

論 説

統合ヨーロッパにおける企業戦略

—日系自動車企業の非生産部門を含む対 EU 進出を題材にして—

The Corporate Strategy in the Integrated Europe,
The empirical study on the extension of the foreign direct investment to the non-
manufacturing activities in the EU by Japanese auto companies.

安 藤 研 一

(目次)

I. 序論：問題の所在。

II. 文献サーベイ。

III. 欧州統合と自動車産業。

III-1. 関税同盟結成。 III-2. 単一欧州市場。 III-3. 対外関係。

III-4. 通貨統合。 III-5. 非統合領域。 III-6. 小括。

IV. 日系自動車企業の対 EU 直接投資。

IV-1. 工場進出。 IV-2. 非生産部門。 IV-2-1. RD&D。

IV-2-2. 販売物流部門。 IV-2-3. 欧州統括会社。 IV-3. 小括。

V. 対 EU 直接投資の意義。

VI. 結論：残された課題。

I. 序論：問題の所在。

戦後世界経済の一つの特徴として、世界的な貿易自由化と並行して、地域的経済統合が進展してきた事が指摘できる。関税と貿易に関する一般協定 (General Agreement on Tariffs and

Trade, GATT) の下での数次に渡る関税引き下げ, 非関税障壁の緩和・撤廃の試みは, 大きな成果を上げてきている。更に, 先のウルグアイ・ラウンド後に成立した世界貿易機構 (World Trade Organisation, WTO) は, その対象範囲を GATT 以上に広げてきている。その一方で, GATT・WTO の下で進められてきた以上の貿易・投資等の自由化を, 隣接する特定の加盟国間で一層推進するという, 地域経済統合の動きも活発化してきている。北米自由貿易地域, メルコスル, 東南アジア諸国連合などが, その具体例として指摘されよう。

地域経済統合の試みが活発化する中で, その最も代表的, かつ, 先進的形態が欧州連合 (European Union, EU) であることは, 何人も否定しえないところであろう。石炭と鉄鋼に関する共同市場の創出を目指した欧州石炭鉄鋼共同体 (European Coal and Steel Community, ECSC) に始まる EU は, 多くの悲観的観測をよそに, 1999年1月1日からは, EU 加盟15カ国のうち11カ国が参加する形で, 単一通貨, ユーロが導入された。更に現在は, 東ヨーロッパ諸国の加盟交渉が始まっており, やがては「西ヨーロッパ」の地域経済統合から「ヨーロッパ」の地域経済統合へと進もうとしている。つまり, EU は様々な紆余曲折を経ながらも単一の「ヨーロッパ」市場へとますます進化しつつある。

EU 統合は, EU 内外の企業にとってその事業機会・環境の変化を意味しており, それ故に企業自らも積極的に対応してきている。その最も重要な方策の一つが直接投資であり, それに対する各種の論評が出されている。1960年代には, アメリカ企業の対欧直接投資に対して, ややジャーナリストティックに「アメリカの挑戦」が叫ばれた*¹。それに対して, 欧州系企業自身による欧州内直接投資の広がりも, 同時に指摘された*²。更に, 1980年代半ば以降になると日本企業による対欧直接投資の急激な増加が見られ, それに対する多くの研究が発表されてきている*³。つまり, 地域経済統合と直接投資, 乃至は, その担い手としての多国籍企業との間には密接な関係があり, 多国籍企業の EU 統合市場への対応は, 非常に重要な課題として, 研究が進められてきているのである。

ところで, 直接投資に関する研究は多岐にわたっており, 製造業と非製造業どちらに関しても多くの蓄積がある。そして, 製造業の直接投資に関する従来の研究は, 生産工程に焦点を当てた

*¹ セルバン・シュレペール, J.J. (1968) 『アメリカの挑戦』東京: タイム・ライフ・インターナショナル, (Servan-Schreiber, Jean-Jacques. (1967) *Le Defi Americain*. Paris: Editions Denoël.)

*² Franko, L.G. (1976) *The European Multinationals, A Renewed Challenge to American and British Big Business*. London: Harper & Row Publishers.

*³ 例えば, 以下のものを参照されたい。Sachwald, F. (1995) *Japanese Firms in Europe*. Luxembourg: Harwood Academic Publishers., Strange, R. (1993) *Japanese Manufacturing Investment in Europe, Its Impact on the UK Economy*. London: Routledge., 安藤研一 (1994) 「地域経済統合と直接投資, 1980年代後半以降の日本の対 EC 直接投資と EC 統合へ与えた影響に関する分析」『証券研究』110巻, 153-198頁。

ものが主流であり、その事は対 EU 直接投資についても指摘されるところである。対 EU 直接投資に関しては、何故 EU 域内に工場を建設するのか、何処に工場を設立するのか、関連産業や地域経済・雇用への影響は如何なるものであるのか、姉妹工場間の協力・分業関係は如何なるものであるのか、といった問題が問われてきた。これらの問題自身が大きな重要性を持つものである事は否定しえないが、その事は同時に、製造業の生産工程以外の直接投資に関する研究が必ずしも生産工程のそれに匹敵するほどの成果を上げているとは言えない事を意味している。確かに、研究・デザイン・開発 (Research Design & Development, RD&D)^{*4} や地域統括会社^{*5} についての研究には、一定の成果が見られるが、それらは相互に独立したまま進められていると評価されよう。製造業の活動・経営は、工場内のそれに限定されるものではなく、より大きな広がりを持つものである。非生産工程と生産工程の相互関連性を包括的に検討する事は、多国籍企業研究において非常に重要な課題であろう。

本稿は、日系自動車多国籍企業の欧州における生産工程以外の活動にまで視野を広げ、従来の研究の欠落部分を埋めるものである。ここで、日系自動車企業に対象を設定する意義は、容易に理解されよう。その規模の大きさ、並びに、裾野の広さ故に、自動車産業は EU 経済にとって非常に大きな意味を持つ。後に見るように、欧州自動車産業は、一面で EU 統合と密接な関係を持ちながら発展してきていると同時に、市場統合が必ずしも整合的・全般的に進んでいない部門の一つでもある。更に、1980年代後半以降の対 EU 直接投資の重要な主体となった日本にとって、自動車は対 EU 製造業直接投資にとって電気機械・機器と並ぶ最大の部門である。そこで、本稿では具体的には、EU において一定の市場シェアを有し、かつ、積極的に進出しているトヨタ、日産、ホンダを取り上げ、各社の工場のみならず、RD&D、販売・物流、そして、欧州統括会社について眺めながら、その EU 統合との関わり、意義を考察していくこととする。

本稿は、以下のような構成で分析を進めていく。まず、地域経済統合と直接投資の関係に関する文献を概観し、本稿で問われるべき論点を明示する (第 II 章)。続いて、自動車産業との関連において EU 統合の流れを簡単に見ていく (第 III 章)。その上で、日系自動車メーカーの非生産部門を含めた対 EU 直接投資の歴史的経緯と現状を確認しながら (第 IV 章)、その意義を検討する (第 V 章)。最後に、今後の研究の方向性を指摘して、結論に代えることとする (第 V 章)^{*6}。

^{*4} Pearce, R. & Papanastassion, M. (1996) *The Technological Competitiveness of Japanese Multinationals. The European Dimension*. Michigan: University of Michigan Press.

