に依頼することもある。なるべく人材派遣業を使わなかった。

- ・生産性は日本より低い，日本の 80% くらい，欠品率も高い，日本の欠勤率は 5%（短期長期含む）。

- ・ポーランド人の国民性，日本人の指示を聞く，日本人が転勤で交替するとポーランド人が新任の日本人をなめてかかることもある，すなわちいうことを聞かないことがある，しかし親会社のあるフランスソマン工場より態度は良い。

参考文献

CSU, *Statistická Rocenka Ceske republiky*, Prague, (Prague, CSU) . (各年版)

CzechInvest, *Annual report* (Prague, CzechInvest) . (各年版)

CzechInvest, *List of the Selected Investors in the Czech Republic* (Prague, CzechInvest) . (各年版)

Hospodarske Noviny (チェコ経済新聞) .

池田正孝 (2004) 「欧州におけるモジュール化の新しい動き」『豊橋創造大学紀要』第 8 号。

池本修一 (1995) 「チェコ・スロヴァキアにおけるクーポン私有化に関する一考察」『一橋論叢』第 114 巻, 第 6 号。

池本修一 (2003) 「チェコにおける産業構造の特色と日系企業の投資環境」『経済集志』日本大学経済学研究会, 第 73 巻, 第 3 号。

池本修一・松澤祐介 (2004) 「チェコの体制転換プロセス：擬似「金融資本主義」の破綻と「正常化」に向けての模索」, 西村可明編『ロシア・東欧経済』日本国際問題研究所。

池本修一, 岩崎一郎, 杉浦史和編著 (2009) 『グローバリゼーションと体制移行の経済学』文眞堂。

河村哲二編 (2005) 『グローバル経済下のアメリカ日系企業』東洋経済新報社。

藤本隆宏・武石彰・青島矢一 (2001) 『ビジネス・アーキテクチャー』有斐閣。

藤本隆宏 (2003) 『能力構築競争』中央公論。

¹ 本論文は平成 23 年度一橋大学経済研究所共同利用共同研究拠点事業プロジェクト研究「移行経済の世代間問題再考：市場経済化 20 年史の回顧と将来展望」(研究代表者：池本修一) および平成 22 年-23 年度日本大学経済学部産業経営研究所産学連携研究プロジェクト「中東欧における日系企業の日本的経営・生産方式の適応研究」(研究代表者：池本修一) の成果である。また拙稿『チェコにおける日系企業投資』日本大学経済学部経済科学研究所ワーキングペーパーNo.10-04, 2011 年 3 月を大幅に加筆修正したものである。

² 2000 年以降のチェコ進出日系企業の聞き取り調査メモを参考資料として文末に添付する。協力いただいたトヨタ系日系企業には深く感謝する。研究上不可欠と判断して一部の社名を開示したが、社名は原則的にアルファベットで表記させていただいた。またチェコインベストの中越顧問には日系企業訪問アレンジ, ブリーフィングなどご尽力いただいた。ここに深く感謝したい。

³ シコダ (Skoda) 自動車は, もともと 1851 年にピルゼンで設立された機械工場を Emil Skoda が 1869 年に買収して発展した総合機械企業である。自動車生産開始時期は 1905 年と世界で 3 番目に古く, 1930 年代には Skoda Superb というブランドの車で世界的に有名な企業になった。1991 年にフォルクワーゲンに直接売却され, 現在ではフォルクスワーゲンが 100% 株式を所有している。シコダ自動車の生産はチェコ経済の牽引的存在で, 年間生産は 45 万台, 13 の生産拠点, チェコ国内に約 100 の関連企業を持ち, 生産台数の 80%

を輸出しており、これはチェコの全輸出の9%を占めている（2004年）。

⁴ いずれも文末の聞き取り調査を参照願いたい。

⁵ トヨタ自動車公式サイト（下記参照）。

http://www.toyota.co.jp/jpn/company/vision/production_system/index.html

⁶ 注5参照。

⁷ 文末の現地調査メモを参照。

⁸ 対照的にポーランドでは(TMMP, TMIP), 理詰めでなくても、これがトヨタ方式であるということ
で指示すると、予想以上に理解することである。

⁹ TPCAの聞き取り調査によると部品調達の割合はトヨタ系列が3分の1、プジョー系列
が3分の1、残りがその他となっている。一般的な海外のトヨタ工場ではトヨタ系列から
の部品調達が5割以上であるとのことであった。文末の聞き取り調査を参照願いたい。

¹⁰ 藤本の指摘のように、チェコの日系企業との聞き取り調査では、VWやルノーより
BMWやポルシェとの取引に親近性があるとの興味深い指摘を受けた（2006年3月の聞き
取り調査）。

¹¹ いずれも2007年現在の現地調査結果で、その後の変化は後述する。

¹² もともとチェコでは労働組合であるチェコ・モラビア労働組合CMKOSは、体制転換
後に設立されたが、その組織率は全労働者の25%（70万人）と低く、日系企業のなかで組
合が組織されていても大きな存在とはなっていないため、アメリカのような多能工育成の
障害とはなっていない。問題は労働者間の職域区別意識にある。そこで多能工育成のため
に、複数の工科大学に日系企業は生産工程論など冠講座を設けたり、デンソーのように工
場敷地内に研修センターを設立させて、日本的生産方式への親近性を高めている。また
TPCAをはじめ日系企業の一部は、幹部従業員を世界各地のトヨタの生産拠点で研修させ
ている。

