

自由民主党「企業統治に関する委員会」へのリシャル・コラス

EBC 会長のプレゼンテーション

2005年5月26日

委員の皆様、

本日皆様の前でお話をさせていただきますことは光栄の至りでございます。私はリシャル・コラスと申します。欧州各国在日商工会議所の団体である欧州ビジネス協会の会長をしております。28の委員会で400の会員企業が活発に活動を行っているEBCは、日本で活動する約3,000社の欧州企業を代表しています。私は、1,400人の社員を擁し20年以上前から日本で活動しているシャネル株式会社の社長でもあります。本日は、EBCの会長としての立場でお話をしたいと思いますが、シャネル株式会社での仕事を通して得た、日本への活発な投資家としての経験についても是非お伝えしたいと思っております。

A C C Jの方々の話を引き継ぐ形で申し上げますなら、EBCとしましては、防衛策について検討するよりむしろ、コーポレート・ガバナンス基準を改善する方法に的を絞るべきです。これは基本的に、取締役会による株主権の乱用がまかり通りにくくするための、透明性向上にまつわることです。日本に導入すべきものについてアイデアを得るため諸外国の防衛策を調査しておられることは承知いたしております。私の母国、フランスの場合について話させていただくなら、フランスでは、株主価値を高めることこそ、敵対的株式公開買い付けを回避する究極の方法であることを私たちは学びました。私たちはアングロサクソンの法律の伝統を丸ごと採り入れることはないと言わねばなりません、フランスの場合、社外取締役、能力給、価値創出の重視といった新しいコンセプトが企業経営に大いに役立っており、今やフランス経済全体に広まりつつあります。

EBCは、企業価値を守るために利用できるメカニズムを設けたいという願望を尊重いたしますが、株主権の保護を強化しないかぎり、新しい会社法に敵対的買収に対する防衛策を盛り込むことは大きな害をもたらしかねません。私たちは企業価値研究会の結論を大筋で支持しますが、A C C Jの方々と同様、それが強制的なものとなり、他の法律と完全に統合されることを望んでいます。

(EBC はとりわけ、「自動的」防衛策の発動に対する取締役の責任を明確化することなしに「自動的」防衛策を設けさせる可能性を懸念しています。乱用を防止するためには、防衛策発動時に防衛策に対する直接的責任を取締役に持たせることが絶対に必要です。)

外資による敵対的買収から企業価値を防衛する方法について検討を始める場合、現実からいくぶん遊離した議論にとかく迷い込んでしまいがちです。

外資による買収の真の意味を考える必要があると思います。

外国への投資は、通常、投資先国内企業の経営・運営に関与するというコミットメントを意味します。欧州は日本への最大の投資家であり、1998年から2003年までに5兆3000億円を投資しました。これは米国を約1兆8000億円上回る額です。私共が日本へ投資するのは、日本でビジネスを行う可能性を信じているからです。資本とノウハウとビジネスモデルを日本に持ち込むことによって、私共は日本において価値と多くの雇用を創出します。

1999年にルノーは日産の株式の36.8%を買収しましたが、これは、大成功を収める提携のスタートを画するものでした。この提携は4年足らずのうちに、当時日本第4位の自動車メーカーにまで後退していた日産を倒産の危機から救い、2003年には世界の自動車業界で最も利益率の高い企業へと導きました(営業利益率は、トヨタが9%レベル、ホンダが7%レベルであるのに対し、日産は11%)。

2つのきわめて相補的な企業同士の、野心的で、文化的な意識と感受性に富む、あらゆるレベルでの統合は、結果的に成功につながることが証明されました。両メーカーはともに、自社単独ではそれぞれの市場において中堅クラスでしたが、両社が一体となることで、今や売上高で世界第4位を占め、ナンバー3に迫る勢いとなっています。

今では、日産における(今や50%近い)フランスの出資比率について懸念する人は誰もいません。

私たちはヨーロッパ人として、目下日本で起きている外資による敵対的買収脅威論は過去に十分経験しております。しかしながら、うれしい話として、欧州

では、外国直接投資（FDI）が国内文化を希薄化させるという懸念は杞憂に終わりました。域内市場と共通通貨の創出は、（欧州域内・域外両方からの）国境を越えた合併・買収とFDIのとどまることを知らない加速化をもたらしています。しかし、国内文化や企業文化への影響はほとんど出ていません。

