

---

## 日仏共同デバ「グローバリゼーションと国際企業

### —日仏の交差する視線」（2003年2月6日於日仏会館）の様様

---

2003年4月

パリクラブ常任理事 久米五郎太

1. 2003年2月6日に日仏共同デバ（シンポジウム）が恵比寿日仏会館ホールで開催されました。テーマは「グローバリゼーションと国際企業」で、サブタイトルを「日仏の交差する視線」としました。パネリストは仏側から Rhodia Japan と Rhodia Korea 社長のバルビエ（Gilles Barbier）さん、TotalFinaElf の在東アジア代表のドゥメスティエ（Hubert de Mestier）さん—お2方とも日本には2度目の駐在ですし、韓国勤務などの経験もあります—日本側から三菱自動車常務執行役員の大宮正さん—通産省出身で前職はJETRO 理事、在仏経験あり—の3名にお願いしました。シンポジウムは高田副会長の挨拶で始まり、6時30分より2時間、その後9時すぎまでフォワイエでビュッフェとワインをとりながら議論が続きました。参加者は約70名と大盛況でした。

今回は在日仏商業会議所（CCIFJ）と意見交換を行いながらテーマやパネリストを選び、日仏協会に共催をお願いし、司会も国際的な航空機器メーカーのタレス（Thales）インターナショナル・ジャパン社長のテオヴァルさん（Michel Theoval）と丸紅でユーティリティ・インフラ兼プラント・船舶の部門長補佐として海外プロジェクトのファイナンスを見ている小生とが共同で行うなど、従来以上に日仏の共同開催を前面に打ち出しました。企画に携わり、司会役を務めた立場から、以下印象に残った点を中心にシンポジウムの模様を取りまとめ、ご報告に代えさせていただきます。

2. シンポジウムは近年種々の角度から議論されているグローバリゼーションをテーマにとりあげ、国際企業に属する経済人の立場に立って①どのようにグローバリゼーションの特徴やそのプラスとマイナスをとらえ、②企業としてそのメリットを活かすべくどのように対応しているかを紹介し、③さらに格差拡大や弱い立場の人々への打撃などそのデメリットをどのように軽減するのかという点にも焦点を当てました。議論に際しては米国主導のグローバル化の流れのなかで、日仏の企業が有する経験や知見をどのように活かせるかにも触れて貰うことにしました。パリクラブにおいては既に2000年6月に「グローバリゼーションと日仏の企業経営」という類似したテーマで議論をしたことがあります。しかし、その後世界では大きな動きがありました。2001年9月11日の同時多発テロや同年11月の米企業エンロン社の倒産などにより、グローバリゼーションに対する世界的な認識は大きく変化しています。また、私自身も2000年秋に出席したブラハでのIMF・世銀総会では激しい反グローバリゼーションのデモを目の当たりにしましたし、世銀の前チーフ・エコノミストであったスティグリッツが書いたIMF批判「世界を不幸にしたグローバリズムの正体」を興味深く読み、グローバリゼーションのメリットをいかに多くの国々や人々にもたらすか、また国際企業やそこに働く我々がそうした問題をどのように考え、行動をとるかが益々重要になっていくと感じていました。グローバリゼーションという現象は広がりが大きく、人によって捉え方も実に多様です。今回は国境を超える貿易や投資といった経済活動やそれに関連した経済政策を中心に、企業の行動様式・統治、文化の問題なども対象テーマにしましたので、別添資料を1つのロード・マップとして作成し、配布いたしました。

3. シンポジウムではまず、3人のパネリストが第一ラウンドとして各社のグローバルへの対応、そして個人としてグローバリゼーションをどう考えるかについて話しました。

（1）まず、バルビエさんの話しです。ロディア社はローヌ・プーランから特殊化学品（バイオも含む）の部門がスピノフシ誕生した会社です。売上が73億ユーロ、従業員が26,000人いますが、売上の半分はヨーロッパ以外ですし、従業員もヨーロッパ以外に38%もいるグローバルな企業です。グローバルな事業展開が必要なのはR&Dのコストが増加しており（一つの新薬

