

ユーロへの対応を急ぐ中小企業 (オランダ)

アムステルダム事務所

2000年初頭のVNO-NCW(オランダ産業・雇用者連合)の調査によると、大企業はユーロ導入が決定されて以来着々と準備を進めてきており、約90%の企業で何らかの準備を行っている。KLMやフィリップスなどの大企業は取引先に対してユーロ建ての請求書を発行するよう依頼しているが、ほとんどの企業がいまだにギルダー建ての請求書を発行しているのが現状である。中小企業は導入準備が遅れており、2002年の完全導入までに時間をかけて準備していくとみられ、ユーロ対応を加速する必要がある。ユーロ導入後のオランダ企業および進出日本企業の現状と問題点を以下に報告する。

1. VNO-NCW(オランダ産業・雇用者連合)

(1) 団体の概要

VNO-NCWは、オランダにおける雇用者を代表する最大の経営者団体であり、日本における経団連と同様の機能を持つ。また、「オランダ・ビジネスの声」とも言われ、政府、メディア、世界に対し、オランダ・ビジネスの要望と意見を効果的に反映させるための強力な圧力団体でもある。同団体は、国内、海外に大企業や中小企業など非常に大きくかつ多種多様なメンバー会社を有している。雇用者自身により、また支部、地域の協力団体のスタッフや専門家によって、その活動が支えられている。

(2) オランダ企業のユーロの対応のレベル 一般的に輸出指向の非常に高いオランダ・

ビジネスは、通貨統合とユーロ導入を常に支持している。オランダ企業にとって最大の利益は、通貨統合が、安定的な財政政策によりEU域内市場をより強固なものにしているという点である。オランダの全ての大手商社、銀行、金融市場における関係者によって、ユーロは99年の最初の週末に非常に円滑に導入された。もっとも、エレクトロニック・バンキング・システムに多少の問題があったなどいくつかの技術的問題はあったが、この導入は金融市場の関係者にとっては技術的勝利であった。一般的に非金融企業は、通貨統合のメリットおよびユーロ導入による利益に非常に楽観的であり、特に大企業は、ユーロによる請求業務と支払いを直ちに実施するものとみられている。これら大企業は、99年1月1日に、管理体制を調整したが、この動きは、現在および将来の価格契約、注文、契約など

の金融関連契約を含む、支払い、請求業務に関して、中小企業のユーロ対応を加速するものと期待された。

VNO - NCWの99年初頭のユーロの使用に関する調査によると、オランダ中小企業の経営者の87%が、ユーロ導入について十分な情報を得ていると答えており、その84%が情報の質について満足していると答えていた。しかし57%の経営者は、ユーロ導入がもたらす影響についてはっきりしたアイデアを持っていない。さらに、企業の規模が小さくなればなるほど、ユーロ導入が彼らのビジネスに与える影響についての知識が少ないことが判明した。このため、ユーロに関する情報提供キャンペーンは、さらに継続されなければならない。2000年初頭の調査によれば、3社に1社は、そのシステムのユーロへの移行について何ら準備を行っていないという結果が出ている。これは従業員20人以下の小企業でごく一部の準備しか行われていないことが理由となっている。従業員21～100人の中企業では、およそ15%の企業は何ら準備を行っていない。大企業になると、この割合は7%となる。大企業5社について1社が、中企業6社について1社が、小企業7社について1社が準備を完了したか、ほとんど完了している。しかしながら、オランダ税務当局のVAT(付加価値税)に関する報告書の数字によれば、これらの数字は当該企業が社内管理体制をユーロに切り替えたことを意味していない。もし社内の管理体制をユーロに切り替えたとすれば、VATの報告もまた当然ユーロによって行われるはずである。大企業は毎月報告を行っているが、99年上半期では内部体制をユーロに切り替えた企業数は1%以下であるとの結果が出ている。さらに、同時期の関税支払いの5%がユーロで行なわれたが、これらの数字は、期待されたものより低くなっている。

