

ユーロへの本格的対応は これから（スペイン）

マドリッド・センター

ユーロ導入は、欧州全体としては、域内為替リスクの解消、資金調達コストの軽減、市場の拡大により企業間競争を誘発し、競争力を増強すべく国境を越えた提携、合併、買収による企業の再編を増加させている。一方、ユーロ安による物価上昇や同域内の経済的信頼性の低下などの懸念材料はあるものの、半面、域外輸出が堅調な拡大を続けており、それに伴い内需も好転するなど、ユーロ圏経済はその活力を取り戻しつつある。中でもスペイン経済は際立った好調振りをみせている。

こうした状況を踏まえ、スペインの欧米外資系企業21社が、ユーロ導入に対しどのように対応したかについて、2000年2月にアンケートおよびインタビューを中心に調査した。全体としては、ユーロ導入への対応は遅れがちであること、ユーロ対応のための準備期間がY2K問題への対応期間と重複し企業の負担が大きかったこと、今後2002年前後にユーロ硬貨・紙幣導入に際して組織再編などの対応を考えている企業が多いこと、が明らかになった。

1. 調査対象企業

調査対象とする企業の業種や取扱商品などを考慮した結果、電子、電気、機械、通信、運輸、石油化学、自動車、食品の8業種より、合計21社の在スペイン外資系企業を対象に2000年2月、調査を実施した。内訳は以下のとおりである。

企業規模	会社数
5000名超	2
3000名超	4
2000名超	5
1000名超	7
400名超	3
合計	21

業 種	会社数
コンピュータ製造販売	2
家電製品製造販売	3
機械製造販売	2
通信サービス	3
運輸サービス	2
石油化学	2
自動車製造販売	3
金融機関	2
食品製造販売	2
合 計	21

2. 調査結果

(1) ユーロ導入1年後の評価と影響

市場の拡大などを評価

工業製品の場合、ビデオやコンピュータのOSソフトが良い例であるように、一旦規格が統一されると市場が爆発的に拡大するといわれる。通貨も「流通規格」の一つと考えれば、これまで各国がそれぞれに用いていた“規格”が統一化され、その市場が一挙に拡大したとみている企業が多い。

調査対象企業は一樣に、市場が広がったこと、ユーロ圏内の為替管理業務が減少し業務が簡素化されたことなどのメリットをあげ、加えてユーロ安を受けて輸出が好調と評価している。組織管理面からは、ユーロが導入されたことにより、財務・会計を中心に様々な管理業務を欧州地域統括会社へ集約化したため、大幅にコストが軽減されたとする企業もあった。

反対にデメリットとしては、ユーロ導入過程での会計システムの変更など事務的コストの負担を一樣に指摘しているほか、ユーロ安に伴う原材料などの輸入価格の上昇を懸念している。ただし、ユーロ安の問題については、いずれの企業もユーロは基軸通貨の一つとして中長期的には強く安定的な地位を築くと予想しており、それほど深刻には受けとめていない。一方、輸出企業の場合には、現在の商機（ユーロ安）を逃さぬよう果敢に販売拡大を図っているのが目立つ。特に、家電や電子通信分野については、中南米諸国への輸出が活発化している。

また、域内為替リスクの消失によるメリットは、域内企業のみならず域外企業にも、同一為替レートでの取引市場拡大というユーロ市場参入へのインセンティブを与えるものであり、域外企業の動向に神経を尖らせている企業も少なくない。

米国の場合、欧州進出を支援する米国企業

団体のオフィスもブリュッセルに設置されるなどその対応の速さが注目される。米国企業は、進出方法も直接投資からインターネットを介したもの（バーチャル欧州現地法人、欧州事務所など）まで形態も様々で、その先進的な企業行動に注目するスペイン企業は多い。

一般にスペイン企業は、企業と商品の独自性や特性を生かしながら販売価格の維持に重点を置く経営方針であるのに対し、米国企業は低価格による市場攻勢を即座に適用する経営方針であるため、こうした米国企業の進出により伝統的な商取引上の慣習を破壊されるのではないかと、懸念を示すスペイン企業もあるようだ。

