

# ユーロ導入を企業戦略 見直しの契機に（イタリア）

ミラノ・センター

イタリアでは、企業会計や支払いにユーロを導入している企業はまだ半数に満たない。他方、既にユーロを導入した企業の多くが、導入そのものは技術的な問題であるため、企業戦略に大きな影響を与えることはないとしている。むしろ、現在直面している最大の課題は、市場のグローバル化にいかに対応していくかという点であり、ユーロの導入は、その企業戦略を振り返る好機と捉えているようだ。

## 1. イタリア企業の動向

ユーロ導入後半年を経た99年6月に民間調査機関DOXA社が行った調査（製造業、サービス業、公共企業体の計200社に対するヒアリング調査）によると、94%がユーロの導入を前向きに支持し、62%が「新たな輸出の好機」、55%が「競争力を強化するための刺激」と積極的に評価する姿勢が目立った。一方で、ユーロによる経理システムや決済方法の切り替え時期については、既に導入した企業はわずか2%で、18%が2000年中としたものの、51%は2001年末をめどに行うとしている。また、ユーロによるプライスリストを整備済みのサービス業は30%を切っている。このことから、イタリアではユーロに対する評価が高く、これを歓迎する雰囲気がある割には、多くの企業で実際の導入はギリギリ

まで待つ傾向が強いことがわかる。

調査結果に対し、国庫省傘下に設置されているユーロ委員会は、イタリアは家族経営の中小企業が大多数を占めているため、短時間で柔軟に対応できる点をあげて、それほど憂慮する必要はないとの見解を示している。しかし、同委員会自身が99年9月に発表した報告書では、2001年末に慌てて導入を図る場合、十分な検討時間を持っていないことから、不要なコスト増を招きかねないとして警鐘を鳴らしている。

一方、イタリア産業連盟（CONFINDUSTRIA）とイタリア商工会議所連盟（UNIONCAMARA）が共同で行ったサンプル調査（傘下企業1,500社に対して実施）でも、比率は徐々に改善されているものの、99年末現在でユーロの導入を行っているのは各産業分野とも半数程度にとどまっている。

ユーロの導入状況

	98年末	99年末
農 業	39.8%	57.7%
商 業	36.8%	56.8%
鉱工業	36.6%	44.8%
手工業	37.4%	44.8%
観光業	-	37.7%

また、ユーロの導入状況については、大企業と中小企業の間で格差が広がっている。フィアットやピレリといった大手の多国籍企業は、既に99年1月からユーロによるインボイスの発行や決済システムを導入し、給与についてもリラとユーロの二重価格表示になっている。両者ともリラを残している理由は、むしろ下請企業の多くがユーロに対応できていないためとしている。

ジェットロ・ミラノセンターでは、このほどユーロ導入に先進的な企業数社に対しインタビュー調査を行った。各社の詳細な調査結果については、次項以降に述べるが、おおむね各社ともユーロの導入は技術的に解決すべき課題ではあるが、それ自体が「経営方針に直接的な影響を与えるものではない」との認識が定着しつつある。ユーロの導入は既に決定している制度であることから、むしろ、市場のグローバル化が急速に深まっている現在、これにいかに対処していくかが最重要課題になっているとの意見が大勢を占めている。

#### (1) バリッラ社 (BARILLA)

1877年創業の同社は本社をパルマに置き、現在、国内に20工場、海外に5工場を有するほか、ブラジル、ギリシャ、メキシコ、ポーランド、南アフリカ共和国、トルコ、日本で合弁によるパスタ工場を展開する食品業界の老舗である。パスタ生産では世界のトップメーカーとしての地位を占め、パスタの総生産量のうち30%程度、金額にして約8,200億リラを世界100カ国以上に輸出している。従

業員数は7,500人（国内6,600人、海外900人）、総売上高は3.7兆リラ（98年度）にのぼる。

同社はユーロ導入に先立ち、コンサルティング会社と共同でユーロの導入がグループ内の各部門にどのような影響を与え、どのような対応が必要であるかを研究した。グループ傘下のいくつかの企業では、99年1月からユーロを導入しており、2001年からはグループ全体で導入する予定である。現在は、ユーロによりもたらされるビジネス上のメリットについて社員教育を充実させる時期と捉え、経理や財務部門の全社員を対象に基本的知識の吸収、今後可能性のあるビジネス展開についての研修を実施している。

