Kobe University Repository : Kernel

PDF issue: 2025-05-12

欧州多国籍企業の組織構造とナショナリズム・世界大戦 : ネスレ、ロシュ、ユニリーバの二重法人と二本社体制

黒澤, 隆文

(Citation)
国民経済雑誌,202(5):1-21

(Issue Date)
2010-11

(Resource Type)
departmental bulletin paper

(Version)
Version of Record

(JaLCDOI)
https://doi.org/10.24546/81006969

(URL)
https://hdl.handle.net/20.500.14094/81006969

欧州多国籍企業の組織構造と
ナショナリズム・世界大戦

――ネスレ，ロシュ，ユニリーバの二重法人と二本社体制――

黒　　澤　　隆　　文

レフェリー付き論文

初稿受付日 2009年 9 月 2 日　　採択決定日 2010年 7 月21日

国民経済雑誌　第 202 巻　第 5 号　抜刷

平 成 22 年 11 月

欧州多国籍企業の組織構造と ナショナリズム・世界大戦

――ネスレ，ロシュ，ユニリーバの二重法人と二本社体制――

黒　澤　隆　文

レフェリー付き論文
初稿受付日　2009年 9 月 2 日　　採択決定日　2010年 7 月21日

欧州の多国籍企業は，米系企業に比し分権的構造を持つと目されてきたが，その背景の 1 つに，欧州を戦場とした 2 度の大戦とナショナリズムがあった。スイスに本社を置くロシュ，ネスレ両社は，第一次大戦期に各国の外国企業排斥の動きに対応するため経営管理組織の分権化・現地化を進め，両大戦間期には本社を特殊な双子法人形態に再編して，二重課税を回避し政治リスクに備えた。他方，英蘭企業ユニリーバは，開戦までは一元的な本社組織を有していた。第二次大戦期，オランダが占領され，スイスが枢軸国に包囲されると，これら 3 社は，法人組織の二重化，本社機能の二元化の下，両陣営でその事業を継続した。戦争によって米国市場をはじめ欧州外市場の事業比率が高まり，戦後のグローバル展開の素地が築かれた。安全保障上の顧慮は，戦後も法人形態や所有・統治構造を刻印し続けた。

キーワード　　多国籍企業，組織構造，経営史，ヨーロッパ，スイス

は　じ　め　に

戦争をその極限形態とする政治・安全保障リスクは，企業にとってはその存立を脅かしかねない重要な環境条件である。いわゆる「第一次グローバル化」の中で19世紀に登場した現代の多国籍企業は，20世紀前半には 2 度の大戦やナショナリズムの高まりで世界市場の分断に直面し，これへの組織的・戦略的対応を迫られた。

こうした問題について，ウィルキンズは，各国拠点の現地化やブラックリストへの対応などの事例を，米系企業について明らかにしている。またジョーンズは，2 度の大戦が欧州系多国籍企業の分権的構造の一因であることを示唆しつつ，両大戦間期に直接投資よりも国際カルテルが好まれたこと，敗戦国企業が対外直接投資に消極的となったこと，中立国（オランダ，スウェーデン，スイス）企業が国際競争上の優位を高めたこと等を指摘している[1)]。こ

れらは妥当な指摘であるが，戦争を機に優位を高めたとされる中立国企業についての研究は，依然として限られている。また欧州企業が一般に米系企業よりも現地市場への適応を重視し分権構造をとる傾向があることを考慮すると，小規模各国市場への分断という欧州の環境条件とともに，世界大戦が欧州企業の組織構造に与えた影響について，より広い検討が必要だろう。

中立国企業のうちでもスイス企業については，その世界的なプレゼンスにもかかわらず[2)]，現地においても研究が手薄であった。ようやく1990年代半ば以降，「独立専門家委員会」設立に帰結する国際的な論争を受け，戦時期・ナチス期に関する研究が活発化したが[3)]，経営史固有の視角による研究は依然として少ない。またそれら少数の研究はスイス国外ではほとんど知られておらず，国際比較の試みも，いまだ十分とはいえない[4)]。

本稿では，こうした状況を踏まえ，上記委員会の膨大な研究成果に含まれる関連情報や，各社の社史等によりつつ，F. ホフマン・ラ・ロシュ（製薬，以下「ロシュ」と略記），ネスレ（食品），ユニリーバ（油脂・食品）の 3 社を取り上げ，戦争やナショナリズムに固有の環境要因が，企業の組織構造に如何なるインパクトを与えたのかについて検討する。第 1 節・第 2 節においては，中立国スイスに本社を置くロシュ，ネスレの 2 社による両大戦間期の双子法人の導入と，第二次大戦下での本社機能の二重化について明らかにする。次いで第 3 節では，主にベン・ウプスの近年の研究（Wubs [2008]）に依拠しつつ，英蘭二重国籍企業ユニリーバを比較対象とし，こうした動きがスイスの企業に限られなかったことを示す。

1　F. ホフマン・ラ・ロシュ

1.1　国境都市での創業と第一次大戦の打撃

今日，抗インフルエンザ薬「タミフル」で知られるロシュ・グループは，製薬業世界第 4 位の403億ドルの売上（2008年）を誇り，同 6 位のノバルティスとともに，スイス製薬業界の双璧をなす巨大企業であるが，その歴史は，1896年に設立された F. Hoffmann-La Roche & Co. に遡る。同社は，他のスイス大手化学企業同様，スイス，ドイツ，フランス 3 国が国境を接するバーゼルに立地し，創業時から多国籍企業としての性格を有した。ドイツ特許法が 3 年以内の国内特許実施を定めていたため，同社は初発からその主力工場をライン河の対岸に位置するドイツ領グレンツァッハに設け，また1910年までに R＆D 機能の大半，営業組織，特許管理業務をもここに移したからである[5)]。またロシュは販売面でも非常に早い時期から各国への輸出・代理店設置を進め，20世紀初頭からは現地子会社の設置や梱包・法規対応の現地化をも進めた。また競合他社に先駆けて MR（医薬情報担当者）による濃密な営業活動を各国で展開した[6)]。1929年にはロシュは IG ファルベンに次ぐヨーロッパ第 2 の医薬品メーカーとなっており，世界の35ヵ国に子会社・代理店を有した[7)]。

こうした多国籍性のゆえに，第一次大戦は同社にとって予期せぬ甚大な打撃となった。ドイツ＝スイス国境は封鎖され，最大の製造拠点であるグレンツァッハ工場と本社の往来は困難になり，ドイツからスイスへの中間原料の供給も途絶した。ドイツに最大の工場をもち，フランス風の創業家名を社名に冠する同社は両陣営でボイコットとブラックリスト掲載の脅威に曝された。これに苦慮したフランス子会社は同国支持を謳った広告を打ったが，その余波は，在独グレンツァッハ工場長で後にロシュ社長となるエミール・C・バレルの1915年7月の逮捕と終戦までのベルリン軟禁に帰結し，同社に衝撃を与えた[8)]。

こうした状況下で，ロシュは中立国スイスに位置するバーゼル本社工場を拡張し，各国子会社の社名を変更して，宣伝も控えた。在独工場も，1916年初，独自の法人格を持つ株式会社（Chemische Werke Grenzach AG，略称 Cewega）に改組され，講和成立後に買い戻す条件の下で，南ドイツ・ディスコント・ゲゼルシャフトが株主となった。工場管理はその後もスイス人ら既存の幹部によって続けられたが，監査役会と取締役会のメンバーのほとんどはドイツ人となり，バーゼル本社と在独工場の間で国籍に基づき社員の配置換えがなされた。端的には，現地化とスイス企業としての性格の希釈化が進められたのである[9)]。

こうした第一次大戦期の困難と，戦後の外貨資産価値の暴落によって同社は経営危機に陥り，1919年，銀行支援の下で株式会社である F. Hoffmann-La Roche & Co., AG に再編された。創業者フリッツ・ホフマンの翌1920年の病没後，ドイツから帰国したバレルが社長に就任した。1921年には米国子会社も経営危機に陥ったが，バレルは大幅な人員削減でこれを乗り切り，古参幹部や同族役員を一掃して権力を固め，専門経営者支配を確立した。これに際しバーゼルの本社管理組織は他部門から切り離されて9つの職能別組織に再編され，また外国子会社は，持株会社でありまたスイスでの事業会社でもあるバーゼル本社の下に置かれた[10)]。

