
欧州企業の経営戦略に転機

ジェットロ リオン事務所長 瀬藤澄彦

競争と市場拡大の狭間の欧州企業

欧州経済復権の年とされた 2001 年は大方の予想に反して、ユーロ圏の経済成長は通年で対前年比 1.5%と 2000 年の 3.3%から大幅に鈍化した。ユーロ安に依存する輸出外需依存型の成長から、構造改革の「進展」を背景にした内需主導型の成長がユーロ高の中で定着していくとのシナリオは現実のものとはならなかった。

すなわち、第 1 に労働市場の柔軟化による雇用制度改革で失業率が減少、これが個人消費マインドの向上につながり、第 2 に 2000 年 7 月成立のドイツを始めとする税制改革が仏、伊、ベルギー、オランダ、フィンランドなどでも発表

され、EU の GDP の 0.75%にも相当する大型減税が景気を刺激し、第 3 に 97 年 8 月に始まった中期的な設備投資景気循環サイクルの上昇が第 3 世代携帯電話通信時代到来の可能性で続行する などの内需主導型の成長が実現されるという楽観論であった。

本年 1 月から 3 月にかけて発表された企業決算における収益率の低下が見られるものの、2002 年の米国景気の持ち直し、ユーロ圏内の企業の在庫調整の進展、ユーロ導入にともなう域内消費の促進 などによって当初の成長率予測が上方修正されつつある。しかしもっと中期的に見ていくと、2001 年 12 月から 2002 年 1 月にかけての時期は、欧州企業にとって正に新たな欧州の時代の到来を告げるものとなった。すなわち、欧州の企業経営者にとっては、1 月 1 日よりのユーロ現金通貨のスタートによる欧州ユーロ圏内の価格の透明性の現実化にともなう「競争」の加速と、12 月のベルギー・ラーケン理事会での東欧 10 ヶ国の EU 加盟の是認による「市場拡大」という 2 つのベクトルにどう対応するかという難しい課題に直面することになったからである。



企業が成長するための経営戦略の基本的な選択は、競争への対応と事業ドメインの拡大・多角化である。今、欧州で起きていることは、単一通貨導入に伴う競争の加速化にどう対応するかという点と東欧 10 ヶ国という事業範囲の拡大である。そしてこれらの事情に加えて一昨年春以降の IT バブル・ブーム終焉に伴う企業の業績悪化と債務処理という市場環境にある。2001 年以降の欧州企業の動向を以下に見るとこうした点が一層明らかとなる。

企業の合併・買収が急減

2001年の欧州企業による合併・買収は、すでに2000年下半期より減少に転じていたが、2001年には一段とそれが鈍化した。2001・1411での合併・買収は金額ベースで52%減の1兆5950億ドル(1兆7950億ユーロ)に縮小した。ちなみに2000年通年では3兆2820億ユーロ(KPMG調査)であった。

また2002年に入ってから動向をコンサルティング投資銀行の企業合併・買収の実績からみると、2002年第1四半期は対前年同期比でマイナス40から50%の減少になっているという(レマン・ブラザーズ社)。とくにハイテク部門、メディア産業、電話通信分野ではほぼ皆無に近く、伝統的な産業分野の広告、食品、工業などの部門で本当に必要な場合に限定して行われているに過ぎないという

主要10業種に見る主要企業の経営戦略の動きを別表の通り取りまとめた。

これによると産業別に以下の特徴が浮き彫りにされた。

1. 鉄鋼 自動車 電力 エンジニアリング の業種ではグローバリズム経営の志向強く、積極的企業合併
2. 家電 製薬 航空 などの業種ではリストラ、売却、などリストラを狙ったものが多い
3. 通信 広告 の業種では欧州以外に事業戦略の拡大を志向する動き顕著

すなわち、EUの東方拡大に相応して、商品開発の固定費が大きく、規模の経済や効率性などの比較優位があり国際標準製品が通用する産業では、グローバリズム経営志向が強く、合併や東欧進出などの国際ポートフォリオ戦略が志向されている。規制が多く、雇用問題などに悩む業界ではリストラが多く、それぞれのローカル市場での適応戦略を重視している。また通信・広告などの業界では利益率向上を維持するため大西洋を越えた北米等での投資戦略が追求されている。業界や製品の特性が企業経営の戦略構築の違いになって現れている。

別表 主要10業種に見る企業経営戦略

	内容	目的
鉄鋼	ユジノール 53% (仏)、アルベド 23% (ルクセンブルク)、 アルセロール社誕生 <企業リスク削減型合併>	非収益鋼材工場の切捨て 7000人雇用カット 米国鉄鋼輸入制限影響大 2003年末に市況回復期待 ロレーヌ・ワロンの 老朽・ダンケルク・フォ ス・東独の新鋭工場 合併シナジー効果・コス ト削減 3-7億ユーロ (2006年)
自動車	2002年央までに日産がルノー株式 15% ルノー日産資本提携強化 <世界企業志向型>	経営統合へ事業統括会社 設立へ (販社統合に続く) 世界トップの高収益企業 日仏株主に不満残存

家電 ムリネックス・プラント 合併破産 <事業撤退型合併>	過去 16 年間の政府金融支援も雇用問題で時間稼ぎ	ムリネックス工場 ライバルの SEB 社が仏 4 工場買収へ プラントに家電 4 社名乗り
電力 仏電力 (EDF) の伊モンテジソン買収 <欧州企業志向・事業特化・コアコンペタンス型買収>	2001. 4—5 に EDF 伊コングロマリット・モンテジソン株 20% まで買収 FIAT と合併の Itanerigia 設立で公開 TOP へ EU 委員会認可	モンテジソンの不採算部門の売却 モンテジソンの名称変更 エジソンへ 市場シェア・伊電力 11%_20% ガス 6%_15% へ 系列グループ (化学・食品等) の売却
流通 マークス&スペンサー欧州大陸撤退 <市場撤退型戦略>	欧州 7 ヶ国 38 店舗 3350 人雇用削減で欧州中に衝撃	ギャラリー・ラファイエット、C&A、H&M、FNAC、Virgin が引き継ぐ 人員の再配置計画へ
エンジニアリング テクニッパーコフレキップ合併 <事業拡大型合併>	年間 55 億ユーロの世界第 5 位のエンジニアリング企業へ テクニッパー石油下流部門 (石油精製 液化ガス) コフレキップ石油上流部門海底探査	石油の上流・下流部門通じた一貫した合併効果期待
製薬 アベンティス <事業ドメイン縮小型売却>	独仏合併企業 農化学部門子会社クロップサイエンスをバイエルに売却	クロスイエアが引き継ぐ
航空 スイスエア <事業拡大戦略失敗型>	欧州中小航空会社買収の拡大路線と経営の甘さで破産 170 億スイス・フランの債務 9000 人雇用解雇 清算 9 月予定	世界のメディア通信のリーダー 企業を目指す
情報通信 ビベンディ <事業多角化戦略型買収>	米国の USANetwor と Echo star と Mifflin を買収出版メディア事業拡大 広告ハバース 環境ベベンディより撤退	世界のメディア通信のリーダー 企業を目指す
広告 ピュブリシス <市場拡大型買収>	米国 Bcom3 を買収で世界第 4 の広告企業へ Bcom3 の博報堂株をピュブリシス社に転換	企業財務戦略 米国・日本の広告市場への参入

ジェトロ・リヨン事務所 瀬藤澄彦