

## 第17回 公開講演会の開催にあたって

鈴木辰紀

皆様には、早稲田大学産業経営研究所の公開講演会にご参加くださりましてありがとうございます。ただいまから当研究所の第17回公開講演会を開催いたしますが、その前にひとことご挨拶申し上げます。

早稲田大学産業経営研究所は、産業経営に関する諸問題について調査研究を行うために、昭和49年に設立されました。以来17年にわたり、プロジェクトチームによる共同研究を推進して参りました。そして、機関誌である「産業経営」と叢書の「産研シリーズ」を刊行して、その研究成果を世に問うてまいりました。

そのほかに、産業経営や企業経営に深いつながりをもつこの研究所の性格から、春には公開講座を開催し、また秋には公開講演会を開催してまいりました。本日の会もこのような産業経営研究所の活動の一環として、学生諸君ならびに一般社会の方々を対象にした毎年恒例の講演会として開催するものであります。

本年はご案内のとおり、明年12月のEC統合を控え、「EC統合とわが国企業の対応」というテーマのもとに公開講演会を開催する運びとなりましたが、これはひとえに本日のコーディネータをお願いした鈴木安昌教授のご尽力によるものです。鈴木教授は労働経済論の分野では、わが国を代表する研究者としてつとに著名であり、先生の学界・実業界との広く深いおつきあいから、本日の講演会に最適の講師の先生方をお招きくださいました。この点お礼の言葉もございません。鈴木教授には、はじめに本日のテーマにつき問題提起をしていただくとともに、最後に3人の講師のお話をまとめていただくことになってい

ます。

次に、本日ご講演いただく講師の先生方を簡単にご紹介申し上げます。最初は欧州日産社の代表取締役社長である川名義一様です。川名様には「自動車業界の対応—E C統合」と題してご講演をたまわることになっておりますが、本日はたまたま幕張メッセで開催の東京モーターショーの初日にあっておりますので、ご講演が済み次第中座されるとのこと。この点お許しを願いたいと存じます。次の講演者は、住友商事の業務本部副本部長兼広報室長の那須秀康様です。那須様には「欧州をどう受けとめるか」というテーマでご講演をいただきます。第3番目のスピーカーは、国際大学大学院国際経営学研究科教授の吉森賢様で、吉森様には「1992年以降のE C市場統合と日本企業の対応」という題でご講演をお願いします。講師をお引き受けくださいました三人の先生方は、いずれも本日のテーマについては最適任の専門家であるばかりでなく、それぞれがわが国を代表する企業あるいは大学の指導者として日夜ご活躍の方ばかりですので、日頃のうんちくを傾けた貴重なお話をうかがえるものと、大いに期待しているところであります。社業その他のお仕事でたいへんご多忙のところを、この講演会のために貴重なお時間を割いてくださった先生方に改めてお礼申し上げます。

本日、ご来場くださった皆様のご支援にも、深く謝意を表したいと存じます。最後までご静聴いただきまして、本日の講演会からなにかをお持ち帰りいただければ、私たち主催者としても幸せに存じます。

これからも毎年、産業経営研究所は皆様のご希望を募り、時宜に適したテーマを選んで、これにふさわしい講師の先生方をお招きして、公開講演会を開催する予定です。今後とも皆様のご支援をお願い申し上げます。

簡単ですが、以上をもちまして挨拶に代えさせていただきます。ありがとうございました。

## 自動車業界の視点——E C統合

川 名 義 一

### はじめに

ただいまご紹介いただきました日産自動車の川名でございます。本日は、早稲田大学の産業経営研究所公開講演会にご招待いただき、伝統ある大隈講堂におきまして、このようにお話しできる機会を与えられまして、大変光栄に存じております。「我が国自動車業界の視点——E C統合について」ということでお話をさせていただきます。

初めに、欧州における日本車の脅威について、いろいろと話題になっていますが欧州自動車メーカー等の日本車に対するコメントを、まず紹介させていただきますと、例えば、「日本のように安く車をつくる方法を我々は考えなければならぬ。ただし、我々は生活様式を変えようとは思わない」、これはルノーの会長のコメントでございます。それから、「フレキシブルな生産体制、より細かな顧客ニーズの把握、それから、カンパニー・カルチャーを土台といたします生産性向上活動であるとか、あるいは意思決定プロセスの改善ということについて、日本企業から多くのことを学んだ」、これはローバーさんでございます。これはご承知のとおり、ホンダさんと提携関係がございますので、非常に前向きなコメントが出ております。それから、「日本人は非常によく働くというイメージをフランス人は持っている」という、これはフランス・プジョー社からのコメントでございます。また、イタリーのフィアットへ行きますと、「日本人は非常によく働くので、我々はとてもこのペースにはついていけない」。

さらに、「日本車の進出というのをみんな恐れているんだ」という発言がございます。つい3週間ほど前にGMヨーロッパの社長も、「欧州市場において欧州メーカーとの競争というのは問題ではないんだ。やはり日本メーカーとの競争は唯一の問題であって、日本車こそは欧州における最大の脅威である」という指摘をしております。

このように、総じて日本車に対して相当な恐怖心を持っている発言が目立つわけですが、これは主として日本車の生産性に対する恐怖というものであります。欧州の自動車工業会のACAという団体の会長、ルノーのレビ総裁の発言では、「欧州業界は、ただ技術面では何ら日本に不安は感じていない」という、非常に自信の強い態度もかいま見えるわけがございます。そして、1992年末のEC統合を1年余りに控えまして、まさに欧州における自動車業界というのは新しい局面を迎えることになっているわけでありまして、それぞれその対応を急ぎつつあります。

そこで、我が国自動車産業の視点から、このEC統合はどんなものであるのかということについて、お話ししてみたいと思います。

## 1. EC統合のインパクト

まず、EC統合のインパクトでございますけれども、これはご承知のとおり、EC市場統合というのが細分化されております欧州EC加盟12カ国を隔てておりました、物理的、技術的あるいは財政的障害を取り除いて、3億2,000万人の巨大な単一市場を形成するということで、スケールメリットが機能して経済効果を得ると共に同時に、産業の活性化によって市場規模の拡大あるいは雇用の創出し、経済効果の実現を図ろうとする壮大な試みであります。先ほど鈴木先生からお話ございましたように、過去2度、石油危機の後に見られました高い失業率、あるいは経済停滞、それから、日米に対する産業競争力の低下等に対する欧州の危機意識を背景としていることであります。

EC統合に対する日本企業の視点というのは、先ほどのお話のように、フォートレス・ヨーロッパの構築によりまして保護貿易主義が加速される、そして、日本企業は市場から締め出されてしまうという、市場統合のプロブレム論といえますか、そういう悲観的な論議から、ビジネスチャンスが拡大されるのではないかとオポチュニティー論まで、多岐にわたっております。ただ、実際に日本からの対欧投資を見てみますと、EC92年の統合を前に非常に活性化しております、企業の欧州市場取り組みの強化が大変目立っております。ちなみに、日本の対外投資中、欧州の占める割合は、88年の19%から90年には25%に増加しておりますし、焦点が米国から欧州に移られているという事実が出てきております。

EC市場統合は、いろいろなプログラムがありますが、自動車業界に関連する制度の共通化について大体3つの点がございます。1つは、通関手続きの緩和または廃止ということ。2番目に、技術基準あるいは承認手続きの統一。具体的に申し上げますと、各国ベースで設定されております排気基準、あるいは安全基準を完全に廃止して、ECの統一型式認証制度を導入するということがあります。それから、第3番目に自動車業界に関連するものとしたしましては、税制の統一ということで、自動車関連間接税あるいは付加価値税、その他自動車に関する諸税の税率の調和という問題であります。この最後の問題は、当然のことながら各国財政に直結いたしますために調整は容易ではありませんので、現在、フランス等自動車の税率の高い国は徐々に引き下げられておりますけれども、全体の税率の統一ということまでには相当の年数が必要と考えられるわけです。

これら制度の共通化による市場統合の効果につきましては、1988年にEC委員会の「チェッキーレポート」が出ましたが、それによりますと、自動車部門では全体の小売価格の5.7%に相当するコストの削減が可能になり、そのために、自動車市場は6%拡大する。その利益は、主に域内メーカーが享受することに

なるために、相対的に域外メーカーの競争力が大幅に低下するということを言っております。自動車の場合は、言うまでもありませんが、ボリュームというものが大変大きな意味を持つことでありますので、量産化が価格低下を可能にしまして、さらにそれがシェアアップにつながるという性質を持っております。そういう意味で、市場統合の対応いかんが、業界の勢力地図を塗りかえる可能性を提供するものと言えるわけであります。

EC統合の効果を挙げてみますと、まず第1に、欧州メーカーの競争力が向上するのではないか。そして欧米企業との競争が一層激化する可能性を生み出す。

2番目には、市場は拡大し、ビジネスチャンスは拡大するということだと思います。

3番目には、欧州域内の物流パターンの変化が見られる事です。ボーダーレスということになりますので、当然、物流費が削減されることになりまして、又例えば現在の自動車の配給制度を見ますと1国1配給店制になっていますが、その必要もなくなる可能性も出て来て、画期的な物流面における変化が見られるものと考えられます。

それから、4番目には、文化・ライフスタイルの統合ということであります。当然のことながら、人の移動は活発化いたしますし、パンヨーロッパ的なマスメディアが発達し、長期的には文化、あるいはライフスタイルがある程度均質化する可能性がある。これは長期的ということではあるべきだと思いますが、要するに欧州というのは、その歴史の長さから考えますと、簡単に文化・習慣が変わるということはないと思います。ただ、長期的には消費財であります自動車のマーケティングへの影響は十分考えられるわけであります。

この文化・ライフスタイルにつきましては、一番関連がありますのは、実は広告でございます。私どももいろいろ欧州で共通広告つまり、それぞれの国がそれぞれの国の消費者を対象とする広告を創出するのではなくて、欧州全土を

カバーするパンヨーロッパの広告を考えるわけでございます。この戦略により、現在、化粧品であるとか、あるいはジーンズであるとか、若者向きの衣料だとか香水であるとか、そういうものを対象とした広告は欧州統一広告というのは効果があるという結果が出ておりますが、自動車の場合はそれがなかなか困難でございます。例えばイタリアにおきましては、スタイルだとか、あるいはステータス、そういうものがキーワードになりますし、ドイツに行きますと、これはエンジニアリング、テクノロジーといいますが、そういう技術的な水準がキーワードになります。それから、スカンジナビア諸国に行きますと、クリーンライフということになりますし、英国ですと、これはユーモアになり、フランスに行きますと、洗練されたセックスアピールになります。

この様に、それぞれの興味、消費者のテストというのが変わってまいりますので、それを統一した広告というのは非常に難しい。この問題に対処するために、例えばアメリカでつくった広告を一つの中和剤として持ってくるという試みがありましたけれども、自動車の場合はなかなかそれが成功しないわけです。いずれにせよ統一広告によって統一のイメージをつくり、統一のブランドイメージをつくるという事が必要であり、マーケット戦略上その様な試みを今までやっておりますが、これはまだ成功しておりません。

私どもも欧州統一広告に関しいろいろのトライ・アンド・エラーをやっております。当社の英国製の車につきまして、ベイ・オフといいますが車の広告のキャンペーンに使う共通のフレーズを考えたことがあります。「ザ・パフォーマンス・カー・フォア・カントリー・ゴールド・ヨーロッパ」、つまり、「ヨーロッパという国のためにつくられた高性能な車」、こういうテーマをつくりまして、これで欧州を統一したらどうかという試みを実はやったことがあります。このテーマは、ヨーロッパン・コンセプトというのは、単にヨーロッパというものを一つの地域と見なして車を開発することではなくて、ヨーロッパには、政治・文化、あるいは民族、気候・風土、みんな違うわけで、そういう各国の

共通性と違いについて理解して、そこから出てくるさまざまな必要要件というものを満たした車を開発して、そういう要件を満たした車がこの車であり、それがザ・パフォーマンス・カーフォア・カントリー・コールド・ヨーロッパであると、そういう意味づけをしたわけであります。このテーマについて消費者の反応を見てみますと、大変おもしろい反応が出てまいりました。例えばドイツでは、欧州というのは一つの国ではない。日産は日本車のメーカーであって、ヨーロッパン・カーをつくることはできない。ドイツ人はヨーロッパン・カーには関心がなく、関心があるのはドイツ仕様の車である。こういうようなドイツの反応がありましたし、フランスへ行きますと、やはり日本車というのは日本車であって、欧州車ではない。日本車の欧州侵略とこのメッセージは受け取れるとか、又欧州の品質は日本より低いのであるのに日産は欧州品質の車をつくろうとしているのかと、こういうような批判もございました。