米国市場への進出は，1895年の代理店設置に始まり，1905年の子会社設立で本格化した。第一次大戦直後の上述の危機の後，エルマー・H・ボプスト（米国人）社長の下で米国子会社の業績は急回復し，その売上高は，1926年にはドイツ子会社の売上高を，また1929年にはバーゼル本社のそれをも凌駕した。1921年以降，本格的な現地製造が開始され，1929年には，ニューヨークからニュージャージー州のナトレー（Nutley）に拠点を移した[11)]。

1.2　二重法人への転換，大恐慌，再度の大戦への備え

第一次大戦の終結後も戦前の国際経済秩序は復活せず，報復感情と相互不信，ナショナリズムの高まりの下で，多国籍企業は新たな対応を迫られた。各国課税当局は国外の親会社の利益をも標的とするようになり，知的財産権の保護など他の政策面でも，自国企業優先の姿勢を強めた。戦時下での交通通信の途絶や外国企業の接収・排斥の記憶も，生々しかった。

こうした環境の下での多国籍企業のひとつの対応策が，本社法人組織の再編であった。ロシュではそれまで，バーゼル本社が直接に外国子会社の株式を所有していたが，1927年以降，順次これを，リヒテンシュタインに設けたサパック（Sapac）という持株会社の所有に移したのである[12]。その際，サパック株はロシュ株と同一とされ，ロシュの株主は持株1株に対してサパック株1株を割り当てられた。両社の株は分離不能とされ，ロシュの株主は両社の配当を受け取るが，サパック株は一括して信託業者に預託され，ロシュの株主による直接処分は排除された。ロシュ・グループはこうして，互いに資本関係を持たず独立しているが，定款によって完全に同一の株主構成を有する特殊な双子会社に再編されたのである[13]。

この二重法人形態は，各国子会社の接収や親会社への課税請求，親子関係を通じたブラックリストへの掲載等のリスクを，他の子会社や親会社から分離しつつも企業としての一体性を維持し，グループ会社の利益を株主に均等配分することを狙ったものであった。

1938年3月，ナチスドイツがオーストリアを併合すると，ロシュはサパックを，「第三帝国」に隣接するに至ったリヒテンシュタインから，パナマへと移した。同年末，米国から帰国したバレル社長は，事業の重点を「西」，すなわちアングロサクソン圏と南北アメリカ大陸に移すべきとして，バーゼルでの研究所拡張計画を縮小し，その分を米英両国に投ずる決定を下した[14]。

サパックの移転先に選ばれたパナマ共和国が有利な立地条件を有していたことは，後述のネスレもまた，同国を持株会社の設立地に選んだことに表れている。2つの大洋と2つの大陸を結ぶ特異な地政学的位置にある同国は，動乱のヨーロッパから遠く離れるばかりでなく，中南米屈指の政治的安定性と優れた経済的インフラストラクチャーを有していた。国の独立自体が米国資本の利害の結果ともいえる同国は，米国主権下にある運河地帯に限らず，実質的には米国の経済的植民地であった[15]。第二次大戦期には，枢軸国への宣戦，反米政権の誕生，短期間でのその崩壊と，政情は一時的に不安定化したが，いずれにせよ同国は，軍事的にも経済的にも米国の勢力圏に留まった。また同国の会社法や税制は外国の持株会社にとって極めて有利であり，同国は，英仏蘭などと違い海外植民地を持たないスイスの企業に対し，格好の「逃避先」を提供することになったのである[16]。

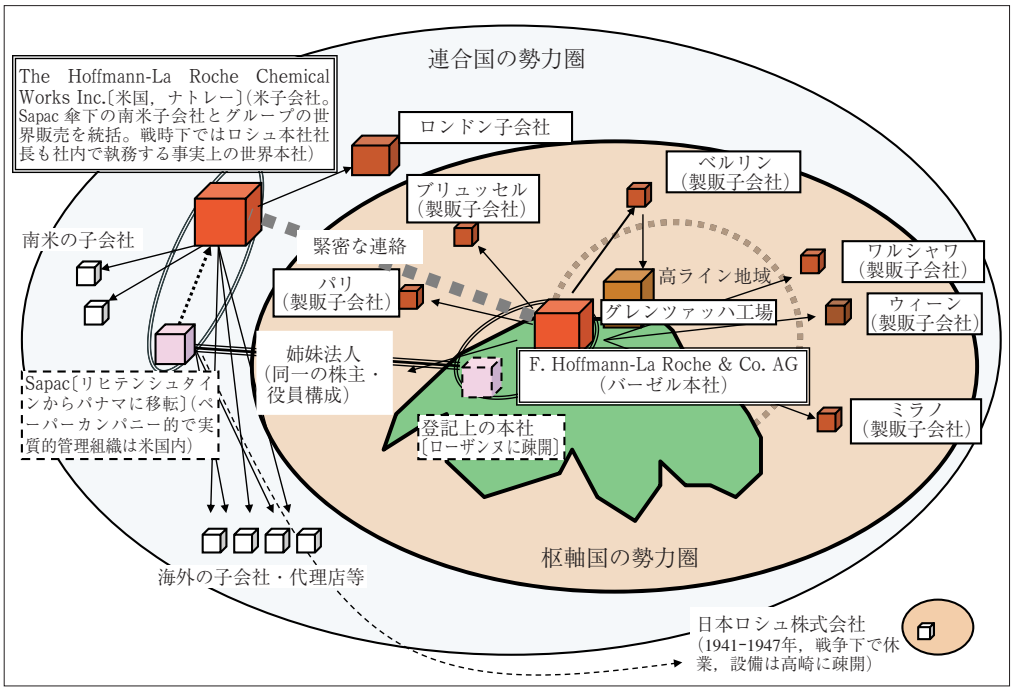
1.3　第二次大戦――社長バレルの米国「逃亡」と事実上の二本社制

大戦勃発2週間後の1939年9月15日，ロシュの取締役会は，ドイツによるスイス侵攻に備えて，有事の際の本社移転を議決した[17]。同時に，役員が占領軍の威迫下に置かれる事態にも備え，全取締役の辞表が弁護士に預託され，役員署名権失効の文書が用意された。この取締役会では，バレルは米国への本社移転を主張したが，他の役員の反対に遭遇しローザンヌへの移転のみが暫定的に決定され，業務はその後もバーゼルで続けられた[18]。

開戦後半年の「奇妙な戦争」の間，この警戒態勢が続いたが，半年後の西部戦線での開戦により，状況は一変した。フランス軍の崩壊目前の1940年５月21日，バレルは家族とともにジェノヴァへと向かい，次いでニューヨークへと向かったのである。[19)]

バレルの出国後，欧州大陸での業務は，バーゼルに残った執行役の毎日の合議により遂行された。重要な決定は，週一度の取締役会で，バレルの代理人ブルッガー（バーゼル商業銀行役員）の同意を得て下された。米国ナトレーの子会社に拠点を据えたバレルは，郵便・電信・電話でバーゼルと濃密な連絡を維持し，グループ全体を統括し続けた。連合国の勢力圏に位置する大半の子会社や代理店は，ナトレーの指揮下に置かれ，1940年秋から翌年にかけて，多数の経営幹部や研究者が米国に呼び寄せられた。このように，ロシュはなし崩し的に世界二本社体制へと移行し，２つの勢力圏への市場の分断に対応したのである（図１）。

図１　ロシュ・グループの所有・支配構造（第二次大戦中）



出典：Peyer［1996］, pp. 118-122, 155-168 の分析に基づき，筆者が作成。

米国子会社では開戦前からほとんどの薬品が製造されていたが，戦争中にはＲ＆Ｄ機能も強化され，グループ最大の研究拠点となった。ロシュは，戦時下で連合国への最大のビタミン供給メーカーとなり，1943年には米国政府の意を受けてペニシリン生産も開始した。米国子会社の人員は，1940-45年の間に669名から2000名に増え，800名から1200名への増加に

留まったバーゼル本社の規模を凌駕した[20]。1935年時点では，スイス本社，在米子会社，在独子会社の売上高がグループ全体に占める割合はいずれも２割弱であったが，米国子会社の売上高は1943年にはその17倍に増え，グループの売上高の過半を，米国子会社のそれが占めるに至った[21]。

