

ユーロ導入後の産業界・企業の対応

99年1月、EU加盟国15カ国のうち11カ国でユーロが導入された。英国、デンマーク、スウェーデン、ギリシャは、通貨統合第1陣に参加しなかったが、その後、各国で通貨統合参加に向けての動きがみられる。

ギリシャは2000年3月9日、2001年からの参加をEUに正式申請、6月のEU首脳会議で参加の可否が決定される。デンマークは同じく3月、通貨統合参加の是非を問う国民投票を2000年9月28日に実施すると発表した。スウェーデンも3月の社民党大会で、通貨統合の賛否を国民投票に諮ることを決定、その時期は未定であるが、2002年に予定される総選挙後との見方が多い。また英国政府も、5つの経済基準を満たす場合、次期国会で通貨統合参加を決定し、その後国民投票に諮る姿勢を示しており、3月に通貨統合参加への移行計画に関する第2次計画書を発表している。

以下、英国、デンマーク、スウェーデンにおける通貨統合参加に向けた動き、通貨統合未参加によるマクロ・ミクロ両面への影響、各国企業のユーロ対応の進展状況などを中心に報告する。また、EU非加盟のノルウェーにおける、ユーロの影響、産業界・企業の対応などについても報告する。

Report 1

通貨統合参加にかかわる議論は対立 (英 国)

ロンドンセンター

はじめに

欧州大陸の11カ国においてユーロが導入されて約1年半が経過した現在、英国では通貨統合参加の是非を巡る議論が繰り広げられているが、依然としてその方向性は不透明となっている。通貨統合参加を推進する労働党政権は、早ければ2001年に予定される次期総選挙後に国民投票を実施するとの計画を発表しているが、一方でユーロ導入政策に反対す

る世論が強まっている。英国にとって今後大きな選択となる同問題に対し、本レポートではユーロ導入の是非を巡る論点と動向を整理するとともに、特に通貨統合参加または不参加による同国への経済的影響について報告する。

1. 対立する議論～通貨統合参加の是非

英国の通貨統合参加支持者は、ユーロの導入により経済の効率性は飛躍的に向上すると

し、また政治的な観点からも英国が欧州への影響力を保持するためには参加が必要であるとしている。一方、反対派は通貨統合参加国に対する統一的な金融政策を受け入れることは、英国経済の効率性に逆効果をもたらすと主張しているほか、中には通貨統合を実質的には欧州連邦形成に向けてメンバー国を集約しようとする政治的な計画であるととらえ、国家主権の喪失を危惧する者もいる。以下に政界、世論、産業界それぞれにおいて現在どのような見方が主流となっているかを紹介する。

(1) 政界の見方

通貨統合参加を推進するブレア首相に賛同し、同様の姿勢を公にしている閣僚の代表としては、クック外相、バイヤーズ貿易産業相、マンデルソン北アイルランド担当相などがあげられる。また同国の第3位の政党である自由民主党も早期参加を強く支持している。

一方、野党の保守党幹部は通貨統合参加支持を表明しているケネス・クラーク氏、マイケル・ヘーゼスタイン氏など一部の党員を除いて、英国の通貨統合への早期参加に反対しており、今期および次期国会会期での参加見送りを党の公式方針としている。99年6月の欧州議会選挙時、議席数は従前の労働党62、保守党18から、労働党29、保守党36へととなり、情勢は労働党支持から保守党支持に大逆転した。その最大の要因は保守党による反ユーロを基調とする効果的なキャンペーン展開で

あったといわれている（労働党の議席減少は、投票制度が比例代表制に変わったことも一因）。

英国の通貨統合参加が英国の欧州内での発言権に及ぼす影響については、推進派が欧州内で英国のプレゼンスを高めていくにはEUとの「完全な関係（full engagement）」が必要であると捉える一方、反対派は英国がユーロ圏外にとどまることによってこそ、いかに効率的に機能しているかを示すことができると反論している。

99年11月に行われた英国産業連盟（CBI）の年次総会では、元外相のジョン・コール卿が「英国は強固な防衛力、特有な国際経験、定評ある外交技術などを備えており、欧州は主要貿易国である英国を今後も経済先進国として必要とし続けるだろう」として、英国の欧州への影響力は、通貨統合に参加しなくても低下しないと主張している。