それぞれの国の反応を多少まとめてみますと、例えば経済統一の流れと独自性を主張する国、つまり、そこでは欧州と呼ばれる地域が経済的に統合されていることは意識しているけれども、経済面以外で欧州を一くくりにするということに対してはかなり抵抗がある国では、ヨーロッパと言う前に、各国の独自性を尊重して、その違いを理解しなければならないという主張であります。

それから、EC諸国ではない、ヨーロッパの認識の薄い国がございまして、例えばスイスだとかオーストリアにまいりますと、政治的、経済的にはEC諸国と違った環境にありますので、EC諸国より独自性の主張が非常に強いわけであります。例えばスイス人というのはスイス人でありまして、ヨーロッパ人ではないという主張でありますので、非常に私どものこのヨーロッパン・コンセプトに対する関心が薄い。それから、日本車の輸出に抵抗が大きい国、例えばドイツであるとかフランスであるとか、自動車の生産国の反応を見ますと、やはり日本車メーカーが、ヨーロッパン・コンセプトを持ち出すことに対して非常に抵抗があるという反応が出ております。つまり、日本メーカーはヨーロ

ピアノ・カーというのはつくりができないと信じている人を刺激しておりますし、又、ドイツでは自国の技術が一番と思われておりますので、ヨーロッパよりもジャーマンというナショナリズムが強い。それと対照的に、ヨーロッパよりジャパニーズの国という反応がありましたのは、北欧であるとか、スイスであるとか、ベルギーであるとか、イタリアなどであります。ここでは、やはり日本車の品質というのは高く評価されておまして、ヨーロッパというよりもジャパニーズを訴えた方が効果があるという主張であります。この様にそれぞれ欧州の中で、この「カントリー・コールド・ヨーロッパ」というテーマに対して非常に違った反応解釈が出ており、欧州の多面性を物語るよい例ではないかと思えます。

これは一つの例でございますが、文化のライフスタイルの統合は、なかなか短期的には難しいと思いますが、長期的には均質化の方向は見えるんじゃないかというように考えております。

次に、EC統合の効果に戻りまして、5番目に、域内の自動車価格格差の平準化が上げられます。ベルギー、デンマークというのは非常に自動車価格は低いのですが、その域内の自動車価格の格差価格は解消されることになります。これは、現在、各国別に技術基準の適用なり、あるいは自動車関連税が違いますので、各国ごとにその価格レベルが異なっているわけですが、この域内の市場統一、税制の調和技術基準の統一化などによりまして、やはり一物一価の動きが加速されることになると思えます。

それから、最後に、これは非常に重要なポイントですが、EC統一自動車通商政策による効果という点であります。これは、この通商政策により1999年まで日本からの対欧輸入が制約を受けることになりますので、現地生産が本格化するでしょうし、またはアメリカでつくられた日本車輸入の加速化の動きが当然見られてまいりますので、その競争の内容が大きく変化すると予想されます。

このEC共通自動車通商政策、主として日本車規制でございますが、これは

我が国自動車業界に大きな影響をもたらすことは間違いないと考えられますので、この問題について少し詳しく触れてみたいと思います。

欧州における日本車規制は、86年以来、日本側の対EC向け輸出監視と、それから、フランス、イタリア等5カ国の個別市場に対して国別の数量規制が実施されておりました。本年7月末に日本EC委員会の間で新しく合意が得られて、日本車の輸出規制が示されることになりました。この合意に至るまで、数年にわたって日本車の取り扱いが政治問題化しておりましたのはご高承のとおりでございますが、EC市場統合の目的というものが、規制の廃止により経済の活性化を図ろうということでもありますので、本来、日本車の規制とは矛盾するものと考えられます。しかし、そうは申しましても自動車産業は戦略産業でありますし、また、各国政府の立場は自国の自動車産業の状況によって異なっておりますので、規制問題をめぐっていろいろ対立しております。このためEC内部の調整に時間がかかり結果的に日EC間の合意に時間を要したわけであります。

合意の内容は、EC市場統合と完全自由化までの経過措置を決めたものであり、具体的には、日本からの輸入につき、1993年から1999年まで7年間、日本とEC、共同で監視措置をとるということ。それから、全EC市場向けの日本からの輸出については、99年時点の総需要を1,510万台と仮定して、日本車の輸出を123万台と見通してモニタリングをするということ。それから、現在フランス等が実施しております現行の輸入制制度を撤廃して、新たな監視制度のもとで段階的に数量をふやしていく。そして、このほかEC委員会は、EC域内での日本からの投資及び日本の現地生産車の自由流通にいかなる規制も課さないという点を確認するという点が合意の内容であります。

この合意の内容を見てみますと、まず第1に、この合意によりまして、私も一番注目していた我が国メーカーの現地生産車の取り扱いについては欧州車と見なして規制の対象外とする。そして、現地生産車の自由流通を認めると

ということが確認されたわけでありまして、日本側の主張が通ったということは大変大きな意味を持っております。この現地生産車の規制は、当然ガット違反であるという原則論に加えまして、もう既に日本車メーカーは欧州における現地生産を具体化、あるいは計画をしているわけでありまして、現地生産車の制限はプロジェクト自体に大きな影響力をもたらすからであります。例えば英国では、私どもを初めトヨタさん、ホンダさん、いすずさん、あるいはオランダでは三菱さん、スペインでは私ども、ドイツではトヨタさん、ポルトガルではトヨタさん、三菱さんというような形で、我が国業界が非常に積極的に単独、合併、または業務提携というような形で欧州進出を具体化または計画中となっています。もっとも、この現地生産車につきましては、EC側は99年時点の日本車の現地生産というのは120万台であるという予想を出したとされておまして、その解釈につきましては、欧州メーカーの一部は、これは上限枠、セーリングであるというような解釈をしている動きもございます。

第2に、この合意の持つ意味は、7年間の経過措置を経て、最終的には、1999年以降は日本車輸入が自由化されるという方向が見えてきたということでありまして、これは大変画期的な意味を持つと思っております。

それから、第3に、7年間の経過期間中におきまして、日本からの輸出レベルというのが実質的に制限される。今まで伸び続けてきたECへの日本からの輸出は、これで天井を打ちまして、輸出のかわりに現地生産の規模拡大が市場シェアの決定要因となるということでありまして、日本各社の現地生産の動向に焦点が移ることになります。

ここで、日本車の輸入規制を導入せざるを得なかった欧州の自動車業界というのは一体どんなものであったのかということについて、簡単に触れてみたいと思っております。

欧州自動車市場において自動車需要は、大体去年の半ばから足踏み状態にあります。1,400万台を越えておまして、アメリカを上回る世界最大市場となっ

ております。その市場の特徴としまして、一つは、市場規模に比べて数多くのメーカー、乗用車メーカー11社が存在しており、非常に個性豊かなモデルを多数生産している。アメリカでは、上位の2社で60%、日本の市場においては、上位2社で65%の寡占状態ではありますが、欧州市場におきましては、上位6社がそれぞれ15~10%のシェアで競合しておりまして、この6社による市場占有率とは75%であり、明らかに日本、アメリカ市場と異なった様相を呈しております。

第2番目に、EC域内で生産された車が市場の80%以上を占めておりますが、実際には各国市場ごとにメーカーのシェアが大きく異なっており、年間200万台以上を販売するドイツ、イタリア、英国、フランスの4大市場におきましては、その国で生産するメーカーが大きなシェアをもっております。その結果、統一市場というよりも、むしろ各国市場を寄せ集めたモザイク市場という感が強くなっております。それは、国ごとに民族的あるいは地理的な差が大きいのがゆえに、ユーザーニーズに非常に差がある。それから、伝統的に消費者は保守的であり、どうしても車を選ぶ場合には自国車選択の傾向が強いというような理由がありまして、自国のマーケットのシェアが非常に高い反面、他国での販売は比較的弱いという特徴がございます。

それから、欧州市場の特徴の第3点としては、民族系量販メーカーの多くが、国家資本に支えられていた企業体質のため、企業競争あるいは合理化意欲というのが乏しく、競争力が比較的脆弱化しているということでもあります。例えばアメリカと日本メーカーは、大体世界の3大市場、日・米・欧、この3大市場のうちそれぞれ2つの市場に足がかりを持っているわけです。例えばアメリカの場合は、米国市場と欧州市場に大きな足がかりを持っておりますし、日本メーカーの場合には、日本と米国に市場を持っておりますが、欧州メーカーは、欧州1市場のみに依存しているということでもあります。今年に入りまして、ブジョー、ジャガーという欧州メーカーが米国市場からの撤退を決定しておりま

すし、この辺は、やはり国際競争力に問題があるんじゃないかと考えております。

欧州メーカーの競争力について、いろいろ議論のあるところですがマサチューセッツ工科大学の研究によりますと、日本車に比べて、例えば生産性では、日本メーカーの生産性は1台当たり17時間であり、これに対して欧州メーカーの生産性は、何と1台当たり36時間かかるとか、あるいは生産のフレキシビリティ、モデルの多様性が非常に少ない、あるいは品質面で劣る。製品開発力におきましても、新車開発期間が、日本のメーカーに比べ1年以上長いとか、あるいは開発コストが3倍かかる、こういうような研究がなされております。

欧州メーカーの技術力につきましては、これは非常に高いものがあると思いますが、日本メーカーにつきましてもR & Dの投資が欧州メーカー以上の高水準にありまして、特にエレクトロニクス面での技術力の優位というのを確保していると考えております。私ども最前線におりますと、やはり欧州車は高級車メーカーを中心として、車づくりに伝統的な味を持っていると考えておりまして、年月をかけて築き上げた市場の信頼を得ている強みを持っておるので、消費者の自国製品に高いブランド・ロイヤリティを持っている消費者の保守的傾向ということと併せ考えますと、欧州メーカーが強いという印象を持っております。

92年末のEC統合を控え、欧州メーカーはそれぞれ体質の強化に努力を重ねておりまして、例えば戦略的企業提携であるとか、合併とか、買収による集約化というような動きが、それぞれのメーカーで起こっております。また、日本的なマネジメントと申しますか、日本的な労使関係であるとか、QCサークルであるとか、あるいはジャスト・イン・タイム生産方式であるとか、あるいは製品の開発方式であるとか、あるいは部品メーカーさんとの長期供給契約であるとか、いろいろな面で日本的なマネジメントの導入が図られておりまして、この2000年の1月1日の完全自由化に向けて、日欧メーカーが生き残りを

賭けて激しい競争を展開しているところであります。

## 2. 日本企業の対応——日産自動車の取り組み

さて、日本企業の対応につき、私どもの取り組みを話させていただきますと、日産自動車の欧州市場における事業展開の歴史は今から約30年前に輸出を開始しており、1960年代は輸出の時代でありました。1970年代に入り、販売網育成を中心とした基盤づくりの時代であります。1980年代に入り、やはり日本からの輸出中心の方針はなかなか難しいということで、方針の変更がありました。つまり、その国の経済、あるいは産業の発展に寄与して初めて私どもも発展が可能であると考えまして、現地化の道を歩み始めております。まず、1980年にスペインで製造会社に資本参加し、日産として、欧州における最初の車両生産を開始しております。さらに、1984年におきましては、英国における工場設立に着手し、1986年から生産が開始されております。この生産事業に加えまして、欧州における開発の中心となるべく、英国に研究開発センターを設立し1988年以来、活動を開始しております。

当社の現地化のプログラムは4つのステージがあり、まず第1には、現地における製造と部品の現地調達拡大という点であります。それから、第2ステージでは、研究開発を現地化する。そして、第3には、マネジメントを現地化する。そして、最後のステージは、意思決定を現地化しようという、以上の4つのステージを経ております。

まず、第1ステージですが、現在、私どもの英国工場は約2,900人の従業員がおりまして、本年の生産台数は約12万台に達する見込みとなっております。従業員数も、1992年には第2車種の生産追加もありまして、約4,000人に増加する予定になっておりまして、生産台数も93年には20万台を超える予定であります。スペインにつきましても現在6,700人の従業員がおりまして、年間約8万台の生産を予定しておりますが、これも93年には15万台へ増加する計画であ

ります。そして、これらの生産を支えているコンポーネント部品については、自社生産とか、あるいは現地部品会社からの調達により、国産化率80%を達成しておりますし、英国製のプリメーラでは、欧州サプライヤー数約177社、スペインではスペイン製商用車に対する欧州サプライヤー数は323社に達しております。

したがって第1ステージはほぼ終了したと考えておりますが、第2ステージ、現地での研究開発の強化については、研究開発センターを有し、現在、英国に2カ所、ベルギーに1カ所、合計3カ所で約400人の欧州人及び日本人が欧州市場向けの車両の開発を担当しております。これによりまして、市場の特徴や、あるいはニーズにマッチした地域独自のモデルを開発することが可能となりましたが、これは現地の部品サプライヤーとの開発、あるいは協力体制の確立、現地製の部品調達拡大の観点から必要であるからであります。

