

産研 公開講演会

第28回
2002

ユーロ時代における 日本企業の対欧戦略



問題提起

川邊 信雄…… 3

講演

I. 「EUおよび東欧における日系企業の進出動向」

本橋 護…… 7

II. 「重要性増す欧州統一市場と日系企業」

庵 征行……19

III. 「欧州での日系企業のサバイバル戦略」

柴田 拓美……37

総括討議

安崎 暁……57

厚東 偉介……60

第28回 産研 公開講演会

ユーロ時代における日本企業の対欧戦略

2002年10月18日

於：早稲田大学国際会議場「井深大 記念ホール」

◇ 目 次 ◇

ご挨拶 宮下 史明… 1

問題提起 川邊 信雄… 3

講 演

I. 「EU および東欧における日系企業の進出動向」 本橋 護… 7

II. 「重要性増す欧州統一市場と日系企業」 庵 征行… 19

III. 「欧州での日系企業のサバイバル戦略」 柴田 拓美… 37

IV. 総括討議者 安崎 暁… 57

厚東 偉介… 60

プログラム

ご 挨拶

産業経営研究所長 宮 下 史 明
早稲田大学教授（商学部）

産業経営研究所の宮下でございます。本日はあいにくの天気となりましたが、お忙しいなか多数の方にご来席いただきまして誠にありがとうございます。今回は「ユーロ時代における日本企業の対欧戦略」というテーマで進めてまいります。EU発足から数年が経ちまして、ユーロという新通貨も実際に通用する時代になりました。そういった時代における、ヨーロッパ地域にむけた日本企業の戦略について、皆様とご一緒に考えてみようということで本日の講演会を企画した次第です。

今日はまず、本学の川邊信雄教授から問題提起をしていただき、その後、企業からお三方に、それぞれのお立場から各企業の経営戦略についてお話をさせていただきます。最後に、小松製作所会長の安崎暁様に、当研究所の幹事である厚東偉介教授とともに、総括的なまとめに入らせていただきます。皆様どうぞゆっくりリラックスして、お話を聞いていただきますよう、よろしくお願いします。

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。

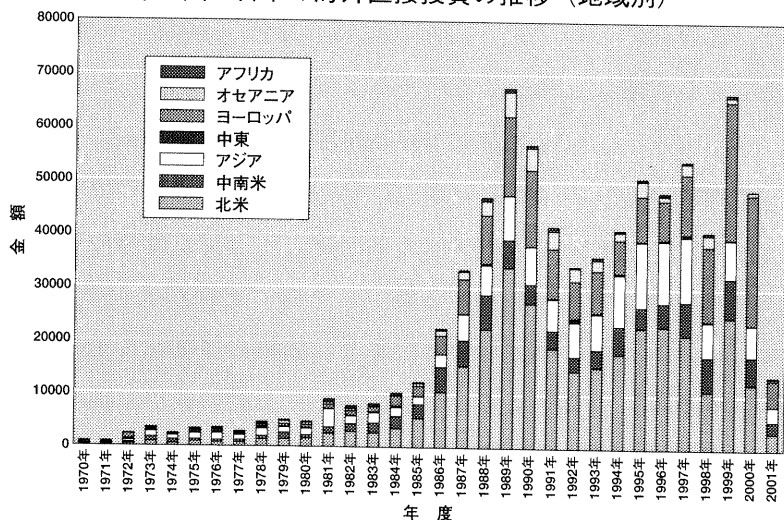
内訳をみますと、98年頃から、対ヨーロッパ投資の割合が非常に増えてきます。下の薄いブルーのグラフがアメリカを中心とした北米への投資で、一番上がヨーロッパ。それまで北米への投資が多かったのが、1998年以降はヨーロッパへの投資が増えているのかおわかりいただけると思います。

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すが、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世紀のお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いきます。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いた本橋護先生には、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。

「EU および東欧における日系企業の進出動向」

鹿島建設株式会社 東京支店 生産計画部次長 本橋 護

今日は海外ご駐在および元ご駐在の諸先輩方たち、また各企業のご担当、学生さんを前にこのような機会をいただき、誠にありがとうございました。

ご紹介いただきましたように、私はこの夏までヨーロッパ、主にロンドンとアムステルダムに約九年駐在しておりました。今日は各企業の EU 戦略ということで、日系企業ならびにメーカーの進出動向について、私の駐在中の拙い経験をお話させていただければ光栄です。

建設業においては、私どもの会社が直接投資するようなことはございません。設計、エンジニアリング、工事、そして最近日本でも注目されている PFI など、英国を中心に、最近はヨーロッパ大陸の西欧から東欧のほうまで、ビジネスを伸ばしてやっております。

まず簡単に自己紹介をさせていただきます。私は早稲田大学建築学科を卒業いたしまして鹿島建設に入社しました。94 年から海外関連の仕事を担当し、まずロンドンに着任。その後企業研修としてパートタイムで2年間、ロンドン大学のバートレット・カレッジで都市計画学部のマスター・オブ・サイエンスを勉強いたしました。ヨーロッパ・プロパティ・デベロップメント・プランニング・コースを専攻し、欧州の開発計画や不動産のマーケットについて学んでおりました。その傍ら、英国国内での工事担当、プロジェクト・マネージャー、QS という見積もりをするエンジニア、それから契約関係を担当するアドミニストレーション関係の仕事をしていたわけです。ビジネス・デベロップメント・デパートメントと申しまして、日本でいうなら営業のような部署です。

在任中は、英国、ドイツ、フランスから東欧と、プレゼンテーションや技術営業的な国際入札の見積もりなども経験しました。2000 年にロンドンからオランダに移動。ドイツ、フランス、ベルギー、東欧を兼務し、入札関係を担当しました。

ロンドンやアムステルダムにしながら、ヨーロッパ大陸の国々を担当するというのは、東京にしながら韓国や台湾あたりを見るような感覚です。ロンドンにいるときは、北はグラスゴーからサンダーランド、ダーラム、中央部ではバーミンガム、ヨーク、マンチェスターあたり迄、西側へ行きますとウェールズ。ウェールズは特に日系企業の投資が非常に多いところでした。したがって、ロンドンをベースにしていたときは、距離的にだいたい北へ 500 キロ、西へは 300 から 400 キロくらいのエリアを見ていたことになります。

一方、アムステルダム駐在の際には、ドイツのデュッセルドルフやベルギーのブリュッセル迄は、250 キロくらいで移動できるエリアです。だいたいこのエリアを核にしながら、フランスの

建設工事から、ドイツ全体をはじめ、ワルシャワやプラハあたりの入札関係の仕事までを担当しました。

今日のお話は、二つの大きな流れで説明させていただきます。まず英国の、93年、94年頃の日系企業による投資の動向、そしてアムステルダムで経験した大陸側の日系投資のお話です。

まず、私が英国に赴任した94年頃からの概要です。電子、機械、車関係などの投資は1960年代から既に始まっていました。今日は小松製作所の安崎会長もおみえですが、英国、ベルギーをベースに、小松さんも60年代から投資に進出しておられました。

93年、94年当時の対英投資で代表的なものは、やはり車関係であります。バーミンガムの北、バーナストンというところに、トヨタさんが15万台から20万台の拠点を置いていましたし、ホンダさんもロンドンの西のスウインドンで生産をスタートしており、引き続き2000年くらいまで投資を続けられました。日産さんもすでにサンダーランドに拠点を作っておられて、プリメーラや小型・中型の自動車を作っていました。

したがって私が現地へ行った時期は、自動車メーカー拡張工事や、関連したパーツメーカーさんの新築工事など、そういった投資がちょうど盛んに行われていた時代です。トヨタの場合だと、アイシン、デンソー、光洋ベアリング、豊田合成。ホンダですと、ショーワ、ヒラタ、エフテック。日産でもエンジンバラ近くのサンダーランドを中心に、パーツメーカーが進出していました。

電子・電機関係でも、大きなところでは東芝、ソニー、パナソニックなどが進出していました。拠点として大きいのはウェールズ。カーディフやスワンジーあたりです。ソニーですとテレビやブラウン管関係、松下ですとマイクロウェーブ、洗濯機、テレビといろんなものを生産し、やはり拡張工事を行っていました。英国中央部のヨークシャー地方では、パイオニアがビデオやカーステレオを作っていましたし、NECも北部のグラスゴーで半導体ウェハーなどを生産しており、拡張工事が行われていました。

この時代は、物流関係、医薬品関係、そしてやはり不動産関係の投資もスタートしたというタイミングでありました。不動産関係の投資のなかで比較的大きいのは、ロンドンの中でもシティと呼ばれる地域で、たとえば三菱地所がセントポールの隣に20万平米くらいの大規模開発を始めたり、シティの西部では松下興産が土地を買収して自社ビル、テナントビルをスタートしたり、三菱商事の再開発なども始まっていました。先程の川邊先生のお話にもありましたが、この不動産関係の投資資金は、たぶん97、98年頃に非常に大きくなったはずで、メーカーさんの投資以外に、自社ビルやテナントビルを開発するための資金も、そのへんで流れていると思います。

95、96、97年くらいになっても、メーカーの投資は基本的に続いておりました。ただ97、98年頃になると、ソニーやパナソニックなどが、英国から大陸側にだんだんと拠点を移し始めるようになります。もちろんその頃も英国では、松下通工が携帯電話の工場を作っておりましたし、ロンドンのシティでも、大きな不動産投資が続いていました。しかし実際にはもうその頃から、東欧を中心とする大陸に向けて、生産拠点の流れが徐々に始まっていたといえます。

ヨーロッパの中でも英国への投資件数が多い理由としては、まず英語圏なので他の国よりも進

出しやすいということがあります。英国に進出してその成功を見てからドイツやフランス、労働集約型のメーカーなら中東欧へ出て行く、という流れがあるような気がいたします。ドイツやフランスなどもそうですが、特に英国では各地域の開発公社が民間企業の誘致にひじょうに積極的です。日本でいえば通産省の管轄にある開発公社 DTI (Department Trading Industry) が各地域にあって、日系企業の視察の段取りから土地の調達、開発関連のお手伝いまで、投資に関してすべてやるわけです。そうしたサービスが大変行き届いていることも、日系企業が英国に進出しやすい理由だと思います。

では大陸側はどういう状況になっているかといいますと、94、5年あたりのドイツでは、車以外に電子・電気、半導体関係の投資が盛んでした。弊社でも日立や三洋の関係の半導体工場を手がけましたし、TDK、松下、ヤマハといった企業の投資が引き続き行われていました。車の部品関係は、デンソートヨタ自動織機といったメーカーが出ておりました。

最近では IT ブームということで、KDDI がフランクフルトやパリにデータセンターを作るという話や、不動産関係の話もありました。大規模なものと、興銀がフランクフルトにジャパンセンターというテナントビルを建設されたり、ソニーが鹿島とのジョイントベンチャーでベルリンにソニーセンターを建設し、大型開発を行うといったケースがありました。

いっぽうフランスでは、北フランスにおけるトヨタの工場建設が、大きなインパクトになりました。96、7年くらいから土地の確保の段取りが始まり、実質生産をスタートしたのが2001年の2月。現在は15万台体制で、徐々に20万台、30万台を目指していくということです。それに伴う建設会社の進出に始まって、日本のサプライヤー関係も平行してフランスに進出を続けています。

ベルギーやオランダはどうかといいますと、これらの国々は基本的に大きなマーケットを有する国ではありません。その代わり、マルチ的にマネージメントができるという特徴があります。仮にフランスに拠点を置いたとして、そこでドイツ人を雇うとか、ドイツに拠点を作ったとして、イギリス人やフランス人を気軽にそこに送って仕事をさせるというわけにも参りません。その点ベルギーやオランダというのは、フランス語やドイツ語がわかる人が少なくないし、英語も堪能です。あまりナショナリティーにこだわる必要がないため、拠点が非常に作りやすい。同時に地理的な面でも、これらの地域に物流拠点を置けば、1日トラックを走らせるだけで、EU内のどの国へでも製品を持って行けます。このため、物流会社がこれらの国に拠点を作るという傾向は今でもあります、既にこの時代から始まっていました。

今、非常に注目されているのは中・東欧です。日本では一般的に、ハンガリー、ポーランド、チェコ、スロバキアあたりを東欧とよびますが、欧州においてこれらの国々は中欧で、ルーマニアやブルガリア周辺の国々を東欧とよびます。私がヨーロッパに着任しました94年くらいから、ポーランド、チェコ、スロバキア、ハンガリーといった中欧への進出は当時から、早い企業では既に80年代からスタートしておりました。

東欧で大きな投資をされたのは、やはりトヨタですね。新聞発表もされていますけれども、ポ

ーランドではミッション工場からエンジン工場を立ち上げる段階ですし、チェコではPSA プジョー・シトロエンとの合併で、組立工場の建設も始まっています。並行した大きな流れとして、トヨタに伴うパーツメーカーの動きが、ポーランド、チェコ、ハンガリーと、中欧で次々と起きています。

89年のベルリンの壁崩壊直後は、急速に民主化が進み出す中で、中欧には法律や税制も十分に整備されてはならず、日系企業が進出するトレンドはそれほどありませんでした。新しい企業の進出は、だいたい94、5年くらいから始まったような状況です。

日系企業のヨーロッパへの業種別進出件数ということでは、英国が30社で一番多い。ついでドイツ、そしてオランダやフランスが続きます。欧州の拠点数もやはり英国が多いですね。次がベルギー、オランダと続きますが、系列企業も含めて多いのはやはり英国で、在英日本人数も約5万人を数えています。ただ、英国のユーロへの参加が遅れると、ベルギーやオランダに本部を移す企業が増えてくるのではないかと、という見方もあります。最近のオランダへの進出状況を見ますと、三菱重工、日立建機、その他の機械メーカーが、ベルギー方面ではトヨタのサプライヤーでもある日本ガイシですとか、物流や化学関係の企業が、ドイツへも工作機械から部品関係、電機関係、シチズンなどが進出しています。フランスの場合は、先程申しましたようにトヨタのバレンシエンヌ工場の稼動をベースに、トヨタ系の企業が数として多いです。

今後はどういう動向が考えられるかですが、自動車メーカーや部品メーカーの欧州進出はまだ当分続くと思われます。トヨタのチェコ進出を含めたエクステンションの話、ホンダは去年拡張工事が終わり、20万台を上回る体制で英国スウィンドン工場をスタート。トヨタ関連の部品メーカーが、トヨタだけではなく欧州の車関連メーカーにもサプライを始めるという動きもあります。

物流拠点については、これもEU統合でボーダーがなくなったため、この1、2年で見直しが進んでいるようです。今までは英国にひとつと、大陸側に何箇所かの物流拠点を置く形がよく見られましたが、最近では大陸側に拠点を一カ所置き、英国からスペイン、東欧まで全部そこで見ると、方針を変える企業が出てきており、物流企業でもそれに合わせた進出が進んでいます。一方労働集約型のメーカーも英国から東欧に移転しており、英国側ではバイオからR&Dを含めて強化しているところがあります。

進出先国として最近では東欧・中欧に流れている中、次はどこかという話です。新聞発表でも2004年にはEU加盟の準備がほぼできている国が、10カ国あります。まだ条件交渉の途中ではありますが、ポーランド、スロバキア、チェコ、ハンガリー、スロベニア、マルタ、キプロス、そしてエストニア、ラトビア、リトアニアのバルト3カ国です。ポーランド、チェコ、ハンガリー、スロバキアなどには、200社ほどの日系企業が既に生産拠点や販売拠点を作っております。EU加盟に並行して、ポーランドやチェコあたりでは人件費を含めた相当のコストアップが予想されますから、それよりももう少し東のウクライナやバルト、スロベニア、ルーマニア、ブルガリアといった地域も、これから4、5年の中で注目されるでしょう。イギリスから始まって、西欧、

中欧、東欧、そして同じ東欧でもロシアに近い地域というふうに流れる状況になると思います。

以上、かいつまんでお話ししましたので、わかりにくい面もあったかと思いますが、私が欧州に駐在しておりました9年間というのは、だいたいこうした日系企業の進出動向でした。建設会社の一スタッフとしてみておきますと、通貨が統一されたからこれでヨーロッパがまとまったのかといいますと、一概にそうとも言い切れない面があると思います。国境を越えれば、雇用形態も契約形態も品質のスタンダードも違います。その意味では、国境を考えた拠点作りには、深いご検討が必要だと思います。ご清聴ありがとうございました。

＜質疑応答＞

Q1：日系企業の欧州基点本部拠点数と欧州進出企業数のデータは、いつのものでしょうか？
また、日系企業関係のネットワークについて、鹿島建設自体のネットワークや情報収集および戦略に関して、少しお聞かせ願えればと思います。

A1：資料は2001年ジェトロ発表のものです。

90年代には日系企業の仕事で我々も売上げを伸ばしておりましたが、90年代後半から現在にかけては、そうした投資が少なくなってきました。先程の川邊先生の資料ですと金額的には拡大しているのですが、建設会社に結びつく設備投資が少なくなっているのです。もちろんキャッシュはロンドンのシティだとか、金融関係などに流れているとは思いますが。

日系投資がなくなってきた分、鹿島建設をはじめゼネコンが、欧州でどういう活路を見いだしているかといいますと、ローカル案件を積極的に狙っています。これには単独案件について、ひとつずつ国際入札をしながら仕事を受注するやりかたと、複数の国にまたがるマルチクライアント、リピーターの案件というのがあります。英国ですと先日ウォールマートが買収した大手スーパーマーケットのASDAとか、日本でいうダイエーのような存在であるオランダのアルバート・ハインとか、地元のお客さんをターゲットに、そういったお店の設備投資を数多くやる方向です。

ほかにはPFI（Private Finance Initiative：効率的かつ効果的な公共サービスの提供を図るために、公共施工等の設計、建設、維持管理及び運営に、民間の資金とノウハウを活用し、公共サービスの提供を民間主導で行う方式）があります。これは我々自身の技術力、資金力、総合力を使って、資金調達、土地の手配、企画、建設、最後は運営と、一貫したプロジェクト・マネージメントを行う形です。たとえばケンブリッジに古い農林水産漁業省の建物がありますが、これに通算50年かけて我々が資金を調達し、土地を借り、建物を建て、同省が使えるように運営を含めてお手伝いする、というプロジェクトもそのひとつです。このようにサービスに付加価値を付けながら、イギリス、オランダ、ドイツのゼネ

コンと競争するような生き方を始めたところです。

情報ネットワークについては企業秘密の面もありますが、英国のみならず他の国々でも、ひとつには地元の開発公社というところが、日系に限らず外資の進出情報をアップデートしておりまして、そのへんからの情報収集が重要になります。イギリスの場合はDTIといった投資庁がありまして、定期的に日系企業だけを集めて、税金や土地に関する話など、英国に進出する為のミッションをアレンジしています。そういうところと一緒に、何かあれば鹿島建設として土地探しからお手伝いしています。こういう場には日系各企業のトップの方がいらっしゃいますので、業種別のトップのお話をうかがう機会も多く、効率的かつ重要な情報収集の場となっています。

Q2：私も96年から99年までパリに駐在しておりました。国境を越えると国によっていろいろな制度が違うというお話がありましたが、制度上のハーモナイゼーションが今後どうなっていくか、見通しをお聞かせください。

A2：フランスの場合は建設業許可が取れない法律になっています。日本のように、鹿島建設とか清水建設とか大成建設などが、サブ・コントラクターを使うという建設業登録ができないわけです。ではフランスで我々がどんなビジネスができるかというと、お客さんと土地の所有者、もしくは地元の建設会社の間に入って、コンサルタント的な役割で設計やプロジェクト・マネージメントのお手伝いをするのが限界です。北フランスのバレンシアンヌでトヨタさんの仕事をやったときは、ベルギーのオペレーションでしたので、ベルギーの許可でやるといった抜け道はあるのですが。

国ごとの規制の問題については、基準を作り上げるまでにまだ4年、5年という時間がかかるのではないかと個人的には思います。日本にはJISがありますが、英国ですとブリティッシュ・スタンダード、ドイツならVOBといった基準があり、オランダあたりはドイツの基準にならったものです。ベルギーあたりは、材料などの規格をみるとフランスなどに近いスタンダードを採用しておりますし、製品関係のスタンダライゼーションにはまだ時間がかかると思います。

Q3：ヨーロッパにおける、日本企業の成功の条件というのはどんなものでしょうか。

A3：私の8年、9年の経験でいいますと、いつまでも日本人がマネージメントのトップに立ち続けていては、ネゴだ折衝だ契約だと、いろいろ限界があります。したがって私の場合、最後の決定や最終責任は私が取るにしても、コマーシャルな段階でのネゴシエーションにはローカルの社員を使って、彼らにいろいろ経験させながら、マネージャークラスに昇格させていくようにしました。全体を見られる人材であれば、ディレクターやバイス・プレ

ジデントにも登用します。ローカルスタッフをじょうずに使うというのが、成功するための条件だと思います。

今日おいでになっている小松製作所さんの拠点、ベルギー・オフィスにお邪魔しますと、やはり日本人のプレジデントはいらっしゃいますが、実質のオペレーションをやっておられるのは、ベルギー人の若いバイス・プレジデントの方です。ローカルの方を立てながら日本人がバックアップするような、そういったオペレーションが大事だと思います。

Q4： 私はつい2週間ほど前までドイツに留学していました。現地では不況や失業問題が話題として取り上げられていますが、企業のお立場からそのあたりの現状についてうかがいたく思います。

A4： ドイツの失業率はたしか今、12、3パーセントくらいでしたね。他の国はどうかといいますと、私が駐在していたオランダはほとんどゼロに近い。企業が例えば優秀なエンジニアが欲しいとしても、いい人材が見つからず、不満があるスタッフでも解雇できません。いっぽうドイツは失業率が高いですから、市場には優秀な人材がたくさんいます。そこで、失業率の低い国のプロジェクトには失業率の高い国から人を連れて行って、地元で優秀な人材が確保できない分をフォローしたりします。こうしたフレキシビリティはEU 統合のよい点かもしれません。

本橋 護 (モトハシ・マモル)

1979年、早稲田大学理工学部卒。鹿島建設株式会社入社後、94年より英国鹿島建設に赴任。英国鹿島建設取締役就任後、2000年4月、欧州鹿島建設副社長に就任。2002年7月より、鹿島建設株式会社東京支店・生産計画部次長。