^{*5} Shutte, H. (1997) "Regional Headquarters in Action: Empirical Evidence and Model Building", in Macharzina, K., Oesterle, M.-J. & Wolf, J. (ed) *Global Business in the Information Age: Proceedings of the 23rd Annual EIBA Conference*. Stuttgart:

II. 文献サーベイ.

本節においては、地域経済統合と直接投資、更に、多国籍企業論に関する研究を批判的に検討しながら、次節以降の分析課題を明確にしていく。

地域経済統合と直接投資の関係を扱った文献には、多くのものがあるが、まず第一に、地域経済統合が直接投資を促すのか否か、それは如何なる性格の投資であるのか、という問題が、最初に提起された。キンドルバーガー (Kindleberger) は、関税同盟結成の効果、即ち、貿易創出効果、貿易転換効果に対してとる企業行動として、其々直接投資の転換効果と創出効果が有り得る事を指摘した^{*7}。キンドルバーガーのモデルを敷衍して、国連は地域経済統合に促されて生じうる直接投資の流れの4つの形態を分類した^{*8}。即ち、「防衛的輸入代替投資 (defensive import-substituting investment)」、「再組織化投資 (reorganisation investment)」、「合理化投資 (rationalised investment)」、そして、「攻撃的輸入代替投資 (offensive import-substituting investment)」の4つである。

「防衛的輸入代替投資」とは、統合によって残余世界に対する輸入障壁が相対的に高まることに対応して行われる直接投資を指す。統合の結果として、域内企業の直面する流通障壁は取り除かれ、有利な立場に置かれる。しかし、域外企業は常にそうした利益を同じように享受できるわけではなく、その分だけ域外からの統合地域向け輸出は域内企業に対して相対的に不利なものとなる。そこで、域外企業は、関税回避的に行われる直接投資と同様の利害に導かれて、統合地域に向けて直接投資を行なうことになる。

「再組織化投資」とは、統合地域内の流通の自由化に応じて行われるものである。従来、何らかの保護措置によって、その生産費の高さにもかかわらず正当化されていた生産拠点は、域内障壁の撤廃によって他国にある姉妹工場と直接その生産費が比較されることになる。その結果として、多国籍企業はその工場を域内の比較優位構造に基づいて再編成することになり、最も生産的な加盟国に向けた域内直接投資が生じることになる。

統合された市場は、中長期的には、企業が「規模の経済」を享受するための条件を提供すると

*6 本稿執筆に当たっては、公開資料のみならず、当該企業とその欧州子会社への一連のインタビュー等によって得られた資料、情報を利用した。快く情報の提供に応じて下さった各企業の方々に、ここでお礼を申し上げるとともに、本稿で示された考えなどは全て本著者のものであることを予めお断りしておく。

*7 Kindleberger, C.P. (1966) "European Integration and the International Corporations." *Columbia Journal of World Business* 1, 1. pp.65-73.

*8 United Nations (1993) *From the Common Market to EC 92: Regional Economic Integration in the European Community and Transnational Corporations*. New York: United Nations.

伴に、それ以前より厳しい競争をもたらすことになる。一方で、企業は「規模の経済」を発揮するために、その生産施設をより集中させることになる。他方、競争激化に対応して、非効率な活動・事業を合理化することが求められる。それ故、このような企業の対応に伴って生じるところの域内の直接投資は、「合理化投資」と呼ばれることになる。

統合がもたらす成長促進的効果もまた、企業の直接投資を促す要因となりうる。既存の不生産的コストの削減や規模の経済、競争の強化は、マクロ的に見れば、当該地域の生産性と潜在成長率そのものを上昇させるものと期待されている。更に、統合市場の流通障壁が低下することに伴って、域内で最適な立地条件を選択しうる可能性が拡大する。そうした利益を獲得するために、域外企業によって、域外からの輸出よりはむしろ直接投資が活発化することが予想される。それを「攻撃的輸入代替投資」と呼ぶこととする。

上記の研究に即して、ここでは本稿の課題との関連において、以下の二点が指摘されうる。まず第一に、日本自動車企業の対 EU 直接投資というものが如何なる性格のものであるか、ということが問われねばならない。第二の点は、上記の研究は明らかに生産工程のみを対象としたものであり、製造業の非生産工程の直接投資を十分考慮に入れていない、という問題点を指摘できる。本稿の実証研究は、この面での視野を広げる事に貢献しうるであろう。

第二の論点は、企業、乃至は、産業の立地に関わるものである。地域経済統合が、産業の地理的編成に対して及ぼす影響については、古くから指摘されていたが⁹、1990年代に入って「新貿易理論」の立場から新たな光が当てられるようになる¹⁰。地域経済統合は、その領域内において関税、非関税障壁を含む広義の「運送費」を引き下げることになる。それまでは「運送費」によって正当化されていた産業の地理的分散が再編成を余儀無くされることになる。そうした再編成は、「外部経済」に基礎を置く「規模の経済」によって、更に加速されうることになる。即ち、熟練労働力のプール、支援・関連産業の集中、並びに、当該産業関連の技術・情報の伝播、といった諸要因が、既にある産業が立地している地方 (local) に対して、他の地方よりも有利な立地条件を与えることになる。その結果として、地域経済統合はある産業はある地方に、他の産業は別の地方に集中・集積することを促進することになると予想している。

「新貿易理論」からの産業立地に関する考察は、産業の集中・集積が如何にして進むのか、ということを明示的には示していないが、ここで我々は二つの可能性を示唆することが出来る。第

⁹ Giersch, H. (1949) "Economic Union between Nations and the Location of Industries", *Review of Economic Studies* vol.17, no.21, pp.87-97.

¹⁰ Krugman, P. (1991) *Geography and Trade*. Cambridge, Mass: MIT Press., Baldwin, R. E. (1994) *Towards an Integrated Europe*. London: Center for Economic Policy Research., pp.42-50.

一番目の可能性は、市場における競争を通じてこの集中・集積過程が進むものである。地域経済統合以前には、自国市場以上の「規模の経済」は、域内における何らかの保護的な手段によって享受されえなかった。しかし、地域経済統合による「運送費」の低減は、保護によって統合域内で以前には並存していた企業、産業が、直接競争するようになる。結果として、他国の競合企業、産業を統合市場から駆逐することを通じて「規模の経済」の獲得が可能となる。ここでは、市場における競争こそが、当該産業の生産拡大と集中・集積をもたらすことになり、競争し合う企業は相互に独立であつてもかまわない。

第二の可能性は、多国籍企業がより意識的に行動することを通じて、産業の集中・集積過程を推し進めるものである。即ち、多国籍企業が最も有利な立地場所に投資し、「規模の経済」を最大限発揮しようとするところまで子会社を拡大する事によつてもたらされる産業の集中・集積がそれである。この場合、二つのケースが想定される。一つ目は、既に最適立地場所に存在する子会社を拡張しながら、他の子会社の縮小・統廃合を進めるものである。もう一方は、最適立地場所に新たに投資を行なうものである。前者は、主に統合域内における直接投資の増加と撤退の同時進行を見る事になるであろう。後者は、域外からの直接投資が、最適立地場所に向かう事になる。ここで指摘した多国籍企業の対応は、市場競争の結果としてもたらされるであろう分業関係を先取的に、しかもより速やかに形成する事になろう。即ち、地域経済統合が促す資本の移動は、域内特定地域に対して経済活動の集積効果を及ぼす可能性があろう。

地域経済統合が直接投資を地理的に集中させるという「新貿易理論」の予想は、本稿の課題との関連でやはり二つの論点を導く。第一のそれは、日系自動車企業の対 EU 直接投資は、特定の国、地方への集中傾向を示すものであるのか、否か、というものである。第二の論点は、非生産工程の投資における集中傾向と関わるものである。集中傾向が見て取れる場合、生産工程向け投資との関連において生じうるのか、それとも各機能毎の集中傾向を指摘しうるのか、ということが検討されねばならない。

他方、直接投資論、乃至は、多国籍企業論の視点からは、地域経済統合下における直接投資に対しては、内部化理論とその動学化である国際化過程論を敷衍する事によって接近できよう。内部化理論は、知識・情報に関する市場の不完全性が、直接投資の誘因になる事を指摘しており、賃金以外のコスト要因、取引コスト (transaction costs) への着目を促すものである^{*11}。企業は、他者との競争で敗退しない何らかの優位性を保持しているものであるが、それは生産技術や経営

^{*11} Buckley, Peter & Casson, Mark (1976) *The Future of the Multinational Enterprise*. London: Macmillan., Rugman, A.M. (1981) *Inside the Multinationals*. London: Croom Helm.

