

# 大欧州の要としての中東欧の躍進

岩垂好彦



## CONTENTS

- I EU加盟を機に注目の集まる中東欧
- II 生産拠点としての優位性
- III 市場としての中東欧への期待
- IV 大欧州戦略の再構築に向けての課題

## 要約

- 1 第5次EU（欧州連合）拡大に伴い、中東欧、南欧の12カ国がEUに加盟した。将来的にはユーロへの通貨統合も視野に入れられており、西欧を中心とした既存加盟国との一体的な経済圏の形成が期待されている。
- 2 中東欧諸国は計画経済を放棄し、市場経済を導入した。体制転換に伴って一時的な不況も経験したが、近年は年率5%程度の成長を持続している。コスト高になった西欧から生産拠点が移転され、現地市場の高い成長性への期待もあって、外国企業の投資が相次いでいる。
- 3 日本の製造業は、自動車とデジタル家電を中心に投資を進めている。現在は中欧に投資が集中しているが、さらにコスト優位性のあるルーマニアや、トルコ、ウクライナなどEU未加盟国への注目も高まりつつある。アジアで見られたような、域内の分業体制の構築も可能である。
- 4 中東欧は、1人当たりGDP（国内総生産）も急速に伸びており、消費が拡大していることもあって、市場としての期待も高い。今後、EUによる資金援助も受けながら、汎欧州での交通インフラの整備が進むことにより、西はポルトガルから東はロシアに至る大欧州の扇の要としての大躍進が期待される。
- 5 さらになる発展が期待される中東欧だが、人口1000万人程度の小国が多く、今後は成長の踊り場に差しかかる可能性もある。日本企業としては、中東欧を一つの経済圏と見なして柔軟な体制を構築すること、また中東欧を含めた大欧州に向けた戦略を、既存の地域の枠にとらわれずに構築することが必要になる。

# I EU加盟を機に注目の集まる 中東欧

## 1 大欧州戦略で重要になる 中東欧の位置づけ

欧州連合（EU）は第5次拡大として、中東欧、南欧の12カ国の加盟を認めた。2004年5月にスロベニア、ポーランド、チェコ、スロバキア、ハンガリー、リトアニア、ラトビア、エストニア、マルタおよびキプロスの10カ国が加盟。さらに2007年1月、ルーマニアとブルガリアも加盟を果たし、東西冷戦で分断されていた欧州は一体的な地域として再統合されつつある（図1）。

これまで日本企業にとっての中東欧は、アジアや北米、西欧諸国と比べると比較的なじみの薄い地域であった。そもそも「東欧」という言葉自体が、「第二次世界大戦後に社会主義国となった国々を指すきわめて政治的な概念」（大津定美・吉井昌彦編著『ロシア・東欧経済論』ミネルヴァ書房、2004年）であり、冷戦下においてはココム規制、すなわち対共産圏輸出統制委員会による共産主義諸国への軍事技術、戦略物資の輸出規制のために、日本との貿易取引にも制限があった。

しかし、今では前記12カ国がEU加盟を果たし、今後は、条件が整えばユーロへの通貨統合も予定されている（なおスロベニアは、他の新規加盟国に先んじて2007年1月1日からユーロを導入し、13番目のユーロ参加国となった）。西欧や北欧の既存のEU加盟国との一体的な経済圏の形成により、日本との関係も進展することが期待される。

西欧の多国籍企業のなかには、中東欧の高い生産効率、成長著しい市場、西欧にもロシ

図1 拡大EU（欧州連合）の範囲



注）トルコは加盟候補国であり、現在交渉中。このほか、クロアチアも加盟申請を行った

アにも近いという地理的優位性などに着目して生産拠点や物流センターを設置し、高い収益を上げる企業がすでに出現している。日本企業も、西欧企業の後を追うこと2、3年で、東欧への投資を増やしてきた。これまでのところは、生産体制の立ち上げ、物流体制の整備、人材の確保と育成などに追われてきた企業も少なくない。しかし、西欧の企業との競争に勝ち残るためにも、中東欧での事業をより戦略的に展開することで、高い収益性を実現していく必要がある。

大欧州における戦略を検討するに当たって重要なのは、中東欧をある程度のブロック圏としてとらえることである。EUに新規加盟した12カ国は、人口が1000万人以下の小規模な国が多い。しかし、中東欧を全体としてとらえると、その位置づけ、事業展開の方向性が見えてくる。本稿では、このような視点から、中東欧地域の現状と、日本企業の事業展開の可能性について展望する。

## 2 中欧4カ国を軸とした経済圏域

中東欧とその周辺の国々をいくつかの経済圏域に分ける場合、日本企業にとっての大欧州戦略の視点からは、中欧4カ国、バルト三国、その他2種類の新興国（小規模な国と比較的大規模な国）という4つに分類することができる。なお、以下の説明では、図2に示した、中東欧、西欧、アジア諸国の人口（横軸）と1人当たりGDP（国内総生産、縦軸）の分布も参照されたい。

4つの分類のうちの一つ目が、中欧に位置するハンガリー、チェコ、スロバキア、ポーランドで、この4カ国は「ヴィシエグラード4」という域内協力同盟を結んでいる（以下、4カ国を総称する場合はV4という略称を用いる）。V4各国はいずれも比較的人口規模が大きく、貿易取引などの経済面では西欧諸国との結びつきが強い。1人当たりGDPも東南アジア諸国よりもはるかに高く、台湾、韓国などアジアNIES（新興工業経済地域）の水準に近い。