EU及び東欧における 日系企業の進出動向

2002年10月18日

鹿島建設株式会社
本橋 護

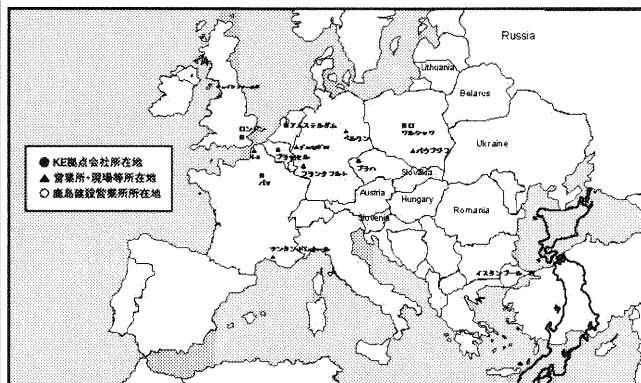
(Kajima Europe B.V. Vice President)

略 歴

1979年 3月： 早稲田大学工学部建築学科卒業
1979年 4月： 鹿島建設株式会社入社
1994年 2月： 同社 海外事業本部
1994年 5月： 英国鹿島建設（ロンドン）
1994年 9月： University College of London
Bartlett College Master of Science
European Property Development
and Planning
2000年 6月： 欧州鹿島建設副社長（アムステルダム）
兼務 ドイツ鹿島建設社長（フランクフルト）
フランス鹿島建設社長（パリ）
ベルギー鹿島建設取締役（ブリュッセル）
2002年 7月： 東京支店生産計画部次長

①

②



③

欧州進出企業数

	製造拠点	研究開発デザインセンター
イギリス	274	128
フランス	183	61
ドイツ	106	70
オランダ	58	24
ベルギー	44	25
ルクセンブルグ	3	1
アイルランド	29	7
スペイン	74	30
イタリア	56	22
フィンランド	21	2
スウェーデン	19	9
デンマーク	3	0
オーストリア	10	3
ポルトガル	20	5
ギリシャ	4	1
西欧	866社	300社
中・東欧	70社	9社
合 計	946社	400社

④

業種別進出企業数

	化学・ 石油製品	医薬品	電気・ 電子部品	食品・ 農産物加工	輸送用機 械部品	一般機械
英国			42社		37社	
フランス	19社			19社		
ドイツ			23社			25社
オランダ	17社					13社
ベルギー	16社	5社			5社	
中・東欧			16社		12社	
合 計	150社		121社		111社	

⑤

過去5年間のオランダ・ベルギー・ドイツ・フランスへの進出動向

オランダ

現地企業名	日本親企業名 (海外現地子会社名)	設立	業種内容
Calsonic Sung Jin B.V.	カルソニックカンセイ(Calsonic International (Europe) PLC)	1996	フレキシブルチューブ（エンジンの制振材）の製造
Fuji GE Drives	富士電機	1996	世界各国の汎用インバータの製販
Hosokawa Ter Braak B.V.	ホソカワミクロン	1996 買収	菓子製造機器の製販、菓子製造システムのR&D
Kikkoman Foods Europe B.V.	キッコーマン	1996	醤油及び関連商品の製造、R&D
Mitsubishi Elevator Europe B.V.	三菱電機、三菱電機ビルディングテクノサービス	1996	昇降機の製販、据付け、保守、デザイン・R&D
Sekisui S-Lec B.V.	積水化学工業 (Sekisui (Europe) AG)	1996	安全ガラス用中間膜の製販

⑥

Vanderlande Industries B.V.	ダイフク	1996 買収	空港内手荷物処理システム、 自動倉庫、各種搬送システム の製販
Contec Microelectronics Europe B.V.	コンテック	1997	コンピュータ機器の製販、 ソフトウェアの開発
Eisai B.V.	エーザイ	1997	医薬品の製販
KISUMA CHEMICALS B.V.	協和化学工業	1997	工業用化学品の製販
Koyo Seiko Co., Ltd European Technical Center	光洋精工	1997	R&D(ベアリング)
Yokogawa Industrial Safety Systems B.V.(YIS-HQ)	横河電機	1997	安全計装システムの製販、 デザイン・R&D
Zenrin Europe B.V.	ゼンリン	1997	欧州向けナビソフトの製販
IRIS Ohyama Europe B.V.	アイリスオーヤマ	1998	プラスチック、非プラス チック家庭用品の製造

⑦

Mitsubishi Electric Automotive Europe B.V.	三菱電機	1998	自動車用機器及びその関連 製品の製造
Uni. Charm Mölnycke Baby B.V.	ユニ・チャーム (Uni-Charm Mölnycke Baby B.V.)	1998	ベビー関連用品の製造
Uni. Charm Mölnycke Inco B.V.	ユニ・チャーム (Uni-Charm Mölnycke Baby B.V.)	1998	大人用失禁製品の製造
Fujitsu Siemens Computers (Holding) B.V.	富士通	1999	情報処理システムの製販
NEC Computers International B.V.	NEC	1999 買収	PC及びPCサーバーの開 発、製販
Nichia Europe B.V.	日亜化学工業	1999	蛍光体の製販及び発光ダイ オードの販売
Shin-Etsu PVC B.V.	信越化学工業	1999	塩化ビニル樹脂の製販
DuPont Teijin Films Netherlands B.V.	帝人	2000 操業	ポリエステルフィルムの 製販

⑧

ベルギー

現地企業名	日本親企業名 (海外現地子会社名)	設立	業種内容
Eval Europe N.V.	クラレ (Kurare Europe GmbH)	1997	EVOH樹脂(エチレン・ビ ニルアルコール共重合樹脂) の製販、R&D
Sysmex Molis S.A.	シスメックス (シスメックス ベ ルギーS.A.)	1997	R&D(医療関連ソフトウェ ア、検体検査用機器)
Buchmann Optical Industries N.V.	HOYA (Hoya Lens Europe N.V.)	1999	眼鏡用レンズの製販
Koito Manufacturing Co., Ltd. Europe Technical Center	小糸製作所	1998	R&D(自動車用ランプ及び 関連電子部品)
Nippon Shokubai Europe N.V.	日本触媒	1999	高吸水性樹脂の製販
Optimed N.V.	HOYA (Hoya Lens Europe N.V.)	1999 買収	眼鏡用レンズの製販

⑨

ドイツ

現地企業名	日本親企業名 (海外現地子会社名)	設立	業種内容
ACT Advanced Circuit Testing GmbH	アブライドマテリ アルズジャパン、 アドバンテスト	1996	R&D(半導体検査機)
Horiba Europe Automation Division GmbH	堀場製作所 (Horiba Europe GmbH, Horiba International Corp.)	1996	データ処理用システム及び 電気機器の製販
Hosokawa Kreuter GmbH	ホソカワミクロン (Hosokawa Micron International Inc.)	1996 買収	製菓技術機械の製販
Komatsu Mining Germany GmbH	小松製作所	1996	油圧ショベルの製販
Mitsubishi Hitec Paper Flensburg	三菱製紙、三菱商 事	1996	感熱紙、インクジェット 用紙の製販
Nippon Gohsei Europe GmbH	日本合成化学工業	1998	化学品の製造

⑩

IHI Turbo Germany GmbH	石川島播磨重工業	1998	車両用過給機の製販
Mitsubishi Hitec Paper Bielefeld	三菱製紙、三菱商 事	1998	感圧紙、キャストコート 紙の製販、R&D
Okuma Europe GmbH	オークマ	1998	工作機器の製販、デザイ ン・R&D
TD Deutsche Klimakompressor GmbH	豊田自動機械製作 所、デンソー	1998	連続可変容量コンプレッ サーとマグネットクラッ チの生産・組立
Asahi Denka Europe GmbH	旭電化工業	1999	添加剤等、化学品の製販・ 輸出入
Fujitsu Siemens Computers	富士通	1999	情報機器の開発・製販
Messer Nippon Sanso GmbH	日本酸素 (Nippon Sanso Europe GmbH)	1999	特殊ガス、関連機器の製 販
Nutrichem Diät + Pharma GmbH	エスエス製薬 (Nutrilan Pharma Handels GmbH)	1999 買収	医薬品、ダイエット食品 の製販

⑪

P + P Materialfluss-Systeme GmbH	トーヨーカネツ	1999 買収	自動ピッキング装置の開 発、製販
Takasago Europe GmbH	高砂香料工業	1999	食品用香料の製造、R&D
Peco Welding Systems GmbH	ミヤチテクノス (Unitex Miyachi International)	2000 買収	小型精密抵抗溶接電源の 製販

フランス

現地企業名	日本親企業名 (海外現地子会社名)	設立	業種内容
ABX S.A.	堀場製作所	1996	血球計数装置の製販、 R&D
Akzo Nobel Nippon Paint S.A.	日本ペイント (Akzo Nobel Nippon Paint Holding B.V.)	1996	コイルコーティング用塗 料の製販
Delphi Calsonic Compressors	カルソニック	1996	自動車エアコン用コンプ レッサーの製販

⑫

Esteban	日本香堂	1996 資参	セラミックを中心とした インテリアフレイグランス の製販、お香の販売
Exil S.A.	ヅカモト	1996	デザイン(アパレル)、高 級プレタポルテブランド 商品の製造
Jideco-4e S.A.	自動車電機工業	1996	自動車部品(シートモータ、 サンルーフモータ、パワ ーウィンドモータ)の製販、 R&D
Kenwood Electronics Bretagne S.A.	ケンウッド	1996	チューナー、カーステレ オ、通信機器の製造、 R&D
Mitsubishi Electric Telecom Europe S.A.	三菱電機	1996	移動体通信携帯端末の製 販、R&D
Ogura S.A.S.	小倉クラッチ、 Ogura Corporation (USA)	1996	カーエアコン用電磁クラ ッチの製販
Packard Bell NEC	日本電気 (Packard Bell NEC Europe)	1996	コンピュータの製造

⑬

Pilot Industry Europe	パイロット	1996	ボールペン・万年筆の製 造
Sakata Seed France	サカタのタネ、 Sakata Seed Europe B.V.	1996	R&D (育種、品種評価)
Shiba's France S.A.	ロイヤル・シーバ ース	1996	パン、洋菓子の製販
Sud ISK-Snpe S.A.	石原産業	1996	農業原体を含むファイン ケミカルの製造
Toray Plastics Europe S.A.(TPE)	東レ	1996	ポリエステル・フィルム の製販、R&D
Dilor S.A.	堀場製作所 (Parc Scientific Inc.)	1997	光学機器、精密機器の製 販
Hoya Lens France S.A.	HOYA (Hoya Holding N.V.)	1997	眼鏡用レンズ、関連機器 の製販
JEM France SARL	日本電子材料 (JEM America Corp.)	1997	半導体検査用部品の製販
Jobin-Yvon S.A.	堀場製作所	1997	光学機器、精密機器の製 販、R&D

⑭

Mitsui Advanced Media S.A.	三井化学	1997	CD-Rの製造
Philagro France S.A.	住友化学工業、 日産化学工業	1997	R&D(農業)及び販売
Sony CSL S.A.(Computer Science Laboratory)	ソニー	1997	R&D(コンピュータ関連)
Akebono Arras S.A.	曙ブレーキ工業 (Akebono Europe S.A.)	1998	自動車ブレーキパッドの 製造
APIVAR S.A.	トーマン (Nutri Tomen)	1998	はちみつ寄生ダニ駆除剤 の製造、R&D
Eagle-Witzenmann S.A.S.	イーグル工業	1998	カーエアコン用コントロ ールバルブの製造
Enerflux industrie S.A.	光洋精工 (Hydroperfect)	1998	産業用ポンプの製造
Glaverbel France S.A.	旭硝子	1998	フロートガラス、自動車 用加工ガラスの製販

⑮

Societe Nouvelle de Transmissions	NTN	1998	自動車部品(等速ジョイ ント)の生産
Structil S.A.	三菱レイヨン	1998	炭素繊維の引き抜き加工 部品やプリプレップの製販
Toyota Europe Design development S.a.r.l.(ED2)	トヨタ自動車	1998	デザイン(自動車)
Toyota Motor Manufacturing France(TMMF) S.A.	トヨタ自動車	1998	自動車の製造
TPC S.A.	京セラ (AVX Corporation)	1998	電子部品(フィルムコンデ ンサ、フェライト、高電 圧電力用コンデンサ等)の 製造
Ajinomoto Eurolysine S.A.	味の素	1999	飼料用添加物(リジン、ス レオニン)の製販、R&D
Buchmann France S.A.S.	HOYA (Hoya Lens Europe N.V.)	1999	眼鏡用レンズの製販

⑯

NTN Transmissions Europe	NTN	1999	自動車用等速ジョイ ントの製販
Tetras	キヤノン	1999	複写機の製販、R&D
Toshiba TEC Europe Imaging Systems S.A.	東芝テック	1999	複写機及びトナー等の製 販
Aisan Bitron Europe	愛三工業	2000	自動車用燃料ポンプモ ジュールの製造
Koyo Steering Dijon Saint Etienne S.A.S.	光洋精工	2000	自動車部品(ステアリング) の製販、R&D
Koyo Steering Europe S.A.S.	光洋精工	2000	欧州ステアリンググル ープの統括
Rohm LSI Systems	ローム	2000	LSI開発設計
Thepenier Pharma Industrie S.A.	日本色材工業研究 所	2000 買収	医薬品及び化粧品製の 受託
THK France	THK	2000	直動システム生産
THK Manufacturing og Europe S.A.S.	THK	2000	特殊軸受の製造

⑰

日系企業の欧州本部拠点数と出資企業			
	欧州本部数 (社)	系列企業数 (社)	日本人数 (人)
英国	265	859	47,777
ドイツ	4	824	19,424
フランス	2	521	1,6804
オランダ	25	444	5,272
ベルギー	46	245	4,936

出所： 欧州各商工会議所調べ・ベルギー日本人会まとめ

■ 市場規模の大きいドイツ、フランスよりも、ベルギー、オランダを選んでいる。

■ 英国が265社とトップだが、ユーロへの参加が遅れると、ベルギー、オランダに欧州本部を移す企業が増えるとの見方も出ている。

⑱

日系企業のオランダ・ベルギー・ドイツ・フランス進出計画・動向

オランダ

メーカー名	時点	進出計画内容
1 三菱重工業	1月	ターボチャージャー増産、第1・第2工場を整備(01~02年にかけて)
2 日立建機	5月	新工場(単独生産拠点)設立(フィアットとの油圧ショベル事業の合併解消に伴い、03年1月から独自市場参入)
3 富士重工業	5月	欧州の物流業務を集約、新子会社設立(稼働は秋をメドに)
4 神港テクノス	6月	現地企業と合併設立(工場建設を近く開始)
5 富士写真フイルム	9月	印刷製版フイルム加工工場が完成、操業開始
6 富士重工業	9月	欧州の物流業務新子会社が稼働開始(3参照)
7 三菱アルミニウム	10月	自動車エアコンの熱交換機向け部品の製造・販売拠点を計画(02年中をメドに製造会社設立を目指す)
8 日立建機	12月	新工場設立オランダに決定、デモセンターも併設(2参照)
9 東レ	12月	エンブラのコンパウンドを蘭メーカーに委託生産

19

ベルギー

メーカー名	時点	進出計画内容
1 日本ガイシ	1月	排ガス浄化装置の量産開始(日本) 将来ベルギーに生産拠点新設
2 不二製油	1月	ベ大手食品・油脂メーカーの「ファン・デル・メル」に設立した「コレット」用油脂会社を完全子会社に
3 NEC	3月	システム構築の全額出資子会社を新設(同年4月営業開始予定)
4 近鉄エクスプレス	4月	受託物流業務(3参照・「ター・ド・ディクス」) 専業の子会社を設立
5 旭硝子	5月	南部ムスティエ工場で板ガラス30%増産(9月をメドに)
6 ダイキン	5月	業務用エアコンの生産設備増強
7 ジーシー(歯科材料機器)	5月	配送センターの能力を倍増(すでに着工、02年3月本格稼働)
8 クラレ	6月	アントワープ工場でEVOH樹脂の生産を倍増(02年1月着工、03年第3四半期完工予定)
9 日本触媒	6月	高吸水性樹脂の生産工場を開設、今後の増産も検討
10 トヨタ	7月	西部ゼーブルッヘ港に物流新拠点を開設

20

11 トキコ	7月	米自動車部品大手テネコと共同開発・販売、将来子社の欧州工場で合併生産を検討
12 JSR	9月	半導体用フォトリソの新工場を建設(02年9月完成予定)
13 ブリヂストン	10月	乗用車用タイヤの欧州物流を再編(03年をメドにベルギー拠点を大幅拡張、南欧向けは伊・西等を候補に別途新設)

ドイツ

メーカー名	時点	進出計画内容
1 石川島播磨重工業	12月	ダイムラーと「ターボ・チャージャー」生産合併会社設立(01年1月をメドに)
2 クボタ	12月	ツバイブルッゲン工場のミニショベル生産能力を倍増
3 三菱自動車工業	12月	ダイムラーと小型車エンジン合併生産(独カハンガリーに、01年中に詳細決定)
4 武蔵精密	2月	自動車部品の販売子会社を設立
5 三井物産	2月	独コールセンター大手リンパイン&ルンズに出資
6 シチズン時計	3月	全額出資会社ボーライの工場を改築、大型化(2~3年かけて実行)

21

7 NTTドコモ	4月	ミュンヘンにネットワーク技術の基礎研究所設置を発表
8 ACCESS	4月	携帯電話ネット閲覧ソフトの販売子会社を設立(4月中にも)
9 JT	5月	旧RJR独工場で現地生産、欧州で販売開始(夏の見込み)
10 PSS	6月	DNA抽出装置の販売・研究開発のため全額出資子会社を設立(7月)
11 石川島播磨重工業	6月	ダイムラーと「ターボ・チャージャー」生産合併会社設立(1参照)
12 大同メタル	6月	シュツットガルトに欧州総括会社を設立、大津にエンジン輸送の生産拠点を設立する計画
13 クラレ	7月	スイス・クラリアントからフランクフルトのポリビニルアルコール樹脂工場を買収
14 椿本チェーン	8月	独イヴィスと自動車部品で提携(03年度からトヨタ向けに)
15 プラザー工業	9月	フランクフルト近郊に「カレベラ」を設置(02年2月予定)
16 スタンレー電気	9月	独ヘラーと自動車用ランプで提携合意(生産拠点の相互活用等)
17 クラレ	9月	フランクフルト工場で増産投資(13参照)

22

フランス

メーカー名	時点	進出計画内容
1 橋本フォーミング	12月	日産ルノーへの世界的供給狙い、外装部品で仏アリエスと開発・生産で提携協議
2 ヤマハ発動機	1月	2輪車部品の物流拠点をリヨン郊外に開設(01年2月予定)
3 東海ゴム	1月	仏ドラフテクスと自動車用防振ゴムで技術提携
4 新日本製鉄	1月	仏エジノールと自動車用鉄板を柱に包括提携
5 イビデン	1月	仏サンゴバンとディーゼル排ガス浄化装置で合併生産(04年生産開始)
6 光洋精工(コヨー・ステアリング・ヨーロッパ)	1月	パワステ事業の再編・拡大、02年にKSE本社と技術センター建設、テストコース拡張
7 マルヤス工業	1月	自動車配管を仏部品メーカーと合併生産(01年6月設立予定)
8 トヨタ自動車	2月	バランシエンヌ工場の稼働を開始
9 マツダ	2月	パリに自動車卸販売会社を設立
10 東海ゴム	3月	仏ウッチンソンと自動車用ホースの共同開発・生産で提携

23

11 NEC	3月	仏家電大手トムソンとPDPの合併会社設立(開発・青銅・販売)
12 光洋精工	4月	電動パワステの開発拠点を設立(02年4月メドに)(6参照)
13 味の素	4月	飼料用アミノ酸を増産(02年末から増産体制を確立)
14 オートバックス	6月	パリに欧州1号店を開店、02年からFC方式で09年までに250店を目指す
15 ダイキン	6月	原料供給先アトフィナ社の工場内にフッ素ゴム工場を建設(02年始めに着工)
16 ユニプレス(日産系)	6月	車体プレス部品の生産拠点新設(03年の予定)、8月にはパリに事務所開設
17 豊田自動織機	7月	4月に稼働したカーエアコン用コンプレッサー工場の増設計画
18 小島鉄工所	7月	仏ACBと提携、プレス機現地委託生産(02年春稼働予定)
19 林テレンブ	7月	仏フォルシアと自動車内装部品で提携
20 ユニシアジェックス	7月	欧州初拠点を設立(秋予定)、数年後に生産拠点設置を検討

24

21	ヤンマー	9月	ミニショベル現地生産拡大でサンディジェ工場を3倍規模に拡張
22	曙ブレーキ	9月	ブレーキ摩擦材の増産のため設備投資（02年春から順次増産）
23	富士通	10月	FRAM（不揮発性メモリ）のR&D・マーケティング拠点を新設
24	日本トランスシティ	10月	デュッセルに物流拠点を開設
25	バイオラックス	11月	パリに営業・開発拠点を設置

進出国未定

メーカー名	時点	進出計画内容
1 エプソン	12月	情報機器（プリンター、スキャナー等）をユーロ圏内で生産（01年度をメドに）
2 トヨタ自動車	1月	欧州でディーゼルエンジン生産計画（仏が有力、英・ポも候補）
3 東芝	5月	携帯電話の生産検討（シーメンスとの合併生産、EMS等を検討）
4 宮澤製作所	5月	自動車金型加工を現地メーカーと提携して新設

25

5	ローゼ	6月	半導体搬送用ロボットなどの最終アセンブリ拠点（販社）を設立（独が最有力）
6	クボタ	6月	トラクター現地生産を計画（04年春までに稼働）
7	タチエス	7月	自動車シート生産拠点を設立を計画（調査・将来の営業拠点として事務所を01年12月デュッセルに設立）
8	モルテン	8月	自動車用ゴム部品生産の企業化調査開始（ボル・東欧も候補）
9	日本ペイント	9月	大陸に水性塗料の生産拠点を検討、調査を開始
10	富士重工業	10月	GMの工場を活用した現地生産に移行を検討
11	大同メタル	10月	欧州統括会社を設立計画（02年をメドに東欧に軸受けの生産開始）
12	三井化学	10月	高性能樹脂TPOの混練事業で新工場建設（ドイツが有力候補、02～03年に稼働の方針で年内に詳細を決定）
13	クボタ	11月	下水処理機の生産施設を新設で候補地選定中（03年4月から稼働の予定）