財務部門の責任者によれば、これまでのところ、ユーロの導入そのものが基本的な経営コンセプトに与える影響は現れていないという。少なくともパスタに関しては、イタリア製品（イタリア産）であることが高い競争力をもたらすため、ユーロ導入により生産コストの低い地域への工場の再配置などを検討する必要性は乏しいとみている。同社では、本社のあるパルマの工場がイタリア以北の欧州各国への輸出を、南部のフォッジャにある工場がイタリア以南を担っているが、品質の維持や効率性の追求は、ユーロの導入とは関係なく以前から進めている。また、原材料の調達や資金調達方法の変更といった問題も、これまでのところ生じていない。生産、流通、販売拠点の見直し、海外企業との合弁、提携についても、ユーロとは関係なく必要な措置を講じているという。

他方、価格については、ユーロの導入で各国の価格比較が容易になるため、価格の透明性に対するニーズが高まるとみている。ただ、食品の場合は、消費者が海外での販売価格に高い関心をもち、それにより消費が大きく左右されるといったことは現実には考えにくい。現実的な問題としては、同社製品の小売り価格は数千リラ（100～300円程度）であるため、

ユーロ表示に切り替えた際に端数処理の問題をどうするかという点をあげている。価格に高い関心を寄せているのは流通業界で、多国籍の流通企業の場合は、ユーロ域内全体を統括する購買セクションを設置する方向にあるため、これに対応する形でメーカー側も価格差を徐々に収れんさせていくことが必要と考えている。

## (2) インフィル社 (INFIL)

1920年創業の同社は、下着メーカーとして国内第2位の売上高を誇る。年間600万着を超える下着を販売し、国内市場向けが70%、欧州向け輸出が15%、残りが米国や日本などのアジア諸国である。同社は、新製品の企画・デザイン、原料の選定、加工（製糸から仕上げまでの全工程）販売までを一貫して手がけている。

同社の役員は、ユーロの導入で為替変動リスクが減少することを除けば、この1年特段の変化はなかったと述べている。業界内での競争がますます激しくなっているが、これはユーロ導入の影響というよりも、市場がグローバル化したことによるものと捉えており、これに対応するため、2000年に入って低価格製品の一部をチュニジアのメーカーによる下請け生産へと切り替えた。ただし、高級素材を使った製品は、従来どおりイタリア国内での生産を維持している。

同社も流通業界の動きには注意を払っている。欧州では流通業界の合併や再編が活発化し集中化が進んでいるが、メーカーとしても製品レベルに応じて流通体制を整備する必要性が高まっているとみている。

価格政策に関しては、欧州域内で使用するユーロベースのプライスリストを既に整備しているが、価格の統一に当たり、欧州内の南北格差や国ごとの物価水準の格差は考慮していないため、例えば南欧の国では、ドイツなどに比べると同社製品の価格が消費者にとっ

て割高に感じられることもあり、これが売り上げに影響を与えることから今後見直しが必要な点と考えている。

また、同社では、グローバル市場の基準が米国になっていることを考えれば、ユーロランドの傘の下で物事を決定するのに時間的ロスが生じるなど、ユーロランドのコンセプト自体が既に古いものになりつつあるのではとの危惧を感じ始めている。

## (3) ウイルプール・ヨーロッパ社 (WHIRLPOOL EUROPE)

ウイルプール社は世界でもトップクラスの白物家電のメーカーであり販売会社であるが、その欧州地域を管轄する同社は、北イタリアのパレーゼに欧州オペレーションセンターを置く。イタリア国内に5工場を有するほか、フランス、ドイツ、スウェーデン、スロバキア、南アフリカに工場をもち、総従業員数は1万2,000人、総売上高は25億ドルにのぼる。

同社のユーロ・プロジェクト・リーダーによると、ユーロの導入如何にかかわらず、市場のグローバル化が同社の経営方針に大きな影響を与えているという。ユーロに完全に切り替わる期限が2002年3月末に定められたことで、欧州全体が通貨統合のスピードアップを目指しているが、すべての企業がこのスピードについていくことは困難とみている。特に中小企業では、2001年末をもってユーロへの切り替えを行うケースが圧倒的に多いため、経理ソフトの変更や会計システムの修正などに必要な絶対的なプログラマーの数が不足する可能性が高いと指摘している。

ユーロの影響としてあげているのが、各国間の価格差が鮮明になる点である。インターネットの普及で、情報が瞬時に手に入る現在、その傾向が顕著になっているという。また、まだユーロ決済への切り替えを望まない企業が多い移行期間に収支決算や税務申告などをどのように行うかという点もある。同社は、

欧州で普及度が高いといわれるドイツのSAP社が開発したソフトを導入することに決定し、ユーロランド内の全支社のシステムを均一化させるために、2000年にドイツ、フランス、ベルギー、オランダ、2001年にイタリアなど他の諸国で順次導入する予定である。既にインボイスをユーロで提出してくる企業に対しては、99年度からユーロによる支払いを行っているが、ユーロと現地通貨が混在するこの暫定期間の経理処理は予想以上に煩雑で、注意を要するとの実感があるようだ。取引銀行との決済もユーロに切り替える必要があるが、現時点では、まだフランスの銀行と話を始めた段階という。会計システムの変更は、多国籍企業にとっては複雑な問題であり、同社の場合、欧州内でのSAPシステム、各国70カ所で使用しているLegacyシステム、顧客や納品業者が使うローカル・システムの3種類が混在しているが、これらすべてをユーロに一本化していくためには多大な労力が必要としている。