(2) ユーロ導入への対応

目立つ準備の遅れ

取扱商品が直接的な「通貨」である金融分野の場合には、早くから対応を図ってきているのに対し、そのほかの業界においては一部を除き、経理、資材、労務などの内部管理システムに対する対応が遅れ気味であるようだ。この状況は、米国系監査法人の欧州の企業全体を対象にした調査でも裏付けられており、同調査によれば従業員数5,000人を超える欧州企業のうち、財務会計システムを総合的にユーロに合わせて変更しているのは15%にも満たない（スペイン企業の場合2~3%以下）、ユーロ圏内での取り引きでユーロ決済を採用しているのは全体の10%以下（スペイン企業の場合7%以下）となっている。その主たる理由としては以下のようなものがあげられる。

- ・ユーロ導入期間と重複したコンピュータ2000年問題（Y2K）
- ・負担の大きい導入費用

99年中は世界中でコンピュータ2000年問題、いわゆるY2Kが過剰なまでにクローズアップされたが、スペインの場合ほとんどの企業のエネルギーがこれに注がれたといっても過

言ではない。その結果、ユーロ導入に着手する時間的な余裕があまり各社にはなかったといえる。

また、紙幣・硬貨の流通が開始（2002年1月1日）され、ペセタとの併用期間を経て実際にユーロのみが流通するのは2002年3月1日以降であるが、それまでは商品価格表示をはじめ伝票類、帳簿類などは業務上、二重管理（ユーロおよびペセタ）を強いられる。これが業務の煩雑化と管理費を押し上げ、結果としては早期の導入を避ける傾向を後押しした。この背景には、欧州企業が、株主に主眼をおいた短期利益主義の経営を採用したことにより、嵩む膨大な費用を極力後回しにした、という事情がある。

企業の対応が遅々として進まない理由は、こうしたマイナス要因が直接的な原因となっている。その意味では、域内の国境を越えた取り引きが多く、ユーロ決済が多いために対応を余儀なくさせられている大企業を除き、中小各社の対応が遅れ気味になっているのは必然ともいえる。

既存の組織を生かした再編を志向

一方、ユーロ時代に対応した内部統制や改革、組織の再編について企業はどう考えているか。

これまでEU諸国内のグループの各現地法人が個々に行っていた財務会計、販売、製造、在庫、購買、物流などの管理業務について、集約と分散による組織の再構築と再編についての予定や構想があると答えた企業が、今回の調査では数多くみられた。ただし、いずれの企業においても、全く新しい組織を構築するような膨大な費用を要する組織替えについての構想はない。比較的費用を抑えられる方策として、既存の組織をそのまま生かしてユーロ市場に合わせる再編を行おうとしている企業が殆どである。これはコストを意識しており、株主の支持も得やすいからである

と思われる。

組織の再編を実施済みもしくは予定している企業の場合、特に財務管理、資金と原材料調達などの面で欧州地域統括会社（もしくは欧州本部）に業務を集約させ、業務処理の効率化と内部管理費用の大幅な圧縮を狙うケースが多い。また、製造や在庫の管理面でも統括会社で総合的に管理し、量的メリットを生かすことを意図している。

販売拠点については、戦略に応じて集約と分散の双方を併用するケースが多い。マーケティングや販売管理については統括本部へ集約するが、域内各地の販売拠点網は、現地法人、支店、駐在員事務所、代理店、販売店などのいずれかを、各市場の特性に合わせながら設定している。各社の販売拠点の再構築については、同業種の同程度の規模の企業であってもその設定の仕方に大きな違いが生じている。

組織再編に関して米国系の監査法人は、「注意すべき点は、単一通貨による欧州市場の統一化の意味は、流通規格である「通貨」が統一されるだけにとどまるという点である。ユーロ圏11カ国にはそれぞれ独自の個別な歴史、文化、風習、習慣、考え方などがあり、単一通貨となった後にも、これら各国の国民性と特性が失われるものでは決してない。従って事業の集約、分散、再編などは、ユーロ圏各国の国民性や特性を十分に把握し考慮した上で拠点化することが、企業戦略上重大な要素であると思われる」と指摘している。

