

拡大EUと企業の経営戦略

Corporate management strategy for
Enlargement European Union

高 田 雄 司

目 次

はじめに

1. 非EU諸国及び日本にとってのメリット
2. 拡大EUのマクロ経済メリット
3. EU基準と規則の新規加盟国への段階的導入
4. 新規加盟国による共通関税導入と拡大後の投資インセンティブ
5. 拡大が日本に及ぼすその他の影響と日・EU間との対話
6. 日本企業のEU市場への進出過程
7. 生産拠点の中・東欧への移動と日本企業に与える影響
8. 電子機器メーカーの進出状況
9. 日本企業の中・東欧進出における展望と今後の課題
10. ま と め

はじめに

ヨーロッパには長い戦争の歴史があり、特に20世紀に二つの大戦を経験し、もう戦争を無くそうと言うのが市民の強い念願であり、豊かで平和な社会を築きあげようとの考えから市場統合が一つのターゲットとしてあったのであろうと思われる。

EUの礎は、1951年4月に欧州石炭鉄鋼共同体（ECSC¹）設立条約調印され、52年発足。フランス、旧西ドイツ、イタリア、ベルギー、オランダ、ルクセンブルクの6カ国が参加したのが始まりである。その後40年以上に及ぶ安定、平和及び経済的繁栄をもたらした。そして、生活水準を向上させ、大規模な域内市場を創出し、'95年1月にEU「欧州連合」が正式に発足したときには、国境の税関、出入国管理などに従事する公務員が数千人解雇され、国境がなくなったということが筆者もヨーロッパで当時住んでいただけに実感として経験している。

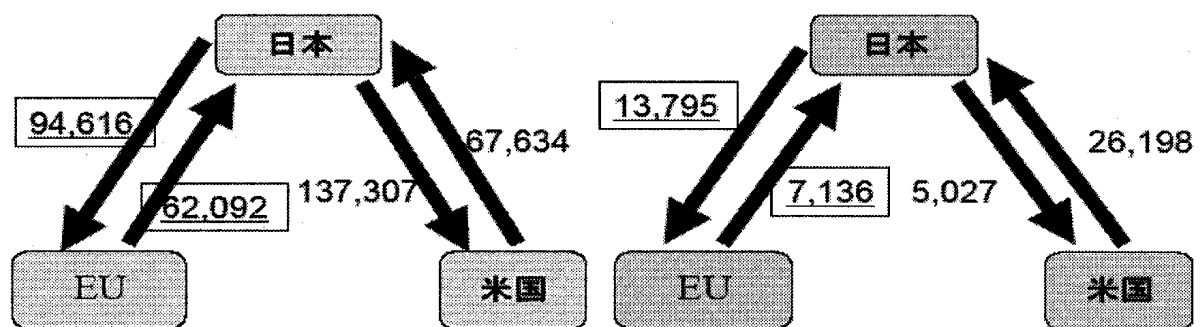
'04年5月1日、欧州連合（EU）は10カ国の新加盟国（キプロス、チェコ、エストニア、ハンガリー、ラトビア、リトアニア、マルタ、ポーランド、スロヴァキア、およびスロヴェニア）を迎え歴史的な拡大を遂げた。この拡大は、地理的な広がり、人口の増加および予想される経済成長のいずれの点からしても、前例の無い画期的なものと言える。世界経済に占める位置は次頁の如くであり、10カ国の加盟で人口は4.59億人、GDP10,008兆ユーロと米国を凌駕する経済規模となり、今後も有望な市場といえる。

1 European Coal and Steel Community：石炭・鉄鋼に関する共同市場の創設によって加盟国の経済成長・雇用の拡大を目的とする。

	EU15ヶ国	EU25ヶ国	日 本	米 国
面積（万平方キロメートル）	319.1	392.9	37.8	937.3
人口（億人）	3.81	4.59	1.28	2.94
名目GDP（10億ユーロ）	9,169	10,084	4,007	9,761

出所：欧州委員会統計局（'04年）＊推定値

貿易・直接投資のながれ



〔出典：財務省 単位：億円，貿易：投資：平成16年度〕

EUの日本との経済交流は、貿易に関しては米国の約半分であるが、直接投資についてはむしろ上回っている。以上の状況をみるとEUに関して興味の尽きないところで、この論文は、EU拡大の主要な課題はなんなのか、それが日本にもたらす影響を明らかにし、加えて日本企業のEUにおける経営戦略について述べることとする。

第1章 非EU諸国及び日本にとってのメリット

拡大は、以前にもまして更に大きな市場を生み出すことになり、これによって物とサービスのより自由な移動が可能になる。

1－1．一層大規模な市場

貿易に関し、現在EU域内に加盟国間の国境は存在せず、規則と基準の調和によって、いくつかのEU域外の国に比べてより自由な物とサービスの流れが

保障されている。

拡大後に総人口4億5,000万人となったEUは、先進国中最大の消費者市場としてのその位置づけを強化することになった。拡大EUは、世界のおよそ19%、また世界のGDPの4分の1を占めることになった。また、世界の対外外国直接投資（FDI²）の46%を占め、世界の対内FDIの24%を受け入れることとなった。

1－2．ビジネスに適用される単一のルール

拡大の結果、EUの貿易政策は新規加盟国にも適用されることになった。現EU加盟国には単一貿易体制が、新加盟国にはそれぞれ異なった体制が以前存在していたが、その体系はなくなった。単一の貿易ルール、単一の関税、及び単一の行政手続が、拡大EU全域に適用され、その結果、日本の事業者が欧州域内で行う取引は大幅に簡素化されることとなった。

拡大は手続きの簡素化のみならず、さまざまな直接かつ具体的な経済的利益を非EU諸国にもたらすことになる。それは、現在EUが採用している第三国の待遇に関する開かれた基準を、新規加盟国が採択することによって実現する。

技術的な規則に関する、単一市場の「単一の基準をすべてに」という原則は新規加盟国にも適用された。

1－3．日本企業にとっての新たな機会

拡大はまた、日本のように輸出が盛んな国にも新たな機会を提供することになる。自由貿易の障壁が無く、合意に基づく基準が存在し、調和した法的枠組みと規則を持つ、5億人近くの消費者を抱える市場に現地事業所を持つことによる明らかなメリットを通じて、日本の企業家は欧州の発展の恩恵を享受することが出来る。

2 Foreign Direct Investment

とりわけ日本が国際的な比較優位を有する自動車、家電製品、移動体電話、IT、その他多くの分野において、日本の企業は有利な立場に置かれるだろう。新規加盟国における7,500万人の新規顧客の需要によって、これらの新規加盟国の成長率が加速し、生活水準が向上することで日本は利益をうる事になる。

新規加盟国のいずれの国における生産も欧州全域の顧客を対象としている。数十億ユーロ規模の投資ファンドの支援で現在建設中の最新鋭輸送ネットワークによって、欧州大陸全域にわたる物流が一層促進される。

新規加盟国のカントリーリスクがすでに著しく減少している。日本の企業は既に、外国の銀行が要求するリスク・プレミアムの引き下げによる利益を受けている。

低い人件費や改善されたインフラという比較優位性によって、新規加盟国では生産コストが下がり、すべてのEU加盟国向けの販売が有利になる。また、新規加盟国はEU以外の東欧諸国やロシアへの玄関口としての役割を果たすことになる。

第2章 拡大EUのマクロ経済的メリット

拡大は、新規加盟国にとっても、EU現加盟国にとっても、EUと貿易関係や投資関係を持つ非EU諸国にとっても有益なものとなるだろう。

EUは、その規模のゆえ加盟予定国にとってきわめて重大な存在である。加盟予定国全体の輸出の3分の2が、EUへの輸出である。しかし、EUにとっても新規加盟国は重大な存在だ。新規加盟国の人口はEU15カ国の人口の20%に当たる。そして新規加盟国の経済規模は、金額にして、EU-15の5%、購買力平価（PPP³）では10%に相当し、この割合は時が経つにつれて確実に増えていくと考えられる。

