

## ポーランドへの投資競争と液晶クラスター(前編)

新宅 純二郎

東京大学大学院経済学研究科

[E-mail:shintaku@e.u-tokyo.ac.jp](mailto:shintaku@e.u-tokyo.ac.jp)

天野 倫文

東京大学大学院経済学研究科

[E-mail:amano@e.u-tokyo.ac.jp](mailto:amano@e.u-tokyo.ac.jp)

善本 哲夫

立命館大学経営学部

[E-mail:tyoshimo@ba.ritsumei.ac.jp](mailto:tyoshimo@ba.ritsumei.ac.jp)

今回と次回の「ものづくりアジア紀行」は欧州を取り上げる。国はポーランドである。4年前に中東欧諸国がEUに加盟したことを受け、この地域には欧州市場への販路拡大を目的として多数の企業が立地するようになってきている。またEUに中東欧が加わったことにより、それまで西側の高コスト国で生産をしていた企業が中東欧に拠点を移しつつある。

人口や面積から見て、ポーランドは中東欧最大国である。かねてより、自動車産業はこの地域の地政学的な重要性を察知して、ポーランドの南部を中心に立地を進めてきた。しかし近年は自動車産業に加えて、家電・電機産業の重要性が増しつつある。その大きな部分を占めるのが日本や韓国からの液晶テレビ/パネル関連の投資なのである。同国北部のトルンにはシャープを中心とする液晶クラスターが形成されている。南部のプロツワフにはLGを中心とするクラスターが形成されている。両方のクラスターは将来の欧州の液晶ビジネスの開発・製造の中心的拠点となる可能性が高い。我々はこの地域で2008年3月に調査を行ったので、その内容を前編と後編に分けてお伝えしたい。

前編は近年のポーランドへの投資動向やEUの中での位置づけ、市場やインフラの状況などについてマクロ的な視点からまとめたい。後編は北部と南部の液晶クラスターを中心

に、日本企業と韓国企業がアジアからどのような立地・分業パターンで現地に進出し、集積を形成しているかという点を中心に報告したい。

## 活気づくポーランド

### 海外投資が進む中東欧とポーランド

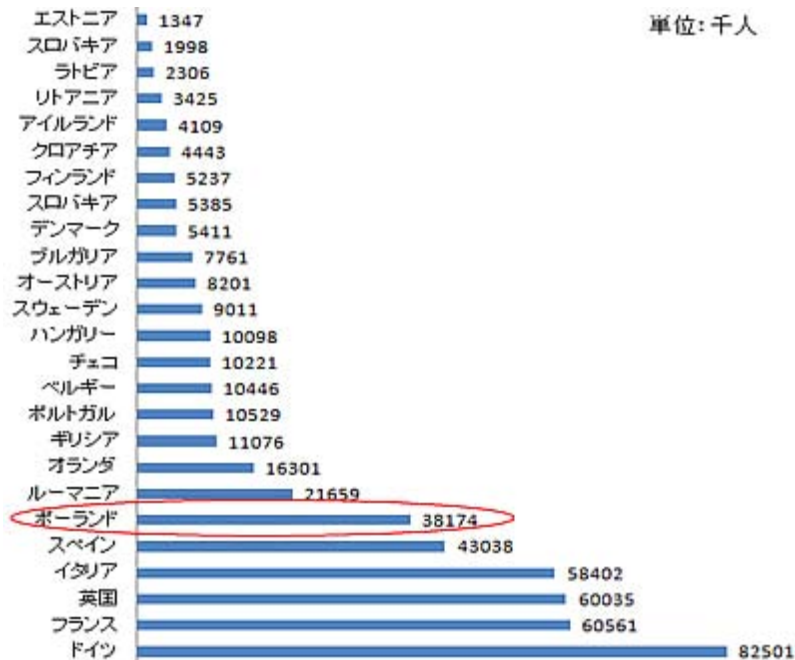
2004年にEU（欧州連合）に加盟した国は8カ国ある。スロバキア、キプロス、エストニア、ハンガリー、ラトビア、ポーランド、スロベニア、チェコである。これら中東欧の国々のうち最初に外国企業からの評判を集めたのはチェコやハンガリーなどである。旧西欧諸国と地理的に近く、道路などのインフラが整っていたこと、従業員の勤勉さや工業の経験などが評価された。しかし人口の少なさからこれらの国への投資はすぐに飽和状態となり、現在ポーランドへの投資が進んでいる。以下まずポーランドの近年の投資状況について簡単にまとめたい。なお本節はワルシャワのポーランド投資庁への取材と資料、および日本貿易振興機構(ジェトロ)ワルシャワ事務所土屋貴司氏の資料を参考にしている(土屋, 2006)。

