

日本企業の対欧進出に関する考察

長谷川 信次

1. 日本企業の多国籍化

企業が直接投資を行って海外で事業活動を展開するのは、それによって、

- ① グローバルな資源の活用、
- ② さまざまな貿易障壁の迂回、
- ③ 現地マーケットへのより丁寧かつ迅速な対応

が可能となるからである。すなわち、生産コストの削減と消費者ニーズに即した製品差別化を進めることで、企業の競争優位を強化し、より大きな利潤の獲得をめざすのである。

戦後の日本企業の国際的事業活動は原材料の輸入と製品の輸出が中心で、海外直接投資による事業展開は、資源確保や販売拠点の設置による輸出支援を目的とした消極的なものにすぎなかった。70年代に入ると、労働集約部門の企業が低賃金労働力を利用するために相次いでアジアに進出を果たし（①低コスト資源の利用）、また米欧との通商摩擦が高まるにつれ消費地生産型の海外進出が活発化する（②貿易障壁の迂回）。こうした動きはその後の円高や、N I E S 企業の躍進、地域経済統合の進展などが追い風となって加速され、海外をもはや限界的な輸出市場として眺めるのではなく、腰をすえて本格的にとりくむ必要がでてきた（③現地マーケットの重視）。そして今日、し烈な国際競争を生き抜くために、生産工程を比較優位に基づいて世界各国に分割配置し、企業内で工程間国際分業を実

現できるような体制を整えつつある（①，②，③の3つの要因のミックス）。まさしく，本格的なグローバル化の時代を日本企業は迎えようとしているのである。

最近の日本企業のこうしためざましい成長は，海外直接投資の動きからも観察される。戦後長らくゆるやかに増加してきた日本の海外直接投資は，ここにきて急ピッチで拡大している。大蔵省の届出統計によれば，89年度の海外直接投資額は675億ドルで，4年前の実に5.5倍。しかも87年以降3年間の直接投資額の合計は，戦後の海外投資が再開された51年度から88年度までの35年間の累計を上回っている。直接投資の残高でも1,000億ドルを超え，日本は西独を抜いて，米英に次ぐ世界第3位の投資国になった¹⁾。

業種別には，金融・不動産・サービスなどのいわゆる非製造業のウエイトが高く全体の7割を占めているが，製造業投資の伸びも近年めざましく，25%程度に達している。海外生産比率でも，欧米諸国と比べればまだまだ低水準ではあるが上昇傾向にあり，日本企業も着実に多国籍化しつつあることがわかる²⁾。

2. 製造企業の対欧進出

日本の欧州向け直接投資は148億ドル（1989年度届出額）で全体の22%を占める。そのうち製造業投資は31億ドルで，対世界（163億ドル）比でいえば19%となっている。この数字は北米向け製造業投資のシェアが6割であることと比較すると決して高いものとはいえないが，92年のEC市場統合や東西デタントが進む中であらたな経済・政治的枠組みを模索する欧州への企業進出は，年々拡大する傾向にある。

欧州向け製造業直接投資の大半（30億ドル）はEC加盟諸国に向けられ，わが国との通商摩擦をきっかけとして1980年頃から増加の一途にある。そうした日本企業の進出をEC各国はあらたな競争者の出現とみなし，それ

によって現地資本が破壊されることを懸念する一方で、貿易収支の改善、雇用創出、ハイテク技術の移転などが期待されるため、アンビバレンツな気持ちで見守っている³⁾。このような事情を反映してEC各国政府は、特定産業では外資の流入を閉め出す一方で、停滞産業や失業率の高い地域への進出には、投資補助金や雇用補助金などのさまざまなインセンティブを提供したり、企業誘致のための代表事務所を日本に常設するなどして、積極的な日本資本の誘致を行っている。

89年度末における製造業の対EC直接投資残高76億ドルを業種別にみると、電気・電子機械（家電、半導体、パソコン）が19億ドル、輸送機械（自動車、部品）13億ドル、一般機械（工作機械、建設機械）13億ドル、化学11億ドル、などが中心となっている。

国別には、英国23億ドル、オランダ15億ドル、西独10億ドル、スペイン9億ドル、フランス8億ドルと続いている。生産拠点数で見ると、JETRO調査によれば1990年1月現在でトータル529件のうち、英国132、フランス95、西独89、スペイン55、オランダ34などとなっている⁴⁾。英語によるコミュニケーションと比較的安価な労働力に加えて、政府が外資優遇策を積極的に打ち出しているために、自動車、電気・電子機械などを中心に、英国への進出が目だつ⁵⁾。オランダにおいては、欧州全体を統括したり金融・物流に従事する拠点多いため、件数は少ないが1件あたり投資額は大きくなっている。また、フランスへはワインや乳製品などの食品関係や衣料品、西独へは製薬や精密機械での企業進出が目だつ。

