

ヨーロッパ共同市場の展開におけるフランス繊維工業

——DMC企業集団の事例分析を中心に——

古賀和文

目次

はじめに

(一) DMC 繊維企業集団の発展過程

(二) DMC 繊維企業集団の経営戦略

むすび

はじめに

ヨーロッパ共同市場の完成期に相應する一九六〇年代の初め以来、若干の大規模な再編活動 (opérations de restructuration) は RPT (Rhône-Poulenc Textiles) および DMC (Dollfus-Mieg et C^{ie}) 企業集団の創設がみられる繊維工業において特に介在している。⁽¹⁾ 本稿では、この運動の諸要因と展開過程が DMC 企業集団を事例にして分析されることになる。⁽²⁾

丁 DMC 繊維企業集團の發展過程

まず DMC (Dollfus-Mieg et Cie) の企業集團化への足どりを簡単に辿ってみよう。

一七四六年の創業で、フランス繊維企業の最も永い歴史をもつ当会社は、一八九〇年にドイツ法のもと、そして一九二三年にフランス法のもとで、それまでの合名会社より株式会社 (Société anonyme) によりやく変革された。そして、永くその主要業務であった当社の最初の目的は、自己の織布工場で生産した織物の捺染業、とりわけインド更紗業であった。ところが当会社は一九世紀末頃、つまりその主要業務を高い完成度に導いた後の株式会社への再編の時に捺染業を放棄し、織物の漂白・染色・捺染を営むある事業所にそれを譲渡した。その時期以来、当会社は一八五〇年頃に導入し、その後、中断なく發展してきた縫糸生産と、刺繡・編物・鉤針編物用の綿・麻・絹糸の生産に殆ど専念した。かくして DMC の商標のもとに知られたこれらの糸は、世界的に普及することになる。しかしながら、とりわけ縫糸生産に専門化することを基本としつつ、会社の主要業務は繊維工業の製品の生産と販売およびすべての補助工業と類似工業の経営に拡大していくのである。⁽³⁾

ところで、DMC は買収、融合 (fusions) および経営権の把握が自らのために開始される一九六一年まで本質的に家族企業であった。⁽⁴⁾ 換言すれば、一九六一年以降、DMC は経営の多角化政策を現実に着手し、それにより繊維工業の再編・革新に参加した。その結果、縫糸および刺繡糸の生産と販売というその主要経営活動と平行して、DMC は、一九六〇年代の一〇年間で、繊維工業あるいは繊維工業の類似工業のあらゆる著名な技術を利用しつつ、そして綿、合成繊維、羊毛のあらゆる繊維の紡績と織布の諸企業との継続的な協定によって繊維工場の大部分において優位な地位を自らに保証した。⁽⁵⁾ そこで、時代順にその主要な運動を辿り、持株会社を中心に多数の企業が傘下に入るという構造を有する企業集團の形成をみることにしよう。

まず一九六一年に、フランス東部の企業であるDMCは、一九三一年に北部の二家族企業の結集によって形成されたJ. THIREZ pere et fils & CARTIER-BRESSONとの接合 (rapprochement) を実現するが、その企業イメーシのために、Dollfus Miegの商号を維持して行くのである。⁽⁹⁾

一九六〇年代半ば以降に再編活動は本格化する。一九六四年に、リールのDROULERS-VERNIERとオー・ラン(Haut-Rhin) 県のグブヴィーレル (Guebwiller) のSCHUMBERGER 縫糸会社を吸収したDMCは、さらにアガシユ会社 (Ets AGACHE) の製糸部門を獲得し、またチャッタの生産企業のソム (Somme) 県エノヌ (Airaunes) のFERMETURE ALLEE 会社に対する過半数の株式保有による参加を実現する。

一九六六年にも、DMCは、次の三社に対する過半数の株式保有による参加を実現している。つまり、ロアンヌ (Roanne) のDECHELETTE-DESPERRESとA. BRECHARD織布企業及びティジィ (Thizy) のEts F. DUPUIS, MERLE et Cie社である。

一九六七年には、DMCはリールのDESCAMPS L'AINEとロアンヌのSociété Emile GROSSE et Filsを吸収する。

一九六八年には、DMCはロアンヌの三織布企業CAMUSSY, GRENOT, TOUILLANDへの過半数の株式保有による参加を実現する。

一九六九年になると、DMCはまず次のフランス北部の三織維会社に対して、過半数の株式保有による参加を実現する。つまり、ロアンヌ (Roubaix) のLECLERCO-DUPIRE、マリン (Halluin) のJ. DEMEESTERE-DEMEESTEREおよびルノーのEts SION Freres社である。さらに以下の諸会社への参加を行う。オルヌ (Orne) 県のフレール (Flers) の紡織企業Sté GENERALE DES FILATURES et TISSAGES DE FLERS (資本の三五%の参加)。ラ・マドレーヌ＝リール (La Madeleine-les-Lille) のEts André HUET (資本の三六%の参加)。パリの

TEXUNION、尚この会社は、綿および人造繊維・合成繊維の紡績・織布部門においてDMC企業集団とPRICEL企業集団の利害を結合する関係をもっているのである(資本の五一%の参加)。ルバーのINTISSEL(資本の五〇%の参加)。スイスの持株会社FLEXTEX(資本の五〇%の参加)、尚この持株会社は西独のHAMMERSTEINER KUNST-LEDER G.m.b.H.とイタリヤのFLEXA INDUSTRIA MATERIE PLASTICHE SPA(布地のコーティングの専門企業)などの諸会社をコントロールしている。そしてDMCは、リールのEts. F. DELESALLEを吸収するのである。

そして一九七〇年になると、企業集団としての再編・拡大政策が一つの最終局面を迎える。つまり、DMCは、一九六九年一月一六日設立の紡績会社SOCIETE DE FILTIE DOLLFUS-MIEG et C^oと同じ設立日をもつ繊維類似産業としてのグラフィック・アート会社SOCIETE DE ARTS GRAPHIQUES D.M.C.に部分的資産譲渡(aaports partiels d'actifs)によつて該会社を一〇〇%出資の子会社とする。同時に、DMC自体は、企業集団(傘下の諸会社全体の金融的管理 (gestion financière) を保障する持株会社となる。⁽⁷⁾