開発には10年間8億ドルかかる)、特許の保護期間も限られているので、激化する競争に勝つためには、できるだけ大規模にし、生産販売量を増大し、拠点を低コストの国に移すことが必須となっています。具体的には食品添加剤を中国で中間生産したり、歯磨きメーカーがグローバルに生産するのに合わせ研磨剤の生産・販売拠点をグローバルに展開したり、ルノーと日産が提携、共同生産するのに合わせ、日産向けにも特殊ポリマーの生産・販売を行っています。こうした中でプロセスやマネジメント、社会関係についてはグローバル化を進めつつ、現地の文化に合わせ調整することが必要になっていること、また企業の役割は進出国により異なり米国では経済的役割が大宗を占めるのに対して日本は社会的役割が大きい、その違いをどうマネージするかも課題になっているとの話でした。

(2) 次いで大宮さんは、三菱自動車製のパジェロがバリダカで3連勝しており、フランス人は三菱自動車をよく知っているとのイントロダクションの後(連結ベースで売上は3.2兆円、従業員は63,800人、日本市場は生産で48%、売上で25%、他のアジアが共に30%程度、次いで米欧など。)、アライアンス戦略ーダイムラークライスラーは現在三菱自動車の37.3%の株主に焦点を当て次のようなことを話しました。自動車産業は世界市場で競争を行い、投資規模も大きいことからアライアンスや規模の利益の追求、グローバルな経営のニーズが極めて大きい産業です。ダイムラークライスラーとアライアンスを組むことで、経営面ではエンジンの共同開発、エンジン車体・部品の共通化、グローバルかつ集中的な調達などの直接的な効果が生まれています。また、国際的な経営システムが導入され、人事(若手の採用)、コミュニケーション(英語)でも間接的な効果が上がっています。こうしたアライアンスを進めるための課題としては企業制度や企業文化を変革することへの戸惑いや外国人幹部・社員とのコミュニケーションの難しさ、さらには企業倫理の考え方の違いがあります。強いリーダーシップの下で過去と断絶し、既存の企業体制では出来なかった改革を実行に移すのが課題との話がありました。

(3) 3番目にドゥ・メスティエさんがプレゼンテーション。TotalFinaElf社は、仏・ベルギーの企業合併により誕生した企業で、世界で第5位の石油ガス企業、第6位の化学企業。売上は1053億ユーロ、12万人の従業員の43%はフランスだが、他の欧州に32%、その他の世界に25%。株価時価規模は仏で最大。グローバルイゼーションは石油ガスの分野でも顕著。LNGマーケットは東アジア特に日本が最大。現在世界全体で1430億m<sup>3</sup>という規模は今後10年間で倍にー2010年に向けては特に米州向け、そしてヨーロッパ向けで伸び、この結果、アジア大洋州と大西洋の間でLNGの輸入競争は激化するとみられます。グローバルイゼーションについての見方。グローバル化により経済空間は開放され、国際的な富は増えていますが、文化・経済開発、経済構造の面で各国間には相異があり、企業はそれに対応する必要があります。石油の採掘・生産開始には各々4~5年を要し、投資回収には15年かかるので、時には30年の長期計画を立てる一方で、国際的な商品の石油トレーディングは短期の性格です。こうした国と時間の組み合わせの中で企業は戦略を進めていきます。また、グローバルな環境問題の解決への貢献として、自社の温室効果ガス排出量を評価し、ガスの再利用・注入やボイラー改善・風力発電などにより、その削減を図っています。グローバル化の結果、国々の間の文化やコミュニケーションに断絶が生じていますが、発展したITを活用することで共存していくことが必要です。種々の人々が自由に意見を言えることもグローバル化のメリットです。世界は日々動いておりそれに合わせていくことが必要となっています。