管理方法などに代表される企業独自の知識・情報等である。そうした知識・情報は、必ずしも市場において正当な価格付けが成されるわけではなく、時にはその取引市場そのものが存在しえないこともある。そのような場合、企業は自らの内部組織を通じて、知識・情報の最適配分を行なう主体として行動するのである。そうした行動が国境を越えて行われれば、それが直接投資となり、その担い手が多国籍企業となるのである。

ところで、多国籍企業は内部組織を通じて知識・情報を配分するだけでなく、同時に外国における経営等を通じて、現地で知識・情報を獲得していく主体でもある。多国籍企業による知識・情報の内部蓄積に着目したのが、国際化過程論である*¹²。国際化過程論は、スウェーデンの多国籍企業に関する実証研究から、企業が単なる国内のみの活動から国際的に事業を展開する過程を跡付け、モデル化を行なったものである。企業の国際化は、外国の代理店を通じた単発的な輸出から始まり、やがて自らの子会社を設立して、それを通じた恒常的輸出に移行し、更に、そうした活動を踏まえた知識・情報に基づいて現地工場の設立へと移っていくとするものである。ここでは、知識・情報の取得は累積的であり、企業の国際化がある局面においては漸進的に進行すると同時に、別の局面においては大きな飛躍を伴うものであるとする。

ところで、多国籍企業の国際化は現地企業との競争に打ち勝つ、または少なくとも競争によって排除されないで留まり続ける過程でもある。しかしながら、現地企業や既に現地に進出している他の多国籍企業も、新たな参入者との競争によって排除されないように、自らの競争力強化を図っている。両者の競争関係が変化する中で、内部化し、蓄積すべき知識・情報もまた自ずと変化し、より高度なものへと発展せざるをえない。

内部化理論、国際化過程論を概観した事から得られる論点は、以下の如くである。即ち、日系自動車企業が対 EU 直接投資を通じて EU に配分しようとしてきた知識・情報とは如何なるものであり、他方 EU における活動を通じて獲得しようとしてきたものは何であったのか、ということが、第一の論点である。第二のそれは、そのような知識・情報の配分、並びに、獲得において、非生産工程の直接投資は、如何なる役割を演じてきたのか、ということである。

EU の統合は、個々の国民的市場を単一の欧州市場へと編成替えする過程にあり、後に見るように大きな成果を上げてきている。しかし、国民的特性が完全に失われてしまったわけでも、近い将来 EU 大でのものに代替するわけでもない。むしろ、国民的側面と EU 的側面の並存にこそ、

*¹² Johanson, Jan. & Vahlne, Jan-Erik. (1977) "The Internationalization Process of the Firm: A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitment." *Journal of International Business Studies*. vol.8, no.1, pp.23-32, Johanson, J. & Wiedersheim, Paul F. (1975) "The Internationalization of the Firm, Four Swedish Cases", *Journal of Management Studies* vol.12, no.3, pp.305-322.

その特徴とダイナミズムがあると言える。そして、多国籍企業が配分し、獲得する知識・情報も、そのようなダイナミズムと相互関係を持ちうるものである。それ故に、日系自動車企業の非生産工程向け投資にまで視野を広げた本稿の研究は、EU 統合のダイナミズムとそれを反映した企業の戦略を明らかにしうるであろう。

Ⅲ. 欧州統合と自動車産業.

戦後の欧州経済統合は、紆余曲折を経ながらも進展してきており、それは自動車産業についても言えることである。本章では、自動車産業に関連する限りにおいて、欧州統合の流れを簡単に確認しておこう。

Ⅲ-1. 関税同盟結成.

1958年に結成された欧州経済共同体 (European Economic Community, EEC) は、1970年までに域内関税同盟を完成させる事を目標に掲げた。しかし、1960年代の EEC は当初の予想以上の発展を遂げ、予定を前倒しする形で1968年6月末には関税同盟を完成させることになる。EEC 関税同盟の結成は、他の産業と同様、自動車産業にとっても域内市場における競争の激化を意味した。即ち、EEC 結成以前には各国の自動車市場は関税によって手厚く守られていたものが、域内においてはゼロ関税の下での競争を余儀無くされたからである。例えば、イタリアは35-45%、フランスは30%、西ドイツは17%であった自動車関税が、域内加盟国の輸入に対しては完全に撤廃され、域外からの輸入関税に関しても11%にまで引き下げられた。遅れて EEC に加盟したイギリスも、1950年代の30%から1972年には11%にまで輸入関税を引き下げ、更に1973年の EEC 加盟後は対加盟国関税を撤廃した^{*13}。EEC 関税同盟の結成は、在欧自動車企業をして、既存の子会社網を再編成させる事になる。欧州系の企業は、自国に生産拠点を集約したのに対して、アメリカの多国籍企業、フォード、GM はむしろ既存のドイツ、イギリスの生産拠点に加えて、ベルギー工場の新設、フランス部品工場の設立という対応を示した^{*14}。

しかしながら、関税同盟が対象としたものは主に域内関税と数量規制の撤廃だけであり、その

^{*13} Owen, N. (1983) *Economies of Scale, Competitiveness, and Trade Patterns within the European Community*. Oxford: Clarendon.

^{*14} Maxcy, G. (1981) *The Multinational Motor Industry*. London: Croom Helm., Hu, Y. S. (1973) *Impact of US Investment in Europe: A Case Study of the Automotive and Computer Industries*. New York: Praeger.

他の非関税障壁は残されたままとなる。しかも、後述するように、日本車の輸入を巡って、加盟各国は相互に独立した対応を見せる事になる。

Ⅲ－２．単一欧州市場。

1985年 EC 委員会（現在の欧州委員会）から出された「単一欧州市場計画」に端を発する EU 域内市場の統合は、大きく言って、自動車産業に二つの側面から影響を与えることになる。

第一のそれは、技術的な基準・認証制度などの違いに起因していた障壁を除去することである。自動車は、その技術的特性故に多様な規制と関わっており、同時に、その産業としての象徴的な性格故に国民的利害とも密接な関係にある。そのため、1970年代に世界経済、欧州経済が低迷する中で、EU 加盟各国が内向きの経済政策を指向するようになると、非関税障壁を利用した自国の自動車産業保護の傾向が現れた。「単一欧州市場」の経済的効果を予想した、所謂「チェッキーニ・レポート」は、技術的規制、規格の不一致によって、最も不利益を被っている代表的産業として自動車産業を指摘している^{*15}。そこで「単一欧州市場」の一環として、自動車、並びに、その部品に関わる一連の技術・環境基準の統一、調和化が求められた。それらは、必ずしも常に EU 全体で単一の基準・規制の導入を求めたわけではなく、時には相互承認を利用しながら進められてきている^{*16}。

第二の影響は、日本からの輸入車に対して加盟各国が課していた公式・非公式の輸入規制が、「単一欧州市場」と両立し得ないことから生じるものである。1970年代に入ると、日本の自動車産業の勃興は目覚ましいものがあり、その輸出は欧米市場を席捲するようになる。それに対して、自国企業を抱える EU 加盟国は、個別に日本車輸入規制を行なうようになる。イタリアは、既に1950年代からあった対日輸入規制（年間2000台）を維持し、フランスは日本車輸入が新車登録の3%を越えない事を求め、イギリスは市場シェア11%を日英の自動車団体間の紳士協定として合意し、EU 内部で最も自由貿易擁護派である西ドイツですら輸出自主規制を求める動きを見せた。更に、1986年に EU に加盟したスペイン、ポルトガルも対日自動車輸入規制枠を有していた。「単一欧州市場」の創出によって、域内の非関税障壁、特に税関での検査等が取り払われてしまえば、これらの対日自動車輸入規制国へは、他の国を通じた迂回輸入が発生する事になろう。この問題を如何に扱うか、ということが EU に突きつけられた課題であったが、後に見るように、

^{*15} チェッキーニ、パオロ（1988）『EC 市場統合・1992年、域内市場完成の利益』東洋経済新報社、第4章参照。

^{*16} 自動車産業に関連する措置については、European Commission (1997) *The Single Market Review, Impact on Manufacturing, Motor Vehicles*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, pp7-14を参照。

それは市場統合のための過渡期間を延長することで、形式的な解決が図られる事になる。

Ⅲ－３．対外関係。

EUの対外関係においては、その近隣諸国との間の通商特惠関係が重要である^{*17}。近隣諸国との通商特惠関係は、それが将来的に、当該国のEU加盟を前提とするものであるか、否かに関係なく、多国籍企業の活動に大きな影響を与えており、自動車産業もまたその例外ではない。EUはその発足当初から多分に政治的性格を有するものであったため、それを嫌った西欧諸国は独自に欧州自由貿易地域（European Free Trade Area, EFTA）を結成し、ECとの間には自由貿易協定を結んでいた。他方、独裁政権の支配していたかつてのギリシャ、スペイン、ポルトガルもまた、民主化以前はECへの加盟が認められなかったが、自由貿易協定を結ぶことは認められていた。これらの国々は、EUとの地理的近接性、並びに、異なる経済条件故に、多国籍企業にとってはEUの枠にとらわれない独自の有利な立地条件を提供し、多国籍企業の投資を引きつけることに成功してきた。例えば、フォードは1976年からスペインの低賃金を利用した小型車生産に着手し^{*18}、GMは総投資額の三分の一に当たる投資補助を受けて、1979年オーストリーに西ドイツ工場向けのエンジン工場を新たに設立した^{*19}。これらのことは、EUの対外関係を如何に活用しうるのであるかということが、多国籍企業にとって非常に重要な課題であることを意味する。

