

EUの深化と拡大

今後の展望と日本企業の対欧戦略



出席者 **今清水 浩介** (いましみず こうすけ)
 経済産業省 通商政策局欧州中東アフリカ課長

小林 隆 (こばやし たかし)
 (株)東京三菱銀行 国際業務推進室 外業・欧米グループ次長

小林 良三 (こばやし りょうぞう)
 住友商事(株) 市場業務部副部長

沼田 陽一 (ぬまた よういち)
 日本電気(株) 国際関係顧問

平尾 通泰 (ひらお みちやす)
 (株)三井物産戦略研究所 取締役

司会 **増湊 文規** (ますぶち ふみのり)
 三菱商事(株) 地域総括部部長代行

1 ユーロの現金の流通開始について

増淵 いよいよこの1月1日をもってユーロの現金流通が始まった。現金流通開始より最初の2ヵ月で旧貨幣は姿を消し、すべてユーロに取って代わられる。そこで、本日はさまざまなかたちで欧州と関わっておられる政策当局、商社、メーカー、金融機関の方にお集まりいただき、ユーロ現金の流通がEU経済あるいはEU統合にどのような役割を果たすのか、EUの拡大・深化は今後どのように動いていくのか、そういうなかで日本企業はどのような対欧州戦略を展開しようとしているのかといった点についてお話を伺うことにした。

まず、ユーロ現金流通についてのエピソードからご紹介したい。

沼田 NECのブラッセル駐在員は、旧貨幣からユーロへの切り替えが予想以上に早く進んで驚いた、との報告を寄せてきた。具体的なエピソードをご紹介します



沼田 陽一

と、1月の第1週に、ブラッセルの欧州議会ビルのカフェでコーヒーを飲んでいたら、隣に座っていたベルギー人がコーヒー代をベルギーフランで払おうとしたが、早々とユーロでないだめだと受け取りを断られたそうである。実際は移行期間が2ヵ月あるわけだから受け取らないといけないので少々強引な気もするが、お膝元というだけあって国民の意識は切り替えに非常に前向きで、1月半ばにはすべてユーロに切り替わってしまったとのことである。

小林（良）私も同様の報告を聞いている。フ

ランスにしてもドイツにしてもフランやマルクに一種のノスタルジーがあるだろうから切り替えには時間がかかるのではないかというのが現地社長の当初の見方

であったが、「こんなに早く切り替わるとは思ってもみなかった」といった報告がドイツとフランスの社長から異口同音に伝えられて私自身も非常に驚いている。また、フランスの新聞などは、欧州統一を夢見たナポレオンの夢がかなったといった表現でユーロ流通に歓迎の意を表し、中には、ギリシャ時代に欧州の一部で通貨統合の構想があったことを引き合いに出して、3千年の夢が実現したと書き立てているものもあった。

イタリアについては日本の一部マスコミで通貨切り替えの対応が一番悪かったとの報道があったが、実際は非常にスムーズにいき、銀行の口座やクレジットの残高等も1月早々ユーロ表示に切り替わったとの報告がミラノの社長から入っている。

今清水 欧州全体で約20万台の現金自動払い機、約1,000万台の自動販売機が切り替わっていたというから、相当早くから準備していたのではないだろうか。

この1月下旬に訪日したフランス外務省の人と話す機会があったが、毎朝、パリの新聞スタンドで新聞を買っておつりをもらっているうちに早々と5ヵ国の通貨が集まったそうである。ご承知のように、ユーロ紙幣は5ユーロ



小林 良三



今清水 浩介

札から500ユーロ札まで7種類で、デザインは各国で共通である。一方、ユーロ硬貨は1ユーロセントから2ユーロまで8種類で、表のデザインは共通だが、裏は各国独自のデザインである。1ヵ月足らずで参加15カ国のうち5カ国の硬貨が集まったことはユーロ現金がかなりのスピードで定着している証しなのではないだろうか。

平尾 ドイツ三井物産の調査担当からも、ドイツはマルクに対する執着が非常に強かったので、何らかのかたちで混乱が起こるものと思っていたが、非常に受け



平尾 通泰

入れのムードが熱狂的で切り替えがスムーズにいったのに驚いている、との報告が入っている。

欧州委員会の1月第2週目のレポートでも参加国全体でユーロへの切り替え率が90%を突破したとの報告が来ている。中でも、オランダでは1月27日時点でギルダの流通を打ち切ったとのことで、非常なスピードで切り替えが進んでいることがうかがえる。

ユーロという通貨単位自体は99年1月に発足したわけだが、その後3年間、ユーロは銀行口座や大手企業では確かに存在していた。ただ、二重表示とは言いながらユーロ現金のないままでは、ユーロ建て価格と言っても目に見えなかったのでバーチャルカレンシーという感じが強かったが、ここへ来てようやくリアルカレンシーになったとの感じを強くしている。

