
パネルディスカッション

第 4 回 第三国における日仏企業協力

主催	日仏経済交流会（パリクラブ）
共催	日仏協会
助成	笹川日仏財団
進行	浦田 良一／パリクラブ常任理
司会	久米五郎太／丸紅（株）機械総括部担当部長・パリクラブ常任理事
パネリスト	久米五郎太／丸紅（株）機械総括部担当部長・パリクラブ常任理事
	ジャン・マルク・モランジュ／デグレモン（株）日本駐在事務所代表
	ジェラルド・ユリエ／トータル・トレーディング・インターナショナル（株）東京駐在副社長、トータル・アジア副社長支配人
	清水幸比呂／日揮（株）ビジネス開発本部貿易渉外部長
日時	1998 年 12 月 8 日（火） 18:30～20:15
会場	日仏会館ホール（1 階） 渋谷区恵比寿 3-9-25 Tel: 03-5424-1141

開会

- 浦田 お待たせいたしました。本日はパリクラブの第 4 回目の日仏デバです。第三国での日仏間の企業協力がテーマです。例えばアジアなどで日本とフランスの企業が協力してプロジェクトを進めていますが、果たしてどの程度まで行っているのか、将来はどうかというのがテーマです。
- 第 1 回は教育、第 2 回は技術協力、第 3 回はマルチ・メディアでした。そして今回のテーマはパリクラブの皆さんの関心により近いテーマだと思います。今日はいつもの参加者の皆さんに加えてアンスティチュ・シューペリエール・ド・ジェスチオン（ISG; Institut Supérieur de Gestion）の学生の方が 30 人ほど参加されます。8 時を目安にプレゼンテーションと議論をして頂き、5 分～10 分程質疑の時間も取りたいと思います。その後ホールにビュッフェを用意いたしますので、議論の続きはそちらでお願いいたします。
- それでは、司会兼パネリストの久米さん、どうぞお願いいたします。

具体的な協力例をテーマに

- 久米 今晩は。パリクラブ主催のデバ・レユニオンによろこそ。ISG の学生の皆さん、多数のご参加歓迎します。本日のテーマは日仏企業の第三国協力です。日本で又はフランスで両国の企業が協力し、生産・販売・研究開発を行うケースは数多くありますが、第三国協力というのはアジアやアフリカなどで日仏企業がタイアップして発電所や工場設備を輸出・建設したり、一緒になってインフラ事業や資源開発事業を行うもの

です。2年前、シラク大統領の訪日の際にこのテーマで大規模のコンフェランスが東京で開かれました。日本側からは JETRO が共催に参加されました。ご出席なさった方もあると思います。今晩は第三国協力の分野に深く携わっておられる日仏企業の方々にパネリストをお願いし、具体的な協力例や今後の拡大策についてお話頂くことにしました。

パネリストは資源畑とエンジニアリング部門から

それでは、フランス側からトタルのユリエさん。トタル・トレーディング・インターナショナルの東京支社長であられると同時にトタル・アジアのヴァイスプレジデントでいらっしゃいます。在日フランス商工会議所の副会頭で日本委員会の委員長でもあられます。

次いでデグレモン社のモランジュさん。在日代表であられると同時にソウルにもオフィスを持っていらっしゃいます。

日本側からは日揮 JGC の清水さん。ビジネス開発本部の部長で、日本機械輸出委員会のプラント輸出基本政策委員会の委員もされています。

司会は商社マンで元輸銀

申し遅れましたが、私は本日、進行役兼パネリストをつとめる丸紅機械総括部担当部長の久米です。インフラやエネルギー関連などのプロジェクトのファイナンスを見ています。パリクラブの役員もやっており、また以前日本輸出入銀行にいた時から第三国協力に関わることが多かったことから本セミナーの企画・司会をお引きしました。

それでは、早速プレゼンテーションと議論に入りたいと思います。パネリストの方は一人10～15分でお話願います。まずは、私から第三国協力にはどんなパターンがあるか、簡単にお話します。他のパネリストのプレゼンテーションを聞かれる際の参考にして頂けたらと思います。

協力和競争

日仏による第三国協力が最初に始まったのはアフリカだったと思われます。中でもナイジェリアで発電や石油化学など幾かの大きなプロジェクトをやりました。最近ではアジアやその他の地域での実績が増えております。私は1994～95年にフランスにいましたが、多くのフランス企業や政府の方々からアジアで日本企業と一緒にビジネスをしたいとお話がありました。

他方、日本とフランスの企業は競争も非常に激しくしております。つい最近も中国の江沢民主席が日本を訪れました。日本企業は中国に新幹線を輸出したいと考えておりますが、フランスやドイツの企業も盛んに売り込みを図っております。

企業が協力していくという場合お互いに補完的な役割がなければなりません。日本企業とフランス企業との間だけでなく、他のアジアの企業や地場の企業との間でも各々の役割が異なり、補完的な関係になっております。後程3人のパネリストの方からテクノロジー、機器供給、ファイナンス及びリスクの分担などの面でそうした補完関係が作られているということのご紹介があると思われます。

いずれにしても、日本は世界2の輸出国で最大の援助供与国ですし、フランスは第4位の輸出国で第2位の援助国ですので、競争と共に協力する場面が多いといえます。

第三国協力の4つのパターン

次に協力のパターンについてですが、4つに大別してみました。

第一はEPCの分野です。つまりEngineering（仏語ではConception）、調達(Procurement、仏語ではFourniture)と建設(Construction)の分野です。因みにEPCはフランス人もウー・ペー・セーと言

っています。具体的には両国の企業がコンソーシアムを対等の立場で作る場合もあれば、日本の企業が主な契約者になりフランス企業が日本企業の下請けになる場合もあります。ケースは多く、ナイジェリア・ラゴス火力発電やパキスタン・ハブリーバー火力ではエンジニアリングや機器供給を日本企業がやり、フランス企業が建設を手掛けました。ウズベキスタンの石油精製プロジェクトではエンジニアリングはフランス側が中心で日本もエンジニアリング・機器供給やファイナンスなどで協力しました。