26

今後の日系企業の欧州進出動向

自動車メーカー
部品メーカー
進出の活発化

バイオ関連

物流拠点

化学関連

27

「重要性増す欧州統一市場と日系企業」

東芝キャリア株式会社 常務監査役 庵 征行

去る6月末に、38年間勤めました東芝を定年退職いたしました。その大半を情報通信分野の国際化に努めて参りましたが、ニューヨークに3年、デュッセルドルフでやはり情報通信分野の責任者として3年駐在し、最後の3年半は、東芝の全体事業をロンドンから欧州、中東、アフリカをみるということで、欧州総代表としてヨーロッパに駐在しました。38年間のうちほぼ10年間は海外に駐在し、事業の国際化を担当して参りましたが、これ以外にも、東南アジア、インド、中国と、ほぼグローバルな事業を体験できたことは、仕事の面だけでなく、自分の生活をエンリッチするうえでも、ひじょうにラッキーだったと思っております。

実はロンドンにおります頃に川邊先生の知己を得まして、そのご縁で今日皆さんの前でお話をさせていただく機会を得ることができました。ひじょうに誇りに思うと同時に、実は弱ったなどと思っています。私は一企業人としてミクロの世界からみてきたということと、あまりアカデミックな話は得意でございません。したがって、やや雑駁になるかと思えますけれども、ぜひ欧州を単なる事業のチャンスとしてでなく、これからの世界の政治面でも安定ファクターとして、また、パートナーとして考えていただくうえで、ひとつの参考にならば嬉しく思います。

東芝が本格的に欧州でのオペレーションを始めて、すでに30数年になります。我々のグローバルなオペレーションのほぼ10パーセントが欧州事業であるにもかかわらず、欧州というのは日本のマネジメントからはどうしても遠くてわかりにくい。海外事業といえまずアメリカ、最近では東南アジアや中国でして、欧州に対する注目度は、少なくとも東芝ではあまり高くはありませんでしたから、欧州総代表ということでは、もう少し欧州シフトを引いてくれと、本社に対し一貫して求めてまいりました。欧州はひじょうに魅力のある、ポテンシャルのある地域だと訴えることで、いわば本社に対する宣伝活動をやって参りましたので、その宣伝活動の一端を皆さんにもご紹介して、ぜひ多くの方々に欧州好きになっていただければと思っております。

本日はまず、①欧州の経済圏が現在どうなっているのか、ついで②EUの今までの歩みと今後の展望、③そして欧州の魅力はどこにあるのかということで、④最近の動きの一例として環境問題への対応にも触れ、⑤最後に時間があれば、PRになりますが東芝の欧州展開の事例を少しお話させていただきます。

(1) EUという範疇で欧州を見ますと、その人口は3億7000万人、ユーロ圏では2億9000万人です。人口レベルでは、ユーロ圏はすでに米国以上の規模にあるわけです。地域の広がりということでは、EUの加盟候補国13カ国のうち10カ国につきましては、今年度中に加盟の交渉をと

の勧告が、10月9日の欧州委員会で出されております。それがうまくいきますと、2004年からは中欧・東欧を中心に、新たに10カ国がEUに加わることになります。

このほか、CIS（独立国家共同体：旧ソ連を構成していた15共和国中、バルト3国を除く12カ国による国家連合。Commonwealth of Independent States）や中央アジアがありますが、CISへの直接投資の7割はEUから行われております。そしてトルコはすでにEUと関税同盟を結んでおりまして、たとえば欧州で売られているカラーテレビの15パーセントはトルコで作られているなど、実質的に中近東の一部もすでにEU経済の一部として取り込まれています。EUはまた旧宗主国の立場を利用して、東南アジアをはじめとした地域でも、大きな影響力をもっているといえます。

(2) 次にEUの今までの歩みをみてみましょう。EU統合の背景には、政治的な安定確保と、欧州経済の国際競争力の強化という、二つの大きな目標がございました。57年のローマ条約の締結以来、75年には欧州通貨制度がスタートし、92年のマーストリヒト条約でEUという組織統合が成された。そして99年にバーチャル通貨のユーロ、今年からはユーロ貨幣が流通を開始しました。

ユーロという通貨は出回りはじめましたが、実質的な単一市場と呼ぶにはまだいくつかの障害、課題がございます。一番の課題は税制の統一です。次は会社法制の統一。それから労使協議会等々の制度法制の統一。それが果たしてどのくらいのスピードで、どういうプログラムで行われるのか。あるいは地域間格差の是正をどう実現していくのか。これらがこれからのひじょうに大きな課題になっております。

さらに東方への拡大ということでは、先ほど申しましたように、2004年までに新たに10カ国のEU加盟が期待されています。EUという共同体は、遅れている地域に対する補助金を準備しており、特に農業への補助金は、EUの現在の支出において、実に44パーセントを占めております。ところが今加盟が計画されている最大の国はポーランドであり、ポーランドは農業国です。EUが従来どおりの支出スキームを継続していくとすると、EUの財政を支えている国々の負担が増し、ひじょうに大きな問題になってきます。EUに対する拠出金で最大の負担国はドイツですが、ドイツはご存知のように自国の経済が低迷しており、そのなかでポーランドその他の新規加盟国に対する経済負担を更に強いられるということが、具体的に大きな問題となってくる。そのことが議論されています。

今後の展望に関する三つ目の注目点として、EUの将来像をめぐる議論が今年から始まりました。フランスのジスカール・デスタン元大統領を議長に、今後EUをどういう組織体にしていくのかということで、議論は大きく三つの考え方に分かれています。ひとつはドロール元欧州委員長が主張する超国家組織。つまりEU政府のみが存在して、「国」の権限はきわめて小さくするという考え方。二つ目は、ドイツのコール前首相が提案した連邦国家論。軍事、通商、外交などは連邦政府が、その他の分野では各国が主権を維持するというものです。三つ目が分権国家連合。これはイギリスが中心になって主張しています。EUが今後どういう力関係のなかで、どういう

連合体になっていくのか、きわめて注目に値するところでしょう。

我々が欧州で事業活動を進めて行くうえで関心がありますのは、2000年に一応欧州理事会で採択された欧州会社法の存在です。2004年の発効です。原則的には市場および通貨が単一になっていくなかで、企業活動が汎欧化していくのに合わせた法制度ということになっているわけですが、ここにもいろんな問題があります。従業員の参加形態につきましても、ご存知のようにドイツでは従業員の代表が経営の意思決定に参加する権利があります。いっぽう、イギリスでは、従業員の経営の意思決定への参加は一切ありません。まったく違った両極端がございます。新しいEUという大きな場で、欧州単一会社を作り上げたとき、どういう制度でいくのかということが問題になります。

現時点では、会計制度および税制の体系を含めていないというのも、一番大きな問題で、従って我々にとっても今すぐにはあまり大きなメリットはないだろうと思われております。しかしこうした課題を今後解決しながら、欧州を実質的な単一マーケットとして確立していこうという動きにあることは間違いないと思われまます。

(3) 次に、欧州の宣伝をさせていただきますが、私は21世紀は欧州の時代と位置付けております。安定的かつ着実な進歩成長を遂げている欧州は、将来益々大きな事業機会を生み出しますよ、ということをピーアールしたいと思っております。

情報通信市場について地域ごとの成長を見てみますと、このグラフ^(注⑦)の一番下のヨーロッパが11.4パーセントということで、今ひじょうに大きな動きをしています。携帯電話については、去年から今年にかけてオペレーターがへたってきたということで、予想以上の伸びはありませんけれども、ヨーロッパの伸び率や絶対的な規模はひじょうに大きなものになっています。インターネットのユーザの推移につきましても、モバイル・インターネットが欧州はとても盛んであることから、2003年から2004年くらいには、米国にキャッチアップするだろうと言われております。

では欧州はなぜ今まで、遠くてわかりにくいといわれていたのでしょうか？ 従来、ヨーロッパにはそれぞれの国の壁があり、各国がそれぞれ固有の規格・言語・文化・社会インフラをもちつつ、違いに価値を見出すカルチャーであります。日本のように大量規格品を量産・量販して高度成長を遂げていく国の企業から見ると、ひとつの商品でカバーできる市場の規模は圧倒的に小さいのです。わざわざフランス向けの商品を、ドイツ向けの商品を作らなければならず、効率が悪い。ところがローカルな企業にとっては、これが逆にメリットでした。したがって欧州ではローカル企業が強く、オフショアの企業がなかなか参入できなかった。日本企業が入って行こうとしても、入りづらかったわけです。

欧州発のグローバル技術市場というのは、GSM以前にはほとんどなかったといえます。ではここ数年で何が起こったのか。ひとつには通貨統合を背景としたM&Aの活発化により、大型の事業再編が進んでいます。域内および米国企業を買収するという形で、大型の事業再編が行われている。また、EUのイニシアチブによる‘eヨーロッパ計画’など、情報化もひじょうに進ん

できている。他方では、規制緩和、自由化、民営化によるメガ・コンペティションが起こっている。汎欧ベースのメガ・プレーヤーが出てきて、EUのサポートの下に大型の共同開発プロジェクトが出現している。こうした動きによって、欧州には巨大市場が形成されつつあります。

一例として、大型技術開発の可能性について少しご説明します。EUのイニシアチブで、フレームワーク・プログラムというのがございます。欧州は、日本およびアメリカとの技術力格差に危機感を覚え、欧州技術力の底上げと欧州産業界の競争力向上を狙って、研究開発助成のプログラムを発足させました。84年にスタートして、例のGSMも10年間かけてヨーロッパ中心の技術を開発し、それが今や世界標準になりつつあります。

フレームワーク・プログラムの概要は、複数の国にまたがる企業および研究機関による、研究開発プロジェクトに補助金を出すというものです。他地域企業の欧州現地法人も参加が可能です。東芝もケンブリッジ大学とのジョイントベンチャーを持っておりますし、ブリストル大学とは次世代携帯電話についてのジョイントベンチャーを持っており、ここで、プログラムに参加し補助金を貰い活動を行っております。

このように、EUの補助金をもらいながら研究開発を行うスキームがあるわけですね。金額自体はそうビックリする額ではありません。2002年から5年間のフレームワーク・プログラムでは、17.5ビリオン・ダラーですから、およそ1兆7000億円。これはいわば呼び水ですが、バイオ、情報通信、ナノテクノロジー、エネルギー、航空宇宙といった分野を中心に、フレームワーク・プログラムが組まれており、さまざまな企業や研究所による国を越えた大型プロジェクトが、EUのイニシアチブの下で次から次へと開発されているわけです。

更に、大型のサイエンスパークの出現というのもあります。たとえば南フランスのニース近郊にあるテレコム・バレー。ここには1200の企業と、70の大学ならびに公的研究機関、2万5000人の技術者・研究者で構成される大型の開発パークができあがっています。通信やモバイルを中心としたスウェーデンのキスタ・サイエンスパークも、EUの指導と支援のもとに展開しています。

三番目として、技術の標準化活動がきわめて活発に行われております。アメリカの規格化と欧州の規格化には大きな違いがございまして、デファクト・スタンダードで推進するアメリカ型とは、標準化をベースにする動きが際立った違いを見せております。最近いろんな分野で、欧州の技術標準が世界標準になる可能性が出始めているのはご存知のとおりです。GSMはすでに130カ国で標準となっていますし、デジタル・ビデオ・ブロードキャスティング、UMTS、デジタル・オーディオ・ブロードキャスティングの領域では、欧州発の標準が世界標準になってきています。

そもそも欧州というのはどういう社会で、どういう強みをもっているのでしょうか。いろいろな見解があると思いますが、私のまとめ方では、欧州というのは多様性を認めたうえで、その多様性に強みを求める社会です。経済の合理性からすれば、単一で標準的なものが一番効率のいいインフラですが、欧州社会では多様性を前提に、それを何とか強みに変えていこうと試みていま

す。いわゆる「ウィナー・テイクス・オール」のアメリカ型に対し、できるだけ敗者を出さず、中間層を厚くした社会を作ろうというのです。将来の「ネット」の世界を考えますと、こうした中間層の厚い社会というのが、ひじょうに大きなポテンシャルをもつようになるのではなかろうかと思っています。

自己完結機能を有する国、つまり独立した国だったものが、まずEU統合によって緩い連合体となり、おのおのの機能をトランスファーしながら、ひとつの大きな連合体を作っていく。多細胞連邦ということで、強くて安定的な経済圏の形成が期待できるでしょう。鉄道インフラの整備計画を筆頭に、現在は基幹交通網の整備も着々と進められております。これによって産業の再配置と域内分業がますます進み、地域として全体効率を大きく上げることになるのではなかろうかと思っています。

(4) まだ途上ではありますが、欧州はさまざまな試行錯誤を繰り返しながら、互いの違いを認めつつ、その最大公約数を見つけてヴァイタルな社会を作り上げようとしています。持続可能な競争力ある社会を作るにはどうすればいいかという角度から、環境問題への対応についても、多面的な議論が行われているところです。

ひとつはEUの環境政策規制という、いわゆる上からの規制や罰則による強制です。エネルギーとして何が効率的かをダイナミックに考え、再生可能なエネルギーの利用を推進するために、罰則と補償金によるアメとムチ政策が行われており、WEEEや特定有害物質の使用禁止など、具体的に動き始めています。

もうひとつは、民間の動きであります。企業の環境対応の姿勢をNGOや環境団体が調査して、ランキングを公表することにより、それが良い会社か悪い会社かを購買者に知らしめる。ときには不買運動を呼びかけることも辞さず、企業に環境対応を迫るわけですね。

イギリスのプリマスで、もう20数年もカラーテレビを作っている私どもの工場にも、イギリス最大の環境団体フレンド・オブ・アースから質問状がきました。「おたくの工場では、これこれの素材を使っているか。使っているとすると、何年くらいでそれを変えるのか」などと聞いてきました。最初は意味がよくわからず、しかも工場部門に送られてきたために放置しておいたわけです。そうしますと、あるとき我々トップマネジメントのところに、各企業からのアンケート回答をまとめたリストが送られてきて、「お前の会社は限りなくクロに近い部類だ。このまま放っておくと、一般市民に公開するけどいいな」。これはいかんというので、慌てて本社とも連絡をとり、結果的には指摘された素材をすぐに変えるという意思決定をいたしました。これはバイヤーのパワーを使って、環境に対して有害な物質を使わせないという動きであります。

三つ目は、先進的な欧州企業による戦略的な環境対応です。「コーポレート・ソーシャル・リ spons ンシビリティ (CSR：企業の社会責任)」という言葉自体は、日本でも10年くらい前からありましたが、最近、特にイギリスなどでは、年金の運用受託者による環境や人権等に関する配慮の程度について、政府が情報開示の義務化を進め、欧州の機関投資家にむけて、CSRをマネジメントに反映させている企業でないと、今後は安定的な成長は期待できませんよと告げていま

す。このCSRについては、業界が自主的に、上から強制されるのではなくひとつの組織を作りまして、学者、大学、環境庁、環境団体、企業などを集めてルールを作ろうとしています。このルールに自社がどの程度合致しているかを各企業に確認させ、公表させようという動きでして、これがひとつのコンペティションになりつつあります。

ロンドンにBIE (Business in the Environment) という協会があります。その構成メンバーは環境庁の長官、研究者の団体、企業グループ、そして民間の環境団体です。彼らはそこで何をいつまでにどうするか議論し、このルールを作ろうとしているわけです。しかし産業界としましては、イギリスだけでこういうことをやると、他の地域との国際競争力に問題が出ることも考えられます。したがってひとり産業界だけでなく、政府も研究団体も環境団体も、それぞれの立場から力を合わせ、活動全体をグローバルなものへと押し上げて行こうという動きが、今ひじょうに強く出ている気がいたします。

(5) さて次に欧州に於ける東芝の活動状況につき、事例を紹介させていただこうと思います。東芝は1875年に設立されておりますが、欧州でのオペレーションは、1969年、東芝ヨーロッパとしてスタートしました。連結ベースで約5兆円の企業ですが、このうち欧州でのオペレーションが約5000億。これが東芝の欧州事業です。地域別にみますと、やはりアメリカとアジアが強く、欧州は9パーセントです。

欧州でのメジャーな事業として、5000億のほぼ半分はノートブックPCです。日本でもノートブックPCはよく愛用していただいておりますが、実はこれは欧州で事業をスタートしたものです。欧州での成功をみてアメリカに上陸し、アメリカでの成功をみて日本に持ってきた。そういうわけで、欧州ではいまだにナンバーワンのポジションを得ております。それから複写機、カラーテレビ、医療機器、半導体などを中心に事業展開しています。

日本メーカーのグローバル化の一般的なパターンとしては、商社さんを通すか、あるいはそれぞれの国にディストリビューターを設定して、日本からの輸出でスタートする形があります。次に、それぞれの主要国に販売現地法人を作って、そこを経由で日本から輸出した商品を買っていく。三番目のステップとして、製造法人を現地に作って、そこから現地販売法人を通じて売っていく。四番目に、製造や販売をサポートする技術センターやR&Eのセンターを作っていく。これがだいたい一般的な海外進出のパターンです。

東芝も60年代には、スイスにあった東芝事務所を経由し、日本からの輸出品をディストリビューター経由で販売していました。それから69年に販売現地法人をドイツに、70年代になると各国にそれぞれの事業グループごとの販売現法を作っております。

78年にはイギリスのプリマスにカラーテレビの工場、82年にはドイツにセミコンの工場、86年にはフランスに複写機の工場、90年にはドイツにパソコンの工場と、80年代を中心に製造現法を作り、いわゆるインサイダー化を図りました。90年になるとR&Dの活動も始まり、91年にはケンブリッジ大学、98年にはブリストル大学とのジョイントベンチャーを立ち上げています。

マーストリヒト条約により、今後ヨーロッパは単一市場になっていくよ、国の壁が取っ払われ

るよ、というコンセプトが出てきたのが92年くらいでした。これを受けた汎欧オペレーションを目指した、第一弾のリストラクターがこの時期です。私は91年の4月に情報通信関係の欧州責任者としてドイツに赴任いたしました。当時、情報通信分野としてはヨーロッパに8つの現地法人があり、カラーテレビその他のコンシューマプロダクツを扱う現地法人も7つありました。つまり情報通信機器と家電関係で、15の会社があったわけです。約4000人のスタッフを抱えて、売上げは1.5ビリオンダラー。これに対してアメリカでは、情報通信と家電1社ずつの2社で2.5ビリオン。本社からみれば、「欧州というのは効率が悪い。アメリカはたった2社で2.5ビリオンだよ」というわけです。

15の現地法人があるということは、15人の社長がいて、15のマネージメントパッケージがあり、それぞれに倉庫も情報システムもあるわけです。固定費もひじょうに大きくなる。ところが3年後、私が日本へ戻る頃には、情報通信関係が4社、コンシューマプロダクツ部門は、情報通信部門と相乗りして一本化されていた。2000年の段階では、かつて15あった現地法人は3つになり、ターンオーバーもアメリカとほぼ同じになっていました。国ごとのオペレーションから汎欧オペレーションに向けて、まず現地法人の数を減らして統合したという、単一市場を視野においた企業の対応例といえるでしょう。

次に、バーチャルカレンシーが導入された99年以降、何が行われたかであります。バーチャルカレンシーが導入されたときの最初の現象は何かといいますと、それぞれの国の通貨で表示されていたテレビやパソコンの値段が、ユーロというひとつの単位で表示されることで価格の透明性がはっきりしました。インターネットが普及していますから、イタリアのローカルなお店で見た値段が、ドイツではいくらで、フランスではいくらでと、みんなわかってしまいます。そうすると値段が低い方へ収れんされ、競争が厳しくなってきます。ディーラーそのものも大型化し、国をまたいだ汎欧型ディーラーが出てきます。もちろんバイイング・パワーも大きくなってくる。このように、第一義的現象として競争の激化がみられます。

東芝は78年にカラーテレビの生産をイギリスでスタートし、94年にはドイツにあったビデオ工場をたたんでイギリスへ持っていきました。これは当時の為替の関係です。が、今ではポンドが強くなって、とてもイギリスで生産し続けられないということで、ビデオの製造は撤退しました。テレビもコモディティタイプのものはやめ、東欧から持ってくるようにした。このように製造拠点の再編成が行われたわけです。同時に、マーケティング、ロジスティクス、サービスも汎欧ベースとなってきました。

さらに今年の始め、いよいよユーロが実際の通貨として出回るようになったことで、汎欧ベースでのアクティビティの強化は、一層必要となってきています。ディーラーの汎欧化が進みますと、ドイツでもフランスでも、ビジネスにおいては英語を共通語として話さざるを得なくなってきます。各国で英語が通用するようになり、コールセンターや経理や人事面など、いわゆるバックオペレーションのシェアードサービス化や、アウトソーシングが活発になりました。

しかしこれではただ効率が良くなるだけですから、本当に重要なのは、今後何を強みとして競争に勝っていくのかということです。いかにバリューアデッドなオペレーションを展開するかが、これから欧州に進出する日本企業の課題であろうと思っております。エンジニアリング・アクティビティやR&Dアクティビティの流れについては先ほど申し上げましたが、将来のコアテクノロジーに関しては、今のところケンブリッジとブリストルという、ハイレベルな学者グループがいるところに研究センターを設けております。すでにケンブリッジの開発センターからは、画期的な技術がいくつか開発されてきています。出てきた技術をスピノフして、新しくベンチャーキャピタルにお金を出してもらい、ベンチャービジネスとしてスタートさせるということもやっております。

このほか、現在取り組んでいる事業を少しでも付加価値の高いものにするために、エンジニアリング・サポートの充実も不可欠です。東芝全体の事業は、パソコンやテレビや半導体関連が50パーセントで、残り50パーセントは、発電所、道路、水道といった社会インフラがらみです。

