

## 企業の国際化戦略

欧州企業は、通貨統合により従来にも増して厳しい競争に直面すると予想される。このため、他国企業とのM&Aなどによる事業の再編、国際的な業務提携、第三国への進出などのグローバル戦略を推進し、競争力の強化に努めている。以下、2年連続で世界最大の買収国となった英国の産業別・企業別動向、および、対外投資直接投資が急速に伸びているポルトガルにおける企業の国際化の動きを報告する。

### 2年連続で世界最大のM & A買収国に（英国）

ロンドン・センター

90年代後半、英国企業のグローバル戦略は、外国企業を積極的に合併および買収（M & A）することによる経営規模の拡大と、将来性のある事業分野への経営資源の集中によって企業の競争力を高めることに主眼が置かれている。

会計事務所KPMGの調査によると、99年の英国企業による国境を超えたM & Aの買収金額（時価総額）は前年の約2.1倍の2,450

億ポンドとなった。99年はボーダフォン・エアタッチやアストラゼネカなど大型企業の誕生が相次いだこともあり、英国は2年連続で世界最大の買収国（世界全体のうちシェア30%）となった（第2位は米国）。また、被買収国（投資受入国）としても英国は米国に次いで世界第2位の受入金額を記録し（前年比43%増、金額230億ポンド）、99年のM & Aは英国および米国企業を中心に展開された。

表1は株式時価総額でみた英国の10大企業（グループ）であるが、ランキングしている企業のほとんどが98年～99年に外国企業とのM & Aによって企業規模を拡大している。英国企業のM & Aが活発化した理由として、次のような点が挙げられている。国境を超えた市場の拡大と一部企業による寡占化の進行、同業他社の企業再編による危機意識の高まり、膨大な研究開発（R & D）および情報技術（IT）投資費用の捻出、世界の株高を背景とし、M & A資金相当額以上の合併後株価の高騰、98年10月～99年6月の英中央銀行の金利引き下げによる資金調達

表1 英国企業株式時価総額ランキング（100億ポンド）

	企業名	業種	株式時価総額
1	ボーダフォン・エアタッチ	通信	109
2	BPアモコ	石油	107
3	ブリティッシュ・テレコム	通信	83
4	HSBC	金融	64
5	グラクソ・ウェルカム	医薬品	63
6	シェル	石油	51
7	アストラゼネカ	医薬品	45
8	スミスクライン・ビーチャム	医薬品	44
9	ロイズTSB	金融	42
10	マルコーニ	エレクトロニクス	25

出所：2000年1月17日現在、BBC調べ

コストの減少、同業種の重複部門の統合によるリストラなど。

英国は80年代以降、規制の少ない自由な市場を形成してきた。そのため英国企業のコーポレート・ガバナンスは欧州企業よりも米国企業に近い。例えば敵対的なM & Aについてもほかの欧州諸国に比べて経営上の抵抗は少ない。また、情報通信分野の発展は、各企業の意志決定スピードを早くし、また経営者に同業他社の動向を常に意識させることから、企業再編を促す効果を生み出している。特に英国企業は医薬品、情報通信、ハイテクなど多くの分野で米国企業との競争が激しいことや、好調な米国市場への進出意欲が高いことなどから、米国企業とのM & Aや米国企業に対抗するために欧州企業同士のM & A事例などが増えている。

本稿ではM & Aを中心にグローバルな事業展開を積極的に行っている代表的な3業種（「通信」、「医薬品」、「航空宇宙・防衛」）の動向と2つの英国企業に焦点をあてて、英国企業のグローバル戦略について探る。

## 1. 産業別動向

### (1) 通信産業

インターネットの普及によるデータ通信の急増や企業のIT投資の拡大、そして世界的な携帯電話の普及など、世界の通信市場はマーケットが急拡大している。このため通信業界は、英国企業のグローバル戦略が現在最も盛んな業界である。

英国最大の通信会社であるブリティッシュ・テレコム（BT）は移動体通信やインターネットによる国内市場の拡大と並行して、海外への市場展開を積極的に行っている。同社は98年7月米国のAT & Tとのジョイントベンチャーを発表以降、世界の通信市場に共同で参入している。99年8月には共同でカナダ第2位の移動通信会社ロジャース・キャンテル・モバイル・コミュニケーションズの株式

の約33%を9億3,400万ドルで取得した。また同時期にBTはAT & Tが保有するAT & Tカナダの株式31%のうち30%を4億ドルで取得した。同年9月には共同で、日本テレコムの株式の30%を19億ドルで取得し、両社の日本における事業拠点を日本テレコムに集約している。

BT単独では香港企業スマートン・テレコミュニケーションズの株式の20%を取得したほか、スペイン、ドイツ、オーストリア、スイスなどで現地企業の株式取得やジョイント・ベンチャーの設立を通して積極的な海外投資を行っている。BTは米国、欧州、アジアなどすべての主要市場に経営基盤を確立しつつある。

移動体通信ではボーダフォン・エアタッチの動きが活発である。99年1月、英国最大の移動体通信会社ボーダフォンと米国のエアタッチの合併により誕生した世界最大のボーダフォン・エアタッチは、99年9月には米国ベル・アトランティックと米国市場向けに特化した新移動体通信会社を設立した（株式総額43億ポンド、顧客2,000万人。ボーダフォン・エアタッチは45%を出資）。両社は器材購入や企業会計プログラム、顧客が両社の通信網を利用できる「ローミング」などの分野で協力することに合意している。

