

1970年代「再展開」政策下のフランス企業集団

古賀和文

はじめに

- (1) 経済危機の様相
- (2) 「再展開」政策と企業集団
 - ① 産業活動の軌道修正
 - ② 地理的「再展開」
 - ③ 労働力管理の新展開

むすび

はじめに

フランス第5次経済計画（1966-70年）の優先目標の中に「各産業部門に国際的規模の少数の企業の形成」が導入されて以来、1973年の石油危機による西ヨーロッパの経済リセッションを特徴づける1974-75年までのフランスの企業集団の加速度的形成は、ヨーロッパ共同市場（=関税国境の開放）、貿易の拡大そして相応する市場の拡大と密に連携している。ここで関係するのは、国際的レベルでの生産の再編ではなくて、フランス産業活動の対外的拡延であった⁽¹⁾。1970年代の経済危機によって現われる企業集団の発展形態の新しい傾向を析出することが本稿の課題である。

この課題のために利用する主たる資料は、フランス金融経済省発行の『経済と予測』（*Economie et Prévision* 以下、EP と略す）1981年6月号の「フランスの20企業集団と再展開」（vingt groupes industriels et le redéploiement）である⁽²⁾。これは、企業活動の数量的情報と政策展開に関する20の主要企業集団の報告に基づく構成となっている。なお、その関係企業集団のリストは以下の通りである。

Air liquide（液体空気）

Saint Gobain-Pont à Mousson = Sgpm (ガラス, 鑄造)
Michelin (タイヤ)
Imétal (非鉄金属)
Elf-Aquitaine (石油)
Charbonnages de France chimie = Cdf (化学)
Entreprise minière et chimique = Emc (カリ肥料)
Bousois Souchon Neuvesel-Gervais Danone (ガラス)
Renault (自動車)
Matra (軍事・宇宙産業部門)
Thomson Brandt (電信, 電話)
Compagnie générale d'électricité (電気)
Peugeot (自動車)
Péchiney-Ugine Kuhlman (化学, 非鉄金属)
Rhône-Poulenc (化学, 薬品)
Usinor (鉄鋼)
Sacilor (鉄鋼)
L'Oréal (化粧品)
Lafarge (セメント, 石膏)
Creusot-Loire (鉄鋼)

(1) 経済危機の様相

1973年の石油危機による世界経済の全体的展開について、次の3点が強調されなければならない⁽³⁾。

第一に、1970年代の経済困難は、結果として西欧経済の成長の重大な減退をもった。産業活動は、特にイギリスとアメリカ合衆国において、重大な影響を受ける。産業別には中間財生産部門は、全般的過剰生産力の状況下で早くから最も影響を受けたのに対して、消費財生産部門と特に設備財生産部門には相対的にその影響は弱い。そこでは生産水準よりも成長に、そして生産力の利用よりも投資計画に変更を余儀なくされたことに、そのことが示され

るのである⁽⁴⁾。

第二に、この困難に対応するために各国で施行された経済政策は、体系的な保護主義を惹起しなかった。採用された政策は、主たる目的として産業の輸出拡大策であり、従って輸入を制限するよりもむしろ国際貿易を拡大することであった。確かにエネルギー物資の価格高騰はこの方向を十分に説明する。というのは、かかる方向は国内の産業活動の水準と成長に極端に影響することなく貿易均衡に達することを可能にするからである⁽⁵⁾。

第三に、経済的不安定（持続的経済回復・重要な新機軸を惹起する部門・需要のダイナミズムの欠如、重大な景気変動の存在）、通貨的不安定（通貨価値の変動と調整、新規の国際資本の制御されない国際移動）、政治的不安定（1978年選挙前の形勢観望主義）、地政学上の不安定（中東、極東、アフリカ、南アメリカ、中央アメリカ、ヨーロッパ）は、悲観的経済予測と高いリスクと不確実の環境を創り出したのである⁽⁶⁾。

この新しい環境は変容のプロセスを生み出した⁽⁷⁾。第一に、成長の全般的減退、生産の収縮、自由貿易の継続は企業が新たな活動の場を探求するように導いた。その結果、国内市場及び国際市場において競争の加速化が生じる。国内外の競争激化は多くの産業部門において既得状況を問題化していくのである。

第二に、この新市場開拓に対する企業の行動の結果は、経済の国際化の加速化である。そこから、国内水準からヨーロッパ水準までの市場の拡大と大規模企業集団が世界戦略を策定する必要性が生じる。

かくして1970年代の開かれた経済危機は、種々の企業あるいは企業集団として各々の国の相互の位置関係の問題化を促した。その中心問題は、一方で、各国の経済関係の再調整であり、他方で存続企業の中に多くの既存市場を分け合う企業集団の複雑な全体の構成である。こうした進展は、1970年代以前に既に口火が切られていたが、1970年代の危機はそれに深刻さと既時的・将来的諸結果を与える。

このように1970年代の経済危機の世界的様相を描くことができる中で、われわれは、この国際的闘争におけるフランス企業集団の位置及び進展を確定しなければならない。1973年石油ショックと成長回復条件に対する支配的不