表1は、日本のEC向け製造業直接投資の特徴を、対米投資との比較において示している。人口やGNPで見ればECは米国市場とほぼ拮抗する一大市場を形成しているのに対して、日本の直接投資額は4分の1に過ぎない。生産拠点数で見ても、早くから通商摩擦の対象となったAV機器や複写機を除いては、ECへの出遅れが目だつ。また、生産能力に関しても、

表1 E C、米国向け製造業投資の比較

	E C	米 国
投資累計額 (FY1951-FY1989)	419億ドル	1,044
製造業投資累計額	76	314
主要業種	①電気・電子機械 19 ②輸送機械 13 ③一般機械 13 ④化 学 11 ⑤その他(ゴム・ガラス・セメント・雑貨等) 8	①電気・電子機械 86 ②そ の 他 58 ③輸送機械 40 ④化 学 35 ⑤鉄・非鉄・一般機械 35
雇用者数	94千人(欧州)	215千人(北米)
生産拠点(90.1)	501	1,043
電機・電子	99 CTV-13 VTR-21 CDplayer-8 ステレオ-6 電話-2 ファクシミリ-3 パソコン等電算機-2 複写機-8 電子部品-46(IC-6)	113 CTV-13 VTR-5 CDplayer-6 ステレオ-0 電話-6 ファクシミリ-2 パソコン等電算機-6 複写機-3 電子部品-53(IC-6)
自動車	乗用車2工場10万台 92年4工場以上70万台程度 自動車部品30社程度	乗用車8工場100万台 92年200万台以上 自動車部品160社程度
鉄 鋼	1件の合弁 技術供与中心	11件の合弁 鋼板メッキ処理中心
日本からの輸出(1989)	479億ドル	932億ドル
総輸出(1989)	11,681	4,730
G N P(1989)	48,312	51,665
人 口(1988)	325百万人	246百万人

(出所)日本輸出入銀行「海外投資研究所報」、1990.7.

自動車では米国の10分の1、部品メーカーの進出企業数は5分の1でしかない。さらには、海外での事業活動の経験を豊富に積んだ大企業が比較的多いのも、E Cの場合の特徴となっている。早くから米国での現地生産を開始した企業でも、E Cへの進出となると慎重に対応している姿が浮かび上がる。

日本企業のE C進出が対米に比べて立ち後れている現実には、進出を開

始してからの日がまだ浅いことや、地理的・文化的・言語的・心理的距離の大きさが影響しているに違いない。また、ECは一つの共同市場とはいえ、経済政策、通貨、発展段階、工業規格、法制度、言語、文化、歴史、国民性などにおいて異なる12カ国の集合体にすぎず、現時点では均質的なマーケットが形成されているとはいいいにくい。したがって、業種によっては生産の最小効率規模が満たされず、現地生産になかなか踏み切りにくかったことは否めない。

最近、92年末をターゲットにした市場統合という壮大な実験が注目を浴びている。統合市場がビジネス・チャンスの拡大をもたらす一方で要塞化してしまうことを懸念して、EC域内で生産を行ってインサイダー化をはかる日本企業が、今後も着実に増加することであろう。それとともなって、貿易摩擦があらたに投資摩擦へと飛び火する可能性もある。

3. 対欧企業進出の背景

上で概観したような近年の日本企業の欧州市場への急速な接近の背景には何があるのか。以下では、この問題を考えたい。

一般的には、日本企業が欧州での現地生産に着手する理由として、日欧をとりまく経済環境の変化が指摘されている。ここでは、それを3つに分類整理しよう。すなわち、日欧間での通商摩擦、92年のEC市場統合問題、および円高である。

(1) 通商摩擦

70年代後半から、電気・電子機械、自動車、工作機械などの加工組立産業で、国際競争力をつけた日本企業の対EC輸出が急増した。それに対して、当初は、EC諸国による輸入制限や日本側の輸出自主規制（VER）などの措置がとられたが、EC諸国の対応は、次第に、ダンピング提訴およびダンピング防止税の賦課、原産地規則の利用へとエスカレートしてい

