

ユーロトレンド

EURO TREND

NO.42 2000・8

ユーロ導入後の産業界・企業の対応 (Report 1 ~ 6)

Report 1 大企業と中小企業で対応に温度差 (ドイツ) / 2

Report 2 巨大単一市場誕生への企業戦略と資金調達の変化 (フランス) / 16

Report 3 ユーロ導入を企業戦略の見直しの契機に (イタリア) / 24

Report 4 ユーロへの対応を急ぐ中小企業 (オランダ) / 30

Report 5 ユーロへの本格的対応はこれから (スペイン) / 39

Report 6 国内企業のユーロ対応は道半ば (オーストリア) / 46

Report 7 急速に進む金融業界再編 (スペイン) / 50

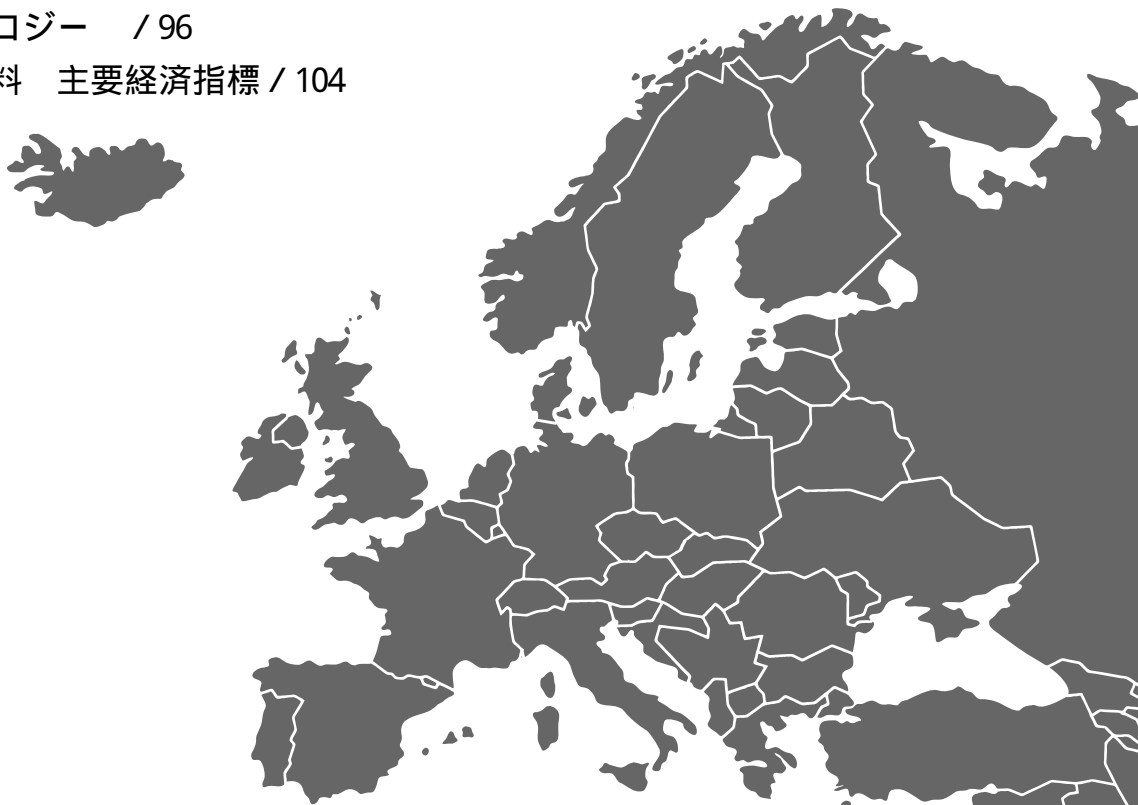
Report 8 充実した公的福祉制度 (フィンランド) / 58

Report 9 I T 産業と経済 (フィンランド) / 67

資 料 欧州産業・企業クロノロジー / 80

クロノロジー / 96

統計資料 主要経済指標 / 104



ユーロ導入後の産業界・企業の対応

(Report 1 ~ 6)

99年1月1日より、EU加盟15カ国のうち11カ国でユーロが導入された。これまでのところ、大手企業を中心に主に決済面でのユーロ導入準備が進んでいるが、まだユーロ紙幣・硬貨が流通していないこともあり、中小企業においては様子見の企業も多い。一方、ユーロ導入により同一通貨の巨大市場が誕生したことを契機に、欧州各国企業はM&Aや資金調達面などでの企業戦略を欧州規模で考えるように変化し始めている。

本号では前号(41)の非ユーロ圏各国・企業のユーロ導入後の対応に引き続き、ドイツ、フランス、イタリア、オランダ、スペイン、オーストリアといったユーロ圏各国・企業の対応について報告する。

Report 1

大企業と中小企業で対応に温度差 (ドイツ)

デュッセルドルフ・センター

ドイツ企業のユーロ対応状況は、大企業と中小企業で温度差がみられる。現地商工会議所の調査によると、2000年1月時点で、ほぼ全ての大企業が対応を完了した一方、中小企業の約10分の1は対応を始めてすらいない。ただし、全体で見れば、ほぼ9割の企業がなんらかの対応を開始している。対応の遅れを反映し、企業間の決済通貨は依然、一部大企業を除きマルク建てである。また企業の多くは、ユーロ建ての企業会計システムを2001年中、または現金流通と同時に導入するとしており、できる限り先延ばしするもようだ。一方、タイムラークライスラーなどの大企業は、汎欧州市場を意識した物流・立地・人事戦略を積極的に打ち出している。以下、ユーロ導入後のドイツ産業界・企業の対応について概観する。

1. ドイツ企業のユーロ対応

欧州統一通貨ユーロが99年1月に誕生してから1年以上が過ぎた。通貨統合参加11ヵ国では、これまでの国ごとの通貨に加えてユーロを決済に使えるようになっている。ユーロと従来の通貨のレートは固定され、1ユーロ当たりの従来通貨の価値を6桁の数値で表すこととなった。ドイツの場合は1ユーロ = 1.95583マルクとなった。各国通貨と外貨との為替市場取引は廃止され、ユーロのみがドルや円、ポンドなどの通貨と取り引きされるようになっている。しかし紙幣・硬貨は2002年になるまで導入されないため、2001年末までは現金取引では従来の通貨のみに頼っている。このため通常の市民生活ではほとんどが従来の通貨のまま、企業間の取り引きや帳簿上でユーロが使われるようになったにすぎない。しかし取引先からユーロでの決済を迫られる企業もあり、また2002年の完全切り替え期間中には現金も含めた全ての取り引きをユーロに切り替えなければならない。このため通貨統合の前後からユーロ圏内の多くの企業で対外的および対内的な通貨の切り替え作業を進めてきた。対外的切り替えとは、取引先との口座勘定や請求書の発行をユーロで行えるようにすることで、対内的切り替えとは自社の会計をユーロで行うことである。しかし税法を始め多くの国内規定が従来の通貨で表示されているため、99年末までに対内的な切り替えを完了した企業は非常に少ない。

(1) 企業の準備状況

ドイツ商工会議所連合(DIHT)では95年から4回にわたり全国の2万5,000社を対象に企業のユーロ導入対策実行状況をモニターした。また通貨統合後1年が過ぎた2000年1月にはシュトゥットガルト商工会議所(IHK)が地域の1,800社の会員企業を対象に同様の調査を行っている。通貨統合以前には、準備を始める企業の割合はなかなか伸びなかった。しかし通貨統合後の99年2月には3分の2以上の企業で準備が始まっていた。企業の規模が大きいほど対応は早く、大企業では2000年1月までに事実上全ての企業がユーロ切り替えへと準備を始めているのに対して、従業員が50人から500人の中堅企業ではこの時点でもまだ何の対策も取り始めている企業が12.3%あり、同率は従業員50人未満の企業では25%にも上っている。しかし全体では86.3%の企業で何らかの対策が始まっていた。

ユーロ対策の中心はコンピュータのソフト変更も含めた企業会計の変更である。2000年1月の時点では、切り替え準備を始めたシュトゥットガルト地域の企業の90%が企業会計の変更準備を始めており、ユーロへの切り替えのための担当責任者を決めた企業も準備を始めた企業の48%に上った。しかし通貨統合の影響による新たな市場機会やリスクを分析して戦略の見直しを行っている企業は準備を始めた企業のうちの15%で、その他の準備項目は11%であった。

表1 ユーロ切り替え準備を始めた企業の割合

(単位: %)

調査時	95年11月	97年3月	98年3月	99年2月	2000年1月 シュトゥットガルト地域のみ
全体	12	21	43	67	86.3
大企業のみ	-	39	74	94	100.0

〔注〕従業員1,000人以上の企業
〔出所〕DIHT, IHK

表2 企業のユーロへの切り替え準備の状況
(2000年1月、シュトゥットガルト地域のみ)

(単位：%)

担当責任者を決定した	企業会計を変更中	市場戦略を見直し中	その他
47.6	90.1	14.9	11.1

[出所] IHK

(2) 対外的な切り替え

ドイツ自動車工業会(VDA)の調査では、部品産業も含めた自動車産業で95%の企業が対外的な切り替え準備を98年末までに終わらせており、99年1月からはユーロ建ての請求書の発行や支払いができる態勢にある。99年の年次報告書をユーロで行う計画の企業はVDA会員企業(部品メーカーも含む)では38%に達している。既に97年10月にダイムラー・ベンツ社(当時)は、ユーロ圏内の同社子会社のすべてで99年1月からユーロを取り引きの標準通貨とすることを決定し、取引先にも決済通貨をユーロに切り替えるように求めた。日系企業のソニーでは、英国やデンマークなどユーロ圏外の一部少数の子会社を除いたすべての欧州内子会社間の取り引きに関して99年4月よりユーロで決済を行っている。しかしこのような一部の大企業の例を除くと、一般の企業では実際にユーロで決済を行っている企業は少ない。決済どころかユーロで価格表示をしている企業もまだ少数派である。シュトゥットガルト商工会議所(IHK)の調査結果によると、通貨統合後1年が経過した2000年1月でもユーロによる価格表示をしている企業は全体の3分の1ほ

どに過ぎない。

一方流通業では商品価格を両通貨で二重表示する割合が高い。ケルンの流通研究所(EHI)の2000年初頭の調査では、レジで打ち出されるレシート上でマルクに加えてユーロも表示している企業は流通業全体の6割ほどに上る。最も普及率が高いのが大型セルフサービス店で、87%の店舗でレシートに通貨の二重表示をしていた。都心のデパートでは82%、薬剤チェーンでは80%、食品ディスカウント店でも78%であった。

(3) 対内的な切り替え

ユーロ対策の最終的な課題となる社内の会計システムについて、切り替え時期に関する企業の回答をみると当初の予定が次第に延期されてきた経緯がわかる。97年には企業の4分の1が通貨統合時に切り替える予定であったが、実際に99年末までに切り替えを終えた企業は全体の5%に過ぎず、大半の企業が2001年あるいはユーロの現金が導入される2002年初頭に切り替えを予定している。

国際会計事務所のKPMGでも毎年ユーロ導入対策に関して企業調査を行っている。第4回目の調査は99年10月から11月にかけて、5,000人以上の従業員を抱える欧州企業307社への電話インタビューによって行われた。このうち56社がドイツに本社を置く企業である。平均では売り上げの53%が国内売上で、19%がユーロ圏内、6%がユーロ圏外の欧州、22%が欧州外という構成であった。調査企業は業態別では製造業が47%、サービス業が40%、金融業が13%である。ユーロ圏内に本社を置

表3 製品価格の表示通貨(シュトゥットガルト地域のみ)

(単位：%)

	マルクのみ	マルクが中心	両通貨で表示	ユーロが中心	ユーロのみ
99年2月	40	41	17	2	0
2000年1月	23.5	44.8	27.2	2.9	1.8

[出所] IHK

表4 会計システムのユーロへの切り替え予定時期

(単位：%)

切り替え予定時期 \ 調査時	97年3月	98年3月	99年2月	2000年1月 シュトゥットガルト地域のみ
99年1月1日	24	30	16	(既に切り替え済み) 5.1
99年末までに切り替え	13	25	42	11.1
2000年末までに切り替え				45.2
2001年末までに切り替え				
ユーロ現金導入時(2002年初頭)	16	17	33	33.0
未決定(返答なしを含む)	47	28	9	5.5

〔出所〕DIHT, IHKの資料より作成

表5 欧州大企業のユーロ切り替えの進捗予測(調査時期99年10月~11月)

(単位：%、累計)

	切り替え済み	99年末	2000年末	2001年末	2002年末	2003年以降
圏内企業	20	25	40	82	100	100
圏外企業	6	6	13	23	42	100

〔出所〕KPMG

く企業ではその20%が調査の時点で企業会計のベースをユーロに転換済みであり、99年末までに転換予定の企業も含めると25%が99年中に転換したことになる。さらに2000年末までには40%の企業が、2001年の末までには82%の企業がユーロに転換する予定で、現金が導入される2002年になるまで企業会計のベースをユーロに転換しない企業はユーロ圏内に本社を置く企業では18%であった。本社がユーロ圏外の企業でも、23%の企業が2001年末までには企業会計にユーロを導入すると答えている。2002年末までに導入するという圏外企業の割合は42%で、2003年以降には100%が導入する予定である。

(4) 通貨統合のメリットとデメリット

ユーロ導入は国外との取引引きを行っている大半の企業にメリットをもたらした。ユーロ圏内の決済に関しては為替変動リスクがなくなり、銀行取引条件も改善されている。多くの通貨に分かれていた勘定が一つにまとま

り、資金需要もユーロに集中するために管理コストや取引コストも下がり、ユーロの資本市場も拡大するために資金調達も容易になる。石油化学やエネルギー産業のように輸入原料の支払いをほとんどドルで行っている産業でも、次第にユーロで支払う割合が高くなると予想されている。また製品輸出はほとんどがユーロで行われるために、ここでも為替変動リスクが縮小される。このほか支払いサイトの収れんも予想されている。現在支払いサイトは国によって大きく異なり、フィンランドでは19日、ドイツでは23日であるのに対して、スペインでは68日と非常に長い。こうした異なった支払い条件は徐々に統一されていくとみられている。支払いサイトに関する調査はまだ行われていないが急速に変化することは考えにくく、長期間に渡ったプロセスを経て変化するとみられている。

本調査の際に行った幾つかの企業インタビューでもこれらのメリットは確認された。シリコン・メーカーのヴァッカー・ヒェミー

通貨統合のメリット

為替変動リスクの消滅、為替予約が不要に。
為替交換の必要がなくなり、銀行手数料を削減できる。
口座管理が簡素化しコストも低下。
企業会計が簡素化。
資本市場が拡大し資金調達が容易に。
企業の年次報告書の作成が容易に。
価格の透明度が増す。
支払い条件等が域内で収れん。

(Wacker-Chemie)社では、明確に現れたメリットとして決済コストおよび為替変動リスクの低下を挙げている。これによる同社のコスト削減効果は99年には約20万ユーロであったと試算した。また、自動車メーカーのBMWではその効果を250万ユーロから400万ユーロと推測している。このほか数字は上げなかったが、日系企業のソニーや自動車部品メーカーのEDAGも決済コストの大幅減少を認めている。輸出の6割が欧州市場への輸出、輸入の4分の3が欧州各国からの輸入となっているドイツの自動車産業は、ユーロ導入で最も影響を受けた産業のひとつである。過去のマルク高の時期にはドイツの自動車部品業界は輸出市場でのシェアを失った経験がある。しかし通貨統合によって少なくともユーロ圏内の為替変動リスクはなくなった。今までドイツ国内だけで生産をしており、価格競争が激しい標準品を多く生産する中小の部品メーカーには特に大きなメリットとなっている。

しかしこうしたメリットがある一方、そのためのコストは決して小さくない。KPMGの調査ではドイツに本社を持つ国際的大企業の65%が99年までにユーロ導入コストの試算を行っている。またインタビュー調査では、ヴァッカー・ヘミーがユーロ導入コストを約300万ユーロと算定、BMWでは750万ユーロ

と推定している。しかしフォルクスワーゲンではユーロへの切り替えの準備を始めた96年から切り替えプロセスが終了する2001年末までに合計で5,000万ユーロを掛けると発表している。また、ダイムラークライスラーの予測では導入コストは総計1億ユーロで、その約半分がコンピュータ部門に投入される。総合電機メーカーのシーメンス

(Siemens)ではユーロ導入コストは合計で5,000万ユーロと見積もっており、これに対してユーロ導入によるコスト削減効果は年間1,500万ユーロから1,750万ユーロで、元が取れるようになるまでに3年程度かかるとの見通しを発表している。

中でも流通業では現金を扱うため、特にコスト負担が大きい。価格の二重表示、機械や設備の更新、従業員の研修など他の産業以上に課題が多い。さらにユーロの現金が導入された後の数ヶ月は売り場ではユーロとマルクの両方の現金を扱わなければならない煩雑さがある。デパートのカールシュタット(Karstadt)では、数百万ユーロのコストを見積もっているが、その見返りの為替決済コストの減少は年間15万ユーロから20万ユーロに過ぎないとしている。

KPMGの調査では、ユーロへの切り替えコストは試算をした企業の平均で長期的コストも含めて4,110万ユーロであった。しかし一方では特に切り替えコストは掛からないと答えた企業も全体の37%に上っている。切り替えコストに関しては、情報技術(IT)やシステムの変更に掛かるコストが最も大きく、99年秋の調査では76%の企業でこの分野に最も多くの資金がかかるという返答があった。しかしこの割合は97年調査(91%)、98年調査(84%)に比べて次第に低下している。IT・システム以外の分野はいずれも10%以下であった。また全ての分野で98年の調査時よりも下がっている。KPMGではこれらの企業でのユーロ対策が進んでおり、99年秋に

表6 ユーロ対応のために最も資金を必要とする分野（複数回答）

（単位：％）

	97年	98年	99年
IT・システム	91	84	76
販売・マーケティング	38	28	8
財務	12	21	4
研修	4	18	4
資金調達	18	11	1
人材獲得	14	9	1

〔出所〕KPMG

は既に最終段階に入っていたためと判断している。

（5）競争の激化

99年2月のドイツ商工会議所連合（DIHT）の企業アンケート調査では、「ユーロ導入によって市場の競争が激化する」と答えた企業は35%で、「激化しない」と答えた企業はこれを上回る41%であった。この時点では「現状では不明」という回答が4分の1近くを占めていた。2000年初頭のシュトゥットガルト商工会議所（IHK）の調査では、「競争が激化した」と答えた企業は36.3%とごく僅かに上昇したに過ぎないが、「激化していない」と回答した企業は17ポイント上昇して58.1%になっている。規制緩和や経済のグローバル化による国際競争の激化、

IT技術の導入による経済構造の変化など競争激化の要因は多いが、ユーロ導入が競争激化につながったという認識はそれほど大きくはない。特に「激化していない」との確信が多いのがサービス業（71.7%）と建設業（67.9%）であるが、製造業の分野でも60.3%の企業が「ユーロ導入による競争激化はない」と答えている。一方、「競争が激化した」と答えた製造業の企業は37.6%であった。これに対して「競争が激化した」と答えた企業が多いのは流通業で、47.5%の企業が「激化した」と答え、「激化していない」の46.6%を上回っている。企業規模が従業員1,000人以上の大企業では「激化した」という答えが43.9%、「激化していない」が48.8%であった。国際展開している大企業のほうが地域的なビジネスに集中する中小企業よりも競争の激化を敏感に感じているとみられる。

企業インタビューでもユーロ導入を理由として競争が激化したといった回答はみられなかった。いずれの企業も特に通貨統合のために競争条件が変化したことはないと言明している。ヴァッカー・ヒェミーの見解でも、化学産業ではユーロ導入による競争激化または競争状態の根本的な変化は起こっておらず、一部の特殊な部門で外国の企業の新たな参入があったのみである。そして化学産業などでも頻繁に行われている企業提携や企業合併は通貨統合を原因としたものではなく、企業の世界戦略に基づくものであるとしている。

表7 ユーロ導入が市場競争に及ぼす影響

（単位：％）

	激化する	激化しない	現状では不明
（調査時：99年2月） ユーロ導入によって貴社の業界では競争が激化すると思いますか？	35	41	24
（調査時：2000年1月） ユーロ導入によって貴社の業界では競争が激化しましたか？	36.3	58.1	5.6

〔出所〕DIHT、IHK

表8 通貨統合が市場競争に及ぼす影響（業種別）

（単位：％）

	ユーロ導入によって貴社の業界では競争が激化すると思いますか？		
	激化する	激化しない	現状では不明
製造業	37	39	24
重電	48	31	21
アパレル	44	36	20
家具、装飾品、楽器	42	33	25
紙	41	44	15
金属製品	41	34	25
ゴム・プラスチック	40	32	28
医療・精密機器、計測・制御機器	40	31	29
木工	40	35	25
化学	39	38	23
食品	38	36	26
自動車	37	41	22
繊維	37	36	27
金属	36	41	23
機械	36	42	22
印刷・出版	29	49	22
ガラス・セラミック	27	48	25
石材採掘	21	61	18
建設業	33	44	23
流通	36	38	26
卸売り流通	40	36	24
自動車販売	38	35	27
小売業（自動車販売を除く）	32	40	28
サービス	32	44	24
金融	69	20	11
保険	34	40	26
運輸・交通	29	42	29
事業向けサービス	27	50	23
情報	24	60	16
不動産	24	50	26
ホテル・飲食産業	14	52	34

〔注〕調査時期は99年2月。調査は西部ドイツのみ。
〔出所〕DIHT

ヴァッカー・ヒェミーでは今後も合併会社を設立する計画であるが、合併相手はユーロ圏ではなく日本やインドなどアジア諸国が多い。カールシュタットの回答も上記の商工会議所調査の結果とはニュアンスが少し異なり、流通業では通貨統合とは無関係に以前からの集中プロセスが続いているために競争はさらに

激化しているとの見解であった。ドイツの流通業の国外進出も、流通業が飽和状態のユーロ圏内よりもむしろ中・東欧が中心である。特にポーランド、チェコ、スロバキア、ハンガリーの4カ国への進出が目立っているが、これらの国々もいずれはユーロ圏内に入るとみられている。

99年2月の全国的な調査では、細分された業種ごとに集計されており、重電、アパレル、家具、金属製品、ゴム・プラスチック、医療・精密機器、木工、卸売り流通業、自動車販売、金融などの分野で、「激化する」が「激化しない」を上回っていた。特に金融業では「激化する」が69%、「激化しない」が20%と大差がみられる。しかし同調査では、企業規模による判断の差は、あまり大きくなかった。

(6) 企業の事業活動・戦略に与える影響

ユーロ導入が企業の実際の事業活動・戦略に与える影響に関して、KPMGの調査では

表9 通貨統合が企業の事業活動・戦略に影響を与える分野

	97年	98年	99年
IT・システム	7.99	7.35	6.29
財務・会計	7.56	6.91	6.31
資金調達戦略	-	-	5.90
価格政策	6.50	6.54	5.41
欧州ビジネス戦略	-	-	5.11
マーケティング戦略	6.06	6.10	4.94
企業内部会計・給与	6.17	6.00	4.56
製品・サービス	-	5.30	4.11
製造	4.84	4.84	3.61
企業立地	-	4.46	2.96
マネージメント構造	3.79	4.38	3.15

〔注〕数値は1(影響なし)から10(最も影響あり)で指数化した回答の平均値。

〔出所〕KPMG

回答企業に影響の程度を1(影響なし)から10(最も影響あり)で回答してもらっている。この数値は年々下がる傾向をみせている。これはひとつにはユーロ導入の準備が完了するに従って、それ以降に受ける影響が小さくなっていることが考えられる。また99年1月の通貨統合を無事迎えて最大の難関を乗り切ったとの認識も大きい。企業内システムの切り替え作業が進むに従って、2002年のユーロ紙幣・硬貨の導入も当初ほどには深刻に受け止められていない様子である。97年と98年の調査ではいずれもIT部門やシステム部門が最も影響が大きいとの結果であったが、99年では財務・会計が最も影響を受ける部門となっている。これはコンピュータやシステム側の準備が整って、切り替え作業の中心が財務・会計側に移ってきている状況を反映しているとみることができる。資金調達や価格政策も比較的大きな影響を受けるとされている。しかし製造部門や企業立地戦略、マネージメント構造はあまり大きな影響を受けていない。

(7) 企業収益への影響

通貨統合が企業の収益に与える影響に関しては、KPMGの99年秋の調査で6割の企業が「短期的には変わらない」「長期的には良い影響」と答えている。以前は「短期的に悪い影響を与える」という意見が25~30%を占

表10 通貨統合が企業収益に与える影響

(単位: %)

		96	97年	98年	99年	本社所在地別	
						ユーロ圏内	ユーロ圏外
短期的	良い影響	23	28	30	23	28	13
	変わらない	48	40	43	61	56	71
	悪い影響	25	31	27	16	15	17
長期的	良い影響	67	77	77	60	67	45
	変わらない	25	15	15	28	28	28
	悪い影響	2	6	4	9	3	22

〔注〕無回答もあるため、合計は必ずしも100%にならない。

〔出所〕KPMG

めていたが、99年秋の調査で16%に減っており、「短期的には変わらない」が40%台から61%に増えている。「短期的に悪い影響を与える」という意見の比率は99年で金融業（27%）とサービス業（19%）で高かったが、製造業では10%と低くなっている。一方で「長期的に良い影響を与える」という意見は以前から支配的であったが、97年と98年には77%を占めていたものが、99年には60%に下がっている。その分「長期的に変わらない」という意見が10ポイント以上増えている。「長期的に悪い影響を与える」という意見は10%以下であるが、以前より若干増えていることが注目される。KPMGの推測では、通貨統合が企業収益よりも消費者に利益をもたらしていることに企業が気が付き始めたことの表れとされている。ユーロ圏内に本社を置く企業のほうがユーロ圏外に本社を置く企業よりも「良い影響」という意見の割合が多く、「悪い影響」の意見は少ない。これは短期的影響でも長期的影響でも同様の傾向がみられた。

（8）価格政策への影響

国際的に流通する商品は各国でその企業戦略や流通形態に沿って価格設定が行われている。従来は各国現地通貨のみで価格表示されていたために比較が容易ではなかった。また為替レートの変動によっても価格は変化した。ユーロとユーロ導入国の現地通貨の交換レートが固定されて各国でユーロ表示が始まると、国別価格の比較が容易になり透明性が増した。KPMGの調査では国別に異なる価格設定をしていた企業は98年には64%あったが、99年には55%に下がっている。価格の調整は主に従来の価格を下げる方法で行われている。過去12ヶ月の間に価格を引き下げた企業は40%に上り、価格を引き上げた企業13%を大きく上回る。

自動車は欧州の中でも国によって同じ車種の新車価格に大きな開きがある。これは仕様

の差のほかに自動車税および付加価値税の違いや、国ごとの消費者の購買力の差を考慮したメーカーの価格政策が大きく影響している。ドイツはユーロ圏内でも最も新車価格の高い国である。フィンランドやスペインなどでは乗用車価格が安く、通貨統合以前の98年には一部の車種（Ford Mondeo）では最高価格と最低価格の開きは43%にも上っていた。ユーロの導入はこうした価格の相違をより鮮明にしてしまった。このため国境を越えて価格の安い隣国で自動車を買う消費者がさらに増えている。自動車メーカーはこうしたクロス・ボーダー・ショッピングを阻止しようとするが、欧州委員会は自動車メーカーによる違法な競争制限的行為を監視している。多くのメーカーが不正な行為の疑いで欧州委の捜査を受けているなかで、ポルシェはいち早く99年8月から自社の販売子会社を持つ国では

表11 ユーロ圏各国の乗用車の価格差

（単位：％）

車種	99年5月	99年11月
小型車		
Opel Corsa	16.8	19.2
Ford Fiesta	25.1	22.9
Renault Clio	19.5	19.9
Peugeot 106	27.3	15.0
VW Polo	33.3	31.7
中型車		
VW Golf	33.2	33.2
Opel Astra	21.0	23.0
Ford Focus	18.2	14.1
Renault Megane	16.9	19.4
Peugeot 306	15.6	17.2
大型車		
BMW 318i	17.3	15.1
Audi A4	13.1	15.5
Ford Mondeo	25.7	25.0
Opel Vectra	18.8	20.6
VW Passat	24.2	24.2

〔注〕税別。カタログ価格
〔出所〕欧州委員会

全車種の統一価格を導入している。他のメーカーの価格戦略はさまざまである。欧州委では乗用車の車種ごとの販売価格（税を含まない価格）を半年ごとに欧州各国でモニターしている。アウディやBMWの車種では価格差は20%以内に収められてきているが、フォルクスワーゲン（VW）やフォード、オペルではいくつかの車種では価格差がまだ20%を大きく超えており、特にVWのポロやゴルフでは価格差は逆に通貨統合以前より開いて30%を超えている。

KPMGの調査の結果によると、今後も製品価格が低下すると多くの企業が予測している。ユーロ圏内に本社を持つ企業で、こうした予測をする企業の割合は46%であった。一方、製品価格が今後上昇すると予測する企業はユーロ圏内では15%のみであった。賃金に関してはユーロ圏内の57%の企業が、そしてユーロ圏外では66%の企業が今後上昇すると予測している。一方、今後賃金が低下すると考える企業はユーロ圏内では11%、ユーロ圏外では10%に過ぎなかった。このように多くの企業は製品価格は低下し、賃金は上昇すると予測しているが、実際にこうなるとすれば企業の収益は圧迫されることになる。しかし同調査ではユーロ導入が企業収益に長期的には良い影響をもたらすという意見が多く、企業の回答には矛盾した内容が含まれている。

表12 企業が予測する価格と賃金の動き

(単位：%)

	価 格		賃 金	
	ユーロ圏内	ユーロ圏外	ユーロ圏内	ユーロ圏外
上昇	15	29	57	66
低下	46	25	11	10
変化なし	30	33	21	15
不明	9	13	11	9

〔出所〕KPMG

(9) ロジスティック

93年に域内単一市場が開始されたとはいえ、従来は通貨が異なっていたために域内取引でも外国貿易として認識されていた。通貨統合によって支払いも単一通貨になったために、事業所の立地選定でも国境を気にする必要がなくなった。ダイムラークライスラーでは従来西欧全域に21ヵ所あった整備用部品センターを、将来的には9ヵ所の大型供給センター「ユーロ・ロジスティック・センター（ELC）」に集約する計画を進めている。総計2億1,300万マルクをかけて従来の部品センターのうち9ヵ所の設備を拡張・更新し、自動倉庫を完備したELCに改装する。これらのELCはメルセデス・ベンツとクライスラーの両車種の部品供給センターを兼ねるもので、乗用車と商用車の整備用スペア部品の中で1年に3回以上発注される部品15万点が在庫保管される。すべてのELCが完成すると、これらの部品は発注後24時間以内に西欧各地の整備工場に届けられるようになる。これらのELCによる売り上げは7億5,000万

表13 ダイムラークライスラーのELCの立地

立地国	所在地	供給地域
ドイツ	ケルン	ドイツ西部、フランス北部、ベネルクス
	ハノーバー	ドイツ北部、スカンジナビア
	ニュルンベルク	ドイツ南部
	ロイトリンゲン	ドイツ南西部、スイス
スペイン	ミラルカンポ	スペイン、ポルトガル
フランス	エトワイユ	フランス（北部を除く）
英国	ミルトン・キーンズ	英国、アイルランド
イタリア	カペナ	イタリア
オーストリア	パッパス	オーストリア