しかし，公式の企業組織の再編を欠く中での本社組織の二元化と米国子会社の業容の急拡大は，ロシュの企業統治を不安定化させた。戦前から独立を画策していた米国子会社社長のボプストが，大戦中に同社のニューヨーク上場を試みたのである。バーゼル本社の幹部はグループの分裂を危惧してこれに反対し，財務部長フックスは危険を冒して戦時中二度にわたって渡米し，ボプストの権限を米国内の製造・販売業務に限るべきだと主張した。この闘争は，結局，ボプストの辞職によって決着し，ロシュは分裂を回避した[22]。

他方ヨーロッパでは，ドイツ支配地域の拡張と軍需によって売上を伸ばしていたベルリンの子会社の２人の取締役が独断専行を強め，1941年には，ドイツ占領地域の子会社を自らの支配下に置こうとした。しかしグレンツァッハのドイツ人工場長はスイス本社の側に立ち，結局この危機も，これら役員の解任によって乗り越えられた[23]。

1.4　第二次大戦後のスイス本社への再統合

従来からの双子法人組織に加え，戦時下で二本社体制を構築したロシュも，終戦後は一転して，求心力の強化と組織の一元化に取り組んだ。1946年初，バレルはバーゼルに帰還し，６月には全外国子会社社長と本社役員による会議が開かれ，グループの再集権化，重複する機能・組織の整理が決定された。R＆D は，バーゼル，ウェリン（英），ナトレー（米）の３拠点に集約され，相互の緊密化が図られた。他方，臨床試験等の個別市場対応では各国子会社の主体性を重視する方針が定められた。戦争中，米国子会社の下に置かれた南米の子会社と，欧州外販売組織の統括機能は，サパックの傘下に戻された。このサパックは，1962年にカナダに移転するまで，パナマに留まった。またグループ企業間の決済組織がウルグアイの子会社内に設けられ，ロシュ本社の執行役商務部長が駐在してこれを指揮した[24]。

このように，ロシュのグローバル組織は戦後に再編・一元化されたが，ロシュとサパックからなる法人組織上の双子会社形態は，戦後も冷戦を背景に変更されることなく，1989年にロシュの名を冠した Roche Holding AG にその名を変更するまで維持された[25]。

戦前には売上高に占める欧州外市場の比率が２割台にすぎなかったロシュにとっては，第二次大戦は，米国・欧州外市場重視に転じ，欧州を主な事業基盤とする多国籍企業から，真にグローバルな多国籍企業へと転換する上で，重要な契機となった。その際同社は，世界市場の分裂を，戦前に導入していた双子の法人組織と，開戦後に構築した事実上の二本社体制によって乗り越えた。半面，分断下での米国市場への傾斜は同社に分裂の危機をもたらした

が，これを克服し，米国での研究開発・販売体制を拡張しつつも本社機能をバーゼルに再度一元化し，時に「同族的」とも称される社風を維持することで，同社は，保守的なスイスの，しかし3国国境都市に立地する多国籍企業としてのアイデンティティを維持した。またそれによって同社は，米国市場発のプロダクト・イノベーションと本国市場の大規模性に支えられた競争力資源を基盤に世界市場に臨む米国の多くの企業とは異なり，各国市場の特性に密着したマーケティングを武器としながら，多数の主権国家がひしめくヨーロッパの市場環境をその組織にも色濃く反映した多国籍企業として，成長してゆくことになったのである。

2　ネスレ・アングロ＝スイス

2.1　合併で誕生した一つの法人の複数の本社

今日世界最大の食品メーカーであるネスレは，すでに第二次大戦前夜において，22の子会社を各国に持ち，ヨーロッパ，南北アメリカ大陸，オーストラリア，日本の計105ヵ所の工場で生産を行う世界的多国籍企業であった[26]。

ネスレの歴史は，1866年創業の2つの企業に遡る。この年，駐チューリヒ米国領事であったチャールズ・ペイジは，兄とともに株式会社形態でアングロ＝スイス煉乳会社（Anglo-Swiss Condensed Milk Co.）を設立し，チューリヒ近郊のハムでコンデンスミルク（煉乳）製造を開始した。同年，スイス西部，レマン湖岸のヴヴェイでは，フランクフルト・アム・マイン生まれのアンリ・ネスレが，自ら開発した乳児用粉ミルクの発売を始めた。9年後の1875年，アンリの事業は地元の実業家集団に売却されたが，ネスレの名は社名に残された。スイスの東西に生まれたこの乳業2社は，互いの製品分野に参入して激しい競争を繰り広げた末，1905年に合併し，ネスレ・アンド・アングロ＝スイス・煉乳会社（Nestlé and Anglo-Swiss Condensed Milk Co.，以下ではネスレと略称）となった[27]。

1905年から1922年までの17年間，ネスレは，次節でみるユニリーバとはちょうど反対に，複数の本社組織を持つ単一の法人であった[28]。ドイツ語圏に位置するハムの本社ではアングロ＝スイス社出身の役員が，経理，法務，保険・税制，技術・製造，輸送と，ドイツ語圏での販売を指揮した。他方，フランス語圏のヴヴェイでは，旧ネスレ出身の幹部がドイツ語圏を除く大陸欧州での販売と，フランス・スイス4工場での生産を指揮した。また合併前の両社が販売拠点を置いたロンドンは第3の本社と化しており，イギリスと，北米を除く海外事業の統括拠点となった。この時期のネスレの経営管理組織は，合併前の両社の事業を製品・市場ごとの強弱に即して最小限の範囲で合同したものであり，一元的管理からはほど遠く，また経営陣は依然として，創業家ないし19世紀末以来の所有者一族により構成されていた。

2.2　第一次大戦下の拡張と戦後の経営危機，本社組織の一元化

19世紀から進んでいたネスレの多国籍化を決定的に促進したのは[29]，欧州を舞台とする大戦の勃発であった。携帯性と保存性に優れる練乳・粉乳の需要は，軍からの受注と戦争に伴う「食の工業化」によって，急激に拡大した[30]。他面で戦争は，原材料の調達難を深刻にしたが，その際にネスレが最重要供給源としたのは，戦場から離れた世界最大の練乳市場である米国であった。1915年以降，ネスレはボーデン社等の米国企業から製品を調達して自社ブランドで販売し，1917年末以降は米国内で工場買収（1920年には43工場を所有）に乗り出し，オーストラリアやブラジルでも現地生産を開始・拡張した。ネスレの全世界での生産能力は戦時期に倍増し，全社生産能力の半ばを米国拠点のそれが占めるに至った[31]。

しかし戦争が終結すると，ネスレは一転して過剰在庫を抱え財務危機に陥り，買収したばかりの米国工場の大半の売却を迫られた。1922年 5 月，ネスレは銀行家出身のルイ・ダップルを迎え，事業の整理と債務削減を進めた。その過程で，この間にスイスの 2 つの本社とロンドン（イギリス国内と英帝国圏を管轄），パリ（1919年以降大陸欧州での販売を統括）の計 4 ヵ所に分散していた本社機能は，ロンドンに集約された。その 2 年後の1924年，ロンドンの本社組織は創業の地ヴヴェイに移された。翌1925年，取締役会には19世紀来の創業・所有者一族が残ったものの，執行役会では専門経営者がこれにとって代わった[32]。

1922年以降の組織再編は，第一次大戦期に進んだ分権化を押し止め，本社による一元的な管理を構築しようとする動きであった。しかし戦後においても自由貿易体制は復活せず，各国による関税障壁はむしろ高まったために，製造・販売面では現地化がいっそう進められた。単一の各国子会社への各国事業の再編も開始され，1930年代には本格化した[33]。