この後者の事業は、海外では今のところ殆んどゼロです。戦後の復興過程期、海外からの参入から日本企業を守ることから、日本では通産省の指導もあって、社会インフラについては日本固有の技術やシステムを作り上げてきました。それがために日本の技術はグローバルな技術になっておらず、海外に出ていけないという皮肉な側面があるわけです。これはある意味、宝の持ち腐れであり、日本のインフラ関係の企業が等しく抱える問題となっています。

そのブレイクスルーとしまして、我々はイギリス北部のかつての重工業の中心地ダーラムという町にエンジニアリング・センターを作り、有能なエンジニアを採用しました。彼らを日本の府中工場に派遣し、日本が持っている優れた技術を充分勉強させ、それを今度はグローバルに通用する技術としてリデザインしてもらうのです。そうやって国際競争力を付加したうえで、ローカル・パーチェシングにも対応させたいと考えております。

将来は、世界的に活用できるエンジニアリング・リソースを、我々もぜひ提供していきたいと思っています。途上国においては、旧宗主国だったヨーロッパの国々が第一段階の社会インフラを作っていますが、そういう分野にも技術を売り込み、欧州のゼネコンとのジョイントで、途上国での事業チャンスを増やしていきたい。

しかし日本の研究活動、開発活動のプロセスは、欧米とはまったく違いますから、日欧のジョイント・デベロップメントというのは、これまでほとんど成功していません。そこへちょうどイギリス政府の働きかけもあって、東芝では15年くらい前にフェローシップ・プログラムというのを作りました。毎年、イギリスの大学院の卒業生を東芝の研究所に招待し、1年か2年かけて一緒に共同開発をやるわけです。そのフェロー経験者がすでに20人を越しました。毎年同窓会をやっていますが、うちもう4人がプロフェッサーになっています。つまり、日本での研究開発のプロセスをよくご存知の方が出てきている。将来のジョイント・デベロップメントにつながるだろうと期待しております。

我々の会社の場合、これまでではどうしても、日本で開発し、日本で設計し、基本的には製造も

日本でした商品を、どうやって世界中に売っていくかというパターンでした。これから求められているのはグローバルな連結経営であり、市場直結経営であり、システム・ソリューション事業の強化であります。

10年前、20年前と比べると、日本の価値創造力が相対的に低下している環境のなかでは、日本で開発したものを世界に売り込んでいくという、これまでの発想では行き詰まります。むしろそれぞれの現法が、それぞれの地域の経営資源を有効に活用しながら、高付加価値事業を展開し、連結ベースでの企業価値の向上を求めることが重要になるでしょう。経営のリソースや決定の仕組みを日本に集中させるのではなく、できる限りローカルの資源を活用し、そこでバリューを作り上げていく。グローバルなネットワークで相互に結びながら、連結の企業価値を高めていく方向に向かっていかなければなりません。それを可能にするための開発活動に投資の重点を転換しようというのが、当社の考え方です。本日は誠にありがとうございました。

<質疑応答>

Q1：日本は今、3年連続してヨーロッパ市場への輸出が減っています。年間10パーセント以上成長しているといわれる中国・アジア市場ではなく、この段階でなぜヨーロッパ市場が重要なのか、なぜあえて参入すべきなのか、あるいはキラー・モチベーションは何かなのかを説明いただきたく思います。

A1：ひじょうに難しい、またよいご質問だと思います。アジアのマーケットは、モノづくりを中心に、商品市場としてもこれから大きく発展成長していく市場です。とくにモノづくり市場としては、今後もまだまだ魅力を持ち続けるところです。ヨーロッパ市場は少なくとも私どもの分野では、製造拠点としてあまり魅力ある地域ではありません。

テレビを例にとれば、当社の欧州における製造は従来の3分の1ほどになっています。パソコンは欧州で売っているものはまだすべて欧州で製造していますが、最近中国に大きい工場を作りましたし、アメリカでの製造は中止してフィリピンに移行しています。このように、これからも欧州工場の位置付けは変わってくると思います。

しかし、日本が成熟した社会としてどういった付加価値を新たに見つけていくかという面を考えると、ヨーロッパは日本企業にとって、まったく新しい大きな魅力市場となっていくだろうと思います。

庵 征行（イオリ・マサユキ）

1964年、東京大学経済学部を卒業後、株式会社東芝に入社。同社国際事業部、東芝アメリカ社を経て、1991年にデュッセルドルフの東芝ヨーロッパ社へ。99年には東芝欧州総代表に就任しロンドンに駐在。2002年より東芝キャリア社常務監査役。

- 1 欧州経済圏規模と広がり
- 2 EUの現状と今後の展望
- 3 欧州の魅力再発見
- 4 最近の動きの一例……環境問題への対応
- 5 東芝の欧州展開事例

①

TOSHIBA Toshiba of Europe Limited (TOEL)

1. 欧州経済圏の規模と広がり

日米欧経済圏規模比較

・GDPと人口

	ユーロ圏	EU	米 国	日 本
GDP:	US\$5825bil	US\$7586bil	US\$7760bil	US\$3380bil
人口:	292百万人	376百万人	274百万人	126百万人

(ソース: Eurostat, 人口2001/1/1, GDP1998)

地域の広がり

1. ユーロ圏拡大……2010年には27カ国(HSBC予測)

2. 後背地

中東欧、CIS、中央アジア (CISへの直接投資の7割はEUから)
中近東、アフリカ (トルコがEU経済圏の生産拠点)
旧植民地(東南アジア、中南米)への経済的支配力

②

TOSHIBA Toshiba of Europe Limited (TOEL)

2. EUの現状と今後の展望 (1)

- EU統合の目的: ①戦争の回避、②欧経済の国際競争力強化
- EUの歩み
 - 1957 ローマ条約締結(仏独伊、ベネルクス3国)……現在のEUの基礎となる基本法が成立
 - 1968 関税同盟成立。これにより、EC域外に対し共通の関税・通商政策が採用
 - 1975 欧州通貨制度(EMS)がスタート
 - 1992 マーストリヒト条約締結。ECは「European Union-EU」として組織統合
 - 1999 バーチャル通貨ユーロの導入
 - 2002 “ユーロ”貨幣の流通開始
- 「ポスト・ユーロ」の課題
 - 1) 実質的統合へ
 - ①税制の統一
 - ②会社法制、労使協議会等々の制度・法制の統一
 - ③制度・法制の統一を通して、各地域間/各国間の格差を正をどう実現していくか

③

TOSHIBA Toshiba of Europe Limited (TOEL)

EUの現状と今後の展望 (2)

- 2) 東方への拡大
 - 2004年までに、申請国10カ国(ポーランド、ハンガリー、チェコ、ラトビアなど)のEU新規加盟を合意
 - EUへの拠出額が多い国(特に、ドイツ)に、負担増となる
 - 最大人口国ポーランドの農業問題ー現状のEU支出の44%が農業への補助金
- 3) EUの将来像をめぐる“議論”
 - ① 超国家 (フランス・ドロール元EU委員長)
EU政府のみが存在 制度・法制は統一
 - ② 連邦国家 (ドイツ・コール前首相)
軍事、通商、外交などは、連邦政府。
その他については、各閣に主権
 - ③ 分権国家連合 (英国、デンマーク、アイルランドなど)
現状のEUの姿

④

TOSHIBA Toshiba of Europe Limited (TOEL)

EUの現状と今後の展望 (3)

- 欧州会社法……2000年10月 欧州理事会が指令を採択 2004年発効の予定
欧州の市場/通貨統合の流れの中で、企業活動が汎欧化していくのに、法制度の面に対応
EUで統一的な欧州会社(Societas Europaea:SE)の設立が可能
- ・現時点で言われているSEのメリット
 - ①各国別に係る会社設立・運営費用等の費用・時間の削減が可能
 - ②経営管理組織、従業員の経営参加制度について、有利な条件のSE設立国を選択できる
 - ③法人格の変更なしに加盟国間における本店の移転が可能
- ・従業員参加
 - <現状> ドイツ 従業員の経営意志決定への参加を前提
 - 英国 従業員の経営意志決定への参加なし
 - 両者の乖離を調整し、統一ルールを決めることは 困難
 - 欧州会社法では、各企業が、労使の合意により、自主的に決定する
- ・会計制度、税制の体系を含めておらず、とりわけ税務事項を各国に委ねている
- ・現時点では メリットは限定的
- 今後、税制面の調整がうまく進展していけば、欧州規模で活動する企業にとってのメリットは大きく、東芝としても欧州会社法の法整備の進展には注目を要する

⑤

TOSHIBA Toshiba of Europe Limited (TOEL)

3. 欧州の魅力再発見

— 21世紀は欧州の時代！？ —

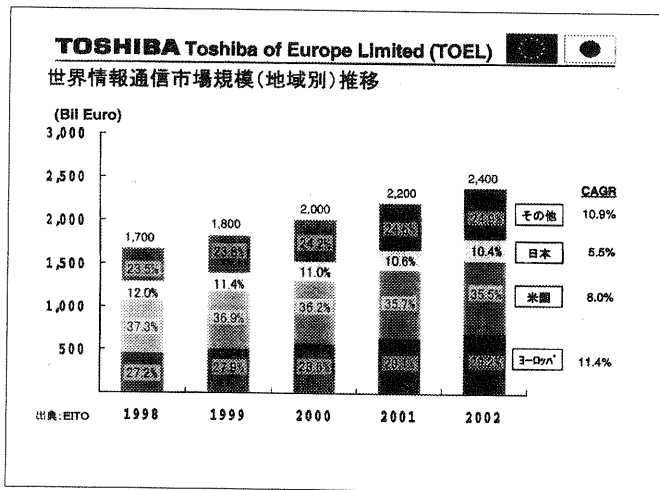
◆EU統合の目的 [大欧州の再興]

- ・戦争の回避(政治的安定)
- ・欧州経済の国際競争力強化(経済的繁栄)

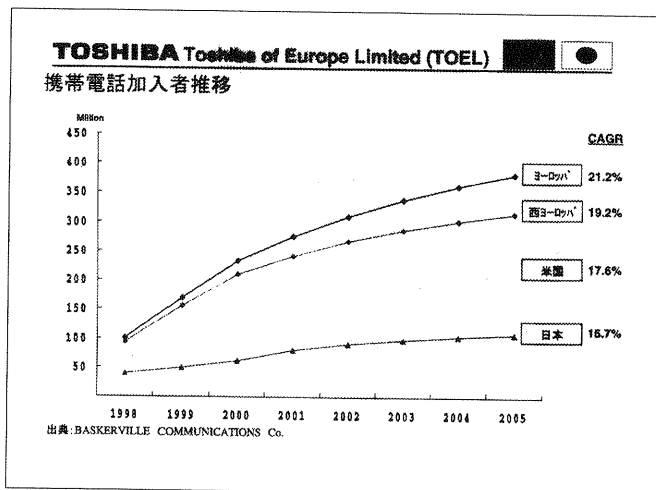
◆EU統合は通貨統合の段階に入り、着実な進展を見せている

安定的且つ着実な進歩・成長を遂げている欧州、将来益々大きな事業機会を生み出していく欧州の実情を紹介したい

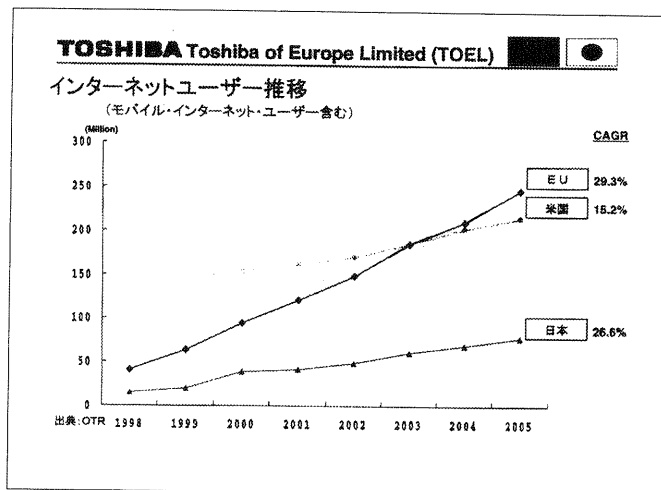
⑥



⑦



⑧



⑨

TOSHIBA Toshiba of Europe Limited (TOEL)

欧州の変化

歴史的変遷

- 過去:
 - ・国の壁、固有の規格・言語・文化・社会インフラ → 市場としての魅力小さい
 - ・閉鎖市場でLocal Playerが強い(例: 独のPCメーカー) (例外: 英国)
 - ・Global企業としての影響力小
 - ・欧州発のグローバル技術・商品はGSMまで殆ど無し
- 変化:
 - ・大型事業再編・M&Aの活発化(欧州域内の合併及び米企業買収)
 - ・情報化 ← eEurope(電子欧州行動計画)等EUイニシアティブによる促進
 - ・規制緩和・自由化、民営化 → メガコンペティション
 - ・汎欧ベースのMega-Playerの出現
 - ・汎欧ベースの共同開発PJ...巨大PJ (EUがサポート)

テレコムバレー	南仏
バイオバレー	ライン河上流地域
メディコンバレー	デンマーク、スウェーデン

国の壁を超えたMega-Playerの出現と市場の域内等質性の確立、更に後背地の大規模な取込みにより、巨大市場が形成されつつある

⑩

TOSHIBA Toshiba of Europe Limited (TOEL)

欧州発大型技術開発の可能性

- EUイニシアティブ
Framework Programme
- 大型サイエンスパークの出現
- 技術標準化活動の活発化
大型共同開発PJ
- 後背地の活用
東欧の開発パーク
インドの開発パークの積極的活用

⑪

TOSHIBA Toshiba of Europe Limited (TOEL)

欧州のR&D助成プログラム

— Framework Programme —

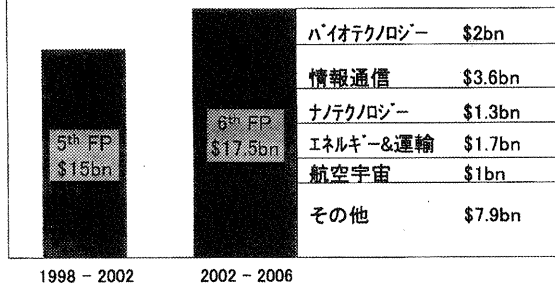
- 欧州は日米との技術力格差に危機感を覚え、欧州技術力の底上げ・欧州産業界の競争力向上を狙って研究開発助成のプログラムが欧州委員会を中心に推進され、成果を挙げている
- 第1次Framework Programmeが1984にスタート、現在は第5次FP(1998~2002)実施中
- プログラムの概要
 - ◆ 複数国に跨る複数企業及び研究機関による共同開発プロジェクトを支援、開発費の半分を補助
 - ・他地域企業の欧州現法も参加可能
 - ・第5次FPでは1039のプロジェクトに約3000の企業・団体が参加
 - ◆ Pre-competitive段階の研究開発中心
 - ◆ 技術標準化に関わるプロジェクトも多い

⑫

TOSHIBA Toshiba of Europe Limited (TOEL)

6th Framework Programme 予算

予算規模以上に呼水効果が重大



13

TOSHIBA Toshiba of Europe Limited (TOEL)

欧州のサイエンス・パーク

➤ 欧州には350近くのサイエンス・パークがあるとされている

例: Sophia Antipolis (テレコム・バレー)

- ・仏南部のニース郊外に1974年から建設開始
- ・約1200社の企業と約70の大学・公的研究機関、25,000人の技術者・研究者(含む学生)
 - 情報通信300社、医療・バイオ60社、多くのベンチャー企業
- ・日立、Lucent Technology、Siemens、Cisco Systems、Intel、Oracle、SAP、IBM、TI、etc

Kista Science Park

- ・スウェーデン、ストックホルム北西部
- ・約700以上の企業・団体、技術者・研究者は28000人以上
 - エリクソン、ノキア、IBM、マイクロソフト、HP、Sun Microsystems、インテル
- ・主な研究分野
 - 通信、モバイル、IT

14

TOSHIBA Toshiba of Europe Limited (TOEL)

欧州の技術標準化活動

➤ 欧州と米国の規格化の違い

欧州の標準化 vs 米国のデファクト・スタンダード
協調/協力/話し合い 強者の理論/自由競争

➤ 欧州の技術標準化

- ◆ 欧州委員会、標準化機構(欧州電気通信標準化機構(ETSI)、欧州標準化委員会、欧州電気標準化委員会)、産業界が協力して技術標準化を推進
- ◆ 毎年約1千件の欧州標準規格が生み出される

➤ 欧州の技術標準が世界標準になる可能性大

- ・ 欧州経済の規模の大きさ
- ・ 技術標準化活動に参画する企業数の多さ(米国企業含む)
- ・ 旧植民地に対する経済的影響力

15

TOSHIBA Toshiba of Europe Limited (TOEL)

欧州の技術標準化活動

➤ 欧州標準から世界標準へ

- ◆ GSM: 約130カ国
 - ◆ DVB (Digital Video Broadcasting)
 - ・ DVB-S (Satellite): 事実上の世界標準(日本も採用)
 - ・ DVB-C (Cable): 米国も採用、世界標準になりつつある
 - ・ DVB-T (Terrestrial): 日本は異なる技術だが世界標準となりつつある
 - ◆ UMTS (3G): 日欧共通のW-CDMA方式で世界標準となる見込み
 - ◆ DAB (Digital Audio Broadcasting): 欧州の他、多数の国で採用(検討)
- 世界標準になる可能性のある技術
- ◆ DVB-MHP (Multimedia Home Platform): TVインターラクティブ・サービス
 - ・ DVBは放送・通信・インターネット技術の融合プラットフォーム化を狙っている
 - ◆ E-Purse
 - ◆ DECT (Digital European Cordless Telephone)

16

TOSHIBA Toshiba of Europe Limited (TOEL)

欧州社会の特性・強み

➤ 多様性(民族、言語、文化)

- ◆ 多様性を認め、多様性を強みとする社会
 - ・ 様々な観点/方法でのアプローチ → より良い解決策・結果

➤ 協調、安定を重視 → 安定的成長&大きなPotential

- ◆ 敗者を出さない社会 vs 米国 "Winner takes all"
- ◆ 中間層が厚い社会 vs 米国 貧富の格差
 - ・ ネット社会を担う中間層 → 将来の巨大市場
- ◆ 米国よりむしろ日本に価値観近い → 日本企業との肌合い
 - ・ IT産業の離職率: EU 5% vs 米国 20%

➤ 経済力を有する中核国を中心に周辺国も含めて結束・統合

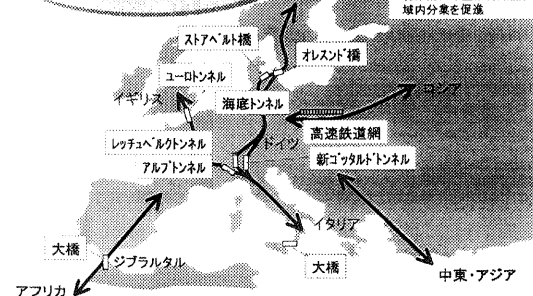
- ◆ ある程度自己完結機能を有する個々の国家の連合体(多細胞の欧州)
 - 強く且つ安定的な経済圏を形成
- ◆ 将来的には、現在進められている基幹交通網整備とも相俟って、産業再配置・域内分業が進み、経済効率・生産性の向上へ

17

TOSHIBA Toshiba of Europe Limited (TOEL)

欧州鉄道インフラ整備計画

欧州の基幹交通網として14のプロジェクトを指定、2006年までに50億ユーロを補助金として投じる計画。



18

4. 環境問題への対応—Sustaining Competitiveness

1. EUの環境政策／規制

・・・[上からの圧力／誘導]

①エネルギー政策・・・アム(助成金)とムチ(税金)による推進

- * 再生可能エネルギーの総電力消費量に対する割合

	現在	2010年	現在既に高レベルを達成している加盟国 (オーストリア:66%、スウェーデン:46%、フィンランド:26.3%等)
EU	14%	22%	
仏	15%	21%	
独	5%	12.5%	
英	3%	10%	

エコロジカル・エコノミー (⇔ 自由競争のエコノミー)

- * 再生可能エネルギーの開発・活用に対するEU及び国毎の補助金
- * 化石エネルギーに対する環境税 (→ 自然エネルギー助成金の財源)

例) 英:2001-2004予算
4億3600万ユーロ

②環境規制

- * WEEE(廃電気電子機器リサイクル指令)
対象・・・PC、TV、VTRなどの家電製品、医用機、事務機等 B to Bも含む
最終製品生産者が対象
廃棄物の費用負担、生産者の回収責任を明確化
- * RoHS(特定有害物質使用禁止令)・・・鉛、水銀、カドミウム、六価クロム、PBB、PBDEの6種類
対象:発効日以降に製造され、且つ市場に出された電気電子機器類。但し、医用機器、モニター等は除外

環境問題への対応—Sustaining Competitiveness (2)

③EUにおける排出権取引市場の開発

- * 英国:2002/4/2から開始、36企業参加、任意参加型
- * EU:将来的に排出権取引の仕組みを構築、強制型を検討

「法律によって設定された枠内で排出量を削減した企業は、その削減した排出量を排出量が多すぎた企業に売却することができる仕組み」

2. NGO／環境団体(Friends of the Earth, Green Peace等)の圧力 ・・・[下からの圧力]

- * 企業の環境対応の姿勢を調査、ランキング表を作成
- * 01年にTIU-CPDIに対し二団体から質問状

3. 先進的欧州企業の戦略的対応 (受け身から積極的・戦略的取り組みへ)

- * Corporate Social Responsibility (CSR): 開示性と透明性の高いビジネス・プラクティスのこと
あり企業の倫理観に基づき従業員や地域社会、法令、人権及び環境の尊重を自ら実践すること
- * CSRへの対応: 差別化のポイントに欧州機関投資家の投資判断の基準となりつつある
 - ・ 環境対応をCSRの中核に据え、その先進的取り組みをアピールして競争優位を築く
 - ・ 環境や人権などに配慮する企業の株を買うSocial Responsible Investment (SRI) 市場の拡大
- 英政府・・・年金運用受託者に対する環境や人権等への配慮の程度の情報開示の義務化
独仏も英をフォローする動き
EU・・・グリーンペーパー「企業の社会的責任に関する欧州フレームワーク」を発行