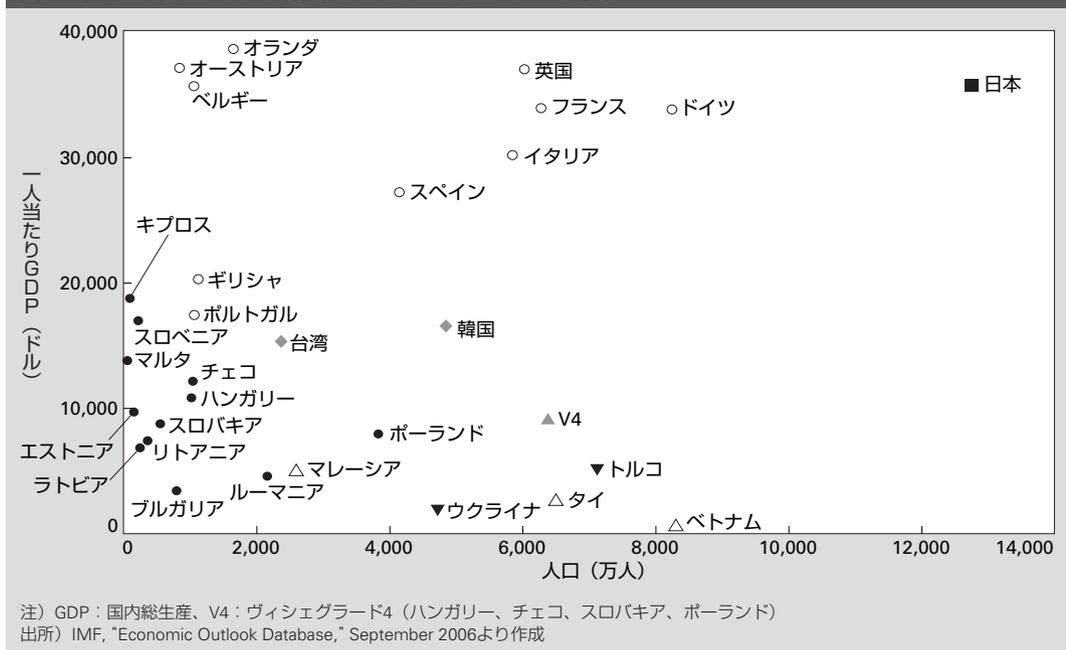
2番目がバルト三国（リトアニア、ラトビア、エストニア）である。バルト三国は、中東欧諸国のなかでの経済水準は中程度だが、人口規模が小さく、3カ国合わせても700万人程度しかない。貿易取引など経済面では北欧諸国とのつながりが強く、日本企業の大欧州戦略のなかではやや優先順位が下がる。

その他2種類の新興国のうちの 하나가、南欧のマルタとキプロス。ともに人口100万人に満たない小さい島国であり、大欧州という地域のなかでの優先順位は低い。

スロベニアも、経済水準はポルトガルに匹敵する高さにあるが、やはり人口が200万人程度しかない小国である。またブルガリアは、EU内では最も経済水準が低い。しかも人口が少なく（約700万人）、かつ国土全体に分散しており、政治の透明性や治安などの問題もあって、工業化による発展には時間がかかる可能性が高い。

一方、もう一つの新興国タイプに属するルーマニアは、2000万人を超える人口を抱え、

図2 中東欧、西欧、アジア諸国の人口と1人当たりGDPの分布



経済水準もすでにマレーシアに近いレベルに達している。国内には、現地資本の自動車会社ダチア（現在はルノー傘下）などもあり、一定の工業基盤はある。当面は労働集約的な製品づくりを中心に、生産拠点のフロンティアはここまで延びる可能性がある。

このほか周辺には、EUには未加盟だが、人口が5000～7000万人規模のトルコやウクライナなどがあり、生産拠点として、また将来的な市場としても有望視されている。

このような実態を踏まえ、本稿では日本企業の投資先として注目を集めているV4およびルーマニアなどの国々に特に焦点を当て、その現状と展望を示したい。

### 3 転換不況を超えて成長軌道にのったマクロ経済

1989年にベルリンの壁が崩壊すると、中東欧諸国は相次いで、社会主義的な計画経済から自由主義市場経済へと体制を転換することになった。1990年代前半から、EU加盟を前提とした「連合協定」の締結、ココム規制の

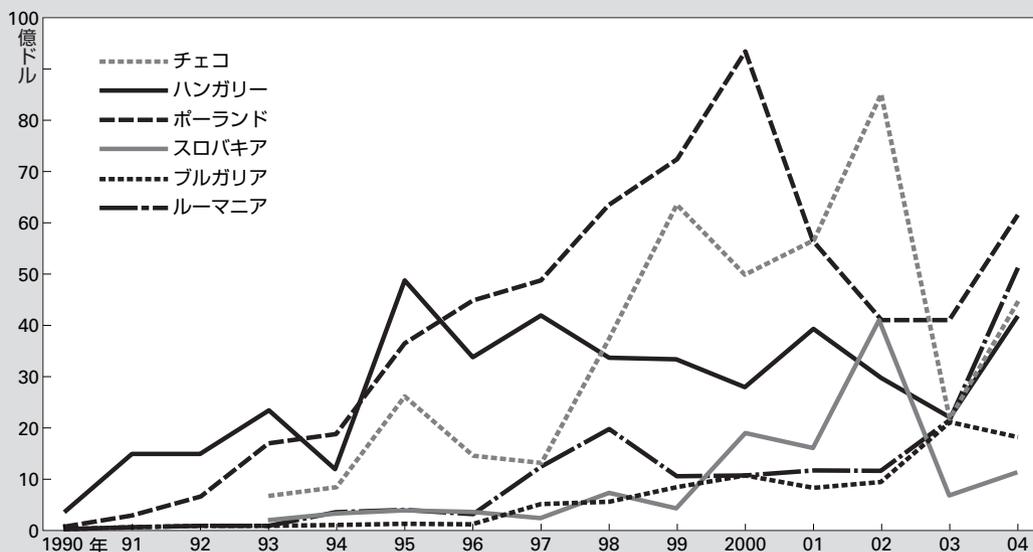
撤廃（94年）、WTO（世界貿易機関）への加盟（95年）が進み、投資・貿易のための環境が次々と整えられた。

