

変貌する欧州の経済構造と 求められる日本企業の対応

大久保伸夫



中島芳徳



CONTENTS

- I EUの東方拡大と新たな産業地図の誕生
- II 西欧企業の中東欧・ロシア活用事例
- III 韓国企業の中東欧活用事例
- IV 日本企業の拡大欧州戦略

要約

- 1 EU（欧州連合）の東方拡大の効果によって、東西欧州の間でヒト、モノ、カネの移動が容易になった。この経済活動の勢いは、「国境」の存在意義を低下させ、EU加盟、非加盟の枠を超えて西はバルトガルから東はロシアにまで及び、その結果、「拡大欧州市場」という新たな産業地図が誕生している。
- 2 その地図の上でダイナミックに変貌を遂げているのは中東欧諸国とロシアであり、「経済の軸」は確実に東方にシフトしている。西欧（EU既加盟国）企業はこの国と地域を存分に活用し、欧州全体における業績の拡大につなげている。
- 3 韓国企業も拡大欧州市場で積極的に事業を伸長させている。サムスン電子グループの欧州地域での売上高は年率25%程度で伸びており、アジア国籍の企業でもEUの市場統合の恩恵を受けられることを実証している。
- 4 日本企業は、欧州地域での売上高は順調に増えているものの、ユーロ高に支えられている部分も大きく、市場の成長機会を十分に活用しているとはいえない。日本企業の経営実態を見ても、欧州現地法人の収益性はアジア、北米のそれを大きく下回っており、市場変化の波に乗り遅れている感さえある。
- 5 日本企業が拡大欧州市場における収益拡大の機会を獲得していくには、①西欧偏重の欧州戦略からの脱却、②拡大欧州での事業構造改革の加速、③地域統括会社（欧州本社）による事業開発機能の強化——の3点が必要である。
- 6 日本市場の高い成長が見込めないなか、日本企業はグローバル市場に成長の源泉を求めざるをえない。新たな欧州戦略の構築が求められている。

I EUの東方拡大と 新たな産業地図の誕生

近現代の欧州統合の歩みは、第二次世界大戦後の1946年、英国の首相ウィンストン・チャーチルが、スイスのチューリヒで「欧州合衆国構想」を提唱したことに始まる。その後、ローマ条約の調印によって、1958年にEEC（欧州経済共同体）が設立され、来年で50周年という節目を迎える。

当初は、加盟国間における経済分野に限定した共同体構想とされたEECは、その後、社会、政治分野における統合も視野に入れながら、1967年にEC（欧州共同体）と名称を変え、さらに92年のマーストリヒト条約の調印によって、現在の姿であるEU（欧州連合）に発展した。

この間、EUは順調に拡大と深化を続け、本年1月に加盟したルーマニア、ブルガリアを含めると、加盟国数は27カ国にまで膨らみ、人口規模で4億9000万人、GDP（国内

表1 日米欧（EU）の経済規模の比較（2005年）

	人口（億人）	GDP（兆ドル）
EU（27カ国）	4.9	12.9
米国	2.94	11.73
日本	1.28	4.67

注1）2007年に加盟した2カ国もEUに含めている

2）EU：欧州連合、GDP：国内総生産

出所）国連、IMF（国際通貨基金）の統計資料より推計

総生産）約13兆ドルという、日米を凌駕する巨大な経済圏を形成するに至った（表1）。

原加盟国6カ国（ドイツ、フランス、イタリア、ベルギー、オランダ、ルクセンブルク）からスタートしたEUは、この50年間で6次

にわたって段階的に拡大してきた（図1）。その拡大規模の大きさや経済的なインパクトを考えると、2004年5月の第5次拡大（中東欧・南欧10カ国の加盟）に注目する必要がある。これによってEUの対外国境は東方に広がり、新規加盟国が持つ経済成長力（1997～2005年の年平均成長率3.8%）をEU内部に

