
台頭する新たな産業エリート群像（フランス）

ジェットロ リオン事務所長 瀬藤澄彦

21世紀を迎えて企業のリーダーシップ論が今深い反省を迫られている。一体、現代資本主義のように巨大で高度な複合化したグローバル企業の下では経営者、なかんずくトップの存在というのはどういうところに味を有しているのであろうか。企業の経営管理も企業戦略も専門家テクノクラート集団の経営への参画と協力なしには経営トップの「属人的」能力のみではグローバル化の国際競争のなかで競争優位を構築していくことはほとんど不可能となった。アングロ・サクソン諸国のカルパース等の巨大な年金基金などの世界規模での金融機関投資家や、今や世界中の企業戦略に「介入」する巨大コンサルティング会計事務所あるいは競い合うように経済産業予測を解析するシンクタンク これらの高度な専門集団の意向のままに企業経営の命運は委ねられているようにさえ見えてくる。フランスでも大量の官僚エリートの民間企業転出が話題になっているが、フランス型の「新たな産業国家」体制がそれまでの一種の「フランス式護送船団方式」の資本主義システムにとって変わろうとしている。そこでの産業リーダーの担い手の変貌ぶりを6つのユニークな分類を通じて見ていきたい。



新世代の産業エリート群像

こうした流れの中でこれまでのフランス資本主義を担ってきた産業エリート集団が、新たな階層分化に向かってしていると仮定される。

どのような産業支配層集団の階層化と言うと、大きく分けて6大グループに分類することができる。現在のフランス経済の発展を支えているのは、まず第1に脱官僚派グループと民間実業人グループ等の有力大企業の約50人のグローバル・ビジネス・リーダー、第2にニュー・ビジネス・サービスのニッチな分野で野心的経営戦略で急成長するキャピタル・ベンチャー型の中堅企業経営者グループ、第3に数こそまだ少ないが、その健闘ぶりが特筆されるいくつかの伝統的な家族資本系列グループの若き相続経営者や、徐々に経営トップの座に迫りつつある女性経営幹部グループ、そして急速に脚光を浴び始めた外国人経営者グループなど 今後フランス、欧州の経営地図を塗り替える可能性を秘める活力を示す言わば現在のメイン・ストリームから外れたところに位置するグループ という風に3つのタイプに類型化できると思う。

6大ビジネス・グループは以下の通りに区分される。高級官僚・民間転出グループ 民間実業人グループ 新興企業家グループ 家族資本相続グループ 外国人実業家グループ 女性実業人グループ。

1. 高級官僚出身グループ

CNRS（フランス国立科学研究所）の調査によると、フランスの上位200社の大企業では、社長のなんと50%はENA（国立行政大学校）とPolytechnique（国立理工科大学校）の出身者である。これに他の国立のグランゼコール（高等大学院）のエコール・デ・ミーヌ（鉱山大学校）やボン・エ・ショセ（土木大学校）などを含めると実に3分の2の企業経営のトップがこれらの官僚の出身者で占められている。

最新の Who Is who Is と Le Guide des Etats Majors などのフランス有力財界経済人紳士録辞典からフランスの優良銘柄で構成される上場大企業 50 社の所謂 CAC40 企業の経営者トップの内、ENA と普通フランスでは X と呼ばれるポリテクニクの両校出身者だけを抽出したリストが次の表である。

CAC40 上場企業トップに占める ENA 及び X (ポリテクニク) 出身者一覧 (2002 年春)

名前	企業名	業種	生年	出身
J.M.エスパリウ	ACCOR	ホテル	1952	ENA 財務官
H.ド・カストリ	AXA	保険	1954	ENA 財務官
M.ボン	FRANCE TELECOM	通信	1943	ENA 財務官
S.バインベルジュ	PPR	流通	1951	ENA 大臣官房
R.シュバイチェル	ルノー	自動車	1942	ENA 大臣官房財務官
D.ブトン	ソシエテ・ゼネラル	銀行	1950	ENA 大臣官房財務官
G.メストラレ	SUEZ	エネルギー・水	1949	ENA 大臣官房
A.ジョリ	AIR LIQUIDE	工業医療ガス	1938	X CNPF 副会長
S.チュルク	ALCATEL	通信	1937	X
J.ペイルベバド	CREDIT LYONNAIS	銀行	1939	X 首相副官房長
F.リブー	DANON	乳製品	1955	X
B.アルノ	LVMH	宝飾・酒・化粧品	1949	X
J.M.フォルツ	プジョー	自動車	1947	X 大臣官房
J.L.ベッファ	SAINT COBAIN	ガラス	1941	X
D.ランク	THALES	航空・防衛	1952	X
C.アマレスト	TOTALFINA	石油	1945	X 大臣官房
J.R.フルツ	VIVENDI UNIVERSA	通信・環境	1939	X