確定性に引き続く局面の後、フランス企業集団における支配的傾向を特徴づけるのは、産業活動の軌道修正と地理的「再展開」あるいは労働力管理の量的・質的管理の新展開である。

(2) 「再展開」政策と企業集団

① 産業活動の軌道修正

企業集団の再編に関して検討すべき第一の局面は、企業集団にあって選択された生産の面、つまり企業活動の産業部門上の軌道修正である。

1960年代における国際的規模の企業の形成というと国際的競争下の政策的課題によって推進された企業集団の形成は、オイル・ショックによる世界的経済危機の発現の1974年頃に停止する。これ以降の段階が企業集団の再編、その生産機構の秩序回復として特徴づけられる。この段階は、初発において企業集団の側から見れば市場の将来的進展に関して、従って、導入すべき「再展開」戦略に関して一定の不安によって印象づけられていた。それは、次頁の表によって示唆されている。

すなわち、とりわけ投資すべき部門の観望、しかし同じく経済成長の減速と金融情勢の悪化が、大規模企業集団の投資率の低落を説明する要因である。その投資率の推移に関して、1975年に急激に低落し、時には半減し、そして当該時期の末にかつ若干の企業集団にしか明白な再上昇はないことが分る。更に、大規模企業集団の投資率の低下が最も強い部門は中間財生産部門であり、しかるに一方、設備財生産部門では、相対的に安定的投資率が実現している。企業集団にとっても新しいポジションを構築すべき転換期にあって、若干の企業集団は、実際に再編過程に既に早くから、そして急速にはいりつつある。例えば、1974年から1979年までに至る長期の製鉄業から離脱を試みた Sgpm、あるいは Emc が窒素肥料における活動を Cdf 化学に譲渡することによって実現した Emc と Cdf 化学の間の境界の修正がそれである。しかしながら、1970年代末から1980年代初めにかけて実施された再編の数と規模が顕著であることに留意すべきであろう。若干事例を引用すれば、次のようになる。1979年における Rhône-Poulenc への Pechiney-Ugine Kuhlmann

表1 企業集団の投資率（取引額に対する投資額の割合％）1972-1980年

	1972	1973	1974	1975	1976	1977	1978	1979	1980
Saint Gobain-Pont à Mousson	10.2	10.8	9.9	6.3	5.9	6.9	7.3	6.3	7.1
Air liquide	16.1	12.4	8.7	7.5	7.7	8.6	9.5	9.2	8.8
Boussois Souchon Neusesel	5.2	9.9	10.1	7.3	7.9	8.1	9.3	9.4	6.6
Rhône-Poulenc	15.4	11.7	9.8	10.3	6.7	6.2	5.4	6.5	8.6
Péchiney-Ugine Kuhlmann	7.5	5.6	5.4	5.8	4.0	4.1	5.0	4.8	4.9
Compagnie générale d'électricité	4.5	4.5	5.3	5.3	2.9	2.9	3.0	3.6	3.2
Thomson Brandt	6.4	5.6	6.1	4.9	4.2	3.9	3.9	4.3	4.5
Entreprise minière et chimique	*	9.1	9.1	11.1	8.5	5.2	5.1	4.0	3.2
Charbonnages de France chimie	9.4	9.1	7.3	12.1	8.9	14.4	13.2	4.7	3.6
Michelin	*	*	*	*	*	*	*	*	*
L'Oréal	6.5	6.3	5.6	3.3	2.4	3.1	4.8	4.5	3.6
Sacilor (société)		3.1	2.5	6.2	4.3	3.4	3.1	1.3	3.4
Usinor (société-mère)	32.1	20.1	6.9	6.5	4.5	3.4	3.0	4.6	3.8
Renault	*	*	*	*	*	*	*	5.1	7.0
Régie nat. des usines Renault + Renault véhicules industriels	*	(4.5)	(5.7)	(6.0)	(5.5)	(5.2)	(4.4)	(3.5)	(5.4)
Peugeot	5.9	6.0	5.9	5.7	5.2	7.4	8.3	6.6	6.8
Matra (société)	5.8	8.9	8.1	2.5	3.0	4.1	3.0	5.0	3.0
Imétal			11.8	7.7	5.5	9.7	5.8	4.1	5.1
Dollfus Mieg et Cie	5.2	5.2	4.2	5.5	5.0	3.5	3.7	4.0	3.6
Roussel-Uclaf	2.8	3.6	4.3	5.8	5.2	5.1	6.9	5.6	4.2
Lafarge	*	11.2	12.5	9.3	6.1	6.2	8.1	8.7	*
Valéo	*	9.4	7.8	7.0	6.2	7.1	7.8	6.8	7.3
Creusot-Loire	*	*	*	*	9.3	5.3	5.8	3.6	4.0
Elf-Aquitaine	*	*	*	*	20.9	18.1	11.5	7.6	9.8

典拠：EP., p. 38.