4. 次いでパネリストによる第2ラウンドの議論に移りました。共同司会者のテオヴァルさんがパネリストに次のような問題提起を行い、意見を求めました。グローバル化は市場を開拓する手段と欧州や日本企業は考えていますが、米企業、特に米政府はグローバル化自身をイデオロギー的な目的と考える傾向があります。グローバル化は手段なのか目的なのか。ドルが唯一の通貨と考えるべきなのか、グローバル化に制限を加えるべきか、グローバル化により過去と断絶を図るとした場合、何を未来の目標にするのか。

これに対して、バルビエさんは次のようなコメント。グローバル化は一つの手段であり、ドル=米国システムが唯一のものではありません。企業としては環境保全や労働者の保護を考える責任があります。アメリカのシステムは富を増大させてきたが、その限度を越えたものになっており、今、米との対話を持つことが必要になっています。グローバル企業は自らの限界と共に可能性を意識して最大限に倫理を考えるべきです。しかし、企業家としての最少の責任は利益を上げることにあります。

大宮さんより。ドルは唯一の通貨ではなく、欧州がユーロを造り出した努力は評価されるし、日本もアジア通貨を考えたい。企業は何のために存在するかという点は、株主重視の米企業に対し、欧州企業は従業員や地域を株主ともに重視するし、日本はよ

り従業員を保護するというで地域間でコンセプトは異なっています。三菱自動車は欧州と米国と日本の企業文化の融合ですが、労働組合も重視しています。グローバル化の視点から、従来の日本企業の仕組みや制度を改めて見直すことが重要で、グローバル化は必ずしも米や欧州企業のやり方をそのまま採り入れることではありません。

最後にドゥメスティエさん。消費者保護に関しては企業として大きな努力をしていますが、各国政府の規則・規制がその前提になります。日本ではLNG輸入代金とガス販売代金とに大きな乖離があるように、販売価格に対して政府があまり配慮を行わない例があります。グローバル化は急速に進んでいますが、限界もあります。コミュニケーションが急速に進んだ結果、いくら良い翻訳ができて、各国民間が持つコンセプトが異なるため理解が十分にできないことがありますし、又技術に人間が追いつかないという点も限界としてあります。

司会者テオヴァルさんは、グローバル化は人間のためなのかどうかというコメントを行い、このセッションを閉じました。

5. その後、会場とパネリストの間でいくつか質疑が行われました。

(1) 第一問。自国経済が好況の時にはグローバル化は問題にならないが、不況の時にはどうか。ECはユーロ・ベシズムの時代に日本車の輸入を制限した例があり、現在中国経済が大きく伸びているが、生産設備の投資を行うのをどう考えていますか。

<パネリストより回答>

(大宮) 過去に米・ECは日本車の輸入を制限しましたが、現在は世界中で日本のメーカーが自動車を生産しています。中国もWTOに加盟し、自由化が進んでいきます。自動車メーカーにとって中期的に伸びるマーケットは中国しかなく、知的所有権等の問題はありますが、これを克服して中国市場にどうアクセスするかが現在重要になっています。

(バルビエ) 80年代に仏は対日自動車輸入を規制しましたが、それは良い解決策ではありませんでした。90年代に日本車の対欧輸入が増え、仏メーカーは刺激を受け、競争力を改善できました。日本の企業は今逡巡していますが、米欧企業が行ったように中国に進出し、リスクを冒し、対話を通じて、適切な方法を見つけることが必要でしょう。

(ドゥメスティエ) 日本は停滞し、新しい成長機会を見つけれないでいます。しかし、日本の隣で中国の大市場は成長していきます。戦後50年以上日本経済は外からの競争にさらされることがなく発展しましたが、日本は将来のためにも中国に負けない競争力を、特に技術の面で高めることが必要です。

(2) 第2問。国際化(Internationalization)とグローバル化(Globalization)の違いについて。又、三菱自動車の言うグローバルな経営システムの導入とは何か。

