



合同EU研究セミナー

Institute for Industrial Research (IIR) & Japan External Trade Organization (JETRO)
& Japan Academy for International Trade & Business
Joint Seminar

EUと日本の経済関係のトレンド予測

EU-Japan Economic Relations - Trend Forecast





Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

関西学院大学産業研究所 × 日本貿易振興機構 (JETRO) × 日本貿易学会

合同EU研究セミナー

Institute for Industrial Research (IIR) & Japan External Trade Organization (JETRO)
& Japan Academy for International Trade & Business
Joint Seminar

EUと日本の経済関係のトレンド予測

EU-Japan Economic Relations - Trend Forecast

2017年5月20日(土) 12:30～16:50

関西学院大学大阪梅田キャンパス1004教室

Date & Time 20 May 2017 (Sat), 12:30 – 16:50

Venue Kwansei Gakuin University Umeda Campus Rm 1004

関西学院大学産業研究所 × 日本貿易振興機構 (JETRO) × 日本貿易学会
Institute for Industrial Research (IIR) & Japan External Trade Organization (JETRO) &
Japan Academy for International Trade & Business

産業研究所 & 日本貿易振興機構(JETRO) & 日本貿易学会 合同EU研究セミナー

Institute for Industrial Research (IIR) & Japan External Trade Organization (JETRO)
& Japan Academy for International Trade & Business
Joint Seminar

EUと日本の経済関係のトレンド予測 EU-Japan Economic Relations - Trend Forecast

プログラム Programme

- 12:30- 開会挨拶
Opening Note
藤澤 武史 氏 (関西学院大学商学部教授/産業研究所長)
Takeshi Fujisawa (Professor, School of Business Administration /
Director of Institute of Industrial Research, Kwansei Gakuin University)
- 12:40- 「EUのメガFTA政策
—BREXIT及びトランプ貿易政策の影響、日欧EPAの行方—」
「The EU's mega FTA policies – The influence of BREXIT and of Trump's
trade policies with respect to the future direction of the Economic
Partnership Agreement (EPA) between Japan and Europe -」
鈴井 清巳 氏 (京都産業大学外国語学部教授)
Kiyomi Suzui (Professor, Faculty of Foreign Studies, Kyoto Sangyo University)
- 14:00- 「日本の対EU直接投資のトレンド」
「Trends of Japanese foreign direct investments to the EU」
藤澤 武史 氏 (関西学院大学商学部教授/産業研究所長)
Takeshi Fujisawa (Professor, School of Business Administration /
Director of Institute of Industrial Research, Kwansei Gakuin University)
- 15:20- 「対日投資の現場から見たEUの対日直接投資のトレンド」
「Trends of EU Foreign Direct Investments to Japan from the perspective of
the receiving side of foreign investments」
山本 隆夫 氏 (JETRO対日投資部外資系企業支援課参事)
Takao Yamamoto (Senior Officer, Invest Japan Business Support Center,
Invest Japan Department, Japan External Trade Organization (JETRO))
- 16:40- 閉会挨拶
Closing Note
藤井 真也 氏 (JETRO大阪本部本部長)
Shinya Fujii (Director General JETRO Osaka)

EUと日本の経済関係のトレンド予測

○藤澤 産業研究所と日本貿易振興機構及び日本貿易学会の合同EU研究セミナーをただいまから開催いたします。開催に先立ち、一言、産業研究所所長、貿易学会会長の藤澤から御挨拶を申し上げます。

本日の「EUと日本の経済関係のトレンド予測」は、産業研究所が中心となって関西学院大学が獲得したジャン・モネ・モジュールの事業の一環と位置付けます。こうしたEU研究・教育に関する競争資金を得ているという点で、今や関西学院大学は日本で3つの大学の1つと位置づけられています。神戸大学、九州大学、そして関西学院大学がそれに該当します。

そうしたことを受けて、本日のこういったセミナーが開催されます。この企画は私が立てたわけですが、本企画に応じてくださった方に、まず私から感謝申し上げます。第1報告者である鈴木清巳先生、本日は御講演賜り有難うございます。そして、鈴木先生との関係で言いますと、鈴木先生も現在、日本貿易学会の理事をしておられます。国際担当理事で私と同職でございます。また一昨年、韓国貿易学会から招聘を受けて、報告者として御登壇されました。そのときも御一緒に発表したという関係でございます。

また、京都産業大学外国語学部の教授であり、もう6年ほど前ですが、ゼミで英語のディベート大会をしました。そういうことで、鈴木先生には何事も頼みやすいのは確かですが、何と言っても、この分野でのオーソリティーであります。

そして、山本隆夫氏はJETROの対日投資部外資系企業支援課参事であり、日本貿易学会を通して初めて知り合いました。特に懇親会の後、こういう催しがあるのでぜひお願いしたいと依頼しましたら、その日のうちに、私でよければお引き受けいたしますとお応え下さり、非常に謙虚な方とお見受けしました。山本氏の特徴は、通常、JETROでは海外進出を研究する方が多い中、むしろ対日投資を研究されておられるところにあります。私と逆の研究をしてくれる人を探しており、ぴったり当てはまったということで、まさに出会いは僥幸の思いでございました。

というわけで、本日の合同EUセミナーの特徴は、日本貿易振興機構ならびに日本貿易学会との関係によって成り立ちます。きょう御来賓の中には、産業研究所が大変お世話になっております、研究推進社会連携機構長の長峯先生にお越しいただいております。長峯

先生には大変感謝申し上げます。お忙しい中、ありがとうございます。そして、本学商学部非常勤として、いわゆる日本の貿易政策、特に今、二国間貿易協定とかT P Pとかの研究をされて、政策立案をされている麻野良二先生にも来ていただきました。どうもありがとうございます。

以上のようなわけで、きょうの御講演に関してふれておきます。

お手元に配付されたプリントの中に、産業研究所のこのプログラムの1つである、JETROと産研連携講座がございます。これについても御関心がありましたら、ぜひともこういう催しを皆さん方で学んでいただきたいと思うようなハンズオン形式の集中講義でございます。JETROの強みであります中小中堅企業の海外進出をバックアップすることについての講座がございます。

また、その他、規範パワーEUの行方とか、大阪万博のIRなど関西復権プロジェクトにかかわるような催しがございます。そして6月1日から、いよいよ、毎年あります、日・EUフレンドシップウィークに因んだ催しがスタートします。6月1日から30日まで、関西学院大学の図書館の3階にあります産業研究所の事務室で、こういう催しについて参加する機会が与えられます。EUクイズがありまして、このクイズで景品が当たるといこともございます。また、EUクッキングレッスンがありまして、6月25日。定員45名ですけど、まだ申し込みのほう、受付可能であるということでございます。ちなみに私もクッキングに参加する予定でございます。

日EU・EPA/FTAシンポジウムが6月24日の15時から開催されます。これについても私がアテンドします。というわけで、産業研究所の特徴でありますEU研究のいろんな催しがあります。

本日は沢山お越しいただいた学生さんにも感謝申し上げます。

これから第1報告者の鈴木先生によって「EUのメガFTA政策」という論題で御報告を約50分いただきます。

○鈴木 皆さん、こんにちは。京都産業大学の鈴木と申します。本日はこういった機会を与えていただきまして、大変ありがとうございます。

伝統のあるこの産業研究所の所長の藤澤先生、どうもありがとうございます。また、機構長の長峯先生にも御礼申し上げます。ありがとうございました。

私の話、これだけ学生諸君がおりますので、できる限り学問的な面で皆さんの刺激になるような内容にしていきたいと思えます。ですが、どういう視点を持ってこの問題にアプ

ローチしたらいいのかも併せてお話をしていきたいと思っています。

本日の合同セミナーのトータルなテーマは「EUと日本の経済関係のトレンド予測」で、トレンド、どういう傾向がこれからあるのかを考えてみようということです。ただ、予測というのはちゃんとした現状分析があり、そして過去に対する理解の上で成り立つものです。今日はそういったことも踏まえてEUについてお話します。関西学院大学はジャン・モネ・モジュールを取っておられます。大学がこれを取るのは大変難しいですので、皆さんは関西学院大学にいることによって大変良い機会を得ていると思います。是非、そういった機会を十分に活用して下さい。

EUは大変歴史のある、普通の国家や他の国際組織とは違う組織です。今は当たり前のようにEUが色々なところで話題になります。2016年6月にはBREXIT（イギリスのEU離脱）の問題がありました。そして、つい最近は（2017年5月7日）フランスの大統領選挙があり、マクロン新大統領が誕生しましたし、その後でドイツで連邦議会選挙があります（同年9月）。ヨーロッパの情勢は今、非常に、激動の時期にあります。それを1国として見るだけではない、それがEUという大きな、これまでにないような国際組織の中で生じているのだということを、是非考えていただきたい、と思っています。

どうしても私たちは、例えばフランスでマクロンが大統領に選ばれた、あるいはドイツのメルケル首相がこう言ったと考えがちですけれども、政治家たちはEUという大きな組織の枠組みの中で権限を持って、様々な活動をしています。そういったことを十分に踏まえておく必要があるかと思います。

トランプはTPP（環太平洋経済連携協定）から離脱すると大統領令で決めて、その通りにしてしまいました。後でお話をしますが、TPPと同等なものが、実はEUとアメリカの間でも交渉されていたのです。TTIP（環大西洋貿易投資連携協定）と言いますが、それについては離脱とは言っていない。これはなぜか、実はEUという特殊な存在から考えてみると理解がしやすいかと思われます。それを少しずつ見ていきたいと思っています。現在、日本とEUは、EPA（経済連携協定）の交渉をしている最中です。できれば今年中に何とか妥結をしたいということで進められております（後記：2017年12月8日に妥結）。それがどのようになるのかの展望を、最終的にお話ができればと思っています。

最初にヨーロッパのことを考えてみたいと思って、ブラッセルにあるEUのビルの写真を持ってきております。欧州委員会がEUの中の行政部門をつかさどっています。EUと言う場合には、大体ここのビルともう一個、ちょっとここに見えます。この2つの建物が

メインのビルです。日本で言うと、丁度霞ヶ関のようなところですよ。この周辺に、EUの官僚—ユーロクラター—toに当たる人たちがかなりの数います。大体、2万5,000人位います。ここでさまざまなEUの政策がつくられていきます。

そういう政策をつくるには、おのずとロビイストという政策形成に影響を与えるためにいろいろな情報を集めて、行政機関・立法機関にアプローチをして、そして自分たちの何らかの意見や利益を反映させるような活動をする人たちが、やはりこの周辺で、1万5,000人位いると言われていています。ブラッセルはヨーロッパの首都に当たるようなところで、これはその中心となるビルです。

この文字、皆さん読めますか。これはシャルルマーニュビルといます。フランス語のシャルルマーニュは、英語で言うとチャールズ、ドイツ語だとカールと言います。カール大帝と聞くとフランク王国が連想されるかもしれません。このビルには、西ヨーロッパの1つの政治的なシステムをつくった最初の中世の国王の名前がついているということがおわかりになると思います。キリスト教とも非常に関係が深いですけど、メインのビルにそういう名前がついているんです。

このビルの中に、私は聞き取り調査に行つて、各階でオフィスを持っている通商の政策担当者、地中海の政策を担当している人、あるいはアフリカの政策を担当している人などからヒアリングをしたことがあります。1Fの入口で非常に厳重なセキュリティチェックがありまして、その後に関係部署のオフィスに行つて話を聞きます。ここにいる官僚の方々は、まだイギリスが出ていってないですから、28カ国から集まっています。

実際に私はインタビューの最後に、それぞれの方に**What is your nationality?**と聞くと、みんな違うんですよ。私はイタリア人だ、フランス人だ、あるいはハンガリー人だとか。国を越えて、EUとしての政策を担っている人たちがここにいるのだということを実感しました。まず、そういうイメージをぜひ持ってください。ヨーロッパレベルのテクノクラートであるユーロクラターと言われる人たちが、このビルの中で日々、会議を行い、政策を立案して、資料を作成したりしているのですね。

これはEUの旗です。EUに加盟している国に行くと、必ずその国の国旗とこれが一緒に掲げてあります。政府機関には必ずこれがあります。この旗は青地に星が12個です。どれだけEUの加盟国がふえても12です。12は調和、完璧であることをあらわす数字ですから、それを掲げています。あと12はいろんな単位として、最も都合がいい数字としていろんな場で使われています。時間とか月、あるいはキリスト教の12使徒もまさにそうで

すね。いろんな重要な意味のある数です。

ここにビルがありますね。ここで実際に色々な会合が行われたりするところです。ビルの前に旗がありますけど、数えたら28本ありました。実際、会議が開かれたら、加盟国の国旗がこのポール全てに旗めくというふうになりますね。

この写真を見るとビルが途中でぐにゃっと曲がっている、何でかなと。周りをぐるぐる回っているだけじゃよくわからない。いろいろ調べてみると、上から見るとこういう形をしています。クロス、十字架の形です。なぜ？とちょっとびっくりしました。ただ、これも、ビル1Fの外壁にベルレモンビルと書いてあるのがヒントになります。ベルレモンというのは、かつてここにあった修道院の名前です。ですから、かつてここに建っていた修道院の名前を残して、欧州委員会のビルの名前としてつけたということですね。

実は、このビルのデザインがEUの公式文書のロゴマークです。皆さんがEUのホームページを訪問して、今EUではどんなことが進んでいるかなと公式文書をチェックする場合には、これが文書の冒頭にあると思います。一度、ご覧になって下さい。

こうして見ると、先ほどのシャルルマーニュにせよ、それからこのビルについているカソリック修道院の名前のような宗教的な象徴にせよ、ヨーロッパはそういうことがしばしばあるようです。ただ、大っぴらには言っていないですよ。やはり信仰の自由とかあるでしょうからね。ですが、ちゃんとこういう歴史的に意味のある名前がついている。ヨーロッパを見る場合には、しっかりとその歴史的な背景を考えてみる、これがとても大事です。この辺がアメリカとヨーロッパの大きな違いです。ヨーロッパは、多くの発想が、古代ギリシャ、ローマ時代から現代に至るまで積み重なった歴史の層の中から出てくると考えます。

実際、ヨーロッパの人たちの名前を聞いてみればわかります。日本人も名前というと土地や地形の名称、職業、そういったものが名前についていることがありますが、ヨーロッパの場合はギリシャ・ローマの神話に出てくる神々の名前、それから聖書に出てくる人の名前、これが今も普通に人の名前になっている、そういったことが多いです。ですので、ヨーロッパのことを知ろうと思ったら、やはり歴史をきちんと押さえる。文化のことも宗教のことも関心を持つと、政治のことも経済のこともだんだんわかってくるものです。ぜひ、そういう視点を持って勉強していただきたいなと思っています。まずは、欧州委員会の所在地にはかつてベルレモンという修道院があったということ位は知っておいて下さい。

このビルにはヨーロピアンコミッション、欧州委員会という日本で言えば内閣に当たる組織が入っています。その欧州委員会が政策をつくったり、実施していったりいます。この欧州委員会と他の機関も併せて、今はEUと言っていますが、その前はEC（ヨーロッパ共同体）と言われました。さらにもっとさかのぼるとEEC（ヨーロッパ経済共同体）と言っていました。そのEECの調印をしたのは1957年3月25日です。なぜ私が覚えているかというと、私の誕生日の1週間後なんです。私は欧州統合とともに生きてきたと自分で勝手に思っているんですが（笑）。ただ、3月25日はもう一個大きな意味があったんです。いろいろ調べていったら、はっと気がついたことがあります。

これは何か、この絵を見てください。ボッティチェッリという、イタリア・ルネッサンス期の画家の絵です。「受胎告知」の絵を描いています。「受胎告知」はいろんな人たちが描いていますね。レオナルド・ダ・ヴィンチやティツィアーノとかも描いています。これがマリア、これは天使ガブリエルです。ガブリエルという大天使が、マリア様、おなかの中にお子さん（キリスト）が宿られました、と連絡に来ている図です。

ここに、ちゃんと白いユリを持っています。これはアトリビュート（持物、じもつ）といって人物や場面を象徴するもの。聖霊を表すハトも描かれていますね。必ず、ヨーロッパの宗教の絵には象徴するものが描いてあります。そういったものを勉強しておく、いろんなことがわかるようになってきます。宗教画ばかり見ていると何かつまらなくなるのですが、仕掛けに何があるかを知るといろんなことがわかります。その時代の価値観とか政治的な問題、人間関係とか、いろんなことがわかってきます。今も、日常生活や政治の場面に、あるいは壁に掛けてある絵の中に、何気なくアトリビュートが顔を出すことがあります。ヨーロッパの人々は、その意味を感じ取るのですね。日本人の気が付かない内に。

実は、この受胎告知の日は3月25日です。ということは、ヨーロッパの新しい組織ができた日、EECが調印をされた日が3月25日です。ですから、フランス、イタリア、ドイツ、ベネルクス3国がEECのメンバーになった日を見てみると3月25日と書いてあります。なるほど、新しい生命がEECという形で生まれて、これから育っていくんだなと私は解釈をしています。ただ、その後、色々な組織の設立日を調べてみると、決して3月25日ではないです。いろんな日があります。1月1日がだんだんふえてきます。ユーロなんかは1月1日に発足をしています。ともあれ、一番もとになる組織の発足はそんなときだった。近年の例であれば、EU－日本EPAの交渉開始も3月25日だった。そういうことも知っておくと、もっとヨーロッパに対する理解が深まっていくと思います。

ヨーロッパには歴史の深さ、宗教的な価値観が根づいている。そして更に、多くの国家、民族、エスニシティが集まっているところです。これは皆さん聞いたことがあるかもしれません。Unity in diversityとかUnited in diversityと言います。「多様性の中の統一」という言葉です。ヨーロッパは色々な価値観、色々な宗教、色々な言語、色々な民族の人たち、そういった人たちが何とかかんとかやっていくところです。構成国も徐々にふえていきました。6カ国からスタートしたものが、今28カ国です。ですから、物事がそんなにすぐうまくいくようなことはまずあり得ない組織であると思います。例えば、ユーロの問題でユーロが非常に不安定である。ギリシャのときもたたかれるのですが、私はいつも、もうちょっと優しく長い目で見てやれよと思って、そういう現象を見たりしております。ユーロは、まだ発足して20年も経たない通貨なのですから。

最初にこういったお話をしたのは、経済的な分析をし、そして詳細に現在のEUの経済政策について学ぶ、これは大事なことですが、こういうヨーロッパに関する色々な知識を自分の中にストックしておく、あるとき、これはこういう意味なのかなとか、そこで指導教授が言ったのはこういう意味だなとフッとわかったりすることがあるからなのです。ぜひ、そんな関心を持ってほしいと思います。

では、これからFTAのことをお話していきましょう。まず、この地図をご覧ください。この地図では日本が真ん中にあります。日本が、今、世界中のどの国とFTAやEPAを結んでいるのかを示した世界地図です。これは皆さん見なれた地図だと思います。日本に生まれて、日本で教育を受けて、日本で地理を学ぶと、こういう地図に馴染んでいますね。これを見るとTPPは、今、トランプが離脱と言ってしまったけど、日本は何とか踏ん張ってTPPイレブン、11カ国でやろうとしています。まとめていけるかどうか。

これは単にそれだけの話ではないです。このFTAの地図を見ていると、こっちのFTA参加国とあっちのFTA参加国とが重なっていることがある、というように見えてくるはずなんです。つまり、TPPイレブンは、アメリカが抜けたから何かやろうというだけじゃないです。そのことをやるのが、ほかのFTA/EPAの枠組みに大きな影響を持っているという事です。

これが日中韓の自由貿易協定です。日本はこれを何とか実現したいと思っている。さらに、それをもっと大きく包み込むようなRCEPは、これから日本も本格的な交渉に入っていくでしょう。何とかして、日本はTPPイレブンをしっかりまとめた上で、そしてそこでの交渉力を高めて、内容的にも、決してこれまで考えてきたTPPに劣らないようなものを

実現したいと思っているはずで、そういうリーダーシップがもし実現できれば、RCEPをまとめていく際に日本は大きなリーダーシップ、指導力を発揮できるはずで、そういったことを考えてやっているのだと思います。

これまでのメガFTAは、常にその交渉をしている人たちは、ほかのメガFTA、ほかの2国間のFTA/EPAを横目で見ながら進めてきています。それは今の時代、必ず相互に関連するからです。ですから、不利益を受けないように、他のより高いレベルのFTA/EPAがあるのであれば、それに負けないような条項をつくっておこうと当然思うわけです。それが、この時代は相互関連で進んできています。何も独立した形でやっているわけでは決してないのです。常に他のFTAの交渉や協定の内容を考慮に入れながら交渉しているということですね。かつてWTOのマルチラテラリズム（多国間主義）を擁護する立場から、バイラテラル（二国間）のFTAが増えると内容の異なるFTAがスパゲティ・ボールの中のサラダ・スパゲティが絡まるような「スパゲティ・ボール現象」が生じてマルチラテラリズムを害する、という批判がされたことがあります。現在には当てはまりませんね。

ここにEUがあります。実はEUと日本が今、EPAを交渉中ですが、この地図で見ますとEUは非常に端っこです。日本の世界地図は常に日本が真ん中で、太平洋があって、アメリカは反対側、と私たちは視覚的に発想してきました。きょうはこちらの地図を見てほしいのです。これはEUのホームページに載っている地図ですが、別にEUのホームページだから載っているわけではなくて、ヨーロッパの人たちは生まれたときから、こういう大西洋中心の世界地図を見て地理を勉強し、世界観を育てていきます。

真ん中にヨーロッパがあります。すぐ下に地中海があり、ここにアフリカがあるという意識です。ちょっとこの海を渡れば、これは大西洋です。アメリカがあり、そしてこっち側にラテンアメリカがある。これは皆さん御存じだと思いますけど、このあたりはスペイン、ポルトガルがかつて植民地にしたところ。アフリカももちろんそうですね。フランス、イギリス、ベルギーなどが植民地にした国々です。そういった国々を地理的に見ると、なるほどな、ヨーロッパがここを勢力圏にするのは視覚的にもわかりやすいと思われれます。

ただ、アジアも実は貴重な香辛料がありました。ヨーロッパで超高値で売れる香辛料を手に入れるために、商人や探検家達は果敢に出かけていくわけです。こういうふうには海を渡って。あるいは、ラテンアメリカには金や銀を取りに行く。というように、かつて植民地にしたところから、自国にはない、ヨーロッパにはないような財を持ってきたという歴

史があります。ヨーロッパが早く発展したのは、それをできるだけ航海術などの技術があり、投機的な資金を投入しうる経済的な力があったからです。

次にこの地図を見てみましょう。EUが世界各国と締結、あるいは交渉、あるいはこれから予定をしている協定で、ここに種類が細かく書いてあります。真ん中の青いところは一番中核部分であるEUです。EUと、これはトルコです。実は、トルコはEUと関税同盟を結んでいます。ほぼEUと一体化した市場になっています。というように、ここがコアな部分ですね。

さらに、先ほど植民地だと言いました。かつて、古くから深いかかわりのある国々は、地中海に面する北アフリカの国々、その南のサブサハラアフリカの国々、そして中東の国々は、ヨーロッパにとっては、昔から植民地としてさまざまな経済的なつながりを蓄積してきたところでは、そういうことがあって、この国とは特惠関税協定、これはちょっと難しい表現になりますが、こちらの国とは連合協定、というようにヨーロッパとそれぞれの国、地域との関係の度合によって、優遇的な貿易の措置を与えたり、あるいは放っておいたりということがあります。

実は、アジアは結構長いこと放っておかれたほうです。その関係を特に強く作っていきうというのは、かなり近年になってからです。こういうEUが築いてきた対外的な関係は、「特権のピラミッド」というモデルで説明されることがあります。これは私のアイデアではなく、イギリスの研究者がつくった図ですが広く受け入れられている。1960年代は植民地が独立した頃です。それから、グローバリゼーションが進行していく頃までの間は、世界の途上国はEUにとってこんなふうに位置づけられていたという図です。

ACPは、アフリカのA、カリブ海のC、太平洋（パシフィック）のPで、旧植民地でした。旧植民地にはとにかくしっかりした特権を与えて優遇してあげると。優遇してもヨーロッパの方は余りこたえないからです。でもACP諸国は、しっかりと勢力圏に入れておく。さらに地中海の国々。アルジェリア、チュニジア、モロッコ、エジプト、リビアなどの北アフリカの国々から、ちょっと中東のほうにある国々も、ヨーロッパは深い経済関係に位置づけています。それらの国々には次の段階の特権を与える。

だけどそれ以外、つまりアジアとかラテンアメリカ諸国については長いこと放っておきました。なぜかという、この冷戦の時代、ラテンアメリカはアメリカの勢力圏内、こちら辺のアジアは日本の経済的な勢力圏、こういった勢力圏を相互に尊重して国際秩序を安定させるということもあったわけです。これらについては、特に関係を強く持とうとはし

なかったという歴史があります。これを「特権のピラミッド」型の途上国との関係のつくり方と説明されるということは先に述べた通りです。

ただ、この「特権のピラミッド」は90年代の前半ぐらいまででした。90年代に入って進行する現象はグローバリゼーションです。グローバリゼーションが急速に進んでいくと、随分とこの特権的關係が崩れていきます。なかなか援助をしても、それぞれの国は発展しなかったという歴史があります。皆さんの中でも世界銀行やIMFの援助政策を学んだことがある人は「構造改革」について読んだことがあるかもしれません。

何で援助しているのに、支援をしているのに発展しないのか。こういったことが国際援助機関やODAを供与する先進国で随分議論をされたのですが、実は90年代以降のグローバル化の中で結構発展している国も出てきたというわけです。そうすると少しずつ環境を変えていく。どう変えたかという、こういうふうです。「ハブ・アンド・スポーク」型の説明の仕方です。ハブというのは真ん中、自転車のタイヤを考えてみてください。この中心にEUがあって、スポークでEUと各国、地域を結んでいく。結んでいる線＝スポークはFTAです。だから、自由貿易協定によって各地域、各国を結んでいって、EUは自由な貿易をやりながらも、援助もします。援助もしながらも、それぞれの国の状態に応じて支援の仕方を変える。かなり競争力があるところは自由貿易で、そうじゃないところは、援助もしながらも自由な競争に耐えられるような制度改革も含む支援をしていく。こういうふうに「援助よりも貿易」という方向で発展途上国を変えていくんだという政策を、90年代半ばに推進してきたということがあります。

というように、EUは世界の様々な国、地域との関係を時代とともに変えていったんだと。それで今があると思ってください。こういったEUの対外通商関係の大きな転換の後に、メガFTAを考える時代になってきたということですね。

最初のタイトルのところにBREXITとありますが、これが大きな影響をEUの通商政策に与えています。今もそれに対する対応で大変な作業をしているはずで。これはイギリスもそう、EUもそうです。先ほど見たシャルルマーニュビルの中で、担当者は大変な日々を送っていると思います。

果たして、BREXITの後、一体、欧州統合はどうなるのでしょうか。私も大変気がかりです。これがギリシャの離脱だったら、ギリシャのGDPはEU全体のGDPの3%以下ですので、経済的な影響は大きくありません。ヨーロッパ文明の源流となるギリシャ離脱によるイメージダウンは別として。ですけども、イギリスとなると随分違ってきますね。イギ

リスのGDPは、EU全体のGDPの約16%です。イギリスは6,000万人の人口がいます。今、EUは全部で5億2000万人ぐらいでしょうか。そこからごそっと抜けてしまう。それから、シティという金融街がEUのエリアから抜けてしまうとどうなるんだと。イギリスとギリシャでは与える影響が大きく違いますね。それを考えてみる必要があるかと思います。

それから、トランプのアメリカ大統領就任。これは世界にとって本当に青天のへきれきだと思います。これまで、例えば日本だとTPPへの影響。TPPに関する説明会やセミナーが沢山開かれ、膨大な研究書が出版されました。当然、TPPが成立するだろうという前提で多くの学者が駆り出され、多くの実務家はその影響について書いたり話したりしてきましたが、そういうのがぼちゃってしまったということです。なぜなのだろうと、そういう予測はできなかつたんだろうかと、そのことを考えてみたいと思います。

実は、TTIPの問題があります。これはヨーロッパとアメリカの間、つまりトランスアトランティックな関係に関わる問題です。日本は当事者ではないので、私たちは多く情報を得られるわけではありませんが、EUとアメリカは、大西洋をまたぐ貿易と投資を内容とする協定=TTIPについて交渉をしてきました。これは、実はTPPよりずっと大きな規模のものです。経済的にも大変大きな意味がある協定です。

それがどうなったかという、今、ペンディング=中断になっています。アメリカはTPPのように離脱はしていません。実際に、私はEUの欧州委員会の貿易総局(DG Trade)のホームページと、アメリカだと通商交渉を担当するUSTR(通商代表部)のホームページをチェックしてみたのですが、止まっています。一番新しいのが、2017年の1月ぐらいに出た公式の声明ぐらいです。その後は止まっています。

つまり、交渉は止まりましたとか、今後どうしますということは一切書いてないです。とにかく、ある時点で止まっています。止まっているということは、恐らくまた再開されるであろうかなとも思います。TPPの場合と異なって、アメリカは離脱が非常にしにくいからです。これはなぜかということは、後で分析をしてみましょう。

そういったところからアメリカとヨーロッパは、経済規模からは世界の中の東西横綱です。その関係がどうなのかを見ていきたい。メガFTAの今後を考える際には、やはりアメリカ、ヨーロッパはどうしてもしっかり視野に入れておかないといけないです。私たちは当事者ではないですから、余りそういった情報は来ないし、マスコミも取り上げないです。でも、ほぼ毎年毎年、アメリカとEUは会議(EU-US Summit)を、ある年はアメリカで、次の年はヨーロッパでと、ずっと開催してきています。かなり長期間に亘ってやっ