(2) 世 論

欧州議会選挙以降、政府が創設したユーロ推進キャンペーン「ブリテン・イン・ヨーロッパ」の大々的な展開にもかかわらず、世論は全般的に通貨統合不参加で安定している。表1は世論調査の推移を示したものであるが、これによると2000年3月現在、通貨統合参加反対が賛成を2：1以上の差で圧倒している。また、2000年1月、BBC放送のためにICM社が実施した世論調査では、ポンドのユーロへの転換に国民の69%が反対しているという

表1 通貨統合にかかわる国民投票が行われた場合、参加・不参加のどちらに投票するか

	95年	98		99									2000		
	2月	4	5	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3
参加	26	26	34	34	35	27	25	24	30	27	28	24	25	24	27
不参加	51	61	48	53	52	61	62	60	57	58	59	61	63	63	61
わからない	23	13	17	13	13	13	13	16	13	15	13	15	11	12	12

出所：「ビジネス・フォー・スターリング」ウェブ・サイト
ガーディアン紙 / ICM社実施の月例世論調査

結果が発表された。さらに53%がEU（欧州連合）加盟継続を支持する一方、34%が脱退を支持するという反EU傾向の拡大化が示された。

ユーロ導入後の初年に不参加支持が拡大した一因としては、当該期間にユーロ相場が軟調に推移し続けていることが大きく影響しているようである。ガーディアン紙によると、99年6月に不参加の世論が前月から9ポイントも上昇したのは、年初に比べユーロの価値が12%低下したことが一因であると分析している。またさらにユーロがドルに対して1ドル＝1ユーロを割り込んだことにより、「ユーロは『失敗』の印象が定着した」（エコノミスト誌、2000年2月5日号）との印象が強まったと考えられる。このように国民と産業界の意見がユーロの相対的な強さに左右される限りにおいて、英国の世論が通貨統合参加への支持にシフトするかどうかは、国際通貨の動向に左右されるといえる。

なお、英国国民の間では、欧州政策の適用範囲拡大の動きに対する抵抗感は強い。欧州委員による統合強化の推進発言としては、前欧州金融委員であるイヴ・ティボー・シルギ氏が単一通貨計画の完成にはユーロ圏における債務の統一化が不可欠であるとの見解を示したこと（99年8月3日、タイムズ紙）などが挙げられる。一方、英経営者協会（Institute of Directors：以下、IoD）は、ユーロ導入による財政統合は、結果として政治的統合化を加速させると警戒している。また、欧州中銀の民主制の低さ、アカウンタビリティの欠如についても批判しており、国家主権を脅かす動きが今後さらに強まれば、深刻な政治的緊張を招く可能性もあるとしている。

（3）産業界の見方

産業界の意見については、99年11月に、フィナンシャル・タイムズ紙の依頼により、MORI社が調査を行っている。同調査結果で

は、雇用者数でウェイト付けをすると通貨統合参加支持者が多く、企業数で見た場合は反対派が多くなるという結果となったが、これは大企業にユーロ支持が多いのに対して、中小企業は国内問題に重点を置く傾向が強いことを反映しているといえる。

また業種別にみると、運輸・通信サービス業では比較的賛成派が多いのに比べて、製造業では反対傾向が強く、「具体的なスケジュールに従って参加する」ことに賛同したのは35%、「状況を見極めてから決める」が39%、「参加すべきではない」が18%となった。鉱業、建設業では反対派の傾向がさらに強まり、「参加すべきではない」が33%、「状況を見極める」が34%を占めている。

このように意見が分かれるなか、CBIのディグビー・ジョーンズ専務理事は当初、政府が国民投票実施を決定するまで、ユーロ問題には関与しないとの立場を示唆していたが、2000年初頭に各地を回った結果、同氏はCBIメンバーが通貨統合参加を支持していることが判明したと語るなど（2月27日付、オブザーバー紙）ユーロ推進派の姿勢を示している。