第二は日仏が共同で事業をオペレーション(仏語では、Exploitation)する形態です。最近ではインドネシアやベトナムで通信事業と一緒にやっていますし、アメリカや中国、フィリピン、チュニジアで民間発電事業 (I. P. P) も増えていますし、メキシコや中国で水処理事業も始まり出しています。

第三は、私はパーティカル・コーポレーションと呼びたいと思いますが、石油・ガス・ウランなどの資源開発分野で日本が資源の輸入者となり、フランス企業が資源の採掘やガスの LNG 等への加工を行う場合です。日本企業や現地の企業がこうした上流部門に参加することも勿論あります。インドネシアやカタール・コジュールなどに例があります。

第四はハードとソフトの組み合わせについてです。日本が病院や学校を建設し機材を提供する。それに対してフランス側が医師や技術者を提供するといった形です。アフリカ等で実績があります。以上4つの形ですが、ファイナンスというのも協力関係にとって大きな要素となっております。この点に付いては後程説明を致したいと思います。

協力の具体例から成功と失敗の要因を

それでは、これから3人の方に具体例をお話しますが、協力が成功している場合には、その要因は何か、又失敗や問題があればそれも指摘して頂きたいと思います。日本企業にとってフランス企業以外の企業との協力のケースもありますし、フランス企業もまた他の国の企業ともやっていると思います。その比較にも言及して頂ければと思います。又、日本で共同の事業を行うということが第三国での協力には必要なのかどうか、という点にも皆さんの御関心があると思われます。

最後に、どういう分野や地域が有望なのか、成功の鍵は何か、そして現在のグローバリゼーションの時代において企業戦略の観点から日仏の協力をどう位置づけるかという点も議論したいと思います。それでは、モランジュ氏にお願いしたいと思います。

デグレモン社と水処理事業

モランジュ

皆さん、こんばんは。私もこの一言だけですぐにフランス語に切り替えさせていただきます。まず、久米さんとパリ・クラブの皆さんにデグレモンの日本企業との3国協力での 実績をご紹介する機会を与えて下さったことを感謝したいと思います。そしてお集まりの皆様の中でフランスの方はデグレモンをよくご存知かと思いますが、日本の方々にはまだあまり馴染みはないかと思うので、日本における当社の実績、それから日仏間の第三協力の実績を皆様にご紹介したいと思います。

まず私達の事業ですが、スローガンとして、水の処理及び環境保護を掲げております。都市での飲料水及び排水、水のリサイクリング、そして工業用水の処理も行っておりますが、工場での水の再利用もやっています。このような分野の中で様々なサービスを展開しており、その中には資金調達もあり、又施設のオペレーションそれに補修も行っております。そして日本との関係で、後に申し上げますが、様々な BOT (Built Own or Operate Transfer) プロジェクトの推進にも関わっております。

さてデグレモン社は 1938 年に創業された多国籍企業でありまして、元々水処理施設のエンジニアリングと建設を専門にしております。6つの大陸に25社以上の子会社と4000人以上の従業員を抱えていま

す。売り上げは年間 60 億フラン、成長率は過去 8 年間年平均 15%でしたが今年度はフランス市場の停滞のため、これが少し低くなっております。水処理、廃棄物の処理、ケーブル TV などの事業で、グループ全体としては 90 億フランの売り上げを上げております。

またデグレモン社は世界中にクライアントがあり、当社の水処理施設を持っておられるユーザーが沢山おります。例えばウォークマンのための水処理も手掛けており、先進国におきましては大変ユニークな経験をデグレモン社が集積しております。すでに世界の主要都市 60 都市において数々の実績を蓄積し、大変専門的な知識も構築しており技術的に評価を得ています。

研究開発の予算も年間数億フランに及んでおります。そしてこれはどの企業でも同じですが顧客満足度を第一に掲げ、お客様のリクエストに答え、契約履行をきちんと保証し、また競争的な価格設定によって水処理施設をお客様に提供することを心掛けております。また、デグレモン社は子会社ネットワークを通じて、各国の首都と主要都市を含むさまざまな方面にサービスを展開しています。私どもの本社はパリにあります。

アジアでも主要都市にこの業を展開しており、コンセッション（委託運営タイプ）のプロジェクトをリヨネーズ社から受注しています。フィリピン、インドネシアでは首都の飲料水の 80%を供給することになっています。東京では活性炭を利用した水処理施設を、規模は小さいのですが、大変な努力を傾注してやっています。

日本における実績

日本においては 1960 年代にジョイント・ベンチャーを設立したことが始まりで大変大きな実績を上げました。例えば横浜などにその例があります。しかし、残念ながらフランスから日本に対する注目が少し欠けていたこともあり、また大変遠い国であった為に、70 年代の初頭にこのジョイント・ベンチャーは一旦中止しまして、現在日本の工業廃水処理の上では第 2 位の企業、オルガノと提携しております。

そしてその後大日本印刷それから清水建設と組んでジョイント・ベンチャーを立ち上げまして、14 年間に渡って特に大型の水処理施設を中心に日本マーケットに進出しております。当然のことながら、日本マーケットへのアクセスは大変難しいわけです。3ヶ月前、私共は、日本マーケットの現況では進出に困難があり、ジョイント・ベンチャーの資本参加を 50%から 20%に削減する結論にいたりました。現在の日本マーケットでの私共の状況はかなり難しいといわざるを得ない訳です。が、水処理マーケットへの進出という意味では、逆方向の進出も大変難しいものとなっていることを考え合わせると、今の状況には満足しなければいけないのではないかと思います。又ライセンスのマネージメントも行っておりまして、数々の日本の強豪各社とパートナー・シップを組んでおります。

日本企業との海外での協力のパターン

デグレモン社は輸出関連で日本の各企業とのビジネスをコーディネートしています。その輸出関連でどのような協力が日本企業と見られたかということを、これからご紹介したいと思います。

EPC、BOT、コンセッションの 3 つに分けて整理して見ますが、コンセッションについては日本企業が特に関与している例はありません。EPC が先ず行われて、エンジニアリング、調達、建設が行われます。それから BOT（ビルト・オペレーション・トランスファー）のタイプの契約も結ばれており、工場などをまず建設し、運営を 15 年から 20 年間に渡って行ってから譲渡するというやり方をとっております。

