

ミシヤレ、
ドラビエール

多国籍企業の子会社

野口
祐

ミシヤレ、ドラピエール

多国籍企業の子会社

野口 祐 監訳

木村 迪子 訳

慶應通信

<訳者紹介>

監訳者

慶大経済学部旧制大学院修了、経済学部助手、現商学部教授

その間群馬大学、静岡大学、東大、北大講師

ベルリン自由大学客員教授、パリ大学招待教授

訳者

木村迪子

慶大文学部仏文科卒、慶大商学部講師

多国籍企業の子会社

昭和55年1月20日 発行

定価 2,800円

送料 200円

検 印
省 略

監訳者◎ 野 口 祐

発行者 望 月 敏 明

発 行 所 慶 應 通 信

108 東京都港区三田2-19-30

振替口座 番号 東京 9-155497

組版 奥村印刷

3034-0000-1808

序 文

多国籍企業の子会社は、他の企業とは異なっている。それらは、それがしばしば競争関係にある純粹に一国籍の会社にくらべて、顕著な特性を示している。この相違は、本質的には会社の規模や活動部門、技術的進歩、経営などに基づいているものではない。この相違は、まず多国籍にわたる産業や財務の複雑性の中に子会社が組み込まれていることに由来しているのである。

従って現地経済の一国籍の会社に対して、地域を超えた拠点の持つ利点はまず第1に、多国籍企業に所属していることによって生ずる規模の経済に由来している。われわれが綿密に調査しようとしているのはこの新しい現実なのである。

以上ざっと述べた問題提起から、この書物がとるべき方法が決定される。一方では、どのような測定において多国籍企業の子会社を一国籍の企業と簡単に混同してはいけないのかを示さなければならない。グループの拠点間の相互依存の媒介となっているものは組織構造網であるので、まずここから研究を始めることになる(第1部)。われわれの興味がフランス経済へと向けられ、フランスにある海外子会社が、われわれが、強調した通りの特殊性を帯びていることがわかってくるにつれて、フランスにある外国企業の量的重要性を限定づけてゆくことが重要な準備段階になってくる(第2部)。次いで、10年以上前からフランスに開設されていた外国の子会社で、われわれの調査サンプルとしてピックアップできたものに関する情報をベースとして、さらに詳しい現象分析を行なうことになる。われわれの調査の結果は、「中継子会社」と「工場子会社」の二つに分けられる生産子会社の類型の周囲に再編成されることになるであろう(第3部)。「工場子会社」はそれ自体、適切な組織構造を必要とする「特殊な戦略」の結果なのである。要するに、組織のダイナミックスは、戦略の変化に起因する。最後にこの戦略について説明しなければならない。そのためには会社という閉ざされた空間の中に閉じこめることは不可能である。それどころか逆に、世界経済を基本から支えている力を承認することによって、われわれは外部へと投げだされるのである。

目 次

序 文

第1部 企業組織から世界経済システムへ

第1章 組織構造の中心的役割	4
多国籍企業の組織構造と統合空間	4
多国籍企業の機能の弁証法	6
第2章 組織構造のダイナミックス	13
ストップフォードとウェルズによる3段階	13
第1段階 子会社の自立性 第2段階 海外事業部の出現	
第3段階 統合的経営管理	
組織構造のダイナミックス	17
ストップフォードとウェルズの組織変化に関する概念	17
組織構造と戦略の変化	22
第3章 多国籍構造と世界経済システム	25
戦略の変化と投資要素	25
組織構造の実証性	29
新しい超帝国主義	29
組織構造の規定	31

第2部 フランスにおける外国企業

第1章 1963年以来フランスに対する外国の直接投資	36
国際収支から得たデータ	36
直接投資と証券投資 国別、産業部門別データ 国際	

収支からみた直接投資，長期貸付，いわゆる直接投資の調査	
投資の許可と申請	39
許可（認可）制度	
許可書や申請書から得られるデータ	
「財務連結年報」	
フランスにおける外国企業直接投資の変化	43
証券投資に対する外国直接投資の位置	1963年以降のフランスでの外国直接投資収支の変化
1963年と1964年の大増大と1965年，1966年の減少	1967年収支残高のわずかな上昇と1968年の鋭い落ち込み
1969年の回復と1970年の顕著な上昇	1971～1972年の落ち込みと1973～1974年の回復
フランスの固定資本の総形成における外国直接投資の位置	52
1968～1973年の諸部門の位置	1968～1973年の変化
フランスへの投資国	

第2章 フランスにおける外国企業	
——1973年の状況——	60
フランスにおける外国の企業参加の一般的データ	62
1973年のフランス産業への国別参加状況	63
部門別にみた各国の参加	65
各部門の国別の位置	70
外国の統制下にある企業の外国参加の度合	71
フランスで設立された子会社での提携活動の重要性	74
フランスに投資している外国会社の大きさ	76