った。こうした一連の貿易制限的な措置を迂回するために、日本企業は「輸出代替的」に海外進出を始めることになる。

EC諸国による対日輸入制限は、60年代後半のカラーテレビに始まる。この動きはその後、自動車、VTR、工作機械、電子レンジ、半導体などへと拡大し、日本側はこれに対して輸出自粛で対応してきた。80年代に入るとECは、ベアリング、複写機、VTR、プリンター、電子レンジ、半導体などを対象に、ダンピング提訴やダンピング防止税を頻繁に用いるようになる(表2)。こうした動きが決定打となって、日本企業は堰を切ったように現地生産に着手する。

現地生産に移行した日本企業はその後順調に市場シェアを拡大する。こうした動きを牽制するかのように、87年には、アンチ・ダンピング規定がEC域内の生産部分にも拡大解釈されるようになった。これは、たとえEC域内で生産されたものであっても部品の60%以上が日本製部品であれば日本製の完成品とみなし、課税の対象とするものである。最終的には現地で組み立てられていても部品の大半を日本から輸入しているようないわゆるスクレードライバー方式では、現地経済への貢献はほとんどないために、それはダンピング防止税の迂回をねらいとした疑似的な輸出行為にすぎないと判断されるわけである。実際、電子タイプライター、VTR、複写機などがそのやり玉にあげられた。

また、原産地規則の適用もこれまで以上に強化された。それまでは、付加価値の一定割合以上が現地の生産活動で生み出されていればEC製品として認定されたのが、重要な製造工程がEC域内で行われているかどうかもその判断材料とされ、半導体や複写機の生産がこの対象となった。また、英国日産の乗用車に対しても、すでに60%以上のローカル・コンテンツを満たしているにもかかわらず、英国車としての認定をめぐる伊政府よりクレームがつけられた。

表2 ECとの通商摩擦と現地生産

(注) ○の内の数字は生産を開始した事業所の数

	80年	81年	82年	83年	84年	85年	86年	87年	88年	89年
電子レンジ						①	①	③	②	
VTR			④		③	③	④	④		
電子タイプライター						②	①	①		
プリンター								④	②	
複写機								④	②	②
CDプレーヤー							②	②	①	
建設機械			①		①	①	①		①	
フォークリフト								①	①	
		<ul style="list-style-type: none"> ●●対日貿易不均衡批判高まる ●イギリス向け商用車輸出規制 	<ul style="list-style-type: none"> ●●日本製VTR提訴 ●●EC委・CTV・ブラウン管・VTR・工作機械輸出自粛 	<ul style="list-style-type: none"> ●クオーツ輸出自粛 ●DAD関税引き上げ ●日本製時計セーフガード検討 	<ul style="list-style-type: none"> ●●日本製電子タイプライター・はかり部品AD課税 ●●日本製複写機部品調査 	<ul style="list-style-type: none"> ●●日本製VTR提訴 ●●EC委・CTV・ブラウン管・VTR・工作機械輸出自粛 	<ul style="list-style-type: none"> ●●日本製電子タイプライター・はかり部品AD課税 ●●日本製複写機部品調査 ●●日本製VTR提訴 ●●EC委・CTV・ブラウン管・VTR・工作機械輸出自粛 	<ul style="list-style-type: none"> ●●日本製電子タイプライター・はかり部品AD課税 ●●日本製複写機部品調査 ●●日本製VTR提訴 ●●EC委・CTV・ブラウン管・VTR・工作機械輸出自粛 	<ul style="list-style-type: none"> ●●日本製電子タイプライター・はかり部品AD課税 ●●日本製複写機部品調査 ●●日本製VTR提訴 ●●EC委・CTV・ブラウン管・VTR・工作機械輸出自粛 	<ul style="list-style-type: none"> ●●日本製電子タイプライター・はかり部品AD課税 ●●日本製複写機部品調査 ●●日本製VTR提訴 ●●EC委・CTV・ブラウン管・VTR・工作機械輸出自粛

(出所)伊藤元重『ゼミナル国際経済入門』、p.255.