建設契約での協力

こうした BPC、BOT を通じての協力をみると、第一の協力のカテゴリーとしては、こうした建設契約での協力があげられます。日本の企業が契約を受注し、例えば石油製油所などを建設する際に、その下請

けとして当社が関与いたします。当社は一般的に下請けという立場をあまり好みませんが、日揮からはシンガポールの精油所で廃水処理をシンガポールの精油所で全面的に担当させて頂いております。

コンソーシアムを組む

2 番目のカテゴリーは商業的な理由から私共が日本企業をパートナーとしてコンソーシアムを組むものです。先ず彼らの情報ネットワークが世界中に渡っているので商業的・政治的メリットを得られます。また日本からは機材および資金を調達することもあります。開発援助の枠組みに入る OECF からの資金調達を受けているものもかなりあり、日本の企業が商業レベルの資金調達を行うこともあります。

資金調達面での協力

3 番目のタイプのパートナーシップは今一番増えていますが、資金調達面でのパートナーです。公共性の高いもので言えば OECF (海外経済協力基金) だけではなく、日本輸出入銀行からの資金調達があります。この資金は BOT タイプのプロジェクトに対して、BOT のために特別に作られた会社に対する日本企業の投資を通じた形で供与が行われます。

日本企業との海外協力事例

さてデグレモン社については先程申し上げたように、日本国内での私共の経験はそれ程バラ色ではないのですが、輸出関連では特に 1990 年代初頭から日本企業との協力を進め、かなりよい実績が上がっております。

例えばジャカルタ・ブアラムの飲料水供給施設に関しましては住友とコンソーシアムの形で協力を行いました。住友は OECF からの資金の利用を担当し、インドネシアの私共の子会社はデグレモンのフランス本社と共にサプライヤーとしての役割を果たしました。もう一つの例はジャマイカのモンテゴ湾で、トーマンとパートナーを組んで行った飲料水処理システムの例です。日本側のパートナーは商業的な面で主な役割を果たし、アメリカの企業もパートナーとして加わっておりました。また、クアラランブール・セランゴール州にもプロジェクトがあり、日本側のパートナーは三井でした。三井が契約を受注し、私共は三井からの下請けとなりました。この際の資金調達は顧客の自己資金で行われました。

それから特にここで申し上げたいのが、BOT タイプのプロジェクトです。1997 年に、先ほど述べた第 3 のカテゴリーであるパートナーシップの実例となる大きなプロジェクトでの協力がありました。これはメキシコのペメックスの施設で、丸紅とパートナーシップを組むことが出来ました。そしてこの場合にもケース・バイ・ケースで一番良いポジションにあると思われる企業とパートナーを組みました。このプロジェクトの資金調達は日本輸出入銀行より行われ、商社の関与によってその資金供与が可能となりました。プロジェクトコストの 80% が負債ですが、その 60% が日本輸出入銀行で残りの 40% は民間からの資金調達で行われました。20% は出資金で、デグレモン社は丸紅と共に資本参加をしております。また両者はこと業のオペレーションにも関与しています。大変オリジナルなプロジェクトの組み立てになり、3 つのタイプの財源、つまり日本の民間ローン、公的資金そして日本からの投資という 3 つのタイプの財源が組み合わせられました。そして同じ様なプロジェクトに関しまして三菱との協力も行っております。

今後の展開

司会者からのご質問として、こうした輸出型の協力がどういう風に発展するか、という点ですが、現状でもかなり上手く行っていますが、今後おそらく日本のエンジニアリングを工場排水処理分野に取り入れることができると思います。また、日本の公的・民間、両方からの資金調達を利用するという点では、沢山のプロジェクトが候補リストに挙がっています。毎週のように商社の方がフランスの方に赴かれ、こうい

ったタイプの資金調達プロジェクトについて盛んに議論を進めておられます。

環境問題に対する認識が非常に高まってきたということもあり、また水処理というのは政治的にもかなりデリケートな分野でもありますので、最近その意義についても理解が深まっています。

私共としてもこれらの観点から日本の商社など各種のパートナーと政治的・経済的・商業的そして資金調達などの理由から、もっと盛んにプロジェクトで協力していくことになると思います。デグレモン社は選ばれたパートナーです。まず、30 年以上の経験からデグレモン社は日本のパートナーやクライアントをきちんと受け入れる体勢が出来ております。又、フランス、そして少しスケールは小さいのですがイギリスにおいても水の供給面において、BOT タイプの経験が非常に豊かに蓄積されております。したがって、日仏の協力により相互補完性が十分に発揮されるという訳です。非常にしっかりとした基礎ができていますので、今後も上手く継続していくことと思われまます。ご静聴ありがとうございました。

久米

モランジュさん、どうもありがとうございました。次は、トタルのユリエさんをお願いします。

エネルギー分野では

ユリエ

皆さん、こんばんは。まず最初に心より久米さんに感謝の意を表します。本日は私を招待頂きましたことに対して、それから忘年会が増え忙しい時期にもかかわらず、このような集まりの重要性を強力に主張し、この会合を開いて下さったことを感謝いたします。さて、私の専門の分野でありますエネルギー資源の分野を対象に日仏第三国協力についてお話をしたいと思います。

先ずフランスと日本には領土内に天然資源が殆ど無いという共通点があります。トタルは最近ベルギーのペトロフィナとの合併を発表しましたが、以前から総合的な石油会社として活動しており、世界の十大石油会社の中に数えられるています。以下、どのような枠組においてトタル社が日本の企業と協力するようになっているかを大変手短ですがお話申し上げたいと思います。

トタルの概要

トタルはフランス政府がフランスの石油確保を使命とし 70 年以上前に創業しましたが、当初はフランス石油（CFP）という社名でした。第一次世界大戦後の当時、フランスはイラクの石油資源を得たところでした。その後も仏政府は一貫して石油資源の確保を目指し、この点では日本政府も常に同じ課題を有していました。

現在トタルは完全に民営化されています。又アメリカにも大きなプレゼンスを持って世界全体で 100 カ国以上に展開しています。また、石油ガスの開発・生産・精製・輸送、そして流通を行っているという総合石油会社であります。スペシャルティ・ケミカルのビジネスにも進出してあります。