大企業、中小企業間では、請求業務、発注業務の実施能力に大きな相違がある。従業員

100人以上の大企業の42%が、99年1月から請求書をユーロとギルダーで併記して送付し始めた。中企業については、この割合は25%、小企業では9%となっている。

しかし、ユーロで支払や請求を行える能力は、業者や顧客が実際にユーロで請求書を送り、あるいは請求書を要求していることを意味しない。フィリップス社は、99年5月末に、全ての取引先に同年からユーロで請求書を送付するように依頼したにもかかわらず、取引先のうちわずか20%しかユーロで請求を行うところがなかったと発表した。また、同社にユーロ建てインボイスを請求した顧客は1社しかない。KLMも、同社の取引先の1%以下しかユーロで請求書を送ってくるところが無いとしている。ユーロでの請求書を要求する顧客もまた、1%以下である。このミクロのデータは、マクロのデータにより裏付けられている。オランダ銀行協会の数字によれば、99年第1四半期では、ユーロでのビジネス間の支払いは、1%以下であった。

(3) 低いユーロ意識の理由

ビジネス上のプロジェクトの優先順位から言えば、Y2K問題、情報技術インフラの高度化などの問題と比べるとユーロ対応プロジェクトは優先度が低い。しかも、他企業がユーロに切り替えていないこともあって、企業の経営者は現時点でユーロについてビジネス機会を感じていない。要するに経営者はユーロの利点を直接的に感じていない。彼らは、ユーロへの対応にはコストがかかり、将来的に問題を生じさせるものであり、またユーロはほかの通貨の1つであるとみなしている。しかし、ユーロは間違いなく大きなビジネス上の問題であり、価格政策、価格の透明化、二重価格表示制、顧客とのコミュニケーション、取引先とのコミュニケーション、ビジネス関連のトレーニングなど多くの問題と関連している。さらに情報技術の問題とも

深くかかわっており、トップ経営者はこれに対応するための意思決定を迫られている。

全体的にみると、ユーロ導入による状況変化に対する認識が十分でなく、特に中企業では直ちに経営方針の変更を行う必要がある。情報技術専門家に対する需要が急激に増加し、ここ数年のうちにその人手不足が深刻となる。

(4) 二重価格表示制について

小売業の3社に1社は、99年中に何らかのかたちで二重価格表示制を開始した。この割合は、ユーロを導入したほかの諸国と比べると低いものとなっている。この理由としては、オランダの消費者はほかのユーロ導入国と違い、2002年以前に、デビット・カード、チップ・カード、小切手でユーロを支払えないことがあげられる。クレジットカードでのユーロの支払いは、2000年1月1日から可能となっているが、オランダのユーロ導入を推進している「国民フォーラム」は、ユーロ導入に関し、全ての現金によらない支払いはユーロの紙幣とコインが流通する2002年の1月に切り替えることを97年に決定した。このため、オランダでは二重価格表示制を早期に導入することは意味がないといえる。しかしながら、99年9月に小売業者と消費者は2001年1月～2002年1月末まで、全ての商品に二重価格表示を行うことで合意した。国民を新通貨に慣れさせるためには、二重価格表示制を長く続けることよりも各自で計算機を用いてギルダーからユーロへ変換させた方が効果的である。

(5) 移行期間など

2002年のユーロへの移行期間（ギルダーとユーロの両紙幣、コインが同時に流通する期間）の長さについては、長期間にわたって白熱した議論が繰り返されてきた。最終的に、4週間の移行期間を設けることがベストであるということで合意を得た。

その他、ユーロ導入により機関投資家は中小企業に対する投資を控えているように思われる。欧州、ユーロ圏において投資家のために多くの金融商品が開発されてきたが、これらの商品は投資家を呼び込むためによく知られた大企業などの株式をベースとしている。流動性の高い大企業の株式が好まれることとユーロの導入は、98年の株式市場の危機以来、中小企業の株価の回復を減速させている。欧州の資産再評価は現在進行中である。例えば、99年のオランダ年金基金による外国企業への投資は、98年の同期に比べ43%も増加しているが、同期間におけるオランダ企業への投資は12%も減少している。中小企業に対する低い評価により、彼らが安価な資金調達を行うことをさらに難しくさせている。このことは、フィリップスやユニリーバのような多国籍企業よりもさらに収益の高い中小企業の間で合併・買収の波を起こさせている。買収は日常茶飯事になり、いくつかの中小企業は資金調達の可能性が小さい証券取引所からの撤退を考えている。