2.3　2 つの持株会社の設立と開戦後の安全保障策

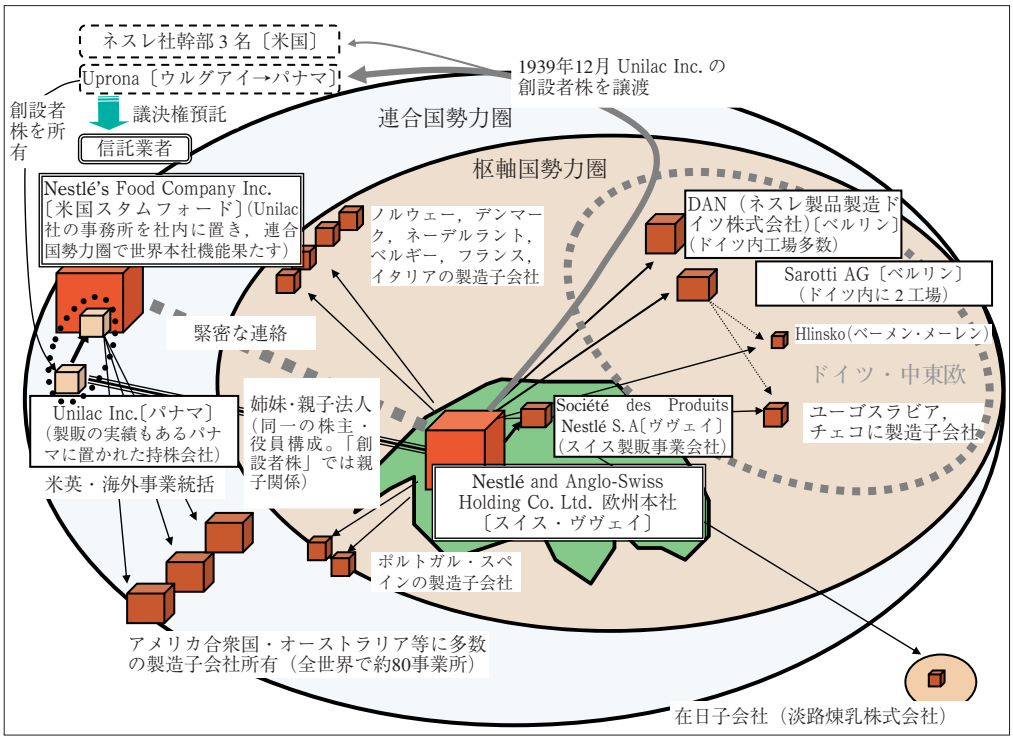
上述の再編の結果，1930年代には，本社が直接に管理する市場は，スイス市場などごく僅かとなっていた。そのため1936年11月，従来の本社は持株会社である Nestlé and Anglo-Swiss Holding Company Limited（以下ネスレ・ホールディングと略記）に改組され，その下にあったスイス市場などの旧直轄事業は，新たにヴヴェイに設けた子会社（Nestlé and Anglo-Swiss Condensed Milk Company Limited）に移された[34]。

これと同時に，欧州外での事業拡大に対応し，また安全保障上のリスクに備えるため，第 2 の持株会社としてユニラック（Unilac Inc.）がパナマに設立され，西半球の子会社・関連会社の所有権がこれに移された。ユニラックの株式は，議決権を付した「設立者株」と「普通株」からなり，前者はネスレ・ホールディングのみが所有し，後者はネスレ・ホールディング社の株主に無償で配布された。ネスレ・ホールディング株とユニラック株は同一の発行番号を持ち，別々に売買することを禁じられた。これにより両社は，前節でみたロシュ＝サ

パック関係と同様の，同一の株主構成を持つ双子会社となった。[35)]

翌1937年７月，社長のダップルが死去し，エドゥアルド・ミュレーが社長に就任した。有事の際には，ミュレーと副社長のギュスターヴ・ウグネンが米国に勤務地を移し，残る役員はスイス本社に残ることが取り決められた。[36)]これは開戦直前の1939年８月に発動され，ミュレーは大西洋を渡った。大陸欧州以外の在外資産のほとんどはユニラックの所有下に移されたが，[37)]もはやユニラックは単なる持株ペーパー・カンパニーではなくなった。同社はスタムフォード（ニューヨーク近郊）にあるネスレの米国子会社内に管理機構を置き，この第２の――売上高と統括地域の広がりという点ではむしろ第１の――世界本社から，ミュレーが指揮をとったのである。[38)]その結果，ヴヴェイのネスレ・ホールディングの傘下に残ったのは，大陸欧州の子会社のみとなった。（図２）

図２　ネスレ・グループの所有・支配構造（第二次大戦中）



出典：Lüpold［2003］, pp 216-234, Heer, Jean, 1966(b) pp. 189-192, 200-207 の分析に基づき，筆者が作成。

1936年末のユニラック設立時には，米国事業の強化が公式には目的の第１に挙げられていたが，緊迫する欧州情勢が考慮されていたことは間違いなかろう。1936年は，ドイツが再軍備４カ年計画を発表し，独伊の枢軸が成立した年である。ただしネスレの対策は，企業の存

続自体を危惧したものというよりは，株主の所有権保護を目的としたものであり，また枢軸勢力による直接の資産接収への備えはその主眼ではなかった。ドイツがスイスに侵攻した場合にはドイツ勢力圏内でネスレ資産の接収を阻止する方策はなく，他方，連合国勢力圏下のネスレ資産をドイツが形式上接収しても，実際にはドイツはそれをコントロールできないからである[39]。むしろ問題となったのは，ネスレ本社がドイツ占領下に置かれた場合に，ドイツの交戦相手国が，自国勢力圏内のネスレ子会社・資産を敵国資産として接収する危険であった。

しかしこうした観点からすると，ユニラックの設立者株（議決権株）がネスレ・ホールディングの手にある以上，2つの持株会社が完全には分離していないこのスキームは十分ではない。そのため開戦後の1939年12月，ネスレ・ホールディングはUprona という名の法人をウルグアイに設立し，ユニラックの設立者株の大半を同社の所有に移した。残余は，米国に渡った2人の経営トップと，米国子会社社長の個人名義とされた。仮にドイツがネスレ・ホールディングを接収しても，この在米の3名の署名がなければユニラックを手にすることはできない。その間，Uprona の所有権はネスレ・ホールディングからユニラックに移され，また1940年7月，Uprona とユニラックは，3つの信託業者と議決権信託契約を結び，ユニラックの設立者株をこれに預託した[40]。いわば，ペーパー・カンパニー間の相互持ち合いと信託業者への預託によって議決権をいわば形式的に無主化することによって，交戦国による接収・資産凍結の回避が図られたのである。

2.4　第二次大戦中のネスレ――2つの勢力圏と2つの本社

第二次大戦中，ユニラック傘下のネスレの事業は大幅に拡大した。中南米の生産拠点が拡張され，米国では開発間もない「ネスカフェ」を始め軍からの受注を獲得し，売上を伸ばした。米国政府とも良好な関係を維持し，ブラックリストへの掲載も回避した。戦時中はクリアリング枠の制約のために配当は送金されず，秘密積立資金としてユニラック社内に蓄積された。交通通信の困難下で，各国子会社は現地調達・販売の傾向を強めた[41]。

他方，ドイツの覇権下に置かれた欧州では，副社長カール・アベック（スイス人）がネスレ・ホールディング社の取締役会議長を務め，モーリス・パテルノ（フランス人）が，取締役会代理執行役として欧州業務を統括した。1940年以降，スタムフォードとの人員の往来はほとんど絶えたが，郵便と電信による連絡は比較的密であり，スイス政府の外交クーリエ便の利用などにも助けられ[42]，2つの本社は世界戦略をおおよそ共有していた。

こうした中で，ベルリンの2つの子会社（Deutsche Aktiengesellschaft für Nestlé Erzeugnisse［DAN］〔乳製品〕および Sarroti AG〔チョコレート〕）は，スイス人のハンス・リッゲンバッハ社長の下，ドイツの支配地拡大とともに管轄地域を拡大した。ドイツ市場の

首位企業としての強みを有する両社は，外資攻撃に悩まされることもなくナチス政権下でも売上を伸ばし，軍需をも獲得して人員削減や工場閉鎖を免れ，さらに体制への露骨なイデオロギー的迎合をも回避しえた。食品企業マギーや，ドイツ市場第3の電機企業ブラウン・ボヴェリ（BBC）といった幾つかのスイス企業とは異なり，ネスレはドイツ子会社に対する統制を維持しえた。ネスレの場合，グループ売上高の4分の3をユニラック傘下の事業が占めており，また欧州でも在独子会社の売上は突出しておらず，余裕を持ってこれを統御しえたのである[43]。

2.5　第二次大戦後の「再統合」と安全保障のための企業・組織形態

大戦下で再び「強いられた分権化」を進めたネスレにとって，戦後の課題は2つの本社の再統合であった。しかし意外なことに，戦争終結後も2つの本社首脳の往来はすぐには再開されず，ミュレーがスイスに帰国したのは，解任の可能性をも示唆して取締役会が帰国を求めた後の1947年3月のことであった。彼はソ連との間で第三次大戦が勃発することを危惧しており，ベルリン封鎖のさなかの1948年5月には，安全保障上の理由を挙げて両持株会社の完全分離さえ提案していたのである。彼は，分離を断念する場合でも，巨大な市場と成長可能性を持つ米国を拠点に一元化を行うべきと考えていた[44]。

