

ユーロ時代における日系企業の対欧州戦略

—— 現状と展望 ——

川 辺 信 雄

1. はじめに

2002年1月からEU加盟国において、実物のユーロ紙幣・硬貨が流通し始めた。旧各国通貨の流通期限である2月28日には各国通貨が停止され、物価への影響など大きな混乱もなく、ユーロが欧州単一通貨となった。1999年1月に導入された欧州単一通貨ユーロは、目に見える形のものとなり、EUの統合は新しい段階に入ることになった。また、中・東欧諸国とEUの自由貿易協定により、すでに中・東欧に対しては関税の扱いなどEU加盟国並みの特権を与えられているし、さらには2004年ごろには中・東欧の多くの国々がEUへ加盟することが協議されており、拡大EUの実現が取り沙汰されてくるようになっていく⁽¹⁾。

2001年10月には、企業に欧州会社(SE)の地位を与え、域内各国で活動ができる「欧州会社法」も承認され、2004年をめどに施行される予定である。税制特例は見送られたとはいえ、この欧州会社法によって、会社登記のみならず財務報告書など様々な資料の提出もすべて本社の所在する国ですむようになり、各国間の制度的な格差は、急速に小さくなると思われる。これにより、欧州に拠点のある日系企業を含め各企業は国境を越えたグループ企業群をひとつに合併することが可能になった⁽²⁾。

EU の市場統合から通貨統合への発展によって、企業はいくつかの新しい状況に直面するようになった。第 1 は、単一通貨の導入によって、域内取引における為替リスクは消滅し、取引コストは低下する。一方で、企業にとってはインターネットなど IT 技術の発展とも相俟って価格の透明性が高まり、価格が下方に収斂し、統一価格が実現すると思われる。ところが、各国の労働コスト、法人税など価格構成要素はすぐには平準化しない。企業はコストが平準化しないなかで、価格の平準化を迫られることになり、事業再建による経営の効率化が必要不可欠となる。その結果、企業間の競争は国境を超えて激化しつつある。現在、欧州の現地企業の大規模な合従連衡が進んでいるのもこうしたことの表れといえ、このことがさらに企業間の競争の激化をもたらしている⁽³⁾。

1993年の EU 統合、1999年のユーロ導入の決定、さらに実物紙幣・硬貨が導入された2002年にいたって、大きな変化に直面しつつある在欧日系企業は従来の戦略を見直しせざるを得なくなり、競争激化に備え、事業の効率化と経費削減を目指した経営体制の見直しが必要となっている。しかも、その範囲は EU のみならず、EU の参加が予想される中・東欧、中東、さらには植民地時代から関係の深いアフリカまで視野に入れた汎ヨーロッパ的な戦略を展開し、その戦略を実現するための組織の再編成を行うことを余儀なくされている⁽⁴⁾。

日系企業の再編の内容としては、第 1 は、生産（仕入）・販売・マネジメントという組織能力をヨーロッパ全体にどのように配置し、それを統合していくのかという統合戦略の展開と、それを実施するための組織づくりの問題がある。欧州域内の関係企業間の連携強化、集約した製品の適地生産体制の確立をはかろうとしていることである。第 2 は、ユーロ導入で各国の価格差が明確になるため、ディーラーや代理店などの各取引先、価格、原材料の供給先などを全体的に把握し、経営に役立てるための統一的な情報システムの構築が進んでいることである。そして、第 3 は、実際のモノが国境を越えて輸送されなければならないが、とくに集約された生産拠点へ部品を供給し、生産された製品を

どのように分散した市場に配送するのか、新しい物流の取り込みが行われている。

本稿では、以上のような日系企業の再編成の背景とプロセスを分析することを目的としており、このために以下のような構成をとっている。最初に日本企業の対欧投資における最近の推移を分析し、日系企業の対欧投資の特徴を各国別、産業別に考察する。次に、製造・販売・研究開発・金融などの面から各国の市場特性とそこにあった経営活動の集約化の状況を考察する。さらに、各市場にあった営業活動の分散化と欧州全体としてそれらの活動を統合しようとする欧州本部機能の強化の動向をみる。そして、欧州全体の経営活動を支える物流の新しい動きについて、貨物混載業者や商社の新しい事業活動について分析する。最後に、現在の日系企業の欧州における経営活動の特徴をまとめ、その意味や問題点を考察する。

2. 対欧投資の推移

1985年のプラザ合意以後、日本企業の海外投資は活発化した。日本の投資は、投資額でみるとアメリカを中心にしてきたのが分かる。件数では、中小企業の投資が活発化したアジアが中心的な役割を果たしていた。投資額では、ヨーロッパは1985年以後、日本の対外直接投資全体の20%前後を占めていた(第1表参照)。

ところが、アジアの通貨・経済危機が生じた1997年頃から、その傾向に変化が見られ始めた。1998年には、日本の対外直接投資全体に対するヨーロッパの割合は34.4%を占め、アメリカの26.9%を上回った。1999年には、アメリカの37.1%に対してヨーロッパの割合は38.7%、2000年には25.3%に対して50.2%となっている。2001年の上半期においても、この傾向は続いており23.5%対36.3%となっている。通年の統計でも、この関係は変わっていない。

第2表は、日本の対欧投資を国別に見たものである。1951年から2000年まで

第1表：日本の海外直接投資の推移（地域別）

年度・地域	(金額単位：100万ドル，構成比%)										
	北米	中南米	アジア	中東	ヨーロッパ	オセアニア	構成比	アフリカ	構成比	合計	
1970年	192	21.2	167	18.5	335	37.1	123	13.6	14	1.5	904
1971年	230	26.8	237	27.6	84	9.8	110	12.8	21	2.4	858
1972年	406	17.4	402	17.2	935	40.0	42	1.8	34	1.5	2,338
1973年	913	26.1	998	28.6	337	9.6	208	6.0	106	3.0	3,494
1974年	550	23.0	731	30.5	189	7.9	108	4.5	65	2.3	2,395
1975年	905	27.6	1,100	33.5	333	10.2	182	5.5	192	5.9	3,280
1976年	749	21.6	1,245	36.0	337	9.7	162	4.7	272	7.9	3,462
1977年	735	26.2	865	30.8	225	8.0	165	5.9	140	5.0	2,806
1978年	1,364	29.7	1,340	29.1	492	10.7	239	5.2	225	4.9	4,598
1979年	1,438	28.8	1,207	24.2	976	9.9	582	11.7	168	3.4	4,995
1980年	1,596	34.0	588	12.5	1,186	25.3	448	9.5	139	3.0	4,693
1981年	2,522	28.2	1,181	13.2	3,339	37.4	424	4.7	573	6.4	8,932
1982年	2,905	37.7	1,503	19.5	1,385	18.0	421	5.5	489	6.3	7,703
1983年	2,701	33.2	1,878	23.1	1,847	22.7	191	2.3	364	4.5	8,145
1984年	3,554	35.0	2,290	22.6	1,627	16.0	157	1.5	326	3.2	10,155
1985年	5,495	45.0	2,616	21.4	1,435	11.7	525	4.3	172	1.4	12,217
1986年	10,441	46.8	4,737	21.2	2,327	10.4	992	4.4	309	1.4	22,320
1987年	15,357	46.0	4,816	14.4	4,868	14.6	1,413	4.2	272	0.8	33,364
1988年	22,328	47.5	6,428	13.7	5,569	11.8	2,669	5.7	653	1.4	47,022
1989年	33,902	50.2	5,238	7.8	8,238	12.2	4,618	6.8	671	1.0	67,540
1990年	27,192	47.8	3,628	6.4	7,054	12.4	4,166	7.3	551	1.0	56,911
1991年	18,823	45.3	3,337	8.0	5,936	14.3	3,278	7.9	748	1.8	41,584
1992年	14,572	42.7	2,726	8.0	6,425	18.8	2,406	7.0	238	0.7	34,138
1993年	15,287	42.4	3,370	9.4	6,637	18.4	2,035	5.6	539	1.5	36,025
1994年	17,823	43.4	5,231	12.7	9,699	23.6	1,432	3.5	346	0.8	41,051
1995年	22,761	44.9	3,877	7.6	12,264	24.2	2,795	5.5	379	0.7	50,694
1996年	23,021	47.9	4,446	9.3	11,614	24.2	897	1.9	431	0.9	48,019
1997年	21,389	39.6	6,336	11.7	12,181	22.6	2,058	3.8	332	0.6	53,972
1998年	10,943	26.9	6,463	15.9	6,528	16.0	2,213	5.4	444	1.1	40,747
1999年	24,770	37.1	7,437	11.2	7,162	10.7	893	1.3	515	0.8	66,694
2000年	12,271	25.3	5,232	10.8	5,931	12.2	667	1.4	53	0.1	48,580
2001年	3,223	23.5	2,245	20.2	4,966	36.3	380	2.8	123	0.9	13,699