2. KLM（ロイヤル・オランダ航空）

(1) 会社概要

KLM（ロイヤル・オランダ航空）は、1919年10月に設立された、世界でも最も古い航空会社である。97年会計年度（94年4月～98年3月）には、147億3,300万の利用者と62万1千トンの貨物と郵便物を扱っており、97年4月現在の従業員数は、2万6,800人で、そのうち、4,500人が海外で働いている。

(2) これまでの対応

KLMのユーロ・マネージャーであるファン・デン・ポルダー氏が、最初に指摘したことは、ユーロは、同社が航空産業内で対応しなければならない多くの問題のほんの一つにすぎないという点である。他社との競争が激化すること、顧客の趣向が変化すること、インター

ネットによる新しい流通機構出現など重要課題が山積みされており、これらと切り離してユーロの影響を考えることは非常に難しい。

KLMは、97年からユーロに対する特別チームを結成したが、ユーロへの対応・準備について重要な節目は3つある。1つ目は、99年1月のユーロの導入開始であり、この時から発券、支払い、請求書発行にユーロが導入され、株式市場もユーロ建てとなった。年次報告書および給与の支払いはギルダー建てであったが、ユーロ建ての情報を追加をしなくてはならなくなった。2つ目として2001年の4月1日から、同社はユーロでの思考に切り替える。即ち、内部および外部の報告は全てユーロ建てで行われる。最後の節目は、2002年からの全面的なユーロの導入である。この時から、同社の全ての業務はユーロにより遂行され、全ての取り引きおよびシステムはユーロ化される。今日まで同社はその対応の過程に何ら支障を経験していない。財務省からは必要な情報が提供されており、同社はVNO-NCWの特別グループに参加し、ユーロに対するアイディアの交換を行っている。

(3) ユーロ導入の利点と欠点

為替取引上のリスクがなくなること、ユーロ圏内他国との価格比較が容易になる(価格の透明化)ことなどの新通貨としての明らかな利点は別にして、同社はユーロ圏の経済発展に伴う効果に期待している。同社にとってのいくつかの大手の競争相手は、ユーロ圏外にあり、これらの競争相手に対して競争力を高めることになる。

KLMにとって、価格の透明化は脅威にはならない。なぜなら、旅行代理店は既に国際的な価格の比較を行っており、どの航空券が有利なのかわかっているからである。一方同社は、航空券の価格は購入場所に非常に大きく左右されるため、価格が収れんすることを期待してはいない。スキポール空港は、欧

州の中央部に位置していることもあり、最大の乗り継ぎ客数を記録している。

資金調達の面から言えば、ユーロ導入により、同社はこれまでよりもさらに大きく拡大した市場から資金を調達できることを重視している。

ユーロ導入のネガティブな側面はユーロ導入に伴うコスト面であり、これが最大の問題点となる。導入による経費は3千万ギルダーに及ぶと推定され、このうち情報技術(IT)関係のコストが多くを占めている。

航空業界にとって、買収・合併は、航空協定が国営航空会社をベースとして行われるため難しい。EUはいまだに域外の諸国とは航空協定を締結していないが、最近の航空業界の発展に伴い、航空会社同士の協力(アライアンス)は容易かつ必要なものとなっている。

ユーロ導入は、マーストリヒト条約で謳われているユーロ圏における労働力の自由な移動については、あまり効果をもたらしていない。通貨は一つになったとしても、言葉と文化の違いは、労働力の移動を阻害しているのが現状である。

(4) ユーロ対応の問題意識

KLMはユーロ導入について、明確な目的意識を持っている。これまで社内的対応に重点を置き、従業員はユーロの思考を要求されている。このことは同社内では、ユーロ導入の過程は単なる技術的問題を超えるものと考えられていることを意味している。同社はこれまで、顧客からはユーロ建てのインボイスの発行を要求されたことがほとんどないが、これに万全の準備を行っている。

3. フィリップス社

(1) 会社概要

フィリップス・エレクトロニクス社は、世界で最大のエレクトロニクス・メーカーの1つであり、その売上高は99年に315億ユーロ

を数えている。

特に、カラーテレビ、照明器具、電気剃刀では世界のリーダー企業である。世界60カ国の22万6,900人の従業員は、照明、家庭用電気・電子機器、電気部品、半導体、医療システム、ITサービスの分野で、活発に活動している。