図1は欧州諸国の人口分布である。中東欧諸国がEUに加盟したとはいえ、各国の人口



路面電車が似合うワルシャワ市内

図1 欧州諸国の人口分布（2005年）

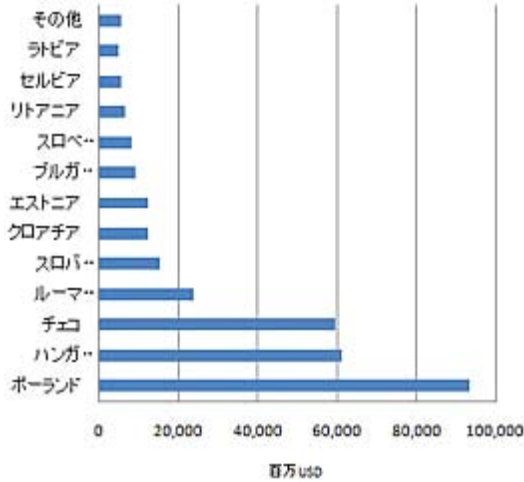


出所) ジェトロ (元データは EUROSTAT)

規模はそれほど多くはない。欧州の人口はドイツ、フランス、英国、イタリア、スペインなどの西側諸国に偏在している。これらはいずれも一国の人口が5千万人以上の国である。そして、ほぼこのクラスの人口を有する唯一の中東欧国がポーランドなのである（ポーランドの2005年の人口は3,817万人）。この規模と比べればチェコが1,022万人、スロバキアが538万人、ハンガリーが1,009万人とそれぞれ人口が少ない。

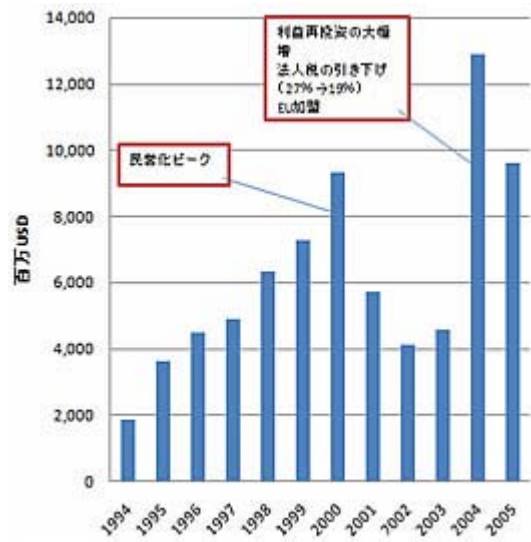
この図は三つのことを意味している。第一は中東欧の新興市場としての重要性はあるもののEUの市場は明らかに西側に偏在していることである。したがって消費市場との近接性が大事であり、ポーランドは西側諸国に隣接しているという意味で有利である。第二は中東欧諸国の中ではポーランドが相対的な労働豊富国であり、相対賃金も安価なことである（ポーランドの製造業の月額平均賃金は2004年で607ユーロ、ドイツが3,959ユーロであり、ポーランドの約6倍である。またポーランドはドイツよりも労働規制が緩いように思える）。さらにポーランドでは人口の多さから中東欧では唯一まとまった国内市場が見込める国である。さらに地政学的にはロシアへの展開の可能性なども考えられる。これらの点を考慮すると、EUへの立地戦略上、ポーランドには必然的に注目が集まるのはある意