しかしながら，スイスに残留した経営幹部にとって，これは受け容れ難い提案であった。米国移転に反対する幹部は，外国人により創業され，収益の大半がアングロサクソン圏で得られたとしても，ネスレの歴史はスイスに深く根ざしていると指摘し，次の戦争では米国の初発からの参戦が不可避であり中立国立地には利点があること，株主の8割が依然スイス人であること，また税制上もスイスは有利で，しかも本社の分割を承認した1940年の株主総会では，講和後の「帰国」を約束していることなどを論拠とした。

結局ネスレは，安全保障策を充実させつつ[45]，スイスを本社所在地とする道を選んだ。米国からの社員の異動・帰国もあって，戦時中は155名前後にすぎなかったスイス本社の社員数は，1947年6月には――依然としてグループ規模に比し小さな本社ではあるが――490名へと増えた[46]。ユニラックの米国での統括組織の一部はその後も残され，経営トップが半年交替でこれを指揮するとされたが，1948年にミュレーが米国で死去すると[47]，その後はスイスへの集約の動きが進展をみせた。

とはいえ，一元化は漸次的に時間をかけておこなわれた。法人形態・所有構造でも，二重構造が長く維持された。1947年4月，ネスレ・ホールディングはユニラックの設立者株を移していたUpronaを吸収し，ユニラックに対する支配権を回復し，また経営危機に陥っていたスイスのアリメンタナ（マギー・ブランドを所有）を買収して，ネスレ＝アリメンタナ（Nestlé Alimentana）となった。同社は1950年にスターリング圏の子会社を傘下におさめ，

また1953年にかけてカナダとバハマに新たにトンネル会社を設けて，安全保障策を完成させた。1959年には，購入権をスイス人に限定した記名株を発行し，スイス・アイデンティティを強めた。スイス本社が米国子会社株をユニラックから買い戻したのはようやく1964年，またその解散は，冷戦の終結が明瞭となった1985年のことである[48]。

このようにネスレの場合，両大戦間期の国際環境は，企業組織の一面での各国化・分権化を必須としたが，同時にグローバルな一元的管理をも不可欠ならしめた。ネスレもまた，米国市場の勃興や安全保障上の利点を見据えて双子の法人構造を導入し，第二次大戦の開戦に伴い二本社体制を構築した。第二次大戦によって同社の米国市場依存は高まり，ロシュと同様にアイデンティティの危機を経験したが，ネスレもまた，その克服によって小国スイスに本社を置くグローバルな多国籍企業としての道を選択したのである。

3　英蘭企業ユニリーバ――比較の視点で

3.1　ユニリーバ――2つの会社の1つの経営管理組織

英蘭二国籍企業とされるユニリーバは，オーストリア・ハンガリー帝国やフランスの企業をも含めた全欧的な合併運動から生まれた企業である。1930年初，リーバ・ブラザーズ（Lever Brothers）とマーガリン・ユニー／ユニオン（Margarine Unie/Union）は，ユニリーバ・リミテッド（Unilever Limited）とユニリーバ N（エヌ・フェー） V（Unilever NV）という2つの持株会社をロンドンとロッテルダムに設け，両者の間に「対等化協定」（Equalisation Agreement）なる契約を結び，非鉱物系油脂事業と関連部門において圧倒的な地位を築いた[49]。

看過されがちであるが，第二次大戦の勃発まで，この二重性は法人組織の次元に留まっており，2社は単一の管理機構を有していた。そもそも法人組織の二重化は，市場によって収益環境やその将来見通しが異なる中で合併を実現し，かつ合同する各社の株主に，二重課税を回避しつつ利潤を平等に配分するために採用されたものである。それゆえ経営管理上2つの本社を設ける必要はなく，日常的な経営管理業務は，ロンドンに置かれた「特別委員会」（当初8名，後6名）によって行われたのである。専門経営者によるこの組織の傘下には，①英国執行部（石鹸・マーガリン・製油・食品の各製品別グループ幹部により構成），②大陸委員会（欧州大陸），③海外委員会（英帝国圏市場・北米），④ユナイテッド・アフリカ取締役会（貿易子会社を統括）が置かれていた[50]。

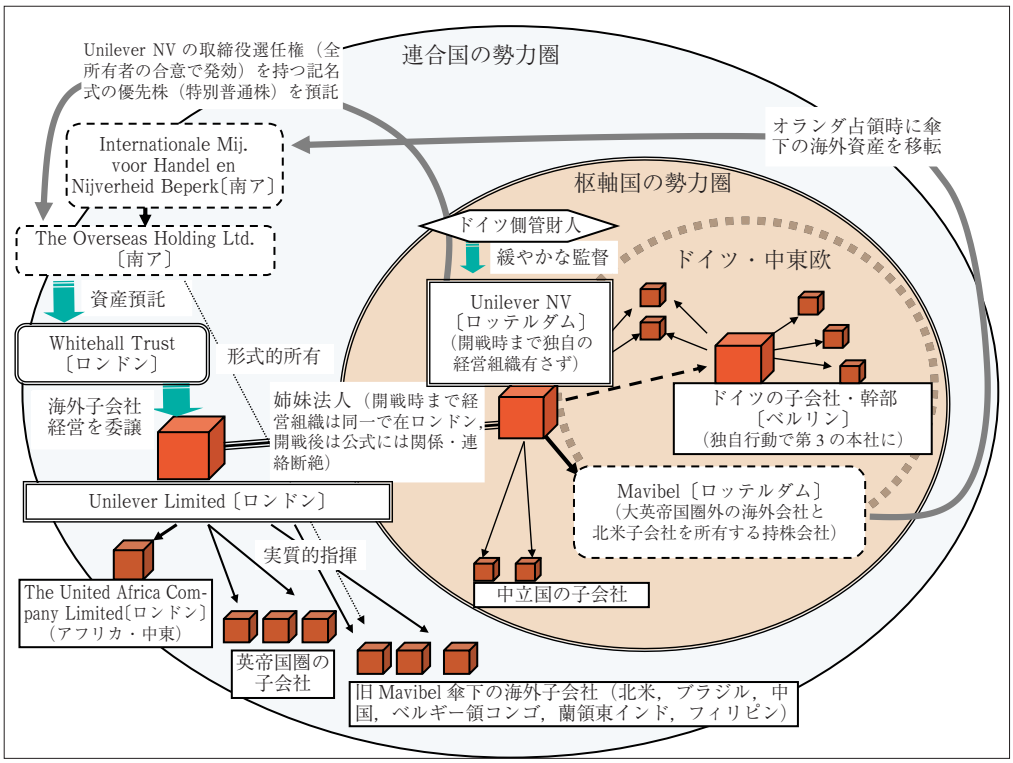
3.2　大戦への備え――トンネル会社の設立とトラスト・スキーム

1937年末，英蘭両法人の収益格差の拡大に対応して，両法人の収益が均衡するように傘下子会社の入れ替えが行われた。これにより，高収益の北米事業と，大英帝国圏以外の海外事業が，欧州大陸の事業とともに，オランダのNV社が設立した持株会社であるMavibel社の

傘下に置かれ，海外事業は「NV 大陸・海外委員会」によって指揮されることになった。しかしこれは依然としてロンドンの本社組織内に置かれていた。[51)]

欧州で緊張が高まる中でのこの組み替えは，当然ながら，大戦の勃発の可能性を考慮したものでもあった。有事に際しても，オランダと米国が中立を維持する限り，米国子会社からの利益でオランダの NV 社は自立しうると期待されたのである。しかしオランダが占領される可能性をも考慮して，追加の安全保障策が講じられた。フィリップスやロイヤル・ダッチ・シェルの場合は，海外植民地に登記地を移す登記地移転法を利用したが，[52)] ユニリーバはこの方法によらず，1939年に南アフリカに子会社・孫会社を設け，これに記名優先株と海外資産を移転し，さらに，ロンドンを拠点に信託契約を組み合わせた。[53)] このスキームは，ロンドンのユニリーバ・リミテッドによる同グループの海外子会社に対する管理を可能ならしめるよう考案されていたが，この狙いは，大戦中おおよそ実現した。ドイツ支配下に落ちて「適性資産」となった NV 社に間接的に所有され，ゆえに法的には接収管理されねばならないはずの NV 社海外子会社を，リミテッド社があたかも自社の子会社であるかの如く直接に管理す