新規加盟国が現在のEU所得レベルに追いつくには数年要するかもしれない

3 Purchasing Power Price

が、拡大によってGDPの成長が促進されるものと予想される。いくつかの予測によれば、'00年から'09年の10年間で新規加盟国のGDPの成長率は、年間1.3から2.1ポイント高まるとされている。

また拡大の結果として、EU15カ国においても今後10年間にわたってGDPの成長が高まる可能性があり、その増加率は累計で0.7%とも言われている。さらに単一市場が3.78億人に拡大することで、経済成長が刺激され、欧州全体において新しいビジネスチャンスが訪れる筈である。

2-1. 拡大のメカニズム

拡大によって、残存する障壁が撤廃され地域貿易が簡素化されるだろう。その結果、貿易が増えると見られており、とりわけ農業のような、従来貿易協定のもとで貿易の自由化が不完全であった分野では顕著な伸びが予測される。貿易増加の大部分は、産業内貿易が占めることになる予想されている。

新規加盟国における銀行分野の近代化によって、金融市場の統合が進んでいるが、それは外資系銀行の支援や金融仲介活動の効率改善に負うところが大きい。

FDIもまた、ただ単に工業分野における近代化の手段としてだけでなく、国内貯蓄を補完し、需要を刺激することによって、新規加盟国の経済変革の一翼を担っている。FDIのフォローは拡大を先取りして、EU域内よりも新規加盟国で急増している。'95年から'01年にかけて、EUにおける対内FDIは138%増が見られたのに対し、新規加盟国では269%増加した。

2-2. 為替相場メカニズム（ERM II⁴）とユーロの採択

デンマーク、英国およびスウェーデンの3カ国を除くすべてのEU-15は、か

4 Exchange Rate Mechanism II…自国通貨のユーロに対する為替変動幅に関し、中心レートを挟んで上限と下限を設定している。これにより為替レートは安定し、インフレを抑える手助けとなっている。

つての自国通貨にかえて'99年1月1日にユーロを導入した、その交換比率は次表に示す。言葉も民族も異なる12カ国の人々が共通の通貨を採択したのである。これは画期的なことだと言える。今まで必要とされていた通貨の交換手数料と変動リスクが回避されたのである。加盟予定国もまた、いずれはユーロ圏に加わる意向を表明している。EU条約には、新規加盟国が完全に通貨統合に参加するまでの道程が明確に定義されている。新規加盟国はすぐにユーロを導入することは出来ず、加盟後該当するEU条約の要件を満たしていかなければ

固 定 相 場		1.95583	ドイツ・マルク
		6.55957	フランス・フラン
		1936.27	イタリア・リア
	1ユーロ＝	40.3399	ベルギー・フラン
		40.3399	ルクセンブルク・フラン
	※	2.20371	オランダ・ギルダー
	98年12月31	166.386	スペイン・ペセタ
	日不可逆的	200.482	ポルトガル・エスクードム
	に固定。	13.7603	オーストリア・シリング
		0.787564	アイルランド・ポンド
		5.94573	フィンランド・マルカ
		340.750	ギリシャ・ドラクマ

出所：EU蔵相理事会

ならない。最低2年間欧州為替相場メカニズム（ERMⅡ）に参加した上で為替基準を満たすこと等が含まれる。

第3章 EU基準と規則の新規加盟国への段階的導入

3-1. EU基準と規則

EU現加盟国（15カ国）に適用されている諸条約「アキ・コミュノテール」⁵

5 Acqui communautaire：共同体の基本条約から規則、指令、判例法等の全ての蓄積された法体系の総称

は、加盟初日から適用されなければ、域内市場の機能は損なわれてしまうだろう。従って、本来は新規加盟国には適用されるべきであるが、即刻適用ではなく、実施、発効の諸条件や、範囲と期間を限定して移行措置を認められることとなった。

以下、日本にとって最も関心のあると思われる分野や移行措置に触れる。

***第1分野―物の自由な移動**

物の自由な移動の原則は、単一市場の基本理念の一つであり、物が一国の国内で移動するのと同様に、EU域内のある場所から他の場所へと自由に移動できることを保障する共通の規制枠組みを必要としている。つまり、基本的な技術的基準、製品認証および度量衡の単位はEUレベルで規定されたルールに従う必要があるということになる。

移行措置―EUは、キプロス（'05.12.31まで）、リトアニア（'07.1.1まで）、マルタ（'06.12.31まで）、ポーランド（'08.12.31まで）、スロヴェニア（'07.12.31まで）の5カ国については医薬品の販売承認更新に関する移行措置を認めている。

***第2分野―人の自由な移動**

EU加盟国の国民はすべて、自動的にEU市民となる。EU市民は誰でもすべての加盟国の領土内で自由に旅行し、滞在し、移住する権利を有している。この権利には欧州議会選挙および居住地の地方議会選挙への参政権が含まれる。「アキ」には職業議会の相互認証、市民権、労働者の自由な移動および社会保障制度の協調、という4つの大きなぶんやが取り上げられている。

移行措置―労働者の自由な移行に関しては、マルタとキプロスを除くすべての新加盟国に共通の移行措置が提案されている。

***第3分野―サービス提供の自由な移動**

本分野に関する「アキ」は、銀行等の金融サービス、保険や投資に関するサービスおよび証券市場を扱うものである。これには、個人情報保護や当該情報の自由な移動に関する指令、企業立地選択の自由および職人・商人。農業従事者へのサービス提供の自由に関する特別規則、自営業者に関する指令、そして技術基準・規則・規定の分野における情報提供に関する情報社会指令が含まれる。

移行措置－キプロス、エストニア、ハンガリー、ラトヴィア、リトアニア、ポーランド等については、'07年末まで、信用組合の除外、より低いレベルの銀行預金保護および投資家保護。

スロヴァキア、'06年末までより低いレベルの投資家保護。

***第4分野－資本の自由な移動**

資本の自由な移動の定義は、国境を越えた支払いや送金を遥かに超えるものである。欧州共同体設立条約は、加盟国間の資本移動のみならず、一般的に加盟国と非EU諸国の間の資本移動に関しても、あらゆる規制を禁じている。ただし、非EU国に対して、加盟国は一定の規制を維持することは出来る。

移行措置－新加盟国においては、外国人が自由に不動産投資を行う権利について移行期間が設けられている。

***第24分野－司法・内務分野**

司法・内務に関するEU政策の目標は、EUを自由・安全・公正の地域として維持し一層発展させることである。EUの司法・内務政策の最も実用的な構成要素は恐らく、EU市民及び非EU諸国の国民に対する域内の国境管理を撤廃したシェンゲン協定⁶である。しかしながら、EU加盟によって現加盟国と新規加盟国の間の国境管理がすぐさま撤廃されるわけではない。

6 Schengen Treaty : 1985年にルクセンブルグのシェンゲンで締結された、共通国境管理の漸進的撤廃に関する協定

新規加盟国の法的および実地的な準備状況、EUの対外国境の管理能力についての精査に基づいて理事会が別途決定する。

第4章 新規加盟国による共通関税導入と拡大後の投資インセンティブ

4-1. 共通関税の導入

新規加盟国は、加盟と同時に商品貿易に関する共通関税（CCT⁷）を導入しなければならなかった。非EU諸国の中には、共通関税の導入の結果、新規加盟国の関税が引き上げられるのではないかという懸念を表明する国もあった。確かに、新規加盟国のうち数カ国においては特定の商品（Ex：農産物）にかかる関税の上昇が見られるであろう。しかし、新規加盟国の鉱工業製品の加重平均関税率は、全般的にEUの推定平均である3.6%を上回る。新規加盟国10カ国の平均関税率は約9%である。従って、全体として新規加盟国の関税保護レベルは、拡大後に引き下げられることになった。新規加盟國中、日本にとって最大の貿易相手国であるハンガリーは10カ国全体の50%を占めて居り、その平均関税率は11.7%であるのでEU加盟をもって同国の関税保護が大きく減少し、日本企業はより低い関税の恩恵を享受することになる。2番目に大きな貿易相手国（全体の20%）であるポーランドの関税保護は、15.1%でありこれもEUレベルに引き下げられる。従って、ほとんどの場合において日本企業は、新規加盟国10カ国との貿易では、より低い関税の恩恵を享受することになる。