Ⅲ－４．通貨統合。

1999年1月1日から発足した単一通貨、ユーロは、「単一欧州市場」の衝撃を更に拡大する形で、自動車産業に影響を及ぼすことになる。単一通貨の影響は、一朝一夕に目に見える形で現れるものでもないが、予想も含めて、その意義を見ておこう。

通貨統合が及ぼす自動車産業への影響は、まず何よりも各国間の価格差の明確化である。「単一欧州市場」にもかかわらず、EU域内における自動車の価格差は、未だに大きいままである。最新（1999年5月）のEU調査に依れば、域内の価格差は、最低でも13%（アウディ）、場合によっては30%を越えるケース（フォルクスワーゲン）も報告されている^{*20}。かつては、各国通貨の相違と為替相場の変動が、このような問題から消費者の目をそらす事に貢献したであろう。しかし、

*17 EUの特恵関係については、例えば、Hine, R.C. (1985) *The Political Economy of European Trade: An Introduction to the Trade Policies of the EEC*. Sussex: Wheatsheaf.を参照。

*18 Dicken, Peter. (1992) *Global Shift: The Internationalization of Economic Activities*. 2nd ed. London: Paul Chapman Publishing. 9章を参照。

*19 Sinclair, R. & Walker, D.F. (1982) "Industrial Development via the Multinational Corporation: General Motors in Vienna." *Regional Studies* 16, pp.433-442.

ユーロはより一層価格差を目に見える形で示すようになり、消費者団体からの圧力強化によって追い風となろう*²⁰。

他方、為替の取引コストと為替相場の不確実性の除去は、他の産業部門と同様、自動車産業にとっても効率的な経済環境の提供を意味する。即ち、両替に伴う手数料などのコストが全く必要無くなるだけでなく、為替相場の変動に備えて取られてきた先物等によるリスク・ヘッジもまた必要性を失い、そのためのコストが絶対的に削減可能となる。勿論、非ユーロ圏との取引に関わる為替コストは残存する事になるが、ユーロ導入が非生産的コストの削減という大きなメリットをもたらす事に変わりはない。

III-5. 非統合領域。

上述のような統合の進展にもかかわらず、非統合領域が並存していることを、ここでは指摘しておこう。EUにおける市場の統合は、市場を支える法的・制度的・技術的枠組みの国民的相違を取り除いたり、統一したり、調和したりする事を通じて図られてきた。しかし、それらが未だ不完全な事、更に、そもそもそうした枠組みからある程度独立して存在する文化的、歴史的な相違の存続、これらによってEUの市場は一国市場のように成りえていない。その事を、自動車産業との関わりにおいて確認しておくことは、後の分析にとって有意義であろう。

第一の「障壁」は、需要の性質の「国民的」相違に起因するものである。自動車は、一般の個人消費者にとっては、最も代表的、かつ、住居に次ぐ最大の耐久消費財である。一般道路・高速道路等のインフラ整備状況、バカンスの過ごし方、一人当たり国民所得や家族構成、更には気候風土のような多様な要素が、人々の車に対する嗜好を左右する。EUの市場統合は、国民的需要特性を統合するものではなく、むしろ国民的相違を色濃く残しながら進展するものである。具体的には、車・エンジンの大きさ、デザインや色、インテリアやアクセサリーの嗜好に、国毎の違いを読み取る事が出来よう*²¹。自動車会社はそうした国民的特性を無視する事は出来ない。もし国民的特性を見誤る事があれば、在庫をつみ増し、大幅な値引きを強いられ、収益が圧迫される事になるからである。

第二の「障壁」は、EU統合自身の不完全性に起因するものである。統合市場であるが故の

*²⁰ Financial Times, 23/7/99, 日本経済新聞1999年7月24日。なお、原資料は、European Commission (1999) *Car Price Differentials within the European Union on 1 May 1999*. Brussels: European Commission, DG IV.による。

*²¹ Financial Times, 1/7/99.

*²² 欧州各国の需要特性とその違いについては、例えば、Rhys, D. G., Nieuwenhuis, P. & Wells, P. (1995) *The Future of Car Retailing in Western Europe*. London: The Economist Intelligence Unit.を参照。

EU 市場の歪みとは、「単一欧州市場」に含まれない分野の存在、EU 15カ国の不完全な通貨統合への参加状況等である。先に指摘した日本車輸入規制の国毎の相違とそれに対応して結ばれた EU-日本間の「合意」は代表的な例である^{*23}が、「単一欧州市場」からの逸脱は、それに止まるものではない。メーカー-ディーラー間の排他的契約の締結は、「一括免除 (block exemption)」として EU 競争法の適用を免れている^{*24}。先に見た自動車価格の国毎の相違は、そのような事情を背景として持っているのである。更に、自動車税の調和化もまた「単一欧州市場」から除外され、デンマークは100%を超す税金を課している。他方、環境保護関連規制もまた、最低限についての合意はあるが、各国はそれよりも厳しい規制を課す、または、それを達成した車に対して税控除や補助金を与える事が許されている。例えば、1996年、1997年に、其々取られたフランス、イタリアの新車購入に対する補助金は、人為的に需要を押し上げ、その廃止とともに、需要の大幅な後退をもたらした^{*25}。こうして、EUの自動車市場は、制度的にもまだまだ未完成なものであると言えよう。

III-6. 小括.

EUの発展は、その域内市場をますます統合されたものへと変化させつつあるが、同時に、それから取り残されたものを含みながら進んでいる。多国籍企業は、上述のような特徴を考慮しながら、EUにおける事業を展開することになり、それは、生産拠点の設立、再編に止まるものではない。他方、EU経済が、一国経済のようなものではない故に、各加盟国の市場や経済条件に関する知識・情報の内部化と獲得が、当該企業の経営を大きく左右することになろう。

IV. 日系自動車企業の対 EU 直接投資.

日系自動車企業は、1970年代後半以降、世界の自動車産業に大きな影響を及ぼすようになってきた。二度にわたる石油危機、それに伴う世界経済の低迷を反映して、1970年代に世界全体の乗用車生産は3,000万台前後を推移した。そうした中、日本の乗用車生産は1973年の450万台から

^{*23} Mason, M. (1994) "The Political Economy of Japanese Automobile Investment in Europe", in Mason, M. & Encarnation, D. (ed) *Does Ownership Matter? Japanese Multinationals in Europe*. Oxford: Clarendon Press., Mattoo, A. & Mavroidis P C (1995) "The EC-Japan Consensus on Cars: Interaction between Trade and Competition Policy", *The World Economy* vol.18, no.3, pp. 345-365.

^{*24} Rhys, et al., *ibid.* ch.2.

^{*25} 例えば、フランスの1997年新車登録は、そうした補助金の廃止によって、対前年比で19.7%の減少となったのに対して、逆に、イタリアは補助金の導入によって39.2%の増加となった。 *Financial Times*, 14/1/98.

1980年の700万台へと大きな増加を見せ、日本の輸出は同時期に140万台から400万台へと増えた*26。そして、欧米においてはその集中豪雨の輸出が政治問題化し、アメリカ、欧州の自動車産業は日本からの輸入に対して、何らかの形で輸入規制・管理措置を取ってきた。

欧米の管理貿易的措置に対して、日本企業は現地生産の推進で対応してきた。1980年代に、日本企業の対欧進出は、輸出主導から現地生産へと移行していく。そして、1980年代後半からは、生産拠点のみならず、それ以外の機能も日本から移管し、更なる現地化が図られるようになってきている。日系自動車企業、具体的には、日産、ホンダ、トヨタの対欧進出を、生産拠点・非生産部門の両面から見ていこう。

IV-1. 工場進出*27.