企業提携は今後の重要課題

スペイン企業をはじめ欧州企業は、企業の独自性、いわゆるカンパニー・アイデンティティーもしくはプロダクツ・アイデンティティーを大切にしている慣習がある。新単一通貨の流通を目前に、これらのアイデンティティーを今まで以上に前面に押し出した広報活動を行なっている企業が数多くあり、近い

将来の競争激化に備えた対策と思われる。特に消費財分野では、個々の商品の広告よりも企業イメージ、企業アイデンティティを強調したものが目立っている。このような欧州企業の戦略は単なる販売拡大を目指した広報活動にはとどまらず、企業の「強いイメージ」を広くアピールすることで間接的に株価の上昇を誘っているとみられる。近い将来にあり得るであろう提携、合併、買収などに備え、自社が有利な立場で交渉できるようにするための、巧みな戦略とみられる。

ゼロから新たに組織を構築するのは、大変な費用と時間を要するために敬遠されているが、その一方で提携、合併、買収などの動きは活発化している。現在までのところ金融業界、通信業界、コンピュータ業界でかなり顕著な動きがみられ、そのほかの業界へも次第に波及して行くものと思われる。

ただし、今回の調査では、実際に他企業と提携、合併、買収を既に行っている企業は少なかった。今後検討すると回答した企業は、調査対象企業の約半数を占めたが、いずれの企業も、企業同士の交渉の難しさを強調している。一方、自社の独自性を生かしながら今まで通り単独でユーロ市場に挑もうとする企業も少なくない。

大型M & Aによる劇的な再編は、一企業にとって一種の賭けである。これまでの例をみると、スペイン企業の場合、買収決断もさりながら売却決断も素早く、収益性の悪い事業部門を早く切り離すことでダメージが最小限に抑えられるばかりか、むしろ株価を上昇させるケースが多い。欧州市場への新たな進出、もしくは既にある現地法人の業務拡大を狙う日本の企業にとって、これから求められるのは、この“経営判断の迅速さ”と言えるかもしれない。

価格は様子見

ユーロ導入後1年以上経ても、欧州域内市

場では際立った価格の収れんが依然として起きていない。しかし、中長期的に価格差は、ある程度の幅の中に収れんして行くであろうと各企業関係者は予測している。同一国内にあっても、地方により所得や物価の水準が多少異なることから、ある程度の価格差は理解できよう。一般には、同一商品のユーロ圏内での最終価格差は平均15%前後になるのではないかとみる向きが多い。

各企業は、域内自由市場における企業間競争の激化に備えた価格戦略を強く意識しているものの、他企業に先立って自ら低価格を提示するような競争意識はなく、様子見の姿勢をとるところが多い。業界や市場によっても異なるが、欧州企業全体としては、一般に低価格競争を強く敬遠する傾向にある。

あくまで自社のアイデンティティとブランド・イメージを常に強調しながら、競合他社の製品あるいはサービスとの差別化を図ることに最大の努力を払い、売価は変更せず付加価値を追加するなどにより、他社の価格戦略に対抗するコンセプトは、今後もあまり大きく変更しないのではないかとと思われる。

原材料調達への影響は2002年以降

調達方法や調達先の再検討については、全般に大きな動きはみられない。2002年以降に動きが出てくるのではないかとと思われる。

容易化した資金調達

資金調達の方法についても大きな動きはみられない。ただし、前述のように金融や通信などの分野などでは提携、合併、買収が活発化している。それに伴う企業イメージの向上は株価上昇を誘い、株式市場での資金調達を容易にしているようだ。

そのほかの業種においてはあまり動きはないが、間接金融においても従来グループ内の企業が個々に行なっていた金融機関との交渉を、欧州地域統括会社が一括して交渉するこ

とにより、従来に比べ有利な融資条件を引き出すだけでなく、グループ内全体の管理費用を圧縮することに成功している企業もある。このような方法を採用する企業は徐々に増加していくものと思われる。

ユーロ圏外との取り引きにおける為替リスクについては、具体的な対応を実施している企業はいまだ少ない。実際に対応を行なった企業の場合、欧州地域統括会社へ為替業務を集約することにより、域内諸国の各現地法人での業務を廃止している。その結果、グループ企業内全体では同業務の管理費用が圧縮されている。