図1 EUの段階的な発展と拡大

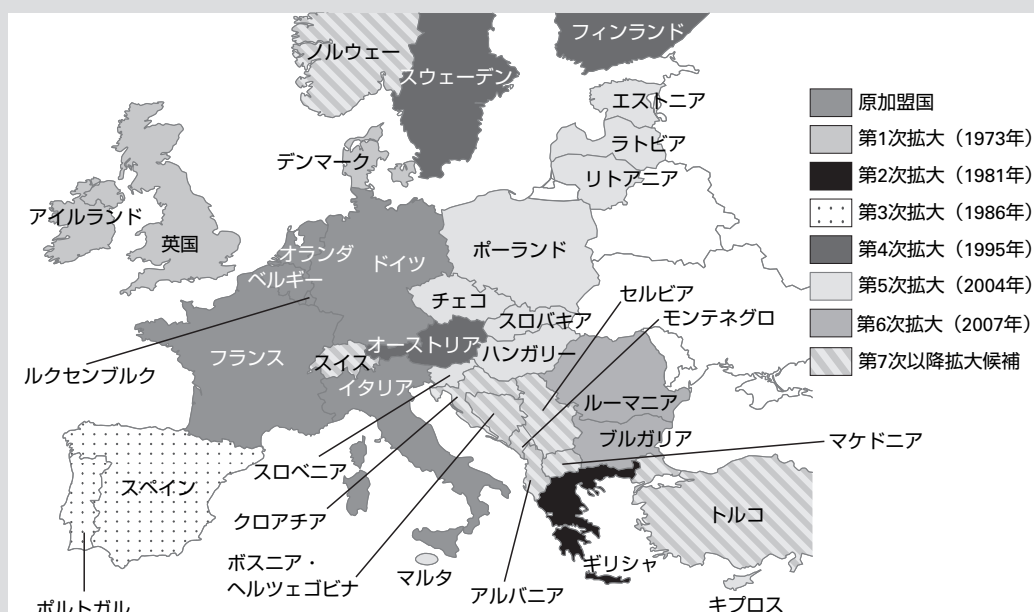


図2 新たな産業地図の誕生



取り込む機会を得た。

同時に、その東方拡大の効果は、EU既加盟国の貿易黒字や雇用創出などにも具体的な数値として表れた。たとえば、EUの東方拡大の恩恵を最も受けたといわれるオーストリアでは、第5次拡大の2004年をはさむ2003年から2005年までの2年間で、貿易黒字は50%も拡大している。

また、財とサービスの移動に加えて、人や資金の移動も活発化しており（本号の岩垂好彦「大欧州の要としての中東欧の躍進」、森健『『ジェネレーションE』の台頭とそのインパクト』を参照）、わずか15年前までは冷戦時代の影響で分断されていた西欧と中東欧諸国・ロシアとの間で、ヒト、モノ、カネがぐるぐると回り始めている。

その経済活動の勢いは、EU加盟の枠を超えて、旧ユーゴスラビアの構成国やウクライナ、トルコ、ロシアなど、EU周辺のEU非加盟国にまで及んでおり、西はバルトガルから東は「欧州ロシア」（本号の此本臣吾・大久保伸夫「ロシア経済の復興と消費ブーム」を参照）までを一つの面としてとらえることが

可能となってきた。まさに、「拡大欧州市場」という新たな産業地図の誕生といえよう（図2）。

II 西欧企業の中東欧・ロシア活用事例

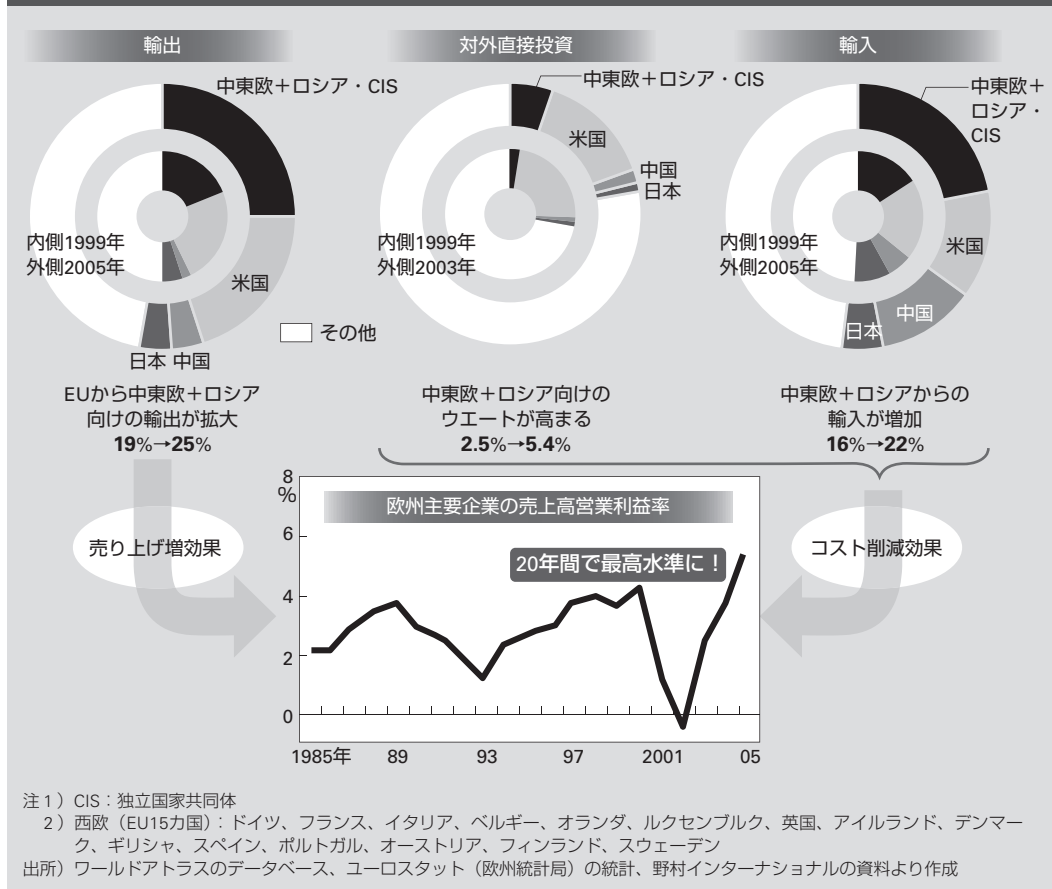
拡大欧州市場という新しい産業地図の上で、ダイナミックに変貌を遂げている国と地域は、中東欧諸国とロシアである。その2つの地域はグローバル企業の行動にどのような影響を及ぼし、どのような事業機会をもたらしているのだろうか。まずは欧州（西欧）企業、そして韓国企業の事例を見たとえて、日本企業の事業戦略を振り返り、彼我の差を確認してみたい。