さて、一九六〇年代の企業構造の改変過程について、経営者側は、一九七〇年六月二五日の臨時株主総会において、次のような報告と提案を行っていたのである。「一〇年前からの会社の拡大は、この拡大の予測される継続と同様に、取締役会が、当初においては、想像もされなかつた経営あるいは生産物の量と多様性に益々適応しにくくなつた既存の構造の改革を検討するよう導いた。とりわけ、製糸、織糸、グラフィック・アートなどの部門の活動と同様に多様な活動が含まれている現在の法的枠組みは、管理が同質的部門 (divisions homogènes) に専門化する傾向にある時期に、もやは正に適していないように思える。さらに、パリ地区はもとより、アルザス地方、ヴォージュ山脈地方そしてノルマンディ地方、そして北フランスからリヨン地区に展開する生産地の地理的分散は、近代経済において必要で、かつ管理の効率性の源でもある責任の分権化 (décentralisation) に導く。その代りに、大部分が

繊維の起源であるにも拘らず、かなりの多品種商品の生産と流通を業務とする多数の経営単位の間には調和した均衡を保持するためには、経営政策の指揮の統一性と経営成果の中央集権的管理が不可避的であると思われる。これらの一般の動機を考慮して、かつ企業集団に近代的・効率的・建設的管理の手段を付与するという意思をもって、取締役会は一九六九年一月二日に、二つの新会社 SOCIETE DE FILTRERIE DOLLFUS-MIEG et Cie、ARTS GRAPHIQUES D・M・C を設立することを決定した。そして、この二会社に、その固有な経営活動を必要な手段をもって遂行することを可能にする出資を行うことを我々は提案する。かくして DMC は持株会社となり、その種々の参加は、同質的部門に再編され、かつその経営成果と同じく経営目標においてコントロールされて、必要な管理権をもってその分権化活動を実行することになる⁽⁸⁾。

そして、同總會における SOCIETE DE FILTRERIE DOLLFUS-MIEG et Cie、societe ARTS GRAPHIQUES D・M・C に対する部分的資産譲渡に関する会計監査人 (commissaires aux comptes) の報告の前文も、この出資形態と吸収企業への出資の利益性を強調する。「今、われわれは、会社が資産の譲渡を提案するように導いた動機を若干の言葉で明確にしたい。つまり、資産譲渡は、経営活動あるいは権利能力の放棄であるところか、逆に会社が参加の有価証券の管理に専念し、かくして数年前以来の企業の拡大・再編政策を実行するために最も有効な手段を与えることを可能にする措置を構成する。この政策は、すべての者が楽しんで認める著しい成果を現在まで産んだのであるが、結果として会社の資産を増幅し、そして商工業次元の責任と同時に金融的次元の責任を会社が保証するように導いた。会社が商工業活動を子会社に譲渡し、金融活動、子会社の管理および参加しか保持しないことを提案するように取締役会を導いたのは、この責任の二重性である。それ故に、我が会社は企業集団の全会社の金融的管理を保証し、かくしてこれらの会社間の最良の均衡をその最適成長と同様に保証することを可能にする持株会社となるであろう⁽⁹⁾。」

そして、この企業構造改革とは別に、一九七〇年に拡大政策の枠の中に位置づけられる運動が展開する。つまり三会社 SOCIETE INDUSTRIELLE FRANÇAISE de TAPIS (S.I.F.T.), Société TAPIJT FABRIEK CLINGE N. V., établissements WARNIER-DAVID の株式交換・持合いによる参加がそれである。会計監査人の報告に依れば、「DMC の出資会社における参加は、その会社のうち二社については九六〜九八%にまで達するという、重要な割合で実現されている。そして、この参加は、出資された株式と交換で現物出資株の交付によって報いられる。この交換比率は交換される株式の実質価値に応じて決定され、そして監査人がこれらの株式の価値を評価した」⁽¹⁰⁾のである。この三社に対する DMC の集中運動が正に DMC の支配権の拡大という一九六〇年代再編の典型の一つであるととして順に明確にしている⁽¹¹⁾。

まず S.I.F.T. をみよう。絨緞生産の将来的発展を肯定的に把えた DMC であったが、一九七〇年時点では、フランスにおける一人当たり年間消費量は、〇・二六平方メートルしかなく、しかも、西独のそれは一平方メートルで、そしてアメリカ合衆国のそれは二平方メートルに達していたのである。その中で、本社をトゥルコワン (Tourcoing) にもち、その専門領域では上位企業の一つである S.I.F.T. は、北フランスの四工場で伝統織の絨緞と非伝統的絨緞を生産し、一九六九年には六六、四一九、二二六フラン税引後売上高を記録したのである。そして、同年の決算に依れば、純利益が一、三六二、八三〇フラン、減価償却費が一、一三八、三五〇フランであるが、在庫が約二四、〇〇〇、〇〇〇フランという高水準にある。さらに換価資産二〇、五〇〇、〇〇〇フランと負債三四、五〇〇、〇〇〇フランが計上されている。以上のような営業活動のための基礎ファクターである純資産、減価償却、純利益、キャッシュ・フローそして収益性を考慮して、交換される両社の株式の価値が、S.I.F.T. については一三二七・五〇フラン、DMC について一六二フランと評価され、前者の二、六四八株と後者二二、五〇八株が交換・持合いされた。その結果、DMC は、以前より保有していた四、二三〇株の S.I.F.T. 株を加えると、S.I.F.T. に三四%の資本参加を実現