増淵 バーチャルカレンシーからリアルカレンシーになったことで、どのような影響が出てきているのか。

平尾 昨年夏にフランスを訪れた際には、一般の商店でユーロ建て価格が併記されていることはなかった。したがって、ユーロという単位で物の値段を他国と比較することはなかったが、ここへきて各国の物の値段が同じ基準で比較できるようになったわけであるから、相当大きなインパクトが出てくるのではないだろうか。

小林(隆) 当行の駐在員から聞いた話を二、三紹介したい。今回の現金の入れ替えは中央銀行が一生懸命に推進し、その意気込みが庶民にも伝わったことが言え



小林 隆

るが、その一方でユーロ導入に対する柔軟な姿勢がうかがわれた。

例えば、欧州中央銀行が10ユーロのコインの入ったパックをユーロ導入の記念に配った。中には10ユーロパックの中に1セントコインが余分に入っているということがあったようである。また、新札は通常連番で刷るものだが、ユーロ紙幣の場合、現地での印刷の都合があったのだろうか、番号が跳んでいる。これは、想像するに印刷が間に合わなかったので、とにかく100枚単位で印刷して市中に流すことに重点が置かれたのではないだろうか。

これもお金にまつわる話だが、昨年12月の中旬にはまだ流通するはずのないユーロがすでに市中に出回っていたところがあったようである。もちろん、各国の金融機関にはあらかじめ配られていたのだが、あくまでもユーロが使えるのは2002年の1月1日からのはずである。ところが、実際には、銀行にユーロが渡った翌日にユーロ現金がコイン商に並んでいたというのである。

以上あげたエピソードからは、いかにも欧

州的というか非常に鷹揚で、流通させるという目的のためには細かいところはこだわらない姿勢がうかがわれる。

今清水 今のお話を伺っていて2つの感想を持った。ひとつは、これほどまでにユーロがスムーズに流通したのには、そういった弾力的な対応と周到な準備があったのに加えて、各国の国民が熱狂的と言えるまでにユーロの導入を歓迎したことがある。ドイセンベルグ欧州中央銀行理事も1月23日に欧州議会でユーロ導入の現状について、「ユーロ現金の流通は欧州統合の象徴であり、その流通がうまくいっているのは欧州人全員が熱狂的に支持しているからである」と報告している。

私はイタリアに住んでいたことがあるが、交換比率で言うと今まで1,930リラであったものが1ユーロリラになるわけであるからケタが3つ少なくなる。下のケタを切り捨てるか切り上げるかで物価への影響を云々する向きがあるが、大手スーパーなどでは消費拡大を狙って価格を下げたり、高級レストランでは逆にちょっと引き上げたりということがあって、全体としてはニュートラルと言われている。

増淵 現状ユーロは弱含みで動いているようだが、今後の動きについてはどうだろうか。

小林（隆）統合のスピード感がどのくらいで起こってくるかにかかっていると考える。EUは、GDPの規模、購買力、人口等でいくと十分に大きいですが、国ごとの発展度合いの違いから社会的コストが高いことなどもあって、ユーロは弱いとの価値観が依然マーケットにはある。もちろん、中期的にはバリアが少しずつ下がってくるとユーロが強くなる方向が出てくると考えるが、まだ米国の方が経済のスピードが速いことや、欧州の景気がスローダウンしていることを考えると、ユーロは依然として相対的に弱いという印象がある。ただ、

労働市場の硬直性が改善されれば、ユーロに対する人気は高まっていくのではないかと。

また、旧東欧には膨大なタンス預金があり、それがドルで貯えられていると聞く。これらがユーロに代わっていくとすればユーロに対する信頼性も高まっていくであろう。

小林（良）ユーロが弱くなっているいまひとつの要因に、欧州各国の財政収支が悪化していることがある。例えば、ドイツなどは財政赤字がGDPの3%に近づきつつあるし、フランスも2%とあまり数字は良くない。

2 未参加国でのユーロ導入の行方

増淵 ユーロにまだ参加していない英国などの動向についてはどう考えるか。



増淵 文規

平尾 1月10日にデンマークのボルセン市が実施した

世論調査では回答者の57%がユーロ導入に賛成と答えた。2000年9月のEMU参加の国民投票では53%がユーロ導入に反対していたのであるから、まさに様変わりである。ギャラップがスウェーデンで昨年12月12日から19日までの1週間実施した調査では、51%がユーロの導入を望んでおり、しかも回答者の3分の2近くはスウェーデンが3年以内にユーロに参加すると予想すると答えたそうである。ちなみに、2000年5月をピークにスウェーデンクローネが15%程度下落しているが、こうした通貨価値の下落を目の当たりにしたことが、ユーロへの参加意識が高まったこと背景にあるのではないだろうか。