第3部 商業戦略と「中継子会社」

第1章 調査対象会社	88
方法の特殊性	88
情報源	90
調査対象となった会社	91
最初の組織段階にとどまっている調査対象会社	93

国際事業部の段階にある調査対象の会社	98
グループとその活動部門	
グループの組織図の変化	
研究開発の位置づけ	
第2章 従属関係	102
グループの組織図	102
グループの戦略の特徴	104
計画と予算	
技術の働き	
現地市場の限定	110
子会社から本社に向う動き	112
資金の動向	
情報の流れ	
第3章 協 調	119
グループの組織表	119
海外事業部の出現	119
グループの新戦略	121
管理方式の厳格化	121
成長のための新方法の探求	125
グループの戦略における子会社の位置	127
現地市場を中心とした子会社	127
子会社の急速な成長と自己金融	130
グループの活動と子会社の活動がより協調的になる	132
第4章 「中継」子会社	140
商業的動機による進出	140
本社の中継子会社	141
本社による財務関心	141
子会社：その商業的配慮	145
子会社：調達の依存性の中での機能の自立性	146
組織の第1段階にある子会社の一般的特徴	150

第4部 統合戦略と「工場子会社」

第1章 世界的統合	159
調査対象会社	159
グループの組織図	161
多国籍企業における労働の国際特化	164
生産の地域化	165
本社との製品交換の流れの減少 ヨーロッパ子会社の特化	
製品の標準化 原材料の買付けの調和 設備政策	
技術	
子会社の販売分野の拡大	170
子会社同士の取引の出現 子会社の輸出の成長 売価	
の固定化 本社による製品放出から子会社による製品放出	
までのズレの短縮	
企業活動の全体的統制	174
計画書作成	174
計画 予算 計画と予算の実施に関する統制	
グループ内部での幹部たちの異動	179
幹部の評価	
財源の統制と資本金の用途	181
子会社の財務 配当金政策 管理料と謝礼金	
振替価格の確立	
出費の認可過程	185
投資の認可 新製品放出についての許可 研究開発プ	
ランについての認可	
第2章 工場子会社	188
新組織構造の合理性	188
製品ライン別事業部による配分 地域的区分	
地域組織，子会社の再編成	192

頻繁な会合	子会社間の競争組織	
「工場子会社」の出現		194
専門化の組織以上の地域事業部の調整力		195
本社が決定を下しグループの戦略を推進させる		196
計画書	投資管理	
多角化への動き		197
新製品の放出		199
技術の中央集権化		199
研究開発の組織	工業財産の管理	エンジニアリング
グループへの同化		
最終的考察		209

第1部

企業組織から世界経済システムへ

多国籍企業の組織構造に関する研究は、特殊な方法でなされるべきものであるように思われる。まず第一に、多国籍企業の有効で収益の上がる機能を可能にしている条件は、その組織構造の応用度なのである。組織構造は、国際環境の統一性と多様性の間を動き回る多国籍企業活動の特徴的な動きの礎となっているのである。

第二に、多国籍企業の発展の革新的な特徴を、多国籍組織の諸結果を調査することによって把握することができる。組織構造を考察する際に、明らかに二つの疑問が生じてくる。一つは、多国籍企業と、中期及び短期の経済政策の代理者としての（あるいはより一般的に国家政治の主体としての）民族国家との関連性についての疑問である。他方では、多国籍企業によって構造化された空間の広がり、国家空間、あるいは、区分された地域空間との間の貿易についての、リカード的分析に基づいている理論図式によって再び示された国際経済というものに、根底から疑問を投げかけている。世界的な規模での「生産の国際化」の主動因である多国籍企業は、貿易という片よった範囲の中に限定づけることができなくなっている新しい構造の中に組み込まれているのである。

第1章

組織構造の中心的役割

多国籍企業の組織構造と統合空間

多国籍企業とは、数ヵ国にいくつかの子会社を所有し、それらを統制している一国的企業の総体を示している。さらに詳しく述べるなら、本書にわれわれが扱った企業は、産業部門だけに属している外国企業の在フランス子会社である。従って、ここでは石油会社以外の第1次産業部門の多国籍企業(土地資源や地下資源の開発)や、第3次産業部門の多国籍企業(これには、銀行、保険会社のような他の多国籍の金融会社や、旅行会社、経営コンサルタントのようなサービス業の会社も属している)は扱っていない。何故なら、多国籍企業全般を論じることは不可能ということで、この選択を妥当と考えるからである。各々の多国籍企業が特殊なのは、その日常の諸活動の管理法が異なっている(これは否定できない)ためであるより、むしろ、各々がたどった多国籍化への過程の相違によるものであるとわれわれは考える。そしてこの過程は本国の経済の矛盾にみちた発展の時期の反映である⁽¹⁾。従って、本書の目的は、異なった国籍の多国籍企業の「総体体的戦略」を研究することによって、フランスにおかれた生産の産業子会社が占めている位置をとらえることである。