したことになる。また、ここで留意すべきことは、DMC株に対して採用された価格と上場株式の時価の間の大きな開きがあることである。

次に Société TAPIJT FABRIEK CLINGE N.V. の場合に移ろう。資本金五〇、〇〇〇フロリーンのこのオランダの会社は、トゥルロワンの近くのムースクロン (Mouscron) で S.I.F.T. の生産の補完的役割を果たす絨緞を生産するベルギーの会社に三四%の資本参加をする持株会社である。同社の九八五株(資本の九八・五%)とDMCの一五、三六六株との交換が一九七〇年六月九日の出資証書 (acte d'apport) において明確にされているが、それに依り、交換比率は一对一五・六となり、それぞれの株式の評価額は二、五二七・二〇フラン、一六二フランとなる。

そして三番目の再編運動は、一九六九年の再編で、Société LECLERCQ-DUPIRE の少くとも毛織物・毛織の衣服の生産部門、そして Etablissements SION Frères に関するそれを完全化するものである。実際、ランス (Reims) に本社をもつ Société WARNIER-DAVID は、羊毛・合成繊維、綿・合成繊維、ポリエステル・ヴィスコースという交織物と同様に毛織物、一般的に紡毛織物を生産している。同社は、一九六九年に税引後売上高一四、〇〇〇、〇〇〇フランを記録した。同社のDMC企業集団の傘下での位置づけについては、その生産がDMCの子会社 SOPARLAINE の生産あるいは同じく TEXUNION の捺染部門の生産との補完関係にある。同企業の一九六九年の決算に依れば、利益九二、三四〇フラン、減価償却費一五二、〇〇〇フランであるが、在庫が六、三四五、〇〇〇フランの高水準にある。そして換価資産が二、五四七、〇〇〇フランであるが、反対に負債が五、八八五、〇〇〇フランに達している。そこで、一九七〇年五月一五日の出資証書は、Etablissements WARNIER-DAVID の株主が資本の九六%を占める一一、六六〇株をDMCに出資し、交換でDMCの二四、四八六株を受けることを規定している。そして前者の株価が三四〇・二〇フラン、DMC株が一六二フランと評価された。

結局のところ、以上の三社に対するDMCの資本参加は、DMC企業集団の拡大の新展開に種々の分野で寄与し、

投下資本の収益性の改善と同じく多様性の拡大による生産のより良い均衡を可能にするとして構想されたのである。かくして、三社の株主によつて出資された株式との交換で、DMCは資本の三%に匹敵する総額四、六七七、〇〇〇フランの三重の増資による六二、三六〇株をこれらの株主に引渡すことになる。出資総額一〇、一〇二、三二〇フランと増資額との差額である五、四二五、三二〇フランは、DMCの新旧の株主全体に属する出資プレミアム (prime d'apport) を構成する。さらに次のことを再確認すべきであろう。これらの取引の全体が、DMC株について一六二フランをベースにして実現されていて、それは株式市場でのDMC株の現実の相場が一〇〇フラン近くであるので約六〇%だけDMCの株主にとつて利益として反映することになる。

(II) DMC 繊維企業集団の経営戦略

以上のような一九六〇年代の融合 (fusions) 、集中 (concentrations) 、参加 (prises de participation) によつてDMC企業集団の支配権拡大政策は、企業集団自身の主張に従つて言えば、同企業集団の指導者によつて永く研究され、そして次の三つの本質的思想に基づく全体的政策 (politique générale) から由来する。それを簡単に指摘すれば次の通りである。¹²⁾

第一に、繊維工業に対する経済危機の影響は、量的には可変的であり、そして時間的には生産物と市場に応じて相違する順序で現われる。それ故、変動的経済状況のリスクを分散する必要がある。

第二に、繊維工業は資本的工業 (industrielle) となる傾向にある。近代的で高度な生産設備をもつ大生産単位は、市場において優位な競争力を有しつつ、そして消費者にヨリ接近しながら、安定的販路が保証されるということをも想定している。多様な生産工程の垂直的集中は、生産管理の改善を可能にするものであり、それ故に繊維工業にお

いて必然性をもつ。

第三に、一九世紀の繊維工業の家族主義的構造は、もはやこの時代には適合しない。繊維工業も他の業種と同様に近代工業である。それは、企業経営においてあらゆる近代的管理技術、つまり予測、統合管理、投資の計画化などに依存しなければならないのである。

さて、一九六〇年代の再編運動を規定したと企業自身が主張する以上の三思想については、一九七〇年代初めに
おける「エコー」紙 (*Les Echos*) の記者によるDMC企業集団とのインタヴューにおいて改めて確認されている。⁽¹³⁾
つまり、同記者は、同企業集団が繊維工業においてかなり稀な商工業戦略を誇りにしているとして、一九六〇年代の経営戦略の三基本形態を聴き出している。それは、「相互繊維 *intertextile* 企業集団の創設、国際的規模への企業規模の拡大、工業的諸要素の再編による収益性の改善及び発展の計画化である。

そこで、前出の一九七〇年六月二五日のDMC企業集団の通常および臨時株主総会の資料と「エコー」紙のインタヴュー記事を基本資料として、三大基本経営戦略の目模が実際に実現されたのか、そしてその意義と限界を検討していこう。

① 「相互繊維」企業集団の創設

この戦略については、「エコー」紙自身がその目標が達成されたと思われるという評価を下しているのであるが、株主総会資料においても、この点については企業集団の第一の政策思想と関係して相対的に大きな比重を占めている。それに依拠して、DMCの「相互繊維」企業集団化、つまり生産の多様化展開を辿ることにしよう。

多様化政策は、商品販売時期、消費者の購買動機あるいは商品流通システムの点で、補充関係にある諸部門の活動を研究・開発するようにDMC企業集団を導いた。さらに社会的・経済的にヨリ優遇され、かつDMCが業務の軸心に据えるべき若干の部門の発展可能率に関する仮説がDMC内部で形成されていた。