1 中東欧・ロシアで成長を実現する西欧企業

西欧企業は、中東欧・ロシアを存分に活用し、業績向上につなげている。たとえば、EU既加盟国（2004年の第5次拡大前の加盟国。以下、EU15カ国）の地域別輸出を見ると、中東欧・ロシア向けの構成比が著しく高まっており（1999年の19%から2005年は25%）、輸出市場として、EU15カ国の企業の売り上げ拡大に大きな貢献を果たしていることがわかる。

また、EU15カ国の対外直接投資残高に占める中東欧・ロシア向けの構成比も、1999年時点の2.5%から2003年には5.4%に高まっており、西欧企業が中東欧・ロシア市場の高い成長力を狙って積極的に投資していることが実証される。同時に、西欧市場の成熟化に伴うコスト増を避けるために、生産、物流、在

図3 西欧企業は中東欧・ロシアをフル活用して業績向上を実現



庫といった事業活動の拠点を中東欧・ロシアにシフトさせ、コスト削減を実施していることも見てとれる。

さらに、EU15カ国の地域別輸入を見ると、中東欧・ロシアの構成比が1999年時点の16%から2005年には22%と増加しており、現地の生産拠点でコスト競争力の高い労働力を活用し、部材や完成品を安いコストで輸入するケースが増えていることがわかる。結果として、EU15カ国の主要企業の売上高営業利益率は2005年に5.9%と、過去20年間で最高水準に達している（図3）。

個別企業の中東欧諸国・ロシア活用の事例を見てみよう。

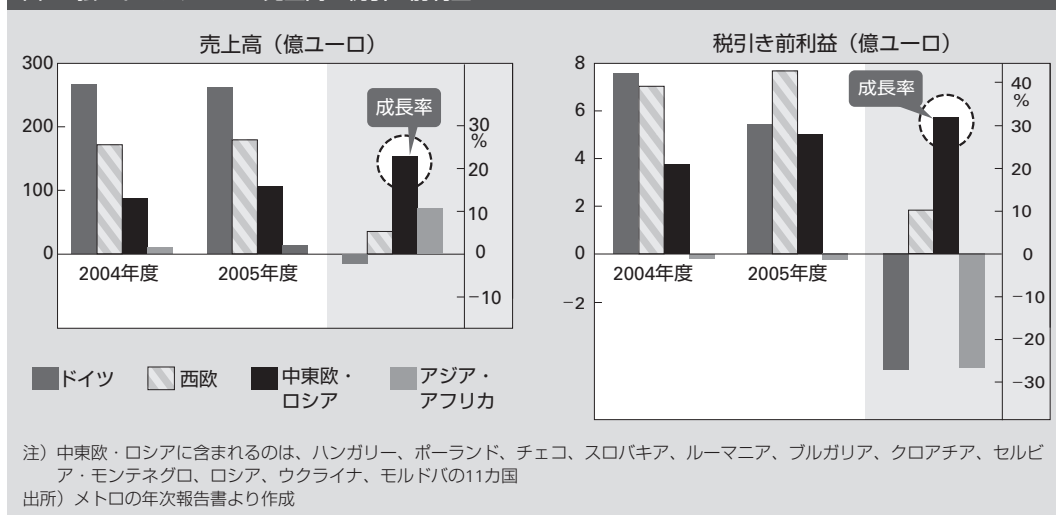
2 ドイツ流通小売りのメトログループの戦略

デュッセルドルフに本社を置くメトログループは、大手百貨店の「カウフホフ」や、会員制スーパーの「キャッシュ&キャリー」、家電量販店の「メディア・マルクト」などを傘下に持つドイツ最大の小売企業である。

1964年に設立されて以降、本国のドイツを中心にEU15カ国、中東欧・ロシア、アジア、アフリカと世界中で順調に事業を拡大し、2005年の売上高は557億ユーロ（約8兆4000億円）、店舗数は2171店、従業員数は20万人に達している。

このメトログループの地域別の業績（売上

図4 独メトログループの売上高と税引き前利益



高、税引き前利益)を見ると、2004年と2005年の2年間で異変が起きている(図4)。金額ベースではドイツ市場が依然として最大であるものの、対前年の伸び率は、売上高、税引き前利益ともに、消費低迷の影響でドイツ市場がマイナスとなっている。こうしたことから、ドイツ国内で店舗数を削減しており、経営合理化を進めていることがわかる。

一方、メトログループの最大の成長地域は中東欧・ロシアであり、対前年の伸び率は売上高で22%、税引き前利益では28%となっている。同地域における店舗数も188店(2004年)から224店(2005年)に増加しており、国別で見るとポーランド(74から83店舗)、ロシア(14から25店舗)、ウクライナ(4から8店舗)で出店攻勢をかけている。メトログループにとって、中東欧・ロシア市場が現在の収益の柱であり、成長の源泉である。