コメコン（経済相互援助会議）体制下では、こうした国々がつくる品質の低い製品であっても輸出先が確保されていたが、市場経済の導入に伴い輸出が振るわなくなった。一方で、エネルギーや消費財、質の高い生産財や部品などは輸入せざるをえない構造であったため、貿易収支は厳しい状況が続いた。インフレが進行し、GDPが落ち込むといった「転換不況」を経験したのも、このころである。

しかしその後、海外からの直接投資の増加と、これら外資系企業を中心とした輸出の伸長、EU加盟に伴う補助金の受給、また、国営企業の民営化による民間セクターの隆盛、都市部や産業集積地における雇用の改善などにより、国内消費も順調に拡大し、底堅い経済成長を実現している。

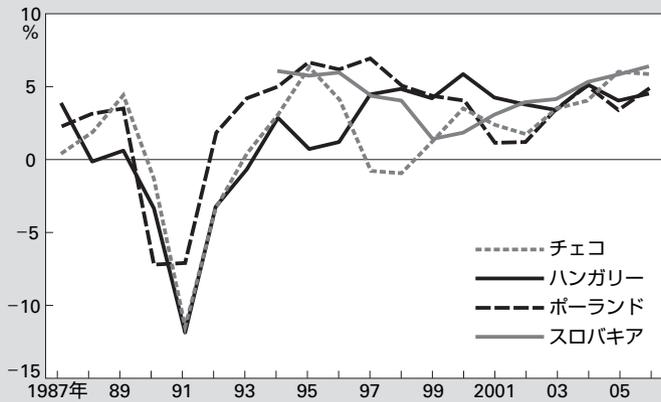
図3は、V4およびルーマニア、ブルガリアにおける直接投資受け入れ額の推移を見た

図3 V4およびブルガリア、ルーマニアの直接投資受け入れ額



出所) UNECE, *Economic Survey of Europe*, 2005 No. 2, United Nations Pubns, 2005

図4 V4諸国の実質経済成長率の推移

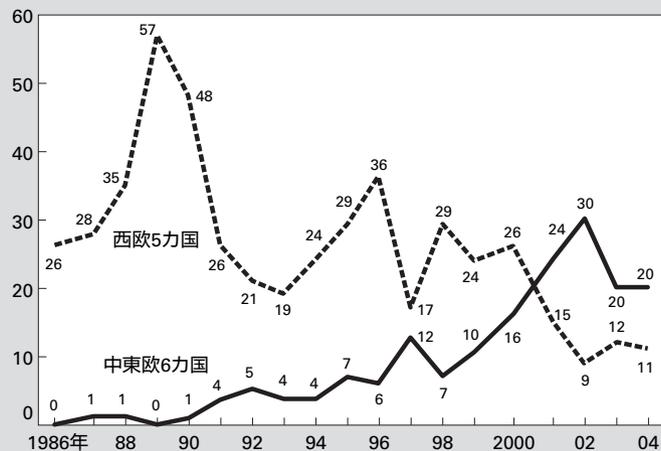


注) ハンガリー、ポーランドの2005年、2006年、他の2カ国の2006年はIMF (国際通貨基金) による推計値  
出所) IMF, "Economic Outlook Database," September 2006より作成

ものである。ハンガリーがやや先行し、ポーランドとチェコが1990年代半ば以降に大幅に伸びたことがわかる。また、今世紀に入ってから、ルーマニアやブルガリアへの投資が急速に伸びている。

図4は、V4諸国の実質経済成長率の推移を示している。これらの国々では、1993年ごろよりプラス成長に戻り、おおむね安定的に5%前後の成長を続けている。

図5 日本の製造業の欧州における製造拠点の新規設立数



注) 2004年末に進出している日本企業989社の、各設立年の年末の企業数の推移から毎年の増分を算出。西欧5カ国は英国、ドイツ、フランス、イタリア、スペイン、中東欧6カ国はV4とルーマニア、トルコ  
出所) JETRO (日本貿易振興機構)「在欧州・トルコ日系製造業の経営実態—2004年度調査」2005年9月

## II 生産拠点としての優位性

### 1 コスト優位性により投資が集まる

中東欧諸国への直接投資の流入状況は上述のとおりだが、日本企業にも中東欧に製造拠点を設立する例が増え始めた。特に1990年代半ば以降、新たな製造拠点を設立する動きが顕著になっている。今世紀に入ってから、高コストである西欧諸国の足元をすくう形で、中東欧諸国が積極的な企業誘致を展開し、さらに中東欧の主要国がEU加盟を果たしたことなども契機となって、中東欧諸国へ進出する企業が増えている。

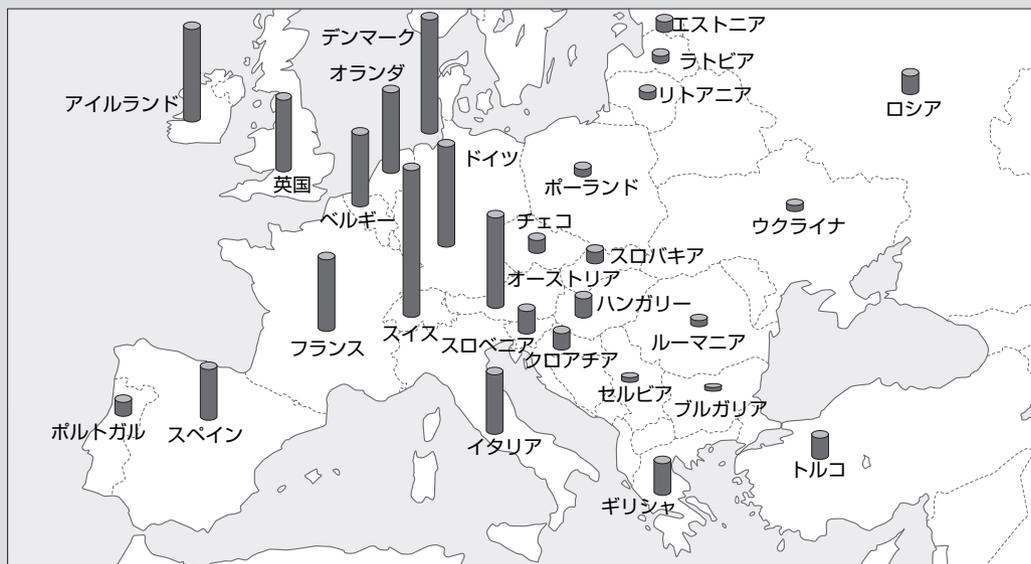
日本の製造業の欧州における製造拠点の新規設立数を見ると、中東欧への新規設立数は順調に伸びており、2001年以降は西欧の主要5カ国への新規設立数を上回るようになった(図5)。