てきているんです。90年代ぐらいからやっています。そういった積み重ねがありますから、トランプ政権が政策転換したからと言って、そう簡単に欧米関係が切れてしまうことはないと思いますね。それを考えてみたい。

最後は日本とEUの間のEPA、これが結局今、メガFTAとして残っているんです。これがメガFTAの先駆けとなるのかどうかを見てみたいと思います。

こんな順番で話していきませんが、まずは基礎概念から。メガFTAという今日のタイトルです。メガというのは大きなという意味ですけど、地域的にも広い、そして経済規模としても大きいという意味でメガがついています。ですから、小さな規模で、2国間でちょこちょこやっているのとは意味が違うよというものです。じゃあ、どこがそうなのかというのは、後に図で見てください。

これが何で問題になるかという、実はここに、グローバルな通商秩序と書きましたが、私たちはメガFTAという規模の大きな通商秩序を考える前に、既に世界貿易の枠組みとしてWTOがあります。WTOもグローバルな自由貿易の実現を目指しているのに、何でWTOではだめなのかということ、ちゃんと理解をしてないといけないのです。

WTOは、GATTの時代を経て95年に国際組織として発足しています。その際に、世界の貿易問題を、みんながそこに参加をしながら検討していくというマルチな交渉の場としてWTOを設置したのです。皆さんもご存じの多国間主義＝マルチラテラリズムです。その場としてWTOがあるはずなのに、どうしてわざわざメガFTAが必要になってくるのか、あるいは他のFTAでも、どうして必要なのだろうかということは基本的なことですから、後で少し見てみましょう。

これから、この問題を考える際に、今回の私の立場としてはヨーロッパの視点から考えていきたい。きょう、最初に皆さんに、受胎告知の話をしたりとか、シャルルマーニュの話をしたりしたのは、ヨーロッパ的な視点はとても大事だということです。私たちは日本にいますから、おのずと日本の論調の中にいるわけです。そして、日本の学者が言うこと、日本の政治家が言うこと、日本の官僚が言うこと、日本の業界の利益代表者が言うことを日々聞いていますから日本的な発想になる。ということは、EUの通商政策を考える場合にも、知らないうちに親日本的な発想になってくるということですね。それではよくないと私は思っているんですね。

ヨーロッパはどうなのだとヨーロッパ人になって考えてみる。できる限りそうしてみたいと思います。なかなかできないですよ。これは難しいことですが、ヨーロッパの人々と

話したり、EUに関する色々な資料を見たり、ヨーロッパに関する本を読んだり、あるいは先ほど見たいろんな文化、歴史のことを考えたりしながら、ヨーロッパ的な発想を身につけていく。なかなか難しいです。私も日本人を60年ぐらいやっていますので、そう簡単にヨーロッパ的になれないです。ですが、できる限りそうしてみようと思っています。

そうしてみると、EUの通商政策がこれから目指そうとしているというのが、ある程度見えてくるだろうと思います。その視点からすると、今回の日本とEUのEPAがどんな意味を持つのか。今日は、できる限りEU的な視点から説明したいと思います。

「3極経済とメガFTA」とレジュメにも書きました。この3極とは、アジアとヨーロッパとアメリカ。この3の経済圏です。アジアの真ん中には、もちろん日本という先進国があります。そしてヨーロッパも先進国のグループです。そしてアメリカ。NAFTAには、メキシコも入っていますけれども、一応先進国経済圏。この3つの経済圏を合わせると、例えばこれは貿易量とか、あるいはGDPで言っても、かなりの割合、世界の中の8割ぐらいを占めてしまう。それぐらいの大きな経済圏になります。

その経済圏をつくっているこの3つが、どういう関係を近年つくろうとしてきたか。特にメガFTAは、2012年から13年ごろから積極的に交渉されるようになってきました。これを見てください。TTIP、これは環大西洋のメガFTAですね。ヨーロッパとアメリカの間で、この交渉が進められつつありました。今とまっています。TPPについては、トランプが大統領に就任してアメリカ離脱となりました。つまり、トランプが出てきて、この3極構造が変わってくるとどうなっていくかということ、複数のメガFTAが世界の自由貿易を推進していくという方向性がだめになってしまう感じです。TTIP、これはどうなるかちょっとわからない。現在、こんな状態です。

こういう現状で、一体このメガFTAをどう考えるのかということ、メガFTAで今も交渉が続いているところを見てください。残っているところを見ると、やはりEUと日本のFTAがあり、それが今、交渉進行中です。実はアジアの中を見ても日中韓の自由貿易圏をつくろうという動き、そしてさらに大きなRCEPがありますが、これは東アジア地域包括的連携協定という長い名前です。包括的なのです。つまり、これは日中韓、ASEAN、さらにインド、オーストラリア、ニュージーランドを含んだ大きな経済圏です。そういったところも包摂をしていくという構想があり、これから進んでいくと思います。

となるとメガFTAは、スライドの中の赤い部分がメガFTAであると考えられてきましたので、今後はこの辺でいくんだということがわかります。そして、きょうのメ

インの対象はこれです。こういうふうに視覚化してみると、日本はアジアの中でも先進国ですから、それなりの、これまでの通商の多くの交渉の蓄積もあれば、また高度な経済システムも持っている。そういった国が、一体どんな内容のFTAをこれからEUと結ぼうとして、そしてそれをてこにして、アジア経済圏でリーダーシップを発揮していくのではないかと私は見ております。

では次に、まずメガFTAの現状について見てみましょう。なぜメガFTA？ということですね。これは先ほど、国際的な、グローバルな通商の秩序はWTOが担っているはずだと言いました。全くそうなのです。ところが、その役割がだんだん担えなくなっているのがこのところですね。WTOになる前からそういった傾向がありました。

今、WTOの事務局長は誰か、皆さん知っていますか。こういうのもちゃんと知っておくといいです。今はロベルト・アゼベドという人がWTOのトップをやっています。ブラジルの出身者です。その前はフランス人、パスカル・ラミーという人がやっていました。ラミーはEUでも大臣級の役割、欧州委員会の貿易担当委員をやってきた人です。

私は、そのラミーがEUで委員をやっていたときに、通商について発言をしているのを読んだことがあります。まだWTOの事務局長になる前です。「もう、WTOという組織は時代おくれになってしまったので、大きく組み替えていく必要がある」といった趣旨のことをパスカル・ラミーは言っていたのです。EUの中でずっと政策を担ってきたエリート官僚です。ところが、WTOに入ったら一切そんなことを言わなくなりました。彼もWTOの優秀な官僚のトップの方ですからね。マルチな交渉を精力的に進めていくということを立場で言うわけですね。立場として、役割として主張しています。

そういうことをやりましたが、なかなかWTOの機能は回復しない。そこで、これもWTOの方向性にとって象徴的ですが、フランス人で、かつてEUの重要な役割を通商で果たしていた人から、ブラジル人にかわる。ちょうどそのころ、BRICsがクローズアップされてきたころです。ですから、BRICsを代表するようなブラジルから、ずっとWTO担当大使を務めてきた人物＝アゼベドがトップに就いたわけですね。BRICsの代表が満を持して入ってきたのが今の状態です。じゃあうまくいくのかということ、ある程度の小さな前進はあるんですけど、根本的にはなかなかうまくいかなくなっているのがWTOの現状です。

つまり、今、164カ国がWTOのメンバーですが、164の国が全て満足できるようなマルチラテラルな交渉はまず無理な時代です。となるとどうするかということで、地域ごとにまとってみるか。リージョナル、地域統合でやってみるか。あるいは、地域ではないけ

れども同じような事情を抱えた何カ国かで集まってみる。プルリラテラルというものです。余り聞きなれないかもしれませんが、ちゃんと公式文書でも出てくる言葉です。少数の複数国間がプルリという意味です。さらに、二国間、バイラテラルで進めるか。

こういったことで何とか模索をしてきたことがあって、90年代以降に各国、各地でFTAがどんどんふえる、地域統合がどんどんふえる。WTOだけでは問題は解決できないんだと。現在では300近くのFTA/EPAがWTOに報告されています。そしてトランプが出てきたら、彼は「これからは2国間交渉だ」と大きな声で宣言をしております。

マルチラテラルで交渉するのはとても大事なことです。マルチの場合には小さな国もまた自己主張ができる機会がありますが、バイラテラルになると強い者が意見を通すことができる。だからトランプはやります。こういうことは、WTOのルールでは例外的に認められてきた。ただ、その例外が今ふえ過ぎてしまっているのが現状です。それを組み替えていく必要が将来的にはあるだろうというのが、WTOの課題かと思います。

先ほど、世界の地図で見たメガFTAについての2番目の説明です。TPPはアメリカが抜けた。TPPイレブンでいくのだと安倍総理が一生懸命頑張っております。どういう選択を日本はするのかと思っていましたけれども、TPPの大筋合意には自由貿易の実現のためにできる限りの努力をした成果がある。それを日本は捨てないという選択は、私は賢明だとは思いますが。その後、どういうふうに、実際にほかの国々が同意をして、そして承認できるようになるのか、大いに注目をしてほしいなと思います（後記：2017年11月9日に大筋合意、2018年3月8日署名見込み）。この後には、先ほど見たアジアでの動きがあるはずですが。またアメリカのTPP復帰への誘因となるかもしれません。

先ほど見たTTIPは、もう交渉を停止してしまっている。これは一時停止だと思うのですけれど。現在のメガFTAの中で一番有力な、EU－日本の間のEPA、これこそ日本が最高にその交渉力を発揮できる、そして日本のさまざまな国際貿易における利益を実現しようとする大事な場です。ですので、皆さんはぜひ今後の成り行きを見守って下さい。

そもそもメガFTAは何を目指したか。もちろんWTOにかわる貿易の交渉、関税を引き下げるとか、非関税障壁を無くすとか、貿易の円滑化を図るとか、色々あります。実はメガFTA、特にここに書いてあるTPP、TTIP（ティーティップと実務家の方は言っています）、EU－日本EPA。これらのメガFTAは何を目指しているのか。これの特徴は、TPPの中心はアメリカと日本でかなりの割合を占める。それからTTIPは欧米です。EU－日本EPAはもちろんEUと日本ですから、先進国同士。これらのメガFTAは何を目指して

いるか、考えてみて下さい。

世界の経済の中で、先進国はかつてに比べて新興国・途上国にだんだん追い上げられている時代です。そして世界中に、例えば製造業のライバルがいっぱい途上国に生まれていて、ある工業製品の機種や部品についてはもう追い抜かれているというわけです。そういう中で、追い込まれている先進国は一体どんなことをやったらいいのかと、自分たちがこれから利益をしっかりと守っていく、そして自分たちの開発した技術を、価値を守っていくためにはどうしたらいいか、これも当然考えるはずですが、かつてに比べれば、日本も相当追い詰められている状態ですよ。

先進国間の通商のルールづくり、ルールメイキングが大変大きな意味を持っているのがメガFTAであると言われるし、私もそういった面が強いだらうと思います。実は小さな国同士、あるいは途上国と先進国の間のFTA交渉は比較的複雑ではないです。国が出てくる面でまだやりやすいですが、先進国間はステークホルダー、利害関係人が非常にたくさんいて、複雑に利害関係が絡んでくる。それらを調整して交渉して、協定にまとめ上げていくのは大変な時間と労力がかかります。ですが、それだけに相当厳格な、内容的にも多岐広範にわたるものができる。それらを先進国として、これまで積み重ねてきた価値をしっかりと守るというルールづくりをする場として、これらのメガFTAは大きな役割を果たしていると思います。

この点は結構大事なのですがね。だから、私はトランプがTPP離脱というのと、ちょっと待ったと、本当にいいのかいと思ってしまうわけです。これまで、一生懸命みんなで知恵を出してやってきたではないか。交渉をして、いろいろな途上国、たくさんアジアの国々も南米の国々も参加しています。そういったところで対立する意見を調整しながら練り上げてきたわけです。ですが、選挙に勝つということ、アメリカ大統領の座を射止めるということは、そういったこともないがしろにしてもいいんだということなのでしょう。政治の論理が経済の論理を捻じ曲げる事例です。

3つのことを、あと残りの時間で見いきましょう。BREXITと欧州統合です。最近、イギリスのメイ首相が新聞やTVによく出てきます。本当のところメイ首相は残留派だったのです。残留するのが良いと考えていたのですが、国民投票の結果、彼女は方向をしっかりと見定めて腹をくくった。政治家ですので、今はきっぱりとそういう方向でやっています。BREXITは、2017年3月29日には離脱の正式な通知をEUにしています。これから2019年までの2年間の離脱をめぐる交渉が始まることになっています。大変タフな交渉が

これから進んでいくと思います。

イギリスは、もちろん既得権を何とか減らないように交渉するでしょう。EUは、よく新聞等書いてありますが、イギリスに「いいとこ取りはさせない」。おいしいところだけ持っていかせない。そもそも、イギリスはこれまでEUの中ではかなりおいしいところを押さえてきたんです。EUの前身であったECに加盟したのは1973年です。ECに入るまでに2回拒否されているんですね。イギリスは2回拒否されたにもかかわらず、その時代、1970年代は、イギリスはかつての大英帝国としての力を失ってきた時代です。英連邦のかつての植民地ではなくて、ヨーロッパの市場で生きていくという決断をした、そういうのが1973年にイギリスが加盟したことの意味ですね。

2回も拒否されたら、これはフランスのド・ゴールという、かつての將軍だった人が拒否をしたという事情があるんです。イギリスの背後にはアメリカがいるぞということで拒否をしてきた。対米自立というゴーズム（ド・ゴール主義）の表れですが、その後迎え入れて、結構長い間やってきました。四十何年、ずっとイギリスは他のヨーロッパ諸国と一緒にやってきたわけです。でも、その間、イギリスは独自のスタンスを持っていました。何かというと、今回もよく出てきた「主権」ということに関わってのスタンスです。

欧州統合について大事なことは、参加している国々が色々な分野での主権をEUレベルに委ねると、これが根本的に他の組織とは違うところです。ですから、例えばユーロは、EU全部の国がユーロに参加しているわけではありませんが、ユーロを採用した19カ国は、その国が独自に通貨を発行したり、金融政策を独自にできなくなっています。その政策についてはEUに委ねる。実は通商もそうなのです。通商政策についても各国が勝手にできないです。EUが排他的な権限を持っているとリスボン条約に書いてあります。エクスクルーシブな権限を持っていると書いています。ですから、通商の枠組みはきちんとEUでつくる。その中で各国が通商をやる、そして企業が通商活動をする。こういうシステムになっているわけですね。

ですので、これまで色々な面で、イギリスは免除された部分が相当あります。しかも、あとイギリスにとっては、アメリカとのスペシャル・リレーションを非常に大事にする国でありますので、アメリカとヨーロッパの両方に足をかけながら、交渉力を持ってきたところがイギリスにはあります。それでやってきましたので、EUの主流派としては、これまで随分と譲歩してきたのに、結局、離脱するのかと思っているのではないのでしょうか。

今回、一体なぜこういったことになったか。レジュメに「アングロサクソン・モデルの

EU不適合」と書いてありますが、これは表現が余りよくないですね。アングロサクソン・モデルについてですが、イギリスやアメリカの資本主義、市場経済のことをアングロサクソン型と言ったりします。これは市場での競争を重視する、国家・政府による経済活動に対する規制をできる限り排除していく、個人の自由な競争に大きな価値を置く考え方とってください。

実はそうした特徴が、イギリス、アメリカの経済には共通して見られる。さらに、これらの国の重要な産業は金融業です。またICTに関連する産業も大きな位置を占めている。両方とも付加価値の高い産業です。付加価値の高い産業をイギリスとアメリカは追及し、やってきたのですが、結果的に国民の間に大きな所得の格差ができてしまった。

これはイギリスの選挙区ごとの所得を見てみるとわかることですが、ロンドンのようなシティがあり、かなり所得の高い人たちがいるところと伝統的な重工業でかつては栄えたところの人たちとでは、随分と大きな所得の格差ができてしまう。これは移民の話とかが出ますけど、イギリスで問題になるのはヨーロッパ外から来る移民よりもヨーロッパの域内にいる東欧から来る人、例えばポーランド人の配管工なんて言われたりしていましたけど。そういう人たちのことが非常に誤って捉えられている面があると思います。彼らはイギリスの中間層から滑り落ちてしまった人たちと競合するような仕事に就いていたわけでは決してないはずなのです。

ですが、こういった大きなグローバル化の中で、所得が増えたエリート層の人とそうではなかった人たちの間の格差の原因を何に求めるかが問題になるわけです。結局EUにいることで国の政策が大きな制限を受けている、移民を受け入れざるを得ず彼らが我々の仕事を奪っている、彼らの社会保障までイギリス人が負担するのか、だったらEUから出て行ってやろう、というのはわかりやすいことですね。

先ほどの主権の話です。イギリスは、かつての大英帝国である誇り高いイギリス国民は、やはり主権を制限されているのはかなり屈辱に思ったかもしれません。そういったことが相まって、今回の展開になってしまったのかと思います。これはかなり色々な分析が出ております。実はトランプの今回の結果とも、そこがつながっているところが私はあると思います。同じような現象、アメリカの資本主義もアングロサクソン型モデルです。

じゃあどうなるのかというと、レジュメに大陸型経済と書きました。色々な資本主義の類型論があります。アングロサクソン型とライン型（ライン川沿いにある国々のこと）。ライン型は大陸型とも言ったりします。フランスとかドイツとか、そういった国々です。

市場による競争も大事だけでも、例えばヨーロッパ的な博愛であるとか、あるいは公正であるとか、そういった原理もまた経済政策の中で実施をしていく。

ドイツでは市場のことを、ソーシャルマーケットと表現することがあります。社会的な市場。市場は放っておけば色々な弊害を生じさせる。何らかのコントロールを社会的にしていくのだと。社会コントロールによって、できる限り格差が広がらないように配慮をしていくという意味で使われるんです。そういう格差問題が色々なところで認識されて、議論されています。それらをベースにしながら、統合を徐々に進めていこうと思います。

ですから、これまでの欧州統合の歴史を見てみれば、統合は決して順調に進展していません。常に常にいろんな危機が生じて、そしてもうだめじゃないか、分裂するのではないかとわれながらも、少しずつ前に進んできた歴史があります。これはヨーロッパを見る際の歴史的なスパンのとり方に関わります。今日、冒頭に話をしました。とにかく長い眼で見ているのがヨーロッパの主流派だと思います。短期間に結果を出す、アメリカ型の発想ではない。ですので、そういった視点からすれば、少しずつ、むしろ今回こういった危機を好機と捉えてやっていくのではないのでしょうか。

英語で**Challenge and Opportunity**という言葉があります。チャレンジは挑戦と訳してはいけません。向こうからやってくる試練です。だから、試練が来たときは、それは新しい価値を生み出す大変いいチャンスです。日本語としては、「ピンチはチャンス」と訳するのが良いのかなと私は思います。ヨーロッパは今、そういう時期だと思います。ですから、EUはこうした試練に対して苦しいながらも上手に対処していく、乗り越えていくことが求められているのだらうなと思います。

ですから、分裂ではなく、むしろ統合を進めていく。しかも、常に市民の声を聞きながらですね。そういう市民の声をヒアリングするということは、EUのホームページを見ると色々なレベルでやっています。実際それをやりながら、「民主主義の赤字」とよく言われる統合のマイナス面を乗り越えようとしています。「民主主義の赤字」とは、日本語としてこなれない訳ですが、意味することは、巨大な組織になればなるほど、有権者、主権者の声が政策に反映されにくくなるということです。それをできるだけ何とかしようという動きは、ヨーロッパでは草の根的にあるように思います。

次は、対米通商政策です。トランプ政権にかわって、トランプはこれから通商関係を二国間のFTAに組み直していくと言っています。ヨーロッパとの関係ではTTIPの交渉がとまってしまっています。ただ、ここでバイラテラルという場合を少し注意しましょう。バ

イラテラルとは通常「二国間」と訳しますが、EUとの関係ではアメリカ対EUです。EUは国じゃないですね。

先ほど言ったように、通商の権限はEU（欧州委員会）が持っています。アメリカは巨額の貿易赤字を抱えています。貿易赤字の四十数%は中国に対してです、2位が日本です。中国と日本を合わせると、55%ぐらいの赤字を2カ国で占めています。3カ国目はドイツです。ドイツを名指しで何とか懲らしめられるかということ、ドイツはEUという組織の一員として通商をやっているわけですので、アメリカはドイツ1カ国だけを対象として、バイラテラルな形で交渉することは、制度的には極めて難しいです。

アメリカに対して、EUはこれからどんなことをやっていくのか、本質のところ。実はTTIPの交渉では、かなり先進国同士としての通商のルールの細かい詰めをやりました。この両者は、先ほど横綱と言いました。世界貿易の中で東と西の横綱です。先進国として多くのステークホルダーがいる。非常に複雑な交渉過程を経て、何とかまとめ上げていって、具体的な交渉の項目も一つ一つ課題を潰してきたことがあるんです。

そうして、両者間での交渉を通じて、通商ルールをグローバル化させ、デファクト・スタンダードにしていく。ルールメイキングですね。TTIP交渉の中でこれは大変重要な意味を持った点であったと思います。そのことを果たして放棄できるかということ、全部放棄することはトランプでさえ損だと思うと、私は思いますね。ディール（取引）を重視するトランプであれば尚更ではないでしょうか。

ですので、何らかの修正はあると思いますが、しばらくたつと、また交渉が再開するのではないかと考えています。そして、そのような大きな外圧は、実は大きな意味を持ちます。これはFTAのダイナミックな効果（動態的效果）として、貿易論や国際経済学のテキストにも出てきますね。FTAを結ぶことによって、その外的な力を国内の産業構造の改革につなげていく。まさにアメリカもEUもそういったことを当然考えていると思います。ですから、これからもある程度時間が経ったら交渉が再開されると思います。実際、トランプはNAFTAを見直すと言っていたのですが、最近の新聞を見ますと随分とトーンが下がってきたようです。

ただ、トランプは交渉上手です。だめでもふっかけてきますので。ですから、もたもたしているうちにイギリスと通商交渉をやっちゃうぞというプレッシャーをいろんなところでかけてきたり、アングロサクソン型のほうが良いということで、EUの結束に揺さぶりをかけてくることは当然あると思います。そういった中で、また欧州統合の意義が問われ

ているのだと思います。

EU-日本EPAは、これまでに既に18回交渉を重ねてきています。論点としては、日本の場合にはヨーロッパより自動車産業に競争力があります。高級自動車は少し別の事情がありますが。ですから、ヨーロッパ市場に日本製の自動車が入っていくときは10%の関税がかかります。向こうから日本市場に入ってくる場合は関税がかからない。これは非常に不平等です。それを日本は言っています。ところが、ヨーロッパからは日本に農産品がいろいろ入ってきます。ヨーロッパはグルメのブランド的なものがたくさんあり、大変競争力があります。そういったものが入ってくることを、日本はやはり農業を守りますから、この辺が交渉の大きな焦点となっています。

あとは、ヨーロッパは日本に非関税障壁がまだまだあるとはもちろん言っていますし、農産品にかかわって地理的表示の問題があります。例えば日本でシャンペンと言っていますが、EU側からシャンパーニュでつくったものしかシャンペンと呼ばせない、と言うような、ある特定の風土、気候、原料、製法等で長年培ってきたやり方で製造したのでなければその名前をつけさせない、というのはヨーロッパ独特のこだわりです。そういうことはまだ課題としてありますけども、これから1つずつ交渉をやっていくことを続けていけば、何とかなるのではないかと、日本にもメリットがあるのではないかと、思います。現に、日本でも、地理的表示に関する保護制度ができ、地域の農産品、例えば神戸ビーフ、夕張メロンなどが法的に保護されることになりました。

ヨーロッパからすると、EU-日本間で通商ルールを交渉して、それが妥結して協定になったら、アジアにおける1つのベンチマーク、指標としてこれから使っていくことになるかと思っています。既にEUは韓国とFTAを結んでいます。さらに、それをしのぐような内容を考えていると思います。そしてお互いに、先進国は、なかなか古い産業は自己改革するのが難しいですから、域内の改革につなげていくことも当然やっているでしょうね。

今後、恐らくトランプのアメリカはFTA、メガFTA交渉を進めていくことはすぐにはない。こうやってトランプが手をこまねいているうちに、中国はRCEPでリーダーシップをとることを当然考えていると思います。だから、日本政府も急いで手を打っているところがあるかと思っています。そういった対米・対中的な政策的な配慮から、EU-日本EPA交渉は、予想よりも順調にいくのではないかと考えています（後記：2017年12月8日妥結）。

最後、締めになります。メガFTAについて、レジュメに長期、中期、短期と形式的に分けました。複眼的な見方をしてください。今、目の前で起こっている、その記事だけ見

るのではなくて、きょう、冒頭に、かなりEUの歴史的な面、文化的な面、宗教的な面のお話をしました。色々とそういう要素にも目配りする視点もしっかり身につけておくと、短期的な現象もまた違った目で見られるはずです。そういったことで、長期的な面で言えば、EUは地域統合の推進が一番得になります。欧州統合はBREXITで随分傷つきました。ですけども、また今度はさらに強くなってよみがえってくるのではないかと思います。欧州統合を進めつつ、やはり、世界の通商システムであるWTOの改革に取り組んでいくのではないのでしょうか。

中期的に見ると、これはTTIPです。ある程度、トランプ政権がやることなくなくなってきたら、この交渉は再開すると思います。現在、アメリカが保護主義的な政策をとっていますが、ちょうど1980年代の再来のような感じが私はしています。そういう時代に、EUとして、日本と一緒に手を結んで、自由貿易の大切なことを世界にアピールしていくのは、大変いいチャンスではないかと思います。

そしてヨーロッパとしては、トランプが、アメリカ・ファーストと言っている間に、他の世界の色々な国々との関係を構築していくには大変良いチャンスになっているだろうと思います。その中で、EU－日本EPAを見ていく際、比較的、何とかうまくいくのではないかなという甘い観測を私は持っております。

では、1時間をちょっと過ぎてしまいましたけれども、この以上にて、私のお話を終わりたいと思います。どうもありがとうございました。

○藤澤 鈴井先生、大変貴重な御講演でした。ありがとうございました。

今から10分だけの時間を質問として、皆さんから御興味あることについて、さらに深めていこうということです。では、済みませんがお手を挙げて、その人に質問していただきます。

私から御意見をお聞きしたい方がいるのですが。本学商学部の非常勤講師としてもお越しいただいています、麻野良二先生から、専門家の立場もございましたので。

○麻野 どうも、鈴井先生、包括的でわかりやすいお話、どうもありがとうございました。

私は1点、質問をさせていただきたいと思います。先生も御指摘いただきましたように、メガFTAの交渉は、実はほとんどが2013年に始まってございまして、唯一、TPPだけが2010年でございました。ただ、なぜTPP以外が2013年に同時にスタートしたのか、もし、その相互関係等ございましたら、先生の御意見をお聞きさせていただければなと思

います。

○鈴木 御質問いただきまして、どうもありがとうございます。

この時代背景が何らかの作用をしているだろうなと思いますが、思い浮かばない。ただ1つのことが、そのように世界中のFTA交渉を促進するとは思えないです。ですので、大体、WTOのマルチが制度疲労的に認識されて、日本の政策が変わってきたのが大体2000年前後だと思います。その後に、各国のFTA政策への転換の進行ぐあいを見ながら、日本は条件を整えてきて、それで10年ぐらいは地ならしのための時間がかかったのであろうと。

その後は、もしかしたらこれは世界的な情勢で、例えば2008年、2009年のリーマンショックがあったり、あるいはギリシャのソブリンリスクがあったり、そういった中で、なかなか国内的な経済の政策によってだけでは、経済的に巻き返すことは大変難しくなってきました。実際、2010年に、EUは貿易に関する白書のようなもの（EUの10カ年経済成長戦略『欧州2020』の一環として「EUの2020戦略の中核要素としての貿易政策」）を出しております。

つまり、域外からの経済的な力を導入することによって、新たな経済の発展の目をそこで見出し、育てるといったことがあると思います。これは何もEUだけではなくて、他の国々もそういったことを実際に政策として移していったのではないかと。

と言いますのは、これはFTA、メガFTAもそうですけども、常に他の地域の動きと連動しながら働いていくことがありますので、恐らくその辺が作用したのではないかなと思います。というぐらいしかお答えできなくて、大変申しわけありません。

○麻野 いえいえ、ありがとうございます。

○藤澤 それでは、学生さんのほうで1人ぐらい。せっかくですから、こういう楽しい場を持てるのはめったにないことですから。きょうは充実した1日です。これだけ多い中で質問するのは勇気が要ると思いますが、何でも結構ですから。もちろん院生の方も結構ですよ。

時間が既に押ししておりまして、きょうの第1、御講演をしていただきました鈴木先生に、盛大な拍手を持って感謝の意をあらわしたいと。どうもありがとうございました。

○鈴木 どうもありがとうございました。

○藤澤 今、資料を準備しております。資料をまだ入手しておられない方にお伝えします。第2報告の資料が今でき上がりました。大変、申しわけございません。お手を挙げて

いただいたら、今、資料をお手元に差し上げるようにします。

休憩は10分でお願いします。

(休憩)