一方、英国の年明けの世論調査では、さすがに賛成が反対を上回ることはなかったが、

賛成が42%と昨年2月実施の調査に比較して10%も増えている。ご承知のように、英国の物価は欧州各国に比較して相対的に高くなっているため、ユーロ通貨の流通によって物価格差がよりはっきりと見えるようになったことで、今後ますますユーロに参加しようとの国民意識が高まることが期待される。

沼田 昨年9月、経団連の欧州ミッションで北欧各国を訪問した。その際の印象をお話すると、ユーロに参加していないデンマークとスウェーデンでは、政府、産業界は参加に必要な経済的条件はほぼ満たしているのに、一刻も早く参加して経済の安定や透明性を高めたいと言っていた。一般国民は伝統的に参加に懐疑的なところがあるので国民投票はうまくいくかどうかを見極めてから実施したい、また、参加していないことのデメリットも出てくるので当面は金融政策面でユーロ参加国と緊密な連携をとっていきたくて言っていた。

すでに参加したフィンランド、オーストリアでは、ユーロに参加することによって経済と金融政策が安定し価格の透明性も確保できるなど非常にメリットが大きかったとの感想が聞かれた。これは、90年代の前半より欧州各国がユーロ参加のために財政改革、経済構造改革を進めてきた賜物であり、今、構造改革を進め経済の再生を図ろうとしている日本がお手本にすべきところも多いとつくづく感じた次第である。

増淵 全く同感だ。欧州各国の構造改革の痛みと比べるとわが国のそれは比ではないはずで、ぜひともわが国も構造改革を成し遂げて

欲しいものである。

平尾 ユーロ導入に至る一連の流れは、EUという外の枠をはめて、これに入るためにはこれだけのことを達成しないといけないという縛りがあったからこそできたことで、個々の政府でやっていたら実現していなかったのではないだろうか。

小林(良) 確かにそういう面はあるだろう。例えばイタリアではユーロ導入に対する熱意は非常に大きなものがあった。イタリアからのレポートでも、イタリア国民のメンタリティとしてはひとり乗り遅れたくないとの気持ちが非常に強かったようである。



(写真提供：欧州委員会)

私は91年から96年の5年間、欧州に駐在していた。そのときにも感じたことだが、英国と欧州大陸の人のメンタリティには大きな違いがあり、お互いが英国と大陸とは違うとの認識を持っている。したがって、ユーロに参加

することについても、英国人独特の捉え方が判断の基準になるのではないだろうか。

今清水 私は、この夏休みがユーロに参加していない国にとって、ひとつのターニングポイントになると考えている。つまり、夏休みに英国や北欧の人が欧州へ遊びに行き、自国通貨をわざわざユーロに交換せねばならないという不便さを味わえば、急速にユーロに参加したいとの意識が高まるのではないだろうか。

小林(良) ユーロ現金流通が実現したことで、国レベルの統合はある程度かたちが整った。今後は、欧州の国民一人ひとりが統合を自分

たちのこととして考え、やがては大きな課題としての政治統合までつないでいく、そのステップとしての第一歩、いわば統合の市民レベルの元年ということなのではないだろうか。

3 EUの課題と展望 深化と拡大

増淵 古くはジャン・モネに始まって52年の欧州石炭鉄鋼共同体結成から58年のEEC発足を経て87年の単一欧州議定書による市場統合に至るまで、EUの深化・拡大がさまざまな紆余曲折を経て、ようやくここまでたどり着いたことに深い感慨を覚える。そういう意味からすれば、ユーロの登場や現金流通はいずれもひとつのプロセスにすぎず、むしろ市場統合のインパクトの方がはるかに大きかったというのが正直な感想である。

今後の問題としては、ここまで達成した統合がどう動いていくのかが最大の関心事である。もちろん、ゆくゆくは政治統合まで進むということなのであるが、当面、金融に続いて税制の統合に向かうとすれば国によって違うVATや源泉課税率をどうやって調整していくかとの問題もある。また、欧州に進出しているわれわれ日本企業としては早く税制を統一して連結納税ができるようになってもらいたい。この税制の統合の問題について、まずご意見を伺いたい。

今清水 税制の問題は極めて重要な事柄である。欧州理事会での税制に関する決定は常に全会一致の賛成を必要とする。15の異なる法人課税制度と多様な租税契約に従うことは、欧州ワイドで事業展開する企業にとって大きなコストとなる。そこで、欧州委員会は『税制の障害を取り除いた域内市場に向けて』というコミュニケを発表し、改めて税制の調和に向けて強い意志を明らかにした。その具体的な中身は、合併指令や親会社指令の見直し、国境を超えたグループ企業間の損益の相殺、