そして2000年2月にはドイツの機械・通信会社マンネスマンと合併に合意、正式に合併が承認されると利用者4,200万人の巨大な携帯電話会社となる。合併によってドイツ、イタリアの事業基盤を手に入れ、欧州主要国の移動体通信ネットワークが構築される。また、フランスのメディア会社ビベンディーと共同で、インターネット上に「ポータルサイト（インターネットでブラウザを起動時、最初に接続されるよう設定されているウェブサイト）」を提供する合併企業を設立することが発表され、携帯電話やケーブルテレビを通じて欧州最大のネット・サービス企業を目指

している。それと並行して携帯電話を利用したインターネット・サービスにも力を入れており、米国コンピュータ会社や携帯電話機メーカーの協力を得て、インターネットを活用した商業サービスを準備している。

BT、ポータフォン・エアタッチ両社ともに規制緩和の進んでいる米国市場では米国企業をパートナーに事業展開を図っている。また、規制緩和や企業再編が途上であるアジアでは単独でのM & Aまたは米国企業と共同で市場に参入している。

94年に民営化したBTを始め規制緩和の進んでいる市場でもまれてきた英国企業は、ほかの欧州企業より競争力の点で優位性を持つといわれている。他の英国企業ではケーブル & ワイヤレス (C & W) が企業向けインターネット関連サービスに事業を集中しているほか、大手スーパーのテスコやバージングループなど他業種の参入も相次いでいる。通信市場の開放は90年代初頭には世界全体の20%しか進んでいなかったが、2000年末には世界の90%以上の地域で開放されるといわれている。今後も世界の通信市場の覇権に向けて、英国企業は一層のグローバル戦略を展開していくものと思われる。

## (2) 医薬品産業

表2は世界の医薬品メーカーにかかわるM & Aの一覧であるが、ほぼ毎年大手企業の大規模合併が起こっている。英国企業では2000年1月17日に英国の第1位グラクソ・ウェルカムと第3位スミスクライン・ビーチャムの合併が発表され、世界最大の医薬品メーカーが誕生した。

統計的にも大手企業への集約化は証明されており、世界のトップ・メーカー10社の業界全体に占める市場占有率は、10年前の25%から98年には40%近くまで増加している。しかし、それでもトップ3~4社で世界のマーケットの半分以上を占める電子機器や自動車

表2 最近の主要医薬品業界の再編

年	月	M & A事例	本 社
95	1	Glaxo - Wellcome	英
96	4	Sandoz - Ciba Geigy (Novartis)	スイス
98	12	Hoechst - Rhone Poulenc (Aventis)	独 / 仏
98	12	Astra - Zeneca (AstraZeneca)	英 / スウェーデン
99	12	Monsanto - Pharmacia & Upjohn	米
2000	1	Glaxo Wellcome - Smith Kline Beecham (Glaxo Smithkline)	英
2000	2	Pfizer - Warner Lambert (Pfizer)	米

( )内は合併後の社名  
出所：ジェトロ作成

などの産業と比べその割合は少ないため、医薬品業界では今後も企業再編が避けられないといわれている。

医薬品業界の企業再編が進んでいる最大の要因は、企業の競争力を高める新薬開発の必要性とそれに伴う研究開発費の増大である。各メーカーにとっては主力商品の特許期限を意識した新薬の開発は不可欠であるが、製薬に関する科学技術の進歩は同時に開発コストも高めている。98年に合併したスウェーデンのアストラと英ゼネカ (現アストラゼネカ) は、当時それぞれ世界をリードする高血圧症治療薬ゼストリル (Zestril)、抗潰瘍治療薬プリロセック (Prilosec) などの売れ筋商品を持っていた。それにもかかわらず、両社が合併に合意したのは、特許期限の問題や膨大な研究開発費の捻出のためといわれている。

現在、一つの新薬には約10億ドルの開発費用が掛かるといわれている。さらに医薬品業界は今後、医学への革新的効果をもたらすとされる人間の遺伝子構成に関するゲノム研究など巨額の投資を要する新テクノロジーの研究にも取り組まなければならない。そのため医薬品メーカーの研究開発費はさらに高まる

ことが予想され、今後も大手企業による再編が進むと予想される。

医薬品業界が再編を進めるもうひとつの理由として、各国政府の公的医療コストの引き下げ圧力がある。各国政府は医療費の中でも薬剤費の高騰に敏感である。特に欧州や日本など医療費に占める薬剤費の割合が高い国々では引き下げ圧力が強まっている。英国では国民医療制度（NHS）での臨床使用の適正をコストと効果に基づいて評価する国立臨床医療研究所（NICE）が99年4月に設置された。グラクソが開発した風邪薬リレンザ（Relenza）のNHS病院における使用を適正でないと勧告する例なども出ている。医薬品メーカーは合併によって、新薬の取り扱いを増やし、各国政府との間で新薬の価格に対する交渉能力を高めようと試みているものの、まだ、大きなマーケット・シェアを得るには至っていない。