原産地規則の強化や部品ダンピングは、在欧日系企業にとって多大な負担となる場合がある。例えばハイテク産業などでは、現地の部品メーカーが十分に育っていないために、部品調達面で困難を感じる企業が多い⁶⁾。そのため、日本から部品メーカーが進出したり、組立メーカーが自社で内製するために現地の生産設備を拡張するなど、日本企業はいっそうの国際化と現地化で対応する必要に迫られている。

(2) 92年市場統合

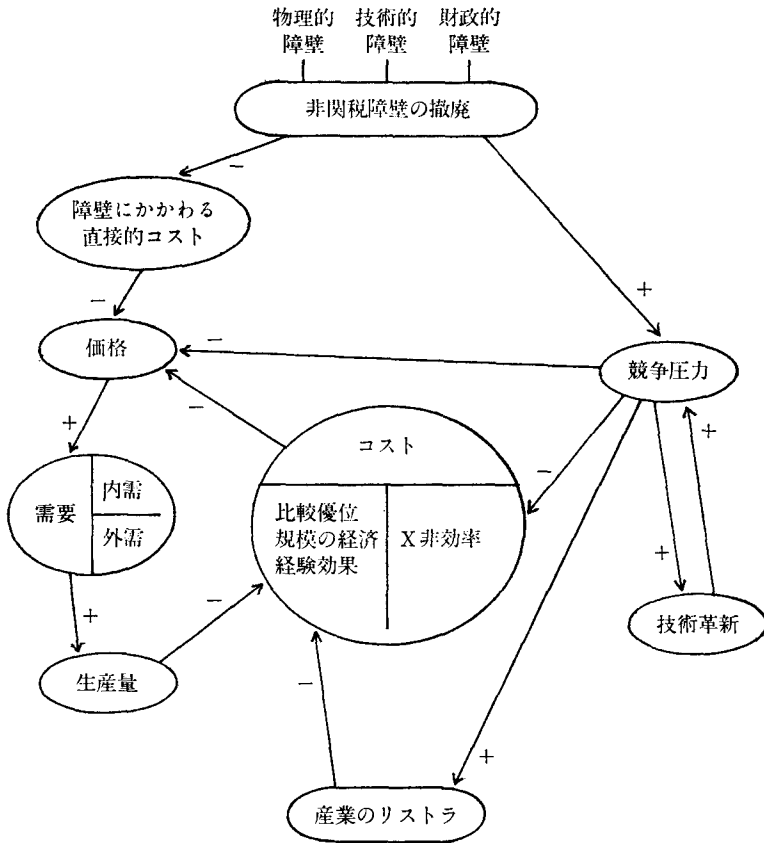
ECでは、1992年末をターゲットとして、共同市場の完成へ向けての作業が着々と進められている。92年市場統合とは、域内諸国間に残存する非関税障壁を撤廃することで、財・労働力・資本・サービスの自由移動を確保して真の共同市場を完成させ、EC企業の競争力を強化しようとするものである。1985年にまとめられた「域内市場白書(White Paper on Completing the Internal Market)」の中で、EC委員会によって提案された。

撤廃の対象となっている障壁としては、(1)域内国境での通関手続きに関わる物理的障壁、(2)加盟各国間での製品の安全規格や認証制度、法令、行政規則、行政活動などの相違による技術的障壁、(3)付加価値税の相違等による財政的障壁、の3分野で約300項目があげられている。

EC設立後30年を経た今になってこうした動きがでてきた背景には、域内市場が各国ごとに細分化されていることが欧州企業にとって足かせとなり、それによって日・米・アジア・オセアニアなど環太平洋地域のダイナミックな発展に取り残されるのではないかという、欧州の強い危機意識(ユーロ・ペンミズム)がある⁷⁾。ECを分割国家としている障壁が撤廃されない限り市場統合はありえないし、市場統合なくしては欧州は2流、3流国家に転落してしまうと考えるのである。

92年市場統合がシナリオ通りに実現すれば、人口3億2,000万人、名目

図1 EC市場統治の効果



GDPで3兆5,000億ドルの巨大市場が生まれる。その結果、障壁の除去にとともなるコストを削減でき、新規市場への参入や競争を通じて設備の合理化や産業のリストラクチャリングが進み、域内市場が活性化することは間違いない⁸⁾。障壁の撤廃と市場規模の拡大が及ぼすミクロ経済的效果は、図1のように表せる。これは日本企業にとってもビジネス・チャンスの拡大を意味するから、EC進出が急ピッチで進むことは間違いない。また、

ECの市場統合は他方において、市場アクセス、関税・非関税障壁、投資規制などの面からフォーマル・インフォーマルな参入障壁を第三国企業に課すことで、半ば閉鎖的な地域経済圏を形成し、「要塞化」の方向に向かうとの懸念も高まっている。