共通課税ベースの創設などにつき、もう一度検討しなおそうというものである。しかも今回は、加盟国だけでなく、ビジネス界や学界あるいは税務の専門家の意見を広く聞くことの姿勢が見られ、日系企業や欧州に拠点を置いている各国企業が自分たちの問題として声を出していけるチャンスを与えられているところが特徴的である。

平尾 金融関係のサービス市場の統合問題については、2000年3月にリスボンで開催された欧州理事会で『ファイナンシャル・サービス・アクションプラン』というファイナンシャルサービス分野の市場統合に向けての行動計画を採択した。これは2005年を目標年限として、ホールセール市場、リテール市場、規制緩和・監督制度、貯蓄・利子課税、法人優遇税制、金融サービス商品への課税、クロスボーダーの職域年金の制度をどうするかについてアジェンダをあげて調整を図ろうというものである。中でも、証券関連の税制については2003年まで目標年次を前倒ししようということになっている。

国際会計基準については、日本はすでに導入しており、欧州もこれに従って既に対応している大企業だけでなく、全体として2005年には対応を済ませようということでの的を絞ってやっていると了解している。

沼田 ユーロ現金の流通によって、各国における商品の価格差が明らかになると、価格はどうしても安い方へと収斂していく。欧州市場においてそのような変化が起こると、企業経営という立場からさまざまな問題が吹き出してくる。

日系企業の欧州戦略としてEU域内のどこで物を作ってどこで売るかということを考えたときに、当然価格は低い方へ引きずられていくわけであるから、最も安いところで作るべく高いところで売るといった汎EU生産

販売網を考えざるを得ない。われわれ日系企業としては汎EUという土俵をいっぱいに使って最も効率的な生産販売体制で勝負していく以外に道がない。だからこそ各国をまたがる「連結納税制」を一刻も早く実現して欲しいと欧州委員会に強く要求している。ただ、税制は各国の主権そのものであるから、調整には時間がかかるものと思われるが、ビジネスの動きに引きずられて、やらざるを得ない方向に行くのではと考えている。

小林（隆）ポルトガルとスペインの例で言うと、灯油税の関係でガソリンはポルトガルの方が若干高くなっており、スペイン国境近くで暮らすポルトガル人は国境を越えてスペインまでガソリンを買いに行くそうである。このように税率の差を経済のスピードがどんどん追い越していく現象が今後ますます顕著になるのではないだろうか。現状、倍以上の価格差があるものがだんだん平均化する方向へ行くと、制度的な違いによって価格差がでているものには制度そのものを改善する方向に相当なプレッシャーがかかってくるだろう。

小林（良）確かに税制の調和は大きな問題であり、しかも解決に時間のかかる問題である。それだけに、東欧の新加盟国が参加して加盟国数が二十数カ国になると到底まとまる話ではないので、できるだけ早い段階で合意が形成されることが望ましい。ちなみに、ニューズウィークの最新号に「ユーロ流通で深まる亀裂」という記事が出ていたが、確かにユーロの問題だけでなく、これから統合が拡大・深化するにつれてさまざまな問題が出てくると思われ、税制の問題は大きな課題のひとつであろう。

増淵 税金に年金や社会保険等を含めた国民負担率は、英国で5割弱、ドイツ、フランスで6割程度と各国の差は大きく、収斂させてい

くことは大変である。さらに、東欧が入ってくるとなると問題はさらに複雑である。今、EUの年間予算は10兆円程度で半分が農業補助金、あと半分が開発基金である。そうすると、経済発展の遅れた東欧諸国が開発基金で高速道路を建設するといった恩恵に浴する一方で、安い農産物をEU各国に輸出すると、とても今の補助金制度は持たないかも知れない。しかも、東欧だけでなく、トルコはすでに準加盟国であるし、モロッコやマグレブまで入ってくるとなると、スムーズに通貨統合ができるのか、税制の調和はうまくいくのかといった問題がある。

こうした問題を解決するには、EUを言わば一軍と二軍に分けるしかないのかもしれない。メーカーは東欧に広く展開されていると思うが、東欧がEUに入ってくるメリットはどういうところにあるだろうか。

沼田 経団連のミッションで北欧をまわってきたときに、バルト三国は実質的にEUに統合されていると感じた。例えば、エストニアでは、ノキアの下請けで携帯電話を生産している。この携帯電話はフィンランド等に輸出され、ものすごく売り上げを伸ばしている。つまり、エストニアが北欧のフィンランドという国の競争力の源泉になっているわけである。また、ノキア以外のメーカーもエストニアに生産拠点を設けてEU各国に製品を輸出し始めており、今やエストニアはEU加盟候補国の中でもトップランナーである。こういうケースを二軍あるいは下請けというのかもしれないが、いずれにしてもEU域内だけで生産・販売をしていたのでは競争に勝てないので、周辺諸国を巻き込んだ競争が既に始まっているわけである。