M & Aではなく、企業間で、不採算部門の連携を行うことにより体制強化を図る動きも出ている。アストラゼネカとスイスの医薬品大手ノバルティスは、99年12月、遺伝子組み換え作物問題や農産品価格の低下などにより不振であった両者の農薬関連部門を合併した上で分社化し、新会社シンジェンタを世界最大のアグリビジネス（農業関連産業）専門会社として設立する計画を発表した。これは新会社が専門分野に特化し、経営資源を集中させる新たな動きとして注目される。

ある専門家は世界の医薬品業界の中で2000年中に5～10件の合併が発表される可能性がある」と指摘しており、業界をリードする英米企業の動きが注目される。

### （3）航空宇宙・防衛産業

欧州の航空宇宙・防衛産業は世界市場での生き残りを掛けて企業再編が急速に進んだ業界である。英国最大のブリティッシュ・エアロスペース（BAe）は99年4月英ゼネラル

・エレクトリック・カンパニー（GEC）の防衛電子部門マルコーニ・エレクトロニック・システムズを吸収合併した（新グループ会社名：BAEシステムズ）。合併の動機は米国企業によるマルコーニ買収を阻止するため、BAeが先手を打ったものといわれている。合併により英国政府はじめ欧州各国が推進していた統一欧州防衛企業の計画は、ドイツの防衛産業企業ダイムラー・クライスラー・エアロスペース（DASA）などの不興を買い暗礁に乗り上げてしまった。一方、DASAは同年10月フランスのエアロスペース・マトラとの合併を発表、12月にはスペインのCASAも参加し、2000年春に新会社EADSとしてBAEシステムズを抜いて欧州最大の防衛産業企業となることが決まった。そのためエアバス・インダストリー（欧州企業連合体、航空機製造）や、ユーロ・ファイター（戦闘機）など欧州企業の共同プロジェクトの資本金に占めるEADS1社の割合が飛び抜けることとなり、仏・独・スペインの企業連合の陰で、BAEシステムズは孤立感を深めることとなった。

BAEシステムズの部門別売り上げのシェアは99年上半期で防衛部門が66.4%、民間機部門が33.2%、その他0.4%となっている。近年はエアバス・インダストリーを通じたエアバスの受注が好調であるため民間機部門の売り上げが伸びている。そしてエアバスの次世代機で、欧州航空機産業界にとって、将来の経営戦略上、最も重要なプロジェクトのひとつである新型民間航空機「A3xx」の共同開発（2005年生産予定）がある。BAEシステムズは「A3xx」の主翼製造を請け負うことが予定されており、計画では年間48機のペースで製造、それに伴い2万2,000人の新規雇用が創出される見込みである。しかし、EADSの誕生によってエアバス・インダストリー内の勢力図が大きく変わったため、BAEシステムズが本当に主翼部分を受注できるのか予

断を許さない状況にある。また、エアバス・インダストリーは現在株式会社化の交渉が進められているが、資本の80%を持つEADSに対して、BAEシステムズがどのような交渉姿勢で望むのかははっきりしていない。

BAEシステムズは国内工場の閉鎖によるリストラに取り組む一方、海外企業の買収を積極的に進めている。まず、欧州ではシーメンス・プレシー・システムズを買収、またITのジョイントベンチャー企業だったBAE Semaを完全子会社化したほか、スウェーデンの航空機製造グループ、サーブ（Saab）の株式の35%を購入している。そのほかにも同社は、ボーイングとのミサイル共同開発プロジェクトを進め、また、ブラジルの民間飛行機メーカーにサーブと共同で資本参加している。現在イタリアのフィンメッカニカとの提携交渉も進めているが、これはEADSと競合状態にあるといわれている。

BAEシステムズの欧州における地位低下については、今後同社が欧州から離れ、協力関係にある米国企業に接近するとの観測がある。しかし、これまで同社は欧州各国政府が欧州企業育成のために投資を続けてきた各プロジェクトの恩恵を受けてきた。よってEADSの圧力があるとはいえ、そこから離れて独自路線を本当に歩んでいけるのか大きな岐路に立たされている。

## 2. 企業別動向

### （1）グラクソ・ウェルカム

2000年1月に英医薬品業界最大のグラクソ・ウェルカム（以下GW）は英スミスクライン・ビーチャム（以下SB）との合併を発表し、世界最大の医薬品メーカー、グラクソ・スミスクライン（以下GS）が誕生した。GWとSBを合わせた98年の年間売上高は約150億ポンドにのぼり、新会社の売上高は2002年には220億ポンドまで拡大するといわれている。また、世界市場に占めるGSの

シェアは7.4%となり、2月8日に合併が発表されたことにより米国最大メーカーとなるファイザーとワナー&ランバートを併せた6.5%を上回っている。

GSは英国内の医薬品にかかわる研究開発費の約半分を占める24億ポンドという巨額な予算を持つ。そして治療分野なかでも感染予防、中枢神経、呼吸気管、消化・排泄気管など、主流4分野で世界をリードする豊富な商品ラインアップを有することとなる。これはグローバルな事業展開を行う上で高い優位性を持つことになるといわれる。

また販売面でGSは米国市場に安定した経営基盤を持つSBの販売部門を利用して、米国市場の販売戦略を強化する。GSのセールス担当者4万人のうち18%にあたる7,200人が米国に配置される予定である。一方、世界第2位の市場である日本市場においては、GSは医薬品販売額で第18位と低迷している。このため、今後は日系医薬品メーカーへの資本参加など、本格的な日本市場参入に向けた動きがあるものと予想される。