○藤澤 それでは、第2報告に入らせていただきます。

今、こちらに書いたのは、まだ実証研究をしている最中であって、完全に答えが出たわけではないですね。例の統計学で言うプロビットモデルを使っています。幾つかケースを1つずつふやして行って、それによってより当てはまりが高くなるというプロビットを使っていますので、これはもう少しデータを集めてからにします。

それでは、「日本製造企業の対EU進出のトレンド」について、今から発表します。場内を少し暗くしますので、もし視力が悪くなったら、この会場のせいにはしないでください。EUの主要国がどういう国であるかということで、人によって捉え方は違うと思います。私は、先ほど鈴木先生が御報告されましたように、1973年にイギリスがEECに加盟してECになった、昔の6カ国をイメージします。ASEANだと、大体、Original five countriesをイメージしますね。この流れを通して、今から50分ほどで講演に終止符を打とうと思っております。

EUがいろんな国々から構成される中で、私がEUを対象としながらも、ほとんどきょうの話は西側に偏り、いわゆるEECの時代になってしまいます。というのは、直接投資のデータ自体が、どうしても今の東欧諸国は、確かに生産拠点の移転はありますけれども、まだR&Dとか、特に地域統括とか金融とか、そういうのがEECに多いです。そういうのが東欧諸国に余りありませんので、魅力的ではないと思っております。しかし、今後はそういったところも踏まえて、生産の分業はどうなっているかを把握したいですが、まだそこまで研究時間に余裕がなくできておりませんでした。

家電メーカーに焦点を合わせることにしたのはなぜかといったら、きっと30年前の家電メーカーのEECにおける進出は相当華々しいものがありますから。日経新聞にも掲載されていましたが、日本におけるバブル全盛期には多くの家電メーカーがイギリス、イタリア、フランス、ドイツといった国々にそれぞれの分野で進出をしていました。あと、私が専門とするのは国際市場参入戦略モデルですので、少しはそういったものを当てはめて説明することに意義が見出せます。

特に、私の高校時代の同級生がパナソニックにたくさん勤めていまして、この前も講演に呼んでいただいたりしました。どうしてもパナソニックという会社に昔から興味があり

まして。だから、学生が就職活動すると、パナソニックへ行ったらとよく言っています。ゼミの卒業生8人ぐらいがパナソニックへ入っておりまして、全然、皆さん離職してないです。ずっとパナソニックに勤めています。それだけ、何かパナソニックに魅力があるんだろうと思って、人ごとではなく興味があります。

ということで、以上のようなプロセスできょうの流れを見ていきます。これは概要ですので、さらっと行きます。クイズの問題になると思いますが、日本の企業の中で一番最初に進出をしたのはどの国か。自動車メーカーで言いますと、イギリスへ最初に進出した会社はどこですか。じゃあ、皆さんの常識を知りたいです。トヨタだと思う人？ゼロですか。日産？1、2、3。ホンダ？マツダ？おかしいですね、日産なんです。正解です。ありがとうございます。

日産がなぜ最初にイギリスに行ったか御存知ですね。つまり、現地生産をするということですよ。だから、輸出するよりも現地生産するほうがマーケットにアクセスしやすいということです。そういうアクセサビリティです。あるいはAccess to the marketという点を日産は重んじた。日産の英国工場の鋳入れ式、私もVTRの映像を通して見ました。

というわけで、日産が答えとしては正解です。トヨタは輸出をして、イギリス市場を十分にカバーしている。しかし日産はその点で、輸出だけでは十分な市場シェアはとれない、そういう理由があったのです。それから、イギリスにはかなり家電製品の分野の進出が多くなって、輸出の中に占める比率でも家電だけで約30%という時代がかつてありました。今はその面影は全然ない。だから、きょう家電を挙げた理由は、30年前の家電が今は全然、EUの中では工場すらない。どうしたのだろうか、なぜ家電メーカーはEUの中のいろんな国々で製品ごとに生産していたのですけど、今は全表面影がないです。跡形もない。WHY？ですね。どうしたのでしょうか。その答えは何ですか。アジアに移動した。

こういうEUの問題を考えるときに、全てをEUの中で片づけることはできません。アジア、特に中国とASEAN、こういう国々との比較の中で考えないといけない。ちょうど3月の下旬に出ました産研の叢書があって、そこにEUがどういう地域統合をしたかとか、あるいはASEANがどういう地域統合をしたかという比較をした研究がありますので、それをぜひ御覧ください。もし御希望がありましたら、数冊ぐらい献本します。大丈夫ですか、その予算は。研究推進機構長、長峯先生、大丈夫ですね。はい、ありがとうございます。長峯研究推進機構長の了解を得ましたので、プレゼントします。

今はドイツが研究開発をするメッカになっています。イギリスも別に悪くないです。先

ほど、鈴木先生もおっしゃられたように、アングロサクソンの人たちは頭脳が明晰で、非常に高学歴だ。イギリスの大学も行きたい大学が幾つかありますね。1つはどこですか。

○会場 オックスフォード。

○藤澤 統計学を勉強する人はオックスフォード。経済学もオックスフォード。それから、理科系ではケンブリッジ。理科系と工学系はケンブリッジ。これは2大巨頭で、世界の大学ランキングのベスト10に入っています。関西学院大学はベスト500には入っておりません。皆さんが頑張れば入れます。

EUでのドイツは研究開発もさることながら、マーケティングという分野でもヨーロッパで一番大きな機能を果たしています。R&Dとかマーケティング、川上川下ですので、どうしても生産はどうなのかと聞いたら、この2つに密着したような生産になります。まさにこの川上から川下、例のポーターの価値連鎖がドイツでは見られます。地域統括本社。そして金融関係もあるのですけども、どちらかという地域統括本社が全欧州の、特にパナソニックにとっては非常に重要です。

フランスは、日本人にとってなじみがなかなかない。ただし、日本食への理解。日本のカレーライスが大好き。また、日本のアニメーションも大好き。パリの喫茶店に入りますと、そこに日本のアニメーションが画面に流れていましてね。何で知っているのですかと言ったら、テレビを見たからですと。フランスに行ったことは1回しかありませんが。

オランダ。非常に日本に類したような特徴があります。私もオランダ人とよくおしゃべりして、神戸の牛肉のしゃぶしゃぶ、本物の和風のしゃぶしゃぶです。生産子会社はそんなに目立ちません。産業というコアなものが、余り日本に向けたものはないです。だけど地域統括本社、特に金融子会社。何で金融子会社が多いのか、授業で言いました。答えは何でしたっけ？取引税が少ないこと、あるいは課税率が低いこと。だから、金融子会社と地域統括の会社がコンバインして、同じ地域統括会社の中に金融子会社の役目があるということです。

それから、EUの中で一番真ん中にあるところはどこかと、地球上で探したらわかると思います。地球儀でもいいです、どうですか。ちょうど真ん中に線が。ユーロスターに乗ってくれたらわかると思います。交通の要所、物流の関係の会社がいっぱいありますね。ハノーバーとか、いっぱいいい港があります。

ベルギー。ベルギー人はオランダ人とともに頭脳明晰です。ベルギーの方が書いた「国際企業の政治リスク管理」という本があります。非常に難しく、もちろん統計学も

使っていましたが、コブリンという名前の方。名前のおり、大柄ではなかったのですが。この方は非常に頭脳明晰で、翻訳する場合に間違ったらいけないからと思って、サンフランシスコで開かれた国際学会でお会いした際、クエスチョン&アンサーをその著者に面と向かってしました。そうしたら、やっぱり違うなあと思いました。あなたはこんなことも理解できないのかという感じの顔をしていました。でも、質問に対して答えてくれた後、質問を返され、私も答えました。理解しているかどうかをチェックされました。そうしたら、ああ、正しいよとにこっとしてくれました。そういうところが良いですね。

イタリア。イタリアは私も菅原先生と行きまして、その話はしたと思います。イタリアはデザイン関係の、特にミラノとか行きますと、はっきりそこに集積があります。いわゆる産業集積。私もイタリアは非常にこれからいいと思います。ただし、R&Dの拠点は少ないです。デザインセンターはあります。全世界からの直接投資については201件受け入れがあります。これは全世界からの直接投資ですから、それ程多くはありません。この数は、あくまでも2015年における全世界からの直接投資の受入件数であります。

家電メーカーについての概要ですが、要するに家電製品は、一言で言えばコモディティグッズです。いわゆる標準化が既に進んで、製品規格という意味のデザインがほぼ全世界標準モデルとなります。したがって、途上国あるいは新興国で生産したほうが、より効率的かつ効果的に生産できるものです。彼らにはスペックさえ渡せば、それで一様に同じ製品をつくれます。

そして、白物家電が姿を消したということは、先ほど答えを言いましたけど、中国、ASEANといった国々に生産をシフトしていく。ヨーロッパで作るのも別に悪くはないと思いますけれども、ただ、主要なマーケットの国はどうなっているのか。既に家電製品の普及率がEUのそれぞれの国は90%超ですから、10年前にカラーテレビを買ってまだ見ている人が多いです。イギリス人は特に20年前のカラーテレビを平気で見ていますね。

やはりマーケットは、これから人口が増え、若い人が多くなり、そして結婚する人も増える、そういう層が多くいるのは先進国よりもアジア。特に中国とかASEAN。こういう国に消費マーケットが移動しました。その結果です。そこは自動車と違います。カラーテレビは日本で言うと、平均使用年数が9.9年、つまり9年11カ月です。自動車の場合は8年強。これは、いわゆる買い換えサイクルに相当しますが、カラーテレビのほうが長いです。私なんか自動車は4年に1回というサイクルで乗り換えします。それはヘビーユーザーになるわけです。日本の経済に貢献しているということかもしれません。

家電品の多くは製品アーキテクチャーがオープンモジュール。これは授業でもお話ししたと思います。オープンモジュールという言い方をしました。オープンモジュールは、いわゆる1つのスペックを渡せばみんなが同じように作れる。そこが、後で言うクローズド・モジュールとは違います。

家電品と対照的なクローズド・インテグラル、つまり部品の性格が全く違うものをくっ付けることができる、これがクローズドです。半導体の場合はメモリーとロジックがあります。しかも、その2つの機能が入っていないとPCは動きません。機能しません。だからPCの中で、半導体のメモリーとロジックをくっ付けて何か新しい機能が生まれるかといったら生まれません。そんなことをしたら大変ですね。

最初、プリント基板がありまして、そこに半導体をくっ付けます。ベトナムにある富士通の工場で、7年前ですが見ました。全然違います。そういうふうに分けて、部品を置いて組み付けする位置が違う。これはオープンモジュール。しかし、クローズド・インテグラルはそうじゃなくて、くっ付けないと効力を発揮しない。

今一番、日産で力を入れているのは何か、知っていますね。自動制御装置付きの、運転手がいなくてもロボットのようにそれが制御されて、人が歩いて急に横断したら50メートルぐらい前から感知して、光センサーを放って、そしてブザーが鳴って止まるという光半導体、音声半導体、そしてセンサーです。それから、制御コントロール機能です。そういう半導体をくっ付け合わせて、1つのコンポーネントが出来上がります。これがないと日産のような新モデルは出せないです。これを日本のメーカーが特に強調して、日本の自動車の競争力はそこにあると。トヨタが強いのは、1つには、デンソーというすばらしい部品会社と共同研究開発しているからです。知ってのとおり、デンソーはトヨタによって50%出資を受けています。この結果、日本企業の強みと弱みがはっきり分かりますので、新興国の企業との競争で上位がそれぞれの製品において違うということになります。

ただし、そうはいえ全般的な話はさておいて、EUではどうかということに限定しますと、トヨタは今、フランスで生産して成功しています。フランス政府はトヨタにしか来るように言わなかった。日産にもマツダにも声をかけなかった。中国でもそうですね。日産が完成車をつくりたいと言ったら、いや、南京にエンジン工場だけ設けてくれたらそれでいいよと。本音は、トヨタさんいらっしやいでした。全面的に、フランスでも中国でもトヨタなのです。ということで、トヨタは多くの国々から選抜された会社になります。そして、これからの自動車メーカーが、今、EUでは比較的的成功しておりますが、ただしそ

れは日本製という部品が使われて完成車が輸出される場合は良いですが、現地生産して成功しているのはトヨタだけです。フランスでも成功しているし、もちろんロシアでも成功しています。サントペテルブルクで生産しています。

だから、結果的にはガソリン車が一番売りに貢献し、かつ営業利益に貢献してくれることが、日本のメーカーにとっては嬉しいのです。ところが、ヨーロッパに行きますと、ディーゼルエンジン車が好まれます。日本ではそれは不人気ですね。だから、ディーゼルエンジン車に代わる自動車に何があるかといったら、何でしょうか。私は代替車、つまり乗り換え車に電気自動車があると思います。ところが、電気自動車はオープンモジュラーな部品と組立て工程が大半なので、そういった点では日本のトヨタを初めとしたメーカーにとっての競争優位がなくなるかもしれず、非常に困ったなと思いますね。

ところが、トヨタは幸いなことに、今、水素ガスエンジンで、水素ガスを代替エネルギーとして走る乗用車の製品規格を既に無償開放している。去年にそういうニュースが出たので引用させていただきました。結果的には水素ガスが次世代のエネルギー手段になるのではないかと憶測で見えています。ところが、やはりEUではどうやらEVという製品の規格についてのヨーロッパ標準、EU標準を今、盛んに訴求しております。

したがって、トヨタのもくろみとは違って、まず恐らく電気自動車が次世代になると思われまので、そうするとパナソニックが今得意としているようなEVの分野での競争優位を何とか世界的にも保つために、最初に考えないといけないのが欧州標準を獲得することです。これが世界標準になります。したがって、欧州標準を取れるかどうか、今後、パナソニックの業績に相当大きな影響力を及ぼすことになるかと思われま。

次に、OEMの話に移ります。図で表されるように、こうした形で受託か委託か、自社ブランド販売するか他社ブランド販売するかを決めるためのモデルがここに描かれてあります。これは概念図ですから、スキップします。

自社ブランド販売を行うメリットと受託製造ですとっていく、鴻海という会社はどちらか知っていますね。自分のブランドで売らないです。なぜかといったら、自分のブランドを売ったら販売コスト、特に販売促進の費用が相当かかります。ブランド力がないのに自社ブランドで売って失敗した会社、エイサーを御存じですか。十数年前に大阪に支店があって、私もそろそろ行こうかなと思ったら消えていまして。日経新聞でも撤退という、支店開設から撤退まで非常に短く、半年間です。のんびりしているうちに店がなくなった、支店がなくなったという、そういうことです。

ここに西欧と書いたのは、まだE Uが成立してない。1973年にイギリスが加盟したと、先ほど鈴木先生からお伝えいただいたとおりでございまして、いわゆる製造する企業にとっての強みが何にあるかを時系列的に、製品のライフサイクルになぞらえて描きました。時系列といっても、何年と書くのではなくて、製品のライフサイクルの段階が西欧市場全体で見てどの位置にあるか。当然、導入期、成長期、成熟期、衰退期。ここで言いますと最初のフェーズが導入期。次は成長期。ブランド優位と書いたのは、これは日本のブランド優位であり、これは成熟期に存在して、ブランド劣位は衰退期に起こります。

ヨーロッパ全体のマーケットの伸びとか全体的な大きさを見ながら、要は参入方式を考えます。しかしながら欧州における1つの特徴は、ヨーロッパの人たちの好みはヨーロッパブランドです。アメリカブランドではないです。したがって、日本人が日本ブランドを好むように、かなり自国志向であったり、あるいは全ヨーロッパ志向であったりしますので、そういったブランド志向性において、非常に特徴的な国民が多いということですから、どうしても直接投資で参入するのが遅れがちとなります。

また、今でこそ貿易の自由化を、F T Aを通してできることになってはいますが、当時は域外関税、つまり域内の関税は自由化しても域外には関税率が課せられる。だから、現地生産を早くしなさいと言っているのに等しいです。そうはいえ、E Uのブランド力が強いので、なかなか現地生産に踏み切れません。オランダのフィリップスが、何とパナソニックより値段が高いのは大分前からありました。今はオランダのフィリップスが主力商品としてやっているのは、インターネットがらみのデジタル基幹ビジネスです。いわゆる基幹ソフトを中心にして通信の分野で頑張っています。そういうことで、このようなモデルが一応あります。

ポイントは、製品流通の優位性のところで、製品技術をヨーロッパの企業に供与する。しかし、その前はオランダのフィリップスの技術をカラーテレビに使うことで、ライセンスフィーを払っていました。そして、自社ブランドでの輸出ができるようになり、ようやく1970年代から80年代にかけて、特に80年代の後半、88年のときに私がデータを調べたら、ライヒホールド・ケミカルズという世界的に有名な化学メーカーを大日本インキが買収したと知って驚きました。その買収事例は『産研叢書』に書かせていただきました。1991年に出版されたと思います。

もう1つは、新規設立。買収が先に起こって新規設立が後になるのは、買収のほうがE Uの市場統合というビッグチャンスにすぐに乗り込めると、それからヨーロッパでは、

今ある企業が経営の成果が良くない、業績が悪いときに買収してくれたら事業体はその国に存在でき、従業員も仕事場に残れるかもしれませんから、意外にありがたいです。ある程度大きな会社でも買収されたら、それはかえって良いと言われる。労働者の雇用が確保されることで買収は歓迎されますね。新規設立が意外に難しい。いわゆる土地コストとか、あるいは何ととっても資本コストがかかる。それを嫌って、買収のほうが先、新規設立は後という解釈もできます。

これはOEMのもたらすメリットで、たくさんのOEMの供給先があれば、生産コストがかなり下がる。これで成功したのは鴻海、パソコンのレノボです。この2つの会社、さらにはファーウェイです。ファーウェイも結構OEM契約を結んで製品供給しています。今、新興市場国の企業とか台湾の地元でファウンドリーをしている企業は素晴らしく、いっぱい注文を受けています。それからデルもそうです。デルはOEM供給先で、このAとかBにはデルが入って、製造の実体を成すメーカーがレノボに相当しますね。NECのパソコンも実はレノボが作っていました。

それから、これも良いですね。相当大きな累積生産量を出しているということで、鴻海が10兆円の売上高を上げています。日立製作所より売上高規模が大きい会社です。だから、累積生産量の大きさがかなり影響している。これは理論的にややこしくなるので飛ばしましょう。こちらは大事なので少し説明します。1980年代半ば以降の動きの中で、ヨーロッパが1つのマーケットになるんだという動きがあって、そしてマーストリヒト条約の締結は1993年11月1日だったと記憶しています。本当の意味でEUが市場統合を果たしました。

さて、この図においてOEMをめぐる当事者の関係を、オランダのフィリップスとパナソニックの例に当てはめて説明します。OEM契約のスタート時に、ブランド力ならフィリップス、モノを作るのが得意なのはパナソニックとなります。当時の松下電器産業です。やがて、OEM契約がもう満了するという頃になると、フィリップス独自のブランドよりもパナソニックのブランドのほうに価値が高く認められます。しかも、パナソニックには技術価値を上回ってブランド価値があるということになります。

したがって、OEM契約の成立時にはパナソニックの技術価値よりもフィリップスのブランド価値が重視されるという状況が設定されて、フィリップスが自社ブランドを立ててくれる松下電器産業に生産を委託するというようになります。OEM開始以降、パナソニックのブランドが上がっていくのは、作っているのは実際パナソニックだからです。そ

して、カラーテレビをフィリップスが製造していないということを顧客が知れば、当然、このブランド価値曲線を上向きにするのはパナソニックなのです。作ることにイコール製品の品質であり、顧客が持つその知覚品質こそ本物のブランドにつながります。

次に、日本の家電メーカーによる在英子会社生産が開始されて、段々と価格競争が激しくなってきました。他方、市場が大きな新興市場国、特に中国とかASEANにおいて豊富な需要が生まれました。そこで現地生産をする。それは現地生産をしたほうが相当安いですから。エアコンとか冷蔵庫は、相当、運送費がかかります。ということで現地生産に切り換える。西欧の域内生産を開始したときの製品技術革新よりも下のレベルの製品を中国で生産開始します。これが1つの定式化する条件に当てはまります。中国内で現地生産が始まるのは、いかにも西欧で現地生産を開始するときに比べて技術レベルと生産コストの低いところからとなります。

以上のように、ブランド価値が互いの間で時系列的に変わっていく。そのことを、より詳細に述べたのが、第1段階において双方の協力事業関係が始まり、フィリップスはカラーテレビ製品技術をパナソニック（当時の松下電器産業）にライセンス・アウトします。ライセンス使用料を払うのは当然パナソニックです。第2段階を迎えると、パナソニックはフィリップスとOEM契約を締結して、日本から製品を輸出します。そのOEM輸出開始時点を先ほど図の中の均衡線で表わしました。第3段階ではプラントを輸出します。自分の工場をつくることを将来的に考えている含みがありますし、また、そうでなくて本当にプラントを必要とする欧州系の企業があるということで輸出をする場合もあります。

実際、日本でプラント輸出をしているメーカーの中で、工作機械メーカーを除くとしたら、どの会社が1番多いか知っていますか。1番がトヨタ、2番がパナソニックです。

これは少し古いデータで恐縮ですが、確か10年ほど前のデータです。第4段階は欧州の企業へパナソニックが製品技術を供与するようになります。ライセンス・アウトをすることができるよう、製品技術が優秀と認められます。製造技術を上回って製品技術の価値があることを示します。第5段階には、自社ブランド製品を日本から輸出します。そして、ライセンスングをしている見返りとして、自分のブランドを売ってもいいだろうと、そういう強気な姿勢で標的市場に向かい合います。第6段階になって、欧州域内で海外子会社生産体制を築きます。

このように外部化をすることから始まって、内部化をする。その場合は内部化よりも外部化が当てはまりますので、ヨーロッパに対する進出の仕方は取引コスト理論、あるいは内部

化理論では説明ができないということになります。

第7段階とか第8段階は研究開発子会社を設立して、そこをコアとしていろんな製品の多角化を行う。この研究開発子会社が設けられたことによって、製品の多角化が進みやすくなります。パナソニックのことについて、1990年頃に『世界経済評論』に掲載された研究論文がありました。これは産業研究所に行って探して見つけた論文です。確か大阪大学の教授がその論文を書いていたと覚えています。

つまり、パナソニックは国内製品多角化を進めるイコール海外の市場を多様化し、かつ後続的な製品を日本から輸出し、そして中級品、あるいは標準品に限り海外の子会社で製造する。こういうふうにして国内製品多角化が進めば進むほど海外市場の多様化をOEMも含めて行います。海外における生産子会社の数が増えていきます。製品の数も増えていきます。

こういう仮説が成り立ちます。現在、西欧域内にパナソニックのカラーテレビ工場は1つもないはずです。

私は、1992年に北京で画王の29インチ型を作っている工場に調査を兼ねて行きました。6,500人程の従業員がいました。先進国内現地生産は中国プラスASEANでの本格的生産に取って代わられました。なぜなら、製品規格と組み立て工程のモジュールがオープンですし、また非常に労働集約的な工程であるためです。また、消費地立地型の産業で、そこに多くの組み立て工程に人員が必要となります。

カラーテレビは意外に多くの従業員を要します。ロボットが作ればいいじゃないかと思うかもしれませんが、実際はそうじゃないです。半導体はロボットが作りますが、カラーテレビは多様な配線をしたり、工程ごとに検査を入れたりする必要がありますので。

日本の家電メーカーの特徴とは、それぞれマーケットが、いわゆるステージの違いもありますけども、基本的には日本のメーカー品は2本足の配電となっています。配電盤に二本足のコンセントを入れます。しかし、ヨーロッパでは電圧が非常に高く配電盤に二本足のコンセントでは対応できません。しかも、イタリアとイギリスでもコンセントは全く違います。

そういった差し込み口の違いがあって、それが白物家電の製品に差別化を要します。つまり、国別対応化しないといけないし、対応するにはコストがかかる。ということで地場の企業が優先権を得ていたという経緯があります。それゆえ、極端に言えば、冷蔵庫からオープンレンジまで、それぞれの国で作るのが当然視された時代もあったのです。1991年頃であったと記憶していますが、日本経済新聞に西欧諸国へ進出した日系家電メーカーの生産シフトが掲載された記事を見て、シャープなどの日本家電メーカーがどの国でどの製品を西欧域

内で生産統合するという、いわゆる生産の集約化を発表しました。欧州統合の成立が誘因となって、統合が実現する前に製品別現地生産の再編が見られるという興味深い内容です。私はイギリスにあるパナソニックのカラーテレビ工場へ1回だけ行きました。今はありません。あと、ドイツにおいて日立がカラーテレビを製造していましたが、これも早々と撤退しました。

ということで、第2段階を90年代以降としましたが、そのこの生産の集約化が進んだのは、EU市場統合の1つのメリットを享受するためだったとわかりますね。市場統合が進む結果こういった西欧域内で生産集約化が進んだということを物語っています。

次に、この図は、私が尊敬するカッソン先生のモデルを利用させていただきました。実はカッソン先生が言っていることの一番の意味合いは、この上の市場環境の変移性の程度です。つまり市場の変移を象徴する出来事として、例のリーマンブラザーズ・ショックの時のように、一気に金融市場が冷え切って、かつ実物経済に影響を及ぼす事態があった場合、消費経済にすぐはね返ってきます。

だから、住宅だけじゃなくて、当然、住宅の中に必要な家電製品がまず売れません。だから、住宅の着工件数が減るということは、家電のメーカーについては非常に痛手となる情報そのものです。新車の売上げも当然、それに引きずられて少なくなる。そういう市場の連動性は無視できません。だから、変移性の大きい場合にはどうしたらいいかということですが、標的市場の規模が大きければチャレンジしようとなり、ハイリスク・ハイリターン型の参入を企業は目指します。

そのハイリスク・ハイリターンの特徴的な分野が2万個の研究開発投資を実施しても1個だけ新薬の上市が実現という成功率、いわゆる製薬メーカーのR&Dが一番ハイリスクです。そこに山内製薬とか武田薬品が、自社だけじゃなくて海外、バイエルとかBASFとかヘキストもそうです。ドイツ系の製薬メーカーの中には総合化学メーカーもあり、製薬分野のグレードも高い。そして、ICIというイギリスの誇るべき化学メーカーなんかも製品の多様化を進め、医薬品にも大いに関係しています。

ヨーロッパでは、アメリカに負けない有数たる製薬メーカーを輩出してきました。そういうところと手を組むには、国際合弁こそ最適でしょう。EUと日本の製薬メーカーがアメリカで共同研究開発を行うという発表があれば、これはまさに国際合弁です。単にEUとか日本で生産したり研究開発をしたりするのは国際合弁になりません。第三国でそういう研究開発をするということでもあります。だから、EUと日本の製薬メーカーは国際合弁を通じて

アメリカで研究開発を実施してビジネスチャンスを広げていけます。

その典型的な例としましては、例えば東芝が挙げられます。既に半導体の自社内製造を断念すると発表しましたが、例のフラッシュメモリーには相当な技術力があります。そのフラッシュメモリーの国際共同研究開発がIBMの工場です。1990年からスタートしました。ドイツのシーメンス、東芝、IBMといった3社がIBMのアメリカ工場の近くにある研究開発拠点を使得ってフラッシュメモリーを開発するプロジェクトでした。その後、1990年代の半ばでしたか、サムスンが加わり4社による開発体制となりました。これはまさに国際合弁の典型であります。あと、日立とアメリカのGEとの原子力発電プラント事業関係も国際合弁にあたります。

それでは、パナソニックが一体どうしたらEUで成功するビジネスを描けるかということに注目してみます。パナソニックの最大の特徴は、既に大きく事業転換したところに見られます。まず、家電製品のウエートを下げ、他方、デバイスには引き続き力を入れる。デバイスの開発をやめるとなれば、基本的にはいろんなビジネスに必要な、携帯電話もそうですが、高額パソコンのレッツノートにも質や機能の低下といった悪い影響が及びかねません。今も神戸市の西区でレッツノートが作られています。また、多種多様な家電製品を相変わらず製造・販売していて、全ての商品においてデバイスは必要ですから、パナソニックがデバイスへの研究開発にかなり力を入れているのは納得できます。

近年は、EU域内でカーエレクトロニクス関連の機器を販売してきました。それが、何とパナソニックの100%出資により設営されたPAISEUです。この会社がパナソニックのEU進出における巨頭として、いまや注目されています。なぜかと言うと、パナソニックがEU業界標準をとれるかどうか、今、企業の一大使命となりますから、その拠点が今後そういう役割を果たせるかどうかには自社の命運がかかっています。製品技術では完璧にEU標準を上回った成果を見せております。そういうことで、できるだけこの自社ブランド販売を避け、実質面からしてOEM供給を選択したわけです。製品技術優位があるのだから自社ブランドで販売したら利益が多く出やすいと示唆したモデルを先ほど価値曲線で描きました。ここでは、その価値曲線と逆のことを力説しております。

こうした逆命題的な1つのモデルとして、藤本隆宏先生がいつも使っているアーキテクチャーの理論をそのまま援用させていただきます。合弁生産の実施は図の真ん中に位置します。OEM契約を結んで相手先ブランドで供給するのは、先ほど紹介したPAISEUを革たる新拠点としてカーエレクトロニクス事業部門のEU域内浸透に成功するためです。外国市場

参入方式の選定という観点からは結局、同事業もパソコンやパッケージソフトと同じような位置づけになります。

しかし、そのOEM契約がたくさん企業との間で結ばれると、ますます多くの企業がパナソニックの製品規格を採用するようになりますから、同一製品規格内で事業者が増えるということにもなります。ユーザーからの支持が増えて、パナソニックの製品規格が最高だとなれば、車載ソフトとかエンジンのところもEVはパナソニックが第1になるかもしれない。こういう長期的なスタンスで臨んでおりますね。それが今、パナソニックの一番大きな挑戦的経営課題と思われまます。