(バルビエ) グローバル企業とは世界各地に持つ資産を基に世界のニーズに合わせた製品を開発・生産する企業と考えます。生産拠点を種々なところに持つ企業はグローバル企業ですが、一ヶ国での生産が大半を占める国は世界中に販売していてもローカルな企業といえます。結局、グローバル企業はグローバルに考えつつ、ローカルに行動する企業と言えます。名前を聞いてもどこの国かわからない企業がそうでしょう(例えばシュランベルジェ)。

(ドゥメスティエ) Totalでは現在仏人株主がマジョリティを保有してなく、従業員も57%は仏以外の欧州やその他の地域に存在し、税収や売上も世界中に広がっています。10年前はそうではなく、徐々に世界中に広がってきました。

(大宮) グローバル企業概念には決ったものはありませんが、少なくとも単に輸出をするだけでなく、海外で生産・販売をする企業と考えるべきでしょう。グローバルな経営システムとは国際的な会計制度基準に従って、連結決算や時価会計を取り入れることが一例であり、さらに、少し別の観点では、グローバルな人材育成や海外在庫、会計処理の統一化もその一環です。

(3) 第3問。米国の経済が強いから米国企業がグローバル化を主導していますが、ユーロ圏の勢力が増大すれば、米国企業によるグローバル化も後退し、変わるのでしょうか。

(ドゥメスティエ) 米国が自らの中に閉じ込めることはありえないと思います。GE/Dupontは完全にグローバル化した企業で、政治や神学的な見方にとらわれることなく、世界的な展望の中で活動し、20年前からアジア等の海外に進出しています。9/11以降、反米的な機運が広がっており、十分に客観的になれないという面もあります。

(大宮) 日本は米国の考え方や米国の経済・システム等の強い影響を強く受けている事は事実ですし、企業にとってグローバル化は避けられないものです。しかし、それぞれの国には、労働者との関係、環境問題、消費者の信頼関係など、企業環境をめぐる固有の文化・歴史がありますので、こうした点にも配慮しつつ、過去のモデルをどのように変え、改革していくかが重要です。

(4) 第4問。グローバル化した企業に働いていることに誇りを持っています。しかし、挑発的に問えば、グローバル化は10億人の先進国が使っている手段で、政治的にも経済的にも従属している50億人の人々が住む途上国を征服していくために使っていると見られませんか。

(ドゥメスティエ) そうした見方もありますが、グローバル化は途上国に技術や資本をもたらし、開発の可能性も高めます。アジアでは、20年前から外国企業からの投資を受け生活水準を向上させたことを考えますと、自分に罪があると強く思う必要はないでしょう。企業の目的は持続性の確保にあります。自らが海外市場に進出しない場合は競争に敗ける訳で、やはり海外に出ることになります。

(5) 第5問。グローバル化を弱者の立場に立って考えることが必要です。私は昔からそうした立場に立ち、そのモデルになっています。メセナはその原点であり、私が関係しているパストゥール研究所も20ヶ国以上で活動しています。こうしたフランスのモデルは世界に適用できるのではないかと思います。

(ドゥメスティエ) グローバル化の効果はプラスの面だけではありません。南米やアフリカで活動することで、雇用の増大や付随したメリットが受入国には出ています。しかし、企業の第一の目的は持続し利益を出すことで、慈善活動を行っている訳ではありません。利益を上げれば上げるだけ、共同体に貢献することができ、求められれば応じる余力がでてきます。アジアはこの4半世紀に種々な外国企業の投資を受け、ローカルな社会にも成長は伝播しています。韓国や中国は30年間で多大な投資を受けましたが、グローバル化を十分に活用し、テクノロジーも吸収しています。失敗例はアフリカにあります。アフリカでは国家はIMFに従属し、被害が出ています。アジアでは国が保護をし、傘を差し出して、企業や個人のイニシアチブを助けました。

