
パネルディスカッション

第8回 グローバリゼーションと日仏の企業経営

Globalisation et Gestion de l'Entreprise en France et au Japon

| | |
|-------|--|
| 主催 | パリクラブ/日仏協会/日仏経営学会 |
| 助成 | 笹川日仏財団 |
| 進行 | 高田方一郎氏/パリクラブ常任理事 |
| 司会 | 池上久雄氏/日本貿易会常務理事、パリクラブ副会長 |
| パネリスト | ジャン・バルテレミー氏/フランス産業開発局アジア代表 グレン・S・フクシマ氏/アーサー・D・リトル(J)代表取締役社長、在日米国商工会議所前会頭 原 輝史氏/早大教授、日仏経営学会前会長 フィリップ・リエス氏/AFP 通信社の日本支局長 酒井 進児 氏/KDD代表取締役副社長 |
| 通訳 | カトリーヌ・アンスロー女史/小林新樹氏 |
| 参加者 | 約 80 名 |
| 日時 | 2000年6月21日(水) 18:30~20:00 (ビュッフェ 20:00~21:00) |
| 会場 | 日仏会館ホール(1階) 渋谷区恵比寿 3-9-25 Tel: 03-5424-1141 |

はじめに

高田 本日は、ご多忙の中、第8回目のデバ「グローバリゼーションと日仏の企業経営」に多数ご出席戴きまして、誠に有難うございます。このデバは、今回で8回目でございます、日仏経済交流会と日仏協会との共催で行ってきたものでございますけれど、今回は日仏経営学会にも共催に入って戴くことになりました。尚、このデバには、笹川日仏財団からの助成を得ていることをご報告申し上げます。現在、グローバリズム或いは、グローバリゼーションという言葉は、大変に重要なキーワードになっておりまして、恐らく明治初期の文明開化に匹敵するのではないかと思います。当時は、文明開化を唱えないものは、共に語るに値しない人間であるとまで言われていたものでございます。同じ、グローバリズムと言いましても、特に日本ではカタカナの言葉は、言葉足らずになり勝ちでございますけれども、人によってコンセプトがかなり違うということもあると思います。その昔、パベルの塔の建設にあたりまして神が怒りまして、その建設に携わる人々の言葉を違えるということによりまして、意思の疎通が出来なくなり、大混乱を引き起こし、遂に塔を完成することができなくなったと伝えられております。グローバリゼーションは壮大な構築物でございます、完成するためにはこれに携わる人々の相互理解が必要かと思っております。本日は、日仏米の3ヶ国から斯界の専門家をお招き致しまして、パネリストをやって戴きますので、非常に大きな成果があると期待しております。

パネリストのご紹介につきましては、司会の池上さんがおやりになられますので、私は池上さんのご紹介を簡単にさせて戴きます。池上さんは、三菱商事におられた方で、仏国三菱商事には昭和49年3月から6年間、パリに在勤されておられました。日本で、暫くの間人事部におられた後、昭和61年6月から5年間に渡りまして、三菱商事アメリカ会社のニューヨークの上席副社長を務めておられました。帰国後、平成3年10月から5年間人事厚生部長、その後、参与職能担当役員補佐を務められ、現在、社団法人日本貿易会の常務理事をやっておられます。尚、日仏経済交流会の副会長でもございます。又、今年の4月に立ち上げられました、NPO「国際社会貢献センター」の代表をしておられます。

突然で、申し訳ありませんが、本日パネリストの一部に変更が生じました。日産自動車のムロンゲ副社長が緊急役員会議のために、出席が不可能となり、代わりに AFP 通信社の日本支局長フィリップ・リエス様をお願いすることになりました。慎んでお知らせします。それでは、池上さんよろしくお願い致します。

池上

今、ご紹介戴きました池上でございます。これから、司会を務めます。

早速パネリストをご紹介させて戴きます。皆さんから向かって1番右側から、原 輝史先生です。早稲田大学商学部の教授、商学博士で、もと日仏経営学会の会長を務めておられました。その後、本年1月まで1年間フランスで実地研究の上帰国されたばかりであります。

続いて、ジャン・バルテルミーさん。駐日フランス大使館参事官でフランス産業開発局（DATAR）アジア代表部局長。フランスのHECを卒業された後、アメリカでMBAを取得されまして、民間企業を経た後、現在の仕事につかれ、広い経験の持主であります。

続いて、グレン・S・フクシマさん。アーサー・D・リトル JAPAN の代表取締役社長で、ハーバード大学 MBA、弁護士資格なども取られておられます。私共の印象にありますのは、USTR で日本担当ということで、日米交渉の相手側で活躍されました。その後、在日米商工会議所会頭をされました。日米関係と経済に関する著作もたくさん書いておられます。

続いて、フィリップ・リエスさん。AFP（アジャンス・フランス・プレス）通信社東京支局長でございます。パリのシアンスポを出た後、パリ第1大学でMBAを取得されております。AFPでは、本社でチーフエコノミックエディター。香港では、シニア・コレスポンデント・アジア・パシフィック・リージョン。98年から東京の支局長をされておられます。尚、98年には「Cette crise qui vient d'Asie」という本を出版されて、我々も大変興味深く読ませて戴きました。

こちら側、酒井進児さんです。KDD株式会社代表取締役副社長でいらっしゃいます。トヨタ自動車に長年勤められ、米国トヨタ自動車販売社長をやっておられました。その後、トヨタ自動車専務取締役時代に、欧州プロジェクトを担当されまして、フランスでの工場立ち上げということで、欧州のことも詳しい方です。かつて、グレン・福島さんともいろいろな接触があったと聞いています。

なお日産自動車のティエリー・ムロンゲ副社長は、昨日の4時間に渡る株主総会の前後で、超多忙な中を最後までスケジュール調整をしてくださいましたが、最終的に出席不可能となりました。その間のご協力に対しまして、この場を借りまして心から御礼を申し上げます。

あえて意見の一致を求めないパネル

これから、パネルディスカッションに入りますが、始めに一言お話を致します。5人のパネリストの方々、それぞれの過去の経験、価値観と全く違う分野から来られております。従いまして、1時間半のパネルで、何か具体的な合意に至ると言うことは大変に難しいと思います。パネリストにはそれぞれの考え方・意見を述べて戴いて、判断は我々が個別に且つ自分なりに行うというパネルディスカッションにしたいと思います。

企業経営目標に見る日仏の相似点

本パネルを開催するにあたりまして、私共がこのサブジェクトを選んだ経緯ですけれども、今まで日本とフランスの企業は、企業経営の上で似た点がございました。すなわち、

1) 企業経営者の意識。お配りしてある表の1をご覧ください。企業経営の目的というのが、日本、フランス、ドイツでは、全部の利害関係者（ステーク・ホルダー）すべてのことを考えながら経営しているのに対して、アメリカとイギリスでは、主としてシェアホルダー（株主）を考えながら、経営をするという結果がアンケートに出ています。これは、少し前の調査ですが、その下に一昨年（1998年）に行いました、日本の経営者に対する、利害関係者とは何かという調査がありますけれど、株主はもちろんですが、それ以外に顧客、従業員、コミュニティーに至るまで、あらゆるステーク・ホルダー（利害関係者）に気を配りながら、経営をしている結果が出ています。