こちらはパナソニックの業績が結構いいかなというところを示した図表です。そして、次のスライドに行きますと、実際、ウィルヘルム・スティンガー社長の言葉がここに記されています。ウィルヘルム・スティンガー社長にお会いしたいと言っても超多忙のため会ってくれません。

とにかく私が言いたかったのは、パナソニックではオープンイノベーション活動をするとか、エネルギー・ソリューションの事業活動、標準化活動とか燃料電池開発のインフラに重点が置かれます。今まで日本のほかの企業が余り追随してない事業領域でもあります。これはパナソニックにとって唯一の牙城でもあります。ソニーはそういうことについては全く関与しておりません。ここでパナソニックとソニーは違うということを私は力説したいです。

車載関連はもう知っていますね。要するにエンジンの部分において、こういう機能を発揮したい。1つは、エンジンによっては熱効率性が伝わっているか伝わっていないか。あるいは、ボルボなんか少し荷重負担をかけますとエンジンが焼けてしまいます。そういったことが起こらないようにするためにはどうすればいいかというのがありますね。また、一番重要なのは燃費を向上させること。それから、地球環境に優しい燃料を使うということですね。しかし、そういう燃料は、普通は化石燃料である石油に比べたら熱効率が非常に悪いです。

今でもエンジンに最大の爆発的力を加えられるのは、おそらくガソリンです。そういうことで、ガソリンのパワーに負けないようなものを電池の部分で出せるかという点と、また耐久性をより保つためにどうすればいいのか。そういうところを研究していかなければいけません。そして、エンジンがうまく稼働したとしても、その熱効率をより上げていくためにどうすればいいかなど、多くの課題がこの分野に待ち受けています。それを司るのが、この車載ソフトです。

最近の流行として、IoTという言葉がありますように、ヨーロッパでは今IoTが導入

されております。生産の設備における稼働率という問題も重要ですけど、生産設備をいかに有効に生かすか、そして、さまざまなタイプの商品を1つのラインで作れるか、そういうことについてはI o Tの研究が今、ヨーロッパのほうが日本よりもずっと進んでいます。なぜかなら、やはりICTの技術レベルが日本よりヨーロッパのほうが上だからです。先ほど、鈴木先生が言われたように、アメリカとかイギリスはICTの中でいわゆるトップグループです。知っていますね。ICTが一番普及しているのはイギリスであること。これがインターネット利用の高さに反映されています。

汎欧州マーケティング活動に関する総括となりますが、パナソニックはかつてイギリスに重点を置いた事業をしていましたけれども、産業特性上、どうしてもドイツの方が研究開発に優れた会社がイギリスよりも圧倒的に多いため、イギリスからドイツに事業の比重を移す傾向が顕著に表れています。イギリスに国際競争力がふんだんにあると言えば、ほんの一握りの化学メーカーと、ビスケットの会社ぐらいです。丁度20年前、レディング大学でジェフリー・ジョーンズ教授が授業中にそう言われました。現在はハーバード大学におられます。ドイツにおけるパナソニックの拠点は、単に売上げとかを伸ばす目的ではなくて、お客さんの獲得、その陰での研究開発をどのようにしていくか。そういうことで、ドイツの研究開発拠点とマーケティング拠点と地域統括拠点といった3つの機能がうまく連携しております。

ここに、“A Better Life, A Better World” とミッション（使命）が表記されています。

では、藤澤研究室の院生さん、どう訳されますか。

○院生 よりいい生活、よりいい世界。

○藤澤 いい訳をしますね。どうでしょうか。

要するに、この言葉は非常にいいわけですね。最初に名詞があって、動詞がないです。

The more なんていう表現は好ましくありません。非常に簡潔に表すとなれば、動詞を使いません。一見して文法上、文章としては成り立たないように見受けられます。しかしながら“A Better Life, A Better World” は文意を組み取れる表現となっています。しかも、すごく素晴らしい解釈ができますね。「より良い暮らし作りこそ、より良い世界の創造」と私は解しました。。

最後に、皆さんにはEUへの関心をさらに持っていただきたく、なぜパナソニックが上述したような対EU市場戦略に目をつけたのかをお話ししました。着眼ポイントは、EUという市場が人口5億人を完全に超える一大統合市場であり、かかる共通市場に加盟する国が今後とも増えると思っていたところにあります。イギリスが離脱するなんて予想だにできなかった

らしいですが。

EU市場を新規に開拓するには、EUが世界の標準になると予想し、それに関連する分野にパナソニックは最近さらに力を入れていますので、EUで市場地位を得るべく、かつてのイギリスのごとくドイツをこよなく愛しているように見えます。先ほど紹介したドイツ人の社長さんと別個に、地域統括会社の社長さんは日本人です。今、2代目の社長さんに切り換わりました。第1代目の社長が外国人であっても、3年か4年が経過したら、日本人がその後を継承するというのも、日本式経営の特徴でしょう。

さて話を変えます。創業年数が長いというのは何に結び付くかは、実証研究から明らかにできます。その成果の一端を示しましょう。日系子会社から親会社へ送金される配当金額を多くできる最大決定因は、現地子会社の操業年数です。その年数が長いと、在外子会社から親会社へ送金される配当金は増える傾向にあります。現地での操業年数が3年という短期間では配当金はなかなか出ません。子会社が操業を開始してから配当が出せるようになるまで大体5年位かかります。5年してようやく配当が出るというのが平均的かと。別の見方をすれば、子会社の操業が長いということは成功している証でもあります。この点が一番大きく関係します。

子会社が出せる配当額に対して2番目に大きく影響するのは、子会社側の当期営業利益率の高さです。利益が出ているから配当を出すというのは必要条件です。これもごく当たり前ですね。

第3番目に、在外子会社の資本金の少なさが配当金の増額にプラスに働きます。子会社の設立時に資本金を少な目にする。これも損益分岐点を思い浮かべれば、説明可能でしょう。つまり、子会社の設立時の固定費を少なくすれば、早期に損益分岐点に達します。無駄な資本コストを増やさずに着実な現地経営を行うのが大事です。

第4に、生産設備投資高の対売上高比率の低さと子会社の対売上高R&D費比率の少なさも配当金の額に性的影響をもたらします。ただし、上記3要因程のインパクトはありませんが。

これら以外に、日本側の出資比率が低いこともややプラスに作用します。出資比率が低い分、親会社にとっても資本コストが少なく済みます。資本コストが低い分、損益分岐点が低くなりがちです。当たり前ですね。少ない生産量で、少ない売上高で利益が出やすい。利益が計上できるから、それを還元して配当金も出せる。売上高と設備投資額との関係で表せば、資本コストが割合に少なければ、損益分岐点が低くなり、利益を出しやすくなります。

その他、親会社が受ける営業利益リスクは子会社の配当金にどう関係するでしょうか。これもある意味、アンチテーゼみたいなものかと。親会社の利益と比べ、子会社が利益を出しているという意味で受け取れますね。親会社が利益を出せないから子会社を設営して親会社よりも利益を多く生み、親会社に対して子会社を生んでくれた恩恵代わりに配当金をなるべく多く送るという常套手段がまかり通ると解釈できます。家庭の中でなぞらえば、親が自分の給料が下がったから、子供にアルバイトしてくれと頼み、そのアルバイト代金を生活費の一部に廻すケースが頭に浮かびます。まさにそういうケースに一致するでしょう。ただし、統計的検証の結果、そういったケースがある場合とない場合が現実に見受けられ、統計的に有意になっていません。

以上で、私の報告を終えさせていただきます。タイムリミットがちょうど来ました。御拝聴を賜り、ありがとうございました。

なお、レジュメの中で飛ばしておりました、12ページ。そしてお配りした大きなイギリスの地図があります。これは今使っているテキストなんかに関係しますリショアリングというロケーションの1つで、本国に返すということです。だから、イギリスに多くの企業が参入してくる可能性があります。今、イギリスの企業は中国から沢山撤退しています。なぜ撤退するかわかりますね。中国の労働コストが上がっていますから。中国の人との関係悪化もあります。イギリス人は結構厳しいです。そういう国民的な性格の違いも濃く関係します。ありがとうございました。

では、質問を承ります。時間の関係でなるべく1人1質問としてお願いします。

○質問者 スライド6に、電気自動車自体がオープンモジュラーな要素が色濃く、コモディティ化しやすいと書いてあるのですけど。

○藤澤 オープンモジュールですね。

○質問者 ここで、日本車が対抗していくには差別化しかないのじゃないですか。ということは、ほかの価値を求めるじゃないですか。ほかの価値を求めることが、車の価値に一番重きを置いているのって、車の安全性かなと思うのですが。

○藤澤 そうです。一番は車の安全性です。

○質問者 ところが、世界のトレンドとして、今、自動運転があるじゃないですか。そこで差別化していくのじゃないかなと思うのですけど、それについてはどうでしょうか。

○藤澤 今、自動運転のことを言われました。これはオープンモジュールでは無理ですね。例を出しました、光センサーがどうのこうのといったね。それから制御半導体とか。多分、

設計図を見たことがないのでわかりませんが、少なくとも3つの違った機能を有した半導体が1つの構成部品の中にそれぞれくっ付けられても、単にくっ付いているだけじゃ機能しません。自動車部品の中に半導体が組み込まれた上に、ソフトがインストールされて摺り合わせをしてからでないと機能を発揮しません。

だから、自動車部品の中に半導体が組み込まれて、その3つの部品がくっ付け合わされて摺り合わせが上手くいき、コンポーネントとなった状態で、ようやく自動運転ができるということですから、オープンモジュールとは逆の方向になります。だから、日産とかトヨタはそういった点で優越的な競争力を持っています。電気自動車が普及したからといっても、全てが、日本のメーカーがだめということじゃなくて、そういう部分は残りますね。ただし、エンジンが自動車全体に占める付加価値比率は非常に高いですから、ガソリン車に代わって電気自動車が全て普及してしまうと、一番困るのはデンソーなんです。だから、デンソーが困らないようにするためには、トヨタはどうすれば良いかといったら、もう水素ガスエネルギー車を普及させることが一番です。そこはデンソーとの協力で、今、開発が進んでいますので。

良い質問をありがとうございました。さすが3年生ですね。とって、2年生もいい人がいっぱいいます。

○質問者 ありがとうございました。

○藤澤 それでは、本日の第3講演は本当の意味でのゲストスピーカーでもあるJETROの山本氏をお願いします。予告しましたけれども、10分の休憩を挟んで開始します。

(休憩)

○藤澤 フロアから質問があつたりして第2セッションが伸びてしまいました。

それでは、本日の特別ゲストとしてお招きさせていただきました山本隆夫氏から、きょうの御講演は「対日投資の現場からみたEUからの直接投資」というテーマで御講演をいただきます。私のバージョンの表版に行くという調査研究でもありますので、御拝聴をお願いします。

○山本 皆さん、こんにちは。ただいま御紹介にあずかりました、JETRO対日投資部の山本と申します。このような、1934年に設立された、日本の産業研究の最先端に行く産業研究所のこういう会に呼んでいただき、大変光栄に思っております。また、この会に呼んでいただきました藤澤先生に、厚く感謝の言葉を申し上げたいと思います。それでは始めさせていただきます。

きょうの話は大体5つのパートから成ります。まず、簡単に自己紹介させていただき、外資系企業の定義、2番目にEUの各国の特徴と、ユーロのって謎に言及します。つまりユーロの謎とEUの謎、案外皆さん知らないことがあるのではと思います。三番目に、現在の対日投資の現状について。そして、EUの企業がどのような形で意思決定をするか、その仕組みを述べたいと思います。四番目に、EUから対日投資のトレンドです。そして最後に、EUからのこれからの課題とどのような展開があるかとJETROの果たすべき役割、こういった点についてお話しさせていただきたいと思います。

まず、簡単に私の自己紹介。私はちょっと変わった経歴を持っていて、いわば3回異次元移動みたいなことをしています。1982年に普通に会社に入ったのですが、それが1999年ですか、突然日本たばこ産業に、その当時としては非常に珍しいM&Aだったのですが、食品事業部ごと日本たばこに売られていきました。

今、皆さん、テーブルマークという食品会社を御存じでしょうか？スーパーマーケットやコンビニ等売っている冷凍食品の製造メーカーです。代表的なものとして、たこ焼きとかうどんとか、あとのりっこチキンとかがあるのですが、旭化成でその部署のもとになるところにいました。その後、食品原料部門へ異動となり、山崎製パンや日本ハムなどの大手食品メーカーに原料を売る仕事をやっていました。その時に、その当時珍しかったヘッドハントにより転職しました。オランダのCSMという会社、B2Bビジネスなので、これは皆さん余り聞いたことないかと思いますが、セントラル・シュガー・マニュファクチャリング、日本語でいうとオランダ中央製糖という会社です。私が入社した時は、もう砂糖部門がなくなって、逆にユニリーバからベーカリービジネスという製菓製パン原料の部門を全部買収した会社に、日本の拠点をつくるということで、たまたま御縁があって行かせていただいています。そこで、結構、日本のパンと菓子の文化を変えたつもりですけどね。後でお話しします。

そこで、苦労はありましたが、会社は順調に成長し結構幸せな人生を送っていました。そうしたら突然その会社が投資ファンドに部門を売ってしまいまして、私の座る席がなくなってしまった。どうしようかと思っているときに、実は私、JETROの支援で日本に会社をつくりました。たまたまやめたタイミングでJETROが公募をしていたので。まさかこの年齢を採るわけないと思っていたのですが、縁があって入構面接に受かりJETROにお世話になることになりました。

入構して最初の日に、JETROで最年長の正職員だということを知りました。もちろん、

除く理事長です。普通は、私の年齢（50歳代後半）の年齢だと顧問かアドバイザーだそう
です。

なぜかM&Aに縁のある人生のようで、自分で会社を売ることもやり、売られる側にもなり、
またM&Aで会社が日本からなくなったという経験をしております。

どんなユニークなお話ができるかといいますと、私は外資系の社長時代に、EUの会社の
社長の飲み会みたいなものがあって、その飲み会の出席率は多分1位だったと思うんです。
そのときにいろんな人とつながりができて、ずっといろんな話を聞いていました。そんな暇
があったら商品売りたいとおっしゃる方もいるのですが、結構楽しかったので、いろんな
異文化のカルチャーとか、本当に本音の話とか結構聞いているんです。そして、入った後も
その仕事を続けてやっている。それを生かして、きょうはお話をさせていただきたいなど。

JETROはいろんなデータを持っていて、グラフを並べて話すのがみんな得意です
けど、グラフとかじゃなくて、自分の聞いた経験を、それを何とかして学問的にしたいなど
思っております。外資系企業の意味決定や拡大投資決定には、国ごと、業種ごとにどうみても
何らかの法則があるんですよね、今、その法則をまとめている最中ではありますが、今ま
でまとめてきたことの一部を本日発表させていただきます。

まず、外資企業の定義です。外資企業の定義をしらない方はまだまだ大勢いらっしゃるよ
うです。実は今、外資企業の従業員は110万人います。だから、40人に1人は外資企業に勤
めている。ここに今何人ですか、80人ぐらいですかね。

○藤澤 もっといます、115名。

○山本 計算上は40人に一人なので、こちらにいらっしゃる2人か3人に1人は外資系
で勤めることになる。外資系はまだ、日本の大企業に比べれば、比較的入りやすいです。
結構知名度の高い会社でも。外資企業というだけで避ける人もいるそうで、結構悩んでいる
会社も結構あります。社会的に名高い企業でも、思ったほど学生が来ない。この近くだった
らP&G、これはアメリカの会社ですけど、神戸に本社があります。なかなか優秀な人材集
まらないとおっしゃっていますから、もし機会があればぜひと思います。

本当に外資企業がなかったらできなかったことって結構いっぱいあるんです。雇用と多様
性創出。例えばコストコです、アメリカ企業ですけど。コストコの日本進出によって、アメ
リカの文化がそのまま日本に入ってきました。次の例としては、
これはスウェーデンの企業イケア。イケアが家具の値段を根本的に変えました。最初はイケ
アも失敗して、きのうたまたまテレビで報道もあったのですが、一旦入ってきて撤退してい

るんです。あと、観光客を呼び込む。簡単に言えば大きく分けて3つです。

いよいよ本題に入ります。大層な題をつけていますが、私がこの仕事で思ったことは、鈴木先生もおっしゃっていましたが、EUとユーロっていろいろなことが絡み合っているところで、ヨーロッパが2回も世界大戦に巻き込まれて、その中で何とかして仲よくやっていたのかなという背景から出ていまして。それで通貨も統一しようと、ここが結構大事なところだったのです。通貨も考えていくと、EU各国の思惑とユーロを知ると、いろんなEUからの投資のこともわかるのじゃないかと。

これがヨーロッパとユーロの地図です。これは外務省のホームページからです。さっき、イギリスが、まだこれは決定じゃないですけども、まだ入っています。結構入っていない国があるって、御存じでしたか？皆さん。EUってほとんどユーロに入っていると思っていたのじゃないかと思うのですが、スウェーデンは入っていない。あとデンマーク。これは何かで聞いたところによりますと、EUが入ってほしかったという話ですね。そういうこともあって認めたという話もあるということも聞きますね。

さっき鈴木先生の話にもありました、この中でEUに入っていないけれどもユーロを使っている国もあります。アンドラ公国とかモナコ、あとバチカン。そのような国は入っているけど使っておりません。トルコが経済協定を結んでいるけど入れない、そういう複雑な、いろんな国の思惑が入っております。

この次を見ると何となくわかると思いますけど、皆さん、ユーロの通貨って見たことありますか。あると思うのですね、海外に行った人は。でも、皆さん裏は読まないと思うのです。裏は一つ一つが違うのですよ。やはり、ユーロには各国の込められた思いがあるのです。硬貨の場合ですけど、フランスもスペインも、ドイツもオーストラリアも表は全部統一ですが、1個1個、国の関係ある人とか、彫刻とかそういうものになっているのです。こちらの紙幣は、これはどこの国のものか御存じですか、知っている方いらっしゃいますか。いたらおかしいのですね。これは全て架空のものらしいです。結局、どこの国も自分のところのものをやりたがっているということと、あと、これはオランダ人が半分冗談で言っていたのですが、もし建造物にしたらみんなイタリアになっちゃうのじゃないか。やっぱり価値のある建造物はイタリアに多いらしくて。そんなこともあって、表側の部分が架空のものになっていると。

裏に、全部、こちらは門とか窓になっているのですね。これは欧州を開かれた国にしていこう、みんなで仲よくしていこう、こういう思いが込められていると聞いております。そして、裏には橋ですね。橋でヨーロッパ中が繋がっていこうという思いが込められたのがユ

一口です。こういったことがまず前提になります。

次に、フランスがユーロを離脱という話もでしたが、もしかしたらこれは簡単にできたのでしょうか？結論としては、どうやら現実的でなさそうです。皆さん、ユーロの離脱の方法を知っている方はいらっしゃいますか？ユーロをどうやったら離脱できるかという方法。実は、ユーロには離脱条項がないです。どこにも離脱できるとは書いていない。これはかなり専門的になるらしいけれども。離脱できないことと、あとは条約を結ぶときに、現在持っている通貨を永久に放棄するということを書いている。だから、基本は離脱できないことを前提に。難しい話になるのですが、もちろん何らかの形で可能だったとは思いますが、イギリスの離脱以上にいろんな障害があったんじゃないかなと思います。

今回のユーロの謎の背景って、外資企業に10年いて、JETROに2年いて、いろんな外資系の人とかいろんな国の人と話した結果、みんながほぼ共通して言ってることは、ユーロはどうやら実体的にキリスト教同盟らしいです。裏の意味でですが。だからトルコが入れないという話を、何人かの人から同じことを聞いてます。それとは関係あるかどうかわからないですけど、イギリスは、実はキリスト教じゃなくてイギリス国教会なんです。だから脱退できたとか、そんな話もお聞きしました。

でも、本当にイギリスが離脱した結果、何かユーロが崩壊とかイギリスポンドが暴落と言ったのですが、今は逆にポンドが上がって120円ぐらいから今145円とか、その辺になっていると思います。世界的には逆に安定すると見ているような感じですか。だから、恐らくメイ首相もあのような決断ができたのじゃないかなと思います。

これは余談ですけど、ヨーロッパじゃないですけど、スイスって、皆さん、第2次大戦のときに、ナチスドイツがスイスに攻め込んだかどうか御存じの方はいらっしゃいますか？余りいないと思うのですが、私は昔、永世中立国だからナチスドイツはスイスに攻め込まなかったと思っていましたが、実は攻め込んでいます。何が言いたいかというと、スイス軍（スイス人）ってある意味、世界最強らしいです。だから、要塞をつくってナチスの兵を一步も入れなかった。これ、スイス人に話すときにぜひネタに使ってください。結構、その話をすると喜ぶます。

何が言いたいかというと、スイス企業って結構世界中に発展していて、ヨーロッパにも人を送り込んでいます。スイス企業の人、そして、スイスのネスレという世界企業があって、ネスレ出身の元幹部の方って結構世界中の外資系企業で活躍されています。そういった意味で、ちょっとスイスに触れてみました。

済みません、長くなったら本題に行けなくなっちゃうので。1つ、皆さんに見てほしい映画があります。「ローマの休日」という映画、1953年です。これはアメリカ映画です。これの裏の意味をよくよく、企業に入ってからJETROで仕事をして、これを見て結構いろんなことに気がつきます。

53年に石炭連盟というEUの前身ができて、この映画の中でアン王女ははっきり言います。ヨーロッパの各国が仲良くすることは非常にいいことだと、1953年に。そういったことを進めていくべきです、経済的な統合を進めていくべきですと。ぜひ、最後のほうを見たらそういうのがあります。そのときに、これは私の感覚ですけど、これはアメリカ映画なので、アメリカが欧州復興を何らかの形で後押ししたかったのかなという意図を何となく感じます。そういった意味でこういうことを書きました。こういった流れがユーロとEUですね。

それで、これは各国の話です。私の経験上ですけど、イギリスって出身階級によって全然違って、これは統計で見たことがあります、身長の高さが3センチ、出身階級が1個違うごとに3センチか4センチ違うらしいんです。いまだに。昔は明らかに違っていたらしいです。今は縮まってきたらしいですけど。使っている言葉が違うらしいです。私が聞いてもわからないですけど。1人、私の上司にイギリスのいわゆる特権階級の出身者になったんですが、私はわからないですけど、言葉がどうやら違うらしいです。使っている言葉が。何が言いたいかというと、こういう人たちが日本の会社の社長になっていくので、対日投資に絡んでいる。それでちょっとこの話をしました。

あとフランスのグランゼコールのことは皆様ご存じでしょうか？いたことありますか。今回のフランスの大統領はグランゼコール出身です。ここ最近、5人中4人がグランゼコール出身です。フランスで全く別格の扱いを受けるらしくて。実は、日本法人の社長にもグランゼコールの人がいっぱいいらっしゃるんです。多分、一番有名な方の一人はカルロス・ゴーンです。あの方はグランゼコールです。

本当に個人情報なので申し上げられませんが、私は何人か日本法人社長存じあげていますが、グランゼコールの方が結構いらっしゃいます。日本人と結婚しているかたもいらっしゃいます。大統領になるぐらいの方が日本人と結婚したために日本にいて、日本に住んで社長になっている。結構こういう方が、皆さんが社会に出たら気がつきます。

でも、彼らは自分から絶対、俺はグランゼコールだと言わないんです。すご過ぎて言う気がしないという感じでしょうかね。日本だったら東京大学の方が、いらっしゃったら済みま

せん。何げに東京大学と言ったりすることがあるのかもしれませんが、本当に彼らは言わないです。ここは試験が、哲学と歴史と数学、これがかなりのキーらしいです。だから、哲学の話をしたらもうとまらなくなりますね。だからしないようにしています。わからないから。数字に強くて、ぱっと見た瞬間に数字がわかるんですね。そのような人たち。

あとオランダも、実は特定の大学が主流を占めています。ロッテルダム大学とデルフト工科大学とライデン大学その代表です。この3つの学校が大体トップで。でも、本当に彼らはフレキシブルですね。

あと、ドイツは完璧に資格社会です。私は本当にドイツで驚いたのですが、1人ドクターの人がいたんですけど、表札にドクター〇〇と書いていました。家の表札に書くほど権威が高くて、呼ぶとき、ほかの人はみんなピーターとかマイケルと呼んだのですが、この人だけ、呼ぶときみんな、これは会社の同僚ですけど、ドクター〇〇と呼んでいました。それほどドクターが、資格とかがとっても大事で。ただ、ここは偏差値が大学で決まってなくて、3つの大学がほぼ同レベルになっているらしいです。これはもちろん聞いた話です。こういうことを背景に話したいと思います。済みません、長くなりまして。

それでは、いよいよ本題にはいります。これが対日投資の現状です。対日投資残高ですけど、今、28.1兆円というすごい金額になっていまして、これが伸びる傾向にあって、実は35兆円をやらないといけないとなっております。何が言いたいかというと、これは日本再興戦略の中におきまして、日本の技術を売り込んで雇用やイノベーションをしていこうという政府の方針です。以前は、洗練された市場だとかアジアに行っていたのですが、これからはアジアグローバルへの発信基地になっていきたいと政府は考えております。

これがいよいよ、EUですね。実は今、欧州、EUからの対日投資額が一番大きくなっております。今で46%。ただ、トレンドとしてはアジアからの投資がふえていますので、何とかEUに頑張ってもらいたい。BREXITに負けないでと考えております。その可能性は十分あるので、皆さんと協力して、ぜひ、私としてもJETROとしても。私は、たまたまJETROでEUを担当しています。そういう職務上のこともあるのですが。

なぜかといいますと、GDPの投資水準です。日本はまだまだ対外投資残高が少ないので、これをまだまだ伸ばしていかないといけないと思っております。今、対日投資と言っていますが、余りにぴんと来ないと思います。対日投資という意味は、例えばフランスからジャムを買ったとか、ベルギーのチョコを買った、これはならないのです。ただ、ベルギーの子

会社が日本に店を持ちそこでチョコを売った。例えばゴディバです。これは対日投資になるのですね。ただ、輸入したチョコレートを買った、これは対日投資ではないです。ここに書いてありますが、ニアリーイコールですけども、EUからの対日投資イコールEU企業の子会社設立と拡大です。

具体的にどんなことが起こるかといいますと、グローバル人材と新しいビジネスモデルを呼び込みます。あと、生産の向上・イノベーション。日本の技術とヨーロッパの技術によって生まれた商品って、後で出てきますけど、かなりあるんです。例えば、最近では日独の協力でできた商品。これはいろんな夢があるところです。あとは、これで日本の企業が活性化される。雇用も生むし。このサークルがうまく回るようにするのがJETROの使命です。

これは1つの例ですが、直接、何人か日本法人の社長に直接会ってお話を聞いたのですが仕事の50%以上が、日本市場の重要さを本国に対して訴えることが重要だとおっしゃった言葉が印象的でした。こういうことをおっしゃっている方が。これはさっき話に出ましたフィリップスの会長のお話です。EU商工会議所連合のトップをやっている人です。その人でさえ日本の。だから日本って難しいマーケットで、簡単に投資してくれと言にくいところがあるようですね。

もう一つ印象的なものを挙げると、これもそうです。母国で成功しているヨーロッパのドイツやフランスではない中小国で、自分のところの国のマーケットはまだまだ小さいので、海外へ出ていく。そして日本で成功すれば、結構アジアにビジネスが拡大するというお話です。日本は東南アジア進出の要だとよくお聞きします。

更にもう一つ、ヨーロッパでトップシェアを持っている会社の例ですが、これはヨーロッパの大きな国です。そこでうまくいっていても、簡単に日本でうまくいけないと言うんですね。何人も何人も失敗した。それで今やっとチャンスだから、いろんなマーケットとかいろんなことをやって、今やろうとしているそうです。このような声が出た。

これはインタビューという形よりもフリーに話しながら。私のきょうの話は、紙を渡してインタビューしたのではなくて、直接会ったときに雑談しながら聞いた話がほとんどです。割とアンケートみたいにきっちりした形というよりも、皆さんの声を的確に言って、何げにメモしてきたお話をベースにしています。それで今、法則性を探っているところですね。貿易学会の会員をやらせていただいているので、もっと学問的にしないといけないということで、それを今、自分でチャレンジしているところです。

次が、EUの対日投資の決定の仕組みと実例です。外国企業が日本に進出するとき、事

業拡大するときは、やはり市場性です。あと、市場規模・市場伸び率、参入機会。あと、ほかの外資の進入事例とか法制度、人材インフラ。こういったものを見た上で日本進出プランを作ります。きょうは、実は私が実際に使った対日投資、私が一応代表者だったので、本国に説明した資料も参考までに少しさせていただきます。

これが、一般的なヨーロッパ企業の組織図ですね。案外シンプルで、シニア・バイスプレジデントという方がいて。大体、日本の社長は本社のシニア・バイスプレジデントか、アジア統括という香港とかシンガポールなどに大体上司としています。それで、その人がCEOとか役員会に説明をします。

外国の企業って権限がすごくクリアです。あなたの持っている投資権限は、例えば100万円までだと言ったら、99万円を3回やってもいいですけど、100万円の範囲内であれば何でも大体その場で決めていい。ただ、投資になるともうここですね。こちらの方がオーケーすれば、かなりいいところまで行けます。そして、その人が社長とか役員会に説明して、意思が決定される。本当に与えられた権限の中でしか権限がないと。みんな、権限がはっきりしています。日本みたいに曖昧じゃなくて、例えば日本の社長がCEOと仲がよかつたらいいというものじゃないですし、本当に直属の上司がすごい権限を持っているところですね。