小林（良）二軍論というのは確かに同感だ。例えば、現加盟国の中で、経済規模からみて下位になるポルトガル、ギリシャ、スペイン

の3国と、新規加盟国上位3カ国のチェコ、ハンガリー、ポーランドの人口の合計はともに約6,000万である。これをGDPで比較すると、後者のGDPは前者の約3分の1であり、到底同じ舞台で競争できる相手ではない。ただ、EU発足当初からの統合の理念が欧州における平和の実現にあるとすれば、100年かかっても政治統合までやるべきである。先ほど紹介した記事の中に、欧州の中で理念を持って行動できるのは今のところ英国のブレア首相しかいないということが書いてあったが、そういうビジョン、リーダーシップを持った政治家がもっと出てきて引っ張っていかないと、統合もなかなか進まないのではないだろうか。

今清水 現在のEUの加盟国は15カ国で、これに加盟交渉中の12カ国が入って27カ国になると、人口や面積は約2割増えるが、GDPは4~5%しか増えない。したがって、それだけ経済格差がある国が入ってくることにどれほ

どの経済的意味があるかと問われるとよく分からない。また、それに加えて拡大に伴う税制の調和の問題や、共通農業政策をどうやっていくかに多大のエネルギーを使うことを考えると、東欧諸国の加盟はそういった労力に見合うものなのかといった疑問もある。ただ、今お話があったように、EUの統合が政治統合へと進み、欧州が再び戦火を交えないための枠組みができるという文脈の中で考えないと、EUの拡大・深化の意義は分からない。

増淵 長年、ソ連圏の枠組みに入っていた東欧諸国にとって、EUへの参加は何十年ぶりに欧州に戻る日だととらえ、参加の条件を満たすべく一生懸命頑張っているようだ。

沼田 まさにその通りである。当社の会長が経団連の欧州委員会の委員長をやっているが、最近になってエストニアをはじめブルガリア、ルーマニアなどの大臣が立て続けに表敬訪問に訪れた。もちろん、これらの国に対してすぐに投資ができるというわけではないのだが、民間レベルでは早々とそういった動きが出ているのが現状である。

平尾 一昨年、ドイツ連銀の理事に会った際に、政治統合は50年かかると言われたことが印象に残っている。昨年12月16日にベルギーのラーケンで開催された欧州理事会では、EUの拡大について加盟交渉および加盟候補国での改革について現在のスケジュールが維持さ

れれば、2002年末までに加盟交渉中の12カ国のうち10カ国のEU加盟準備が整い、2004年の欧州議会選挙に加盟国として参加できる予定になっている。

いずれにせよ、既存のEU加盟国の生活水準に比較して3分の1あ

るいは4分の1の生活水準の国について為替を今の時点で固定して同じレベルで競争させるわけであるから、経済的に追いつくのには何年もかかることを考えると、早急にEUに参加することが彼らの利益につながるかどうかは疑問である。しかも、東欧各国が参加すれば現状でも東独に対する経済的な負担で苦しんでいるドイツの負担がさらに増えることになるし、農業補助金など既得権益を手放したくない国の利害調整も簡単には行かないであろう。

そういうことからすれば、EMU2といったかたちで当面は為替のリンクだけをやり、政治統合については、とりあえず既存の加盟国だけで実現するめどをつけ、全体的な統合は10年先に延ばすといった選択肢がある。ただ、



(写真提供：欧州委員会)

こういった考え方を東欧の人にぶつけると、必ず自分たちは十分長い間待ったのであるから、これ以上は待ちきれない、早く参加を実現したいのだとの気持を露にされるのでなかなか難しい問題である。

増淵 一部にはEU合衆国という構想を唱えている人もいるがこれについてはどうか。

小林（良）私が欧州に駐在していた当時、EUの市場統合とソ連の崩壊が時を同じくして起こっていた。そこで、現地の人にEUのように統合が進むのと、ソ連のように分散の方向へ向かうのとでは、どちらが本当の文明の流れだろうかとの疑問をぶつけたところ、相手は答えに窮していた。しかし、私が思うにはいずれEUの政治統合は実現するであろうが、一旦実現したとしても、50年後か60年後かは分からないが、やがてはまた分離する方向に向かうのではないだろうか。

EU合衆国というお話が出たが、合衆国というのは文化、宗教、言葉、民族が異なったステートがひとつにまとまることである。したがって、米国のように各国民が本国から遠く離れ、これからひとつの国を建国していくのだという共通のアイデンティティーがあればひとつにまとまることは可能であろうが、EUのようにすでに出来上がった国が合衆国としてまとまっていくのはなかなか難しいであろう。

沼田 人の移動については、欧州の場合、労働市場が非常に硬直的であると一般的に言われている。ただ、これから競争力をあげていこう、工場を作って、米国に対抗できる競争力を持った製品を作ろうというのであれば、