日系自動車企業の欧州工場設立は、1980年代から始まり、1990年代末から21世紀初頭にかけてその主要セグメントの現地移管が完了していく。日産は、1984年にサンダーランド（イギリス北部）に工場を設立し、現在は小型、大型車を生産中であり、2000年には中型車生産が同工場に移管される。1979年、ブリティッシュ・レイランド（BL、後のローバー）との技術提携に始まるホンダの対欧進出は、その後ローバーによる委託生産車の出荷前検査のためのスインドン工場（イギリス南西部）が1986年に設立され、そこでは中型車、大型車の生産が行われ、現在は小型車生産のための拡張工事が進んでいる。三社の中で最も遅れて欧州への工場進出を果たしたトヨタは、1992年にバーナストーン工場（イギリス中西部）から最初の完成車を出荷した。

直接投資は、多くの不利な条件を克服し、なおかつ、各企業が有する競争力を発揮できなければならないが、イギリスはそうした要請に適合的な条件を提供しうる国であった。日本車の国際競争力は、その柔軟な生産方法にあったが、それは同時に、従来の大量生産とは大きく異なるものでもあった*28。それ故、現地生産に当たっては、日本からの指導とそれを受け入れる労働者、中間管理職が必要であった。近隣の企業などに比べてより良い労働条件を提示する事によって、日本企業は最も優秀な労働者を地元で調達する事が出来た。他方、イギリス自動車産業の凋落に伴い、経験を有する優秀な管理職の調達も大陸諸国に比べ、比較的容易であった。更に、国際化

*26 統計数字は、日本自動車工業会（1998）『主要国自動車統計、1997』日本自動車工業会、より。

*27 日系企業の対欧進出とその拡散傾向については、Ando, Ken-ichi (1997) "The Single European Market and the Location Strategy of Foreign Car Multinationals", in Macharzian, K. Oesterle, M-J. & Wolf, J. (ed) *Global Business in the Information Age, Proceedings of the 23rd Annual EIBA Conference Stuttgart, December 14-16, 1997, Vol.1*. Stuttgart, Germany: European International Business Academy. を参照。

*28 ウォマック、ジェームズ、ルース、ダニエル、& ジョーンズ、ダニエル。(1990) 『リーン生産方式が世界の自動車産業をこう変える』東京：経済界。(Womack, J. P., Jones, D. T. & Roos, D. (1990) *The Machine that Changed the World*. New York: Rawson Associates.)

の経験が未だ浅かった日本の自動車企業にとって、英語を使用できる事は大きなメリットでもあった。つまり、日本の新たな柔軟な生産方法を移植する際に、最も適合的な土壌を提供しうることがイギリスへの工場進出の主たる要因であった。

日系企業にとっては、イギリスが最大の現地工場受入国であるが、大陸ヨーロッパへの進出の動きも生じている。1995年に、三菱自動車は、オランダ政府、ボルボ（スウェーデン、現在はフォードの子会社）との合併による工場をオランダで立ち上げている。本稿で取り上げている三社のうち、日産は1982年以降スペインで商用車生産を行い、トヨタとホンダはEUとの関税同盟協定を結んでいるトルコにおいて、イギリスでは生産していない4ドアセダンを、それぞれ1994年、1997年以降生産を始め、欧州市場にも供給している。更に、2001年の生産開始を目指して、トヨタは15万台規模の小型車生産工場をフランス北西部に建設中である。

日系三社の現地生産は、大型・中型・小型車の主要三部門の生産を全て移管する方向で進行中である。しかし、欧州企業並びにフォード・GMの欧州子会社は、1980年代以降日本企業を見習って大幅な生産方法の見直し、改善を進めた結果、1990年代にはいって生産性の向上を達成している。確かに、日産のイギリス工場は生産性欧州第一位の座を維持しているが、トヨタやホンダのイギリス工場の生産性は必ずしも他の現地工場と大差無く、在欧欧州系、米系工場も年々生産性を高めている^{*29}。そうした欧州における競合企業の復活もあって、日本車のシェアは必ずしも1990年代初頭に予想されたような形で上昇しているわけではない。日本-EU間の「合意」によれば、1990年代末までに日本車のEU市場におけるシェアは、16%に達するものと予想されていた^{*30}。しかしながら、1998年の実績値は11.8%に留まっている^{*31}。こうした流れの中で、生産部門以外の現地進出が進められてきている。以下において、非生産部門の動向を具体的に見ていこう。

IV-2. 非生産部門。

日系自動車工場の進出面で見れば最大の受益国であるイギリスも、非生産部門の直接投資に関しては、必ずしも同程度の利益を享受しているわけではない。以下において、日系三社のRD&D、販売物流部門、そして、欧州統括会社の立地と事業内容を概観し、その意味するところを見ていこう。

^{*29} *Financial Times*, 15/08/99.

^{*30} Mason, op cit., pp.427-429.

^{*31} *Financial Times*, 15/01/99.

IV-2-1. RD&D.

日本企業のRD&D拠点は、イギリスをはじめ二から四ヶ国に分散する形で立地している（表-1）。三社とも、イギリスとドイツにRD&D拠点を設立している。それに加えて日産とトヨタはベルギーに拠点を持っている。更に、前者はスペインにもRD&D施設を有し、後者は現在フランス南部に新たな施設を建設中である。殆ど全てのRD&D拠点は、1980年代後半以降に設立されたもので、トヨタのベルギー施設を除けば、全てイギリス工場設立以後、または、それに並行して作られたものである。それらは、大別して3つの機能を有している。即ち、情報収集、現地部品等の評価・調整、そして、新車のデザインである。

表-1 日系自動車三社の在EU RD&D拠点.

ホンダ	日産	トヨタ
イギリス (92)	イギリス (88)	イギリス (89)
ドイツ (?)	ドイツ (92)	ドイツ (?)
	ベルギー (89)	ベルギー (87)
	スペイン (?)	フランス (建設中)

出典：各企業の決算報告書、会社紹介、社史等。

()：設立年。

第一の機能は、情報収集に関するものである。既に見たように、EU域内市場は技術的障壁等を除去した後でも、基準・認証・技術的規制が完全に無くなったわけではない。さらに、環境規制のように加盟国間における差異が認められているものもある。そのような情報収集は、二重の意味で大きな重要性を有する。第一に、基準・規制をクリアする事は、現在の市場への参入の前提条件となる。その際、より厳しいものをクリアしていれば、他のより緩やかなものへの対応は比較的容易である。そして、近年重要性を増してきている環境関連規制は、より高い基準を達成しているものへの補助金を伴うものもあり、それへの対応如何では価格競争上でも不利となりうる。第二に、基準・規制は時代とともに変化し、厳しくなる傾向を有するが、それは必ずしも自動車企業の能力から大きくかけ離れて設定されるものでもない。自国内に自動車産業を抱える国は、基本的に自国企業と密接な関係の中で、そうした基準・規制を設定している。しかし、現地生産へ移管しつつあるとはいえ、日本企業は未だそのような密接な関係を各国政府、EUとの間に構築しているわけではない。多様な機会を捉えて、そのような基準・規制の将来動向を把握する事は、新たな基準・規制に即応した研究開発を可能にし、新型車の導入をより円滑、かつ、素早く行ないうようになる。EUの本拠地であるブリュッセル、乃至は、その近郊にあるトヨタ、

日産の RD&D 拠点は、従来あった施設を格上げする形で情報収集能力の向上を図り、ホンダは欧州で最も規制が厳しいドイツにおいて情報収集拠点を有しているのである。

RD&D の第二の機能は、現地調達部品の評価・改善に関するものである。欧州で生産される自動車は、その部品調達率^{*32}が80%以上でなければ欧州産とは認められず、対外共通関税、そして、対日輸入規制枠に組み込まれる事になる。内製部品や人件費なども現地調達率の計算に含まれるとはいえ、欧州において相当程度の資材、部品を購入する事が必要となる。日系三社の場合、エンジンの一部とトランスミッションを除く全ての資材、部品などが、EU 域内において購入されている。その際、従来からの日本車のもつ優位性を損なわない事が求められるが、具体的には、低生産コストと低い欠陥率の維持がそれである。常に、調達される部品の品質を維持し、恒常的にそのコスト引き下げ努力が求められる。場合によっては、部品メーカーに直接出向き、何らかの指導を行なう事すらありうる。組立工場のあるイギリスにおいては、政府、SMMT (Society of Motor Manufacturers and Traders, イギリスの自動車生産並びに販売業界団体) との協力の下、包括的なサプライヤー支援策が行われている^{*33}。同時に、部品メーカーと組み立てメーカー、この場合は日本企業の間での力関係は、日本におけるそれと反対のものである。欧州の部品メーカーにとっては、日本企業は新参者であるだけでなく、他のアメリカ系を含む在欧自動車企業に比べれば、その生産台数が著しく小さいからである^{*34}。そのため、部品メーカーが常に組み立てメーカーの要望通りの部品を供給しうるわけではなく、場合によっては前者の供給する部品に合わせて、自動車の設計についてその一部変更を行なう事が必要となるのである。加えて、日本企業自身も優秀な部品メーカーであれば、欧州から日本、または、アメリカの工場への部品調達を図る動きを見せている^{*35}。その際に、当該部品を評価し、欧州以外での適合性を見定める必要がある。上記の目的故、この第二の機能を有する RD&D 拠点は現地工場に併設されている。具体的には、日産はイギリス、並びに、スペインに、そして、ホンダとトヨタはイギリスに、現地調達部品の評価・改善のための施設を設立している。尚、日産のベルギー施設、トヨタのベルギー、ドイツの施設は、イギリスの RD&D 拠点と協力し、補完し合う形で、同様の機能を果たしている。