2) それから、株主構成、3番目にまとめてありますが、フランスと日本では銀行、企業間持ち合いが多い結果になっております。それに対しまして、アメリカでは、グラススティガル法という法律がありまして、銀行に株式所有を禁止したこともあり、銀行は一切株を持っていなかったということで、かなり違う経営になっている。

3) それ以外にも、経営における従業員の位置付け、フランスではなどの経営参加をやっておりますし、日本は、労使協議制というものがあつたのも皆さんご承知の通りです。それから、解雇の自由度も、日本とフランスでは非常に厳しいのに対し、アメリカでは、大量の Lay off が比較的自由に行えるというようなことで、かなり違う経営で現在までやってこられた訳です。

米企業との違い…グローバル化

ところが、ここにきましてグローバルな大競争時代ということで、かなり状況が変わって参りまして、ことに IT 革命による、世界の単一市場化というような現象が始まりました。その結果、一つの市場で競争するには、自由主義、市場主義という立場で競争を行ったほうが強いという結果になってきたと言う事が出来ると思います。表4を見ていただくと、企業ROE平均の経緯が書いておりますけれども、日本、フランスはかなり苦戦をしております。それに対し、アメリカは高い ROE を享受しております。

更に、規制で弱者保護と解雇制限を行っている日本・フランスに対しまして、アメリカは解雇が殆ど自由となっておりますが、現在の失業率を比べますと、日本は5%弱、フランスは10%前後となっているのに対し、アメリカは4%前後ということで、解雇制限をして労働者を保護している日仏両国の方が、実は失業率が高くなっているというパラドキシカルな結果になっています。また、福祉維持の為の負担も非常に高いということも指摘されておまして、国民負担率、つまり国民所得に対する、税金・社会保険料の割合も、フランスでは65%位に上がっており、日本でも37%とっておりますが、ここにきて上昇度は非常に高くなってきているという結果が出ております。それに対しまして、アメリカでは37%位で横這いとなっており、今後は寧ろ低下気味であるという結果となっています。こういう現実を前にして、このグローバル化・単一市場の時代における日本・フランスの企業経営と、アメリカの経営が持つ良さ・強さと、弱さ・問題点というものが浮かびあがってきていると思いますが、今日はこの点について、全く違う立場で、過去の経験からそれぞれのパネリストに語って戴きます。

現状認識と将来認識を分けて議論しよう

議論は2つに分けて、最初の部分では1人5分づつお願いしておりますけれども、現状についてどう考えるのか。2回目では、将来どういう方向にあるべきだと思っておられるのか。2回に渡ってお聞きします。その後で、Q&A ということにします。ご承知の通り、一人5分づつで5人で25分。2回やりますと50分、もう大分経っておりますので、1時間以上になってしまいます。従いまして今回は、パネリストの方に大変失礼ですけれども、タイムキーパーをつけまして、5分経過したところで、チンを鳴らしていただくことになっております。その後、Q&A をやりますけれど、Q をする人も時に自分の意見を長々と行ってから、最後にちょっと質問をするという傾向が最近みられますので、これも時間管理

をさせて戴きます。短い時間ですが、有意義なディスカッションができるよう、ご協力をお願いしたいと思います。それでは、始めさせて戴きます。私の隣りにおります、酒井さんからお話を戴きたいと思えます。よろしくお願い致します。

ネオ・グローバリゼーション

酒井

酒井でございます。よろしくお願い致します。グローバリゼーションということですが、言葉自体はずいぶん古く、伝統的になっている概念だと思えます。ただ、最初に申し上げたいのは、この90年代の後半になっての、インターネット革命、別名 IT と言われておりますが、これによって、グローバリゼーションという概念が一新しておるといことで、私はこれを勝手にネオ・グローバリゼーションと呼びたいと思えます。ネオ・グローバリゼーションとは何か？（過去のグローバリゼーションについてレビューすることは控えて戴きます。）これを一言で言いますと、インターネットの世界的な普及によりまして、色々な意味の、あらゆる局面での同質化が進行するということだと思っております。その差異を論ずることもある訳ですが、むしろ大きな流れは、同質化に向かっておるといことです。時には、文化も巻き込んだ同質化の時期がきておるといことであろうかといことです。

その方向はアメリカ型へ

そして、その方向はどこへ行くのだといことですが、これは日仏という立場の方には、若干言いにくいことで、残念か残念ではないかといことは別にしまして、現実としては、アメリカ型システム、或いはアメリカ型の方式に収斂していく流れがでてきているのではないかといことです。アメリカ型システムとは、「英語」「インターネット」「オープンシステム」です。この3点セットで、世界が動きつつあるということが一つであります。もう一つは、資本主義が、アメリカ型、ヨーロッパ型、日本型等々発展してきた訳でございます。その中で、アメリカ型システム、アメリカ型資本主義・企業経営・資本市場・通貨というもの動いていっております。過去の varied capitalism が unified capitalism に向かっているのではないかと私は見えています。全部が同質化に向かって行く方向性にある。個性豊かなフランスといえども、その中で大きく逆らうことはできないだろう。やはり、そこに向かって行かざるを得ないのではないかと。事実、その動きが出ておると私は見えております。もちろん、ローカルルーツな面はありまして、特に文化、庶民の生活といところでは、当然根強く残っていくでしょうし、当たり前のことでしょう。これは、それぞれの国の中でもある訳でございます。また、大きな同質化の流れの中で、小さな conflict 或いは修正といことが、随所に行われていくといことで、そういうことを経て行きながら、全体が一つの流れの方向に、インターネットを基軸に動いていくのではないかといことが、現在の私の問題意識でございます。

そういう意味で、例えば企業経営という観点から言いましても、ステーク・ホルダー一つ取りましても、変わってくる。株主とはなんだろうか。アメリカ型資本市場においては、大半の株主が見えなくなっている訳です。大株主的に経営に直接関与してくる参加型の資本家グループよりは、企業を商品市場とみて、マネーゲームに持っていく、或いは資産蓄積に持っていく、パチャーナルな資本家集団が圧倒的に多くなってきています。そういう方向に完全に移行していく。そうすると、ステーク・ホルダーという考え方も、日仏の比較ではなく、インターネットによる新時代と今までの時代との比較であり、どう変わっていくのだとい議論であるべきではないかといことで、問題提起をさせて戴きたいと思えます。どうも有難うございます。

池上

どうもありがとうございます。引き続きまして、リエスさんをお願い致します。出来るだけ、ゆっくりと

お話をしてい載いて、通訳の方も非常に練達な方ですけれども、完璧に訳せるように協力をお願い致します。

リエス ムーロンゲさんの代わりということで、出席させて戴きました。彼は私の後輩で同じ学校に行っていた経験がございます。

グローバル化に抵抗心がある日仏

リエス 既成概念ということで、日本とフランスは、かなり近い国であり、従兄弟のような関係にあるという国であるという風に信じられている訳でございます。事実、色々な共通点を挙げるすることができます。その共通点から、日仏両国は、少なくともエリートレベルでは、例えば、グローバル化の継承に対して、どちらかと言えば、警戒心を持ち、或いは敵対心を持って対処しているということが言えます。

共通点の一つ挙げますと、中央集権的な国家 であるということ。官僚組織が非常に大きな重みを持っているということ。政治生活だけではなく、経済生活においても、官僚組織が重みを持っているということ。それから、国による干渉が非常に大きいということ。一方資本主義の構造が日仏で多少異なる点は、10年前くらいまでは、フランスでは公的部分が大変大きかった点です。それに対して、日本では少なくとも、形式上は民間部門が大きかった訳です。従って、国が企業に直接関与するということは、日本では形式的にはあまりなかったということが言えます。