現地化プログラムの第3のステージ、マネジメントの現地化につきましては、1989年以來、英国工場は英国人の社長によって経営されておりますし、スペインでも執行会長はスペイン人となっております。

現在の1990年代に入り、我々は現地化プログラムの最終段階である意思決定の現地化という課題に取り組んでおります。これは現地経営の成熟化と言ってもよろしいと思いますが、情報を初めとして、開発、生産、物流、マーケティング、販売、サービス、あるいは資金調達という、それぞれの機能の分野において、現地でオペレーションを行い、名実ともに欧州企業とならんとすべく努力中であります。この考え方にに基づき、欧州日産をオランダのアムステルダムに昨年4月設立、諸機能を統括する統括会社として活動を開始しているわけでありまして。

以上が私どものEC市場の取り組みですが、私どもはEC統合のプログラムが具体化される前から、現地に密着した経営を軸に欧州戦略の展開を図っております。日本の他のメーカーの動きを見てみますと、先行する私どもを追っ

て、現地生産事業プロジェクトを中心に展開されようとしているようであり  
ます。現在、欧州における生産事業は、当社のほかに、ドイツでトヨタ・フォ  
ルクスワーゲン社業務提携による商用車生産、ポルトガルにおける現地会社との  
業務委託によるトヨタさんの商用車生産、英国におけるいすゞ社の商用車生産、  
あるいはローバー社への生産委託によるホンダさんの乗用車生産というプロ  
ジェクトが既に稼働中ではありますが、乗用車の本格生産は、英国において、ト  
ヨタさんの93年以降年間20万台、ホンダさんの92年の年間10万台、それから、  
オランダにおける、1995年、三菱・ボルボオランダ政府合弁による20万台とい  
うような計画があります、日本車の本格的現地生産93年以降、急速に立ち上  
がる展開となる見込みであります。

### 3. 将来の課題

では、最後に、将来に残された課題について述べさせていただきたいと思  
います。

欧州統合により、欧州市場は成長の可能性がさらに加速されて、これに加え  
東欧ソ連という市場を含めると、市場は恐らく現在の1,600万台、1,700万台  
のレベルから、90年代末には恐らく2,000万台を大幅に超えるものと予想され  
ております。この大市場に対し、2000年の輸入完全自由化まで、日本メーカ  
ーは日本からの輸出制限が行われますので、欧州メーカーと同一の基盤、同一  
の条件で、欧州におきまして現地生産体制を確立して供給力の増加を図るとい  
うことでございますし、欧州メーカーは、この限られた7年間の経過措置の期間  
に競争力を一層強化して、日本車に対抗し得る体力をつくるということが、そ  
れぞれの日欧メーカーの生存への道となるわけであります。そして、この2000  
年に始まる輸入の完全自由化にソフトランディングできるかどうか、日欧  
メーカーにとって試練の時を迎えるわけであります。我が国メーカーの課題と  
して、第1に、EC企業化への道、つまり、日欧企業共存共栄の模索というこ

とが第1, 第2に, どのように欧州事業基盤を確立するかということ。それから, 第3に東欧問題, 以上の3つの点があるかと思えます。

まず, 第1のEC企業化への道であります。日本メーカーは, それぞれ欧州への現地化を積極的に促進して, 欧州企業としての位置づけの確立を図ることになると考えますが, やはり協調と競争の原則にのっとり, 欧州車両メーカー, 部品メーカーとの産業協力, あるいは取り引きの強化により, パンヨーロッパベースでの貢献が大変必要になってくると思えます。それにより初めて日本メーカーがヨーロッパのシステムの中に組み込まれる可能性が広がることになります。現にアメリカのメーカー, GMフォードの欧州の進出時にも同様の問題があったわけですが, 現在では, 雇用なり, あるいは投資なり, 部品購入なり, 技術移転, あるいは開発により, 欧州への貢献, 又本社機能の現地化という点が認められ欧州に同化しており, 欧州の仲間入りを果たしているという事実は, 米国企業が長年にわたって国際化, あるいは現地化の努力をしたことが実をむすんだことであると言えます。ただ, 日本の場合は, 経済面, 政治面, あるいは社会体制につきまして, 透明性を欠くとか, あるいは異質であるという意見も多々あるわけでありまして, 日本企業のEC企業化への道という道は大変難しい道ではないかと考えております。

今回のEC統合後の日本車の輸入規制合意に関しましても, 非常に高く評価するものでありますけれども, これは, いわば欧州メーカーとの共存共栄というものを前提とするものでありまして, 万一EC市場が低迷したり, あるいは欧州市場の経営危機が表面化することがあれば, 現地生産, または日本からの輸出車への圧力というものが当然高まることが予想され, 日本メーカーの困難なかじ取りとが今後必要になるものと考えられております。

将来の課題の第2点としては, 欧州事業基盤の確立という点であります。欧州統合後に激化する競争に備え, それぞれ日本車メーカーは事業基盤を確立する必要があるわけですが, このためには幾つかの課題を解決しなければならな

い。その課題はいろいろありますが、まず最初に量販、ボリュームを売るという量販の達成の問題であります。欧州市場は非常に多様性があるものですから、日本車の販売は、総じて多車種少量販売となっております。一つのモデルで15万台から20万台売りませんと量産の経済規模が達成されませんので、量産が可能ならしむような販売が達成できるかどうかという点が課題となります。日本車の販売は又、過去におきまして価格だけを武器に売っていた時代があり、低価格のイメージが多少あるということとか、あるいは保守的なユーザーにより日本車の使用機会が非常に少なかったということもあり、品質面だとか技術面でも、欧州の一部競合社の車に対しましてイメージ面で多少低い評価があることも事実であります。この状況で、イメージ向上を図りながら、高付加価値化と量販を達成出来るかという課題であります。

それから、欧州事業基盤の確立の第2の問題として経営資源の確保の問題があります。現在、世界的な規模でいろいろな問題を自動車産業は抱えております。一つは環境問題でありまして、排気、リサイクル、フロン、地球温暖化問題等であります。又、この他安全問題や、燃費向上の問題もあります。これら自動車メーカーが取り組んでいる課題は多岐にわたり、これは個々のメーカーの能力というものを越えた責任を求められているわけである。一方、先ほど述べましたように、欧米メーカーと異なり、日米欧の3大市場に生産開発拠点を有しようとする日本メーカーにとり、人的、財政的な経営資源というのは有限でありますので、欧州戦略遂行上、その資源確保をどの様に計るかが大きな課題となります。例えば商品開発でありますと、かつてワールドカーコンセプトと称し、世界の消費者のニーズの最大公約数の車を世界共通車種として開発するというのを言われた時代がありましたが、最近では市場の多様化のニーズに答えた世界共通車種はありえないのではないかという結論も出つつあります。商品開発の面をとらえましても、経営資源の有効利用戦略を計ることはなかなか困難であるという状況であります。

そして、第3にグローバルマネジメントの確立という問題があります。開発、生産、販売、物流、金融という、それぞれの諸機能を現地化するために、ヨーロッパの多様化した文化なり習慣なり、あるいは言語がそれぞれ違うところで会社運営を行わなければならない。そしてこれを有機的に一つの経営体として機能して統合するマネジメントを確立する必要があるということであり、これは単に欧州だけの機能を確立することだけでは十分ではなく、日本の経営組織機能、日本の本社の経営組織機能にかかる問題でもあり、この早急な対応が課題となります。

将来の課題の最後の問題点は、東欧問題です。E F T Aにつきましては、今週の初めにE CとE F T Aの市場統合によって欧州経済地域（E E A）が1993年末にスタートするというようなビッグニュースが入り、拡大E Cへの具体化に一步前進することとなりました。一方、ソ連を含む東欧については、まだ将来不透明なところがございますが、ソ連を含む東欧の自由経済化の動きだとか、あるいはこの市場がどんな形でE Cに絡むのかということが、欧州の自動車業界に大変大きな影響を受けるものと考えております。現在では、低い経済力、限定された購買力という面から見ますと余り大きな需要は当面期待できませんが、将来のポテンシャルというのは大きなものがあり、又その生産レベルも現在年間200万台と言われておりますが、一説によりますと、10年後はそれが500万台レベルになるというような説もあります。現在、この東欧市場に対する取り組みは、フィアット、フォルクスワーゲン、あるいは欧州G M等という欧州メーカーが積極的に取り組んでおりますが、日本メーカー側はこれに対して慎重な対応となっております。この東欧市場に対する欧州メーカーの積極的な取り組みは、欧州自動車メーカーの日本車対策の一環として考えているという解釈もあります。

以上、E C統合につきまして、自動車業界の視点から、統合のインパクト、日本企業の対応、将来の課題についてお話し致しました。当然のことながら、

ＥＣ統合は、自動車問題に関し、経済問題であると同時に政治問題の側面も持っており、基本的には日欧関係の成り行きが自動車問題の将来を決定するものと考えられます。ＥＣ統合は大きな可能性と挑戦の機会を、欧州自動車メーカーだけでなく、我が国自動車メーカーにも与えておりました、その対応が企業活動に活力を与え、よりよい明日への飛躍に通ずるものと信じております。ご静聴ありがとうございました。

## “欧州”をどう受けとめるか

那 須 秀 康

### 1. 欧州は個人主義の社会である

#### (1) 欧州と日本は遠い

那須でございます。きょうの与えられましたテーマが、「欧州統合に企業としてどう対応するか」ということなのでございます。私は企業を代表しているわけでもございませぬが、企業人として12年、ヨーロッパで家族ともども生活してまいりました。そこで、ヨーロッパ人とも一緒になって働いてきたわけなんですけれども、その生活体験をベースにして、皆さん方の何らかのご参考になればと思う点を申し上げたいと思います。

そもそも欧州統合と言うんですけれども、欧州統合とは何かという問題なんです。まず、手近なことは、92年の末までに市場統合が行われるということ。しかし、欧州統合というのは決してそれだけのものではないわけでした、その後は通貨統合、単一の通貨を持つと。それから、いつになるかはまだはっきりしないけれども、政治的にも統合していこうじゃないかという旗印が上げられているわけなんです。

日本の経済界の一部では、欧州統合というのは、要するに日本が非常に経済的に強くなって、警戒に値するから、それに対する要塞として、みんな団結してとりでをつくろうじゃないか、そういう動きなんだと。あれは日本を意識した経済的なとりでづくりなんだというような議論も一部には聞かれるようなんですけれども、私は、そういう見方というのは若干浅薄だと思っております。

では、欧州統合というのは何なのか、ちょっと大上段に言いますと、ヨーロッパというのが、20世紀、2回の戦争も経、それから、社会主義というイデオロギーに基づいてさまざまな苦悩を重ね、たくさん人も死なせ、あるいはその中でユダヤ人の問題、ナチスの問題なんかも出て、大いに苦しんだ末に20世紀末に出してきた一つの結論、それが、今後はこういう形でしか我々生きていけないし、こういう形であるべきだと。これは非常に困難な道ではあるけれども、しかし、我々に残された唯一の野心的な実験であると。これはやろうじゃないかと。こういうことだと私は思っているんです。そういうふうにとらえるべきだと思っております。

それに対して、日本としてはどう対応したらいいのか。もちろん、日本は経済パートナーとしては、まずご存じのようにアメリカがあるわけです。現在でもアメリカとヨーロッパと比べてみたら、それはもうその比重は比べ物にならないぐらいアメリカが重い。これはもう政官財を問わず、はっきりしていると思います。日本でやはり最も権力に近く、主流派に近くあろうとすれば、アメリカ派であった方がいいわけです。現在でもそのとおりだと思います。つまり、日本にとりヨーロッパはマイナーです。しかし、マイナーとは言え、ヨーロッパというのは我々のパートナーとして、やはり必要な相手だから、何とかしてこことつき合っていく必要がある。今までどおり、ただ「いいものをつくりました、安いです、買ってください」ではもう通用しない。それじゃあ、何かヨーロッパに日本に持ってきてよく売れる、いいものがありますかと探し回るだけでも能がない。もうそういう輸出、輸入だけの関係ではなくて、結局、日本というのは向こうに出て行って事業をやっていく。それは生産活動も含み、それから金融活動も含み、そのほかのサービス活動も含むわけですけれども、結局、向こうに出て行って、向こうで要するに企業をつくって、向こうの人と一緒にその企業を運営していくと、そういう形でしか対応は残っていないと思います。それをやらなければいけないと思います。