技術者などのレベルはこれからどんどん動き出すもの考える。

増淵 ただ、基本的に他の国へは行きたがらない。たとえ給料がいいからと言って、ポルトガルの人にドイツに行って働いたらどうですかと言ってもなかなか難しい問題で、そこまでになるには長い年月がかかるものと思う。そして、50年、100年経ってそうした状況が実現するとすれば、そのときには国の概念が随分変わっているであろうし、ひょっとしたら実線でないゆるやかな枠組みの合衆国が出来上がっているかもしれない。



（写真提供：欧州委員会）

平尾 そういう意味で、マネジメントのトップレベルあるいは大学を卒業した人たちから手をつけるというのもひとつの方法であろう。

小林（良）最近ちょっと下火になったが、かつてドイツではネオナチズムが他国民を排除するという動きがあった。こうした動きが他のEU諸国にも広がらないか心配である。

今清水 EU拡大に際して7年間、東欧からの人の移動を禁止したが、現状は受け入れる方向でさまざまな努力がなされている。一部の国にはすでに東欧から移動した難民の人たちが入っているが、その人たちを同化させるための社会的なプログラムが非常に進んでいるので、人の移動に関して大きな障害はないと考える。

私自身としてはむしろ、加盟国が多くなって意思決定に時間とコストがかかるという問題を、議決の透明性を確保しながらいかに解決していくかが重要な問題になるものと思う。

4 日本企業の対欧戦略

(1) 対欧投資の現状と展望

増淵 日本企業の対欧戦略としては、欧州企業と戦略的に提携すること、あるいは第三国と組んで欧州に投資をするといったことが考えられる。それには、ハード面、ソフト面、両面での付き合いがある。そこでまず、ご出席の皆さんに最近のご自身あるいは取引先企業の欧州への展開事例についてご紹介いただきたい。

小林（良）進出する業種によってずいぶん事情は違うと思う。例えば、私の場合、欧州駐在当時、鉄鋼の仕事をやっていたので、鉄鋼の流通に入っていこうとしたのであるが、「同じことを欧州の会社が日本でやろうとしたら、どう思いますか」と露骨に嫌な顔をされた。製造業の場合は投資の金額も大きく、雇用増にもつながるので概ね歓迎されるが、商社の場合は本当に難しい。

増淵 銀行ではいかがですか。

小林（隆）金融業自体が非常に厳しい状況にあって、独立して業務をするだけの大きなマーケットがどの程度あるか、非常に悩ましい問題である。日本企業の欧州での活動は、EUが統合以前は国境があって制度が違っていたために小さな販売会社をたくさん作らないといけなかった。そして、そのなかで総合商社は各国の特殊性にエキスパタイズを持ちながら、その間の言わば潤滑油としての役割を果たしていたのだと思う。

今後、欧州の統合がさらに進んでいくなかで、国ごとの制度の違いが平準化されるにはまだまだ時間がかかる。欧州域内に生産拠点を設ける際に一番大きな問題となってくるの

は、会社法の問題である。先ほどからお話が出ているように、税法上の整合性をとるのに時間がかかるようであれば、逆にその差を生かした企業の配置等を考える必要がある。具体的には、例えば持ち株会社をどこに作るかによって差があるのであれば、それを利用して事業展開をせざるを得ないとの事情がある。一方で、欧州域内にはできるだけ販売拠点を持っていたいとの希望もある。そうになると、販売会社の目からすると販売員をいかに効率的に欧州にまんべんなく置いておくかの観点から、統括会社をどこに置くかを定めることになる。その場合、既存の統括会社、製造拠点、販売会社が欧州各地に散らばっているのを、どうやって合目的的につけていくか。そしてそういった機能を統合し、欧州域内を見渡せる拠点をどこに置くのがもっとも合理的か、というようなことを日本の企業は考えていかなければならないのではないだろうか。

そのためにも、われわれ日本企業として望むことは、欧州の会社法の整備をできるだけ早くしてほしいということである。今、合併指令が出ているが、従来からある会社についてはできるだけその国の法律に従いながら親子関係になってもいいといったルールになっていけば、企業グループの管理が合理的になっていくのではないだろうか。

投資についてお話しすると、例えば大きな自動車メーカーが出ていくと、それに付随する業種も進出することになるので、製造業については積極的な投資が多い。例えば、北フランスをはじめ、チェコ、ポーランド、ハンガリーなどに対して、将来の製造拠点設立を見据えて進出するといった動きが増えている。

金融機関としては、通貨が統一されるというのは確かに便利なことではあるが、エクスチェンジがなくなると為替取引の妙味がなくなる。ただ、中期的な効率から言えばユーロの流通する範囲が広がるのはいいであろうし、各国の金融政策としてのバリアが下がってく