市場統合がもたらすこうしたビジネス・チャンスの拡大とECの要塞化を見越して、自動車、電気、一般機械などの業種を中心に、すでに数多くの日本企業が現地生産によるインサイダー化戦略をとり始めている。これに対してEC側は、ローカル・コンテンツ規制や部品ダンピング防止税、原産地規則の強化などで、牽制しようとしている。したがって今後は、調達や研究開発などの機能を移転したり、地域統括本社の機能をもたせるなどして、もう一步踏み込んだインサイダー化を進める動きも活発化するであろう。

現時点での92年統合プログラムの進捗状況は、282項目の法案のうちすでに半分強が採択されている。また87年に「単一欧州議定書 (Single European Act)」が発効してからは、閣僚理事会における法令の採択方式を従来の全会一致から加重特定多数決へと変更することが認められ、統合に向けた作業の迅速化が図られている。しかしながら、政府調達市場の開放や知的所有権、間接税のハーモナイゼーションなど、利害の調整が困難な問題がまだ数多く残っている。これらの問題に関して加盟各国の利害対立からEC理事会での審議が停滞したり、それぞれの国での国内の法令整備に遅れがでてくれば、市場統合の実現時期が大幅にずれ込むことも十分に予想される。この点において、英国に一国集中的な現在の日本企業のECインサイダー化戦略は、域内市場の実状に対する十分な認識を欠くものであり、日本企業が新たな脆弱性を抱え込むことにもなりかねない⁹⁾。

(3) 円 高

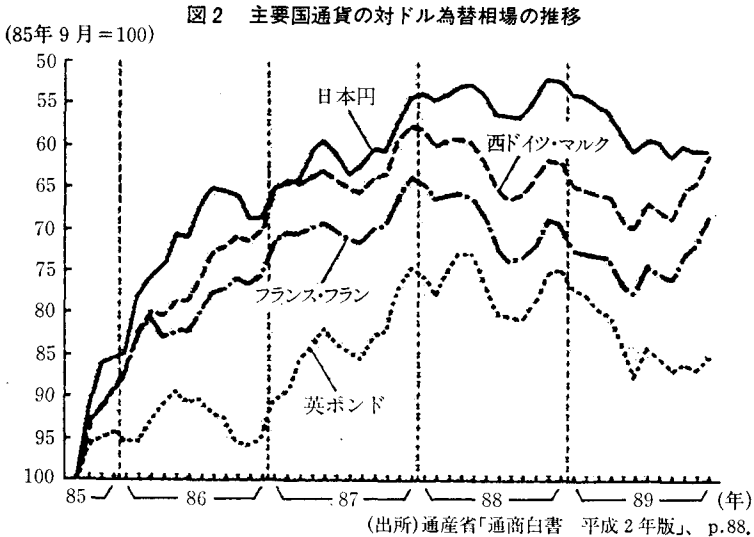
85年秋のプラザ合意を契機とする急激かつ持続的な円高によって、企業

はこれまでの国内生産と輸出を中心とする経営姿勢からの脱却を余儀なくされてきている。

円高は、二つの意味で、円建ての海外価格を低下させ、海外生産のコスト優位性を高める。

一つは賃金、原材料、エネルギーなど、海外のフローの生産要素の（円建て）価格が低下すること。これによって、日本国内での相対的な生産コストが上昇し、輸出競争力は低下する。したがって、欧州市場で現地企業との競争やアジアNIES企業からの激しい追い上げの中で生き残るためには、生産立地を海外にシフトすることが迫られる。また、長期にわたって好景気が続く中で労働市場が逼迫していることも生産コストを押し上げる要因となり、労働力の確保が困難な業種や企業の海外進出を促進している。

第二に、土地、工場、資本設備、あるいは現地企業などの、海外のストックの（円建て）価格が低下すること。その結果、円を購買力としてもつ



日本企業にとって今や海外資産は割安となり、投資プロジェクトの採算性やリスクの面からも、現地生産に容易に着手することができるようになる。

図2は、プラザ合意後4年間の主要通貨の対ドルレートの動きを表したものである。89年以降は円安ドル高傾向で推移しているとはいえ、87年までの大幅な円高の結果、トータルでは40%の円高となっている。また、欧州通貨に対しても、89年に入ってから下落基調にあるものの、85年と比較すれば対フラン、対ポンドでかなりの円高となっている。