〔出所〕Daimler - Chrysler Corporate Communications

ユーロと見積もられている。既に98年11月末に最初のELCがケルン近郊のプルハイムに完成し、ここからドイツ西部、フランス北部、ベネルクス3国（オランダ、ベルギー、ルクセンブルク）全域の自社の事務所も含めた630の顧客に向けての部品供給が始まった。99年4月にはハノーバーにもELCがオープンし、ドイツ北部とスカンジナビア全域をカバーして620社の顧客に部品を配送している。今後次第に各地の部品センターが拡張されてELCとなり、表13のような地域分担となる。ELCの開設によってデンマークやポルトガルにあった部品センターは既にその機能を停止しており、アイルランドの部品センターも閉鎖される予定である。

(10) 立地・人事戦略

ダイムラークライスラーは98年10月、オランダのマーストリヒトに「カスタマー・アシスタンス・センター（CAC）」を開設した。ここは同社の国際コールセンターで、各国の言語に堪能な550人の社員が欧州各国のユーザーからの電話を365日、24時間態勢で受け付けている。故障や事故、盗難の際のホット

ラインのほか、クレームや単なる問い合わせなどもここで処理する。1日の電話の処理能力は1万件で、現在利用できるのはドイツ、英国、ベネルクス3国、オーストリア、イタリア、フランスの8カ国のユーザーである。これらの国からはいずれも同じ番号の国際フリーダイヤル（UIFN）でCACに繋がる。開設以来2000年1月半ばまでに200万件（電話、ファックス、手紙、電子メールを含む）のユーザー・コンタクトがあった。立地としてマーストリヒトが選ばれたのも、この地の高い国際性と住民の優秀な多言語能力によるものである。しかしCACのスタッフはそれぞれの国の事情も知っている必要があるため、各国からも人材を募集してマーストリヒトに集めた。集まった人材には8週間の特別研修を行い、その後は30のモジュールから成るOTJで同社の製品、サービス、市場、情報技術、顧客対応技術などを教育した。スタッフの一部にはオペレーション・マネージャーとして今後の人材教育を自ら行えるようにCACの事業やシステムそのものも習得させている。

表14 97～99年のM&A

買収対象企業の立地		ユーロ圏		米 国		日 本	
		金融業	その他	金融業	その他	金融業	その他
M & Aの規模合計金額 (10億ユーロ)	97	41.1	174.3	86.0	857.9	1.9	15.2
	98	110.2	335.3	271.7	1,309.5	1.5	17.1
	99	148.7	847.6	88.1	1,645.7	7.9	40.4
前年比伸び率 (%)	97/98	168.0	92.3	215.9	52.7	-22.0	12.1
	98/99	34.9	152.8	-67.6	25.7	445.9	136.6
M & Aの件数	97	199	4,323	596	12,325	26	497
	98	245	5,167	651	13,757	19	564
	99	245	6,138	481	10,778	71	1,171
前年比伸び率 (%)	97/98	23.1	19.5	9.2	11.6	-26.9	13.5
	98/99	0.0	18.8	-26.1	-21.7	273.7	107.6

〔注〕11月時点。第一勧銀・富士銀・興銀の提携は含まない。
〔出所〕ECB

2. ユーロ導入による欧州資本市場への影響

(1) 資本市場の変化

ドイツ語版フィナンシャルタイムズ(2000年2月24日付)は、ユーロの導入が欧州の資本市場に大きな変化をもたらしたと報じている。通貨統合によって欧州に巨大な単一資本市場が登場し、投資家にとってはユーロ圏内では投資に為替リスクがなくなったために、ユーロ圏内の株や債券への投資が行いやすくなった。市場も拡大したのでポートフォリオを大幅に広げることができる。一方、企業は経済のグローバル化とIT革命の波におされて構造転換を進めている。そのための資金調達は従来の銀行による間接金融から、資本市場から株式や債券によって直接資金調達をする方法に移行しつつある。企業の構造転換に際する株式売買は99年にはEU全体で1兆2,000億ユーロに達し、2000年に入ってから2月末で既に3,000億ユーロを記録した。欧州最大の電機・エレクトロニクスメーカーのシーメンスも、電子部品や半導体の部門を子会社として本社から切り離して株式市場に上場させた。一方で株の新規公開(IPO)も99年には700億ユーロになっており、2000年には1,000億ユーロになると予測される。また業界再編の過程で行われる企業買収や企業合併にも膨大な資金が必要となっており、特にレバレッジド・バイアウト(買収企業がM

& Aに必要な資金を被買収企業の資産やその将来の事業キャッシュ・フローを担保として調達するもの)などで債券発行によって資金を調達する手法が普及してユーロ市場での資金調達に弾みがついた。企業の合併・買収(M&A)は世界的な傾向である。しかし企業買収が比較的少なかったユーロ圏で特にその増加が目立つ。欧州中央銀行(ECB)の月報(2000年1月号)によると、通貨統合後の99年1月から11月までに金融業を除く企業のM&Aが6,000件を上回り、金額では前年比153%増の8,500億ユーロとなっている。金融業では99年のM&Aの総額は米国を上回った。

(2) ユーロ債

ユーロ圏内では99年に入ってから特に債券の発行が伸びている。ECBの統計によると、99年のユーロ債の発行額はドル換算で5,220億ドルで、ドル債の発行額4,200億ドルを上回った。ユーロ債発行のうち2,330億ドルは欧州の企業や銀行が発行したものである。これは98年には810億ドルであったので、一挙に3倍近くに増えたことになる。しかし拡大したユーロ圏市場がこれを問題なく吸収した。これは安価な資金調達手段としてユーロ債券市場が機能している証拠であるとされている。企業発行債券の急増に関しては、ユーロ導入に課せられた「安定・成長協定」を順守するため、各国が政府起債を減らして国債の発

表15 ユーロ圏内での債券発行額(額面価格)の伸び率(99年)

(単位: %)

	銀行	企業	ノンバンク	エネルギー会社	合計
第1四半期	49.1	231.7	22.8	116.4	62.9
第2四半期	49.4	248.2	24.5	2,541.7	76.4
第3四半期	52.3	476.5	168.2	7.0	99.2
1月~9月	50.2	294.4	47.1	187.6	77.2

(注) 前年同期比
(出所) ECB

行を控えていることも一因として挙げられている。債券発行の半分以上が銀行によって行われているが、民間企業の発行額は98年と比べると3倍から4倍に増えている。新興企業による資金調達のための信用度の低い高利回りの起債も増えており、ムーディーズがBBAと格付けしたユーロ社債の発行は、99年の1月から9月までで前年同期比170%の増加を示した。しかしトリプルAの社債も同120%増えている。これらの債券の多くが数件の大型企業合併のために発行されている。当初はつなぎ資金として銀行の融資団が資金供給するが、合併が成立すると高利回りの社債を発行して融資の返済に当てるかたちとなっている。

(3) ドイツ市場の役割

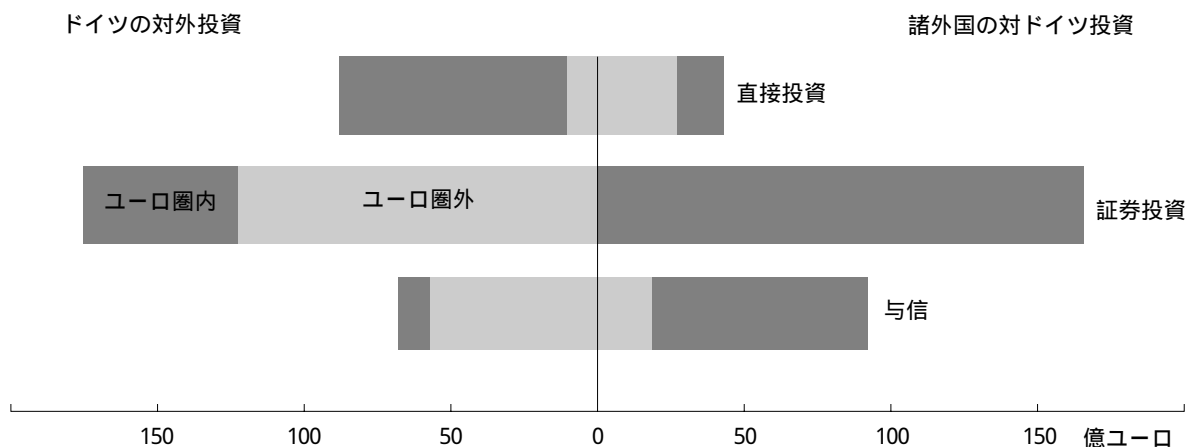
ドイツでは特に、国境を越えた証券投資が伸びている。表16はドイツの対外資本取引の過去3年間の推移であるが、銀行金融取引を中心とする与信が減少して直接投資や証券投資が増えている状況がみられる。しかし99年のドイツの対外直接投資929億ユーロのうち、91.7%に相当する852億ユーロがユーロ圏外への投資である。これはユーロ圏内から圏外へ向けられた直接投資の4割に相当する。これに対して外国からの対ドイツ投資492億ユーロのうちユーロ圏内からの投資は65.7%であった。しかし証券投資ではドイツの対外投資1,763億ユーロのうち、68.4%の1,206億ユーロがユーロ圏に向けられている。そして

表16.ドイツの対外資本取引

(単位：10億ユーロ)

	ドイツの対外投資			諸外国の対ドイツ投資		
	97	98	99	97	98	99
直接投資	36.11	82.02	92.88	9.84	19.13	49.24
証券投資	79.81	126.89	176.31	80.64	130.27	164.39
デリバティブ	7.86	6.04	1.92	-	-	-
与信	71.15	72.21	63.93	106.48	150.82	98.25
その他	2.23	4.21	1.20	0.39	0.03	0.05
計	197.17	291.37	332.40	196.57	300.19	311.84

〔出所〕ドイツ連邦銀行



〔出所〕ドイツ連邦銀行

外国人投資家による対ドイツ証券投資（その51.4%が公社債）のほぼすべてがユーロ圏外からのものである。対外証券投資全体では、ドイツは99年にユーロ圏外から1,230億ユーロの投資を受け入れ、1,310億ユーロの投資をユーロ圏内で行っている。このようにドイツは魅力的な社債などの発行によってユーロ圏外の資本を国内に取り込む一方で自らはユーロ圏内でのポートフォリオ投資を広げており、これによって圏外の資本を圏内に取り込む中心的な役割を演じるようになった。

（4）証券取引所の合併

証券業界では他の業界に先駆けてユーロへの切り替えを完了しており、99年1月からの取引はすべてユーロで行っている。通貨統合により従来の国別に分断された資本市場は消滅した。保護された自国の市場に安住していた各国の証券取引所も、統合された資本市場の中で互いに競争せざるを得ない状態に置かれた。フランクフルト証券取引所の競争相手はいまやミュンヘンやベルリンなどの国内の他の証券取引所ではなく、パリやロンドンの証券取引所、さらにはニューヨークやシカゴなど海外の証券取引所となっている。これに加えて情報通信技術の急速な進歩も国際競争に大きな影響を及ぼしている。特にインターネットを利用することによって立地に無関係に、より迅速、より経済的な取引が可能となり、市場の透明性も高まるため、証券取引所には大きな脅威となっている。先手

を打つためにフランクフルト証券取引所が97年11月に始めたコンピュータによる電子取引「クセトラ（Xetra）」では、欧州17カ国の400の会員が毎日40億ユーロ規模の取引を行っている。ドイツの株式指標「DAX」に組み込まれている株式に関しては、Xetraの取引シェアは86%（99年）となった。この分、立会取引は減少し、今後この傾向はさらに続くと予想されている。99年9月末には欧州8カ所（ロンドン、フランクフルト、パリ、チューリヒ、ミラノ、アムステルダム、マドリッド、ブリュッセル）の証券取引所が提携して電子取引のプラットフォームを2000年11月から相互接続する取り決めを行った。2000年3月にはアムステルダム、パリ、ブリュッセルの証券取引所の合併が正式に合意され、ユーロネクスト（Euronext）という名称で同年9月から1,300の上場企業を抱える初の欧州証券取引所が活動を開始することになった。ルクセンブルクの証券取引所もこれに加わるとみられている。ユーロネクストに対抗して、ドイツ取引所は2000年5月、欧州最大のロンドン証券取引所と合併することを正式に発表した。フランクフルトとロンドンの証券取引所は99年から提携関係にあった。既にフランクフルトではロンドン証券取引所との交渉に先立ち国際化を進めており、99年6月にルクセンブルクのクリアリングハウス（決済所）の吸収合併を決定していた。さらに組織を株式会社化して取引所自身の上場や外国資本の取り入れも図っている。

巨大単一市場誕生への企業戦略と 資金調達の変化（フランス）

パリ・センター

99年1月1日のユーロ導入は、これまでのところ欧州の一般世帯と企業による支払手段にはそれほど大きな影響を与えていない。2000年1月初旬のル・モンド紙によれば、ユーロを決済手段として用いたことのあるフランス国民は1%にすぎず、また99年にユーロで納税した者は全体の8%にとどまった。

このようにユーロは、現段階ではバーチャル・マネーにすぎないように見受けられるが、一方でフランスおよび欧州企業の資金調達の基軸通貨となり、産業界に大きな影響を与えた。また、ユーロ導入を契機として、欧州の大企業はM&Aなどの戦略を定めるようになり、これによって、米国から既に98年に欧州に波及してきていた企業再編（規模の拡大化）の傾向が加速している。欧州、特にフランスの大企業は、M&Aによる業界の再編、事業拠点分散化の積極的推進、サプライチェーン・マネジメントの導入による取引業者および顧客を含めた生産工程の合理化、欧州市場での資金調達（ユーロの使用、特にユーロ建て起債が増加）といった戦略を推し進めている。

1. M & Aによる業界再編

経済通貨統合の実現により、EU加盟15カ国のうち11カ国は各国の国内市場の並列状態から、11カ国を統合した巨大単一市場となった。欧州企業は、通貨統合を目前に控えた98年からすでに単一市場におけるポジション強化に力を注ぎ、結果としてM&Aによる大きな業界再編のうねりを作り出した。

こうした動きの背景には国際金融システムの変化（資産運用のグローバル化、金利の低下、企業の負債圧縮、ユーロの誕生など）がある。この変化は世界の資金の流れを株式市場へと

向かわせた。そして株式市場への大量の資金流入は、折からの好景気とあいまって、企業の株価上昇に貢献した。フランス企業の株式時価総額も著しく増大し、株式交換によるキャッシュレスでのM&Aを可能にしている。

また、フランス型資本主義の株式持ち合い、政府による大企業の資本保有、機関投資家の存在の大きさといった特徴がなくなりつつあることも背景にある。企業の経営者は自社株の相場の動向を逐一気につけ、株主の利益を優先するようになっている。パリ証券取引所の主要株式指標CAC40を構成するフランスのブルーチップ企業の資本に、アングロ・サ

クソン系年金基金が参加するケースが増えて
いることも、その圧力を一層強めている。こ
のような状況下において、フランス企業が収
益性を改善し市場の期待に応えるためにも、
M&Aは重要になってきた。

具体的には、国際市場におけるポジション
強化、シナジー効果（経営の相乗効果）の創
出、戦略的な資産（企業・事業部門）の獲得、
欧州における事業部門の規模拡大がその主た
る目的になっている。そして、企業の事業拡
大、急速な技術革新、サービスコストの低下
があいまって、企業の統合化現象と規模の経
済をもたらした。企業にとって国際舞台での
ポジション強化のためには、企業規模の拡大
が不可欠である。一方、成長に限界が見えて
いる業界でも、合併により規模の経済が実現
し、余剰人員の削減、生産拠点の絞り込み、
仕入れコスト削減が可能となる。また市場の
国際化に伴う競争激化の中で、大企業グル
ープが、事業展開規模や市場シェアに関する現
実離れした野心を捨て、本業への事業集約と
いう路線を打ち出し、副次的事業部門を譲渡
することも多い。

98年に行われたフランス国際投資代表部
（Delegation aux Investissements Inter
nationaux）の調査によると、国外進出の主
な動機を強い順に並べると以下の通りである。

より大きな市場へのアクセス

国際舞台での企業のポジション強化

戦略的な資産（企業・事業部門）の獲得

世界規模での企業組織再編

生産コストの削減

生産国からの輸出

同様に、国外進出先を決定するにあたって
の基準を、重要なものから順に並べると以下
のようになる。

活発で規模が大きく、収益が望める市場へ
のアクセス

政治・経済・社会的情勢、すなわち直接投
資の保護、政治・社会的リスク、経済環境、

受け入れ国の直接投資への開放的姿勢、法
制、税制、インフラ。

官僚主義の不在、他の市場にも近いこと、
質の高い労働力、産業環境、戦略的資産
（企業・事業部門）の存在。

また、国外進出の手段に関して、95年から
97年の期間について重要なものから順に並べ
ると以下の通りである。

企業の合併・買収

100%管理化におく生産拠点の創設あるい
は拡張

ジョイント・ベンチャー

戦略的提携

尚、93年および94年は の手段が最も重要
視されていた。

上記調査結果からも企業のM&Aに対する
積極的な姿勢が窺われる。

以下はフランス企業による買収事例である。

PPR（ピノー・プランタン・ルドゥート、
流通）

PPRは2つの主要子会社（レクセルと
レッドカット）を通して、レクセルは特に
オーストラリアで、レッドカットはユーロ圏
において買収を行った。これは、所有ブラン
ド数を増やし、国際舞台における自社のポジ
ションを強化することが狙いである。特にイ
ヴ・サンローランなどのブランドを傘下にも
つグッチの買収は、高級品部門での新たな事
業展開を目指したものである。

またPPRは、レッドカットを介して米通
販ブライレーン社にTOB（株式公開買付）
を仕掛け、100%子会社とするなど戦略的な
資産（企業・事業部門）の獲得にも力を入れ
ている。

BNP - パリバ（金融）

BNP（パリ国立銀行）とパリバの合併も
また世界でのポジション強化という目的に即
したものであり、BNP - パリバは合併によ

り仏銀行業界で1位、またユーロ圏においても5大銀行の一つとなった。BNPはパリバ買収にあたり、パリバの個人向けサービス業務（セテレム、ダイレクトバンク、その他の子会社で展開）での画期性にも目をつけた。またパリバは投資銀行部門でノウハウを持ち、一方でBNPは強力な店舗網を有している。

BNP頭取でありBNP - パリバの代表取締役となったペプロー氏は「BNP - パリバは欧州銀行業界の強大化に積極的に貢献してゆきたい。同行の意志決定機関はフランスにあるが、目標は欧州銀行業界のリーダー的ポジションにつくことである」としている。また合併により、「新たな協力分野についても検討の余地が出てきた」という。合併によるシナジー効果は2002年には8億5,000万ユーロに上ると予想され、投資・融資銀行部門がこのうち48%を占めるとみられる。

トータルフィナ・エルフ（石油）

エルフとトータルフィナの合併は、石油業界での世界第4位の企業誕生のみならず、化学産業でも世界第5位のメジャー誕生につながった。この合併のシナジー効果の算定額は両社でそれぞれ異なり、エルフによれば年間25億ユーロ（税引前）である。また、トータルフィナは「開発・生産部門におけるシナジー効果は10億5,000万ユーロに達する見込みであり、精製・流通部門ではこれが9億5,000万ユーロ、化学部門では3億ユーロとなる。さらに本拠地でのコスト削減規模は2億ユーロが見込まれている」という。これらの削減をどう実現するかについては詳細が明らかにされていないが、エルフ側は 組織の改良、

焦点を絞った事業開発、 企業運営プロセスの効率化といったポイントを挙げている。

ラファルジュ（セメント・建設資材）

ラファルジュも展開地域の多様化、製造部門の強化、世界市場でのシェア拡大を目標に、

99年には月ほぼ1件のペースでユーロ圏およびアジアで買収を進めた。同社は「世界における事業展開体制の強化」を目標としている。

2. 流通部門の変革

ユーロ導入は欧州規模で展開している流通業者に対し、欧州規模での一括仕入れ（大手スーパーのカルフルやオーシャンは98年から実施している）を容易にした。これにより大規模流通業者は規模の経済を実現し、購買条件を自らに有利に設定することができるようになっていく。そしてこの傾向はますます強くなっている。

流通業界の再編は98年と99年に顕著にみられた。代表例は以下のようなものである。

カジノとコラの合併

ルクレールとシステムUの提携（99年1月）

カルフルの、TOBによるコントワール・モデルヌ買収（99年8月）

カルフルとプロモデスの株式交換による合併（99年8月）

99年にはあらゆる流通部門の企業が、企業規模の拡大に加え、外国企業との競争に対処するため国際化へと進んだ。肉専門のルイ・ドレフュス、建築資材のトゥ・フェール、電子部品のテケレック（同社は独プトロニック社と提携した）がその例である。国際的な企業集中は98年に多くなり、その傾向は99年も持続した。以下に例を挙げる。

仏アンテルマルシェが独シュパールの経営権を掌握

仏プロモデスによるベルギーのGB社の経営権掌握

仏オーシャンが伊企業買収を加速

蘭アホールドがスペイン市場に進出

英キングフィッシャーが仏カストラマと合併し、世界最大の日曜大工用品流通業者が誕生

独メトロが同国のアルカウフとクリークバ

ウムを買収

仏カジノがブラジルに進出し、CBDを買収

仏カジノがタイのBIGを買収。BIGはタイでハイパー20店舗を展開。

仏カルフルが幕張に店舗面積1万2,000平方メートルのハイパーを開店予定

仏カルフルがブラジルのミネイロ（スーパー33店舗）を買収

3．事業拠点の分散化

一部の産業部門では事業拠点を分散化する動きも見られた。特に繊維部門においては90年代初めから（本格化したのは98年から）自社製品のみを生産する企業が、高コストを理由に、商品のデザインから店舗での販売に至るすべての工程への直接関与を控える傾向がある。フランスのファッション・ブランドは、自社での製造をやめて、デザイン、マーケティング、流通部門の強化に傾注し始めている。マルセル・グリフォン、ヴェイユ、キャシャレルなどがこの例である。

ヴェイユの場合、生産は国外の下請け業者あるいはハンガリーやチュニジアの自社工場へと移転した。子供服メーカーのアルベールは、製造部門と大衆向け自社ブランドを完全に手放し、付加価値の高いライセンスの展開に力を入れている。

一方、仕立て業者のジェテックスは、人件費の低い国に下請けに出すのではなく、チュニジアのモナスティールに自社アトリエを設立した。

4．サプライチェーン・マネジメント（SCM）による合理化

欧州企業ではユーロ導入による競争激化に対応するため、コスト削減に取り組んでいる。ここではその一例として、SCMによる取引業者、および顧客を含めた生産工程、製品供給プロセスの合理化例について紹介する。

大手スーパー、カルフルの国内ロジスティクス部長であるジャン＝マリー・ピカール氏によると、「SCMとは、製品の生産現場から最終消費者までを結ぶ、供給プロセス全体のマネージメントをさす。つまり消費者、生産者、流通業者のみならずロジスティクスと情報処理サービス業者も含むグローバルな体系」である。

フランスではトムソン・マルチメディア（TMM、電子）とルノー（自動車）という2つの大企業でSCMが導入され成果をあげている。TMMはテレビの生産においてSCMを採用し、これは同社の業績立て直しに少なからず貢献した。また、ルノーは、自動車のオンライン販売への対応と関係して、SCMを導入した。両社の試みは、企業トップがSCM導入に対して「全面的かつ目に見える」支援をしているという共通点がある。TMMのチューブ・部品部門の欧州市場担当責任者であるディディエ・トリュット氏は、「（同社のトップである）ティエリー・ブルトンがSCM導入プロジェクトに最初の段階から自ら立ちあった」と回想している。またルノーの「新流通」プロジェクトを率いるアンドレ・ボディ氏は、「我々にSCMを導入するよう指示したのは、（同社の会長）ルイ・シュバイツァーであった。この導入は会社の組織に与えるインパクトがあまりに大きいので、成功を保証するために会長の支援が必要だ」と述べている。

トムソン・マルチメディア（TMM）

TMMではコスト削減のために積極的な戦略を打ち出しているが、その一環として同社のロジスティクス部門は99年7月に一括してジェオディス・ロジスティクス社に年額6億フラン（9,000万ユーロ）で委託された。同社のロジスティクス部門はこれまでも外部委託されていたが、数多くの契約を結び多数の業者に分散していた。ジェオディス・ロジ

スティクス社はTMMとの契約の数ヵ月前に、IBMとも同種の契約を年額10億フランで結んでいる。

TMMは今後、SCMを同社の製造部門すべてに導入する意向である。目標は製品の95%を48時間以内に消費者に届けることである。この案は、直販と即時生産で圧倒的な強さを誇っている米国のデルを参考にしたものである。デルは、製品生産にかかる時間の短縮を図るため、取引業者の数を大幅に減らす改革を実施した。デル・ヨーロッパの南欧マーケティング部長ジョン・パーキンス氏は、「成功のカギは情報伝達の速さにある」と述べている。

ルノー

ルノーは99年4月に「新流通」プロジェクトを設置した。これはオンライン販売を視野に入れ今後2001年までに、自動車の納期を従来の約7週間から2週間へと短縮することを目標としている。これが実現すると、在庫台数は半減し、年間で約10億フランの流通コストが削減できる。

自動車メーカーは常に大量の在庫を抱えているものであるが、全体の70%近くが受注方式でなく、販売代理店網による需要予測に応じて生産されたものである。しかし代理店の経験や勘をもってしても顧客ニーズを予想することは難しく、また、「リスクの少ない」車を優先しがちで、あらゆる顧客のニーズには応えにくい。

ルノーの新プロジェクトの現場では、新しいコンピュータ類の導入に加え、2万8,000人を対象に16ヵ国語で研修を行うという壮大なプランが立てられている。SCMの導入は、今後取引相手にとっても避けて通れないものである。

ルノーとTMMを除いては、SCMを導入している企業は少ない。調査会社ピエール・オドゥワン・コンセイユの最近のアンケート

によると、フランス市場は現在、SCMの導入において米国に2年から3年の遅れをとっている。98年のフランスのSCM市場は約1億7,000万フランであったと推定されるが、今後は年間80%以上の成長が期待されている。SCM導入に向けた動きは現在広がりつつあり、欧州の大企業の60%が導入プロジェクトを立てている。前出のTMMのパーキンス氏は、「製品の旧式化が早く、細心の在庫管理が必要な場合、SCMの機能は一層重要となる」としている。いずれにせよ、SCMの導入にあたり大きな障害の1つとなるのが、SCMが企業の構造に対してときに「革命的な」インパクトを与えるという点である。調査会社ベンチマーキング・パートナーズは、「SCMが、情報伝達と情報へのアクセスという、企業内で最も重要な権力の象徴の1つを奪うことになる」と指摘している。

5. フランスおよび欧州の企業の資金調達

(1) パリ金融市場の動き

99年のパリ金融市場において、取引額の増大、国際化、金融商品の多様化、といったような動向がみられた。この背景には以下の2つの要因がある。

- ・ユーロの導入によるユーロ圏金融市場の統合の加速。
- ・欧州、特にフランスにおける景気の回復。
後者は金融市場活性化の根本的な要因である。

取引額の増大

99年のインターバンク市場での取引額（1日当たり）は、前年比で20%程度の伸びを示した。

オープン市場ではCD（譲渡性預金）市場が非常に活発で、99年の発行残高は、98年末と比較して36%増加した。これは、起債の短期化や99年初めのスライド制導入などで便宜が図られたことに起因する。CP（コマー

シャル・ペーパー)市場の伸びはさらに大きく、規制の自由化、新起債技術の活用、さらに単一通貨の導入により、前年比50%の伸びを示した。

ユーロ導入で欧州債券市場は急激に活況を呈し、ユーロ建て起債総額(ネット)は99年に米ドル建て起債総額を超えた。フランスでも民間企業の起債が増え、国内の機関および個人投資家による投資が特に拡大した。フランスの国内投資家が購入したユーロ建て債券の総額は99年に1,086億ユーロに上り、98年の860億ユーロと比較して26%増加した。国内投資家に対する発行総額のうち、償還分を除いた純発行額も大幅に増加し、98年の249億ユーロから99年には541億ユーロに達した。

株式市場でも、取引総額が増加し、歴史的な高レベルに達した。この動きは他の欧州の株式市場でもみられた。

起債者と資金の国際化

これらの国際化は取引総額の増大と並行している。インターバンク市場における取引の増加は主に国境を越えた資金の動きによるものである。またCP発行残高の増加は、この市場に対する外国起債者の関心の高さを示している。債券市場では1回の起債額の増加がみられたが、これは定期的に起債を行う企業の、今やユーロ圏にまで広がった市場での知名度と存在感をアップさせたいといった意図が込められている。また株式市場の活況は、欧州および世界の産業界で進む大規模な企業再編を、フランス大手企業も積極的に進めていることが評価されたものである。

金融商品の多様化

国債に関してみると、フランスはユーロ圏においてインフレ率に連動した国債(30年物OATI、10年物OATI)を投資家に提供している唯一の国であり、このような国債の発行額は99年1月以来、国債発行額の12%以上を

占めている。

金融部門以外の企業による起債は99年上半期の起債額の56%以上を占め、総額162億ユーロに達している(前年同期比の3倍に相当)。中でも転換社債が著しい伸びをみせた。99年には金融部門以外の企業の転換社債発行総額は100億ユーロとなった。

CP市場では、資産の流動化商品である短期債券(TCAA)の発行が成功を収め、投資家の需要の多様化と商品構成の高度化(複雑化)が明らかになった。

(2) 資金調達方法の変化

99年4月~10月の間に金融部門以外の企業に対する貸付は約4.4%増加した。これと並行して、10月には国内市場を介しての資金調達は、前年同月比で10.8%増を記録した。その前3カ月間は前年同月比で8.6%増に落ち着いていた。

98年までは増資が直接金融の80%を占めていたが、99年の第1四半期から第3四半期までの期間にこの比率は半減して41.4%にまで下がった。99年の1月~10月の株式発行総額は247億ユーロにとどまった(前年同期は437億ユーロ)。この株式発行による資金調達の減少は他の先進国でも見られており、特に米国では97年以来、株式純発行額はマイナスとなっている。これに対して、98年末から99年8月までの間に、社債およびCPによる資金調達が、それぞれ3.69倍と2.29倍と急増した。

このような資金調達方法の変化は、フランス銀行(中銀)によれば、以下の5つのファクターに起因する。

社債発行が有利となる副次的現象

95年以来の長期金利引き下げにより、増資と借入のコストを比較した場合、借入の方が有利となった。社債発行はまた増資と違って一株当たり利益の希薄効果がないという利点を持つ。またユーロ導入により民間社債市場

の流動性が増したことも、社債発行による資金調達の魅力を増した。

一方、CPの利用が増加した理由は、平常の運転資金以外に企業買収などの短期的なつなぎ手段として用いられたりしたことによる。

増資の減少

99年以前は、大手上場企業の増資（例えば98年のローヌ・プーラン、ヴァレオ）や、現在国有となっている企業への資金注入（例えば98年のトムソン・マルチメディア）、外国多国籍企業によるフランス子会社の自己資本増強（例えば98年の紙・パルプ部門）など数々のタイプの増資が盛んだった。

転換社債人気の高まり

パリでの転換社債発行残高は99年初めから75%増加した。転換社債の利回りは一般に社債より低いが、投資家は現在、転換社債を資金運用の多様化と株式相場下落に対する防衛手段と考えている。発行者にとっては発行コストが低いことのほかに、転換社債が株主層の拡大の可能性をもたらすなどの利点がある。

99年の株式交換（OPE）の人気再燃

株式公開買付（TOB）と異なり、株式交換では企業買収のための資金が必要なく、それでいて一挙に株主の層を広げ、場合によっては資本に参加する機関投資家を増やすことを可能とする。80年代にはTOBがよく利用されていた。

自社株買いの増加

企業による自社株買いは、株式「純」発行額に影響を及ぼす。多くの場合、買い戻しが計画されるのは、企業が投資の新たな好機を見い出せず余剰部分を株主に再分配することを選択するか、あるいは相場を安定させるような持ち株構成を望むためである。これらは、資本収益率の低下や、投機的な動きなどによ