トタルと日本

トタルは日本では 40 年以上石油精製会社に原油を供給しており、またガスをガス会社と殆ど全ての電気こと業者に供給するようになっております。日本の石油およびガスの市場において 5 % 以上のマーケットシェアを当社は持っております。日本では真の意味での総合的なそして国際的規模の石油会社というものはありません。日本にありますのは皆さんにも馴染みの出光・日石・JOMO などの石油精製・流通会社であり、第二次世界大戦以後、進出してきた国際企業の子会社でシェル、モービルやエクソンがあります。

他方、フランスと同じような懸念を有した日本の政府は石油公団を日本に設立しました。その使命はその子会社と共に石油とガスを発見し生産することで自給度を上げることにあります。この分野において私共

トータルが日本のパートナーとの間に最初の共通利害を見出すことができる訳です。1960年の終わり頃、ジャカルタとシンガポール間の機中で、トータルのある探鉱担当者がたまたまインドネシア石油の探鉱担当者の隣席に座ったとことがあり、それが全ての始まりになりました。当然石油の話になりました。トータルは当時、インドネシアで鉱区を拡大するチャンスを目前にしており、日本石油公団の方では経験豊かなパートナーと組みたいと考えていたのです。

この業界ではパートナーと手を組むのは常に行われていることです。企業の規模にかかわりはありません。探鉱はリスクマネーとして自己資金で賄われるものですが、非常にコストが高く付きます。探鉱活動は非常にリスクで偶然の要素に左右されるものですのですから、リスクを分散するためにも許可取得の最初の段階からさまざまなパートナーと手を組むことが重要になっています。

インドネシア石油との協力

このトータルとインドネシア石油との協力は日本のエネルギー収支全体の中でも大変大きな存在であったと申し上げることができます。トータルはオペレーターとしてこの提携に参加いたしました。その後利害が一致し、相互の信頼関係が長期に亘り、強固に構築されましたので、インドネシア石油とは更に一段レベルを上げた形で現在協力するにいたっております。最近ではトータルが進めている中東のアブダビやカザフスタンなどで新しいプロジェクトにインドネシア石油が参加しています。このような模範的なサクセスストーリーというのが、トータルとインドネシア石油の間に見られた訳ですが、他の日本の会社ともインドネシア・中国やベトナム等の探鉱プロジェクトで同じような協力を行っています。いつも協力の基本となっているのは同じで、技術的な力、財務的な安定性、それから戦略の一致であります。

戦略の一致

この戦略の一致という側面を少しお話ししたいと思います。日本政府の目的は長期にわたり日本に持つてくために油田を見つけようということでしたが、最近ではこの戦略がトータルのような会社の目標と段々近くなってきております。すなわち、見つかる所で油田を見つけようということです。原油というのは他の自国市場に近いところの原油と交換したり、質の面で需要に合った原油と交換することで価値を見出せ資源です。

こうして日仏間の協力の可能性も幅が広がり、例えばカスピ海・中央アジア・中東などが有力な候補地になっており、政治的状況が条件的に整えばこうした国でも新しい協力が可能となっています。

もちろん、色々なプロジェクトの可能性に関して技術的な考え方、評価の点で日仏間で意見が異なることがあり得る訳で、利害を共通にすることは中々難しいことです。しかし久米さんは相互補完性が重要だとおっしゃいましたが、結局は根本的な最終目的（Finalite）が一致すればプロジェクトが上手く行くという訳です。この最終的な目的の面で違いが生じると協力関係が上手く行かなくなります。

日本企業批判

ここでちょっと私もフランス人らしく批判的精神を発揮させて頂きたいと思います。

トータルと日本企業との協力はすでにガスの分野にも及んでおり、中東のアブダビ・カタール・オマーン等でトータルが（これはアルファベット順でもあいうえお順でも同じなのですが）伊藤忠・丸紅・三菱・三井のような日本のパートナーと協力してガスの生産を行っております。また、ミャンマーや中国等でも、もし政治的・技術的・経済的条件が揃えば同じような日本のパートナーと組んで、上流部門で協力するつもりです。ガスの生産者が下流部門に直接参加するようになってきており、中国やインド等のような新興市場諸国を中心に港湾インフラや消費者に対するガスのディストリビューションに投資をしようとしています。

こういった提携が行われる際に、パートナー間やパートナーの部署間の利害が異なっている結果、プロジェクトの経済的な最適化や透明性が損なわれることが有り得ます。現在、石油会社が原油の価格がバーレル当たり10ドルを切っているというのに、まだあまり倒産をしていないというのは各社がコスト削減の為に大きな努力を行い、損益分岐点を下げようと盛んに努めているからです。こういった状況を受けまして、特にガスを中心にマーケットが買手市場にどんどん変わってきており、非常に競争が激しくなっております。メーカー同士・生産者同士の間だけではなく、ガスや石炭といった天然資源同士の間でも競争が激化してきています。こうなりますと、私共もサプライヤーやサービス提供者に対してこのホスト国において押し付けられている激しい競争のルールを適用することになります。こういった環境において我がパートナーの特定の部門、例えば機材を売ろうとしている部門とか、サービスを提供しようとする部門だけの利害がプロジェクト全体の利害に優先されてしまいますと、技術的・経済的に見てプロジェクト全体の最適化が損なわれる訳です。私共のパートナーで話相手になる人はプロジェクト本位に考える人なのですが、自分の所属する団体や会社の内部では、プロジェクトの利益を優先して主張することがなかなかできません。しかし、プロジェクトは15年、20年単位で運営されている訳です。現在は戦略的に色々考えられている時期でありますので、こうした私の批判が近い将来、過去のことになってしまうようにと、心から願っております。

第三国協力の可能性

さて、エネルギー資源分野における日仏間の第三国協力の可能性は、アジアでは川上・川下の両分野のプロジェクトで、又中東では下流部門のプロジェクトで急速に広がっています。フランス側は多くの場合、技術力や現地に関する知識・ヨーロッパの政治的なウェイトを提供することが出来ますし、日本側からは、特にアジアでは現地や文化・人に関する知識と共に、金融力・工業的な能力を提供することが出来ます。しかし、どんなプロジェクトであっても一番大事なことはプロジェクト本位のアプローチを取ること、個別の利害や短期的な利害に左右されるべきではない、ということであります。私共フランス人は批判も大好きですが、デバも大好きですので、パネルディスカッションに大きく期待したいと思います。どうもありがとうございました。