の資本参加の停止，1980年と1981年における板ガラスのヨーロッパ部門からの Boussois Souchon Neusesel の撤退，1979年と1980年の情報産業への Saint Gobain-Pont à Mousson の投資，1981年の石油化学部門における Rhône-Poulenc と Elf-Aquitaine 及び Compagnie Française des pétroles

と British petroleum の間の協定、1980年における Boussons Souchon Neuvesel による Générale occidentale でのフランス食糧産業の停止。

以上のような企業集団の再編運動＝「再展開」の具体的様相は実際には、非常に多様であり、その多様性を明確にするためには、傾向的シェーマのみならず次の若干の事例を詳細に分析することが必要となろう。

Boussois Souchon Neuvesel-Gervais Danone (=略称 Bsn-Gd) の「再展開」の場合。

同企業集団の再編は、傾向的シェーマに非常に接近して相応する事例である。Gervais Danone が連結勘定にはいる1973年から1978年まで、同企業集団の構造は殆んど変化しなかったのである。その活動は2つの軸を中心に再編されている。すなわち、ガラス部門と食糧部門であるが、より細かくはガラス部門を2つの小部門に区別することが重要である。つまり、同集団の食糧部門の補足的部門としての梱包用空洞ガラスと自動車及び建物市場向けの板ガラスである。次の2表は総売上高の3部門の分布と部門ごとの純収支の振り分けを示している。

表2 Bsn-Gdの売上高の分布 (%)

年次	板ガラス	梱包	食糧	合計
1973	35	14	51	100
1976	29	15	55	100
1978	30	16	53	100

表3 Bsn-Gdの純収支の部門別分布

(単位：100万ファン)

年次	板ガラス	梱包	食糧	合計
1973	-53	37	59	43
1976	-120	-39	182	23
1978	-128	22	167	61

(典拠) 表2,表3ともに Bsn-Gdの活動報告(rapports d'activité)に依る。

さて、この2つの表のうち、表2に示された売上高の推移からは、Bsn-Gdの当該時期における構造的変化は見られない。しかし、表3には若干の重要な点が指摘されうる。すなわち、同企業集団は板ガラス部門の連続的損失を

食糧部門によって得られた大幅な黒字によって吸収している。板ガラス部門は、1970年代初めの新技术（鑄造法板ガラス）の導入のために大規模投資を実行しなければならなかった部門であり、因みに1974年と1978年の間の総投資額の37%を同部門が占めたが、しかるに同時期の総売上げ高の30%しか示していない。かかる展開の事実を認めつつ、同企業集団の会長アントワーヌ・リブー（Antoine Riboud）は1979年の活動報告の中で次のように述べている。「われわれの再編の努力によって、われわれは企業集団の戦略を選択する自由を再び獲得した。例えば投資財と消費財の部門を統合して保有するとか、経営努力を集中してより大きな専門化を探究するという戦略上の自由である」⁽⁶⁾。

実際、板ガラス部門が過剰年産能力の問題を抱え、ヨーロッパの大規模板ガラス企業間の厳しい競争の中で、Bsn-Gd は上記の会長の言葉の中にある第2の戦略を選択したのである。つまり食糧部門という非集中的部門での事業拡大をすることであった。この政策は1979年末から1980年初めにかけて具体化する。すなわち、Bsn-Gd はドイツにおける板ガラス部門（Flachglas と Dahlbush）をイギリスのガラス企業集団 Pilkington に譲渡し、1981年5月にはベルギーの子会社 Glaverbel とオランダの子会社 Maas の資本の80%を日本の企業集団、旭ガラスに譲渡する交渉を開始し、板ガラスの残り、Boussois 株式会社をアメリカの企業集団 Pittsburgh 板ガラスに譲渡する計画を打ち出す。1980年には、Bsn-Gd と Générale occidentale の間に協定が締結され、それによって Bsn-Gd はそのすべての食糧部門の活動（Amora, Segma, Vandamme, La Pie）を後者から取り戻している。同じ年に、Bsn-Gd は Société crémère nantaise の67%の所有者となること及び Guerraz Nouki を完全に管理下に置くことによって冷凍食品部門の活動を拡大する。1981年には、同企業集団はアメリカ合衆国の食品会社 Dannon food を買収する。

以上の事例は、この時期の傾向的概念を具体的に説明することを可能にする。すなわち、産業部門の「再展開」型の論理が国際化の論理に優位を占める。実際、次の表が示すように、同企業集団の最も国際化した部門である板ガラス部門では後退が明らかである。

表4 1978年の部門別売上高の地理的分布

	板ガラス	梱包	食糧	合計
フランス	17%	68%	75%	56%
その他	83%	32%	25%	44%

〔典拠〕EP., p. 23.