る株価の急変動を防ぐという意図に基づくものである。ただしフランスでは、一般に自社株買いは資本の10%が上限とされている。

こうした資金調達手段の選択における変化は、まず起債市場に影響を及ぼすが、流通市場、特に株式市場にもインパクトを与える。実際、借入の増加は、たとえ成長予測に基づき安全な水準で行われたとしても、景気の変わり目には企業の財政基盤を脆弱化させ、間接的に企業の株価に大きな変動を招きかねないことがある。

（3）フランス企業の姿勢

ピノー・プランタン・ルドゥート（PPR）は社債発行（全資金調達の20～40%）のすべてを98年まではフランス・フラン建てで、99年からユーロ建てで行っている。同社の銀行からの融資も同様の推移をたどっており、資金調達に占める銀行融資の20～40%という割合もほとんど変わっていない。しかし、98年と99年にかけてのフラン建てからユーロ建てへの移行で、株式発行による資金調達は非常に少なかった。

カルフルは99年3月に、期間10年の10億ユーロの社債発行（45%のクーポン付き）を行った。

ラファルジュではここ2年間、資金調達の半分を社債で行っており、98年から80%をユーロ建て、20%を米ドル建てで発行している。銀行融資は資金調達全体の20～40%を占め、主にユーロ圏とアジア地域で融資を受けている。また、株式発行は98年には資金調達の10%を占めていたが、99年には行っていない。トムソン・マルチメディアは資金調達の半分を株式発行で、また残りの半分を銀行融資で行っており、債券市場での資金調達はしていない。

アヴェンティス（仏ローヌ・プーランと独ヘキストの合併により誕生、化学）でもユー

口導入で資金調達に変化が起こった。98年にすでに資金調達全体の20%以下となっていた株式発行は99年には行われなかった。一方で社債発行（資金調達全体の20%以下）と銀行融資（同20～40%）は98年と99年に行われた。

このように、いくつかの企業はユーロ導入に備えて、すでに98年からユーロ建てで資金調達を行っていた。PPRは銀行融資と社債発行を98年にはフランス・フランで、99年にはユーロで行い、ラファルジュはユーロと他

の通貨（米ドルとアジア通貨）で資金調達を行っている。

一方、他の企業は資金調達に際してユーロを優先していないが、これは、資金調達が国外のさまざまな地域でのM&Aに絡むものであったり（トムソン・マルチメディア）、あるいはこれまではユーロを使わなかったがまもなく使用する（アヴェンティス）などの事情による。

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、ポーロ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)

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、その効果を取引先を優先す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)

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・アイデンティティもしくはプロダクツ・アイデンティティ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化することにより、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"> ・既の実施した。 ・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>

国内企業のユーロ対応は道半ば (オーストリア)

ウィーン・センター

オーストリア経済は、過去10年間に東欧諸国の体制転換と市場開放(89年) EU加盟(95年)と大きな変革を経験してきた。99年のユーロ導入はこれにさらなるインパクトを与えた。ただし、注意が必要なのは、経済全体にユーロ導入が単独で影響を及ぼしているわけではないこと、ユーロ導入のインパクトは即効性ではないこと、である。EU加盟は国内経済に競争激化、小売・銀行、保険業界などでの合併・買収の増加という影響を与えたが、ユーロはEU加盟以降生じているこのような流れをさらに加速させることになろう。

1. ユーロが貿易・投資に与えた影響

(1) 貿易・直接投資では顕在化しない「ユーロ効果」

99年の貿易、直接投資をみると、ユーロ圏内との貿易、圏内への直接投資・圏内からの直接投資は大幅に増えたとはいえない結果となっている。

99年の貿易は、輸出が前年比5.8%増、輸入が同5.5%増を記録したが、ユーロ圏向けの輸出入はいずれも全体の伸びを下回った(輸出5.3%、輸入3.9%)。対北米は輸出18.2%増、輸入15.4%増、対アジアは輸出22.1%増、輸入11.7%増となっており、99年単年では貿易面へのユーロ効果は、対ドル・対円レートの下落による欧州域外との貿易の拡大として顕在化している。

直接投資をみると、オーストリアの99年対

外直接投資は過去最高となった98年の水準に近い投資額を記録している(98年:26億5,200万ユーロ 99年:25億3,400万ユーロ)が、そのうち40%は中・東欧諸国向けとなっている(98年:10億1,500万ユーロ 99年:10億1,400万ユーロ)。ユーロ圏向けは主要投資先のドイツ向けについて引き上げ額が投資額を上回ったこともあり、98年の水準から急激に減少した(98年:4億9,500万ユーロ 99年:3,400万ユーロ)。海外からのオーストリア向け直接投資もテレコム・イタリアのテレコム・オーストリアへの投資という大型案件があった98年の水準(44億1,100万ユーロ)には及ばないものの、27億6,700万ユーロと98年、96年(34億500万ユーロ)に次ぐ史上3番目の水準となっている。ただし、ユーロ圏からの直接投資は過去3年間(96~98年)の水準には達していない。

(2) 証券投資は活発化

99年の国内から外国への証券投資は前年の約2.5倍に急増している(258億ユーロ)。オーストリア国立銀行(中銀)によると、新規海外投資額の約80%はユーロ建ての債権が投資先となっている。99年の外国から国内への証券投資も前年比50%以上の増加を示しており(246億ユーロ)、国債が主たる投資先となっている。

ユーロ導入のインパクトは、貿易・直接投資より先に、証券投資でまず顕在化しているといえよう。

2. 国内企業のユーロ対応状況

(1) 企業のユーロ移行は道半ば

国内企業のユーロへの移行は先行後発が混在しており、全体としては道半ばの観がある。

連邦産業院が国内1,000社の企業を対象に行った調査によると、ユーロ移行を終えた企業は全体の15%、移行作業を大部分終えたところは15%、一部を終えたところが20%、移行作業に入ったばかりのところは13%、まだ移行作業を始めていないところは36%ある。全体の3分の1がユーロへ移行している(または移行した)一方で、全体の3分の1以上がまだユーロへの移行に手をつけていないことになる。中小企業ほど移行が遅れており、従業員数100名以上の企業では過半数が移行作業を終えるか大部分終えているとする一方で、従業員10名以下の企業では3割以下で、逆にまだ手をつけていないとするところが4割近くに達している。

また、「企業会計のユーロ移行をいつにするか」という質問には、「2000年末まで」とする回答が15%にとどまっているのに対し、「2002年から」という回答は35%に達している(ただし、23%は明確な時期を回答していない)。2002年1月1日以降はユーロによる企業会計が義務付けられているにもかかわらず、回答企業の7%は「2002年2月以降」に

移行するとしており、連邦産業院では、企業のユーロについての知識が十分でないため、さらなるPRの必要がある、としている。

連邦産業院では、ユーロ導入前の98年、ユーロ関連の広報資料を乗せた「ユーロバス」を国内津々浦々に走らせて、一般向けの情報提供を行った。また99年上半期には、ダン・アンド・ブラッドストリート社との協力により、「ユーロモービル」なるミニバスを仕立てて、約50社の企業を個別に訪問し、コンサルティングを行った。「ユーロモービル」による企業訪問・コンサルティングのキャンペーンは2000年も行われ、2000年は価格設定のコンサルティングに重点を置く予定である。

一方、ユーロによる価格表示、ユーロでの支払いは企業会計のユーロ移行よりは進んでいる。国内企業の42%は商品・サービスの価格をユーロとオーストリア・シリング(以下、AS)で二重表示にしている。請求書をユーロ表示している企業は全体の30%で、国内企業の25%は国外向けの支払いの際、ユーロで決済をしている。しかし、国内向けの支払いでは、ユーロで決済されているのは1.8%に過ぎない。外国企業との取り引きの多寡も、企業のユーロ移行のペースに影響を与えている。

(2) いまだ見えないユーロでの価格設定

ユーロ対応を完了した企業は、会計システムの簡素化など、管理系システムの合理化につなげているところが多い。しかしいまだユーロによる価格設定を行う段階には至っていない場合が多い。フルーツジュースメーカーのパーゴ(Pago)やオートバイメーカーのKTMはユーロのプライスリストを用意しているが、価格を二重表示している企業は、AS価格をユーロ換算して表示しているのがほとんどである。

高級装飾品メーカーのミハエラ・フライ

は欧州15ヵ所で店舗展開しており、ユーロ紙幣・硬貨が流通する2002年初頭には、ユーロによる小売価格設定を行う予定である。同社では、「ユーロによるプライシングでどうすれば『お値打ち感』が出るかがまだ見えてこない」としており、セント単位まで検討を重ねている。

スポーツ用品量販店のエイブル (Eybl) は、各国の付加価値税の相違がユーロによる価格設定の際に問題になる、としている。エコノミストも「工場出荷価格、卸売価格をユーロで統一するのはわかるが、ユーロ圏の付加価値税の差 (標準税率で16%~22%) がそのまま残る中で小売価格を一本化するのは逆におかしい」とする意見は少なくない。オーストリア経済研究所 (WIFO) は、「ベルリンのような大都市では、市内ですら価格差がある」としてユーロ導入により、商品の価格が完全に収れんすることには懐疑的な見方を示している。

一方、1ユーロ = 13.7603ASという切れの悪い固定レートは、特に小売業がユーロ建ての価格設定を行う際の障害となっている。産業経済研究所 (iwi) の調査によると、食料品の価格設定で最も多い価格は9.90AS、7.90AS、19.90AS、6.90AS、12.90ASとなるが、これらをユーロ建てにすると0.72ユーロ、0.57ユーロ、1.45ユーロ、0.50ユーロ、0.94ユーロとなる。「小数点第2位を9」という価格設定をするには3~4%程度の値下げまたは値上げで調整せねばならない。このようなケースでの値上げを警戒してオーストリアでは2001年10月以降、価格の二重表示をすることが法的に義務づけられている。企業側も値下げの方向で価格設定をするのが主流になっている。iwiの同じ調査では、ユーロ建ての価格設定の際に値上げを考えているところは15%に止まっているのに対し、値下げを考えているところは43%に上っている。このため、ユーロ建ての価格設定で値下げする

か、企業はコスト削減に知恵を絞らねばならない。

(3) 銀行再編の進行に拍車か

銀行は、オーストリア産業の勝ち組・負け組の中でも、負け組に数えられている。それは、為替手数料が廃止されるなどといったユーロ導入に伴う直接的要因だけによるものではない。欧州中央銀行 (ECB) によると、オーストリア国内の銀行数はドイツ、フランスに次いでEU加盟15ヵ国では3位、人口10万人当たりの支店数はスペイン、ルクセンブルク、ベルギーに次いで4位、人口10万人当たりの銀行員数はルクセンブルクに次いで2位となっており、オーストリアは国の規模の割には銀行の数が多く、供給過剰気味となっている。また銀行はあまり体力のない中小規模のものが数多く集まっており、今後の競争激化でかなりの数が淘汰されるのではないかとみられている。95年のEU加盟後、オーストリアの銀行が持つ中・東欧のネットワークやビジネスノウハウに目をつけた外資 (主としてドイツ) の進出が盛んであり、それに伴い国内最大手のバンク・オーストリアと第2位のクレディタンシュタルトが合併するなど、銀行の再編が進行しているが、ユーロ導入はこの動きに拍車をかけることになる。

国内企業も、ユーロ導入を機に銀行の選別、あるいは外国銀行との取り引き拡大を検討しているところが多い。iwiが行ったアンケート調査では、ユーロ導入が財務面でのメリットになるとする企業は全体の31%で、そのうち79%が外国銀行との取り引きを拡大したいとしている。また、企業が資本調達を直接金融に切り替えつつあることも銀行にとってはマイナスに働くだらう。オーストリア国立銀行によると、99年末時点の銀行店舗数は98年末から20店舗減少し951店舗となっている。今後も統合・撤廃などで店舗数は減少するとみられ、その動きが注目される。オーストリ

ア国立銀行のリープシャー総裁も、「国内の銀行はユーロ導入に伴い、変革の必要性にせまられている」と述べ、各銀行の対応を促している。

3. 消費者のユーロへの反応

ユーロ導入以降、ほとんどの大型小売店では値札にユーロ換算した価格を並記するようになった。また、公共料金の請求書（合計金額）、銀行預金の残高もユーロで並記されるようになった。が、価格設定はいずれもASのままであり、ユーロ建て価格はそれを換算しただけのものである。99年前半は、航空会社の割引運賃や、ホテルの割引料金がユーロ建てで設定される例があったが、最近では影を潜めている。

消費者の間では、2002年まではユーロの紙幣・硬貨が出回らないこともあり、ユーロに対する期待も不安も議論されていない。連邦労働院が消費者向けに作成したパンフレットの中でも「ユーロが導入されても消費者にとっては当面影響はない」と記してある。また、銀行口座は一旦AS建てからユーロ建てに切り替えたら元に戻せないため、個人口座は、2002年のユーロ現金導入まではAS建て

のままにすることを勧める銀行が多い。国内の個人名義の銀行口座で、ユーロ建てのものは全体の0.07%、また、個人名義の銀行振込のうちユーロ建ての割合は0.78%に過ぎない。

99年、オーストリアは、ユーロランド11カ国で唯一、価格二重表示を法制化した。これによって、2001年10月1日から2002年に入りASからユーロへの移行が完了するまでの間、一部の小規模企業を除き、すべての企業が価格をASとユーロで二重表示する義務を負うこととなった。この背景には、価格設定をAS建てからユーロ建てに変更する際の便乗値上げを警戒する消費者側の懸念があった。価格二重表示の法制化の旗振り役となった連邦労働院では、71年に英国で通貨改革（ポンドの12進法、20進法を10進法に切り替え）の際に便乗値上げがみられたことから、ユーロ移行の際の便乗値上げを防ぐ歯止めが必要と考えたという。

一般消費者のレベルでユーロへの移行が現実感を持って受け止められるのは、ユーロ紙幣・硬貨の流通が始まってからになるとみられる。

（立川雅和）

急速に進む金融業界再編 (スペイン)

マドリード・センター

99年のユーロ導入を境に、スペイン産業界では再編が進んでいる。押し寄せる自由化の流れに対抗するためだが、特に金融業界、中でも銀行業界の動きは激しい。従来スペインの銀行は相対的に高い金利と外資の数の少なさなどから、比較的恵まれた環境で有利な立場で経営を維持してきた。しかしながら、欧州全体に押し寄せるメガ・コンペティションの波に対しては、大手行でさえも危機感を抱いており、これが銀行同士の合併・統合などを促進させている。

このような状況下、関係者へのインタビューを通じた、スペインの銀行業界の現状、問題点、今後の方向性などについて以下に報告する。

1. 大手行でも危機感

かつてスペインでは、ビルバオ銀行、ビスカーヤ銀行、パネスト銀行、セントラル銀行、イスパーノ銀行、サンタンデル銀行、アルヘンタリア銀行、ポブラール銀行の8行が大手銀行として君臨していた。しかしこれらが、99年に相次いで合併、吸収を重ねたため同年末には、大手行はわずかBSCH銀行、BBVA銀行、ポブラール銀行の3行に集約されている。

(注) BSCH銀行：サンタンデル銀行、パネスト銀行、セントラル銀行、イスパーノ銀行により結成

BBVA銀行：ビルバオ銀行、ビスカーヤ銀行、アルヘンタリア銀行により結成

上記普通銀行上位3行の所有資産総額は約87兆ペセタで、スペイン全体の銀行資産の7割を占める。また、この金額はスペインの名目GDP90兆ペセタ(99年)にも迫るほどである。大手行といえども、いかにユーロ時代への危機感をもって合併をすすめたか、その規模をみてうかがい知ることができる。

外資系銀行の支店開設が認可され競争の波に洗われ始めた87年から、スペインの銀行業界は、グループ間の業務提携、自己資本比率の向上などを中心に合理化を進めてきた。また同時に、金利や手数料の引き下げを前に業務の多様化(保険、証券などへの参入)にも取り組んできたが、ここにきてそれだけでは不十分であり、規模の拡大による一層の合理化を図らざるを得ないとの事情が大型合併に結びついている。

表1 スペインの主要銀行

銀行	資産(億ペセタ)	99年税引き後利益 (億ペセタ)	店舗数	社員数(人)
BSCH	426,700	2,904	8,473 (2,462)	95,442 (50,267)
BBVA	396,300	2,620	7,491 (3,155)	89,235 (51,602)
ラ・カイシャ (LA CAIXA)*	123,500	1,208	4,329	20,465
カハ・デ・マドリード (CAJA MADRID)*	82,000	720	2,004	11,539
ポプラール (POPULAR)	43,800	610	1,585	10,520

(注1) 括弧内はスペイン国外

(注2) *は貯蓄銀行

(注3) 99年末時点

[出所] 主要日刊紙「ABC紙」などより作成。以下同様。

スペインには、貸し付け業務を行う金融機関が約250社存在する。その大まかな内訳は普通銀行100社、貯蓄銀行50社、外資系銀行50社、クレジット会社50社となっているが、店舗数は普通銀行大手3行合計だけでも15,000店舗を超える。人口が約4,000万人、GDP規模約5,900億ドル(日本の約7分の1)の国に対してこの数は、それだけで過当競争の感が否めない。この辺も大型合併が推進された背景となっている。

この点について日系銀行関係者は、「現在はバブル景気のおかげで各銀行の収益は悪くない。しかし今後景気が一段落した時には、淘汰される中小の銀行が出てくる」と今後の見通しを述べている。

ただ、合併については、今後大きな動きはないとみる向きが多い。インドスエズ農業銀行代表ファン・J・ガルニカ氏は、「今後は、中小規模の地方銀行(サラゴサーノ銀行、ギブスコアーノ銀行、パストール銀行など)の合併・統合が考えられるが、大型合併はもうありえない。可能性があるとしたら、普通銀行と同程度の勢力をもつ貯蓄銀行同士の合併か、外国銀行の支店網拡大を目的とした中堅銀行の買収だろう」と語る。

ここで、貯蓄銀行の動きについて若干触れ

ておきたい。スペイン全土には50の貯蓄銀行があり、国内の貸し付け残高シェアでは、普通銀行45%に対し貯蓄銀行50%と互角の勢力を占めている。中でもラ・カイシャ(バルセロナ)とカハ・デ・マドリード(マドリード)の2行が傑出している。ただし、この2行は例外に過ぎず、大部分の貯蓄銀行は資産5,000億ペセタにも満たない地方銀行である。

貯蓄銀行にとっても競争力強化のためには合併が妥当な解決策といえるが、貯蓄銀行の場合はその独自性、地域性を尊重するあまり、現段階での合併は困難な状況にある。貯蓄銀行の取締役会は、その性格上所在地の地方自治体の管理下にあり、政治的判断が経営上の判断に優先される。しかしながら、金融機関同士の競争も激化していることから、遅かれ早かれ再編は免れないとの見方が大半である。

金融機関関係者によると、貯蓄銀行間の合併は、まず同一地方自治体内の貯蓄銀行の合併があり、次にほかの地方自治体の貯蓄銀行との合併となる。しかし、これらのステップの間には、第1段階でそれぞれの地域の権益をめくり激しい議論が行なわれ、第2段階で地域間の様々な障壁の問題が持ち上がってくる。これらの問題を解決するのは今しばらく時間を要するものと思われる。

貯蓄銀行同士の合併による競争力強化の可能性について、普通銀行最大手のBSCH共同社長エミリオ・イバーラ氏は、「金融業界全体の取引額でみると、銀行と貯蓄銀行は各々約50%のシェアを占めることを見逃しがちである。両業界は競い合っているのでありライバルである」と今後の貯蓄銀行の動きを牽制する。一方、ラ・カイシャ専務理事イシドロ・ファイネ氏は「社会にとって、従来の貯蓄銀行がそうであった様に、地域にとって安定した存在であり続けることが重要。合併により、規模拡大によるコストの低下、サービスの多様化、新たな顧客の開拓の可能性が生まれるが、成功するのは専門分野を生かせる金融機関に限られる。絶対規模の問題ではない」と、大型合併には慎重な見方をしている。ただし、今後の方向性としては、「貯蓄銀行は90年代初頭から近代化プラン、銀行業界との競争プランを実践している。現在、地方レベルでの集約化が進んでおり、いずれその動きが全国ベースに拡大していくことは間違いない」（インドスエズ農業銀行代表ガルニカ氏）といったところが妥当な見方だろう。

2. 合理化だけではない合併の理由

大手行の合併は一定の合理化効果をもたらすのだろうか。ある米国系の監査法人は、「銀行の合併・吸収効果がでるまでは相当のお金と時間がかかる。例えば、余剰人員の整理。スペインの一時解雇金は法で定められており、欧州一高額となっている。これらのコストを吸収して、さらに業務を合理化するのは至難の技」と、「合併・統合＝即競争力強化」という図式には疑問を投げかける。これを裏付けるように、例えばBBVAは現在の社員数約89,000人（全世界）を今後3年間で5,000人削減する予定としているが、その費用として2,560億ペセタを見込んでいる。この額は、99年の税引き後利益に匹敵するほどの費用である。またBSCHも今後2年間で

9,000人を解雇するとしているが台所事情は同様である。いかに合理化への道が多難であるかを物語っている。

その一方で、「スペイン銀行業界は再編によって、極めて短期間に収益の向上および株主への配当を増やすことが可能になる」（前出インドスエズ農業銀行代表ガルニカ氏）と、合併による合理化に即効性があるとする意見もある。同氏の根拠には、BSCHの99年の税引き後利益は2,900億ペセタ、前年比22.6%増、また、BBVAのそれは2,620億ペセタ、同26.0%増という、両行の好調な業績があるが、両行の合併前の各構成行はもともと黒字であるため、必ずしも合併効果によるものとする向きは少ない。

銀行の合併の意味は単に合理化だけではないとみる意見もある。スペイン銀行理事エドゥアルド・ブエノ・カンポス氏は、「スペインの銀行は一般的に競争力のある金融機関で構成されている」と前置きした後で、「金融機関が直面する問題は、幅広い金融商品を保有し、かつ様々な市場に手を広げることのみならず、ユーロ時代に生き残るためにはテクノロジー関連投資に参画しなければならないことだ。これは銀行にとっては、瞬時に時代遅れとなる技術への適当な投資規模を、常に模索しなければならないことを意味する」と指摘したうえで、金融機関の合併の意味については、「結局、将来の金融機関はテクノロジー関連投資も含めてあらゆる投資ニーズに応えなければならない。金融機関合併の意義は、この要求を満たすため、相互に補完できる専門分野を持つことにある」と、単なる規模拡大による合理化のみに意味があるとする意見に異を唱える。

事実、大手2行BSCHとBBVAは合併の結果、各々150社を超える国内主要企業を万遍なく傘下に収めることとなったが、このことは単に銀行の投資収益拡大に繋がるだけでなく、従来各行がもっていた得意分野を共有

表2 上位2行の主なグループ企業

BSCHの主なグループ企業

産業分野	企業名	資本参加比率(%)
電気通信	エアテル(AIRTEL)	30.5
	カブレヨーロッパ(CABLEEUROPE)	32.4
エネルギー	セブサ(CEPSA)	19.9
	フェノサ(FENOSA)	10.0
	エンデサ(ENDESA)	2.9
建設	ドラガドス(DRAGADOS)	20.2
	バジェルモソ(VALLEHERMOSO)	26.2
	ウルビス(URBIS)	55.9
その他	アンテナ3TV(ANTENA3TV)	12.8

(注)99年末時点

BBVAの主なグループ企業

産業分野	企業名	資本参加比率(%)
電気通信	テレフォニカ(TELEFONICA)	9.17
	ソヘカブレ(SOGECABLE)	10.39
	テラ(TERRA)	3.00
エネルギー	レプソル(REPSOL)	9.54
	イベルドローラ(IBERDOLA)	9.02
建設	メトロバセサ(METROVACESA)	17.32
	アセサ(ACESA)	5.36
その他	イベリア(IBERIA)	7.30
	アセリノクス(ACERINOX)	14.18

(注)99年末時点

することになったのは確かだ。

3. 競争力強化に向けて

合併で規模の利益は得られたものの、業務遂行上の課題は山積している。前出スペイン銀行理事プエノ氏は、「スペインにおける商業銀行は自己資本比率も高く、貸借比率もバランスがとれており、大変成熟している。唯一の問題は再編コストがいまだ高いことである」としながら、「収益向上のためには取引額の拡大のみならず、金融商品の多様化が必要である。同時に、手数料の引き下げなどの合理化努力も手を抜けない」と、あらゆる努

力が必要と強調する。

スペインの銀行の各種手数料および仲介料については従前から割高との意見が多い。企業ベースのみならず個人ベースでも、口座開設や融資契約などに付随してくる手数料や仲介料の種類の高さと料率の高さには驚かされることが多い。その分、この手数料、仲介料は銀行の大きな収入源となっている。例えば、BBVAのケースでは、仲介料と手数料を合わせると99年収入全体の35%以上にものぼっている。もっとも、スペインの銀行の場合、証券、債権、保険などあらゆる金融商品を販売しているため、同収入が多くなる構造には

なっているが、それにしてもこのような手数料商売はほかのEU諸国にはみられない現象である。

ちなみにスペインの銀行の個人向け宣伝の中には、口座を開設すると抽選で自動車が当たるなど派手なものが少なくないが、これも手数料収入がいかに大きいかを物語っている。しかし、今後の過当競争時代に打ち勝つためには、手数料の引き下げが必須条件となつてこよう。この点について米国系監査法人は「手数料や仲介料が高くても商売になるのはそれだけ余裕があるということである。外銀が本格的に合理的な料金体系を導入した場合、スペインの銀行は中小のみならず大手さえも手数料商売を見直さざるを得ないはず」と語る。また、日系銀行関係者は、手数料と利ざやの関係について、「従来スペインの銀行は、利ざやで稼げるのは当たり前といった考え方をとっていた。これはかつて貸付金利が預金金利に比べかなり高めに設定され、銀行側に余裕があったときのスペイン独自の事情で、ユーロ時代に同じ考え方はできないと思う。金利をめぐる競争が厳しくなり、かつ手数料を低くせざるを得ない以上、今後は利ざやにより敏感になるはず」と銀行側の方針転換を占う。

スペイン銀行総裁ルイス・アンヘル・ロホ氏は、「銀行間での競争の中心となるのは、各種手数料引き下げであろう。これは90年代前半からの傾向だが、近年競争はより激化しつつある。銀行の手数料収入はここ10年間で下降傾向にあり、これからの銀行は手数料のみをあてにすることはできない」といわゆる手数料商売からの転換を促す。

一方、取引形態の変化についても、アンヘル総裁は発想の転換を促す。「近年金融機関の取引形態は大きく変わってきている。資金の調達先は、預金から投資ファンド、年金ファンドへと変りつつあり、かたや投資先は国債から証券へと移行しつつある。そのため

証券市場が急激に拡大しつつある。次に、民間企業が従来の銀行借入から、証券もしくは債券発行へと資金調達方法を変えつつある。またもうひとつの変化として、情報通信の技術革新はインターネット・バンキングなどの手段を通して、家計や中小企業が直接金融商品にアクセスすることを可能にしている。こうした取引形態の変化を十分認識したうえで、金融商品の開発に望むべきだ」と、意識変革を呼びかけている。

さらに、事務の合理化については、「競争の激化に対抗するために必要不可欠な対策のひとつは、オペレーションコストの削減である。スペインの金融機関はここ20年間コスト削減のために多大な努力を傾注してきたにもかかわらず、対総資産コストはEU平均と比べると2%程度高い。情報処理システムへの莫大な投資のため、急激なコスト削減は期待できないが、長期的には断固として進めて行かなければならない」と指摘している。

ただ同総裁は「金融機関は、コスト削減によりリスク・コントロールまで犠牲にすることがあってはならないことを常に念頭においておく必要がある。そのうえで、金融商品の多様化、海外営業活動の拡大、ポートフォリオ運営の多角化、クライアント発掘などに取り組むべきだ」と安全性を犠牲にした合理化のみに走らぬよう警鐘をならしている。

各種手数料の見直しと利ざやの重視、事務コストの削減、情報技術（IT）の進展に対応した取引形態および金融商品の多様化などが、今後の競争力強化のポイントと言えそうだ。

4. 中南米市場に集中投資

大型合併で国際競争への体制が整ったスペインの銀行が、新たなターゲットとする市場としてはどこが考えられるのか。

この点について、スペイン銀行理事ブエノ氏は、「欧州市場は成熟した市場で、ビジネ

スチャンスは限られており、かつ収益率も低い」と前置きし、「スペインの銀行は、ほかのEU諸国の大銀行ほどの規模はないが、中南米諸国での投資と営業活動に関しては、その文化的および社会的背景から相対的に有利な立場にある。中南米市場は少なくともここ数年間は、スペイン本国より大きな収益率で営業できるとみられる。唯一の問題はリスク管理である。そのリスクの高さから格付け会社はスペインの銀行に必ずしも高い評価を与えてはいない。しかし、中南米市場は大きな市場でかつ、スペインにとって他国の銀行の市場参入を阻止することが可能な唯一の市場だ」と中南米での優位性を強調する。

また、前出のインドスエズ農業銀行代表ガルニカ氏も、「スペインの銀行に対する中期的展望は、ラテンアメリカ諸国の成長に大きくかかっている。なぜならば、それがスペインを支える2大銀行の収益を支えるからだ」と、中南米市場の重要性を主張する。

確かに、近年のスペインから対中南米への投資の伸びは大きい。99年の確定統計は未発表だが、中央銀行発表の国際収支統計による同年のスペインの対外直接投資は5兆4,000億ペセタと前年比2倍の伸びを記録しており、この伸びは投資全体の7割を占める対中南米投資によってもたらされている。さらに中南米向け投資の9割が金融部門で占められてお

り、スペインの銀行が同地域にいかに集中投資を行ったかがわかる。特に、メキシコ、アルゼンチン、チリなどでは、ここ数年スペインの銀行による現地トップ金融機関の買収が続くなど、活発な動きが目立っている。この結果、BSCHとBBVAの2大銀行の中南米地域における資産は、各々850億ドル、680億ドル、と同地域の金融機関ランキングではそのほかの銀行を大きく引き離し1位と2位を独占している(表3参照)。また、この金額はBSCHおよびBBVAにとって、各々総資産の35%、29%を占めており、この数値からいかに両行が中南米市場を重視しているかがわかる。

さらにスペインの対中南米投資は、金融部門以外にも通信(テレフォニカなど)、エネルギー(レプソル、エンデサなど)、建設(ドラゴスなど)の各分野に及んでいるが、いずれの業種にしても背景には各社に資本参加している2大銀行の支援が大きく影響している。

現在のところ、2行とも中南米市場からは投資に見合うだけの多大な利益をあげている。例えば、BBVAの99年の税引き後利益2,620億ペセタのうち、中南米子会社からの利益は900億ペセタと全体の35%を占め、保有資産の比率に応じた収益をあげているが、BSCHも同様の状況にあるようだ。

表3 中南米地域における主な銀行の位置づけ

順位	銀行	資産(10億ドル)	貸付残高によるシェア(%)
1	BSCH(スペイン)	85.4	9.4
2	BBVA(スペイン)	68.1	7.5
3	BRADESCO(ブラジル)	44.6	4.9
4	BANAMEX(メキシコ)	30.6	3.4
5	ポストン銀行(米国)	30.0	3.3
6	ITAU(ブラジル)	28.2	3.1