(2) これまでの対応

フィリップス社は、94年にユーロ導入の準備を開始した。同社の役員会は、生産部門、各国の担当部門、経営部門により構成されるユーロ・プロジェクト運営委員会を結成した。97年初頭には、常任のユーロ担当役員が設置され、同役員は直接財務担当主席役員に報告を行うこととなった。ユーロ担当役員は、ユーロ運営委員会を開催し、社内のユーロ導入のための準備を行う35分野のワーキング・グループを統括した。同社は、ユーロが欧州の競争力を改善すると確信している。この巨大な市場において為替変動が消滅することは、EU域内への投資を誘致する意味において非常に大きなインパクトを与えることになる。市場の透明性が大きく増す結果、個別の競争が激化するにもかかわらず、同社は、ユーロ導入による長期的な利益を目指している。

(3) ユーロ導入の利点と欠点

ユーロの導入は、同社のビジネス戦略に大きなインパクトを与えている。価格の透明化が増すことによって、企業はさらに広範囲な市場競争にさらされ、また、インターネットや電子商取引の出現によりビジネス環境は激変してきている。さらに労働に関係した数々の分野で大きく収れんが起きている。同社の全ての管理職は、ユーロ導入が顧客に、製品に、各国に、そして通貨そのものに与えるビジネス上の影響を評価し、計測するためのビジネスへの影響の分析を完了している。99年1月の通貨統合開始時には、同社はユーロを報告のための通貨として導入した。通貨統

合に参加するEU諸国が明らかとなり、そして域内の各国通貨間の交換レートが決定された98年5月には、為替ヘッジのために契約を中止することを決定した。99年の四半期ごとの連結報告や年次報告書はユーロで行うこととなり、株価も99年1月4日、欧州のほとんどの証券取引所がユーロに移行した時に、ユーロ建てに変更された。同社の定款変更のための株主総会に提出される提案書によれば、新株の額面価格は、1ユーロである。

ユーロに対する技術的対応については、同社は最低必要項目を設定し、これらに対応するために、数千台というコンピュータとそのアプリケーションについて切り替えを行っている。この対応はほかの情報技術関連のプロジェクトと密接に関連しているため、ユーロ対応に費やすコストだけを算出することは非常に困難である。ユーロ対応は、同社の情報技術関連プロジェクトの多くのウエートを占めているが、最大ではない。

98年の夏、同社は、顧客と取引先にユーロ対応計画を周知した。しかし、移行期間中、これまでの通貨に代わってユーロの使用は強制できないが、顧客に対してはユーロ建て請求行為を進めており、取引先に対しては、99年1月1日よりユーロによる請求を要請している。

(4) ユーロ対応の問題意識

同社はユーロ対応に関する限り、その効果を取引先による積極的姿勢を示している。ユーロ導入による効果に大きな期待をかけており、その対応に多大な投資を行っている。しかし、現在のところ、ユーロによる請求を要請された取引先でこれに対応できているところは、ほんのわずかしかない。

4. フリコ社 (Frico - Friesland Coberco Dairy Foods)

(1) 会社概要

フリコ社は、世界の5大酪農品製造企業の

うちの1つである。同社は、非常に幅広い酪農品および酪農関連品を製造、販売しており、98年には売り上げ86億ギルダ、純利益1億3,000万ギルダを記録している。この利益の約70%が、EU域内で生まれており、残り30%がそのほか諸国からである。同社は1万2,000人の従業員を擁し、そのうち、6,500人以上がオランダ国外で働いている。また、世界中の70ヵ所以上で営業を行い、西欧、東南アジアでは、特に活発である。