注：2001年度は上期のみ。

出所：日本貿易振興会「シエトロ投資白書——世界と日本の海外直接投資——」各年度版より作成。

の累計をみると、イギリスが48.8%と日本の対欧投資の約半分を占める。イギリスに続いて、オランダが22.4%を占める⁽⁵⁾。イギリスとオランダの両国で、全体の71.2%を占める。この両国に続いて、フランスとドイツがそれぞれ6.7%と6.3%と拮抗している。さらに、ルクセンブルクが3.7%、ベルギー2.4%、スペイン2.3%、スイスが2.0%、イタリア1.3%と続いている。

近年、大きな動きをみせはじめたのが、中・東欧の国々である。これらの国々の外国からの投資の受入に占める日本の割合は、欧米や韓国企業に比べてまだまだ小さい。ハンガリー、チェコ、ポーランドといった中欧の中心的な国々においてさえ、日本の割合は累計で1%ほどである。しかしながら、すでにチェコにおけるトヨタ自動車とPSA（プジョー・シトロエン・グループ）の合弁会社の設立が発表され、住友電装、小糸製作所などの自動車部品メーカーが積極的に進出している。また、電機関連では、ソニーや松下のように英国の生産拠点を縮小したり閉鎖したりして、中・東欧へ生産を移管し始めている企業もある。欧州企業は、通信や金融部門に積極的な投資を行っているのに比べて、日本企業は製造業を中心に投資がおこなわれ、中・東欧は日本企業の欧州における生産拠点となりつつある。もっとも、こうした中・東欧での製造企業の活動を支援するための金融・商業・物流などの非製造企業の投資も活発化している⁽⁶⁾。

産業別にみても、日本の対欧投資は一貫して製造業より非製造業の投資割合が大きい。ただ、最近では製造業・非製造業いずれにおいても、大型投資によってその割合が大きく変動しているのが特徴である。また、欧州の現地法人を通じてアメリカの企業の買収がなされるといったことも生じている。例えば、1999年における食糧部門への投資が突出しているのは、オランダ経由によって、日本たばこ産業が米国RJR ナビスコ社から米国以外のタバコ事業部門であるRJレイノルズ・タバコを買収したことによるものである。また、2000年における運輸部門の大規模な投資は、NTTドコモによるAT&T関連事

第2表：日本の対欧投資推移

国 別	1989		1990		1991		1992		1993		1994		1995	
	金額	構成比	金額	構成比	金額	構成比	金額	構成比	金額	構成比	金額	構成比	金額	構成比
英国	5,239	35.4	6,806	47.6	3,588	38.3	2,948	41.6	2,527	31.2	2,169	34.8	3,445	40.7
オランダ	4,547	30.7	2,744	19.2	1,960	20.9	1,446	20.4	2,175	26.8	1,050	16.9	1,509	17.8
ドイツ	1,083	7.3	1,242	8.7	1,115	11.9	769	10.9	760	9.4	727	11.7	547	6.5
フランス	1,136	7.7	1,257	8.8	817	8.7	456	6.4	545	6.7	418	6.7	1,524	18.0
アイerland	133	0.9	49	0.3	102	1.1	113	1.6	469	5.8	343	5.5	340	4.0
ベルギー	326	2.2	367	2.6	266	2.8	281	4.0	135	1.7	858	13.8	358	4.2
スペイン	501	3.4	320	2.2	378	4.0	332	4.7	207	2.6	184	3	51	0.6
イタリア	314	2.1	217	1.5	322	3.4	216	3.0	188	2.3	172	2.8	120	1.4
オーストリア	18	0.1	38	0.3	55	0.6	12	0.2	45	0.6	42	0.7		
ポーランド							1	0.0			3	0.0	3	0.0
ルクセンブルク	654	4.4	224	1.6	226	2.4	68	1.0	44	0.5	14	0.2		
ハンガリー	0	0.0	29	0.2	181	1.9	4	0.1	72	0.9	41	0.7	33	0.4
チェコ									7	0.1	0	0.0	46	0.5
ロシア・欧州CIS諸国	19	0.1	25	0.2	51	0.5			22	0.3	19	0.3	30	0.4
ルーマニア											0	0.0	2	0.0
スイス	397	2.7	666	4.7	62	0.7	144	2.0	426	5.3	39	0.6	109	1.3
ポルトガル	74	0.5	68	0.5	10	0.1	12	0.2	57	0.7	2	0.0	5	0.1
ノルウェー	280	1.9	138	1.0	169	1.8	86	1.2	87	1.1	20	0.3		
トルコ	40	0.3	58	0.4	30	0.3	53	0.7	133	1.7	75	1.2	103	1.2
フィンランド									1	0.0				
スウェーデン			4	0.0			21	0.3	16	0.2	43	0.7	9	0.1
キプロス									4	0.0	4	0.1	7	0.1
ギリシャ					1	0.0								
その他	47	0.3	43	0.3	43	0.5	121	1.7	184	2.3	83	1.3	229	2.7
合 計	14,808	100	14,295	100	9,376	100	7,083	100	8,104	100	6,306	100	8,470	100

注：1997年からその他の分類がなくなっており、1996年以前と若干分類が異なる。そのため、割合の小さい国については、多少数字の連続性を欠く。
 出所：日本貿易振興会「シェトロ投資白書——世界と日本の海外直接投資——」各年度版より作成。

1996		1997		1998		1999		2000		1991-2000累計	
金額	構成比	金額	構成比	金額	構成比	金額	構成比	金額	構成比	金額	構成比
3,438	46.6	4,118	36.9	9,780	69.8	11,718	45.9	19,142	78.5	88,470	48.6
1,099	14.9	3,295	29.6	2,118	15.1	10,361	40.6	2,757	11.3	40,586	22.3
571	7.7	732	6.6	553	4.0	649	2.5	320	1.3	11,432	6.3
503	6.8	1,736	15.6	521	3.7	1,127	4.4	325	1.3	12,127	6.7
397	5.4	566	5.1	360	2.6	460	1.8	49	0.2	3,813	2.1
89	1.2	88	0.8	164	1.2	126	0.5	249	1.0	4,288	2.4
318	4.3	232	2.1	122	0.9	518	2.0	33	0.1	4,243	2.3
109	1.5	139	1.2	109	0.8	47	0.2	58	0.2	2,376	1.3
		0	0.0	81	0.6	36	0.1			554	0.3
10	0.1	67	0.6	53	0.4	94	0.4	26	0.1	268	0.1
		3	0.0	34	0.2	38	0.1	142	0.6	6,766	3.7
13	0.2	83	0.7	28	0.2	63	0.2	234	1.0	792	0.4
2	0.0	24	0.2	22	0.2	2	0.0	52	0.2	156	0.1
18	0.2	9	0.1	12	0.1	6	0.0	2	0.0	165	0.1
5	0.1	5	0.0	11	0.1	8	0.0			41	0.0
58	0.8	20	0.2	10	0.1	210	0.8	37	0.2	3,611	2.0
5	0.1	8	0.1	5	0.0	48	0.2			334	0.2
106	1.4	17	0.2	5	0.0	12	0.0	129	0.5	887	0.5
10	0.1	6	0.1			3	0.0	835	3.4	1,014	0.6
4	0.1										
618	8.4										
7,372	100	11,148	100	13,988	100	25,526	100	24,390	100	181,134	100

業の買収によるものである⁷。2000年におけるスウェーデンへの投資の急増は、豊田自動織機による屋内型運搬機器の世界最大手であるBTインダストリーズ社の買収によるものである⁽⁸⁾。

しかしながら、日本の対欧投資が増加している背景には他にもいくつかの要因があると考えられる。第1は、1997年のアジアの通貨・経済危機以降、また最近のアメリカ経済の後退に対する懸念から日本企業の対欧投資が活発になっていることである。これは、1993年のEU市場統合、1999年における統一通貨ユーロ導入の成果が出始めており、欧州自体の堅実な経済発展が期待されていることが大きな要因である。

第2は、日系企業も北米、アジアでの拠点作りが終わり、いままで比較的手薄であったヨーロッパへ目を向け出したことである。とくに、自動車関連業界の世界的な再編が進み、日系自動車メーカーや部品メーカーが相次いで欧州に進出している。2001年に入ると、日本の自動車会社のヨーロッパでの活動が本格化し始めている。例えば、トヨタがフランスに建設した欧州の第2工場の生産を開始し、フランスのPSAと合弁会社を設立し、2005年から小型車2種の製造に乗り出すことを発表している。トヨタも他の日系自動車メーカーと同じく、ヨーロッパ市場での販売に苦戦しており、2005年までには域内で自動車販売を年間80万台まで延ばし、欧州市場で10%のシェアを獲得することを狙っている⁽⁹⁾。ホンダは英国生産拠点を増強し、三菱自動車はボルボとの合弁によるオランダ生産子会社ネッドカーを完全子会社化し、富士重工はオランダで物流拠点を設立するなど、日本の自動車メーカーによるEU市場の長期的な戦略にもとづいた積極的な事業展開が見られるようになった。自動車生産や家電製品の生産増加に伴い、組み立てメーカーおよび部品メーカーや工作機械メーカーなどが活発に進出をしている⁽¹⁰⁾。