(注)99年末時点

表4 中南米各国におけるスペイン2大行の位置付け

国	BBVA (貸付残高によるシェア、%)	BSCH (同左)
メキシコ	26.5 1位 (BANCOMER)	11.5 2位 (SERFIN)
コロンビア	9.7 5位 (GANADERO)	5.7 6位 (BS COLUMBIA)
ペルー	13.3 3位 (CONTINENTAL)	9.8 6位 (BS PERU)
チリ	5.3 7位 (BHIF)	28.4 1位 (BANCO SANTIAGO)、 2位 (BS CHEILE)
プエルトリコ	8.1 4位 (BBV)	16.8 2位 (BS)
ベネズエラ	15.0 1位 (PROVINCIAL)	10.5 3位 (VENEZUELA)
ブラジル	0.3 13位 (BBV)	1.0 - (BS)
アルゼンチン	7.1 2位 (FRANCES)	6.8 1位 (GALICIA)、3位 (PLATA) 16位 (TRONQUIST)

(注1) 貸付シェアは各行の投資先現地金融機関の各国内シェア

(注2) 下段順位は現地での当該金融機関名および当該国での資産保有規模でみた順位

(注3) 2000年4月時点

5. 将来的には解決すべき課題も

スペインのマスコミは、現在の銀行を取り巻く環境について、国内の好景気、ユーロ導入による市場の拡大、合併による競争力の強化、中南米投資による収益増大、と明るい面だけを強調している。しかし、仔細にみていくと疑問点も少なくない。

第1に、合併による競争力強化といってもあくまでも現在のところBSCHとBBVA 2行だけに限られる点である。上位2行で、普通銀行全体の資産の7割近く、利益の4分の3を占めるということは、残り90余りもある中小の普通銀行の将来に不安が残る。

第2に、中南米市場での収益拡大といっても、これも上位2行だけに限られる点である。貯蓄銀行も含めてほかに中南米に直接投資を行っている銀行はほとんどなく、ほかには国内もしくはユーロ市場で勝負するほかないが、国内では既にみたように過剰感があり、か

いてユーロ市場では規模からいっても中小銀行が正面から勝負できないことは明白だ。大手2行でさえも、資産規模では欧州の主要銀行の中にあってはそれほど大きい部類に属さない。例えば、スペインでトップのBSCHであっても欧州の上位10行には入らない。大手行はこうした状況を踏まえ、その点ばかりなく欧州他行との資本提携などを行い将来に備えているが、中小行の場合はそう簡単にはいかない。

第3に、国内産業（製造業およびサービス）の競争力強化に先立って銀行のみが優位に立っている感が強い点である。実際に銀行の総資産額とGDP規模を比較しても銀行の力が突出しているのがわかる（99年：大手3行の総資産87兆ペセタ、名目GDP90兆ペセタ）。投資先である国内産業の振興なくして銀行は成り立たない。対中南米直接投資の動向にも銀行の突出が表れており、同地域への投資は銀行もしくは電気通信やエネルギーな

表5 在欧州銀行の資産ランキング

順位	銀行	国	資産(百万ユーロ)
1	ドイツ銀行	独	700,302
2	BNPパリバ	仏	658,073
3	UBS	スイス	655,703
4	ヒッポフェラインス	独	514,925
5	ABNアムロ	蘭	481,940
6	HSBCホールディング	英	463,330
7	クレディ・スイス	スイス	453,127
8	クレディ・アグリコル	仏	439,328
9	ソシエテ・ジェネラル	仏	431,741
10	ドレスナー	独	413,080
-	BSCCH	西	256,674
-	BBVA	西	224,096

(注) 99年末時点

表6 大手2行の欧州他行への資本参加状況
BSCCHによる欧州の銀行への資本参加

銀行	資本参加比率(%)
ロイヤルバンク・オブ・スコットランド(英)	9.65
ソシエテ・ジェネラル(仏)	5.06
トッタ&アコレス(葡)	100.0
クレディ・ブレディアル・ポルトガル(葡)	100.0
コメルツ(独)	4.8
サンタンデル・ダイレクト(独)	100.0
サン・パオロ IMI(伊)	6.9
フィンコンスモ(伊)	50.0

(注) 2000年3月末時点

BBVAによる欧州の銀行への資本参加

銀行	資本参加比率(%)
ナショナル・デル・ラバロ(伊)	10.00
クレディ・リヨネ(仏)	3.75

(注) 2000年3月末時点

どの旧国営企業による相手国企業の買収が中心で、製造業による技術移転型投資は見当たらない。

第4に、外資系銀行のスペイン戦略が未だ

未知数である点である。現在スペインの外資系銀行は数にして約50、総資産約7兆ペセタと国内勢に比べればその規模は大きいものではないが、英、独、仏を中心とするEU勢が本格攻勢をかけてきた場合の対応はどうか。前述のように、国内独自の手数料制度などに依存してきた点を考えると、中小を中心とする国内銀行の先行きが懸念される。

第5に、インターネット・バンキングなど電子商取引への対応の遅れである。現在、一般向けインターネット・バンキングは、ようやく2000年に入り大手3行がプロジェクトを立ち上げたばかりである。もっともスペインのインターネット普及率自体が人口比で約5%と、フィンランド、ノルウェーなどの30%台はもちろんのこと、EU平均の9%台にも遠く及ばないといったインフラ事情も背景にはある。電子商取引も99年には約85億ペセタ程度の実績しか上がっていない。一方で外資系銀行は、99年からスペインで既に本格導入を開始しているなど、EU内の先行銀行との格差が目立つ点も今後の課題だ。

現在スペインは好景気に沸いている。そのため、銀行の貸し付け残高は平均で10%近い伸びをみせ、また、大手各行の税引き後利益も20%程度拡大するなど(ともに99年)すべてが順調に推移しているかのようにみえる。

しかしながら、以上みてきたように、スペインの銀行の競争力は強化されたといっても、実際にはBSCCHとBBVAの2大銀行の体制が整ったというだけで、全体としては先行き不透明な点が少なくない。2大銀行のひとつBBVAのペドロ・ルイス取締役は、99年末の合併による同行設立の際、「BBVAは世界で最も効率的で収益性の高い市中銀行になるという目的をもって誕生した」と語っているが、スペインの銀行業界全体がそこまでに至る道はまだ遠いようだ。

(佐々木 光)

充実した公的福祉制度 (フィンランド)

ヘルシンキ事務所

日本における北欧型福祉国家の一般的なイメージは、「福祉が進んでいる」、「老後の面倒をみてくれる」、「税金が高い」などである。また70年代から80年代にかけて、北欧や英国のように高福祉を実現すると国力が弱るといわれたことがある。しかし90年代になって高齢者介護が大きな社会問題となるにつれて、日本でも北欧型福祉が見直されるようになり、その制度についての関心が高まってくるようになった。北欧に学ぼうということで、毎年、数多い福祉の視察団が日本から北欧の福祉を訪れている。高齢化のスピードが早いという点で両国は共通点を持っており、フィンランドは北欧の中でも家族介護の割合と民間の非営利団体(NPO)が福祉を担っている割合が高い。これらの点から日本の福祉を考える時に参考になるであろう。

以下にフィンランドの福祉事情について報告する。なお、ここで使用した資料と統計は、主にフィンランド国立社会福祉保健研究開発センター(STAKES)と、フィンランド自治体協会(SUOMEN KUNTALIITTO)が発表しているものに基づいた。

1. 北欧型福祉国家

今日、すべての先進国は福祉国家とすることができる。そして福祉国家とは、国民の福祉に大きな責任をとる国を意味する。この場合、国とは中央政府だけではなく、県、地方自治体も含めた、行政全体を意味する。また国民の福祉とは狭義の福祉だけではなく、保健政策、所得保障、雇用政策、生活水準の維持なども含めた「しあわせ(英語のWELL-BEING)」を指す。

福祉国家は一般的にリベラル型、欧州大陸型、北欧型の3つに分類される。

第1のタイプはリベラル型で、アングロアメリカン型ともいわれる。このようなタイプの福祉国家は次の特徴を持つ。

- ・このタイプの国は米国、カナダ、オーストラリアで、サッチャー政権時代の英国もこのタイプであった。
- ・社会保障の主要な担い手は市場と民間保険である。政府は間接的に民間保険会社を助成し、市場を活性化する役割を果たす。
- ・家族も社会保障の重要な担い手である。
- ・国は貧困者のためだけに最低限度の給付を行う。

第2のタイプは欧州大陸型である。

- ・主な国はフランス、ドイツ、イタリア、オーストリアなどの西欧諸国であり、日本もこの中に入ると考えらる。
- ・社会保障は雇用と労働に基づく。社会給付は職種、地位などによって異なる。
- ・家族が重要視され、福祉において大きな役割を果たす。
- ・市民権に基づく普遍的な給付はあまりない。最後は北欧型福祉国家である。
- ・北欧型福祉国家は、フィンランド、スウェーデン、ノルウェー、デンマーク、アイスランドの北欧5カ国である。
- ・国が国民の福祉のために大きな責任を持ち、その点が前2者と異なる。社会政策によって人間の要求領域が満足している割合は、他の民主主義国家より大きい。
- ・所得保障は、すべての市民に対する普遍的かつ平等な給付と労働所得に基づく給付によって成り立っている。
- ・社会福祉と保健のサービスはほとんどすべてが公的に賄われ、公的に提供される。そのために公的セクターで働く労働者の割合は他のどの国よりも大きい。
- ・市民の平等が社会の重要な価値観である。そしてそれがどの国よりも実現されている。
- ・家族ではなく、個人に対して社会給付とサービスが供給される。市民であることが社会保障を受ける権利となる。
- ・社会保障費のGDPに占める割合はアイスランドを除き30%程度と高い。これは社会福祉や保健のサービスが主に公的に賄われているためである。
- ・公的に賄われていている社会政策が大きいために、社会保障費負担を含む租税のGDPに占める割合も高くなる。

2．社会保障における国と自治体の役割分担

フィンランドには5つの県があるが、これらは国の出先機関で、知事は大統領が任命す

る。県議会はない。この県の中に地方自治体が位置し、現在452の自治体（市、町）がある。自治体の最高機関は4年毎に選挙がある議会で、議会が任期を決めて任命する首長は、いわばシティー・マネージャー的な役職である。フィンランドでは93年に財政的な分権が行われ、地方自治が高度に発達している。

フィンランドの社会保障は 予防目的の社会福祉保健政策、社会福祉保健サービス、所得保障の3つの柱によって成り立っている。社会保障の役割分担は明確で、所得保障は国、サービスは自治体となっている。

国民年金などの所得保障は主に国の責任で、社会保険院（KELA）が取り扱う。社会保険院が取り扱う給付や年金には、国民年金、家族年金、労働能力喪失年金、疾病に関する治療費、疾病手当、出産手当、児童看護手当、障害給付、リハビリ補助、失業保険の日当基礎分、児童給付、出産補助、住宅補助、年金受給者介護補助、年金受給者住宅補助、学資補助などがある。労働年金（厚生年金）は民間の年金財団、自治体年金保険財団、国庫が取り扱う。

一方、福祉や保健のサービスはすべて自治体が供給している。それらのサービスは、住民全体への基本サービスと、特別法に基づくサービスの2つに分かれる。

基本サービスについては、自治体はその実施方法と規模をそれぞれの自治体の財源に応じて政治的に決定する。基本サービスには一般の保健サービスと社会福祉サービスがある。特別法に基づくサービスは自治体の義務として定められており、自治体は財源にかかわらず実施しなければならない。このサービスには、全ての6歳以下の児童への保育、知的障害者の教育、重度障害者への特別サービスなどがある。自治体の住民であれば誰でもサービスの受給資格があり、国籍は関係ない。

各自治体には社会福祉委員会と保健委員会がありサービスを供給しているが、近年、こ

の2つの委員会を基本保障委員会というかたちで統合する自治体が多くなっている。このように福祉と保健のサービスを統合して無駄を省き、より効率的なサービスを行う努力が各自治体で行われている。

自治体は福祉サービスの供給を単独で、または隣の自治体と協力して行っても良い。またいくつかの自治体と自治体組合を結成しても良く、民間のサービスを買っても良い。民間のサービスを買うというのは、日本でいう委託にあたり、自治体が民間の非営利団体（NPO）に措置費を支払い、サービスを委託することである。その運営は自治体が監督する。フィンランドでは、福祉における民間のサービス供給団体が他の北欧諸国とくらべて発達している。しかしそれらは財団や当事者協会などのNPOで、営利目的の福祉サービスは今のところ存在していない。

保健サービスについては、1次医療は保健センターで行い、自治体は単独、または自治体組合で保健センターを運営する。1次医療の保健センターには外来診療と入院病床がある。1次医療はこのほか民間のクリニックでも行われている。現在のところ全国で265の保健センターがあり、住民は普通、住居地に基づいて所属する保険センターと主治医が決められている。保健センターの場合は診療費の自己負担額は少額だが、民間医療クリニックを利用するとそれなりの診療費がかかる。その一部は社会保険院から払い戻しを受けることができる。フィンランドの医療の約8割が公的に行われている。

医・薬は分離しており、医者は診断し処方箋を書くのが役目で、患者はそれを持参して薬局に行き、薬を自分で買う。医者が処方した薬代の一部も社会保険院が補償する。ヘルシンキ市ではヘルシンキ大学薬局が24時間営業しているので、いつでも薬を買い求めることができる。ちなみにフィンランドに市民として住んでいるものは、社会保険院発行の社

会保険番号が付与されたカードを所有しているが、社会保険番号は保険センター、病院、銀行、納税、警察関係のみならずそのほかの身分証明として使用されている。

2次医療（専門医療）については、フィンランドは20の専門医療地区に分かれており、すべての自治体はそれに所属しなければならない。20の専門医療地区は大学病院と中央病院を中心に病院のネットワークが体系づけられていて、自治体組合が運営している。それぞれの自治体が自治体組合に負担分を支払う。日本と違い、患者は救急の場合を除き病院に直接行くことはできない。必ず保健センターまたは民間のクリニックの診断を受け、医師に専門的な治療が必要と認められると、保健病院または専門病院に診断書が送られ、そこから呼び出しが来るというシステムである。

このように自治体が社会福祉と保健のサービスを担っているため、当然、それらにかかわる自治体職員の数が多くなる。96年の自治体の職員のうち保健サービス職員が29.2%、福祉サービス職員が26.6%で、合計すると約56%に達する。土木関係職員は5.2%にすぎない。福祉の職員の中で一番多いのが保育職員で52%、次いで高齢者の施設ケアの職員が20%、ホームヘルプ職員が14%となっている。

自治体は財政4ヵ年計画をつくり、それをガイドラインとして毎年予算を作成する。

3. 社会福祉保健サービスの財政

日本では2000年4月から介護保険制度が発足した。

前述のとおり、フィンランドの社会福祉や保健のサービスについては、ほかの北欧諸国と同様に、主に税金で公的に賄われている。介護保険制度はなく、自己負担はあるが、必要性に応じて誰でも社会福祉や保健の介護のサービスを受けることができる。必要性を判断するのは自治体の職員で、普通、医師、看護婦、ホームヘルパー、ソーシャルワーカー

など、その市民にかかわっている職員がチームで決定する。もちろん本人や親族とも話し合いをして決定し、強制するようなことは原則としてない。

社会福祉と保健のサービス供給の責任は自治体にある。そのために自治体の歳出のうち社会福祉保健事業費が42%（96年）を占める。次に大きいのが教育文化費の23%で、公共投資は7%である。

フィンランドの自治体は自由に地方所得税を決めることができる。98年の地方税は15.0～19.75%で、平均は17.54%であった。これらは自治体の歳入の約40%に当たる。

このほか、自治体は国から補助金を受けている。補助金は歳入の約25%に当たる。国からの補助金は日本と異なり、用途限定の補助金ではない。交付税のように住民1人当たりの金額が計算されて、社会福祉保健の包括補助金として交付される。自治体はその包括補助金を自由に使うことができる。もちろん法律の定める自治体サービスは行わなければならないが、社会福祉保健の包括補助金ということで全額を社会福祉と保健のサービスに使わなければならないという規定はない。自治体の議会で政治的に決定できる。

このほかに、自治体は国から社会福祉や保健の建設・設備費用のための補助金を受け取ることができる。大型の投資については国、小型の投資については県が判断する。

97年の社会保障費総額は1,869億マルカ（1マルカ＝約16円）で、一番ウエートの大きいのが老齢年金で546億マルカ、次が保健医療費で403億マルカであった。社会保障費がGDPに占める割合は97年が30%であった（96年：32%、95年：33%）。97年のほかの西欧諸国の社会保障費がGDPに占める割合は、スウェーデン36%、デンマーク32%、ノルウェー27%、オランダ32%、フランス31%、ドイツ29%、英国28%となっている。

96年のフィンランドの保健医療費がGDP

に占める割合は7.8%で、日本とほぼ同じ、米国は13%を超えている。全保健医療費の約20%が自己負担で、公的な負担は約75%である。

96年の社会保障費の負担の割合は、国が28.4%、自治体が16.1%、雇用者が35.2%、被保険者が13%、その他7.2%となっている。

4. 障害者福祉

K氏は筋ジストロフィーの障害があり、呼吸器を使っている。また日常生活は電動車椅子を利用している。配偶者にも障害があるが、2人とも第一線で働いている。K氏にはヘルパーが24時間ついていて、1日3交代、8時間ごとにヘルパーが入れ替わる。またK氏は改造自動車を購入したが、自動車税の一部は免除の特典を受けた。

M氏は大学生で、車椅子を使っている。ヘルパーが1日8時間ついており、通学のためには障害者専用タクシーを利用している。M氏の車椅子などの日常生活に必要な福祉機器は、自治体により支給されている。勉強のために必要なコンピュータは社会保険院により支給されている。大学にも障害のある学生たちのために専用のコンピュータが設置されている。また障害アドバイザーと呼ばれる専任の職員がおり、障害のある学生たちの相談に応じたり、特別の配慮の手配をする。特別の配慮とは、例えば試験の時などほかの学生は手書きであるが、障害のある学生のために試験場にコンピュータを配置することなどを指す。

K氏とM氏のヘルパーは彼等個人についている。個人につくということは、ヘルパーの費用は自治体負担だが、雇用と解雇の責任は障害者本人にあるということである。

H氏は中年の男性である。事故で脊椎を損傷し、首から下が全く使えない。家族から離れて自治体の運営する障害者・高齢者用のサービス付き住宅の2DKに入居した。広さ40㎡の部屋はバリアフリーに作られている。ドアや窓の開閉、電話の応答、サービス付き

住宅の職員であるヘルパーへの連絡、照明やテレビの開閉などを、口または手首を使ってコントロールすることのできる環境制御装置が彼のベットと電動車椅子についている。これは自治体から貸与されている。貸与といっても必要な限り永久に個人的に利用できる。H氏はこうしてヘルパーの助けを受けているが、自立して暮らしている。H氏のリハビリは社会保険院が負担している。H氏は年金からサービス付きの住宅の家賃とヘルパーのサービス料を支払う。食事も自分では作らなくて良く、サービス付き住宅の中にあるサービスセンターの食堂を利用する。もし彼の所得でこれらの費用を賄えない場合は、自治体が補助することになっている。

R氏は52歳で知的障害がある。以前は母親と暮らしていたが、母親も年をとったので、民間の福祉団体のサービス付き住宅に移って住んでいる。彼女の部屋は1DKで約30㎡あり、シャワー・トイレ、キッチンとバルコニーがついている。そこには10人の同じような障害のある人たちが住んでおり、管理人と保母夫妻も同じ建物に住んでいる。朝食は自分で自宅で食べ、夕食は保母が作る。年金の中から家賃とケア、食事代を支払う。手元には小遣い程度の金が残る。彼女はそこから同じ福祉団体の運営するデイセンターに通い、織物、絵画、コーラスの練習などをし、1日を過ごす。デイセンターでR氏が支払うのは昼食代だけである。デイセンターは自治体の措置費で賄われている。

このように障害のある人たちはフィンランドでは特別法で守られている。彼らのケアは自治体の責任である。自治体は重度障害のある対象者達には、福祉機器の供給、サービス付き住宅、移送サービス、通訳サービス（手話）、自宅の住宅改造サービスを行うことが義務付けられている。知的障害のある人達の教育、デイアクティビティ（日常の活動）、授産活動なども自治体の責任である。ただし

重度障害者のリハビリと能力・就労開発に係るコンピュータのような機器の貸与は、社会保険院（国）が行うことになっている。

5. 保育は未来への投資

保育も社会福祉の重要な部分である。保育を含む家族政策には、フィンランドの福祉サービスの中で、これまで国がもっとも力が入れられてきた。

96年に保育法の改正があり、すべての6歳以下の児童は保育の権利を有することになった。それまでは3歳以下の児童のみに権利があった。また2000年からすべての6歳児には義務教育準備のために就学前教育が行われることになる。保育所に子供を託さず親が自分で保育する場合は、家庭保育給付金が支給される。また公立の保育所ではなく民間の保育所を利用する場合は、自治体から保育バウチャーが支給される。公立の保育には、保育所のほかに家族保育がある。これは日本の「保育ママ制度」に近く、保母は自分の子供を含めて4人まで保育することができる。

保育費用の自己負担は、家族の収入と家族構成によって、無料から最高1,100マルカまでの間である。実際の保育費用はその約4倍ぐらいかかり、その差額は自治体が負担する。

保育グループの規模は、日本で一般に行われているような年齢別のグループ分けではなく、0～3歳児まで、3～6歳児までと分かれている。0～3歳児までが、保育児童12人に対して保育者3人（子供4人に大人1人の割合）で、3～6歳児のグループは保育児童21人に対して保育者3人（子供7人に対して大人1人の割合）である。保育者というのは保育所教師、保母、助手または研修生を指す。障害のある子供達と健常児の統合グループは、一般に障害のある児童5人と健常児7人の12人で1グループとなり、特殊保育資格を所有する教師を含む保育者4人、そのほかに言語療法、理学療法などのセラピストがつく。

保育の時間は原則として最大10時間である。保育所は普通、家庭に近い場所が選ばれるが、親は希望を出すことができる。不規則な勤務時間の仕事をする親のためには24時間保育や夜間保育もある。

フィンランドの保育の長所は一つの保育グループの子供数が少ないことである。グループごとに保育が行われ、グループごとに保育所の出入口が別になっているのが一般的である。もう一つの長所は朝食を保育所で提供することであろう。働く親にとっては、朝、子供を起こして、服を着せて朝食を与えることは大変である。フィンランドでは朝食、昼食、おやつを保育所で取る。保育所は普通、午前6時15分～午後5時30分まで開いている。

保育所や家庭保育のほかに補完的な保育の制度として、プレーグラウンド制度がある。これは自分で子育てをしている母親たちや、家族保育をしている保母たちが、子供を連れて集まることができる場所である。専任の職員がおり、諸々の相談にのる。ここは学童保育の場所としても機能している。午後になると保母が近くの学校から低学年生を迎えに行き、5時頃まで預かる。親はおやつ代だけを支払う。プレーグラウンドは特に夏休みに人気があり、子供は朝から夕方までそこで遊んでいる。ヘルシンキ市は夏の期間は無料でスープなどの昼食を16歳以下の子供達に配るので、親は安心して働ける。

ヘルシンキの保育を数字で例示すると、ヘルシンキ市の人口は約53万2,000人、保育所の数は99年末で340カ所、プレイグラウンドは63カ所、保育児童は約2万5,000人、家族保育児童は2,500人である。民間の保育所は約50カ所ある。

このようにフィンランドでは子育てを手厚く支援している。出産育児休暇は約11カ月で所得保障がある。休暇後子供が3歳になるまでは無給だが、子育てのために休職することができる。20年程前から父親も子供が生まれ

た時に父親休暇を取れるようになった。今では60%以上の父親がこの休暇制度を利用しているといわれる。フィンランドのリッポネン現首相も2000年にこの休暇を利用した。フィンランドはプロテスタントのキリスト教の国で、避妊、中絶は自由である。女性の約70%（97年）が働いている。それでも出生率が1.82（93年）と高率なのは、少子化対策、子育て支援政策に力を入れ、それが実を結んでいると考えることができるであろう。

高齢化と少子化は切り離して考えられない。高齢化、少子化が進めば女性の労働市場進出がより進むと考えらる。保育を充実させることによって働く女性を支援し、それが少子化を防止することにもつながるとフィンランド人は考えている。

6. 高齢者ケア

フィンランドの高齢者人口は98年に14%、2000年に15%、2010年には約20%、2030年には約25%になると予測されている。

フィンランドの高齢者政策は82年の国連の勧告に基づいている。この政策の目標は高齢者の経済的自立、自己決定権、社会的な統合と公平さにある。これらを達成するために、年金政策、住宅政策、社会福祉、保健のサービスが行われている。

年金については、基礎的な国民年金制度と雇用による労働所得に基づく労働年金（厚生年金）制度の2つがある。労働年金は一定の受給資格を満たすと給与所得の60～66%を受け取ることができる。一度も働いた経験が無いものも国民年金を受け取る権利がある。高齢者は国民年金を補うものとして住宅給付と介護給付を受け取ることができる。そのほかに健康保険制度があり、市民は誰でも病気や障害、高齢になったときにケアを受けることができる。これらの社会保険は主に、税と社会保険料で賄われている。社会保険料は主に雇用者が支払うが、年々非雇用者の負担料も

増加する傾向にある。

社会福祉と保健のサービスは、前述のとおり、自治体によって行われ、市民であれば誰でも受けることができる。その対象者の所得、家族の有無は関係ない。障害者の場合などと異なり、高齢者のためには特別の法律はない。サービスは税で賄われ、利用者は料金を支払う。料金も年々増加する傾向がある。

高齢者に対するケアは在宅ケアと施設ケアに大別される。97年には75歳以上の7.1%が老人ホームに入所していた。現在の高齢者政策は、できるだけ在宅で暮らせるようにして、老人ホームまたは保健病院などの施設入所を遅らすようにする傾向がある。その理由としては、住み慣れた地域で暮らすことが良いというノーマライゼーションの考え方が一般化したこと、高齢者もそれを望んでいること、そして在宅ケアの方が施設ケアよりコストが低いということがあげられる。

高齢者はホームヘルプサービス、配食、除雪、掃除などの補助サービスを受けて自宅で暮らすことができる。必要であれば住宅改造の申請を自治体に行うことができる。もし自宅で暮らすことが難しくなった場合は、サービス付き住宅に移ることも可能である。サービス付き住宅は高齢者向きに作られたバリアフリーの住宅で、ホームヘルプのサービスを必要に応じて契約する。多くの自治体がナイトパトロール、緊急ヘルプなどのサービスを行っている。老人ホームなどの施設に移るのは24時間のケアが必要になった時で、本人の申請に基づいて、ホームヘルプの責任者、保健センターの医者、老人ホームの責任者、社会福祉事務所の責任者などが本人と家族も含めて協議して決める。痴呆症状のあるものにはグループホーム的な住宅形式が一般に用いられるようになっている。

サービス付き住宅に住む場合は、家賃と契約したホームヘルプサービスの料金を支払う。老人ホームに入所した場合は収入の80%を自

治体に納める。この場合は、入所料、食費、保健費、入れ歯から眼鏡などの費用すべてが含まれる。所得があるなしにかかわらずサービスを受けることができるため、不足分は自治体が負担することになる。

高齢者を親族など（家族、親戚、友人など）が介護する場合は、介護者が自治体と契約を結び、親族介護給付を受けることができる。これは労働契約とはみなされないが、介護者には休暇、社会保障が保障される。介護者が親族介護給付を受けていても、高齢者はショートステイなどの社会福祉サービスを利用することができる。

7. リハビリテーションと福祉用具

フィンランドでは、リハビリテーション（以下リハビリ）は、保健行政、社会保険院、教育行政、労働行政、社会福祉行政が行っている。97年にリハビリに使われた総額は63億マルカであった。

医療リハビリは障害や疾病などがもたらす身体的能力喪失に対して行われるリハビリで、自治体の保健行政によって主に保健センターまたは専門病院で行われる。重度の障害者のリハビリと職業リハビリは社会保険院（国）によって行われる。社会福祉行政のリハビリは、当事者団体が所有し運営するリハビリセンターで、障害や疾病とともに生きていく社会的リハビリ、すなわち適応訓練を行う。このほか戦傷者には国が手厚いリハビリを行っている。

現在、政策的に国が非常に力を入れているのが、職業機能が劣化した人たちのための職業リハビリである。その理由は、年金生活開始年齢が65歳であるにもかかわらず、フィンランド人は平均約58歳で早期退職して年金生活を開始するという問題があるからである。職業リハビリを充実することの目標は、職業能力を高め、燃え尽き現象を防止し、年金財政拡大を抑制することにある。

フィンランドには民間の当事者団体などの非営利団体（NPO）によって運営されているリハビリセンターが数多くあり、自治体や社会保険院の委託でリハビリを行っている。

病院などでリハビリが成功しても、自宅の環境が整っていなければその効果は現れない。そのため自治体は住宅改造や福祉用具・機器の支給を在宅サービスの一環として行っている。フィンランドでは保健行政支出の約6分の1が福祉用具・機器に使われているといわれている。

福祉用具・機器は主に自治体が支給するが、そのコストにより3種類に分け、1次医療の保健センターと保健病院の福祉用具センター、2次医療の専門病院がそれぞれ支給する。たとえば、高齢者や回復期にある病人のための歩行器などの福祉用具は保健センターで、障害者の手動車椅子は保健病院の福祉用具センターで、電動車椅子や環境制御装置などは専門病院でという分類になる。社会保険院もコンピューターなどの教育、就労にかかわる福祉機器を支給する。

そのほか自治体は、障害のある人たちや高齢者が在宅で暮らしていけるようにと住宅改造サービスも行っている。自宅にできるだけ長く住むことがよいと考えられており、そのようにして施設ケアに移る時期を先に延ばすことによって、ケアのコストを軽減することができる。

8．国民の高福祉・高負担に対する考え

これまでフィンランドの福祉が主に公的に賄われていて、充実していることを述べた。しかしこれだけの福祉を公的に行うということは、その負担である税率も高いということになる。フィンランド人はそのことをどのように考えているのか。

民主主義国家では、国民の意思に反して高福祉・高負担を押しつけることは不可能である。高福祉・高負担は政治的決定であり、現

状は国民の大多数の意志の現れと考えられる。これは社会保障の及ぼす範囲が広く、国民の大多数が所得保障と社会福祉保健サービスを受けているからである。つまり福祉政策は低所得者などの一部の国民だけを対象としているものではなく、全員を対象としている。

フィンランドの政治の重要な特徴の一つとして、政党政治が常に連立内閣であったことがあげられる。都市の労働者を代表する社会民主党、地方や農民層を代表する中央党、都市の企業家、経済界、保守系市民を代表する国民連合党の3つの大型政党と、左派連合、緑の党、スウェーデン党、キリスト教連盟などの中型、小型政党があり、それぞれの支持基盤の国民の利益を代表している。政策は政党間の交渉と妥協で決められる。

フィンランド国民の社会保障に対する考え方も時代の変遷、経済状況によって変化している。国立社会福祉保健研究開発センター（STAKES）の調査報告によると、70年代の石油危機の頃は、国民は社会保障を改善する意欲を失い、80年代の経済成長期には再び社会保障の改善を望むようになった。90年代にバブルがはじけた後経済危機の折には再び福祉の拡大に消極的な意見が多くなった。不況の時期に国民はどのような節約をすべきと考えたかという質問に対し、国民の5人のうち4人が、支出は抑制すべきと回答した。しかしほとんどの回答者は基本的な福祉、すなわち社会福祉保健サービス、所得移転、教育、生活補助を削減してはならないという意見を持っていた。国民が削減してもよいと考えたのは、文化、レジャー、国防費、産業界への補助、運輸費であった。

不況の時代にこのように社会保障に対する強い支持があったので、再び成長期に入った2000年代に国民の意見が大きく変わるとは考えられない。

現在の問題点としてはサービスの財源の捻出、高齢者ケアの質の改善、社会で疎外され

ている人たちのケア、中高年失業者の再就職、持てる者と持たざる者の格差の拡大などがあげられている。

なお、北欧の高い税負担について考える時、高福祉だけではなく教育費の問題を考える必

要がある。ほかの北欧諸国と同様に、フィンランドの税金は高いが、小学校から大学院まで教育費が無料であることや小学校から高校まで給食も無料で支給されていることを見逃してはならない。