明らかに、重要なことは、何よりもまず若干の食糧市場のヨーロッパ・レベルあるいは世界的レベルでの支配を確保することであったのである。

Saint Gobain-Pont à Mousson (略称 Sgpm) の「再展開」の場合。

Sgpm は、その伝統的事業活動つまり自動車のガラス、地方公共団体の建物・設備事業とは完全に無関係な部門に大規模に係った稀な例の一つである。つまり、1978年まで事業部門にはなかった情報部門において1985年から売上高の40%を実現することがその目標とされたのである。この取組みは、次の3段階で実施される。1979年に、ICチップ生産会社の Eurotechnique が創設され、翌年に事務機器のイタリアの会社 Olivetti への20%の資本参加、そしてコンピューターの生産会社 la Cii-Honeywell Bull の支配が実現している。

他方で、伝統的企業活動は、自動車産業や建設業のような低成長の市場に対応するものである。これらの市場は一定の成熟度に達した状態にあり、ヨーロッパには大企業 Pilkington と Sgpm しか存続していないガラス市場の場合である。

1980年の同社の取締役会の報告に依れば、次のようになる。「二つの政策が可能であった。ひとつが防御的政策であり、不可避的に一定期間の後退に通じることになる。もうひとつが攻撃的政策である。企業集団は、なお余裕がある市場に進出しようと努めるのである。ところで産業は生きて行くためには一定の拡大を必要とする。それ故に、当該企業集団は、形成期の部門つまりエレクトロニクス及びその関連部門、情報産業部門そしてOA機器部門に拡大を探求してきたのである」⁽⁹⁾。

他の企業集団の「再展開」の場合。

先述した2つの企業集団以外の企業集団は、その大部分において、前者つまり Bsn-Gd により近い「再展開」政策を実行する。Puk はその主要活動、つまりアルミニウム生産への集中は、肥料部門、ローブ製造部門、鉄鋼業部

門からの撤退を伴った。同じく、核燃料生産部門において着手された事業展開も指摘されなければならない。こうして、Pukの「再展開」にとって重要な点は、関連産業とその相互浸透の概念である。

Rhône-Poulencは、繊維部門からの離脱を進め、同時に若干の化学部門への選択的集中をしていく。同集団の1979年会計報告に依れば「繊維部門とは反対に、われわれが拡大発展のために頼りにする活動は、化学、農産物、飼料そして薬品部門において多様である。しかし、そこになお若干の選択が必要である」⁽¹⁰⁾。

Michelinは1976年にPeugeotにCitroënを譲渡し、世界的レベルでタイヤ部門への集中政策を推進する。

Emc（鉱山・化学企業）は、1977年に窒素肥料生産部門をCdf chimie（化学・石炭公団）に譲渡する。その結果、同企業集団は、苛性カリ関連産業及びファインケミカルのような伝統的部門と飼料部門のような強成長部門に集中していく。

Renaultは、1973年頃に多様化方針（工作機械、機械とオートマティズム、重量生産物、2輪車、精鋼とベアリング、エンジニアリング等々）を策定していた。しかし、その後、同社は経営の重心を自動車と重量生産物部門に置いていく。

Peugeotも同様に若干の補完的部門（鉄鋼と設備、2輪車、機械等々）を拡大させたが、同企業集団は完全に自動車部門の成長に没頭していく（1976年のCitroën、そしてChrysler FranceとChrysler Europeの買収など）。

Air liquideは、1970年代初めにおいては、その主たる部門（癒合材料、医療ガス）の関連部門と薬品部門への多様化の局面をもっていた。しかし、同企業集団は、その主要事業であるガス液化事業において世界的リーダーとしての地位を堅固にすることに努めているのである。

L'Oréalは、その主要業務が国際的な化粧品生産・販売業であるが、薬品業界への多様化政策を推進してきた。1973年のSynthelaboの取得、1980年のMétabio Joullié試験所と皮膚衛生会社 Société d'hygiène dermatologique de Vichyの取得が実現する。

重鉄鋼企業集団であるSacilorは、1979年にPompeyを再開させたが、そ

の製品の種類を上質鋼へ拡大し、その商品化力を改善することを目的としていた。

Usinor は、Châtillon の精錬鉄鋼業を1977-78年に再開させ、Creusot-Loire の場合についても同様の措置を検討している。

Thomson Brandt 企業集団は、1976年以来、国家からの多くの注文によって支援されてきたのであるが、電話事業に参入する。つまり同企業集団は国際電信電話 (Itt) から Lmt (電話機材) の資本の60%を買戻し、Ericsson France への資本参加を実現する。そして、1977年以降、同企業集団は、テレビ放送での自らの地位を強化していくために、ドイツの会社 Saba と Normende を管理下に置き、Vidéocolor 社の拡大を目的とする Aeg Telefunken との連携を行う。

Compagne générale d'électricité によって展開された戦略は、産業的であると同時に金融的である。大規模電子機械部門の収益実現が困難になる中で、同企業集団は1974年と1976年の間に次第に Alsthom を手離す方向に進む。しかし、1980年になると、同企業集団は、Alsthom の経営権を取り戻し、公共事業を業務とする大規模会社 Sainrapt et Brice を支配するという強力な金融的事業展開をみせる。

