

問題提起

コーディネーター

早稲田大学教授（商学部） 川邊 信雄

コーディネーターとして、本日のテーマの設定趣意をご説明いたします。

皆様ご承知のように、1985年のプラザ合意以降、日本の海外投資は大きく増加して参りました。投資額ではアメリカを中心に、件数では中小企業が多いアジアを中心に推移してきました。一方ヨーロッパにおける85年以降の投資額は、日本の対外投資額全体の20パーセントほどを占めるにすぎませんでした。

しかしアジア通貨経済危機が生じた1997年頃から、今までの海外直接投資の傾向に大きな変化がみられ始めてきました。こちらに掲げた図は、日本の対外直接投資の推移を示したものです。わが国の対外投資は、85年、86年頃から急速に増えまして、89年をピークにいったん減少に向かいます。そして94年、95年頃からまた増加し、1995年頃に2度目のピークを迎えるという形をとっています。

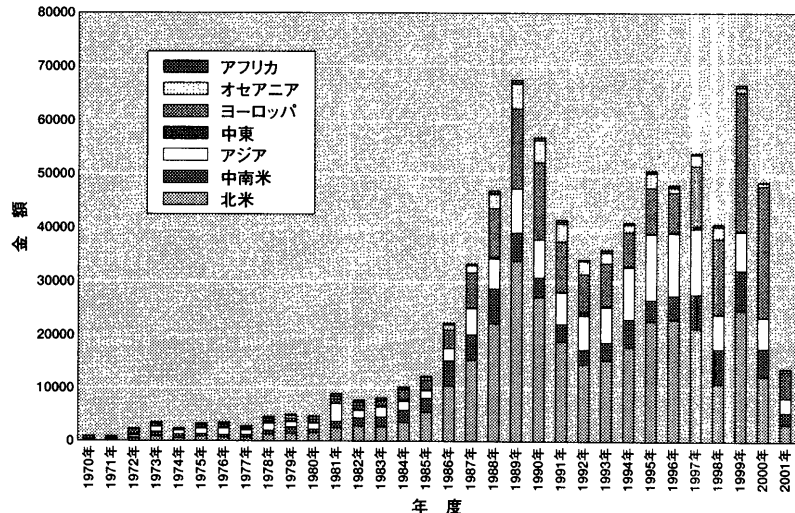
内訳をみますと、98年頃から、対ヨーロッパ投資の割合が非常に増えてきます。下の薄いブルーのグラフがアメリカを中心とした北米への投資で、一番上がヨーロッパ。それまで北米への投資が多かったのが、1998年以降はヨーロッパへの投資が増えているのかおわかりいただけると思います。

ご覧いただいたように、1998年には対ヨーロッパ投資は全体の34.4パーセントを占め、対北米投資の26.9パーセントを上回っています。99年には、対北米投資の37.1パーセントに対して、対ヨーロッパ投資は38.7パーセント、2000年には同じく25.3パーセントに対して50パーセントを占めるにいたっています。

この図では2001年の上半期しか示されていませんが、通年でみても北米の20パーセントに対して、ヨーロッパは33パーセントを占めるようになっていきます。ここ数年、ヨーロッパへの投資がたいへん増えていることがわかります。

統計の処理という面では、少し気をつけなければいけない問

第1図 日本の海外直接投資の推移（地域別）



題があります。たとえば1999年に、日本たばこ産業がオランダの子会社を通じて、アメリカのRJレイノルズ煙草会社を買収しております。また2000年には、NTTドコモによるイギリスの子会社を通じたATT関連の買収もありました。こうした買収によって投資額が多少増えている点もあると思われませんが、日本からヨーロッパへの投資が増加していることは、基本的には間違いのないといつてよいでしょう。

1950年代から始まった欧州市場統合への動きは、1992年に実現の運びとなりました。さらに1999年には統一通貨のユーロが導入され、本年1月には実物のユーロ通貨が流通するようになりました。こうした壮大なヨーロッパ統合の実験の成果が、20世紀の終わりまでには確実に出始めたといつてよいのではないのでしょうか。