現存の組織構造を研究すれば、子会社がその所属グループに対してどのような位置を占めているのかわかる。組織構造研究によって、一方において子会社と本社の縦の関係を、他方においては、異なった子会社同士の横の関係を知ることができる。

この「クモの巣」のような組織構造は、まず全構造において伝統的な二重

(1) C.A. Michalet, 《Typologie des F.M.N.》, *Le Monde diplomatique*, 1974年6月, p.11 参照。

の機能を果たしている。第1に、それは企業の異なった部や課の間の権限の等級的体系や、異なった部間の伝達方式を固定化する。第2にそれは、権限というあらかじめ限定づけられた枠と、そこから生じてくる伝達系統を通して、企業の内部をぐるぐる回っている情報やデータの流れ全体を持っている。今まで述べてきた多国籍企業についての分析は、A・D・チャンドラー⁽²⁾の組織構造についての古典的概念をそのまま述べただけで、何も新しい事柄をつけ加えてはいない。しかし、多国籍企業において、組織構造が果たす役割は特に重要であるということを強調しておかなければならない。組織構造とは一つ一つの構成単位がしばしば遠くかけ離れて存在し、様々な多方面の国家的束縛にさらされている組織体の土台をなすものである。従って、統一された国家というものの恩恵をこうむっている1国籍の企業（たとえその統一性がどのようにして達成され、また維持されていようと）よりずっと強力な、中心から外に向かおうとする力の支配下にある組織体にとって最適な組織構造は、結合の主要素からなるのである。多国籍企業の組織構造が、高度の統制力を備えた集中化にありがちな強力な中央集権的な性格を帯びているという調査結果があらわれたのも不思議ではない。多国籍企業の構成単位の一つ一つは、わずかな自立性しか持っていない。それらは、本社に従属することによって、崩壊の危険性を免がれている。本社が子会社に与えている保護の手続きや様式に関しては、のちに詳しく研究するとしよう。ここでは、中央の権力が及ぶのは、中央が保持している一定の機能を通してであり、これらの機能は、それぞれの企業が、組織のどの段階に位置しているかによって変

(2) A.D. Chandler, *Strategy and Structure: Chapters in the history of the American industrial enterprise* (戦略と構造, アメリカの産業企業史における数章), The M.I.T. Press, Cambridge, 1962, p.14. チャンドラーは、「産業戦略」が企業の構造をどのように条件づけているかを示そうとしている。デュポン、ジェネラル・モーターズ、スタンダード石油・ニュージャージー、シアーズ・ローバックというアメリカの四つのグループの歴史を詳細に調査することから始めて、彼は一つの図式を作り上げ、次に70社以上の会社にあてはめて、この図式の妥当性を証明した。20世紀前半のアメリカ企業の経営機構の歴史は、国家の地理的拡大、垂直的統合、「製品の多様化」のような、「成長戦略」と結びつけて述べられている。チャンドラーは多国籍化のプロセス以前のアメリカの主要グループがアメリカ合衆国に開設された時期からその研究を始めている。

化してくるのであるが、これらの役割には、少なくとも次の要素が含まれているということを指摘すれば十分であろう。

1. 会社の戦略を決定するにあたっては、必ず会社の構成拠点の生産活動をかなり中・長期間にわたって、念入りに計画検討している（多国籍企業においては、10年計画も稀ではない）。

2. 科学的、あるいは技術的な知識に基づいて行なわれる生産（あるいは、少なくとも研究プランの決定）、新製品についての検討と、その商品としての採用、これらの事柄は、開発研究所の周辺に集中化し、ほとんど独占化されている。

3. 最後に、子会社の財務的結果の統制、グループの財源の集中化が行なわれる。

結局、組織構造は、本社や、時には持株会社や子会社全体によって構造的に組立てられた、同質の経済空間の土台をなすものである。この経済空間の内部を、組立て品、スベア、完成品、技術要素、ノーハウ、資本、流動性、上層幹部たちといった財やサービス全体が、ほとんど自由に循環しているのである。このような統合空間であってこそ、多国籍企業の成功が可能になるのである。それでは、多国籍企業の機能の特殊性を研究してみよう。