なお、産業界の意見形成にもポンド高/ユーロ安が少なからず影響を及ぼしている。英国鉄鋼業協会は、ポンド高により鉄鋼業が被った輸出関連損失は1ヵ月当たり6,000万ポンドにも上ると推定しており、価格安定の必要性から通貨統合参加へ向けた政府の強い後押しを要請している。一方、99年10月1日付フィナンシャル・タイムズ紙は、99年初以降、輸出型メーカーの間で通貨統合参加の支持率は71%から62%に低下したというDHLインターナショナルによる四半期調査結果を分析し、その要因として弱いユーロをあげている。

さらに、ユーロ導入と不可分のかたちで進行しているEU共通税制を目指す動きの中で、非居住者向け債券（ユーロボンド）および預金に対して一律20%の課税措置が検討されてい

ることに対して、これら債券や預金の非課税措置がなくなることを危惧する金融界がユーロ導入に反対するなどの姿勢を示している。

しかし、全体としてみれば、英国の通貨統合参加を巡る産業界の議論は、ポンド高/ユーロ安からくる為替差損をより重視する結果としてのユーロ推進派と、ユーロ安を強調し、通貨統合を不安視する結果としての慎重派とに二分されているといえる。

2. 通貨統合参加への準備状況

英国の通貨統合参加は同国経済にどのような経済メリットを及ぼすと考えられるのか。通貨統合の概念は、ノーベル賞を受賞したカナダのエコノミスト、ロバート・マンデル氏が61年に発表した理論に基づいている。同理論によると、通貨を国家単位ではなく、地域単位で導入することにより、域内市場の透明性の向上と為替交換などに伴う取引コストの低下が可能となり、域内通貨の流動性が高まるほか、為替変動の回避により各地域へ及ぶさまざまな経済的なショックを吸収することが可能になるとされる。IMFのシニア政策アドバイザーのスウォボーダ氏もマンデル氏の理論を受け、通貨の流動性と安定性によるメリットは通貨統合にかかる調整コストを相殺しうるとしている。

英国が通貨統合に参加する場合、マーストリヒト条約に定められた条件を満たす必要があるほか、英政府独自が設けた基準をクリアすることが条件となっている。まずはそれらの準備状況をみるとともに、スムーズな移行へ向けた経済収れんの可能性についてみてみたい。

(1) マーストリヒト条約

マーストリヒト条約において規定されている統合条件の中で、重要視されるのは 財政状況、他のメンバー国との相対的インフレ率、金利・為替レートの安定性である。し

かし、これらの基準が英国の参加を阻む可能性はほとんど無いといえよう。

まず、英国の財政基盤の固さは、2000年3月に発表された予算案での報告からも明らかである。2000年度は171億ポンドの黒字見込みが発表されたほか、今後5年間は平均118億ポンドの黒字基調で推移する見込みとなっている。また累積債務がGDPに占める割合は30%台となっており、これは既に通貨統合参加国である一部の国を大幅に下回った数字である。たとえ大幅な財政緩和が行われたとしても英国の財政状況は通貨統合参加に適格な範囲内で推移できる状況であるといえる。

また、物価安定条件についても、同条件が英国の参加の阻止要因になるとは考えにくい。英国の金融政策の枠組みとして、イングランド銀行は基調インフレ率（住宅ローン金利支払を除く小売物価上昇率）を2.5%以下に抑えることを目標としているが、各調査機関のコンセンサス予想によると、インフレ率は2000年に入って若干上昇するものの、今後2～3年は2.5%の水準で推移するとしている。

ユーロ圏との金利と為替レートの相対的な安定性については、相対的に効果的な金融政策が実行されるかにかかっているといえよう。金利が適正水準で比較的、安定的に推移するかどうかは、英国とユーロ圏の経済収れんの程度によって決まるが、英国が通貨統合参加を決定する際には、この基準を満たすことは不可能ではないと思われる。しかし、為替レートについて問題となるのは、昨今のポンド高、ユーロ安により、通貨統合参加にあたって英国の国際競争力が少なくとも短・中期的に影響を受けざるを得ないことである。国際競争力を維持するために仮に英国がポンド・レートをユーロに対して切り下げた場合、参加に先立つ2年間のユーロとの安定的な交換レートの維持という条件に適合しなくなる。同問題については、1月にドイセンベルグ欧州中銀総裁が言及しており、英国は通貨統合