ることにもなると考える。

今清水 私がこういうことを言うのは差し出がましいかもしれないが、欧州は市場としても儲からないし、コストがかかりすぎるし、競争も激しい。そこで何とかコストの合理化を図って一元管理をして欧州全体を見て戦略を立てたい。同時に製造拠点は東欧の安い、豊かな労働力を使いたいというのもコスト削減要因である。ただ、日系企業がコスト削減をするのはいいが、果たしてそれだけで欧州で生きていけるのか、それはどれだけ付加価値の高いものを作っていけるのかにもよるが、その方向性はまだ見えていないように思える。

沼田 日米、米欧に比較して日欧の関係は弱く、貿易も投資も小規模である。そういうなかで、ビジネスを伸ばしていくにはどうしたらいいか。欧州は遠い市場で言葉もいろいろと違うし、英国以外は一言で言えばやりにくい市場であった。一方、欧州から見ても日本市場は規制改革がまだ進んでいなかったし、市場がオープン性に欠けやりにくい面があった。EU市場が深化拡大していくなかで、今後は日欧での双方向の話が徐々に増える方向にあると思う。ただ、その場合に重要なことは情報化が進むなかでグローバルな競争が起こっていることである。したがって、日本企業としても欧州企業と組むことによって競争力を高め、それによって米国企業に対抗できるような組み方をすることが重要になってくる。

平尾 日本の対欧投資はこのところ対米投資を上回っている。すなわち、99年の対米投資実績が2兆4,800億円強であったのに対し、欧州のそれは2兆9,000億円弱となり、さらに2000年には米国が1兆3,000億円に対して欧州は2兆7,000億円弱である。その大半が英国およびオランダで、フランスやドイツに対する投資は相対的に少なく、東欧についてはまだ

まだである。そういう意味からしても、今、沼田さんがおっしゃったようなグローバルコンペティションの観点から日本企業が欧州企業と組んでEU域内に展開する余地はまだまだあるのではないが。

増淵 マルチナショナルというグローバルな戦略のなかで欧州というものを無視できないし、リスク分散という観点からも中国、アジア、欧州という三極でビジネスを考えていく必要があるというのも事実である。

商社も当然ながら生産に入ることもあるので、市場としても、生産基地としても欧州の重要性は感じている。沼田さんのお話にもあったが、欧州企業とのアライアンスも今後ますます重要になってくるだろう。それは、大きいところ同士の組み合わせということ言えばIT分野かもしれないし、弱い分野同士ということ言えばバイオかも知れない。また、環境にかかわるビジネスチャンスというのも欧州企業との提携から出てくるかも知れない。それがどういった分野で具体的に出てくるのか、あるいはどうやってビジネスにつなげるのかという部分は商社の腕の見せ所である。

小林（良）例えば医療分野など、日本が遅れていて欧州が進んでいる部分で手を組むのがひとつの方策だ。もうひとつは、COP3の排出権については昨年米国を除いて合意した。今後、日本および欧州はその発効に向けて厳しい努力をしなければならないのであるが、こういった環境の分野でも一緒にやれる部分が出てくるのではないだろうか。

(2) 欧州から学ぶもの

沼田 欧州では多様な各国が共通の市場を作るという過程を経て、個と全体の調和、すなわちグローバルな視点を育ててきた。例えば、地球環境保護の重視ということひとつとってもグローバルという観点がなければ出てこな

い考え方であろうし、社会福祉重視もしかりである。こういった視点は米国からは出てきにくい。そういう事柄について、欧州から学んで一緒にワークしていくことは必要ではないだろうか。

増淵 そういった欧州モデル的なものは社会科学でならなかったことはないし、今の子供たちの教科書でも経済的なことは書いてあるかも知れないが、欧州社会と米国社会は違うとか、英国と大陸も違うといったことはあまり書いていない。

今清水 欧州の企業というのは、一般的に物を作るといった場合に、量産品ではなくニッチを狙って高コストでも付加価値の高い製品を作ってきた。これは、日本の明治以降の品質の良いものをたく

さん作って価格を安くするという発展モデルとは違って、非常に生産者主権的なモデルであるが、そういうものの中から際立って優れたものが生まれてくることも確かである。

増淵 欧州では、どこの国でも過当競争というものがなければ、少数の企業が寡占状況を作っているケースが多い。純粋な市場経済というよりは、社会主義的で極めてウェットな資本主義である。欧州型の経営にはマーケットシェアというコンセプトはあまりなく、市場での占有率うんぬんよりも利益を重視したり、あるいはドイツのように労働者の経営参加を進めているといったふうである。