(出所：瀬藤作成)

フランスの最高のエリート養成両校出身者の企業の業種、年齢などを分析すると次の 2 点が指摘される。第 1 にこれらの経営者の携わる業種が重厚長大型及びニューエコノミー部門の産業に多いという特徴を指摘できる。すなわち石油 自動車 銀行・保険 化学 防衛・航空 環境 通信 などの業種である。これらの業種では 1980 年代前半のミッテラン大統領時代にいったん国有化された後、86-88 年シラク内閣 93-95 年バラジュール内閣 97-2002 年 の時期にそれぞれ民営化や株式の公開に踏み切った企業が圧倒的に多い。これらの業種以外では流通 ホテル などの業種が目玉を引く。とりわけホテル業界で急成長する ACCOR グループのエスパウリや流通の世界的ブランド制覇で気を吐く PPR のバインベルジュや LVMH のアルノーなどのグローバル戦略は目を見張るものがある。

第 2 に同じ官僚の出身であるとは言っても、フランスでは特別上級行政官とされる仏語で「グラン・コミ・デタ」(Grand Commis d'Etat) とよばれるフランスの 3 大国家機構、國務院 会計院、財務官 の出身者が多いことである。とくに財務官出身者が目を引く。さらに内閣の官房の「コンセーユ・テクニク」(Conseiller technique)と呼ばれる大臣補佐官の経験者が多い。現在のフランスのエリート官僚の出世コースとして ENA 入省 財務官・大臣官房補佐官民間企業への天下り という道筋が定着しつつある。フランスでは官僚が民間部門に転出することを「パントフラージュ」(pantouflage)と呼んでいる。

第 3 に年令的には圧倒的にいわゆる「スワサーント・ウィッタール世代」(68 年 5 月危機世代)が多いことである。フランスの団塊の世代がフランスの政治面でも大きな勢力を占めているのに対応している。

2. 民間企業グローバル企業リーダー・グループ

CAC40 上場企業の経営者で上記にて取り上げた官僚出身グループに次いで注目されるのは ビジネス・スクール経営大学の出身グループである。L.ポルトンスキーE.シアペロがその共著『新しい資本主義の精神』(Nouvel esprit du capitalisme)のなかで指摘しているように、現代フランス資本主義の重要な変化として看過できない現象として挙げているのが アングロ・サクソンの経営感覚を身に付けた経営者群像の登場である(注)。これらの新たなフランスのビジネス・リーダーは 1970年代以降、当時よく話題になったいわゆる「米国の挑戦」(ジャン・ジャック・セルバン・シュレペールの本のタイトル)という米国産業界の世界的進出に強い影響を受けて ひとつは米国のビジネス・スクールに留学するグループ、もうひとつはフランス国内に誕生し始めたフランス版のビジネス・スクール、INSEAD HEC ESSEC ESCP EMLYON その他 現在ではほとんどすべての地方中核都市にあるビジネス・スクールなどの学校を出たこれまでのフランスの大学教育とは違う感覚を身に付けた一群のフランス人企業家である。CAC40 企業の社長の内 26人がこのグループに属する。

代表的な人物として まず前者の例として LVMH (ルイ・ピトン・モエット・ヘネシー) 社の会長 ベルナル・アルノで 彼は米国の大学でも経営学を学び帰国後 80年代に急速に事業を拡大して一大宝飾グループを世界的持ち株会社ネットワークに仕上げて上げた。後者の方のフランスのビジネス・スクール出身者では流通 食品 化粧品 携帯電話 等の消費財関連業種で急成長した企業が多い。日本に外資初の総合小売流通業として上陸し世界 23ヶ国に 4092の店舗のチェーンを持つカルフル社長のダニエル・ベルナル、瓶詰めボトリングから乳製品への業種転換に成功したダノン社長のアントワーヌ・リプー、日本の名門出版社・婦人画報社を買収したアシェット・グループ社長のジャン・リュック・ラガデル、携帯電話で急成長するブイグ社長のマルタン・ブイグ、資材部門で世界戦略を視野にグローバル展開するサンゴバン社長のジャン・ルイ・ベッファ、グッチやイブ・サンロランを買収して LVMH と覇を争う PPR (ピノ・ブランタン・ルドウット) 社長のフランソワ・ピノー、日本も含む世界中に進出する観光旅行業の地中海クラブ社長のフィリップ・ブルギニオン などの企業経営者である。