しかし、そのために我々が、ヨーロッパというものをどのくらい理解しているのかということが、私は問題になると思うんです。というのは、私の経験によれば、戦後、もう随分早くからヨーロッパに駐在員事務所を置く企業もたくさんありましたし、今の日産さんのお話のように、向こうでどンドン生産もしているわけなんですけれども、しかし、現在なお日本のヨーロッパ理解というものは大変皮相的であるし、おぼつかない面があるのではないかと私は思っているわけなんです。パリには年間50万人以上の観光客が行きます。そういう意味では非常にたくさんの方がヨーロッパに行っているわけなんですけれども、本当にヨーロッパというのが理解されているのかというと、必ずしもそうではないんじゃないかと。もちろんこれは日本側だけの問題ではありません、ヨーロッパ側だって日本を理解しているのかというと、必ずしもそうではないと思います。しかし、どちらがより積極的に努力すべきかということ、よりパートナーとしてヨーロッパを必要としている日本の側が、やはりやらざるを得ないのではないか。もともとヨーロッパ側から見ると、日本なんか、はっきり言うてもよかった面があるわけです。10年そこそこ前になりますけれども、日本から行った輸入促進ミッションに対して、ヨーロッパの大国の大臣が、「あなた方、極東の国からわざわざ何か買う物を見つけに来たんだそうですね、その必要はないんじゃないですか。もし我々と日本の間の経済関係をうまく運営しようと、つまり、ハーモニーを保とうとするんだったら、ヨーロッパに来ない方がいいんじゃないですか。極東の国にいていただいた方がハーモニーは保てるんじゃないでしょうか。我々は決して日本なんか必要としていませんよ。我々は自分で生きていけるのに、あなた方が勝手に来て、いろいろ混乱を起こすから問題が起こるんであって、帰ったらどうですか」と言いました。しかし、これはその当時、非常にショッキングではあったけれども、率直な意見としても受けとめられたわけです。それからまた、ごく最近でもマダム・クレッソンさんの発言もあります。したがって、必ずしもまだ両方から、お互いにラブコー

ルが成立しているわけではないんです。ないけれども、しかし、やはりヨーロッパというのは日本から見たら先進国です、今でも先進国だと思うんです。先進国というのはもう非常に古い言葉になりましたけれども、明治以来、日本がせっせと学んできた国がやはりヨーロッパだったし、今でも彼らの先進性というのは私は残っていると思います。それは文化の面だけではなくて、経済の面でもです。我々が後から出発したんだから、やはり我々が先に努力をしなければならぬんじゃないかと思うんです。

それで、とにかくヨーロッパに出て行かなければならぬだけけれども、そのときに障害になるのは何かというと、今言いましたようなベーシックリーなヨーロッパ理解というものがまだできていないんじゃないかということではないかと思えますものですから、きょうはちょっとその辺のところについて申し上げたいと思うんです。したがって、私の題も、括弧つきの“欧州”をどう受けとめるかなんていう、大それたことになってしまったわけなんですけれども、意図はそういうところにございます。

では、ヨーロッパというのをどう受けとめるんだと。要するに何が言いたいんだと言われて、私の答えは、ヨーロッパは個人主義の社会なんだと。ヨーロッパと言っても、もちろんいろいろな国があるわけですが、しかし、いろいろな言葉があり、いろいろな国があるにもかかわらず、私はヨーロッパという一つの文化的なユニティーというものがあると思うんです。そして、その核心というのは何かというと、それは個人主義だと思うんです。

ただ、ちょっと注意しなければならないのは、「個人主義」と日本語で言いますと、何だ、個人主義というのはエゴイストのことか。人のことを余り気にしない、要するに我の強い我利我利亡者のことかというふうにとられるおそれがあるんですけれども、それはちょっと違うんです。では、どういう個人主義かといいますと、私がパリに住んでいたときに、私のアパートのコンシェルジュという、門番のおばさんがいました。パリでは門番というのは最下層の人たち

に一応ランクされているわけなんですけれども、その人とたまたまフランスのエリート教育について話す機会があって、あなたのお子さんもこういう学校に入れる気はないんですかというようなことを話したことがあるんです。そのときに彼女は、いや、私はよく考えてこういう道を選んだし、子供は子供でまたちゃんと判断するでしょうと。我々にはその自由があるんだと。あなたは日本人だから、あえて言いますけれども、我々は人生の主な分岐点に差しかけたときには、1人1人で判断する。その判断する自由がとてもありがたいと思っていて、私も今コンシェルジュしていますけれども、それは私が選んだことですから、私は決して後悔もしていないし、この今の社会的地位が不満足だとは思っていないですよという趣旨のことを私に言いました。決して高等教育などは受けていない人間ですけれども、私には自由があるんだと。その自由によって選択する私の人生というのは、これは私のものなんだと。非常に誇らかに言ったのが印象的だったわけなんですけれども、個人主義というのは、言うなればそういうことを指しているわけなんです。ほかの言い方をしますと、例えば車の車間距離というようなことを言いますけれども、1人1人の人間の車間距離が長い、あるいはもっと言いますと、1人1人の人間の影りの深さが非常に深い。それは、その人の教育とは決して関係ないんです。

その個人主義というのが、今言いました自由というものと非常に密接に結びついておりますし、さらには、言葉の問題も大いに関係しているというふうにも思うんです。私の子供の友達で、まだ小学校の2年生だった女の子が、ある春の気持ちのいい日に遊びに来て、ほんと芝生の庭に飛び下りて、空を見上げて、「ク・ラ・ヴィ・エベール」と言ったんです。私は「え？」と思ったんです。それをそのまま日本語に訳せば、「何と人生はうるわしきかな」と、こう言ったわけですね。随分生意気なことを言うなというふうには、私はやはりショックを受けたんですけれども、考えてみると、ヨーロッパには、日本ではポピュラーな幼児語というのはないんですね。つまり、非常に小さい子供たちが意外に拙

象的な言葉を使っている。そういうこととも私はこの個人主義というのは関係していると思います。それと、もちろんそのベースには、キリスト教というものがあると思います。

したがって、日本ではいろいろな物事を決めるときに、周りを見回して、人がこう言うから、友達がこう言うから、親戚がこう言うから、両親が言うから、ということで決めるわけなんですけれども、そういうことはしない。自分の人生にかかわる物事を決定するときには自分自身で決める。私が言わんとしている個人主義というのはそういうことなんですけれども、その辺が日本とはやはり大変に違うと思います。そして、この辺を理解することは、そう簡単ではないと思うんです。なぜならば、日本にはそういう意味での個人主義というのがないからです。つまり、日本の社会のあり方といいますか、文化の質とヨーロッパの文化の質というのは非常にかけ隔てている、遠い。ちょっとやそつとで近寄れるようなものではないということ、まず知る必要がある。ところが、意外にそこが自覚されていないと私は思います。

しかし、ヨーロッパでヨーロッパ人と一緒になって何か事業をやるというときには、この辺がしっかりと理解されていない限り、必ずうまくいかない。これはもう私の経験からいっても、うまくいかないわけなんです。例えば、あなたのしなければならぬ仕事はこれとこれとこれで、これについて責任を持ちなさいというようなことを、きちんと1人1人について決めておかないと、なかなか仕事をしないというようなところがありますが、日本では決してそんなことはないです。必ず周りを見回して、気働きを働かせて、自分がやった方がいいだろう、自分がやったら喜ばれるだろうというようなことで、仕事はどんどんうまくいきますけれども、個人主義の国ではそういうことはない、そういうことがございます。

それから、何か物事を決めるときに、何となく根回しをして、コンセンサスを得て、それから徐々に上に上げていけば何となく決まるというようなことが

日本の企業では一般的だと思いますけれども、そういうことはヨーロッパではありません。日本では大体事務所が大部屋であって、ぱっと隣を向けば、そこで話が肉声でできる。あるいは隣の人が電話しているのを何となく聞いていて、ああ、これはこういうことをやっているな、こういうことを考えているなということがわかる。それがまた能率を支えるというシステムになっておりますけれども、ヨーロッパ人は、1人1人が個室に入りたがる。同じ会社でも、すぐ隣なのに電話で話す。個室に入っているから電話で話すほかないわけなんですけれども、電話で話す。大部屋では嫌だと。私はほかの人とは違うんだということを主張したがる、そういう面もあるわけです。それもまた、私が言っております個人主義というものの一つの側面なんです。

では、そういう個人主義だったら、仕事の効率を大いに阻害するではないかというようなご意見もあるかと思うんですけれども、それはそのとおりでございます。ヨーロッパの個人主義にはそういう面が大いにある。だからこそ、例えば先ほどのお話にありました自動車なんかに関しましても、あっという間に特に大衆車に関しましては、日本が向こうのレベルを凌駕してしまったわけです。鉄にしましても、自動車にしましても、こういう大量生産システム、マスプロダクションというようなことになれば、もうヨーロッパは全然日本にかなわない。もう圧倒的に日本が強いことになってしまっているわけです。その原因の一つとして、ヨーロッパの労働者のこの個人主義というのは大いに影響していると私は思います。

## (2) 年功序列と終身雇用は個人主義の社会では通用しない

しかし、一方では、その個人主義があるからこそ、彼らの中には日本人が持っていない、深い自立性があるということも我々は認識しておく必要があると思うんです。技術的なことを言いますと、日本の企業でのマネジメントは年功序列と終身雇用、いまだにこれが大部分の企業では一応体制となっているわけ

なんですけれども、この年功序列と終身雇用をヨーロッパの個人主義にぶつけ  
たら、これは通用しない。当然のことでございます。人と違うところが彼らの  
一番の関心事なわけですから、同じ年に入った人が少しずつ少しくなってい  
くなんていうのはとんでもない。あるいは、いったんある企業に入っても、  
定年まで、よほど悪いことをしない限り雇ってあげますなんて、そんなことは  
嫌だと。私の方がお断りします。私は力を発揮できないというようなことが  
あったらすぐやめます、というのがヨーロッパの個人主義から出てくる彼らの  
態度であるわけですから、人のマネージメント一つとってみても、日本の国内  
でやっていることをそのまま向こうでやろうとしても、これは全然通用しない  
わけなんです。

### (3) 言葉と宗教と個人主義

それから、コミュニケーションですけれども、これも日本的に、まあ何となく  
わかるだろう、察してくれよ、腹と腹だというようなことは、これは通用し  
ないわけです。聖書の冒頭に「初めに言葉ありき」というのがあるんですけれ  
ども、ヨーロッパのコミュニケーション、これはもうアメリカも同じだと思  
うんですけれども、とにかく「初めに言葉ありき」です。言葉できちんと説明し  
ない限り意思が通じないわけですから、随分面倒だし、かた苦しいことだなど  
いうふうに日本の人は感じるかもしれませんが、しかし、これはやはり  
ある意味では、言葉があるからこそ彼らの考え方というのが非常にきちん  
としているし、それなりに論理を積み重ねていけるということがあるわけ  
ですから、言葉というのをばかにしてはいけないと思います。しかし、この辺もな  
かなか日本人には口で言っても理解しがたいところなんです。ついつい肩を  
たたいて、飲みに行けばわかるんじゃないかと思ってしまうわけなんですけれ  
ども、そうはいかない。というようなことで、もともとヨーロッパと日本という  
ものの、文化の距離が非常に遠いし、それから、コミュニケーションの手段に  
しても、

日本人にとってはそう簡単なことではないということを、まず知っておく必要があると思うんです。

それから、やはり日本人にもう一つわからないことというのは、宗教のことだと思うんです。いまだにヨーロッパというのは個人主義の社会であると同時に、これはキリスト教の社会です。日曜日の朝、フランス国营テレビがミサしか流さないというのは、ご存じでしょうか。一切ほかのものは報道しないで、ミサが午前中いっぱい流れるわけです。パリのど真ん中にいても、日曜というのは非常に静かで、教会の鐘が聞こえるだけ。そして、テレビをつければ、国营テレビの方ですけれども、ミサしか流れない。これは東京に住んでいる人にはちょっと想像できないことじゃないかと思うんですが、いまだにそれがヨーロッパであるということ。あるいは、あのパリのど真ん中にたくさんの修道女、あるいは修道僧たちの宿舎があって、そして、そこではもう実に静かな、規則正しくて敬虔な生活が行われている。東京は、これだけ大きいですけれども、そういう仏教なら仏教の修道僧たちが静かに何か修行しているところは、私は余り知りません。したがって、そういう風景というのはなかなか想像できないんですけれども、そういうものがいまだに社会の重要なパーツを占めているということ、これをやはり知る必要があると思うんです。

何か重要な決定をするときに、「しばらく考えさせてください」ということで、翌朝、「きのう、しきりに神に祈って、神と対話してこういうふうに決めました」なんていうふうなことを言ってきた従業員が何人もいました。結局、最後に何か相談するのは、この人にとってはやはり神なんだと私は思わされて、では、日本で、私が上司として部下に何か言ったときに、「一晩考えさせてください」「仏様と相談しました」と言う人はいなかった。なるほど。これは、やはりこれだけ違うんだなというふうに思います。