次は実際に使ったチャートをベースにどのように進めたかについての説明です。グローバル企業がどこに投資するかというのは、社内での競争です。まず、マーケットのサイズがどれだけあるかをまず見て、次にどういうマーケット動向か？ディストリビューション・サプライチェーンはどうなっているかをみます。

第2ステップは競合状況です。競合の分析を外資系企業はかなり重視します。私がかつたMEETINGでも**Who is the competitor**とか、そういう質問がすごく多かったですね。これも後で出てきますから、競合の図。

あとは、実際に買っていただくお客様がどれだけいるか。コンシューマーニーズ。必ずしも今のお客さんじゃなくて、その市場をつくれるかという潜在ニーズまで見る。2つケースがあって、市場をつくれる場合と、あとは今のお客さんに合わせる場合と2つの方法がありますけど、そのどちらがいいかということもやりますね。

これが、実際に使われた意思決定のプロセスです。数字はさすがにまずいのでちょっと外しましたけど、このように各国ごとにどこに優先順位を置くかとか、どうなっているかを1個1個見ていって、まず、どこの国に投資するかから始まるんです。最初に日本に投

資するのって大体のところ決まなくて、まず、こうやってグローバル戦略しようとしたときは、どこの国かから始めて、さっきのこの表じゃないですけど、これを見て、マーケットリードネスとコンペティティブブランドスケープ、あとカスタマーニーズ。これをいかにプレゼンするか、これが日本の企業の代表者の使命だったんですね。

これは紙には載っていないですけど、私は製菓製パン原料をやっていたのですが、以前勤務していた会社には、日本企業にない差別化されたすごく高い技術がありました。酵素と乳化剤とって、例えばパンの食感に影響する。最近、皆さんパンを食べて、食感がよくなったと感じる人はいませんか？ここ3年、4年ぐらい。これにかなり食感改善に貢献したつもりです。昔、乳化剤を使うとねちゃつきとって、口の中で玉になるパンが多かったと思うのですが、最近は改善されたと自分で信じています。そういった原材料を私たちは実際つくったわけですね。

これは日本の技術じゃないです。アメリカの最新技術を使って、できないかどうかをいろいろやってみて、最初に私、日本人がもちもち食感を好むと言ったら、何だ、もちもちと言われました。

少し余談ですけど、このパウポをつくった人は皆さんも少し関係ありますが、私が社長をやっていた時に、社員を募集したら応募してきた女性がいました。彼女ですけど、私はパウポの神と呼ばれていますという売り込み言葉にひかれて採用しました。パウポが苦手な私には貴重な戦力でした。

一例ですが、もちもちって何だ（欧米人はもちもちの意味が分からない）と言ったら、赤ちゃんのほっぺ。当たっているかどうかわからないですけど、でも彼らはそれをつくってきました。あと、もちもちでぷにぷにがいいとか。ぷにぷに食感。猫の何ですか、ここ。あと、ふわふわ食感。これは何だと言うので、布団だったかな。

これは日本独特の食感です。アメリカにもちもちのパン、最近あるかもしれませんが、もちもち食感が余りないんです。餅を食べる文化もないですから。さっきの異文化の差を克服するには、こういったことをいかに説明するか。これは実際にできて、本当に日本のパンは変わったと私は思います。

次に、どんなふうに分かるかといいますと、エンドマーケットとか、どういうところに到達できるか、これも結構大事なのです。マーケットはどんなアドレサブル（リーチ可能）、だから近づけるマーケット。そしてチャンネルがどうなっているか。もうかるのかとか。あと、ほかのファクターはないのかとか。こういったことが結構あるんです。

これは次の投資です。一時投資に成功してある程度伸びたときに、次は、実はM&Aとかやろうとしていたようですね。あと、ジョイントベンチャーとか。こういうかなり大きい投資をやろうとするときに、数字はちょっと変えたりしたのですが、こういういろんな分析を、プロフィットビリティーの分析。これは結構、具体的な数字も出して、いろんな根拠があるんです。アザーファクターが結構、ある意味ポイントだったりしました。

これはEU企業に共通しているんですが、**Strong barriers to enter**、結構入りにくいマーケットなんでね。これも、どの商品でも共通していると思うのですが、**Japanese market requires constant innovation**。とにかく、絶えず新しいものを出さないといけない。こういうことも説明して、これはパン、小麦のことを書いているのです。添加物が嫌いだとかこんなことをやって、これを実際に使った資料です。

結局、日本への投資プランはとりあえずオーケーにはなりました。これは実はM&Aを実行することを視野にいれて。だから、ちょっと会社名を消しました。こういう会社を買ったらどうか？キープレイヤーを買っちゃったら？どうなるかというシュミレーションも含めてかなり深く議論をしました。

こういったことをやった上でのまとめが次のチャートです。製菓製パン原料の場合、日本のローカルプレイヤーがすごく強いんです。それといかに戦うか。これが一番の課題でした。英語でいうと**Key characteristics of the market leads to significant power for local players**、つまり日本ってどこの業界でもそうですけど、すごく強い競合があって、かなり洗練されたマーケットである上に、かなり既存の競合が強い。そういったことを強調しつつ、いかに勝つかというプランをつくったんですね。

次に、どういうふう進んだかという点について掘り下げて説明させていただきます。実際の写真を本人の許可を得た上で、表情と雰囲気も含めて説明したいと思います。私が2005年に代表者に着任したときは、まだ人がいなくて、全くのゼロで机が1個だけありました。そのときに始めました。最初の上司は、日本が好きで、日本に投資したかった方です。ところが、投資プランを作った初代上司が、突然この人が首になって、それでまたプランが白紙に戻りました。さっきのデータじゃないですけど、統計データ上は2005年当時でも、中国が人口も伸びるし、これはパンとケーキですけど、これから伸びる余地が大きいし、日本は競争が激しい。中国はほとんどゼロのマーケットだからやりやすいということで、みんな中国進出派がほとんどでした。明らかに数字で見るポテンシャルは日本より上でしたね。

すぐに次の上司は来ました。この方はオランダ人で、宗教的にはカルヴィン派の典型でした。マックス＝ウェーバーの世界にいるような人でした。世俗内的禁欲といって、本当に仕事しかしないような、すごく真面目な人でした。ピーターという二代目上司も優秀な人で、元オランダ軍という異色のキャリアでした。相性もよかったです、道半ばでほかの会社にスカウトされ、会社を去ってしまいました。

その段階で投資の方向だったので、そのプランを指揮していたCFOであったピーターがみずからアジア統括になって私の上司となりました。この方はイギリス人です。いわゆる特権階級出身の人で、すごくきれいな英語を話します。何か**He is living castle**とか同僚が言っていました。お城に住んでいるらしいですね。本当にお城みたいな家に住んでいる人らしいですが、この方が来て。

この方は統計上、もともと財務出身なので、統計上中国だ。それをいかに説得するかだったんですけど。でも最後、実を言うと、結論は日本に投資、日本を選んだ。やっぱりその理由は、最後に言った言葉は、**I like Japan, anyway**と言ったんです。そんな好き嫌いで、もちろん分析もありですけども。日本ではきっちりビジネスしても儲かる。そういつたことで投資を決断したのがこの方です。だから、表情が変わったんですね。最初見たときはこんな割とシリアスな顔だったんですけど、これが標準的な表情です。すごくリラックスし出して。そして、日本が好きだと言い出して。

それを一緒に本社にプレゼンしたんですけど、本社のCEOが一番印象に残ったことが私の言葉が、**Japan is the Lynchpin of South-East Asia**、らしいです。要するに日本はアジアのかなめということです。日本発の商品がアジアに広がっていく。だから、日本をトルコとか、オセロゲームで言うと、日本をひっくり返すと全部黒になると、こんなことを言って。日本語で言うと、日本のマーケット自体は、伸び率はそんなに高くない。ただ、日本はアジアのかなめとして働く。この言葉が日本の投資のポイントになったと後で聞いております。こんなこともありました。

次は写真のこの方が上司（マーク）になって、この方と一緒に日本への投資拡大をやろうとしたんです。この写真の方はいわゆるオランダ本流エリートですね。さっきお話したグランゼコールでも留学したことがあるような人で、すごく賢い人でした。彼もこの言葉をキーワードにして、アジアのかなめの洗練した市場だ、これで本当にやろうとして。これはヨーロッパではよくあることですけど、家族とも仲よくならないとうまくいかない。最後は家族とのつき合いになって、すごくいい関係になったんですけど。

これはM&Aをやっている、もう何人ものM&Aの候補の人と会って。新聞に載るか載らないかぐらいのこともあったのですが、結局、突然ファンドに買収されることでこの夢は途絶えてしまいました。誰かにこの夢を継いでほしいなと思っております。

本当に、日本でのビジネスは順調に伸びていたのですが、ファンドのほうに売るということで。これはヨーロッパでよくある話ですね。

この約10年間の前職（CSM時代）にもたらしたことの例としては、一つはパンの食感の向上、もう一つはアメリカ菓子の普及です。

皆さん、最近この何年かかアメリカ菓子が増えていると思うんです。アメリカ菓子、昔、甘くて食べれなかったのですが、それをいろんな改良を重ねて、テストキッチンで、ローカルラボでいろんなことをやってこういうものをつくって、アメリカ菓子を広めることに、大きくかかわりました。会社名を言ったら絶対知っている会社のアメリカ菓子の日本バージョンの味の開発に関わりました。具体的にはマフィンとかスコーンとかケーキとかです。20人以下のそんなに大きな組織ではなかったですが、食文化の発展に貢献することができました。

いろんな外資系企業が、日本人だけでは思いつかなかったと思われる新しい原料やビジネスモデルを、1社でもこれだけやっているわけですので、一人一人の外資系企業社長・企業が、活動しているわけですから、外資系企業の日本経済への貢献は計り知れないと考えます。

次はEU企業の投資トレンドです。実は外資系企業の社長、44社ほど直接聞いた結果を紹介致します。残念なことにさっきの話じゃないですけど、BREXITの影響で、44社中3社、事実上撤退またはストップしています。1社は投資で事務所を大きくして、丸ビルに事務所を移してこれからというときに、突然本社からBREXITの影響で撤退というのが、あれはもう一番悲しかったです。2社は同じようなそんな大きな話じゃなくて、これから投資のときに2社が否決されたんですね。1人は社長をやめてしまいました。すごく優秀な人だったんですけど。1人はベルギー人です。もう一人は同じようなヨーロッパ系の。その母国人2人と日本人1人かな。日本人がまだ残って、駐在にいる人として今、活動していますね。

次は、一応いろんな業種と国を書いて、調査をした結果です。さっきのインタビューを一つ一つ読んでいるときりがないので、見たトレンドとしては、日本の魅力は日本の市場だけじゃなくて、傾向としては発信力と影響力。もう一つは、昔、日本でM&Aと言うと

逃げる人が多かったのですが、今は日本的M&Aが浸透し始めています。後でこれは詳細にお話しします。

あと、下のほうを見れば、イノベーションと雇用とWin-Winといろいろあるのです。雇用に絡んだところを見ると、あくまで傾向としてですが、ヨーロッパ人って傾向として、サービス業以外、余り雇用を生んでないような気がします。

次はイノベーション。このイノベーションが結構投資のキーになって、これで日本が大分変わってきています。何か今、日本の大学と研究機関のコラボが結構進んでいて、アメリカよりも明らかにマッチング率が高いです。アメリカでは途中で終わってしまうのですが、EUが結構長く研究が続く。アメリカが結論を出すのが早いのかなという傾向が見られます。こういう研究機関のコラボが進行しています。

あと、自治体からのインセンティブですが、結構手続きが面倒と言われています。手続きが。これも今ふえています。先程の鈴木先生の話にありましたが、EBCの活動が活発化しています。さっきのFTAにあと一歩だというところで、今かなり深刻なモードでこの話を詰めています。こういうトレンドが今は見えます。

もう一つのトレンドとしては、実は外資の金融は雇用人員が減ってきています。これは日本の長期的な低金利とかの影響じゃないかなと思うのですが。外資証券会社はこの10年間で約半分になっています。もともと人数はそんなに多くないようですが。あと、銀行で20%ぐらい減っていて、そのかわりに、最近余り気がつかないかもしれませんが、アセスマネジメントといって、お金をふやすマネジメントがふえていて、恐らくこれから急速にふえていくんじゃないかなと。最近、ばたばたと投資をしたいというお話が来っています。

あとは、日本のメーカーの海外拠点へ売り込むために日本に拠点を置く会社が結構ふえています。私が2005年に代表者だったときは、日本のGDP比率は世界の10%だったです。だから、世界売り上げの10%やれよってよく言われていたのですが、今は7%になった。ただ実際の売上につながる影響力としてはずっと、対日企業の海外進出は約15%位の年率で伸びていますから、多分こちらのほうに、日本で決まって海外で売るといったパターンが絶対増えてくるなという感じています。あとは、やっぱりソフト投資。箱物である工場を建てたりするだけが投資じゃなくて、ソフト的な投資です。後でこれも触れます。

次にみられる傾向としては、社長の国籍が、たまたま44社中4社が社長の国籍が変わ

っている。これは何かの変化の兆候なんですね。外国人から日本人社長へと、約10分の1で社長が交代していますが、外国人から日本人社長のパターンがちょっと増えています。恐らく、これはグローバル化によって外国人的な日本人が増えてきたのじゃないかな。社長になる人たちの語学力も明らかに上がっていますね。こういう効果が高まっていると。Win-Win効果が生まれる。

一例として、DSM社があります。この会社も産業用向けメインの会社なので、余り馴染みのある名前ではないかもしれませんが、世界で約1兆円位の会社です。ジャパンテクニカルセンターをつくって、日本で商談して海外で売るというビジネスモデルをつくって、そして迅速な製品と技術サービスを提供しています。本当に、日本で話しているのだけど、売りはアジアに立っている。その売り上げが、ちゃんとその会社はカウントされるそうです。だから、日本の従業員のモラルも上がって。この新しいモデルを何社かやっていると思いますけれども、海外波及の1つの大きなモデルです。

あと、もう一つは環境フォーラムといって、環境に関する大きなフォーラムを開きました。これは世界初めて日本でフォーラムを開いて、そういうところで発信していこうと。1つ、私がおもしろかったのは、ヨーロッパって環境に気を配る国ですけど、単なる精神論じゃないです。牛のげっぶを減らしたらどうなるか、答えはありますか。要は二酸化炭素に影響したりするけど、それでどうしたらいいかというと、このDSMの商品でできるんだと。

答を言ってしまうと、DSMの持っている酵素を使うと飼料が、今までと違ったえさができる。そのえさを食べると牛のげっぶが明らかに減る。世界中の牛の数を出して、相当二酸化炭素量が減る。こういうことを積極的に、この2つです。ジャパンテクニカルと環境フォーラムで、これは続けていく。ここは1兆円企業です。日本の売り上げは400億ぐらいではないかと思います。

他に、世界で第2位の人材サービス業であるランスタッドがあげられます。この会社は、外資の日本での歴史的なM&Aの成功の1つです。2003年にオランダ人のCEOが着任し機一つでビジネスを始めました。2004年に初めて買収候補企業の一つフジスタッフと出会いました。その当時、業界6位の人材紹介サービス会社でした。まず、2004年から4年間かかって、1つの共同プロジェクトに取り掛かり、成功させ人間関係と実績を作った上で、2009年に株式を20%獲得して、2010年に友好的買収でTOBをした。

何でこんな話をしているかというと、フジスタッフの売り上げがその当時630億。ラン

スタッドという会社は15億です。15億の会社が、世界ではトップクラスですけど、その社長が、私、本当にお世話になった方ですけども、日本のマーケットにゼロから拠点をつくって作っていても勝てない、M&Aしかないと最初にそう思ったそうです。それで大成功をした。今、恐らくランスタッドという会社、グーグルとかで出てきます。おまけに2度目の買収もした、それも成功した。キャレオという会社です。2つの友好的買収に成功した会社。キャレオは60億ぐらいの会社です。大きく買って、後は弱いところを補強した。これは理想的なM&Aの1つかなと考えております。

本当に存在感ゼロから一挙にというパターンです。これも時間をかけたということです。カラオケに何回行ったかわからないと社長も言っていました。人間関係づくりで。もう一つ、会社名は申し上げられませんが、これはフランスの会社です。これも、日本に長く住む日本語も堪能なフランス人が買収ターゲット企業から商品を購入して、取引先としてよい人間関係をつくって行って、そこから買収をしたという会社の例があります。2年ぐらいかけるつもりでやるらしいです。まず取引する。その技術を教えてください。素晴らしい商品ですね。売ってくださいからアプローチする。その上で、本国の技術と日本の技術でWin-Winになるように新しい商品や技術を生み出す。最近、このような方が日本で見られるようになってきました。その方は日本に住んでいる方です。日本がどうやったらM&Aできるか大体わかる人は、いきなりやるのじゃだめだなと、そのようなことですよ。

さっきのランスタッドに戻りますと、ちなみにそのCEOは、自分が退任するときに、後継者に旧フジスタッフ、買収した会社出身の一番優秀だった人を社長に、後継に選んでいます。その方が今うまく統治されているのです。

次のパターンとして、社長が日本人から外国人にかわった会社。例としては語学教育大手のイーエフ・エデュケーションです。恐らく一挙に大きなプロジェクトをやるということで社長が変わった。本国からかなり格の高い人が日本に送り込まれて。これは実は東京オリンピックのスポンサーになって、9万人の語学ボランティアをやることになっています。日本では今、実は留学生が3分の1に減っているけど、そこであってこの会社は日本に投資しようということと、あとは語学の教育に関する膨大なデータを保有しています。第1弾として東京大学がそれに注目して、今、東京大学とアライアンスを結んで、どうやったら語学が普及できるかということをやっております。

この会社はオリンピックでもスポンサーをやっております。リオでも北京でもやってい

ます。今、タクシードライバーとか店員用のツールとかやって、東京オリンピックで困らないように。何でこれを取り上げたかという、日本人英語教育に、アップにつながる投資。それを東京オリンピック、9万人にただで英語を教える。例えば英会話教室に行ったら幾らかかるかって考えてもらったらわかると思うのですが、それを9万人もやる。かなりの投資を日本にしてくれているのです。こういう新しい投資の形がありますね。

さっきのDSMも社長が初めて日本人になっています。第2次の変化が今、起こってきているという流れを感じます。

これはJETROの資料から出したのですが、今、R&Dで、いろんな分野で進んでいますということですね。

これも同様で、日本の大学と海外企業の研究、これは理系のほうです。やはり数を数えてみると、全部は数えていませんが、ヨーロッパのほうが圧倒的にうまくいっている数が多いかなと。そういった意味で、EUの新しい技術が入ってくるといいのかなと考えております。

これも同じように、さっき言ったいろんなR&Dの形です。日本からアジア向けとか、ローカリゼーション。さっき私がやった、アメリカのものを日本に変えたのはこれです。日本向けのローカリゼーション。日本向けの、砂糖を少なくするとか、味をちょっと変えるとか、食感を変えるとかがです。あと、こういうアジア初の調査。日本でアジア初の商品つくっているのも、結構今出てきたのです。そういった意味で日本が要になる、そしてEUから投資を呼び込む、これが1つの形かなと考えております。

最後、トレンドというタイトルなので申し上げますと、これからもっともっとハイブリッド型が進むのじゃないかなと。日本とEUのいいところ取りをして、本国の本社の伝統文化を尊重しながら在日の外資企業として、本国と日本のよりよい影響を受けてハイブリッドしていく。そして、経営者も何かハイブリッド、さっきの約44社中10社が国籍変わっています。こういった意味でも、国籍にとらわれなくなっていくのかな、外国人ポストに日本人がなるといった傾向が増えていますから、これが進んでいくのかなと思います。

もう一つが対日投資のトレンド。一言で言うと研究開発です。研究開発のトレンドと協業。一緒にやっていく、これがEUからのトレンドとしてかなり進んでいるのかなと。ちょっと観光をわざと小さくしているのは、まだまだヨーロッパからの観光投資が少ない。最近、イベリア航空が1個ありましたけれども、観光サービスのところ。実はヨーロッパの方って、日本に出張するのが大好きです。ヨーロッパ企業の社長で日本人と会うと、き

よう飲もうと言ってだめになったと言うと、ごめん、外国から人が来るとかね。

日本に拠点ができるのと、ヨーロッパからの出張が異常にふえます。私も本当に困ったのは、もうドイツ人とフランス人がこの日に来たとか、何か大した理由ないのに日本に来る。本当にこれが多いので、だからこれをもっと利用して、出張に来た外国人に、さっきの私の上司じゃないけど、**Anyway, I like Japan**でも、これは日本の投資につながるの、日本に外国人がいらっしゃったら、ぜひ皆さん、道聞かれたらちゃんと英語できっちり答えてやってください。そういうことも結構大切で、みんな言葉の不安をすごく抱えてくるので。でも、みんな住みたくないと言うんですね。日本にね。だから、これには限界があるのかなと。もっともっと来て、住むまで進めばいいかなと。そうしたらもっともっとEUからの投資が増えるんじゃないかなと考えております。

これが例ですね。医薬品で今、進んでいますね。これは読んでもらったらいと思うんですけど、先進医療の迅速化・効率化は、医薬の業界で日本の規制緩和が今、急速に進んでおります。この分野ってこれから本当に、多分ことしは本当に大きなアライアンスとか、ことしじゃないけど、ここ二、三年のうちに大きな連携とか協業が出てくるんじゃないかなと思います。

あと、これはエネルギーです。原子力がどうやら方向としては発展する方向でなさそうなので、電力分野で今いろんな売り込みが来ていますね。太陽光とか風力とか。

あと、このビザに関してはかなり進んできています。外国人がもっと日本に住みやすくなって、今、外国人の社長もオーケーになっていますから。昔は日本に住まないといけなかったんですけど。

今どんなことをやっているかという、ビジネス環境の整備として、外国企業がビジネスしやすい環境をつくっています。いろんな人の声が出ているんですけど、これはアンケートに絶対書かない声として上がっているのが、日本で死ねないと言っています。外国人のエグゼクティブが。なぜかという、今、日本で死ぬと外国の財産がとられちゃうそうです。日本の法律がそうなっている、こんな法律も変えてほしいとか。あと、子供の教育費が高すぎる。インターナショナルスクールに入れないといけない。だから、もっとみんなが英語を話せるようになれば、インターナショナルスクールに入れなくて済むようになれば。すごく高いそうですね。

あと、これもアンケートに出ないですけど、実は日本の所得税に不満を持っている方が多くて、シンガポールの拠点のトップだった人が、日本に拠点を移すことを1回検討した

んです。その本人から聞いたのですが、税金を調べたら高い。シンガポールのほうが安い。ということは自分の手取りが多い。会社にこれを補償しろとは言いにくい。それなら拠点移さないでおこう。これは本当にあった話です。

外国特例とかつくってほしい、これはもちろんJETROの中で挙げていますが、外国人のビジネスマン特例みたいなものをつくってほしい。そうしたら日本の拠点がふえるかもしれないよと。やっぱり日本は人気があるんです。だから、結局みんな出張で来るということだと思うんですね。

あとは、規制緩和、行政緩和。これにはJETROも結構かかわっていて、徐々にではありますが前に進んできています。この3つのキーワード、規制、行政の手続、グローバル人材。これがこれからのEU投資をやっていくキーかなと思っております。この中で英語って結構大事です。出張が好きなのは、結局日本人社長が大体、彼らが来るとおつきで回りますから出張は結構快適なんです。でも、1人で来ると英語が通じず、大変だと思いますよね。

最後、これからのトレンド予測です。もちろん誰もわからない世界。今も進んでいることはありますが、今度、イギリスの離脱で、唯一の英語母国語になったアイルランドに何となく注目しています。実はアイルランドって400万人しかいませんけど、移民が7,000万人、世界中に散らばっていて、日本にはまだ来ていないですけど、そのネットワークをつくって、何か日本にプラスのことをやってくれないかなと。期待半分ですけど。一時、バブル的に伸びた時期があって、今はちょっと落ち着いているんですが、これからここが出てくるかな。何社か今、日本に拠点があるんですけど、まだまだ数少ない。ウェルスマネジメント系とか金融系の基地になったりしているので、英語国として何かないかなと。

あとは、北欧ってまだまだ投資が少ないので、JETROとしてもフィンランド、スウェーデン、ノルウェー。ここの投資も額は少ないけどパーセントは増えていますので、ここがまだまだ。典型的なのはイケアです。ボルボとかノキア。結構いい会社があるんです、優良企業。もう一個思っているのが農業輸出国、オランダって実は世界第2位の農業輸出国です。本当に少ないスペースながら、農業輸出額ではアメリカに次ぎます。

今、オランダの農業技術と、あと日本の企業でも水耕栽培とかでレタスとか薬物を作っている会社とかあって。1つははっきりしているのはJFEです。たまたま仲のいい友人がいるので知っているんですけど、いろんなスーパーによく見たら並んでいる、いわゆる葉っぱ物。水耕栽培をやっています。それにオランダの技術が入ると日本の農業が工業化す

るんじゃないかな、こんなことも期待しています。

あと、ドイツと日本は医薬系で相性がいいみたいです。この辺でもっともっと何か起こるんじゃないかなと、歴史的な連携とかが起こるんじゃないかなと。あとはフランスと日本。ここは食のあたりで結構くるかなと。あとは、フランス人男性と結婚する日本人女性が増えているんです。さっきの話じゃないですけど、フランス人の社長が結構多いんです。なぜかと言ったら、奥さんが日本人だとおっしゃる方が結構いて。結婚相談所で統計をとっても1位はアメリカ人ですけど、今、結婚したい外国人の男性で2位になってまいす。フランスの食ってかなり奥深くて、これがふえてくるんじゃないかなと。今、JETROでもそういう提携をしようとしています。

あとは、さっきの繰り返しですけどアライアンスの強化です。あと、EUとの連携、Developed in Japan。これは大学との連携も進むかなと。Developed in Japan。そして、これは希望的観測ですが、昔、日本をアジアの金融センターにという話があって、途絶えたままになっているんです。今、日本の金融政策のおかげで、一般的に香港とかのマージン10分の1ぐらいじゃないですかね、そのため金融業界で日本の存在感が薄まってきています。これは金融政策を変えないといけないのですが、何かこれの道がないかなと。

東京都の小池知事が今、一生懸命それをやろうとしています。何が起こってほしいかなと。最低でもアセットマネジメントですね、ここで何か金融ができてこないかなと。今、この活動がかなり活発化していて、EU大使館とか活発化しているので、この辺でさらに相乗効果が生まれてこないのかなと今思っています。

最後、日本ってやはり投資するのにすごく魅力がある国なので、これはぜひ覚えてほしい。WHY JAPAN? 日本は再度成長しはじめたようです。景気が悪いと言われていますが。マーケットが本当に洗練されていて、日本発の商品が世界に広がったりする。日本でつくった商品が、さっきのハブとして機能している。そして、やはりビジネスインフラが増えています。皆さんよく言うのは、電車が時間どおり来るのは日本だけだって本気で言ったりしてます。あと、水道の水が絶対出る。これも海外ではそうじゃないらしい。あとは、出張に来たらすごく喜ぶ。楽しく暮らせる。本当に住むようになってほしい。だから、EUの優秀な人たちが日本に住むような環境をつくる。こういうトレンドをつくっていくことが非常に大切じゃないかな。この5つのWHY JAPAN?、これを満たすような方向になればいいかなと考えております。

どうも御清聴ありがとうございました。学問的じゃない話で申しわけなかったんですけど

ど、参考になれば幸いです。ありがとうございました。

それでは、ここから質問コーナーです。気軽に、どんなことでもいいです。きょうの話と若干ずれても構いませんので、お気軽な質問お待ちしております。ぜひしてください、してほしいぐらいです。どんな感想を持たれたか、感想でもいいですし。

○質問者 インタビューに即した事実的なお話をいただきました。ありがとうございました。

きょう、関西の多くの学生が出席してくれていますが、その中で、私がかつてからヨーロッパとの関係において、日本において非常に重要な役割を果たしてくれているなど実感しておりますのは、御紹介ございましたEBC、ヨーロッパンビジネスカウンスル、欧州ビジネス協会だと思います。

彼らの活動の中に、日本のビジネスの活動の中でどのように規制緩和を進めていくのか、これを毎年、物すごい大量のレポートを彼らがまとめまして、それを日本政府に提言し、かなり規制緩和は進んでいるかと思えます。ぜひ、EBCの概要、今何社ぐらい加盟していらっしゃるって、最近の規制緩和が進んだ事例などを御紹介いただければ、学生の皆さんにも参考にしてもらえないかと思えますので、ぜひよろしくお願いします。

○山本 100%答えられない部分もありますが、EBCはヨーロッパンビジネスカウンスル。一番簡単に言いますと2つ機能があって、ヨーロッパから来ている企業は各国ごとに商工会議所があるんです。ノルウェー商工会議所とか、EU加盟国じゃないところも入っているんです。スウェーデンとか各国。

その商工会議所の連合であることが1つと、もう1つが各ヨーロッパ企業で部会をつかっていて、例えば自動車部会とか電気部会とか医薬品部会とか、部会ごとにかかなりいろんな深い議論をしております。ヨーロッパから来ている企業のほとんどが加盟していると思って、何らかの形で、各委員会から意見を吸い上げたり、商工会議所から意見集約もあります。