さて以上のようなこの時期の再編あるいは「再展開」が、様々の業務活動の中で企業集団の生産機構の具体的組織に与えた影響について2様の形態を析出することが可能である。その一つは、Puk に象徴されるような、関連生産部門の周辺への組織化ともう一つは Sgpm の場合のように、業務ごとの組織化である。Sgpm の1979年の活動報告に依れば、「市場に軸心を置いた6部署への企業集団の組織化は、一つの業務にそれぞれ対応しつつ部門ごとの組織化によって1978年にとって代わられた。実際、企業集団において、若干の市場、例えば建設業あるいは自動車産業の市場の状況あるいは展望が若干の部門に影響をもたらす場合、経営戦略と成果の分析は業務ごとに更に行われる」⁽¹¹⁾。

② 地理的「再展開」

フランス企業集団の国際化は、輸出、対外投資及び雇用の面において1970

年代にも非企業集団の企業よりも明確な展開をみせる。

まず輸出の面から見てみよう。企業集団について一般的手法として、売上高の3構成要素を区別することがある。Sgpmの場合を具体的事例にして1970年代の輸出動向を示せば次のようになる。

表5 Sgpmの売上高の推移(1972-80年)単位(%)

	1972	1973	1974	1975	1976	1977	1978	1979	1980
フランス	51	52	52	53	42	39	40	34	39
輸出	10	12	11	12	10	9	10	13	15
外国	39	36	37	35	48	52	50	53	46

[備考] フランス：企業集団に属するフランスの会社のフランス国内市場での販売
 輸出：企業集団に属するフランスの会社の外国市場での販売
 外国：企業集団に属する外国の会社の外国市場での販売

[典拠] EP, pp. 40-41.

この事例から言えることは、1974年以降、企業集団が対外的に重大な収縮を経験していることが分かる。さらに、企業集団の輸出性向は、次表から分るように1973年から1978年の間に約5%だけ拡大しているのである。

表6 売上高に占める輸出の割合(輸出性向)

	1973年	1975年	1978年
Sgpm	18.7	18.5	20.0
Compagnie générale d'électricité	24.0	23.3	24.4
Péchiney-Ugine Kuhlman	26.0	27.8	36.0
Peugeot Sa	26.5	29.2	36.6
Rhône-Poulenc	36.5	37.0	42.2
Michelin	41.7	43.1	47.7
Usinor	19.8	26.3	38.6
Sacilor	32.8	34.3	41.7
平均	27.0	28.1	31.9

[典拠] EP, p. 28.

次に対外投資については、フランスの地位は、国連の推計によれば、世界で第6位にあり低いと言える。実際、対外投資に向けられる外貨の総フロー額は、非常に限定的である。つまり、それは、1978年に名目フランで112億フランであったが、総固定資本形成の2.5%、国内総生産の0.57%しか占めない

のである。しかしながら、フランスの企業集団に限って見れば、違った特徴が析出される。つまり、外国の子会社の利益に対して現地再投資によって主として実現する投資努力をもつ企業集団においては、この対外投資は、下記の表が示すように、非常に大きいし、6企業集団は1977年に37億フランを対外投資に充当しているのである。

表7 投資の地理的分布 (1977年)

	フランス		外国	
	価額	%	価額	%
Péchiney-Ugine Kuhlmann	972	77.0	290	23.0
Rhône-Poulenc	1019	70.0	437	30.0
Lafarge	257	66.0	133	34.0
Boussois Souchon Neuvesel	689	65.4	364	34.6
Sgpm	825	37.8	1358	62.2
Michelin	361	23.4	1149	76.6

〔備考〕 価額の単位は100万フラン

〔典拠〕 EP, p. 28.

更に、Sgpm と Rhône-Poulenc の2企業集団の対外投資については、1973年以降の国内投資と比較しての割合が拡大傾向にある (表8参照)。

表8 企業集団の投資の地理的分布 (1973-80年)

	1973	1974	1975	1976	1977	1978	1979	1980
Sgpm の場合								
フランス	48	57	61	40	38	30	30	59
外国	52	43	39	60	62	70	70	41
Rhône-Poulenc								
フランス	79	72	75	65	69	70	79	71
外国	21	28	25	35	31	30	21	29

〔典拠〕 EP, p. 41.

更に、企業集団に共通する、投資の地理的分布の基本特質がある。

その第一点は、1970年以降に見られる対外投資フローの成長は、先進工業国向けの投資拡大に依る。すなわち、アメリカ合衆国の割合は、当該時期の初発にあっては低位にあったが、著増したのである。一方で、ヨーロッパ経済共同体の割合は、30%以上という高水準で安定していた。その結果、途上

国の割合は、重大に低下した。それは、フラン圏諸国向けのフローの崩壊に起因しているのである。

なお、企業集団の対外投資の形態は、多様である。例えば、資本参加、新規の工業資産の創設、既存の子会社をもとにした投資である。非常に明確なことは、新工場の進出が途上国の場合においてより一般化しており、逆に、アメリカ合衆国の場合のように、最も広く利用された方法は、既存会社の部分的あるいは全部的買収であるということである。因みに、アメリカ合衆国では、1971年から1977年にかけてのフランス資本導入の65の事例のうち、35の事例が既存資産の取得に相当するし、反対に新企業の創設は17事例に過ぎないのである。