(2) これまでの対応

同社のユーロ導入への対応は、99年1月1日に始まった。為替レートが固定化されたために、ユーロに対応せざるをえなくなったためである。ユーロ対応には、現在でも確固たる計画があるわけではない。テン・ケート氏は、99年12月にユーロ・マネージャーに就任した。これまで、ユーロでの請求は実施されておらず、顧客の需要はほとんどない。このことは、同社が消費財を扱っているため、何ら驚くべきことではない。ほかの諸国では、価格は高い割合でユーロと現地通貨が併記されているが、オランダでは、同社の最大のアウトレットであるスーパー・マーケットでも二重価格を採用していない。このことは、オランダにおけるユーロに対する認識を比較的低くしている。同社の会計システムや財務報告は、現在ギルダで行われている。2000年末には、新会計システム(SAP)を導入することを決定しているため、この時点から変化が起こることになる。SAPでは、注文と請求が統合され、ユーロ建てで行われる。同社ではユーロの意義を認識し始めているが、現在オランダ政府から入手している情報以外には必要ないとしている。

(3) ユーロ導入の利点と欠点

価格の透明化が1つの利点としてあげられているが、同社の期待は価格が収れんするこ

とにある。ほかの通貨への変換に要するコストは限定的なものであり、ほかの要因と比べ、単一通貨になったからといって、直接営業コストが減少するとは言えない。なぜなら輸出先の大部分がユーロ圏外であり、為替リスクは無くなっていないからである。相対的に弱いユーロは、同社の対外輸出に好影響を及ぼしているが、価格だけが競争力のための唯一の要因とは言えない。今やチーズは、価格が一番重要な要因となる商品ではなく、ブランド商品となっている。「スランキー」、「マースランダー」、「コルマー」といった同社のブランドは、既に多くの市場でその地位を確立している。同社は、このようなブランド主導により一層の付加価値をつける販売政策を導入しようとしている。その競争力にとってより実質的な脅威は、生産方法に関する情報が広まることにある。価格の透明化によるマイナス効果を避けるため、同社は多くの市場で、その商品に異なるブランドをつけて販売している。

(4) ユーロ対応の問題意識

ユーロの導入は、フリコ社のビジネスに影響を与えると考えられる。しかし、それは脅威という程ではなく、ビジネスの新たな機会への挑戦と捉えられている。同社は、農家を会員とする協同組合のかたちを取っており、牛乳はほかの仕入先から入手できないため、欧州の牛乳市場における価格の透明化は、同社にとっては必ずしも有利なものではない。同社はそのブランド政策により、過度な価格競争を避けるよう務めている。同社のビジネスにとって重要な部分は、ユーロ圏外にあるためユーロは基本的にはほかの通貨と同じであるという考え方を強めている。

5. パーツ社 (Baardse B.V.)

(1) 会社概要

パーツ社は、31ヵ国を対象として切り花の

貿易を行う企業である。同社は米国のUSA・フローラル社の国際部門であるフロリメックス社（Florimex）のオランダ支店である。フロリメックス社と合併したあとも、マーケティング上の理由で、パーツ・ブランドの名前を使用している。パーツ社は、現在約40人の従業員を抱え、94年の営業所得は580万ギルダールとなった。98年のUSA・フローラル社の売り上げは、9億8,000万ドルであり、ユーロ圏内での売り上げは全体の約50%を占め、残りは北米（主に東部）、アジア（日本、台湾、中国）向けとなっている。オランダの切り花対日輸出におけるパーツ社の割合は33%である。なお、フロリメックス社は日本にも支店がある。

（2）これまでの対応

同社は、2001年1月からユーロによる会計システムへ移行することになっている。2000年中にシーメンス社の広域統括型のコンピュータ・システムを導入し、ユーロに対応させる。ほとんどの顧客からは要請はないが、ユーロによる支払いも既に可能である。同社は、顧客重視の姿勢を取っており、これまで全ての顧客にレターを送り、ユーロに関する顧客の意見や要望を聴取している。この結果、顧客は二重価格表示による請求書の送付を望んでいることが明らかとなり、同社はこれに対応することになっている。現在、ユーロでの請求書の送付を望むものはほとんどいない。何故ならほとんどの小売業者は、2002年にユーロが本格的に導入されるまで、ユーロによる管理を行わないからである。

（3）ユーロ導入の利点と欠点

ユーロは、同社の顧客（買取り手）に少なからず問題を投げかけている。顧客は切り花の取り引きを依然としてギルダールでの感覚で行っているからである。切り花のせり市場では、意思決定をすばやく行わなければならない、