図 2(a) 中東欧諸国の外国直接投資受入累計額 (2005 年末)



出所) ジェトロワルシャワ事務所 (原データは UNCTAD World Investment Report)

図 2(b) ポーランドの対内直接投資額の推移



出所) ジェトロワルシャワ事務所 (原データはポーランド中央銀行)

味では当然とも言える。

図 2 は中東欧諸国の外国直接投資受入累計額とポーランドの対内直接投資額の推移である。2005 年末の累計額でポーランドの対内投資額は中東欧最大規模に達する。推移を見ると、ピークが二つある。第一が 1990 年代末から 2000 年にかけてで、ちょうどポーランド国内の国営企業の民営化がピークに達した時期である。国営企業への資本参加を求めて外国から投資が集中した。第二が 2004 年から最近にかけてである。これはポーランドの EU 加盟と政府の外資誘致政策 (法人税の引き下げなど) による。

2004 年の中東欧諸国の EU への加盟はそもそも世界中から注目を集めていた。ただし投資母国はこれまでのところドイツやフランスなどの欧州内企業が中心であり、投資先国としては COMECON のゲートウェイでもあったチェコやハンガリーの人気が高かった。ポーランドの人気上昇したのは、これらの国で飽和感が出始めた近年のことである。しかも、これを牽引しているのが日本企業を中心とするアジア系企業なのである。2005 年末までのポーランドへの対内投資累計額の国別シェアはオランダが 22% で首位、ドイツが 16%、フランスが 12% と上位は欧州域内国で占められていた。しかし 2006 年度は日本企業の投資が集中し、過去 15 年分の累積と同額の投資額を 1 年で達成し、進出ブームになった。

### ポーランドの製造業立地と外資誘致

もともと中東欧のこの地域は電子機械産業よりも自動車産業が先に集積を形成した。ポーランドはもともと農業国であり、人口に対する農業従事者は約 30% と非常に高く（タイで約 10%、日本で約 5%）農業セクターの余剰雇用を吸収するために工業化や外資誘致が始まった。戦前にも工業は充実していたが、戦後の社会主義化とともに国有化された。戦前からあるポーランドの工業地区はポツナム（重機械・タービン・鉄道）、カトヴィツエ（鉱山機械・航空産業）、プロツワフ（自動車産業）などである。

1990 年代の市場主義経済導入後、まず西ヨーロッパの自動車産業がポーランドに進出してきた。1991 年にフィアットが南部のティヒに、VW が西部ポツナムに出て、それぞれ企業城下町を形成した。GM オペルも南部のグリヴィツエで生産を開始した。だが 1990 年代の 10 年間はポーランド政府も活発な外資誘致政策はとらなかった。一方、市場経済化が進む中で、地方では非効率な国有企業や国営農場から倒産し、失業問題が深刻化した。

経済改革が急がれたポーランドは 1997 年に経済局が組織され、傘下に投資庁（PAIHZ: Polish Information and Foreign Investment Agency）が設置された。<sup>1</sup> これ以降、本格的な外資導入政策が打ち出されていった。

例えば経済特区（SEZ: Special Economic Zone）の設置がそうした政策の一例である。現在、ポーランドには 14 の経済特区が指定されており、税額免除やインフラの使用などの恩典が受けられる。これらの経済特区は政府財務省あるいは地方政府によって管理されており、投資庁はそれらの政府と連携をとりながら、経済特区に外国企業を誘致している。なおポーランドが EU に加盟したため、経済特区のインセンティブは EU 域内標準に合わせる必要になり、各特区の独自性はそれ以外のところでは出さなければならなくなった。