例えば、日米市場においては3～4割の市場シェアを有し、海外では北米に資源を集中してきた曙ブレーキは、収益を拡大するためにはシェア1%にとど

第3表：日本の対欧投資（業種別）

(単位：億円)

業種	1995年度		1996年度		1997年度		1998年度		1999年度		2000年度		2001年度	
	件数	金額	件数	金額	件数	金額	件数	金額	件数	金額	件数	金額	件数	金額
電機	16	397	15	873	16	1,162	12	1,381	20	722	8	512	17	970
化学	6	613	12	551	13	688	12	1,255	10	264	12	446	10	212
輸送機	6	179	13	732	7	527	17	299	12	2,377	15	2,074	15	4,029
機械	12	358	19	438	15	313	11	242	11	164	7	134	15	418
鉄・非鉄	3	42	7	66	6	32	2	147	2	230	2	27	8	43
繊維	14	84	18	160	20	103	2	56	1	14	4	54	3	94
食料	5	43	6	221	1	49	4	75	9	12,961	3	15	1	7
木材・パルプ	2	4	7	15	1	2	106	3	20	1	38	1	7	
その他	16	226	8	178	8	127	4	118	9	730	9	281	11	211
製造業合計	80	1,947	105	3,234	87	3,003	66	3,678	77	17,483	61	3,580	81	5,991
サービス業	67	638	33	695	36	336	33	811	40	2,040	26	228	27	184
不動産業	31	1,843	13	331	20	1,296	3	283	7	761	2	155	4	103
金融・保険	21	1,622	19	1,920	32	6,806	237	11,987	326	5,931	577	4,238	707	5,540
商業	47	2,010	56	1,791	47	1,260	31	767	42	1,842	34	1,312	30	1,108
運輸業	9	99	3	56	16	298	6	48	11	394	9	17,071	5	171
鉱業	2	49	5	109	9	497	4	195	4	318	5	368	3	70
建設業	—	—	2	21	1	12	—	—	1	11	—	—	1	7
農・林業	2	8	1	7	—	—	1	1	—	—	—	4	—	9
漁・水産業	1	0	1	0	—	0	1	0	1	2	1	2	—	—
その他	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
非製造業合計	180	6,268	133	4,930	161	10,505	316	14,093	432	11,299	654	23,379	777	7,193
支店	—	65	3	141	2	241	—	166	—	—	1	14	—	43
合計	260	8,281	241	8,305	250	13,749	382	17,937	509	28,782	716	26,974	858	13,228

出所：財務省 (<http://www.mof.go.jp/fdi/1c008h4.htm>)。

まっている欧州での事業強化が不可欠と判断して、1998年3月フランス北部のアラス市に設立した子会社アケボノ・アラスの自動車用ブレーキの基幹部品となる摩擦材の生産を拡大するための増資をしている⁽¹¹⁾。

第3には、1980年代末に東西の冷戦が終結し、中・東欧諸国が新たに投資先として台頭してきたことがある。現在、日本からの投資額はまだ各国の対内投資に占める割合では依然として小さいままであるが、中・東欧諸国は急速に欧州における生産拠点として日本からの投資を呼び込み始めている。とくに、近年チェコ、ハンガリー、ポーランドへの日本企業の進出が活発化している。

また、直接投資の形態はとらないが、ヨーロッパに進出する日系企業への製品の供給を目的に、欧州で十分な力を持たない日本企業が、ヨーロッパの有力企業と戦略的な提携を行い、欧州における新しい日系企業の動きに対応するものが現れている。自動車の素材においてはこの動きが顕著にみられる。例えば、欧州に拠点を持たないセントラル硝子と日本に生産拠点が無いフランスの大手ガラス企業のサンゴバンは、提携によって両社が世界的に供給できる体制を整えようとしている。鉄鋼では、新日本製鉄が欧州最大の鉄鋼会社アルセロールと提携している。また、三菱マテリアルはドイツのシンターシュタールと自動車のエンジン部品などに使う焼結部品で提携し、三菱マテリアルはシンターを通じて製品を供給し、欧州に拠点を持つ日系メーカーなどの現地調達に対応している⁽¹²⁾。

3. 各国市場の特質と経営活動の集約化

従来、日本企業の多くはヨーロッパにおいては、一国を一つの市場としてみなすことが多かった。ところが、ユーロの導入によってEUさらにはその周辺の地域も含めてまとまった市場が形成されつつある。そのために、日系企業は欧州への投資を増加させているのと同時に、それぞれの経営活動の拠点を最適な場所に設置し始めた。その結果、各国の特性にあった拠点が形成されつつあ

る。

まず、第1に1989年にベルリンの壁が崩壊し、冷戦が終結して、欧州市場への地理的な優位性、安くて質の良い労働力を有する中・東欧が日本企業にとって拡大EUの生産の橋頭堡としての役割を果たすようになりつつある。また、これらの国々の多くのEU参加そのものも間近とみなされている。すでに、進出国やEUからの部品調達が一定以上に達した場合、EUへの製品輸出に関税がかからず、事実上のEU経済圏となっている。もちろん、EUで新たに生産するのに比べ、工場の土地代、工場建設費、人件費などのコストが安くすむし、関税や付加価値税を免税とする特別措置を採用していたり、法人税を低く抑さえたり免除したりしている国もある。

とくに、労働力が低廉で、生産コストが安く、比較的交通網や法制度などが進んでいるポーランド、ハンガリー、チェコへの日系企業の生産拠点の移行が進んでいる¹³⁾。トヨタ自動車のポーランドでのトランスミッションの生産、チェコでの三菱電機の自動車用電装品、三愛工業の燃料ポンプの生産などがみられる。従来は大手企業の進出が中心であったが、最近では中小部品メーカーの進出も活発化している。たとえば、ツバキ・ナカシマは1999年にハンガリーの現地企業を買収して、2000年から軸受け用鋼球の現地供給向け生産に加えて、日本からも不採算製品の移管を進めている¹⁴⁾。三ツ星ベルトも三井物産と共同出資でエム・オー・アイテック・ヨーロッパをポーランドに設立し、従来インドネシアやシンガポールで生産していた自動車用ベルトをポーランドで生産することを決定し、2002年4月から操業を開始している¹⁵⁾。

さらに、多くの日本企業が進出している英国がポンド高で、価格競争力を失っていることも、日系企業が東欧に新たな生産拠点を求める背景となっている。英国は1980年代以降日本からの製造業投資のかなりの部分を受け入れてきた。しかしいまだ、ユーロへの参加が行われていないため、ポンド高・ユーロ安によって英国に投資した製造企業は企業収益がかなり圧迫され、英国内での

人員を削減するケースが目立っている。

中・東欧への製造拠点移管は、日系の電機・自動車の本格的なヨーロッパ進出とも関連している。欧州戦略の一環として、企業の英国からの撤退など、事業活動の見直しを余儀なくされている事例もみられる。松下電器産業はカラーテレビの生産を英国からチェコに移管している。また、英国にカラーテレビ工場があるソニーもスロバキアでの生産体制を強化し、1997年にはハンガリーでのビデオ、オーディオ機器の生産にも踏み切り、ビデオはすでに欧州最大の工場となっているといわれる。1992年10月からハンガリーで小型自動車の生産を開始し、日本企業の東欧進出の先陣をきったスズキも2000年は7万台を生産し、近年さらに増資をしているほどである。この背景には、東欧の経済発展とともに市場の拡大と大規模なロシア市場への接近の拠点としての役割もある⁽¹⁶⁾。もちろん、フォルクスワーゲンやIBMなど中欧に大工場を持つ欧米メーカーに部品供給を狙う日系中堅企業の進出も目立っている。

製造活動が活発になったために、この地域において日系金融機関が新たな融資先を開拓する機会も生じている。ここ数年、日系金融機関には、不良債権処理に加えアジアとロシアの金融危機が追い打ちをかけ、欧米拠点の縮小、撤退を迫られてきた。欧州ではフランクフルトやパリ、チューリッヒなど主要拠点で撤退が相次ぎ、最大拠点のロンドンでもほとんど例外なく縮小に追い込まれた。しかし、こうした状況のなか、中・東欧でシェア拡大に動いている金融機関がある。例えば、保険会社が取引信用保険などを販売するようになっている。三井海上火災保険は、売掛金の貸し倒れを保証する取引信用保険業務で、ドイツのヘルメスと提携をして、日本企業への販売活動を行っている⁽¹⁷⁾。野村証券などは、企業の合併・買収や新規株式公開で中・東欧市場を開拓している。同社はチェコのビール業界の1位、2位の企業を合併させ、南ア企業へ売却したりしている。国営企業の民営化、上場案件にも食い込みは始めている。ドイツ興銀も、バンク・オーストリアと提携し、進出企業の設備投資資金を簿

外処理して為替差損を軽減する仕組みをつくった¹⁸⁾。

日本国内での苦境を反映して、日系金融機関の多くが欧州から撤退し、日本の金融機関のプレゼンスが減少したが、日本国内の合従連衡にともない、欧州現地法人や支店網も再編の動きが急になっている。残留組は、統合と拡大の段階に入ってきたといえる。ドイツ興銀（ドイツ銀行約17%出資）は、日系金融機関のなかでも最大規模の利益・資産を維持しており、日本企業の中・東欧への進出に合わせて一段と業容拡大を目指している。同行は、企業の合併・買収や株式公開など投資銀行の業務を強化しつつある¹⁹⁾。