EBCに加盟しているメンバーを、きょう持ってきてないので、数はわかりませんが。ほとんどの進出のヨーロッパ企業の影響は受けている。各商工会議所と各部会が意見を上げて、それをEBCが集約してやっている。あとボードミーティングがあって、ボードミーティングでも紹介しているということですね。

ちょっと数は、どれが採用されたか、実は彼らの本には書いてあるのですが、数が余りにも多過ぎてわかりづらいです。例えば、以前は外国人だと社長になれなかったようです。

日本に住まないと社長になれなかったです。でも、日本にいなくても、例えば香港にいても日本企業の社長ができるようになった。前はちょっと頼りないなと思っても日本人に任せなきゃいけなかったのが、自分でできるようになったということですね。

私が経験したことで1つ言いますと、私は前の会社で酵素とか乳化剤といって、いわゆる添加物、添加物とも言わないのかな、ちょっと機能のある食品とか、いろんなものに影響を与えるものをやっていた。海外、ヨーロッパでオーケーなのに、これは食品ですけど、例えば食感がねちゃっとしなくてさくっとするもの、これはヨーロッパでは使われているのに日本では使われてなかったのです。これをEBCを通じて上げたところ、ちゃんとした委員会ができて、海外で使われているものはオーケーにしようとか、そういうこともありました。

1回、日本が農薬の規制とかがあったときも、これもEBCが動いて、これは大使館も動かしました。時々、大使館も動かして、大使館に行ってもらったりもします。話が大きいときは。そういった意味の活動、本当にロビー活動ですけどね。

各部会がかなり議論しています。自動車だったらどういう規制が良くないとか、電気だったら電気の中の警告の文書がどうのこうのとか、あと、これを扱っていい、悪いとか、幅広い、細かく、一つ一つの部会でかなり細かく議論して、それを上げています。EBCという上部組織がやっているのじゃなくて、本当に一つ一つの例を細かく見て、部会で議論してやっているのだから、かなり具体的な例が出ています。

本当にこんなふうになっています。彼らも、これは実現した、してないとかなりアピールして。ついこの間もお話ししたばかりですけど、これもJETROと協力してやっていたかという話になっていまして。私たちもいろんな声を聞いているので、それを合わせてやっていたか、そんなふうになっておりました。

○藤澤 素晴らしい御講演を頂き、誠に有難うございます。質問の時間を10分だけ設けますので、よろしくお願いします。

○山本 ぜひ、院生の方は何かございますか。

○藤澤 きょうは5人おります。

○山本 ぜひ代表して、どんなことでも結構ですし。

○藤澤 英語でもいいよ。

○山本 英語でもいい。イエス。はい、どうぞ。

○質問者 内容と関係ないですけど、JETROの職員さんにはどういう経歴の人が多

いですか。大学卒業したら就職先としても関心がありますので。

○山本 いい質問ですね。多数を占めるのが大学を卒業して、普通に新入社員として入って来る方が多いです。JETROのいいところって、入社3年、4年目で必ず海外研修とあって、3、4年、5年ぐらいかな。その間の期間であれば、1年間海外の事務所で研修生として研修させて、そしてオンザジョブで鍛えていくところですね。

それ以外に、顧問とかアドバイザー、各種の専門家を結構雇ってしまっていて、この方は正職員じゃなくて派遣職員だったり、アドバイザーだったり、契約だったりします。そんな方はかなりいますけど、中途入社はほとんどいないです。十何年前かな、中国関連の人を採ったのと、20年ぐらい前に何人か採っています。私も実は入社2年目ですJETROでは。そこまで詳しくないですけど。

JETROに入るのに一番いいのは大学院生かも。大学院生歓迎だという記憶があります。アカデミックな知識がある人は、調査部みたいなところがあって、アジア研究所とかあったり、あとは調査部とかがありまして、そういう部門には、結構、大学院生の方で、博士の方もいたりします。国のことを深く研究、いろんな国のことを研究したり、日本のことも研究したり、そういう機関もありますし、普通に、私みたいに対日投資部としていろんな外国企業と会ったりする場合があります。

幅広い職務、大きく言えば調査事業と投資とアウトバウンド、インバウンド。あと、もちろん人事、総務。あとは大きな研究所があります。もしよろしかったら何年か先に受けていただければと思います。やりがいのある仕事ではありますね。本当に、仕事としては人のためになる仕事ですね。そういった意味で、何かのときに思い出していただければと思いますし、よろしかったらぜひ御検討ください。

○藤澤 今の質問と答えに関連して、産業研究所を通して、去年は国際学部の学生が、5人の応募者のうち1人だけが採用されて、夏休み中にインターンシップを受けました。このように、JETROでインターンシップを受け入れてもらえるなら、それについては、また後日ご案内するというようにさせていただきます。夏休み中に、JETROの大阪本部においてインターンシップが設けられるという計画があれば、情報を提供します。

あともう一間だけどうでしょうか。

では1つ、私からの質問でいいですか。

○山本 どうぞ。

○藤澤 私は日本の企業のEUへの進出、直接投資を中心として見てきたのですが、将

来的に外資の企業がどんどんと日本の中小企業を買収する。私も経営合理化協会の巻頭言に、4月30日に書いたので。そのとき、私はアジアからの買収が多くて、実際に経営者として見れば、差別用語になりますけれども、同じ買収をしていたとなったら、EUの企業のほうがハイブランドとしてのステータスを残したまま、会社がなくなっていく。日本では買収する側の企業にそういったイメージがどうしてもあります。

実際、大阪ではアジア系企業の買収のほうが圧倒的に多いです。こういう現象を山本さんはどういうふうに思っておられますか。関西に生まれたということですが。

○山本 基本的に、アジアだからとかヨーロッパだからというのではなくて、やはり大切なことは、その企業のカルチャーとか従業員とかを大切にしない会社じゃないかなと考えておまして。確かに今、藤澤先生がおっしゃったような現象は増えて、アジア企業の進出、アジア企業が増えてきて、率が上がっていて、そういう現象は確かにあります。アジア企業を買収したがる傾向にあることも事実です。アメリカよりもヨーロッパって、最もせっかちじゃないといいますが、ゆっくりと大陸にいて長く、いろんな政治的抗争とか宗教戦争とかいろんな争い事とかをやってきたので、そういった歴史的な背景もあってという気もするんですけど。

1つ、こういう例があります。会社名を申し上げられませんが、関西の中小企業が、後継者難でやめようという会社があったんですけど、それを買ったのはヨーロッパ企業。それは日本企業とかアジア企業でも競争になったらしいです。その企業を選んだ理由は、従業員も名前も全てそのままですというのでやって、それで発表もしない。ただ、気がついたら資本は変わっていて、オーナーが代わっているのを従業員は。逆に技術の協業が結構あったんです。その会社が出したのは、自分のところで持っている技術がこうで、その会社の技術はこうで、この2つの技術を足すとこんなものができるよねって話した。いわゆる夢のある提案といえますかね、そういうことがあったのですね。

だから、国とかにこだわらないで、やはり商品やサービスに夢のあることが大切。アジア企業って一挙に買って名前を変えようというところが、どちらかといえばあります。そういう提案をしなかったらしいです。幾つかほかの例もあるけど、アジア企業って名前を変えたがったりするんです。ヨーロッパは100%そうじゃないです。名前を変えないことって、実は結構大事ですよ。

だから、アジア企業もそうなってほしい。どちらかというヨーロッパ企業のやり方、アプローチのほうが今の日本には受けるのじゃないかな。資本の力でこれを買ったという

のではなくて、名前もそのまま、もちろんいろんな条件があるから一概に言えませんが、名前もそのままでもいいし。とにかく技術、買っちゃうのじゃなくて一緒にやろうというスタンスが大切なんじゃないかな。そういった意味で、今、答になっているかどうかわかりませんが、そのようなアプローチのほうが正しいかなという見解はあります。

○藤澤 トークするわけじゃないですが。

○山本 ぜひぜひ。

○藤澤 私が巻頭言に書いたときの言葉の中には、1つは技術シナジーというのがあります。これがより高いほうが、アジア系であろうがヨーロッパ系であろうが買ってほしいなど思うんです。つまり、後継者がそのまま残らなくても、今度、新しく買収してくれた企業に後継者が代わるのがいずれありますので。

2番目は、残された従業員がそのまま引き継いで働けるということです。その場合に、従業員が持っている全体としての企業文化と、買収する側の企業文化がうまく相まじり合って、異文化シナジーを発揮するという、こういうシナジー効果ですね。2つのシナジー効果が双方に働くのが大事だということです。非常に当たり前のようなことを書いてしまったんですけど。

今おっしゃられたように、ヨーロッパの企業のほうに、被買収会社の名前を変えずにそのままテークオーバーするところを、私は非常に重視しているなどと思います。

○山本 先生と同じようなことを話してよかった。

○藤澤 しかし、もう少し早く、2カ月ほど前にその話を聞いてくれば、もっといいのを書けた。済みません、どうも。巻頭言です。関西ですが。

○山本 どうもありがとうございました。ほかに何かございますか。本当に、カジュアルな話で結構です。

○藤澤 ファイナルアンサーをされますので、クエスチョンが。

○山本 ファイナルクエスチョンです。

○藤澤 記念になるような、参加した記念として。おとなしいですね。入門の授業、たくさんの方が質問してくれたのですけど。

それでは、きょうの御講演を、時間、少し早めているかもしれませんが、これにて山本隆夫様からのファイナルレクチャーを終えたいということです。ありがとうございます。

○山本 ありがとうございます。

○藤澤 この後、大阪本部長の藤井真也様から閉会の辞をいただくことになっております。もう既に20分になっていますけど、お越しいただけましたか。まだですか。

私が今から少し、きょうのレビューになりますけれども、「EUと日本の経済関係のトレンド予測」を致します。その前に皆さんにお願いしたいことがあります。アンケート調査への御協力を頂きたく思います。配付用紙がございますね。それについて、自分の思ったとおりに書いてください。その書く時間を、今与えます。申し訳ありません。書いた人はそれなりにもう一回見て、書き足すことがあるかどうかを確認してください。非常に多くのところに目をやっていた方も多いようですが。

なお、4番の、今後取り上げてほしいテーマとかあればというのがあります。そこに何か書いていただいたら、今後の産業研究所における講演会等において、実はこういうテーマを採択したというふうになるかもしれません。ということで、まだこの用紙、お持ちでない方はいますか。そうしたら、数分後に閉会の辞に移りますので、少しライティングする時間をとります。

(休憩)

○藤澤 お待たせしました。本日の最後は、16時40分からという予定ではありますが、閉会の挨拶をしていただくということで、JETROの大阪本部本部長であります藤井真也様から閉会の言葉を5分程度いただきます。よろしくお祈いします。本日はどうも、お忙しい中ありがとうございます。

○藤井 皆さん、こんにちは。ただいま御紹介にあずかりました、JETROの大阪本部長をしております藤井でございます。きょうは午後半日ですか、専門家の方々のお話を皆さん聞かれたということで理解しております。

閉会の挨拶ということで、簡単に幾つか、私が思うポイントだけ御紹介したいと思えます。まず、私どもJETROは政府系の貿易投資を推進する機関でありまして、日本企業さんの海外展開支援、そして外国企業さんの日本への進出、対日投資、これを双方向でやっている貿易投資機関でありまして、日々、企業さんと接しているということでございます。

私は個人的にはアメリカ、ニューヨーク、シリコンバレー、直近だと南チェンナイに駐在して働いていたと、そういう経歴でございます。昨今のJETROの、特に海外に展開される進出日系企業さんのデータを持ってきました。今はやはりASEAN、中国、チャイナプラスワンで、どこが輪になるかということで、最近はASEANに大変人気があり

ます。なので、ASEANに最も注目しています。私も大阪ではベトナム、去年は一番関心著しくなってきたということでありまして、およそ年間6,000程の企業さんからの個別相談を受けている状況でございます。

皆さん、初心者の方の御質問から、プロの方の御質問からいろいろありまして、やっぱり最近ふえてきたのが、我々の内部では横横と言っていますけど、日本から海外への進出相談というよりは、中国に進出しているけども、中国からベトナムに物を運ぶ場合どうすればいいか、関税はどうするのだ、FTAはどうするのだと、こんな話が非常に増えてきた。まさに、これはグローバルのビジネスをやってらっしゃる企業さんが増えてきているのかなということでございます。

皆様、貿易のキーワードは3つございまして、人、物、金をスムーズに移動させるということで、公益の経済連携協定ですとか、倍の2国間の協定があります。昨今ですと、TPPから米国が離脱して、最近だと米国抜きにしてTPPイレブンで会合を設けたりして、俄然その注目を浴びてきたのはRCEPです。これは昔のASEANプラスワンとかスリーとかシックスと言われた対象国が俄然注目を浴びてきたという時代になってきたということでございます。

私は専門家の方々が調べられた資料を拝見して、重なったことを言ってもしょうがないと思いますので、「人」の話をしたいと思います。私がアメリカに住んだりインドに住んだりしていたときに、メイドインUSAとかメイドインジャパンとか、メイドイン英国だとかいろいろある中で、それを誰が作っているのかというのは、なかなか昨今の議論の中で抜けているように思っています。

例えば、これはデータを持ってきましたけど、日本にいる外国人の方って、どういう方が来ているか皆さん御存じですか。御紹介すると、中国、韓国、フィリピン、ブラジル、ベトナム、そしてネパール。こういう順番ですね。この方々が日本でいろんなビジネスをされている。私がいたインドの料理屋が日本に来ていますが、大体ネパール人がやっています。私の場合、直近は名古屋にいましたけど、トヨタさんのサプライヤーの方々が多くブラジル人の方を雇用して、技術なり商品作りをやっているということです。

きょう話題になった英国とか米国はアメリカのトランプさんが言っている、メキシコが一番多くて、それからフィリピン、中国、インド。こういう順番です。イギリスはポーランド、イタリア、フランス、ドイツ。南部EUの方々が330万人、イギリスでビジネスをしている。きょうのお話は国、国家がどうなっていくかという話だったのですが、私は

そこでもう一つ大事な視点は、どの人とつき合って、どの人と一緒に仕事をやっていくかということが重要だと思ってるんですね。

ですから、今、トヨタのサプライヤーの方々は、ブラジル人抜きには物がつくれな
いみたいになってきた。アメリカのシリコンバレーって行かれた方がいるかどうかあれで
すけども、あそこのシリコンバレーも世界最先端の物づくりの町ですけども、何とあそこ
の人たちはアメリカ人が少ないです。インド人が50%以上。ですから、トランプ政権が
ビザの発給をやめるとシリコンバレーがもたなくなる。インド人がシリコンバレーを回し
ていると、こういう論点です。

ですから、ここに壁をつくり始めるとシリコンバレーがどうなっていくのか。例えば日
本が壁をつくったら、トヨタさんのサプライヤーはどうなるのかということになってくる
わけで、やっぱりどの商品がどの人たちによって、どこでつくられているかという、これ
が非常にこれからは重要な時代になってくるんじゃないかなという気がしています。

きょうはEUの話が中心で、対日投資の話もありましたけど、EUの対日投資残高は日
本での受入総額のうち5%以下で、非常にお恥ずかしい数字となります。やっぱりお手本
になるのはサッチャーさんがいたイギリス、英国が開かれたビジネスということで、その
ときの英国の対外直接投資の対GDP比に対する残高は50%ぐらいまでいきましたから、
開いた国でいろんな人が入ってきて仕事をしたから英国は発展したんだと、こういうこと
でありますよね。

ですから、人の壁をつくるのが、これからどういう弊害が出てくるのか。どの人と
我々は仕事をするのかと、こういう視点でぜひ、今回の専門家の皆さんの講義を聞かれた
と思いますので、プラスして人にもぜひ注目していただいて、これからの世の中をどうや
って乗り切るか、あるいは御自身たちがグローバルするときの相手はどの人か。どの国で
やるかも大事ですけど、その国のどの人種の人とつき合うかと、このような視点で、ぜひ
見きわめていただけるとよろしいかなと思います。簡単ではございますが、私からの閉会
の挨拶とさせていただきます。きょうは長時間、御清聴ありがとうございました。

○藤澤 藤井様、全く私たちが言及しなかったところを、うまく盲点を突いていただき、
まさしくそのとおりだと思いました。人を雇うということと、どういう人がその商品を買
うかをマッチングして、これからの消費者行動が継続できるということを、国際比較して
やっていきたいと思っております。もしそれに御関心がありましたら、そういったテーマ
で御要望ください。そのときは藤井様に、こちらに御講演いただくことになろうかと思ひ

ます。どうもありがとうございました。

それでは、きょうのE U合同セミナーをこれにて閉会いたします。御参集いただきました皆様方に心から感謝申し上げます。皆様方の益々の御健康を願って、これで閉会とします。

4. 対米通商政策

(1) 現 状

- トランプ政権:Biへ⇒TTIPの交渉停止

(2) 本 質

- 欧米間の通商ルールをグローバルなデファクト・スタンダードに。域内改革。

(3) 今 後

- いずれ再開。米は対英FTAを優先。

5. EU-日本FTA/EPA

(1) 現 状

- 18回の交渉。自動車vs.農産品、NTB

(2) 本 質

- 欧日間の通商ルールをアジアにおけるベンチマークに。域内改革促進。

(3) 今 後

- 対米・対中政策により、妥結へ

6. EUメガFTA政策の今後

(1) 長期的に

- 地域統合を核としたWTO改革

(2) 中期的に

- TTIP交渉再開。米保護主義的政策への対応⇒この間に新たな関係構築。

(3) 短期的に

- EU-日本FTA/EPAの締結

【参考URL等】

- (1) 欧州委員会 DG Trade
<http://ec.europa.eu/trade/policy/in-focus/ttip/>
<http://ec.europa.eu/trade/policy/in-focus/eu-japan-free-trade-agreement/>
- (2) 米国通商代表部 (USTR) <https://ustr.gov/ttip>
- (3) 外務省 EU-日本FTA/EPA
http://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/page6_000042.html
- (4) 2016年3月21日に更新されたTTIPの交渉のテキストは、次を参照；
European Commission, DG Trade, EU negotiating texts in TTIP,
<http://trade.ec.europa.eu/doclib/press/index.cfm?id=1230>
- (5) 現時点でのTTIPの分析として、ECORYSの次の報告書がある；
Trade SIA on the Transatlantic Trade and Investment Partnership (TTIP) between the EU and the USA, Draft Interim Technical Report (May, 2016)

関西学院大学産業研究所 主催
日本貿易振興機構(JETRO)&日本貿易学会 協力
EU合同セミナー

日本製造企業の対EU進出のトレンド —家電メーカーに焦点を当てて—

関西学院大学 産業研究所 所長
日本貿易学会 会長
藤澤 武史

2017年5月20日 関西学院大学 大阪梅田キャンパス1004教室

本報告の主な狙いと論述手順

1. 日本企業のEU進出に関する概要説明
2. 欧州の市場統合前から統合後にかけて日本の家電メーカーの市場参入戦略がどのように転換したかを探求。その際、国際市場参入戦略の理論モデルを適用。
3. パナソニックに焦点を当てて、欧州進出行動の原理を追求。

EUの主要国に対する日本メーカーの国別進出特性
イギリス：過去、全世界からの進出数はEU内で過去最大。日本からのEU域内進出企業において乗用車生産の最大受入国。英国の全産業で最大売上高。持株会社と地域統括会社および金融子会社の設置も特徴的。
ドイツ：2015年に全世界から1253件の直接投資を受入れ。ハイテク製品の完全所有生産子会社とハイテクR&D子会社は日本から最大数&規模。EUでは最大級のマーケティング機能を兼ねるEU地域統括本社が特徴的。
フランス：2015年は724件の受入れ。R&D子会社が目立つ。地域統括会社と金融子会社は予想した以上に少ない。
オランダ：生産子会社よりも持株会社、地域統括会社、金融子会社に目が行く。EUの交通の要衝として物流子会社が異彩を放つ。
ベルギー：R&D子会社とトヨタなどの地域統括会社が光る。
イタリア：2015年は201件の受入れ。デザイン関係の対内投資あり。
東欧諸国：生産子会社が増加傾向。労働コストの低さと知的水準の高さから携帯電話の組み込みソフト等、ソフト開発が盛ん。

日本家電メーカーの欧州進出に見られる全体的なトレンド

コモデティ化しやすい家電製品は、EU市場統合を狙いとした西欧での現地生産が軌道に乗っても短命で終わり、その後、東欧への移転も一部見られたが、中国とASEANへの生産シフトが隆盛となった。欧州市場統合前に日本の家電製品が現地生産シフトしたのにはそれなりの理由があった。欧州の白物家電には各国対応型で差別化しやすいという特徴と、各国特有の流通経路を使うため流通企業との交渉コストを考慮に入れなくてはならないからだ。同じ製品を単一国内生産したのはその意味で正当化される。EU市場統合が確立した1992年頃には家電品の生産集約化が流行った。EU域内関税の撤廃(移動障壁をなくすこと)と、各国が自国メーカーと流通業者を保護するための「製品における各国仕様」という差異化を少なくするという物理的な障壁が徐々に取り除かれるという、2つの市場統合メリットを享受できるからだ。とはいえ、家電品の多くは製品アーキテクチャーがオープンモジュールなだけに、こうした特徴の製品は設計図さえ渡せばアジアの企業が模倣して作れるため、欧州内子会社生産から撤退してアジアへ生産シフトするのは十分に予期された。

日本乗用車メーカーによる欧州進出の全体的なトレンド

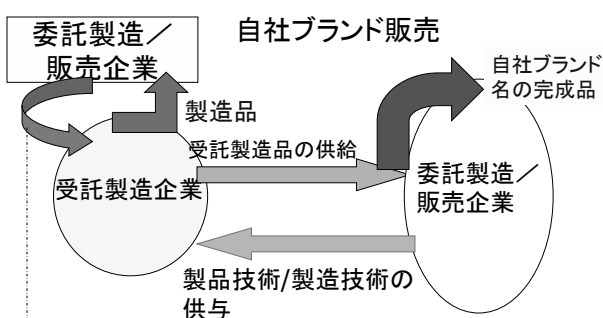
家電品と対照的に、クローズド・インテグラルな部品を多く使用するガソリン車では、日本乗用車メーカーの部品の性能の良さが消費者から高く評価された。また、生産工程にまで「ものづくり」のスキルと管理技法が欧州内子会社工場にも移転され、生産技法も暗黙知(tacit knowledge)的な性格を帯びるため意外に模倣されにくい。現地で生産することを通じて日本乗用車メーカーのコーポレート・ブランドはより高められ、現地に根付く会社として欧州のコミュニティからも高く評価された。ただし、営業キャッシュフロー・ベースで見ると、トヨタ以外は苦戦を免れない。ホンダでさえ営業キャッシュフローは実質0に近い。市場シェアも伸び悩み傾向となり、現代自動車や新興国メーカーとの競合が待ち受ける。

もっと懸念されるべきことが今後起こり得るであろう。現在でこそ、ディーゼルエンジン車が欧州では人気があるが、その消費者の多くが電気自動車へ切り替える動きを見せたら、日本乗用車メーカーは不利な地位に陥るであろう。電気自動車自体がオープンモジュールな要素が色濃く、コモデティ化しやすいからだ。しかも一番付加価値が高いエンジンに搭載されるEV(電気バッテリー)では欧州標準が先行しているからだ。EVにおいては、パナソニックがEU標準に対抗している。同社は2014年にその対抗戦略を本格的に打ち出した。

【補論】

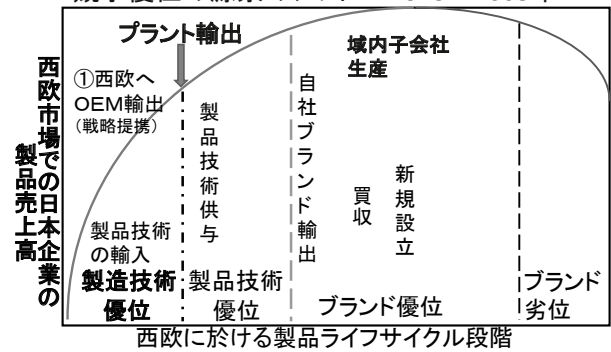
トヨタがEV車を通り越して水素ガスエネルギー車に戦略の重点を起し始めたのは賢明な選択かもしれない。製品技術(規格)の無償供与は次世代車の普及を意図している。EUはドイツをはじめ地球環境にうるさい国民が多いので、トヨタの狙いは要注目だ。

OEM(相手先ブランドによる生産)の典型パターン

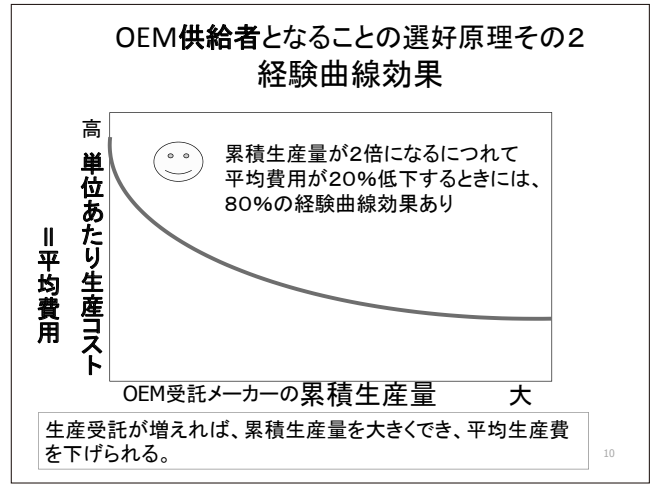
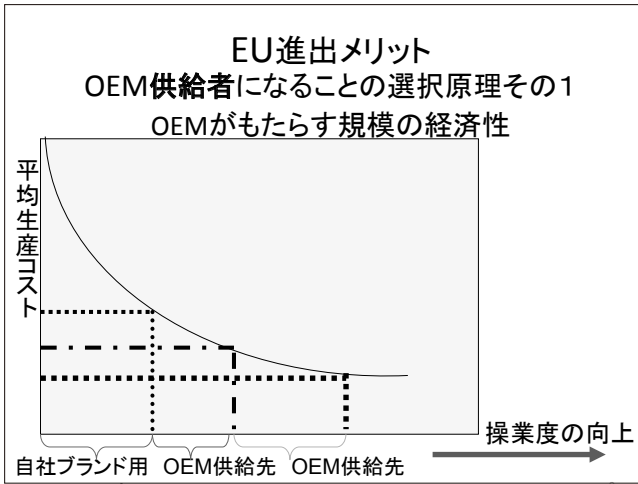


* OEM ; original equipment manufacturing (manufacturer)

日本メーカーが歩んできた西欧市場を標的とした競争優位の源泉のシフト 1975~2008年

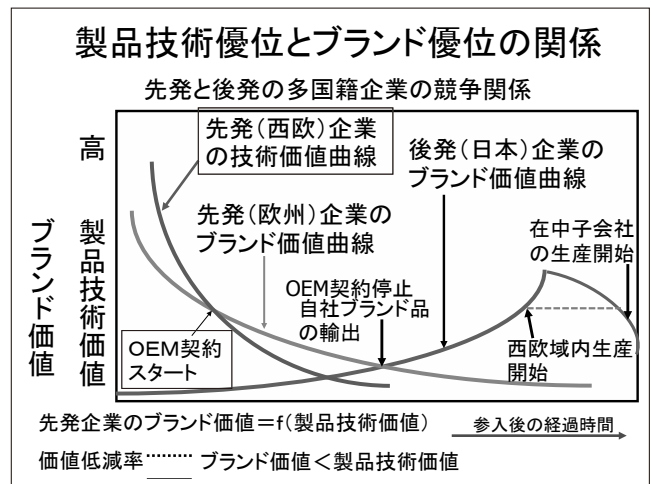


注) ここでの3つの「優位」とは、欧州企業ならびに欧州に進出した企業と対比した日本メーカーの優位性を意味する。



OEM供給企業と調達企業間の競争／協力関係のダイナミズム

- 1) 競争力格差が大きいとき、協力関係に入れるのか、小さいときに協力関係になりやすいのか → **格差が小的时候に戦略提携が成立しやすい(パートナーシップ)**
- 2) 両社間の得る事業活動付加価値は何か。
製造・供給者はOEM供給製品の製造付加価値を得る上、供与された技術を学習可能。OEM輸入企業は製造コスト削減メリットによる販売(営業)利益の拡大を見込める。長期的には製造しないことによるブランド価値の低下リスク。



パナソニックの欧州向け事業展開のトレンド

- 第1段階: フィリップス(オランダ)などからカラーTVの製品技術を輸入
- 第2段階: フィリップスなどにOEM(相手先ブランドによる生産)供給 = 自社製品の非独自ブランドの輸出
- 第3段階: 松下電器産業のプラント(工場機械・設備)を輸出
- 第4段階: 欧州企業へパナソニックの製品技術を供与(ライセンス)
- 第5段階: 自社ブランド製品の日本からの輸出
- 第6段階: 欧州域内で海外子会社生産開始

パナソニックの欧州向け事業展開のトレンド

- 第7段階: EU域内で研究開発子会社設立
- 第8段階: EU域内で生産拠点の集約化
■1990年代に英国のカーディフに一大カラーTV工場 → 単一市場内での他国へ輸出

現在、EU域内にカラーTV工場は1つもなし。
1990年代からの在中国北京生産子会社工場の本格的な稼働など、中国+ASEANでの本格的な生産にとって代わられた。
家電品の在欧州生産子会社も消滅。

日系家電企業の在欧州子会社生産分業形態の転換

- 第1段階 1980年代まで
在英子会社 → カラーTV、冷蔵庫、洗濯機、オープンレンジ
在仏子会社 → カラーTV、冷蔵庫、洗濯機、オープンレンジ
在伊子会社 → カラーTV、冷蔵庫、洗濯機、オープンレンジ
在独子会社 → カラーTV、冷蔵庫、洗濯機、オープンレンジ
- <欧州連合の成立> マーストリヒト条約 発効 1993年11月1日
1990年代以降 市場統合
- 第2段階 生産拠点の集約化 ← EU単一市場の拡大
在英子会社 → カラーTV
在仏子会社 → 冷蔵庫
在伊子会社 → 洗濯機 オープン
在独子会社 → カラーTV
- <子会社の役割の変遷> 各国別に多様な製品生産 → EU域内貿易へと転換 → 単一製品生産

戦略の選択に関する市場規模と変移性のインパクト

市場環境の変移性の程度

		低	高
市場規模	大	1980年代後半～90年代に多用: 欧州市場統合によるメリットを早期から享受 M&A(合併/買収)	日欧製薬メーカーの国際R&D子会社 IJV(国際合併)
	小	日欧中小企業によるハイテク部品の国際合併生産 IJV	市場開拓可能性を探る フィージビリティ・スタディの役割 技術供与

出所) Casson, M. (2000), Economics of International Business: A New Research Agenda, Edward Elgar Publishing Limited. 江夏健一・桑名義晴・大東和武司監訳『国際ビジネス・エコノミクス』文真堂、231p.