表2 英国政府の5つの評価基準

ユーロの金利を恒久的に使用した場合、ビジネス・サイクルと経済構造は両立し、英国と他のメンバー国は快適に共存できるか。
 問題が生じた場合、それを解決できる柔軟性を十分備えているか。
 通貨統合への参加は、英国に長期的な投資を実施する企業にとって、より良い条件をもたらすか。
 通貨統合への参加は英国の金融サービス業、とりわけシティのホールセール市場の競争力にどのような影響を及ぼすか。
 通貨統合参加により経済の成長性、安定性、雇用の改善維持が推進されるか。

参加を望むなら、参加前の2年間、ポンドを切り下げてはならないと警告している。

従って問題となるのは、ポンドとユーロの交換レートをどの水準で固定すべきかということである。同問題については英国とユーロ圏の交渉が必要となるが、アナリストや英企業の多くは、現在のポンドの水準は高すぎると考えており、仮に交換レートで合意が成立したとしても、合意水準に調整する方法が問題となるであろう。ポンドを大幅に切り下げた場合、切り下げ以後参加まで、通貨を安定させる猶予期間を置かなければならず、またイングランド銀行のクレメンティ副総裁は「金融政策によってポンドを短期的に適正水準に引き下げるには無理がある」と指摘している。

(2) 英国政府の「5つの基準」

マーストリヒト条約の通貨統合参加基準に加えて、英国政府は通貨統合参加にあたって満たすべき5つの評価基準を独自に設定している(表2)。

これらの基準の定義が比較的曖昧であるのは、政治的な意思決定が必要とされる場合、これらの基準が英国の通貨統合参加の大きな障壁にならないよう配慮されているためと考えられる。このため、これらの解釈については労働党政府内でも一致しておらず、調査会社であるオクスフォード・アナリティカは次期総選挙が近づくにつれ、この問題をめぐって政府内部で緊張が高まるとみている。

上記のように、ポンドとユーロの適正交換

レートの決定を除いて、マーストリヒト条約あるいは政府独自の基準が英国の通貨統合参加の大きな足枷になるとは考え難い。したがって、通貨統合参加の決定は本質的には経済要因ではなく、政治判断に基づいて決定される可能性が高いといえよう。

(3) 経済収れんの可能性

たとえ上述の基準が満たされたとしても、これらをもって「経済的な収れん」が達成されるかどうかは明らかでない。英国は90年代初め、同国通貨が経済ファンダメンタルズに対して過大評価されたために、ERM(為替相場メカニズム)からの離脱を余儀なくされた。同様に、経済不均衡がユーロ圏各国の地域経済に重大な経済的なショックをもたらすリスクは十分あると考えられる。

こうした不均衡に伴うショックの調整機能の強化策として、イングランド銀行の金融政策委員(MPC)であるウィレム・ピュイター教授は、欧州中銀に対して改革を要請している。同教授は、欧州中銀の金利決定には開放性と説明責任の概念が不十分であるとし、またその改革への取り組みのペースが極めて遅いと指摘している。

また、マーストリヒト条約反対派は、同条約が財政赤字規制を設けているために、政府の財政支出機能が制限されることが問題であると指摘している。これは金融政策面で各国がユーロ圏の不均衡なショックに対応できないのであれば、財政政策で対応すべきであるとの議論に基づくものである。ただし当面、

英国では政府の財政が健全であることから、ユーロ圏諸国におけるほど差し迫った問題ではないといえる。

一方、ブライス・ウォーター・ハウス・クーパーズのマクロ経済部長、ホークスワース氏によれば、英国とユーロ圏との経済収れんの問題は、景気循環局面の不一致よりも構造的な違いの方が重要であるとの認識が高まっているとされる。英国とユーロ圏の経済構造の違いとは、労働・生産市場、社会保障制度、企業風土などの違いであり、英国政府が欧州の経済改革の重要性を強調するのも、こうした違いが統合の持続性を脅かすと予想されるからである。