久米

ユリエさん、どうもありがとうございました。最後に日揮の清水さんをお願いします。

日揮の場合

清水

本日は本来であれば、当社の福田副社長がご説明すべきところではありますが、残念ながら海外出張が重なりましたので、私が代理を務めることになりました。力不足の点は御容赦下さい。

本日のテーマは「日仏の第三国における企業協力の拡大は可能なのか」ということなのですが、当社の場合、フランス企業との協力関係のルーツは日本の核燃料再処理プラントに関わる技術導入にありますので、それも含めてお話をさせていただきます。

原子力分野での協力

先ず原子力分野ですが、日本で最初の核燃料再処理施設を東海村に作るに当たり、外国から技術導入することになり、その時英国にするかフランスにするか比較検討の結果、フランスのSGN(当時のサンゴバン)の技術に決定しました。この時、この施設の設計から機械調達、建設まで一貫して受注したということから、SGNとのジョイント・ベンチャーという形での付き合いが始まりました。この関係は次の六ヶ所村における同じ再処理プラントの建設に引き継がれ現在に至っております。また1986年事故を起こした

ウクライナのチェルノブイリ原発4号機のシェルター更新プロジェクトの基本設計をSGNをリーダーとするコンソーシアムが受注した時に、当社はそのコンソーシアムメンバーの一員となり、本年9月から役務を開始しました。一方、放射性廃棄物の処理分野におきましては、フランスは日本より約10年は先行していると言われておりまして、当社はこの分野の内、特にハイレベルの放射性廃棄物処分にしまして、フランスのANDRA社（廃棄物管理公社）と協力契約を結んでおります。放射性廃液の分別という分野ではやはりフランスのテクニカトムという会社の技術を導入しております。

宇宙ビジネス

また約10年前に宇宙ビジネスの分野に進出し、日本の宇宙開発事業団（NASDA）の宇宙ステーション関連の仕事に参画しております。あるいはフランスのNOVASPACE社が運営するエアバス300による微小動力実験のサービスを数多く提供しております。微小動力体験により、宇宙遊泳に近いような経験ができるということで、日本のJTBが微小動力体験ツアーを企画しているようです。

石油ガス分野におけるフランス企業との協力

さて当社の主要ビジネスである石油・ガス分野におけるフランス企業との協力関係の実例を挙げてみます。アルジェリアのプロジェクトにおけるプラント建設実績は60年代後半のアルズー貫製油所プラントに始まります。次いでハッシルンメル天然ガス処理プラント、これは何十億ドル規模の巨大プロジェクトですが、その後現在まで30年間途切れることなく延べ30件あまり、累計しますと約5,600億円の仕ことを行ってきております。同じアフリカ大陸のナイジェリアでも仏企業と一緒に仕事をしております。現在建設中のLNGプラントではテクニップと共に仕事をし、完成済みのモービルオフショアガス処理プロジェクトではブイグオフショールとコンソーシアムを組んでおります。

中央アジアではウズベキスタンのブハラ製油所の新設で、テクニップと一緒にやりました。これは、日本とフランスが貿易保険協定を締結した直後の保険協力第一号案件となります。

インドネシアではメラク・エチレンプロジェクトで、テクニップ社と組んで入札したのですが、アジア危機の影響でプロジェクト自体が中断状態になっています。今現在は、イランのオフショアガス利用プロジェクトでありますサウスパースプロジェクトで、これまたテクニップおよびブイグとコンソーシアムを組んで入札に参加している所です。このプロジェクトは主に、仏政府とEUの力をバックにして、アメリカのイラン経済制裁の対象から外させたいわくつきのものです。日本政府当局のアメリカに遠慮しながらの対イラン政策を考えますと、私共は仏政府の政治力のお陰でこのプロジェクトの入札に参加できたといえます。

フランスからの機材調達

次に第三国ということではなく、仏国内でトヨタ自動車のフランスValenciennesの欧州工場建設計画にも当社は仏のアシテム社（SGNの子会社）と一緒にプロジェクトマネージメントやオペレーション・メンテナンスなどのソフト役務に参画しようとしております。

最後に仏のIFPとは、特に石油精製関連分野で技術協力関係が深く、日揮がプラント建設の豊富な実績を協力することで技術の市場性を高めるという良好な補完関係にございます。現在は定期的に情報交換をしております。

次に当社のフランスからのプラント機材調達について簡単にご紹介いたします。

1995年12月1日から1998年12月1日までの3年間に機材調達したフランス企業は、ほんの少額でも調達実績のある所を含めると、総数で73社に上ります。その調達総額は約142億円、6億5千万フランに相当します。スピーバティニョール社という所は機材ではなく建設工事を一緒にやっております。

す。当社はワールドワイドな Procurement network（全世界で 8500 社）を持っており、それを駆使した国際調達をしております。結果的にはフランスの国際競争力に反映されると思いますが、フランス製では熱交換器、バルブなどの配管材料、電気計装品といったプラント機材の競争力が高いということが言えると思います。

フランス企業の受け止め方

さて、これからのフランス企業との business activity を通じて、社内でのフランス企業の受け止め方はどのようなものだろうかと言うと、次の 5 点に要約されると思います。一つ目は独創的な技術に対する評価が高いということです。原子力関係ではその斬新なアイデアに圧倒されることがあり、IFP の開発技術も他の欧州諸国やアメリカに比べると、非常にユニークな発想から出てくるのが特徴的であると言われています。更には一般的に、フランスの設備企業はコア技術に優れているという印象が強く、先程モランジュさんからご紹介がありました水処理の技術は大変優秀な技術なので、一緒に仕事をしている訳です。