かくして、刺繍糸および婦人の手芸品にとつて、余暇時間の増大、パートタイム婦人労働の予測可能な拡大、変化の激しい流行の条件に婦人が適応する上で困難が拡大していることは、DMCが一九世紀末に導入していたこの生産部門の発展要因であると考えられたのである。そして、工業的縫糸の利用は、当時、接着技術があまり発達していないので半ば普遍的であり、その上その市場は広大であった。それ故、この市場に対するDMCの強大な地位(フランス国内市場においてDMC企業集団の工業的刺繍糸市場に対する占有率は四三%である)は、チャックの補完的生産単位(La Fermeture Ailee)の結合に導いた。

次に、Société LECLERCQ-DUPIRE S.Aとの融合とPRICEL企業集団との協定は、既製服製造業に対するDMCの立場をさらに強化することになる。というのは、その企業集団は一九七〇年時点で、裏地市場の約五五%、洋服仕立業の布地および補強布の市場の約八〇%を占めるからである。そして、TEXUNIONとロアンヌの諸企業に対するコントロールを通じて、服地の生産の大部分が同企業集団によつて実現されている。例えば、ドレスとブラウス用布地、ランジェリー用生地、男性用シャツあるいはスポーツ・パンタロン用布地、男性用背広・女性用スカートとスーツ用のラシヤ、作業着用布地、ブルージーン、軍服などがDMC企業集団の子会社にその起源をもつ。かくしてDMC企業集団の生産物は、ありうるすべての衣服をその付属品とともに製造することを可能するのである。

DMC企業集団の活動は、今度は家庭用品にも拡大していく。その第一には、家庭用木綿製品が挙げられる。この生産部門において、DMCは、既にDESCAMPS L'AINEとTEXUNIONによつて広く従事されていた、ブランド政策 (politique de marque) を展開しようと企てた。DESCAMPS 商標は家庭用木綿製品のうちでフランスの最高のブランドであった。さらに、家庭用品としては、室内装飾用布地がある。DMCは、とりわけミユールズ(Mulhouse)のその高度な捺染設備でもって、この市場に参入していった。そして、この室内装飾用布地に近い、ズック製のマッ

トレスを商品化しているのが、TEXUNIONの家庭用木綿製品事業部と同様に、子会社Etablissements André HuetとFilatures et Tissages de FLERSである。そして家庭用品として最後に、絨緞・カーペット・モケットがくる。この生産と販売に従事するのが、SOCIETE INDUSTRIELLE FRANÇAISE de TAPISであり、同社に対してDMCの支配的資本参加が一九七〇年に実現したばかりである。こうして、毛布を除く、すべての家庭繊維製品がDMC企業集団によって生産および販売されうると言える。

そして最後に、繊維工業以外の事業にもDMCの活動は拡大する。まず第一にARTS GRAPHIQUESは、企業集団の必要（ラベル、カタログなど）のためにミユルーズで稼働し始めた印刷会社である。それから当初には企業集団の必要のために生産されたプラスチックの基底材がある。また、特殊な不織布、合成皮革そして捨ててもよい不織布のすべてが、子会社INTISSELの内部で、可能な新市場に関する多くの研究の対象となる。

要するに、DMC企業集団は、「全方位的」繊維の加工業者となったのである。縫糸から出発して、その継続的融合・吸収は、「エコー」紙も指摘するように、偶然と確固たる意思の一致点でもあったのであるが、結果的には生産の広範な展開へとDMCを導いた。例えば、一九七一年の同企業集団の売上高に占める商品の多様性は次のように顕著である。婦人の手芸品・縫糸（二六％）、服地（四〇・六％）、家庭用品（一〇・九％）、不織布・合成皮革（六・九％）、織布業およびメリヤス・トリコット製造業に対する縫糸・撚糸（五・五％）、チャック（三・四％）、グラフィック・アート（三・八％）、その他（二・九％）。

② 国際的規模への企業規模の拡大

フランス繊維工業は、長い間、若干の地域に集中し、どうにかこうにか、その近代化努力を遂行してきた分散的小規模単位で形成されてきた。

一方、DMC企業集団は、一九六〇年代に多くの企業に対するコントロールを実現し、近代的で大規模な単位で構

成する方向での工場の再編を展開しつつ、繊維工業の再編運動に参加してきた。ではDMCは、第二の経営戦略の目標である国際的規模の獲得に結実したのであろうか。「エコー」紙も指摘するように、「国際的」規模とは、どの段階から始まるのかという問題がある。しかしながら、一九七一年の税引後売上高約一、三〇〇百万フランは、DMC企業集団をローヌ・プーランク (Rhône-Poulenc) に次いでフランス第二位の、そしてヨーロッパで第五位の繊維企業集団にした。この売上高の大規模化と先述した市場の多様性は、ヨーロッパのみならず、アフリカ大陸、ラテンアメリカを中心とする南北アメリカ大陸の各地及びレバノン、ヴェトナムと全世界に配置された生産設備を含むことになる。因みに、一九六九年のDMC企業集団の工場数は七十二で、そのうち一五が外国に立地する。そして織機台数は九、五〇〇に、また紡績機・撚糸機数が四〇〇、〇〇〇に達する⁽¹⁴⁾。このようなフランス国内および外国における多様な工場(企業)間での多くの技術交流は、DMC企業集団内での研究所の機能を含めて、全体としての生産性の改善を可能にしている、と同企業集団の指導者は強調し、さらに製糸部門から捺染部門までの垂直的集中統制が在庫の全体規模を減じ、経済情勢と商習慣に起因する企業活動の粗野な変動を制限することを可能にしているとしている。より具体的に言えば次のようになる(一九七〇年)。