^{*32} 現地調達率の算定方法は、以下の通りである。即ち、

現地調達率 (%) = $\{(\text{工場出荷価格} - \text{域外からの輸入部品原価}) / \text{工場出荷価格}\} \times 100$ 。

^{*33} Toyota Motor Manufacturing (UK) Ltd. より提供された資料 (20/05/97付け) *A View from the Bridge*. による。

^{*34} 例えば、日本車の中で欧州最大の生産台数を誇る日産の Micra (日本名マーチ) の生産台数が1996年時点で13万6000台である。それ対して、フォードの同サイズの Fiesta はドイツ、イギリス、スペインで合計57万台を生産し、フォルクスワーゲンの Polo はドイツ、スペインにおいて合計50万台を生産している。数字は、日本自動車工業会(1997)『主要国自動車統計, 1997』東京: 日本自動車工業会, より。

^{*35} 例えば、トヨタは部品調達のためのガイドブックを配布し、広く世界中から資材、部品の調達を図る体制を整えてきている。

現地の嗜好に合わせたデザインを追求する事が、日本企業の在欧 RD&D 施設に課せられた第三の課題である。欧州における日本車の評価は、「品質が高く、故障が少なく、相対的に低価格」というのが一般である。しかし、そのような好意的な評価ばかりではなく、場合によっては、日本車の「没個性」と言われるデザイン面での非常に低い評価も存在している^{*36}。日本車メーカーの車は、各々の名前、例えば、「日産の車」、「トヨタの車」という形で見られるというよりはむしろ、「日本の車」と十把一絡げにされる傾向が強い。それは、日本国内市場向けの車が、必ずしも欧州では受け入れられないことを意味している。しかも先に見たように、従来の日本車の優位性に関しても、在欧企業が日本の柔軟な生産方法を導入し、改善を加える事によって、必ずしも絶対的な優位性とはなり得なくなってきた^{*37}。自動車個人消費者にとって重要な耐久消費財であるが故に、デザインのような非価格競争面での優位性を確立し、ブランド力を強化する事は、ますます重要になってきている。それ故、現地人デザイナーを登用し、現地の嗜好にあったデザインの提供が、欧州市場における成功の鍵と認識され、それに対応した RD&D 施設の設立が進められてきているのである。小規模とはいえ、戦略的な重要性を有する施設としてのデザイン・スタジオを、日産とホンダはドイツに持ち、一方トヨタはベルギーに有している。優秀なデザイナーとそれを支援する周辺関連企業の集積利益に引き寄せられる形で、日本企業はこれらの施設の立地を決めたのである。更に、トヨタは、2001年に操業開始予定のフランス工場設立とそれに伴う南欧市場開拓のために、フランス南部にデザイン・スタジオを建設中である。

以上、1980年代末から、日系企業は RD&D の面においても急速に現地化を進めてきていることが確認された。各施設は、それぞれ固有の機能を持ちながら、相互に補完しあいながらイギリス工場の川上部門の強化を進めている。

IV-2-2. 販売物流部門.

日本自動車企業は、組立工場から見て川下部分に当たる販売物流関連の子会社を EU の主要な市場を網羅する形で設立してきている(表-2)。販売子会社設立という面では、ホンダが最も早くから、しかも広い範囲で行なってきた。これは、そもそもホンダの対欧進出が自動車ではなく、むしろ自動二輪から始まっていることによる。そして、自動二輪の販売を通じて培ったノウハウを活かしながら、子会社を格上げする形で、ヨーロッパにおける自動車販売会社網を

^{*36} 低価格で、故障は少ないが、見た目の個性に欠ける日本車は、別名ペンシヨナー'ズ・カー(年金生活者の車)とも呼ばれているが、それはまた欧州における日本車の格付けを表している。つまり、若年層や経済力に余裕のある層へのアピールに欠ける、ということが日本車の別称から見て取ることが出来る。

^{*37} 66頁、前掲脚注29参照。

有することになっている。他方、日産はイギリス工場設立と相前後しながら販売会社を持つようになり、トヨタは1990年代に入ってから従来取引関係にあった現地資本の販売会社への資本参加を積極的に進めるようになってきた。勿論、イギリス工場設立以前から販売会社を有していた国も幾つかある。例えば、日産のスペイン販売会社、トヨタのポルトガル会社は、それぞれ買収、合併によって有している商用車などの生産会社に併設するものである。ドイツの販売会社は、当初輸入代理店として契約を結んでいた現地資本が、1970年代初頭には必ずしも順調に事業を展開できなかったことに対応して、日本企業側がそれを買収するという、やや受動的な形で有することになった*³。他方、1980年代末から、日産を筆頭に各社とも部品・完成車の物流センターを設立、格上げしていくことになる。このような動きは、現地工場における高い生産性だけが当該企業の現地での成功を左右するわけではなく、欧州自動車産業の復活によって、生産能力のみならず、販売能力も一層重要性を増してきていることによる。そして、販売関連子会社網の整備は、顧客情報の収集とディーラ等への技術援助、並びに、完成車・部品の円滑な流通という二つの主たる目的を持って推進され、それらを通じて販売関連事業の強化を図っているのである。

日系自動車企業は、EUの主要国に販売部門の子会社を設立し、輸入代理店機能の強化を図っ

表-2 日系自動車企業の在EU販売関連拠点。

	ホンダ	日産	トヨタ
販売会社	イギリス (90)* ¹	イギリス (91)	イギリス (90)* ³
	イタリア (90)* ¹	イタリア (88)	イタリア (90)
	オーストリア (82)* ²	オランダ (82)	スウェーデン (94)
	オランダ (63)* ²	スペイン (82)	スペイン (92)* ³
	スウェーデン (91)* ³	ドイツ (73)	ドイツ (74)
	スペイン (88)	フランス (91)	フランス (93)* ³
	ドイツ (61)* ²		ポルトガル (68)
	フランス (64)* ²		
	ベルギー (62)* ²		
	ポルトガル (89)* ¹		
部品・完成車 物流センター	ベルギー (78)	イギリス (91) オランダ (83, 89)* ⁴ フランス (?) スペイン (93)	イギリス (92) ベルギー (93)

出典：表-1に同じ。

()：設立年。

* 1：オートバイ販売会社からの格上げ。設立時不明。

* 2：オートバイ販売会社からの格上げ。格上げ時期不明。

* 3：資本参加。

* 4：83年；パーツセンター，89年；完成車センター

ている。通常、自動車メーカーは輸出に際して現地企業との間に輸入代理店契約を結び、本国などからの輸出を図る傾向があるが、当該市場での販売量の拡大や市場への浸透を目指す場合、自らの子会社を設立するようになる^{*39}。そして、日系企業も同様の発展傾向を示してはいるが、その場合の転機は現地生産の本格化によっている。先に見た、各社の子会社設立や格上げ、現地資本への資本参加・買収の時期から見て、このことは明らかであろう。ところで、輸入代理店の具体的機能は、個別ディーラーとの間に密接な関係を築き上げながら、メーカーのその国における「顔」となることにある^{*40}。輸入代理店は、単に契約メーカーの自動車輸入に関わる諸手続きを行ない、物流を管理するだけでなく、各個別ディーラーとの密接な関係を通じて、各国毎の市場動向・特性の把握に努めることが求められている。当該国の景気動向や自動車販売台数のような情報は、出版物などを通じて、遠隔地にあっても取得可能であるが、日々の取引などで得られる情報は、現地に立地してはじめて得られるものも多い。そのような情報は、EU全体で画一的なものではなく、むしろ各国毎の需要特性を一定程度反映してもいる。日系企業の現地工場は、最も販売量の多い車種を中心にして現地生産を行なっているが、それはすべて同じ自動車を生産しているわけではない。同じ車種であっても、エンジンの大きさ、トランスミッションの種類（マニュアル、オートマチック）、ハンドルの位置（イギリスでは右、大陸では左）、セダン・サルーン・バンといったモデル、更に、色の違い等を考慮すれば、一つの車種でも50以上のパターンの車を生産していることになる。それ故に、需要動向を見込んだ生産計画作成を円滑化するための情報収集は、きわめて大きな重要性を持つことになる。実際、日本企業の欧州工場設立は、当初必ずしも顧客の注文から受け渡しまでのリードタイムを短縮するものではなく、むしろそれ以前の日本からの輸入よりも長期化してしまった^{*41}。各国の需要は、それぞれ固有の傾向・季節動向を有するため、現地工場は、それらを十分に織り込んだ生産計画を立てる事が必要なのである。

輸入代理店は、現地のディーラー等から情報を収集するだけでなく、同時に様々な支援措置を行なう。それは、当該国における自社ブランド確立に寄与するものであり、非価格競争力を高めるものである。自動車ローンや無償点検などを含む顧客への多様なサービスの提供は、場合によっ

^{*38} トヨタ自動車。(1987)『創造限りなく、トヨタ自動車50年史』豊田:トヨタ自動車, 620-621頁。

^{*39} Mullineux, Neil. (1995) *Car Retailing in Europe: Opportunity for the Next Decade*, London: Peason Professional., Johanson & Wiedersheim op cit. を参照。

^{*40} Mullineux, op cit., pp.11-19.