ハンガリーへの日本からの投資は、V4のなかでも最も早い段階から始まった。1990年代後半にピークに達した後は、チェコへのシフトが進みだした。自動車分野では、スズキが生産規模を拡大して年産30万台(2007年)を目指すなど、今後も継続的な投資が期待される。

チェコでは、1998年に社会民主党が政権をとってから投資インセンティブを整備し、外資導入を積極的に進めてきた。その成果が出て、2000年ごろより自動車を中心とした製造拠点の設立が相次ぎ、これに伴って物流拠点、販売拠点などの設置が増加した。

ポーランドでも、手厚い投資優遇措置のある経済特区を中心に投資が伸びている。特に2004年からは、一定規模以上の投資案件に関しては、その投資者が希望する土地を後追い

図6 欧州主要国における工場労働者の月額賃金



出所) JETRO「欧州・投資関連コスト一覧(トルコ・CIS諸国含む)」『コーロトレンド』2006年7月号より作成

的に経済特区として認定し、優遇措置を提供し始めたことにより、投資が拡大している。JETRO（日本貿易振興機構）のワルシャワ事務所によれば、ポーランドへの日本企業の進出件数も、2006年8月までで140件（うち製造業49件）に上っている。

この背景には、中東欧諸国の人件費をはじめとしたコスト優位性がある。工場労働者の月額賃金は、ポーランドと英国で5倍の差、ドイツとでは8倍近い差がある（図6）。たとえば、松下電器産業はデジタルテレビの生産を英国からチェコの工場に移転し、英国工場は現在、開発・設計のみを手がけている。

中東欧で複数の日本企業にインタビューしたところ、「既存の西欧拠点の動揺を招きかねない」という理由で企業名の公表こそできないが、今後の方向性として、「西欧の製造拠点は大幅に縮小するか閉鎖し、中東欧に移転する方針を持っている」と表明したところ

もあった。今後も、西欧から東欧への生産移転は相当程度進むものと見込まれる。

## 2 域内水平分業の可能性

中東欧各国は、コメコン体制下で重工業を中心に産業基盤がある程度整っていたこともあり、ものづくりの発展ポテンシャル（潜在力）が高い。この点は、もともとは農業国が工業化していったアジアとの大きな違いである。中東欧には伝統的な工業国も多い。たとえば、チェコの乗用車生産は早くも1897年に開始されており、米国フォード・モーターと比肩する歴史を誇る。

中東欧には明確な「産業クラスター（集積）」と呼べるものは形成されていないが、大まかな傾向として、製造業に関しては自動車・同部品と、デジタル家電の量産工場が急速に成長している。

特に、乗用車の完成車はチェコに生産が集

中し、スロバキアでも生産が立ち上がろうとしている。ポーランドは、ディーゼルエンジンやパワートレイン系（トランスミッションなど自動車の基本的な動力伝達系）の部品生産拠点、ルーマニアは、ワイヤーハーネス（組み電線）など労働集約的な自動車部品の生産拠点となっている。そのほか、ウクライナや北アフリカのモロッコなどにも労働集約的な生産拠点が展開されつつある。

一方、電気・電子分野では、ポーランドが液晶テレビの欧州における最大の生産・供給拠点になろうとしている。プラズマテレビも含めると、チェコにも薄型テレビの生産拠点の集積が形成されつつある。日本企業はあまり進出していないが、ポーランドは白物家電の生産拠点ともなっている。

### 3 域内垂直分業の可能性

前節では水平分業の方向性を示したが、一方で中東欧地域には経済格差があり、垂直分業体制も構築されつつある。

すでにハンガリー、チェコ、スロバキアは外資系企業の進出が相次ぎ、労働集約的な工場の立地場所としては飽和に近い状態にまで達している。国全体を見れば、依然として失業率が高く、コスト優位性のある地域も残っているが、西欧諸国に向けた製品の出荷に当たっての交通インフラなどを勘案すると、立地適地があまり残っていない。

労働力の供給面で見ると、労働者は必ずしも求人が多い地域に集中しているわけではないため、工業集積地では人手不足になっているところもある。

たとえば、チェコの全国平均の失業率は8.9%だが、プラハ近郊では3%程度、失業

率の高い地方では20%と大きな開きがある。プラハやその近郊都市の工場では、人手不足を補うためにスロバキア、ポーランドなどから派遣社員が送られてきている状況である。

スロバキアでも、近年中に計画されているフランスのプジョーシトロエングループと韓国の起亜自動車の生産開始により、人口1人当たりの自動車生産台数が世界最大になる予定で、今後、労働力は不足気味になると予想される。

ハンガリーは、国民の学力水準が高く、通信インフラもしっかりしている。労働集約的な産業ではなく、すでにフィンランドのノキアが研究開発センターを設置したように、研究開発や地域統括などの拠点の設置が期待できるだろう。

チェコにおける大型投資は一段落したと見られている。チェコでは、ハンガリー同様、松下電器産業や日立製作所が、薄型テレビの工場に設計・開発機能を持たせるなど、高付加価値化に向けた事例が見られる。

一方、ポーランドは、これまで国内の交通網が未発達だったことから外資による投資が遅れていた。人口はハンガリーやチェコの3倍以上もあり、失業率が高く、人件費も相対的に低い。こうした条件から、目下のところV4における企業進出は、ポーランドに集中する傾向がある。