DMC企業集団の生産の最大の中核地は、ミュルーズであり、そこにおける企業集団の製糸部門が構成する二一の工場の中の一工場だけで、二五、〇〇〇以上の紡錘と二二、〇〇〇以上の撚糸錘を保有している。その一工場の年生産高は一、六〇〇トン以上に達している(企業集団としての年生産高は四〇〇、〇〇〇トン)。ここにおいて、繊維工業に対する伝統的イメージである労働集約型産業から近代的生産設備を有する資本集約型産業への明確な転換が実現している。そしてミュルーズでは、DMCの五一%の資本参加とPRICELの四九%の資本参加の子会社TEXUNIONの諸工場が大量の服地と室内装飾用布地と家庭用木綿製品を生産している。この子会社自身が多数の織布企業および関連企業を株式保有によって傘下に置いているのであるが、連結ベースで一〇億フラン(一九六九

年と一九七〇年の合計)の売上高を記録する程に急速な成長を遂げている。それは若干の市場での同社の支配的シェア、例えばフランスにおける捺染布市場での四六%、婦人服地二五%のシェアを獲得できた結果である。TEX-UNIONの指導者の言葉に依れば、その政策は「サーヴィス」に基礎を置いているのであり、この場合(=垂直的集中)、顧客の無限に変動的需要と願望に積極的に対応するために望ましいあらゆる弾力性に到達することが重要である。⁽¹⁵⁾

しかしながら、垂直的集中による規模の拡大は、需要の多様化に対応した経営構造をもたらしとしても、企業経営に負担となる在庫の減少は、現実にはこの需要の多様化によって必ずしも進展しないことが確認される。つまり例えば、DMC社の一九六九年末の在庫は前年同期比で六、五八〇、四六四フラン増の一〇二、三九六、二八四フランとなったのである。特にメリヤス・トリコット製造業や製糸業の完成品在庫は、リール、ミユルーズ、パリおよびその他のフランスの諸地方および諸外国の二八の倉庫に分散してあった。株主總會資料も認める様に、あらゆる生産段階の在庫は、とりわけ信用条件が厳しい時期に企業にとって重荷となる。だが他方で、DMCの生産物の品質、世界の百以上の市場での販売と同様にその生産物の多様性は種々の生産段階での調和的かつ重要な在庫を必要としているのである。結局のところ、在庫は需要構造の多様性のみならず金融可能性や販売価格水準と両立しなければならぬのが現実であった。⁽¹⁶⁾

さらに「国際的」規模の象徴として、一九七一年のDMCの外国の子会社の生産と輸出を併せてみると、同企業集団は外国の顧客のために四五%の割合で稼働しているのである。同じく、一九六九年のDMC社の製糸部門の税引後売上高の四三%を輸出が占めており、これらの数値は確かに非常に高いと言えよう。⁽¹⁷⁾ところで、アフリカを中心とした外地生産は、本来的に国際競争の圧力の高まりが利潤への下方圧力に対する一つの解決策として、最終工程の旧植民地をはじめとするアフリカにおける輸入代替産業の立地であった。高関税障壁、現地政府による財政・金融

の特権を付与された外地生産企業は、フランス本国の中小企業の輸出をブロックする、正にこの関税によって競争的輸入から効果的に保護されたのである。それ故、こうした外地生産は、「国際的」規模の企業に特に可能であったのである。⁽¹⁸⁾しかし国際競争力の規定的役割を果たすべき国内生産については、その輸出について企業集団の経営者自ら重大な危機感を抱いていたのである。「心配されている様に、賃金および社会保障負担金の上昇、サーヴィス価格あるいは我が工業に必要な付属製品、例えば染料、厚紙、紙などの価格の上昇の結果である、我が商品の原価の引上げは、高生産性によっては相殺されえないので、我々が今日、利益を得ている有利性を部分的にしる全部的にしろ無にするかもしれない。実際に、ヨーロッパの我が競合者も恐らく同様の心配を少くとも賃金次元に關して知るのである。しかし、なお、会計原則や原価計算が我々のものとは少しの關係しか有しないアジアあるいは東側の諸国の競争に直面しなければならない」と。そして「エコー」紙も「DMCの将来について、不安はない」という当企業集団の言葉が繊維工業においてかなり稀な考察であると判断しつつ、DMC企業集団が繊維工業のリセッション以上に極東の繊維工業の衝撃を恐れている企業集団でもあると認めているのである。

③工業的諸要素の改善と発展の計画化による収益性の改善

DMC企業集団の第三の戦略、つまり収益性の改善について、「エコー」紙はその範囲を定めることはより困難であると断定するとともに、DMCの責任者自身からこの問題についての率直な意見を聴き出し、一九七〇年代初めから一九六〇年代の政策転換を余儀なくされていく基本要因を展望するという興味ある指摘をしている。そこで一九七〇年の株主総会の資料における取締役会の報告より、まずDMCの責任者のこの戦略に關わる部分を引用してみよう。一九六九年会計年度について、「その総売上高は前年比約一五%だけ増加したし、そしてその当期利益は、色々の理由のために前会計年度のそれよりもずっと高い。この状況は、今日、DMC社とその子会社が構成している企業集団の本質自身によって説明されうる。実際に、この企業集団は根底的に連結している。それはその商品の点多

様化されている。それは五大陸への商品流通の点で国際的インパクトを有している。それは繊維利用の大部分を包み含んでいる。そして最後に、その金融状態、自己資本の規模は、DMCが研究領域におけると同様に、商工業領域において、その競争力に必要な投資あるいは不可避的な在庫の保持を今日まで規則的に保証することを可能にしている。実際、一九六九年会計年度は、再編 (regroupement) あるいは集中 (concentration) の非常に重要な運動によって特徴づけられた。……これは九年前からの政策の重要な段階であり、そしてそれに関して我々は次のように考える。つまりその政策は投下資本の収益性に対する配慮とその資本を利用する人間に対する配慮をもっていて、慎重かつ有効であった。その政策は、同じ視点で続行しなければならぬと我々には思われる。というのは経済過程において、最終的に停滞かつ後退であるような中断はないからである。⁽²⁰⁾

