



## 慶應義塾大学ビジネス・スクール

# 大宇グループ (B)

ラガルデールへのトムソンの売却

1996年9月、トムソンの買収について、アルカテル・アルストムとラガルデールの2社が正式に申し込みをした。両社ともトムソンの買収価格を1フランとするとともに、両社ともフランス政府に150億フランの補助金を要請していた。<sup>1</sup> 10

1996年10月16日、フランス政府はトムソンをラガルデール・グループに1フランで売却することを発表した。ラガルデールとアルカテルの入札の財務面での条件は同じであったものの、ラガルデールの提案した産業戦略が優れていたことがラガルデールを選択した理由としてあげられていた。<sup>2</sup> また、フランス政府はトムソン・マルチメディアを分離して、大宇電子に1フランで売却することも容認した。 15

トムソン・マルチメディア売却に対するフランスの反発

フランス政府がトムソン・マルチメディアを大宇電子に1フランで売却することに対して、フランス国内での反発が強まった。 20

トムソン・マルチメディアの一部の社員は「大宇は低価格製品のメーカーでありイミテーターであり、自社で新製品を開発する技術的な能力もないというイメージを作っていた」<sup>3</sup> として怒りを露にした。これら社員は「早いうちに増資していれば、外資に売却

---

<sup>1</sup> Joseph Fitchett, "Privatization of Thomson: Direction of Defence Industry Hang in Balance," International Herald Tribune (October 15, 1996), p.22

<sup>2</sup> David Buchan, "European rival to US giants," Financial Times (October 17, 1996), p. 18

<sup>3</sup> Sohn Young-Ju, "A Frog Tries to Swallow a Snake," Business Korea (December 1996), p.38

このケースは慶應義塾大学教授の鈴木貞彦が同大学院経営管理研究科のクラス討議のために、公表資料に基づいて作成したものである。このケースは経営の巧拙を例示するためのものではない。(2000年8月)

Copyright © 2000 by Professor Sadahiko Suzuki of Graduate School of Business Administration, Keio University, Japan. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, used in a spreadsheet, or transmitted in any form or by any means - electric, mechanical, photocopying, recording, or otherwise - without permission of the author. (Prepared in August 2000)

する必要がなかった。(デジタル・ビデオディスクなど) 先端技術の国外流出を促す」として批判していた。また、「政府が支援すれば再生できる企業なのに、ただ同然で韓国企業に売り渡してしまうとは」との批判も出ていた。<sup>1</sup> トムソン・マルチメディアの社員は新聞広告を出し、「我々の会社を韓国の大宇に名目的な1フランで売却し・・・その見返りは雇用についての僅かの約束しかなく、政府からは公的補助金を得ている」として批判した。<sup>5</sup> また、トムソン・マルチメディアの労働組合は「外国企業にマルチメディア技術を渡すのは国内産業に深刻な影響を及ぼす」として強く反発し、11月20日に抗議ストライキを打つ方針を打ち出した。<sup>2</sup> このような状況を見て、野党の社会党も「企業の叩き売り」として批判するようになった。社会党のジョスパン第一書記は「売却の白紙撤回」を主張し、国益に絡む民営化政策の見直しを訴えた。<sup>10</sup>

このような批判は、時を同じくして、イギリス企業によるフランス企業の買収が予定されていたことによって火がついた。すなわち、英国航空がフランスの地域航空会社のエア・リベルテ (Air Liberte) を翌週に買収する予定になっていた。さらに、イギリスのGECがフランスの原子力エンジニアリング企業のフラマトーム (Framatome) の株式を取得する交渉に入っていた。すでに、GEC-アルストムが「フランスの宝物」と見做されていたフラマトームと合併するという提案については、国会が調査に入っていた。<sup>15</sup>

さらに、大宇電子の場合には、韓国企業であるという事情も絡んでいた。すなわち、「技術、ブランド力で格下の韓国企業に買われてしまう」という感情的な反発も強かった。国立研究センター (CNRS) のコーエン主任研究員は「買収するのが日本の家電メーカーならば、最優先の技術を持って来るから国益にかなう。労組の反応は違っただろう」と指摘していた。<sup>20</sup>

この売却についての最終的な決定権は、民営化諮問委員会 (8人) が持っており、1996年中に最終決定を下すと思われた。しかし、批判の広がりに対して、委員会が政府の提案を否決するのではないかとの観測が強まっていた。