一方、'90年代初頭にポーランド、チェコ、スロヴァキア、ハンガリーと日本が友好通商航海協定（FCN⁸）を結んでいるが、これらの協定にはEU加盟国としての義務と両立しない部分も含まれている。しかし、新規加盟国の4カ国は、すべての国際協定をアキ・コミュノテールに適合させることが義務付けられている。このことは、日本と4カ国との間で締結されたFCNにも適用さ

7 Common Customs Tariff

8 Friendship, Commerce and Navigation Agreement

れる。更にFCNは、「アキ」によって新規加盟国が非EU諸国による投資よりもEU諸国による投資に対しより有利な待遇を与えることが義務付けられている分野を除外することなく、日本の投資に最恵国（MFN⁹）待遇を与えている。従って、日本との間で有効なFCNは、再交渉或いは解消されることとなった。

4-2. 拡大後の投資インセンティブ

欧州協定のもとで、加盟予定国はそれぞれの法律を現行のEU法に適合させた。競争政策の分野では、民間企業や公共事業団体が、加盟のかなり前からEUの物に近い競争規律に慣れておくことが義務付けられた。従って、新規加盟によって海外投資家にとっての条件が大幅に変わることはないと言える。新規加盟国は欧州協定のもとで、EUの国家補助規則を適用することが義務付けられているからである。

日本の投資家は、EU加盟によってもたらされる法的確実性の向上に恩恵を得ることになる。制度上、国家補助に関する規制の責任は、各新規加盟国における関係当局から欧州委員会に移管される。

A. タックス・ホリデー（一時的免税措置）

タックス・ホリデーが地元企業に競争優位性を与えるために非均一的に付与される場合、それはEUの競争ルール及び欧州協定と両立しない事業補助という事になる。従って、制度上の優遇処置は、加盟と同時にEU法に適合するよう中止または変更しなくてはならない。

しかし、仮に特定のタックス・ホリデーがEUの競争ルールのもとで違法な国家補助とならないにしても、それはやはり企業税制に関する行動規範の原則に適合しないものと見なされる。この行動規範は、EU内における「有害な課税競争」を排除し、欧州共同体内の事業活動拠点の選定に不当な影響を与える

9 Most Favored Nation

税制措置を見つけること、を目的としている。行動規範の原則は、税制措置が非居住者のみを対象としたり、当該加盟国で一般的な税制措置よりも有利な待遇を非居住者に与えたりしてはならないことを規定している。

B. 移行措置

移行措置は、一方では拡大後に単一市場の統一性を維持しながらも、他方では新規加盟国の抱える個別の問題分野に建設的に対処していく可能性を与えることを目的とするものと捉えられている。税制上の優遇措置、タックス・ホリデー、税額控除及びオフショア制度などの財政による補助に関しては、交渉によって一連の措置に合意されている。欧州委員会は新規加盟国と緊密に協力し合い、こうした補助措置を適切な期間にアキ・コミュノテールに一致させる方法を提供している。

第5章 拡大が日本に及ぼすその他の影響と日・EU間との対話

5-1. 貿易保護措置

拡大後のEU加盟25カ国は、EU全域に単一貿易保護ルールが適用される単一市場を構成する事になる。このことは、新規加盟国が国単位で採る貿易保護措置がなくなる事を意味している。現在のEU15カ国に適用されている法律や措置は、自動的に新規加盟国にも適用される。拡大によって、現行の貿易保護措置が自動的に不適当なものとなるわけではない。拡大の結果、基本的な経済要因が変化する場合においては、事業者の措置の見直しを求めることが出来る。

EUの貿易保護措置の適用は大変限られており、そのうち日本に関係のあるものは更に少ないという事実をもってすれば、拡大によるこの分野での日本への影響はないと言える。

5-2. MRA¹⁰（相互承認協定）及び反競争的行為に関する協力協定

MRA（相互承認協定）は、協定を締結する当事者それぞれが実施する適合

性評価の審査結果を双方が承認することを可能とする。MRAによって、輸出業者は輸出の前に輸出先国の基準に照らし、自国内で製品審査を実施し、認証する権利が与えられる。

日本・EU相互承認協定は、双方の製品技術規則に適合していることを認証するのに必要とされるコストの削減を目指したものである。同協定は、医薬品、化学品、通信機器及び電器機器の4分野を対象としている。MRAの対象となる貿易総額は、年間213億5,800万ユーロ／'03年と推定され、同協定の締結は輸出業者にとって年平均4億ユーロのコスト削減を意味する。

MRAが新規加盟国10カ国にも適用されることで、その条件下で認証された製品がこれらの国で自由に流通することになり、それによって日本は新たな機会を得ることになる。

一方、'03年7月10日に、EUと日本政府は、反競争的行為に関する協力協定を締結した。同協定は、日本・EUの競争当事局間の協力と協調を促進することで日本とEUの競争法の効果的な実施に貢献するだろう。同協定は欧州共同体によって締結されている為、新規加盟国10カ国が加盟しても、締結当事者は変わらない、よって変更は不要である。

5-3. 日本・EU間の対話と連携について

a) 日本・EU行動計画

'01年12月以来、日本とEUは「日本・EU協力の為の行動計画」を実行してきている。行動計画には4つの主要目標が設定されている。即ち、平和と安全の促進、経済・貿易関係の強化、地球規模の問題及び社会的課題の取り組み、そして人的・文化的交流の促進である。

b) 規制改革対話

日本とEUは'95年より、規制緩和に関する双方向の集中的な協議を通じて、

お互いの規制改革への取り組みに積極的に参画している。

c) EUJBDRT¹¹ (日本・EUビジネス・ダイアログ・ラウンドテーブル)

'99年に創設されたEUJBDRTでは、日本とEUの44主要企業の幹部が年1回会合を持ち、貿易、投資及び産業に関わる諸問題を点検し、日本政府及びEUに対して政策提案を行っている。

最近では'05年7月7～8日にブラッセルで年次会議が開催され、日本側からは13名、EU側から9名のそれぞれのトップ企業を代表するプリンシパルが出席し、産業界における様々な分野についての問題点について討議された。今後もこのラウンド・テーブルは続けられる。

第6章 日本企業のEU市場への進出過程

日本企業のヨーロッパへの進出は、戦前の1920～30年代に商社が現地法人を設立したに留まって居り、本格的な投資は、1960年代に入ってからである。もともとヨーロッパの域内では、彼等のみで交易が行われ、十分自給自足できる状態にあった。従って、日本企業の技術及びその経営が現地人に受け入れられるものでなければならない。どちらかと言うと、やや閉鎖的で日本の商品は当初安売りイメージが強く、アジアに進出するほど優位性があったとは云えない。場合によってはダンピングで提訴された事は数多くある。閉鎖的な例として、カラーテレビの生産においては、ピクチャー・チューブは100%欧州製を使用せねばならず、ソニーは独自のトニリトロンであるので、最初からTV工場進出と同時にブラウン管工場も進出しなければならなかった。これは、ヨーロッパの企業として、真のインサイダーにならねば受け入れられない事を意味している。しかし、それらをクリアーすれば、市場が大きいだけに進出のメリットは享受できる。

3 地域の日本企業の投資推移をみると下記の表の如くである。

11 The EU-Japan Business Dialogue Round Table

(表3) 日系企業による直接投資額累計の地域別シェアの推移

(1951年度以降の直接投資額累計)

	1985年度	1990年度	1995年度	2001年度
北 米	32%	44%	44%	40%
欧 州	13%	19%	19%	24%
ア ジ ア	23%	15%	17%	17%
そ の 他	31%	22%	20%	19%
合 計	100%	100%	100%	100%