原材料や部品の調達に関しては、同社は既に欧州全体を管轄する購買部が適地調達を進めているため、ユーロの導入による影響は少ないとしている。また、各国間の賃金格差が是正されていくとの見方もあるが、これに対しては、各国ごとに労働条件や法律、社会的背景が異なるため、賃金の均一化は数十年かかって困難ではないかとみている。

#### (4) グルッポ・インドゥストゥリア・レ・マッカフェリ (GRUPPO INDUSTRIALE MACCAFERRI)

同グループは、ボローニャに本拠を置く加工用機械および関連資材メーカーで、傘下にエンジニアリングやエネルギー、砂糖製造など5つの部門に分かれた企業群を有する。従業員数4,000人、総売上高は14.5億ドル(98年度)にのぼる。

同グループは、各部門によってユーロへの

対応状況が大きく異なる。例えば、傘下の機械メーカーは、市場のほとんどが米国で決済もドルで行われるためユーロの導入は直接関係しない。逆に欧州市場を対象としているリフトメーカーでは、販売会社がフランス、ドイツ、デンマークなどに点在していることもあり、精緻なユーロによるプライスリストを作成し、現在までにすべてユーロへの切り替えが完了している。他方、採掘部門ではユーロ圏以外のローカル市場が中心であるため、ユーロに関する問題が生じていないこともあり、採掘企業も顧客もユーロそのものを重要視していない状況にある。ただし、グループ全体としては、2000年1月1日からユーロを基本とした体制を組んでいる。

同社の取締役は、イタリアでは、ユーロが導入されてからユーロ安による輸出メリットが生じ貿易・投資面に影響が出始めているほか、リラで負債を負っている企業にとっては利下げによる恩恵が出ていると述べている。また、ユーロ導入が直接の原因ではないが、市場のグローバル化が進んでいることを踏まえ、イタリアではインフレ率の低下などから全般的に同社の製品である部品価格が低下傾向にあるため、単純なリストラだけでなく生産工程全体にわたる効率性の追求が必要になっていると指摘している。

例えば生産工程の後半で使用した部品に不良品が見つかった場合、交換や改良にかかるコストが高くなるため、発注メーカーは確かな品質を求めているが、同時にコスト削減の問題がある。このため、ユーロの導入により、域内すべてとはいえないまでも、近隣諸国からの部品調達が容易になることで、メーカーによる品質とコストに関する要求がこれまで以上に高まっており、ますます競争が激しくなっているという。

経営面でのユーロによる影響はそれほど感じていない。現在は、グループ傘下の企業が毎月1回、経営者会議を開いてユーロに関する

る情報交換を行っている。現在行っている生産拠点の見直しについても、ユーロ導入以前から取り組んできた経営方針に基づくものであり価格政策についても欧州市場以外は影響がない。むしろ最大の問題として、イタリア国内にユーロに対する関心が乏しい顧客や下請け企業の経営者が少なくないため、他の欧州諸国と比較するとユーロ・カルチャーの浸透度が低い点をあげている。

なお、域内の賃金格差については、業種・職種のカテゴリー別の設定が基本になっているため、ユーロの導入で国による格差が急速に均一化に向かうことはないが、中長期的に徐々に変化していくとみている。

#### (5) ダミアーニ社 (CASA DAMIANI)

同社は99年に日本において直接経営による他店舗展開を打ち出したが、高級宝飾品メーカーとして業界でもトップクラスの売り上げを誇っている。

ユーロの導入について同社取締役は、まだ消費者が実際の通貨を手にしていないため、具体的な影響が生じるのは2002年以降になると述べている。混乱を避けるためには、ユーロと各国通貨が併存する期間は極力短くするべきと考えている。

同氏は、ユーロは導入そのものが与える影響よりも、それを契機として、基本的な経営システムや組織整備を行い、経営コンセプトを転換することにこそ意義があるという。将来的にドル、円、ユーロの3つの経済圏に分類されるとともに、急速に市場のグローバル化が進む中で、流通や販売拠点拡充の戦略をどう図っていくかを考える時期にあると捉えている。また、ユーロがもたらすもうひとつの側面として、人材確保の問題に関心を寄せている。市場統合で人材の流動性が高まる時代が訪れ、国を越えた人材の移動が今後増加していくのは必至とみている。