このような批判に対して、ジュベ首相は、国会において、ラガルデールの提案が防衛産業にとって、また、雇用を守ることにあって、最善であったと述べていた。しかし、ジュベ首相は、民営化諮問委員会が認めるのであれば、トムソン売却に関する全ての側面 (財務、産業および雇用) を国会が討議することを要請すると述べた。<sup>25</sup>

<sup>1</sup> 新藤政史, 「仏国内、噴き出す反発」 日本経済新聞 (1996年11月26日), p.3

<sup>2</sup> 日本経済新聞 (1996年10月27日), p.5

<sup>3</sup> David Buchan, "French outburst over company sales to foreigners," Financial Times (October 26/27, 1996), p.1

<sup>4</sup> 新藤政史, 「仏国内、噴き出す反発」 日本経済新聞 (1996年11月26日), p.3

<sup>5</sup> "Juppe Defends His Choice for Thomson," The International Herald Tribune (October 30, 1996), p.13

## 大字電子の対応

このような批判に対して、大字電子は11月初めに、フィガロやルモンドなどの主要新聞の最終ページや中面の見開きに「大字とトムソン・マルチメディアで世界一の家電メーカーとなる」「皆さんの誤解への説明」との見出しの広告を出して、批判に一つずつ答えた。例えば、「大字はただ同然でマルチメディア社を買った」という批判に対しては「60億フランの負債を抱えてスタートするうえ、40億フランの投資が必要になる」と反論した。また、「我々と異なる文化的背景を持つ韓国企業の傘下に入れば、労働条件が過酷になる」との批判に対しては、「批判は受けるが、競争するには時として厳しい条件の中で働く必要がある」と反論した。<sup>1</sup> 大字電子は韓国企業に対するイメージ払拭のために、広告費に総額10数億ウォン（1ウォン=約0.14円）を費やした。<sup>2</sup>

また、裴洵勲会長は「自尊心が強く、韓国と文化が異なるフランス企業に一方的に韓国式経営を押し込む考えはない」と強調した。「経営合理化を進めるが、十分な協議の上、行われることになる」と述べていた。<sup>3</sup>

11月18日には、裴洵勲会長が国営第二放送の討論番組に出席して「韓国的な経営を持ち込むつもりはない」として理解を求めた。11月19日には、裴洵勲会長は国民議会（下院）生産委員会の公聴会に呼ばれたが、その際には、「マルチメディアは独立したフランス企業として残すし、50億フランを投資して5千人の雇用も創出する」と強調した。<sup>4</sup> また、「中価格帯の大字と高価格帯のブランドを持つマルチメディア社とは相互補完性がある。テレビで世界的な競争をするには、規模の経済の拡大が必要」であると強調した。さらに、マルチメディア社が抱える180億フランの利付負債については「政府からの増資と大字からの資金で速やかに軽減する。・・・マルチメディア社が利益を出し始めたら、パリで上場するほか従業員にも株式を持ってもらう」と述べた。<sup>5</sup>

しかし、11月20日には、トムソン・マルチメディアの社員7,000人がパリ中心部のオペラ座に近いトムソン本社前で「たたき売り反対」とフランス語で書いた横断幕を掲げて、デモを繰り返した。また、地方工場では一部労組がストを呼びかけ、操業がストップする工場も出た。<sup>6</sup>

## トムソン・マルチメディアの民営化の中止

1996年12月3日、民営化諮問委員会はトムソンをラガルデールに売却するというフ

<sup>1</sup> 新藤政史、「仏紙に連日の新聞広告」日本経済新聞（夕刊）（1996年11月14日），p.3

<sup>2</sup> 日本経済新聞（1996年12月5日），p.9

<sup>3</sup> 韓国経済新聞（1996年10月21日），p.15

<sup>4</sup> 新藤政史、「仏国内、噴き出す反発」日本経済新聞（夕刊）（1996年11月26日），p.3

<sup>5</sup> 日本経済新聞（夕刊）（1996年11月20日），p.3

<sup>6</sup> 日本経済新聞（1996年11月26日），p.3

ランス政府の提案について、大宇電子への転売部分の「条件」は受け入れられないとの理由で、承認することを拒否した。<sup>1</sup> このため、ラガルデールがトムソン・マルチメディアを大宇電子に転売するという案は白紙に戻された。