もう一つ共通の要因として目につきますのは、理由は異なるのですが、フランスの場合には、圧力集団 というものがありまして、その集団の中では密接な関係を保っていて、経済社会レベルで、色々な政策決定に影響力を及ぼしている。日本では、それが違う形で現れている訳です。つまり、利益集団 です。これも、やはり、影響力が強くて政界にもつながりがある訳です。日本の場合、経済的にあまり重みを持っていない集団であるにも関わらず、政治的な影響力を維持しているグループがあります。フランスの場合には、公的部門が経済的に非常に大きな重みを持っており、歴史的に色々な改革をリードしてきたということが言えます。

もう一つの共通点として、エリートが、アングロサクソン型のモデルに対して、文化的な抵抗 を示しているということです。アングロサクソンモデルは、フランスのエリートにとっては、アメリカ覇権の表現と考えられています。この結果として、マスコミの上でもグローバル化に対して、割合敵対的意識が表現されている訳です。ところで、文化的な検証と致しまして、一つ最近目につくことがあります。ヴィヴィアン・フォレストという人が、経済について何も知らないにも拘わらず書いた本が非常に読まれています。これは、社会的な現象と言ってもいい程ですが、フランスの社会でも意識の変化がおこっている一つの現れかと思えます。

日仏の対応の差

リエス 現実はどうかと申しますと、フランスの経済界には、産業構造の改革が80年代から始まっておりまして、それに引き続いて、更に現在非常に大きな変化がおこっておりまして、加速する一方であります。その為に、この新しい環境に対して、フランスの反応は、日本とはかなり違ってきております。国家的なシステムが危機的な状況にありまして、これは日仏同じなのですが、フランスの場合は、欧州連合の枠組みの中でおこっていることであります。つまり、EU 側で、フランスの政府、或いは国家体制に対して、色々なル-ルを押しつけてきています。規制緩和の問題や予算の立て方ですとか、そうしたことが欧州統合の動きの中で行われている訳です。もう一つ申し上げますと、欧州市場統合の動きの中で、それに加え

まして通貨統合の動きの中で、企業の M&A という動きが非常に加速されております。その為に、フランス企業が国際的な展開をせざるを得なくなっていると同時に、外国資本をフランスに呼びこむ原動力になっております。フランスの株式市場の40%が外国資本に代表されております。日本では表面的に見える現象として、例えばルノー・日産の提携がある訳ですが、開放・規制緩和という意味においては、日本はフランスに対して、かなり遅れているように見えます。

池上 有難うございました。引き続き、福島さんお願い致します。

フクシマ 有難うございます。グレン・S・フクシマでございます。本日は、パネリストの中で私一人が母国語ではない外国語で話させて戴きます。皆さん、英語が大変堪能でいらして、十分英語でお話できたのではないかと思います。日仏文化を尊重するという意味で、日本語とフランス語で議論するという事になっております。

フランスは日米の中間

フクシマ 時間も限られていますので、3点だけ申し上げたいと思います。第1点は、日米の比較が企業経営等の面でなされている訳ですが、日本とアメリカは、先進工業国の中では極端に違う国だと思えます。これは、政府の役割、個人と集団の関係、或いは市場機能などの面で、日米が違います。ヨーロッパの国、その中でもフランスを比較対象にするのは、健全なことだと思えます。日本の方は、フランスと日本は似ていて、アメリカが違うとご覧になっていらっしゃる方もいると思えますけれど、アメリカから見ると、フランスとアメリカが似ていて、日本が違うとと思っている人の方が多いと思えます。私は、フランスというのは色々な意味で、日米の中間にあると思えます。先ほど、池上さんのほうから、指標をご紹介戴きましたけれど、一つの例を挙げたいと思えます。

企業統治を例にとると、企業統治の毎年大がかりな調査があるのですが、アメリカ、イギリス、フランス、ドイツ、日本の5ヶ国の比較研究で、「取締役会の独立性」という指標を見ますと、去年出版されたレポートで、1番目がアメリカです。アメリカの主要企業の実業取締役会は、全体の62%が社外取締役で構成されているということです。イギリスは34%で2番目。フランスが29%。ドイツは20%。日本が0%で5番目ということです。これは、1999年4月までの調査ですので、去年の実業取締役会あるいは、去年あるいは今年の株主総会で、社外重役制度を導入した企業もいくつかあると思えますが、こういう統計、単なる一つの例ですが、アメリカが62、日本が0ということで、フランスの29はだいたい30で中間にあるのではないかと思います。

個人主義、集団主義の軸で考えますと、アメリカとフランスが似ていて「個人」を尊重する、日本が「集団」や「組織」を尊重するというふうにも考えられます。しかし、政府と民間の関係、或いは市場機能のことを考えますと、フランスと日本がむしろ似ている面が相当あるのではないかと。むしろ、アメリカが相当違うのではないかと。言えるのではないかと。フランス、日本、アメリカの3ヶ国を比較するという事は色々な面で面白いのではないかと。思えます。

各国に馴染むグローバリゼーション

フクシマ 第2点としましては、酒井さんは、グローバリゼーションの中で、世界はアメリカ型資本主義或いは市場及び株主を重視することに収斂するのではないかと。おっしゃいました。私は、ある程度はそうした方向に行ってはおりますが、歴史・文化、或いは精神的な面から言いますと、相当それぞれの国の背景の違い

ますので、部分的に経営手法としてある程度収斂するとしても、5年、10年、20年後をみても、各国の企業経営の特長がまだ残るのではないかと考えています。また、いつ比較するかによっても違うと思うのです。今はたまたまアメリカ経済が繁栄していて、好調で、アメリカ型経営手法が良いと特にアメリカ人は言っています。ただ、10年前のことを考えますと、その時点では日本型経営が万能だと言われていました。品質管理等も含めまして。それがわずか10年前ですね。この間、INSEADの先生が日本にみえて、昼食会で話をしておりましたら、主要ビジネススクールの先生が、大変に困惑されてていて、10年前まで、日本型経営が最も優秀だったが、今では、アメリカ型が良くて、日本は全くダメだということで、わずか10年間でこれだけ変わるということは、10年先どうなるか、さっぱり分からないと言っておりました。そういう時間軸で考えますと、アメリカ型の経営手法が、必ずしも将来的にいつまでも続くとは考えてはおりません。それぞれの国に馴染むやり方で発展するのではないかと思います。

日本企業の経営を分かりやすく

フクシマ

最後に、先進工業国の中で、日本のどこが違うかと言いますと、経営や制度に関する理念とか、政策や価値観とかを、外に対して、或いは日本国内においても、主張・発信・説明をしていない面がありまして、それによって、アメリカやフランスでも、日本の制度そのものに対して、不透明、不可解、分かりにくいという面が相当あると思います。これから先の方針としては、日本型経営、これは言葉自体が間違っているかもしれませんが、個々の日本企業の経営方法をもう少し分かり易い形で、説明・開示することが必要で、これにより何が本当の日本型経営か、実際にそれだけ不透明かどうかということが、もう少しはっきりしてくるのではないかと考えております。