さて、以上の投資の側面から見た企業集団の国際化の進展は、雇用の面にも明確に現われる。その中でも最も顕著な事例が、Peugeot である。外国での雇用人員のパーセンテージが1972年の10.5から1979年の25に、そして Dollfus Mieg C^{ie} の場合が19から37.5に、Sgpm の場合、44から58に、そして Michelin の場合、50から58へと拡大している。

さらに、1972-73年と1978-79年を比較した11の企業集団、Sgpm, Air liquide, Puk, Bsn, Rhône-Poulenc, Thomson Brandt, Michelin, Peugeot, Dollfus Mieg et C^{ie}, Lafarge の外国での雇用人員の変化は、25万人から33万人へとなる。一方、同時期に、同じ11企業集団のフランスでの雇用は、55人から約60万人へと拡大している。従って、11企業集団の総雇用人員の増加は、半分以上が外国での雇用拡大によるものとなる。その企業集団別の具体的な推移は次頁の表の通りである。

さて、以上のような企業集団の海外進出の戦略上の目的は、Rhône-Poulenc の1980年の活動報告において指摘されているのであるが、世界の最も発展した市場における一部の適切な市場の獲得である。市場征服戦略は緊急課題となっているが、外国子会社は、当地の市場に商品を生供給する目的を有する「自立的」生産センターである。関連産業の一端に設置される外国の子会社への主要インプットの輸出もこの戦略の一種であり、特に Boussois Souchon Neuvesel (ビール、飲料) と Rhône-Poulenc (健康、植物の病害予防) 及び自動車産業の Peugeot と Renault によって利用されている。ここで明らかな

表9 11企業集団のフランス内外での雇用人員

	時 期	フランス	外国	全体
Sgpm	1973/1979	-14	+22.2	+8.2
Lafarge	1973/1979	-0.7	+1.1	+0.5
Boussons Souchon Neuvesel	1973/1979	-6.6	-7.8	-15.4
Rhône-Poulenc	1973/1979	-10.1	+0.3	-9.8
Péchiney-Ugine Kuhlman	1974/1979	-13.8	+0.3	-13.5
Dollfus Mieg et C ^e	1972/1978	-6.1	+0.5	-5.9
Air liquide	1973/1979	0	+2	+2
Thomson Brandt	1973/1978	+26.6	+2.3	+29.8
Peugeot	1973/1979	+62.4	+30.7	+94
Valéo	1973/1978	+6.3	+3.4	+9.7
Michelin	1972/1978	+5.4	+24.6	+30
合 計		+50	+80	+130

〔備考〕 単位は1,000人
〔典拠〕 EP, p. 30.

ように、フランスの企業集団は、多数の生産地間に補完的生産物の製造を配置する目的を有する世界的生産組織戦略を展開するアメリカの企業集団のレベルにはなお到達していないと言える。

しかし、著しい例外が繊維工業と電子工業の場合である。前者の事例として、Dollfus Mieg et C^e は、アフリカの子会社の一つから織物の再輸入を行っている。後者の事例として、Thomson はシンガポールの若干の下請業者あるいは若干の子会社との間で、電子部品のフランスへの輸入のための協定を締結しているのである。

③ 労働力管理の新展開

フランス国内及び外国での企業集団の雇用人員全体を考察した場合、重大な相違がその1970年代の進展において現われていることがまず指摘されなければならない。すなわち、設備財のフランス企業集団の急上昇がある一方で、1973年の危機以降の中間財の企業集団の停滞、更に鉄鋼業の場合の急激な低落が見られる。こうした進展の特性をより詳細に検討した場合、4つの型に分類されうる。

まず第一に、1972年後に雇用総人員が明らかに増大した企業集団であり、その事業が電子あるいは自動車産業部門と関連している企業集団、つまり Cge, Thomson Brandt, Renault, Peugeot, Michelin, Valéo である（次表参照）。

表10 設備財企業集団の雇用人員（1972-79年）

	1972年	1979年
Compagnie générale d'électricité	124	150
Thomson Brandt	85	126
Renault	175	233
Peugeot (Citroën を除く)	90	170
Michelin (Citroën を除く)	90	115
Valéo	20	31
合 計	584	825

〔備考〕単位は1,000人

〔典拠〕EP, p. 31.