中東欧の周辺地域に目を向けると、コスト優位性のある国がまだ控えている。特に、2007年1月にEU加盟を果たしたルーマニア、古くは一部ポーランド領でもあったウクライナ、次期EU加盟候補国であり7000万人の人口を抱えるトルコ、さらにはマグレブ諸国のモロッコ、チュニジアなどが次の製造拠

点として注目されている。

図7は、中東欧の新興国に進出している日本企業が、欧州における各拠点をどのような順番で設立してきたかを矢印で示している。矢崎総業や住友電装などは、すでにトルコやモロッコといった新興国にも拠点を有している。

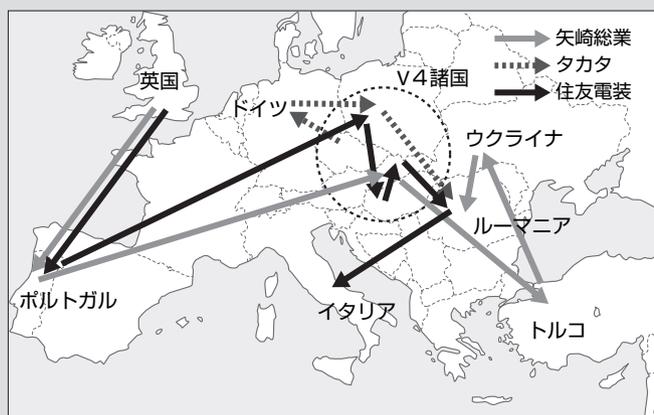
中東欧の諸国は、長い歴史のなかで他の国に吸収されたり分割されたりという変遷を経ており、隣国同士とは、言語を含めて文化的につながりが深い。古くはオーストリア・ハンガリー帝国の支配下に置かれたこともあり、また第二次世界大戦中はドイツに占領されたため、ドイツ語を理解する国民も多い。チェコ語、スロバキア語、ポーランド語はいずれも西スラブ語に属する。チェコとスロバキア、ハンガリーとウクライナ西部、ルーマニアとモルドバは、相互に言語が通じるといわれている。

東南アジアでは、タイ工場の中間管理職（マネジャー）クラスの現地人がラオス工場の運営上の責任者になるような例も出てきているが、中東欧でも同様に、経営の現地化を進め、域内で分業体制を構築することで、最適な生産ネットワークを構築することが可能である。

#### 4 大欧州の要としての位置づけ

中東欧諸国では、特に西欧および周辺国と各国を結ぶ交通インフラの整備が進展しつつある。1993年にEUの執行機関である欧州委員会が「汎欧州運輸回廊（Pan European Transport Corridor）構想」を打ち出した。具体的なルートなどは未定ながら、中東欧と隣接する旧ソ連各国の主要都市間を結ぶ交通

図7 矢崎総業、タカタ、住友電装の製造拠点進出の経緯



注) 既進出国への第2、第3の拠点は省略した  
出所) 各社のホームページ、『海外進出企業総覧2006』東洋経済新報社などより作成

ネットワークをつくらうとするものであった（次ページの図8）。

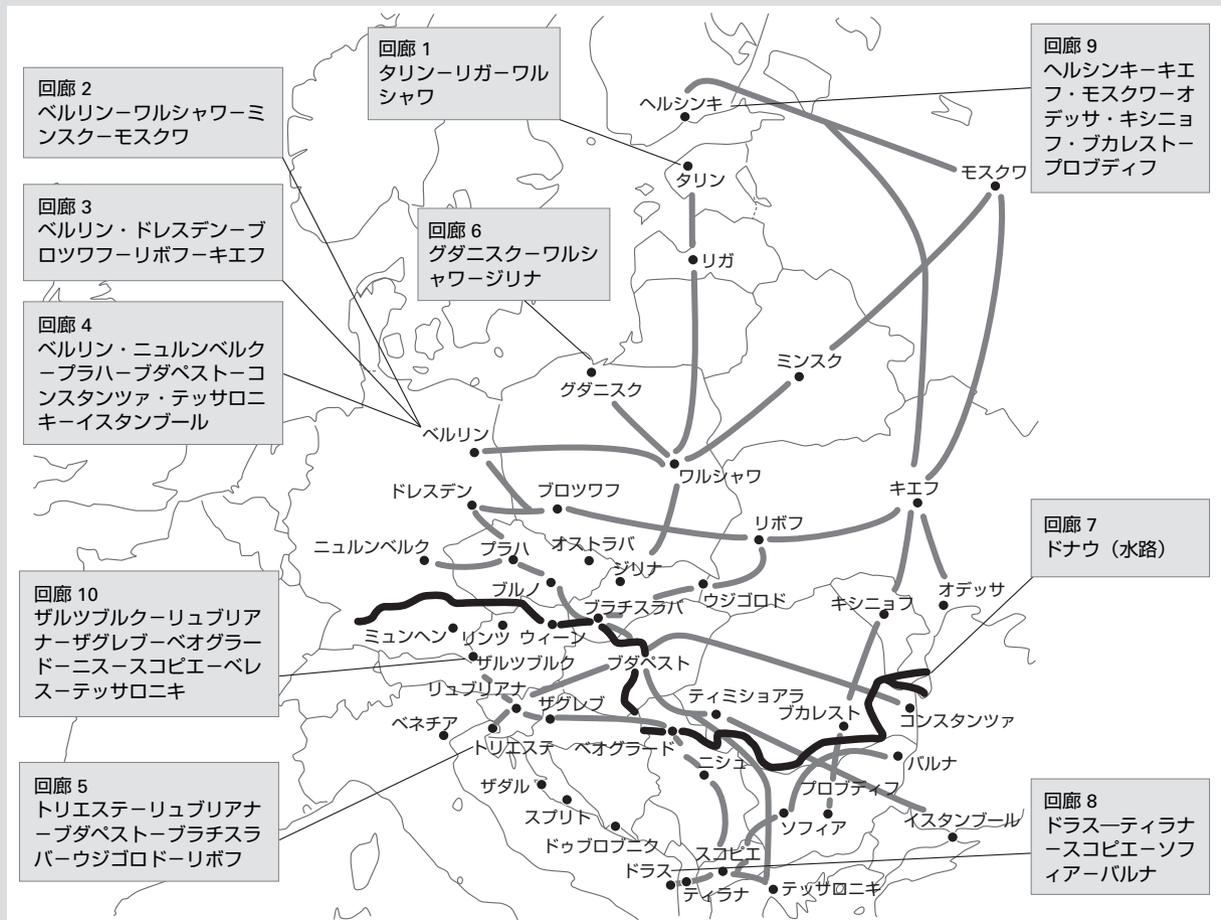
中東欧諸国のEU加盟に伴い、同構想はその後、より具体的で実効性のある「欧州横断交通ネットワーク（TEN-T）」に取り込まれた。これにより、汎欧州の交通インフラは、ルートの詳細な設定など、構想から具体的な計画レベルに、順次、格上げされている。