日本企業が得意とする製品/製法アーキテクチャー

- 日本企業は共同開発企業同士が特定関係に縛られて部品や製法を開発するので、クローズド・インテグラルを得意とする。しかし、オープンモジュールな部品をベースとする製品では、設計図さえ他社に渡れば、自社が製造しなくても他社が設計図通りに製造でき、しかも安価に製造できる場合も多くなっているため、模倣能力が高い中国の企業に製造委託するようになりがち。こうして、製造すべき製品が国際分業される。つまり、製品と製法のアーキテクチャーは企業の自社内開拓かアウトソーシングかを決定するという意味合いもあって、自社内国際分業の決定因ともなりえる。
- 参考文献：藤本隆宏共編『ビジネス・アーキテクチャー』有斐閣、2001年。

25

モジュール型 vs. インテグラル型の製品

- モジュール型の製品は、機能と部品（モジュール）との関係が1対1に近く、各部品はPCに使用されるメモリーとロジックのように、機能が分かれ、機能面で独立性が高くなる。くっつけ（インテグラル）できるものではない。他の部品との関係を気にせずに、独自で設計。
- インテグラル型の製品とは、「機能群と部品群との関係が錯綜（交錯）しており、機能と部品が「多対多の関係」にある。各モジュール（部品）の設計者は、互いに設計の微調整（擦り合わせ）を行い、相互に緊密な連携を取る。擦り合わせを通じて、新たな機能部品が開発される可能性がある。日本企業では、完成品メーカー（トヨタ）と部品メーカー（デンソー）の共同部品開発にみられるように、両社の技術者が相互の企業文化を理解し合い、技術能力が相互に高いという関係もあって、擦り合わせ型の開発を得意としている。新たな機能を生み出す高機能部品の開発が日本企業の競争優位を生み出す。

26

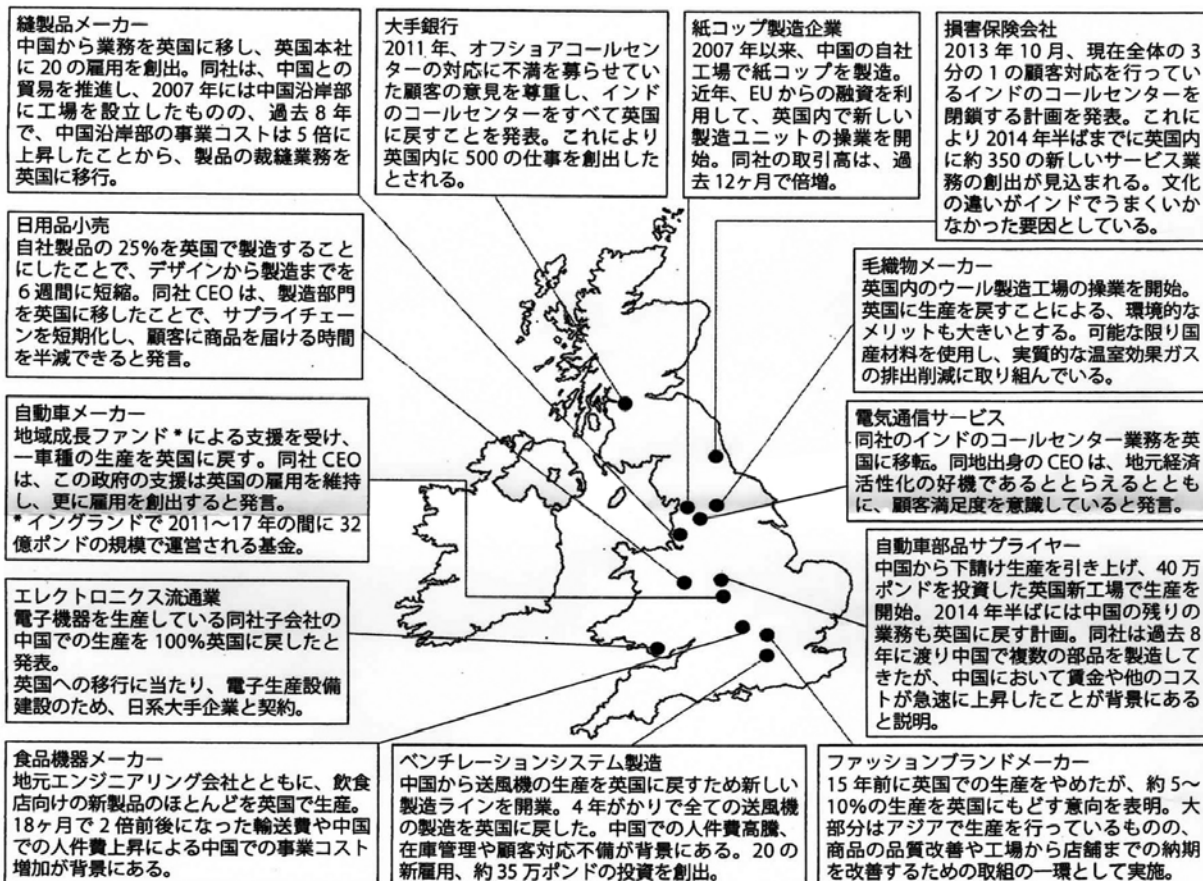
「アーキテクチャー」とは

- 「アーキテクチャー」とは、製品の機能と製法に関わる基本的な設計構想を指す。どのようにして製品を構成部品や工程に分解し、そこに製品機能を配分し、それによって必要となる部品・工程間のインターフェースをいかに設計・調整するかを決める。アーキテクチャーを分類すると、「モジュール型」と「インテグラル型」というように2つに分かる。

や対内直接投資受入れに積極的に取り組んでいる様子がうかがえる。

例えば、英国は、2014年1月に開催されたダボス会議において、キャメロン首相がリショアリングの推進を表明するスピーチを行う等、政府も明確な支援を打ち出しており、実際に業種横断的なリショアリング事例が見られている（コラム第3-1表）⁸⁰。具体的には、英国貿易投資総省（UKTI）とMAS（Manufacturing Advisory Service）が協力してリショアリングのワンストップサービスを開始したり、英国企業の競争力強化やグローバル企業の呼び込み促進を目指した大胆な法人税率引下げを段階的に実施したり等、積極的な事業環境整備を通じた立地競争力の強化に努めている⁸¹。

コラム第3-1 図 英国におけるリショアリング事例



資料：英国政府政策資料「Businesses are coming back」から和訳の上、作成。

また、我が国においても昨今の事業環境の改善等を受けて、リショアリングの事例が報告されている⁸²。マクロ経済へのインパクトはそれほど大きくないとの見方⁸³も存在するものの、リショアリングとは、かつて生産拠点を中心に、立地選択競争で主に新興国に敗れた先進国の一般的な事業環境の優位性が、企業に再評価されている現象だと言うこともできる。

企業はビジネス機能の最適配置を行うために、全世界の立地環境の変化を敏感に察知し、機動的に行動している。スピード感を持った積極的な事業環境整備等を継続して行うことで、リショアリングのみならず新規投資を呼び込む基盤となり得ることが示唆される。

⁸⁰ UK Government Policy Paper (2014) において、英国貿易投資総省が2011年以来1,500の製造業の職が英国にリショアリングしている事実を確認していること、またこれは特段高い水準ではないものの、今後も更に戻ってくる可能性を示唆していること等を指摘している。

⁸¹ UK Government Policy Paper (2015) による。

⁸² 経済産業省、厚生労働省、文部科学省（2015）第1部第1章第2節「2. 事業環境の変化に対応した国内拠点の在り方」参照。

⁸³ A.T. Kearney (2014) によると、米国における国内製造業の総生産額に対する中国、インド、ベトナム等14の新興国・地域で生産された製品の輸入額割合の変化率を検証した結果、製造業国内回帰のマクロ経済へのインパクトは言われているほど大きくないとされている。

対日投資の現場からみたEUからの直接投資

2017年5月20日

日本貿易振興機構（JETRO）
対日投資部 外資系企業支援課
参事
貿易学会会員 山本 隆夫



Copyright (C) 2017 JETRO. All rights reserved.

目次



0. : 私の略歴、外資系企業の定義

1. まず、EU対各国の特徴とユーロの謎を知ろう

2. 対日投資の現状

3. EU企業の対日投資の意思決定の仕組みと実例

4. EU企業の対日直接投資のトレンド

5. EUからの直接投資促進の課題とJETROの果たすべき役割

1994年旭化成が東洋醸造をM&A～本部長スタッフとして組織作り

1999年 JT 旭化成食品部門をM&A

～JT食品事業部に転籍 食品原料営業責任者～組織、商品再編
販社部門を油脂メーカーに売却に成功(M&A)

2005年 オランダのCSM(世界最大の製菓製パン原料メーカー)に
代表者として入社、ゼロから組織作り株式会社化

～チャンネル、商品の見直しにより、売上9年で7倍に～好調に推移
新しい技術と味を次々導入、M&A・JV視野に

2014年 ヨーロッパの事情でファンドへの突然の部門売却

2015年6月 CSM ベーカリー部門閉鎖により辞任

9月異例の外資社長からジェトロ職員へ(史上最年長の新入職員)

1) 外資企業の定義

外国資本が資本金の10%以上入っている企業(IMF基準)

日本の外資企業の数、2014年現在5,771社(2009年は
3,632社)

～外資企業の従業員数約110万人・40人に1人は外資企業
で働く～

* 経営資源の調達・オペレーションの仕組み・経営陣の構
成がグローバルベースの企業とその日本法人

2) 外資企業の意義

①: 雇用と多様性を創出する

②: 日本市場に新製品、新サービスをもたらす

③: 観光客を呼び込む

0. : 自己紹介、外資系企業の定義

1. まず、EU対各国の特徴とユーロの謎を知ろう

2. 対日投資の現状

3. EU企業の対日投資の意思決定の仕組みと実例

4. EU企業の対日直接投資のトレンド

5. EUからの直接投資促進の課題とジェトロの果たすべき役割

EU加盟国と通貨地図



ユーロに込められたEU各国の思い

ユーロに込められたEUの思い

今や国際的な基軸通貨となった「ユーロ」のデザインには、欧州統合に向けたEUの思いが込められています。ユーロ硬貨の場合、金額が記された表面は、欧州の地図をあしらった共通のデザインになっていますが、裏面は、オーストリアは「モーツァルト」、イタリアは「レオナルド・ダ・ヴィンチの人体デッサン」など、各国の独自性を表すデザインになっています。一方で、ユーロ紙幣はデザインが統一されており、表面には「窓」や「門」、裏面には「橋」が描かれています。これは、窓や門が「開かれたEU」という理念を表し、橋が「人と人のつながり」を象徴しています。紙幣に描かれた建築物は、どこの国かを限定しないよう、ヨーロッパの特徴をよく表した架空の建築物が描かれています。

● ユーロ硬貨



● ユーロ紙幣



(c) European Union, 2010

駐日欧州連合代表部発行パンフレット「EUを体験しよう～マンガで知るEUとユーロ」より

※上の紙幣画像は全種およびデザインや色を紹介することを目的としたもので、実際に流通している紙幣とは細部が異なります。

外務省ホームページより

7

EUとユーロの謎

INVEST JAPAN JETRO

仏のユーロからの離脱は可能であったか？

北欧国は、EUに加盟しているが、ユーロを使用していない

EUは、キリスト教同盟か？トルコの加盟は困難？

キリスト教の盟主、ローマ法王を守るのはスイス人傭兵

英国は、イギリス国教会。ポンドは上昇傾向

世界中にネットワークを持つアイルランドが、唯一の英語母国語国

1953年の名作米映画「ローマの休日」は、欧州経済連合を推進

EU各国の経営層になる方の特徴

- イギリスは出身階級が高い。出身階級＝学歴。
- フランスは哲学と数学に強いグランゼコール出身者
- オランダも特定の大学出身者。フレキシブル。
- ドイツは資格本位社会。ドクターがリスペクトされる。

参考 スイス人は、守りの経営で成功確率高い。

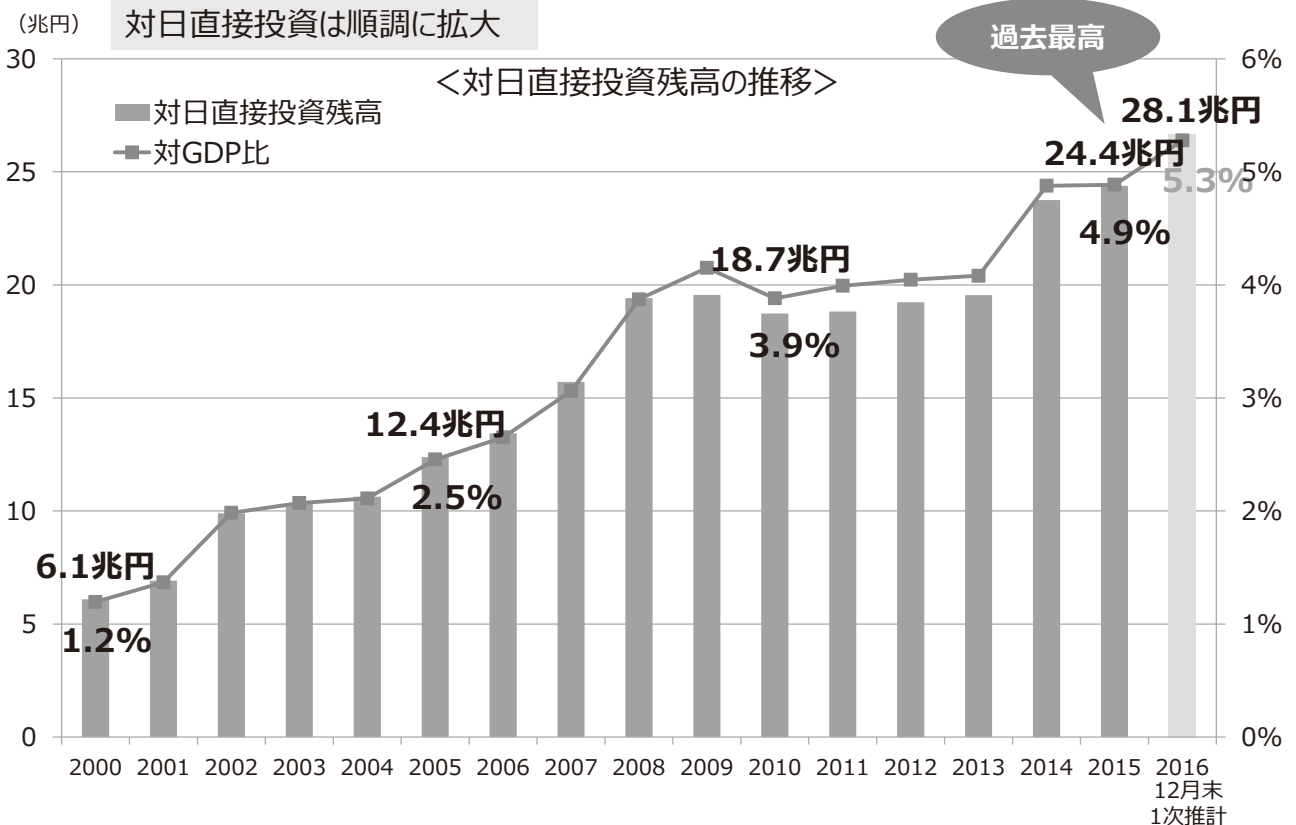
8

0. : 自己紹介、外資系企業の定義
1. まず、EU対各国の特徴とユーロの謎を知ろう
2. 対日投資の現状
3. EU企業の対日投資の意思決定の仕組みと実例
4. EU企業の対日直接投資のトレンド
5. EUからの直接投資促進の課題とジェトロの果たすべき役割

Copyright (C) 2017 JETRO. All rights reserved.

9

2. 対日直接投資の現状



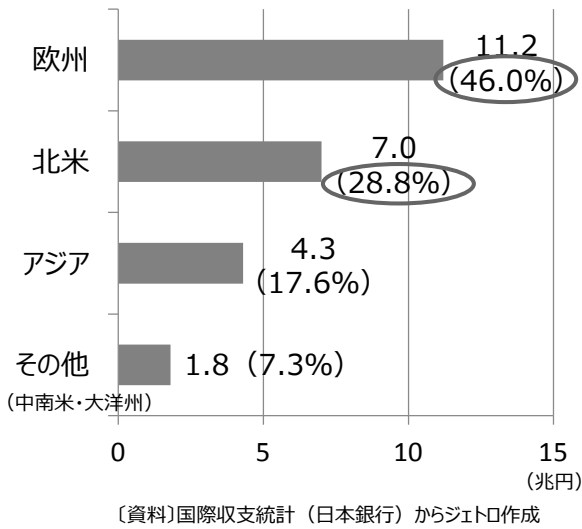
Copyright (C) 2017 JETRO. All rights reserved.

出所：「本邦対外資産負債残高」（財務省）、「国民経済計算」（内閣府）より作成

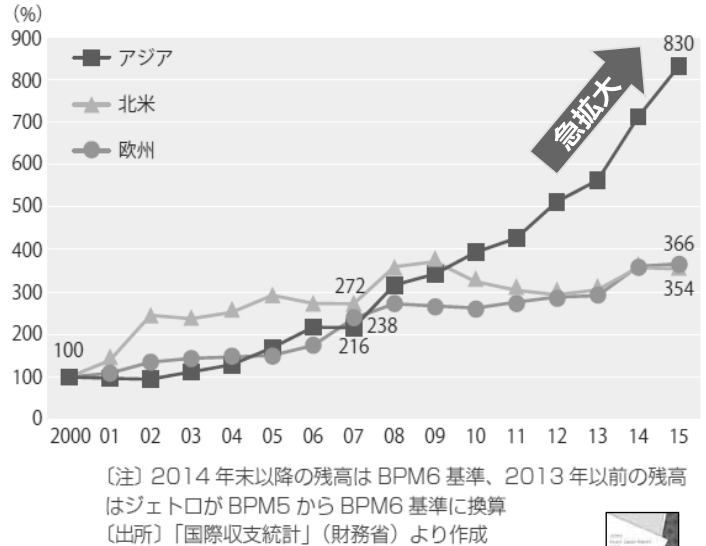
10

近年はアジアからの投資拡大が顕著

<対日直接投資残高（地域別、2015年末）>



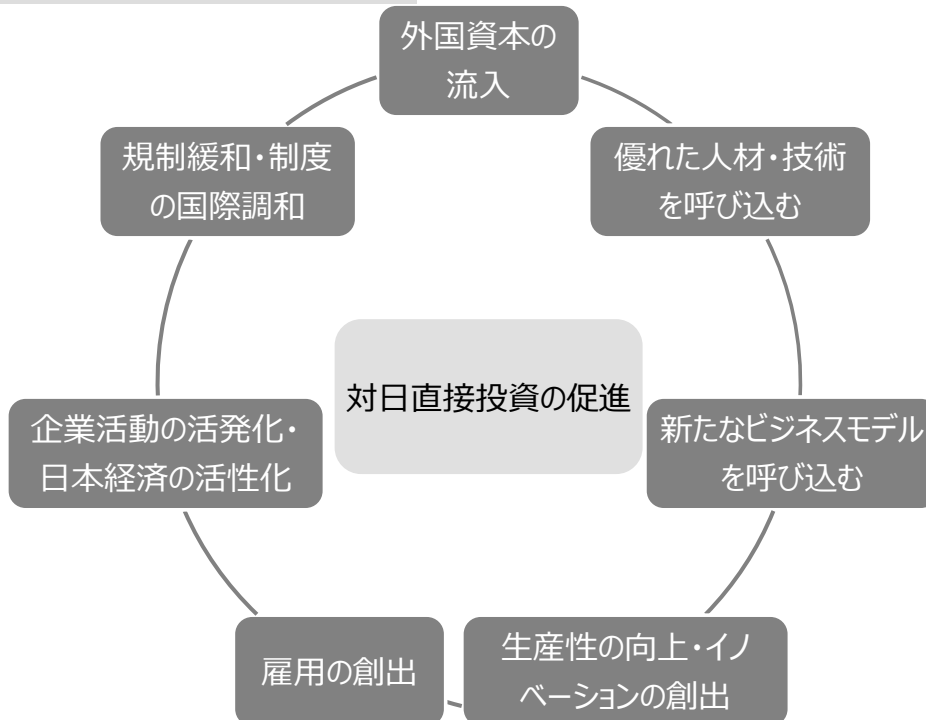
<対日直接投資残高の各地域別増加率>
(2000年を100としたときの増加率)



2.対日投資の現状 ~EUからの対日直接投資とは

対日直接投資とは
≒EU企業による日本子会社の設立

外資誘致を通じて日本経済の活性化を図る！



日本進出外資系企業の声



- 日本の本社のCEOにとって、仕事の50%以上は、本国に対し「いかに日本市場が重要か」を訴えることだ。我々は常にそれを補完する情報を探している
(エレクトロニクスメーカー)
- 母国で成功した我々は、次はアジア全体で成功したい。それには、日本市場で成功することが近道だと考えた。もちろん日本は簡単ではない。どのように進めるか慎重に検討中だ
(食品メーカー)
- 今後5年間、日本の医薬品市場は、規制緩和により、伸ばせる環境は整った。我々は新薬に進出する。そのためには日本で本格的なR&Dと製造の拠点を作る必要がある。M&Aも検討している
(医薬品メーカー)

- 我々の使命は、日本の製造拠点を存続させること。そのためには現在の工場に付加的機能を与え、アジア製造拠点に対して優位性をもたなければならない。
地方自治体との協力もぜひほしい。
(製造メーカー)
- ヨーロッパでは、シェア1位であるが、我々の商品は日本で無名であり、日本では苦戦続きであった。慎重に市場を分析したところ戦略が固まったので、一挙に攻勢にでる
(製造メーカー)

目次

0. : 自己紹介、外資系企業の定義

1. まず、EU対各国の特徴とユーロの謎を知ろう

2. 対日投資の現状

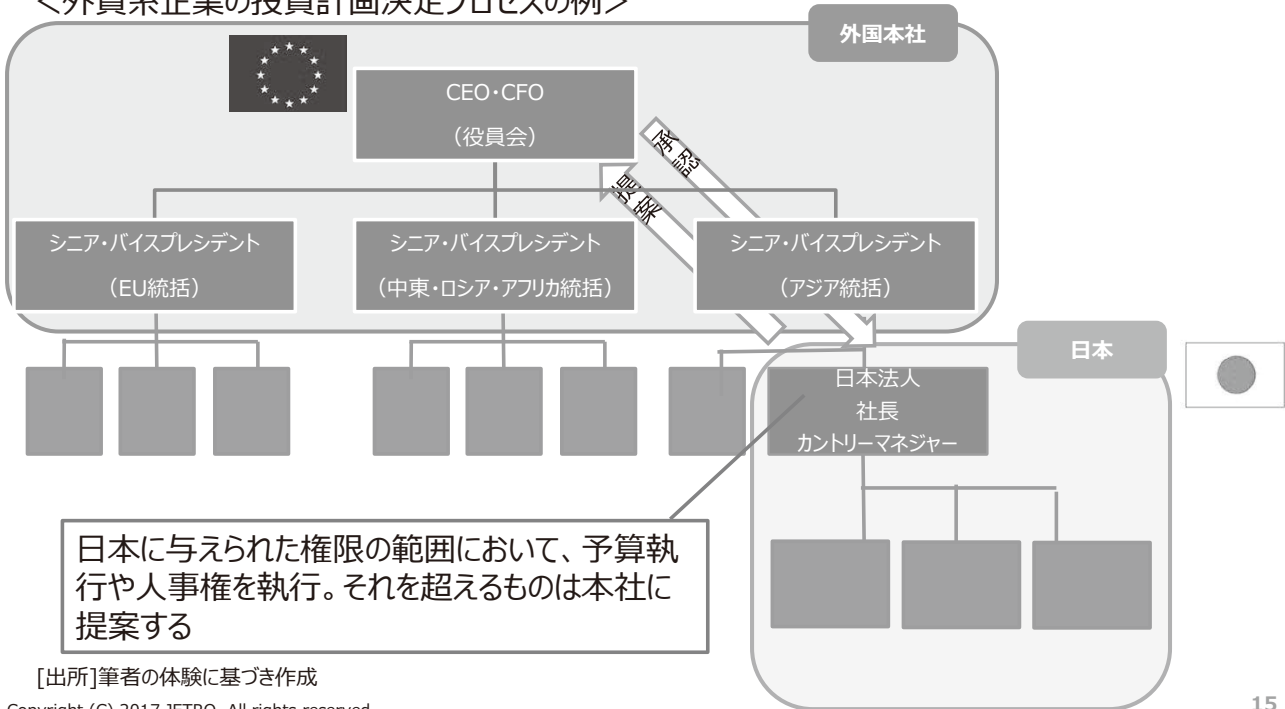
3. EU企業の対日投資の意思決定の仕組みと実例

4. EU企業の対日直接投資のトレンド

5. EUからの直接投資促進の課題とJETROの果たすべき役割

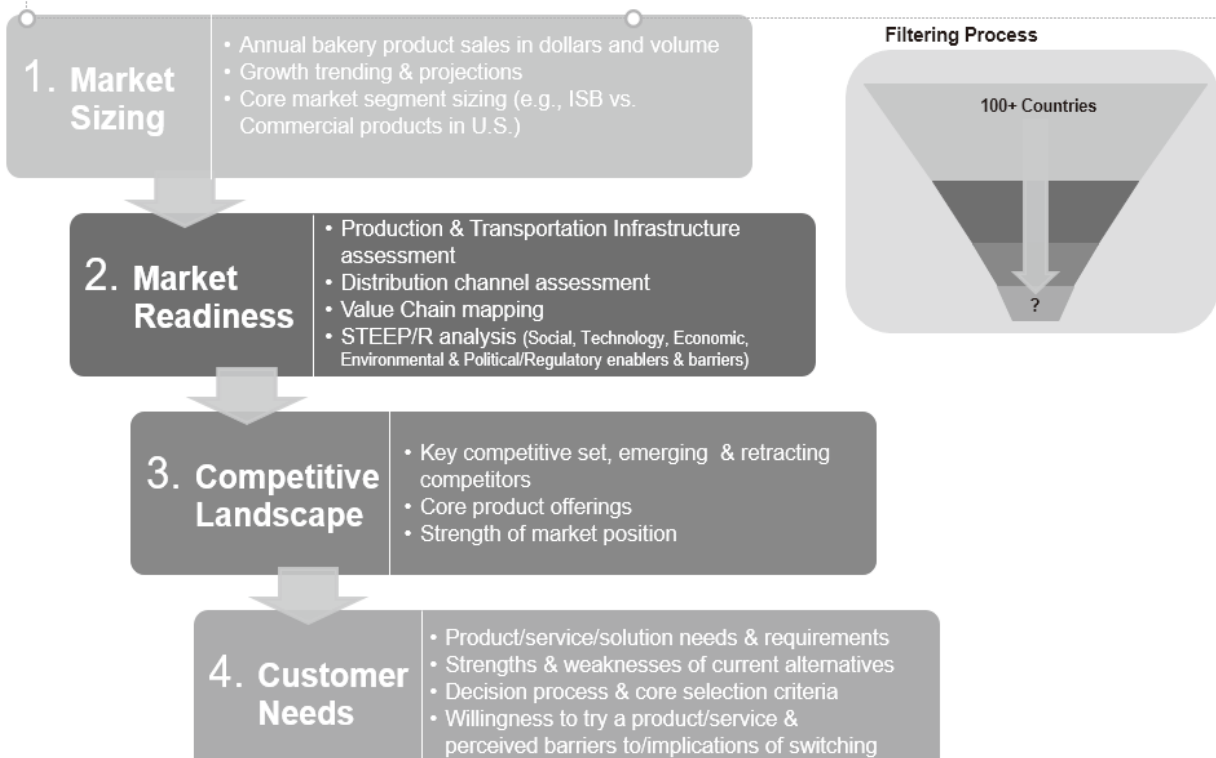
- ・日本の出先は、本国本社に対し、日本の「変化」や「役割」をアピール
- ・企業のグローバル戦略の中で、日本の位置づけをインプットし、成長分野を示す必要がある

<外資系企業の投資計画決定プロセスの例>



3. 実際に行われた対日直接投資意思決定のプロセス 1

Agreed Upon Framework: For each global market targeted, bakery (bread + sweet goods*) market information gathering will follow a staged process, filtering opportunities and enabling a go/no decision at each step in the evaluation approach.