#### (4) 欧州は階層社会である、エリートが居る

それから、これまた個人主義とつながっているんですけども、大変な階層社会です。どういうことかという、指導者と被指導者というのが、もう判然と分かれているわけです。では、そういう指導者というのはどうして選ばれるかという、これがまた、大変に厳密な試験制度によって選ばれる。そして、いったん選ばれて資格をとった以上は、もう絶対にその人は指導者なわけです。そういう道を選ばなかった人は、被指導者なわけです。その辺が非常にはっきりしている。日本では一流大学とか二流大学とか、世の中でよく言われますけれども、企業の中に入ってみたら一流大学も二流大学もみんな初任給は同じです。ところが、ヨーロッパでは、その大学によって給料が倍近く違う。それから、そのポストが、エリート校卒はいきなり役職につく。そういうところがありますし、それから、大企業のトップと新入社員の給料の差というのは、想像できないぐらいに開いているわけです。日本だったら、どんな大企業でも、まあ20倍、30倍とは開かないと思いますけれども、ヨーロッパではもうそういうものはむしろ当然で、50倍とか、そういうふうな率になって、トップクラスの収入と新入社員の収入には大きな差がありますし、それに、いまだに、いわゆる貴族階級といえますか、世襲財産で働かなくても一生食べていける人たちがいっぱいいるということもあります。それから、職人階級というものが、日本よりも厳然として存在していて、職人階級の子供はまた職人になるという、その再生産が行われている。例えば小売商人の、パン屋ならパン屋、チーズ屋さんならチーズ屋さんというのは、子供も大体パン屋とかチーズ屋さんになる率が非常に高い。そういうことで、階層というものが、日本では想像されないぐらいにきちっと分かれているし、その生活態度から、経済的な水準から、大いに違うということがあるわけです。だから、日本だったら企業の中で、たまたまタイトルが違うだけであって、まあ似たようなものだ。同じ社宅にいるし、そのうちに自分もすぐ同じタイトルになるかもわからんぐらいの、ある意味で

はデモクラティックな空気が支配しておりますけれども、ヨーロッパ社会というのは、そういう学歴によって決定されたその人のキャリアというのは、これはもう決定的なものですから、エリート校を出た人たちが、単なるタイピストだとか、あるいは運転手だとかと気軽に声をかけたり、昼飯でも一緒に食べようとか、そういうことは非常にまれで、ほとんどないわけですね、口さえきかない、こういう社会です。これもまた、日本、特に戦後の平等主義の中で育った日本のサラリーマンが行くと、とまどってしまうところであります。

それでは、実に、嫌みの多い社会だなと言われる方があるかもしれませんが、必ずしもそうでもないわけです。というのは、そういうエリートの選抜というのが実に客観的だし、シビアだし、そこに情実の入るような余地はもちろんないし、いったんエリートとなった人たちは、真にエリートである人が大部分です。真にエリートとはどういうことかという、体力もすぐれ、人間的な識見もすぐれ、知識もあり、頭の回転ももちろん早い。だから、なるほど、これは立派な人だと思われるような人が、やはりエリートになっている。そして、そういう人がまたしかるべき責任ある地位についている。だから、気持ちがいい面があるわけです、すかっとしてしているわけです。たまたま、いわば偶然に、まぐれで入りましたとか、運がよかったからというようなことはほとんどない。したがって、ヨーロッパの政治家にしても、あるいは財界人にしても、トップの人たちというのは非常に気持ちのいい人が多いと私は思います。だからこそ、彼らは特権を享受しておりますけれども、それはそれとして、みんなから非常に愛されている。そういう点では、日本の社会のリーダーよりもずっとずっと愛され、敬愛されていると思います。それは、やはりそれなりの実質が伴っているからだというふうに思うんです。彼らはエリートになる道を選んだんだ。そして、その選んだ道をちゃんと歩いたということを下の人たちも認めているからだと思います。

## 2. 欧州統合の動きをどう見るか

今まで、ヨーロッパと日本というのがどのくらい違うかというようなお話をしてまいったわけなんですけれども、欧州統合という問題にふれましょう。欧州統合がスムーズに進んでいるのかといいますと、決してそういうことはありません。欧州統合をもともと先頭に立ってリードしていこうと努力してきたのは、フランスの指導者たちです。ですが、彼らがこれをしきりに言っていたときに、今我々が目にしているような東西ドイツの統合だとか、あるいはソ連邦の崩壊だとかというようなことは、予見していなかった、そこまでは全然見えていなかったというのが実態だと思います。ヨーロッパ統合とベレストロイカの運動というのは非常に密接にリンクしていて、その点では、ソ連であのベレストロイカ革命が成立したというのには、このヨーロッパ統合の動きというのが大いに貢献していると思うんですけれども、それにしても、ドイツの問題とか、あるいは東欧、ソ連の問題を、ドロールさんだとか、あるいはミッテランだという人たちが予見していたかということ、それは全く予見していなかったと思います。彼らだって、ああいう事態に直面して、やはり大いに動揺もし、迷っていると思います。したがって、この欧州統合というのが大いにスローダウンするであろうということは、まず間違いないと思います。

それに加えて、ユーゴの問題です。私、2週間前までフランスにいたので、フランスでいろいろな人と話をしたときに、もう今の我々の問題は、欧州統合とか、あるいはエリツィンとゴルバチョフはどうなるだろうとかか、それよりも何よりも前に、あのユーゴの内戦、これを何とかしなきゃいかんと。あれはもう我々にとっては自分の家が燃えているようなものだから、早く火を消さないといかんのだけれども、どうも自分たちが見るところ、あれはなかなか消えない、これは大変なことになったと。特にフランス人が言うんですが、クロアチアなんか独立したらどうだとドイツがちょっと軽々にそそのかしてしまっ

た、あれはまずかったと。それを我々は知っていたので、とめなきゃならなかったんだけど、それをきちんとしたタイミングでとめなかった、間違ったと。これはもう困ったと、非常に真剣な顔をして言っていました。だから、そういう問題があるわけですから、このヨーロッパ統合というのは、今後いろいろな紆余曲折があるでしょう。しかし、だからといって、彼らがあきらめるかというと、そんな簡単なものではない、そんなに浅薄な決意ではないと思うんです。彼らは必ずこれをやり遂げると私は思います。

パリにお行きになった方は、デファンスという、いわば副都心、東京で言えば新宿副都心みたいなものですが、セーヌ川を隔てた向こう側に建設されているんですが、これはもう本当に絵にかいたような未来都市で、素晴らしい。私はいわゆるビジネス街のモデルだと思っんですが、この計画が、何と半世紀計画なんですね。10年とか20年とかじゃなくて、彼らが描いているピクチャーというのは、半世紀を一応ベースにして、しかも、それが、政権が変わろうが何しようが着々と進んでおって、それで、今、あの大凱旋門なんかができ上がって、姿をあらわしつつありますけれども、彼らが物事を建設しようとするレンジといいますか、タームといいますか、実に長い。そして、それを着々と実現していくというところがあります。これは日本人は大いに参考にしなきゃならないと思うんですけれども、それに見られるように、私はこのヨーロッパ統合というのは、現実には随分よたよたとしていますし、迷っておりますけれども、長い目で見たら必ず実現するというふうに思うんです。

というのは、冒頭に言いましたように、これを支えているのは、彼らが20世紀にたっぷりと味わった苦悩だと思います。我々は十分に苦しんだと。そして、その苦しみを克服するには、こういう方向しかないんだというベースがあるからだと思うんです。私は「苦悩」という言葉を使いましたけれども、日本だって戦争をした、原子爆弾も味わった、大いに苦悩したと言えるんですが、しかし、私は、ヨーロッパの苦悩と日本の苦悩というようなことを比べてみた場合

には、やはり苦しみ方というのは、ヨーロッパの方が苦しんだんじゃないか  
と思います。これは非常に乱暴な言い方なんですけれども、そういう苦悩に支  
えられて、このプランというのが出てきているというふうに私は思うんです。  
したがって、これは19世紀につくった国家というものの枠組みを乗り越えよう、  
経済のナショナリズムというものを超克しようというような思想があるわけ  
ですし、そして、できるならば、政治的なナショナリズムさえも脱皮してい  
きたいというような、ある意味では非常に理想主義的な理念というのがベース  
にあると私は思いますし、現にあると思うんですけれども、したがって、これは  
必ず達成されるだろうというふうに思います。

### 3. 欧州は社会民主主義国のブロックである

最後に私が申し上げたいことは、欧州がそういう歩みをしているんですけ  
れども、しかし、日本の意気盛んな企業人たち、あるいは若者たちは、ヨーロ  
ッパを歩いてみて言います。結局はもうエネルギーを失った老大国で、衰弱し  
ているじゃないかと。第一、産業の競争力というのは、それは宇宙産業だとか、  
あるいは原子力産業だとか、そういった一部のものは日本が政治的な制約で十  
分に充実できなかった分野があって、それは別にして、例えば鉄、自動車、半  
導体、エレクトロニクス、もう全部日本が凌駕していて、はっきり言って、同  
じ土俵で競争させれば、歯牙にもかけず、あっという間に征服してみせると。  
彼らはもう弱っている、問題じゃないというようなことを言う人がかなりいる  
わけなんですけれども、それは若干私は皮相的ではないかと思います。という  
のは、彼らは、市場原理とか、あるいは自由競争とかというものの、その次に  
来るものは何なのだと。市場原理にもとづく、自由競争をさんざんやった後  
には、何を得ようとしているんだということを十分に考えているからなんです。  
ひるがえって、日本というのは、市場原理信奉、効率の追求、自由競争、の次  
に来るもののかをどの程度考えているかということ、若干首をかしげざるを得

ないんじゃないかと思うんです。だから、今、ヨーロッパはもはや、いわゆる今日本で行われているような、あるいはアメリカで行われているような資本主義の国ではないわけです。それをどういう呼び方をするのかは別ですけども、例えば社会民主主義というのがいいのかどうか知りませんが、少なくとも向こうでも今実際に行われていることは、アメリカ、日本の資本主義と同じ質の資本主義ではない、これをはっきり知っておく必要があると思うんです。そういう観点から効率ということも考える必要がある。効率の追求ということと、要するに人間性というものが二律背反するというようなことを、かなり深刻に彼らは考えていると。しかも、その考えている歴史というのは、我々よりもずっと長い、随分前からもうそのことを考えているということを知ったら、余り傲慢なことは言えなくなるんじゃないかというふうに思うんです。

#### 4. 欧州と対等な友人になる為に日本が為すべきこと

ヒューマニズムという言葉がありますけれども、ヒューマニズムというのを言い出したのも、やはりヨーロッパなんです。日本は、それこそ経済大国になりましたけれども、ヒューマニズムに限りません、例えば自由だとか、あるいは平等だとか、あるいは人権だとか、こういう世界の人類をリードするようなユニバーサルな価値、ユニバーサルな理念というものを生み出したのはヨーロッパです。アメリカはヨーロッパの子供ですから、まあアメリカも含めてもいいかもしれませんが、要するにそれは欧米であって、日本は決してこういうユニバーサルな理念というのは今まで決して世界に対して提示したことはなかった。その辺のところは、しっかりとやはり認識しておく必要がある。だから、我々はやはりヨーロッパからまだまだ学ぶものがたくさんある。

そして、日本がここまで来た経済的な達成というものは、何に支えられておったのかと。それは、むしろドグマなきプラグマティズムであったと。日本というのは、それこそ世界宗教と言われるキリスト教も仏教もイスラム教も、基本

的には受け入れなかった。それがゆえに、我々にはドグマがない。したがって、それは明治から大正にかけて、マルキシズムというものについて随分いろいろとアレルギーを起こしたことはあったけれども、しかし、それだって本当にヨーロッパが格闘したようにマルキシズムと格闘したかというところ、どうだろうかと思うところがあります。

いずれにしても、日本というのは非常にプラグマティックな国であって、およそ形而上的な何か理念を構築していくことはしなかった。だからこそ、それが経済の急速な発展に大いにプラスに働いたと思いますし、それがいい悪いの問題ではないと思うんですけれども、ただ、ここまで来て、やはり最近しきりに言われていることは、日本は何ができるんだと。要するに、金持ちになったけれども、それから何をしようとしているんだと。隣人だとか、あるいは世界とか、地球だとか、そういうことに対して何をしているんだと。何もそういうものが出てこないじゃないかということと言われるようになってきたわけなんです。したがって、もはや日本は理念なきプラグマティズムではちょっとやっていけなくなっているんじゃないかと。そのときに、やはり我々がモデルとして見つめるのはヨーロッパではなかろうかと。そういうスタンスでヨーロッパというものを見ていって、そういうスタンスでヨーロッパでの事業にも取り組むということになれば、我々は、初めてイコールパートナーとして受け入れられるんじゃないかというふうに思うんです。逆に言うと、そうでなければ、イコールパートナーとしては我々は受け入れられないと思います。

現に今、この時点でヨーロッパに行くと、向こうの指導者と対等に話をして、本当に心を割ってというか、もうその全人格をぶつけて、お互いに話し合っ、いやあ、もうわかり合った、お互いに実に深い共感と連帯感を感じた、我々は友達だと言える人が何人いるのか。私は長年向こうにおって、そういう日本のリーダーとヨーロッパのリーダーとの間の通訳をしてきましたけれども、そういう感じのコミュニケーションというのはなかなかなかったんです。そして、