図 3　ユニリーバ・グループの所有・支配構造（第二次大戦中）



出典：Wubs［2008］, pp. 62-65, 77-84, 120-124 の分析に基づき，筆者が作成。

ることを，イギリス政府が容認したからである[54]。その結果，ネスレやロシュの場合と同様，2つの持株会社組織が2つの陣営に各自支配を及ぼす体制が構築されたのである（図3）。

3.3　第二次大戦の勃発――オランダの中立と二本社制への転換（1939.9～1940.5）

上記のように法人組織上の仮構であったユニリーバの二重構造は，大戦の勃発によって，2つの経営管理組織からなる実質的な二本社制に転換した。ロッテルダムのNV社は，これにより初めて，ロンドンのリミテッド社とは別個の取締役会を持つに至り，2つの取締役会は，それぞれオランダ人のみと英国人のみで構成されるに至った。その際，創業家の1つであるシヒト家の出身で，ドイツ国籍を有し2社同一の取締役会に名を連ねていたフランツとハインリヒはベルリンに移り，ドイツ子会社の取締役となった。他方，最大の個人株主でイギリスに帰化していたゲオルク・シヒトは，リミテッド社の幹部役員として留まった。大戦中，同社は，イギリス政府やオランダ亡命政府と密接な連絡をとり，連合国の戦争遂行を支えた。他方，大陸の子会社を統括していた「大陸委員会」はロンドンからロッテルダムに移され，その後はロンドン本社との直接の連絡を控えた[55]。

3.4　オランダの占領，2つの陣営，3つの「本社」（1940.5～1944秋）とその後

1940年5月，ドイツによる中立国オランダの侵略・占領によって，情勢は再度変化した。NV社のユダヤ人取締役は亡命し，うち2名はリミテッド社の幹部となった。NV社の経営陣は再編され，すでにその前年にドイツ子会社の取締役となっていた帝国（ライヒ）経済省次官ブレッシングらのドイツ人とオランダ・ナチ党の幹部が，新たにNV社の取締役の半ばを占めた[56]。

このようにNV社でもナチ化・ドイツ化が進められたが，生え抜きのオランダ人専門経営者の一部が取締役会に残り，また新たに取締役に就任したドイツ人がいずれも戦前から同社と関係を有した人物であったため[57]，組織上の断絶は限定的であった。そのためロンドンのリミテッド社と，ロッテルダムのNV社は，分断されながらも共通の戦略を維持しえた。後者の行動はドイツ当局によって制約されたが，企業としての自立性はぎりぎりのところ維持された。これは僥倖ともいえたが，大陸での統括拠点がロッテルダムとベルリンに二重化した結果でもあった。ドイツ子会社は次第に独断専行を強め，中東欧に支配の手を伸ばしたが，ドイツ人取締役がドイツ子会社を中枢と位置づけベルリンに常駐したために，ロッテルダムのオランダ人NV社取締役にはむしろ行動の余地が残されたからである。1942年以降も，西欧およびスウェーデンを除く北欧各国は，ロッテルダムの統制下に残っていた[58]。

オランダの解放後，NV社やその子会社のドイツ人取締役はその座を追われた。他方，ロンドンに残っていたゲオルク・シヒトも，東欧での国有化政策への対応に不満を抱き，取締役を辞した。結果的に，第二次大戦とその後の経緯は，同社の英蘭企業としてのアイデンテ

ィティを強めることになった。ユニリーバでも，大戦によって非欧州事業，特に米国やアフリカでの事業の比率は増大し，利益に占める割合は戦前の30％から1945年には44％に上昇した。また大戦は，同社の製品戦略にも影響を及ぼした。ドイツからの利益送金が困難になる中で，ユニリーバがドイツ内の再投資策として進めた多角化路線が，戦後に継承されたからである。また戦時中の海外拠点視察に基づき，戦後は集権的な大陸委員会・海外委員会が廃止された[59]。海外子会社への支援機能が拡張され，「コンタクト・ディレクター」制が新設されたが，各国子会社への統制は，毎年の事業・支出計画の承認と経営陣の選任に限られ，分権的体制は戦後も維持された[60]。

お　わ　り　に

ロシュ，ネスレ，ユニリーバの3つの欧州企業は，いずれも，ナショナリズムの高まりや世界大戦の下での市場分断を，企業組織の現地化，双子の法人組織の導入，本社機能の二元化・分散化によって生き延びた。その結果，これら欧州企業はいずれも，米系多国籍企業に比して相対的に分権的な組織形態を有するに至ったのである。また少なくともスイスの2社の場合，安全保障上の顧慮は，戦後もその法人形態や所有・統治構造を刻印し続けた。欧州諸国に根強く残る黄金株や株の重層所有は，一般に市場観・企業観や企業統治観の帰結とみなされているが，こうした安全保障上の背景についても，考慮されるべきであろう。

この3社に対し，両交戦陣営が，警戒感を示しつつも基本的には自陣営内の企業活動を容認し続けたことは，大戦史で記憶されるべき興味深い事実である。これは，双子の持株会社間の分離と本社機能の分割が，それなりに実質を伴ったものと両陣営で受け止められていたことを示唆し，その限りで，企業の能動的な政治リスク対応が奏功したと解釈し得るだろう。しかしこの判断は，将来における再統合の可能性をも織り込んだものであった。企業のみならず交戦国政府においても，常に「戦後」における平常への復帰――ナチスの場合には「欧州新秩序」の恒久化――を睨んで，経済の柱である大企業の利害にも配慮しつつ，判断がなされたのである。

もっとも，各国の政策判断の背景には，連合国と枢軸国との間で，資源制約の非対照性に由来する大きな相違があった。枢軸国が支配する大陸ヨーロッパを外側から封鎖する形となった連合国勢力は，枢軸国に比して遙かに有利な資源調達基盤を有していた。連合国にとっての最優先課題は，経済戦の核心をなすこの封鎖の効果を損なう企業活動を抑え込むことであり（ブラックリスト），その目的が達成される限りは，自陣営の戦争経済を支える企業のいわば歴史的な分枝が敵の勢力圏内で同様の活動を行っていたとしても，それは二次的な問題に過ぎなかった[61]。敵国政府が勢力圏内の私企業を戦争目的に動員するのは当然とみなされており，また本稿で取り上げた3社の場合，2つに別れたグループ全体をみるならば，いず

れも，連合国の勝利により多くを「賭けた」行動をとっていたといえるからである。

他方ナチス政権下でも，多国籍企業を敵視する政策イデオロギーは早い時期に後景に退いており，政治的動機から解体されたのはユダヤ系企業に限られた。開戦後，枢軸国が優勢であった時期には英国との早期講和による「新秩序」の恒久化をも想定し，多国籍企業の財産権には配慮がなされた。一般に，兵器生産企業の場合には，極めて厳格な保秘・防諜体制が構築されていた[62]。これにはあたらないユニリーバの場合にも，戦況が劣勢に転じた後には，ナチス政権の一部はその解体・接収と完全な「ドイツ化」を構想した。しかし結果的には，上記の厳しい資源制約のために，むしろ，多国籍企業の組織能力を温存し戦争遂行に効果的に動員することが，優先されたのである。

これら3社の比較によって，中立国スイスに本拠を置く企業の行動が，同様の事業規模や多国籍性を持つ他国の企業と一定の共通性を有したことが浮き彫りとなった。政治・安全保障リスクに対し組織的・戦略的に対策を講じたという点では，「英蘭」企業であるユニリーバも，スイスの企業と大きくは異ならなかったのである。むしろ，ドイツの覇権の前で風前の灯火にもみえた中立国スイスは，およそ安全な逃避地とはみなし得ず，大西洋の彼方の西半球，なかんずく，安全性とともに比類ない市場機会を提供していたアメリカ合衆国が，世界本社を置くための逃避先に選ばれたのである。その点でこの3社の事例は，企業組織に対する大戦のインパクトのみならず，大戦の世界史的な意味，すなわち欧州の分裂と地位の低下，他方でのアメリカ合衆国の覇権国への上昇を，経営史の観点から描き出すものともいえるだろう。