以上のように、円高、通商摩擦、市場統合という日欧をとりまく経済環境の変化が、日本企業のEC進出に直接・間接に作用したことは確かである。しかしながらそれは、日本企業をEC現地生産に向かわせた基本要因というよりはむしろ、トリガーとして作用したと、私は考える。

すなわち、国際的な比較優位構造の再編の中でECでの現地生産の必要性を感じてはいながらも、いざ実行するとなると経験や情報の不足から躊躇せざるをえない状況にあった企業にとって、円高による輸出競争力の低下や通商摩擦がEC進出の引き金となった。また、貿易摩擦への対応策としてすでにいくつかの活動拠点を設置してきた企業でも、これまではそれぞれが場当たりの進出で、活動拠点間で有機的な結合を欠き世界的なレベルでの戦略づくりがなされていなかった場合が多い。そうした企業にとって、円高や92年へ向けてのECのダイナミックな動きが真のグローバル企業へと脱皮するきっかけをつくった。

本節で議論した3つの環境変化を日本企業の進出の基本要因として見てしまうと、説明不可能なファクトをいくつか指摘しておこう。

例えば、最近の円安傾向にもかかわらず、日本企業の対欧進出は鈍どころかますます加速化している点。そこにはさまざまな要因が働いている。例えば、品質や性能、デザイン、安全性、アフター・サービスなどい

いわゆる「情報」が重視されるような製品においては、価格は企業の競争力を決定する上でさほど重要ではなくなる。また、現地生産はセットアップに巨大なコストがかかるため、いわば「履歴効果」が働き、円安だからと行ってすぐさま国内生産に戻すことはむずかしい。いずれにしても、円安局面での海外生産から国内生産への不可逆性は、為替の変動を企業多国籍化の決定的な要因と考えていたのでは説明できない。

確かに現地生産は、円高によって失われた輸出競争力を回復する一つの効果的な手段となりうる。しかしながらそれ以外にも、かつて70年代のドルショックやオイルショックに対して見事な適応を示したような経営の合理化を今度もFAやCIMを通じて実現したり、製品差別化や事業の多角化を進める、あるいは原材料・部品の調達をアジアNIESやアセアンからの輸入も含めて見直す、などの方途が可能であろう。また、生産拠点を海外に移転するにしても、自ら進出するのではなくて現地のサード・パーティに生産を委託する方法も考えられるであろう。これは92年EC統合についても同様である。規模のメリットやECの要塞化から比較優位がECにシフトしたとしても、自社で現地生産を手がける必然性はないからだ。そうしたさまざまな代替案があるのにもかかわらず、自らが多国籍化するというリスクをとまう道を企業があえて選ぶ理由はどこにあるのか。こうした点も、為替レートやEC統合だけでは十分に説明できない。

企業が多国籍化する根本的なコンテキストは、実は、世界経済が相互依存を強めていく過程の中で形成されていく、と私は考える。企業多国籍化は、科学技術の発展が世界経済の相互関係を緊密化する歴史の中での必然的な流れであり、上で述べたような国際経済環境の変化は、そうした流れを作りだした基本的要因というよりも、流れを加速する方向で作用したと考えられる。

4. 内部化理論

企業活動の多国籍化の本質が、世界経済の相互依存関係の高まりにあるとすれば、多国籍企業の現象を説明する理論として内部化理論¹⁰⁾が有効となる。

科学技術の発展にともない国際的な輸送・通信・決済などの手段が飛躍的に向上し、それによって今日、国家間での相互依存性はかつてないほどに高まった。その結果、国際的経済取引の中身も多様化・複雑化してきている。複雑化した取引を実施する手段として、一般の外部市場はいくつかの欠点を持っている。そうした欠点を補うために、企業は国際取引を内部化し、多国籍化・グローバル化するのである。

経済取引の多様化・複雑化とは換言すれば、国際的に取引される財の中で、「非標準財」の占めるウェイトが高まっていることを意味する¹¹⁾。

通常の市場では、それぞれの取引者は価格をシグナルとして受け取り、数量を一致させる方法で取引を行う。そこには、取引に必要な情報はすべて価格に体化されるという考えがある。標準化された財であれば、その品質や規格が確定しており、取引者の性格も問われることがない。したがって、生産コストのみが取引に必要とされる情報であり、これは価格に反映されるから問題はない。農産物や単純な工業製品などがこうした標準財に相当し、通常の貿易で十分間に合う。