はっきり言って、ヨーロッパの人たちは、日本のリーダーというのは意外に何も考えておらんなどという不満を、率直に言って後に残したことが多かったと思います。ということは、日本はそういう意味では、まだイコールパートナーとして受け入れられていない、このことも事実として私は知っておく必要があるんじゃないかと思います。

何か日本はどうもだめなような話になってしまいましたけれども、私はそうでもないと思っています。では、日本は何が言えるのかと。これは私に言わせると、日本にも彼らに対して言えることはある。ヨーロッパの文明というものが持っている弱点というものもあるわけです。彼らが、言葉と先ほど言いましたけれども、ロジックに頼って、非常に厳密なりゴラスな論理の積み重ねをやっていくために生じている一種の過度なりゴリズムといいますが、それはやはりアロガンスを生んでいると思うんです。このアロガンスのよってきたところというのは、そういう言葉の問題もありますし、あるいはキリスト教的な物の考え方、人間と動物を峻別する、人間だけが神に選ばれた存在であって、あとは全部人間に奉仕するんだというような、キリスト教的な考え方もそれに大いに奉仕しているところはあると思いますけれども、いずれにしても、一種のリゴリズム、ツ－マッチ・リゴリズムと、それから来る一種のアロガンスというものがあって、これが私はヨーロッパの文明の一つの弱点をなしていると思うんです。そして、これがいろいろなところできしみを生んでいると思うんです。

では、一方、日本というのは、あくまでも風土的にアジアの中の一員であって、我々の中には、そこから来るある種の寛容さに対する感覚があると思うんです。ジェネロシティー、寛容さというものを彼らに、ある意味では教えてやると言ったら僭越ですけれども、こういうものは必要ですよということを、折りに触れて言ってやることは大いにいいことじゃないかと思うんです。ヨーロッパのヒューマニズムというのは人間至上主義から来たヒューマニズムです

けれども、我々はそれとちょっと違った、生命至上主義から来るヒューマニズムというようなものが日本の側から提示できるんじゃないかと。このように我々のよって立つ基盤も持ちながら彼らと話し合っていけば、それこそイコールパートナーとして、我々は本当に友達になれるんじゃないかというふうに思っているんです。そういう考え方で向こうに企業進出をやっていけば、長い目で見てもうまくいくと私は思うものですから、以上申し上げました。どうもありがとうございました。

## 1992年以降の市場統合と 日本企業の対策

吉 森 賢

一番最後に話す者の一番困る点は、だんだん話すことがなくなってくることであります。初めに私の話の観点を述べたいと思います。

私は、2回にわたりましてフランスに滞在する機会がございました。1回はビジネススクール、これはフォンテンブローという、パリから60キロぐらい南に来ましたところにありますインシアートというビジネススクールで、64年から65年にかけて、経営を勉強する機会に恵まれました。これが私とフランスとの最初の接触であります。その後、75年から85年まで約10年間、今度は経営の教員といたしまして、滞在いたしました。その間、ヨーロッパの企業の管理者、経営者の方々とお話ししたり、あるいは議論したりする機会がございまして、私のこれからお話しする点は、これらの個人的な経験に基づいております。したがって、かなり主観的色彩が濃厚であると思っておりますけれども、この点お含みおきいただきたいと思います。

まず、EC市場統合につきましては、既に2人の講演者の方々から説明がございましたけれども、もう一度整理いたしたいと思っております。現在、問題にしていますECの市場統合とは何を意味するかといいますと、来年（1992年）の12月31日までに12カ国の加盟国の間に存在いたします、人・物・金の自由な移動を阻害する障壁がすべて除去され、あるEC企業が1つの商品をつくった場合、その商品はそのまますべての加盟国に自由に流通するということであります。規格を例にとれば、現在のところは、まだ規格が各国によって違っております

ので、それぞれの国に対して違った商品をつくらないと売れないわけです。しかし、この域内市場が完成した暁には、そういった規格というものが統一されますから、ある会社がある商品をつくった場合、これまでのようにドイツ向け、イギリス向け、あるいはスペイン向けといったような多種類の商品をつくる必要がなくて、1つの種類の商品で全12カ国に販売できるということが可能になるわけです。それに伴いまして、税金、租税の統一化ということも行われます。そうしますと、現在行われていますような国境間での煩雑な手続きというものがなくなって、物流の速度が早くなるわけであります。

そうしますと、EC企業の立場から見ますと、これまでとは違いまして、規模の利益が実現できるということが言えるわけです。つまり、同じものをたくさんつくることによって、物は安くできるということです。これによって販売価格が安くなります。販売価格が安くなりますと、それを買う人がふえます。需要が増加するわけです。それと同時に、企業の国際競争力も増加するということになるわけです。また、加盟国間で競争が非常に活発になります。今まではフランスの市場にはドイツの商品は余り入ってこれなかった、規格の問題、その他の問題があったからです。しかし、これからはそういう移動障壁がなくなるわけですから、フランスには11カ国のあらゆる商品が入ってくる。同じように、イギリスには同じようなことが生ずるわけです。そうなりますと、企業も競争するために投資をしなければいけない。生産性を高めるために、より性能の高い機械、あるいは装置をつくったり、購入したり、あるいは、よりすぐれた商品をつくるために研究開発を行うとか、そういう企業の投資が活発になるわけです。そうしますと、先ほども申し上げた消費者需要の増加、それと企業研究開発、設備の投資、この2つの需要が合成されまして、ECの経済成長が加速度され、EC企業の国際競争力が強化される、というのがECの市場統合の経済的な目的であります。

それでは、来年の12月31日までにこういったことが実現するのかということ

になりますけれども、これは私は非常に困難であるというふうを考えます。むしろ、ECの中でも、来年の末までにEC企業がこのような形での人・物・金の自由な流通が可能になると考えている人は非常に少ないと、思っております。むしろ来年12月31日は、長い道のりの1つの段階であるというふう考えた方がいいのではないかと思います。

さて、私自身は、ECの市場統合によってどの程度ECの企業の国際競争力が向上するのかということについては、かなり悲観的な見通しを持っています。今後、少なくとも5年間、あるいは多分10年という時間をとらえてみましても、私は、EC企業の国際競争力は大きく向上せず、したがって日本企業との相対的な競争力格差というものは容易に縮まらないと考えております。そしてこのことは日本企業にとりましては、今後、ECというものが非常に大きな市場機会を提供してくれると考えるわけです。

そこで、なぜECの市場統合の努力にもかかわらず、EC企業の国際競争力の向上は困難であるかという理由を幾つか申し上げたいと思います。

まず、西ヨーロッパという地域は、日本やアメリカと違いまして、非常に根強い反資本主義的な伝統を背負っている地域であります。この反資本主義的な伝統の色彩が最も濃厚な国が、フランスとイギリスであります。フランスの場合、この反資本主義的な傾向は何によって生まれたかといいますと、1つはカトリシズム、もう1つは貴族主義、あるいは貴族的価値観、3つがマルクシズム、この3つの思想的な影響が今日に至るまで非常に大きいというふうを考えております。

今日、フランスにおいて官僚の社会的威信が非常に高く、これとは逆に、企業家あるいは企業の経営者の社会的威信が低い事実は、まさにフランス社会の反資本主義的な風土の1つの表現であります。つまり、私的な利潤を追求する企業は本質的に悪であり、これに対して、国家や社会全体の利益を追求すべき立場にある国家及びその目的に奉仕する官僚の立場は、特定の利益にとらわれ

ないというわけで、非常に威信が高いわけです。同じことはイギリスについても言えると思います。イギリスの反資本主義の構成要素は何かといいますと、1つは、フランスと同じ貴族的価値観であります。それはジェントルマンの理念によくあらわれていると思います。このジェントルマンの規範は、物質的な活動、物質的な利害と相反するものであります。したがって、今日、イギリスのエリート校でありますオックスフォード、ケンブリッジの卒業生は、大多数が企業への道を選ばないで、官僚あるいは学問、あるいは自由業、そういった企業とは関係のない部門を選ぶ傾向があるわけです。もちろん、経営者に対して官僚の地位は非常に高いわけでございます。

ドイツだけは、敗戦の影響もありまして、戦後、アメリカの影響を日本と同じように非常に大きく受けました。そういう意味では、イギリス、フランスとは異なると思いますけれども、しかし、我が国と比べれば、まだどちらかといえば反資本主義的な色彩が濃厚であるというふうに考えます。ドイツの場合の反資本主義的な要素の1つは、やはりドイツ人の自然環境の重視であると思います。自然を大事にするという態度が、技術的な進歩とは相入れないと考える考え方に必然的に通じるものがあるわけです。

したがって、最近のドイツの状況を見てみますと、まだ第1に、排気ガス規制、これはもともとドイツにおきます環境保護論者、緑の党と言われていますが、これの台頭によるところが非常に大きいわけです。この結果、我が国でもよく知られていますBMWという高速の車の売上が3、4年前に急に減りまして、ドイツ国内販売担当の責任者が更迭されるということがあったわけです。したがって、ドイツの自然保護に対する態度というものは、1つの企業の管理者の首を飛ばすほどの影響を持っているということでもあります。それから、それに端を発しまして、ご承知のとおり、欧州会議においてこれが提案されまして、EC全域に対して、車の排気ガス規制が実施されることになったわけです。このように、ドイツの自然保護に対する重視というものは、ちょっ

と我々の想像を超えるものがあると思うんです。

昨年、ドイツ統一に際しまして、アンケートが行われました。その中に、「今、西ドイツ政府は何のために優先的にお金を使うべきか」という質問がありました。その中で1番を獲得した優先度は何かとといいますと、自然保護であります。これに対して、ドイツ統一は、5番目であったわけです。これから見ますように、ドイツにおいては自然保護というものが非常に重視されています。このことは技術進歩を重視する態度と矛盾します。したがって、ドイツの企業におきましても、特に先端技術、バイオ関係の研究開発は難しいとされております。これらの企業はアメリカの企業に研究を委託したりしている始末であります。

EC企業の国際競争力の向上は今後5年ないし10年の間には難しいとする理由としては、今申し上げました反資本主義的な潮流の他に4つほど、ございます。

1つは、先ほど言いましたように、ECの基本的な態度は、あくまでも規模の利益ということを前提にしているわけです。1つの企業が、他の11カ国の加盟国の市場に対して同じ商品を販売することができる。それによる製造原価の低下、販売価格の低下が期待されるということを前提にしているわけです。しかし、今日、企業間の競争に何が重要かといいますと、価格競争はもちろん重要ではありますけれども、それにもまして重要な競争形態は、非価格競争であります。つまり、新商品開発能力、納期の正確さ、商品の品質の高さ、安定性、アフターサービス、こういった非価格競争の要素が非常に強いわけです。ヨーロッパの企業は価格競争の面でも、日本やアメリカにくらべて多くの分野で劣るわけですが、より深刻なことは、この非価格競争についても非常に大きな努力をしないとだめだということにあります。このことは、ECの市場統合とは全く関係のない、各企業が独自に行うべき努力であるわけです。

2番目ですが、今日、競争の性格というものが、単に1つの地域、1つの国

における競争というものは余り意味がなくて、世界的な市場での競争になってきております。ということは、世界で第1位にならないければ、自分の国においても第1位になれないということでもあります。EC企業について申し上げますと、単にECの1番であっても、それは余り意味をなさないわけです。その中で生き残るためには、ヨーロッパの中での競争力を向上ということは余り意味がないということでもあります。

3番目ですけれども、市場統合の結果を余り大きく評価できない理由は、既にすぐれた商品、すぐれた経営を行っているECの企業は、これまでににおいても、市場統合が実現される以前におきましても、十分にECの中で活動しておりますし、それどころか、ECの外に出まして、日本、アメリカ、あるいは全世界の市場で成功をおさめております。そのような企業はEC各国に必ず何かあるわけでございます。このことの意味することは何かと申しますと、あくまでも企業の競争力は各企業の経営者、より具体的には企業家精神によるものであって、決してEC委員会、あるいはブラッセルのEC官僚がそういったことを実現するわけではないということでもあります。これが3つ目の理由でございます。

次に、4つ目で最後の理由ですけれども、それは、確かに12カ国、3億2,000万人という、地球最大の市場があるわけです。しかし、これは同質的な市場ではないということでもあります。12カ国それぞれ、文化的、社会的、歴史的な伝統を持っておりますし、その中で、仮に技術的な障害、その他いろいろな税金の違いとか、こういった人・物・金の移動障壁が全く撤廃されたとしても、さらに残る障壁というものがあるわけです。それが、そのような文化的障壁であります。先ほど日産の川名さんが説明されたように、ヨーロッパという概念は存在しないということをおっしゃっておりました。全くそのとおりでありまして、単に技術的な規格がすべて同一になったからといって、同じ商品が12カ国で売れるとは限らないわけです。相変わらずECの企業は、フランス向