二つ目は、政治力が強いということです。これは、中国・イランや中央アジア地域のビジネスパフォーマンスにおいて大いに発揮されているところであります。先程、ウズベキスタンの精油所のことをお話しましたが、ウズベキスタンビジネスにおいても日本の政治力が弱いことと対比すると、実に頼もしく、あるいは羨ましく映ると言えます。

三つめは交渉ごとにおいて、非常にタフだということです。契約交渉でも実に粘り強く、相手をなんとかしてやり込め、自分の主張を通そうとする。相手のことなど気にしないというようなことも言われています。あるナイジェリアのプロジェクトで契約ネゴの際、当社のフランスのパートナーは、客先との agreement の状況が変わらなるとして平然と破棄し、客先を啞然とさせたとか。利害が一致している場合にこのタフさはなんとも頼もしいが、相対した時は実にやりにくい手強い相手といえるでしょう。

四つめは、よく言われることですが、logiquement とか raisonnable とか theoriquement などフランス人の常套語に象徴されている合理的・論理的な物の考え方です。これはことの成り行き、いきさつや信義など非合理的な面も重んじる日本人のメンタリティーに合わないことから、時として friction が生じることもあり、アメリカ人のビジネスライクとは異なる理屈っぽさのようなものが苦手な者もいるようです。

五つめは仕事の手順、マニュアルというものが非常にしっかりしているとか、プロポーザル作りがシステムチックであるとかプレゼンテーションが上手であるとかいった評価があります。これは四つめで言った合理性のなせる業だと思われるますが、文句無しに見習うべき点であると言えます。

第三国での協力の可能性

では最後に、以上述べてきたような私共の体験的な認識に基づきプラントビジネスの面から、今後、第三国での協力の可能性を考えてみると、次のように要約出来そうです。すなわち、フランスの優れたコア技術、得意な political sales power と、それを利用したプロジェクト形成力、強靱な交渉力と片や日本の周辺あるいは応用技術力、投融資の資金力、きめの細かいマネジメント力（これはスケジュールコントロールやコストコントロールの面で優れて発揮されていますが）これらを相互に補完させつつ、イランや中央アジア、コーカサス諸国のようなリスクの大きな途上国でのリスクシェアの観点で、また中国や東南アジアなど日本の地の利を活かせる big market において、日仏両国企業の協力の可能性は大いに期待できるのではないかと思います。この点については、この後のディスカッションに委ねたいと思います。

久米

清水さん、どうもありがとうございました。今、3 人のパネリストから、非常に具体的かつ多岐に渡る協

力例が紹介されました。

丸紅の例

私のいる、丸紅の例をごく簡単にお話しようと思います。先程お話した4つのタイプの協力について、例として出した多くのプロジェクトに関与しており、ここにいらっしゃる会社の方々と一緒にプロジェクトも少なくありません。日本でも最近電力の民営化ということが言われていますが、アメリカやアジアで民間で発電事業を行うことが増えてきています。フランスのジェネラル・ゾのグループと丸紅とで協力して合併会社たるサイズ・エナジー等を通じて米国やアジア等で民間発電事業を行っています。こうして15件程の日仏協力のケースが丸紅にはありますが、きっかけとしては、丸紅のトップがフランス企業と協力をするよう指示したということではなく、結果的にフランス企業と組む例が増えていったといえます。通信の分野でもインドネシアで協力が始まり、その後ベトナムでも一緒に事業をやるようになりました。なお言葉について言いますと、第三国でのこと業の場合、私共とフランス企業とのコミュニケーションは殆ど全部英語でやっております。残念ながらフランス語で十分にコミュニケーションできるスタッフは限られていることもありますが、又実際にフランス企業も我々も現地の企業とは殆ど英語やスペイン語や更には中国語で交渉を行っています。

何故フランスの企業と一緒にやるのか……一つの例としてテレコムを挙げたいと思います。バングラディッシュではノルウェーの事業会社と組みましたが、それと比べるとインドネシアでのフランス企業は単身赴任者も多く、機動的に活動しています。日本や英米国のテレコム会社とも組むことを考えましたが、目下海外では実績がありません。昔はフランスが馴れているアフリカで組みましたが、最近では当社として営業力もあるアジアで多く協力するようになっており、フランス企業は海外こと業に馴れていると感じています。結局一言で言えば、フランス企業とは安心して組めるといえます。

部門間の利害の相反

先程の事業に参加する場合、当社では従来は投資・融資や EPC 契約・引取契約など複合的に取引に関与することで、利益を多面的に上げようとしていたのに対し、これからは投資をした場合は（中々難しいのですが。）輸出には関与しないようにすることで一社の中での利益の衝突を避けていく方向を目指しています。

それでは、会場の方から質問やコメントを頂きたいと思います。

トマさんはいらっしゃいますか？是非、ご経験をお話されたいとのことですので、5分程でお願い致します。

フランステレコムと日本企業

トマ

フランス・テレコムのトマです。発言の機会を与えて下さったことに感謝致します。

私共も丸紅との協力関係がございます。最初はちょっとした偶然がきっかけで始まりました。といえますのは、ローカル・パートナーによってフランス・テレコムと丸紅とが協力するのに至ったのです。2番目のプロジェクトからは双方がはっきりと決断して協力が行われました。フランス・テレコムの方から丸紅にお願いしてベトナムに来て頂きました。日本企業とは他にも、トーメンと中国やルーマニアで協力プロジェクトを組んでおります。

久米さんのお話の中で2番目のパターンと分類されていますが、私共通信会社は投資を行い、通信ネットワークを計画し、それからマーケティングやサービス、そして可能な場合は顧客に対する料金請求まで

の全部を手掛けます。ということですから共通のプロジェクトをパートナーとの間で行う訳で、数多くの場合ローカル・パートナーと一緒に事業を行います。ストラテジック・パートナーであるドイツ・テレコムとはスプリント・プロジェクトで組んでいます。こうした中で日本企業は唯一私共がオペレーション分野で共同投資を行っているパートナーです。私は来日してからこのようなタイプのパートナーシップの発展に努めてきました。

日本の他の通信会社ともパートナーシップを組むべく努力をしてきましたが、まだ実現に至っていません。何故ならば、私共との間で類似点が多すぎると言うことが挙げられます。それぞれの強い分野があまりにも近すぎる、又は全く同じであるとのケースが多い訳です。