19

20

環境問題への対応—Sustaining Competitiveness (3)

＞ 業界ベースでの対応

- * 「持続的な競争力の維持」を目指して業界団体レベルの活動も活発化
- * 企業、政府、環境団体を交えての討論する場 → 競争のルール／土壌作り
- * グローバルの競争を同じルール／土壌で行えるように欧州以外の地域にも働きかける
→ 最も先進的な地域の競争のルールに統一化されていく

例) ・World Business Council for Sustainable Development (WBCSD)

グローバル企業約180社が参加

例: ノキア、フィリップス、ダイムラークライスラー、ABB、ボーダフォン、ソニー、トヨタ、NTT、三井物産

・International Chamber of Commerce (ICC)の環境委員会

グローバル企業約130社が参加

・Business in the Environment (BIE)

英国企業、英国進出企業が自分たちのイニシアティブにより結成

5 東芝の欧州展開事例

(I) TOSHIBA at a glance

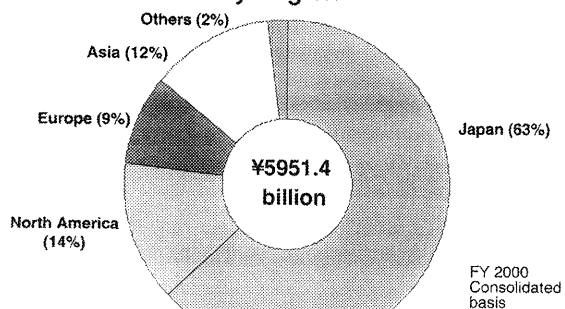
21

22

Outline of Toshiba

	European Operations	Global Operations (consolidated)
Established	Toshiba Europe in Düsseldorf in 1969	Toshiba Corporation in Tokyo in 1875
Consolidated Turnover	€5.1 Bn	€54.2Bn
Employees	4,700	198,000 (worldwide)

Sales Breakdown by Region



23

24

(II) TOSHIBA in Europe

25

Market Presence in Europe (2000)

- Portable PCs No.1 share in Europe 18.6% (Compaq 16.0%)
UK ----- 20.0%
Germany -- 16.4% (IBM 11.0%)
France ---- 21.0%
- Copiers No.4 share in Europe 9.9%
- Colour TVs No.3 share in UK 11.5%
(esp. Project TV 30.0%)
- Medical Equipment No.4 share in Europe 15.0%
(No.3 share globally)

26

Typical steps of globalisation

1. Exports through trading companies or local distributors
2. Exports expanded by establishing overseas sales subsidiaries
3. Establishment of overseas manufacturing subsidiaries
 - to avoid trade friction (especially in 1980s)
 - to address market needs in a more precise and timely manner
4. Establishment of overseas R&D facilities
 - to utilise local or global R&D resources

27

History of European Operations

- 1960 Started sales through distributors in main European countries
- 1969 Toshiba Europe GmbH established in Düsseldorf, Germany
- 1970s Expansion of subsidiary operations of all business groups in Europe
- 1980s Rapid growth. Manufacturing started

1978	Plymouth, UK	- CTV
1982	Braunschweig, Germany	- Semiconductor
1986	Martin Eglise, France	- PPC
1990	Regensburg, Germany	- PC
- 1990s Started R&D activities

1991	Cambridge
1998	Bristol

28

Toshiba's operational change in Europe

Major steps for pan-European operation:

1. Concept of single market introduced in 1992 with Maastricht agreement
 - Restructuring started for future pan-European operation
2. Virtual currency "Euro" introduced in '99
 - Further restructuring
3. Real currency "Euro" introduced in '02

29

Concept of Single Market introduced in '92

- Recession of European economy → "Efficiency" rather than "Effect"
- In our "office product group" (mainly PC & PPC) +
- "consumer product group" (mainly CTV, VTR, etc.)

	'91	'95	'00	'03
Office Product Group	8 Co.	15 Co.	4 Co.	3 Co.
Consumer Product Group	7 Co.	3,950 staff with 5 branches	3 Co.	? Co.
Turnover	1.5Bn\$	2.2Bn\$	3.5Bn\$	
U.S. Business	2.5Bn\$	3.0Bn\$	3.7Bn\$	
	(2 Co.)	2 Co.	2 Co.)	

- European Operation used to be considered inefficient and not attractive enough, compared to that of USA

30

Virtual Currency "Euro" introduced

➤ Major change in European market

- Single currency → price transparency → acceleration of competition
- Economic globalization thru privatization, de-regulation & spread of internet → Mega Competition → Mega Player
- Champion technology (GSM, etc.)



➤ Further Reorganization

- Reform of manufacturing site
- Pan European Operation
 - marketing
 - logistics
 - service

31

Real currency "Euro" introduced

Accelerate single market

→ Strengthening operation

- 1) Pan-European activity
 - European call center
 - Integration of back operation
 - SCM, CRM
- 2) Value-added operation

32

Expectation for Future Operation

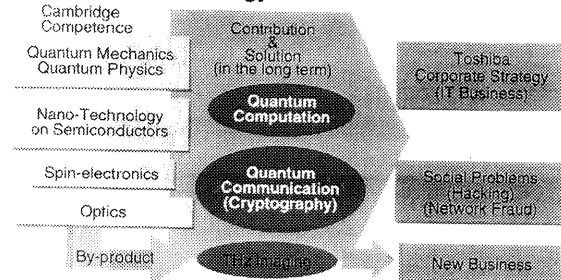
- especially value added activity through utilization of local engineering resources

33

2-1. R&D Activities through 2 JVs

2-1-1. Cambridge

Research Strategy



34

Recent Topic in Cambridge Research Laboratory

Toshiba spin-off Teraview Ltd in April 2001

Terahertz: Far-IR based Medical Imaging Technology
The first trial of VB establishment with VC in Cambridge



UK VC-consortium
Cambridge University/College
Coherent Inc (US)

£3.75M investment

Toshiba Res
Europe Ltd

Research Team
Technology
Fixed Assets

Teraview

Shares

Multi-gate Strategy of R&D outcome

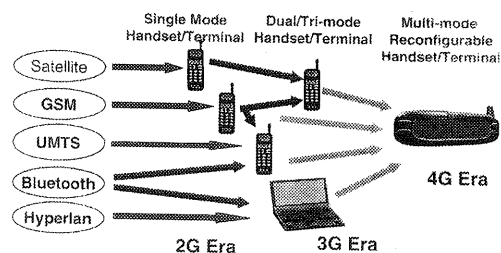
TREL/CRL

35

R&D Activities through 2 JVs

Bristol

Towards Software Defined Radio



36

Investment for R&D/Engineering Activity

Engineering activity to support current business as well as help Japanese technology move to European standards

- Durham Engineering Centre (UK)
- European LSI Design Centre (Germany)
- Mobile Communications Engineering Centre (UK)
- Advanced Digital TV Design Centre (UK)

37

Durham Engineering Centre

- Established in July 2000
- New power transmission systems engineering centre
 - ◆ provide technical and marketing services required to support Toshiba's activities in the international market for high technology power system protection, control and substation automation systems
- Located within the Mountjoy Research Centre at Durham University
 - ◆ benefit from the local engineering resources
- Redesign Japanese technology to global standards to strengthen global competitiveness

38

Investment in R&D/Engineering Activities (Future)

- Solution activity for high value-added operations
- maximum utilization of local engineering resources including outsourced vendors, and transfer/exchange these output, business knowhow between HQ & other regions to strengthen Global operation
- Joint activities combining Japanese core technology, subsystems and European General Contractors for social infrastructural business in developing countries

39

Investment for R&D/Engineering Activity

1. **World top level research centre for future core technology**
 - Cambridge Research Laboratory (UK)
 - Telecommunications Research Laboratory (UK)
2. **Engineering activity to support current business as well as help Japanese technology move to European standards**
 - Durham Engineering Centre (UK)
 - European LSI Design Centre (Germany)
 - Mobile Communications Engineering Centre (UK)
 - Advanced Digital TV Design Centre (UK)
3. **(Planned)**
 - Solution activities for high value-added operation
 - Joint activity combining Toshiba's core technology subsystem and European General Contractor for social infrastructural business in developing countries

40

Fellowship Programme

- In 1983 Toshiba became the first private company to establish a 'Research Fellowship'. The Fellowship was an initiative of Sir Hugh Cortazzi, then British Ambassador to Japan & Mr Shoichi Saba, then Toshiba's president. The purpose of the Programme was to enable outstanding young scientists from Britain to live and work in Japan.
- Toshiba Fellows have the opportunity to work with Japanese researchers in Toshiba's research laboratories for up to 2 years. They are also encouraged to gain maximum benefit from opportunities to become familiar with Japanese industry and culture.

41

Fellowship Programme (continued)

- To date more than 20 Toshiba Fellows have been appointed.
Of these, 4 Fellows have subsequently gone on to be appointed to professorships within their universities.

There will be increasing number of JVs between the UK and Japan in the future. Toshiba believes that Toshiba Fellows understand cultural differences as well as different ways of approaching research and development and will make an active contribution to these joint developments in highly advanced technologies in the UK and Japan.

42



欧州事業構造についての提言

1. 現状の問題

- ◆ 現法側での付加価値がほとんどついていない

2. 重要な経営課題

- ◆ 連結経営重視: 一極(日本)のみでなく各地域での利益極大化が必要
- ◆ 市場直結型経営
- ◆ システム/ソリューション事業強化
- ◆ 日本の価値創造力の相対的低下

日本一極集中構造から市場・顧客に近い各現法が経営資源を有効に活用し、
高付加価値事業を展開し、連結ベースでの企業価値の向上が求められている

3. 本社 vs 現法の事業構造上の問題

- ◆ 過去の一部の現法経営の失敗にも起因し、現状は経営資源、経営判断(特に投資)が本社に集中し過ぎ、現法側は本社から受け取る機器端末を如何に効率よく拡販するか(減量効率経営)に力点が置かれ過ぎ、自ら市場・顧客の求めるSolution提供、又より付加価値を高めるための企画提案、実施する当事者(意識)能力が弱い
- ◆ 市場・顧客への対応力強化、更にはシステム・サービス化を進めるためには現法経営の在り方、本社との関係の見直しが必要

「欧州での日系企業のサバイバル戦略」

野村證券株式会社 常務取締役 柴田 拓美

今日はこのような重要な場にお招きいただきありがとうございます。私はこの5月に日本に帰ってくるまで、およそ15年間、海外におりました。野村證券に入社して26年になりますが、アメリカ留学をふくめると、このうち17年間を日本の外で過ごしてきました。ヨーロッパから戻るとすぐ、まったく別の案件で今度は中国へ出かけるといった具合で、いつもどこにいるかわからないような状態です。

私の演題、「欧州での日系企業のサバイバル戦略」には、副題として「ある企業のケーススタディー」とあります。「ある企業」とは当社（野村證券株式会社）のことです。

今、皆さんに見ていただいている写真の建物が、野村證券のヨーロッパ本社です。1890年に建った中央郵便局の石造りの外壁をそのまま残し、内部を改装して利用しています。その改装工事が1990年でしたから、たとえて申しますと、最中の皮と餡子の間に100年の差があることになります。金融というのは形に見えませんが建物は大事です。周囲の景観を守るという意味でも、こういった古い建物を残すヨーロッパのカルチャーは素晴らしいと思っております。

今日はどういう角度からお話しようかと思ったのですが、私は証券会社の人間ですから、ユーロの時代が何を意味するのかということは常に考えております。たしかに資本市場は私どもの目の前で急速な統合を遂げています。金融の分野でも、あちこちで証券取引所が合併した、パリが勝った、フランクフルトが勝った、ロンドンが云々と新聞には書いてありますが、これはまったく関係ありません。ヨーロッパ全体にお金が流れるようになったことだけがポイントであります。たとえばイタリアで何かの不動産のキャッシュフローを買って、それを販売するときにドイツでたくさん売れるとか、イタリアのベンチャー・ビジネスをフランスで売るとか、為替のリスクがなくなった分、どこでお金を調達しても、また、どこに対してお金を供給しても同じという現象がすでに起きています。ベンチャーキャピタルといった一番リスクの高いところ、それからもちろん株式の発行、株式の欧州レベルでのインデックス化、国債・社債・証券化市場と、そのすべてで急速な統合がすでに起きてしまっている。これが「ユーロの時代」が意味するところの第一であろうと思います。

第二に、欧州というのは多様性を内包した社会であって、イタリア人に受けるマーケティングが、即、フランス人にも受けるとは限りません。種々の商慣習がヨーロッパ全体で同じというわけでもありません。従いましてマーケティングに関しては、国ごとの文化を尊重する段階です。ただいっぽうで、物流においては急速な統合が始まっています。特にヨーロッパの北西部、オラ

ング近辺などに顕著です。企業によって考え方は違いますが、マーケティングは国別に、物流はヨーロッパ全体にというのが主流になってきています。

製造分野でも、コストの高いところから安いところへと凄いい勢いで動いています。私どもでは EU アクセション・カントリーズと呼んでいます。近々 EU に入るような東欧諸国に製造サイトができたり、中国で作ったものを日本向けではなく世界各国へ送り、そのうちの一部がヨーロッパへ来たりということが起きています。

「ユーロの時代」が意味するものは、ひじょうに単純です。資本主義の基本であるお金はもう統合してしまった。物流もほぼ統合しつつある。マーケティングはまだ統合できていない、ということであろうと思います。

現在ユーロ圏内で何が起きているかという、いくつかのシンプルな課題がみられます。ひとつはユーロ圏外にある英国。英国の中央銀行の方々とお話しますと、ひじょうに金融政策が難しいとおっしゃいます。なぜか。それはイギリスという国が、二つの経済に分かれたからです。製造業、そしてサービス業。製造業はひじょうに不調であります。通貨が強いがゆえに、イギリスに製造拠点をもち企業はひじょうに苦勞をされている。製造業だけを考えた場合には、イギリスの金融当局としては、金利を下げて経済を刺激したいという希望をもつわけであります。かたやサービス経済、これは金融であって、法律であって、会計であって、またアドバイズメントであって、ありとあらゆるサービスであります。このサービス経済はひじょうに活況であります。

このように、ひとつの国に二つの経済があつて、その二つの経済がまったく異なる状況にあるときに、どういった金融政策をとるのかは、ひじょうに難題です。ひとつの国のなかでさえそうなら、10 数カ国から成るユーロ圏内全体となるといかに難しいか、それがここへきて出てきています。

まずドイツ経済が、今、物凄いい勢いで落ち込んできています。一説によりますとヨーロッパ統合のための費用の相当部分は、ドイツとフランスが負担しているといひます。見かけは他の国々も拠出してはいますが、そうした国々は同時に多額のお金を受け取つてもいる。そのなかで、ネットが一番払っているドイツが、急速にダメになってきている。なおかつヨーロッパの金融が、10 年前の日本と同じような状況になりそうな気配がある。ですからかなりチャレンジが大きいのです。ドイツにとってみれば明らかに金利は下げたほうがいいだろうし、マーストリヒト条約なるもので財政の赤字はかなり抑えられてはいますが、実はもう財政赤字を作つたほうがいいのではないかという状態であります。いかんせん、ヨーロッパ全体でほぼ同じ金融・財政政策をとらなければいけない、ということになりますと、ドイツという国は、イギリスにとっての製造業と同じ状態になるわけです。

私ども‘金融マフィア’が集まると、「日本の銀行の不良債権はだいじょうぶなのか」と言つてさえいれば、いかに勉強していない人であっても、つい最近までは‘金融マフィア’面ができました。今は日本に加えて、欧州の保険業界とドイツの銀行の問題があります。

欧州の保険業界では、90 年代を通じてリスクの多様化を図りました。アラスカでエクソンの

バルディーズ事件（編注：1989年に、エクソン社のバルディーズ号がアラスカ湾で座礁し、大量の原油が流出した事件）が起きて、保険業者はたいへんな損害を被った。75年間おとなしかったハリケーンが、突然アメリカ中で大暴れをしていることもあった。保険業界というのは、こうした天変地異や事故、自然災害がらみの商売だけに、自分たちの保険業務を集中すると会社が潰れるかもしれません。そこでリスクの多様化を急ぐという戦略的な決定を90年代のはじめに行って、それをずっと追求してきたわけです。加えて、クレジット・デリバティブですとか、クレジット・デフォルト・スワップですとか、要は他者がもっている信用リスクを自分たちが引き受けることによって、リスクの分散を図ってきました。

ビジネスの面ではリスクの多様化が図れたのですが、ここへきまして意外なことが起きてきました。確かに事故と天変地異と企業クレジットの間の統計的な相関は低いのです。しかし保険会社というのはバランスシートをもっています。バランスシートには株式があり、不動産がある。そして株式の下落と企業の信用低下の間には、かなりの相関関係があります。国際的にはテレコムですとか、それからアメリカの一連のスキャンダルもあって、このところ、いろんな企業がダメになっているんですね。となりますと、企業部門で大損をする。その大損をカバーする資本の元である株や、不動産の価値が下がっているということです。

少しずれますが、2年ほど前にアルゼンチンで債務危機が起きました。そのとき、アルゼンチンの債権を持っているのは誰なのかということで、当局がいろんな銀行に電話をして調べたことがあります。ところが驚いたことに、誰も持っていないというのです。さらに聞いてみると、どうも皆さん、アルゼンチンのクレジットを空売りしている。しかしリスクの総体は変わりませんから、誰かが持っているはずです。当時言われたのは、アメリカのペンション・ファンドや、イタリアのリテイル・インベスター、ヨーロッパの保険会社などでしたが、ここへきてそれが表に出てきたとのことです。

今の世界金融は一応安泰であるとしても、あとどれくらいの外部的ショックに耐えられるか、というテーマがございます。おそらく耐えられるでしょうが、「骨の周りにあまり肉が残っていない」と表現するのが正しいのではないかと思います。

以上が「現在」の状況ですが、私の講演の主旨はケーススタディーで、ケーススタディーは「過去」についてのお話です。その観点から見ますと、日本で10年ほど前に起きたことが、どうも今、ドイツで起きている。では10年ほど前に、日本ではどういったことがあったのか。少しまとめてみたいと思います。

世界の金融というのは、90年代末に一度終わったと言われました。1998年には、LTCM、ヘッジファンド、ロシア危機といったものがありました。これを日本と併せて考えます。

皆さん「失われた90年代」という言葉に慣れていらっしゃると思いますが、96年には5パーセントを越える成長がありました。97年には消費税が増税されました。所得減税が廃止され、ケインズ的な政策に急ブレーキがかかった時代です。ほぼ期を一にして、金融危機がおきて、三洋証券、北海道拓殖銀行、山一証券が倒れました。また、国際金融危機、とくに97年7月2日

以降のアジアの通貨危機も起きています。

これらを前兆として、98年、危機に対応するかたちで、日本でいろんな事態が起きました。ひとつは日興証券に対してトラベラーズ（現在はシティバンク）が資本参加を行い、大和証券は住友証券の資本を受け入れました。同時に、長期信用銀行、日本債権信用銀行がご存知のような結果になりました。国際的には、ロシアの経済危機やLTCM（ロングターム・キャピタル・マネジメント）の破綻が特筆されます。

皆さんがヨーロッパの銀行のオーナーであるとする、お金を貸したくない先が、この98年に二つ出てきます。ひとつは日本です。もうひとつはLTCMがらみのアメリカの投資銀行です。野村証券というのは日本の会社です。しかしアメリカとのエクスポージョンも大きいことから、野村は「日本」であると同時に「ウォール街」でもあった。このためかなり試練の年でありました。日本が見捨てられ、ウォール街も売られた年だったからです。他の日本の金融機関はみなそうではありますが、日本であり、かつウォール街でもあったのです。

99年3月には、我々はたいへんな赤字を抱え、そこからどうやって脱出するかが当時のテーマでした。いとも単純な話で、ある程度は生きていける状態にできない限り、会社全体が死んでしまうということです。従いまして、まず大幅な経費カットを行いました。年間4億ポンドから3億ポンドへ費用を一挙に減らしたわけです。かつバランスシートの縮小も行いました。いろんなトレーダーのポジションに対して、売れるものは全部売れと指令を出し、その結果、ものによっては半分以下になっています。

三番目は一番大事なことです。会社が生き残るためには、利益を出すというより、金が回ればいいという面があります。黒字倒産ということもありますけれども、赤字で長く生きていくことは可能です。その際ファンディングというのが重要でして、当時も10億ドル集めようじゃないかということになりました。そこでヨーロッパの銀行40行ほどに話をしましたが、どうしても9億6000万ドルくらいしか集まらない。よくそれだけ集まったと思うのですが、とにかく残りの4000万ドルも、もう一度頭を下げて集めることになったわけです。

久しぶりにヨーロッパ大陸の銀行の会長さんに電話をして、金を貸してくれと頼みました。「ちょうど日本をどうするか考えていたんだ」と相手はいいます。そこで、「日本は心配ない。仮に日本に心配があっても、日本の金融機関は心配ない。仮に日本の金融機関に心配があっても、自分たちは心配ない」と、たとえばこういう会話になります。論理的にはあまり当ていませんが、そこは「気合」であります。

このようにして最終的に、何とか10億ドルを集めることができました。そして実は、この最後の数千万ドルというのが、後々おおいに役に立ってくれることになります。なぜなら、世界の金融機関が日本を捨て、ウォールストリートを捨てているときに、36もの銀行がコミットして10億ドルを拠出したわけですから。

このエンドースメント効果には、物凄いものがありました。いったん10億ドルが集まると、バイラテラルといいまして、シンジケートを組まない1対1のコミットメント・ラインを通

じて、さらに別途60億ドルが集まりました。つまり、最初の10億ドルには、実は60億ドルの価値があったことになります。これがもし10億ドルではなく、9億6000万ドルであったとしたなら、のちの60億ドルにはつながらなかったでしょう。この違いを達成するためなら、乞食をしてもいいと思います。信用の世界には、そんな、一種の「ねずみ講」的な面もございます。