さらに、新たに現地に子会社を設立する動きも見られる。東京三菱銀行はポーランドの首都ワルシャワにポーランド東京三菱銀行を開設し、2002年4月から営業を開設している。この子会社は、東京三菱銀行のオランダ現地法人であるオランダ東京三菱銀行の100%出資子会社として設立されたものであり、ポーランドに販売会社や製造拠点を設けて進出している日系企業約100社に資金調達や運用などを一括管理するサービスを提供する。さらに、トヨタとプジョーがチェコに小型車の合併工場の開設を決めたことを受けて、日系自動車部品メーカーがチェコや地理的に近いポーランド南部に進出を検討し始めている。これによって、同行の中・東欧地域のサービス体制は、ポーランド東京三菱銀行がポーランドを、オランダ東京三菱銀行ウィーン支店がチェコ、ハンガリーほか中・東欧各国を、それぞれカバーするようになった²⁰⁾。

1980年代にドイツを皮切りに、英国、オランダ、フランスに現地法人を設立した鹿島も、2002年初めにポーランド、チェコに営業拠点を新設している。これは、日系企業が製造拠点を英国から東欧地域に移しつつある日本の自動車、電機メーカーなどを中心に事務所ビルや工場などの建設受注を目指すためである。また、この地域では、地下鉄や道路などの都市基盤整備や再開発などが見込まれ、スロバキアやハンガリーなどを含めると大規模な市場が存在しているためである。同社は当面、この2拠点到常駐社員をおき、経営が軌道にのれ

ば、陣容を拡大して現地法人化する考えである。もちろん、日系企業以外からの受注を増やす。すでに、大手建設会社では清水建設が1990年にハンガリーに営業所を開設しているし、大林組や竹中工務店がチェコやポーランドなどに拠点を持っている⁽²¹⁾。

さらに、中・東欧への動きはトルコにまで及び始めている。トルコは、ギャップやマークス・アンド・スパンサーといった欧米企業の生産拠点としての役割を担い始めている。日本企業のなかにも、トルコに進出するものが表れ始めている。例えば、中央発條はトルコの自動車部品メーカーのロズマス社と、自動車用バネ部品の合弁生産、ロズマス・チューオー・スプリングスを2002年の4月に両社折半で設立し、コイルスプリング、スタビライザーを生産している⁽²²⁾。

英国での生産の縮小や撤退を行う企業がある反面、英国内への投資も引き続き活発におこなわれている。例えば、日本ケーブル・システムは2000年6月に全額出資で子会社を設立し、9月から英国のウェールズで自動車用ケーブルなどを量産した。セラミックス部品のMARUWAは2001年に、英国のケント州に工場を建設し、需要の急増している携帯電話向け回路部品を輸出から現地生産に切り替えている。1999年4月にトヨタ合成と豊田通商が共同出資してサウスヨークシャー州ロザラム市に設立した英国豊田合成は、2000年11月から自動車用シール部品の生産を開始し、トヨタ自動車のフランス工場に供給し始めた。同社は、今後は欧州の欧米メーカーや日系メーカーに販路を拡大する予定である。英国への投資を続けている企業には、納入先が比較的安定しており、国内での取引が中心で、あまりポンド高の影響を受けないものが多い⁽²³⁾。

また、大陸欧州の主要国であるドイツ、フランス、イタリア、スペインの地の利を見直す空気が広がっており、各国で販売体制を強化し、製造拠点を確保する企業の動きもみられる。とくに、アジアの経済危機以降、アジアに比較的進出の多かった関西の企業が欧州への投資を促進している。例えば、ファクト

リーオートメーションの相生精機は、2000年秋にドイツのデュッセルドルフに欧州初の拠点を設立している。コンピュータ周辺機器の日本コンピュータ工業も8月末、同地近郊に全額出資子会社を設立し、主力製品の設計・販売・アフターサービスを展開した。不二越も1999年10月に産業用ロボットの販売子会社である、ナチ・ロボティック・システムズ・ヨーロッパ (NRSE) をドイツのプライデスハイムに設立した。2001年の12月からは、シュツットガルトに技術担当者を常駐させ、工作機械や油圧機器など高度な専門知識が必要な製品の販促活動をおこなっている。さらに、2002年の初めにはスペインのマドリードにも営業拠点を設置し、工作機械や工具などを販売する。これは、主要顧客である自動車関連業界の再編が進み、日系自動車メーカーや、部品メーカーなどが相次ぎ欧州に進出しているため、欧州の営業拠点を整備するためのものである²⁴。

フランスにおいても、光洋精工やNTNが、2000年からフランスで自動車部品の新たな合併事業を開始し、掘場製作所はフランスの子会社を強化し、2001年はじめから内臓の診断に使う分析装置の生産を開始した。

スペインではカタルーニャ地方への日本からの投資が活発である。勤勉で低コストの労働力、さらには生活環境が豊かで、技術系の人材を獲得し易いことから、自動車や電子・電機といった多国籍企業が研究開発やデザインの拠点を設ける動きが相次いでいる。カーエアコンのセンサーがバルセロナ近郊の工業団地に進出し、1991年からエンジンの点火コイルの生産を始めた。その後、カーエアコンの制御部品、ドアの制御部品などへ製品の幅を広げ、全量を海外の日系メーカーなどに販売してきた。欧州域内の手間が減るなど、市場統合の進展を背景に「今後はドイツやフランス、イタリアなどの自動車メーカーに売り込む」構えである²⁵。

バルセロナ郊外のパイオニア・オプティカル・ディスク・ヨーロッパは、1997年3月からCD-R（書き込み可能なコンパクトディスク）の生産を開始、

1998年11月からはDVD（デジタル・ビデオディスク）の製造も開始した。ヤマハ・モーター・エスパーニャでは1996年に2万5000台だった自動二輪車の生産が1998年には12万8000台に急増している。なかでも、設計から生産まで同社で手がけた250ccのマジェスティは、1998年6月の生産開始から好調である。ソニー・エスパーニャのカラーテレビの生産が数年間で倍増する例もあり、進出日系企業は規模拡大や新規採用に追われている²⁶⁾。

2000年に入って、とくに日本企業からの投資が活発化しているが、最近では新たに日本から進出するケースよりも、日産やソニーのように、欧州のデザインセンターや研究開発部門をスペイン事業所に集約し、花王のように持株会社優遇制度を利用して欧州の拠点をスペインに設置するなどの動きがみられる。

フランスでは、北部バランシエンヌでトヨタが英国に続き、欧州第2工場を建設し、2001年1月から生産を開始したり、1999年5月には資生堂がオルレアン近郊の第2工場を稼働させ、欧州南部をカバーする新たな物流を検討中である。光洋精工は1999年11月に仏ブジョーと自動車用ステアリング事業の合弁会社設立で合意し、2000年夏に新会社を立ち上げている²⁷⁾。

プラスチック製品試作のアークは、試作から金型製作、部品製造まで一貫して請け負う事業を加速化するため、欧州事業の拡大を目指し、2001年9月にはフランスの家電向け開発支援会社のエルシーオープロトモール（アネシー市）を買収した。この企業は、欧州各国の企業と取引しており、アークはこの会社を欧州での中核拠点のひとつと位置付けている²⁸⁾。

英国、ドイツ、フランス、スペイン、イタリアなどの欧州の大国は、市場としての大きな役割を依然として有している。統一市場といいながら、そこに住む人々の文化や価値観が急速に変化することはなく、やはり独自の嗜好を残していくと思われる。とくに、欧州の中心的な位置を占め、人口規模も大きく、周辺に同一言語圏を有するドイツの市場としての役割は大きいものと考えられる。

イタリアでは、マツダが南欧市場に焦点を当てた販売網の整備をすすめるために、現地資本の販売統括会社との卸売り販売契約を解消し、同社が全額出資する販売会社を2000年2月に新たに設立している。ヤマハ発動機やカヤバ工業も欧州における二輪車およびその部品の製造拠点を確保するために、パイオリメカニカに資本出資している。

各地に分散した生産・販売活動を統合する欧州本社を、イギリス、オランダ、そしてブリュッセルに設置する企業がきわめて多い。しかし、その中でも企業の事業の性格などに、設置する場所が決定されているようである。例えば、自動車会社の場合、トヨタはブリュッセル、ホンダはロンドン郊外、日産はアムステルダムと異なっている。最近では、こうした欧州本社の設置とは別に、各機能の拠点の設置がみられる。たとえば、ロンドンには金融機能、オランダは物流機能、そしてブリュッセルはEU本部が設置されているので、情報収集機能といった形である。キャノンの場合、欧州統括本部はアムステルダムに設立しているが、最近英国にIT（情報技術）や金融の戦略部門を置いた。ソニーは、ベルリンに欧州統括本部を置いているが、やはり金融部門をロンドンに設置している。