TEN-Tとは、EU加盟国間を結ぶ交通インフラのネットワーク形成のために、EUから補助金（結束補助金）を供与して整備するインフラ整備の枠組みである。

加盟国のなかでも独仏などの先進国は、EUからの予算（補助金）はほとんど得られず、交通インフラは自国の費用で整備しなければならない。一方、経済水準が相対的に低い国には、事業費の8割程度の比較的厚い補助金が供与される。スペイン、ギリシャなどはこの補助金を利用して交通ネットワークを充実させてきており、今は中東欧の新規加盟国がその恩恵を受けている。

2010年ごろまでに、西欧や北欧など既存加

図8 汎欧州運輸回廊構想



注) 総投資額4500億ユーロ(10年間)を予定  
 出所) 欧州交通大臣会合 (<http://www.cemt.org/online/infrastr03/RoadNetwork.pdf>)

盟国との交通ネットワークが優先的に整備され、その後、ロシア、ウクライナなどへの交通ネットワークの整備に力が入られる予定となっている。これが完成することで、中東欧は、西はポルトガルから東はロシアにつながる大欧州をつなぐ要に位置づけられることになる。

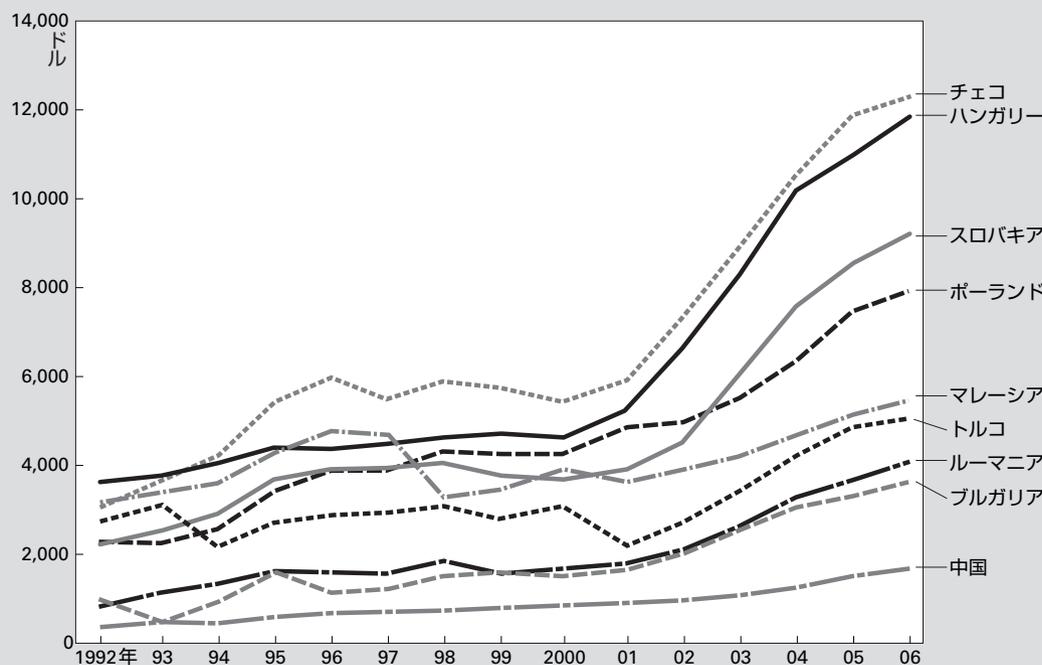
中東欧経済の現下の成長は、西欧への輸出拠点としての位置づけによる部分が多い。中長期的には、ロシアや旧ソ連圏への供給拠点ともなり、東西欧州の成長の恩恵を受ける

ことが期待される。西欧と比べたコスト優位性は今後も続くと思込まれる。また、ロシアは政治的な不透明さがあるため、現地で腰をすえてものづくりを行うことをためらう企業も多い。そのため、成長するロシア市場には、東欧からの輸出により対応していくことが十分に考えられる。

### Ⅲ 市場としての中東欧への期待

先進国では人口が伸び悩み、高齢化が進む

図9 1人当たりGDPの推移



注) 2005年以降はIMFによる推計値  
出所) IMF, "World Economic Outlook Database," September 2006より作成

など、市場の高い成長は期待しにくい。このため、グローバル企業はより高い成長性を実現するために、新興国へと積極的に進出して収益を確保している。特にドイツなどの西欧企業のなかには、中東欧諸国に生産拠点を移転して生産コストを低下させるだけでなく、成長する現地の市場で販売を伸ばし、全体として収益を拡大している企業もある（本号の大久保伸夫・中島芳徳「変貌する欧州の経済構造と求められる日本企業の対応」を参照）。

中東欧各国では国営企業の民営化が進み、外資系企業の直接投資によって雇用機会も増え、産業集積地を中心に雇用が改善している。EUからの農業補助金により、農家の所得も向上した。