生き残りのためにリストラも行い、半年で2300人の人員を1830人に削減しました。ヨーロッパの持株会社取締役会で、1800人と初めて発表したときには、皆さん意味がわからなくて、文字どおりの沈黙がありました。弊社の人件費は、コントロール部門の比率が高く、ボーナス前の人件費で57パーセントがバックオフィスでした。人員削減を行ったあとは、翌年で52パーセントにまで下げています。その翌年、フロントでお金を稼ぐ方々のコストを上げようということで、実際にこれを増やし、バックオフィスでは引き続き下げていった。ちなみにこの数字は直間比率で、間接部門では今、42パーセントにまで下がっています。

98年の日本売り、ウォールストリート売りを振り返りますと、やはり恐ろしい年だったと思います。しかしそれだけに、経営者として行うべきことは、きちんとやらざるを得ません。たいへんな時期ではありましたが、自分の頭で考えて実行すれば、大きなチャンスであったとも考えています。その頃あまり良くないこの頭で考えましたのは、縮小不均衡の防止であります。たとえばリストラなどによりコストを5パーセント削減できたとしても、売上げが10パーセント下がっては何にもならない。となると、いったいどこにうちの強みがあるのかということで、戦略的優位の追究がかなり大事になります。

野村証券は当時、150人程度の非常に小さい銀行をヨーロッパに持っていました。これがシティコープと同じグラウンドでやっているわけですから、勝負になるわけがない。おそらくここをきちんとリストラしろといわれれば、150人を120人という数字が出てきたと思いますが、私が決めたのは、150人を20人にしてくれということです。これは商売分野を絞り込めば可能なのです。そうしておいて証券業務は維持をする。それから直間比率の大幅改善。これには機械を使います。残った方々の給料は上がってもいい、1人当たりのコストは高くなってもいいから、質を上げてくれ、効率を上げてくれということです。

もうひとつ、ローカル・オプティマイゼーションという言葉の直訳で、局地最適の排除というのを行いました。それぞれの店で独自の多様性をといることをやっていると、小さい店の中がどんどん細切れになっていきます。そこでまず、「あなたがたはこれこれをやってください。他は不要です。多様化は会社全体で行います」と、明確に言うておきます。こうしますと、コストが2割5分減っても、レベニューは5パーセントも減らないということが起きます。なおかつユーロの時代でありますから、大きい機会が必要なものは全部ロンドンにまとめ、大陸はマーケティングに徹する。こうすれば各国独自の文化を尊重したマーケティングは残ります。

リストラというのは、人間の気持ちにとってひじょうによくありません。ですが、どうしてもやらなくてはならない場合はあります。リストラを行う前の会社というのは、とても雰囲気が悪いです。上のほうの人間は打ち合わせばかりで部屋から出てこない。リストラの当日はショック

です。ただ、その翌日は、「ああいう人たちがクビになったのは当たり前だ」と、残った方々は思う。3日もたちますと、今度は自分が残ったのは当たり前だと考える。ペシミスティックな人でも、ショックから立ち直るのに3日くらいあればよい。

さて、縮小するだけではつまらないので、新しい事業へもかなり参入しました。これには相当ガッツが必要ですが。それから実は、社内食堂を明るくきれいにしたんですね。従業員のためにお金を使っていると見せるのも、小さなことですが大事だったように思います。それ以上に大事なのは、生き残った従業員へのメッセージです。「リストラはここまでで、我々はこれからこっちの方向へ行くんだ。明日から頑張ってくれ」というメッセージ。生き残った従業員へのメッセージがないリストラは、永遠の縮小不均衡になると当時考えました。

日本株については、私どもは欧州ナンバーワンであり、そしてデリバティブの世間ではマーケットが動けば動くほど儲かるセクションがあるんですね、そのボラティリティ・アビトラージ、さらに日本のハウスですから「円」でもナンバーワンであること。このように、マーケット部門については強いところに特化しました。

一方、投資銀行の三部門であります。PFG（オールドエコノミー）、ベンチャー投資（ニューエコノミー）、日本株の引き受けの三部門ですが、このうちPFGというのは、当時ヨーロッパではどこもやっていなかったのを、野村が初めて行ったものです。そこへゴールドマン・サックスが同じようなファンドを作り、モルガン・スタンレーも追随した。いまだにウェストMBという旧西ドイツの銀行がコピーしていますが、ここでのポイントは、我々がパイオニアであったということです。

この投資グループが何なのかというと、おもしろいのですが、いろんな物を買って、いろんな物を売っています。野村というのは、実は英国最大のパブのオーナーでした。英国にはおよそ6万軒弱のパブがありますが、野村は8000軒のパブを持っていまして、5軒か6軒パブのハシゴをしますと、そのうちの1軒は私どものパブだったというところですよ。

それから、今やっと日本にも出てきたと思いますけれど、イギリスには賭け屋さんというのがあってですね。ウィンブルドンで誰が勝つか、などという賭けを主催するビジネスです。ウィリアム・ヒルという会社は、英国最大の賭け屋さんでして、野村はそのオーナーでもありました。

英国のパブについては、当時いろいろと微妙な環境下にありました。イギリスはEUの一員ですが、EUに入りますと欧州独占禁止指令の支配を受けて、ビール会社がパブのチェーンを持っているのはけしからんという話になります。ディストリビューションのネットワークを、他のビール会社にも開放しなさいということになる。するとイギリスのパブ業界基本であるタイド・パブが、全部売りに出されるわけです。お上の意向によって物が強制的に売りに出される時は、必ず安いんですね。しかも皆が同じ時期に売りますから安く買える。当時、利回りで実は13パーセントあったのです。だから13パーセント利回りのものを買えばいい。パブ1軒では潰れるかもしれません。パブ10軒でも、やはり潰れるかもしれません。しかしパブ8000軒になり

ますと、ある程度統計的な意味が出てきます。収入源は、パブのオーナーとしての家賃と、ビールの卸売業者としてのマージンでした。

パブというのは面白い業界でありまして、いまどきはビールを飲む人が少なくなっていて、毎年2パーセントずつ業界の売上げは下がっています。ところが私どものパブは、毎年1パーセント、2パーセントと、売上げが上がったんですね。これは別に経営がよかったわけではありません。卸売業者として高いビールを入れますと、ときどき賢い方々が契約を破って、真っ白いバンから他のビール会社のビールを運び込んだりします。そこで私どもは多数のビール会社と契約を結んで安く仕入れるようにし、パブを実際にマネージする方々に還元するようにしたのです。これによって嘘をつく人が減った結果、毎年1、2パーセント、売上げが増えたということです。

さて、コソボやイラクでは、イギリスの航空部隊、地上部隊が活躍していますが、その方々の家は、すべて野村が所有している住宅であります。当時は国防上の問題があるのではないかと言われたのですが、家を外国の会社が持っているくらいで、軍隊が強くなったり弱くなったりはしません。それから英国最大の酒屋さんのチェーンも野村がオーナーです。チェーンには2600軒くらいの店があり、これは野村所有です。酒店チェーンとしては最大ですが、酒類業者としては二番目です。トップはテスコというスーパーマーケットです。野村はこのほか、英国最大のテレビ・ラジオのレンタルチェーン筆頭株主、ドイツの国鉄社宅の最大のオーナー、また、メリディアン・ホテルチェーンの筆頭株主でもあります。

こうして並べてみますと、では我々はこれらの分野で実際にどんな仕事をしているのかと、ご興味があると思います。プロセスとしては、チェック・アンド・バランスをひじょうに大事にしています。提案した側は案件を徹底的に分析するのですが、もう片方で信用面、法律面も念入りにチェックして、そのうえで現地で決めます。現地でどの程度まで決めていいかは、会社が決定しています。

こういったものに投資を行うかは、株式市場が好むものの反対のものに投資をしようと決めていました。成長性のあるものは高い。将来も追加投資で金がかかる。私どもにはそういうお金はありませんから、成長しないものを買ったわけです。そういう投資対象の資産価格は割安に放置されています。資産の価格が割安に放置されるためには、もうひとつ条件があります。経営が悪いということです。ですから我々は、成長が見込めなくて経営が悪い会社を一生懸命に買ったわけです。ビジネスの効率が悪ければ悪いほど、直せる余地が大きいからいい。

さらに、先ほどのパブの例もそうですが、対象セクターが変化の過程にあることもポイントです。軍人住宅というのは、国家なるものがどこまで資産を持たなければいけないのだろうかという、民営化がテーマです。やはりセクターが変化の過程にあるわけです。

ひとつひとつの投資案件に対しては、何億円もかけて調査をいたします。ですから小さい案件をやっているのは採算が合いません。ある程度、規模が大きいことが条件です。また何よりも大事なのは、キャッシュ・フローでお金が速く戻ってくることです。そういう安定したキャッシュ・フローであれば、証券化をして資金回収ができる可能性も高い。

テレビのレンタル、住宅、それからお医者さんはたぶん違うことをおっしゃると思いますが、お酒も含め、これらは誰もが必要なものです。そのなかで、売却を希望する売り手が存在することです。

個々の例をみてみましょう。効率が悪いことで世界的に有名なイギリスの国鉄です。これを民営化するときには、上下分離がまず行われました。軌道はこの間倒産したレイル・トラック、そのうえで鉄道の運営会社がいくつかあるわけです。で、この鉄道の運営会社に対して鉄道車輛を貸す会社が三つあり、そのうち最大のエンジェル・トレイン社を私どもが買いました。7億ポンドで落札したわけですが、この7億ポンドは数カ月後に証券化で全部回収できました。いまはこんなことはできません。当時は証券化というのが新しいことだったのです。金融の世界にはノーベル賞も特許ありませんから、我々がやったことが何なのかわかれば、すぐみんなが真似をします。買収したあとは、徹底的に経営を改善しました。もともとが国鉄の管財部門ですから、いくらでも改善の余地はある。なおかつ安全性もある程度良くしませんでした、ライアビリティがこわい。したがって経費効率をよくすると同時に、安全性を上げたというつもりでおります。全額を回収したあとは、最終的に全部売却しましたが、結果として数百億の利益となりました。

この件が売り手である英国政府にとって何だったかということ、証券化という手段を使って入札をする業者は、それまでなかったわけです。新しいものですね。古い、トラディショナルな買い手に売っていたとしたら、おそらく1億ポンド以上安い手取額だったと思います。7億ポンドではなく6億ポンド。これが二番札でした。こうした形で、政府に対して民間会社のコスト意識を入れたことで、かなり変わってくるということです。

次はドイチュ・アニントン。これはドイツの国鉄住宅です。これは4、5年かけて交渉してきたものなのですが、11万軒の住宅のうち数万軒を我々で購入して、家賃はドイツの国鉄から入ってきます。ですからリスクはさほど大きくない。また、住宅に住んでいる方々は、やがて引退していきますから、その時点で家をきれいにしてその方々に買っていただきます。買っていただく値段によって、儲かるか、儲からないかが決まるというものです。ドイツにとっての付加価値は、先進国のイギリスの軍人住宅でやったことを、ドイツでもやらせていただいたということです。この取引引き1回で、ドイツの国庫赤字の2割5分が解消したとのこと。

イギリスの軍人住宅のケースは、17億ポンドで落札しました。これは不動産の賃貸しです。店子さんは軍人で、家賃を払っていただくのは国ですからトリプルAです。軍縮の時代ですから、軍人の数は減少しますので、実際に儲かる、儲からないは、戻ってくる不動産がいくらで売れるかが問題でした。ここでマネージメントの問題があります。1年目には、戻ってくる住宅を初代の社長さんが売れませんでした。不調だったのです。二代目の社長さんに代わりましたが、この方もだめでした。

そこで次の社長さんを探しに行ったのですが、この方はたいへんに失礼でした。まず、「野村がやっていることは全部間違っている」と、いきなりインタビューの場で言い放ったのです。「そう、たしかに我々は間違ったから、今、貴方をインタビューしているんです。貴方ならどう

やって住宅を売りますか？」と訊ねたところ、その質問自体が間違っていると、また言います。彼は、「自分ならそこにコミュニティをつくる」と言うのです。

物件はみな古い住宅ですから、私どもでは1戸あたり200万円くらいかけてきれいにしていました。しかし彼が言うには、まずその金が無駄であると。代わりに自分に100万円ほどくれといいます。「その金で敷地の周りに木や芝生を植え、そっけない直線の道路に緩いカーブをつけてきれいにする。そしてパーティーをやる。パーティーには安いワインと高級なポテトチップスがあればいい。」そう彼は言うのでした。

おもしろそうだなと思って、そのとおりにパーティーをやってみました。大成功でした。そしておもしろいことが起こりました。まず環境がすっかりきれいになっていますから、30代になるかならないかといった年代のご夫婦連れがたくさん集まりました。皆さんだいたい同じような年代の方たちですから、安いワインを飲みながら歓談しているうちにお互いに意気投合して、「自分たちはこの家を買うから、あなたたちはその家を買いなさい」などと始まってしまったのです。そこにコミュニティができたのです。ひじょうにおもしろい経験でした。こうしてこの三代目の社長さんは、今でもずっと社長です。

私どもで買ったこの軍事住宅は、ご覧の写真の左部分です。雰囲気を感じ取っていただけるかと思いますが、個人は普通コミュニティに投資はしませんので、企業として先にコミュニティ投資を行ったことは正しいことだったと思います。

イギリスの場合、住宅の購入に際しては、頭金が5パーセントですみます。ですから、「この家が99ポンドであなたの物ですよ」ということになります。私どもでは国に対するお約束として、マーケットプライスよりも5パーセント安く売りますと申し出ておりました。ですから頭金の分は銀行さんに渡して、あとはローンを組んでいただきました。住民となった方々は若いですから、各戸の内部ぐらいいは自分たちできれいになさるということです。

基本的に、うまくいった投資、うまくいかなかった投資とどちらもありますが、私は敗退した案件のほうに、実は価値があると思っています。入札を行うときは、事前に値段をある程度決めておきますが、いざ競争が激しくなってくると、どうしても提示金額を上げてしまうんですね。最初の計算値よりも、はるかに高くまで上げてしまう。そういう入札で負けても、結果的には損を出さずにすみます。負けたこと自体が、損害を出さずにすんだ大きな理由だと思います。

まとめに入ります。90年代末はいったん世界の金融業界の繁栄が終わったときで、当社でもリストラを行いました。振り返ると、危機はやはりチャンスだったと思っています。縮むだけではつまらないので、新しいことは行う。そしてそこには利益があることがあります。

15年間海外にいましたけれども、海外に長く住んでいて、日本人としてひじょうに不満であったことがあります。日本人の偉い方が2、3年ほど現地に赴任されても、せいぜい50人くらいの日本人同士のグループ間を、レセプションでぐるぐるまわっているだけで、現地にはまったく入ってこないことです。お金があるときはいろいろと寄付もしますが、金は見えても「この人」という顔が見えてこない。金でなくて顔が見える活動というのが、けっこう大事だと思います。

顔が見えるためには、現地の人たちと遊びや趣味を通じて付き合える関係を作らなければなりません。オペラ、コンサート、美術館…。ミュージカルであっても、ウィンブルドンであってもいいのです。私は課長時代にもヨーロッパへ行きましたが、このとき実は数百万円の借金をつくりました。これは投資としてよかったと思います。今でもお付き合い申し上げている方々は、そういった趣味を共有する方たちです。

業界にはインナーサークルというのがあります。しかし若い頃にはなかなか入れてもらえませんでした。それなら自分たちで作ろうということで、もう少しエリートなグループを1回作りました。大手の業者七社だけで月1回集まって、他人のディールをくさし合う。だから入れてくれないければ、自分でインナーサークルを作ればいい。最後にはいいところへ入れてくれます。

地域社会やNGOともいろいろな接点がありました。嫌な話も聞かなければなりませんでしたが、こうした場に下のほうの方々を送りこんでおくだけでは、社会の雰囲気はまったくつかめません。そういった意味では、ときどきは自分自身の時間も使って、社会活動に参加することが必要だと思います。チャリティーも大事ですが、チャリティーでは一番最初にお金をコミットしたほうがいい。さらには自分がお金を集める側にまわったほうがいい。実はロンドン東部のチャリティーがスタートするときに、ロンドン市長の公邸でオープニングを行ったのですが、そのときスピーチをした2人の人間のうち、ひとり私は私でした。このようにすると、同じお金が生きてきます。

コネクションやネットワークが大事なヨーロッパ社会においては、商売だけではなく、お金だけでなく、その背後に「顔」が見える活動というのが、特に重要なのではないかと考えております。長い間のご清聴ありがとうございました。

<質疑応答>

Q1： イギリスの国有鉄道であったエンジェル・トレインの話が出てきましたが、そこで民営化のお手伝いをされたということでしょうか？ 債務の証券化を通じて、立ち直りのお手伝いをされたのでしょうか？ こういうことはひじょうに珍しいと言いますか、中央政府の立ち直りを民間の手で手伝うという重要なケースだと思いますので、もう少し詳しくご説明いただければと思います。

A1： イギリス政府は鉄道をまとめて売却しました。鉄道をチーズのごとく考えますと、鉄道部分は新会社に売った。それから鉄道を運営する会社もまた、新しい会社に売った。既存の鉄道車輛も別の方々に売った。私どもは鉄道車輛の買い手です。ですからそこから先の経営がうまくいくかどうかは、私どもの仕事ということになり、我々が7億ポンドで買収した段階で、国と我々との関係は終わっているわけです。そのあとは持ち主として、いろんな形で資金の回収を行ったということでもあります。

せっかくの機会ですから少し脱線して、民営化ということについて申し上げます。民営化には、たとえばNTTの民営化のように、国がもっている株式を市場に売却する民営化もございます。それから、これから作らなければいけないような道路を、民間業者を使って独立採算で作らせる。これをパブリック・プライベート・イニシアティブといいますけれども、そういったケースもあります。さらに、国が所有する財産を民間に売るのもまた民営化であります。

最近では政府も、「自分たち政府とは何だろうか」と考えるようになっていきます。たとえば政府とは、ビルの掃除をする人たちなのかと。ビルの清掃を請け負う方々が公務員である必要があるかとなると、これは違うんですね。そういうことで、これは民間と契約して外に出してしまおうということになる。あるいは政府所有のこのビルは、自分たちが本当に所有しておかなければならないんだらうかと考える。それでビルを売却し、かつ、政府の役人の方々が気持ちよく仕事ができるように、メンテナンスを約束させる。こういった現象も最近よく見られます。

特に最近では、政府の人間というのは、果たしてコンピュータを運営するのに適しているのだろうか、自分たちはITの専門家だろうかと考え始めた方々がいて、これが極端になりますと、イギリスの航空防衛用のレーダーと、それに関わるIT機器の運営を民営化するといったところまでいきます。オーストラリアでは航空管制も民営化できると考えられている。政府をどんどん小さくしていくことにより、政府自体に、「本当は政府とは何をしなければいけないのか」が明確になってくる。そういうプロセスが、ヨーロッパでは急速に進んでいるという感じがいたします。

Q2： 社会に貢献するためのフィランソロピーは、どの国でも同じような活動でよいのでしょうか。あるいは各国の文化や民族に沿った活動のほうが、より顔が見えることになるでしょうか。また、その行為がマイナスに評価される場合もあると思いますが。

A2： 私にも正解が出せない、難しく重要な問題提起だと思います。私どもがドイツで国鉄住宅の買収を行ったときには、第一に日本企業である、第二に金融投資家であるというので、労働組合との間でいろいろと難しいことがありました。また、政治献金をしろといった求めもありました。政治献金の一点については、我々は断りました。それが故にかどうかわかりませんが、初回のラウンドでは、我々の提示価格のほうが高かったにも関わらず負けています。しかし政治献金をしないという判断が正しかったことは、のちの政治スキャンダルではっきりしました。ギリギリの決断を迫られることが、社会との関わりのなかでは出てきます。

チャリティーについて、すべてのNGOがいい人かという、これはまったく違うということが、ダボス会議やワシントンでの石油総会での暴動であるとかを見るとわかります。

私もダボスに行くときに、自分の車が約150人の人間に取り囲まれたという経験があります。ダボスの山へと登っていく入り口で、私の車の前を走っていたバス2台が検問に引っかかって追い返された。そのバスから彼らは降りてきたのです。私は二つの重大な間違いをしていました。一つはメルセデスベンツに乗せていただいていたこと。二つ目はネクタイを締めていたこと。

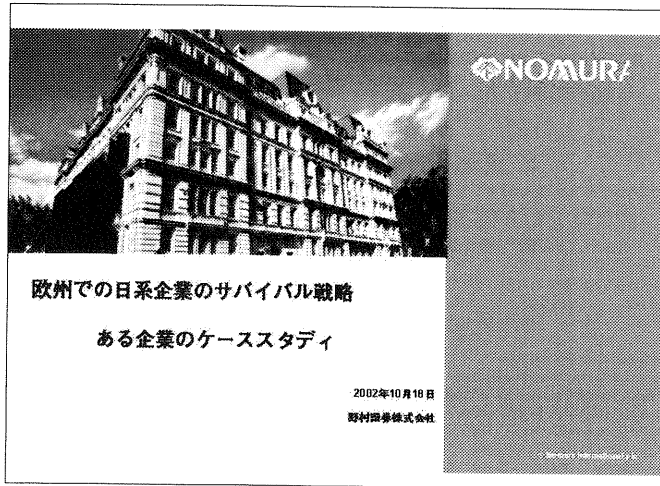
そんなことがあった翌日、私は再度彼らと、今度はダボスのスキー場で出会います。私は自分のボスと一緒にいました。昨日私の車を取り囲んだ方々は、私のボスにバッジを貸してくれというのです。バッジを見せると切符が安く買えるからです。昨日まで暴れ放題に暴れていた人たちが、翌日はこういうことをしているのです。

我々の世代とその上の世代を美化するわけではありませんが、同級生でベトナム戦争に反対する方々もいたわけです。少なくとも彼らは頭のよい人たちで、少なくとも悩んでいた人たちでした。しかしダボスで私の車を囲んだ人たちとか、プラハで暴動を起こす人たちの中には、お金をもらってやっている人もいます。誰かがお金を払っている。