注

本稿の作成にあたっては，匿名レフェリーから多々の有益なコメントを頂いた。記して感謝を表したい。

1）ウィルキンズ［1976/78］，特に第7・10・11章。ジョーンズ［2007］，110-111，242-255，341ページ。

2）*Fortune* 社の『Global 500』（2008年，http://money.cnn.com/magazines/fortune/global500/2008/〔2010年6月13日取得〕）中，スイス企業は15社を数え，欧州では仏（39社），独（37社），英（34社）に次ぎ，オランダ（13社）やスペイン（11社）・イタリア（10社），北欧（12社）を凌駕する。

3）1996年，スイス政府は，第二次大戦中の政府・中央銀行やスイス企業の行動に対する国際的な批判に対応するため，「独立専門家委員会」（通称ベルジエ委員会）を設立し，歴史研究を委嘱した。2001年，その成果が25巻，1万ページ超の叢書の形で公刊された。日本語による紹介としては，上野［2003］がある。

4）ナチス期・二次大戦期の企業行動に関する1990年代半ば以降の関心の高まりはスイスに限られた現象ではなく，James and Tanner［2002］, Lund［2006］, Kobrak and Hansen［2004］等の国際比較研究も存在する。しかしこれらにおいても，企業の組織・戦略等，経営史固有の視点は依然と

して弱い。

5）1914年の同社の社員700名のうち，バーゼルでの勤務者は145名にすぎなかった。Peyer［1996］, p. 35.

6）日本で初めて MR を導入したのもロシュの代理店である。日本ロシュ株式会社［1982］，3-39ページ。

7）Peyer［1996］, p. 116.

8）*Ibid.,* p. 68. Straumann and Wildmann［2001］, p. 186.

9）戦後の1920年，ロシュは Cewega の株を買い戻し，1929年にはドイツ業務を統括する子会社をベルリンに設け，Cewega 社をこれに統合した。Peyer［1996］, pp. 69-70. Straumann and Wildmann［2001］, p. 187.

10）Peyer［1996］, pp. 69-70, 84-90, 125.

11）1929年 7 月，ボプストはニューヨークの銀行家とともにロシュ本社に現れ，ロシュ・グループ全体の2500万米ドルの買収，ないし米国子会社の500万ドルでの買収を提案した。バレル社長はこれを拒否したが，ボプストはその後も，スイス親会社からの分離独立の機を窺い続けた。Peyer［1996］, pp. 62, 73, 109, 115, 151.

12）Peyer［1996］, p. 118. スイスの隣国リヒテンシュタインは，1924年以降スイスと関税・通貨同盟関係にあり，また同国は，1926年に企業誘致を狙って極めて柔軟な会社法（Personen- und Gesellscahftrecht）を制定していた。

13）当初は，ロシュ株主に個々の外国子会社の利益参加証券（Genussschein）を配布する案も検討された。Peyer［1996］, p. 119.

14）*Ibid.,* pp. 152, 177-178.

15）1907年のパナマ独立は，米国資本のパナマ地峡鉄道の存在と，レセップスの挫折した事業を引き継いだ運河建設計画の直接の帰結であった。ハワース［1994］，278-355ページを参照。

16）パナマでは，英語や米ドル通貨が広く通用するだけでなく，同国が独立時以来の大陸法の伝統から離れて1927年に制定した株式会社法は，米国の会社法を範とし，かつ極めて柔軟な内容を有していた。また同国の税制では国内資源に基づく事業利益のみが課税対象であり，同国に拠点を置く持株会社は，国外子会社からの配当への課税を免れることができた。また他国の企業が同国に登記地を移転する場合には，元来の登記国での解散が前提とされず，既存の会社契約関係をそのまま維持することができた。Von Deschwanden［1961］, pp. 1-6. Jerien［2009］, pp. 398-401.

17）Wipf［2001］, p. 144.

18）Straumann and Wildmann［2001］, pp. 179-180.

19）バレルが第一次大戦時に経験したドイツ官憲による逮捕・拘禁の記憶ばかりでなく，彼の妻がロシア・ドイツ系ユダヤ人であったことも，この唐突な出国の背景と考えられる。その他，バーゼルの 6 名の執行役のうち，2 名は戦時中に渡米した。Peyer［1996］, pp. 152-158.

20）*Ibid.,* p. 159.

21）Straumann and Wildmann［2001］, p. 181.

22）その後ボプストはワーナー・ランバートに移り，これを世界的な製薬企業に育てた。Peyer［1996］, p. 162.

23）*Ibid.,* p. 163.

24）*Ibid.*, pp. 171-172.

25）*Ibid.*, p. 119.

26）Lüpold [2003], p. 215. Heer [1966a], p. 190. Heer [1966b], p. 168.

27）Heer [1966a], pp. 98-100. Heer [1966b], pp. 87-89. Heer [1991a], pp. 30-33, 50-80. Heer [1991b], pp. 30-33, 50-80.

28）合併会社の取締役（10名）と執行役（４名）は合併前の両社から半数ずつ選出された。Heer [1966a], p. 111. Heer [1966b], p. 99. Heer [1991a], p. 108. Heer [1991b], p. 110.

29）国外現地生産は1870年代に開始された。英国市場向け販売が７割を超えていたアングロ・スイス社はこれに積極的であった。旧ネスレでも1898年以降，急速に国外生産比率を高めた。Heer [1966a], pp. 63, 112, 116-117. Heer [1966b], pp. 57, 100, 104-105. Heer [1991a], pp. 109-113. Heer [1991b], pp. 111-114.

30）Fenner [2008], pp. 317-343, 323. イギリス軍からの受注の結果，同盟国市場での販売は著しく困難となった。英語名を持つスイス本社の所有下にあったドイツ領内の２工場は，ドイツ語名を冠した新設の現地子会社の下に移され，Milkmaid の商標もドイツ語の Milchmädchen に変更された。

31）ロンドンに本社機能が集約されていた２年間も，取締役会はスイスで開かれていた。Fenner [2008], pp. 229, 323-328, 336. Heer [1966a], pp. 131, 147-159, 147. Heer [1966b], pp. 116, 130-140. Heer [1991a], pp. 113-114, 116, 127. Heer [1991b], pp. 115-116, 118, 130.

32）Heer [1966a], pp. 159, 179-192. Heer [1966b], pp. 140, 158-170. Heer [1991a], pp. 128, 164-166. Heer [1991b], pp. 131, 166-168. なお同時代の日本では，ネスレ社を「英瑞企業」とする認識も一般的であった。

33）Lüpold [2003], pp. 211-234, 215. Heer [1966a], pp. 159-179. Heer [1966b], pp. 140-170.

34）Heer [1966a], p. 188. Heer [1966b], p. 166. Heer [1991a], p. 173. Heer [1991b], pp. 175-176.

35）ただし，設立者株の所有関係では，ユニラックがネスレ・ホールディング社の子会社となっており，この点ではロシュとはスキームが若干異なる。1930年代，ネスレとロシュは，練乳を溶媒とするビタミン剤の開発・販売で提携関係にあった。ロシュの法人形態はネスレの研究対象となったと考えるべきであろう。

36）Heer [1991a], p. 194. Heer [1991b], p. 196.

37）子会社所有権のこの移転の結果，ユニラックは，ネスレ・ホールディングに債務を負うことになった。これは分割払いでネスレ・ホールディングに返済され，1949年にこれが終了することになっていた。Ruch et al. [2001], pp. 183-188. Heer [1966a], pp. 188-189. Heer [1966b], pp. 166-167.

38）Heer [1966a], pp. 189-192, 200. Heer [1966b], pp. 167-170, 178. Heer [1991a], pp. 194-195. Heer [1991b], pp. 196-197.

39）他の中立国（例えば参戦までの米国）に関しては，ドイツがスイスを占領しネスレ本社を接収した場合に，領内にあるネスレの資産の所有権をドイツ政府に移管することが考えられる。その対策としてスイス政府は，1939年10月，有事に際して本社登記地をスイス政府の亡命地に自動的に移転することを可能にする連邦内閣令を定めており，ネスレもこれに対応した対策を講じていた。Lüpold [2003], p. 234.

40）Lüpold [2003], pp. 217-218.

41）「ネスカフェ」は1938年にスイス市場に投入されて成功し，翌年からは米国市場でも販売されて成功し，1942年の米国での生産は年産100万箱に達した。Heer [1966a], pp. 203-205. Heer [1966b], pp. 180-182.

42）Ruch et al. [2001], p. 274.