日本企業と上手な協力の仕方

日本の商社がパートナーである場合には、真の意味での補完性が可能性になっています。私共のビジネスと商社のビジネスとの間に相互補完性が見られ、全般的に上手く機能するので問題がありません。先程ユリエさんが相反問題として指摘された中で、総合商社の中では例えば輸出担当の部署が一生懸命に自分の部署が有利になる様、ジョイント・ベンチャーの調達に影響を及ぼそうとする例が挙げられていましたが、私共はそうした問題に対し、慎重の上にも慎重を期して参りました。私共の場合、結局現在に至るまでこうしたビジネスのやり方に直面するということは実際にはありませんでした。日本企業の姿勢も基本的には共同投資者としてのそれであります。私共と共同で設立したジョイント・ベンチャーの成功に非常に敏感であるということが言えます。こうした姿勢が価格面にも、日本からの供給内容にも反映された結果、上手い協力が実現されてきました。

更に上手く機能してきたというのは、非常に状況が悪い際に強い絆が築き上げられた、ということがあります。中国のプロジェクトの例では、テレコム部門の自由化で中国政府が後退をしました。又アジア経済の減速下で幾つかの計画を凍結せざるを得ないこともありました。こうした難しいケースにおいて、フランス・テレコムと日本のパートナー間の絆はしっかりと保たれ、共同で解決法を模索してきました。

現法の効用

日本で日本の企業と一緒に仕事をしていくためには、日本の国外でどういう形の協力が可能かという点を考えていくべきだと思います。丸紅の間では、丸紅フランスそしてフランス・テレコム・ジャパンといった現地法人の存在が、やはり、コミュニケーションの潤滑油の役割を果たしていると言えましょう。交渉が難しい局面にいたり、相互の理解が上手く図られない時などには、こうした現地法人が円滑に役割を果たすことができます。

今後の協力

フランス・テレコムでは既に5つのプロジェクトで日本企業とのオペレーションを行ってきています。（勿論これは、石油業界のスケールの比ではありませんが）この5つの他にも50のプロジェクトの実現可能性について調査・研究をしており、アジアの各国、アフリカそして東・中欧などでのプロジェクトがパイプラインに入っております。今後数年間に実行の期待がかかっています。

ユリエ

今、「パイプライン」という言葉を使われましたが、パイプラインは石油やガスだけでなくテレコムの世界にもあるんですね。2点申し上げたいと思います。

第1点は、日本における日本企業との協力という点です。トータルの場合は日本において40年以上のプレゼンスを持っていますが、日本との本当の意味での提携はありませんし、産業的な進出もケミカル分野の一部に止まっています。このように日本において、ジョイント・ベンチャーのような形は現在までと

って来ておりません。従ってジョイント・ベンチャーを持つことは不可欠だとは思いますが、日本の文化に対する知識を十分に持つことが望ましいと思います。やはり、ある一定の期間のプレゼンスを保つということと日本の方々の考え方を十分に理解しなければ上手く第三国協力は出来ないと思います。第2は介入主義の点です。総合商社を名指して批判した訳ではないのですが、皆様すぐ言外の意味を理解されたようです。今のトマさんのご意見に賛成の部分もあります。パートナーによっては技術的な面と経済的な面とを混乱させる場合もあります。公開入札が行われる際に、あるパートナーが前もってサインをすることで後で手を結んでしまったというケースがあります。これはやはり受け入れることが出来ない点です。

久米

他にどなたか御質問はありますか？

ファイナンスと調達先

会場から

私はアルカテルに勤務しております、総合商社との間でも国際的なプロジェクトをやっております。モランジュさんのお話を伺いますと、輸銀からの資金も一部利用しているようですが、OECF 資金の利用が非常に多いようですね。OECF 資金の入札はアンタイド（紐付きではない）だと理解しています。質問ですが、現在こうした OECE の融資を受けた契約がタイド（紐付き）になって、日本のサプライヤーに利益を与えるような変化が見られているのでしょうか？

久米

先程、ファイナンスについては後で触れると申しましたのでここで簡単に説明したいと思います。どこの国でも自国からの機械・設備の輸出を支援するための中・長期の輸出金融システムがあります。フランスでは COFACE、日本では輸銀や通産省がこれに従事しています。

別の方法として、日本では OECE から円借款や輸銀の投資金融があり、これらは機器調達についてはアンタイドでの融資です。輸入者が輸出者を選ぶ際、一定のルールに従えば輸出者はヨーロッパの企業でも良く、アメリカや現地の企業、勿論日本企業でもよいという扱いになっています。日本では経常収支黒字が大きい時代が長く続いたために、こうしたアンタイドを積極的に認めています。他方、最近日本経済は低迷を続けており、日本の建設会社や機械メーカーなどからは経済回復のために公的資金を使った輸出支援を求める声が強まってきました。そこで円借款などでタイド部分を増やす動きが現実化しています。しかし ODA の中心的な存在である円借款では依然としてアンタイドが中心になっています。

また、日本の輸出金融では例えば 30%以上を日本から機器調達すれば全体を対象として融資することがあります。これは日本製品が円レートの大きな変動の下で競争力を失ってきたために、むしろプラント輸出全体の競争力を高めるために行っているという側面もあります。いずれにしても経済がグローバル化している中で日本企業と他国の企業が連携を深め、個別のプロジェクト毎に協力する例が増えており、日本政府はこれを支援する姿勢をとっています。

清水

少し付け加えたいと思います。OECE の円借款などが仮にタイドになったとしても、日本企業は海外から引続き数多くの調達を行うことが出来ます。日揮の例では年間 1 億 5 千万ドルを海外から調達しています。私共の海外調達比率は、この 6 年間で 50~60%です。つまり日本企業以外から 5~6 割もの機材を購入しています。こうした点からすると、タイド性が若干強まったからといって日本からしか調達しないということはありません。

モランジュ

3 点申し上げたいと思います。第 1 点は、商社など日本企業からもフランス企業に対するニーズがあります。私はまだ日本に来て 3 ヶ月で驚いていますが、日本企業では英語やスペイン語・フランス語などを使う方が多くいます。しかし第三国協力の場合には、日本国内で全ての決定が行われるというのが重要な点だと思われます。