(大宮) 企業の社会的な責任は、株主、社員、顧客、地域社会への貢献を、いかにバランスよく果たしてゆくかではないでしょうか。中国は、WTOの下で開放や規制緩和を進め、外資系企業を入れることで発展するでしょうし、その過程で他の国々と調和していくことが必要です。

## 6. シンポジウムを終えて

(1) シンポジウムの最後に共同司会者として久米より次のような締めくくりを行いました。

今回のシンポジウムでは自動車、化学、石油ガスという3つの異なった業種に属する国際的な企業の方々からグローバル戦略や直面する課題について明確かつ率直にお話して頂きました。グローバル化か国際化かという質問もありましたが、今日お招きした3社は先進国と途上国の双方で広く開発、生産、販売を行っており、現地の政府や現地経済へ与えるインパクトも大きいという意味でまさにグローバルな企業だといえます。また、企業の国籍とか、日本型経営がよいのか、フランス型経営の方がよいのかという議論もよく行われますが、今晚伺ったところでは国際化した企業は、共通して、現地の文化や価値観や労働問題に感受性を持って対応することが求められており、国籍などの差異はあまり重要ではないと思われました。結局良い企業は同じような経営(グローバリゼーションというのでしょうか)を求められるということでしょう。

今回はグローバリゼーションのメリット・デメリットについても議論しました。途上国に投資することで、生産が増大し、雇用が創出され、技術が移転され、資本も流入するというメリットが受入国には生じます。一方、悪影響をどう軽減するかについては、人材開発を進め、現地調達を高めることで地場の関連企業を育成・強化していくという側面にもう少し触れられればよかったのかも知れません。また国際企業が持つ高いマネージメント能力の移転も評価されるべきものでしょう。

強者と弱者や政府と民間企業の役割という点も議論されました。国家や政府が企業をどう規制するかという点についてはもう少し大きい問題として考えることが必要と思われまます。

一般にグローバリゼーションは最近の事象だと思われていますが、19世紀の終わりから第一世界大戦前の時期は国境の壁が低く、国をまたがる貿易や投資などが盛んに行われ、世界経済は大いに繁栄いたしました。現在米国などの経済スローダウンやグローバリゼーションへの警戒も出ており、グローバル経済の今後についての悲観論もあります。しかし、大きな流れとしてはグローバリゼーションは後退することはなく、その中でどのようにメリットを増大させ、デメリットを軽減するのが今後も重要だと考えます。企業は基本的に利益をあげるべき存在ではありますが、そうした問題にどう対応するのか、その中にある個人である我々が何らかの役割を果たすべきではないかというのが今日の一つの結論といえるでしょう。

(2) シンポジウムは当初昨年9月を予定していましたが、結局2月の開催になりました。その間、どこに焦点を当てるのか、仏側のテオヴァルさんとは何回か議論を行いましたし、いくつかの図書にも目を通しました。当日話題になりませんでした。スティグリッツのグローバリズム批判やグローバル化と文化の多様性について悩んだ Vivendi のメシエ前会長の著書 (Mon vari Journal) は興味深いものでした。なお、当初はエンロンや Vivendi にみられた企業の行動様式や企業統治の面でのグローバル化にも光を照るつもりでしたが、予定していたパネリストの都合がつかなくなり、急遽ドゥメスティエさんに快く引き受けて頂いたという経緯もありましたので、国際企業の戦略という側面が表に出てきました。

(3) 仏ではグローバリゼーションは昨年6月に行われた大統領選の一つの政策テーマでもあったようです。非常に多くの図書がフランスでは出ていますが、1月に出版された「L'Atlas du monde diplomatique (Le Monde Diplomatique 社刊)」は、世界を分析する道具はベルリンの壁の崩壊後は、「グローバリゼーション」になったとして、90頁以上にわたり「小さくなった世界」「世界市場」「軍備過多と無秩序」「技術進歩と社会的断層」「死する環境」などのタイトルで沢山の図をのせています。10ユーロと安い本ですが、フランスが世界を見る眼の確かさを強く感じましたのでご紹介しておきます。

以上