けにはフランスの消費者に適した商品を、ドイツに対してはドイツの消費者行動、消費者性向に適した商品というものを提供せざるを得ないわけです。これは、恐らく今後なくなることはないと思います。

そういうわけで、統一市場、あるいは域内市場という意味は、必ずしもそれが3億2,000万人の全く均質な市場を意味するとは限らない。この点で、私はECの市場統合の結果については、少なくともこれから5年、10年間の時間をとってみますと、大きな期待はできないと、そういうふうに考えております。

次に、より具体的に、今度は企業の水準におりてまいりまして、何がEC企業の国際競争力向上を妨げるのかということについて、幾つかの要因を述べてみたいと思います。時間がありませんので、幾つか重要な点だけを取り上げたいと思います。

1つは、日本と比べますと非常に保守的な消費者性向、消費者行動が挙げられます。これはどういう意味かといいますと、ヨーロッパ人は、日本やアメリカ人ほど新しい商品、新しい技術に盲目的な信頼を置かない。むしろ逆に、古いものに対して愛着、あるいはそれを重視するという傾向が非常に強いということでもあります。このことは、ヨーロッパにしばらく滞在した人であれば必ずおわかりになると思います。私自身の経験を申し上げますと、フランスに住んでいたときですが、私どものアパートの地下がガレージになっておりまして、隣のガレージの所有者は老夫婦であります。恐らく70をはるかに超えている夫婦であります。彼らが所有していた車は、所有者と同じぐらい古いのではないかと思われるぐらいの車でありまして、出かけるときは、そのご主人が車の中からクラックを取り出して、前からそれを手で回してエンジンを起動するという車に今でも乗っているわけです。この車は決してクラシックカーではなくて、まあ何十年か前につくられた大衆車であるわけです。このような例は決して例外的というほど少ないわけではなくて、かなり多いというふうに考えるわけです。

それから、資源を大事にする。物を大事にするという観点から言いますと、これはたくさん話があるわけですが、例えば本の話をしたと思います。私は最近、ドイツからある本を注文して手に入れたわけです。その手にした本は、1923年に出版された本が、まだ在庫としてとってあるわけですね。それは学術書であるわけです。もちろんその出版社は小さい出版社であります。これに対して日本の本屋さんはいかがかといいますと、私も何冊が日本の出版社を通じて本を出しております。日本におきましては、大体長くて5年間は保存してくれますけれども、5年を過ぎて売れないで残っているものは、容赦なく裁断されてスクラップとなってしまいうわけです。もっとも長期に保存するに値しない本であるのかもしれませんが、この差にもヨーロッパと日本の違いが見られると、そういうふう思うわけです。このことは、企業サイドから見るとどういうことを意味するかといいますと、せっかくお金をかけて新しい商品、新しい技術をつくっても、消費者がそれをすぐを買ってくれないということが明らかですから、そういった開発をやりたがらない。また、仮にそういった商品を市場に投入したにしましても、初めから多量の販売量が見込まれませんので、どうしても商品単価が高くなる。販売単価が高くなりますと、買う人も少ない。そういう状況がありまして、なかなか新製品というものが普及しないわけです、これは、実際的にカラーテレビの普及速度、あるいは電気洗濯機の普及速度、世帯の何%が所有するに至るまでの年数、これを比べますと、日本の方が明らかに早いわけです。したがって、企業の立場としましては、どうも新しい商品、新しい技術に取り組む姿勢が日本の企業に比べて弱い。このことが、ヨーロッパ企業が新しい技術、特に先端技術について、日本、アメリカに対して遅れをとった非常に大きな理由の1つであると私は考えるわけです。

ECの中で最も強力な技術大国でありますドイツをとってみましても、この10年、あるいは20年の状況を見てみますと、非常に重要な分野で日本との競争に敗れております。半導体の分野では、今日、世界十大製造企業の中に顔を出

しているドイツの企業は1社もないわけです。コンピューターにおきましても、数百億円に達します政府援助にもかかわらず、ドイツの指導的な企業でありますシーメンス社は、ついに今まで独自のコンピューターというものを開発することができないでいる状況であります。したがって、エレクトロニクスにおけるドイツの遅れというものは、他の伝統的にドイツの強い商品分野にも非常に悪い影響を及ぼしつつあります。典型的な例が工作機械でございます。工作機械は、自動車あるいは光学器械と同様にドイツの伝統的な産業であったわけですが、80年代の初めに初めてドイツと日本との間の工作機械の貿易収支が、日本が黒字に転じたわけです。その最大の原因は何かといいますと、ドイツが工作機械の電子化、つまりNC化、電子計算機によります工作機械操作ですね、この新技術の採用に遅れをとったためであるわけです。このように、保守的な経営行動というものがEC企業の国際競争力の向上を非常に阻害しているということが言えると思います。

それから、3番目なんですけれども、日本に比べますと、市場指向の不足ということは、指摘できると思います。一口に言いますと、物をつくる企業は、我々の方が消費者よりも商品についてはよく知っているんだとする態度です。したがって、消費者の意向、希望、欲求というものについては、日本人よりは鈍感ではないかと、そういうふうに見えるわけです。

市場指向、お客さんをどの程度大事にするか、市場の信号をどの程度重要視するかという観点から見れば、恐らく日本が世界一でないかと私は思います。この点につきましては、これはドイツ人のある経営者の言葉がよく示していると思います。彼は10年ぐらい日本で、ドイツのベラという髪の手入れのための化粧品、調毛剤というんでしょうか、そういうものをつくっている企業の社長をやっていた人です。私は、フランクフルトで彼と一緒に日本の経営について講演する機会がありました。彼が、集まったドイツの経営者たちに言っていたことが、非常に興味深く思われました。彼は何を言っていたかといいますと、

日本で、あるいは日本の企業と仕事をするために、まずドイツ人が知らなければならぬことが1つあると。それは、日本においては、消費者、お客さんは王様ではないんだ。日本においては、お客さんは神様であると。これに対して、売り手は、あるいは生産者は、バリヤであるという言葉を使っていました。バリヤというのは、インドの最下層の階級の人であります。そのぐらい、神様と社会の最下層の人、これだけの立場の違いがあるんだと。そのぐらい日本ではお客さん、あるいは買い手というものの地位が高いということを言っているわけです。このようなことはヨーロッパではもちろんないわけですし、顧客と市場というのは、まず対等であるし、場合によっては売の方が腰が高いということすらあるわけです。

次に、より重要な問題は、ヨーロッパ企業の中の1つの欠点であります。先ほど日産の方が、新しい車種、車のモデルの開発に、日本に比べてヨーロッパでは1年以上余計に時間がかかるということをおっしゃっていただきました。これは別に自動車に限らず、あらゆる商品について言えると思います。つまり、商品差別化の速度がヨーロッパの企業は遅いということでもあります。その最大の原因の1つは、意思疎通能力の悪さにあると思います。とりわけ異なった部門の意思疎通は、日本に比べますと非常に悪いということが言えると思います。新しい商品、あるいは新しい技術をつくるためには、まず3つの部門の協力が不可欠であります。1つはマーケティング、2つ目には研究開発、3つ目には、物を実際につくる生産技術、この3つの部門の協力、緊密な意思疎通がなければ、新しい商品、技術というものの開発は困難なわけです。ところが、まさにこの違った部門間の意思疎通の悪さというのは、ヨーロッパの1つの大きな隘路になっていると思います。

このことにつきまして、私はあるソニーのフランス現地法人に勤めているフランス人の社長が私に言ったことを思い出します。彼と私は4年ぐらい前にいろいろなことを話す機会がありました。私は彼に次のような質問をしました。

日本の会社に働いて、あなたは一番印象深い思い出としては何があるかということを知りました。それに対して彼は、自分の経験を語りました。自分はあるとき、東京の本社にある情報を送ったというわけです。ところが、2週間もしないうちに、その情報について、また新しい情報がつけ加えられて自分のところに返ってきた。それを送ってくれた人は、最初私はその情報を送った人ではなくて、別の部門の人が私にそれを送ってくれたんだと話すのです。日本の企業に働いている方々は、このような話は別に珍しくもないと思います。しかし、ヨーロッパの経営者にとって、ヨーロッパの企業で働いたことのある人にとりまして、なぜびっくりしたかといいますと、最初に情報をパリから受け取った人が、だれから指示されることもなく自発的に、別の部門のある人にとってもこの情報は参考になるだろうということ判断して、そして、それを送っているわけですね。受け取った2番目の本社の人は、その情報の提供者を知っていますから、パリの本社の社長にとっても知っていた方がいいと思う情報をつけ加えて、それを自分のところに送ってくれたと。これを2週間の間にやってくれたというので、自分はそのとき、日本の企業の競争力の高い秘密はここにあるというふうに言っております。

同じようなエピソードは実はたくさんございまして、何もこういった社長のレベルの話ではなくて、ヨーロッパの競争のもっと下のレベルでも同じようなことが生じているわけです。いずれにしても、これは先ほど那須さんがおっしゃったような、ヨーロッパ人の個人主義の1つの悪い側面、否定的な側面のあらわれではないかと思えます。1人1人の仕事が明確に規定されておりますし、各人はその部門、その仕事さえやっていけば、別にだれからも文句は言われない。したがって、自分から判断して、自分に与えられている職務の分野を超えたことをやるという誘因がヨーロッパにはないわけです。これが日本では可能であるということでもあります。

次に、5番目としまして、動機づけの不足であります。動機づけの不足と

というのは、これはやはり個人主義の1つの否定的な結果だと思います。個人主義的な傾向の強いところは、どうしても仕事、職務というものが個人に対して書面で明確に規定されております。したがって、各人が自分がやるべき範囲ということを明確に知っておりますし、自分が何によって評価されるかということもよく知っているわけです。しかしながら、このことが、今度は上下関係についても言えるわけです。どういうことかといいますと、上司は、つまり、管理者は決定し、そして、部下の仕事を監視することに特化しているわけです。下の部下は、上から与えられた命令や指示を実施するだけであります。そうしますと、これは昔のように、教育の格差が大きいときはよかったかもしれませんが、今日のように、上と下との情報格差、教育差が縮小してまいりますと、下の人の意欲と、あるいは新しい仕事、もっとたくさんの権限が欲しいという傾向と相入れないわけです。そこにヨーロッパにおきます、とくに第一線の現場の動機づけが不足している大きな理由があると思います。

今日におきましても、まだ日本に比べますと、上から下への権限委譲が十分になされていない。ヨーロッパにおいては、権限は上部に集中しております。この結果、あるフランスの工員の言った言葉を借りますと、自分は、毎朝工場に来るときは、自分の脳みそはロッカーにしまうんだと。そして、家に帰るときは、また自分の脳みそを自分のロッカーから取り出す、こういうことを言っているわけです。彼が言わんとしていることは、自分が工場で働いている間は、全く自分の創造性、あるいは自分の知的能力を発揮する機会がないということ言っているわけです。もちろんこの事態は日本からのCQサークルの導入によりまして改善されつつありますけれども、私は、本質的にはまだ解決されていないし、恐らくこの権限の上部集中の傾向は今後ともかなり長期間続くと、そういうふうを考えるわけです。なぜならば、上にいる人は、自分の権限というのはよほどの理由がなければ下の方に移したがるしないわけです。自分が持っていた方が仕事はずっとやりやすいし、部下をコントロールしやすいわけです。

そういう意味で、私は、これはなかなか難しいと思います。

最後に、企業家精神の低下であります。私は、一部のヨーロッパの経営者は、自分の企業の真の問題を直視しないで、経営が不振になりますと、その原因を自分以外の要因に帰する、そういった自己責任を回避する態度、この態度が私は非常に大きな問題だと、そういうふうを考えているわけです。大体、日本からの競争に影響を受けている企業ほど、こういった責任回避、あるいは問題を回避する傾向があるわけです。問題を直視しない限り、問題の解決はあり得ないと、そういうふうを考えるわけです。

さて、結論としまして、日本の企業の対応としては何をなすべきかということですが、まず、私は、既に進出している企業は、人・物・資本の現地化、これを急速に進めるべきだと思います。これについても、先ほどの日産の川名さんがおっしゃいましたように、最終的には意思決定までヨーロッパで行う、本社とは余り相談なしで、ヨーロッパで行うということをおっしゃっていただきましたけれども、これがなされない限り、日本の企業は、あくまでも日本の企業としてみなされ、EC企業としてはみなされないと、そういうふう思うわけです。

これから新しく進出する企業については、ECの既存の企業と直接競合するような分野には進出しないということが、私は重要であると思います。ECには、日本と違いまして、他人の犠牲において自分が成功する、自分が利益を上げるということに対する批判が非常に強いところだと思います。そういう意味で、限界生産者の生存権を侵さない形での進出というものが大事だと思います。つまり、ECにはない商品、あるいは技術で進出することが大事であって、既にあるヨーロッパ企業の市場を奪うような形での進出は避けるべきだと思います。