彼らに共通するのはグローバル・ビジネス・リーダーとしての経営知識で、製品に対する情熱、立ち止まることへの恐怖心、グローバルな競争力への執着という 所謂 「エクセレント・カンパニー」の実業人の条件をいずれも兼ね備えていることである。グローバル志向の強いこれら経営者は フランスを含む欧州域内で構造改革の進まない分野 例えば流通規制 柔軟性に欠ける労働市場の現実 などを嫌って海外進出したり、製品市場として新しい外国市場に照準をあてて グローバル市場での競争優位を構築していくことに余念がない。

3. 起業家グループ

グローバル志向の強い民間企業経営者同様 現代フランス資本主義のダイナミズムを最も象徴しているのが革新意欲の溢れた中小企業経営者グループである。これらの経営者は 80年代の後半以降 フランスが急ピッチで規制緩和など経済の自由化路線を採択していくなかで これらの市場変化を巧みにとらえて新規の企業機会を果敢に作り上げていった新興のビジネスリーダーである。1983年には中小企業が上場できるパリ第2部株式市場、1993年にはハイテク等中心のヌボー・マルシェ がそれぞれ創設された。これらは資金調達を容易にし これまでになかった新規ビジネスが設立され 次から次に新しい商品をオープンする経営者が登場している。産業構造の変化に対応したニッチ市場 ニュー・ビジネス ニュー・サービスなどの分野で多くの企業が設立された。

サンドイッチ等の軽食ファースト・フード店のトアストテイモ社長のフランコ・セザリ 同様のレストラン分野でボム・ド・パンやアルシュの看板で街中、空港、高速道路沿いなどに見る店舗を経営するエリオール社長のロベール・ゾランド スポーツ用品 Go Sport 店をフランスのすべての都市にオープンする社長のジャン・シャルル・ナウリ 格安航空券のデグリフツール社の社長フランシス・レベルセ 電子情報処理システムで顧客ニーズに応えるタクシーを走らせる G7社長のアンドレ・ルセレ アロマテラピー製品で内外に 250店舗を持ち急成長するロクシタン社長のレイノル・ガイガー 西欧人の毎日の必需品である

香水用瓶を販売するオグロ CP 社長のジャック・ブルジヌ 世論調査の IPSOP 社の社長ジャン・マルク・レックなど枚挙にいとまがない。

『新たな経営者、新たな王国』（Nouveaux patrons Nouveaux rois）という本のなかで著者のミッシェル・パンソン・シャルルは 規制緩和と産業構造の変化を背景にかつてなくニッチで 差異化されたビジネス戦略が流行、まるでその状態は 19 世紀の時の新興ブルジョワジーがアンシアン・レジームの貴族階級に対抗しようとした構図のようであるとして表現している。このような創造的で革新的な企業家精神の動きを象徴するものとして パリ市内の中心部の少し北にあるグランブルバール通りの南一帯の織維問屋街として世界的に有名なサンティエ地区は キャピタル・リスク企業のハイテク・タウンに変容し始めた。

4. 家族同族資本グループ

第 2 次世界大戦前 フランス経済はよく「200 家族資本」が支配する経済と形容されていた。この表現そのものは、とくに第 1 次と第 2 次の両大戦間の時期にフランス共産党が フランスの大企業グループでもその約 10%にしか相当しない少数の家族的な財閥大企業グループがフランス資本主義を支配していることを揶揄したことから定着した。第 2 次大戦後も ド・バンデル シュネデル プジョー などの同族企業は存続し十分に健在したグループであった。株式会社資本主義モデルが 90 年代以降世界的な潮流となるなかで、株式市場に背を向けた非上場のこれらの企業には逆風の時代であったと言える。ところが最近、これらの企業の業績がむしろ好調であることから、例えば経済日刊紙レゼコーの論説委員イブ・ド・ケルデルが「企業世襲相続経営者の幸運」と題する記事で最近のこれら経営者の手腕を評価さえている（レゼコー 2002 年 5 月 17 日付）。また 2002 年春に出版された『セリエール 共和国の男爵』（Seillie`re le baron de la Rublique）という本でフランス経団連（MEDEF）会長 E.-A・セイエールは、リヨンの名門医薬財閥アラン・メリューやブルターニュ出身の有力経営者バンサン・ポロシなどと同様、家族資本主義を積極評価している。セイエールはフランスが今や世界に誇るビジネス・スクール INSEAD 校で「large family business」と題する講座を受け持っているほどである。メリューもセイエールの考え方に同感とし、「イタリア経済の底力はイタリア全土にある伝統家族企業だ」とイタリアの例を持ち出している。