製品の性格によってその生産拠点も異なる。例えば、ベルギー・フランダース地方は、米国ヒューストン港に次ぐ世界第2位の規模を誇るアントワープ港を控え、欧州有数の物流のハブとなっている。鐘淵化学工場が1970年に進出して以来、フランダースに生産・販売拠点を構えた日系化学メーカーのうち、ほぼ半数にあたる8社が関西系企業という⁸⁹⁾。

アイルランドは、日本からの電気・電子関連の投資が多かったが、現在ではソフトウェア産業が注目され始めている。ソフトの輸出額では、1998年には米国を抜いて世界第一となり、全輸出額の39%を占めるまでになっている⁹⁰⁾。

4. 欧州本部機能の強化と営業活動の分散化

このような各国の特性にあった経営活動拠点の配置によって、営業・生産拠点は分散される傾向がある一方で、これら分散化した活動を統括する欧州本部の役割が強化されつつある。さらに、この動きを助長しているのが、「欧州会社法」である。欧州会社法は、2010年ごろまでにはクロスボーダー取引にみられる税金の格差による不都合を解決するために、統一税制を導入しようとしている。

例えば、現在では、トヨタはベルギーのトヨタ・モーター・ヨーロッパを欧州の統括会社と位置付けている。しかし、他国にある現地法人を資本金面で束ねているわけではなく、各現地法人ともそれぞれの国の制度に基づいて運営している。トヨタにとっては欧州の持株会社を作ることが大きな課題であり、欧州会社法はその可能性を開く一歩となるものである。ただ、日本の本社が全額出資する欧州各地の現地法人には認められない見通しである⁶¹⁾。

キャノンはもともとアムステルダムに欧州本社を設置し、これが欧州、アフリカ、中東のセールスとマーケティングの統括機能を果たし、各国では同社の代理店がキャノン製品の供給とサービスを行っていた。ここを物流拠点にして、各国販売会社のバックオフィス機能を統一する汎欧州型の組織を構築した。これによって国別に存在した業務の重複をなくし、5年後にコスト2割削減を目指すという。もちろん。削減されたコスト分は投資に当てられる。最近同社は、イギリスに販売を超えた金融・ITの欧州戦略機能を移転している⁶²⁾。

東芝は、1980年代後半から汎欧州市場を視野に入れた経営を進めてきている。1989年には統括事務所をロンドンに設立し、98年に同事務所を現地法人化した。1992年から93年にかけてのEU統合時代に、それに対応する汎欧州的な経営活動を打ち出し、1991年に約50ほどあった現地法人が現在では、新しく設置された研究所なども含めても24と半分に減少している。同社の情報機器・家電部門は14社あったが、1993年から94年にかけて再編を進め、現在は4社にま

でなっている。従来は各国通貨の違いが制約となり、汎欧州的な活動を展開することができなかった。将来は、これを6つか7つの事業部ごとに拠点を絞って各種機能を集約化し、各国ごとの対応によってコスト効率の悪いものは切り捨てることになると考えられるなかで、汎欧州的な経営活動の展開の必要性を従業員にアピールし、意識を高揚している⁸³。

松下は、ロンドン郊外に欧州本社を設置しているが、イギリス市場と大陸市場の性格の差異に対応するために、販売本部機能をロンドンとならんでフランクフルトにも持たせるようになった。これは、従来のように各国ごとに販売活動を行うのではなく、欧州本部で全体の販売活動を統合化し、その統合的な効果を狙うものであり、東欧を含めた欧州市場の積極的な開拓を行うための組織の再編成を現在すすめているところである⁸⁴。

ニコンは、オランダに2000年10月欧州の現地販売会社10社を参加におさめ、資本を集中し業務の効率化をはかるための持株会社ニコン・ホールディングス・ヨーロッパを設立している。

三井物産は、国境を越える取引が急増するとみて、欧州12カ国の現地法人会社を束ねるロンドンの欧州統括会社の機能を拡充した。従来は、欧州統括会社は持株会社で各社の株式を所有し、連結の財務報告を行っていたにすぎない。各現地法人は地域で独立して営業活動をしていたので、統一的な商品戦略を行うことができなかった。そのため、統括会社の機能強化により統合パッケージを提供でき、これによってすばやい意思決定や汎欧州の商品戦略が可能になったという。

こうした動きのなかで、国境を超えたシステムづくりが必要になり、資金の一元的な管理が行われるようになってきている。例えば、従来1国1市場主義を採用してきたYKKでも、統一システムの構築に向けて進み、競争に打ち勝つためには付加価値の高い製品供給、納期の短縮、適切な価格設定とサービスの提供が必要と考えている。同社では、1989年ごろから情報システムの統合に向け

て動き始め、翌年には YKK ヨーロッパ社とヨーロッパ室が設置され、各社業務分析の統一システムの構築へと動きだした。経理処理を除くオーダーエンターリーからインボイスがプリントアウトできる HARMONY と呼ばれる統一システムを1992年7月にドイツ現地法人に導入したのを皮切りに、その後各国の事業所に導入を図ってきた。同社の取り扱い製品のファスナーは色、サイズが無制限にあるためである。

この結果、同社グループ間の横の連携が強化され、ある国の工場における生産能力がフル稼働している場合、他国の関係工場で不足分を生産するといった協力体制ができています。同社の取引先であるアパレルメーカーが西欧からコストの低いトルコ、東欧、チェルニジア、モロッコ、スワジランド、モーリシャス、ジンバブエ、象牙海岸などへ移動するにつれて、これらの地域に工場、営業所などを設置し、広大なシステム統合に向けて動きだしている。さらに、次のステップとしては、アジアやアメリカとの連携をはかるシステム構築が始まり、これらの地域では HARMONY をベースに予約機能までも有する WAVES というシステムを開発している⁶⁵⁾。

さらに、製造企業よりも進んでシステムを構築しようとしているのが、金融会社である。保険業界も欧州通貨統合をきっかけに、再編が加速し、損害保険分野でも料率競争が激しさを増している。日系金融機関の撤退や縮小という逆風も吹き付けるなかで、安田火災ヨーロッパは営業体制を強化し、収入保険料の増加につなげようとしている。安田海上火災保険は1958年ロンドンに駐在員事務所を設置、1963年から元受営業を開始し、1973年に現地法人化した。同社は1973年創立の英国現地法人から日系の営業を分離独立するかたちで1993年に設立された。この年、同社は欧州連合統一指令に基づく単一事業免許（シングルパスポート）を申請・取得した。これは EU 内の一カ国で保険業務の免許をとれば他国でも営業できる制度で、同社は英国の適用第一号となった。この免許によって、同社はドイツ、フランス、ベルギー、オランダ、スペインの6カ

国の支店を統括しており、域内に約60人の社員を配置している。輸送保険分野で自己防止策を調査・提案する高付加価値サービスを提供したり、英国の地方の非日系企業向けをはじめめるなど、地道な営業強化を進めている⁶⁶⁾。

また、東京三菱銀行はこれまで各国の拠点ごとに別々に構築してきた体制を一新し、2001年から米国、欧州、アジアの海外拠点と国内のシステムの統一に着手した。それぞれの国・地域の金利や為替相場など市場情報を瞬時に把握できる体制を整え、取引先企業のリスク管理体制の構築や財務効率化と言った財務支援を拡充し、投資銀行業務を強化している。世界のどの拠点でも金利、為替など各市場の最新情報をもとに、顧客の財務内容を瞬時に把握できる体制をつくることを狙っている。東京、ニューヨーク、ロンドンなど主要拠点を中核拠点として、近隣拠点の情報を集約し、国内外のすべての拠点で情報を共有する。欧州に進出している日系企業の取引注文を、アジア拠点に効率よくつなぐことなどができるようにする。欧州内だけでも800億円から1000億円をかけて、2002年末までにまずロンドンに新しいシステムを導入し、その後1年以内に欧州大陸の拠点に導入し、通貨統合に対応し経営コスト削減を図る⁶⁷⁾。

東京三菱では、すでに2000年の春に企業や金融機関の決済を請け負うユーロ決済センターをドイツのフランクフルト支店に開設している。決済は、資金、証券を一体化し、通貨統合への参加が近い中・東欧の株式投信の決済処理まで引き受ける体制を強めている。同行は一連のリストラでフランクフルト支店の商業銀行部門をデュッセルドルフ支店に移し、フランクフルト支店に為替取引など市場業務を集中化した。これによって、支店間の重複をなくし競争力を高める。この方式は、ドイツ銀行やシティグループと同じやり方で、従来日系金融機関の多くは決済処理をチェース・マンハッタン銀行やドイツ銀行に委託していたが、東京三菱はこの処理を一手に引き受ける事を狙っている⁶⁸⁾。