私の母国フランスはその好例です。過去 15 年の間に、フランスにおける産業の所有構造は根本的に変化しました。目下、GDP の 30%は外資系企業によって生み出されており、過去 5 年間にフランスへの新規 FDI により、約 15 万人の新規雇用が創出されています。大方の予想とは裏腹に、これはフランス人の生活様式に根本的な変化をもたらしてはいません。

委員の皆様。こうした問題について話し合うときには、私たちヨーロッパ人が、自国への FDI 増大の恩恵を享受しつつ、同時に高度の文化的多様性を保っている事実を考慮に入れるようお奨めします。FDI はいろいろな面でフランス経済に革命をもたらしてきましたが、にもかかわらず私たちは、多くの国内産業を維持し、国内産業とともに国内文化を生き生きにしたものに保つことができます。これは日本にとっても可能です。

さらに私は、それが可能なだけでなく、国内の雇用と知識が維持され一層促進されるなら、それがいろいろな意味で必要欠くべからざるものでもあると確信しています。

たとえば日本の製薬業界がさらなる整理統合や外国メーカーとの提携なしに長期的に生き延びる方法を想像することは困難です。2002年5月の Pharmaceutical Executive誌の調査によれば、世界の製薬会社上位20社中、欧州企業は9社、米国企業は10社ありますが、日本企業は1社しかありません（15位の武田薬品工業株式会社）。

三共と第一製薬の先頃の経営統合発表に伴い、上位 20 社に日本のメーカーがもう 1 社加わることになったとはいえ、それでもまだ日本の存在感はきわめて希薄です。日本の製薬業界全体の研究開発支出は、世界支出全体の 7.7%にすぎず、総売上は世界売上全体の 9.3%しか占めていません（これに対し、欧州の製薬業界は研究開発支出の 39%、世界売上の 34%を占めています）。私に言わせれば、こうした状況では日本企業が国際競争を勝ち抜くことができないのは明らかです。

外国企業とタイアップしなければ、日本は製薬業界を丸ごと失ってしまうおそれがあるのです。

最後に、最近日本で議論の的となっている、予想される「外資の敵対的買収の嵐」について、二、三コメントさせていただきます。日本で現在行われている議論は、外国企業が日本企業の「敵対的」買収を虎視眈々と狙っているかのような印象を与えます。日本に投資している外国企業である私共からすれば、それは真実とはかけ離れているとしか言いようがありません。

明白な事実から出発しましょう **友好的な取引は敵対的買収よりつねに好ましいものです。** デューディリジェンス（買収精査）と経営陣の協力は、社員と顧客という無形財産とともに、いかなるビジネスの成功にも必要不可欠です。敵対的買収はこうしたメリットすべてを危険にさらすものであり、ビジネスの観点からはめったに勧められるものではありません。こうした世界共通の企業不安は、日本ではいっそう大きなものとなっています。ほとんどの欧州投資家は、日本側経営陣の協力なしに日本での企業経営を企てることなど検討すらしないでしょう。

私共が望むのは友好的合併・買収であり、だからこそ、新しい会社法に盛り込まれる予定の、国境を越えた三角合併制度を提唱してきたのです。EBCは、議論で主張されたこととは逆に、三角合併制度を設けないなら敵対的買収は減るどころかますます増えるとみているため、その導入延期には失望しました。友好的な措置を利用可能にしない限り、潜在的な多くの友好的合併が実現することはなく、結果、より敵対的な意図をもった（国内外の）買収元に有利になるばかりです。

しかも、延期決定のタイミングは間の悪いことこの上ありませんでした。折しも欧州は、中国から日本へと再び焦点を移し始めた矢先でした。三角合併制度の延期は、日本に対する多くの反感を欧州で生み出しました。

締めくくりとして申し上げますなら、信頼を回復する最善の方法は、三角合併制度の導入をさらに延期しないこと、そして、きわめて重要な課税繰り延べ問題にすみやかに対処することです。それこそが、「友好的」な外資と、ノウハウと、雇用を日本にもたらすための重要な措置であると確信しております。

ご静聴ありがとうございました。