池上

有難うございます。完璧な日本語で良く分かりました。それでは、バルテレミーさんお願い致します。

変化を余儀なくされている日本型モデル

バルテレミー

いくつかのテーマを皆さんと検討して行きたいと思えます。

まずコーポレート・ガバナンスについて、正にアングロサクソン型の概念であります。英国のキャドバリー氏およびフランスのヴィエノ氏の報告として提唱されたものとして、企業統治或いは、シェア・ホルダー・ヴァリューという概念がございます。もう一つ、系列システムの問題を取り上げることもできます。日本では、株式の持ち合い、安定株主があった訳ですけど（韓国ではチェボル Chaebol =財閥と言われているものです）そういったものを含めて、日本型モデルが少しずつ変わりつつあり、経済の圧力にさらされていると思います。フランスと日本の比較ということになりますと、「欧州（EU）」の存在という点も、考慮に入れておく必要があります。フランスモデルとは、日本型とアメリカ型の中間にあるということです。イギリスとドイツの間にあるといってもよるしい訳です。フランスの「企業委員会」は多少特殊で、イギリスのワーク・カウンシル（労使協議会）やドイツのミットベシュティムク（共同決定）とも違います。イギリスのワーク・カウンシルの方が、日本の皆さんには理解し易いものかもしれません。それから、もう一つ、考慮すべきこととしまして、「労働力の流動性」ということです。日本におきましては、企業内の流動性はありますけれども、ヨーロッパ特にフランスでは、企業間の流動性がかなり強くあります。日本の企業が欧州に進出致しますと、若い管理職、もしくは社員が、次々と企業を移っていくということを目にする訳です。従って、日本式のキャリア管理とは、相違がある訳です。

社会的保護システムも

バルテレミー 池上さんが先ほどおっしゃった、国民負担率の問題ですが、そうしたことを話題にする場合には、社会のシステムモデルを考えるべきであると思います。フランスは、そうした場合に、日本とアメリカとの比較よりも、むしろイギリスと北欧諸国の間にあると思います。現在、スコットランドやウェールズ地方では、職はあるが非常に賃金が安いという、ワーキング・プアという階層がある訳です。それに対して、ドイツや北欧諸国においては、国民負担率が非常に高いということに並行して、社会的な保護システムが非常に手厚くある訳です。ヘラルド・トリビューンで調査が発表されておりますが、フランスは、健康医療に関しては、コストに対して非常にサービスのレベルが高いということです。従って、ヨーロッパのことを考える場合に、かかるコストとそれによって提供される医療その他のサービスレベル、或いは教育レベル、交通に関するサービスレベルということを考えてみないと、ただ単純に国民負担率を比較することは出来ないと思います。

労使間関係も

バルテレミー それから、経営のスタイルですけれど、日本とフランスの場合には、精神的なレベルで、雇用者と従業員の間で一種の社会的な契約があると考えられることができるわけです。フランスの場合には、自分の持っている能力を最大限に引出してくれる雇用者を探す傾向がありますが、日本では社内教育がありまして、雇用者と従業員の間で、暗黙の契約がある訳です。従って、日本の企業がフランスに進出する場合、或いは、フランス人が日本で経営に携わる場合に、差異を目にすることになる訳です。

池上 第1回目の最後に、原先生をお願いします。先生は、先週ブラッセルの会議に参加されて、帰られたばかりで、まだ時差も残っておられると思いますが、よろしくお願い致します。

原 有難うございます。私は、経営史を専攻しております。
先ほど酒井さんから、かなり挑発的な、日仏のことだけをいつまでも言っても駄目なんだというお話がありました。もっとものことだと思えます。ビジネスの第一線で活躍されている方からみれば、現在のグロバリゼーションの進展というのに、細かな国毎の対比をしていては、間に合わないのだということだと思えます。私は、フランス経営史を20～30年位続けて勉強しているのですけれども、今日のような会合を持つことを大変嬉しく思います。本日は、フランスに関心を持つビジネスマンの集まるパルククラブとささやかながら120名くらいで、日仏の経済と経営交流の問題を議論している日仏経営学会の共催となっています。従いまして、今日は会場に若い学生を、日仏経営学会の黒川先生が引率してきてくれます。この会の将来にとっても、良いのではないかと思います。

日仏の経済的絆は強固になった

原 簡単に、今までの歴史的な視点から見ますと、現状については、日仏関係は非常に強化されてきており、大変に有難いことだと思えます。1990年代に、フランスでものすごい対日批判があったり、日本の集中豪雨的輸出で、フランスに問題を醸したりした時代に比べると、今、フランスでは日本のCRISEは、

CHANCE であるということで、実際に日本にかなり進出しているということです。アラン・スラスさん、在日フランス商工会議所の事務局長の話だと、約400社のフランス企業が日本に進出しており、200社がフランスに進出している日本企業である（在日日本商工会議所の中川正輝さんの話だと、190くらい減っているみたいですけど）ということです。ルノー・日産の提携、その他、日仏の絆が非常に強まっているということで、大変に心強いことだと思っております。日仏の経済・経営交流に関して、韓国人の研究者リーさん（日本大学の先生ですが）によるパリ第4大学の тезис を読みました。明治維新の時期が日仏の経済・政治・軍事を含めて、一番交流が強くて、第1次世界大戦に向けて、段々と貿易・経済関係が悪くなっていくという論文でございました。恐らく、この会場におられます方も、第1次世界大戦に向けて日仏の関係が悪化していったというお考えの方が多いと思います。それが、最近になり、再び日仏の経済関係が強化されてきているということで、大変に面白いのではないかと思います。かつて日仏銀行（Banque Franco-Japonaise）があったのです。これは、殆ど日本では知られていないのですが、フランスで資料を見つけました。Societe General と Banque Paris-Bas が出資者でありました。それから、日本からは三菱商事が既に戦前に、三井物産もそうですけれども、フランスに支店を作っているということで、その辺のことを少しずつ解明していけば、日仏間で今まで分かっていなかった大きなことが分かってくるのではないかと考えます。

今年の夏、パリでエリザベス・トゥ・デュシェがストゥナンスを予定しております。日仏の明治以降、造船技術等の技術交流について論議する予定です。そうしたことで、双方が関心を高めているのが現状であります。私の話は、日仏に限定していますが、2回目でもう少しグローバル化について考えを述べさせて戴きます。有難うございました。

第2段階の議論を

池上 どうも有難うございます。各パネリストの方々に非常に協力をして戴いておりまして、順調に進んでおります。それでは、セカンド・フェーズに移りたいと思います。少し先を見て、日仏と言わずに、日本とフランスの経営、もしくは世界のあり方という視点でお話を戴きたいと思っております。それでは、酒井さんもう1度お願いいたします。

産業革命以上の IT 革命

酒井 私の問題提起に対して皆様のご意見を戴き、大変勉強になり、有難うございました。

第2フェーズということで、私の路線に従ったコメントを述べさせて戴きたいと思っております。今日の主題の一つでもあります IT 革命ですけれども、色々なことが既に言われております。産業革命に匹敵するとか。マグニチュードの大きさですが、場合によっては、産業革命以上だと私は思っております。と言いますのは、人間の脳に入り込んでくる革命であるということで、単なる外形的活動ではありません。産業革命もルネッサンスと伴って行われてきており、決してフィジカルな分野だけで産業革命が行われてきたとは、私は申し上げませんけれども、この IT 革命は、それを上回る怖さを持っております。人類知能、思考パターンにもものすごい影響を与えてきている。このことが、単なる産業界の出来事や若者の文化ではありえないということを申し上げたいと思っております。