他の金融機関も、営業拠点の集約化をはかり、再編成を行おうとしている。住友銀行は、住友ファイナンスミドルイーストやスイス住友銀行を閉鎖し、

ゴットルド銀行を売却し、ストックホルム、ウィーン、イスタンブール、バーミンガム、アムステルダムの5 駐在員事務所を廃止したのに続いて、1999年4月、欧州本部を設置し、ドイツのデュッセルドルフ、ロンドン、パリ、ミラノ、ブリュッセル、マドリッド支店を廃止し、各支店の取引の決済権限や事務などの業務を同本部に集中し、業務の効率化を図ろうとしている。1998年にすでにアメリカに導入した制度と同じように、欧州本部には、日系企業、非日系、プロダクトセールスなど取引先別に三つの営業部を設置し、業務・事務の集約化・効率化をはかり、これまで支店ごとに銀行業務を所管していた地域別営業からマーケット別の営業に改め、同時に支店長制度も廃止した³⁹⁾。

農林中央金庫は、1989年にスイスに設立し証券業務を営んでいた現地法人、スイス農林中金を廃止している。これは、日系企業の起債が減少し、採算に合わなくなったためで、欧州での証券業務は、ロンドンの現地法人に集約している⁴⁰⁾。富士銀行も、1999年5月にはブリュッセル支店やミラノ支店を廃止し、業務をロンドンに集中させた。営業拠点が無い地域は、業務提携先の欧州の銀行に委託するようになった⁴¹⁾。

このように、日系金融機関は欧州全体を視野に入れた再編成を急速に進めているが、1990年代後半、リストラの嵐にさらされた日系金融機関の欧州拠点はそれぞれの足場を固め、それぞれの市場をターゲットに積極的な手を打ち、反撃に出始めている。その背景には、ニューヨーク株が調整局面に入ろうとしているところで、欧州大陸株が注目され始めていることがある。そのため、日本生命保険はドイツ銀と資産運用で提携し、1999年4月にロンドンに投資顧問の合併会社、日生ドイチェ・アセット・マネジメントを設立した。欧州の日生資産の効率的運用に乗り出し、同時にドイツ銀グループが開発するユーロ圏の株式投信の日本向け販売を行うものである。

さらに、野村証券のドイツ法人は1999年10月、ドイツのベンチャー企業向け株式市場、ノイア・マルクト専門のアナリストを採用し、日本株チームを倍増

した。また、欧州市場の通信・電力の自由化に加え、M&Aの活発化に伴い、非日系市場も開けつつある。野村イタリアは、イタリアの機関投資家の株式ブームによってアジア株から欧州株まで幅広く手がけ、これが大きな収益源となっている。イタリアでは、日本興業銀行ミラノ支店がテレコム・イタリアを買収したオリベッティへの融資団に食い込み、M&Aに絡んだ融資で実績をあげている。スペインでは、石油精製大手のレプソルがアルゼンチン企業を買収したときに、東京三菱と興銀が幹事に入った。野村スペインも長い間赤字に苦しんだが、日本株の扱いで黒字転換したと言われている。東京三菱のマドリード支店の顧客の非日系比率はすでに9割になっており、直接欧米の金融機関と競争をする状況となっている⁴²。

5. 物流における新たな商社機能

取引や管理のための情報システムが構築されて、生産と販売が統合されても、実際にモノが動かなくてはならない。そのため、欧州経済の競争力強化のために、1994年12月にエッセンで開催されたEU首脳会議で、トランス・ユーロピアン・トランスポート・ネットワーク（TEN-T）を決定し、優先プロジェクトとして14計画を策定し、高度な物流インフラを構築しようとしている。欧州各国、さらには周辺諸国を含めて活動する日本企業にとって物流の問題は欠かせなくなっている⁴³。

もちろん、こうした状況に対応して日本の貨物混載業者もサプライチェーン・マネジメント（SMC）への対応やITを駆使した新たな物流システムの構築を進めている。そのため、例えば日本通運は貨物の配送手続きにかかる日数を短縮するために、出荷国で航空機に貨物を搭載した時点で、到着国にある同社の拠点に貨物情報を送信し、輸送中の貨物がすでに現地に在庫していると想定して、様々な手続きをすませ、配送手続きの日数を短くする「ヴァーチャル・ディストリビューション・システム（VDS）」を開発稼働させている。

このところ、チェコでのトヨタと PSA の合弁会社設立やデンソー、アイシン精機などの工場展開がある。ハンガリーにはソニーなどが進出している。また、チェコ、ハンガリー、ポーランドなどは2004年にも EU に加盟することが予定されているので、日本の物流各社は物流インフラの充実をはかり、EU 加盟後の貨物需要増加も期待して、積極的の中・東欧に進出している。

日本郵船の100%子会社である NYK ホールディング・ヨーロッパが、チェコのリチャーニー市に物流現地法人のニューウエーブ・ロジスティックスを設立し、2002年1月より営業を開始している。チェコにおける物流事業は、日本郵船の孫会社にあたるニューウエーブ・ロジスティックス（ドイツ）が窓口になり、英国スーパーマーケット・チェーンの中欧での配送業務を核として事業を展開していたが、これを新会社に移管しより現場に近いオペレーションを要望している顧客の要請に対応することになった。この現地法人の設立によって、日本郵船の欧州における物流現地法人は、11カ国12社にのぼり、東欧ではハンガリー、ポーランドに続き3カ国目となり、欧州のほぼ全域がカバーされることになった⁴⁴。

三井倉庫は、2002年6月オランダの現地法人である三井倉庫ヨーロッパを通じチェコの首都近郊のズディビー市に支店を設けた。総床面積3000平方メートルの物流センターも保有し、チェコの貨物混載業者の PST、トラック会社のチェトランスとも業務提携した。同社はオランダ、ドイツ、フィンランドに現地法人を有しているが、東欧に営業拠点を設けるのはこれが最初である。日本企業の工場稼働後は、部材を日本、アジアのほか近隣諸国から輸送するほか、製品を EU 加盟国に配送する。将来的にはハンガリーやスロバキアにも拠点を設ける予定である⁴⁵。

日本通運は、東欧の物流網を整備するために、2001年1月に開設したハンガリーに続き、2002年1月に同社のドイツ現地法人であるドイツ日本通運を通じて2002年1月にチェコ・プラハ支店を設立した。チェコは、トヨタ自動車とフ

ランスのプジョー・シトロエン・グループが2002年4月に新会社を設立したことに伴い、トヨタ系列部品メーカーが進出するほか、電気・電子部品メーカーの進出が見込まれる。2005年には、トヨタとプジョーの合併会社が稼動するため、日本通運は工場開設による設備機器の輸送や部材類の輸入、完成品輸出などに加え、従業員移動のための引越し業務を請け負う。海上輸送はハンブルク、航空輸送はフランクフルトを窓口の日通が欧州で整備するトラック・鉄道網を活用していく。ポーランドへの進出計画は、日系企業の進出動向を踏まえて、1、2年後をメドとしている⁴⁶。

近鉄エクスプレスも世界レベルでSCMへの対応を拡大している。オランダの郵便・国際宅配便大手、TNTポストグループと提携し、同社が運行する欧州域内の航空便や配送網を活用し、欧州に進出している日系製造企業など荷主へのサービスを強化する。また、国際貨物の欧州拠点「近鉄ユーロハブ」を設け、南アフリカでは新たな倉庫を構え、自動車メーカーなど現地の日系企業に対する物流サービスを開始している。近鉄エクスプレスのドイツ現地法人であるKWEドイツも2002年7月に駐在員事務所を開設している⁴⁷。

欧州内の国際的な物流の統合化について興味深い点は、いくつかの総合商社によってその活動が展開されていることである。最近の総合商社は、日本国内でコンビニエンス・ストアとの関係を深め、その物流などを担当している。コンビニエンス・ストアの多品種・小ロット・多頻度配送による必要なモノを、必要な時に、必要な量だけ供給できるシステムの構築の過程で蓄積したノウハウを国際的な物流システムに適用しようとするものである。ここには、仲介者としての商社のもつ、金融機能や情報機能が組み込まれている⁴⁸。

欧州内で、活発に活動をしている三井物産の例をみてみよう⁴⁹。三井物産は、神奈川県に物流センターを建設し、セブン-イレブンへの商品の配送を行うようになった。セブン-イレブンの非常に高い要求を充たすために、システムの改善とその実施を蓄積に、ヨーロッパでの物流事業に乗り出した。物流・

情報・金融の技術を組み合わせた LIF-T と呼ぶシステムを開発し、商品代金回収、売買のための金融、そして拠点の位置・変更などの従来から仲介業者として育成してきた機能を付加した物流体制を構築している。

現在のところ、同社の代表的な活動としては、英国に存在するある自動車会社の工場への部品の調達がある。これは、英国の自動車工場が、ユーロ安に対応して、英国以外の EU 域内から部品調達をする動きに対応したものと見える。第 2 は、物流などのインフラが十分に整備されていないポーランドに立地するあるタイヤメーカーの製品の EU 市場への搬出を担当している。

もちろん、モノの輸送のみならば、輸送自体を行う企業が日系企業でも欧州企業でも、多数存在する。総合商社の物流は、これらの企業とは一味異なる。つまり、取引先の製造企業が新たな投資をすることなく、必要な投資は商社自ら行い、取引や物流にともなう金融機能を負担するものである。また、国境を越えた輸送になるために、国境を越えるときの書類作成など商社の蓄積している国際的取引の経験が導入されている。