3 チェコのシュコダが業績を支えるVWグループ

ドイツのフォルクスワーゲン(VW)は、

1991年にチェコのシュコダ自動車を買収した(1991年に株式の31%を取得後、段階的に出資比率を上げ、2001年に100%を取得した)。

シュコダは100年の歴史を持つ老舗で、旧コメコン(経済相互援助会議)の自動車生産の中核を担う自動車メーカーだったが、長年続いた社会主義体制の影響で生産性が一向に上がらず、商品開発や生産システムの革新に後れをとり、経営不振に陥っていた。

買収後、VWはプラットフォーム(車台)の共通化戦略を推進し、ポロ(VW)とファビア(シュコダ)、ゴルフ(VW)とオクタビア(シュコダ)、パサート(VW)とスパーク(シュコダ)など、複数の車種でプラットフォームを共通化し、開発費の削減と品質の向上を進めた(苑志佳編『中東欧の日系ハイブリッド工場』東洋経済新報社、2006年)。

販売面では、シュコダが中東欧市場で有する知名度やブランド資産を徹底活用する戦略が奏功し、資本参加後の15年間で、販売台数を10倍に増やすことに成功している(図5)。

2005年の新車販売データを見ると、シュコ

ダはチェコ、スロバキア、ポーランドで首位、ハンガリーでも2位につけ、中東欧市場で圧倒的な強さを誇っており、シュコダブランドの好業績が、VW全社の収益を支える一因となっている。

今後は、小型エンジン、小型変速機分野でチェコのシュコダ工場をVWグループの開発拠点とし、新興市場で韓国車と競合できる低価格車を開発するとしており、商品開発でもシュコダが重要な位置づけを占めている。

ちなみに、VWは、チェコに投資する主な理由として、以下の3点をあげている。①チェコ政府が外資誘致に熱心であり、自動車分野で戦略的なパートナーを探している、②短中期的に中東欧諸国で自動車の需要拡大が見込める、③シュコダの従業員は高い技術と豊富なノウハウを持っており、低コストで高品質な自動車を生産する能力がある（Volkswagen, “Eastern European Field Trip Part II, Prague/Kvasiny,” July 10, 2006）。

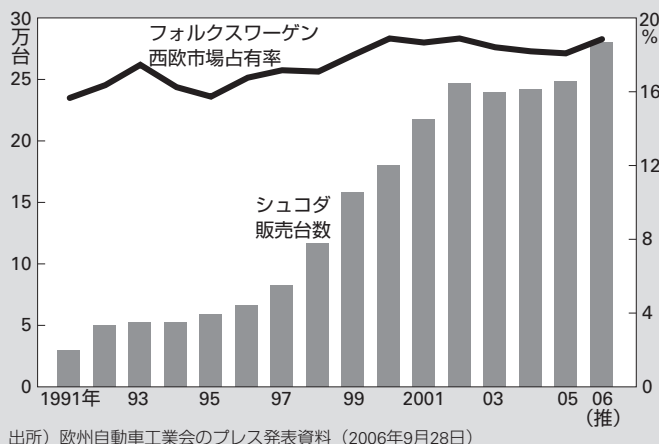
4 シェアードサービスやBPOの拠点として

中東欧・ロシアを従来型の生産基地、消費市場として活用するだけでなく、汎欧のシェアードサービス（総務、人事などの間接業務）拠点として活用する企業も増えている。

たとえば、フランステレコムはポーランドに欧州全域をカバーするコールセンターを設置している（米国のIBM、デルなどもスロバキアに同様のコールセンターを設置している）。中東欧諸国の人々は語学能力が高く、母国語に加えて、英語、ドイツ語、フランス語、ロシア語を話す人が多い。

また、ドイツのシーメンスは、チェコに事

図5 シュコダの販売台数とフォルクスワーゲンの西欧市場占有率



業子会社24社、約1万3000人もの社員を雇用しており、本国の本社を除くと、チェコは欧州拠点のなかで英国、オーストリアに次いで3番目に大きな事業拠点となっている。生産工場に加えて、グローバルでの調達・物流拠点としてBPO（ビジネス・プロセス・アウトソーシング）センターを設立することにより、グループ全体での調達、物流コストの削減を図っている。

このように、EU15カ国の企業は、中東欧・ロシア市場を多面的に活用し、収益の拡大に成功している。

Ⅲ 韓国企業の中東欧活用の事例

韓国の代表的な企業であるサムスン電子グループも、拡大欧州市場における新しい産業地図を素早く読み取り、業績の拡大につなげている。

同社の年次報告書によれば、ロシアを除く拡大欧州市場での売上高が、年率25%（2003～2005年度）を超える勢いで伸びており（次ページの図6）、2005年度には219億ドルに達

