

ルノー、プジョーに見る

## 「変化と不変」の企業改革とは何か

仏企業は、伝統的経営のスタイルはきちつと残している。国有企業時代、倒産寸前だったルノーに改革の本質を読む。

かめい かつゆき  
亀井 克之

(関西大学総合情報学部助教授)

カルロス・ゴーン氏がわずか2年で日産自動車の自動車部門有利子負債をゼロにしたことから注目される仏の自動車メーカー、ルノーは、かつて国有企業だった。業績が落ち込み、企業改革を行うため、1996年に民営化。その後、グローバル化を始め、99年3月に日産と提携、さらに、2000年9月には韓国のサムスン・モーターズを買収した。いわば、仏大企業の改革成功例である。歴史をたどってみよう。

第2次大戦中の占領下での対独協力で罪に問われ、45年に国有化されたルノーは、政府の産業保護育成政策の下、戦後仏を代表する企業として成長を遂げた。しかし、80年代初めに頻発した労働争議や構造的な赤字体質などから、84年ごろには倒産寸前の経営危機に瀕した。このときは、人員削減、多角化戦略の破棄、北米市場からの完全撤退などにより危機を脱し、87年に黒字転換した。しかし、自動車業界は90年代に入り、

グローバル競争が激化。競争を生き抜くため、本格的な自動車メーカーのM&A(合併・買収)が活発化するなか、93年、ルノーはスウェーデンのボルボとの大合併計画を発表した。しかし、障害

があった。ボルボの株主総会で、ルノーが国有企業であることを理由に、合併計画が拒絶されたのである。これを受け、ルノーは94年から国家保有株式の一般公開を開始し、民営化作業に着手した。ただ、手遅れだった。国有企業時代の高コスト体質から抜け出せないルノーは世界市場で競争力を失い、96年に10年ぶりに再び赤字に転落してしまった。

コスト削減が至上命題となったルノーの経営立て直し役として、タイヤメーカーのミシユラン北米CEO(最高経営責任者)からヘッドハントされ、96年、上席副社長に抜擢されたのが、ゴーン氏である。

97年にベルギーのビルボルド工場を閉鎖、仏国内27000人の人員削減を断行するなど、ゴーン氏は国有企業時代の名残の購買コストや低労働生産性といった高コスト体質を一掃し、ルノーはわずか1年で黒字に復帰する。その後、欧州業界初の中

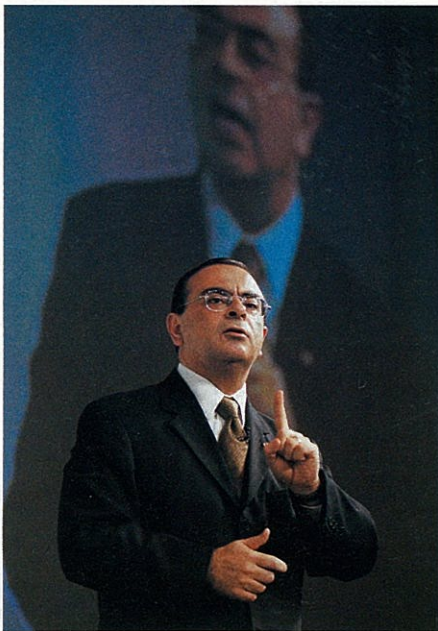
こうした特徴の下、仏における最近の企業統治改革議論をみると、国の経済全体の中長期的な成長、利害関係者総体の利益重視といった点は、フランス型の優れた点として今後も維持する方針である。一方、経営チェックの形骸化については、米国流の企業統治改革手法を一部採用する形で改良する必要があると認識されている。

日本に近い

仏企業統治

おおよま はるひさ  
大山 陽久  
(日本銀行パリ事務所長)

フランスの企業統治メカニズムは、①監査役会を置かない取締役会による二元的構造、②取締役会長と代表執行役を兼任する企業トップ(PDG)に権限が集中、③株主総会で選任された監査役が株主に代わって業務・会計を監査、といった点の特徴とする。すなわち、形式的には、米国によく似たシステムである。しかし、仏の企業統治の「実態」は、むしろ日本の企業統治と似た点が少なくない。具体的には、①企業トップの権限は米国よりも一段と強力で、取締役会や監査役の経営監視機能は形骸化、②企業の多くが少数の大株主に保有されてきたという伝統的な資本構造もあって、米国のような株主重視型ではなく利害関係者重視型、③金融市場が果たす経営監視の役割はあまり重要視されていない、④短期的な企業収益最大化ではなく、より中長期的な企業の成長・業務の継続性を重視、などである。