この取締役会の企業の収益性に対する樂觀的把握は、その表明の場が株主総会ということから、ある意味では当然視される。しかし株主総会の資料の「産業活動」activité industrielle の項目では、DMC社の投資に関して将来的なネットワークが存在することを示唆している。つまり「一九六九年度の間に、設備投資 (investissements industriels) は、合計一一、六一三、四二四フランに達した。それは、一九六八年を除いて、年額約一〇、五〇〇、〇〇〇フランの割合で先に実現された計画につけ加わる。これは、通常これまで自己金融によって実現されてきた。しかし中期的計画を考慮に入れると、将来も同様でありえないであろう。」⁽²¹⁾

では、投資の将来的なネットワークとは具体的には一体何であろうか。われわれが既に述べたように、DMCとThieriez-Cartier-Bressonとの決定的融合の時である一九六一年以来、新企業はその活動分野を成長・拡大することに努めた。DMCの一九六〇年代の展開はこの意味において示唆的であり、二〇を下らない数の吸収あるいは参加がそこにあった。しかしながら、「エコール」紙も言うように、「このような大食症は、意識的・統制的 (conciente et controlée) でさえあるが、特に高い純収益によって金融的成果の水準に自らを転写することは殆どできなかった」のである。

そして「エコ」紙の記者とのインタヴューでは、企業の指導者自身が現在、不可避的「消化」digestionを必要としていることを押し隠すことはしないのである。この「消化」とは、持株会社の包括的管理のもと、すべての子会社の内に予算管理と中期計画化を強化することであり、その結果として近い将来において、キャッシュ・フローを著しく増加させることになる、ということであった。かかるキャッシュ・フローの不足状態は、DMC企業集団を上位の国際的繊維企業集団の中に位置づけることになったSociété TEXUNIONの場合でも確認される。つまり、中国、パキスタン、チェコスロヴァキア、そして勿論DMC企業集団で布地を購入するTEXUNIONは、ソ連を含めた全世界への輸出戦略を展開している。そしてスイス、イタリアおよびイギリスの競合者、フランスではプーサック (Boussac) および他の競合者に直面しているが、それでもTEXUNIONは捺染布の生産でフランス最大の会社となったのである(一年当たり二五〇百万平方メートル)。しかし、そのキャッシュ・フローは極めて低位と「エコ」紙は指摘する。

かくして一九六〇年代のDMCの第三の経営戦略展開は、企業の指導者が意図していたとしても、その目標達成にはフランス繊維工業の全体的景気情況も関係して不十分性が基本にあったと言える。工業経済研究センター (Centre de Recherche en Economie Industrielle) が主要繊維企業集団の特徴を分析した結果に依れば、DMC企業集団の「再編と外的成長」Restructuration et croissance externe については「強」forte (一九六〇—一九七〇年) と判定されたが、その「収益性」Rentabilité については「弱」faible と判定されたのである。⁽²¹⁾

従って、一九七〇年代にはいり、七一年のeditions Mameのコントロール、Armand Thierry et Sigrandへの参加、そして七二年のSaint-Epin紡績・染色企業の買収はあるが、この時期以来、DMC企業集団は、新規の多様化あるいは外的拡大よりもむしろ内的再編を実践していくのである。⁽²²⁾

むすび

一九六〇年代から七〇年代にかけてのその戦略をして、多様な側面をもつ単一市場「近代家族」*foyer moderne* に基礎を置く経営戦略と形容される⁽²⁴⁾ DMC企業集団に関して、これまで具体的に検討を加えてきたが、最後に、我々は一九七〇年六月二五日の通常株主総会における同企業集団の会長(Président)の演説から改めて、DMC企業集団の再編状況とその将来展望を聴くことにする。そして、工業経済研究センターの研究成果により、フランス繊維企業の経営戦略の全体的特徴を明らかにするとともに、一九七〇年代以降の全体としてのフランス繊維工業の衰退の要因の一つを考えてみたい。

まずDMC企業集団の会長の演説で、一九六九年の再編運動について、それが一九六一年以来、最も重要な拡大の新局面と規定し、企業の構造改革に帰結したと宣言される。そして、その改革は、DMC社を中心に据える企業集団にその役割に適合的で、必要な発展の継続を可能にするために弾力的な法的枠組みを与えることを目的としているし、必要なコントロールを何も犠牲にすることなく、効率性の精神で考慮されたと断言されている。その一つの成果として、一九六九年の貸借対照表に依り、税引後の連結ベースでのキャッシュ・フローが、五四、六六三、〇〇フランに達し、それは同じく連結ベースでの売上高八六四、六六一、〇〇〇フランの約七%を占めることを明らかにしている。しかしながら、先述したように、一九七〇年代にはいりキャッシュ・フローの不足が生産性に規定的影響を与える投資行動に対してネックとなっていたのであり、因みに注(14)でも示しているが、一九七七年にはそれは一九、〇〇〇、〇〇〇フランに低下していることにわれわれは留意しなければならないであろう。

さらに会長の演説の中でDMC企業集団の将来について樂觀論が展開されている所が興味深い。つまり、「専門的統計家は決して樂觀主義者ではない。……私は、繊維需要の永続性と同時に、われわれがこの需要を満足させるた

めに提供する製品の品質・価格、そしてわれわれのブランドの名声と販売網の効率性に固執しつつ、論理的な樂觀論を立証することができる。というのは、DMC企業集団は、現在の経済変動の不可避的困難に立ち向う手段をもっているからである。……それが、新しい諸要素を途中で自らに増加させていったダイナミックなグループ (équipe) とともに、一〇年前から益々広大で複雑な全体を可能な限り巧みに構造化しようと努めたからである。……フランス繊維工業の活力は、恐らくどんな繊維企業も有する特性という訳ではない。しかしながら、われわれはその典型の一つあることを期待するし、そして明白に、むしろ不動産的あるいは金融的操作を超え、あるいはそれを避けて、フランスにおいては繊維に永続的工業を存続・発展させようし、そしてそうしなければならぬと宣言する。」