図6 サムスン電子グループの欧州での売上高の推移

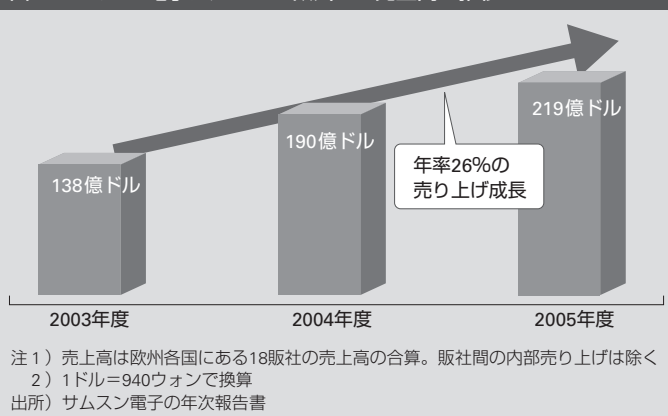
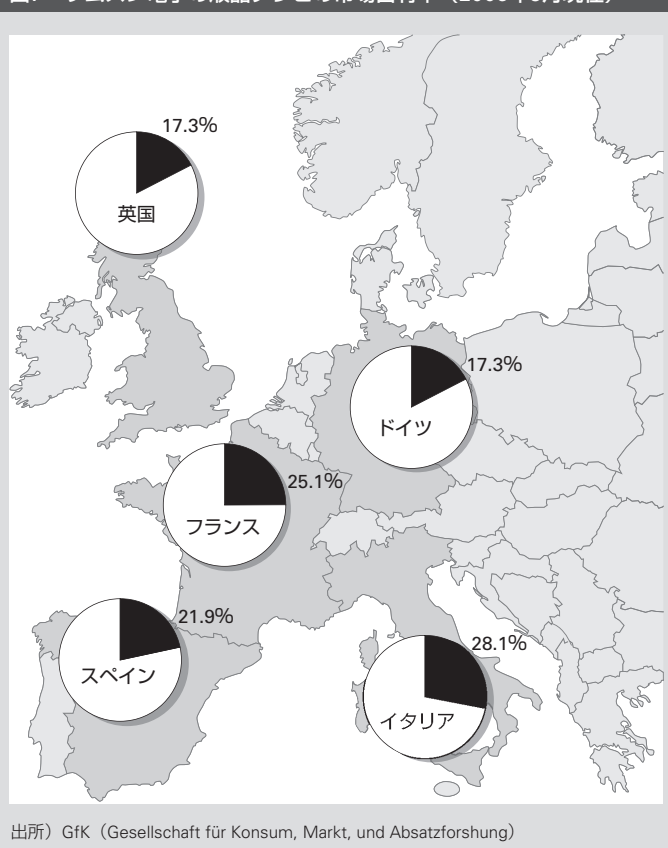


図7 サムスン電子の液晶テレビの市場占有率 (2006年5月現在)



した。グループの地域別連結売上高で、欧州地域が北米地域を抜いた模様である。

このような欧州市場における大躍進を可能にしたのは、グループの李健熙（イ・ゴンヒ）会長自らの、拡大欧州市場の成長に対す

る確信と、強い関与であった。李会長は、欧州市場の変化を機敏に察知するとともに、EUの第5次拡大の直後の2004年秋に欧州を訪れ、各国の販売会社の社長に向け、従来の欧州戦略を再構築する必要を説いた。同時に、欧州市場での中期経営計画として、2010年に売上高を400億ドルに伸ばすビジョンを掲げ、成長戦略の強化を指示した。

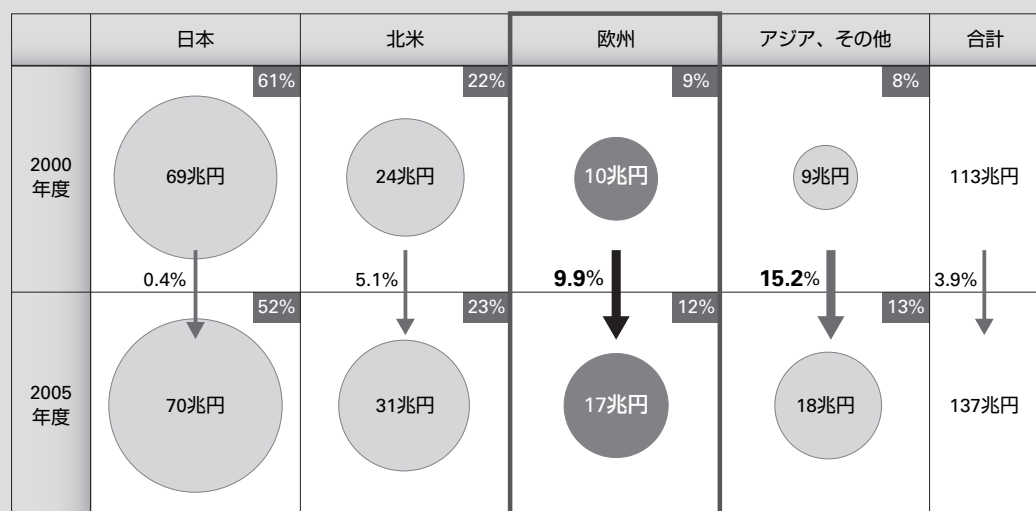
収益を牽引するキラープロダクツもタイミングよく市場投入され、たとえば、40インチの液晶テレビは欧州18カ国で2006年にシェア1位を獲得している（図7）。また、携帯電話端末は2005年にフランスで480万台を販売し、シェア21%を獲得してノキアを抜き1位の座についた。