ルノー、日産を復活させた「ゴーン」日産自動車社長

型ミニバン、メガニュー・セニックに代表される独創的なモデル開発力を軸に一気に業績を向上させ、日産との提携に代表されるグローバル展開へと至ったのである。

ルノーとともに仏の総合自動車メーカーの両翼を担うPSAプロジョー・シトロエンは、現在も、プロジョー家が株式の25%を所有し、監査役会の要職に就くなど、伝統的な家族的経営を残す。PSAは、97年に就任したフォルス会長が改革を断行し、大躍進を遂げた。98年の生産システム改革は、76年にプロジョーがシトロエンを吸収合併した後、20年を経てもなお不十分だった両者間の生産システム統合である。その結果、1工場での両ブランド車の混流生産、部品の共通化、プラットフォーム(車台)の集約などが実現した。ルノー、PSAが完全にグローバルスタンダード企業になったかという点、実はそうではない。ルノーはまだ26%の株式を国が保有。PSAはオーナー企業の要素を持っている。グローバル競争時代に対応して、効率経営など必要な改革は行うものの、これまでの伝統的経営の良さを捨て去るわけではないのだ。

## 改革と不変

仏大企業は、第2次大戦後の復興

期にその一部が国有化されていたが、81年に誕生したミッテラン社会党政権下で、残る大部分の企業も国有化された。しかし、大きな政府を標榜する社会党政権の社会主義的経済政策はやがて行き詰まり、83年に仏経済は緊縮財政への歴史的転換を遂げた。そして、86年に現大統領のシラク保守内閣が誕生すると国有企業の民営化が始まった。88年の第2次ミッテラン社会党政権下で一時期中断されるが、93年にバラデュール保守内閣が誕生して再び民営化が推進されるに至った。民営化に伴って国家の株式保有比率が低下し、また市場を通じた直接金融へと資金調達がシフト、アングロサクソン系の年金基金を中心とする海外機関投資家が増加したことなどにより、国家主導的経営色が薄まり、市場・投資家の意向が仏の企業経営に大きな影響を及ぼすようになった。

欧州連合(EU)の統合市場の下では国家による国内産業の保護はもはや許されず、グローバル化やユーロ導入といった経営環境激変を生き抜くため、国内大型M&Aばかりでなく、外国企業に対するM&Aも活発化した。97年に誕生したジョスバン社会党内閣時代の仏経済の好調にも支えられて、仏企業はコスト構造を大幅に改善して国際競争力を増強しグローバル化を推進した。

## 超エリート教育 カルロス・ゴーン流のルーツ

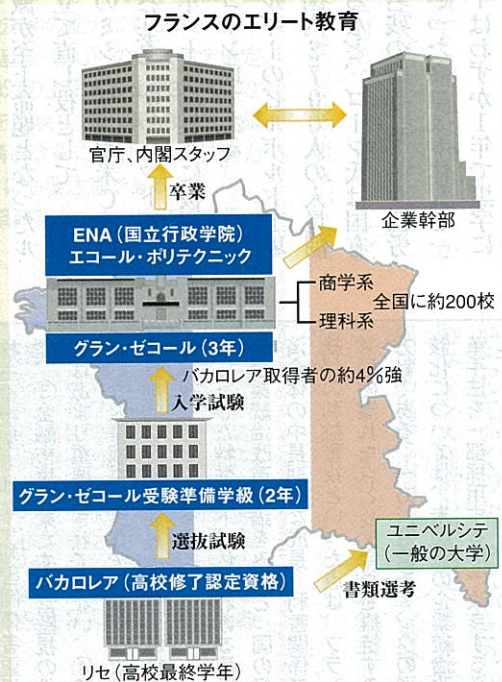
フランス革命記念日(7月14日)のバリ・シャンゼリゼ通り。毎年恒例の軍事パレードで先頭を切って行進する制服の団がある。ナポレオンの時代に創設された名門校エコール・ポリテクニク(通称「X」)の学生である。フランスには、バカロレア(高校修了認定資格)取得後に書類選考で進学できる一般の大学とは別に、グラン・ゼコールというフランス独自の超エリート教育システムが存在する。ENA(国立行政学院)と並んでエコール・ポリテクニク(理工科学校)は、グラン・ゼコールの最高峰に位置する。優先順位をつけて難局を論理的に解決していくカルロス・ゴーン日産自動車社長の思考・行動法のルーツを、彼が「X」で受けた理数を中心とする徹底したエリート教育に見出すことができる。

「X」志望者は高校卒業後、専門予備学級で2年間、猛烈な受験勉強に励む。

「X」の入試の1次試験は各3時間に及ぶ数学・物理・化学などの筆記試験で、2次試験は口頭試問である。2次試験合格者は定員の2倍の約800人。3次試験は、健全な精神は健全な肉体に宿るという信条に基づくスポーツテストである。こうした難関を突破して入学した学生は、ナポレオン以来の伝統で、まず1年間軍事教練を受ける。その後2年間、パリ南部の全寮制キャンパスで教育を受ける。

「X」の卒業生は、企業や官庁に幹部候補生として採用され、エリート・コースを歩むことが保証されている。ゴーン氏の場合、「X」を経てさらに理系グラン・ゼコールであるエコール・デ・ミーヌ(鉱業学校)を卒業し、ミシュランから採用の勧誘を受けたとき、あえて工場現場での勤務を選択した。現場の声を重視するゴーン氏のスタイルのルーツはここにある。

(亀井克之)