一方、わが国はと言うと、最近、IRとかコーポレートガバナンスとか盛んに言われ、米国型の経営手法が取り入れられているが、本来、日本という国のあり方、あるいは国民性

といったものからすれば、米国型より欧州型の経営が合っているのではないだろうか。欧州モデルをもっと重視して欲しい。労働時間の問題ひとつとっても、日米英は年間1,900時間でなかなかそれ以上は減っていかない。一方、欧州は軒並み1,500時間から1,600時間である。これは、ベースアップを目指すよりみんなでワークシェアリングしようとの考え方が徹底している証拠で、今ごろになって時短、時短と騒いでいるわが国よりずいぶん先を行っている。



(写真提供：欧州委員会)

小林(良) そういう意味で、エンロンの問題が米国流のガバナンスに対する反面教師となって、欧州型の経営を見直すひとつの契機となるかも知れない。

小林(隆) ただ、エンロンのケースで言うと、

もっと透明性を高くしていればああいう問題は起きなかったとの反省に立てば、米国式のマーケットメカニズムをさらに徹底する方向へ進むかもしれない。ただ、市場メカニズムを追求して透明性を高めるためにさらにコストをかけなければならないとすれば、一体何を狙ってビジネスをしているのか分からなくなることもある。

欧州の場合は、歴史的にも民族的にも多様なために、もともと一国に大量に資金を投入するといったことがなく、結果として割と合理的にバランスが取れているところがある。そこに欧州の知恵があるのではないだろうか。つまり、考え方が非常に合理的で、大事なものにはお金をかけるが、そうでないものにはお金をかけない。無理な過当競争はしないというバランス感覚がわれわれが欧州から学ぶべきことなのではないか。

今清水 確かに、日本のモデルをどうするかというときに、欧州のモデルがひとつのお手本になるというところはあると思う。さらに重要なことは、欧州が今、特許をどうする、あるいは労働政策をどのように変えていくかといった議論をしているが、それに日系企業も参加していくことではないか。日EU間では唯一の公式なビジネス対話の枠組みとして99年に「日・EUビジネスダイアログ・ラウンドテーブル(BDRT)」が設立され、日本ならびにEU政府への提言を出すべく、いろいろと議論を重ねている。しかし、こうしたチャンネル以外でも、欧州に外から入った日本の企業としてではなく、むしろ欧州企業として、あるいはインサイダーとして、欧州のビジネス環境作りに参加することが大切だと思う。

平尾 そういう意味で統合前は欧州社会に入っていくのは非常に難しかったが、統合がなってお互いに競争しようとの土壌が初めてできてきたので、日本企業としても入っていくやすくなっているのではないだろうか。

小林(良) われわれがよく言うことに、変化はチャンスだという言葉がある。つまり、変化を先取りしたところが勝てるのである。商社としては、欧州に持っていくもの、欧州から持ってくるものはだんだん少なくなっている。そうした中で、商社が活躍できる余地があるのは流通の分野である。確かに、欧州の中で流通にどう取り組むかについては難しいところがある。しかし、反面、商社は流通の部分で非常に進んだものを持っている。そうした知恵を生かしていくためにも、われわれも欧州にいる人間も言わば東京のことを忘れて地元根付くところから始めることが必要ではないだろうか。

平尾 ドル対ユーロという観点で見ると、ユーロは現状ではドルに対して弱い、マース

トリヒト条約を見てもバランスの取れた経済圏を目指しており、時間はかかるがいずれ強くなって来ると考える。潜在成長力が欧州より高い経済という点では、米ドルは現状確かに強いが、世界最大の債務国で経常収支赤字が年間4,000億ドルという状況は、ドル本位制がないと非常に危うい体制で、そこに安住しているところがある。その点、欧州は全体的に見ても債権国であるし、経常収支もバランスしている。翻って、日本はというと財政面から見て、とてもユーロに参加できるような状況ではない。早く構造改革にめどをつけなければ大変なことになる。

増淵 欧州から日本が学ぶべきことは、欧州の認識が大きく変わっていることである。従来、欧州というのは非常に頑迷な国が集まっているとのイメージが強かった。ところが、あれだけ国営にこだわっていたフランスで民営化・規制の緩和が非常な勢いで進んでいる。また、ドイツを中心に大陸欧州では直接金融はあまり発達していなかったが、ここ数年金融の緩和がものすごい勢いで進み、直接金融の市場も次々できていくし、ベンチャーファンドも続々出てきている。ここまで来るには非常な痛みを乗り越えてきたわけであるが、ではなぜそれが彼らにできてわれわれ日本人にできないのだろうか。

理由は極めて簡単である、フランスもドイツも「欧州」という名の絶対的な価値、目標があるが、日本にはそういった枠組みがない。欧州はいわゆるユーロペシズムの時代を越えてここへ来ている。そこまでたどり着くには自分の国のアイデンティティーを犠牲にしてもやるんだとの強い意志があったはずで、そういうところにこそわが国は学ぶべきところがあると思う。本日は、ありがとうございました。

(2月4日、日本貿易会会議室にて開催) ㊦