また、GWは合併前の99年10月、人員配置の見直しを発表、4年間で3,400人の従業員を削減するとしている。これまで、研究開発面でのコスト削減の動きはあったが、従来あまり重要視してこなかった製造部門の生産性についても強化するなど、徹底した効率化に取り組んでいく予定である。

### （2）マルコーニ

ゼネラル・エレクトリック・カンパニー（GEC）は98年後半から従来広範囲に展開していた事業戦略を見直し、通信およびハイテク機器部門への業務の集約化を進めている。業務の見直しの中で産業界全体にインパクトを与えたのは、99年1月の同グループの防衛電子機器部門マルコーニ・エレクトロニック・システムズのBAeへの売却であった（売却価格：77億ポンド）。その後、GECは企業

名を「マルコーニ」社に変えている。新生マルコーニはさらに同社の長期戦略から外れるとみられている数社を1999/2000会計年度内に処分する計画である。

一方、コア・ビジネス充実のため、同社は99年3月、米国の主要通信事業者へネットワーク関連サービスを供給している米レルテック・コーポレーションを13億ポンドで買収した。また同年4月には高速インターネット用機器メーカーの米フォア・システムズを28億ポンドで買収するなど、米国通信市場へのあしがかりを設け、同市場での通信機器販売およびソリューション・ビジネスを積極的に推し進めている。

また、欧州市場では同年11月、ドイツのロバート・ボッシュグループから公共ネット

ワーク部門を9,000億ポンドで買収、ドイツおよび中欧での事業展開を行っている。

ほかにも同年8月、イスラエルに本拠のあるRDCを傘下に収め、同社の革新的なインターネット高速通信システム技術を手に入れている。

グローバル戦略ではIT関連投資ばかり目立つ同社であるが、98年度の各グループの売上高をみるとテレコム部門18億ポンド、システム部門15億ポンド、キャピタル部門7.7億ポンドと他の部門の比重も依然として高い。同社は2002年までに株式時価総額を100億ポンドに倍増させることを目標としており、通信・電子の両輪で企業価値を高めていく戦略である。

(木村玲子、植野歩未)

## 急増する対外直接投資額 (ポルトガル)

リスボン事務所

86年にECに加盟したポルトガルは、当時と比較すれば隔世の感があるほど経済が成長を遂げたとはいっても、依然としてEU諸国内の経済小国であるという事実に変わりはない。1人当たりGDPはギリシャに次いで低く、産業が未発達なために、貿易収支は慢性的赤字で推移している。しかし、このような経済小国ではあるが、投資対象国としての魅力は十分に備えている。失業率が4.2% (99年第3四半期現在) とEU平均を大幅に下回っていることもあり、国内の治安は良好である。また、賃上げ労争によるスト発生率は欧州最低水準にあるといわれている。ポルトガル人労働者は、ヨーロッパ人に特有なプライドの高さも持ってはいるが、外国人上司に対する偏見はなく、質の高い労働力であると、進出日系企業の間では高く評価されている。地震や台風のような天災も少なく、気候は温暖であり、歴史的にも日本と最も良好な関係

を保ってきた国の一つである。

### 1. 経済動向

99年1月1日にユーロ導入第一陣参加を果たしたポルトガルは、現在堅調な経済発展を続けている。97年前半までは、99年以降のポルトガル経済について悲観的な見方が多かった。それは98年5月から同年9月まで開催されたリスボン万博 (Expo 98) に向けてのインフラ整備を中心とする大型建設工事ラッシュも終息すること、ポルトガル経済に潤いを与えてきたEUからの補助金が99年12月31日には打ち切られることなどの理由によるものであった。しかしながら、同年下半期からは産業・経済界でも楽観的な見通しが増えてきた。その理由としては、政府がポストExpoを視野に入れた政策 (低所得者層や若者をターゲットとした住宅や一般住宅購入制度の見直し、BOT方式を導入した民間資本

による道路建設など)を次々に打ち出したことが功を奏したのと、同時に欧州全体の好景気が影響した結果と考えられる。

このような好況を反映して、以前には話題に上ることもなかった、ポルトガル企業の海外進出が、主としてブラジルや他のヨーロッパ諸国を対象に行われるようになった。海外投資の対象業種としては、大型では電力、通信、セメントプラント、金融など、中・小型では流通、サービス、建設、食品などがあげられる。こうした状況の下、現在国内企業の国際化は急速に進み、国有企業の民営化への参加なども視野に入れた外資の流入、国内企業の海外進出などは当分続くものと思われる。

## (1) 政府による産業支援政策

ポルトガル経済は98年のExpo 98に伴う好景気に続き、99年度も好調な個人消費や低い失業率、またドル高ユーロ安の追い風を受けて順調に伸びている。実質GDP成長率も98年度3.9%、99年度3.25%（予想）と堅調である。

ポルトガルは98年5月には、念願であった欧州経済通貨同盟（EMU）第一陣参加を果たした。しかしここに至るまでの道程は決して平坦なものではなかった。参加国はインフレ率、財政赤字、公的債務、為替レート、金利についての基本条件を満たす必要があったが、政府はその条件をクリアするために、数々の経済収れん政策を実施した。