IT産業と経済 (フィンランド)

ヘルシンキ事務所

フィンランドは90年代初頭に深刻な経済不振に陥ったが、官民あげて産業構造の再構築に着手した。その後インターネットブームに乗り情報技術(IT)産業が輸出を促進、これを起爆剤に経済は成長軌道に戻ったといえる。このフィンランドの経験は、成熟化している先進国経済が再度成長を遂げることができるモデルを示しているといえよう。以下、フィンランドのIT産業について報告する。

1. フィンランドのIT産業

(1) フィンランドの産業、輸出構造の変遷：紙・パルプからITへの変貌¹⁾

フィンランド経済は、唯一の資源といっても過言ではない森林資源を利用した紙、パルプ産業、および、それに付随する抄紙機生産など機械工業も含めた林産関連産業に頼ってきたが、90年代にIT産業がぼっ興し、同国の産業構造は急激に変化した。

工業生産高をみると90年代初頭の不況期以降、林産業は工業生産全体の伸びと同レベルの成長を示す一方、金属工業が大きく伸びている(図1)。また、金属工業の生産高の増加は、エレクトロニクス産業の貢献に負うところが大きいことがわかる(図2)。

輸出のシェア推移をみても88年に、林産業と金属工業の輸出全体に占める割合が逆転し、それ以降その差がますます拡大している(図3)。

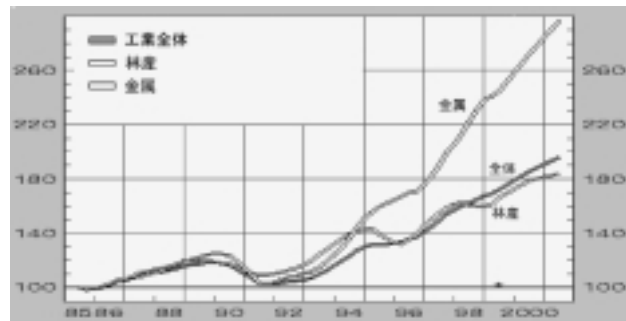


図1 工業生産高指数の変化(1985年=100)
出所: ETLA

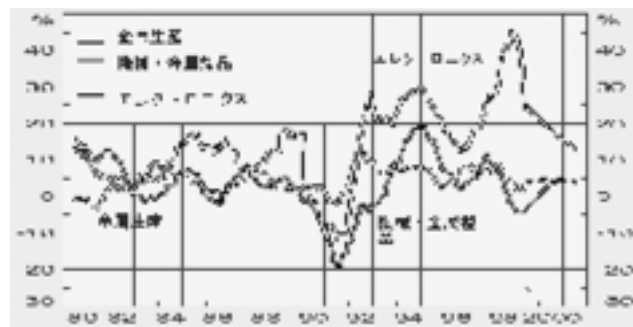


図2 金属業生産量の変化(前年同月比)
出所: ETLA

今日、フィンランド最大の輸出産業であるエレクトロニクス・電子技術産業の輸出額は、製品の輸出総額の30%を占めるまで成長したが、90年代に3倍拡大している。紙・パルプの輸出は、90年には輸出総額の約30%を占めたが、現在は25%以下に低下している。このようにシェアだけでみると、一見、紙・パルプにIT産業が取って代わったようにみえるが、IT産業が今までの製紙業にのみ頼っていたフィンランド経済の裾野を広げたと言った方が良いであろう。

フィンランドのハイテク製品輸出の輸出全体に占める割合は約20%で工業国のなかでも高率を示している。またハイテク製品の輸出と輸入の比率は1.4で、EU諸国のなかでも最高である（図4）。90～97年の7年間にこの比率が大きく伸びたことが、フィンランドがいかにハイテク製品輸入国からハイテク製品輸出国に変貌したかを明瞭に物語っている。また、フィンランドの研究開発費総額のGDPに対する比率は3%でOECD諸国で第2位となっている。

フィンランドのIT産業の歴史は、1882年にさかのぼる。米国で電話が発明された6年後に早くもフィンランドで最初の電話会社が設立され、1922年にヘルシンキに欧州諸国の首都の中で初めて全自動電話交換局が開設された。この間に地方で民間の独立事業者が次々と設立され、その数は1930年代には800社にも及んだ。ネットワークの国有化も発案されたが、激しい反対にあい、結局、国会で否決された。90年代には事業者数が50社程度に減少したが、依然として事業者の分散構造は存続している。膨大な数の地方の事業者が、内外の機器メーカーをあらゆる意味で競合させることになった。国内の機器メーカーは、他国と異なり保護もなく、早くから国際的競争でもまれた。つまり、フィンランドの通信産業市場は早くから自由化されていたといえる。事業者間の本当の意味での競争は、80年

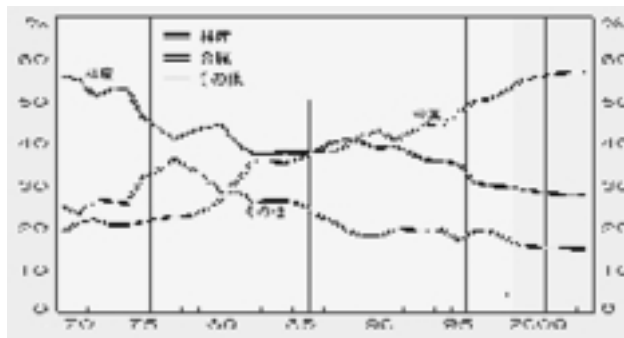


図3 産業別の輸出シェア
出所：ETLA

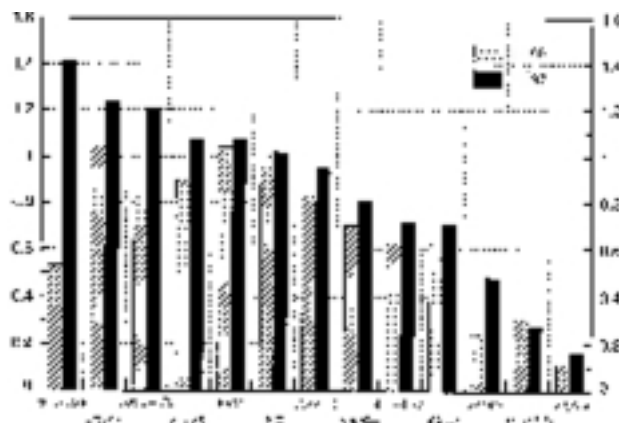


図4 EU諸国のハイテク製品の輸出／輸入比率
出所：ETLA・OECD

代半ばに市外通話事業の自由化により始まり、94年までには市内外通話、国際通信のすべてが、事実上、完全に自由化された。一方、携帯電話サービスは71年に始まり、81年には完全自動化NMT（アナログ携帯）ネットワークが確立された。世界初のGSM（デジタル携帯）ネットワークサービスが採用された91年には、携帯電話市場は既にかかなり成熟していた。携帯電話普及の要因として、山のないフィンランドの地勢や、人々が実際に携帯電話を必要とする人口密度の低い生活環境などがあったことも見逃せない。

また、フィンランドは欧州最初の日本車の輸入国、つまりテスト市場であったこと、生活水準がほとんど変わらない隣国スウェーデンに比べて、電子レンジの普及率が明らかに高いこと、相当以前からパソコンの普及率が

高かったことなどは、フィンランド人が新しい技術を好む国民であることを物語っている。

世界経済が減速段階に入った90年、フィンランドでもバブル経済がはじけた。それに加え、旧ソ連の崩壊によりフィンランド・旧ソ連間のクリアリング（精算）貿易が91年に終局を迎え、対ソ輸出は80年代の5分の1に減少、フィンランド経済に手痛い打撃を与えた。失業率は20%に及ぶほど上昇した。この時、政府はあらゆる方策を講じて、この状況を取り切る努力をする必要に迫られた。そして、経済政策の一つとして、ハイテク、特にIT産業の振興を図った。それは当然、100年以上のフィンランドの通信産業の歴史、世界の動向、当時の状況分析などあらゆる要素を総合的に判断した結果であった。また、森林資源に依存するのみの産業構造から、低賃金の開発途上国や旧ソ連諸国にはすぐ追いつくことのできない知的資源に依存する産業発展を目指す選択でもあった。今日のIT産業の発展は、政策だけの結果生まれたものではなく、官民両サイドの正しい判断、対策、実行能力が、前述の歴史、国民性、そして時流も含めた総合的な条件とうまくかみ合い生まれたものといえよう。

（2）ノキアⁱⁱ

事業分野

ノキアは、世界最大の携帯電話メーカーである。またデータ、ビデオ、ボイスネットワーク、ブロードバンド、IPネットワーク、固定電話通信網、関連カスタマーサービス、固定・無線データ通信、マルチメディア端末など、広範な製品やサービスを提供している。

ノキアは、ノキア・ネットワーク社、ノキア・モバイル・フォonz社、ノキア・コミュニケーションズ・プロダクツ社の3つの事業グループで構成されている。このほかにノキア・ベンチャーズ・オーガニゼーションおよびノキア・リサーチセンターが設置されている。

99年のグループ全体の純売上高は197億2,200万ユーロを超え、前年比48%の増加を示した。現在、本部はフィンランドにあるが、生産拠点は世界10カ国に、研究開発部門は14カ国にある。販売網は世界中に張り巡らされ、その製品は世界130カ国以上で販売されている。世界50カ国で働く従業員数は5万5,000人を超え、そのうちの42%（約2万3,000人）がフィンランド国内で雇用されている。しかし、国内の売上高は全体の25%に満たない。株式は、ヘルシンキ、ニューヨーク、ストックホルム、ロンドン、フランクフルト、パリに上場されている。株価で評価したノキアの規模は、2,093億ユーロを超え（99年末）、欧州最大、世界のトップ10社に入る企業である。世界のブランドの価値を評価する米国のインターバンド・ランクによると、ノキアはノン・アメリカン企業として初めて11位にランキングされた。ちなみに、上位にはコカコーラ、マイクロソフト、IBMなどの企業が名を連ねている。

沿革

ノキアの歴史は、南西フィンランドに製紙会社として創立された1865年にさかのぼる。ノキアという社名は、ノキア川沿いにパルプ用の碎木工場があったことから由来する。その後、1898年にゴム加工会社、1912年にはケーブルの生産会社を設立するなど、複合事業の道を歩んできた。電気通信事業の土壌作りは60年代に始まり、70年代後半に携帯電話と通信インフラ用製品を開発した。

80年代、ノキアは次々と、国内外のエレクトロニクス企業を買収し国際化を目指した。84年、当時の社長カリ・カイラモ氏は、ハイテク企業への移行を目指すことを宣言していた。この一環として、一時は11種もあった事業部門の整理を開始した。

エレクトロニクス企業を買収などで大規模投資をしてきたノキアは、90年代初頭の同国

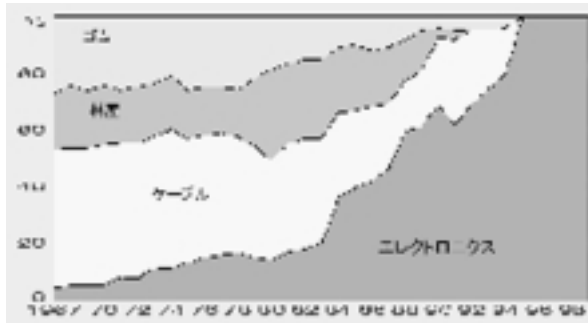


図5 ノキア・グループ部門別の売り上げシェア(%)
出所: ETLA

経済不振で打撃を受け、危機に陥った。しかし、92年に最高経営責任者（CEO）に就任したヨルマ・オリラ氏のリーダーシップのもとで、末端事業を次々に整理し、深刻な危機を乗り越えた。こうして電気通信事業に焦点を絞り、95～96年には、最後まで残っていたケーブル工業部門とテレビ生産部門を売却した（図5）。その後、95～99年までの5年間で、ノキアは毎年平均30%の勢いで成長してきた。

（3）フィンランド経済におけるIT産業とノキアⁱⁱⁱ

「IT産業」とは多少包括分野が異なる「ITクラスター」という言葉がある。IT産業のような知的資源ベースの産業では、企業は他企業の知識源に頼らざるをえず、企業間ネットワークでの知識や情報の交換、共有が重要な意味を持っている。この一連のネットワークで結ばれたグループを「ITクラスター」と呼び、ノキアは成長とともにその周辺に大きなクラスターを形成してきた。フィンランドの場合、クラスターの主幹産業はノキアに代表される情報通信機器産業と情報ネットワークオペレーション産業（ソネラ社、HPY社、現エリサ・コミュニケーション社など）である。この周辺にある部品製造業や下請け業者はもちろん、大学の研究所、コンサルタント企業、メディア関連産業がク

ラスターを形成している。ノキアが直接にパートナー関係を持つ第1段階の企業は約300社と推定されるが、クラスター全体には3,000社もの中小企業が存在する。

各国のある産業部門の実績を計る基準の一つに、RSCA（Revealed Symmetric Comparative Advantage）インデックスがある。図6は、各国の全輸出における情報通信機器の輸出のシェアを、OECD諸国の同上のシェアの平均を0として、比較したRSCAインデックスで示したものである。これにより、情報通信に専門化したクラスター全体の実績が国際比較で浮き彫りにされる。フィンランドの情報通信機器に専門化したITクラスターは、国際的にみても評価されることは明らかである。

フィンランドのITクラスターは、実際、国際的である。それは同国通信業界が初期の段階から国際化されていたことと、クラスターの多くの中小企業がノキアを手本に国際市場に投資してきたことに起因する。これは大切な顧客であるノキアをフォローするという意味だけではなく、専門化された間口の狭い分野の企業にとって国際化が生き残りの手段であることを十分意識してのことであるといえる。

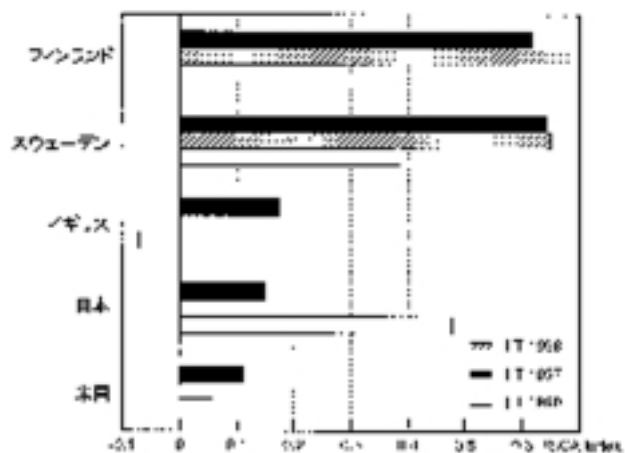


図6 情報通信機器の輸出における専門化
出所ETLA・OECD

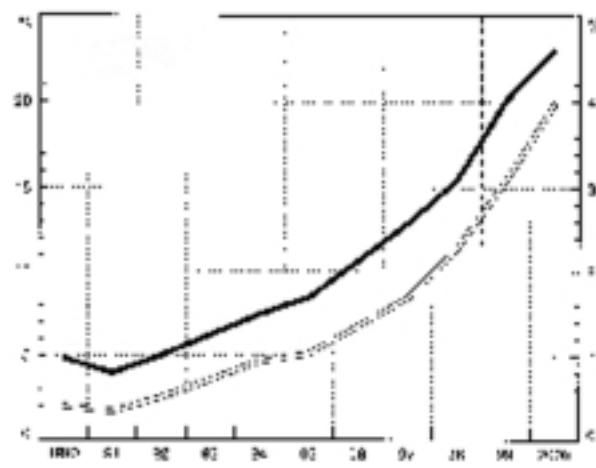
生産高、売上高^{iv}

98年の工業総生産高における電気技術製品のシェアは、第1位の18.4%であった。エレクトロニクス、IT製品のシェアはデータがないが97年に9.3%であったことから推測すると少なくとも10%前後であったはずである。なお、98年の第2位は紙・パルプ14.8%、第3位は機械10.5%であった。

売上高でみると、97年のITクラスターの総売上高は約800億フィンランド・マルカ（1フィンランド・マルカ＝約17円、以下FIM）で、ノキアのフィンランド国内の売上高350億FIMはその40%強を占める。しかし、公の統計値とノキアの発表する数値の定義に一貫性がなく、信頼できる比較は不可能であるため、これはあくまで目安である。

輸出

98年のフィンランド輸出総額に占めるIT製品の割合は20%、通信製品は14%であった。エレクトロニクスおよびIT製品の輸出額は91～98年の間に、15倍に増えた。ノキアのシェアは、フィンランドの輸出総額の約20%である（図7）。IT産業全体のシェアと同じ割合であるのは、ノキアの輸出総額には製品とサービスが含まれているためである。その比率はおよそ3：1であるといわれる。



ノキア/輸出(左軸) ノキア/GDP(右軸)
図7 GDPと輸出におけるノキアの割合
出所：ETLA

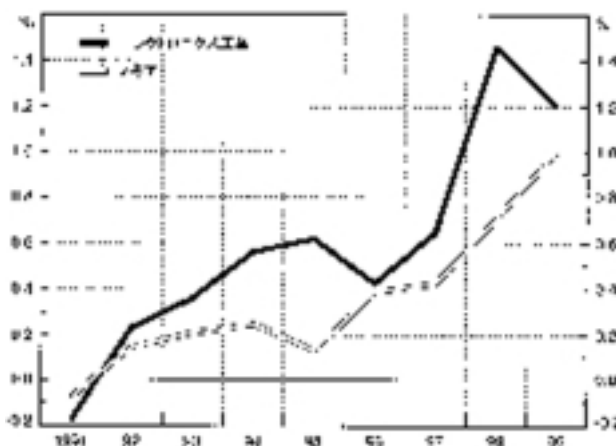


図8 GDPにおける寄与度
出所：ETLA

GDP^{iv}

90年代後半フィンランド経済は急成長を示した。IT産業が、90年代初期の深刻な景気後退からの回復の原動力となった。ITクラスターの主幹企業としてノキアが景気回復に多いに寄与したことは明らかである。ノキアのGDPに占める割合は、99年には3%を超えている（図7）。

90年代後半、ノキアの生産高も輸出も毎年平均33%の成長を遂げてきた。これにより、フィンランドのエレクトロニクス業界は年間平均27%の成長を保つことができたといえる。また、99年の約4%のGDP成長率のうち、1%以上がノキアの伸びによるものである（図8）。

研究開発費

フィンランドの研究開発費の総額は、OECD諸国中、絶対額は小さいものの、GDP比は2.9%（98年）で、日本、韓国、米国と肩を並べ、高比率3.9%（97年）を示すスウェーデンに次ぎ第2位である。フィンランドの研究開発費総額のうち3分の2が企業による研究開発で、そのうちの半分以上が電気技術工業の分野となっている。つまり、フィンランドの研究開発総額のうち、3分の

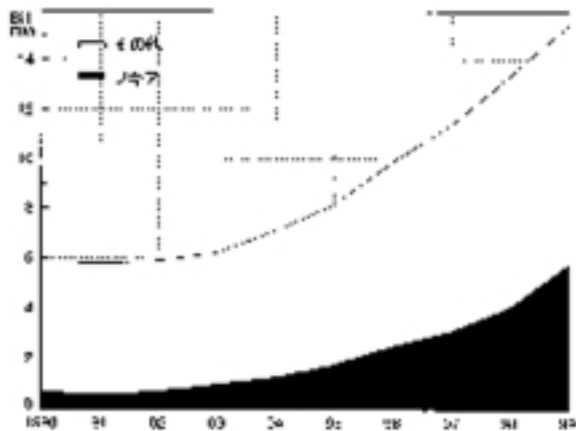


図9 フィンランド企業の研究開発経費90～99年
出所：ETLA

1が電気技術工業分野の研究開発費である。98年の電気技術工業分野の研究開発費は前年比23%の伸びを示している。

ノキアはフィンランド国内での研究開発費の額を公表していないが、従業員数などのデータに基づき計算すると、ノキアの研究開発費総額17億5,500万ユーロ（99年）のうち60%がフィンランド国内の研究開発費と推定される。この額は、フィンランドの私企業の投資している研究開発費総額の3分の1であり、公共研究開発費を含めた総額の20%以上を占める（図9）。ノキアの研究開発費は、ノキアが直接投入した経費であり、ノキアのネットワーク企業が自社で研究開発費を投入して開発した製品をノキアに販売した場合は含まれていない。

雇 用

ノキアのフィンランド国内の従業員数は98年で約2万1,000人（99年、2万3,500人）で、フィンランドの全雇用人口の1.1%、工業雇用人口の5%にあたる。またエレクトロニクス業界の雇用人口は、全雇用人口の3%であるから、直接雇用におけるノキアの果たす役割は小さい。

しかし、97年には7万人を雇用していたITクラスターの意味を考慮するとノキアの

間接的な貢献度は高い。ノキアに最も近い協力企業の雇用者数だけで、約1万4,000人である。このほか、部品、サービスを提供する下請け業者の雇用人口を含めると雇用における寄与度は顕著であるといえる。

生産性

90年代初頭の経済不振によりリストラを迫られたフィンランド産業は、労働生産性を毎年平均7%程度向上させてきた。この点においても、ノキアと電気産業の役割は大きく、電気通信機器の生産性は、数年連続で年平均25%、電気産業全体での生産性は年平均15%の伸びを示している。この数値は逆に、紙・パルプ産業などほかの産業では生産性の伸びがわずかであったことを意味しているといえる。

（4）一企業に依存するフィンランドのIT産業と経済

ノキアはフィンランドのGDPの約4%、輸出の20%、企業研究開発費の3分の1のシェアを占め、株式評価で欧州最大企業である。同社がフィンランド経済の再構築に最も貢献した企業であることと、同国IT産業がノキアに依存していることは明白である。一企業に依存する経済のリスクについてのさまざまな論議もなされている。しかし、このノキアに牽引されるIT部門ブームは、原材料をベースとする産業の牽引による成長と単純に比較できない。技術に基づく成長はより継続的である。IT分野は、まさに応用分野を開発することによって、より成長する産業である。しかし、特定の分野に長期間集約することが経済成長の可能性を弱化させることは、経済史をみれば明らかである。現在、このような兆候はまだフィンランドでは察知できない。しかし、このようなリスクがあることは十分承知しておくべきであろう。また当面の問題は人材不足であり、この問題にどのように対処するかが課題であろう。

2. フィンランドの情報インフラ^v

(1) 情報化インフラ

携帯電話の普及率

フィンランドの携帯電話加入契約は、99年4月1日現在、人口100人につき59（2000年初頭で65）で世界一の普及率である。加入数の多いほか北欧諸国ではスウェーデン54、ノルウェー52、そのほかの欧州諸国は40以下である。フィンランドの全世帯のうち、通常の固定電話に加入している世帯は79%、これに対し携帯電話加入世帯が76%と、普及率にはほとんど差がなく、両方の加入契約をしている世帯が57%ある。

パソコンの普及率

パソコンの普及率をみると、99年3月現在、フィンランド全世帯のうち42%がパソコンを所有している。また97年の人口100人に対するパソコン台数は35台で世界で6番目に多い。

15～74歳のフィンランド人のうち、自宅、職場、学校などでパソコンを利用できる可能性のある人は、98年9月現在で63%いた。

インターネットの普及率

インターネット加入契約（ホスト）数は、99年1月現在、人口1,000人につき107で世界最高を示している。

自宅のパソコンがインターネットに接続されている世帯は、99年には全世帯の約22%である。日本の家庭におけるインターネットの普及率は、98年に7%であった。

98年9月の調査で、自宅や職場あるいは図書館、学校で、インターネットを利用できる人たちが、15～74歳のフィンランド人のうち、42%いる。ただし、自宅、職場、学校などで各種のインターネットサービス（e-メール、情報収集、バンキングサービス、商品取引など）を実際に利用している人は35%である。バンキングサービスの利用者は約12%である。

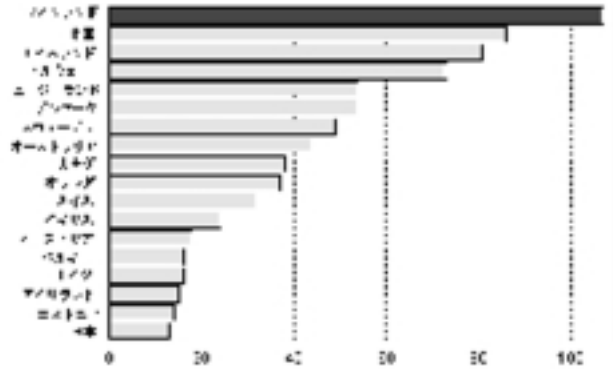


図10 インターネットホスト数 / 1000人 99.1
(出所: <http://www.tieke.fi>, Network Wizards)

しかし、自宅のパソコンから各種のインターネットサービスを利用している人は13%にすぎない。自宅で最も利用されているのはバンキングサービスで8%が利用している。電子商取引の利用者は、まだ少なく、2～3%にすぎない。

インターネットが普及するにつれ、在宅勤務をする人も増えてきている。雇用主と、パソコンを使い仕事の一部を自宅で行う契約をしている被雇用者が、97年の時点で9%ほどいる。90年にはまだ2%であった。

情報通信料金

フィンランドの情報通信料金は、OECD諸国の平均と比較すると安価である。携帯電話通話料金は、OECD諸国の平均の8割以

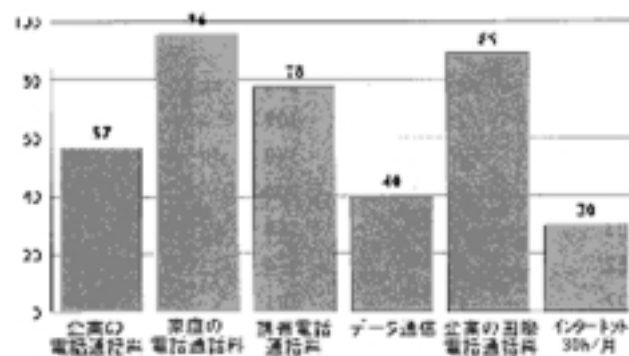


図11 フィンランドの通信料金のOECD諸国平均との対比
98年8月OECD諸国平均=100、携帯電話料金はアナログネットワーク
出所: OECD, Communications Outlook 1999

下、データ通信価格は4割、インターネットの利用価格は3割となっている。家庭電話通話料は、平均より若干低い程度であるが、市内通話料はEU諸国中では一番低い。

(2) ネットサービス^{vii}

90年代初頭の経済不振以降、金融機関の再編成に伴い、大掛かりなリストラが行われたことが、フィンランドの銀行のIT導入に拍車をかけた。97年のキャッシュカードなどによる現金以外の支払い回数は、国民1人当たり149回、EU諸国の平均は117回であった。また、98年には銀行と利用客間の資金取引の82%が書類なしの端末、または自宅のパソコン利用によるものであった。現在、自宅のパソコンから直接、送金指示を出せる家庭端末契約が急速に広がっている。フィンランドのネットサービスのうちで最も普及しているのは、バンキングサービスであるが、そのほかのインターネットで受けることができるサービス、携帯電話を利用したサービスの例を次に示す。

ネットバンキングサービス^{viii}

口座の残高などの確認、支払い、株式取引、投資信託や債券の売り買い、ローンの計画や見積もり依頼、電子商取引などがこのサービスを通して行うことができる。また、一部の電力会社、電話局、携帯電話事業者は、請求書をネットで送付するサービスも始めている。ここではレオニア銀行の例を示す。

ネットバンキングサービスの使用料は原則として、フィンランドの銀行が一般的に顧客から徴収しているサービスパッケージ料金に含まれている。サービスパッケージ料金は、預金高に応じて月額5～40FIM程度と幅があるが、原則的にネットサービス利用にかかわる別料金は不要である。

ネット株取引の場合、手数料は固定で、取引金額によって21ユーロ（約130FIM）ま

たは31ユーロ（約190FIM）だが、従来の取引方法だと取引額の1%、33ユーロ以上となっており、ネット株取引の方が安価である。

ローンに関しては、現在のところ、ネット上では計画、見積もり依頼などの文書のやり取りをするだけにとどまり、電話サービス（平日7:00～21:00、土10:00～18:00）で行員と相談し、最終的に銀行に出向かなければならないというサービスにとどまっている。奨学ローンは近い将来にインターネットを介して申し込むことができるようになる予定である。また、携帯電話にメッセージサービスで口座の残高を知らせるサービスは、1回2.50FIM（+通話料）である。携帯電話でもインターネットと同様のサービスを利用できるWAP（Wireless Application Protocol）携帯電話のサービスも始まっている。

家庭母子健康管理センター

フィンランドでは、産前産後の母親と乳児の検診・カウンセリングが完全に公共サービス化されている。母親は、妊娠中、そして出産後、乳児が1歳になるまで、月に平均1回母子健康管理センターで検診・カウンセリングを受ける。まだ試験段階の「家庭母子健康管理センター」と名付けられたシステムは、インターネットを利用し、出産病院とセンター、保健婦と医者が情報交換をしながら、産前産後の母親をより適切に、かつ精神的に支えようとする従来のサービスに併存する公共サービスである。また、試験段階であるが、特に勤労妊婦にはインターネット・ガイダンスは好評である。

家庭義務教育

家庭義務教育は、教育省教育局の在外フィンランド人子弟のための義務教育システムである。従来は通常の教科書を使い、親の指導で勉強したが、現在は中学の国語がインター

ネットとeメールを使って勉強できるように整備されている。ネット学習の別料金は不要である。なお隣国のスウェーデンでは、小中学校すべての学科がインターネット学習用に整備されているといわれる。

また、このほか、過疎地域の高校生のために自宅で学習ができるインターネットを利用した遠隔学習システムも整備されている。

電子商取引

a. 旅行保険

保険会社社が行っているインターネットサービスで、通常、契約銀行のオンラインシステムで支払いする。支払い後、すぐ有効になる旅行保険もあり、10～20%のセルフサービス割引をしているところが多い。取り扱い会社は、サンポ(Sampo)、エウロoppalainen)、タピオラ(Tapiola)、フェンニア(Fennia)などである。

b. 航空券

他国の航空会社ではあるが、インターネットでの航空券予約販売システムが始まっている。このシステムは、インターネットで予約し、クレジットカードで支払いをする。航空会社は支払いを確認すると、eメール、またはファックス、郵送で予約確認書を送付する。航空券は全く作成されず、搭乗手続きは確認書の番号とパスポートのみで行うことができる。格安航空券も販売している。

フィンランド航空も遅れ馳せながら、試験販売を開始しており、2000年夏から本格的に電子航空券の販売を実施する予定である。

c. 映画のチケット販売

ヘルシンキの映画館キノパレスでは、インターネットでチケットの予約販売を行っており、銀行のオンライン、クレジットカードで支払うことができる。チケット料金は窓口と同額である。

d. プレイガイド

コンサート、劇場、スポーツイベントなど

のチケット予約ができる。予約後、送料を含む請求書が郵送され、支払いが確認された後にチケットが郵送されてくるシステムである。予約は10日前までに行う必要がある。

e. 固定電話、携帯電話、その他付随サービス

商品の取り引きの場合は、支払い方法は銀行のオンラインサービス、クレジットカード、代金引換渡しなどで可能である。サービスの場合は、電話料金支払いに加算されるものもある。取り扱い会社は、エリサ・コミュニケーション(Elisa Communications)、ソネラ(Sonera)、マキトルッパ(Makitorppa)などである。

f. 本、雑誌、新聞など

フィンランドに全国チェーンを有するアカデミック書店のインターネットショップでは、通常書籍とCD書籍を25万冊ほど取り扱っている。送料が加算された請求書が書籍と一緒に届く。書店から持ち帰ることも可能である。このほか、数社が外国書籍も含めた本、雑誌、新聞などのインターネット販売を行っている。

g. 食料品

多くのスーパーマーケットでは登録した顧客の注文を受け、自宅、または職場に配達し、現金、キャッシュカード、クレジットカードで支払うことができるサービスを行っている。