それでも利益は小さい。例えば、もし花1本を30セントで購入した場合、直ちに、米国市場ではCIF価格で30米セントで販売するというシナリオを思い浮かべるが、ユーロの場合、この感覚が失われてしまう。同社では、顧客に対しこれらに慣れてもらうためのトレーニングを計画しているが、顧客としても1ユーロ=2,20371ギルダールという交換レートに違和感を持ち続けており、彼らは、レートは2.00と2.10との間で決定されるべきだったと考えている。

さらに、重要なポイントは、変動する交換レートを活用することができなくなった点にある。これまでは、交換レートによる差益もあり、これが総利益の3%にも達していた。銀行との取り決めにより、銀行コストは全体のコストに比べれば限定的であったし、これからは銀行コストが無くなるとは言え、そこからは何らの利益も期待できない。

モレーナー氏は、ユーロは長期的な視点からみればある程度の利点はあるとしながらも、現時点ではユーロ導入が切り花ビジネスにどのような影響を及ぼすかははっきりしていないことを指摘した。消費者が花束を買うときにはほとんど合理的な選択をしておらず、従って商売には価格の透明化はほとんど関係ない。そのほか、営業活動にも変化は予想されていない。同社は、運送業務を完全にアウトソーシングしており、ユーロが導入されて、他国の運送会社が出てきても、この関係は将来も維持して行くことにしている。トラック会社の運転手もパーツ社の一員として行動し、顧客の倉庫からの搬入、搬出にあたっており、この点はうまく機能していると考えている。

（4）ユーロ対応の問題意識

競争は、これまでも非常に激しく、主な競争相手は、いまだにオランダ企業やケニア、コロンビア、ジンバブエなどの第三国であるが、季節的な要因もあり、アフリカや中南米

諸国からの切り花の供給は、補完的なものであり、真の脅威とはいえない。最近では、フランス、イタリアとの競争が始まっている。ユーロ導入後もこの状況は変わっていない。

同社は99年にフロリメックス社により買収されたばかりである。そのため、買収・合併に関する将来的計画はないが、中国のようなエマージング・マーケットに投資を計画しており、事務所の設置を考えている。ユーロに関する情報も、政府情報以外に必要な情報が、これまで提供された情報で十分であるかどうかははっきりしない。これまでも複数通貨で営業してきており問題はないが、一番の関心事は、今後ユーロ導入がどのような影響をもたらすかという点にある。

6 . ロイヤル・ネドロイド社 (Royal Nedlloyd N .V .)

(1) 会社概要

ロイヤル・ネドロイド社は、ロッテルダムに本社を置く、国際的ロジスティクス・サービス提供会社である。同社の中心的業務は、P & Oネドロイド社の世界的な海運ネットワークを通じての、コンテナによるロジスティクスにある。P & Oネドロイド社は、世界の最大海運企業の一つであり、英国のプレート・フォワダーP & Oとオランダのネドロイド・ラインの合併により誕生し、98年の売り上げはおよそ40億ドルとなり、ロイヤル・ネドロイド社はその株の50%を所有している。ほかの業務は、その子会社であるマムット社 (Mammoet) (98年の売り上げは約1億6,000万ユーロ) により世界的に行われているプロジェクトごとの重量運送である。ロイヤル・ネドロイド社はまた、欧州内に地域チャーター便を飛ばすマーティンエアー社 (Martinair) の株の50%を所有し、同社の株式はアムステルダム、フランクフルトの証券取引所に上場され、ロンドン市場でも取引引きされている。

(2) これまでの対応

同社はユーロを99年半ばから導入し、それ以降、ユーロによる会計業務、請求業務などが開始され、社内的な報告もユーロ建てでなされるようになった。ユーロの導入は特に欧州地区での事業に当てられた。もともとP & Oネドロイド社による海運業務は米ドル建てとなっており、ユーロが導入されてもこれに変化は無く、ユーロはドル以外の通貨の1つとみなされている。