さて、ポーランドが外資誘致政策を展開して最初に呼応した日本企業はトヨタ自動車である。1999 年に投資庁は同社のエンジン工場誘致の話を取りつけ、2002 年にトヨタ自動車は豊田自動織機と合併でエンジン（ディーゼル・ガソリン）とトランスミッションの生産をポーランド南西部のイェルチ・ラスコヴィツェ（Jelcz-Laskowice）で行うことを発表した（エンジンはトヨタ・モーター・インダストリーズ・ポーランド、トランスミッションはトヨタ・モーター・マニュファクチャリング・ポーランド）。エンジンやトランスミッションはトヨタの英国工場やトルコ工場、チェコ工場に供給され、車体に搭載される。ちなみにトヨタ自動車はチェコで PSA との合併生産を 2005 年から開始しており、小型車を現

<sup>1</sup> ポーランドに関して詳細な情報が必要な場合は同庁が発刊している「ポーランド投資事情」が詳しいので、お問い合わせください。



出所) World Atlas.com

<http://www.worldatlas.com/webimage/countrys/europe/ciamaps/pl.htm>

地生産している。ポーランドとチェコに進出することで、同社は中東欧における盤石な事業基盤を形成した。

トヨタと並んでポーランド進出に積極的なのがいすゞ自動車である。進出はトヨタよりも早く 1999 年にエンジン工場であるいすゞ・モーターズ・ポルスカを立ち上げ、GM オペルに供給している。場所は南部のカトヴィッツエである。

日系の主要自動車企業が進出したことで、部品メーカーの進出も軌道に乗った。2006 年時にポーランドに進出していた日系製造企業は 55 社であるが、うち 24 社が自動車関係であった。ブリヂストンやデンソーも進出している。

以上の記述からもわかるように、VW のポツナムを除けば、自動車産業の集積は南部に形成されている。南部は高速道路等のインフラもあり、欧州全土へのアクセスの面から投資ニーズが高い。ポーランド政府は「自動車部品産業の輸出化」という視点も重視しており、今後この地域が EU の自動車産業の中で一定の役割を担っていくのは間違いがなさそうである（ポーランド自体の自動車の生産台数は年産約 100 万台）。

他方、ポーランド政府の近年の海外投資誘致政策のもうひとつの柱になっているのが、「脱自動車・脱南部」である。市場経済化や産業構造のグローバル化が進む中で、ポーラン

## ものづくりアジア紀行

ドの地域別の所得格差や失業率格差は広がっている。南部のように恵まれた地域もある一方で、失業率が30%を超える地域もあるのが現状である。先ほど紹介した経済特区(SEZ)政策はこのような格差是正も狙ったものであることに留意が必要だろう。

「脱自動車」ということで、明確な誘致対象となっているのが家電・電機産業である。この産業分野については大別して二つ流れがある。

第一が白物家電である。ドイツのボッシュ・ジーマクス(2005年:ウッジ)、イタリアのインデシット(1999年:ウッジ)、スペインのファゴール(2007年:プロツワフ)、アメリカのワールプール(2002年:プロツワフ)などの欧米企業に加え、韓国のLGが2007年からプロツワフで生産を開始している(土屋, 2006)。白物家電については南部のプロツワフとウッジが中心で、ポーランドに集積が形成されている。これは従来国営の家電企業がこの地域に集積しており、外資系企業がこれらの企業を買収して進出したことが背景にある。なおこの分野は松下が1995年に電池の工場を出して先行したが、それ以降、日系家電企業の進出は遅れている。これがマーケットのブランド浸透度にも影響しているように思える。

第二が本稿の中心テーマである液晶テレビ/モジュールである。ポーランド経済産業省によれば、2010年にはポーランドの薄型テレビの年産は3,500万台となり、欧州の中核的な製造拠点になると言われている(3,500万台というのは欧州の薄型テレビ市場の約76%に相当する)。背景にあるのがLGやシャープなどの主要液晶関連企業の進出である。ポーランドでは1990年代後半からフィリップス、トムソン、LG、大宇などのブラウン管テレビの進出があり、一時は欧州最大のテレビ拠点であった(土屋, 2006)。この流れが液晶テレビにも引き継がれている。