出典：ジェトロ白書投資編1987、1992、1997年、ジェトロ貿易投資白書2002年。財務省（旧・大蔵省）届け出納計よりジェトロが作成した資料を基に算出。

’85年以降、日本からの投資が拡大した背景には、アンチ・ダンピング関税のような欧州側の事情だけでなく、’85年のプラザ合意後の円高、’80年代後半の日本の好景気に押された日系企業の急速な国際化という要素があった。日系企業の国際化に伴い、大手製造業を中心に、為替変動のインパクトを抑えるために、市場の近くで生産を考えるようになった。世界的に見ると、日本から北米への投資は、欧州への投資を大きく上回っていたが、欧州も拡大EUを鑑み’01年以降やや増加の兆しが伺える。

日本からヨーロッパへの輸出は、エレクトロニクス商品、自動車など欧州の有力メーカーと直接競合する製品分野における輸出が増加した。このため、’80年代の日欧関係は、日本からの輸出増加を欧州側が防戦するという貿易摩擦が特徴となった。初期の貿易摩擦で有名なのは、’82年にフランス政府が日本からのVTRの輸入関税を内陸都市であるボワチエの1 ッ個所に絞ることで実質的に輸入制限した事件である（筆者も当時VTRの輸出で経験した）。’80年代中盤以降、EUの行政機関である欧州委員会が日本製品に対するアンチ・ダンピング関税の賦課を急増させたことによって、貿易摩擦は頂点に達したと考えられる。

アンチ・ダンピング関税には、輸入品に対し付加的な関税をかけ、価格競争

力を落とすことで、当該製品の欧州国内生産者を保護する効果がある。しかし、このことは逆説的にみると消費者にとっては高いものを買うことになる。それに対応する日系メーカーのアンチ・ダンピング関税対策は、生産拠点をEU内に移すことであった。当初は迅速に設立できる組立工場を設置し、欧州委員会がこれを迂回行為として組立工場の輸入基幹部品にもアンチ・ダンピング関税を課すと、基幹部品の現地生産を行い、現地調達率¹²を向上させてアンチ・ダンピング関税を避けた。こうしてEUにおける日系企業の投資及び生産拠点は、'85年から'90年の間に表の如く5倍にも急増したのである。

(表1) 日系企業による欧州への直接投資額累計

(1951年度以降各年度末までの直接投資額累計、単位100万ドル)

	1985年度	1990年度	1995年度	2001年度
英国	3,141	22,598	37,274	89,430
オランダ	1,687	12,816	20,956	45,091
フランス	819	4,156	7,915	12,436
ドイツ	1,343	4,689	8,608	11,850
ベルギー	743	1,720	3,573	4,803
スペイン	514	1,867	3,020	4,285
アイルランド	260	614	1,980	3,937
イタリア	180	900	1,917	2,402
その他	2,315	9,905	13,094	17,471
欧州 計	11,002	59,265	98,337	191,705

出典：ジェトロ白書投資編1987、1992、1997年、ジェトロ貿易投資白書2002年。財務省（旧・大蔵省）届け出納計よりジェトロが作成した資料を基に算出。

12 現地調達率：完成品に対する加工費を含む現地調達部品が62.5%以上でなければ、欧州製とは認められない。

一方、製造業の対欧投資動向を「ジェットロ在欧日系製造業経営実態調査」でみると、'02年末現在で、欧州進出日系製造業企業数は973社で、進出国別には、英国266社、フランス140社、ドイツ129社、スペイン67社、イタリア66社の順であった。'02年に新たに設立されたのは27社で、撤退等（吸収合併・買収および製造中止含む）は18社であった。このデータでも分かるように英国が多いのは、地の利でなく、英語で全て通じる事と、ドイツ、フランスに比べてやや Labor Cost が安いと評価されているからであろう。

第7章 生産拠点の中・東欧への移動と日本企業に与える影響

7-1. 生産拠点の中・東欧への移動

'89～'90年に計画経済から市場経済に転換した中・東欧諸国は、欧州市場に対し安価な労働力を提供するようになった。このため日系企業生産拠点の進出が'90年代半ばから急速に増えた。カー、カー用オーディオ機器、カー用部品・コンポーネント、電機電子機器などの分野の製造拠点が次々と設立された。当初は欧州における製造拠点の新設、拡大を目的とする進出が主であったが、'90年代終盤以降は、コスト競争力を強化するためにイギリスなどの西欧における製造拠点を移転する例が増えた。

中・東欧諸国の資本主義転換直後は、経済発展度が比較的高く、労働者の教育程度も比較的高かった、ハンガリー、チェコ、ポーランドの3カ国が、主要な投資先と見なされた。

ロケーション選択の際の比較は、多くの場合この3カ国を中心に行われた。'90年代半ばに中・東欧地域に進出した日本企業は、国際事業展開で日系企業の最先端に行く企業が多く、進出先はそれぞれの理由によりポーランド（フィリップス松下電池、いすゞ、ブリジストンなど）、ハンガリー（スズキ、TDK、ソニー、デンソーなど）、チェコ（松下電器、東レなど）に分散していた。しかし、'90年代後半に進出を決めた第2陣となると圧倒的にハンガリーが多くなった。ハンガリーに日系企業が集中した理由は、すでに先行して投資した日

系企業により日系企業向けインフラの発展が最も進んでいたこと、投資誘致機関の誘致姿勢が好感を持たれたことが挙げられよう。チェコは、ドイツの南東に位置し、西欧市場へのアクセスはハンガリーよりも良い。さらに3カ国の中では工業化の進んだ国であったが、'90年代半ばまで政府が投資誘致に消極的であったため、投資関連の法制、投資誘致公社の体制などが不備で投資家から敬遠された。'90年代後半、政府・投資誘致機関の姿勢転換により、投資家が好感を持ち易くなり、表の如く'02年には42の製造拠点数で最も多い。ポーランドは、国土が広く、人口も多い上、ドイツ、西欧市場への距離も近く更に有利な投資優遇制度¹³も作られていたが、行政、インフラの未整備が理由で、投資家から敬遠されることが多かったと言える。

(表4) 在欧州日系企業の中・東欧地域における製造拠点数の推移

	1990年	1995年	1998年	2000年	2002年
ポーランド	0	4	10	13	18
チェコ	0	6	11	17	42
スロバキア	0	1	4	6	8
ハンガリー	2	10	18	30	35
ルーマニア	0	0	1	3	7

(出典：在欧州・トルコ日系製造業の経営実態－2002年度調査。ジェトロ海外調査部 2003年3月)

7-2. 在西欧日系企業のEU拡大による「メリット」／「デメリット」

(メリット)としては、企業の回答によると

- ・通関手続きの簡素化
- ・経済法制度、規格・基準制度の調和
- ・販売市場、調達先の拡大

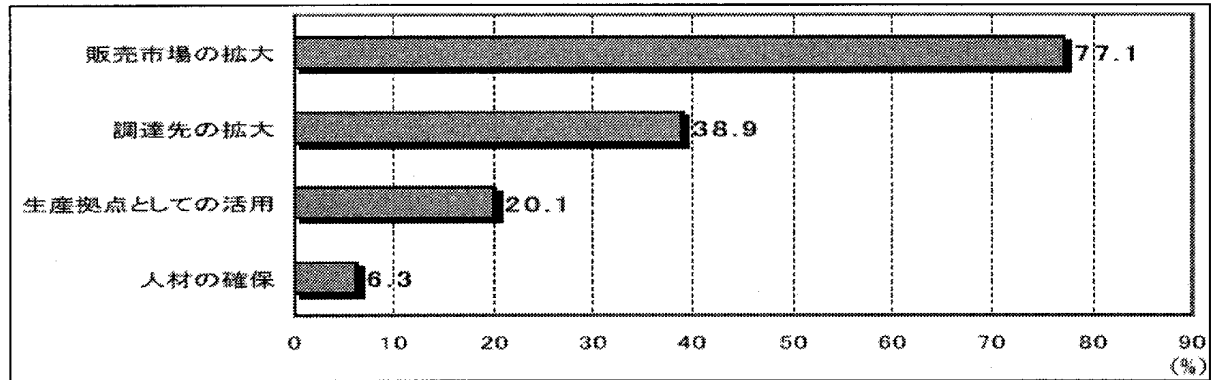
13 投資額の50%までの法人税の減免措置に加え、職業訓練、雇用創出に関する補助金等が含まれる。