このほか、電気製品やCDの販売など様々な商品が取り扱われている。

携帯電話サービス^{ix}

ソネラ(フィンランド最大の通信事業者)の文字情報サービスは、請求電話料の問い合わせ、ニュース、天気予報、花粉情報、株式情報、スポーツニュース、星占い、ヘルシンキ空港のフライト情報などを提供している。また、チョコレートや絵葉書の郵送も携帯電話からできる。

ヘルシンキでは、携帯電話で自動販売機からジュースを買うこともでき、小銭がない時

には便利である。ジュースの代金は携帯電話料金の請求書に加算される。また、お金の持ち合わせがなくても携帯電話で支払い、コーヒーを飲むことができる喫茶店も登場した。夏には駐車料金を携帯電話で支払うこともできるようになる。

高齢者対象の体調測定警報装置

IST社が世界で初めて開発した健康状態を継続的にフォローする腕時計式の「リスト・ケア」は、独り暮らしの高齢者、障害者、発作を起こす持病を持つ人のための警報装置である。従来の緊急連絡用の腕時計式警報電話との違いは、利用者が発作により意識不明になり自分でボタンを押すことができない状態でも、自動的に警報を発信できる点にある。

腕時計式の装置には警報ボタン（利用者自身も必要に応じて自分で押すことができる）体調測定のセンサー、マイクロプロセッサが装備されており、測定値と利用者の正常値とを比較して分析を行い、異常が認められると自宅に取り付けられたサポートステーションに信号を発信する。サポートステーションが、外部（各町村の健康管理センターなど）に設置された警報受信装置に警報を送り、そこから事前に決めてある人、例えば家族、またはヘルパーの携帯電話に文字情報、あるいは音声で警報の種類、時間などを通報する。

このシステムは、24時間体調モニター装置に連動した転倒・異常発生警報のほかにも、自動不在情報、徘徊監視などが可能である。また、火災警報、不法侵入警報、自動照明点滅などに活用範囲を広げることができる。フィンランド全土で利用でき、装置の貸し出し料金は現在、約200FIM/月、サービス利用料金は、町により差があり約100～200FIM/月である。

このような装置は、高齢者の独り暮らしが一般的なフィンランドにおいて、できるだけ長く自宅で自立した生活を希望する高齢者本

人と高齢者福祉に責任のある自治体のニーズに合致した装置のひとつといえる。また高齢者向けの携帯電話の開発も進められている。

3. 政府のIT振興策

今日のフィンランドのIT産業の繁栄には、政府の工業、技術、教育政策が重要な役割を果たしている。特に90年代初頭、工業政策は明らかに変化した。市場のニーズに基づく技術革新政策の重要度が意識され、乏しい研究開発費の配分にもこのことが考慮された。フィンランドの強みの一つであるとみなされたIT部門にも比重が置かれた。具体的振興策として、TEKESとSITRAの産業助成と、IT分野のより高度な教育整備が行われた。

（1）フィンランド技術開発センター（TEKES：テケス）^x

TEKESはフィンランド商工省管轄の組織で、技術開発により工業、サービス業の生産力、競争力を推進させるために、企業や大学の研究開発事業の資金援助と調整の援助を行っている。職員数は265名である。

政府の科学技術審議会は、フィンランドの研究開発費が2004年までにGDPの3.5%まで伸びると予想し、そのうち公共資金が1%分を受け持つという方針を提案している。このような状況下において、TEKESは99年のフィンランドの総研究開発費223億FIM（企業155億FIM、公共資金68億FIM）のうちの10%にあたる23億FIMを配分した。その内訳は、企業プロジェクト1,376件（総額14億6,800万FIM）と大学プロジェクト1,028件（9億1,300万FIM）であった。

TEKESの助成対象プロジェクトは、持続的な競争力の向上、新産業の誕生、企業や研究開発の国際化の観点を考慮し決定されるが、具体的にはTEKESの専門家と企業などの緊密な連携によって、その必要性が吟味される。またTEKESは資金助成のみではなく、対象

プロジェクトに学際的、業際的に内外の協力者を発掘し、研究開発のための国際的なネットワークを確立するためにも重要な役割を果たしている。

IT産業への助成

TEKESの助成先のうち、IT産業の占める割合は大きい。99年のTEKESの助成総額23億FIMのうちIT分野への助成が26%、化学技術15%、建築、木製品技術13%、バイオ技術11%、環境とエネルギー技術10%であったことから、政府がIT産業の助成に力を入れていることがわかる。

具体的なTEKESの助成対象の例をあげる。

97年に始まり2000年完了予定の「情報通信で世界へ」というプログラムには、97の企業と22の研究グループや団体が参加している。このプログラムの目的は、フィンランドのIT企業やこの分野の研究者たちが共同で、戦略的に意味のある開発対象を見つけ具体化し、将来のIT市場へ向けて製品化することである。このプログラムの予算総額は7億5000万FIMで、TEKESの99年の助成額は1億600万FIMである。99年にIT分野では12のプログラムが遂行された。

現在、フィンランドでのIT産業の活躍は目覚ましいが、今後もより先進的に発展していくためには、基礎研究に力を入れていくことが望まれる。この意味においても、大学の研究施設も含めて助成するTEKESの役割は重要であろう。

(2) フィンランド研究開発基金 (SITRA : シトラ)

フィンランド研究開発基金 (SITRA) は、国会が責任をもつ独立した公共基金である。その活動は、基金運用と企業への投資の利益によって運営されている。SITRAの活動は、技術系企業や基金へのベンチャーキャピタル投資事業と、調査・研究、教育、新技術開発

の2つの柱に支えられており、産業としてのITと利用者サイドからみたITへアプローチをし、その発展に一役かっている。

ベンチャーキャピタル投資事業

SITRAは、将来性のある新企業に株主として投資を行う。通常、SITRAは企業の株の10~40%を所有する少数株主である。典型的な投資額は50万~500万FIMで、企業が発展した数年後に経営者と事前に合意したかたちで、株を売り、事業から離脱するという方法をとる。98年、SITRAが新規に投資した企業は約48社である。また、98年末現在でSITRAは102社の株主で投資総額は3億7500万FIMである。その102社を産業別にみると、主なものは、エレクトロニクスを含むIT企業31社、医療関係22社、工業生産関係13社、バイオ技術関係11社などである。携帯電話で駐車料金を払うシステムを開発したペイウェイも、SITRAが株主となっている企業である。

SITRAはまた、国際的なベンチャーキャピタル基金に投資することにより、利益を得ると同時にSITRAやフィンランド企業の協力者を海外から発掘し、国際ネットワークを強化している。

調査・研究、教育、新技術開発事業

調査・研究事業の目的は、フィンランド社会がこれから直面するであろう変化を明示し、国民の発展のための基礎情報と手本を示すことである。この研究は学術研究とは重複せず、調査・研究と、経済的、社会的な決定との橋渡しまで含む総合的なプロジェクトである。98年には「フィンランドの情報社会ストラテジーの修正」「教育における情報通信技術」「グローバル化、社会福祉、雇用」「情報集中企業ネットワーク」などの多くの研究プロジェクトが完了した。これらの調査・研究は、外部の専門家や研究団体へ外注され、

SITRAはこれらの調査研究を管理し、その成果を社会の決定権を握る人たちなどに伝えることに主眼を置き活動をしている。

教育事業では、変化し続ける社会環境の中で、政治家、官僚、役人に十分な判断の基礎となる知識を与えるための教育をする。

新技術開発事業では、フィンランド社会と経済活動のモデルを開発したり、新しいビジネスを創造することが目的とされる。「北カレリア地方：情報通信技術により知的社会へ」というプロジェクトは、過疎と高失業率で苦しむ北カレリア地方を情報通信技術を利用して、新しい方向に導こうという事業である。

(3) 教育^{xi}

フィンランドは資源に恵まれない先進国として、昔から教育の重要性を強調し、職業教育に力を入れてきた。人件費の高い先進国が国際的な競争に生き残るために、教育レベルの高い人材を育てハイテク分野での発展を目指してきた。その結実の例が、今日のIT産業の躍進であろう。96年にIT関係の学校（職業高校、専門学校、職業大学、大学など）を卒業した人は約3,700人であった。この分野の卒業生数は25年間で10倍に増加した。

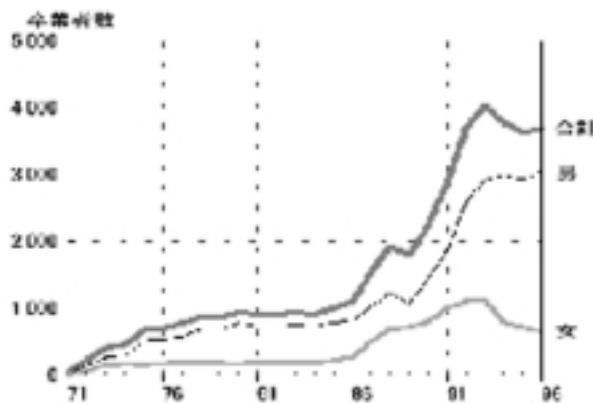


図12 IT分野の学校卒業生数

4. フィンランドIT産業の今後

フィンランドのITクラスターは、ノキアを中心として知識の蓄積、企業間での知識の共有や交換、そしてクラスター内の不足分野を補強するために新参部門および企業が誕生し、ダイナミックに知的資源を循環させ、より大きな実績をあげるクラスターに成長してきた。これは、特定分野の知識と人材資源がいかにかに利益を生み、拡大させることができるかということの良い実証例であろう。

現在、ノキアと直接協力関係にある企業は約300社であり、3000社以上あるITクラスターの10%にしかすぎない。もともとそのルーツがノキアに関連した基盤にある企業でありながら、現在はもうノキアに依存していない企業も生まれている。ITクラスターが今後も発展を続けていくためには、中小企業がいかにノキアだけに依存せずに、国際化を果たしていくかにかかってくる。

しかし、専門化にも限りがある。最近の調査によると、現在、フィンランドはIT資源を有効に利用し、その恩恵を得ている国の先端に属している。しかし、今後のフィンランド経済にとって、先進のITをほかの産業、金融保険業、機械、エンジニアリング、そして伝統的な林産工業などに、いかに広く活用して生産性を上げていくかが重要になっていくであろう。また、ITを産業部門のみでなく、直接、人々の生活の質向上に、つまりヘルスケアや高齢者ケアのセクターに活用するために、橋渡しがどのように行われるかも重要であろう。特にこの分野では、フィンランドでも、対応する組織の職員の保守性や知識不足がIT技術の利用を遅らせてきた。IT利用の装置が開発されても、それに対応する組織の職員の姿勢や能力の改善、機能する組織の確立が確保されないと実用化は進まない。特に北欧諸国では、ヘルスケア、高齢者ケアは公共サービスであるから、国や地方自治体との相互理解や協力がどうしても必要である。

.....

このように他部門、社会システム全体にかかわりながらの開発が要求される。

また、今後のフィンランドの課題は、IT クラスターの資源である人材不足を解消するために、いかに国が教育という面で援助していくことができるかである。また、専門化にも限度があるということを踏まえて、そのほかの産業部門を支える人材の養成、長期的視野に基づく研究部門の助成などが期待される。

- i 資料：STAKES "Telecommunications - Creating A Global Village"、ETLA (フィンランド経済研究所)" Nokia - A Big Company In A Small Country"、
<http://www.etla.fi>、フィンランド統計局 "Tiedollatietoyhteiskuntaan"
- ii 資料：Nokia 5 Business Review 1999、ET

LA "Nokia - A Big Company In A Small Country"

- iii 資料：ETLA "Nokia - A Big Company In A Small Country"
- iv 資料：フィンランド統計局
<http://www.tilastokeskus.fi>、
ETLA "Nokia - A Big Company In A Small Country"、TEKES "Annual report 1999"
- v 資料：フィンランド統計局 "Tiedolla tietoyhteiskuntaan"
- vi 現代用語の基礎知識2000
- vii 資料：フィンランド統計局 "Tiedolla tietoyhteiskuntaan"
- viii 資料：<http://www.leonia.fi>
- ix 資料：<http://www.sonera.fi>
- x 資料：TEKES "Annual report 1999"
- xi 資料：フィンランド統計局 Koulutus Suomessa " 1ユーロ = 5.94573FIM

欧州産業・企業クローロジー (2000年1～6月)

99年1月のユーロ導入により市場統合、競争激化に拍車がかかっている欧州では、M & A (企業の合併・買収) による事業の再編および国際的な業務提携が盛んに繰り広げられている。2000年上半期も通信・メディアおよび金融などの事業分野を中心に大型合併・業務提携が多数発表された。

通信分野における英ボーダフォン・エアタッチによる独マンネスマンの買収は、史上最大のM & Aとなった。また、金融分野でのロイヤル・バンク・オブ・スコットランドによるナットウェスト買収は、規模の小さいものが大きいものを買収する例となり、新しいM & Aの形態として注目を集めた。

このように大規模化および多様化するM & Aの流れの中で、情報技術(IT)革命の急速な進展という要素が新たに加わり、欧州産業・企業の再編はさらに加速するものとみられる。

以下、2000年1～6月の主要な産業・企業の具体的な動きを、分野別・月別に掲載する。(99年1～6月の動きについては本誌99年9月号、同年7～12月の動きについては、本誌2000年3月号にそれぞれ掲載。)

(注1) 各企業の国名は初出のみ記載し(一部日本企業を除く)以降は省略。ただし企業名に国名ないしそれに準ずる名称が入っているもの(例: プリティッシュ・テレコム)は、国名を初出から省略。

(注2) 企業名に()で略称を表記しているもの(例: フォルクスワーゲン(VW))については、以降は原則として略称のみで記載。

(注3) 投資額・買収額などは基本的に推定概数額であるが、記載は原則として“約”を省略。

(注4) 原則として現地報道内容などによる。

〔自動車関連〕

1月

米グッドイヤーと住友ゴム工業合併によるダンロップ・タイヤUK、バーミンガム工場でのトラック用タイヤ生産を中止、従業員650人の削減を発表。

欧州消費者連合、欧州委に対し、自動車メーカーによる代理店販売方式が自動車価格の高どまりを招いているとし、同方式の

廃止を要求。

米フォード、ウィーンに中東欧本社を設立。

2月

独フォルクスワーゲン(VW) 南アフリカの生産工場で不法ストに参加した従業員1,300人を解雇したと発表。解雇者は同工場の約3分の1にあたり、生産体制にも影響。

欧州議会、自動車メーカーに対しEU域内

で販売した車を使用後に無料で回収することを義務付けるリサイクル法案を賛成多数で可決。

欧州委、伊フィアットのリバルタ工場のオートメーション化を目的とした、伊政府による2,400万ユーロの資金援助を不当として承認を拒否。

フォード欧州子会社のシール社長、英ダゲンハム工場ですべて従業員の約2割に相当する1,500人規模の人員削減計画を表明。ポンド高を背景に欧州全体のコスト削減計画の一環として実施。

自動車部品で欧州第2位の仏ヴァレオ、イラン・ラジエーターなどとの間で、イランにカーエアコンの合弁会社を設立することで合意したと発表。

スウェーデンのバス・トラック生産のボルボ、自動車向けマルチメディア開発のため同国通信のテリア、通信機器のエリクソンとジョイント・ベンチャーを設立する旨発表。

3月

仏ルノー、経営不振に陥っている韓国の三星自動車買収に関するオファーを提出。三星自動車の主要債権銀行は安い提示価格に強く反発。

ヴァレオ、南アフリカのメテールと、南アフリカに合弁会社を設立すると発表。

フィアットと米ゼネラル・モーターズ(GM)、24億ドル規模の株式交換を伴う戦略的提携で合意したと発表。

欧州委、ボルボによるスウェーデンのトラック・バス生産スカニアの吸収合併について承認を拒否。

独BMWグループ、英ローバー、MGおよびミニの生産事業や主要工場のロングブリッジ工場を英投資グループのアルケミー・パートナーズに売却する旨発表(その後交渉決裂)。高級四輪駆動車のランドロー

バーはフォードに売却、新型ミニはBMWで生産・販売を継続。

伊アパレルのベネトン、財政上の理由で、所有するF1チームをルノーに売却すると発表。スポンサー活動については2年間は継続。

独シーメンスの自動車部門シーメンス・オートモービル・テクニクと独通信・機械マンネスマンの同部門マンネスマンVDO、両社折半出資によるエイテックス・シーメンス・オートモーティブの設立を発表。

独ダイムラークライスラーと三菱自動車工業、ダイムラークライスラーが三菱自動車の資本34%に参加する資本提携を発表。

三菱自動車とフォード・グループ傘下のボルボ・カーズとの関係清算が焦点に。

スウェーデンの投資グループ、スカニアの持ち株18.7%をVWに売却すると発表。

4月

仏自動車部品メーカーのウッチンソン、自動車用ゴム製品大手の東海ゴム工業と自動車向けの液体伝導システムの開発・生産で提携したと発表。

英バイヤーズ貿易産業相、欧州委による英国内の新車販売価格に関する報告書を発表、政府は欧州他国と比較して10%も高い新車販売価格を是正するための措置を講じると表明。

日産自動車とルノー、GMおよびフォード、ダイムラークライスラーが2000年2月末に発表した、インターネットを通じて自動車部品の調達を行うシステムの運営会社に資本参加すると発表。

日産系自動車用ランプ大手の市光工業、ヴァレオと株式の持ち合いを含めた提携について基本合意したと発表。

仏タイヤ大手ミシュランと独同業コンチネンタル、両社がグッドイヤー、米クーパー、

伊ピレリ、住友ゴム工業の大手タイヤメーカー4社とともに、企業間取引を行うサイト「ラバー・ネットワーク・コム」を年内にも設立すると発表。

三菱自動車工業、円高・ユーロ安による採算性の見直し悪化を理由に、99年7月に合意したフィアットとのスポーツ・ユーティリティー・ビークル（SUV）の共同開発・生産プロジェクトを断念すると発表。

ダイムラークライスラーのシュレンプ会長、フォード・グループ傘下のボルボ・カーズと三菱自動車との折半出資会社である蘭ネッドカーのボルボ・カーズ所有株式50%を買収すると発表。

韓国の三星自動車の債権銀行16行、ルノーが提示した同社の買収額5億6,200万ドルを最終的に受け入れたと発表。

5月

ミシュラン、2002年末までにフランス国内の従業員数の6%にあたる合計1,880名を削減し、生産コストを20%引き下げる効率化計画を発表。

BMWと英フェニックス（コンソーシアム）BMW子会社のローバーをフェニックスが僅か10ポンドで買収することで合意したと発表。フェニックスへの売却は英政府の強い意向とみられ、同社はローバーの開発・生産・販売活動を継続し、従業員の削減も僅かにとどめるとの方針を表明。

フォード欧州子会社のシール会長、ダゲンハム工場におけるフィエスタの生産ラインを閉鎖し、1,900名の人員を削減すると発表。また米国から同工場へディーゼルエンジンの生産を移転し、さらに5,000万ドルを投資、新たに500名を雇用する計画も明らかに。

欧州委、EU15カ国で販売される乗用車の二酸化炭素排出量を登録段階で検査することを決定。

VWとチェコ政府、シュコダ自動車の完全買収で合意。

BMWのミルベルク社長、2003年からグッドウッド（イギリス南部）で高級車ロールスロイスの生産を開始すると発表。1億ユーロを投資して工場を新設し、350名の従業員により年間1,000台を生産する予定。ダイムラークライスラーと韓国の現代自動車、包括的提携で合意したと発表。ダイムラークライスラーが現代の株式10%を保有するとともに、現代の商用車部門を分離して合併会社を設立。また、ダイムラークライスラーが三菱自動車工業と共同で進める小型車の開発に現代も参画。

6月

独自動車部品ロバート・ボッシュ、ソフトウェア欧州最大手の独SAP子会社SAPマーケッツと共同で、部品売買システムの構築の計画を発表。共同子会社によって運営。

ダイムラークライスラーのゲイリー・ヘンソン副社長、カナダの工場に10億ドルを投資し、新たな生産ラインを建設すると発表。生産能力は年間17万台と倍増の予定。

フォード系の米ヴィステオン・オートモーティブ・システムズのハンガリー子会社アルバ、ヴィステオンが今後2年間で総額8,000万ドルのハンガリー向け投資を行なうと発表。

ダイムラークライスラーと韓国最大手現代自動車、資本提携を正式発表。経営の破綻した韓国の大宇自動車に対する競売に共同入札、新しい世界戦略車の共同開発を、既に提携している三菱自動車を加えた3社で行うことを表明。

GMとフィアット、大宇自動車に共同入札すると発表。

本田技研工業、2001年のシーズンからのF1チーム英ジョーダン・グランプリへのエ

ンジン供給を発表。英BARにも引き続き供給。

トヨタ、エンジン開発の見直しにより、2001年からのF1参戦を断念。約1,400万ユーロの違約金をFIA（国際自動車連盟）に支払うことに。

〔電機・通信・エレクトロニクス関連〕

1月

仏システム・インテグレーターのアレス、仏ネットワーク・エンジニアリングのトリアドを買収すると発表。

企業向けソフト開発の仏ソプラ、仏GFIアンフォルマティックの不動産業界向け管理ソフト部門を買収すると発表。

仏コンピュータのブル、顧客管理ソフト分野において米シーベルとの業務提携で合意。両社は欧州での販売・サポートについて協力する。

英ソフト開発のセージ、米ベスト・ソフトウェアに対し友好的TOB（株式公開買付）を実施。

仏AV関連サービスのパーフェクト・テクノロジーズ、米パソコンのアップルとアップルのAV技術のネット販売について合意。同社株価は大幅に上昇。

仏家電のムリネックス、製品ラインナップの見直しを伴うリストラ計画を発表。アジア系企業との製品と比較し競争力のない製品はポーランド企業に外注、国内工場の生産をより高付加価値製品の生産に割り当て。米投資会社のテキサス・パシフィック・グループ、ICカードで世界最大手の仏ジェムプリュスに出資。同社の主要株主の一つに。

2月

富士通の欧州現地法人、富士通テレコミュニケーションズ・ヨーロッパ、北アイルランドのベルファストに通信用ソフトウェア

の開発センター設立を発表。投資総額は2,940万ポンド。

ブル、プリンター生産の子会社コンピュープリントを伊フィンメックに売却。

欧州委、米マイクロソフトの新オペレーション・システム、ウィンドウズ2000について、公正競争制限の疑いで調査を開始。

ブル、銀行向け自動支払い機、業務用端末などを扱う子会社を米コンピュータのディボールドに売却すると発表。共同出資していた蘭ジェットロニクスもディボールドに売却する予定。

蘭フィリップス、家電製品部門の再編計画を発表。営業・財務面でより独立性を持つ5部門に分割。

欧州委、すべての電気・電子製品の廃品回収・再利用をメーカーに義務付ける方針を決定。

松下寿電子工業アイルランド工場閉鎖を発表。

フィリップス子会社で照明器具世界最大手のフィリップス・ライティング、トルコと同業STEを完全を買収することでSTE株主と合意。従来同社の40%株式を保有していたもの。

加電気通信機器のニューブリッジ、仏同業アルカテルによる買収提案を受け入れると発表。買収額は70億ドル弱で、アルカテルは加入者系回線技術分野で優位に。

独シーメンスのピーラー会長、今後電子商取引に注力し、近い将来売上の50%を同分野であげるとの目標を示唆。

欧州最大のソフトウェア販売の独SAP、ネット上での同社ソフトのオンラインサービスを開始すると発表。ソフト販売の頭打ちに伴い、ネットビジネスに進出。

欧州最大の情報処理サービスの仏カップ・ジェミニ、米大手会計事務所アーンスト&ヤングのコンサルタント部門を買収すると発表。正式決定は2000年夏、実際の合併時

期は2000年下期になる見込み。

3月

ソニーとフィリップス、双方向テレビにおいて仏ビベンディのCATV子会社カナル・プリュスが開発した技術仕様を採用すると発表。

米シリコンバレーのベンチャーキャピタル大手ベンチマーク・キャピタル、欧州向け投資ファンド、ベンチマーク・ヨーロッパを5億ドルで設立すると発表。

カップ・ジェミニ、米情報通信機器のシスコ・システムズとの提携を発表。共同子会社の設立などを通じて、シスコ製品の欧州での販売拡大と顧客に対する総合的な情報処理サービスの提供を目指す。

シーメンスの半導体子会社インフィニオン・テクノロジーズ、フランクフルト証券市場に上場。ドイツ・テレコム以来の大型上場に申し込み殺到、33倍の倍率で初日の終値は公募価格の2倍を記録。

シーメンス、米情報処理サービスのエンテックス・インフォメーション・サービーズを買収すると発表。

米中央演算装置（CPU）最大手のインテル、デンマークNKTと、同社子会社で光ファイバー伝送用電子部品製造のギガの買収で合意。

仏双方向ソフト開発のクリヨ・アンテラクティブ、蘭ソフト販売のホームソフトを買収。

シーメンス、独自自動車部品ロバート・ボッシュの携帯電話製造子会社を買収すると発表。

ブル、伊子会社のブル・イタリアがシステム・インテグレーターの伊アルカネットを完全買収したと発表。

4月

ブル、インターネット・バンキング・ソフ

トの独プロカット・インフォシステムズとの提携を発表。

伊仏半導体のSTマイクロ・エレクトロニクスとフィリップス、仏クロール工場に共同で新たな半導体生産ラインを設置するため、7億ドルの投資を行うと発表。

マンネスマン、英ボーダフォン・エアタッチによる買収に伴い、通信事業以外の部門をシーメンスとロバート・ボッシュに売却することを決定。

5月

アルカテル、富士通と次世代携帯電話システム（端末を除く）の開発で合併会社を設立する旨発表。

STマイクロ・エレクトロニクス、約1億ドルで加電気通信機器のノーテル・ネットワークスの製造部門の一部を買収すると発表。ノーテルのオタワ工場（従業員数470人）を掌握。

6月

伊メルローニエレクトロドメスティチ、露最大の家電スティノルの買収を発表。東欧市場の強化戦略に沿ったもの。

インテル、アイルランドのダブリン近郊の工場拡大に伴い、20億ドルの投資を発表。同社は89年に同国進出、現在の従業員は3,000人、下請けは1,400人と国内最大級。ブル、電子商取引管理とセキュリティのソフト開発会社エビディアン設立を発表。初年度売上高は6,000万ドル、世界中に600社の顧客を持ち、従業員は400人。

〔航空・軍需関連〕

1月

仏防衛・電子のトムソンCSF、英電子のレーカル・エレクトロニクスに友好的TOB開始。

2月

トムソンCSFと韓国の三星電子の共同子会社が発足。トムソンCSFからの技術移転に伴い地对空ミサイルの製造を開始。

トムソンCSFと仏造船局、戦闘システムを含む戦艦の輸出のための共同子会社の設立を発表。造船局は仏海軍からの受注の大幅減に伴い、輸出の拡大に活路。

航空機用エンジン製造の仏スネクマ、独MTU、伊フィアット・アピオおよび西ITP、軍事輸送機エアバスA400M向けエンジン製作のための共同子会社を設立。

スネクマと米プラット&ホイットニー、欧州アリアン5ロケット、米デルタロケット、アトラスロケットに搭載される新低温液化エンジンの開発提携に合意。

3月

英政府、欧州エアバス・インダストリーズの次期大型旅客機「A3XX」の開発計画に対し、5億3,000万ポンドの開発援助金支出を発表。

4月

米航空・軍事のゼネラル・ダイナミクス、西最大手の兵器メーカー、サンタ・バーバラを買収。

伊防衛のフィンメカニカ、航空宇宙・防衛子会社のアレニア・アエロスパツィオとエアロノティック・ディフェンス・アンド・スペース・カンパニー（EADS）の提携を発表。

欧州商業衛星打ち上げサービスのアリアンスペース、日本の宇宙開発事業団の実験衛星およびJSATの電気通信衛星打ち上げを受注したと発表。

5月

欧州委、欧州航空宇宙・防衛大手の仏アエロスパシアル・マトラ、独DASA、西

CASAの合併によるEADSの設立を承認。EADSの年商は230億ユーロに達し、米国のボーイング及びロッキード・マーチンに次いで航空宇宙・防衛部門で世界第3位に。

6月

英防衛・宇宙のBAE・システムズ、3,800人の人員削減の実施を発表。今後1年半の間にシステム・ソフト部門を中心に2,000人の技術者を雇用する予定などを強調。

〔化学・医薬品・繊維関連〕

1月

独化学・製薬大手のバイエル、米カンサスシティー工場に隣接する新工場の建設を発表。投資額は約2億ドル。

ベルギーの化学・製薬グループUCB、日本のフジレバイオの製薬部門を買収すると発表。

独製薬のシェーリング、日本の製薬業界4位の三井製薬工業の株式100%を取得したと発表。

英製薬大手のグラクソ・ウェルカム（世界5位）とスミスクライン・ビーチャム（同12位）両社合併による新会社グラクソ・スミスクライン設立を発表。新会社は総売上150億ポンド、医薬品業界で世界一に。ファインケミカルで世界3位の英BTP、スイス化学のクラリアントから提示されていた買収オファーの受け入れを発表。

2月

スイス製薬大手のノバルティス、米食品のクウォーカー・オーツとの折半出資により栄養補助食品の子会社アルタス・フード・カンパニーを設立すると発表。

ベルギー化学のソルベール、米製薬のユニメッドの買収および米製薬デュラメッドの12%株式取得を発表。米国進出戦略を加速。

3月

独化学のツェラネーゼ、電子商取引の米ケムコネクトへの出資を発表。

英蘭食品グループのユニリーバ、化粧品と高級香水の製造・販売を手掛けるユニリーバ・コスメティクス・インターナショナルを設立すると発表。新会社の下に子会社のカルバン・クライン・コスメティクスとユニリーバ・プレステージを統合。

独化学グループ大手のBASF、韓国での事業拡大のため2004年までに約4億ユーロの投資を行うと発表。訪独中の金大統領と同社シュトゥルベ会長との会談で合意。

バイエル、BASFおよびツェラネーゼに続きケムコネクトへの資本参加を発表。

BASF、アメリカン・ホーム・プロダクツから農業化学部門を買収すると発表。買収により世界第8位から第4位に躍進。

4月

ノヴァルティス、ヒトの成長ホルモンを開発・販売する独グランディス・ピオテックを買収。

5月

欧州委、英製薬大手2社、グラクソ・ウェルカムとスミスクライン・ビーチャムの合併を条件付きで承認。

ベルギー薬販売のオメガ・ファルマ、薬販売と化粧品メーカーの仏ファルミジエンヌ・メディポール資本の約65%を取得。

日米欧の化学大手12社が、主な化学品を売買する電子商取引会社を設立することで合意したと発表。主な顔ぶれは、BASF、バイエル、BPアモコ、ダウ・ケミカル、デュボン、三井化学、三菱化学、住友化学工業など。

ノヴァルティスの眼鏡部門のチバ・ビジョン、米同業ウェスリー・ジェッセンを友好的TOBにより買収、コンタクトレンズ製

造で世界第2位に。

6月

バイエル、蘭・スウェーデンの化学・医薬品アクゾ・ノベルの動物用医薬品子会社インターヴェットに、米国における動物用ワクチン事業を売却。インターヴェットは業界で世界第3位に。