ここで対欧投資増加の理由について、まとめてみたいと思います。第一番目には、1997年のアジア通貨経済危機が大きな影響を与えています。同様にアメリカ経済も後退局面に入ってきて、アジアとアメリカの景気に対する先行きの不安感から、日本企業の対欧投資が活発になってきたと思われます。もちろん、93年のEU市場統合、99年の統一通貨ユーロ導入、そして本年1月のユーロ通貨の現物導入など、EUを中心とするヨーロッパの経済発展に対する期待もあると考えられます。

第二の要因として、アジアや北米での拠点作りが一段落したところで、今まで比較的手薄であったヨーロッパに、日本企業が目を向け出したことがあります。自動車産業が典型的な例です。ご存知のように自動車産業においては、現在、世界的な再編成が進んでおり、日系の自動車メーカーや部品メーカーが相次いで欧州へ進出しています。現状ではまだ、あの強力なトヨタでさえ、ヨーロッパ市場では3パーセントほどのシェアしか有しておりません。しかしトヨタは、2005年までに10パーセントのシェアを狙うと発言しております。このように、ようやく日本企業もヨーロッパ市場に本腰を入れ始めたところです。

第三に、1980年代末に東西冷戦が終結し、中欧・東欧諸国が新たな投資先として台頭してきたことが挙げられます。こうした地域への日本の投資額は現状では依然小さいものですが、中欧・東欧諸国は欧州における生産拠点として、また新しい市場として、急速に日本企業の投資を呼び込み始めています。2004年には、中欧・東欧・バルト3国などから10カ国が新しくEUに参加する見通しも立ってきているようです。

このような、市場統合から通貨統合への発展によって、在欧日系企業はいくつかの新しい状況に直面するようになってきました。第一は、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、取引コストは低下します。一方で、価格の透明性が高まり、価格が下方に収斂すると考えられます。しかし、労働コストなど価格構成要素はすぐには平準化できません。そこで、企業はコストが平準化しないなかで、価格の平準化をせまられるようになり、事業経営の効率化が必要不可欠となります。その結果、企業間の競争は国境を越えて激化しつつあります。

日本企業もこれらの問題に直面し、従来の対欧戦略を見直さざるをえなくなり、競争激化に備えて事業の効率化と経費削減を目指した経営体制の確立への動きが進んでおります。日系企業の

欧州での再編の内容としましては、第一に生産・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ります。欧州本社の権限の強化、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がみられます。

第二は、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す。

第三は、実際のモノが国境を越えて輸送されなければなりません、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、新しい物流の取り組みが行われていることです。

こうした情報や物流を含むマネジメントの集中化と、各国の市場対応である販売の分散化という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ます。日本企業は、いままでは低価格・高品質のサービスや製品を供給することによって競争優位を獲得してきましたが、これからは地域の多様な市場へ必要な製品やサービスを必要な時に、必要な量を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、あらたな競争優位を獲得することが期待されます。

しかし、大きな変動期を迎え、その重要性が高まっている割には、日本ではヨーロッパに関する報道や、議論があまりなされていません。そこで今回、「ユーロ時代における日本企業の対欧戦略」というテーマを設定したわけであります。

本日は、今年の夏頃まで欧州における日本企業のトップとして活躍されておりました、3人の講師をお招きしております。まず、ロンドンとアムステルダムで欧州鹿島の副社長をされておりました本橋護先生には、欧州進出企業の工場や事務所の建設を手掛けるということから、日系企業の全般と自らの企業の対応についてお話を伺いたいと存じます。ロンドンで東芝の欧州総代表を務めておられた庵征行先生には、メーカーとしてどのように欧州市場を把握し、経営活動を展開されているのか、また同じくロンドンで野村證券の常務取締役欧州本部長をされていた柴田拓美先生には、金融会社の欧州での活動について、それぞれのご経験をベースにお話いただければと存じます。

また最後には、小松製作所取締役会長の安崎暁先生には経営者の視点から、本学商学部教授の厚東偉介先生には研究者としての視点から総括のコメントをしていただきます。

お忙しいなか、皆様快く講師やコメンテーターを引き受けて下さいました。この場を借りてお礼申し上げます。