まずインフレ率を下げるため、景気後退の危険をおかしながらも賃金上昇率を抑え、その一方で、政府のコントロール下にあるエネルギー料金の引き下げを実施、また金利を徐々に切り下げていくという綱渡りをやってのけた。

財政面では、対GDP比3%以内に赤字を抑えなければならないため、国营企業の民営化、脱税取り締まりの強化、税法の見直しなどを推進してきた。公的債務残高は、EMU

基準の対GDP比60%以内に下げるための努力が功を奏し、95年には66.3%だったものが98年には57.8%まで下げることに成功し、無事にEMU第一陣に参加することができた。

政府が一部野党の反対を押し切って、EMU第一陣参加にこだわった理由としては、この機会を逃せばさらに厳しい条件をクリアしていかなければならない、との読みがあったこと、またポルトガルに常につきまっていた、EUのお荷物的存在としての潜在的劣等感を跳ね返し、国内経済界に誇りと自信をもたせる効果を期待したためであるといわれている。

ポルトガルのEU加盟に関しては、2大政党であるPS（社会党）とPSD（社会民主党）が常に支持を表明してきた。このことは現在EUの優等生を自認するまでに成長したポルトガルにとって大きな推進力となってきた。また、国家の威信がかかっているときの与野党の協調も見逃すことはできない。Expo開催時にも、不法入国者の労働力使用問題、会場敷地内建築許認可権のリスボン市役所からExpo公社への委譲に関する特種法規措置等々、多くの問題を協調して解決してきた。また99年度政府修正予算案については、政府が、2000年のEU議長国の重責に専念できるようにとの配慮から、左翼野党の棄権という協力を得ることができた。しかし、政府はEUに提出した安定成長計画書を実行するために、さらなる努力を続けなければならない。現政権PSは、99年10月の総選挙で絶対多数を得ることができなかったために、野党との折衝を重ねながら財政の健全化を進めて行かなければならない。

政府は経済成長促進のため、EUからの補助金をテコに様々な開発計画を進めてきた。99年に終了した第2期援助策も大きな実績をあげ、多くの地域のインフラ整備、産業の人材育成、競争力強化、設備の近代化、エネルギー効率の上昇、自然環境の保護、中小企業

の育成などに貢献した。

2000年から2006年にかけて実施される第3期援助策については、当初、東欧諸国のEU参加が実現すれば、当然ポルトガルへのパイの割り当てが減るのではないかという懸念があった。しかしながら、これらの国々の参加は2000年以降に持ち越された。

ポルトガル政府が2000年から2006年にかけて受け取る補助金の総額は、約10兆エスクード（約5,000億ドル）であり、この補助金がポルトガルのような経済小国に与えるインパクトは大きい。この決定に安堵の胸を撫で下ろしたのは政府だけではない。特に産業界は、99年に引き続き事業の拡大、近代化、新規事業の育成などに邁進することができる。この補助金がどれほどのインパクトを持っているかということ、経済アナリスト達の中には、ポルトガルの景気を左右するのはヨーロッパやアメリカの景気ではなく、EUからの補助金の額であるという者もいることから伺える。従って、ポルトガルの経済は、少なくとも2006年までは、多少の浮沈を伴いながらも比較的安定した成長を続けるであろうというのが大方の産業界・経済界の見方である。

## （2）財界・研究機関およびエコノミストなどによる情報分析

ポルトガル産業界・経済界関係者達は、ユーロの導入がポルトガルの経済情勢にどういった変化をもたらしたかということに、あまり大きな関心をもっていない。98年に朝日新聞社が実施した調査においても、一般市民はまったく関心を示さなかった。かろうじて店主などがある程度の予備知識を持っていた程度であった。明けて99年1月1日からユーロが正式に導入されたが、日常の生活にはまったく影響していない。スーパーや商店の商品、電話、電気、水道料金はエスクード/ユーロの2本建てで表示されているが、実際の通貨は2002年1月1日までは従来通りのエスク

ードが使用されるので特段の変化を感じることはない。

マヌエル・モレイラ・リマ氏（金融業）によれば、「ポルトガルの貿易は圧倒的にEU偏重型であり、ヨーロッパ外通貨との関係は希薄であるのでほとんど何の影響もない。ほかのEMU参加諸国間との為替リスクが消滅したメリットはあるが、これとて数年前から行われていたレート調整のため、特に大きな変化はなかった。一言でいえば、まったくといってよいほど何も変わっていない。」と述べている。

流通・小売業のジェロニモ・マルティンス・グループ取締役の一人、ジョゼ・シルヴァ・ジョルジェ氏は、ユーロの影響として「これからもさらなる金融業界の吸収・合併・併合が行われるであろう。従来のようにポルトガル国内マーケットのみを視野に入れたやりかたはもはや通用しない」との見方を示している。

2002年のユーロ紙幣・硬貨導入に伴う問題もまた考慮すべきである。問題点としては：

- エスクード/ユーロ換算に伴う混乱
- 換算の混乱に乗じた便乗値上げ
- ユーロ紙・貨幣の受け取り拒否
- 一種のデノミ効果によるインフレ懸念
- 他国間との給料格差の明確化