IT 革命はなんだろうかという、革命と言われてきておりますけれども、連続的革新がおこっていると

えます。行きつく先を例えば100とすると、今日の辺にいるのだろうか。それは、色々なご意見があると思いますが、私は、せいぜい見てまだ10か20だと思います。まだまだ成熟したとは言えない段階です。それほど、将来は大きい。我々が経験しました明治維新とか、更にそれより100年前のフランス革命だとかのようにある出来事によって、一度に根本的に変わったという革命とは違う、幅広く民族或いは文化を超えて浸透して行く革命で、中身から変わってきているということでございます。

IT 革命の見えざる恐怖に覚悟を

酒井

それだけに、見えざる恐怖みたいな、バーチャルなところでもおこっているということで、それだけに、今後に対する我々の心構えとしては、見えざる恐怖に、どれだけ早く気が付くかということではないかと思えます。アンテナを高くして、感受性を磨いて、これに早く対応していくということで、主義主張でこれを否定することは敗北につながるということが、私の考え方でございます。従って、現実を認めましょう。見えざる恐怖の IT 革命に対して、どう変わり、何が起こるのだろうかということを我々自身が少しでも早く兆候をみて、それに対する対応を備えていくということが、一番大事な心構えではないかと思えます。気付くのが遅く、或いはそれに対するアクションが遅れば、それだけ国も産業も企業も遅れをとってしまうと、かなりドラスティックな表現をさせて戴きますが、今私は考えております。有難うございました。

池上

どうも有難うございました。続きまして、リエスさんお願い致します。

低い ROI 高齢化：経営手法を変えざるを得ない

リエス

日本の一番大きな問題を一言でまとめますと、ROI が非常に低いということだと思います。過去25年間、2%くらいだと思います。このような状態だと、社会の高齢化を支えて行くことが出来ないと思えます。特に年金制度もそうです。もちろん、経営手法として、どういうスタイルを選ぶかと言うことは別に、成長率が高く、若者が多い社会では、経営のアプローチは当然変わってくると思えます。つまり、社会の高齢化が進んでいて、経済の成長率が低い社会では、当然経営手法が変わってくるであろうと思われる訳であります。

その場合の、キーとなるのは、ステーク・ホルダーの役割バランスを取り直すことだと思います。株主は、ステーク・ホルダーの中で待遇が悪いのです。

取引先もさほど、手厚く待遇されておりません。つまり、流通チャンネルを自分で維持しなくてはなりません。1番良い立場にいるのは、経営陣だと思います。日産の場合を考えてみますと、同僚と一緒に昨日の株主総会に出席しましたが、株主たちが自分の意見を表明できるのは、この総会の時だけであります。過去365日の間、経営陣は、好きなように企業活動を指揮しています。日産の場合は、それが明白ですけども、他の企業でも同様であります。日産の場合は、8年間のうち7年間は、損失を出しているのに拘わらず、経営陣に対してのペナルティーというものが、全く発動されていない訳です。今は、外国資本が入っておりますから、少しは変わっていくと思えますけれど、そのような日本の経営陣が一番力を握っている現象を続けることは出来ないのではないかと思います。

米国の場合

リエス アメリカの場合、むしろ逆の方向に誇張されていると思います。経済環境がどうい状況であっても、ROE や ROI が15%から20%を達成しなくてはいけないと考えられている訳であります。経済成長率とは全くかけ離れた数字であるにも関わらず、要求されている訳です。もちろん、IT革命というものが有りますから、経済成長率も高い率を達成することができることもかもしれませんけれども、株主たちが経営陣に対して、非常に高い ROE 或いは ROI を要求している訳です。従って、アメリカの株主の場合には、バランスのとれたレベルを見つける必要があるのではないかと思います。

日・仏のアメリカ型対応

リエス これに対して、日本で色々な新しい動きが出てきております。株式持ち合いの解消、規制緩和だとか（政府がむしろブレーキをかけておりますけれども）、金融情報の透明化などは、日本にとっては必要です。ヨーロッパ諸国の経済にとっても同様で、アメリカ型のモデルに対応しているのは、アメリカ人に好んでもらうためではなくて、マクロ経済の観点から考えた時に、どうしてもそうした方向に行かざるを得ないということでもあります。その結果として、移行期間の間は、国民にとって非常に厳しいこととなります。このようなグローバルなモデルへの適応は、当然のことながら、弱者を犠牲にすることになると思います。いわゆる、フランス型システム・モデルも、弱者にとって厳しいものです。弱者というのは、失業者とか無資格である人たちで、自分を防衛する力を持っていない人たちのことですが、フランスが産業構造を改革してきた最近15年間の移行期間には、弱者が犠牲にされてきた訳です。

経済の中で政府が権威を持っている分野では、フランスでは、民営化があったといっても、労働力人口の1/4は、公的部門に雇われています。日本でステーク・ホルダーの問題が喚起されております。ことに株主の地位が非常に低く、平等主義といわれておりますけれども、これもかなり言い訳めいた話であります。また過去の産業における雇用を尊重していて、新しい産業分野における雇用を創り出すことを怠っていることも問題です。このようなシステムは、崩れていかざるを得ない。そこで、問題になるのは、セーフティー・ネットを如何に構築していくかということです。日本の場合には、移行期間に対応するためには、セーフティー・ネットは、非常に良く出来ていると思います。過去の産業分野を温存しようとするれば、当然袋小路に入ってしまう。こういうことを申しておりますのは、アメリカ人に好んでもらうためではなく、人口構成その他からみて、日本の将来のためにやらざるを得ないという意味であります。

従来は日米関係に重点を置きすぎ

フクシマ 考えを整理するために、又、3点に絞って話をさせて戴きたいと思います。第1点は、アメリカ国籍の人間として、原先生がおっしゃったように、日本とフランスの関係が強化されるということは、大変にいいことだと考えています。戦後、日米関係は大変重視され、特に日本からみますと、アメリカの重要性というのが、経済面、政治面、安全保障面でも強調されてきました。しかしながら戦後55年も経っていますので、私は、今日日本が多極化を指向すること、すなわちヨーロッパ、アジアや他国と関係を強化することは健全なことで、むしろ、従来は日米関係に重点が置かれ過ぎた面もあると思います。経済或いは、文化、技術などの面で、日本と他の国との関係がこれからもっと密接になるのではないかと思います。

日米において何が特殊かといいますと、日米安全保障条約があることが決定的に違うことだと思います。この条約が継続する以上、日米間は、日本からみると他国との関係と違うということを否定できないのではないかと思います。今後、日本の安全保障政策がどうなるかによって、色々変わる可能性があると思います。

決め手は個々の企業の Competence と人材

フクシマ

第2点としては、私は、経営コンサルタントの仕事を2年前からしておりますが、弊社は世界30ヶ国に52ヶ所にオフィスを持っています。会社の売上の4割以上がヨーロッパで、ヨーロッパに非常に強い会社であります。ヨーロッパの同僚とも一緒に、アメリカ、ヨーロッパ、日本企業のお手伝いをしています。最近感じることは、個々の企業に競争力があるかないかということです。学者として、日本企業、フランス企業というように、国によって、会社或いは経営方式を分類して考えるというのは、マクロ的に面白いことかもしれません。しかし経営コンサルタントの視点から見て個々の企業のことを考えますと、それぞれに企業によって、コア・コンピタンスという企業がもっとも得意としている分野がある、その企業の経営能力とか製品能力、研究開発能力、マーケティング力といった点が重要で、企業の国籍ということの重要性が薄くなって来ているのではないかと思います。人事の面で、労働人口の異動、特に知的生産者の異動が相当激しくなっています。実は、私の妻も、世界最大手のエグゼクティブサーチの仕事をしていますが、主に、日本企業より、アメリカやフランスを含めた外資系企業がクライアントで、優秀な人材を探して紹介しております。特にアメリカ、ヨーロッパ企業は（日本企業も少しその傾向もありますけれど）、国籍、性別を問わず、とにかく有能な人が欲しいということで、やはり、グローバルな経営者や人材を育てるというのが、企業経営として非常に大きな課題でして、企業の国籍の重要性が薄くなって来ているのではないかと思います。

