

台頭する新たな産業エリート群像

リヨン事務所

本レポートは、2003年10月に、ジェトロ・リヨンがフランスで顕著となりつつある新たな産業エリート群像について取りまとめたものである。ここでは、各々の産業リーダーの主体に応じた6つの分類（①高級官僚、②民間グローバル企業リーダー、③起業家、④同族資本、⑤外国出身経営者、⑥女性経営者）を通じて考察したい。

はじめに

21世紀を迎えて企業のリーダーシップ論が今、反省を迫られている。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、特に企業トップの存在は、どのような意味を有しているのだろうか。企業の経営管理も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、グローバル化に伴う、激烈な競争の中で優位性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など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関係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行うシンクタンク、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。

1. 高級官僚グループ

国立科学研究所 (CNRS) 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% は国立行政学院 (ENA) と国立理工科大学校 (ポリテクニック、通称 “X”) 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) やポン・ゼ・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出身者で占められている。

Report 8.

最新の「Who's who」や「Le Guide des Etats Majors」などのフランス有力財界経済人紳士録からフランスの優良銘柄で構成される大手上場企業 40 社（いわゆる CAC 40 企業）の経営者トップのうち、ENA、X の両校出身者だけを抽出したリストが次の表である。

「CAC 40」上場企業トップに占める ENA および X 出身者一覧

名前	企業名	業種	生年	出身
J. M. エスパリウ	アコー	ホテル	1952	ENA 財務官
H. ド・カストリ	アクサ	保険	1954	ENA 財務官
M. ボン	フランステレコム	通信	1943	ENA 財務官
S. バインベルジュ	ピノー・プランタン・グループ (PPR)	流通	1951	ENA 大臣官房
R. シュベゼール	ルノー	自動車	1942	ENA 大臣官房財務官
D. ブトン	ソシエテ・ジェネラル	金融	1950	ENA 大臣官房財務官
G. メストラレ	スエズ	エネルギー・水	1949	ENA 大臣官房
A. ジョリ	エア・リキード	工業医療ガス	1938	X CNPF 副会長
S. チュルク	アルカテル	通信	1937	X
J. ペイルベバド	クレディ・リヨネ	銀行	1939	X 首相副官房長
F. リブー	ダノン	乳製品	1955	X
B. アルノー	モエヘネシー・ルイヴィトン (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	サンゴバン	ガラス	1941	X
D. ランク	タレス	航空・防衛	1952	X
C. デマレ	トタル	石油	1945	X 大臣官房
J. R. フルトゥ	ビベンディ・ユニバーサル	通信・環境	1939	X

〔注〕 2002 年春時点、各種報道からジェトロ作成。

Report 8.

フランスのエリート養成両校出身者が勤める企業の業種や年齢などは、第 1 に重厚長大型およ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 80 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 年のシラク内閣、93～95 年のバラデュール内閣、97～2002 年の時期にそれぞれ民営化や株式公開に踏み切った企業が圧倒的に多い。それ以外では流通、ホテルなどの業種が目立つ。特にホテル業界で急成長するアコーグループのエスパリウ氏や流通の世界的ブランド制覇で気を吐く PPR のバインベルジュ氏や LVMH のアルノー氏などのグローバル戦略は注目に値する。

第 2 に、同じ官僚出身でも特別上級行政官「グラン・コミ・デタ」(Grand Commis d'Etat) と呼ばれるフランスの 3 大国家機構である国務院、会計院、財務官の出身者が多い。特に財務官出身者が目立つ。さらに内閣の官房の「コンセイエ・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・エリート官僚の出世コースは、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場合が多い。

第 3 に、年令的には圧倒的に「スワサント・ユイッターール世代」(68 年 5 月危機世代) が多い。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

CAC 40 上場企業の経営者のうち、1. で取り上げた官僚出身グループに次いで注目されるのは、ビジネススクール出身グループである。L. ボルタンスキー氏、E. シアペロ氏はその共著『新しい資本主義の精神』(“Nouvel esprit du capitalisme”)の中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。これらの新たなフランスのビジネスリーダーは 70 年代以降、当時話題になった「米国の挑戦」(ジャン・ジャック・セルバン・シュレベ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いる。すなわち、ひとつは米国のビジネススクールに留学したグループ、もう 1 つは国内に誕生し始めたフランス版ビジネススクール、INSEAD、HEC、ESSEC、ECSF、EMLYON、その他現在ではほとんどの地方中核都市にあるビジネススクールなどを出た企業家—これまで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 企業の社長のうち、26 人がこのグループに属する。まず前者の例として代表的な人物は、LVMH のベルナル・アルノー会長。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。宝飾グループを世界的な持ち株会社ネットワークに成長させた。

Report 8.

後者のフランス版ビジネススクール出身者では、流通、食品、化粧品、携帯電話など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 カ国に 4,092 店舗を持つカルフルのダニエル・ベルナル社長、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のアントワーヌ・リブー社長、日本の名門出版社・婦人画報社を買収したアセット・グループのジャン・リュック・ラガデル社長、携帯電話で急成長するブイグのマルタン・ブイグ社長、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ジャン・ルイ・ベッファ社長、グッチやイヴ・サンローランを買収して LVMH と覇を争う PPR のフランソワ・ピノー社長、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のフィリップ・ブルギニオン社長といった企業経営者である。

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者意識で、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「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を嫌って海外進出するなど、製品市場として新しい外国市場に照準を当て、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中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。83 年には中小企業が上場できるパリ第 2 部株式市場、93 年にはハイテクなど中心のヌーボー・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提案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。

サンドイッチなど軽食ファースト・フード店のトアストテイモのフランコ・セザリ社長、同様のレストラン分野でポム・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のロベール・ゾランド社長、スポーツ用品店ゴー・スポールをフランスの大都市に展開するジャン・シャルル・ナウリ社長、格安航空券のデグリップツールのフランシス・レベルセ社長、電子情報処理システムで顧客ニーズに応える

Report 8.