をあげることができるが、 、 、 については大きな問題ではない。しかし、 については考慮されるべきである。エスクード対ユーロのレートは「1ユーロ=200.482エスクード」に固定されている。物価が突然200分の1になったかのように錯覚すれば当然価値観の狂いも生じてこよう。こうした問題に備えて、政府は99年からエスクード/ユーロ2本建て表示を義務づけ、3年間かけて消費者になじみのある通貨にしようとしているが、どれだけの消費者がユーロ表示に関心を払っているかは甚だ疑問である。

についてはさらに頭が痛い問題である。

以前からポルトガル労働者の不満の一つは、EU加盟国内で、賃金水準がギリシャに次いで低いということであった。特に「スペインからは良い風も吹いてこないし、良い花嫁も来ない」という諺が存在するほど仲が良くない隣国スペインとの比較がより深刻である。今までは、「我々はスペインの半分くらいの給料しか貰っていない」といったある程度漠然とした不満であったものが、突如として明確な数字の比較として突きつけられることになる。この問題は一朝一夕に解決できるものではなく、かなり長い時間をかける必要があるのは明瞭だが、さしあたって一般労働者階級の不満をある程度は解消する努力が必要である。また、税率の違いなどで生じる同一物品の価格差も調整していく必要がある。

## 2. 企業行動の変化

前述したように、ポルトガル企業の海外進出および企業に対する外資の導入が、経済ニュースを賑わすようになったのはごく最近のことである。国内企業への外資流入による国際化も急ピッチで進行しているが、特に注意を引くのは、急激に伸びているポルトガルの対外直接投資額である。96年度8億7,000万ユーロ、97年度18億5,500万ユーロ、98年度33億5,500万ユーロとその伸長は目覚ましいものがある。かつては、インドをはじめアジア諸国との貿易や、南米・アフリカの植民地を背景とした貿易で成り立っていたポルトガル経済であるが、近年は慢性的な輸入超過構造に悩まされている。この赤字を埋める2本柱が観光による外貨収入と出稼ぎ移民の送金である。移民による送金は年々そのウエートを減少しつつあるが、現在でも無視できないウエートを占めている。しかし、最近のポルトガルの外資系をも含めた国内産業の隆盛や、積極的に行われている外国投資などをみると、この構造が劇的な変化を迎えるのはもはや時間の問題と思われる。

### (1) ポルトガル企業の国際化における地域特性

地域別にみると貿易・直接投資などの経済交流は著しくヨーロッパに偏重している。

特に貿易は圧倒的にEU依存型である。主な貿易相手国はスペイン、ドイツ、イタリア、フランスなどであるがスペインとのビジネスが最も多い。これらEU諸国との貿易は輸出総額の約80%、輸入総額の約75%を占める。この構造はユーロ導入後も変化していないが、ここに案外見落とされがちなポルトガル経済にとっての転換期をみることができる。前出のジョゼ・シルヴァ・ジョルジェ氏は「これからはさらに金融業界において吸収・合併・併合が行われるであろう。また、マーケット規模もイベリア半島マーケットという観点から見なければならない。従来のようにポルトガル国内マーケットのみを視野に入れたやりかたはもはや通用しない」とコメントしているが、これなどはまさしくこの転換期を意識したものであろう。EMU参加まではポルトガル・エスクードのレートは常にスペイン・ペセタに大きく影響されてきた。スペインが風邪を引けばポルトガルもクシャミをするという関係が成立していたのである。しかし、ユーロ導入後はこの関係が改善された。もちろんスペインの景気が後退すればポルトガル経済も影響を受けるのは必至であるが、為替レートの影響がなくなったことにより、安定したビジネスを営むことができる。

ユーロ導入後の欧州ビジネスについてエコノミスト達の意見は必ずしも一致していないが、一様に醒めた見方をしている。各々があげるメリットとしては、

大企業同士の統合整理が進み、かつて存在したことがなかった超大企業の出現によりヨーロッパの優位性が向上する。

為替リスクの消滅に伴う域内貿易の活性化で全体の競争力が向上する。

ユーロはドルに対抗する強力な通貨として、

G7やIMFをはじめとする国際舞台でのEUの立場を強固なものとする。

などがある。一方、ユーロ導入が引き起こす問題も忘れてはならないと警告する。

デメリットとしては、

ユーロ導入によって欧州の失業率は近い将来さらに上昇する。

各参加国の利害の不一致からヨーロッパ中央銀行は11頭の怪物と化す恐れがある。

各参加国の国内経済調整が困難になる。

などがある。

いずれにしても人類史上かつてない規模での通貨統合であるので、最終的には後世の評価を待つしかない。

また、地域別にみたポルトガルの投資交流についてもヨーロッパ偏重型となっている。その一方で、近年ブラジルとの経済交流の伸びが著しい。特に対外直接投資では群を抜いている。96年のブラジルへの投資額は2億4,000万ユーロ（投資総額の約27%）、97年4億4,000万ユーロ（投資総額の約23%）、98年13億5,000万ユーロ（投資総額の約40%）となっており、EU域内への投資額をわずかではあるが上回っている（別表2参照）。ポルトガルはかつてブラジルに対する宗主国（1500年～1822年）であったことから、両国間の関係は極めて深い。しかしながら、両国とも各々経済状態が芳しくなかったため、最近まで目立った経済交流は行われていなかった。それが近年の両国における政治的・経済的な安定・成長によって一気に活発化した。