多国籍企業の機能の弁証法

多国籍企業の組織構造の選択と機能に関する研究に本質的に見られる特色は、組織構造がその土台をなしているところの統合空間というものが、国家群空間と交差しているという事実に由来している。この国家群空間は、お互いに同質のものではなく、異質なのである。これら国家群空間は、国際貿易についての、新古典派の理論家たちの思想の枠を再びとり上げるならば、相違する要素の回転によって区別されるのである。「国際特化」の専門家たちが抽象論に走り過ぎたためにたどりついたあの牧歌的な結論に再びおちいらないようにするために、多国籍組織が入り込んでいる国民経済というものはお互いに規模が異なるし、とりわけ発展が不均等であるということを強調しておく方がよいであろう。

多国籍企業によって構成された統一空間と多種多様の国家空間の存在との対立を確認することによって誤った研究が今までなされてきたのは、われわれが思うに、多国籍企業が拡大しさえすれば全体が均質化するのだという考え方にある。国際特化の発展が、取引国相互の発展の格差を縮めないばかりか、むしろ不均等を強調するのに役立つのと同様に、「生産の国際化」が、貿易理論家たちが期待している結果を別の途によってもたらすということは、証明されていない。これに反して企業の多国籍化の発展の現状において確定されていることは、多国籍化の進行が、不均等の存在に基づいているということである。何故諸会社が、外国で発展し、より高い利益を上げ得るのか、その説明を求めるならば、不連続的な宇宙の中に均質的な要素が入り込んできたことによって得られる利点を探ればよいのである。国際化という現象の出発点には、貸金率のまちまちな国民労働市場があるし、利子率の格差が存在する国家の金融市場があり、同じリズムで価値が下らない国家貨幣や、発展状況がまちまちな科学や技術の可能性、異なった税制度、まちまちで、時々衝突する産業構造と政策、多かれ少なかれ高度の購買力を有する消費者たちがいる。

これら不均等の状況の中に多国籍企業が入り込んで、その統合された組織構造を仲介として、異なった国民空間が提供してくれる《利点》を結合するだけで十分である。統合された経済空間は、生産費が安価な場所で生産し、購買力が高い場所で売ることを可能にするであろう。或いは拡大の展望がもてる場所で投資するために利子率が低い場所で借入れることも可能になるであろう（このことは、公的機関による景気対策の水準においては通貨引締め政策という一般的な形をとってあらわれる）。工業や商業の利益に対する税制度が最も厳しくない場所や国では、もうけを公けにすることもできるし、能力にふさわしい就職口を見出し得ないでいる地方の幹部たちや、高度の技術者たちを雇用することもできる。今後のこの研究の結果、このような例はたくさん出てくるので、ここではこれ以上述べる必要はないであろう。更にもう一度、多国籍企業の特異性を指摘しておこう。すなわち、多国籍企業は、国々の差異を否定しながら、同時にそれを保持し活用しているのである。結局、決して

納得し難い超帝国主義を強調して多国籍企業を民族国家と置きかえようとすることは、疑わしいことであるということになる。しかしまた一方では、国家を多国籍企業に対立させようとすることも常軌を逸している。というのは、企業の多国籍化の現象が進むにつれて、国家の法規も変化するということを考慮に入れていないことになるからである。このように二者択一的な形で多国籍企業と国家との関係を設定することを拒み、それらの相矛盾する「結合の弁証法的動き」をとらえようとする（この動きは、最適な組織構造を備えることによって多国籍企業の実際の水準において可能になる。）は、一般的に、次の2種類の考察を導く。

第1に「生産の国際化」への過程の検討は、国際経済論を想起させるのであるが、この経済論では、以前はともかく、国際的状況の現代の変化を少しも説明することはできないのである。多国籍企業によって実践されている国際化の弁証法は、単に隔った国相互の財やサービスの取引に国際経済の分野を限定することを不可能にしている。全般的に、地方性を失った生産の一般化は、一方では取引される財の量を減らすし、とりわけ、貿易の構造を変化させる。一方では取引される財の成長は二重の性格を帯びてくる。すなわち、それらが多くの国境を越えれば越えるほど、国際的財なのであり、同じ生産拠点である子会社相互の動きと同じ動きを示せば示すほど、それらは企業内的な財なのである。取引される財の構成、取引のリズム、組立品の値段などは、国の生産ブロック間の交換の効用といったものではなく、「会社の生産計画」に基づいて定められるのであろう。価格は、需要と供給の論理を脱却しており、「生産費用」に基づいて計算され、時々別の基準、つまり、税や税関の徴収額が少ないとか、寡占的競争とかによって公示される。最後に、各々の国家空間の特化は除々に多国籍企業の選択によって決定され、結果として、その国の資源すら捨てられることもあり得る⁽³⁾。より正確には大企業の輸出入の動きによる或る国々の国際収支の構造は、多国籍企業

(3) この現象は新しいものではない。例えば、カリブ島 (Caraïbes) では、インドの会社がこの島の砂糖とバナナに目をつけて以来、他のものは何も生産できなくなってしまったという例によっても明らかでなかろうか。