^{*41} トランスミッションなどの基幹部品を日本からの輸入に頼っているため、需要予測の間違ひは、すぐさま不要部品の在庫増と必要部品の不足を同時にもたらし、リードタイムを引き伸ばしてしまう。現地子会社における、インタビュー情報から。

では、各ディーラーの担当地域を超えて行われる必要があり、しかも各ディーラー毎で同様のサービス提供が求められる。他方、アフターセールの点検、修理の際の顧客満足度を高めるためには、多様な車種に見合った点検・修理技術を各ディーラーの技術者が身につけている必要があり、そうした目的のためのディーラー研修、技術指導も行なっている。製造業でありながら、高価な耐久消費財としての自動車は、迅速かつ十分なサービスの提供が、重要な競争力要因となるのである。日系企業の EU 主要国における販売子会社の設立は、そのような役割を強化するためのものである。

販売物流部門における第二の機能強化は、EU 市場統合の成果を活用するためのものである。「単一欧州市場」の結果、国境を越えた物流は非常に簡便化してきており、各社ともそれに対応して部品・完成車の配給センターを設立し、機能の拡充を図ってきている。この面では、日本企業の中で長く欧州市場シェア第一位であった日産が最も進んでおり、イギリス、オランダ、フランス、スペインにセンターを有している。トヨタは、イギリスとベルギーに、ホンダはベルギーに、それぞれ物流センターを持っている。従来、必要な完成車・部品の在庫は、各国の輸入代理店が保有していた。物流センターは、各国毎に行われていた在庫を、国境を越えた枠組みにおいて集約し、共有するものである。それは単に、在庫スペースの合理化等による流通コスト削減だけでなく、顧客がディーラーの店頭において新車を発注してから納車されるまでの期間を短縮し、故障の際には必要な部品を早急に手当てすることを可能にする。納車期間や修理時間の長短等は、非常に重要な非価格競争力であり^{*42}、物流センターはそうした面での競争力強化を可能にするものである。そして、物流センターが国境を越えて市場を網羅しうようになったのは、EU の域内市場統合があったからである。例えば、日産のオランダの物流センターは、1990年にスイス、イタリア、ドイツのディーラーに対して、輸入代理店を経由せずに、直接配送を開始し、その後、各センターはその管轄地域を拡大している^{*43}。

以上、川上部門同様、川下部門の現地化・強化が⁵、1980年代末以降進められてきていることが、明らかとなった。

IV-2-3. 欧州統括会社。

多国籍企業は、その発展途上において地域統括会社を設け、当該地域における経営を管理・運営する傾向が指摘されている^{*44}が⁵、日系自動車企業もそうした方向での発展を見せている。日

^{*42} Rhys, et al., op cit., pp.158-160.

^{*43} Nissan (1997) *Nissan Fact File, 1997*.

産は1989年にオランダのアムステルダムに欧州統括会社を設けたが、これは元々欧州の物流拠点としてのオランダにおける経験を生かしながら、小国の視点からEU市場の動向を眺める必要性を加味した結果である。更に、欧州統括会社設立に当たってオランダ政府からの積極的な支援があったこと、オランダにおいては英語がかなりの程度通用するという利点が大きく作用した。トヨタの欧州統括会社は、ベルギーのブリュッセルに設立されたが、これは同社のベルギーにおける長い経験からの自然な帰結であった。即ち、トヨタは当初デンマークにヨーロッパ事務所を持っていたが、1960年代のEC統合の進展に対応して、1969年にブリュッセルに移管した。現在の欧州統括会社は、このヨーロッパ事務所が基盤となって1990年に設立されたのである。これらの二社が、EU内部における政治経済的力学等から大陸の小国を選択したのに対し、ホンダはEU内の大国であるイギリスのレディングを欧州統括会社の立地場所として1989年に選んだ。ホンダは、生産拠点、主要市場への近接性を重視する傾向があり、自動二輪の欧州統括会社は、その欧州最大の市場であるイタリアに設けられている。

欧州統括会社設立の意図は、複雑かつ動的な欧州市場に対して、機動的に対応するためであり、そのために経営権限の一部が日本から委譲された。既に見たように、日本企業は完成車組立工場のみならず、多くの子会社を設立し、現地化を図ってきているが、欧州統括会社は、欧州における現地工場内の生産管理以外についての全ての活動を管理、調整、決定する機能を有する。輸入代理店から寄せられる各国市場の情報は、一旦欧州統括会社において取捨選択された上で工場に送られる一方、各国のディーラーに対して与えられる資金的、技術的支援などに関しては、欧州統括会社はその基本となる雛形を提供する。RD&D拠点からの種々の情報は、欧州統括会社において集約され、新車デザインなどの消費者テストも行われる。また、在欧子会社の為替を一元的に管理・相殺することも欧州統括会社の重要な役割であり、それを通じて為替に関する種々のコストを削減している。更に、姉妹工場間の協力、調整が必要な場合には、その仲介役を努めるのみならず、ある一定の範囲内において最終決定を行なうのである。

ところで、欧州統括会社が管轄する市場は、企業毎に異なっており、それは必ずしもEUの枠組みと一致するわけではない。三社の中で、ホンダは最も広い領域を網羅し、その統括領域は欧州のみならず、中東、アフリカを含んでいる。それに対して、日産、トヨタの場合は、基本的には西ヨーロッパがその管轄地域であるが、東欧における社会主義体制の崩壊とその後の市場経済化に伴って、中東欧諸国などもその統括地域に組み込む方向で進んでいる。他方、トルコのよう

*44 Stopford, John M. & Wells, Louis T. (1972) *Managing the Multinational Enterprise, Organization of the Firm and Ownership of the Subsidiaries*, London: Longman.

なアジアとの境界領域については、未だ明確にはなっていない。しかし、トヨタはトルコの生産拠点をイギリスで生産されていない車種の供給基地として、欧州を補完するために利用しようとしており、トルコも行く行くは欧州統括会社の管轄下に入る可能性をもっている。このことは、トルコと EU の通商特惠関係とは無関係ではなく、また両者の間の関税同盟結成は、この流れを更に加速しよう。欧州統括会社の管轄領域は、EU のそれと相違しうるものであり、そのことは経済的・経営的合理性と政治的合理性の間の齟齬を反映するものである。しかし、後者は前者に対して一定程度の影響を及ぼすものでもあると言えよう。

IV-3. 小括.