第二の企業集団は、当該時期全体を通して安定した雇用人員を保持している Air liquide, Charbonnage de France chimie と Entreprise minière et Chimique, L'Oréal, Roussel-Uclaf である。

第三に、中間財の大規模企業集団がある。概してその雇用人員は1974年、75年あるいは76年の頃に最大限に達し、そして70年代末に1972年の水準にまで低落する。その中で、Puk, Boussois Souchon Neuvesel そして Rhône-Poulenc が、その後この水準以下になる一方、Sgpm は同様の推移を辿った後、1980年に Compagnie internationale pour l'informatique の経営権を握ることでその雇用人員を急に拡大させたのである（表11参照）。

表11 中間財・消費財企業集団の雇用

	1972年	中間年	1979年	1980年
Sgpm	130	160(1976年)	148	164
Péchiney-Ugine Kuhlmann	97	105(1974年)	92	89
Rhône-Poulenc	115	119(1974年)	107	95
Boussois Souchon Neuvesel	58	70(1973年)	56	48
合 計	400	454	403	396

〔備考〕単位は1,000人

〔典拠〕EP, p. 32.

第四の企業集団は、特に経済危機に重大な影響を受けた産業部門、鉄鋼業において大幅な雇用人員削減を余儀なくされた。Sacilor は1972年と1980年の間に半分以上の人員を失った(54,000人から24,500人へ)。Usinor の本社は、その雇用人員を大幅収縮し、1979年、1980年までに約6,000人規模に安定させた。そして、鉄鋼業より激しくはないが、繊維工業の Dollfus Mieg et C^{ie} は同様に経済危機の影響を受け、1973年に27,000人の雇用人員数を1980年に21,000人へと減少を余儀なくされている。

さて、先述したように11の大規模企業集団については、経済危機前の1972-73年と1978-79年の間に、総雇用人員の増加は、フランス国内で約50,000人に対して、外国で80,000人ということに依るものであった。この増加を個々の企業集団のフランス企業の雇用人員について見た場合、若干の例外を除いて、当該時期における雇用人員の減少があり、それを外的成長、つまり企業買収等の展開によってどれ程、カバーした形になっているか検証する必要がある。この点について興味ある事例としての企業集団は、Sgpm である。同企業集団の年次報告から作成される、内的成長と外的成長の区分による地域別の雇用人員の推移を示した下記の表が示唆的である。

表12 1976年以降の Sgpm の雇用人員の推移

	1976-77		1977-78		1978-79		1976-79	
	a	b	a	b	a	b	a	b
フランス	-411	-3041	+690	-1928	-3681	-5083	-3402	-10052
フランス以外の欧州	+1236	-1177	-221	-532	-927	-124	+88	-1833
北及びラテンアメリカ	+313	+2154	0	+608	-932	+789	-619	+3551
合計	+1138	-2064	+469	-1852	-5540	-4418	-3933	-8334

(備考) a は外的成長 (externe), b は内的成長 (interne) を表わす。

(典拠) EP., p. 32.

この表に依れば、企業進出の地域に従って内的成長と外的成長の分割がどの程度、変化しうるのかを示している。すなわち、主としてフランスしかしヨーロッパにおいても、特に1970年代後半に強く看取される内的減退政策に、アメリカに進出した子会社の人員採用政策(内的成長)が一体化している。結局の所、同企業集団ではフランスで10,000人の雇用が失われていることになる。その場合、これだけではこの短期間における外的成長の役割を評価す

ることは困難である。しかしながら、他の企業集団の事業報告から近似の指標が抽出されうるであろう。次表が、Sgpm の場合と併せて検討されるべきものである。

表13 若干の企業集団の雇用人員

	内的成長	外的成長	時期
Compagnie générale d'électricité	-2500	-	1977-78
Entreprise minière et chimique	-680	+247	1977-78
	-120	+773	1978-79
Charbonnage de France chimie	-588	+2930	1978-79
Lafarge	-850	-350	1977-78
Rhône-Poulenc	-3400	+3200	1978-79
	-2900	+300	1977-78
	-3950	-6950	1979-80

〔典拠〕 EP, p. 33.

上記の企業集団の場合、Sgpm の場合のようにフランスでの活動と外国での活動を分離していないが、少なくともフランスの大規模企業集団の雇用人員の内的縮小運動の存在が確認されうる。この運動は、企業集団に特有なものではない。というのは、1973年から1980年の間にフランス産業全体で約440,000人の雇用が失われているからである。従って、この内的縮小運動が外的成長によって一定程度隠された様相を呈していることになる。1977年10月18日付けのル・モンド紙⁽¹²⁾は既に1960年代からの企業集団とその子会社の形成が外的成長の成果であることを示唆している。「経済拡大運動は、持株会社あるいは代理会社に集中し且つ大規模投資銀行によって支援された企業集団の発展によって特徴づけられる。かくして集中化運動は、われわれが今日知っている多数の子会社の複合網を出現させている」。こうしてフランス産業システムは、アメリカ産業と違い、外的成長のプロセスによって集中化したし、企業集団の雇用人員管理にも外的成長のファクターを重視した「再展開」政策が見られることになるのである。

むすび

1973年の石油危機以降に現われた経済的困難は、フランスの大規模企業集団の活動、発展そして戦略に一定の影響を及ぼした。市場の相対的収縮は、これらの企業集団の「再展開」と呼ぶことがふさわしい事態を刺激した。企業集団は、一方でその伝統的部門における資力を強化しなければならなかったし、他方で、その投資の分散化と不安定化を回避しつつ、その新規拡大領域を用意周到に選択しなければならなかった。その3点の結果が明らかとなった。