また、欧州各国、地域それぞれが抱える問題点を克服しなければならない。例えば、三井物産の場合、オランダの大手トラック輸送会社であるフランスマス社と合弁でオートモービル・ロジスティクス (UK) を設立し、毎日 185 社の部品供給業者を対象に英国内 148 ルート、大陸 70 ルートをつかって 7,165MT3 を輸送している。例えばスペインからの自動車部品の輸送の場合、大陸ではトラックの運転手は連続 9 時間以上運転することが法律的に禁止されている。そのために、片道 4 時間のところに大陸内に 3 ヶ所、英国内に 2 ヶ所のデポを設置し、そこまで運転手が 4 時間かけて運転し、1 時間休憩してまたもとの場所に運転して帰る。まず、最初にミルクラン方式によって最適集荷を行い、JIT 配送をおこなっている。各デポからの帰りには、部品の空箱を運送する。高度なシミュレーション・システムに基づいて各ポイントの活動をチェーンのように組み合わせ、効率を高めているのである。また、フランスなどストライキの

多い国では、突然のストライキへの対応のためのノウハウを構築している。

旧共産圏では、税関などの通過のための書類作成、官吏への対応などモノの流れ自体よりも、手続き的な問題の解決が重要になる。三井物産では、いままで蓄積したノウハウを利用してポーランドでは、トライネット・ロジスティクス・ポーランド・オペレーションと呼ばれる日系タイヤメーカーのポーランド工場製品在庫管理、構内作業、ならびに配送事業を1999年から稼働させている。さらに、物流技術と情報技術をミックスさせ、インターネット利用による世界的な規模でのサプライ・チェーンの構築へと向かおうとしている。

同じように、三菱商事は2000年5月にポーランドに三菱商事と独国三菱商事との合弁で、通関、保管、国内・国際輸送を行う総合物流サービス一貫元請のMCTI ポルスカを設立して、もともと物流システムの弱い東欧内のみならず、東欧と西欧を結びつける物流を担当しようとしている。伊藤忠や住友商事も同じような方向に動きつつある。アサヒビールは、2000年1月からのチェコのビールメーカーであるプラハ・ビールのプラニク工場（プラハ）でスーパードライを生産開始したのにあわせて、物流体制を整備した。同社はオランダ東部のフェンローに物流倉庫を設置するとともに、欧州域内の配送については、住友商事の独物流子会社スミトランスに全面委託した。また、欧州の市場調査などを手がけてきた英現地法人のアサヒビール・ヨーロッパ（ロンドン）は販社に変え、これによって、製造・販売・物流の一貫体制を整えた。伊藤忠は、ハンガリーのマジャール・スズキの物流を担当している⁵⁰。

総合商社の新たな物流機能の提供によって、メーカーはヒト、モノ、カネを投入する必要がなくなり、物流の効率を高めるのみならず大きなコスト削減を行うことができると期待されている。

6. まとめ

1999年の統一貨幣の導入から2002年1月からの実物紙幣・硬貨の導入によつ

て欧州統合は新たな段階に突入しようとしている。情報はもちろんのこと、域内でのモノ、ヒト、カネの移動がいつそう容易になる。しかし、ヒトに関していえば上位の一部の人はその優れた専門的な能力のゆえに、国境を越えて仕事ができるようになる。また、下層の人々も単純な仕事をするために、国境を移動することができる。ところが、多くの人々は言葉や文化の壁をもち、簡単に移動することはできないと思われる。これら大部分の人々は、少なくとも当面の間は従来の伝統的な考えや生活を自国内で維持し、独自の市場を構成し続けるであろう。

このように、欧州は一方では制度的には統合を進め、他方依然として異なる市場が存続するという状況にある。欧州に進出した日系企業はその対応のために生産（仕入）、販売、そしてマネジメントにおける組織の再編を迫られている。このために、日本企業は情報・モノ・カネの移動を前提にして、国境を越えて活動する取引先や、依然として個性を残す各国の消費者市場に関する情報を収集・分析し、必要なモノを必要な時に必要な量だけ供給できるシステムを構築しつつある。

こうしたシステムの構築は、もともと多数の国から構成される EU のみならず、さらに広範囲な中・東欧、中東、アフリカを含めて行われ始めている。とくに、中・東欧諸国はすでに、EU と自由貿易協定を結んでいるし、2004年ごろの EU への加盟も考えられているので、自動車や電機を中心に日本企業のこの地域への活発な投資が行われはじめています。これは、従来の欧州各国別の市場を対象とした経営活動から、拡大 EU を踏まえた統合的な汎欧州戦略とそれを実現するための組織の再編成をもたらしている。

日系企業は、低コストの製造企業群を利用し EMS による委託生産、採用や経理などのシェアード・サービス、そして物流などのアウトソーシングの利用によるコスト競争力を実現し、情報システムなど IT を利用した顧客対応のシステムを構築しつつある。ここには、情報や物流を含むマネジメントの集中化

と、市場対応の販売の分散化が含まれているが、両者のバランスは権限と統制の範囲によって決定されると思われる。こうしたきめ細かい顧客への対応を可能にするシステムは、地元の欧州企業にとってもその構築は困難であろう。このシステムは、これからアメリカやアジアにも現地固有の問題を解決しながら適用することが可能になるであろう。

日本企業にとっては、かつて低価格・高品質の製品を供給することによって競争優位を獲得したが、今度は地域の多様な市場へ必要なモノ・サービスを必要な時に、必要な量供給できる体制を地域的に、さらには地球規模で構築することにより新たな競争優位を獲得することが期待される。それぞれの企業は汎欧州的なシステムの構築とならんで、商社が従来蓄積した各種機能のノウハウをベースに、世界的なネットワークの中で物流システムを構築するなど、注目すべき動きが見られる。

現在みられる各地域の特色にあった生産・販売活動をしながら、それを全体として統括するという経営システムの構築への再編成という欧州の日系企業の動きは、他の地域にも適用できる今後の企業のグローバル化の方向を示すものとして注目すべきものといえよう。

〈付記〉本稿は、早稲田大学から与えられた特別研究期間制度によって2000年3月から2002年3月まで滞在したロンドン大学ロイヤルホロウエイ校での研究成果の一部である。

- 注(1) 田中晋「欧州単一通貨が完成 (EU) —ユーロ圏各国通貨は廃止」『通商弘報』2002年3月7日および同「欧州市民、ユーロ導入をおおむね評価」『通商弘報』2002年6月11日。拡大EUへの背景などについては、以下を参照。羽場久混子「拡大するヨーロッパ—中欧の模索」(岩波書店、1998年)。
- (2) 「EU、欧州会社法が成立」『日本経済新聞(夕刊)』2001年10月9日。
- (3) ユーロ導入後も、メーカーによっては市場を細分化して、国によって異なる価格戦略をとっているところもあるようである。田中晋「域内市場統合に依然多くの課題 (EU) —欧州委が報告」『通商弘報』2000年5月30日。
- (4) 2001年12月にベルギーで行われたEU首脳会議では、2004年に加盟候補国10カ国に対して、2002年中に加盟交渉を終了すれば、新規加盟を認める準備のあることを表明している。2004年の加盟候補国として、ポーランド、チェコ、スロバキア、ハンガリー、スロベニア、エストニア、