(3) ユーロ導入の利点および欠点

ネドロイド社では、ユーロを会計業務や銀行取引におけるコスト削減の点から評価している。例えば為替レートによるリスクを回避できることは、非常に大きい。また、欧州における競争相手との関係では、価格の統一もしくは相手と比較して価格設定ができるようになることもメリットと考える。一方、欠点としては、基本的に避けられない導入のための多額なコストがあげられる。さらに、価格が透明となることによって、欧州市場での競争が一層激化するのではないかと考えている。

(4) ユーロ対応への問題意識

ユーロ導入によっても、ネドロイド社の中心業務の経営には何ら変化はなく、また、販売、管理業務についても見直しは行われていない。資金供給に関しても、銀行を通して複数通貨で行われており、ユーロが導入されてもこれに変更はない。ユーロ導入以前と比較しても、為替レートによるリスクは多かれ少なかれ同様に存在している。同社のようなロジスティクス関係の業務を行う業界では、「規模」が非常に重要になっている。欧州のロジスティクス業界やコンテナ輸送業界では、現在買収および合併による統合の波が押し寄せている。P & Oネドロイド社も、自社単独の成長ではなく、統合による成長を志向している。

労働力の移動については、長期的には増加するものと判断しているが、現時点では大きな問題とはなっていない。ネドロイド社のように国際的志向が強い企業では、労働力の調達・確保に対する継続的な人事政策が確立している。

同社では、ユーロ問題について、オランダ政府、EUからの援助は受けていないし、求めてもいない。

7. キヤノン(Canon Europa N.V.)

(1) 会社概要

キャノンの主力商品は、複写機、プリンター、カメラおよびその機材である。キャノン・ヨーロッパにおける99年の連結売り上げは、65億ドルとなっており、製造、研究開発、マーケティング、セールスおよびサービスの分野で、合わせて1万2,000人を超える従業員を有している。アムステルダムを本拠地とする同社は、欧州、アフリカ、中東のセールスとマーケティングの統括機能を果たしており、当該各国では、同社の代理店がキャノン製品の供給とサービスを行っている。同社が販売する商品の約30%が欧州内で生産され、残りは日本およびASEAN諸国から輸入されている。オランダへ輸入される取扱商品のほとんどが、ほかのEU諸国などへ再輸出される。

(2) これまでの対応

98年の春、同社は、英国を除くグループ内の取り引きをユーロ建てに切り替えるとともに、ユーロ導入の準備を開始し、ユーロ・チームを結成した。99年1月1日から、同社は日本本社への報告をユーロに切り替えた。同じく、ユーロに参加したEU諸国にある同社の販売子会社は、オランダの統括本社へユーロによる報告を行うこととなった。それぞれの国については、それぞれがユーロ切り替えに責任を持つこととしたが、ユーロの導

入の度合いについては国によって若干の相違がみられた。例えば、オランダに比べ、ドイツにおいてはユーロ導入の遅れがみられた。このことはユーロによる請求書の発行に対する需要に大きな差を与えている。各国における実際の販売は、いまだそれぞれの通貨により行われており、そのため、ユーロ導入によるインパクトは限定されている。同社の会計部門では、これまで既に複数の通貨を取り扱っており、ユーロ導入についてのシステム対応は非常にスムーズであった。ユーロ導入コストも限定的なものであり、本件に関しては外部のコンサルタントやIT専門家の助けは全く得ていない。

(3) ユーロ導入の利点と欠点

ユーロ導入による利点としては、同社は全欧州の連結決算が非常に容易になったこと、従ってビジネス戦略をたてやすくなったこと、資金調達が容易になったこととをあげている。また、欠点としては、ユーロ導入後、米ドル、ポンド、円に対するユーロの価値が大きく落ち込んでいることをあげ、これが現在同社の最も関心のあるところとしている。何故なら、同社は英国にも製造拠点を持っており、その商品は英国から輸入されるため、英国がユーロを導入していない現在、このポンド高により非常に大きな打撃を受けているからである。ユーロは紙面上の通貨であり、2002年にユーロが一般取引に導入されるまで、大きな変化は起こり得ないとみられている。

また、ユーロに関連して、人事政策にも変化はないとしており、現在の人手不足はユーロとは関係がなく、同社は人事を全欧州を対象として考えており、必要であればどの国からでも調達できるとしている。さらに今後も政府からの援助は必要なく、情報提供については、十分であるとしている。

(白松忠道)