● 仏企業の伝統的な特徴は、①グラン・ゼコールというフランス特有の超エリート学校出身者によって、政官財のトップ層が占められていること、②プレジダン・ディレクトゥール・ジェネラルと呼ばれる取締役会会長兼業務執行責任者に権限が集中していること、③個人主義と科学技術重視が支える独創性の発揮、④パカンス5週間の制度や00年の週35時間労働法導入に見るように法制度によって規定される労働者の保護といった点にある。

特にエリートの存在は大きい。仏大企業のトップは、伝統的に「理工系グラン・ゼコールまたはEN A (国立行政学院) 卒業→官庁→内閣スタッフ→企業トップ」というようなキャリアを経ることが多い。相互に社外取締役を務め合うなど、大企業の経営者層は一握りのエリート集団で占められている。

効率化を目指す企業改革を経た後も、依然として、こうした仏大企業の経営者は、強大な権限を保持している。同時に、グラン・ゼコール出身者の官民人的交流を軸にして、仏大企業の経営者層が形成するサークルの構造は健在なのである。

例えば、昨年トップが、それぞれ辞任に追い込まれた、総合メディア

会社のピベンディと通信最大手のフランス・テレコムの後継人事の発表である。これは両社内部で後継者が検討されたというよりは、仏大企業の経営者たちが構成するサークル内で両社の窮状を救いうる人材が選ばれ、派遣されたというものである。

## フランス株式会社

こうした構造改革を経た仏企業が提供する魅力ある商品を前にしての内需の拡大、ユーロ導入当初のユーロ安による国際競争力の向上、IT化の推進などにより、97～00年にかけて、仏経済は好調を持続した。しかし、01年の米国同時多発テロ以降、経済は停滞気味。ユーロ高、週35時間労働制の導入などが、不安定要因となっている。ただ、伝統的経

営のスタイルを残した改革によって、仏企業の国際競争力は確実に向上した。「フランス株式会社」を侮ることはできない。

筆者紹介  
1962年生まれ。大阪外国語大学卒、仏DEA経営学。博士(商学)。著書に『新版フランス企業の経営戦略とリスクマネジメント』(法律文化社)など。

## ●●●インタビュー●●● リュック・ドルベ在日フランス商工会議所専務理事

### フランスはハイテクの国だ



—仏企業は、日本の経済や市場をどう見ているのか。

■現在、在日フランス商工会議所は会員数510社、仏の大企業のほぼ100%、中小企業では約90%が会員に登録している。

仏企業にとって、日本のイメージはとても良い。特にテクノロジーが優れているイメージがあり、特定の分野では、世界のトップクラスである。しかし、昨今の経済危機や銀行の不良債権問題などが大きく報道されており、以前に比べると日本への興味は多少低下している傾向は否めない。

一方で、新市場としての中国に対する興味は高まっている。フランス商工会議所では、日本経済の実情を仏企業に説明して、投資を促進するように努力している。

—日本人の仏イメージは観光、ファッション、料理などが強いが。

■2001年末、在日フランス商工会議所では、「日本人のフランスに対するイメージ」という日本企業500社のビジネスマンを対象にしたアンケートを実施した。

その結果は、まずファッション、ワイン、化粧品などの高級消費財のイメージが強い一方で、ハイテク技術などのイメージは、あまり定着していない。商工会議所では、私はハイテクでも優れていることをアピールしたい。

—アクサ生命による日本団体生命の事実上の買収、ルノーによる日産への資本参加など、日本企業の買収や提携が相次いだ。

■ルノー、日産の資本提携の成功は、私のイメージアップにつながった。仏企業による日本企業の買収や資本提携が増加することを個人的には望ましいと考えている。仏企業は、日本企業をとっても良い投資対象だと見ている。今後は、買収などだけでなく、テクノロジー一面での日仏間の協調関係が大事だと考えている。

(聞き手=山口敦雄・編集部)

#### フランス企業による日本企業のM&A(買収・合併) 案件(公表ベース)

公表日	M&A対象の日本企業名	フランス企業名	金額(億円)
1999年 1月	あおば生命	アルテミス	400
1月	日産自動車	ルノー	5,857
3月	日産ディーセル	ルノー	192
9月	あおば生命	アルテミス	250
9月	婦人画報社	アシェットフィリパッキメディア	—
10月	ゼクセル	ヴァレオ クライメート コントロール	104
11月	日本団体生命	アクサ生命	2,000
2000年 4月	ヤクルト本社	ダノングループ	—
12月	藤沢ファイソンス	アベンティス	—
2001年 2月	ベネカ(銀理)	ケンゾーパリス	5
10月	新西武自動車販売	PSAブジョーシトロエングループ	—
10月	日産自動車	ルノー	2,159
2002年 1月	ダイエー銀座ビル	シャネル	170
9月	デジタル	シュネデール・エレクトリック	307
2003年 4月	ヤクルト本社	ダノングループ	—

(注) 期間は、1998年～2003年5月12日まで。ダノンはヤクルト本社の株式を00年4月に5%購入、03年4月に19%まで買い増し、筆頭株主となった  
(出所)「トムソンファイナンシャル」のデータを基に編集部作成