現在、ポルトガル語を公用語とする国は7カ国ある。ポルトガル、ブラジル、モザンビーク、アンゴラ、ギネー・ビサウ、カーボ・ヴェルデ、サントメー・エ・プリンシペがそうであるが、この7カ国でポルトガル語圏協同体を結成しようという構想があった。この協同体結成の構想は現実的に機能しないという理由で、無視されたかたちになっている。前出のジョゼ・シルヴァ・ジョルジェ氏など

は、「何も無い。現実には存在しない組織である」とその存在すら否定している。

ポルトガル語圏アフリカ諸国の場合、モザンビークとアンゴラを除くほかの3国は貿易対象国としても、投資対象国としても取るに足らない存在であるため、各産業界からは完全に無視されている。モザンビーク（96年の投資額は1,800万ユーロ、97年2,100万ユーロ、98年2,300万ユーロ）とアンゴラ（96年の投資額は2,200万ユーロ、97年3,700万ユーロ、98年3,600万ユーロ）についても、1970年代半ばの独立以来続いていた内乱で疲弊しきっており、早急な立ち直りは期待できない。しかし豊富な資源を持っていることから、近い将来の有望なマーケットとして、すでに多くの企業が現地法人の設立や、現地企業との提携、政府要人との折衝などを進めている。

2000年に交流500年祭を迎えるブラジルとの経済関係は今後一層緊密化していくものと思われる。この国の重要性については、政府・経済界ともに一致した見方をしている。98年後半から顕在化し、99年初頭に通貨レアルの暴落という形で進行したブラジルの経済危機に際しても、ポルトガル首相はIMFをはじめ世界の経済界はもっと積極的にブラジルを援助するべきであるとのコメントを行い、同国に対する思い入れの深さをのぞかせた。

## （2）企業の国際化の動き

ポルトガル企業の海外進出の歴史は浅く、進出企業数は少ない。それでも近年の目覚ましい経済発展に後押しされた海外進出は、投資金額・進出件数ともに著しく伸びている。

投資先も、地域的にはEU域内への投資が多いが、国別にみるとブラジルへの投資が突出しており、東欧や中国へも進出するなど、多角化の動きを見せている。

最後に海外進出に積極的なポルトガル企業の動きについて、以下に紹介する。最近ポルトガルへ進出した国内流通業界の大手企業

ジェロニモ・マルチンス社およびブラジルをはじめアフリカ諸国や中国にも投資している国内通信業界の最大手ポルトガル・テレコム社の2社である。

## 【ジェロニモ・マルチンス社】

資本金 5億ユーロ  
 99年度総売上(国内) 22億2,000万ユーロ  
 従業員数(国内) 1万5,000人  
 主力事業分野  
 ハイパー/スーパー・マーケット、キャッシュ・アンド・キャリア、食品流通  
 シェア(国内) 10%(国内第2位)  
 進出先 ポーランド  
 進出事業分野  
 ハイパー/スーパー・マーケット、キャッシュ・アンド・キャリア、食品流通  
 進出先の事業規模  
 投資総額: 3億ユーロ(99年12月31日現在)  
 従業員数: 1万2,000人(本社出向社員40人)  
 99年度総売上高: 7億ユーロ  
 現地パートナー: なし

同社のジョゼ・シルヴァ・ジョルジェ氏によれば、すでに英国とブラジルへ進出していたジェロニモ・マルチンス社が、新しい投資先としてポーランドを選んだ理由は、先ず市場規模が比較的大きい(人口約4,000万)、いまだ外資系企業から開拓されていない市場である、経済発展が著しいなどからであると語っている。

さらに同氏によれば、今後の展望としては、2000年度の総売上を10億ユーロの舞台に乗せ、5年以内にポルトガル流通業界のトップの座を占めることである。そのためには、しかるべき現地パートナーと提携していく考えもある。

また、他の進出先でも同様の戦略で事業規模を拡大し、各々の進出先でリーディングカンパニーの地位を確立することを目指している。しかしポルトガル政府に対する不満は強

い。政府は外国へ進出する企業に対する援助策を何も検討しないばかりか、自力で海外進出を果たしている企業をプロパガンダに利用するようなことまでしていると強く批判している。

ユーロ導入後の影響については、EMU参加国通貨の垣根が完全に取られなくなった今、本国ではポルトガル国内のみならず、イベリア半島全体をマーケットとして捉え、視野を拡大していく必要があるとの見解を示した。

## 【ポルトガル・テレコム社】

資本金 9億4,800万ユーロ  
 99年上半期売上(国内) 14億4,200万ユーロ  
 従業員数(国内) 1万8,600人  
 主力事業分野 通信・情報  
 シェア(国内)  
 設置電話; 100%(99年現在)  
 携帯電話; 45.5%(99年現在)  
 進出先 ブラジル  
 進出事業分野 通信  
 進出先の事業規模

投資総額; 31億8,700万ユーロ(98年現在)  
 99年上半期売上高; 9,000万ユーロ

同社の外国進出の規模としては、ブラジルへの投資が最大(ポルトガル企業の外国投資の中でも最大)であるが、ほかの国への進出も目覚ましい。主なものでは、中国でケーブルテレビ、携帯電話、衛星テレビ放送、電話帳、モロッコとボツワナで携帯電話、カーボ・ヴェルデで設置電話、携帯電話および電話帳事業に進出している。