きっかけとなったのは、本稿で紹介するシャープのポーランド北部のトルンへの液晶モジュールとテレビの生産(2007年)と、南部のプロツワフにおけるLGフィリップスの液晶クラスター形成(2007年)である。なおサムソンはスロバキアに液晶モジュール(2007年)、チェコに液晶テレビ(2006年)の製造工場を建設した。これ以外に、あるいはこれに関連して、オリオン電機(2007年:トルン、テレビ)、船井電機(2007年:テレビ)、東芝(2007年:プロツワフ)などのテレビメーカーの進出も相次いでいる。液晶モジュールの部材メーカーの進出も続いている。液晶テレビ/モジュールの分野については、今まさに進出と立ち上げをめぐる各社の競争がポーランドを舞台に繰り広げられている(この動向は後編で述べる)。

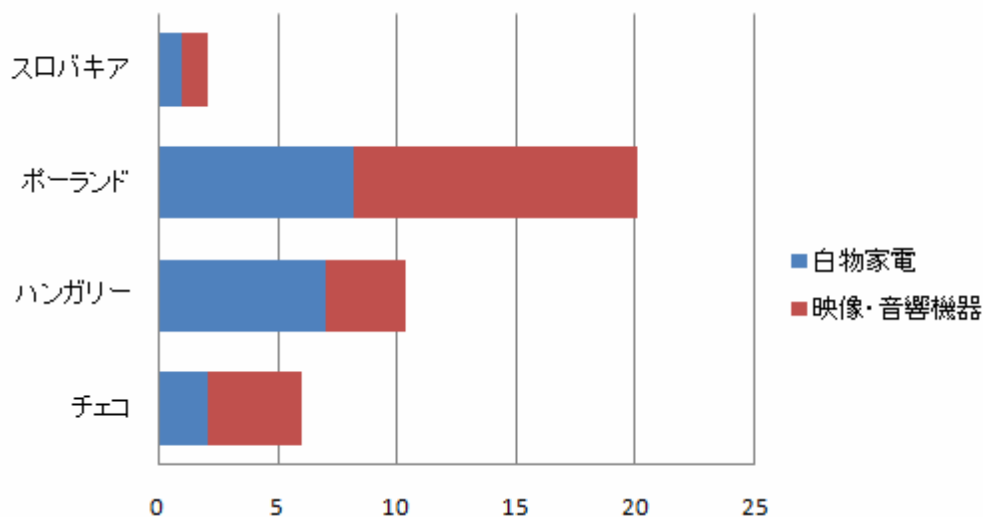
市場・流通インフラの形成

本節で最後に記述しておきたいのは、中東欧諸国における市場・流通インフラの整備である。近年、ポーランドでは政府が小売業や卸売業に強い外資規制をかけていなかったこともあり、この分野に外資が参入し、流通業は急速な近代化の局面を迎えている。

例えば家電流通を機軸に見てみると、同国が EU に加盟した 2004 年以降、家電量販店やハイパーマーケットの進出は相次ぎ、新規開店数は急増している。図 3 は中東欧の家電市場の状況である。欧州の市場規模は旧西側諸国が中心であるとはいえ、白物家電と映像・音響機器については、ポーランドにまとまった市場が形成されていることも事実である。これら現地市場の形成は外資流通大手企業の進出によるところが大きい。中東欧の中ではチェコが最初に市場が成熟化したが、ポーランドについては家電製品の世帯所有率も低く、これから伸びる成長市場である。