IoDは、EU経済モデルはとりわけ労働市場の分野で大きな欠陥を持つとしている。例えば、生産年齢人口の就業率は英国の70.8%に対して、欧州では60.5%と低い。また、最近10年間の雇用拡大は、欧州では公共部門に牽引されているのに対し、相対的に良好な経済成長を続けている米国では、民間部門主導である。欧州労働市場規則が英国に強要された場合、英国の構造的失業要因が増加に向かう危険性があるとIoDは警告している。

3. 対英投資へのインパクトによる経済的影響

英国が通貨統合参加を長期間先送りした場合、経済への影響として最も危惧されているのは、対英投資の減少である。欧州最大の医療機器会社であるスミス・アンド・ネフューは、政府が英国の通貨統合参加を長期間先送りするなら、英国から引き揚げるとの意向を公にしている。また、フォード、日産、東芝など、対英投資主要国である米国、日本の大手企業からも同様に英国の通貨統合参加を要望する声があがっている。また、CBIの年次総会で、自由民主党のチャールズ・ケネディ党首は、通貨統合不参加が対英投資の阻害要因になると主張した際にも、グラクソ・ウエ

ルカム、シーメンスなどからの支持を得ている。

しかし一方で、通貨統合不参加は必ずしも英国への投資を不利にする訳ではないという議論もある。英銀行協会のティム・スウィニー理事長は、ロンドンにおける英国金融サービスのクラスターの強さを過小評価すべきではないという。同氏は、英国はユーロ圏外にあると同時に、「ドル圏」や「円圏」にも属しておらず、それにもかかわらず、ドルや円、その他の通貨の大規模な取り引きを行う上で何ら支障をきたしていないと主張する。また、IoDもユーロの外国投資への影響は極めて限定的であるとしており、英国が通貨統合への早期参加見送りを決定した97年以降、対英投資流入は依然として高水準で推移していると指摘している。

1月25日付フィナンシャル・タイムズ紙が取り上げた経営コンサルタント会社のA T カーニーによる調査においては、好ましい投資対象国として英国が世界第2位にランクされており、「.....日系企業はボンド急騰への危惧の念を強めているが.....EU地域および米国の企業は、英国を欧州投資の最適国と評価した」と述べている。

以下に、日・米・欧の主要国・地域からの対英投資企業の論調を紹介する。

(1) 日本

99年末に行われたジェトロの在欧日系製造業調査のなかで、英国のユーロに関する質問項目の結果をみると、回答者の39.8%が「早急な参加に賛成」、55.6%が「数年の準備は必要だが参加に賛成」と回答しており、「参加に反対」はわずか4.6%にとどまっている。

最近の現地新聞報道などでは、ソニー、トヨタ、小松をはじめとする日系企業が生産拠点の欧州大陸移転を検討中であることを示唆しているとのニュースが関心を集めている。また、今井経団連会長がブレア首相との会見

において、「英国の通貨統合参加意欲が低下する徴候が強まっていることに対し、日系企業の懸念を再度明確に示す」意向を伝えているほか、ゴマソール在日英国大使が、超党派議員団向けに、日系企業は英国が早期に通貨統合に参加することを望んでいること、また早期参加が実現しない場合、日系企業の対英投資が後退する可能性があることを説明した。このように在英日系企業の間では英国が早期に通貨統合に参加することを望む声は高い。

しかし、日本企業にとっての当面の関心事項はポンド高/ユーロ安による輸出競争力の低下である。英国を製造拠点とし、欧州向け輸出を行う在英日系メーカーにとって、ポンド高、ユーロ安は企業収益に大きな不利益をもたらしており、前述のジェットロの調査によると、在英日系企業のうち経営上の問題点として「ポンド高」をあげた企業は7割にのぼっている。

(2) 米 国

米国は最大の対英投資国であり、英国の投資受け入れ総額の約半分を占めている。通貨統合参加のメリットの評価については、米国投資家の意見が最大の比重を占めるといえる。過去1年間、ポンドはユーロに対して大幅に上昇したのに比べ、ドルに対しては安定しており、一部の評論家にはポンドの対ユーロ安定よりも、対ドルでの安定を維持することを優先すべきとの声もある。