生産面でも果敢な投資を実施し、また計画もしている。たとえば、ロイターがスロバキアの政府幹部の話として伝えたところによれば、スロバキア南部のガラント市にある液晶モジュール（部品）工場の増設や物流センターの拡充を中心に、サムスン電子は2010年までに56億ドルを投資する予定という。

サムスン電子は、スロバキアに投資する主な理由として、①欧州全域を1、2日でカバーできる地理的利点、②スロバキア政府の積極的な誘致、③政府が、高速道路網を2、3年以内に、現在の296kmから756kmまで延長するとともに、オーストリア、ポーランド、ウクライナと直結する高速鉄道の建設計画を推進するなど、交通インフラの整備、④人件費、土地賃貸料のコストメリット——の4点をあげている。

サムスン電子の欧州市場における業績を見ると、アジア国籍の企業であっても、EUの市場統合の恩恵を受けることは十分可能であ

図8 日本の主要製造業50社の地域別売上高



注1) 50社の有価証券報告書の地域別セグメント情報と海外売上高から、地域別の売上高を推定
 2) 各欄の右上にある白抜き数字は各地域の構成比、矢印の左の数字は年平均成長率

ることがわかる。

IV 日本企業の拡大欧州戦略

日本企業はどうだろうか。自動車、機械、電子材料など、グローバルな競争優位を有する業種を中心に、日本企業の欧州地域での売り上げは順調に伸びている。

図8に、日本の製造業主要50社の地域別売上高の推移を示す。欧州売上高は10兆円(2000年度)から17兆円(2005年度)へと、年率10%のペースで伸びている。この成長率を見るかぎり、欧州は日本(年率0.4%)と北米(同5.1%)を上回り、アジアに次ぐ高成長市場ととらえることもできる。しかし、同時期における為替の推移を見ると、ユーロは対円で年8%程度高騰しており、日本企業の欧州市場における売り上げ成長の大部分は、近年のユーロ高に支えられている結果と見なすこともできる。

実際、在欧日系企業の経営実態を見ると、黒字化している現地拠点は60%程度と、過去10年間は横ばい傾向にある(JETRO〈日本貿易振興機構〉『在欧州・トルコ日系製造業の経営実態——2004年度調査』2005年)。EU15カ国の企業が過去20年間で最高水準の利益率を達成し、韓国企業が年率25%程度の売り上げ成長を実現している状況と比べると、日本企業は拡大欧州の市場変化に乗り遅れている感があり、市場の成長機会を十分にとらえきれていない。

それではどうすればいいのか。本稿では大きく3つの提言をしたい。

1 西欧偏重の欧州戦略からの脱却

「中・東欧を訪れると、『冷戦が終焉して一五年。我々は冷戦思考をとっくの昔に捨てて一八〇度の転回をした。さらに日々急速に変容しているのに、西側の人々はいまだ一九八〇年代の冷戦思考のままで旧態依然と

している』という意見を聞く。(中略) 地理的な遠さや歴史的な複雑さもあり、欧州でも日本でも、大国から欧州を語ろうとする傾向から抜けきれない」(羽場久渥子『拡大ヨーロッパの挑戦』中公新書、2004年)。

この指摘は、日本企業の欧州戦略にもあてはまる。本稿の筆者の一人は、1990年代の5年間、オランダ、ドイツに滞在し、ある日本企業の欧州統括本社に身を置きながら駐在生活を経験した。その間、北欧からトルコまで、欧州全域にさまざまな商品やサービスを企画・販売したが、たとえば、国別に耐久消費財の需要を見ると、「英国、ドイツ、フランス、イタリア、スペインの5大市場で欧州の全需要の70%程度を占める」という経験則が成立していた。

同じ販売努力を投入した結果、2、3倍のリターンが得られる西側の大国市場は、小国市場と比べると限界生産性ははるかに高く、ビジネスの効率が圧倒的に違った。したがって、欧州事業の戦略の要諦は、いかに西側の5大国市場で成功するかということに尽きており、ましてや中東欧・ロシアを事業戦略上の独立した地域として見ることはなかった。

しかし、こうした「従来の欧州ビジネスの経験則」は現在、変質を迫られている。まず、ロシアの市場規模が急速に大きくなっている。これは、英国、ドイツ、フランスの3国に匹敵する巨大市場が新たに登場したと思っ
てよく、日本企業は早急にロシア市場への参入戦略を策定する必要がある。ロシア事業の収益責任を日本本社、欧州本社のどちらがとるにせよ、スピード重視の経営体制を構築することが求められる(本号の此本臣吾・大久保伸夫「ロシア経済の復興と消費ブーム」

を参照)。ある総合商社のケースでは、日本本社の常務クラスがロシア現地法人のトップとして現地に赴任し、機敏な意思決定をしているという。

中東欧諸国も、個別に見ると小さいが、たとえばV4諸国(ハンガリー、チェコ、スロバキア、ポーランド)をまとめた一つの市場として見ると、1人当たり所得は東南アジア諸国よりはるかに高い水準で、6000万人超の市場が現出している(本号の岩垂好彦「大欧州の要としての中東欧の躍進」を参照)。