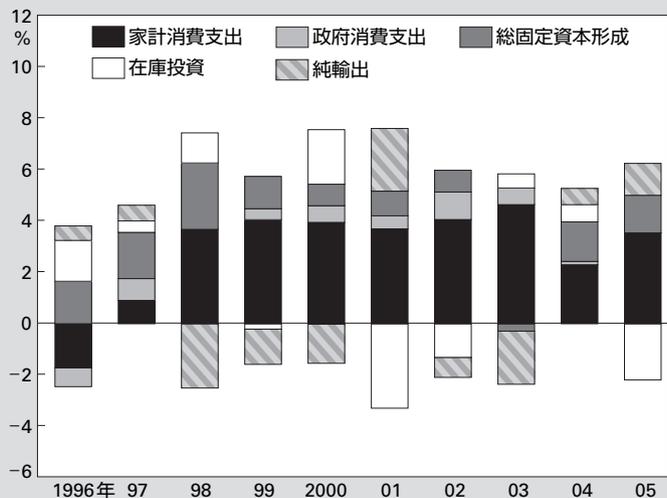
国民1人当たりのGDPを見ると、1990年代前半まではチェコ、ハンガリーなどはマレ

シアと同程度の水準であったが、マレーシアが通貨危機以降、停滞しているのに対して、中東欧諸国はGDPが向上し、特に2000年以降は大幅に伸びている（図9）。

所得が増加したことにより、消費も活性化している。次ページの図10は、ハンガリーの実質GDP成長率に対する要素ごとの寄与度を示したものである。1998年以降、家計消費支出の伸びが経済成長の大部分を支えていることがわかる。計画経済から市場経済への転換期に生じたハイパーインフレーションも、1990年代後半には収まり、経済や所得が安定してきたことで、消費が堅調に伸びてきているものと考えられる。

アジアと中東欧を比較すると、国民の大多数が農業に従事し、絶対的貧困が根強く残るアジア諸国に比べて、中東欧諸国では工業化

図10 ハンガリーの実質GDP成長率に対する諸要素の寄与度



出所) IMF, International Financial Statistics Yearbook 2006より推計

の歴史が長く、都市化も相当程度進んでいる。農業国であるブルガリアですら、日本よりも都市化比率は高い。マーケットセグメント（市場分類）に関しても、インドなどアジアの新興市場では、富豪層と貧困層に分かれターゲットの設定が難しいが、中東欧の市場は、産業集積の進む都市部では中間層が形成され、比較的均一な市場となっている。

企業における職階と購買力をアジアと比較すると、次のような特徴がある。

アジアでは、工場労働者（ワーカー）などが長年勤続していくなかで中間管理職（マネジャー）、経営幹部へと昇格し、給与体系も比較的緩やかに上昇していくケースが多い。

一方、中東欧の場合、西欧諸国と同様、工場労働者クラスと中間管理職クラスでは人事給与体系が大きく異なり、中間管理職クラスの給与水準は十分に高い。たとえば、32インチの液晶テレビは、量販店の店頭価格で20万円弱（2006年10月時点）で、これはV4諸国の係長、課長級の1カ月分の給料と同じ水準である。この水準になれば、日本のマスマーケット層ともある程度重なり、日本企業の得意とする市場が広がっているといえる。

V4では、主要都市の郊外に大型のショッピングモールも開設され、婦人服であればZARA（ザラ）やベネトンといった国際ブランドも出店し、活況を呈している（図11）。電化製品は量販店（たとえば、メトログループのメディア・マルクト）で販売されており、液晶テレビは20～40インチを中心に、日本と同じような品ぞろえである。

V4諸国ではすでに日本製品も相当数販売され、十分に日本製品の市場となっている。しかし、ルーマニアの経済水準では、日本製品が入ってくるまであと数年が必要と考えられている。現在、液晶テレビの主流は価格設定の若干低い韓国製品である。

中東欧は人口が1000万人程度の国が多いが、域内の発展段階は比較的似ているため、数カ国をまとめ、それを一つの市場の単位と見なし、物流・流通体制の整備、マーケティング展開を行うことが可能である。今後は、各国の所得の向上や、ジェネレーションEの出現に伴って（本号の森健「『ジェネレーシ

図11 ワルシャワのショッピングモール



注) 当モールは2004年開業、延べ床面積11万m<sup>2</sup>

ョンE』の台頭とそのインパクト」を参照)、市場は急速に拡大することが予想される。

## IV 大欧州戦略の再構築に向けての課題

### 1 持続的発展に向けてのリスク要因

中東欧経済は、今後も西欧の成長に牽引されつつ、内需も伸びて堅調な成長が期待される。他方で、持続的な成長に向けては課題も少なくない。なかでも、今後のコスト上昇、エネルギー・資源不足、財政赤字に伴う諸課題がある。

前述のとおり、ハンガリーやチェコなどでは人手不足が深刻になり、人件費が上昇している。西欧と比べたコスト優位性が薄れる一方で、ルーマニア、トルコ、ウクライナ、モロッコなどが労働集約的な産業の新たな立地場所として注目を集めつつある。中東欧諸国は人口規模も限られており、市場の大きさだけで投資を誘致することもできない。

競争力を高めていくためには、労働集約的な工場だけでなく、知識集約的な機能（設計、研究開発）や産業（情報技術、バイオなど先端技術を活用する業種）を育成していくことも必要である。それが実現しなければ、いずれ、東南アジアにおけるマレーシアのように成長の踊り場を迎える可能性もある。しかし中東欧諸国は、計画経済を放棄して以来、産業政策の類への取り組みはしておらず、国が積極的に関与して産業構造を高度化できるかどうかは未知数である。

石油・天然ガスなどエネルギー資源に関しても中東欧諸国は輸入国であり、特にロシアからの輸入に大きく依存している（ハンガリ

一、チェコ、スロバキア、ポーランドはそれぞれ石油輸入の98%、70%、100%、95%をロシアに依存)。エネルギー資源などの高騰に伴い、輸入額は増えているが、直近では、それを上回って輸出が伸びており、エネルギーコスト高を吸収するだけの経済力はついてきている。欧州各国はエネルギー調達先についても多様化を進めようとしているが、ロシアの動向次第では負の影響を受ける可能性も十分にありえる。