タクシーを走らせる G7 のアンドレ・ルセレ社長、アロマセ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のレイノル・ガイガー社長、香水用瓶を販売するオグロ CP のジャック・ブルジンヌ社長、世論調査 IPSOP のジャン・マルク・レック社長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”) という本の中で著者のミッシェル・パンソン・シャルル氏は、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別化されたビジネス戦略が流行、まるでその状態は 19 世紀の新興ブルジョワジーがアンシャン・レジームの貴族階級に対抗しようとした構図のようでさえあると表現している。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繊維問屋街として世界的に有名なサンティエ地区はベンチャーキャピタル (VC) 企業が集積するハイテク・タウンに変容し始めた。

4 . 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。この表現は、特に第 1 次、第 2 次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% と少数の同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 (やゆ) 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、十分に存在感を示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中で、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、例えば主要経済紙レ・ゼコーのイブ・ド・ケルデル論説委員が「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 (2002 年 5 月 17 日付レ・ゼコー紙)。2002 年春に出版された『セリエール、共和国の男爵』(“Seillièrre le baron de la République”) という本でフランスの経営者団体であるフランス企業運動 (MEDEF) のセリエール会長は、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・ボロレなどと同様、同族資本主義を積極評価している。セリエール会長はフランスが今や世界に誇るビジネススクール INSEAD で「ラージ・ファミリー・ビジネス」と題する講座で教鞭を揮っているほどである。メリューもセリエール会長の考え方に同感で、「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。

Report 8.

確かに、経営難の多くなってきた最近の企業の中で、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・ミシュラン氏の後、社長ポストを継いだ息子のエドワール・ミシュラン氏は、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・リブー氏の死でダノン社の社長の座に着いた息子のフランク・リブー氏の目覚ましい活躍は2001年度の好業績を生み出し、株主からも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・ブイグ氏、パトリック・リカール氏、アルノー・ラガデル氏などが注目されている（以下、敬称略）。

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 : 第3世代携帯電話通信サービス入札参加拒否
- ・パトリック・リカール : アルコール事業に特化 清涼飲料オレンジナ部門の売却

②大胆なリストラを断行する経営者

- ・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、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の3点。現代フランス経営者の中では、次の8人を挙げるができる。

テッタージェー（シャンペン）、ガリマール（書店）、エデイオ・ジュブルール（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（アパレル）、メルリオ（宝石）、ビルロワ・ボッシュ（陶器）

5 . 外国出身経営者グループ

フランス経済は、協調経済、混合経済、あるいは国家資本主義などと形容されることからも分るように、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。しかし今、大きな転換期を迎えようとしている。グローバル化時代を経て、CAC 40 企業の経営者の中にもついに外国出身経営者が登場することが多くなってきた。

Report 8.

現在、フランスでは次の6人（敬称略）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・アベンティス）、パスクァーレ・ピストリオ（半導体、ST マイクロエレクトロニクス）、ライネー・ハートリッヒ（航空・宇宙、EADS）、アントワーン・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の意味が失われつつある。欧州の「世界企業」ではコスモポリタンな新しい経営エリートの台頭が著しい。彼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」ともいふべきビジネス・エリートである。既にこのような「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ふ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&スペ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、イタリア大手銀行インテザ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 年代末からフランスのロレアルはスコットランド人のオーエン・ジョーンズ氏が、米国のコンピュータ大手のコンパックはドイツ人が、英国・オランダ企業のユニリーバ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編、ユーロ確立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。スイス銀行のアーノルド頭取は、父が英国人、母が英国生まれのインド人。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 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する傾向がある。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 カ国以上の国に駐在、最低 4 つの企業を渡り歩き、3 カ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・プロモデスのベルギー人役員バンデベルド氏を引き抜いた。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・ゴーン氏

Report 8.

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・スメット氏を採用。スイスの製薬企業ロシュは、R&D 部門のリストラ断行のため英国の専門家ノウレス氏をスカウト。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・ボージス氏はポルトガル出身の INSEAD 前学長で 4 カ国語を話す。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・ブラウン氏が、就任といった具合だ。

フランスの知識人フィンケルクロート氏は、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、米国のクリントン政権当時のロバート・ライシュ労働長官はその著書『グローバル経済』の中で「これらエリートの現実社会との遊離」の危惧を表明している。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最も大きな変化のひとつは、従来、男性が独占していた経営層ないし企業の執行役員などの幹部クラスに女性の登用が進んだことである。レクスパンション誌が 2001 年に行った調査結果によると、こうした女性幹部は大手企業役員の約 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 万人のうち 6 万 6,684 人が女性である。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 歳代、30 歳代の女性経営者は、グランゼコール出身者が 38% と多い。これらの女性がグランゼコールやビジネススクールに入学したのが 70 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。

経済誌ヌーベル・エコノミストが挙げる 10 人の女性経営者（敬称略）は、次のとおり。

- 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ドミニク・エロ・デュブリューユ : レミー・マルタン社長、同族資本
- 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・バルビゼ : プランタン、クリスティーズ社長、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・ロンバール : 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・ブルイユ : スモビ社長、玩具

Report 8.....

ジョスパン政権時代に施行された男女公職均等化法（パリテ法）について、フランスの高名な女性社会人類学者エリザベト・バダンテール氏などは「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%は賛成しており、同じ男性管理職の賛成69%を上回っている。

(瀬藤澄彦)