同社は95年に世界初のプリペイド・カード方式の携帯電話を売り出して、ポルトガル国内の携帯電話業界のトップに踊り出るなど、積極的な事業展開を進めている。

同社のこうした体質は、政府の進める国有企業民営化政策に沿って、5年間に株式の90%を民間に売却したことで一層弾みがつけられた。

折りしも2000年1月1日からの国内長距離  
電話・国際電話サービスの自由化を受けて、今  
後もさらに充実したサービスを提供して行き

たいとの経営陣のコメントも発表されている。  
(中沢 夏樹)

表1 ポルトガルの主要経済指標

	96 年	97 年	98 年	99 年 (10月現在)
実質GDP(百万ドル)	106,081	110,324	114,627	118,352 P
実質GDP成長率(対前年比)	3.60%	4.00%	3.90%	3.25% P
一人当たりのGDP(ドル)	11,319	11,759	12,206	12,591 P
消費者物価上昇率(年平均)	3.1%	2.2%	2.8%	2.5% O
失業率	7.3%	6.7%	5.0%	4.2% O
鉱工業生産上昇率	1.4%	2.5%	4.3%	2.7% P
経済収支(百万ドル)	-424	-1,931	-2,293	-8,403
輸出(百万ドル)	24,288	23,164	23,963	n a
輸入(百万ドル)	35,914	34,893	37,987	n a
貿易収支	-11,626	-11,729	-13,991	n a
財政赤字(対GDP比)	-3.2%	-2.5%	-2.3%	-1.8% P
公的債務(対GDP比)	65.6%	62.0%	57.8%	56.0% P
対外債務残高(百万ドル)	8,202	3,521	457	-7,981
金・外貨準備高(百万ドル)	21,753	20,333	21,603	14,263
為替レート(対ドル、年平均)	154.2	186.9	172.0	198.8
公定歩合(参考)	7.00%	6.00%	3.25%	3.25%
短期金利(3ヶ月、年平均)	6.41%	5.19%	3.77%	3.39%
長期金利(10年、年平均)	6.87%	5.60%	4.88%	5.52% O

出所：ポルトガル中央銀行  
注：P - 推定値  
O - 最新値

表2 ポルトガルの国別対外直接投資（グロス）

（単位：1,000ユーロ）

96 年		97 年		98 年				
1	ブラジル	238,565	1	ブラジル	435,158	1	ブラジル	1,353,164
2	スペイン	118,026	2	アイルランド	298,156	2	オランダ	497,531
3	ベルギー・ルクセンブルク	82,621	3	スペイン	285,457	3	スペイン	308,816
4	アイルランド	78,940	4	オランダ	234,789	4	ベルギー・ルクセンブルク	239,687
5	モロッコ	63,128	5	ジブラルタル	116,983	5	スイス	229,487
6	英国	45,276	6	ベルギー・ルクセンブルク	76,556	6	アイルランド	175,467
7	ケイマン諸島	45,036	7	ケイマン諸島	75,613	7	米国	75,932
8	米国	38,427	8	米国	57,267	8	グアテマラ	61,297
9	フランス	35,400	9	英国	53,132	9	ドイツ	61,292
10	パナマ	28,955	10	フランス	41,500	10	英国	50,967
11	アンゴラ	22,216	11	アンゴラ	36,717	11	ケイマン諸島	47,176
12	マカオ	19,338	12	ヴァージン諸島	26,536	12	アンゴラ	35,923
13	モザンビーク	18,480	13	モザンビーク	21,364	13	ポーランド	34,557
14	オランダ	16,790	14	マカオ	12,784	14	フランス	25,199
15	ドイツ	12,241	15	カーボベルデ	12,400	15	モザンビーク	22,675
16	その他	33,105	16	その他	70,789	16	その他	135,795
	合 計	896,544		合 計	1,855,199		合 計	3,354,965

出所：ポルトガル中央銀行

表3 ポルトガルの業種別対外直接投資（グロス）

（単位：1,000ユーロ）

96 年		97 年		98 年				
1	不動産業・企業へのサービス提供	336,081	1	不動産業・企業へのサービス提供	993,330	1	不動産業・企業へのサービス提供	1,748,633
2	電気・ガス・水道の生産と供給	199,276	2	金融業	366,811	2	電気・ガス・水道の生産と供給	642,446
3	金融業	183,333	3	運輸・倉庫・通信業	196,749	3	金融業	485,594
4	製造業	59,157	4	卸売・小売業・ホテル・レストラン業	119,958	4	運輸・倉庫・通信業	187,732
5	卸売・小売業・ホテル・レストラン業	22,394	5	製造業	89,417	5	製造業	90,993
6	運輸・倉庫・通信業	10,472	6	建設業	15,863	6	卸売・小売業・ホテル・レストラン業	83,206
7	建設業	8,024	7	電気・ガス・水道の生産と供給	5,784	7	建設業	37,279
8	農業・林業・漁業	374	8	農業・林業・漁業	5,079	8	農業・林業・漁業	7,891
9	鉱業	38	9	鉱業	1	9	鉱業	101
10	その他	77,395	10	その他	62,207	10	その他	71,090
	合 計	896,544		合 計	1,855,199		合 計	3,354,965

出所：ポルトガル中央銀行