確かに経営難の多くなってきた最近の企業のなかで、例えばタイヤのミシュランや乳製品のダノンのような同族企業の業績の堅調さが目に付く。2002 年 5 月の株主総会で父フランソワ・ミシュランの後、社長ポストを継いだ息子のエドワール・ミシュランは、早くも最も評価の高い経営者に位置付けられている。また父アントワーヌ・リブーの死でダノン社の社長の座に着いた息子のフランク・リブーの目覚ましい活躍は 2001 年度の好決算から株主からみ従業員からも評価されている。この 2 人以外にもマルタン・ブイグ、パトリック・リカール、アルノー・ラガデルの 3 人が注目されている。

1. 企業経営で戦略的な選択と集中をできる勇気を持った経営者
 - ・マルタン・ブイグ 携帯電話 第 3 世代携帯電話入札参加拒否
 - ・パトリック・リカール アルコール事業に特化 清涼飲料オランジナ部門の売却
2. 大胆なリストラ断行を実行する経営者
 - フランク・リブー 乳製品特化 ビスケット事業の整理
 - エドワール・ミシュラン 生産性向上と大胆な人員整理
3. ニュー・エコノミー・バブルに抵抗した経営者
 - アルノー・ラガデル 軍事・航空事業に特化

企業評価専門の投資銀行のこれら企業経営者を評価するポイントは次の 3 点である。

1. 資産運用
2. 責任感の強さ
3. 相続経営イメージ打破の革新意欲 s

現代フランス経営者のなかでは、この他つぎの8人を挙げるができる。

- テットアンジェー（シャンペン）
- ガリマール（書店）
- エディオ・ジュブール（リキュール）
- ミュリエ（流通）
- シュルンベルジュ・セドウ（映画）
- ベネトン（衣料）
- メルリオ（宝石）
- ビルロワ・ボッシュ（陶器）

5. 外国出身経営グループ

フランス経済のように協調経済とか混合経済とか国家資本主義とかと形容されることから分るように、産業の主導権や企業のトップマネジメントを自国以外の出身者に委ねるといことは長い間、稀有であったのかもしれない。しかし今、これが大きな転換期を迎えようとしている。CAC40企業の経営のなかにもついに外国出身の企業リーダーがグローバル化時代を経て登場することが多くなってきた。

現在、フランスでは次の6人の外国出身ビジネス・リーダーが注目されよう。

リンゼー・オーエン・ジョーンズ（化粧品・ロレアル）、ジュルゲン・ドルマン（生命科学・アバンテイス）、パスカル・ピストポリオ（半導体 STマイクロエレクトロニクス） ライナー・ハートリッヒ（航空 EADS）、アントワヌ・ボルジュ（ビジネス・スクール INSEAD 総長） ドレック・ブラウン（レストラン・ブック・ミシュラン）

「世界企業」とされる企業のアイデンティティがどの国籍に属するのかが議論になるが、欧州ではこのところ企業経営者の国籍そのものがあいまいになりつつある。欧州の「世界企業」では新しいコスモポリタンな経営エリートの台頭が著しい。かれらはその経歴において多くの国での職業・生活体験をもち、多文化を知るマルチ・エスニックな「地球市民」ともいべきビジネス・エリートたちである。すでにこのような「ハイブリッド」（雑種）な要素こそが真のグローバル企業のトップを目指す人にとっては欠かせない必須の条件であるというのが欧州のヘッドハンターの一致した意見になっている。ドイツ銀行の頭取はスイス人、英国のマークス&スパンサーの社長はベルギー人、スイス UBS 銀行のトップは英国人、フランスのラザール銀行のトップは米国人、イタリア第一の銀行インテサの代表取締役はフランス人。欧州大企業におけるこのような外国籍のトップ採用人事は最近とくに増えている。国際ヘッドハンター協会の調査によると欧州の上位200企業の内、40企業の社長は外国人となっている。もちろんこうした現象はすべて最近に限ったことではない。80年代末よりフランスのロレアルはスコットランド人のオーエン・ジョーンズが、米国のPCコンパックはドイツ人が、オランダのユニレバーはフランス人が社長である。