日系自動車企業は、欧州に生産拠点を設け、現地調達率を引き上げる事を通じて、1970年代後半に始まる管理貿易に対抗してきた。更に、1980年代末からは、非生産部門の移管によって、経営の現地化を飛躍的に高めている。このことが如何なる意義を有するものであるのか、次に考えていこう。

V. 対 EU 直接投資の意義.

我々は、非生産部門にも視野を広げながら日系自動車企業の対 EU 直接投資の展開について、概観してきた。本章では、先の文献サーベイから導かれた諸論点について、更に検討を進めていくことにしよう。

まず第一に、EU 統合と日系自動車企業の対 EU 直接投資の因果関係について見ていこう。1970年代末までに EU 統合が一定程度進んでいた事が、日系企業の対 EU 工場進出の前提条件ではあったが、初期の日産の例が示すように、1992年の「単一欧州市場計画」は必ずしも必要条件というわけではなかった。しかしながら、トヨタは明らかに「単一欧州市場計画」を意識して対 EU 進出を決め、日産とホンダのイギリス工場拡張もまた同じ要因によるものであった。つまり、EU 市場そのものの大きさと市場統合を通じたその広がり、対 EU 直接投資の一層の進展を促したのである*⁴⁵。他方、1970年代末から始まる EU 各国の対日管理貿易、更に、1990年前後にそれが EU 大のものへと発展する事への危惧が、更なる促進要因となった。このことから、EU 統合と日系自動車企業の対 EU 直接投資との間の因果関係には、一定程度企業毎の差異が見受けら

*⁴⁵ 各社の欧州子会社、日本本社におけるインタビューによる。

れるが、それは「防衛的輸入代替投資」から「攻撃的輸入代替投資」へと変化していったと言える。

既存の子会社等の格上げを含む、非生産部門拡充のための直接投資は、生産拠点の設立、並びに、EU統合の双方によって促進された。日系三社のイギリス工場設立以前の非生産部門投資は、主に販売部門に限られたものであり、しかもしばしば現地企業の要請等による受動的なものであった。しかし、イギリス工場設立後は、各社とも積極的に主要市場における販売部門を強化し、RD&D 施設を設け、そして、欧州統括会社の設立・経営権限の強化を行なった。その背景には、イギリス工場の生産性を高め、ヨーロッパにおける競争力を維持するために、広範、かつ、緻密な知識・情報の収集と提供の必要性があったからである。再三にわたって指摘したように、在欧企業は自らの競争力強化を果たしてきたからである。その際、単なる価格競争のみならず、非価格競争面の重要性が認識され、それに対応した条件整備として、非生産部門の拡充が図られてきているのである。しかも、物流センターの整備に典型的に見られるように、非生産部門の投資拡大の背景には、明らかに EU 統合の高度化がある。

ところで、新国際経済学が指摘した集積効果は、非常に限られたものであった。そもそも日系企業のイギリス工場自身が、イギリスの自動車産業集積地、イングランド中西部からかなりの程度離れたところに立地され、むしろその影響を排除する傾向があった^{*46}。加えて、トヨタに典型的に見られるように、欧州工場の分散化傾向も指摘される。更に、一部の RD&D 機能を除けば、非生産部門の立地は生産施設とは殆ど無関係に選択されている。確かに、ホンダの欧州統括会社は、イギリス工場との近接性を理由に立地選択がなされたが、組立工場のように欧州統括会社の立地に関する三社の特定国への集中傾向を見て取る事は出来ない。その一方で、生産施設からは一定程度独立した RD&D 施設はドイツへの集中傾向が確認された。このことは、各国・各地方の特性を考慮しながら、三社は自らの要請にあった場所を選択すると同時に、子会社が担う機能によっては一定の集積傾向が有りうることを意味している。それ故、「外部経済」による集積効果に関しては、「外部経済」として何をあげるのかという事を含めて、更なる検討が今後必要であろう^{*47}。

集積傾向の限界は、同時に EU 統合と自動車産業の性格を反映するものでもある。EU の下で

^{*46} 日系三社に雇用された現地工場労働者は、殆ど他の自動車企業での労働経験が無いものが採用されている。イングランド中西部に位置するトヨタの工場ですら、自動車生産の未経験者が殆どである。尚、このような採用傾向は、広く自動車産業に見受けられるものであり、必ずしも日本企業に固有の現象ではない。現地工場、並びに、イギリスの関連労働組合等とのインタビューによる。

^{*47} その際、ある特定の機能に関して産業を越えた集積傾向を確認しうる事が出来るか、否かという事も、今後の課題として残しておきたい。

の市場統合にもかかわらず、知識・情報の EU 内偏在は残っており、その獲得のために RD&D や販売関連の欧州子会社が分散している。確かに、政府その他の機関から出される統計等によって各国の経済動向、需要動向の大まかな方向性を把握する事は可能であろう。しかし、自動車産業における非価格競争は、より緻密な情報の収集と選択を必要とするものである。主要な欧州メーカーが、まず何よりも自国市場において高い市場シェアを保持している事は、自国市場における情報収集能力を反映している^{*48}。他方、各国から逐一寄せられる知識・情報を全て処理する事は不可能であり、むしろ必要に応じて取捨選択する事が求められよう。そして、従来は日本に送られていた情報を現地経営に生かすために、欧州統括会社が設立され、経営権限が委譲されてきたのである。同時に、物流センターの設置は、市場統合が提供する流通過程効率化の条件獲得を目指した方向で進んでいる経営改革を示唆している。即ち、「単一欧州市場」によって進んだ国境税関でのチェックの除去が、物流センターのカバーする領域が国境を越えて広がる事を可能にしたのである。更に、現在進行中の通貨統合は、各国市場間の自動車価格差をより明確にする事を通じて販売流通過程改革を促進する事になろうが、それは各国の自然的条件の相違を無視して行われる事は出来ず、この面でも EU 内価格差を解消するという方向性と非価格競争面での競争という二面性を持って進むことになる。つまり、自動車産業における EU の統合は、一定の限界のなかで進んでおり、それ故に、企業間の競争は非価格競争の側面が強く現れ、日系企業の対応はそのことを反映する形で進められているといえよう。

最後に、国際化過程論との関連で日本の対 EU 自動車直接投資の展開を再評価しておこう。国際化過程論においては、輸出から現地生産への「飛躍」は、既に現地において輸入代理店機能を有する子会社があり、現地の知識・情報が集積されている事を前提としている。しかしながら、本稿で我々は、日本の対 EU 進出はむしろ生産部門の進出が他の非生産部門の進出を促した事を確認した。1980年代末以降の日系自動車企業の経営現地化は、ある面戦略的に行われたものであり、日々の経営とそこで得られた知識・情報の蓄積の延長上に自然に進んだわけではない。別言すれば、知識・情報の獲得という目的が非生産部門における進出を促したのであり、知識・情報の蓄積の結果として対欧投資がもたらされたわけではないのである。従来の国際化過程論は、その意味で企業の意思決定と情報の集積との間の関係について、後者から前者への作用のみを見ており、逆の方向性を見落としていた事になる。勿論、戦略的意思決定による直接投資が、常にその後の円滑な情報収集を保証するものではないが、本稿の発見は、この面での更なる研究が待た

^{*48} このことは、自動車企業の工場立地や「国籍」もまた、消費者の志向に大きな影響を及ぼすものであることを否定するものではないが、ここでは情報収集・提供能力の重要性を確認しておこう。

れる事を示唆している。

VI. 結論：残された課題。

本稿においては、EU 統合に直面した日系自動車多国籍企業の対応について、広く非生産部門の進出まで含めて、その意義を検討してきた。地域経済統合と直接投資の因果関係や多国籍企業論、国際化過程論からのアプローチを紹介しながら、従来見逃されてきた非生産部門の直接投資を分析する事の意義が示された。更に、自動車産業との関わりにおいて EU 統合の進展を見た上で、日系企業の対欧進出をまとめ、その意義を考察した。そして、我々の発見は従来の研究の欠落部分を埋めるだけでなく、その修正や再考を促すものでもあった。

しかしながら、本稿の研究にも一定の限界があり、その事はまた、今後の研究課題を示すものでもある。まず何よりも、我々の研究は日系企業に限定されたものであるという限界を有する。多国籍企業研究において、企業の本国の違いが、その投資、経営動向に相違をもたらす可能性については、既に多くの指摘がある。我々の見出したものが、特殊日本的なものであるのか、それともより一般性を有するものであるのか、という問いかけが、ここでは可能であり、それへの回答は、日本以外の多国籍企業との比較で与えられよう。

第二に、本稿の分析から得られた結論は、自動車産業に特殊なものなのか、それとも他の産業分野にも共通するものなのか、ということが問われねばならない。自動車という消費財は、多くの面で特殊性を有するものである。それ故に、非価格競争力の重要性とそれへの対応策として、日系企業による非生産部門の欧州展開が確認できたわけである。他の産業分野との比較によって、日系自動車企業の投資行動の一般性、その程度を確認する作業が待たれるところである。

最後に、我々の研究対象が EU を舞台としていた事から、更なる課題が導かれる。確かに、EU は地域経済統合が最も進んだものであるが、それを追うように世界中で地域主義の動きが高まっている。同時に、各地域において自動車産業は重要な戦略的産業部門の一つと位置づけられ、日米欧の多国籍企業が其々の統合地域において覇を競っている。EU における日系企業の活動から導かれた結論は、他の地域統合体においてはどの程度の妥当性があるのか？これもまた、残された重要な課題であろう。

(付記)

本稿は、平成11年度科学研究費補助金基盤研究（A）課題番号 11302003 の研究成果の一部である。