・人材の流動化

を上げておりグラフ化すると販売市場の拡大を大いに期待している。

(n=144) (複数回答)

(単位：%)



(出所：日本貿易振興機構・ジェトロ調査)

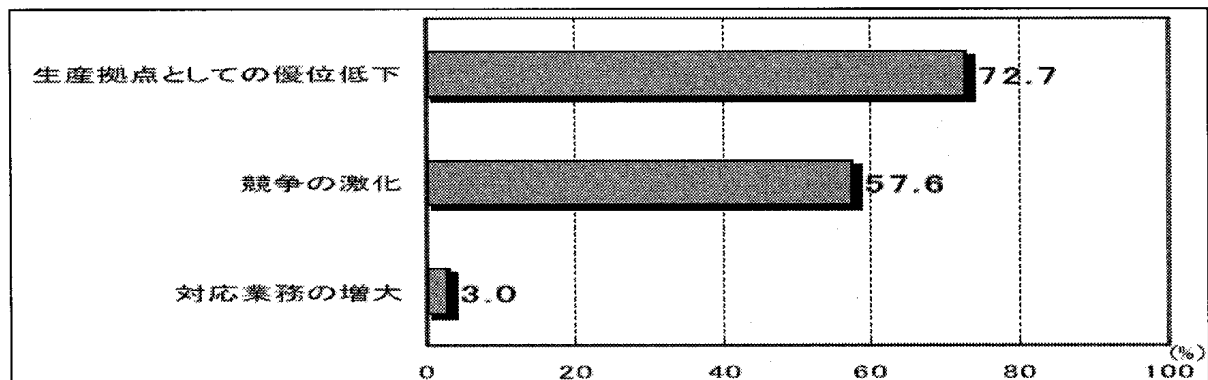
(デメリット)としては

- ・コスト（人件費等）の上昇
- ・競争激化
- ・投資優遇制度廃止・縮小
- ・環境規制の強化

等を危惧しており、競争力の激化により優位性が低下すると見てる。

(n=144) (複数回答)

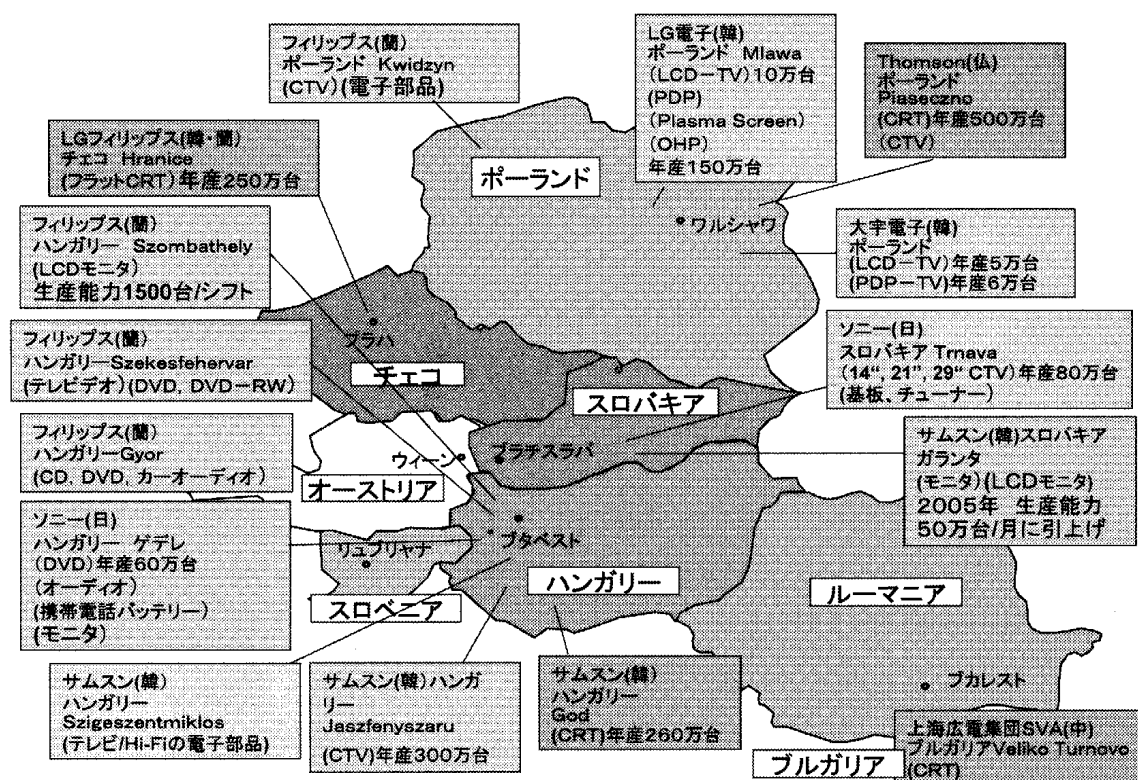
(単位：%)



(出所：日本貿易振興機構・ジェトロ調査)

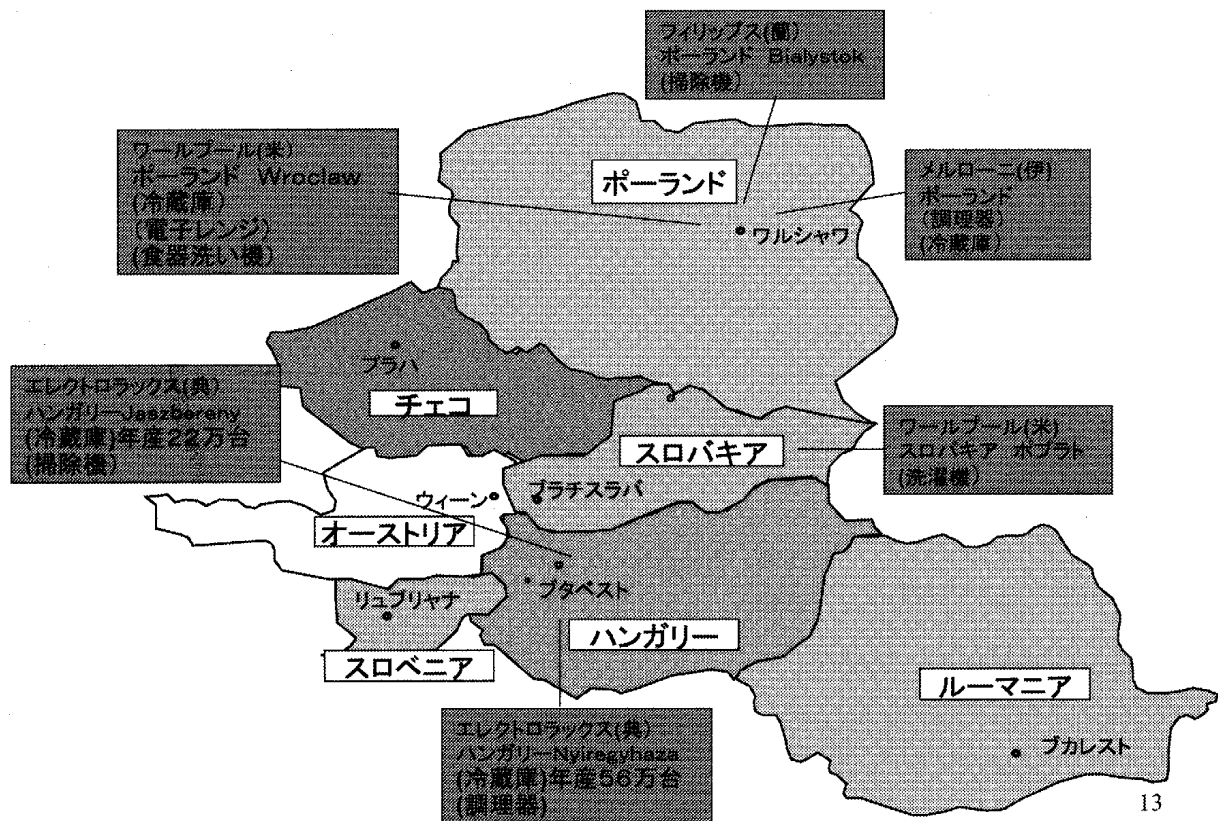
第8章 電子機器メーカーの進出状況

- 1) AV機器の東欧への進出状況を見ると、必ずしも拡大EU諸国だけに留まらず、ルーマニア、ブルガリアへも進出している。元々、欧州メーカーの雄であるオランダのフィリップスが早くから進出しており、日本メーカーに加え韓国メーカーであるサムスン、LG、大字の台頭が著しい。