時間を要する人事政策の見直し

ユーロの導入により、今まで以上に欧州グループ企業内の賃金格差が鮮明になること、また、グループ企業内での従業員の行き来と情報交換が今まで以上に頻繁になることなどから、今後これまで同様に雇用条件の格差を放置しておくことは難しいものと考えられる。

賃金の上昇は企業のコストを直接的に押し上げることから、各社ともこれについてはかなりの関心を示している。そしていずれの企業も、域内における給与やそのほかの処遇について将来的に調整を要するであろうと予想している。しかし、商品価格における格差の縮小と同様、全くの同一水準となるとみているところは少ない。

まだ少数ではあるが、このような状況を前向きに受けとめ、広く欧州全体で国籍にこだわらない良質な労働力確保を目的に、既に人事管理機能を欧州地域統括会社へ集約した企業もある。しかし同時に、大半の企業がこのような方策の採用に慎重な姿勢を示している。その理由は、スペイン人の場合、故郷への執着心がかなり強くあり、自から他国へ移動し

定住するケースが少ないからと思われる。一般の労働者の場合（経営に携わる者は除く）、出生地または居住地がそのまま勤務地となることが通常であり、スペイン人が母国語の通用しない他国へ居住地を移すことが一般化するには、相当の時間を要することは間違いない。

なお、ユーロ圏内の賃金格差の縮小は、相対的に低賃金のスペインにとっては賃金の上昇を意味し、個人消費を喚起することになる。しかし、最近のインフレ傾向をさらに加速することになりかねない。賃金の上昇が単に国民経済の向上に貢献する、といった図式は描けないと思われる。

3. 今後の動き

本格始動はこれから

通貨という流通規格の統一による爆発的な市場拡大の恩恵を直接的に受けられるのは、現状ではやはり域内国間取引を行なっている大企業のみである。中小企業や一般市民レベルでは、「まだ我々でさえ考えたこともないユーロについて、遠い国の日本が、どうしてそんなに関心を持つのか」と問いかけてくるほど、その導入を冷ややかに見ているのが現状である。そのような状況下、Y2K問題、導入に伴う事務的コストの増大などの様々な理由から、ユーロに適合した企業の管理システムを本格導入した企業は現時点では非常に少ない。

反面、製造、販売、在庫、資金・原材料調達、経営管理、人事など幅広い範囲で経営の見直しを検討している企業が多く存在することも確かだ。ただし、その動きが本格的にみられるのは、2002年を挟んだ今後2～3年先になるとみられる。