バイエル、アジア市場でのポリウレタンのシェア拡大を意図し、今後5～6年間に40億ドルを投資すると発表。

伊医薬品レコルダージェティ、同業プシャラの買収を正式発表。プシャラは仏第9位の独立企業。

スイス製薬大手のロッシュ、工業用酵素生産世界トップのデンマークのノヴォ・ノルディスク、同分野で戦略提携したと発表。

〔食品・農水産物関連〕

1月

仏食品大手のダノン、米ミネラルウォーター製造・販売のマッキーソン・ウォーター・プロダクツ・カンパニーを買収すると発表。

2月

英・蘭食品グループのユニリーバ、2004年までに2万5,000人の人員削減を含む50億ユーロ規模のリストラ計画を発表。世界中にある250カ所の主要生産拠点も100カ所程度削減。

英ユニテッド・ビスケットの買収をめぐる争っていたダノンと米ナビスコ、競合から一転して共同でTOBを実施することで合意。

3月

ダノン、中国の飲料メーカー、ロビュストを買収すると発表。

4月
鮭の養殖・販売の蘭ニユトレコ、ノルウェーのノルスクヒドロの同業子会社ヒドロシーフードの買収に合意。

5月
ベルギーのピケ経済相、ベルギー産チョコレート品質維持のため非営利団体「伝統的・高品質チョコレート協会」を設立。

6月
ユニリーバ、米食品大手のベストフーズの買収について同社と合意したと発表。
ベルギーのビール醸造インターブルーによる英バスの同業子会社バス・ブルワーズの買収合意が成立。買収価格は23億ポンド（36億ユーロ）。インタービールは英国市場の32%、チェコ市場で13%のシェアを獲得。
米食品・たばこ大手のフィリップ・モリス、米食品持株会社大手のナビスコ・ホールディングスの買収を発表。同社の買収を巡っては、ダノンや英食品キャドバリー・シュウェップスが激しい買収競争を繰り広げていたもの。

〔通信事業・メディア関連〕

1月
米蘭KPNクwest（データ通信）、ポルトガルのインターネット・プロバイダーEUネット・ポルトガルの株式57.5%を取得し、完全子会社に。
伊西ジョイント・ベンチャーのACEAテレフォニカ、イタリア全土の電気通信事業権を取得。
ブリティッシュ・テレコム、アイルランド通信業界第2位のイーサーネット買収交渉の開始を発表。
西電気通信事業テレフォニカ子会社のテラ

・ネットワーク（インターネット・プロバイダー）、米通信事業者のIDTと提携、ニューヨークで西系住民を対象にサービスを開始。

仏通信機器アルカテル、ベンチャー企業向け投資基金のアルカテル・ベンチャーズLPを設立。米ロサンジェルス为本拠に、米国、欧州のほか韓国、イスラエルにおいて電気通信、ソフト開発およびインターネットなどの業種を中心に投資。

米メディア大手のタイム・ワーナーと英音楽出版大手のEMI、両社合併により新会社ワーナーEMIミュージックを設立すると発表。

フランス・テレコム、ドイツ・テレコム、米スプリントとの合弁会社グローバル・ワン（企業向け国際電話）について同2社の持株を買収し完全子会社に。

仏環境・通信のビベンディ、英移動体通信事業のボーダフォン・エアタッチとインターネット事業での提携に合意。

2月
独コングロマリットのマンネスマン、ボーダフォン・エアタッチからの買収提案の受け入れを発表。3ヵ月に及ぶ史上最大の合併劇に幕。買収に伴い、ボーダフォン・エアタッチは市場が競合する英移動体通信のオレンジの売却を示唆。

米AOLと独ベルテルスマンの合弁会社AOLヨーロッパ（インターネット・プロバイダー）、フィンランドのノキア、スウェーデンのエリクソンおよび同国RTSワイヤレスの電気通信機器各社と携帯電話上でのインターネット・サービス開発で提携。

欧州委、インターネット取引を課税対象とする方針を決定。産業界は電子商取引の妨げになると批判。

テレコム・イタリア傘下のTIM（移動体

通信事業) 新世代携帯電話規格(UMTS規格)の実験・開発について、NECおよび独シーメンスとの提携を発表。

テレフォニカ、西BBVA銀行との資本提携を含めた全面提携を発表。スペインおよび南米でのインターネット・バンキング、電子商取引事業を強化。

伊公正取引規制当局、インターネット・サービスにおける支配的地位の濫用を理由にテレコム・イタリアに罰金を科し制裁。ドイツ・テレコムと仏コングロマリットのラガルデル・グループ、それぞれの傘下のインターネット・プロバイダー子会社、T・オンラインとクラブ・アンテルネット(CI)に対し相互出資すると発表。ドイツ・テレコムがCI資本の99.9%、ラガルデルがT・オンライン資本の6.5%に出資。

T・オンラインと独コメルツバンク子会社のコムディレクト、相互に資本参加すると発表。コムディレクトはオンライン証券取引では欧州最大手。

仏競争評議会、フランス・テレコムに対し、高速インターネット・アクセス・サービス(ADSL)市場について一層の開放を要求。欧州委と米通商代表部、電子商取引におけるデータ保全に関する事務レベル協議を再開。

英電力のパワージェン、英アフィニティ・インターネット・ホールディングと合併企業を設立し電気通信事業に進出すると発表。ドイツ・テレコム、ノルトライン・ヴェストファーレン州のCATV事業を米CATVキャラハン・アソシエーツ(CA)に売却すると発表。これによりCAはフランス、スペインに次ぐ欧州進出となり、欧州最大のCATV事業者に。

伊電気通信・インターネット・プロバイダーのチスカリー、同業の独ニコマ・ベイトリングクスの買収を発表。

シーメンス、米国で光ファイバー子会社オプティスフェア・ネットワークを設立すると発表。

格付会社スタンダード&プアーズ、99年の欧州電気通信事業者による社債発行額は、活発化したM&Aを背景に史上最高の約550億ユーロと、98年(約180億ユーロ)の約3倍に達したと発表。

英電気通信事業ケーブル&ワイヤレス(C&W)子会社の香港テレコムを香港のパシフィック・センチュリー・サイバーワークス(PCCW)に売却。同社の買収をめぐってはシンガポール・テレコムも名乗りをあげていたが、最終的にオファーを撤回。

3月

仏建設・通信事業のブイグ、15億ユーロの増資を行い、子会社ブイグ・テレコムのインターネットおよび移動体通信事業を強化すると発表。

テレコム・イタリアとローマ銀行、共同でインターネット・バンクを設立すると発表。英政府、世界に先駆け新世代携帯電話事業権の競売形式での入札を開始。

西ゼネコン最大手のFCC、仏ビベンディと電気通信分野で提携すると発表。

ドイツ・テレコム、インターネット・プロバイダー子会社T・オンラインを上場すると発表。

仏政府、アルカテルが進める通信衛星を利用した世界規模でのマルチメディア向け高速通信網整備事業「スカイブリッジ計画」に世界で初めて許可。

ブリティッシュ・テレコム、モバイル・インターネットサービス分野で、BTセルネットに加え、第2の子会社を設立すると発表。コンテンツについては、英衛星テレビのBスカイB、経済紙フィナンシャル・タイムズ、仏通信社AFP、英音楽出版の

EMIなどと提携。

欧州委、学校でのインターネット利用を促進する「e-ラーニング」計画を開始。EU構造基金も利用し、2001年末までにすべての学校がインターネットにアクセス、2002年末までにすべての教師が機材を保有しインターネットを利用することを目指す。ポルトガル・テレコムの子会社PTマルチメディア、インターネット事業を統合しPTM・ドット・コムを設立すると発表。

西政府、新世代携帯電話の事業権の割当を発表。テレフォニカのほか、ボーダフォン・エアタッチ傘下のエアテル、西電気通信レテビションとテレコム・イタリアの合併会社アmenaおよびビベンディ傘下のエクスフェラが取得。

EUと米政府当局、電子商取引における個人情報保護に関し原則合意。米国側、98年10月のEU指令と同レベルの個人情報保護措置の導入を約束。今後、欧州理事会および欧州議会の承認取得がカギに。

テレコム・イタリアと伊セアット・パジネ・ジアーレ（電話帳制作・ポータルサイト運営）両社の取締役会においてテレコム・イタリアのインターネット子会社TIN ITとセアットの合併計画を採択。合併後の評価額は704億ユーロ程度で米ヤフー（ポータルサイト）規模に。

テレフォニカ、蘭オーディオビジュアル制作のエンデモルを株式交換により買収すると発表。これによりテレフォニカはテレビ、映画、インターネットのコンテンツ制作・配給で世界大手に。

フランス・テレコム、NTTドコモなどの日欧の電気通信事業各社、モバイルインターネット分野におけるベンチャーキャピタルの育成とノウハウの共有を目的に、ワイヤレス・インターネット・ベンチャー・アソシエーション（WiVa）を設立。

フランス・テレコム、独電気通信事業のモ

ビルコムとの資本提携を発表。

蘭インターネット・プロバイダーのワールド・オンラインと米電気通信機器のシスコ・システムズ、インターネット・アクセスサービスとデータ伝送サービスの開発・販売・メンテナンス分野で戦略的提携を結ぶことで合意。

ドイツ・テレコム、ダイムラークライスラーの情報処理サービス子会社デービス・システムハウスを買収すると発表。

4月

NTT、ドイツ・テレコム子会社である仏電気通信事業シリスと企業向けサービスで提携したと発表。2000年末までに10企業程度の顧客獲得を目標。

欧州委、加盟各国の政府が民間企業から購入する際の政府調達規制について通信分野を規制の対象外とすることを決定。

携帯電話端末の世界3大メーカー、エリクソン、米モトローラ、ノキア、携帯端末による電子商取引の安全性確保のため、統一規格を定めることで協力すると発表。

エリクソンの西子会社、マドリードの新世代携帯電話向けソフト開発センターの拡張のため、1200万ユーロを投資すると発表。

欧州委、ボーダフォン・エアタッチによるマンネスマンの買収に対し同社移動体通信子会社オレンジの売却を条件に許可。世界最大の携帯電話会社の誕生が確実に。

ブリティッシュ・テレコム、民営化以来最大規模の再編計画を発表。電話帳部門、広帯域データ伝送部門など新たに4つの独立した事業部を設け、中期的には各事業部の上場を目指す。

フランス・テレコム、フランスにおけるバイジャー・サービスを独eメッセージ・ワイヤレス・インフォメーション・サービスに売却。

欧州委、電気通信分野の開放に関する勧告

案と報告書をEU加盟国に提示。加入者回線に競争原理を導入するため、2000年末までに法的措置を取ることを加盟国に要求。ブリティッシュ・テレコム、高速インターネット・プロバイダー・サービス子会社、BTオープン・ワールドの設立を発表。個人や中小企業を対象に2000年7月から営業開始。

英新世代携帯電話規格事業権の競争入札が終了。5つの事業権は最終的に当初予想額の7倍で落札。消費者団体は高額な事業権負担のサービス料金への転嫁を懸念し、政府を強く批判。

5月

セアト・パジネ・ジャーレ、独テレゲート（電話による販売及びサポート提供）を19億ユーロで買収。また、仏ユーレディ（企業向けポータル・サイトのユーロンラインの管理）の経営権も掌握。

蘭電気通信事業のKPN、移動体通信子会社のKPNモバイルにNTTドコモが15%出資すると発表。

伊政府、次世代携帯電話の事業権入札について英国式の単なる競売形式ではなく、事前に技術・財務などの審査を行う2段階の入札方法を取ることを決定。入札により25兆リラ（130億ユーロ）以上の歳入の見込み。

仏情報処理サービスのエリア、仏インターネット・プロバイダーのル・セルヴァール・アンテルネットと公開株式交換による全面合併に関する趣意書に調印したと発表。

欧州最大の情報処理サービスの仏カップ・ジェミニ、仏大手銀行のBNPパリバ、クレディ・アグリコルおよびソシエテ・ジェネラル、米コマース・ワンと提携し企業間電子商取引のサイトを開設。

スウェーデンの電気通信監督当局、同国での次世代携帯電話の事業権の入札を開始。

事業権は書類選考により2000年11月に割り当てられ、事業権割当料はなし。

伊オリベッティ、子会社でテレコム・イタリア株の55%を保有するテクノストの吸収合併を決定。

テレフォニカ傘下インターネット関連会社の西テラ・ネットワークス、インターネット検索会社の米ライコス株式会社交換により買収すると発表。スペインから初の世界最大級のインターネット関連会社が誕生。

英アパレル電子商取引のブー・ドット・コム、会社更生法を申請。電子商取引専門の流通企業で最初の大型倒産。英ネット株が軒並み下落。

フランス・テレコムとドイツ・テレコム、両社の英国とスイスにおけるジョイント・ベンチャーの解消を発表。

フランス・テレコム、オレンジをボーダフォン・エアタッチから買収すると発表。買収額は432億ユーロで、これにオレンジの負債（29億ユーロ）とオレンジが獲得した新世代規格携帯電話免許の負担（66億ユーロ）が加わり、買収総額は527億ユーロに。

6月

米アパレル電子商取引のファッション・モール・ドット・コム、会社更生法の申請中のブー・ドット・コムの買収を発表。

ピベンディ、同社CATV子会社のカナル・プリュスおよびユニバーサル映画などを所有する加シーグラム、3社の合併を発表。事実上、ピベンディによるシーグラム買収で、買収総額は約340億ドル、2000年11月までに合併手続きを終える予定。

フィアット、ローマの電力会社ACEAおよびテレフォニカの3社、イタリア全土で電気通信およびインターネット事業を展開する合併会社アトラネットの設立を発表。ブリティッシュ・テレコムとボーダフォン

・エアタッチ、共同で西エアテルの100%買収を計画と発表。

C&W、マイクロソフトと、アプリケーションサービスプロバイダー部門で戦略的な提携を行ったと発表。

ベルギー電子通信事業ベルガコム、露同業コンベルガの持ち株をノルウェーのテレノールに売却。

テレフォニカ、独ベルテルスマン傘下インターネットサービスのメディアウェイズの買収を発表。買収金額は16億ドルの見込み。仏ファピウス経済・財政・産業相、国民議会でUMTS規格の事業免許交付を資格審査により4件とすることを発表。

テレノール、子会社の電気通信システムブラヴィダとスウェーデンのBPAの合併を発表。売上130億クローナ（15億5,000万ユーロ）の北欧最大手企業発足。

仏インターネット・プロバイダーのジェット・マルチメディアと情報処理サービスのCGBI、株式交換による合併を発表。仏ニューエコノミー部門で初の合併、時価総額は8億6,000万ユーロと業界3位に。

ベルギー電気通信省、UMTS規格の事業免許交付を競争入札により4件とすることを発表。

ブリティッシュ・テレコムとボーダフォン・エアタッチ、西エアテルの共同経営で合意。

中国のチャイナ・ユニコムとボーダフォン・エアタッチ、携帯電話技術とローミング契約で合意趣意書を取り交わし。

フランス・テレコム傘下グローバル・ワン、米インターメディアコミュニケーションズと、データ送信事業に関する合意に調印したと発表。年末までに米国に12の事務所を設置予定。

テレノール、デンマーク第2位の移動体通信事業ソノフォンを17億7,000万ユーロで買収。

アルカテルと、トムソン・マルチメディア、第2のジョイント・ベンチャーを設立。双方向マルチメディア通信を対象とするもの。シーメンス、アジアの携帯電話市場に対し、今後2、3年で15億ドルの投資を行うと発表。15%のシェア獲得を目指す。

チスカーリ、フランス、ドイツ、ベルギー、スイスでの業務開始を発表。すでにスペイン、チェコで営業。

欧州委、米長距離電話第2位のワールドコムによる第3位スプリントの合併の拒否を正式発表。EU企業以外への判断は初めて。アンフォルノス、傘下のインターネット・プロバイダー業務をベルガコム傘下の子会社と統合することを決定。対象となるのは、アンフォルノス傘下のアンフォニー、ロカスおよびベルガコム傘下のスカイネット、スウィング。新会社は仏ハイテク市場で最大の時価総額に。

テレコム・イタリア、通信機器子会社のイタルテルをシスコとVCクレイトン・ダビリア&ライスを筆頭とする米投資グループに売却すると発表。

〔エネルギー（含む水道）〕

1月

仏水道・サービスのスエズ・リヨネーズ・デ・ゾー、米第2位の水道業者ユナイテッド・ウォーター・リソーシズを友好的TOBにより買収したと発表。

3月

仏石油のトタルフィナ・エルフと米エネルギーのエンロンおよびアラブ首長国連邦政府、カタールでのガス田開発プロジェクトについて合意。

ビベンディ（コングロマリット）、ルーマニア・ブカレストの給水サービスおよび水道管保全契約を落札。

英仏合併のアルストム、スイス・スウェーデン合併の重電アセア・ブラウン・ボベリ（ABB）からABB・アルストム・パワーの資本50%を買収し、完全子会社化したと発表。

4月

欧州委、各国で独占市場が定着している電力分野の競争を促すため、年内に自由化指針を策定することを決定。

ベルギーのユーティリティー企業トラクトラベル、同社のカザフスタン事業をすべて国営カズトランスガスに売却、カザフスタンから全面撤退すると発表。

5月

仏電力公社（EDF）、英スコティッシュ・パワー、西エンデサ、伊エネル、独RWE、ベルギーのエレクラベルなど12の欧州電力企業、ネット上での資材調達のために企業間取引サイトを創設することで合意。

仏原子燃料のコジェマ、同業の加カメコと共同でカナダ・サスカチュワン州にある世界最大のウラン鉱山（マックリー・レイク、マッカーサー・リバー）で採掘開始。英蘭石油大手のシェル、石炭子会社シェル・コールを英同業アングロ・アメリカンに売却すると発表。売却により調達した資金で露石油会社サハリン・エネルギーに出資、筆頭株主に。

6月

EDF子会社のロンドン・エレクトリシティー、ネット上で電力およびガスを販売するために英航空そのほかのヴァージン・グループと共同でヴァージン・エナジーを設立すると発表。

英で初めてのオンライン電力取引市場UK・パワー・イクスチェンジが開設。取り引き規模は全消費電力量の約20%程度との見

込み。

独政府と独電力業界、原子力発電所の廃止について合意。現政権発足時からの重要課題の一つであった原子力発電所の全廃に向けようやく道筋。

〔金融・証券・保険〕

1月

世界最大の金融グループ米シティグループ、英マーチャント・バンク、シュローダーズの投資銀行部門を買収すると発表。

仏大手銀行のソシエテ・ジェネラルと西BSC銀行、資産運用およびリテール部門での協力を柱とした事業提携を発表。

2月

米シティグループ、ポーランド第3位のワルシャワ貿易銀行の資本33%を買収することで同銀行の資本を所有する国営保険会社PZUと合意したと発表。これを受け、独コメルツバンクは買収からの撤退を表明。英第4位の銀行ナットウェスト、ロイヤル・バンク・オブ・スコットランド（RBS）による敵対的TOBに40%以上の株主が応じたことから、最終的にRBSの提案を受け入れると発表。新銀行はパークレーズを抜き英第3位に。

英保険のCGUとノーウィッチ・ユニオン、両社の合併を発表。合併後は損害保険で英最大手、生命保険で英第2位の規模に。

3月

スウェーデンの銀行持ち株会社メリタノルトバンケン、デンマーク第2位の銀行ユニダグマルクと合併すると発表、北欧最大の銀行に。

西BBVA銀行、メキシコ大手の金融機関バンコメルの株式30%を取得したと発表。ドイツ銀行とドレスナー銀行、合併で合意

したと発表（その後4月5日に破談）。
ロンドン証券取引所、株式会社化を臨時会
員総会で承認。
パリ、ブリュッセル、アムステルダム
の証券取引所が合併発表。株式時価
総額欧州第2位の取引所へ。2000年
9月から始動。

4月
英最大手HSBC銀行、仏商業銀行
（CCF）に対し友好的TOBを実施すると
発表。
ポルトガル商業銀行（BCP）バンコ・ピ
ント・ソト・メイヨール（BPSM）を買
収したと発表。ポルトガル最大の銀行に。
ドイツ銀行、ドレスナー銀行との合併中止
を発表。ドイツ銀行側がドレスナー子会社
の英投資銀行の売却を同社に迫ったことか
ら、ドレスナーが合併手続きを破棄。
欧州委、西ドイツ州立銀行への助成問題で、
連邦政府を欧州裁判所に提訴。
米銀行のチェース・マンハッタン、英ロ
バート・フレミング・ホールディングズを
買収すると発表。
HSBCと米メリル・リンチ、オンライン金
融取引を世界的に展開するため、合併会社
を設立すると発表。
日本の証券取引等監視委員会、証券取引法
違反によりクレディ・リヨネ証券ヨーロッ
パ・スイスAGに対し制裁措置をとるよう
金融監督庁に要請。

5月
ロンドン証券取引所、ドイツ取引所との合
併を発表。
BSCH銀行、総資産でメキシコ3位のセル
フィン銀行の買収を決定。
ミラノ証券取引所、増大する夜間のネット
取り引きに対応し、世界初の夜間取り引き
を開始。

6月
メキシコのバンコメール、BBVA銀行に
よる買収オファーの受け入れを決定。買収
価格は24億7,000万ドル（25億7,000万ユー
ロ）。バンコメールはBBVAの現地法人ブ
ロブルサとの合併により、メキシコ最大に。
不動産ローン英最大手ハリファックス、米
バンク・ワンからクレジット・カード部門
を買収。本業の利益率低下から業務の多角
化を意図。

〔流通・アパレル関連〕

1月
蘭流通のアホールド、アルゼンチンのブエ
ノスアイレス地域を基盤とするスーパー
マーケットチェーンのエコノの10店舗を買
収。
欧州委の競争担当委員、仏食品流通最大手
のカルフールと同6位のプロモデスの合併
認可を発表。これにより米ウォルマートに
次ぐ世界第2位の食品流通企業誕生が確実
に。
仏ファッションのモエ・ヘネシー・ルイ・
ヴィトン（LVMH）米免税品販売のマイ
アミ・クルーズライン・サービシーズを買
収したと発表。
仏化粧品のロレアル、アルゼンチン最大手
の化粧品イラングを買収したと発表。

2月
仏食品流通大手のカジノ、フィリピン食品
流通のユニワイドの買収を発表。
ホームセンター世界最大手の仏カストラマ、
ホームセンターの電子商取引では独最大手
のパウ・マーケットの買収を発表。
カジノ、電子商取引での提携を視野に入れ、
仏インターネット・プロバイダーのフリー
スピーに出資。
独流通老舗のテングエルマン、経営再建のた

め傘下のハイパーマーケット111店舗を売却する旨発表。

ボストン・コンサルティング・グループ、欧州の小売流通におけるオンライン販売額は全体の売上の0.2%と発表。米国の1.2%と比べると見劣りするが、市場の成長速度は99年が200%と米国の同140%よりも急速。カルフル、米流通第2位のシアーズおよび米コンピュータ・ソフトのオラクル、仕入れ部門での電子商取引共同子会社グローバル・ネット・エクスチェンジの設立を発表。仏化粧品のパルファ、米化粧品のカーソンおよび同社の南アフリカ子会社の買収計画を発表。

3月

カルフル、伊流通のグルッポGSスパの経営権取得を発表。これにより、同社は伊第2位の流通企業に。

アホールド、米食品流通第2位のUSフードサービスを買収すると発表。

4月

英流通マックス&スペンサー、マルチメディア分野における新製品およびサービスの開発を目的に、英トークキャスト(マルチメディア)資本の20%を買収。

アホールド、米インターネット食品販売のピーポッドを買収。買収額はピーポッドの年商に相当する7,300万ドル。

5月

西ラト第二副首相兼経済相、カルフルとプロモデスの合併に伴う両社のスペイン子会社プリカ(カルフル傘下)とコンチネンテ(プロモデス傘下)の合併に関し、41の店舗の切り離しを条件にこれを許可する旨発表。

6月

仏流通ルクレール、スロベニアに第1号店を出店。今後クロアチアなどへの進出も予定。

蘭衣料品流通C&A、英およびアイルランドの店舗109店の業績低迷を受け閉鎖を発表。閉鎖に伴う雇用喪失は4,800人。

〔運輸・その他サービス関連〕

1月

英国航空、南アフリカのコム・エアーの資本18.3%を買収したと発表。

2月

仏ガラスのサンゴバン、英建材流通大手のメイヤー・インターナショナルに対し友好的TOBを実施すると発表。

旅客周遊船事業のマレーシアのスター・クルーズと米カーニバル・コーポレーション、ノルウェーの同業NCLホールディングの買収をほぼ終了したと発表。

フィンランド製紙・パルプ大手のUPMキュンメネ、米同業チャンピオン・インターナショナルを買収すると発表。一方、米製紙インターナショナル・ペーパーも買収に名乗り。

フィンランド製紙・パルプ最大手のストラ・エンソ、米同業コンソリデーティッド・ペーパーズの買収を発表。世界一の紙・ペーパーボード生産者に。

3月

NCLホールディングの買収に参加していたカーニバル・コーポレーション、スター・クルーズとのNCLホールディングの共同買収から撤退を表明。スター・クルーズ単独で買収に。

4月

ノルウェー製紙のノルスク・スコーク、ニュージーランドの製紙フレッチャー・チャレンジ・ペーパーを買収すると発表。独第2位の旅行業者C&Nツーリスティック、英最大の旅行業者トムソン・トラベルに対し敵対的TOBを実施したと発表。独航空のルフトハンザと独郵便のドイツ・ポスト、両社がそれぞれ保有するDHL・インターナショナル（宅配便）の資本を統合し新たに宅配会社アエロロジックを設立すると発表。英建築資材のブルーサークル、ギリシャ最大のセメント製造ヘラクレスの買収に関し公正取引当局の許可を得たと発表。蘭KLM航空、伊アリタリア航空との提携を一方的に解消。当初計画されていた2002年4月の合併は破談に。

5月

UPMキュンメネ、チャンピオン・インターナショナルの買収から撤退を表明。争っていたインターナショナル・ペーパーが買収。欧州最大の観光・旅行会社、独プロイサーク、英同業トムソン・トラベルを買収することで同社経営陣・株主と合意したと発表。これにより、最初を買収に動き出していたC&Nツーリスティックは買収競争からの撤退を表明。

6月

米ホテルスターウッド・ホテルズ・アンド・リゾートが、仏アコール、英フォルテならびにヒルトンの3社間のジョイント・ベンチャー、インターネットサービスに参加することを表明。英国航空、伊国内航空市場に参入。ナショナル・ジェット・イタリアとフランチャイズの合意に調印。

EU

EUROPEAN UNION

6月

- 5日▶EU、ルクセンブルクで蔵相理事会開催。ギリシャが2001年1月にユーロに参加することを承認。
- 7日▶欧州委、インターネットを使った音楽やゲームソフトなどの商取引に対する付加価値税の課税方法を提案。課税方法は、販売業者がネット経由で販売した商品にかかる付加価値税をまとめて消費地の税当局に納税する、日米企業など販売企業が域外の場合はEUを代表する形で域内いずれか一国の税当局に納税する、などが柱。
- 8日▶欧州中央銀行（ECB）政策金利を0.5%引き上げ4.25%に決定。
- 13日▶欧州委、家電を中心に幅広い電子・電気製品の回収や再利用をメーカーなどに求めるリサイクル法案を発表。製品の種類に応じて重量の70～90%の再利用を義務付けるほか、カドミウムなど有害物質の製品への使用を2008年から原則禁止することを盛り込んだ。
- 13日▶EU、イスラエルと初の外相級合同会議開催。中東和平プロセスへの支援強化、経済交流促進などで声明文発表。EUは欧州の安全保証体制を強化する中で、中東問題を優先課題として取り組む必要があると判断。
- ▶EU、一般問題理事会開催。「欧州共通安保の強化策」と題する報告書案を採択。コソボ紛争のような地域紛争を想定し、将来の危機管理に欧州独自に対応できるよう体制を整備するのが狙いで、防衛能力の強化、EU域外国の参加容認、NATOとの協力強化に言及。
- 18日▶EU、蔵相理事会開催。議長国ポルトガルのモウラ蔵相、難航している非居住者の貯蓄・投資に対する利子課税改革の新提案を各国に提示。第一段階として各国が顧客情報を交換して居住先の国が総合課税する方式と一律源泉課税する方法のどちらかを選択、一定期間後に顧客情報交換方式に一本化する。
- 19～20日▶EU首脳会議開催（ポルトガル・サンタマリア・ダ・フェイラ）。2002年までに欧州レベルの情報通信基盤の整備を完了する「電子欧州行動計画（eEurope2002）」を採択。ギリシャのユーロ参加を正式決定、2001年1月から加盟する見通し。非居住者の投資・貯蓄の利子に課税することを柱とした共通税制の導入で基本合意。まず、顧客情報の提供を通じて居住先の国が総合課税として徴収する方法と一律に源泉徴収する方法を選択し、7年以内に情報提供方式に一本化する。年末までに法案の詳細を決めたうえで、2002年末までに施行する。
- 22日▶欧州委、加盟国間で国境を超えた送金をする場合、振り込み側と受け取り側の双方の銀行が手数料を徴収する「二重取り」の改善を加盟各国に勧告。ユーロ参加11カ国を対象に調査した結果、全体の25%で二重取りが見つかった。

たため。

- 26日▶EU・カナダ、首脳会議開催。WTO次期貿易交渉の早期開始に向けて共同作業を進めることで合意。EUの共通安全保障政策についてもカナダ側は域外国としてEU部隊に参加する意向を表明。コソボや東ティモールなど地域紛争に対して相互に協力することで合意。
- 27日▶欧州委、EU加盟国の全上場企業を対象に、2005年までに国際会計基準採用を義務付ける方針を決定。企業会計の透明化を通じ産業再編の動きを後押しし、域内企業の競争力を高める狙いがある。
- 28日▶EU、インドと初の首脳会談を開催。貿易・投資の拡大や産業協力、国際的なテロ防止など22分野で協調を推進することで合意。首脳会談を年1回定期的に開催することで決定。
- ▶欧州委、米長距離通信大手ワールドコムによるスプリント買収について、買収を認めない旨発表。欧州市場でインターネット接続事業のシェアが極端に高まり、EUの競争法に抵触すると判断。
- 29日▶EU、保健相理事会開催。たばこの紙箱に「マイルド」「ライト」といった表現を使用することを「誤解を与える」として禁止することを決定。2002年1月を目途に実施。

7月

- 3日▶プロディ欧州委委員長、フランスが7月からEUの議長国となったことを受けパリ訪問、シラク大統領、ジョスパン首相らと会談。
- 4日▶欧州委、EU各国通貨を両替する際の外国為替手数料を巡り、ベルギー、フィンランド、ポルトガル、アイルラ

ンドの4カ国の合計約120の金融機関が談合している疑いがあるとして各国の銀行業界に警告したと発表。10月上旬までに改善措置を報告するよう求めており、談合の事実を確認次第、各金融機関に罰金などの処分を科す考え。

- 10日▶EU、外相理事会開催。チェチェン問題で凍結していたロシアへの技術援助を再開することで基本合意。
- 11日▶プロディ欧州委委員長、中国の朱鎔基首相と会談。不法移民問題など国際的な犯罪に協力して対応していくことで合意。また中国が世界貿易機関(WTO)に早期加盟すべきとの立場を確認。
- 17日▶EU、蔵相理事会開催。EU議長国フランスのファビウス経済・財政・産業相はユーロ圏の政策調整強化のため新たにユーロ圏の蔵相をメンバーとする閣僚会合を設置する旨発表。政府累積債務削減、年金改革など財政政策の調整に向けての議論を進め、ユーロ安が続く市場の信認回復を狙う。証券市場などの政策統合を目指し作業部会を設置することで合意。
- 21日~23日▶プロディ欧州委委員長、九州・沖縄サミット出席のため来日。