民営化諮問委員会は、その決定にあたって、主に三つの理由をあげていた。すなわち、大宇電子は多額の投資および雇用を拡大することを約束しているが、一旦売却した後では、その約束は法的に強制できるものではないこと。また、フランス政府は、先端技術の開発のために、トムソン・マルチメディアに多額の資金を投資してきた。しかし、トムソン・マルチメディアを大宇電子に完全に売却してしまうと、フランス政府が果実を得る可能性を消してしまうこと。<sup>2</sup> さらに、フランス政府の増資によって、トムソン・マルチメディアの財務体質を改善した上で、大宇電子がヨーロッパで攻勢に出てくる場合には、フランス政府によるトムソン・マルチメディアに対する増資は、明白な国家補助金と認定される可能性が高いこと、などが指摘された。<sup>3</sup>

この民営化推進委員会の決定を受けて、12月4日、フランス政府はトムソンの民営化を停止することを決定した。同時に、トムソンの入札を近いうちに再開することを明らかにした。

#### 大宇電子の反応

裴洵勲会長は、フランス政府の決定に「ショックを受けるとともに、憤慨する」と述べた。しかし、大宇電子は、この売却を停止するという決定を「非常に残念である」と述べるとともに、今後も引き続きトムソン・マルチメディアを買収するための努力を続けることを表明した。<sup>4</sup> 裴洵勲会長は、フランス政府がトムソン・マルチメディアについての入札を再開する場合には、再度入札することにして、「我々のポジションには変更はない。しかし、我々は以前と同じ条件で入札する」と述べていた。<sup>5</sup>

大宇電子は売上高を1995年の40億ドルから2000年に100億ドルに増加することを

<sup>1</sup> Douglas Lavin and Martin DU Bois, "France Is Planning to Proceed With Cash Injection for Thomson," The Asian Wall Street Journal (December 9, 1996), p.3

<sup>2</sup> トムソン・マルチメディアのデジタル技術はアメリカで開発されたものであり、フランスで開発されたものでなかった。また、トムソン・マルチメディアの重要な技術（デジタル圧縮、LCDおよび半導体）の全てはラガルデールとの50対50の合弁事業で所有されることになっていた。

Steve V. Brull and Mia Trinephi, "While Thomson Bleeds, Daewoo Waits," Business Week (December 30, 1996), p.19

<sup>3</sup> Financial Times (December 5, 1996), p.11

<sup>4</sup> David Owen, "Paris suspends Thomson sell-off," Financial Times (December 5, 1996), p.1

<sup>5</sup> Shim Jae Hoon and Charles S. Lee, "Frayed Friendship," Far Eastern Economic Review (December 19, 1996), p.73

計画していた。すなわち、2000年までに、大宇電子は、6種類の主要製品（テレビ、VCR、PCモニター、冷蔵庫、洗濯機および電子オーブン）について、世界市場の10%のシェアを取得しようとしていた。<sup>1</sup> このため、大宇電子は主要な家電製品の生産量を50%増加させ、テレビで年産12百万台、VTRで6.5百万台に高めることを計画していた。しかし、そのためには、トムソン・マルチメディアのブランドが鍵となっていた。<sup>2</sup> ところが、大宇電子が、トムソン・マルチメディアを買収できないということになれば、その野心的な事業戦略を実現することは難しいと見られていた。

#### トムソン・マルチメディアの民営化撤回

1997年7月、フランス政府は、トムソン・マルチメディアの民営化を撤回するとともに、「政府が最大株主の地位を維持したまま、トムソン-C S Fを軸に国内の防衛産業を集約化する」との声明を発表した。<sup>3</sup> これによって、大宇電子がトムソン・マルチメディアを買収出来る可能性はなくなった。

襄洵勲会長は、トムソン・マルチメディアを買収できなかったことを振り返って、次のように述べていた。

「私は論理的なアプローチをとった。それは、私が、フランス人のようにはフランス文化を理解出来ないからである。しかし、このアプローチは失敗に終わった。それは、買収のメリットについて、フランスの一般大衆を説得する努力を欠いていたからである。ただ、それは企業の活動の範囲を超えるものである。私達としては、国営企業を買収するにあたって、その国の人々を私たちのサイドに引きつけることが前提となるようであれば、そのような国営企業を買収することを再び試みることはないであろう。」<sup>4</sup>

<sup>1</sup> Charles S. Lee, "Tomorrow, The World," Far Eastern Economic Review (May 1, 1997), p.41

<sup>2</sup> Steve V. Brull and Mia Trinephi, "While Thomson Bleeds, Daewoo Waits," Business Week (December 30, 1996), p.19

<sup>3</sup> 日本経済新聞 (夕刊) (1997年7月12日), p.2

<sup>4</sup> "Daewoo sees overseas investment as vital," Nikkei Weekly (June 21, 1997), p.22

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

---

不 許 複 製

---

慶應義塾大学ビジネス・スクール

Contents Works Inc.