IT 革命のなか日本の存在感を発信する必要

フクシマ

3点目として、日本の経営、21世紀における役割を考えると、IT革命の中で、情報の送受信が活発になり、日本から発信するコンテンツやメッセージがますます重要になってくるのではないかと思います。先月、スイスのチューリッヒの会議に参加しました。これはサン・ガレン大学が30年前から毎年開いている国際経営学会議ですが、今年は、中国、東欧、ロシアなど世界各国から学生や経営者が集まり、3日間ほど、ITを含めたグローバルイゼーションについて議論をしました。驚いたことに日本からの参加者は殆ど来られていなかった。ダボス世界経済フォーラムには日本からの経営者が何人か来られていますが、政治指導者は大変少ない。プリンストン大学の政治学部の学部長と、ある東京の会議で話したら、この方はアフリカの専門家で、「日本はアフリカにたいして経済的援助はしているが、人的貢献は殆ど無い。逆に中国は、資金は提供していないけれど、人を送っている。お金が無いことを人で補って、存在感がある。それだけ、中国の主張や考えがアフリカに発信されている。」と指摘されていました。これからの日本の役割として、IT革命の中で、どういう形で、どういうメッセージを外に発信するかということが重要な課題だと思います。

公職のまま企業活動を認める効果

バルテレミー 事実を確認した上での、将来の在り方ということですが、まず失業率という問題点について、アメリカとフランスの間には違いがあるという点です。ヨーロッパでも、オランダの例がよくあげられますが、失業率はフランスよりも非常に低く、その理由は、パートタイムの仕事が増えているからです。解決策のモデルとして、必ずしもアメリカがベストとは限りません。オランダの失業率は、6%。景気としては、オランダとフランスは似たレベルにある訳です。パートタイムでの対応、或いは、労働市場の規制緩和という意味で、このような数字の上の開きがあるのではないかと思います。フランスは昨年、政府が新しい措置をとりまして、若い起業家たちを支援するための措置をとり、公的な研究機関とスタートアップ企業との橋渡しをしています。公的機関の研究者が直接企業経営者になったり、新しく資金を作ったりする際に、必ずしも、公的研究機関を辞めなくても、企業活動ができる訳です。それにより、少なくとも2年間は、公的機関の研究員は、企業活動をすることができ、その後、もとのポストに戻ってくることができます。従って、企業との人的関係も作り出すことができるのです。ニュー・エコノミーの一つの影響もあり、また今までの税制上のルールからも、フランスの若い起業家たちをアメリカのシリコンバレーに脱出させるような現象がありました。しかし、新しい措置により、アメリカから本国に戻ってくるとか、本国にいながらも企業活動を始めることが可能になっているわけです。

IT 革命下フランスを選択させる魅力

バルテレミー もう一つ申し上げたいのは、IT 革命において、強みを維持していくために、フランスはいくつかのインセンティブとなる制度を持っています。それによって、フランスはヨーロッパの中でも高いレベルにあります。アメリカや日本企業がヨーロッパに進出する場合に、フランスの強みが認められております。アジア、中国或いは、東欧に進出するという選択に必ずしも限らず、フランスに進出し、高い研究開発力を利用するという方向ができてきている訳です。公的研究機関の研究能力、或いは民間企業との関係を利用するということです。現在、既にこのような要因は、アメリカや日本企業がフランスに進出する大きな魅力となっています。単なる製造業であれば、イギリスもよいのですが、研究開発能力を伸ばそうとする場合には、しばしば、フランスが選ばれている訳です。これらは、フランスのニュー・エコノミーに対する一つの対応の仕方ではないかと思います。

欧州委の機構改革

原 グロバリゼーションの進展に対して、アメリカ社会、日本社会とフランスを中心とするヨーロッパが、どのように対応するか考えさせられました。先週、ブリュッセルで欧州委員会に顔を出しました。欧州委員会、今年1月機構改革がありまして、まだ引越しの整理がされていない状態でした。今まで、ナンバーで第1総局、第2総局とナンバリングされていたのですが、30%くらい整理統合されたそうです。今まで、第1～第24総局までナンバリングされていたのですが、エンタプライズ・ディレクレート・ゼネラル、企業総局というのが出来ました。即ち、第23総局と第5総局が合併して、企業に対してEUがどのように対応していくかというものができました。EU自体が、大企業だけではなく、中小企業が雇用を創造するというので、両者をまとめて企業総局を作ったのです。恐らく、これはニュースだと思いません。

アメリカの主導性に対する EU の心意気

原 そういう中で、EU の Rapport General の 1999 年版が出版されていて、それを読みながら思ったことは、アメリカニゼーションやグローバリゼーションに対するヨーロッパの国の反応や抵抗が、EU の形成で、EU の文化や企業の拡張という形となっているということなのだと思いました。例えば、このレポートの中で、1999 年に EU は、ヨーロッパの市民の価値観を広げるために、次のような共通の活動をしたということが書いてあります。 そこでは、EU は、LIBERTE(自由)、TOLERANCE(寛容)、EGALITE (平等)、SOLIDARITE (団結)、DIVERSITE CULTURELLE(文化的多様性) を追求していると言っています。これは、アメリカの IT 産業に指導されるグローバリゼーションに対する EU 側の反応である。もちろん、EU において、e ヨーロッパという表現もありますから、情報化には対応しているとは思いますが、グローバリゼーションに対する抵抗という心意気がここに表現されているのではないかと思います。

日本は競争性と連帯性を

原 日本は、どうすればよいのかということは、会場の皆さんが考えてくれればいいのですが。第 1 次、第 2 次産業革命とありまして、恐らく IT 革命が第 3 次産業革命であると思います。IT の効率性を日本企業もどんどん取り入れて、アメリカと同じようなペースで走らなくてはならない。その一方で、弱者の救済とか、SOLIDARITE を EU やフランス企業、文化から学ぶものがあるだろう。私自身は、両方の「いいとこどり」というといけないのですが、アメリカ型の競争社会と、ヨーロッパの連帯性みたいなものを学びながら、日本企業が経営をしていってほしいと思います。

会場からの質問を

池上 最後に、議論の中間といったところで先生の結論をだして戴きました。有難うございました。お約束をしましたように、Q&A をはじめたいと思います。時間がございません。この後、上でピュッフエをやりますので、一人ずつパネリストを捕まえてお話をして戴きたいのですが、フクシマさんはご都合によりお帰りになられますので、その辺りを考えながら、質問を短めをお願いします。それぞれの立場で話されておりますので、どの方に対する質問かをはっきりして戴いて、質問のみを言って戴きたいと思います。