そして最後に会長の演説はDMC企業集団の国際競争激化での固有な方向性を強調する。つまり、「明白なことであるが、われわれは世界で唯一ではない。そして競争は役に立つ刺激としてある。この競争がフランス国内であろうと、あるいは対外的なものであろうとも、それは重要であり、そしてわれわれはそれを考慮に入れなければならない。恐らく、約七五億フランの売上高をもつアメリカの巨大企業(例えば Burlington)、それにかなり近い規模のアングロ・サクソンの巨大企業(例えば Courtaulds, Coats Patons)、そして四万人、六万人、一十万人を雇用する日本の企業集団がある。われわれは、現時点においてより小規模である。そして、われわれの野心は、売上高、工場あるいは労働者を付加することではなくて、製品の点で多様化され、その方法の点で同質的で、高収益を可能にする研究を指向する繊維企業集団を構成することである。」

以上のように、この演説は、一九七〇年代において、DMC企業集団が、一九六〇年代における急速な外的成長による規模拡大の推進から、その企業集団の内的結合を再編による収益性の改善へ経営の重心を転換させていくことを予測しているのである。

ところで工業経済研究センターは、一九六〇年代から七〇年代にかけての主要先進工業国の繊維工業の経営戦略を分析している。すなわちそれに依れば、国内市場の飽和状態と国際競争の圧力に直面して、各国の繊維工業における戦略は非常に異なつた展開をみせたのである。その中で、フランスの繊維企業による三つの経営戦略は次のようである。

まず第一に、次の三軸芯に関して有機的に連結した、国内地位の強化戦略がある。その軸芯の一つは、商標を創造し、ある名称をある型の製品に連結することによる製品の差別化政策である。この政策は、ヨリ高価格での販売、流通の圧力の弱化そして国際競争と模倣に対する抵抗を可能にする。第二の軸芯は、流通部門の統合あるいはコントロールであり、それは販路の保証、生産と流通の関係の改善、生産企業の収益性の改善による商品の競争力の上昇を可能にする。そして第三の軸芯は、企業の競争力を規定することになる研究・開発投資である。

第二に、次の三形態に区別される非分局化戦略 (*stratégies de delocalisation*) がある。そのうちの一つである「追随」*accompagnement* の非分局化は、下流産業部門の企業の衰退の結果、その国内の販路が収縮した上流産業部門の企業に特に影響を与えるが、企業は発展の原動力となるように市場に関して外国に進出する。次の無統制的競争論理での非分局化は、利潤拡大のために生産費が最も低い場所に経営を導く。その具体的実現形態は、下請け、外国への工場進出、外国で生産された商品の純粹かつ単純な取引である。最後の計画された競争視点での非分局化は、生産の一部を外国、そして他の一部をフランスに設置することから成る。企業家は、それから種々の生産単位の費用の均等化調整策を実施し、国内領域に雇用の一部を保持しながら商品の競争力を引上げるのである。第三に、輸出障壁のために企業の撤退によって表現される関連産業部門からの離脱戦略がある。

さてここで留意すべきことは、工業経済研究センターがこれらの主要経営戦略を分散的あるいは不適合的と判断していることであろう。まず、第一、第二の戦略が限定的波及効果しか有しなかつたこと、Lévy-Cligman, Rodier

-Prouvost, Schaeffer, Biderman の繊維企業集団をはじめとして、ダイナミックな大企業のみがこれらの政策すべてを正面から展開するのに成功したという。この過程はその資金的余裕の面からみて当然と言えるし、「浄化」の名のもとに特に一九六〇年代後半以降に進展したフランス繊維工業の再編の⁽²⁸⁾一局面であったのである。現実には、これらの戦略が余りに個人主義的なので、若干の企業によって実現した良き成果が関連産業部門に波及し一貫した発展を可能にするには至らなかつたということが、一九七〇年以降の繊維工業に関する種々の経済指標、例えば生産高、労働者数、輸入拡大率に対する輸出拡大率および投資などの停滞ないしは衰退状況によって示されうる。特に「投資が生産性を条件づけ、そして生産性が成長を条件づけるという理由によって、一九六四年以来、投資を放棄してきたフランス繊維工業は一五年後に自ら身の破滅を招く過程を始めた」⁽²⁷⁾ことが特に注目すべきであろう。そして、このフランス繊維工業の全体としての生産性を減じることになつたのが、第三の戦略ということになる。その典型例が、繊維部門における労働人員を一九七四年の二、〇〇〇人から一九八二年の四、〇〇〇に削減したローヌ＝プーランク (Rhône-Poulenc) 企業集団と、繊維部門以外の販売部門に益々、経営の重心を移したアガシュ＝ウィロ (Agache-Willot) 企業集団であつた。

そして、これらのローヌ＝プーランク企業集団、アガシュ＝ウィロ企業集団とともに、DMC 企業集団が主として関わつた市場の地理的展開の一つを経営戦略との関連で最後に指摘しておきたい。それは「新造された」Fabriques ヨーロッパ市場である。一般的に、ヨーロッパ共同体の諸機関、諸政府、主要協調経済機関の任意主義的行為から生じたそれは、世界市場の出現を抑制する働きを有し、ヨーロッパ市場の生産者を犠牲にした世界市場の構造化を恐れた結果に他ならない。正にこの「新造された」ヨーロッパ市場の最高の地位にある産業部門が、ヨーロッパ諸国、アメリカ合衆国および繊維製品の輸出国の間でガット (GATT) の枠内で一九七三年に調印された「複数繊維協定」 accord multifibres の恩恵を受けた繊維工業である。そして、「複数繊維協定」がヨーロッパ市場およびアメ

リカ市場において途上国からの低価格の繊維製品および衣服の輸入を制限することを基本内容としており、実質的に世界市場に対してかなり保護された市場の基礎を構成していることは明らかである⁽²⁰⁾。かかる事態は、一定程度、小規模繊維企業の存立条件を緩和することになるが、既に存立する企業集団にとっては、それは利潤低下圧力から解放され、DMC繊維企業集団が一九七〇年代に推進しようとした内的再編—合理化・近代化の刺激を一定程度減じることにもなったのである。