財政赤字の問題も、今後の経済発展に向けて足かせとなりつつある。国営企業が民営化され、市場経済化も進んだが、国全体の失業率は依然として高い水準にある。手厚い社会保障制度や年金制度などが、財政支出を膨らませている。

このため、ハンガリーもチェコも、財政赤字をGDPの3%以下に抑えるという経済収斂条件を達成できず、当初目指していた2010年のユーロへの通貨統合は、スロベニアを除いて先送りされた。現状では、2009年ごろまでには為替相場変動メカニズムに加盟し、通貨統合はその後（2013年ごろ）の課題となる見通しである。

ハンガリーの財政赤字は、2005年の実績でGDPの6.8%であった。ユーロ導入に向けた財政赤字削減のために、省庁の削減、公共料金の引き上げ、法人税率の引き上げなどの緊縮政策を実施している。その影響で、2007年、2008年は一時的に成長率が2%程度まで下がる可能性があるが、その後は4~5%に回復すると見られる。ハンガリー政府は、投機筋に狙われた過去の経緯からも、ユーロの導入を必ず実現するという姿勢を持っている。

一方、チェコの場合、財政赤字のGDP比は4%程度だが、議会における左右両派の勢力が拮抗してきており、社会保障制度改革などの思い切った歳出削減は難しいのではないかという見方もある（JETRO「投資ブーム一段落で減速——2007年経済見通し（チェコ）」日刊通商弘報、2007年1月11日）。

ポーランドについては、財政赤字はGDPの3%以内に収まっているが、ユーロへの通貨統合はやはり2013年ごろになると見られている。

これらの国が今後ユーロに加盟すれば、中東欧の市場としての魅力は増すであろう。

財政赤字は、ユーロへの通貨統合を遅らせるだけでなく、その他の産業発展に向けた政策的取り組みをも遅らせる可能性がある。たとえば道路整備についても、EUからの補助金は受けられるが、受益国側も見合いの負担をしなければならぬため、国の財政投資ができなければ整備も進まない。財政赤字の収斂条件を満たすには歳出を削減する必要があり、ジレンマが生じている。

なお、EU新規加盟国の通貨が今後ユーロに統合されることで、人件費などのコストメリットが薄れるのではないかという懸念も聞かれる。確かに、公共料金などはEUの水準に合わせて引き上げられるものもある。しかし、最終的にどれくらいの為替レートになるかにもよるが、ユーロに統合されることで、いきなり西欧と同じ水準までコストが高騰するようなことはまずないと思われる。むしろ、同一通貨となることで、西欧諸国のコスト高が一層明確になる可能性がある。

また、2006年秋にハンガリーで暴動が起こったが、他の国も与党の体制が安定せず、支

持率が必ずしも高くないという実態がある。行財政改革などの痛みを伴う改革は、安定的な政治体制がなければ難しい。しかし、政治の不安定さが産業面での優位性に影響を及ぼすといった問題は、今のところ起こっていない。日本企業の現地展開という視点から見れば、当面は大きな懸念材料ではないと考えられる。

## 2 大欧州全体を見渡した最適機能配置の必要性

EUの東方拡大、ロシアの市場としての魅力の向上、西欧とロシアをつなぐ大欧州の要としての中東欧の躍進をうまく活用し、前節で述べたリスクも踏まえて、日本企業はどのような欧州戦略を描くべきだろうか。

まず、欧州域内での分業体制をどのように構築するのかを、今後10~15年を見通して決める必要がある。多くの日本企業が進出しているV4は、今後人件費が上昇していく。そのなかで、各拠点をどう活用するのか。進出先国の政府には必ずしも明確な産業政策はないため、企業自らが先導して産業競争力強化の道筋をつけていかなければならぬだろう。

松下電器産業や日立製作所のチェコにおける薄型テレビの工場のように、労働賃金の上昇した国では、設計業務なども西欧から移転させ、高付加価値化を図るということも必要であろう。また、労働集約的な機能をV4に残すのか、さらなるフロンティアに位置するルーマニア、トルコ、ウクライナといった国に展開していくべきなのかについても考えなければならぬ。

このほか、生産だけでなく、研究開発、物

流、シェアードサービス（総務、人事などの間接業務）などの最適配置を大欧州という、より広域的な枠組みのなかで最適化していく必要性も高まっている。

筆者が議論させていただいた現地の日本企業のなかに、中東欧で生産する最終製品のうち6割を西欧、3割を中東欧、残りの1割を北欧やロシアへ出荷しているという電気・電子系の企業があった。この割合は製品や企業によって変わるだろうが、西欧市場への出荷が中心となっていることは各社に共通している。しかし、中東欧の地理的優位性を踏まえると、消費が活況を呈しているロシアへの対応をさらに充実させることも必要になってくるだろう。

今後は、大欧州全体における最適化を実現していかなければならない。ところが、トルコやウクライナ、ロシア、北アフリカなどは、それぞれ欧州とは別の部門が担当しているという理由で、大欧州全体を見渡した戦略を描けていない企業が多い。既存の部門の枠

組みを超えて、大欧州での事業構造を再構築することで、収益性を高めていくことを検討することが求められる。

中東欧における事業は、欧州人に権限を委譲して展開することが求められる。特に総務系の業務は、言語や文化の親和性の点からも、日本人よりも現地人や欧州人に任せた方が問題は少ないという傾向がある。また、コスト低減のためにルーマニア、ブルガリアやトルコ、ウクライナ、モロッコといったフロンティアに進出する場合は、日本人を派遣しては割に合わない。「ジェネレーションE」の積極的な登用も検討していく必要があるだろう。

こうして、欧州で完結した体制を構築していくためにも、欧州地域統括拠点の機能強化を図ることが不可欠となる。

#### 著者

岩垂好彦（いわだれよしひこ）  
社会産業コンサルティング部上級コンサルタント  
専門はグローバル経営管理、国際分業、産業政策