第2は、同じ言語を話すかどうかということは別にしても、1社ではやれることは限られていて、デグレモン社単独では何もできないということも明らかです。そして分野によっては私共が十分競争力を持っていないということがあります。

第3は、日本はフランスにとって資金調達の面で特にオープンであるという点です。逆にフランスの政府借款（プロトコール）では95%ぐらいの資金調達が完全にタイドになっています。それゆえ日本企業の方が投資でもよりダイナミックに見えます。また、日本の政府機関もヨーロッパの政府機関に比べてより非常にダイナミックに見えます。トルコなどのBOTの場合、投資家を見つけるのが私共には非常に難しい訳ですが、日本企業からはSPCなどの形で丸紅や三菱などが積極的にプロジェクトに参加してきます。なお、アルカテルの方の御質問にも関係しますが、最近非公式に言われているのは、日本輸出入銀行融資が日本からのローカル・コンテンツの非常に高いものに限られてきているということです。又OECFの借款についても（タイドの場合は）51%が日本企業への紐付きで、残りの49%だけについて外国に企業が恩恵を受けられるというふうに聞いております。

浦田

最後の質問になります。

なぜ日仏で協力するのか

会場からの発言

日仏経営学会の原と申します。大変面白く具体的なお話を伺い勉強になりました。

今、なぜ日本とフランスの協力が必要なのか、第三国協力をこれからも発展させるべきなのか？それとも今行われている状態であるべきなのか、その点に付いて一言ずつコメントをお願いいたします。日本のパネリストには第三国協力パートナーとしてアメリカ企業やドイツ企業があるのではないかと、またフランスのパネリストには中国やインドなどのアジア企業ではなく、なぜ日本企業との協力なのか、という点に付いてお教え願いたいと思います。

清水

私共の企業の観点から見ますと、フランスとの第三国における協力の可能性は高いと思います。一つには技術的な互換性が高いことにあります。先程申し上げましたように、フランスと日本との技術的な特徴は競合せずに相互補完性が高いのではないかとということです。もう一つは、プロジェクト規模がだんだん大きくなっており、リスクを分担でき、かつ、信頼できるパートナーを探すことが非常に重要になってきています。その場合、リスク分担をし、且つ技術的補完性のあるパートナーはイギリスやドイツの企業ではなく、フランス企業ではないかと見ております。フランス企業は商業的なポテンシャルも非常に高く、政治的な影響力も持っています。

ユリエ

私は清水さんがフランス企業の技術力を高く評価していることを大変嬉しく思います。今、在日フランス商工会議所は日本におけるフランスのイメージを改善しようというキャンペーンを行っていますが、フランスの技術力は日本でまだ知られていないだけに、これを後押ししています。日本との協力の際に、私共はやはり技術的な知識を提供することができると 생각합니다。逆にフランス企業は、日本の企業となぜ、中国やミャンマー、タイ、インドネシアなどのプロジェクトについて協力するか、という問題についてですが（インドネシアに関してはあと数ヶ月ぐらいは少し横に置いておかなければならないと思います。）原則論として、もし明日にでも、中国でのプロジェクトに私共だけで資金を出すとしたら、エネルギー業界のパートナーである日本企業は、日本の銀行よりも警戒心を強く持つだろうと思います。こうした強い警戒心は私共の業界では当然だとも言えます。

それから、文化的な側面も重要です。日本はやはりインドを含めたアジアに対して文化的に近い存在です。勿論、ベトナムについては少し状況が異なりますが、これはフランスには見られないものです。結局、現時点のアジアにおいては、日本企業の方がフランス企業よりも優れたノウハウを持っていると感じられま

す。ということで、部門により異なりますがフランス企業は技術的なノウハウや、問題に対する一定のアプローチを提供することが出来ます。そしてこれは日本の企業の持つ資金力やアジアでのノウハウと十分に相互補完的であると思います。

最後に結論としては、日仏第三国協力を状況に任せるべきか、もっと積極的な意思をもって行動に移すべきかということですが、一概に即答は出来ないと思います。自分の強い意思をもってアクションをとっていくことには、企業としてのプロモーションという目的もある訳ですが、最終的に相乗効果が見られないのであればその実現は不可能であると考えられます。

モランジュ

全て言い尽くされていると思います。日本の企業が商業的に上手く進出している国々についての私共の日本企業との協力の原則というのは次の通りです。清水さんも言われたように、プロジェクトの規模に応じてパートナーがリスクを分散し、シェアする必要があるかどうかということを考慮します。これが日本企業との協力の際の大きな動機になります。当然のことながら現地では、例えば中国企業と一緒に協力をします。しかし、資金面での相互補完性は日本のパートナーに大きく依存しています。

久米

今日は日仏の第三国協力について技術的且つ実務的な面でお話することで、アフリカだけでなく、広くアジアその他で実績が上がっていることをお分かり頂けたと思います。第三国協力を支援するにあたって日仏両国の政府間での行動がありますが、米国政府や英国、スペイン政府などとの間でも同様のイニシアチブがあり支援が求められています。その中で私の勤務している会社の場合、実績が最も多いのはフランス企業との協力です。御質問の“何故米国企業とではないか？”という点に対して一つの回答が出ていると思います。結局2つの国の企業があまりに近すぎる場合には協力はし難く、むしろ異なる部分を有する場合に協力が可能になると考えた方が良いと思います。

それでは、皆様本日は長い間ありがとうございました。

浦田

本日参加の方々の中には、日本とフランスとの間でこれだけ大きな仕ことをあちらこちらで一緒にやっているということを、今日初めてお分かりになった方も多分少なくないと思います。どこの国の企業と仕事をするとしても、当然グローバルなパースペクティブの下で行う訳で、特定の国の企業のみと協力するのではないでしょう。しかしながら今日おこしのパリクラブの皆さんや日仏両企業の方々には是非機会を捉えて、両国間の企業協力を推進して頂ければと思います。

それでは、興味深いお話を頂いたパネリストの方々に感謝をすると共にビュッフェを用意してありますので、議論の続きがあればそちらでどうぞ。