¹³ チェコ政府（チェコインベスト）の対応に関しては、日系企業は共通して、ハンガリー、
ポーランド政府に比較して、外資企業の誘致を積極的に「セールス」していないと指摘して
いる。元来おとなしい国民性が大きな要因と思われるが、それ以外に主要政党のODSが産業政策
（特に外国資本誘致政策）に消極的であること、外資製造業の進出が飽和状態に近づいてきて
いること、インセンティブの重点がR&Dにシフトしていること（日系企業は一般的にR&Dイン
センティブに大きな関心を有していない）、チェコインベストに人材が払底していること、など
があげられる。

¹⁴ ある日系企業は、チェコ人は論理的、たとえば日本語の「ちょっと」の意味が理解で
きないし日本のような阿吽の呼吸がなかなかできない。たとえば岐阜工場で「気持ち右へ」
といったらさっぱりわからなかった、そこで工程管理を含めあらゆるものを数値化した、
という。

¹⁵ 正常化政府は、「そこそこ」の生活水準を国民に提供するかわりに政治状況に口を出す
なという「暗黙の契約」を結んでいるといわれている。

¹⁶ 聞き取り調査によってチェコの問題点は以下のように整理できる。

- ① チェコインベスト もともと何事にも積極的な姿勢を見せない、ODSが政治的に強く
インセンティブ不要論が根強い、チェコインベストに人材いない、地方政府の対応主
いまいち、ポーランドやハンガリーに比べて積極的でない、顧問のレーベルさん健在
- ② 社会主義時代は20-25%の欠勤率は当たり前、医者はずぐに診断書を出す、医者
は地位が低く給与が低い、診断書でアルバイト、診断書出すのを断ると評判が悪くなる、
法律で欠勤者を保護、社会主義時代はもの不足で会社を半分休んで買い物するのは日
常的、頭の中がつねに買い物のことではいっばいで、そわそわして仕事どころでな
くなる、自分たちの生活維持のみ関心、もともとドイツを含む中欧では欠勤は多か
った。そこに1968年以降の正常化政権が政権維持のために労働規律・慣行を緩くした。
この体制が20年以上続いた。また68年以降の労働組合は完全に御用組合になり労働
改善などの建設的交渉を事実上しなくなった。1989年以降のODS政権はすべての社会
主義的組織に重きを置かない。1997年に政権に就いた社民党は、外資誘致政策に転換し

たが、労働者の支持を得るために欠勤についての規制を強化しなかった。あきらかに68年以降に続いている暗黙の契約は生き延びた。

- ③ そこにチェコに進出した日系企業は欠勤率改善に取り組んだ。固定給制度から変動給制度の導入、皆勤手当の導入、グループ評価などを導入した。リーマンショック後、労働市場が縮小し転職が少なくなる。2000年代初頭に就職した若手チェコ人従業員が結婚年齢に達し、家族を持つようになり安定志向となった。日本的経営システムに適応し始めた。
- ④ 労働法の改定で欠勤者の給与を3日目から21日まで企業が負担することとなり、企業が家庭訪問など欠勤者の実態を監視するようになった。しかし大陸欧州はもともと欠勤率が高いのであまりうるさくクレームしなかったが、日本などの外圧で労働法などを規制強化した。こうして2010年以降、欠勤率は10%を超えない企業が多くなり、トヨタ系企業では5%前後とポーランド、ハンガリー並みとなった。
- ⑤ 常に大国に支配され、そこそこの生活を維持してきたので、支配者、政府、企業への忠誠心は高くない。会社のために夜遅くまでは他ラックなどは考えられない。家族を大切に家族の都合で欠勤する、会社を辞めることも珍しくない。
- ⑥ チェコ人はまじめでおとなしい、ガンガン言われるのを嫌う、目に見えるはっきりした言動よりも、納得しなくてもストレートに表現しない。力まない、感情を出さない、簡単に人を信用しない、法に従う、出世を望まない、向上心が薄いなど複雑なメンタリティー、チェコ人は指示されたことを「できない」ということが多いが、本当は能力があってもやりたくない面倒くさいという理由から「できない」という場合が多い。
- ⑦ 生産現場に日本人がしゃしゃり出ることを嫌う。あまりにも細かい指示、グループワーク、カイゼン運動などはチェコ人にはあまり向いていない、職域、職種、学歴の差別区別意識は強い。
- ⑧ あまりコストダウンばかり気にすると品質維持が難しい。安易に東方（東欧やウクライナ）へ行くことは失敗する可能性がある、G社やDA社の指摘のように、コスト、品質管理、納期（生産管理）の3点が重要。

Research Institute of Economic Science
College of Economics, Nihon University

1-3-2 Misaki-cho, Chiyoda-ku, Tokyo 101-8360 JAPAN
Phone: 03-3219-3309 Fax: 03-3219-3329
E-mail: keikaken.eco@nihon-u.ac.jp
<http://www.eco.nihon-u.ac.jp/center/economic/>