しかし、在英の米系企業も日系企業と同様に、欧州拠点として英国に事業所を設立しているケースが多く、これらの企業の取り引きは相当な部分をユーロ圏との取り引きが占めると考えられる。モルガン・スタンレー・ディーン・ウィッターのグローバル・エコノミストであるジョーゼフ・クライン氏は、「英国の通貨統合不参加は、米国人投資家にとってポンドとユーロの為替変動リスクおよびコスト増大を意味する」と指摘する。また、

東欧諸国のEU加盟、またひいては通貨統合参加が実現する際には、「ユーロ圏外の在英（米国）企業はこれらの新市場向け競争力という面で、ドイツやフランスに劣ることになるだろう」と指摘している。

(3) 欧 州

従来、英国は欧州拠点として外国投資受け入れの最大シェアを獲得してきた。その背景には、英語が公用語であること、低コスト、金融サービスなどが集まるシティーなど産業クラスターの存在、相対的に柔軟な労働市場など、いくつかの理由があげられる。2月23日付フィナンシャル・タイムズ紙は、「約1,600社のフランス企業が近年、自国の硬直したシステムと対照的な寛容な税制、柔軟な労働市場、ブレア政権の『実現可能（can-do）』精神に引かれ、英国海峡を渡った」と伝えており、英国の通貨統合早期参加の見通しが無いにもかかわらず、英国の事業環境は一部の欧州大陸国に比べると依然として有利であると考えられることを示唆している。

しかし、今後も英国が投資対象国としての魅力を維持できるかどうかについては、これらの要素が為替リスク回避の面でユーロ圏が持つ利点を上回ることができるかどうかにかかっているといえよう。

4. まとめ～英国の通貨統合参加への見通し

要約すると、英国の通貨統合参加反対派は、金融政策をはじめ労働政策、税制などその他の政策決定権の喪失を強調し、また欧州各国の社会保障制度の債務などによる将来的な財政問題を指摘している。一方、通貨統合支持派は取引コストの低下と効率性改善がそれよりも重要であると主張し、また、英国がユーロ圏外にとどまれば対英投資の魅力が失われると警告する。英国の国際的な影響力の維持

については、双方ともにそれぞれの立場での影響力の方が大きいと主張している。

英国が通貨統合参加を決定する場合、おそらく経済面で最大の問題となるのはユーロに対するポンド高であろう。しかし、政治的な参加要因が強まれば、その経済的なタイミングは考慮されても、経済要因が英国の参加を阻むまでには至らないと思われる。現在、英国では国民の間で反ユーロの風潮が強いことから、政府案に従って次期国会会期中に国民投票が行われた場合、英国が通貨統合参加の道を選ぶとは考え難いが、欧州景気が回復し、ユーロ圏の経済再編が実質的に進歩すれば、

参加支持論が強くなる可能性はある。

総合すると、現在の経済・政治状況からは英国が早期に通貨統合に参加するとは考え難い。経済情勢などの要因によって、たとえ状況が変わったとしても、通貨統合参加は早くとも2～3年後になるものと思われる。ソロモン・スミス・バーニーの依頼を受けてMORI社が行った世論調査（1月24日付インディペンデント紙）では、英国が2007年以前に通貨統合に参加する確立は「50：50である」という見解となっている。

（ブレア・キーナン）

ケーススタディ

～日系企業のユーロ対応策～

1. A社

A社は英国とフランスで製造を行い、欧州市場で製品を販売している。同社の取引引きは親会社のシステムによって処理される。基本的にユーロ導入の影響は取引引きに使われている数ある通貨が1つ増えた程度であり、大きな影響はないとしている。

ユーロ導入に際して同社は積極的に取り組み、以前は販売先国の通貨建てで設定していた製品価格を、99年のユーロ導入時からユーロ建てで設定を開始した。ユーロへの切り替えの時期については、現在サプライヤーと交渉を進めているが、基本的にサプライヤーに対してユーロ切り替えを強要しない方針をとっている。

今後はユーロ圏各国通貨の廃止に伴い、使用通貨数が減るため、為替リスク管理は容易になる。しかし、以前はユーロ圏内の為替レートの変動は相互に相殺されたのに対し、現在では圏内の為替レートが固定され、相殺できない仕組みになっているため、ネットの為替リスクは従来と変わらないと