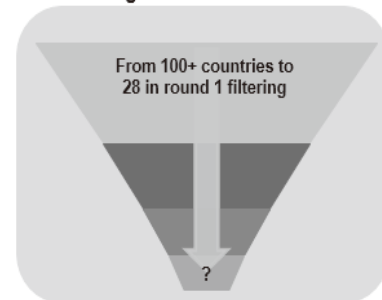


3. 実際に行われた対日直接投資意思決定のプロセス2

Revised List of Global Target Markets: As determined by collective input from International Bakery Strategy team. Those in bold are “highest priority” or “lead” countries.

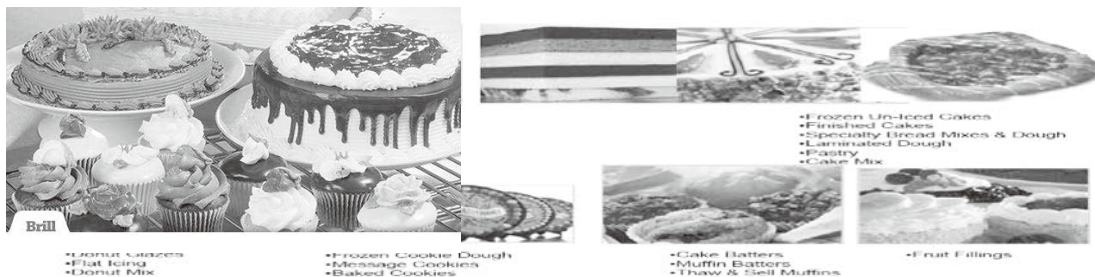
Priority	Country	Region	Lead Countries	Level/Completeness of Information we have for:			
			Identify "Lead" and "Emerging" Countries (can be more than one of each) in each Region, as well as those to "Exclude" altogether from evaluation	Market Size (Heavy, Moderate, Light, None)	Market Readiness (Heavy, Moderate, Light, None)	Competitive Intelligence (Heavy, Moderate, Light, None)	Customer Needs (Heavy, Moderate, Light, None)
1	Japan	Japan	Lead	moderate	moderate	moderate	moderate
1	Korea	Korea	Lead	moderate	moderate	moderate	moderate
1	China	China	Lead	light	light	light	light
1	India	India	Lead	none	none	none	none
SE Asia							
1	Thailand	SE Asia	Lead	moderate	moderate	light	light
1	Malaysia	SE Asia	Lead	moderate	moderate	light	light
2	Indonesia	SE Asia	Emerging	moderate	light	light	light
2	Philippines	SE Asia	Emerging	moderate	light	light	light
Latin America							
1	Brazil	Latin America	Lead	heavy	heavy	heavy	heavy
2	Colombia	Latin America	Emerging	moderate	light	light	light
2	Argentina	Latin America	Emerging	heavy	moderate	moderate	moderate
2	Venezuela	Latin America	Emerging	moderate	light	light	light
2	Chile	Latin America	Emerging	heavy	heavy	moderate	moderate
Africa & Middle East							
1	South Africa	South Africa	Lead	moderate	moderate	moderate	light
2	Kenya	Kenya	Emerging	light	light	light	none
2	Nigeria	North Africa	Emerging	light	none	none	light
2	Algeria	North Africa	Emerging	none	none	none	none
2	Egypt	North Africa	Emerging	light	light	none	none
2	Morocco	North Africa	Emerging	none	light	none	none
2	Tunisia	North Africa	Emerging	light	light	light	none
1	Saudi Arabia	Middle East	Lead	moderate	moderate	light	moderate
1	UAE (United Arab Emirates)	Middle East	Lead	moderate	moderate	moderate	moderate
1	Israel	Middle East	Lead	moderate	moderate	light	moderate
2	Kuwait	Middle East	Emerging	moderate	moderate	light	light
2	Iraq	Middle East	Emerging	light	light	none	none
2	Syria	Middle East	Emerging	light	light	none	none
2	Jordan	Middle East	Emerging	light	none	none	none
2	Lebanon	Middle East	Emerging	none	none	none	none

Filtering Process



CSMが、日本にもたらした効果例・アメリカ菓子急拡大・フランス菓子の大衆化

着任した2005年アメリカ菓子品の売上はゼロ。市場でもほとんど見られなかった。アメリカから提案されたアメリカ菓子（売れるわけない）。
→フランス菓子の技術者招聘し、フレンチツイストアメリカンのレシピ。製粉メーカーの技術者を雇い、日本向けレシピ開発



2005年から2011年、アメリカ菓子のマーケット急拡大に成功！マフィン・スコーン・クッキー・ドーナツに絞り日本向けにアレンジ



高級ホテル・デパ地下など 高級店のみで売られていたフランス菓子の原料の廉価版を開発し、CVSや大量生産ルート（AKB48企画のケーキや7-11）に拡大

0. : 自己紹介、外資系企業の定義

1. まず、EU対各国の特徴とユーロの謎を知ろう

2. 対日投資の現状

3. EU企業の対日投資の意思決定の仕組みと実例

4. EU企業の対日直接投資のトレンド

5. EUからの直接投資促進の課題とジェトロの果たすべき役割

4. EU企業の投資のトレンド (社長インタビュー資料1) INVEST JAPAN JETRO

			社長国籍	投資効果&投資計画		Win-Win	地方経済	JVor MA	海外波及
				イノベーション	大規模雇用				
仏	環境・エネルギー	初進出	外	○					
英	環境・エネルギー	初進出	外			○			
英	観光・サービス	初進出	外						
英	サービス	初進出	外	○		○			
英	金融	安定	外→日			○			○
英	製造・インフラ	拡大	外	○					
英	観光・サービス	拡大	外	○	○				
英	金融	拡大	日			○			○
アイルランド	製造・インフラ	拡大	外	○					
ノルウエー	環境・エネルギー	初進出	外			○			
ノルウエー	製造・インフラ	拡大	外	○					
ノルウエー	製造・インフラ	拡大	日	○		○			
スウェーデン	観光・サービス	拡大	日→外	○	○	○	○	○	
スウェーデン	製造・インフラ	拡大	外→日			○			
デンマーク	製造・インフラ	拡大	日	○				○	○
蘭	ライフサイエンス	拡大	外	○		○			
蘭	観光・サービス	初進出	外		○	○	○		
蘭	製造・インフラ	拡大	外→日	○		○	○	○	○
蘭	製造・インフラ	拡大	外→日	○		○	○	○	○
蘭	金融	安定	日						○
蘭	サービス	拡大	外→日		○	○	○	○	
蘭	製造・インフラ (空調)	拡大	日	○					
蘭	サービス (海運)	拡大	外	○	○				
蘭	製造・インフラ	拡大	外	○		○		○	
蘭	食品	拡大	外	○		○			
ベルギー	食品	拡大	外	○			○		○
ベルギー	食品	拡大	外	○					
ベルギー	サービス	中断	外			○			
ベルギー	食品	拡大	外		○		○		

			投資効果&投資計画							
			社長国籍	イノベーション	大規模雇用	Win-Win	地方経済	JVor MA	海外波及	
仏	サービス	拡大	外			○				
仏	製造・インフラ	拡大	外	○	○	○	○			
仏	製造・インフラ	拡大	外	○		○				
仏	サービス	拡大	外→日				○			
仏	製造・インフラ	拡大	外	○		○		○		
仏	製造・インフラ	拡大	日	○		○	○	○		
仏	製造・インフラ	拡大	外	○						
仏	製造・インフラ	拡大	外				○			
仏	化粧品	拡大	外	○		○				
仏	食品	拡大	外			○		○		
仏	食品	拡大	外					○	○	
独	ICT	初進出	外		○	○	○			
独	製造・インフラ	拡大	外	○		○				
独	製造・インフラ	拡大	外→日	○						
独	製造・インフラ	拡大	日→日	○			○	○	○	
独	製造・インフラ	拡大	外					○		
独	製造・インフラ	拡大	外	○			○			
イタリア	食品	拡大	日→外	○			○	○		
イタリア	製造・インフラ	拡大	外	○		○				
イタリア	食品	延期	日	○						
イタリア	製造・インフラ	拡大	日	○		○				
西	サービス	拡大	外			○				
西	環境・エネルギー	拡大	外				○	○		
西	金融	撤退	外							
スイス	サービス	拡大	外			○		○	○	
スイス	サービス	拡大	外			○	○			
スイス・日	環境・エネルギー	拡大	日外			○				
ハンガリー	ICT	拡大		○		○				
	合計				32	8	31	16	11	8
44社										

Copyright (C) 2017 JETRO. All rights reserved.

21

4. EUからの直接投資のトレンドー1

～日本法人の社長へのインタビューから

1. 日本に投資する魅力は、日本の市場自身のみではなく、日本発の影響力・発信力
2. 日本的M&A・JVが浸透
3. 観光・サービス以外は、大規模雇用が少ない
4. 一番の効果は、イノベーション。新しいビジネスモデルや商品の導入による日本企業の活性化
5. EU企業と日本の大学・研究機関とのコラボが進行
6. 政府・自治体からのインセンティブを活用する動き
7. EBCの行動に活発化(Within The Reach)による規制緩和

22

Copyright (C) 2017 JETRO. All rights reserved.

4. EUからの直接投資の最新のトレンドー2

- 外資金融業界では、10年間で証券会社が50%、銀行が20%雇用減、一方アセスマネジメント企業が急増している
- 製造メーカー系では、日本の海外拠点对策で日本を強化する企業が増え始めた。日本のGDP比率が世界の10%から7%にダウン→日本発の重要性
- 箱物投資から、ソフト投資の増加
- 社長の国籍変更が、調査44社中10社で起こった
日本人→外国人 2社 外国人→日本人8社
今までは、外国人ポストじゃ日本人ポストかFIXだった
- Win-Win効果の増加

23

Copyright (C) 2017 JETRO. All rights reserved.

(出所)日本法人の社長より筆者が直接ヒアリング

参考 | ジェトロの対日投資促進事業実績 ～対日投資の重点6分野 + R&D～

	誘致重点分野	視点	ジェトロ支援事例
環境・エネルギー	次世代自動車、新エネ（リチウムイオン電池、太陽電池等）	国際競争力のある日本企業の国内集積の補完的役割を外国企業が果たす（部品、部材供給等）	◆ 二次電池：ユミコア（ベルギー）、Intelligent Energy（英） ◆ 再生可能エネルギープラント建設：Juwi（独）
ライフサイエンス	医薬品・医療機器	国内需要が拡大する分野において外国企業が重要な役割を果たす	◆ 免疫検査薬：Oxford Immunotec（英） ◆ 形成外科関連製品：Tornier（仏）
ICT	データセンター、クラウドソリューション、パッケージソフトウェア	国内需要が拡大する分野において外国企業が重要な役割を果たす	
製造・インフラ	航空機関連、自動車部品、空港、上下水道、道路運営事業等	国際競争力のある日本企業の国内集積の補完的役割を外国企業が果たす（部品、部材供給等）	◆ 自動車用シート・内装部品：Faurecia（仏） ◆ 自動車部品：Schaeffler（独）
観光	外国人観光客向け投資（エアライン、ホテル、旅行会社等）	海外からのヒトの流入増により国内需要が拡大する分野、地域活性化に大きく寄与	◆ 航空会社：イベリア航空（スペイン）、旅行保険：MAPFRE（スペイン）
サービス	大型小売（ファストファッション、会員制量販店等）、電子商取引、BPO	日本にないビジネスモデル導入による内需拡大・雇用増加	◆ 家具量販店：IKEA（スウェーデン） ◆ 雑貨：フライングタイガー・コペンハーゲン（デンマーク）

✓ R & D分野にさらなる可能性

- 研究者の層の厚さ、技術力の高い企業の存在、知的財産権ルールの遵守など、R & D拠点としての立地の優位性。

Copyright (C) 2017 JETRO. All rights reserved.

24

(参考) 外資系企業の進出動向 “Developed in Japan”
～日本の大学・研究機関との共同研究の事例

ライフサイエンス

外国企業・外資系企業	日本の大学・研究機関等	形態	内容	発表時期
オゾン (フィンランド)	旭化成ファーマ	提携	疼痛領域における共同研究・開発に関する提携	2016年6月
中外製薬 (ロシュ (スイス) 傘下)	大阪大学	包括連携	先進的な免疫学研究活動に関わる包括連携契約	2016年5月
イーライリリー・アンド・カンパニー (米)	金沢医科大学	共同研究	難治性胃がんの新規治療薬開発	2016年5月
MSD (メルク (米) 傘下)	東京大学	共同研究	創薬共同研究における戦略的パートナーシップ	2016年5月
ベーリンガー・インゲルハイム (独)	京都大学	共同研究	感音難聴治療薬の開発	2016年3月
サノフィ (仏)	東京大学	共同研究	創薬共同研究における戦略的パートナーシップ	2016年2月
アストラゼネカ (英)	国立がん研究センター	共同研究	抗がん剤の解析に関する共同研究	2015年11月
グラクソ・スミスクライン (英)	東京都健康長寿医療センター	共同研究	バイオエレクトロニクスに関する共同研究	2015年1月
バイエルヘルスケア (独)	京都大学	提携	研究候補主題の探索において協力	2014年10月
ファイザー (米)	東京大学	共同研究	創薬共同研究における戦略的パートナーシップ	2014年10月
アストラゼネカ (英)	大阪大学	共同研究	循環器疾患領域におけるドラッグ・リプロファイリング	2014年3月

ICT

外国企業・外資系企業	日本の大学・研究機関等	形態	内容	発表時期
インテル (米)	筑波大学	地域連携に関する覚書	つくば市と3者でICTを活用した市民福祉の向上や人材育成など、つくば市の発展が期待される分野において連携事業に取り組み、先進的なまちづくりを推進	2016年3月
IBM (米)	国立情報学研究所	研究契約	コグニティブ・テクノロジー (ディープラーニングなど AI の技術を含む幅広い技術) によるイノベーションを推進	2016年2月

製造

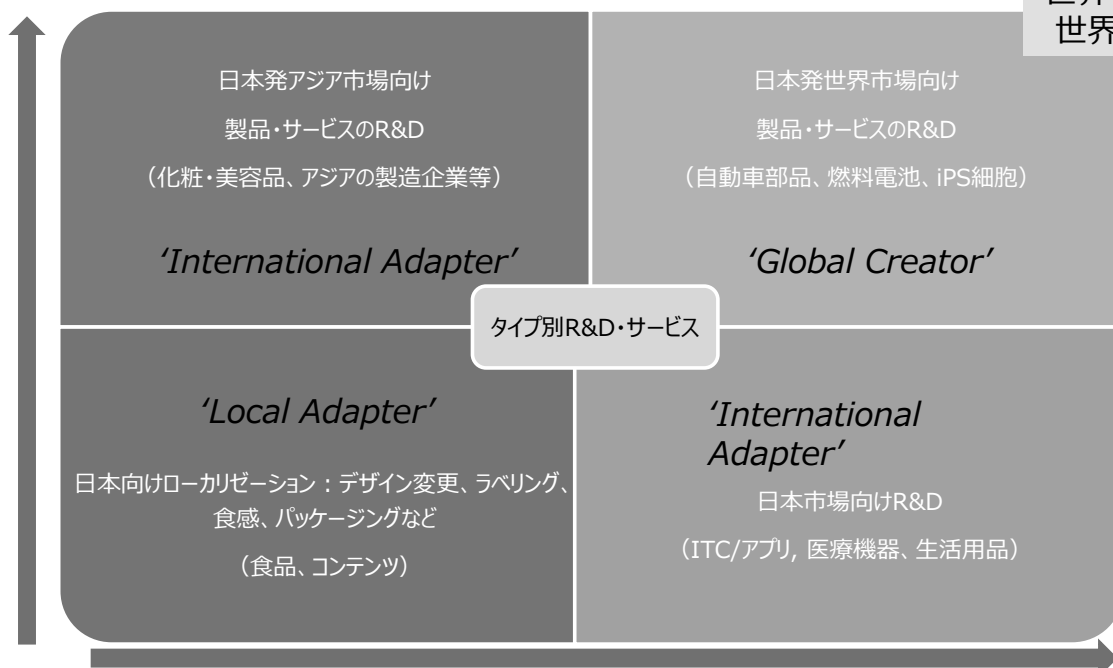
外国企業・外資系企業	日本の大学・研究機関等	形態	内容	発表時期
サンゴロン (仏)	物質・材料研究機構		フランスの国立科学研究センター(CNRS)と3者で「国際共同研究ユニット」を共同開設	2014年10月



(参考) EU企業による日本発開発・サービス拠点の諸類型

マス市場

世界戦略、
世界標準



‘Local Adapter’ ‘International Adapter’ ‘Global Creator’ の呼称は、“Innovation in multinational corporations: Control and communication patterns in international R&D operations”, Robert Nobel and Julian Birkinshaw, Institute of International Business, Stockholm School of Economics, Stockholm, Sweden, 1998 を参照しJETRO作成。いずれも基礎/応用を含む。

高品質

企業名		概要
ノキア (フィンランド)	製造 R&D	2015年5月、神奈川県川崎市にR&Dセンターを設立。第5世代 (5G) やクラウド製品の実用化に向け研究開発を強化。日本における研究成果を世界各地のR&D拠点にも導入する。
DSM (蘭)	製造 R&D 海外波及	2015年、中原氏が日本人初の社長に就任。R&D拠点を設立。海外展開する日本企業への売り込み・世界への情報発信投資にも注力。2017年2月に300人近くの人を集めた環境フォーラム日本で開催等積極展開
ゴディバジャパン (ベルギー)	製造・サービス 店舗展開	ジェローム社長就任後6年で売上5倍に。正射必中の考え方で日本のビジネスを展開。2014年に鳥取県に進出し、47県全県制覇。約300店の店舗を持つまでになる。世界では80か国、約700店舗
ランスタッド (蘭)	サービス M&A	世界第二位の人材会社であるが、2003年に初代社長マルセル氏 (蘭) が、机一つからM&Aにより業界6位の人材会社へ。2016年にも二回目のM&Aに成功。被買収会社のフジスタッフ出身者である猿谷 哲氏二代目社長に就任。
F社	製造 M&A	ヨーロッパの幅広い分野を持つ製造メーカー。日本在住の長い本国人が社長を務める。2012年から2017年の5年で、ユニークな技術を持つ中堅企業を3社買収に成功。企業名や従業員をそのまま残し、自国と日本の技術の相乗効果で更に競争力のある商品を開発。後継者難の中堅企業の技術を継承。
EFエデュケーション (スウェーデン)	サービス オリンピック	2016年Lee社長が、本社より着任。東京オリンピック・パラリンピックの公式スポンサーとして、90,000人のボランティアの英語教育を提供。同時に、日本人の英語力強化につながるプラットホームを無償で提供を計画。

Copyright (C) 2017 JETRO. All rights reserved. [出所]日本法人の社長より筆者が直接ヒアリング

27

0. : 私の略歴、外資系企業の定義

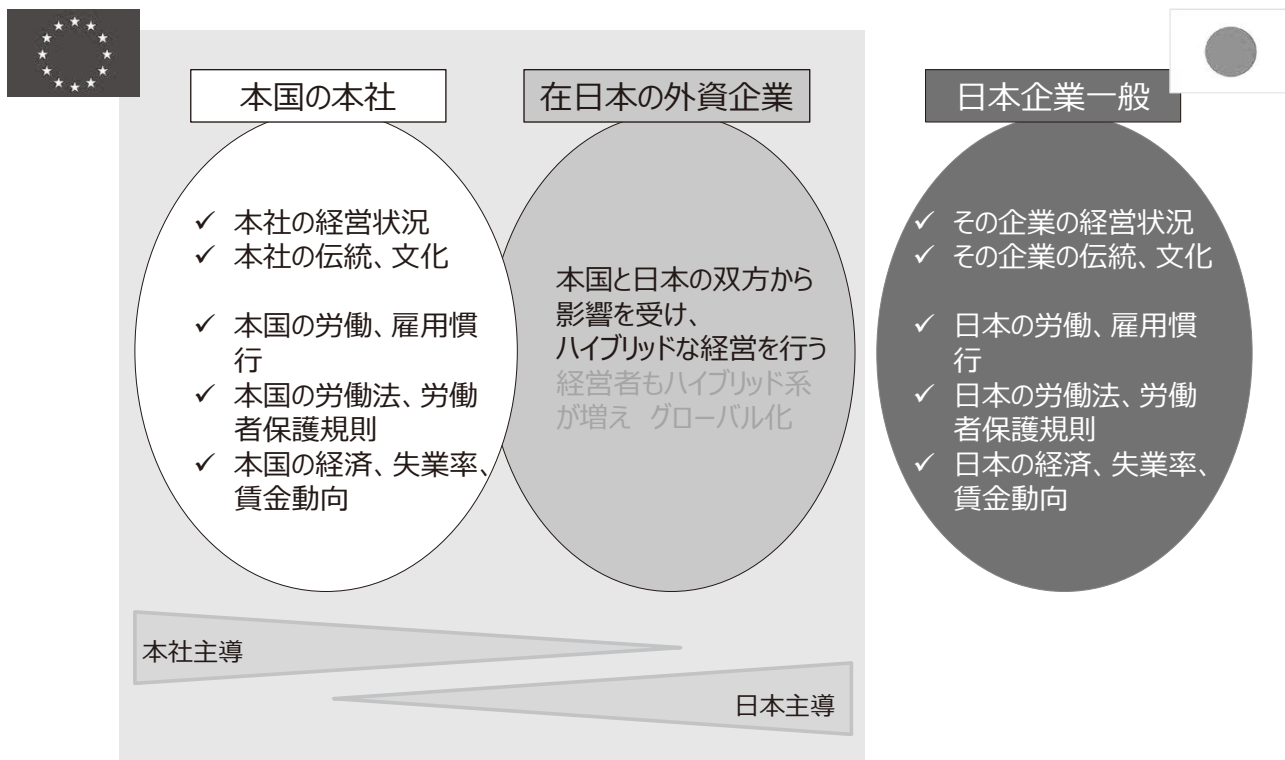
1. まず、EU対各国の特徴とユーロの謎を知ろう

2. 対日投資の現状

3. EU企業の対日投資の意思決定の仕組みと実例

4. EU企業の対日直接投資のトレンド

5. EUからの直接投資促進の今後とビジネス環境整備



Copyright (C) 2017 JETRO. All rights reserved.

(出所:各種聞き取り等により報告者作成) 29

✓ 対日投資案件の最近のトレンド

研究開発 (Research & Development)
 “Developed in Japan”



1. 日本の最先端の技術
2. 規制緩和
3. 高い知的財産権保護

協業 (合併、資本提携)
 “Collaboration with Japan”



外資系企業の強み×日本企業の強み

観光



1. エアライン (ie.イベリア航空の成田ーマドリート)
2. ホテル・リゾート
3. 旅行会社 (ie.Booking.com)
4. 観光関連サービス (金融決済・免税代行など)



Copyright (C) 2017 JETRO. All rights reserved.

規制改革を実施してビジネス機会を創出

医療・医薬品分野

- **先進医療（再生医療、医療機器）の評価の迅速化・効率化（2014年11月）**
 - ✓ 「ドラッグラグ」・「デバイスラグ」（海外承認済薬・機器の日本での承認遅れ）の改善
- **「先駆け審査指定制度」（2015年4月試行的運用開始）**
 - ✓ 画期的な医薬品について承認審査での優先的な取り扱い（早期の市場投入が可能に）
- **「患者申出療養」（2016年4月）**
 - ✓ 国内未承認の医薬品等を保険外併用療養として使用可能に

規制改革を実施してビジネス機会を創出

エネルギー分野

- **電力小売市場 全面自由化（2016年4月）**
 - ✓ 改革を継続：送配電部門の法的分離（'20年4月）、小売価格の規制の撤廃（'20年4月以降）
- **ガス小売市場 全面自由化（2017年4月）**

観光分野

- **ビザ発給条件の緩和**
 - ✓ 14カ国向け（主にASEAN諸国を対象）
- **消費税免税制度の拡充（2016年4～5月）**
 - ✓ 免税手続きカウンター業務の外部委託を可能に。最低購入金額を引き下げ

5つの約束：外国企業がビジネスしやすい環境、生活しやすい環境づくり

- 1 言語の壁の克服（店、公共施設での外国語表記）
- 2 インターネットの接続環境の向上（無料公衆無線 LAN 設置）
- 3 地方空港のビジネスジェットの実受入
- 4 海外から来た子弟の教育環境の充実（インターナショナルスクール）
- 5 外国企業からの相談への対応強化（企業担当制）



Copyright (C) 2017 JETRO. All rights reserved.

2. ビジネス環境の改善に向けた政府の取り組みまとめ

政策パッケージ：ビジネス上の課題解決のための新政策

ジェトロも参加

<p>規制・行政手続きの改善</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 「規制・行政手続見直しワーキング・グループ」を新設 • 法人設立、在留資格、許認可手続き面での課題を解消 • 海外の基準との調和を進める • 新たに500以上の法令を外国語訳
<p>グローバル人材の呼び込み・育成</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 高度外国人材の永住許可申請に必要な在留年数を短縮（世界最速級の「日本版高度外国人材グリーンカード」） • 2018年度から在留資格手続のインターネット申請が可能に
<p>外国人の生活環境の改善</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 2020年までに日本語指導を必要とする外国人児童生徒全員に指導（現在8割） • 病院、銀行、携帯電話、電気・ガス事業者の外国語対応状況をジェトロHPに集約して掲載、など



Copyright (C) 2017 JETRO. All rights reserved.

出所：対日直接投資推進会議
<http://www.invest-japan.go.jp/documents/index.html>

今後のEUからの投資のトレンド予測（例）

- 唯一の英語母国語国、ケルトの虎、アイルランドに注目
- まだある？ 北欧からの新しい技術・ビジネスモデル
- 世界第二位の農業輸出国、オランダの農業技術は？
- ドイツと日本のライフサイエンスエリアでのWin-Win連携
- フランスと日本の経済交流深まる（食文化含む）
- EU企業とのWin-Win関係のJV・アライアンスの更に進む
- 日本の大学とEU企業の連携“Developed in Japan”
- 日本発の発信力・影響力の重要さ増す
- 東京をアジアの金融センター化の可能性を探る
- アセットマネジメント企業のための環境整備
- EBC・EU大使館・商工会議所との更なる連携深まる

5 reasons to invest in Japan

WHY JAPAN?

“5 reasons to invest in JAPAN”

Reason 1 Japan's Re-emergence

1

再び成長する日本

Reason 2 Sophisticated Market

2

洗練された巨大マーケット

Reason 3 Innovation Hub

3

イノベーションハブ

Reason 4 Business Friendly Infrastructure

4

優れたビジネスインフラ

Reason 5 Comfortable Living

5

楽しく安全に暮らせる社会

登壇者略歴

(登壇順)

■藤沢 武史 (関西学院大学産業研究所長／商学部教授)

1958年生まれ。関西学院大学大学院商学研究科博士課程単位取得修了。商学博士。関西学院大学商学部教授、産業研究所長。日本貿易学会会長、国際ビジネス研究学会常任理事、多国籍企業学会理事、異文化経営学会理事、ビューティビジネス学会理事。公益財団法人海堀奨学会理事。専攻は国際マーケティング論。主要著書に『多国籍企業の市場参入行動』文真堂、2000年（2002年度日本貿易学会第1回学会奨励賞受賞）。

■鈴木 清巳 (京都産業大学／外国語学部国際関係学科教授)

1957年生まれ。早稲田大学大学院社会科学研究所博士課程満期退学。広島修道大学商学部教授を経て、2008年より京都産業大学外国語学部教授。2014年～2016年外国語学部長。日本貿易学会理事。専攻は、国際経済論、EU通商政策論。主要著書に、『現代の国際経済』嵯峨野書院、2006年。論文に、「リスボン条約後のEU通商政策」日本貿易学会年報, No.48, 2011年。共著に、『危機の中のEU経済統合』文真堂、2018年。

■山本 隆夫 (JETRO対日投資部参事 外資系企業支援担当)

1982年慶応義塾大学卒業後、旭化成株式会社入社。日本たばこ産業株式会社を経て、2005年、製菓製パン原料業界世界最大手メーカーのCSM NV（本社オランダ）の日本オフィス立上げに在日代表として参画。2015年9月、日本貿易振興機構に対日投資部参事（外資系企業支援担当）として入構。外資企業運営の経験と人脈を活かし、外資系企業の経営幹部に対するコンサル業務と市場情報提供や対日投資促進企画を担当する。



KWANSEI GAKUIN UNIVERSITY



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

産業研究所 & 日本貿易振興機構 (JETRO) & 日本貿易学会 合同EU研究セミナー

Institute for Industrial Research (IIR) & Japan External Trade Organization (JETRO) &
Japan Academy for International Trade & Business
Joint Seminar

EUと日本の経済関係のトレンド予測
(EU-Japan Economic Relations - Trend Forecast)

2018年3月30日発行

編集 関西学院大学研究推進社会連携機構事務局 研究所担当

発行 関西学院大学産業研究所

〒662-8501 西宮市上ヶ原1-1-155

電話 0798-54-6127 FAX 0798-54-6029

Publisher

Institute for Industrial Research, Kwansei Gakuin University
1-155 Uegahara Ichiban-cho, Nishinomiya 662-8501, Japan

Tel +81-(0)798-54-6127

Fax +81-(0)798-54-6029

E-mail: sanken@kwansei.ac.jp



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union