43）スイスの電機大手企業ブラウン・ボヴェリ（BBC）社の場合，軍需比率が高く，また在独子会社の規模がスイス本社に匹敵する不均衡に大きな規模を有したためもあり，在独子会社が暴走して進めた拡張戦略を阻止することができなかった。*Ibid.,* pp. 79-123, 166, 179-181, 183-188.

44）*Ibid.,* pp. 119-222.

45）採用されたのは，議決権株の預託契約を用いた第二次大戦時以上に複雑なスキームであった。スターリング圏の子会社をスイス本社に移す際にも，ソ連のスイス占領時に英米諸国による海外資産接収を回避するためのダミー会社が第三国に設けられた。Lüpold [2003], pp. 225-226.

46）Heer [1966a], p. 239. Heer [1966b], pp. 212-213.

47）Lüpold [2003], p. 224.

48）*Ibid.* p. 227.

49）このスキームは，これに先立つ1927年の合併での Margarine Unie/Union の設立でも，またさらにその一方の当事者であった Van den Bergh の会社組織でも採用されていた方法であった。Wubs [2008], p. 16.

50）各合併会社の創業者一族は，黄金株を所有し，1938年になっても24名の取締役のうち11名を占めた。これには，チェコ・ズデーテン地方のドイツ系市民であるシヒト家の出身者も含まれた。*Ibid.,* pp. 20-21, 35.

51）*Ibid.,* pp. 63-64.

52）Howarth and Jonker [2007], pp. 29-31.

53）1939年 2 月，ユニリーバは，南アフリカに持株会社を設立し，さらにその下に持株会社を設けた。オランダの占領時には，ユニリーバ NV 社傘下の Mavibel 社が所有するユニリーバの海外資産（英帝国領と蘭領東インドのそれを除く）は，この孫会社に移されることになった。同時にユニリーバは，ロンドンにその名もホワイトホール（＝英国官庁街）・トラストという信託機関を設け，これに，上記の海外資産の所有権を預託した。また NV 社の取締役選任権を有する NV 社記名優先株の半分が上記の南アフリカの持株会社に移転され，リミテッド社の対 NV 社債権の担保として，やはりホワイトホール・トラストに預託された。Wubs [2008], pp. 62-65.

54）対敵通商法の原則によれば，ドイツ占領下にある NV 社に間接所有され，ロンドンのトラストに管理を預託されている同社の海外子会社は，英政府の接収対象となる。またオランダ亡命政府の政令も，占領下の株式・負債・債権のうち国外で現金化可能なものを接収することを定めていた。しかし結局，ユニリーバ・リミテッド社経営陣と密接な関係にある両政府は NV 社傘下海外子会社の接収を行わず，リミテッド社による管理を容認した。*Ibid.,* p. 83.

55）*Ibid.,* pp. 77-78.

56）*Ibid.,* pp. 78-79.

57）1941年12月以降，ユニリーバ NV 社の取締役会は， 3 名のオランダ人専門経営者と， 3 名のドイツ人によって構成された。*Ibid.,* pp. 84, 110.

58）*Ibid.,* pp. 79, 111-112, 120, 162-165.

59）*Ibid.,* p. 181.

60）*Ibid.,* pp. 158-165. ロイヤル・ダッチ・シェルの場合，第二次大戦が，英蘭の不均衡の解消，経営管理機構の効率化，西半球重視戦略への転換の契機となったとされている。Howarth and Jonker [2007], pp. 1-103.

61）連合国によるブラックリストの運用と，ドイツ領内に工場を持つスイス企業への影響については，黒澤［2008a］，70-72ページを参照。

62）スイス企業の在独工場に対するナチス政権の管理体制については，黒澤［2008b］を参照。

参　考　文　献

Fenner, Thomas, 2008. “Nestlé & Anglo-Swiss: Vom Schweizer Milchimperium zum Multinationalen Nahrungsmittelkonzern”, In *Der Vergessene Wirtschaftskrieg. Schweizer Unternehmen in ersten Weltkrieg,* hg. Roman Rossfeld and Tobias Straumann, 317-343. Zürich: Chronos.

Heer, Jean, 1966(a). *Weltgeschehen 1866-1966. Ein Jahrhundert Nestlé*. Rivaz: Nestlé.

Heer, Jean, 1966(b). *World Events 1866-1966. The First Hundred Years of Nestlé*. Rivaz: Nestlé.

Heer, Jean, 1991(a). *Nestlé 125 Years 1866-1991.* Vevey: Nestlé.

Heer, Jean, 1991(b). *Nestlé Cent vingt-cinq ans de 1866 à 1991.* Vevey: Nestlé.

Howarth, Stephen and Joost Jonker, 2007. *A History of Royal Dutch Shell, Vol. 2, Powering the Hydrocarbon Revolution, 1939-1973.* Oxford: Oxford University Press.

James, Harald and Jakob Tanner, eds. 2002. *Enterprise in the Period of Fascism in Europe.* Aldershot/Burlington: Ashgate.

Jerien, Elmar, 2009. “Panama: Reasons for the Popularity of Private Interest Foundations”, In *Trusts & Trustees,* Vol. 15, No. 5, p. 397-401.

Kobrak, Christopher and Per H. Hansen, eds. 2004. *European Business, Dictatorship, and Political Risk 1920-1945,* New York/Oxford: Berghahn Books.

Lund, Joachim, ed. 2006. *Working for the New Order. European Business under German Domination 1939-1945.* Copenhagen: Copenhagen Business School Press.

Lüpold, Martin, 2003. “Globalisierung als Krisenreaktionsstrategie. Dezentralisierung und Renationalisierung bei Nestlé 1920-1950”, In *Globalisierung-Chancen und Risiken. Die Schweiz in der Weltwirtschaft 18.-20. Jahrhundert / La globalisation-chances et risques. La Suisse dans l'economie mondiale 18e-20e siècles,* hg./ed. Hans-Jörg Gilomen et al., 211-234. Zürich: Chronos.

Peyer, Hans Conrad, 1996. *Roche- Geschichte eines Unternehmens 1896-1996,* (Zweite Auflage). Basel: Editiones Roche.

Ruch, Christian et al., 2001. *Geschäfte und Zwangsarbeit. Schweizer Industrieunternehmen im «Dritten Reich»* (Veröffenlichungen der UEK Bd. 6 / Publications de la CIE Vol.6). Zürich: Chronos.

Straumann, Lukas and Daniel Wildmann, 2001. *Schweizer Chemieunternehmen im «Dritten Reich»* (Veröffenlichungen der UEK Bd. 7/Publications de la CIE Vol. 7). Zürich: Chronos.

Von Deschwanden, Niklaus, 1961, *Das Aktienrecht von Panama.* Frankfurt am Main/Berlin.

Wipf, Hans U., 2001. *Georg Fischer AG 1930-1945: Ein Schweizer Industrieunternehmen im*

Spannungsfeld Europas. Zürich: Chronos.

Wubs, Ben, 2008. *International Business and National War Interests: Unilever between Reich and Empire, 1939-1945.* New York/Abingdon: Routledge.

マイラ・ウィルキンズ［1976/78］，江夏健一・米倉昭夫訳『多国籍企業の成熟（上）/（下）』，ミネルヴァ書房。

上野喬［2003］，「独立専門家委員会――第二次世界大戦」叢書――After all survival is the best policy for the Swiss, isn't it?」『経営論集』（東洋大学経営学部）58巻，2003年3月，179-200ページ。

黒澤隆文［2008a］，「中立国スイスの多国籍企業とナチズム・第二次大戦（1）――国境経済圏の企業ゲオルク・フィッシャー社の事例から」『経済論叢』（京都大学経済学会）181巻5・6号，2008年5・6月，47-72ページ。

黒澤隆文［2008b］，「中立国スイスの多国籍企業とナチズム・第二次大戦（2）――国境経済圏の企業ゲオルク・フィッシャー社の事例から」『経済論叢』（京都大学経済学会）182巻4号，2008年10月，1-23ページ。

ジェフリー・ジョーンズ［2007］，安室憲一・梅野巨利訳『国際経営講義――多国籍企業とグローバル資本主義』，有斐閣。

デイヴィッド・ハワース［1994］，塩野崎宏訳『パナマ地峡秘史――夢と残虐の四百年』，リブロポート。

日本ロシュ株式会社［1982］，『日本ロシュ物語』，日本ロシュ。