ポーランドの家電量販店のベスト 3 は、第 1 位がドイツメトログループ系のメディアマルクト、第 2 位が地元の RTV ユーロ AGD である。第 3 位も地元のメガアヴァンスである。ちなみにメディアマルクトは隣国のハンガリーでも家電量販店では第 1 位のシェアを持つ。チェコでは英国のダタートが強い(『ジェットロ・ユーロトレンド』2006 年 7 月号)。これ以外にハイパーマーケットの設立も進んでいる。ハイパーマーケットとは食品、雑貨とともにあわせて家電製品も販売する大型スーパーマーケットであり、近年街でも多くみられる

図 3 中東欧の家電市場 (2005 年度 : 億ユーロ)



出所) ジェトロ欧州課「中東欧の家電市場」『ジェットロ・ユーロトレンド』(2006 年 7 月).





ポーランドとハンガリーで家電量販1位のドイツメトロ系のメディアマルクト

ようになったという。

家電量販店やハイパーマーケットの中では家電製品の熾烈な陳列競争が展開されている。大きく見ると、白物家電は依然として欧州系企業のブランドが強いようである。アジア系企業は韓国企業のブランドがあり、日系企業のブランド浸透度は薄かった。映像・音響機器では韓国系企業と日系企業のブランド競争が展開されていたが、LG やサムソンなど韓国系企業のマーケティング面での優勢は否めない。プロツワフでの大手量販店での陳列状況を見ると、三星が2割、ソニーが1.5割、LG・フィリップスが1割、シャープと東芝が各々0.5割といったところである。シャープや東芝は現地生産を進めているにもかかわらず、市場シェアがまだそれほど取れていない。今後の課題であろう。

量販やハイパーに加え、高速道路網が発達した南部では、近年大きなショッピングモールも見られるようになった。とくにプロツワフ郊外の高速道路インターチェンジ近くにあるモールは本格的なもので、イケアやテスコなども進出している。先進諸国の前例を見れば、自動車が普及するとともに、人々の購買行動は郊外大型店にシフトしていくとの狙いからの先行投資である。ポーランドの中では高速道路がきちんと通っている地域が少なく、高速道路の近隣にモールを形成することは物流上の意味もある。



家電量販店内で繰り広げられる液晶テレビの陳列競争



プロツワフ郊外の高速道路 IC 近くにあるショッピングモール

我々も今回は北部トルンと南部プロツワフの NYK ロジスティックスの倉庫に訪問をさせてもらった。北部はシャープの液晶テレビ・モジュールのビジネスが中心であるが、南部は高速道路の要所に位置し、様々な貨物を扱っている。同社のような物流会社の進出も

## ものづくりアジア紀行

---

近年進んでおり、地域間に随分ばらつきはあるものの（まだ南部が中心である）、EU加盟後は市場・流通・物流のインフラが徐々に整備されつつあるような印象を受けた。今後はこの動きが加速化すると期待したい。

### 謝辞

前編箇所の訪問取材につきまして、NYK ロジスティック・ポーランド、ポーランド海外投資庁（PAIIZ: Polish Information and Foreign Investment Agency）の皆様にご世話になりました。記して感謝申し上げます。

### 参考文献

土屋貴司 (2006) 「ポーランドにおける外国企業・日系企業投資動向と物流インフラ整備状況」ジェトロワルシャワ事務所, 2006年11月9日.

<http://www.jetro.be/jp/business/seminar/euenlarge061109/shiryo3.pdf>



**赤門マネジメント・レビュー編集委員会**

編集長 新宅 純二郎

副編集長 天野 倫文

編集委員 阿部 誠 粕谷 誠 高橋 伸夫 藤本 隆宏

編集担当 西田 麻希

**赤門マネジメント・レビュー 7巻5号** 2008年5月25日発行

編集 東京大学大学院経済学研究科 ABAS/AMR 編集委員会

発行 特定非営利活動法人グローバルビジネスリサーチセンター

理事長 高橋 伸夫

東京都千代田区丸の内

<http://www.gbrc.jp>