みている。

A社は英国を主な製造拠点とし、欧州大陸を中心に販売を行っているため、ユーロ保有高が大きく、99年から続いているようなユーロ安、ポンド高下では収益は大きく低下する。サプライヤーとの間でユーロ建て取引が増えれば、為替リスクは低下するが、現在のところ、英国サプライヤーがユーロに切り替える様子はほとんどみられない。また、現行のポンドとユーロの換算レートをみると、A社にとってもユーロに切り替えるのは困難であるとしている。

このようにポンド高、ユーロ安の観点から、英国の通貨統合不参加はA社の事業にある程度影響を及ぼしているといえる。しかし、A社は製品の品質を重視し、サプライヤーとの協力関係を樹立することを品質管理政策の柱としている。このためサプライヤーの選定は、価格要因だけではなく、品質などの非価格要因を含めた一連の基準に基づいて行っている。従って、現行為替レートでは欧州サプライヤーの価格競争力は英国サプライヤーよりも強いが、品質・信頼性・ロジスティックなどの他の要因も考慮するほか、サプライヤーに管理情報を

提示している場合はさらに複雑な要因が絡むため、必ずしも為替レートがサプライヤーを英国業者から欧州大陸業者に変える要因にはならないとしている。

ユーロ導入に伴う最大の変化として同社が懸念しているのは、価格の透明性の向上による競争激化およびコスト低下圧力の高まりである。一方、営業資金調達方法については、欧州金利が英国金利よりも低いいため、今後はポンド建て借入に比べてユーロ建て借入選好が強まるであろうとしている。

2. B社

B社も英国と欧州大陸に事業拠点と大きなシェアを持つ大手メーカーである。英国拠点の対ユーロ圏販売は、現地通貨建てで行っているため、ユーロに対するポンド高は収益性への圧力となっており、コストと収入の不均衡の是正が問題となっている。

ユーロ導入の影響としては運営面では特に問題はなく、ユーロを取引通貨として導入する手続きは比較的容易に行っている。使用通貨数の整理と会計システムの統一が行われたため、財務管理が簡素化され、今後は一元集中化も検討していく。一方、同社の資金調達は、米国市場で行われているため、資金調達面での影響はないが、欧州における金融市場が統合、発展していくにつれ、欧州金融市場が重要となってくる可能性はあるとしている。

ユーロ導入前は、対ドイツ・マルクで発生していた為替リスクは、現在では対ユーロで発生するが、為替リスクのレベルは従来と変わらないとしている。ユーロ安、ポンド高に起因する競争力低下が企業戦略に及ぼす影響としては、まず将来的に投資を行う対象地域の選定という点があげられる。為替相場は周期的なものであるほか、移転

にも多大なコストがかかることから、ポンド高が必ずしも投資の移転につながるとは限らない。しかし、B社では欧州での増産を進める一方、英国プラントの稼働率を低下させており、生産拠点の見直しなど、生産規模の集中化による利益拡大への必要性が高まっている。

また、為替レートは原材料コストなどの可変費用の増減要因であるため、調達先の選定にも影響を及ぼすことが考えられる。現行為替レートでは、英国サプライヤーは欧州サプライヤーに比べて不利である。ロジスティック面などから依然として英国サプライヤーを選考する要因もあるが、B社ではサプライヤーや為替レートの定期的見直しを実施しており、為替リスク要因により部分的シフトを促す可能性は高いとしている。

なお、B社は通貨統合参加による為替変動リスク回避のメリットを重要視しており、英国輸出産業を奨励するという英国政府が、参加に向けて本腰を入れることを願っている。これは、同社の製品が比較的同質性が高く、他社の同種製品との厳しい価格競争にさらされる危険が高いことにも起因しているといえよう。一般的に製品の同質性が高ければ高いほど、品質などの非価格要因で差別化することが難しくなり、価格競争力が重要となる。コスト管理が収益性維持の基本であるB社にとって、為替差損は大きな課題であるといえる。

また同社は通貨統合の大きな影響の一つとして価格収れんをあげており、各国の税制の違いなどにより価格差は完全に解消しないまでも、ユーロ圏の価格収れんは急速に進み、最終的に価格差は製品の差別化とロジスティックを反映したものになると考えている。