最後に、私は、日本の企業の経営のあり方を、もう少しヨーロッパ的にするべきではないかと思います。つまり、競争、あるいは効率を最優先するということも重要ですが、同時に、従業員の生活の質を、ヨーロッパのECの

先進国の生活の質と同じぐらいに持っていくべきではないかと、そういうふう  
に思います。現状では、日本の企業の繁栄というものは、従業員個人の犠牲に  
よって築かれていると言って過言ではないと思います。まず、勤務時間の長さ、  
通勤時間の大変な苦痛、住宅事情の劣悪さ、そういったことから考えますと、  
私は日本の競争力の高さというものは、もっともっと割り引いて考えるべきで  
はないかと思っています。本当に日本の従業員がヨーロッパと同じ生活水準、生活  
の質を享受し、なおかつ日本の企業が今の国際競争力を維持した場合に、初め  
てそれは本物の国際競争力であって、現状ではかなり日本人個人の、1人1人  
の従業員の肉体的、精神的な犠牲の上に築かれた競争力であるというふうな気  
がいたします。私は、そういう意味では、むしろ各企業が従業員の生活の質の  
向上ということを、もっと努めるべきであると思います。もちろんそのために  
は利益を上げなければいけません。したがって、研究開発、商品差別化の  
努力は必要になるわけです。しかし、私は、ゆとりのある生活を行っている日  
本の従業員は、きっと新しい商品、あるいは技術の着想というものを持ち出す  
であろうし、日本人はそういった能力はあると、確信しております。

## 公開講演会を終わって

鈴木 宏 昌

3人の講師の皆様、どうもありがとうございました。

時間が既に5時でございますが、あと10分から15分ばかりいたたげたらと思っております。東京駅から出る電車を1本遅らせていただくという犠牲を払っていただけたらと思います。

私、お弁当と早口でしゃべるのが大嫌いなんですけれども、なるべく5時15分までには切り上げるようにいたします。

簡単に今日の講演のまとめみたいなものをしてみたいと思います。

普通ですと、3人の講師の皆様からのお話を要約する作業があるんですけど、この作業は失礼ながら省略させていただきまして、きょうの問題提起から始めたいと思います。日本人が一般的に認識として持っているようなものをひとまとめにしますと、ECの統合は西ヨーロッパの産業を蘇生する試みである、西ヨーロッパの産業が日米との比較などで競争力を失ったこと、そして特にハイテクの分野で日米におくれをとったことが原因で、共同体の統一市場の実現に踏み切ったということになると思われます。このような見方が正しいのかどうか、どの程度表面的なのか、これが一つの問題意識としてありました。それから、1993年になったときに、今日と比べてどのような変化があるのだろうか、こういうのが問題提起でございました。

これに対しまして、非常におもしろい話でしたが、簡単に申しますと、多分、1992年以降、統合がすぐに実現されると考えている人はまだいないということになると思います。1992年という時点は一つの通過点であり、ヨー

ロップの統合というものは非常に長期的な仕事である、こういう認識が共有されていたと思います。

それから2番目の点といたしまして、一番最初に言いました競争力の確保のためにヨーロッパがまとまって統一に動いたといった外的な要因もあると思いますけれども、もう一つ、内在的な要因があると思います。那須さんが言われましたように、ヨーロッパの長い歴史の中で戦争を繰り返してきたということ、それを克服するために、一つの大きな目標としてヨーロッパの統一を目指している、こういうことだと思います。ですから、これは外部の変化そのものとは異なり、内的な動機が非常に大きなものになって、1992年以降、93年、2,000年を通じて今後とも進展していくものだろうと思います。

それからもう一点、今日の川名さんの話にもございましたように、一つのヨーロッパというものが果たして存在するだろうか、ヨーロッパ市場は存在しないのではないかという疑問を出されましたけれども、私もそのとおりでと思います。ヨーロッパというのは多様な国家の集まりだと認識をしています。これが1993年以降すぐになくなることは考えられないと思うわけです。ただ、それとは逆に言いますと、既に現在の時点で、ECという空間ができている、そして今後、1993年を目指してさらに進展していこうと思われるのは、ECという一つの空間、スペースが拡大することだと思います。これは那須さんの言葉で言いますと、大欧州というようなことだろうと思いますけれども、私はこのECの空間は一つの枠組みとして、既に経済的な分野、政治的な分野あるいは文化、生活の面でもう既に存在しているものだと考えております。

これは超国家の体制ができるということではなくて、ある部分では超国家的な部分を持ち、ある部分では国の連合体のような部分を持ちながら、それにもかかわらず、ヨーロッパという一つの空間ができ上がってきたということを私は考えております。これは1957年にローマ条約が採択され、1958年にEECが始まって以来30数年の流れの中で構築されてきたものではないかと思います。

逆に考えるとこの点が明確になります。それでは、ECが今後なくなることは考えられるのだろうか、域内で商品に関税が掛けられることが可能なんだろうか、あるいは企業が、ベルギーならベルギー、あるいはフランスという地域の中に限定されることが可能なのだろうかと考えていきますと、私は、現時点ではもう既にECという一つの空間が明らかに存在していると言えると思います。

さらに、政治的なレベルにおいても少しずつモメンタムができていないのだろうか。東欧の問題、ユーゴスラビアの問題が出てきた場合、ECという存在が政治的なレベルではまだまだあいまいな部分がありますが、それでも各個別の国ではなく、ECという一つの存在がそろそろできつつあるのではないかという気がいたします。

それから、人のレベルの面でも、ECという空間が次第にでき始めてきていると言えます。確かに言葉の障壁はございます。それから、各国間の教育制度の違いはありますが、高等教育における留学制度など、交換が行われておりますし、若い人たちの英語ですとか、フランス語を覚える力は非常に進んできています。それから、私の専門であります労働移動の分野におきまして、労働移動の自由あるいは資格の相互承認というようなことが少しずつ行われております。また、労働条件の平準化というようなものも少しずつ動き始めているのではないかと思います。

ですから、これまでの国という空間の上にECという空間ができ、それが国のレベル、企業のレベル、組合のレベル、それから個人のレベルにおいてもある程度規制するような存在感を持ってきているということが言えるのではないかと思います。

共通のテーマの2番目である日本企業の対応を考えてみたいと思います。私はECの経済的な空間というのは、要塞化することはないと考えますが、また、壁のない自由市場でもあり得ないと認識しています。そうしますと、日本の企業に望まれることは、吉森先生がおっしゃいましたように、現地で競争しない

ような分野で進出しなさいということになります。それから、企業が現地にある程度進出して、例えば非常に深刻な問題になっておりますEC諸国の失業の問題、雇用の問題を軽減させる必要が当然あるだろうと思います。

これも吉森先生が強調されたことですが、日本の企業というものは単に自己の利益を追求するのみでなく、ECの中の状況を把握する、効率の追求のみではなくて相手の立場も理解する、こういうことが必要なのではないかと思います。ECの各国、事情が多様ですが、国家もあり、企業もあり、労使関係もあり、それから個人の生活意識、そういったいろいろな問題を抱えています。そうした問題がある意味で心から理解していかなければ共存あるいは共栄ということはないのではないだろうか。もしそういうことをせずに、企業が自己の効率、利潤を追求することによって、ECの中のシェアを高める、独占するということになりますと、壁がだんだんできてくるのではないかと、こういうふうに私は考えております。

結論といたしまして、EC統合というのは一つの段階であり、通過点であると思います。そして、1992年の統合という、長期的にECが30年もかけてやっとできた空間をさらに一歩進めるための政策として統合というものが打ち出された。ただ、その目標が非常に長期的なものであり、かつヨーロッパの人たちにとって内在的な必要性があったのだ、こういうことを理解しながら日本企業はECに対する対応を進めていくべきではないかと思います。

3分ばかり時間が過ぎましたが、大体10分というところでまとめさせていただきます。

今回の共通テーマ—ECの統合と日本企業の対応—はかなり頻繁にマスコミなどで取り上げられている。ECは3億2,000万人と世界の国民総生産の5分の1以上を占める巨大な経済圏の出現なので、注目が集まるのは当然のことと思われる。しかし、ヨーロッパの要塞化、日欧経済摩擦といった視点からの議

論が多く、意外とEC統合と1992年という目標の持つ意味まで検討したものは少ないように感じられる。また、EC統合に向けての技術的な障害に関する資料は豊富だが、商品、資本、人の移動の自由の意味についての掘下げた議論も乏しかった。

今回の公開講演会の特徴は、一言で言うと、EC統合への動きを外から眺めるのではなく、むしろ、ヨーロッパ諸国の内なる運動として捉えたところにあるように思われる。第2次大戦まで、絶えず戦争を繰り返していたヨーロッパ諸国が、戦後の大きな経済的、社会的な目標としてヨーロッパ共同体というコミュニティの建設を目指したのがローマ条約だった。その30年後、ECが12ヶ国に拡大したのを機に、新しい到達目標として打ち出されたのが、国境なきヨーロッパというEC統合だった。EC統合は、単にアメリカや日本との競争に耐えるといった表面的な現象ではなく、ヨーロッパの国民の未来の社会の選択という内省的な運動だった。

今回の講演者の3人の先生は、海外、とくにヨーロッパでの生活経験が長く、その経験に裏打ちされた話だったので、大変に説得力があった。また、EC統合を遠い外国の出来事として見るのではなく、肌で感じられ、EC問題と絶えず直面しているのが伝わり、興味深かった。

最初の講演者の川名氏は、現在、日本とEC間で問題の表面化している自動車関係の第一線で指揮を取られている。日本とECとの最近の協定の内容など、最新の情報を盛り込んだ講演だった。個人的には、それ以上に、ヨーロッパの自動車市場の個別化の話が印象深かった。ヨーロッパの各国の国民性により、消費者の対応は異なっている。

したがって、ヨーロピアン・カーではなく、むしろ、各国独自の仕様の車を作らなければならなかったという日産の経験は、ECの統一というモメンタムとは逆の各国の独自性を指摘していて教えられるところが多い。多分、ヨーロ

ッパの統合に関しては、いくつも力が働き、あるときには緊張関係に、あるときには調和した形で進展して行くのだろう。EC統合を画一的な進展と理解するには、各国の歴史や文化は異なり過ぎる。

那須氏の講演は、日本と欧州との文化的な背景の違いにまで言及している。ヨーロッパ文化の根幹にある個人とか自由とかいった価値観は、日本人には理解が難しい。日本人はプラグマティックであり、経済的に成功してきたけれども、今後は、国のレベルで、個人のレベルで、世界に通用する理念を示さなければ、イコールパートナーになれないとかなり厳しい評価がなされている。また、EC統合については、経済のナショナリズムを超克しよう、そして、できるならば、政治的なナショナリズムを脱皮したいといった理想主義的な理念がベースにあるので、時間はかかっても達成されると指摘している。那須氏の意見は、EC統合は単なる一時的な政策ではなく、理念ベースのある深い動きであることを強調しているように思われる。日本のマスコミが取り上げる表面的なEC統合に対する痛烈な批判でもある。

吉森氏の発表にも、多くの共通点が見出される。まず、西ヨーロッパは、日本やアメリカと違い、反資本主義的な伝統を背負っている。フランスでは、カトリシズム、貴族主義、マルクス主義の影響などから、日米の行動とは違ったものになっている。そして、消費・生産活動などにおける日本人の集団的志向に対し、ヨーロッパは個人主義の志向が強い。また、ヨーロッパの個人主義のために、企業家の精神が低下しているとも指摘している。

日本企業の対応としては、現地化を徹底すること、ECの既存の企業と直接競争する分野には進出しないことが重要であるとしている。また、日本企業自体も、効率の最優先から、生活の質の改善へ目を向けて行くことが大切で、ある程度、ヨーロッパ化する必要があると結んでいる。

このように、今回の3人の講師のEC統合の問題には、共通した認識がある

ことが分かる。E C統合は長期的な運動であり、まだまだ目標達成には年月のかかる大事業である。統合化されたヨーロッパにおいても、各国の個性、独自性は残る。その意味では、アメリカ合衆国のヨーロッパ版とは違ったものになるのであろう。

日本企業のE C統合についての対応は、この統合への運動の流れを理解すれば、自然と答えがでてくるのだろう。ヨーロッパ諸国が長年の間、苦勞して築き上げてきたE C統合への流れを日本企業が阻害してはならない。製品の輸出ではなく、現地への直接投資の増加、現地化を徹底して行うことが必要となる。日本企業は、ヨーロッパの企業の競争相手になるのではなく、ヨーロッパの企業と補完関係のネットワークを築くことが経済摩擦を少なくするために肝要なのだろう。