しかしながら取引が、ひとたび品質や取引者に関する情報が重視されるような非標準財となると、話は複雑となる。財の品質や取引者に関する情報は価格の中では伝達されにくいから、別な形でその情報伝達を補ってやらねば、取引そのものが阻害されてしまう。したがって、価格では伝達されない必要情報量が増えるほど、単なる市場での売買を超えて、排他的・継続的な企業間関係や企業の内部組織を利用して、価格以外のメッセージ

で情報を伝達する必要がでてくる。企業が海外の事業単位を子会社化して企業内貿易を行ったり、外国企業とジョイントベンチャーを運営したり、ライセンス契約を結んで緩やかな連結を築いたり、さまざまな形態で国際取引を遂行するのは、それぞれが非標準財の取引を円滑に行うための工夫にはかならない¹²⁾。

内部化理論はこのように、非標準的な財の国際取引が増加していることが、貿易から多国籍企業へのシフトを作り出している本質的要因であると考えられる。例えば、製品輸出の際に現地に販売子会社を設立して企業が販売チャンネルをコントロールしようとするのは、製品の差別化が進むにつれ、商品を売りっぱなしにするのではなく、事後的な修理やメンテナンス、各種情報提供など、さまざまな付随的情報を抱き合わせにして販売することの重要性が高まっているからである。こうした情報は市場では売買しにくく、下手をすればブランドイメージを損ないかねないから、自社で製品販売を手がける必要がでてくる。また、自社で販売することで消費者との接点ができ、現地市場のニーズをより早く正確にとらえ、製造工程にフィードバックすることも可能となる。

また最近では、R&D機能をもつ海外拠点がEC域内にも次々と設立されている¹³⁾が、この背景にも情報の重要度が高まっていることがあるに違いない。市場情報を製造だけでなくR&D段階にまでフィードバックさせることができれば、現地ニーズにマッチした製品改良や新製品の開発、顧客に対する技術サービスの提供などをより丁寧に行えるようになり、いっそうの製品差別化が可能となろう。その際、市場、製造、R&D段階がそれぞれ遠隔地に立地していたのでは、情報をフィードバックし解析する過程でノイズが発生したり、緩慢なレスポンスしかできないために商機を逃してしまうかもしれない。

今後は、製造、販売に加えてR&Dだけでなく、さらには調達、財務な

ども含めて、さまざまな機能の複数ないしはすべてをパッケージとしてもつ、自己給足性のかなり高い拠点が設立され、進出国はもとよりEC全域をカバーする地域統括本部として役割を果たす動きが出てくるであろう。

また近年、組立メーカーとともに部品メーカーのEC進出も活発化しているが、これはECが実施している部品ダンピングや原産地規則への対応だけでなく、ジャスト・イン・タイムの配送やアセンブリング・ラインへのカスタム化を行うために、部品メーカーはセットメーカーに隣接しておく必要があることも作用しているであろう¹⁴⁾。部品生産を行う際には、川下の組立工程、さらには市場からの情報をスムーズにフィードバックしなくてはならない。したがって、現地の部品メーカーでは技術力や品質管理能力が不足したりこの情報フィードバックがうまくいかないために、利用しづらいと感じる日本企業も多い¹⁵⁾。

最後に企業間提携について。北米と同様、ECにおいても、日・欧・米企業間で、ジョイントベンチャーやライセンスリング、業務提携、共同研究開発などのいわゆる戦略的提携（Strategic Alliance）が頻繁に行われるようになってきた。これは取引形態としてみれば、純粋な市場取引と内部組織の中間に位置する。

単純な市場取引ではなく排他的・継続的な企業間関係を構築する理由は、それによって情報の伝達を促進し、スムーズに取引を実現するためである。また内部組織よりも市場での企業間関係が利用される最大の理由は、技術革新とグローバル化のもとで世界的な産業再編成が進む中で、企業は伝統分野での競争力を強化したり新規事業・地域へ進出することが要請されているが、その際に必要な経営資源の蓄積が社内で不足していることにある。他企業と提携すれば、資金、技術、人材、情報、ブランドなど、不足する資源をすばやく獲得することが可能となる。

今後、日本企業が外国企業との提携上の経験とノウハウを蓄積していけ

ば、ビジネスに必要な情報を市場で取引する（企業間関係）コストが低下し、ECにインサイダー化するためにわざわざ内部組織による取引形態を構築する必要をあまり感じなくなるかもしれない。そうだとすれば、ますます外国企業と提携関係を結ぶ動きが活発化するであろう。