拡大欧州市場における「経済の軸」は確実に東方にシフトしている。今後の欧州戦略を立案する際には、新しい産業地図を眼前に広げ、事業規模の拡大ポテンシャルを見極めたいうえで、西欧の大国に偏った戦略立案から脱却することが必要となろう。

韓国のサムスン電子グループでは、西欧、東欧、ロシア(CIS〈独立国家共同体〉を含む)を欧州の3大経済圏と見立てて、それぞれに特化した戦略を推進することで、西欧偏重の戦略志向に歯止めをかけている。

2 拡大欧州での事業構造改革の加速

中東欧諸国が持つコスト優位性や質の高い労働力に着目し、それまでEU15カ国など、高コスト地域に立地していた生産拠点を中東欧にシフトする動きは日本企業に定着した。これにより、生産にかかわる直接人件費や仕入れ原価など直接コストの一定の削減が実現し、欧州事業の収益率は改善傾向にある。

しかし、日本企業の海外現地法人の売上高経常利益率を地域別に見ると、欧州地区は2.1%にすぎず(対象現地法人数2368社、2004年度末時点)、アジア地区の4.2%(同

8464社)、北米地区の3.5% (同2743社) を大きく下回っている (経済産業省「第35回海外事業活動基本調査」)。

筆者たちのヒアリングでは、特に販売管理費など、間接コストの削減機会が大きいという感触をつかんでおり、日本企業の欧州事業で収益が伸びない理由の一端は、間接コストの削減機会を十分に活用していない部分も大きいと思われる。

たとえば、販売拠点の統廃合問題がある。欧州では、各国の言語や商習慣の違いから、歴史的に国別販売テリトリー制度を採用し、市場規模の大小にかかわらず、1カ国につき1販社を設立するケースが多かった。各国販社のなかには、販売業務および人事、経理、総務などのバックオフィス業務を担当する部署がそれぞれ設置され、欧州全体で見ると、共通業務が至るところで重複していた。

しかし、域内の市場統合が進むなかで、販売店や消費者のクロスボーダー (越境) 化が加速しており、メーカー側が国別販売テリトリー制度を硬直的に保持する必然性は薄まっている。今後は、国別から市場ブロック別に管理対象を集約することで拠点の統廃合を行い、販売管理面でコスト削減を進めることも、構造改革のポイントの一つである。

先行するある日系電機メーカーは、市場ブロック別対応による販売拠点の統廃合を計画している。筆者のヒアリングによれば、中東欧諸国のなかではまだEU非加盟だが、政情の安定化と経済成長が注目され始めた旧ユーゴスラビア構成国 (クロアチア、ボスニア・ヘルツェゴビナ、セルビア、モンテネグロ、マケドニア、スロベニア) を一つの市場ブロックとして束ねる「バルカン統括販社」の設

立を検討中とのことであった。

同社はまた、将来的にはノルウェー、スウェーデン、フィンランド、デンマークの北欧地域を管轄する「ノルディック統括販社」や、スペインとポルトガルを統括する「イベリア統括販社」などの設立も検討の視野に入れている。今後、このような動きが日本企業の間で加速してくると思われる。

市場ブロック別対応からさらに一步進めて、欧州全域を単一のルールと統一された経営管理システムのもとで事業運営することも可能になってきている。

2004年10月に施行された欧州会社法は、一定の条件を満たした企業に対し、「欧州会社」 (正式にはラテン語でSocietas Europaea) という法人形態を選択することを可能にした。従来は各国それぞれの国内法に従うために、コストも高く管理にも時間がかかる複雑な子会社ネットワークを配置する必要があったが、欧州会社の採用により、法務費用やIT (情報技術) システム経費などの間接コストを大幅に削減する道が開かれてきた。

ドイツのミュンヘンに本社を置く国内保険最大手のアリアンツは、ドイツの株式会社形態である「アクティエンゲゼルシャフト (AG)」から欧州会社への変更をすでに決めている。これにより事業構造改革を推進し、間接コストの大幅な削減を見込んでいる。

今のところ、「本法は、合併、転換によるSE (欧州会社) 設立が公開有限責任会社に限定されており、(中略) 日本企業の欧州進出においては非公開形態をとるケースが多く、現時点における欧州進出企業に対する被益度は限定的である」 (日本の外務省) という状況であり、一足飛びに日本企業の欧州会

社設立が可能となったわけではない。しかし、欧州における事業構造改革を推進する際の先行事例として、日本企業もウォッチしておく必要がある。

また、中期的にはロジスティクス（原料から完成品までの物流の全体最適化）戦略の見直しも視野に入ってくると思われる。

たとえば、これまでの日系企業の汎欧州物流センターは、世界最大の港であるロッテルダム港と、欧州第4位の貨物空港であるアムステルダムスキポール空港を抱えるオランダに51%が集中しており、次いでアントワープ港を抱えるベルギーが18%という順になっている（JETRO「ユーロトレンド」2006年5月号）。

今後は、拡大欧州における道路インフラが2010年代にかけて整備され、高速道路が四通八達すると、西欧とロシア・CIS、トルコ、さらには黒海をはさんで中央アジアや中近東と結ぶ「要」として、中東欧に汎欧州物流センターを設置し、現在の物流の仕組みを見直すケースも出てくるだろう。その際には、中東欧地域に自動車産業の集積が見られることから、ジャスト・イン・タイム方式に対応できる物流センターの拡充も求められる。