「東欧における競合電子機器企業のオペレーション (AV)」

- 2) 白物電化機器の進出状況は、欧州メーカーであるエレクトロラックス、フィリップス、ワールプール(米)等であり、生活密着の必需商品は地場メーカーの独壇場で日本メーカーの進出は難しいと言える。例えば、洗濯機は、欧州はドラム式が主流で、洗濯機と乾燥機が別のモデルになっている。又、冷蔵庫も冷蔵庫と冷凍機が別のモデルというように、全く生活習慣からきたものは日本モデルのモディファイという製品企画では太刀打ちできないという論点から欧州メーカーの独占という事になっている。



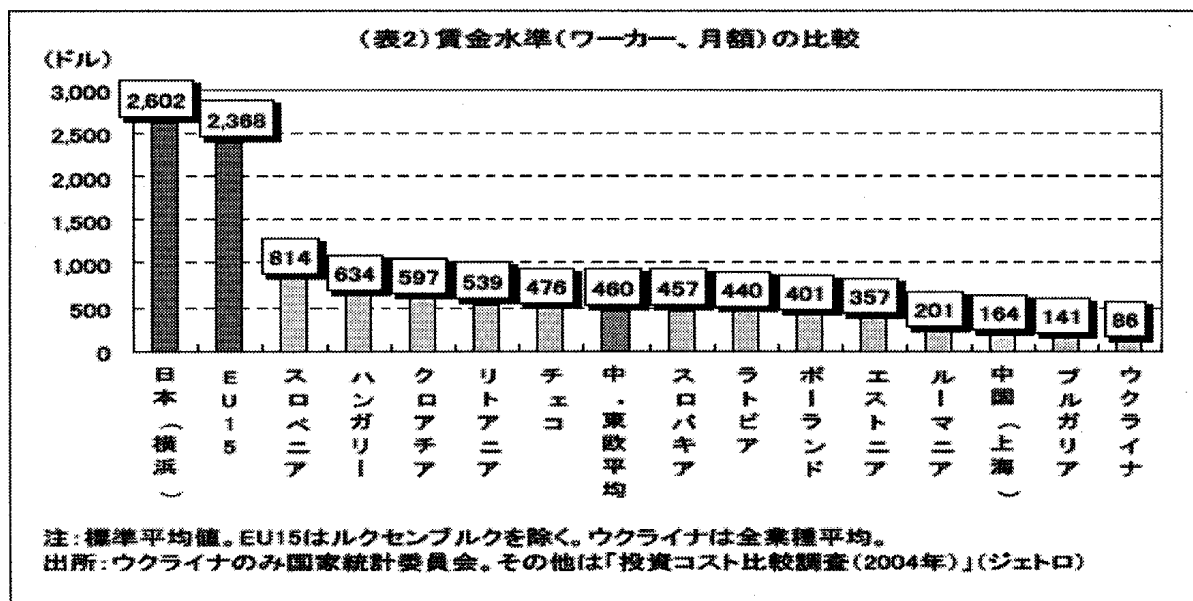
「東欧における競合電機企業のオペレーション（白物）」

第9章 日本企業の中・東欧進出における展望と今後の課題

日本企業の中・東欧への進出が、'00年以降急速に加速した。表4の如く'02年で110社、'03年137社（ジェトロ03年度調査）に達した。これはEU拡大を背景に、投資目的が生産拠点のほか、高付加価値分野、サービス分野への投資も見られ、形態の多様化が進んでいると考えられる。その投資形態を類型化して、今後の課題を探って見よう。

9-1. フロンティア型

労働集約的な製品を作る企業にとっては、かつて東アジアへの進出がそうであったのと同様に出来るだけ安いコストで、優秀な人材を確保できる地域で生産することが競争力のカギとなる。



上表の如く、賃金水準が拡大前のEU加盟15ヶ国の約5分の1と低い為、EU市場向けの生産拠点として注目されている。輸送コストがかかる製品や、EU域外製品に対して関税が課される製品については、EU域内となった中・東欧で生産するメリットが大きい。ワイヤーハーネスで有名な矢崎総業は'94年頃より中・東欧に進出し生産を拡大している。

9-2. 生産シフト型

A. 「棲み分けタイプ」—— 生産ラインの一部を西欧から中・東欧に移転し、労働コスト面でのメリットを活用する企業も多い。つまり、R&Dや資本集約分野を西欧工場、労働集約分野を中・東欧工場で生産するという戦略である。

B. 「高付加価値移行タイプ」—— 一部の国では、投資の受け入れ策を拡充し、国内産業の高度化、知識集約化に積極的に取り組んでいる。チェコは、これまでに製造業に限定していた投資優遇措置の対象分野を、サービス分野のほか、R&D分野などにも拡大した。'74年に松下電器はTV工場とR&Dセンターを英国のカーディフに設立したが、'96年に主力部分をチェコ

に移管した。更に、'04年にプラズマ／液晶TVの生産開始等の増強をおこなっている。ハンガリーも「スマートハンガリー」と呼ばれる投資誘致プログラムを導入し、同国への企業の投資優遇措置を拡充している。

C.「ジャスト・イン・タイム タイプ」—— 完成品の生産拠点が中・東欧にシフトされるに呼応し、部品供給メーカーも同様に、中・東欧に生産拠点を設立する動きが当然のこととして見られる。トヨタがグローバルに開発したオリジナルで看板方式ともよばれるこの経営手法は、納入先の近くで生産することにより、リードタイムの短縮と物流の在庫削減等の効率化を図る為のものである。パソコンメーカーが中・東欧に移転したことから、パソコン用キーボードの印刷事業のミネビアも、'04年8月からスロバキアで印刷事業を開始した。この印刷の工程は、顧客の近いところで行っている効率重視の戦略である。

9-3. 単独R&D型

レベルの高い技術者の賃金水準が低い点に着眼し、単独でR&Dセンターを設立する企業も現れている。進出企業の多くは、近隣の大学と提携するなどして、技術系の人材確保に努めている。

半導体製造装置の（株）フェローテック¹⁴は、'02年10月にルーマニア（EU 25に入っていないが次期候補）にFerroTec Engineering SRL R&Dセンター設立。研究者の人件費は、同じ技術レベルの日本人の1／10程度でと言われている。同社は、ロボット、CAD／CAM／CAE、ソフトウェアとそのデータベースの開発、および素材開発などの基礎研究に取り込んでいるが、成果は期待どおりであり、今後も業務を拡大していくとしている。

14 フェローテック：'04年、売上高112億円、利益13.7億円、利益率12%（いずれも連結ベース）

9-4. 日系企業支援サービス型

前述の如く、中・東欧に進出した日系企業は137社に達し、その地域に於ける進出日系企業向けのサービスという新たな分野での投資が、当然と事として起こってきた。物流のロジスティック関連、銀行・保険業等が考えられる。

例えば、東京三菱銀行は早くから東銀時代に外為銀行として世界各国にグローバルに事業を展開して来ている。ウィーンからは、チェコ、スロバキア、ハンガリーなど周辺国を、ワルシャワからはポーランドとバルト三ヶ国などと、2極体制で法人向け営業をカバーしている。