同社が扱う高級宝飾品は、熟練した技術と

経験が必要であるため、生産拠点を賃金の安い海外に移すというわけにはいかない。一方で、海外における販売は輸入代理店に全面的に依存するのでは、適切で迅速な販売戦略がとれないため、同社の場合、直営方式での店舗展開が重要な戦略になる。このため、統一通貨で拡大成長する欧州市場で、いかに効率よく市場シェアを広げていくかが課題になっている。

価格設定に関しても、市場競争が激しい製品では値下げが生じ、独占市場では値上げが行われるとみて、その結果が各国経済に与える影響に関心を持っている。また、資金調達については、銀行業界の再編が今後も進むとし、現在イタリア国内でのみ調達している資金を海外の銀行も含めてよりよい条件のところから調達することができる可能性が広がったと考えている。

## 2. 日系進出企業の動向

#### (1) TMIヨーロッパ社 (TMI EUROPE)

同社は、日伊合弁の合成繊維メーカーで欧州市場向け生産を目的として96年から操業している。販売額の90%をイタリア、ドイツ、フランス、スペイン、英国で占め、決済はユーロ/円、ユーロ/ドルの2種類で行っている。

同社の経理・財務担当部長によれば、ここ数年、市場における競争が非常に激しくなっているが、これはユーロの影響というよりも市場のグローバル化が進展していることによるものとみている。ユーロ導入の直接的な影響としては、第一に金利が収れんした点をあげている。経営方針や生産体制などには特段の変更は生じていないが、染料や化学薬品などの原料の調達先については、日本から欧州域内のメーカーへとすべて切り替えた。その理由は、日本からの輸入は円高のため割高になると地理的にもリードタイムが長くなり在庫を多めに持つ必要性が生じるためである。

域内各国の価格差については、今後3年ほどの間により低い価格へと徐々に収れんしていくとみている。

なお、同社は政府への要望として、ユーロの導入で市場統合が完成されていくのであれば、例えば外資系銀行からの借り入れの場合、利払いの際に10%程度を源泉税として利払いに含めて納税しているが、これをEU域内の銀行であれば免税にするといった措置を検討してほしいと述べている。

## (2) YKKイタリア社 (YKK ITALIA)

同社は、イタリアへの進出日系企業の最古参である。現在イタリアのほか、英国、ドイツ、フランス、スペイン、オランダなどに生産拠点をもち、また欧州のほとんどの国に販売会社を置いている。製品の90%弱がイタリア国内向けで、残りを欧州域内に輸出している。

同社社長によれば、欧州市場統合の動きのなかで同社グループ間の横の連携が強化され、例えば、イタリアの同社工場における生産能力がフル稼働している場合は、他国の関係工場でも不足分を生産するといった協力体制ができたという。同社も、ユーロの導入とは直接関係はないが市場競争が激しくなっているため、その対応策が必要になっていると感じている。顧客となるアパレル業界では、中国からの輸入が急増しているが、価格競争では対抗できない。また、アパレル・メーカー自身もよりコストの低い国・地域へと生産拠点を移している。競争に打ち勝つためには、付加価値の高い製品の供給、納期の短縮、適切な価格設定とサービスの提供が必要になると述べている。

同社は、ユーロの導入が為替リスクの解消をもたらした点を評価している。同社の場合、もともとユーロ導入とは関係なく、為替対策として、支払いのネットィング方式(個々の請求書に対し支払うのではなく、A社から100輸入して、A社に150輸出したら、A社に50のみを支払う)を導入し為替リスクのヘッジを行ってきた。ユーロ導入後は、これまでドイツマルクで決済していたものをユーロへと切り替えた結果、域内の価格差が明確になってきたという。

経営面でも、欧州域内の関係企業間の連携強化、集約生産や適地生産体制の確立を促すという点を評価している。ただし、同社の場合は、部品を日本と英国から輸入しているため、この点ではユーロ導入の影響は受けていない。

域内の関係企業間で製品の価格差があるが、現在のところはまだ調整を図っていない。今後、プライスリストをユーロで統一する際に数パーセントの範囲内に調整する必要が生じるとみている。ただし、各国の物価や税制度の成り立ちは多少なりとも異なるのが普通であり、通貨統合だから価格を統一する必要があるとは必ずしも言えず、同様に賃金にしてもユーロ域内に複数の生産拠点を持つ企業とはいえ、同一賃金の導入は困難と考えている。

イタリア政府に対しては、依然、ユーロに関する対応や政策に不透明な部分があるため、十分な説明が必要としている。例えば、イタリア国内にある南北の大きな経済格差を抱えたままユーロの導入を迎え、今後どのような経済運営をしていくのかといった明確なビジョンを打ち出すことを求めている。

(小林浩人)