IT 革命と系列の行方

黒川 千葉経済大学の黒川と申します。酒井さんに質問ですが、IT 革命と部品調達の系列関係についてお聞きしたいと思います。自動車産業では、ネット調達などを通して、広く市場から最適な部品調達をするということになっていると思います。又、日産も系列が崩れつつあります。しかしながら、トヨタ自動車は、反対に系列の関係を強化しまして、安定的な部品調達を強めているようです。IT 革命をみますと、系列内の取引よりも、これからは市場の中から最適の部品メーカーを選んで、それと取引をしたほうがよいのではないかと思います。その点についてお聞きしたいと思います。

貴重な内的資産は利点にしたい

酒井

最初にお答えしておきますが、私は現在トヨタ自動車におりませんので、高度な経営方針についてはこういう場で触れることは控えさせて戴きます。意見は、持っております。違う角度からということで回答したいと思います。

系列化というのは、大変長く論じられてきたことですし、私がアメリカにいたときも、フクシマさんが大活躍されておるときも、この問題は大変クリティカルで、私も随分勉強した記憶がございます。具体的にご質問がございました、トヨタ自動車は片方でグローバル化を進める一方、グループ企業の持分を増やしているということで、矛盾しているのではないかとということでしょうか、矛盾はしておりません。一つは、自己の技術資産や人的資産を企業の資本として、安定的に利点としていく必要があるということです。これは、企業のサバイバルのための自己本能であり、必然的な経済的な合理性からきた問題でございます。例えば、今現在のアメリカやヨーロッパの企業ですと、もともと連結経営の中で、ディビジョンになっているわけです。そうした考え方も一つあるうかと思えます。その観点で、貴重な内的資産は利点にしたい。しかし、それだけで足りるとは誰も思っておりません。またそのことによって、内的調達率が上がっているとは思いません。むしろ逆でございまして、世界に供給先を求めていくということで、そこにITやインターネットのものすごさがある訳でございます。

ITで全員参加の民主主義実現

酒井

インターネットによる革命には色々ありますが、単に大企業がより大きく、強くなるということではないのです。セントラライゼーションに対して、ローカリティがものすごく価値を持って参ります。どんな田舎でも、そこで仕事ができるのです。この問題は大変に大きいのです。それと、中小企業でも生きていける。インターネットによって、市場が一都道府県から全世界に広がるのです。それにより、一つの単一技術・製品でも、市場が広がることによって、その企業が成り立ち、発展していくのです。そのような例がどんどん出てきております。インターネットがもたらしたもののというのは、格差の是正というか排除というのか、格差を無意味にしている要素が大変にあります。個人と企業の格差もなくなって参りますし、環境問題を一つとっても、或いは、バーチャルな少数株主であっても、インターネットで団結することにより、ものすごいパワーになる。数年前の京都の環境会議で、カナダからおこったインターネットの世界的なパワーが世界各国政府を動かしました。最終的には、クリントン政権も動かした。正に、インターネットのものすごさだと思います。インターネットの持つ影響を決して、一義的に捉えて頂かないほうがいいと思います。そういうところに、とらわれておると、正にどう動いてよいか分からないのです。単純に、大きいからとか強いほうがいいということを崩していくのが、インターネットです。これを政治に用いられていきますと、ギリシア時代の全員参加の民主主義が実現するのです。そういう方向に世の中を変えていっている。通関システムも変わります。音楽の著作権もなくなります。そういうところに対して、どう対応していくのか。ITとインターネットに対しては、ぜひ影響の幅の広さをご理解戴きたいと思えます。そういう中で、大企業もそのことを理解して、これをいい方向に活用していこうとしています。トヨタの例もご理解して戴きたいと思えます。

池上

2つ目の質問を受け付けます。

フランス企業の国際企業買収について

亀井 関西大学の亀井でございます。フクシマさんに質問です。最近世界や日本のビジネスシーンで、フランス企業が注目を浴びておりますが、日産・ルノーとか、婦人の友社にアセットや日本団体生命にアクサとか、昨日のニュースでは、シーグラムというかつて松下が手放した、ユニバーサルスタジアムを持っている企業を買収したヴィバンディという企業のニュースもございましたが、このように、フランスの企業が注目を浴びつつある現状をどのように、ご覧になっておられるか、お聞かせください。

欧州企業再編の一環

フクシマ 私は、フランス企業に関する専門家ではありませんが、むしろヨーロッパ企業の再編成の一環として理解しています。フランスだけではなく、ドイツ、イギリス、オランダの企業をみても、同僚から聞いている話ですと、ヨーロッパ経済全体も回復に向かっていて、個々の企業も元気になってきている。大きな流れの中での現象ではないかと思えます。特に日本ですと、フランスは、文化的、或いは歴史的に尊重され、評価されている面があります。大衆にたいする付加価値の高いブランド製品だとか、個性、特徴があり、品質がいいものがある。サービスに関してはあまり知りませんが、モノに関しては、日本からの評価も高いと思えます。世論調査をみても、特に日本のインテリ層は、フランスを評価しているという結果が出ています。フランス企業が、日本で活躍することが、日本のマスコミでは注目されるということが一つと、フランスの経営者の中には、大変に個性的でジャーナリストから見て、かなり魅力的な方もたくさんいらして、それも注目の原因ではないかと思えます。

官民の将来の比重は？

高橋 パレスホテルの高橋です。大変乱暴で、簡単な質問を全員に差し上げたいと思えます。グローバル化に言いますと、日米仏では文化などが違い、キーワードはいくつかあり、トランスペアランス、アカウントビリティなどがよく言われていると思えます。ところで、民と官との比重が各国によってどう違うかお聞きしたい。現在、日本とフランス、アメリカで何パーセントくらいあると思われていて、5年後には何パーセントくらいに変化されているのか。酒井さんがおっしゃたような、ITやインターネットが入ってくると、スピードがアップするかもしれない。閉まっている社会でも、開くかもしれないということで、現状認識と数年先にどのくらいになっているか、乱暴な数字をお尋ねしたいと思えます。

池上 確かに、かなり乱暴なご質問だと思いますが（笑）、全員と言っても時間もございませんので、リエスさんとバルテレミーさんお答え戴きますでしょうか。

着実に民営化が進む

リエス 非常に難しいのですが、公営企業、例えばフランステレコムの場合、情報技術分野ですが、政府の原則としては、完全に民営化してはならないという考えです。しかしながら、グローバル化が非常に進んでいるために、フランステレコムがオレンジ社を買収しました。公営企業が民間企業の資本に参加している訳で

す。フランステレコムは携帯電話事業は、新しい構造体に移されているのです。そして、こちらの資本構成は、殆ど民間であります。次の段階というのは、インターネット事業分野を株式市場に上場することです。フランスの公的部門の花形企業であるアエロスペースも民営化されていく方向にあります。公的部門は段々、その重みを減らしていくと思います。ルノー社の場合、国が資本の44%を握っています。それに関わらず、日産との提携という非常に大きなリスクを取ることを可能にしております。今後の変化の図式としては、ルノー・日産のような場合をいいますと、提携関係が、一つのグループ企業になり、そしてルノーの資本構成が株式市場を経由することになる。企業自体がそうしたことをしないと、世界市場に対応できないのです。資本としてのフリー・ハンドを握ることができないのです。フランステレコム社は正にいい例であると思います。