英国

UNITED KINGDOM

6月

- 7日▶中銀、金融政策委員会で、主要政策金利(短期買いオペ金利)を6.0%に据え置くことを決定。
- 12日▶バイヤーズ貿易産業相、新車市場の競争促進命令の草案を発表。
- 21日▶中銀、6月の金融政策委員会議事録を公開。6対3で金利据え置きを決定したことが明らかに。
- 26日▶アハティサーリ・フィンランド前大統

領とラマポーザ前アフリカ民族会議事務局長、北アイルランドのカトリック系過激組織アイルランド共和軍(IRA)の武器庫を初検証したと発表。

27日▶プリティッシュ・テレコム、政府保有の同社株が売却され、民営化が完了した旨を明らかに。

7月

5日▶ハリファックス銀行、6月の住宅価格指数を発表。前月比0.4%減、前年同月比9.2%増。

▶政府、99年度の対英投資実績を発表。件数、雇用創出とも過去最高に。

6日▶中銀、金融政策委員会で、主要政策金利(短期買いオペ金利)を6.0%に据え置くことを決定。

8日▶ブラウン蔵相、蔵相会議出席のため来日。

12日▶国民統計局、6月の失業率を発表。3.8%と75年以来の低水準に。

12~14日▶クック外相来日。

13日▶宮崎において日英外相会談。

18日▶ブラウン蔵相、2001年度から3年間の包括的歳出見直し策を発表。

18日▶外務省、駐フィジー高等弁務官を召喚する旨発表。

19日▶中銀、7月の金融政策委員会議事録を公開。全会一致で金利据え置きを決定したことが明らかに。

20~23日▶ブレア首相、サミット出席のため来日。

フランス

FRANCE

6月

5日▶ファビウス経済・財政・産業相、次世代携帯電話(UMTS規格)の事業免許交付につき、免許数は4件とし資格審査を実施すると国民議会で発表。

7日▶医薬品卸組合連合(12社)が白書を公表。同効果であればより安価な薬の輸入を即刻許可すべきとし、見返りに医薬品の消費動向を把握する薬販売監視センターの設立を提案。

9日▶経済・財政・産業相、石油関連業界の代表者らとガソリンの販売価格について協議。

13日▶シラク大統領、アサド・シリア大統領の国葬に参列。

14日▶ピエレ産業担当閣外相、フランス・テレコムの基本料金引き上げ承認の代わりに、無料サービスの対象範囲の拡大を要求。

14~17日▶ブーテフリカ・アルジェリア大統領、訪仏。公式訪問は17年ぶり。

15日▶経済・財政・産業相、トムソン・マルチメディア(家電)の増資を発表。国の出資比率は50%以下に。

19日▶仏電力公社(EDF)風力、水力、太陽エネルギーなどを利用した再生可能エネルギー電力を現行料金より高い(グリーン)料金で供給することを検討していることを明らかに。

20日▶大統領任期を現行7年から5年へ短縮する内容の法案が国民議会(下院)で圧倒的多数で可決。

22日▶2000年4月の鉱工業生産(農業・エネルギー除く)前月比で0.2%減少、ただし前年同月比で5.7%増加。

29日▶視聴覚部門改革法案を国民議会(下院)で可決。

▶大統領任期短縮に関する憲法改正案を上院で可決。

7月

1日▶下半期のEU議長国に就任。

6日▶大統領任期短縮の是非を問う国民投票の開催日を9月24日に決定。

10日▶ジョスパン首相、インターネット促進

に関する措置を発表。加入者回線の開放については秋前に関連政令を公布、2001年1月から執行の予定。

▶競争評議会、年次報告書を公表。99年の同評議会による制裁措置は14件と、前年の32件を大きく下回る。

18日▶税関、2000年5月の貿易収支を124億フラン（19億ユーロ、速報値）と発表。

19日▶ユーロ全国評議会、ユーロ導入の準備作業について協議。

20日▶ジョスパン首相、コルシカ島地位改正案を提示。

25日▶エールフランスのニューヨーク行き超音速ジェット旅客機コンコルド、空港離陸直後に墜落。

ドイツ

GERMANY

6月

1日▶シュレーダー首相、米クリントン大統領と首脳会談。

2日▶クリントン大統領、欧州統合の功労者に送られるカール大帝賞を受賞するためアーヘンを訪問。

▶ベルリンで中道左派サミット開催。シュレーダー首相をはじめ、14カ国の中道左派政権首脳が出席。

3日▶中道左派サミット、市場経済は雇用や社会公平の実現に向け責任を果たすべきとの声明を発表し閉幕。

4日▶ベルリンでノーカーデー実施。

7日▶政府、連邦軍の全職場を女性に開放するべく、法改正を行うことを閣議決定。

8日▶連邦議会、コソボ自治州の国際治安部隊に参加している連邦軍部隊の派遣期間を1年延長することを承認。

9日▶シュレーダー首相、シラク大統領と首脳会談。安全保障問題を協議、EUの緊急展開部隊の創設に向け協力することで合意。

14日▶政府、連邦軍を今後数年間で7万人削減することを閣議決定。兵役も10ヵ月から9ヵ月に短縮。

▶ソニーの欧州での新拠点「ソニーセンター」、ベルリンに完成。

15日▶シュレーダー首相、ベルリンでロシアのプーチン大統領と会談。米本土ミサイル防衛（NMD）構想や欧州ミサイル防衛システムなどにつき協議。ロシアの対ドイツ債務削減問題についても意見交換。

▶シュレーダー首相、将来的に原発を廃止することで主要電力会社首脳と合意。

21日▶政府、緊縮型の2001年度（暦年）連邦予算を閣議決定。歳出は前年比1億マルク減の4,787億マルク、歳入は同33億増の4,326億マルク。

23日▶緑の党、ミュンスターで党大会開催。政府の原発廃止案を承認。

29日▶CDUの裏金疑惑を調査する連邦議会の特別調査委員会、コール前首相を証人喚問。献金の提供者名を明かさず。

30日▶シュレーダー首相、ベルリンで中国の朱鎔基首相と会談。中国のWTO加盟問題や朝鮮半島情勢につき協議。また、中国でのリニアモーターカー導入に向け、調査に着手することで合意。

7月

6日▶連邦議会、ナチス強制労働に対する補償を実施する法案を可決。政府と主要企業が補償金を出資。

▶CDUの裏金疑惑を調査する特別調査委員会、コール前首相を2回目の証人喚問。改めて疑惑を否定。

7日▶ベルリン地方裁判所、旧東ドイツ社会主義統一党の幹部3人に無罪判決。3人は旧東ドイツ時代、旧西ドイツに逃亡を図った市民への射殺命令に関与したとして殺人罪で起訴されていたもの。

- 10日▶シュレーダー首相、ドイツを公式訪問したイランのハタミ大統領とベルリンで会談。両国の関係拡大について協議。
- 14日▶連邦参議院、税制改革案を可決。法人税は2001年に25%、所得税の最高税率は段階的に引き下げ、2005年までに43%とする。キャピタル・ゲイン課税も2001年から撤廃。
- ▶連邦参議院、EU域外からの情報技術(IT)専門家受け入れに関する法案を可決。8月1日から施行。
- 17日▶政府と主要企業、米国のユダヤ人団体や東欧各国政府などの被害者側との合意文書に調印。
- 25日▶ハノーバー万博、日本デーを開催。
- ▶シュレーダー首相、ドイツ人観光客が犠牲となったコンコルド墜落事故について、「驚くべき悲報だ」との声明を発表。

イタリア

ITALY

6月

- 2日▶フランス警察当局、78年にアルド・モロ元イタリア首相を暗殺したとして国際手配されていた伊極左ゲリラ「赤い旅団」のアルパロ・ロイアコノ容疑者をコルシカ島で逮捕。
- 5日▶アマート首相、公式訪問中のロシアのプーチン大統領と会談。欧州安全保障、ユーゴ情勢などにつき協議。
- 14日▶下院、徴兵制廃止法案を圧倒的多数で可決。法案では、徴兵制を2006年までに段階的に廃止。
- 27日▶中道左派の9政党、「イタリアのためのオリーブの木連合」として新たな連合を形成。次期総選挙に向けイメージを一新。
- 29日▶政府、4ヵ年経済財政計画(DPEF)を承認。2001年のGDP成

- 長率を2.9%、失業率を9.9%と予測。
- 30日▶政府、産業復興公社(IRI)を清算。IRI保有株は国庫省に移管。

7月

- 6日▶アマート首相、伊訪問中の中国の朱鎔基首相と会談。米本土ミサイル防衛(NMD)構想への懸念を表明。EU域内の不法移民対策の強化で一致。
- 15日▶パレルモの地方検察局、アンドレオッティ元首相に対するマフィア組織関与を無罪とした99年10月の第1審判決を不当と判断、予備判事に控訴を請求。
- 22日▶オーストリアのハイダー自由党前党首、ベネチアを訪問。左派グループがデモ。

オランダ

NETHERLANDS

7月

- 4日▶コック首相、訪蘭中の中国の朱鎔基首相と会談。
- 11日▶欧州委、オランダ系銀行大手フォルティス銀行とインターネット・プロバイダーのプラネットインターネットによる合併事業を承認。
- 18日▶インターネット・プロバイダーのチェロ・ブロードバンドと米エキサイト・アットホーム、国際事業部門を統合し新会社エキサイト・チェロの発足すると発表。

ベルギー

BELGIUM

6月

- 8日▶電気通信省、次世代携帯電話(UMTS規格)の事業免許交付を競争入札で実施する旨発表。

7月

- 10~12日▶中国の朱鎔基首相、公式訪問。ア

ルベール 世国王、ソナラ・EU共通
外交・安全保障政策上級代表らと会談。

デンマーク

DENMARK

6月

8日▶中銀、主要政策金利の短期買いオペ金利を0.6ポイント引き上げ、4.7%にすることを決定、9日から実施。

7月

1日▶デンマーク・スウェーデン間にオーレスン橋開通。

7日▶通貨統合参加にかかわる国民の意識調査（ピュアセン紙とグリーンズ・アナリユースインスティテュット社の共同調査）の結果発表。反対派が初めて50%に上る。

13日▶格付会社フィッチ、デンマークの外貨建て長期債務格付けをAAプラスに据え置く旨発表。

アイルランド

IRELAND

6月

29日▶労働党、最近のインフレなどを理由に、内閣不信任案を下院に提出。

30日▶下院、内閣信任決議を可決。

7月

18日▶中央統計局、6月の消費者物価上昇率を5.5%と発表。過去15年間で最高の水準に。

スペイン

SPAIN

6月

2日▶労働省、99年第1四半期（1～3月）の失業率は16.97%に低下と発表。

8日▶アスナール首相、政府と非合法組織

「バスク祖国と自由」（ETA）が直接交渉したことを明らかに。

13日▶統一地方選挙実施。与党民衆党が過半数議席を確保。

7月

1日▶マドリード証券取引所、リオデジャネイロ証券取引所と業務提携で合意。銘柄の情報交換が主体。

2日▶ラト経済財政相、インフレ率は今後数ヵ月以内に鎮静化との見通しと発表。

18日▶アスナール首相、シリア、アンマンおよびバイルートなどの中東諸国を歴訪。

21日▶憲法裁判所、ETA関係者の実刑破棄、即時釈放。和平への機運高まる。

ポルトガル

PORTUGAL

6月

3日▶シマン国防相、軍事情報機関に関する報告書の内容が漏洩した責任を問われ辞任。

7日～10日▶ブラジルのサンパウロで開かれたブラジル住宅展に、ポルトガルの家具企業32社が参加。

18日▶西BSCH（銀行）によるシャンパリマウド金融グループへの出資について、政府は承認を拒否。

31日▶EU議長国としての任期終了。

7月

6日▶農業省、欧州委による牛の禁輸期間延期措置に抗議。

12日▶大統領、今秋の総選挙投票日を10月10日と発表。

16日▶東ティモールの住民投票にかかわるインドネシアとの高官協議が終了。投票結果判明後の治安維持が焦点に。

▶欧州委、BSCHによるシャンパリマウド金融グループへの出資問題で、政府

の干渉を撤回するよう勧告。政府は態度を硬化。

29日▶中銀の年間報告書によると、99年の外国直接投資受け入れ額は1,040億エスクード（GDPの0.5%）で、90年代最低額を記録。

ギリシャ

GREECE

6月

8日▶在ギリシャ英国大使館の駐在武官、アテネで銃殺。極左組織の犯行の可能性大。

19日▶EU蔵相理事会、ユーロとドラクマの交換レートを決定。1ユーロ = 340.75ドラクマ。

▶EU首脳会議、ギリシャの通貨統合参加を承認。2001年1月1日からユーロ導入。

28日▶中銀、金利の引き下げを発表。14ヵ日物預入金利を8.75%から8.25%に。

7月

4日▶欧州司法裁判所、ギリシャのクレタ島での廃棄物処理が、司法裁の判決に従っていないとして、罰金の支払いを要求。罰金額は安全対策が講じられるまで1日につき2万ユーロ。

5日▶パパンドニウ蔵相兼国家経済相、オリンピック航空の株式を過半数売却する旨発表。ただし、同社の経営権は政府が維持する方針。

7日▶ツォハツォプロス国防相、ロシアでプーチン大統領と会談。国防相、米本土ミサイル防衛（NMD）構想に懸念を表明。

▶欧州委、ギリシャとトルコの間パイプラインを建設するための作業部会を発足。

15日▶雨不足と高温で発生した国内各地の山

火事、深刻な状況に。付近の住民は避難。

オーストリア

AUSTRIA

6月

23日▶環境保護団体、チロル州のブレンナー峠高速道路でデモ。政府、黙認。

29日▶主要紙、欧州人権裁判所における「賢人委員会」の設置を報道。同委員会はオーストリアの人権状況の検証に基づき、同国への制裁を見直すというもの。

7月

4日▶連立政権、EUによる制裁が解除されなければ、2000年秋に制裁の是非を問う国民投票を実施することで合意。

10日▶トブリッツ湖で行われていたナチスの「隠し財産」探査終了。財宝は発見できず。

12日▶欧州人権裁判所、オーストリアの人権状況を調査する「賢人委員会」のメンバーを指名。アハティサーリ前フィンランド大統領、オレハ元スペイン外相、ドイツ・マックスプランク研究所のフロワイン教授の3名。

スウェーデン

SWEDEN

6月

4日▶ペーション首相、中東を訪問し、イスラエルのバラク首相、パレスチナ自治政府のアラファト議長と会談。

20日▶ボルボ、ルノーとトラック部門で提携するための最終合意書に調印。

26日▶豊田自動織機製作所、屋内型搬送機機大手BTインダストリーズの子会社化を完了。

30日▶ボルボ、上海で中国自動車メーカー、上海汽車会社と市内運航用バスの製造

・販売を行う合併会社を設立することで合意。

7月

12日▶アナン国連事務総長、中東のゴラン高原に展開している国連兵力引き離し監視軍（UNDOF）の司令官にポー・ランカー少将を任命。8月1日付で就任。

フィンランド

FINLAND

6月

7日▶インターネット・セキュリティー・ソフトウェア開発のSSHコミュニケーションズ・セキュリティー、日本法人の設立を発表。

23日▶ノキア、韓国のテルソン・エレクトロニクスと提携し、韓国でCDMA方式の携帯電話の製造・開発などに取り組むことを発表。

7月

11日▶外務省、保険会社連盟の要請を受け、ロシア政府あてに旅行保険規則の撤廃を要求。

19日▶大蔵省、2001年の予算案を発表。給与

所得者に対する60億マルカの減税案が話題に。

スイス

SWITZERLAND

6月

15日▶中銀、主要政策金利（3ヵ月物銀行間取引金利）を0.5%引き上げ。同金利の誘導目標圏を3～4%に。

29日▶政府、国連加盟に向けた協議の開始を発表。

7月

10日▶スイス証取、英国の電子証券取引所と提携し、欧州優良銘柄を取り引きする単一市場の立ち上げを発表。

ノルウェー

NORWAY

6月

13日▶アクセルセン石油・エネルギー相、メキシコのテジェス・エネルギー相とオスロで会談。

14日▶中銀、対中銀預金金利、対市中銀行翌日物貸出金利を0.5ポイント引き上げ、それぞれ、6.25%、8.25%とすることを決定、15日から実施。

主要経済指標

	英国			フランス			ドイツ			イタリア		
	実質GDP成長率	消費者物価上昇率	失業率	実質GDP成長率	消費者物価上昇率	失業率	実質GDP成長率	消費者物価上昇率	失業率	実質GDP成長率	消費者物価上昇率	失業率
1994年	4.4	2.3	9.3	2.7	1.8	12.4	2.3	2.7	9.6	2.2	3.9	11.1
95年	2.8	2.9	8.0	2.1	1.8	11.8	1.7	1.7	9.4	2.9	5.4	11.6
96年	2.6	3.0	7.2	1.5	1.7	12.3	0.8	1.4	10.4	0.9	3.9	11.6
97年	3.5	2.8	5.5	2.0	1.2	12.5	1.5	1.9	11.4	1.5	1.7	11.7
98年	2.6	2.6	4.7	3.2	0.7	11.9	2.2	1.0	11.1	1.3	1.8	11.8
99年	2.1	2.3	4.3	2.9	0.5	11.2	1.5	-	-	1.4	1.6	11.4
1999年 1～3月	1.6	2.5	4.5	*0.4	-	-	0.8	-	-	0.8	1.3	11.9
4～6月	1.7	2.3	4.4	*0.8	-	-	1.3	-	-	0.8	1.6	11.7
7～9月	2.3	2.2	4.2	*1.0	-	-	1.5	-	-	1.2	1.8	11.1
10～12月	2.8	2.2	4.1	*0.8	-	-	2.3	-	-	2.1	2.1	11.1
2000年 1～3月	3.0	2.1	4.0	*0.7	-	-	3.3	-	-	3.0	2.4	11.4
4～6月	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	10.8
1999年 5月	-	2.1	4.4	-	0.4	11.4	-	0.4	10.2	-	1.7	-
6月	-	2.2	4.4	-	0.3	11.3	-	0.4	10.1	-	1.6	-
7月	-	2.2	4.3	-	0.4	11.2	-	0.6	10.3	-	1.8	-
8月	-	2.1	4.2	-	0.5	11.3	-	0.7	10.3	-	1.8	-
9月	-	2.1	4.2	-	0.7	11.1	-	0.7	10.1	-	1.8	-
10月	-	2.2	4.2	-	0.8	11.0	-	0.8	9.9	-	2.1	-
11月	-	2.2	4.1	-	0.9	10.8	-	1.0	10.0	-	2.1	-
12月	-	2.2	4.1	-	1.3	10.6	-	1.2	10.3	-	2.1	-
2000年 1月	-	2.1	4.0	-	1.6	10.5	-	1.6	11.0	-	2.2	-
2月	-	2.2	4.0	-	1.4	10.2	-	1.8	10.9	-	2.4	-
3月	-	2.0	4.0	-	1.5	10.0	-	1.9	10.6	-	2.5	-
4月	-	1.9	3.9	-	1.3	9.9	-	1.5	9.8	-	2.3	-
5月	-	2.0	3.9	-	1.5	9.8	-	1.4	9.3	-	2.5	-
6月	-	-	-	-	1.7	-	-	-	-	-	-	-

	スペイン			ポルトガル			ギリシャ			オランダ		
	実質GDP成長率	消費者物価上昇率	失業率	実質GDP成長率	消費者物価上昇率	失業率	実質GDP成長率	消費者物価上昇率	失業率	実質GDP成長率	消費者物価上昇率	失業率
1994年	2.3	4.7	24.2	0.8	5.2	6.9	1.5	10.9	9.6	3.2	2.7	7.5
95年	2.7	4.7	22.9	1.9	4.2	7.3	2.0	8.9	10.0	2.3	2.0	7.0
96年	2.3	3.6	22.2	3.0	3.1	7.3	2.6	8.2	9.8	3.1	1.4	6.6
97年	3.8	2.0	20.8	3.6	2.2	6.7	3.2	5.5	10.3	3.6	2.2	5.5
98年	4.0	1.8	18.8	3.9	2.8	5.0	3.5	4.8	9.9	3.7	2.0	4.1
99年	3.7	2.3	15.9	3.1	2.5	4.4	3.5	-	-	3.6	2.2	3.2
1999年 1～3月	3.6	1.8	17.0	} 2.8	2.8	4.8	-	-	-	3.0	2.2	3.7
4～6月	3.7	2.3	15.6		2.5	4.5	-	-	-	3.1	2.2	3.1
7～9月	3.8	2.4	15.4		2.0	4.2	-	-	-	3.6	2.3	3.1
10～12月	3.9	2.7	15.4		2.0	4.1	-	-	-	4.6	2.1	2.9
2000年 1～3月	4.1	2.9	15.0	-	1.8	4.4	-	-	-	4.2	2.0	3.0
4～6月	-	3.2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
1999年 5月	-	2.2	-	-	2.3	-	-	2.4	-	-	2.3	3.1
6月	-	2.2	-	-	2.3	-	-	2.1	-	-	2.3	3.0
7月	-	2.2	-	-	2.1	-	-	2.1	-	-	2.1	3.1
8月	-	2.4	-	-	1.9	-	-	2.0	-	-	2.6	3.1
9月	-	2.5	-	-	2.0	-	-	2.0	-	-	2.2	3.0
10月	-	2.5	-	-	2.0	-	-	2.2	-	-	2.1	3.0
11月	-	2.7	-	-	2.0	-	-	2.6	-	-	2.2	2.7
12月	-	2.9	-	-	2.0	-	-	2.7	-	-	2.2	2.9
2000年 1月	-	2.9	-	-	2.1	-	-	2.6	-	-	2.0	2.9
2月	-	3.0	-	-	1.8	-	-	2.9	-	-	2.0	3.1
3月	-	2.9	-	-	1.5	-	-	3.1	-	-	1.9	2.9
4月	-	3.0	-	-	2.1	-	-	2.6	-	-	1.9	2.8
5月	-	3.1	-	-	2.6	-	-	2.9	-	-	2.4	-
6月	-	3.4	-	-	-	-	-	2.7	-	-	-	-

1) GDP成長率は前年比および前年同期比 *は前期比 は推定値
 2) 消費者物価上昇率は前年比、前年同期比および前年同月比
 3) ポルトガルの実質GDP成長率・四半期の値は、99年より半期（1月～6月、7月～12月）平均値
 資料：各国統計による。ドイツのGDP成長率は99年4月よりEU基準に変更。

ベルギー			ルクセンブルク			デンマーク			アイルランド			オーストリア		
実質GDP成長率	消費者物価上昇率	失業率	実質GDP成長率	消費者物価上昇率	失業率	実質GDP成長率	消費者物価上昇率	失業率	実質GDP成長率	消費者物価上昇率	失業率	実質GDP成長率	消費者物価上昇率	失業率
2.4	2.4	13.9	9.1	2.2	2.6	5.5	n.a.	7.2	5.5	2.4	14.1	2.4	3.0	6.5
2.3	1.5	14.1	4.1	1.9	2.9	2.8	n.a.	6.8	8.3	2.5	12.1	1.7	2.2	6.6
0.9	2.1	13.8	5.3	1.4	3.3	2.5	2.0	5.6	7.7	1.6	11.5	2.0	1.9	7.0
3.2	1.6	13.3	7.5	1.4	3.7	3.1	1.9	5.2	10.7	1.5	9.8	1.2	1.3	7.1
2.9	1.0	12.6	7.5	1.0	3.3	2.5	1.3	5.2	8.9	2.4	7.4	2.9	0.9	7.2
2.5	1.1	11.7	-	1.0	3.1	1.7	2.1	4.5	-	3.4	5.6	2.2	0.6	6.7
-	-	-	-	-	-	0.6	1.4	5.4	8.8	-	6.0	1.3	0.5	8.5
-	-	-	-	-	-	2.3	1.7	5.3	8.1	-	5.7	1.2	0.4	6.2
-	-	-	-	-	-	1.4	2.3	5.1	11.0	-	5.5	2.8	0.5	5.3
-	-	-	-	-	-	2.5	2.8	4.9	-	-	5.1	3.2	1.0	6.6
-	-	-	-	-	-	1.7	2.9	4.9	-	-	-	-	1.6	7.7
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2.1	5.3
-	0.8	11.0	-	1.2	3.0	-	1.6	5.3	-	0.5	5.8	-	0.5	6.1
-	0.7	10.9	-	1.2	2.9	-	1.9	5.2	-	0.3	5.7	-	0.4	5.5
-	0.7	12.0	-	0.2	2.9	-	2.0	5.1	-	0.4	5.6	-	0.4	5.3
-	0.9	12.7	-	1.3	2.9	-	2.4	5.2	-	0.6	5.5	-	0.5	5.3
-	1.2	12.2	-	1.7	3.1	-	2.4	5.0	-	0.4	5.4	-	0.5	5.4
-	1.3	11.8	-	1.9	3.1	-	2.6	4.9	-	0.1	5.2	-	0.8	5.8
-	1.5	11.3	-	1.9	3.1	-	2.7	4.8	-	0.2	5.1	-	0.8	6.6
-	1.9	11.3	-	2.4	3.1	-	3.1	4.9	-	1.1	5.0	-	1.4	7.3
-	1.8	11.3	-	3.2	3.3	-	2.8	5.0	-	0.2	4.9	-	1.2	8.4
-	2.0	11.0	-	2.7	3.2	-	2.8	4.8	-	0.8	4.9	-	1.7	8.0
-	2.3	10.6	-	2.8	3.1	-	3.0	4.8	-	0.6	4.7	-	1.9	6.6
-	2.0	10.6	-	2.7	2.9	-	2.9	4.7	-	0.7	4.7	-	1.9	5.9
-	2.2	10.1	-	2.6	-	-	2.8	4.7	-	0.7	4.6	-	1.8	5.3
-	2.8	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2.7	4.7

スウェーデン			フィンランド			スイス			ノルウェー			アイスランド		
実質GDP成長率	消費者物価上昇率	失業率	実質GDP成長率	消費者物価上昇率	失業率	実質GDP成長率	消費者物価上昇率	失業率	実質GDP成長率	消費者物価上昇率	失業率	実質GDP成長率	消費者物価上昇率	失業率
3.3	2.2	8.0	4.5	1.1	16.6	1.0	0.9	4.7	5.7	1.4	5.4	2.0	1.7	4.7
3.9	2.5	7.7	4.0	1.0	15.4	0.8	1.8	4.2	3.7	2.4	4.9	3.2	1.7	5.0
1.3	0.5	8.1	4.1	0.6	14.6	0.0	0.8	4.7	4.8	1.3	4.9	4.9	2.3	4.4
1.8	0.5	8.0	5.6	1.2	12.7	1.7	0.5	5.2	3.5	2.6	4.1	4.5	1.8	3.9
2.9	0.1	6.5	4.9	1.4	11.4	2.1	0.0	3.9	2.0	2.2	3.2	5.0	1.9	2.8
3.8	1.2	5.6	3.5	1.2	10.2	1.7	0.8	2.7	0.8	2.3	3.2	4.4	3.4	1.9
4.5	0.1	5.7	2.7	0.7	10.9	1.0	0.3	3.3	0.8	2.3	3.1	-	1.4	2.4
4.1	0.2	5.4	3.4	1.2	11.7	1.1	0.6	2.7	0.9	2.5	3.3	-	1.9	2.3
4.1	0.7	6.0	2.8	1.1	8.9	1.6	1.2	2.4	0.7	2.3	3.2	-	4.1	1.9
3.8	1.1	5.2	3.5	1.7	9.3	3.0	1.7	2.3	0.9	2.0	3.4	-	5.3	1.6
-	0.8	5.4	5.2	2.7	11.0	3.4	-	-	1.0	2.9	3.9	-	5.8	1.8
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2.9	-	-	-	-
-	0.2	4.9	-	1.4	13.3	-	0.6	2.7	-	2.5	3.3	-	2.0	-
-	0.4	5.9	-	1.1	10.3	-	0.6	2.6	-	2.4	3.4	-	1.9	-
-	0.2	6.4	-	1.2	8.6	-	0.7	2.5	-	1.9	3.3	-	3.2	-
-	0.7	6.1	-	1.1	9.0	-	0.9	2.4	-	1.9	3.3	-	4.1	-
-	1.0	5.5	-	1.1	9.1	-	1.2	2.3	-	2.1	3.1	-	4.9	-
-	0.9	5.2	-	1.3	9.5	-	1.2	2.3	-	2.5	3.2	-	5.3	-
-	0.9	5.2	-	1.6	9.4	-	1.3	2.4	-	2.8	3.3	-	5.0	-
-	1.3	5.3	-	2.0	9.1	-	1.7	2.5	-	2.8	3.7	-	5.6	-
-	0.5	5.7	-	2.2	10.6	-	1.6	2.6	-	2.9	3.6	-	5.8	-
-	0.9	5.4	-	2.7	11.3	-	1.6	2.4	-	3.2	3.8	-	5.6	-
-	1.0	5.1	-	3.1	11.2	-	1.5	2.3	-	2.5	4.0	-	5.9	-
-	0.9	4.7	-	2.7	11.0	-	1.4	2.1	-	2.6	3.6	-	5.0	-
-	-	-	-	2.9	11.9	-	1.6	1.9	-	2.8	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	1.9	1.8	-	3.3	-	-	-	-

注1：97年1月からのオーストリアの消費者物価上昇率は、調整品目・方法をEU基準に合わせるとともに96年=100としたCPIに基づく新統計。

注2：アイルランドの実質GDP成長率は、96年よりCentral Statistics Office統計値。月別消費者物価上昇率は前月比。

注3：デンマークの失業率は99年10月よりEU基準に変更。

2000年8月1日現在

国名	通貨	略号	交換レート	備考
ユーロ圏11カ国	ユーロ	EUR	102.98	
フランス	仏フラン	F.F.R.	15.70	6.55957
ドイツ	独マルク	D.M.	52.65	1.95583
イタリア	伊リラ	LIT.	5.32注2	1.936.27
オランダ	オランダ・ギルダー	D.G.L.	46.73	2.20371
ベルギー	ベルギー・フラン	B.F.R.	255.25注2	40.3399
スペイン	スペイン・ペセタ	S.PESETA	61.89注2	166.386
ポルトガル	ポルトガル・エスクード	P.ESC	0.52	200.482
アイルランド	アイルランド・ポンド	IRELAND £	130.75	0.787564
オーストリア	オーストリア・シリング	A.SCH.	7.48	13.7603
フィンランド	フィンランド・マルカ	MARKKA	17.32	5.94573
英国	英ポンド	STG.£	167.73	
デンマーク	デンマーク・クローネ	D.K.R.	13.91	
ギリシャ	ドラクマ	DR.	0.30	
スイス	スイス・フラン	S.F.R.	66.50	
スウェーデン	スウェーデン・クローネ	S.K.R.	12.36	
ノルウェー	ノルウェー・クローネ	N.K.R.	12.66	
アイスランド	アイスランド・クローネ	I.K.R.	1.40	

注：1) 交換レートは、現地通貨当たりの円貨額（売り相場）を表示。

ユーロ圏11カ国の備考欄は、1 EURに対する各国通貨の交換レート。

2) イタリア、ベルギー、スペインはそれぞれ100LIT、100B.F.R.、100S.PESETA当たりの円貨額。

出所：東京三菱銀行EXCHANGE QUOTATIONS (Opening)、ただしギリシャ、アイスランドはFINANCIAL TIMES ホームページ“FT.com”による8月1日現在のレート。

JETRO ユーロトレンド

2000年8月号 (NO.42) 2000年8月15日発行

発行所 日本貿易振興会 海外経済情報センター海外調査部

〒105-8466 東京都港区虎ノ門2-2-5 電話03(3582)5569 FAX03(3589)3419

本会の許可なく無断転載および複製を禁じます。

本誌掲載の論文・論旨は、必ずしも本会の公式見解ではないこととお断りします。