- ラトビア、リトアニア、キプロス、マルタがあがっている。本田雅英「進むEU加盟交渉（ハンガリー）—競争政策の交渉が大きな課題」【通商弘報】2002年4月24日。以下も参照。「日本企業のユーロ対応」JETRO【ユーロトレンド】No. 32（1999年1月）参照。
- (5) イギリスは、ロンドンのシティが世界の金融センターであるため金融・保険など非製造業の投資が多いのと同時に、いままではヨーロッパの生産拠点となっていた。同時に、欧州本部や研究開発など、日本企業から多面的な投資が行われている。これに対して、オランダは欧州の物流機能の中心な存在で、物流や一部欧州本部的な役割の投資が多い。オランダについては、以下を参照。大島誠司「変化するオランダと日系企業—EU統合の進展とユーロキャッシュの導入を前に」【TRI アングル】No. 244（2001年9月）。欧州における日系企業の研究開発については、高橋浩夫「ヨーロッパにおける日本企業の研究開発—イギリスでの研究開発状況」【白鷗ビジネスレビュー】9巻1号（2000年3月）。
- (6) 日本貿易振興会海外調査部欧州課「大幅に拡大した欧州地域への直接投資—2000年の投資動向」, 26-27ページ。
- (7) 「米ナビスコ海外たばこ事業, JT, 78億ドルで買収—日本企業で過去最大額」【日本経済新聞】1999年3月10日および「AT&Tにドコモ出資, 英ボーダフォンと覇権競う」【日本経済新聞】2000年11月22日。
- (8) 日本貿易振興会海外調査部欧州課「大幅に拡大した欧州地域への直接投資—2000年の投資動向」【JETRO ユーロトレンド】No. 51（2002年, 3月）, 25ページ。「豊田自動織機, 929億円投入—スウェーデンのBT買収, 産業車両, 世界首位に」【日経産業新聞】2000年4月5日。
- (9) 欧州市場全体に占める日本の自動車企業のシェアは合計でも、2000年が11.4%, 2001年は10.4%に過ぎない。企業別にみれば、トヨタがそれぞれ3.7%, 日産が2.7%と2.5%, 他社はこれよりも低い。この割合は、日本国内はもちろん、アメリカやアジアの市場に比べてもきわめて低い。こうした状況を打破するために、近年日本の自動車産業は積極的に欧州市場に投資を行いはじめている。トヨタの場合、英国のポンド高のみならず、欧州市場の中心的なフランスで勝負をかける意味合いでフランスに欧州第2工場を開設したといわれる。欧州トヨタ人的資源担当マネジャー、リー・バグネル氏のロンドン大学ロイヤルホロウエイ校での“Japanese Business in Europe”の講義（2002年2月7日, 17:00-19:00）。
- (10) 日本貿易振興会海外調査部欧州課「大幅に拡大した欧州地域への直接投資」, 25ページ。
- (11) 「曙ブレーキ, 欧州で生産を拡大, 日系企業の受注増見込む」【日本経済新聞】2001年9月25日。「曙ブレーキ, 仏で補修部品生産, 子会社の収益力高める—設備増強, 資本2倍に」【日経産業新聞】2000年7月3日。
- (12) 「セントラル硝子, 車用ガラス, 仏大手と提携—販売を一部統合, 日系メーカーに拡販」【日本経済新聞】2002年4月23日および「三菱マテ・独シンター, 車用部品で提携—生産委託や共同開発」【日経産業新聞】2002年5月28日。
- (13) 中・東欧諸国における日本企業の活動については、以下を参照。井上泰「中・東欧諸国における企業戦略—技術移転—ニーズの変化と人材移動—日系企業の現地調査に基づく分析」【経済学論究】第54巻1号（2000年7月）。
- (14) 「関西の製造業, 相次ぎ進出, 欧州に工場・営業所, ユーロ安追い風, 東欧の人件費着目」【日本経済新聞】2000年8月18日。
- (15) 「三ツ星ベルト, ポーランドに工場, 伝動ベルトを生産」【日経産業新聞】2002年4月17日。
- (16) 「税優遇, 労働力, 地の利, 東欧ビジネス魅力—インフラ面など課題も」【日経産業新聞】2000年10月19日。
- (17) 「取引信用保険, アジア・東欧で販売—三井海上, 独ヘルメスと提携」【日本経済新聞】2000年12月31日。

- 118 「巻き返し狙う欧州の日系金融機関(上) 野村・興銀, 中東欧に的, 日本景気回復追い風」『日経金融新聞』2000年3月1日。
- 119 「ドイツ興銀—みずほのユーロ圏拠点に(点検海外金融網)」『日経金融新聞』2000年7月5日。
- 120 「東京三菱銀, ポーランドに子会社, 年明け一邦銀初の東欧拠点」『日本経済新聞』2001年10月12日, 「東京三菱銀, 日系企業にらみ, ワルシャワに現法」『日経金融新聞』2002年4月8日, および「ポーランド東京三菱銀行 営業開始」(<http://www.btm.co.jp/020422.html>)。
- 121 「鹿島, 東欧に営業拠点, ポーランド・チェコ日系企業向け受注」『日本経済新聞』2000年2月9日。
- 122 「中央発条, 自動車用バネ, トルコ社と生産」『日本経済新聞』2002年3月12日。
- 123 「関西の製造業, 相次ぎ進出, 欧州に工場・営業所, ヨーロ安追い風, 東欧の人件費着目」『日本経済新聞』2000年8月18日。「中部の情報関連メーカー, 海外生産相次ぎ拡大—MARUWA, 英で新工場着工へ」『日本経済新聞』2000年4月5日。「豊田合成, 英国会社の開所式」『日経産業新聞』2001年4月19日。
- 124 「北陸の企業, 輸出体制の見直し急ぐ—小松精練, 不二越, オリエンタルチェン工業」『日本経済新聞』2001年12月6日。
- 125 「スペイン・カタルーニヤ特集—カタルーニヤ成長加速, 製造業の好調続く」『日本経済新聞(夕刊)』2000年6月15日。
- 126 「カタルーニヤ特集—元気な日系企業, 目立つフル生産, アジア低迷で欧州投資に勢い」『日本経済新聞(夕刊)』1999年5月10日。
- 127 「日仏フォーラム特集—人や技術に広がる協力, 投資, 対日, ルノー—引き金に加速」『日本経済新聞』2000年1月11日。
- 128 「アーク, 家電向け金型・部品製造受託, 海外で積極展開—今年4 拠点確保」『日本経済新聞』2001年12月4日。
- 129 「関西系化学, 相次ぎ進出, インフラ整備と物流ハブが魅力—ベルギー—足場に欧州攻略」『日本経済新聞』2001年7月30日。
- 130 「ソフト大国アイルランド, 産業開発庁マネジャー, ダーモット・トゥーヒー」『日経産業新聞』2000年6月7日。
- 131 「国境越えた合併加速—EU, 来月にも『欧州会社法』(グローバル経営)」『日本経済新聞』2001年8月20日。
- 132 「日本企業の対欧戦略, 国の枠を超えた組織導入を」『日本経済新聞』2001年11月7日。
- 133 東芝欧州社長庵征行「日系製造企業の汎欧州戦略」早稲田大学ヨーロッパセンター創設10周年記念シンポジウム, ボン大学クラブ, 2002年3月22日。
- 134 松下電器ヨーロッパ社長兼CEO ヨアヒム・ラインハート氏ならびにパナソニック・コンシューマー・エレクトロニクス UK 社長シリル・ウッド氏のロンドン大学ロイヤルホロウエイ校での“Japanese Business in Europe”における講義, (2002年2月14日, 17:00—19:00)。松下電器ヨーロッパ会長伊勢富一氏に対する聞き取り。ウエントワース・ゴルフ場。(2002年3月1日, 19:00—21:00)。
- 135 YKK ヨーロッパ情報システム部長小橋孝児氏および副部長下尾見靖氏に対する聞き取り。2001年12月10日15:00—17:00。
- 136 「安田火災ヨーロッパ—非日系企業向けにも拡大(点検海外金融網)」『日経金融新聞』2000年5月17日。
- 137 「東京三菱銀, 国内外のシステム統一—各国の市場, 瞬時に把握, 企業向け情報拡充」『日経金融新聞』2000年11月17日。

- 38 「巻き返し狙う欧州の日系金融機関（下）ユーロ軸に反転攻勢—アジア進出の受け皿」『日経金融新聞』2000年3月2日。
- 39 「経営健全化計画の概要（5）住友銀行（続き）」『日本経済金融新聞』1999年3月23日。「住銀、英に欧州本部—6支店の中核業務移管」『日本経済新聞』1999年1月7日。
- 40 「農中、スイス法人の年内廃止発表」『日本経済新聞』1999年4月7日。
- 41 「富士銀、米国営業見直し、日系・非日系を分割—欧州はロンドン集約」『日経金融新聞』1999年5月20日。
- 42 「巻き返し狙う欧州の日系金融機関（下）ユーロ軸に反転攻勢—アジア進出の受け皿」。
- 43 日本貿易振興会ブリュッセル・センター「共通運輸物流政策の概要」『JETRO ユーロトレンド』No. 36（1999年9月）。
- 44 日本郵船ニュースリリース「チェコに物流現地法人を設立」（[wysiwyg://36/http://www.nykline.co.jp/what/2002/0129/index.html](http://www.nykline.co.jp/what/2002/0129/index.html)）
- 45 「三井倉庫、チェコ支店開設—倉庫・運輸、東欧の物流整備」『日本経済新聞』2002年6月1日。
- 46 「日通、東欧3支店体制へ、チェコ・ポーランド新設、日系企業進出で」『日経産業新聞』2002年2月14日。
- 47 「ロジスティクス・ソリューション—フォワードナー、出荷時から通関（ビジネス創生）」『日経産業新聞』2000年8月18日および近鉄エクスプレス「近鉄エクスプレス、チェコ駐在員事務所を開設」（[wysiwyg://13/http://www.kwe.co.jp/news/2002/020701_2.html](http://www.kwe.co.jp/news/2002/020701_2.html)）
- 48 商社とコンビニエンス・ストアの関係については、川辺信雄「セブン—イレブンの経営史」（有斐閣，1994年），商社の各種機能については、川辺信雄「商社」『戦後日本経営史（第3巻）』（東洋経済新報社，1991年）参照。
- 49 三井物産の欧州での物流活動に関しては、欧州三井物産社長松岡鐵哉氏および輸送ロジスティック部長淵雅生氏に対する聞き取り。欧州三井物産（2001年12月11日，9:00—11:00）。
- 50 MCTI ボルスカについては、同社の2001年8月作成の会社概要による。「アサヒビール、欧州の物流整備、オランダに倉庫設置—現地生産に合わせ」『日本経済新聞』2000年1月6日。