こうした動きは単一市場結成、加速するクロスボーダーの企業再建、ユーロ発足などの中心舞台である欧州において一層激しくなった。今や欧州企業は国籍がグローバル化するだけでなく、企業経営者そのものの国籍が極めて多国籍で確定しにくくなってきている点がさらに注目される。実際これらの新たなグローバル経営者は親が国際結婚しているケースが多い。スイス銀行のアーノルド頭取はその典型、父が英国人、母がインド人の英国生まれ、ダブリンとロンドンで学位を取った後、パリ、シンガポール、チューリッヒで活躍。これらの新しいタイプの経営者は新規の幹部候補社員の採用にあたっては従来の大学機関ではなく国際色の強いパリ・インシアード（INSEAD）やロンドン・ビジネス・スクール（LBS）やバルセロナのIESEのような学校を優先。調査によると卒業後、出身国にとどまるのは50%以下ともいわれ、彼らは少なくとも3ヶ国以上の国に駐在、最低4つの企業を渡り歩き、3ヶ国語を自由に操るとされている。

英国小売業の雄マークス&スペンサーは事業建て直しにフランスの流通チェーン・プロモデスの役員ベルギー人のバンデベルドを引き抜いた。フランスのルノーはレバノン人家族に生まれの南米ミシュランのコスト・キラーとして名を馳せたカルロスゴーンを日産のCOOに抜擢したが、その後任には長年フォルクスワーゲン役員としてリストラを手掛けたベルギー人のド・スメットを採用。スイスの製薬企業ロシュはR&Dリストラに英国の遺伝学専門家ノウレスをスカウト。ロンドンのゴールドマン・サックスのクロスボーダー取引の仕掛人A・ボージスはポルトガル出身でINSEAD前学長で4ヶ国語を話す。身近な世界では、フランスのレストラン・ガイドブック・ミシュランのトップには英国人デレク・ブラウンが、日本サッカー・チームのトリシェ監督同様、英国サッカーチームの監督にイタリアに住むスウェーデン人エリクソンが就任といった具合。

フランスの知識人フィンケルクロートはこのような現象を「アイデンティティ喪失のエリート階級の台頭」と評し、元クリントン政権・労働長官のロバート・ライシュはその著『グローバル経済』のなかで「これらエリートの現実社会との遊離」の危惧を表明したりしている。しかし欧州では企業経営の組織もヒトも国境が本当に重要でなくなりつつある。

6. 女性経営者グループ

現代フランス資本主義のもっとも大きな変化のひとつは、従来 男性が独占していた経営者ないし企業の執行役員等の幹部に女性が入ってきたことである。レクスパンション誌2001年の調査によるとこうした女性幹部は大企業では役員の約10%に達すると推計されている。中小企業も含めた民間企業管理職では40万人の内66684人が今や女性である。上位200社の大企業役員では50人、約2.17%が女性役員となっている。40才代、30才代の女性経営者の内、グランゼコール出身が38%と多いことである。急速な台頭の背景として指摘されるのは、これらの女性がグランドゼコールやビジネススクールに入学したのが1970年代以降で、卒業から20~30年を経て幹部ポストに昇進してきたのである。

経済雑誌ヌーベル・エコノミストが挙げる10人の女性経営者は次の通りである。

1. リュース・ジャンドリ ロッチルド銀行副社長 HEC 出身
2. ドミニック・レイニシュ フランス・コカコーラ社長 元P&G フランス社長
3. ドミニック・エロ・デュブリューユ レミー・マルタン社長 家族資本
4. ドミニク・スネキエ AXAプライベート・エキティ社長 ポリテクニク出身
5. パトリシア・パルビゼ ブランタン / クリステーズ社長 ESCP
6. ドミニク・ダモン アンプレス・メタル・パッケージング社長 ロレアル出身
7. アンヌ・クレール・テットタンジェ ルーブル・グループ社長 ESSEC 出身
8. マリ・クリステイヌ・ロンパール TNT 宅急便社長
9. ドミニク・ジャクマール ショセット・オランピア社長 靴下
10. ダニ・ブリユ スモビ社長 玩具

ルノー
シュバイチェール社長

ミシュラン
エドアール・
ミシュラン社長

ラガルデル
グループ社長

AXA
アンリ・ド・カストリ社長

PRR
フランソワ・ピノー社長



ロレアル
リンゼー・オーエン・
ジョン社長

ダノン
フランク・リプー社長

ソデクサ
ピエール・ベロン社長

フランステレコム
チエリー・ブルトン社長

インプレス・メタル・パケ
ッジング
ドミニック・ダモン社長



ジョスパン政権時代に施行になった男女公職均等化法（パリテ法）についてはフランスの高名な女性社会人類学者エリザベト・バダンテール女史などは「このような米国流のアファーマティブ・アクションは女性の本質的な真の解放と均等につながらない」として反対しているが、これらの女性管理職の約82%は賛成に回っており、同じ男性管理職の賛成69%を上回っている。

ジェットロ・リヨン事務所 瀬藤澄彦