インタビューおよびアンケート調査結果表 ユーロ導入後の在スペイン外資系企業（日系を除く）の対応

1. ユーロ導入後1年の総評（影響と評価）	（複数回答可）
<p>（1）全般的評価</p> <p> メリット</p> <ul style="list-style-type: none"> ・可能性に満ちた広大な市場の創造 ・通貨統一による為替管理業務の削減と会社データ管理の簡素化 ・ユーロ安（短期的展望）を受け域外輸出が好調 ・域内グループ会社間および従業員間の結束とモラルの向上 ・特になし <p> デメリット</p> <ul style="list-style-type: none"> ・導入過程での管理コスト（二重価格表示による内部コスト）の増大 ・為替差益のメリットが減少 ・ユーロ安（短期的）に伴う輸入コストの増大 ・特になし <p>（2）具体的影響と評価</p> <ul style="list-style-type: none"> ・欧州地域統括会社での集中した財務、販売、製造、在庫などの管理が行なわれ、域内諸国各現法の管理費用が軽減 ・域内為替リスクは消滅したが、域外取引では依然として為替リスクは問題。 ・従来に比べ安定的な通貨の誕生により、域外企業にとっても為替リスクが減少したため、EU市場への参加が容易となった。特に米国企業の市場参入が顕著となりつつある。 ・販売価格の収れんははまだ表面化していないが、中長期的にはある程度の幅に収れんするものと思われる。 	<p>21</p> <p>9</p> <p>14</p> <p>1</p> <p>1</p> <p>21</p> <p>1</p> <p>14</p> <p>2</p> <p>9</p> <p>4</p> <p>8</p> <p>19</p>
2. ユーロ導入による最近までの対応	（複数回答可）
<p>（1）経営上の基本コンセプトの変化（会社組織再編、競争激化への対応など）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・欧州地域統括会社による統合管理システム（財務会計、販売、在庫、製造、購買、物流など）の導入。 ・組織再編による欧州域内グループ会社全体の効率化。 ・特にユーロ導入による変化はなく、常に競争力、効率化の向上を意識。 ・再編などを検討中。 ・特に変化なし <p>（2）生産・流通・販売拠点の見直し予定（集約、分散、再編など）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・財務会計と製造を集中化、流通在庫管理と販売は集中分散の両方。 ・販売拠点は、各市場に合わせて現地法人、支店、駐在事務所、代理店、販売店などを採用。 ・販売拠点を、北欧・中欧・南欧の3拠点に分割統合。 ・今までどおり変更なし。 <p>（3）他企業との提携、M & Aによる事業の拡大・整理・集約化</p> <ul style="list-style-type: none"> ・既に実施した。 ・予定があり現在検討中。 ・特に予定なし。 	<p>1</p> <p>1</p> <p>17</p> <p>18</p> <p>3</p> <p>9</p> <p>15</p> <p>1</p> <p>3</p> <p>2</p> <p>14</p> <p>3</p>

2. ユーロ導入による最近までの対応 (続き)	(複数回答可)
<p>(4) 価格政策・戦略の見直し</p> <ul style="list-style-type: none"> ・販売価格は市場が決めるものであり、市場に応じて対応。 ・競合各社の価格設定に応じて見直し。 ・EU諸国間での自社価格差の縮小を検討中。 ・今後も大幅な変更予定はない。 <p>(5) 原材料・部品などの調達方法および調達先の変更状況</p> <ul style="list-style-type: none"> ・欧州地域統括会社による集中購買を採用したため、各現地法人の仕入管理業務が消失。 ・域内外を問わず、品質とコストを考慮しながら調達。 ・特殊性のある調達品の為、調達先とその方法の変更に慎重。 ・今後も大幅な変更なし。 <p>(6) 資金調達方法の変更状況</p> <ul style="list-style-type: none"> ・M & Aまたは提携のメリットを最大限に生かして株価上昇。 ・欧州市場におけるIR (株主への広報) 活動の強化と新株の発行。 ・金融機関からの調達コスト低減を目的に財務管理を欧州地域統括会社へ集中化。 ・自己資金運営が基本。 ・今までと特に変化なし。 <p>(7) 域外企業との取り引きにおける為替リスクの対応状況</p> <ul style="list-style-type: none"> ・欧州地域統括会社での財務管理集中化で各現地法人のリスク回避とコスト低減。 ・個別対応であるため、依然リスクが存在。 <p>(8) 人事政策への変化</p> <ul style="list-style-type: none"> ・欧州地域統括会社での人事の集中管理化。 ・ユーロ圏内における給与、その他処遇につき、将来的に調整を検討。 ・労働市場の状況に応じて対応。 ・今までと特に変化なし。 	<p>13</p> <p>21</p> <p>4</p> <p>2</p> <p>1</p> <p>2</p> <p>1</p> <p>1</p> <p>2</p> <p>2</p> <p>2</p> <p>1</p> <p>3</p> <p>2</p> <p>5</p> <p>1</p> <p>17</p> <p>19</p> <p>1</p>
3. 今後の具体的対応	(複数回答可)
<p>(1) 今後の対策予定および必要と思われる対応</p> <ul style="list-style-type: none"> ・資金および資材の調達方法の統合による効率化。 ・欧州域内グループ企業の再編・集中・分散化。 ・ユーロ圏内格差を生かした価格戦略。 ・ユーロ圏内における市場の開拓と開発。 ・賃金水準の低い東欧を視野に入れた生産拠点の開発。 ・欧州域内を広く考慮した人材活用 (適材適所) 	<p>13</p> <p>8</p> <p>4</p> <p>11</p> <p>7</p> <p>1</p>