一方物流関連では、

三井倉庫欧州有限会社¹⁵（本社：オランダ）が、チェコ共和国での自動車部品物流業務拡大に向けて、2005年3月1日から同社チェコ支店（プラハ市）を現拠点の近郊に移転し、自営倉庫（2,592M²）の営業を開始している。主に提供する業務は、自動車部品のジャスト・イン・タイム（JIT）配送及びミル克蘭輸送に関連する輸入通関・保管・仕訳業務、並びに電子部品・一般貨物等の輸出入通関・保管・配送業務である。

同プラハ支店兼倉庫は2002年4月にチェコ2番目の拠点として開設した。2005年初のTPCA（トヨタ・プジョーシトロエンの合弁チェコ工場）稼動に合わせて北ボヘミア地区に進出が加速した日系自動車部品メーカーを対象に、現地工場と直結した自動車部品の輸入通関及びチェコ国内・EU域内の輸送といった広範な物流サービスを提供して好評を得ているが、増大するJIT配送・ミル克蘭輸送等の需要に応えるとともに、より工場生産ラインに密着した前工程作業の一部も請負うことを目的として今般、規模も大きな最新鋭の自営施設に移転をし、現地日系企業の支援に込めている。三井倉庫（株）は、チェコのプラハ市に拠点を構え、高品質の物流サービスをチェコ及び東欧に展開しているといえる。

15 Mitsui-Soko (Europe) B.V. Czech Branch 倉庫 2592M²

その他、同業では日本通運（チェコ）、船会社では日本郵船（ハンガリー、ポーランド、チェコ）、川崎汽船（チェコ）等が中・東欧に拠点を構え進出企業のサービスに努めている。

9-5. 消費市場参入型

表の如く、中・東欧では西欧ほど規模は大きくないが、順調な経済成長を背景に、個人消費が旺盛である。

	実 質 G D P 成 長 率				
	‘01	‘02	‘03	‘04	‘05予測
EU-15	1.7	1.1	0.8	2	2.4
新規加盟10ヶ国	2.5	2.4	3.6	4	4.2

出所：欧州委員会

新規加盟国（NMS：New Member States）の一人当たりの購買力がEU15の約50%に過ぎないものの今後の個人消費の伸びが楽しみである。そういった将来の消費の伸びが期待できるとして、プロミッシング・マーケットとして販売会社を設立する企業が増えてきている。

例1は、ニコンのケース

中・東欧市場を今後大幅に伸長が見込める有望なマーケットと見込んでおり、ハンガリーのブタベスト、チェコのプラハ、ポーランドのワルシャワとそれぞれの首都にカメラ等の輸入販売、サービス拠点を設立している。欧州におけるグループ会社の資金の集中的調達・管理・運用等の業務はオランダのリンデンに地域統括会社・Nikon Holdings Europe B.V.が運営している。

例2は、日立マクセルのケース

日立マクセルの海外販売子会社として、ハンガリーのブダベストにMaxell

Hungary Kftを'03年4月に設立した。近年、中・東欧市場では、個人消費が高まってきており、ハンガリーおよび周辺諸国でのコンシューマ製品の販売強化を図る。また、企業向け製品についても密接な販売活動を行うことにより販売拡大を目指すとしている。

営業品目は、情報メディア、オーディオ・ビデオ、電池及びこれらの応用電気器具である。

9-6. 地域統括型

EUという一つの域内で企業経営を推進していく為に、拡大したEUとなった今日、市場は広まったとは言え、より競争が激化していくものと推測される。将来を見据えると徹底した合理化とその効率を上げなければ巨大なEU市場には生き残れないと考えられる。それには、企業がどのようにしてスケールメリットを生かしていくかである。その方法として、地域に進出した個別の事業会社の共通部門である物流・資金・サービス等の管理部門を出来るだけ1ヶ所に「集中」して統括運営し、かつ汎欧的な戦略と方針を打ち出して経営すべきであると考えられる。その目的で設置されたのが、一般的な欧州統括会社である。'90年代に入り、日本企業も多く事業分野で地域統括会社を採用してきた。その電機メーカーの例をあげると、大手の総合電機メーカー8社は、全て欧州本社（Headquarters）は、英国に設置しており、本社の機能としては、ドイツ、フランスよりも業務の執行と管理がし易いのであろう。早くから欧州に進出した松下電器とSonyは、もともと両者ともドイツにあったものを'90年代の初めにUKに転居している。日本人にとっては、世界共通語に近い英語が扱いやすかったと言うのも一理あると考えられる。

会 社 名	国	住 所
Panasonic Europe Ltd.	UK	U x b r i g e Middlesex UB11
Sony Business Europe	UK	Brooklands Weybridge Surry
Sanyo Europe Limited	UK	Watford, Hertfordshire

Sharp Electronics Europe	U K	Thorproad, Manchester
Toshiba of Europe Ltd.	U K	Ely Place, London EC1N
Mitsubishi Elec.Info.Tech.	U K	Research Park GUILDFORD
Hitachi Europe Ltd.	U K	Maidenhead Berksher
JVC Europe Ltd.	U K	Priestley Way London

出所：JETRO ユーロトレンド より作成'05. 9

統括会社は、日本の本社から経営の責任と権限を委譲されており、本社の役員クラスが社長に就任している。「集中」の場合は、汎欧マーケティングな方針を打ち出し、価格や販売条件の標準化、オペレーション・コストの削減、サービス保証制度の統一とパーツ集中管理、ロジスティックによりストックポイントの削減等の合理化が期待できる。生産の方も、域内では賃金格差が透明になるので、低い拠点に移す企業もでてくる代わりに、生産力と技術力のあるドイツやフランスには、高付加価値のハイテク製品の生産とR&D研究所が設置されるという事が予想される。

中・東欧における日系企業による統括会社はまだ確認されていない。しかし、欧米企業では、中・東欧に設立した法人が欧州全域のオペレーションを統括する動きも見られ、GEがハンガリーのブタペストに英国より'02年に移転。DHLは、'03年欧州全域のIT関連業務の統括拠点をチェコに設立した。両社とも優秀な人材が豊富と政府の支援策を挙げている。

一方、カルチャーと生活様式は国ごとに異なるから、商売はヒューマンネットワークから生まれてくるものでより地域に密着したローカル性が必要となってくる。従って、販売会社や営業所はむしろ「分散」すべきであるといえる。こういった背景を踏まえて、日本企業は今まで進出した企業も、これから進出する企業も欧州統括会社とその拠点をどこに設置すべきか判断されるべきである。

第10章 ま と め

- * 先ず第1は、EUは、GDP10,084Bil Euro,人口4.59億人と米国を凌駕し、3極の一翼を担う巨大なマーケットとなった。

市場への参入は、北米、東アジアと大きく異なる。冒頭はじめの項で述べた如く、日本のEUとの貿易取引は米国との取引の75% 程度であるが、FDIは倍以上であり3地域の中で一番大きい投資を行っている。一方中国を含む東アジア¹⁶との取引は、'04年度貿易取引\$460.7Bil.、直接投資\$6.4Bil¹⁷と特に貿易取引は他の2地域と比較しても突出して高い。

見方を変えると、アメリカはGDPから判断しても世界の1/4強を占める巨大マーケットで、米国市場は大量の消費があるから進出するのであり、部分的にダンピング等の貿易摩擦から止む無く直接投資した事業分野もあったが、今現在でも日本からの輸出が多い。東アジアは、未だ民度が低く、当地での需要（中でも中国のウエイトが高い）よりも、特にアメリカ向けの再輸出及び日本への持ち帰り（例：アパレル、家電低価格商品等）の為の旺盛な投資であるといえる。

欧州は、米国との関係を見ても歴史的に古く日本との関係とは比較にならないほど桁外れに大きく、密な関係にある。保守的であり、EU域内と米国とで経済が成り立ち賄っていける市場に、日本企業が参入していったと言っても過言ではない。従って、欧州の地場メーカーと共存しながら、日本企業の競争力の強い分野、即ちITを中軸としたハイテク事業を積極的に投資していくべきだと考えられる。