GDP 成長に対する貢献度で

バルテルミー 私も今のコメントに賛成です。ヴィヴェンディがシーグラム・ユニバーサルを買収したことをみますと、M&A の動きがフランス企業にも及んでいると思います。そこで、ニューエコノミーが経済成長率にどのくらい貢献しているかという観点から考えることができます。ニューエコノミーが、GDP の成長にどのくらい貢献しているかということが、ご質問に対するいい指標になると思います。又、金融、株式面で、Price Earning Ratio というものが後天的な指標ですが、ナスダックといった新しい市場におきましては、既存の企業部門と新しい企業部門を切り離そうとする動きがあるわけです。そのほうが、P E R の値が良くなるという訳です。公的部門の貢献と経済の自由化というものは、補完的な関係にあります。ただ、パーセントということではなく、経済成長率にどのくらい公的、民間部門が貢献するかという形で判断すべきではないかと思えます。

日本に及ぶ IT 効果

フクシマ 大変、乱暴なお答えになりますけれど、冒頭発言のときに、重役の独立性に関する統計を申し上げましたが、アメリカで6、フランス3で、日本は0。ということでしたが、これは厳し過ぎて、だいたい6、3、1くらいだと思います。それが、IT によってどれだけ変化したかと考えますと、アメリカが6から9。フランスが3から6。日本が1から5となります。増加率というか、どれだけ変化したかということと考えますと、アメリカが50%。フランスは100%。日本は50%というふうに単純に計算することも可能です。

信頼感に及ぶ IT 効果

畔柳氏 元航空会社職員の畔柳でございます。只今のグローバルゼーションのご意見を伺いまして、大変なスピードを持って、世界が変わってくる中で、果たして、IT という道具を使いながら、人の信頼が、例えば異国間の国籍を持つ経営者同士、或いは取引先に対する信頼感を保てるかということを一エスさんにお伺い申し上げたいと思います。

経営の透明度を高めるなど

リエス氏

非常に複雑な問題です。フランスでは、色々な考察がなされております。従業員株主制度が発達しております。その具体的な現れにより、従業員の地位が変わっていくわけです。自分自身が自社の株主になり、企業経営に参加していくわけです。それから、自分の資金が資本の一部であるわけです。これは、フランスのような国にとっては、非常に面白い変化だと思えます。フランスの企業経営者といいますのは、大企業の資本の40%が、アメリカ、イギリスの資本に握られているということに、非常に懸念を抱いている訳です。そして、矛盾を解決することができない。

フランスは、戦後に大きな選択をしております。年金制度に関していえば、賦課方式を採用したのもその一例です。国が大企業にかなり資本参加していることを考えますと、フランスは、資本のない資本主義といってもいい状態にあったわけです。現在の社会党政権にとっては、これは乗り越えることのできない矛盾であります。外国資本に、自国の資本でもって取って代わるということをするためには、国内とは限りませんが、少なくともヨーロッパ資本でもって、フランスの資本主義をファイナンスしなくてはならない。

フランスのシステムにおいては、特にアメリカ企業に比べると従業員の保護については、非常に模範的なレベルにあります。しかし、企業の目的が非常に明確で、外から見える形で掲げられてきたというのは、むしろ、アメリカのほうであり、それは、株主に答えなければならないからだった訳です。そういう透明性が確保されるということは、従業員にとってもいいことではないか。フランスでは、経営者が企業委員会で色々質問に答えることが義務づけられていますが、その場の議論はむしろ膠着状態に陥ることのほうが、多かったわけです。現在のシステムが全く時代遅れになっていて、フランスや日本企業でも、古い形の経営手法をもっているところは、革命的な変化をおこしていかなくてはならない。特に、透明性を全てのレベルで、全てのステーク・ホルダーにたいして、実現していかなくてはならない。特に経営陣は透明性を確保しなければならないと思えます。

IT は距離を克服しつつ信頼感を高める

酒井

畔柳さんの「信頼性」に関する質問に対する答えですが、もっともっと信頼性は高まります。非常に具体的に申し上げたいと思います。個人的な具体的な例を2つ申し上げたいと思います。5～6年前、まだアメリカにおりました時に、米人オフィサーを連れまして、シリコングラフィック社に1日行きました。そこで、経営の仕方、仕事のやり方を拝見しました。なぜ、そこに行ったかといいますと、イントラネットを最初にやった会社だったからです。自ら構築して、それを商品化したのです。説明を聞くと言っても、プレゼンテーションを受けたのではいけないので、実際オフィスに入っていて、その目の前でむこうのチェアマン以下、数名でやって戴いた訳です。世界の拠点と呼ぶと、チェックされたところが、画面に写しだされ、会議に入るのです。そこには、データが出てきます。顔も出すことも自由です。音声とデータ、文章でもやり取りができるのです。そのチェアマンは、去年までは日本だけでも6～7回行っていたのが今は毎日行っているということだよと言っていました。

私事で申し訳ございませんが、私の娘はアメリカにいてNASAの会議に関与をしております、ある大きなプロジェクトに参画して、20数名が世界中から集まることになっているそうです。しかし、全員が集まるのは、多くて四半期に1回で、数年間この状態が続いたのです。ペアで一つのデータを追っていくということで、解析方法を決めるのです。ペアは、別の国に住んでいるのです。それを毎日、自分のや

ったことを検証しながら、比較していく。四半期に一度、全員が集まりまして、2～3日1ヶ所で、話し合っ
て確認をしながら、次の方法を決めていくというやり方でものごい密度の高い情報交換が行われて
おります。もし、今までのように、飛行機に乗って時差を超えて集まっておりますと、わざわざ行っても、
何時間同じ人に会ってられるか、考えたら恐ろしいことです。計算してみますと、殆ど飛行機の中であ
るか、食事をしているということになります。文章で交換していますと、レターですとされていますね。
インターネットですと、画像情報もどんどん出て参ります。密度が圧倒的に違います。これを繰り返して
いけば、人間の信頼性なんてはるかに強まると私は信じておりますし、この2つの例をみていまして、
多分間違いないだろうなと思います。問題は、そこまで使いこなせるかということですが、使いこなさ
やすく、人間に親しいシステムに発達しております。そっちの方向に動いていく限り、必ずそういう時代
になっていくのでしょう。それに対しまして、セキュリティーの問題がございますが、それも矛と盾の関
係ですから、解決していく方向にいくだろうと思います。年に何回かは会う、その間隙を縫って、毎
日の密度の高いコミュニケーションを行うことで信頼感を高めて行きます。国家間、政府間、企業
間、個人間も同じです。家族であっても、遠くに離れても住めるということです。そう、信じて
おります。

池上

どうも有難うございました。時間が参りました。

今日は、パネリストそれぞれの立場からお話をして戴きました。お約束通り、結論はそれぞれ皆さん
方で考えていただくということで、これを持ってお開きにしたいと思います。

パネリストの皆様、どうも有難うございました。

高田

それでは、ピュッフェの方に参加されている方もいらっしゃると思いますので、ご質問も
続けて戴きたいと思ひます。それから、パリクラブと提携してやっております、日
仏商工会議所から一つお願いがございます。来る6月29日に、ロベール・シューマンが50
年前に、ユーロペアンヌというものを創ろうと、提唱された。それを記念致しまして、
英・独・仏3国の商工会議所がお台場にございますピノ・ストーリー
レストランで、記念の会食をしまして、E.Uのヨルゲンセン大使がお話をされる
ということでございますので、ご都合をつけてご参加戴きたいと思ひます。