- 注(1) B. Soulage, *Stratégies industrielles et sociales des groupes français*, Grenoble, sans date, p. 39.
- (2) 再編運動のフランス繊維工業の全体的過程については、拙稿「ヨーロッパ共同市場の展開におけるフランス繊維工業——再編策の提言(一九六五年)の検討を中心として」、『佐賀大学経済論集』第二十五卷第三号、一九九二年を参照されたい。
- (3) Les entreprises textiles françaises, Dollfus-Mieg et C^{ie}, *La vie financière*, 17 août 1926. および拙著『近代フランス産業の史的分析』学文社、一九八三年、第一章参照された。
- (4) P. Allard, M. Beaud, B. Bellon, A.-M. Lévy, S. Lienard, *Dictionnaire des groupes industriels et financiers en France*, Paris, 1978, p. 159.
- (5) *Groupe DMC*, assemblées générales ordinaire et extraordinaire du 25 juin 1970, p. 6.
- (6) Allard, etc., *op. cit.*, p. 6.
- (7) *Groupe DMC*, les grandes étapes de D·M·C, pp. 6-7.
- (8) *Ibid.*, rapport du conseil d'administration à l'assemblée générale extraordinaire du 25 juin 1970.
- (9) *Ibid.*, rapport des commissaires aux comptes sur l'apport partiel d'actif à la SOCIÉTÉ DE FILTÉRIE DOLLFUS-MIEG et C^{ie}, la société ARTS GRAPHIQUES D·M·C.
- (10) *Ibid.*, rapport des commissaires aux comptes sur les apports d'actions de trois sociétés.
- (11) 注(8)(9)の同一資料。
- (12) *Groupe DMC*, politique du groupe, pp. 8-9.
- (13) DMC: un groupe textile qui entend maîtriser sa rapide croissance, in *Les Echos*, 12 mai 1972.
- (14) やや時代の下る一九七〇年代後半(一九七七年)におけるDMC企業集団の簡単な経営指摘を示せば次のようになる。自己

資本五〇四百万フラン、売上高一、九七四百万フラン(その内、輸出二二%、外国の子会社二五%)、付加価値八九三百万フラン、キャッシュ・フロー一九百万フラン、DMC傘下の会社総数二一八(その内、フランス四八、外国八〇)、雇用労働者数二七、〇〇〇(その内、フランス二一、七〇〇、外国六、〇〇〇) Allard, etc. *op. cit.*, p. 159.

- (15) *Echos*, 12 mai 1972. しかし、我々は統合化に関して、次のような視点を重視しなければならないと考える。二〇世紀半ば以降のフランス繊維工業の支配的特徴として統合化がある。それは、かなりの数の企業、とりわけ統合化が一定の専門性(specificité)を示す(流通における統合化)大規模企業集団において現われる。しかし、この統合化を推進する諸要因は、それ自体、自己矛盾を有する。自律的な諸生産単位が存在していたところに、一つの複雑な生産単位を構成することは、実際に中間商品の生産者を結局のところ唯一の商品供給者にするに至る。だが、その商品供給者は次の生産段階に必要な生産物の多様性をもたらすことは出来ないのである。…：統合化と多様化は同じ展開運動の二つの局面である。確かに、前者は現時点において支配的であるが、一方、後者は二〇世紀の前半に典型的であった。しかしながら、この点に関して次のことを指摘しなければならないであろう。生産単位の統合化は、流行現象と製品の多様化が一般化すると同時に現われるものである。従って、多様化は統合化の原因として分析されえない。つまり企業集団における統合化は、大衆の消費の結果ではなくて、生産過程に関係した動機によって規定されている。Centre d'Analyse du développement, *Transformations économiques. Evolution des rapports politiques et restructuration urbaine*, Villeneuve d'Ascq, 1975, pp. 280-281.

- (16) Assemblée générale ordinaire du 25 juin 1970, rapport du conseil d'administration, "stocks".
- (17) *Ibid.*, "activité commerciale".
- (18) L. K. Mytelka, In search of a partner: the state and the textile industry in France, in S.S. Cohen and P.A. Gourevitch, *France in the Troubled World Economy*, London, 1982, pp. 134-136.
- (19) 注(17)と同資料。
- (20) *Ibid.*, rapport du conseil d'administration.
- (21) *Ibid.*, "activité industrielle".
- (22) Centre de Recherche en Economie Industrielle, *L'industrie en France*, Paris, 1983, p. 102. なお因みに同センターの評価に依れば、主要繊維企業集団のいくつかは Boussac-St-Frères (Agache-Willot) は「再編と外的成長」について諸企業集団の中で「非常に強力」「 très forte」と判定されているが、「収益性」については逆に「非常に弱い」「 très faible」と判定され、結局のところ同企業集団は一九八一年に資本のコントロールを国家フランス産業開発会社に移行せざるえなくなる。

- (23) Allard, etc., *op. cit.*, p. 159.
- (24) *Ibid.*, p. 162. なお同書は、DMC企業集団の一九六〇年から七〇年代にかけての経営戦略について、より具体的には次のように指摘している。勿論、われわれが本文の中で具体的に検討した点と、それは大いに重複するところがある。つまり、DMC企業集団は、「適応」し、家庭用消費の全体に投資し、そして「全繊維、全用途」的生産物を供給する。伝統的で有名な生産部門にリスクを分散させる方法、同じく、原料から完成品までの生産関連部門全体に自己管理（コントロール）を拡大する方法が導入される。そして同企業集団の構造は、生産物および市場ごとに連結されているのである。
- (25) Assemblée générale ordinaire du 25 juin 1970, Allocation du président.
- (26) Centre de Recherche en Economie Industrielle, *op. cit.*, pp. 114-117.
- (27) *Ibid.*, p. 104.
- (28) 前掲拙稿を参照されたい。
- (29) Soulage, *op. cit.*, p. 129.