変貌する拡大欧州の事業環境に合わせて、収益改善の機会を継続的に探索し、販売、物流などのネットワークを機動的に再編成することが不可欠となっている。

3 地域統括会社（欧州本社）による事業開発機能の強化

グローバル市場で多角化を進める製造業各社では、日本本社の事業部（またはカンパニー）が推進する「事業軸による欧州戦略」

と、日本本社のコーポレート（もしくは欧州の地域統括会社）が策定する「地域軸による成長戦略」とのマトリクス型経営、すなわち2つの異なる戦略を同時に達成することを目指す経営によって、現地における事業運営を遂行しているケースが多い。

マトリクス型経営は、市場環境が穏やかに推移している「平時」には比較的機能しやすいが、外部環境が激変する「有事」には、事業部制と地域制とで利害が一致しないケースが出てくる。

たとえば、事業部制は、各国市場における短期的な業績向上への対応は素早いですが、欧州全体で中長期的に事業効率を向上させるという視点は持ちにくい。大胆な構造改革を推進するためには、国別または事業別の縦割りでなく、拡大欧州を横串的にとらえる視点が重要となる。そのためには、地域統括会社の機能強化が不可欠であり、それを後押しする日本本社の指導力、調整力が要請される。

地域統括会社の役割は、グループ子会社（販売法人、生産法人）へのシェアードサービスの後方支援業務を中心とするレベルから、域内の戦略全般の立案や経営管理の機能を担う地域本社型まで、さまざまである。

ここでは、成長スピードが速い中東欧・ロシア市場の事業機会を取り込むために、欧州域内における事業開発機能を強化することを提言したい。すなわち、他社との同盟戦略や合併・買収戦略によって外部のリソース（経営資源）を取り込み、「時間を買う」「時間を節約」するアプローチだが、その行動主体が日本本社ではなく、欧州地域統括会社にあることがポイントである。

たとえば、西欧の大企業が続々と中東欧・

ロシアへの参入を進めるなかで、地場資本の中堅・中小企業が急速に競争力を失い、業績悪化の道をたどっているケースが多い。放置しておけばそのまま倒産してしまう一方で、資本と経営ノウハウを注入すれば、再生する可能性がある地場の中小企業も少なくない。

ある日系の産業機器メーカーはここに目をつけ、経営破綻寸前のポーランドの照明器具生産会社にマジョリティ出資（出資比率51%以上の出資）を行った。出資後は、現地企業が有する技術力を最大限に活かすとともに、経営指導を行いながらコスト削減を進め、同時に企業文化の融合を図ることで、短期間での経営統合を目指している。

従来、日本企業の海外進出・投資のパターンは、ゼロから用地を購入し、社屋の建設、従業員の採用というプロセスを経て事業を開始する「グリーンフィールド型投資」が一般的だった。堅実ではあるが、事業の立ち上げまでに時間がかかり、市場の変化にキャッチアップできずに事業機会を逸してしまうケースも少なくなかった。

欧州勢や韓国勢に比べ、市場進出が遅れ気味の中東欧・ロシア市場で、日本企業が事業展開のスピードアップを図るためには、地域統括会社の主導によって同盟戦略や合併・買収戦略を域内で機動的に推進することも有効な策といえる。

良質の事業開発案件を継続的に発掘するためには、自ら探索し、出資や買収に至る前段階において、対象企業の経営者や従業員の能力、製造・販売能力、顧客資産や仕入れ先との取引状況などを詳細に調査する事業であるデューデリジェンスの能力も、地域統括会社に求められてこよう。

4 北米を超える市場を想定した 新欧州戦略の構築

2000年3月、ポルトガルの首都リスボンで開かれたEU各国首脳の理事会で、「EUを2010年までに世界で最もダイナミックで競争力があり、環境にも配慮した持続可能な知識経済圏にする」という宣言が採択された。

「リスボン戦略」として知られるようになった同戦略の内容は非常に多岐にわたるが、経済政策を見ると「域内市場の統合と活性化」が高らかにうたわれている。戦略採択から7年後の今、拡大欧州市場は大きく変貌を遂げた。EUは、その東方拡大効果と相まって、非加盟のロシアやトルコの市場成長力も取り込みながら、新しい産業地図を誕生させ、企業に大きな収益機会をもたらしている。

本稿で取り上げた日欧韓のグローバル企業の地域別売上高を見ると、欧州総括が北米総括を超えるケースが複数出始めている。日本市場が少子高齢化によって高い成長が見込めないなかで、企業はグローバル市場に成長の源泉を求めざるをえないことを考えると、拡大欧州市場の重要性が増してくる。市場の変化に適応した新しい欧州戦略の構築が、今こそ求められている。

著者

大久保伸夫（おおくぼのぶお）

技術・産業コンサルティング二部長

専門は製造業のグローバル経営戦略、アライアンス戦略

中島芳徳（なかじまよしり）

技術・産業コンサルティング二部主任コンサルタント

専門は精密機械・情報通信分野のグローバル経営戦略、業務改革