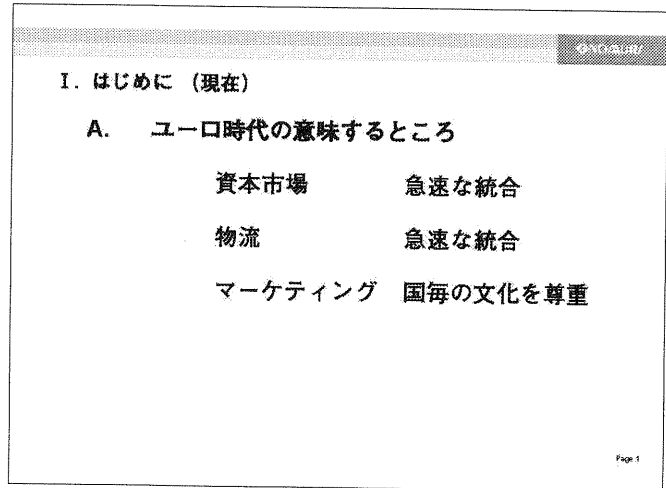
NGOの怖さというのは、どのNGOのスポンサーをするかによって、ある意味自分が社会に対する迷惑を助長するリスクもあるという点でしょう。ですから地域に密着した付き合い方も、NGOとの付き合い方も難しい。皆さんがご自分の頭と感覚で、全力をもって判断する以外まったくないと思います。

柴田 拓美（シバタ・タクミ）

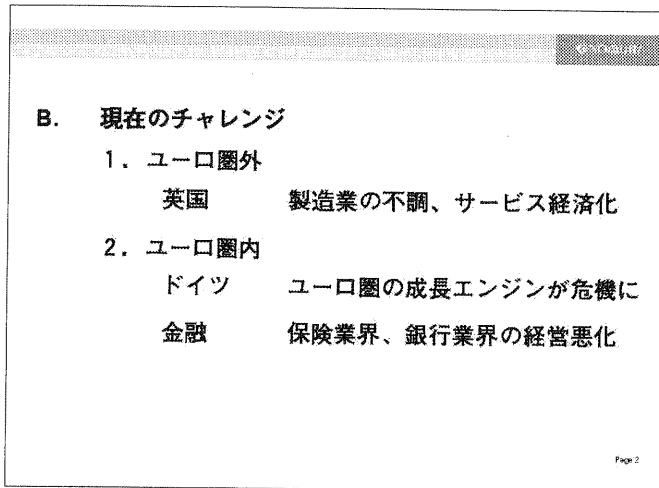
1976年、慶應義塾大学経済学部卒、野村證券株式会社入社。ハーバード・ビジネス・スクールMBA。香港でプロジェクト・ファイナンス担当後、98年から取締役欧州本部長、2000年には常務取締役欧州本部長としてロンドン駐在。その2年後より現職。



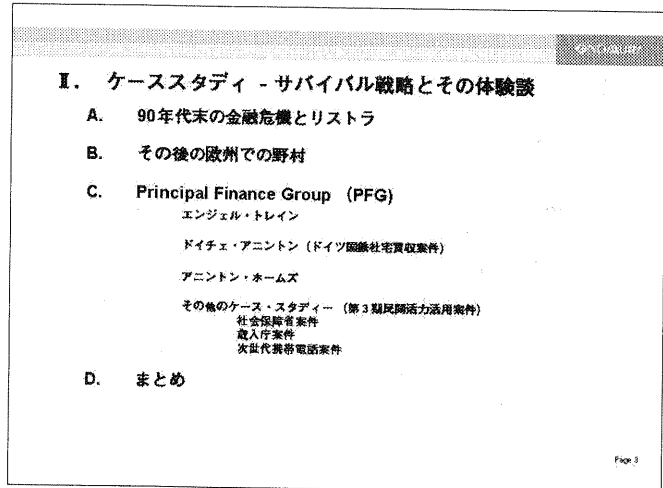
①



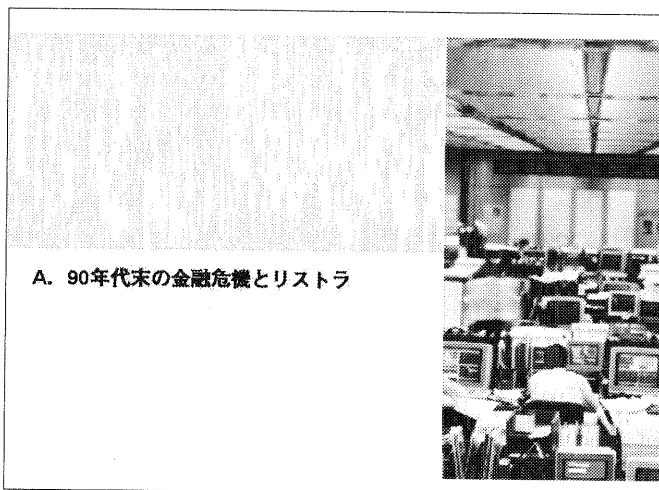
②



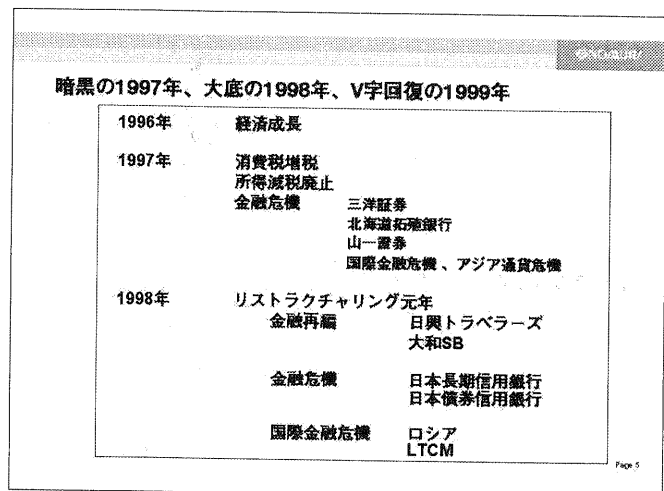
③



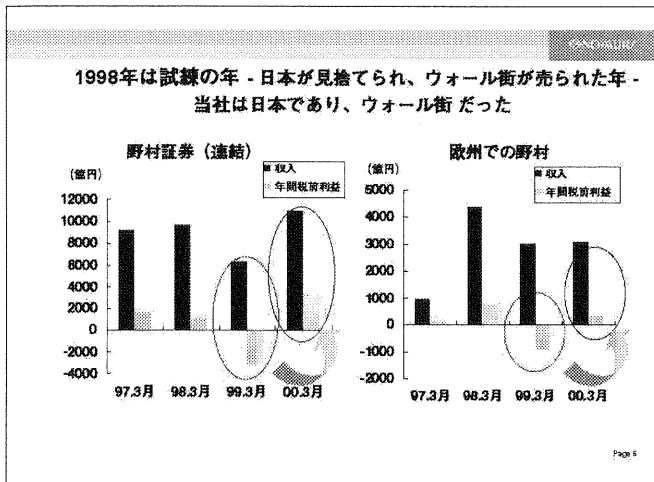
④



⑤



⑥



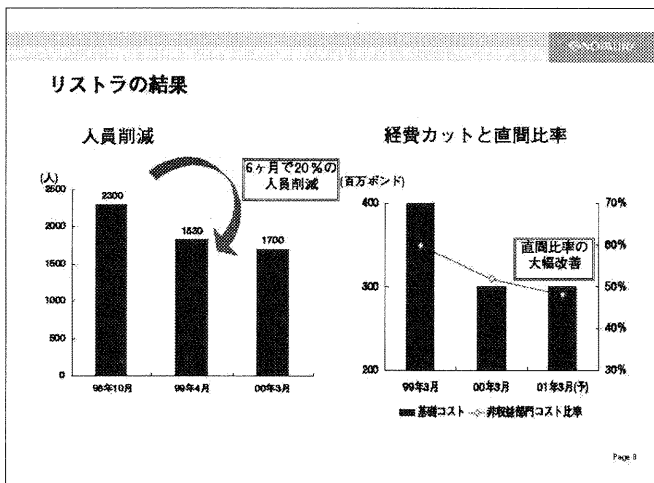
⑦

1998年のリストラ 一生存とその後の雇用確保のため

1. 大幅な経費カット 25%
(年間4億ボンドから3億ボンドへ)
2. バランスシートの縮小
(売れる物は売る)
3. ファンディングの確保
(頭を下げて金を集める)

Page 7

⑧



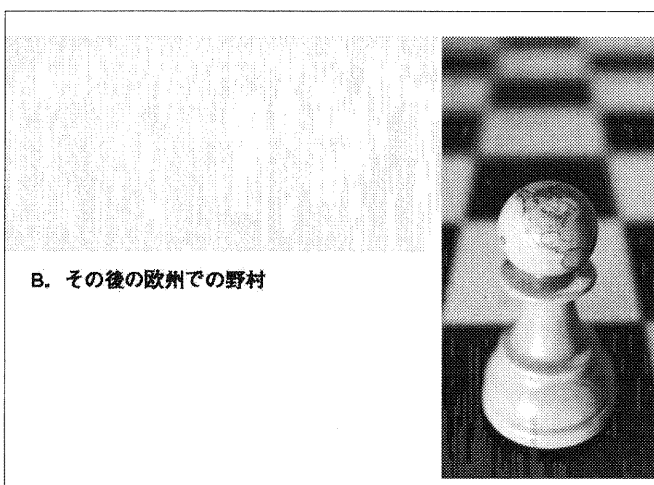
⑨

1998年のリストラ -危機はチャンス-

1. 縮小不均衡の防止
 - 戦略的優位の追求
 - 銀行業務の縮小
 - 証券業務の維持 (ITを使った合理化)
 - 直間比率の大幅改善 (ITを使った合理化)
 - 局地最適の排除 (大陸店)
2. 前向きな施策
 - 新規事業への参入
 - IT・バイオベンチャーへの参入継続
 - 社内食堂の新設
 - 生き残る従業員へのメッセージ

Page 9

⑩



⑪

現在のビジネスポートフォリオ
自ら戦場を選び、そのマーケットでNo. 1でありたい

一マーケット3部門 (日本株、債券、アベトラーツ)

- 日本株 欧州でNo. 1
- グローバル・アベトラーツ 欧州でトップクラス
- 債券 円でNo. 1
クレジット・アベも良い

一投資銀行3部門

- P F G (イ・株・コ・ミ) ノムラがパイオニア
- ベンチャー投資 (ユ・コ・ミ) バイの分野で欧州トップクラス
- 日本株の引受

Page 11

⑫



C. Principal Finance Group (PFG)

13

アリンバ・ファイナンス・グループの変遷

売却前
英国最大のパブのオーナー
英国最大の賭け屋のオーナー

現在
英国軍人住宅すべての大家
英国最大の酒店チェーンのオーナー
英国最大のテレビ・ラジオ・レンタル・チェーンの筆頭株主
ドイツ国鉄社宅の最大のオーナー
メリディアン・ホテル・チェーンの筆頭株主

14

チェック・アンド・バランス

```

graph TD
    A[本社 C A C] --> B[大株主権]
    B --> C[現地投資委員長]
    C --> D[個別案件]
    D --> E[提案者側]
    D --> F[チェック側  
(リガム/クレジット)]
  
```

15

アリンバ・ファイナンス・グループの投資案件一覧（保有資産）

ANNINGTON HOMES
アンドン・ホームズ
英国国防省が所有する住宅57,000軒を1998年11月に約17億ポンドで購入。
英国史上最大の居住用不動産売買で、アンドン社は英国最大の賃貸住宅所有会社に。

THORN
ソーン
世界各地に2,000軒の店舗を持つ英国有数の家電インフラ会社。
1998年9月に約10億ポンドで購入

first Quench
ファーストクエンチ
2,500店舗、市場占有率12%で英国最大の762-4販売者チェーン。
2000年9月に約2.5億ポンドで購入

16

アリンバ・ファイナンス・グループの投資案件一覧（売却済資産）

パニクス・イン
1,800軒強のパブを1995年6月に約2.5億ポンドで購入。
1997年11月に部分売却。

インデックス・ロイヤル
旧英国国鉄の鉄道車両全体の約1/3、3,689両を1998年1月に約7億ポンドで購入。
1997年12月に売却。

AT&T
AT&Tの子会社
1996年10月に約22億ドルで購入。1998年1月に売却

マリム・ヒル
1,500店舗からなる英国第2位の「フライング・ウイング」。
1997年10月に約7億ポンドで購入。1998年2月に売却

17

アリンバ・ファイナンス・グループの投資案件一覧（売却済資産）

UNIQUE PUB CO LTD
ユニーク・パブ
4,300軒強のパブを1997年9月に約12億ポンドで購入。
この時点で野村は英国のパブ全体の約10%を保有する英国最大のパブ・オーナーに。

ロンドン・ロイヤル
1,240軒のパブ
1998年12月に約9億ポンドで購入

18

NOMURA

プリンス・ファイナンス・グループの投資基準

- ▶ 資産の価格が割安に放置されていること
- ▶ 対象セクターが変化の過程にあること
- ▶ 規模が大きいこと（対象セクターで大きなシェアを獲得できること）
- ▶ 安定したキャッシュフローを生み出していること
- ▶ キャッシュフロー証券化の可能性が高いこと
- ▶ パーシク・サービスであって、景気変動の影響を受けにくいこと
- ▶ 売却を希望する売り手が存在すること

Page 18

19

エンジェル・トレイン

NOMURA



Page 19

20

エンジェル・トレイン

1. 約7億ポンドで落札

1996年1月、野村インターナショナルは英国国鉄の車両保有会社の一つであるエンジェル・トレイン・コントラクト社（ATC）を英国政府から6億9千6百万ポンドで購入しました。この提示金額は入札参加者の中で最高金額であり、かつ他社を1億ポンド以上上回るものでした。ATCは英国内の鉄道車両の約3分の1に相当する3,650両の鉄道車両を所有し、列車運行会社にリースしていました。

2. 証券化によるファイナンス

野村インターナショナルはATC社購入後に将来の車両リース料を返済付とする証券化によって購入時の借入金をリファイナンスしました。英国政府が列車運行会社がATCに支払うリース料支払の一部を保証していたことから、リファイナンスを通じて資金調達コストを下げる事が可能となりました。

3. 経営改善

野村インターナショナルでは、ATC社の買収後速やかに経営陣を刷新するとともに車両の稼働率を改善し、リース期間の延長を行いました。また、事業運営の効率化とリスク管理の徹底によって車両のメンテナンス費用だけで年間900万ポンド以上のコスト削減を達成しました。

4. 売却

ATC社は1997年12月に他の投資家に対して売却されました。

Page 20

21

エンジェル・トレイン

野村インターナショナルの英国にとっての付加価値

証券化を前提としたプライシング

↓

英国政府にとって1億ポンド以上の手取金増加

民間事業者のコスト意識

↓

エンジェル・トレイン全体で年間900万ポンド以上のメンテナンス費用の削減

Page 21

22

ドイチェ・アニントン（ドイツ国鉄社宅買収案件）

NOMURA



Page 23

23

ドイチェ・アニントン（ドイツ国鉄社宅買収案件）

- ・ 当社を含む複数の落札者は、ドイツ全体に散在する114,000軒の鉄道職員住宅を購入しました。これらの住宅の81%が旧西独、19%が旧東独に位置しています。
- ・ 不動産の売却と賃貸

購入した不動産の住居者及び第三者への売却、資産購入契約において許容されている範囲内での家賃の引上げ、及びロスの軽減を通じて、価値を高めていく事を考えています。



Page 23

24

DOVER

ドイチェ・アニントン（ドイツ国鉄社宅買収案件）

野村インターナショナルのドイツにとっての付加価値

英国での実績に基づいたプライシング

↓

ドイツ政府に財政赤字の約25%にあたる現金収入機会を提供

Page 24

25

アニントン・ホームズ



Page 26

26

DOVER

アニントン・ホームズ

1. 約17億ポンドで落札

1996年11月に野村インターナショナルが75%を出資して設立したアニントン・ホームズ社は、英国国防省が所有する57,000軒強の住宅を16.7億ポンドで購入しました。これは、英国史上最大の居住用不動産売買で、アニントン社は英国最大の賃貸住宅所有会社となりました。

2. 不動産の賃貸と売却

アニントン社は当初購入した不動産の96%を25年間にわたって国防省に賃貸し、国防省は当該25年間の間に最低25%以上の住宅をアニントン社に引き渡す権利を確保しています。アニントン社はこれらの「余剰」不動産を第三者に売却することが出来ます。

アニントン社は英国政府からの将来の賃料収入を証券化し、買収原資資金の借り換えを行いました。

アニントン社は住宅の改装と販売方法に工夫をこらし、すでに4,000軒以上の住宅を販売しました。

3. プロフィット・シェアリング

アニントン社と英国政府の契約では、同社は契約の当初5年以内に得た超過利潤の一部を英国政府に返還することになっています。

Page 25

27

DOVER

アニントン・ホームズ
野村インターナショナルの英国にとっての付加価値

(証券化) + (余剰不動産引取義務) を前提としたプライシング

↓

英国政府に対して16億ポンド以上の現金収入
将来に備えた「余剰不動産（資産）引取先」の確保

↓

住宅の改装と販売にあたって民間の創意工夫を導入

↓

英国の国民に対して安価で良質な住宅を供給

Page 27

28

DOVER

アニントン・ホームズ

業績不調だった初代、二代目の社長

大変に失礼だった三代目社長の候補

Page 28

29

DOVER

アニントン・ホームズ
住宅の改装例

引き渡し時点



販売開始時点



Page 29

30

アニントン・ホームズ
住宅販売戦略

EAST SALE AT ST. ATHON

Open this Weekend!
Why Rent - When you can Own!

Amazing Value

Two ready buy 4 T bedroom homes at £28,990. Your monthly mortgage could be as little as £159.55. Who wants to pay £99,000 for a house? Don't pay that price. Call 01448 751188 for more information.

Page 30

31

その他のケース・スタディー
(第3期民間活力活用案件)

社会保障省案件
次世代携帯電話案件

歳入庁案件

Page 32

32

社会保障省案件(弊社敗退案件)

1998年4月に社会保障省はそのオフィス・スペース(約160万㎡)を民間事業者に売却し、20年間 にわたってオフィススペースをリースする契約を結びました。

米系の業者が弊社を上回る価格でこの案件の落札者となりました。英国政府は、この案件を通じて 20年間で5.6億ポンド(現在価値換算)のコスト削減が達成できたと発表しています。

英国政府が達成したコスト削減の内訳

支出増27.6百万ポンド	
民間と政府の資金調達コスト差額	124
契約管理費用	55
20年後の不期後戻りコスト	57
入札費用、委員会の年金支出	42
支出削減63.8百万ポンド	
建物の維持費用	422
ビル管理費用	289
不動産関係収益	98
その他	29

出典: National Audit Office

Page 32

33

歳入庁案件 (弊社敗退案件)

英国歳入庁 (Inland Revenue) と英国税関 (Customs & Excise) に対してオフィス・スペースとオフィス管理サービスを提供する事業。契約期間は20年。

民間事業者は英国政府に対して2億2千万ポンドの支払を行って歳入庁と税関が現在使用している不動産をすべて購入し、不動産管理サービス全般を提供します。

政府からの賃料およびサービス料の支払金額は民間事業者のサービスの質に基づいて決定されます。(パフォーマンス測定システムの導入)

現在、歳入庁と税関を合わせた不動産関連費用は年間4億1700万ポンド。物件総数は700件強、総面積は150万㎡。

売却対象となるオフィスで働く公務員の数は約9万人。

物件の分布状況

Page 32

34

英国歳入庁案件

英国政府の目的=新たな試み

公務員の「本来業務」に集中する
IT時代を迎えて、将来の余剰スペースを民間に移転する権利を留保する
不動産の維持管理にかかるリスクを民間に転嫁する
上記の要件を満たしたうえで、かつバリュー・フォー・マネーを実現する

弊社は最終入札参加者3社に残りましたが「他の2社に圧倒的な差をつけて安く入札した」会社が落札候補者に指名されました。

Page 34

35

次世代携帯電話案件 (弊社敗退案件)

昨年の3月に英国で次世代携帯電話 (3G) 事業ライセンス入札が行われました。

入札においては、5つの事業者に対して事業ライセンスが発給されることになっていました。携帯電話事業分野での競争促進のため、5つのライセンスのうちの1つは現時点において英国国内で携帯電話事業を行っていない事業者にのみ発給されることとされていきました。

野村インターナショナルでは、携帯電話事業分野において新しいビジネス・モデルを導入することによって十分な利益が見込めると判断し、入札のための特別目的会社を通じて入札に参加しました。

入札は小刻みに最低入札価格を上げていく方式で行われ、最終的に落札者が決定するまでに150回行われました。

入札価格の予想外の高値によって弊社としての採算ラインを超えたため、98回目の入札(最低入札価格23億ポンド)でライセンスの取得を断念するに至りました。

入札の結果、英国政府は225億ポンド(3.6兆円)の収入を計上しました。

(内訳は次ページ)

Page 35

36

次世代携帯電話案件

次世代携帯電話事業ライセンス入札結果

ライセンス	落札者	落札金額
A	TIW (カナダ)	49.6 億ポンド
B	VODAFONE	59.6 億ポンド
C	BT 3G	40.3 億ポンド
D	One 2 One	40.0 億ポンド
E	ORANGE	41.0 億ポンド

今回の入札で英国政府が調達した金額約225億ポンド（3.6兆円弱）は国民一人あたり630ユーロ（約6万円）に相当します。

その後行われたドイツの次世代携帯電話事業ライセンス入札でドイツ政府は988億DM（約4.8兆円）を調達しました。

Page 36

37

D. まとめ

38

まとめ

- 90年代末の金融危機とリストラ
- その後の欧州での野村
- 自己投資分野（オールド・エコノミーにおける先端性の紹介）

Page 38

39

Ⅲ. おわりに

カネでなく、カオの見える活動

文化	オペラ、コンサート、美術館
娯楽	ミュージカル、劇、ウインブルドン
業界	インナー・サークル
地域社会	社会活動、チャリティ

Page 39

40



Page 40

41

株式会社小松製作所 取締役会長 安崎 暁

本日はたいへんおもしろいお話を聞かせていただきました。本橋さんは鹿島建設という建設業の分野で、庵さんは東芝という電気通信の分野で、それぞれごく最近までヨーロッパで実際に仕事をされ、ご活躍をされた経験に基づいたいろいろなお話をされました。野村證券の柴田さんは、「どうやってお金を儲けるか」ということでしょうか、他の産業分野とは少し違う観点から、ヨーロッパでどんなお仕事をされてこられたかをお話されました。ご出席の皆様にとっても、それぞれに示唆に富む内容だったと思いますし、私もたいへん感心をしてうかがっておりました。