- * 第2は、歴史・文化で伝統のある欧州である。EUの拡大が20世紀に起こ

16 東アジア：中国、ASEAN4（インドネシア、タイ、マレーシア、フィリピン）NIES（シンガポール、韓国、台湾、香港、）の9カ国

17 '04年ジェトロ投資貿易白書よりのデータ

した世界大戦後に分断されてしまった大陸を徐々に再統合し、結果として、言葉と民族の障壁を乗り越えてより広範な地域における平和と安全に寄与していることをよく認識せねばならない。その為にも、日本人は少なくとも真の国際人¹⁸としての自覚と対応が必至であろう。相手国の歴史と文化をよく理解し、現実の状況を踏まえ、当方の考えをも理解してもらえるコミュニケーション能力を持った人材の育成とそういった人々による活動が期待される。又、日本企業の進出が相手国に歓迎されるものでなければならぬし、且つ、進出企業会社の経営については、トップを含め現地人による執行経営が望まれる。

非EU加盟国、及び日本にとっては、拡大EUの単一市場では、単一の貿易ルール・関税・行政手続が適用され、企業がEU域内で行う取引を著しく簡素化し、促進することになる。

- * 第3は 事業活動のグローバル化、EU市場統合の進展と情報通信技術の発展で、EU内における競争は益々激化している。市場統合化が進み、従来の国別組織が必ずしも必要でなくなって来た上、ITの飛躍的発展により、サプライチェーンの運営や顧客との関係管理を、総合集中管理することが可能となってきた。製造拠点に関しては、労働コストが比較的安く、質も比較的良い、中・東欧諸国への投資が継続するだろう。販売に関しては、大国はそれぞれの国別の「分散形態」を執るものの、効率化を考えると、北欧は4カ国を1販売会社で統括するとか、オランダ、ベルギー、ルクセンブルグのベルネックス3国を1販売会社で管理するといった統合は当然のことと考えられる。いずれにせよ、拡大EUにおける組織の統合、リスク管理とロジスティックの集中管理は、比較的明確であるが、問題はタイミングである。

西欧から進出した日本企業は、税制も国別にまだ異なるだけに、既存の組

18 国際人：International Communicatorと呼称した方が理解しやすい

織を地域統括会社をも含めて、事業組織の効率化の為にどのように組織の拠点や整備・統合をどの程度実行するかを見極めることが重要な戦略課題である。

- * 第4は、拡大する中・東欧投資は多様化している今日、日系企業の投資はどう対処すべきかである。投資環境は、労働コストや投資優遇措置、企業の集積など、近年急速に変化している。中・東欧が単なるEU向けの生産拠点ではなく、販売市場、開発拠点として魅力が高まっている現状からすると、各国の特徴を踏まえた最適配置を図ることが重要であろう。EUでの事業展開に関しては、既に成熟しているEU15やNMS（新加盟した10カ国）ばかりでなく、ルーマニア、ブルガリアなどのEU周辺国も含めた欧州全域を視野において拠点配置が求められつつある。そういった状況の下、有望な市場としての拡大EUは、日系企業の西欧市場に加え、中・東欧向けの投資は今後更に拡大と多様化が進むと予想される。

用語・略語解説

Acquis Communautaire ("acquis") : (欧州) 共同体法の集大成 (アキ・コミュノテール、「アキ」)。

仏語、EU加盟国が共有する権利および義務を指し、すべてのEU条約、法令、宣言、決議、EUに関わる国際協定及び欧州司法裁判所の判決が含まれる。

Agenda 2000 : 1999年のベルリン欧州理事会にて決定された2000年から2006年までの中期予算期間。新規加盟国の増加を睨みつつ、予算のより効率的な運用を目指して設定された。

Amsterdam Treaty : EUの基本条約 (欧州連合条約と欧州共同体設立条約及び欧州原子力共同体条約、欧州石炭鉄鋼共同体条約 (2002年失効)) の改正を行う条約。

CAB : Conformity Assessment Bodies 適合性評価機関

CCP : Common Commercial Policy 共通通商政策

CCT : Common Custom Tax 共通関税

Cohesion Fund : 結束基金

ECSC : European Coal and Steel Community 欧州石炭鉄鋼共同体

EEC : European Economic Community 欧州経済共同体

European Commission : 欧州委員会 (EUの執行機関)

European Council : 欧州評議会 (欧州理事会) EU加盟国の元首または政府首班および欧州委員会委員長の会合。

European Parliament : 欧州議会 諮問・共同決定機関。諮問的機関から出
発し、次第に権限を強化。

FCN : Friendship, Commerce and Navigation Agreement : 友好通商航海協
定

FDI : Foreign Direct Investment 外国直接投資、

GATT : General Agreement on Tariff and Trade 関税および貿易に関す
る一般協定

Maas-tricht Treaty : マーストリヒト条約 1993年発効のマーストリヒトで
署名された欧州連合を創設する基本条約 (通称マーストリヒト条約)。欧
州共同体設立条約の一部を改正しつつ、政治、安全保障分野も対象とした
共同体へ発展。

MFN : Most Favored Nation 最恵国

MRA : Mutual Recognition Agreement 相互承認協定

Nice Treaty : ニース条約 E Uの基本条約 (欧州連合条約、欧州共同体条約、
欧州原子力共同体条約) を改正するもので、2001年2月署名、2003年2月
発効。

OECD : Organization for Economic Co-operation and Development 経
済協力開発機構

PECA : Protocol to the Europe Agreement on Conformity Assessment

Rome Treaty : ローマ条約 欧州経済共同体 (EEC) および欧州原子力共同体 (EAEC) の設立条約。

'57年3/25にフランス、ドイツ、ベルギー、オランダ、ルクセンブルグが調印。現在のEUの前身

Sapard : Support for the Modernization of the Agriculture and for Rural Development 農業近代化

Schengen Treaty : 1985年にルクセンブルグのシェンゲンで締結された、共通国境管理の漸進的撤廃に関する協定 (85年シェンゲン協定) 及び90年に締結されたシェンゲン実施条約からなる。

TDI : Trade Defense Instruments 貿易保護措置

参考資料・文献一覧

- | | | |
|--------------------------------------|---|--------|
| * EU経済と日・EU経済関係 | 外務省経済局経済統合課 | H17年3月 |
| * EU事情と日・EU関係 | 外務省経済局 | H17年7月 |
| * europeヨーロッパ通巻第213号～241号 | 駐日欧州委員会代表部広報部 | |
| * 「日本株式会社」の欧州戦略はこう変わる | President '99/3 | |
| * ユーロとビジネス - パンフレット | 丸紅(株)調査部 | |
| * 世界と日本の海外直接投資 '95～'04 | ジェトロ白書 | |
| * 世界と日本の貿易 '95～'04 | ジェトロ白書 | |
| * グローバル人づくり 第58号 Vol.15 | (社)日本電子機械工業会欧州事務所 | |
| <日本企業はヨーロッパで生き残れるか> | | |
| * '96～'03 海外法人リスト | (社)日本電子機械工業会 | |
| * 日・EU経済関係について '97～'04 | 通産政策局欧州課 | |
| * 地域統括会社の機能と役割-国際Bu研究学会 | 藤野 哲也 長崎大学経済学部 | |
| * The Japanese through American eyes | Sheila K.Johnson Kodansha International | |
| * EUROSTAT | 財務省 | |

- * Enlargement of the European Union 駐日欧州委員会
- * eujapan.com/japan/roundtable_jp EU-Japan Centre for Industrial Cooperation
- * ユーロトレンド JETRO '03～'05
- * FerroTec Engineering SRL 株式会社 フェローテック ホームページ
- * 三井倉庫有限欧州会社 三井倉庫(株)ホームページ
- * Nikonグループ海外会社 Nikonホームページ、企業情報
- * 欧州日立マクセル 日立マクセルニュース・リリース'03／3