また、M&AによるEC拠点づくりもこのところ増えてきた。この場合にも、相手企業がもつ経営資源を一括して入手し、経営が軌道に乗るまでのリードタイムを節約できるというメリットがある。もちろんM&Aは、円高による外国資産の割安感や、国内資産インフレの結果日本企業が手にした潤沢な資金があってこそ可能となったに違いない。また、グリーンフィールドからの企業進出が現地の既存資本の破壊を招く（市場を通じた調整）恐れがあるのに対して、M&Aは目に見える雇用維持（企業内部での調整）がはかられ、市場を通じた調整よりも社会的コストが節約されるものとして、ECでも最近では評価される傾向にあることも作用していよう。

注

- 1) 直接投資の具体的データについては、日本輸出入銀行『海外投資研究所報』1990年7月、日本貿易振興会『世界と日本の海外直接投資（ジェトロ白書・投資編）——1990年版』を参照。
- 2) 通産省の『第19回我が国企業の海外事業活動』によれば、製造業平均の海外生産比率は1980年度で2.9%だったのが、88年度には4.9%、89年度には5.8%に上昇している。これは米国の22%（87年）、西独の17%（86年）などには及ばないが、電気機械や精密機械、輸送機械ではすでに10%を超えており、多国籍化がかなり進んでいることがわかる。
- 3) “L’Accueil d’Investissement Japonais”, *Les Cahiers du Partenariat*, mars 1989.
- 4) 日本貿易振興会『在欧日系製造業経営の実態・1990年版』, 1990年。
- 5) 自動車に関しては、日産およびGM—いすゞの合弁がすでに稼働しており、91年末にはホンダとローバーの合弁が、92年末にはトヨタが生産開始予定。これらすべてが軌道に乗れば、英国内での日本メーカーによる生産台数は年間57万台になると予想される（エコノミスト, 1990.2.13）。英国の他にスペインへの進出もめだが、日本車に対してきびしい輸入数量制限を実施するフランス、

- イタリアへの進出が行われないことが興味深い。
- 6) とりわけ、電気・電子機械、輸送機械、精密機械では、進出企業のうち7割が部品調達の困難性を指摘している（日本貿易振興会『在欧日系製造業経営の実態・加速化した日系企業の欧州進出』1989年）。
 - 7) P. Cecchini, *The European Challenge* 1992（田中素香訳『E C市場統合・1992年』、東洋経済新報社、1988）によれば、分割E Cのコストは機会費用を含めたトータルで、1740～2580億E C Uにも達する。
 - 8) M. Emerson, M. Aujean, Ph. Goybet, M. Catinat et A. Jacquemin (eds.), *1992 La Nouvelle Economie Européenne, une Evaluation par la Commission de la CEE des Effets Economiques de l'Achèvement du Marché Intérieur*, Editions Universitaires, 1988.
 - 9) 榑原清則「欧州企業の対E C戦略」、『Voice』1989.10 は、この点において、統合E Cという一枚岩の市場への参入ではなく、E Cを構成する各国への浸透が重要であると指摘している。
 - 10) 本稿では細部にまでわたって議論する余裕はない。詳しくは、拙稿「内部化理論の批判的検討」『早稲田社会科学研究』No. 39, 1989年 および「内部化理論の再構築(上)(下)」『世界経済評論』1990年5, 6月号を参照されたい。
 - 11) 伊藤元重「日本の海外直接投資—経済理論からの視点」, 日本輸出入銀行海外投資研究所編『直接投資の急増と経営のグローバル化』1990年6月。
 - 12) より詳しい分析については、拙稿「内部化理論の再構築(上)(下)」を参照のこと。
 - 13) ジェトロの調査（『在欧日系製造業経営の実態・1990年版』）によれば、すでに73のR & D拠点が設置されており、今後も、製品設計の現地化を進めようとしている企業が全回答数227社中4割、基礎研究をも含めてR & Dの国際拠点にまで進めようとする企業が4割もいる。
 - 14) アンケート調査の結果を見ても、対E C進出の動機として、すでに進出した企業からの受注確保をあげる企業が少なくない（日本機械工業連合会「欧州におけるわが国進出企業現地化の現状と今後の課題に関する調査研究報告書」, 1989年）。
 - 15) 日本企業の現地調達比率は年々向上しているとはいえ、現地企業からの部品調達に関しては、いまだ7割の企業が納期・価格・品質の点で不満をもっている（日本貿易振興会『在欧日系製造業経営の実態・1990年版』）。