私自身はヨーロッパに長く住んだ経験はありませんが、長年、小松製作所の事業をグローバルにやってきた立場から、少し違った角度でお話をさせていただきたいと思います。

ひとつには、グローバリゼーションの大波のなかで、ヨーロッパで事業をするというのはどういうことか、考えてみたいと思います。

グローバリゼーション対ローカライゼーションという視点があります。外国籍のグローバル企業が日本でどう事業を展開するかと、逆に考えてみるとよいのですが、我々日本企業がグローバル企業としてヨーロッパへ出て行って、ヨーロッパというローカル市場でいかに成果をあげることができるのか。ヨーロッパというコミュニティーに認められ、なおかつ、お金を供給している世界的な投資家の期待に応える利益を、短期的・長期的に上げていくことができるかどうか。こういう問いかけをもって、今日のプレゼンテーションを考えてみます。

さきほどどなたか、「日本企業がヨーロッパで成功する条件は何か」というご質問をされ、鹿島建設の本橋さんが適切にお答えになっていました。私も同じ意見です。つまり、ローカライゼーションをどのように考えるかということです。小松製作所のヨーロッパでの事業経験も、約40年の歴史をもっております。イギリスやドイツの製造業がなかなか厳しいと、野村證券の柴田さんが指摘されたことを、我々も実感しています。イギリスで1985年くらいに工場をつくり、ドイツでは80年代の終わり頃に、現地企業を2社買収して事業を行いました。イタリアでは80年代の始めに、少数の持分でベンチャー企業に資本参加し、5年くらいかけてマジョリティーに、現在では100パーセントの子会社になっています。製造生産関係の事業でいえば、そういったことをやっています。

販売サービスについては、ヨーロッパから中近東・アフリカ方面へ出て行ったり、あるいは日本から持っていくものは先端的なキー・コンポーネントだけにして、ヨーロッパのなかで生きて行くという道を選んでいきます。そういうローカライゼーションということが、グローバリゼーションの過程で逆にキーワードになっているように思います。どれだけヨーロッパに根差したローカル企業として認められるか、ということでもあります。

もちろん製造業では、どのくらいの部分をローカルコンテンツとして現地で生産し、調達し、

付加価値をあげていくかということがありますが、今日、お話しするのは主に「人」の部分に関してになると思います。

当社では歴史的にヨーロッパのセンターをベルギーのブラッセルに置き、イタリア、イギリス、ドイツに生産工場を置いています。ヨーロッパはユーロによって統一されたといっても、民族は多種多様です。そのことが一因だと思いますが、ヨーロッパ全体をまとめるベルギーのセンターは、単にコーディネーションをする形から、現在では戦略的に現地ベースの意思決定をするようになってきています。日本のほうを向いて仕事をするのではなく、ヨーロッパの市場のなかで地元社員と一緒に、お客さんと向き合って仕事をするとなると、やはり現地で意思決定をすることが重要になるのです。ヨーロッパにどのくらいの投資をするかは、まだ東京で議論をしますが、現地で実際にどういう仕事をするかは、ヨーロッパのほうで決めていかなければならない。ストラテジックなリーダーシップが要求されていますので、ますます人のローカル化が必要になります。

イギリスでもドイツでもイタリアでも、100パーセント自分たちで一から始めた事業もあれば、買収したものもあります。どちらもすでに現地生産法人の、ノンジャパニーズの責任者が担当しております。リーダーシップを発揮すべき部分も、適材があればいずれヨーロッパの方に任せようと思っています。

ただ、ヨーロッパをドイツ人がみるのか、イタリア人、フランス人、イギリス人がみるのかという、そういう民族の問題はあります。どういうふうにやれば一番よいのか、まだ明確な自信がもてずに、今のところは日本人がやっておりますが、戦略的な意思決定や、それを実行する部分をどれだけローカル化できるかが、ひじょうに大きな成功のカギではないかと思っております。かつて、たいていの日本企業は、海外に人材を派遣すると5年ほどで次の人間と交代させるといったことをしていました。5年も現地にいますと、かなりいいレベルまでいくのですが、そこで次の人と交代しますので、新任と代わるたびにドシンとまた落ちる。また努力してまた落とすということを延々とやってきたのが、ここ30年、40年くらいの経験だと思います。けれども、これでは日本がヨーロッパで本当に戦っていくことは難しい。上昇の角度は若干小さくなくても、思い切って現地化することが重要だと思います。

次に、「中国とEU、どちらに投資すべきか」という、これも興味深いご質問が出ていました。私どもでは中国にも投資をしていますが、当社のグローバルマーケット全体のなかでヨーロッパが占める比重は、営業利益においてもシェアにおいても、15パーセントくらいです。アジアの伸び率とヨーロッパの伸び率は、産業によって違うと思います。猫も杓子も中国、みんなで渡れば中国市場は安全という考えもあるでしょうが、私はみんなで渡る橋が、ビジネスの世界では一番危険であると思います。ですから自分は自分でよく考えて、独自のやり方で橋を渡ることを考えたほうがよいのではないのでしょうか。

いろんな方がおっしゃったように、ヨーロッパは以前はイギリス中心のマーケットでした。今はベルリンや、もっと東のプラハあたりを真ん中に、500キロから600キロの円を描くように、

東や南へ伸びていくマーケットになっています。そういう広がりを考えますと、ユーロという共通通貨で統一された、しかも他民族だがなんとか英語でやっていけるという、そういうマーケットに攻め込んでいくにはおもしろい時期だと思います。

ローカル化のほかに、文化の多様化やチャリティーについてのお話も出ていました。これもヨーロッパで生きていくうえでひじょうに重要です。利益一辺倒、売上げ一辺倒、マーケット・シェア一辺倒、一生懸命に仕事をするだけ一辺倒というのは、現地でなかなか生きていけなかったり、尊敬されなかったりする一つの要因になると思います。柴田さんがおっしゃられましたように、それぞれの企業や個人が工夫をしていくべき点でしょう。

これから現地へ出て行こうという方のために申し上げますと、日本から来てもらいたいとヨーロッパの方が思ってくれるような、そういう産業事業を磨いてから出て行くことが重要でしょう。すでにヨーロッパにある産業で、競争相手も何社もあるところへ、ナンバーワンを取ろうと出て行くには、よほど自分の技に自信がないと成功する可能性が薄いと思います。グローバルプレーヤーであれば、これからヨーロッパ、というのはたぶん遅いと思います。ベンチャー・ビジネス的にヨーロッパを狙うのであれば、「あなたのこの事業は、ヨーロッパのカルチャーに合っているけれど、ヨーロッパには今までにない」と、そういう部分が成功につながるのだらうと思います。

私どもグローバルに事業を展開する企業というのは、グローバル化を進めながらもローカルに生きるとはどういうことか、ローカル化を徹底させるというのはどういうことかが、絶えず頭の中にあります。現代は何もかも本当にスピードが速くなっています。中国で生産した製品をヨーロッパへ持っていくということも、現実には各社すでにやっています。グローバルなネットワークが張られてきているわけです。そのネットワークの中でヨーロッパをどのように考えて行くか。自社のネットワークだけでなく、よその会社とも手を組んだ形のネットワークを通じて、どのような新しいビジネスチャンスを見いだすのかと、そのようなことを考える時代になっています。

単にビジネスだけではなく、生きていくということは社会との共存です。「尊敬される企業として生きていく」ということはどういうことなのか、我々は常々考えております。私どものヨーロッパの事業も、アメリカの事業も長くなりました。はじめは貿易摩擦などでいろんな問題がありましたが、ヨーロッパとアメリカの事業責任者（現法社長）はすでに現地で同業の業界団体にも加えてもらって、会長を務めた経験をもっています。すでに完全なローカル事業になっていますが、ここまでくるのには様々な苦勞をして参りました。

雑駁な話になりましたが、本日はたいへん興味深い講演を聞かせていただきました。プレゼンテーションをなさったお三人の方に感謝して、私の話を終わりたいと思います。

安崎 暁（アンザキ・サトル）

1959年、一橋大学社会学部、61年同経済学部を卒業。同年株式会社小松製作所に入社。同社取締役、代表取締役社長を歴任し、2001年に同社取締役会長に就任。

本日は最後まで、こんなに大勢の皆さまにご清聴いただき、ありがとうございます。安崎先生から、たいへん適切な要約とコメントをいただきましたので、私から申し上げることはほとんどありません。とりあえずこれまでのお話を振り返って、そこからどんなことを考えられるのだろうかということを、少し述べてみたいと思います。

それぞれの講演者のお話をうかがってみて、モノとお金についてはEUのなかで急速な統合をしている。けれどもマーケティングですとか、人事労務には触れていませんでしたが、そういった面では国ごとのローカルな側面を尊重しなければならないということでした。出身の業界によって、EUを見る目も少しずつ違うんだなということも感じました。最後の柴田さんのお話では、文化やチャリティーなどをふくめた現地化の必要性も出てきました。

安崎さんがおっしゃるように、グローバリゼーションとローカリゼーションの問題は重要でしょう。このふたつを合わせた「グローカリティー」という言葉を、早稲田大学ではこれまでに使って来ました。一方で世界を見ながら、他方では現地をみるというのは、一見矛盾しているようですが、我々はこれからビジネスをふくめて、このような見方、かかわり方をしていかなければならない。こうした面では、いろいろ行動しにくい部分があることもよくわかりました。

ヨーロッパについては、国ごとに考えていく必要があるというお話が出ました。我々とはともするとヨーロッパを一様な全体として見ますけれども、実際にはイギリスとフランスとドイツだけでもずいぶん違いますし、イタリアもスペインも、北欧の国々もそれぞれに異なっています。我々は「欧米」という言葉をよく使います。大学の先生もまた、「欧米社会はこうこうで、日本はこれこれだ」といった言い方をします。しかし同じヨーロッパのなかでも、国ごとに個性があり、国によってまるで違うことが多いのではないのでしょうか。このようなところにとっても関心をもちましたし、もう少し具体的にうかがえたらよかったように思います。

EUがまとまってきたというのは、長い視野で考えてみた場合、ローマ帝国の再興ではないのかという見方もできます。考えてみると、ローマ帝国があって、それが東ローマ帝国、西ローマ帝国と分かれていったわけですが、アレクサンダー大王があちこちを攻めたので、現在の東欧やトルコまでが当時のローマ帝国のなかに入っていたのです。EUもそのあたりまで広がるのかなと思ったりもします。要するに、歴史的な長いスパンがあって、そのなかからEUが出てきたのだということです。

いずれアジアもEUと同じような形で、まとまっていかざるをえないでしょう。そのときヨーロッパを眺めて、「ああいうのがいいねえ」というのではなく、なぜEUはあのような形でまとまったのかを考えてみる必要があると思います。今後日本の我々がどんなスタンスで世界に向かって歩いていけばいいのだろうかと考えると、この所が非常に難しい。アジアにおいては、中国が経済的・文化的に主要な地域であることは間違いありません。日本はこれから、経済的にも政

治的にもどのような形で中国と付き合っていくのか。さらにアメリカやヨーロッパとも、どういう関係をもっていくべきなのか。この点をこれからは十分に考えていくべきだろうと思います。

グローバリゼーションという言葉によって、地球が一様になってしまったように語られることがありますが、そんなことはない、皆さんよくご存知だと思います。第二次大戦後はアメリカがまず第一であった。第二にヨーロッパがあった。現在では中国をふくめたアジア地域がこれに続いている。今後は中近東のイスラム圏に対する理解が必要になるし、インドも少しずつ成長してきていますので、22世紀には間違いなくいっそうインドが重要になるでしょう。

日本はこの先これらの国々との間でどういう関係を長期的に作り、世界においてどのような貢献をしていったらいいのか。どのような形で政治、経済、文化を取り結んでいったらいいのか。これをもっとしっかりと考えていくべき時代に入っていると、お話をうかがいながら思った次第です。教育の分野でもそうですし、ビジネスの分野でもそうですが、それぞれの場で得た経験や知識を日本の中で広く共有し、共通のベースにしていかなければ、真の意味でのグローバルな活動が出てこないように思います。

国際社会での日本人は、外国の人たちに溶け込まず、発言もせず、主張もないかのようにしばしば言われます。しかし実際には、世界各地でこんなに多くの日本人が、さまざまな苦勞を重ねながら実に頑張って多様な活動を続け、大きな貢献をしておられる。本日のお話からは、それがよくわかります。

先日テレビで、ゴビ砂漠で植林活動に取り組む日本のグループの話をやっていました。このように、きわめて地味な活動を続けていくなかに、ビジネスもあれば文化もあるということが重要ではないでしょうか。現地にもプラスになり、日本にも長期的にプラスになる活動のありかたを見いだす責任を、我々はいま課せられているのだと思います。

厚東 偉介 (コウトウ・イスケ)

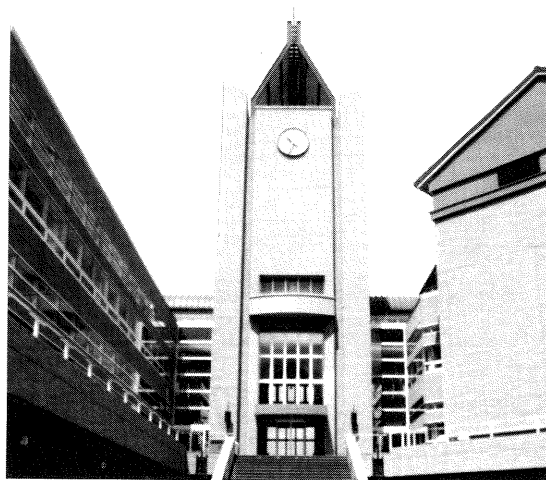
1966年、早稲田大学第一商学部卒業。71年、同学大学院商学研究所博士課程を単位取得退学し、立正大学経営学部専任講師に。95年より早稲田大学商学部教授。

第 28 回
公開講演会

「ユーロ時代における日本企業の対欧戦略」

日時 2002 年 10 月 18 日 (金)
13 時 ～ 17 時

会場 早稲田大学国際会議場「井深大 記念ホール」



早稲田大学産業経営研究所

ご 挨 拶

早稲田大学産業経営研究所は、1974年に設立されて以来、今日まで28年にわたって、産業経営にかかわる最先端の問題をさまざまな視角から研究してまいりました。その成果は、機関誌である『産業経営』や『産研シリーズ』などに発表してまいりました。

当研究所は、本大学の商学部教授陣を中心スタッフとし、さらに他大学などから特別研究員を迎え、今年度は17のプロジェクト・チームと4つの特別リサーチ・チームを設置し、活発な研究活動を行っています。他方、毎年秋に主として社会人の方々を対象とした公開講演会を開催し、社会との交流をはかってまいりました。

今回は、ご案内のように、本年3月末までの2年間、ロンドン大学客員教授ならびにドイツのボンにあります早稲田大学ヨーロッパセンターの責任者を務めました川邊信雄教授をコーディネーターとし、本年1月よりユーロの紙幣・硬貨が導入され、新しい統合段階に入ったヨーロッパ市場に焦点を当てることになりました。1993年の統一市場の形成、1999年のユーロ導入、そして本年の現物通貨の導入へと、EU市場は着実な発展を遂げております。日本からの海外投資額も、1999年以後ヨーロッパが北米を上回り、第1位の受入地域になっています。さらに、中・東欧諸国のEU加盟も取り沙汰されており、EUのさらなる拡大も期待されるなか、日本企業にとってヨーロッパ市場は今後ますます重要性をもってくるものと思われます。

ごく最近まで、実際にヨーロッパにおいて現地日本企業のトップとして活躍され、ヨーロッパ市場でビジネスを切り開いてこられた3名のビジネス関係者の講演と、日本企業のグローバル化を指揮してこられたトップ経営者と早稲田大学の教授陣による問題提起と総括の討議は、ユーロ時代の日本企業の対欧戦略について示唆に富んだ講演会となるものと期待されます。

ご関心をお持ちの皆様方のご来聴を心よりお待ちしております。

早稲田大学産業経営研究所

所長 宮 下 史 明

早稲田大学産業経営研究所について

(The Institute for Research in Business Administration, Waseda University)

当研究所は、研究・教育機関の一環として産業経営およびこれに関連する諸分野の研究・調査を行うことを目的として、1974年7月に設立されました。設立以来、関係資料の収集・整理、プロジェクト・チームによる共同研究、受託研究、機関誌『産業経営』および『産研シリーズ』の発行、『ワーキングペーパー』の刊行、研究会、公開講座、公開講演会、産研アカデミック・フォーラムの開催などを積極的に行い、上記分野の研究水準の向上に重要な役割を果たしています。

ご 挨 拶

産業経営研究所長

早稲田大学教授（商学部）

宮 下 史 明

司 会

早稲田大学教授（商学部）

ヤヌシュ ブダ

講 演

I. 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

II. 「EU および東欧における日系企業の進出動向」

鹿島建設株式会社 東京支店 生産計画部次長

（前欧州鹿島建設副社長

〔アムステルダム及びロンドン〕）

本 橋 護

III. 「重要性増す欧州統一市場と日系企業」

東芝キャリア株式会社 常勤監査役

（前東芝欧州総代表〔ロンドン〕）

庵 征 行

—————（10 分間休憩）—————

IV. 「欧州での日系企業のサバイバル戦略」

野村證券株式会社 常務取締役

（前常務取締役欧州本部長〔ロンドン〕）

柴 田 拓 美

V. 総括討議者

株式会社小松製作所 取締役会長

早稲田大学教授（商学部）

安 崎 暁

厚 東 偉 介

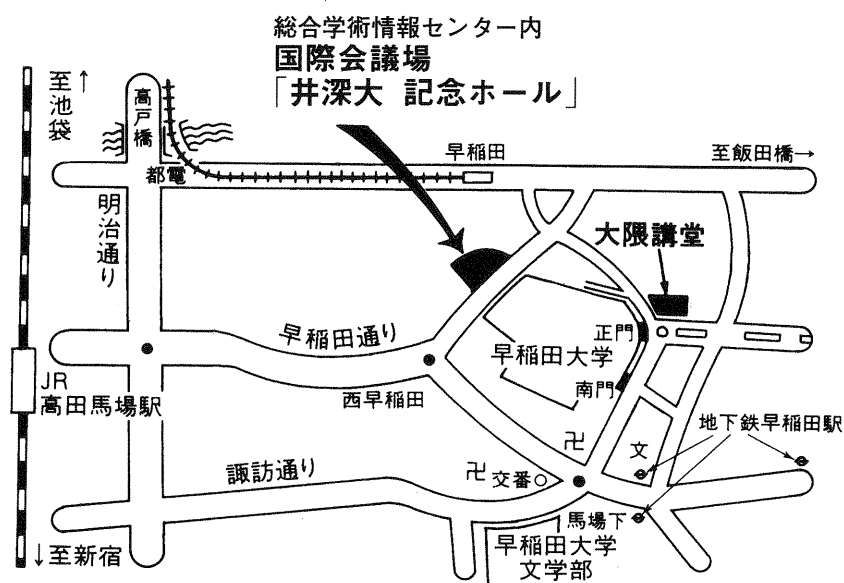
講演会場案内図

●会 場 早稲田大学国際会議場「井深大 記念ホール」

●交通案内 JR山手線／西武新宿線・高田馬場駅から

スクールバス早大正門下車（徒歩5分）

営団地下鉄東西線・早稲田駅（徒歩10分）



主催：早稲田大学産業経営研究所

〒169-8050 東京都新宿区西早稲田 1-6-1

早稲田大学 9号館 3階

TEL 03 (3203) 9857 FAX 03 (3202) 4274

(担当：宮田、佐々木)

1. 準備の都合上、ご出席を予定されている方のお名前を、同封の FAX 送信用紙にて、来たる 10 月 15 日（火）までにお知らせください。
2. 対象：学生、大学院生、教職員、一般
3. 聴講は無料です。
4. 駐車場はございませんので、車でのご来聴はご遠慮願います。

報告者紹介

(報告順：敬称略、所属機関名・役職名は報告当時のもの)

川邊 信雄	早稲田大学教授 (商学部)
本橋 護	鹿島建設株式会社 東京支店 生産計画部次長
庵 征行	東芝キャリア株式会社 常勤監査役
柴田 拓美	野村證券株式会社 常務取締役
安崎 暁	株式会社小松製作所 取締役会長
厚東 偉介	早稲田大学教授 (商学部)

産業経営研究所スタッフ

宮下 史明 (所長)	早稲田大学教授 (商学部)
厚東 偉介 (幹事)	早稲田大学教授 (商学部)
池尾 愛子 (幹事)	早稲田大学教授 (商学部)
中内 基博 (助手)	早稲田大学大学院商学研究科博士後期課程
梅澤 俊浩 (助手)	早稲田大学大学院商学研究科博士後期課程
林 宏幸 (事務長)	
宮田 秀一 (職員・主任)	
佐々木恵美子 (職員)	

産研 公開講演会 No.28

2002年10月31日発行

発行者 早稲田大学産業経営研究所長 宮下史明
発行所 早稲田大学産業経営研究所
〒169-8050 新宿区西早稲田1-6-1
電話 03 (3203) 9857 (ダイヤルイン)
FAX 03 (3202) 4274

印刷所 株式会社インターブックス

I.R.B.A. OPEN FORUM

No.28
2002

Japanese Business in Europe in the Age of Euro

Introduction	Nobuo Kawabe..... 3
Presentation	
1. Japanese business investment in EU and Central Europe	Mamoru Motohashi..... 7
2. Japanese Business and the Increasing Importance of the European Market	Masayuki Ihori.....19
3. The Battle of a Japanese Subsidiary for Survival in Europe in1998	Takumi Shibata.....37
Concluding Remarks	Satoru Anzaki.....57 Isuke Kohtoh.....60