第一に、その現在及び将来的に有力な領域の周囲に企業活動を再編することがある。この展開は、新しい境界の画定、事業の再配分そして工場進出の部門別の空間と企業集団の拡大の部門別空間を制限する傾向によって示される。

第二に、この部門別の軌道修正は、新しい拡大地域の方へではなく、伝統的大規模市場の方向に導く企業進出と発展の探求によって特徴づけられる地理的再編によって確認される。フランスの企業集団にとって、伝統的大規模市場とは、アジア、南アメリカそして特にアフリカを犠牲にして、ヨーロッパ諸国とアメリカ合衆国が係わる⁽¹³⁾。

第三に、以上の文脈の中で、企業集団は労働力の管理様式を重大に変革する傾向にあった。それは、過剰人員の多くの問題に対する労働力のより緻密な管理によって、産業転換や変革の展開を促進する目的を有していたのである。

これらの大規模な策動の賭は、世界的レベルで特に堅固な生産と貿易活動の持続可能な各産業部門における限定的な数の企業集団の生き残りであったと断定できる。

注

(1) Darras D., *La politique industrielle de la France 1970-1976*, thèse de l'Institut National Polytechnique de Lorraine, 1978, pp.117-8.

- (2) Ministère de l'Economie et des Finances, *Economie et Prévision*, n°51 vingt groupes industriels français et le redéploiement, 1981.
- (3) 1970年代フランス経済の動向を「再展開」政策との関連で分析した拙稿「1970年代『再展開』政策下のフランス経済」『佐賀大学経済論集』第41巻第4号, 2008年を参照されたい。
- (4) 設備財生産部門には、相対的に経済危機の影響が弱いということは、当該部門の輸出拡大によって多く説明される。すなわち、1973年以來、OCDE 諸国の国際収支の大幅赤字は、その商品輸入国への商品輸出を重視する傾向を導いた。社会主義国、OPEC 諸国及び発展途上国は、産業設備を整える必要が生じた場合、一種のバーター貿易を求めたのである。こうした状況において、公権力は、フランス産業の輸出を種々の措置、つまり信用供与、保証等によって輸出を支援するようになった。しかし、中・長期信用と経済リスクに対する保証をより特定の助成するという事実は設備財部門を援助することであったことは否定できない。Darras, *op. cit.*, p.108.
- (5) 多くの産業部門が異常な種の国内外市場で脅威にさらされている中で、フランス産業界自身は保護貿易主義を求めないのである。フランス経営者全国評議会(CNPF)は、興味ある見解を発表する。「孤立化、フランス国土への退却そして保護主義政策はフランス経済を麻痺状態に導くであろう。雇用、生活水準、社会進歩は深遠にそれから影響を受けることになる。わが国の再生と経済成長は輸出と輸入の大きな発展を必要としている。……われわれの世界に対する開放の基本的選択は、われわれの経済戦略の与件である。……国際的レベルで保護主義の拡大を恐れつつも、わが国はあくまでも最も脅威を受けている産業部門のために、国際的契約と両立しうる保護措置とは意見を異にする」。Les conditions d'une politique de libre-échange, *Patronat* n°382, juillet-août 1977.
- (6) Centre d'Etudes prospectives et d'information internationales, *La concurrence industrielle à l'échelle mondiale*, 1979, pp.3-6, 35-38.
- (7) *EP*, p.12-3.
- (8) Rapport d'activité Bsn (1979).
- (9) Rapport du conseil d'administration Sgpm (1980).
- (10) Rapport des comptes de 1979 (Rhône-Poulenc)
- (11) Rapport d'activité 1979 (Sgpm)
- (12) *Le Monde*, 18 oct. 1977. なお、同紙は企業集団の形成が外的成長の成果であることを指摘するとともに、それがフランスの伝統であると断言している。
- (13) フランスの伝統的市場への企業進出を図るという傾向を改めてフランス企業集団の地理別投資の推移を代表的3事例を以下のように示すことが出来る。

表14 フランス企業集団の投資の地理別分布 (%)

	1970	1971	1972	1973	1974	1975	1976	1977	1978	1979	1980
Sgpm											
フランス				48	57	61	40	38	30	30	30
外国				52	43	39	60	62	70	70	70
西独				24	19	16	16	16	18	12	12
アメリカ合衆国				0	0	0	17	18	26	14	5
その他				28	24	23	26	28	26	35	24
Air liquide											
ヨーロッパ	54	59	55	57	55	55	53	61	62	60	58
アメリカ	30	26	28	29	34	35	37	27	31	31	31
アフリカ	6	5	4	2	2	2	2	2	2	2	2
アジアとオセアニア	10	10	11	12	9	8	7	10	9	7	9
Bsn											
フランス							56	65	56	53	
西独							28	14	28	29	
ベルギー							7	7	10	10	
その他							9	13	6	8	

[典拠] *EP*, p. 41.