

Title	現代巨大企業の多角形的展開 : BASF社における多角化・多国籍化形態の考察を媒介として
Sub Title	Vielseitige Entwicklung der modernen Großunternehmen : Zur Diversifikations-und Multinationalisierungsformen des BASF-Konzerns
Author	植竹, 晃久(Uetake, Teruhisa)
Publisher	
Publication year	1987
Jtitle	三田商学研究 (Mita business review). Vol.30, No.2 (1987. 6) ,p.28- 53
JaLC DOI	
Abstract	
Notes	
Genre	Journal Article
URL	<a href="https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-19870625-04054209">https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-19870625-04054209</a>

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the KeiO Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

## 現代巨大企業の多角形的展開

—BASF 社における多角化・多国籍化形態の考察を媒介として—

植 竹 晃 久

### はじめに

今日の大規模企業の特徴的な現象として、企業の多角形化——生産の複合体系化と経営の多角化（製品の多様化 diversification）および企業の多国籍化（multinationalization）の傾向を指摘することができる。すなわち、企業はその資本規模拡大の過程で、一方で生産のコンビナート構造、すなわち複数の異種工場の有機的協業体制を築くとともに、同時に他方でより有利な生産機会や市場機会を求めて業種部門的ないしは地域的に従前におけるとは異った分野に進出し、以て資本蓄積の継続とその一層の強化をはかるようになってきていることが特徴的である。<sup>1)</sup>

ところで、こうした多角形化の方向を具体的に分析・評価していく際に留意すべきことは、分析の対象とさるべき企業概念（領域）についてである。それというのも、法律的・形式的な意味での企業の領域と経済的・実質的な意味でのそれとの間には、しばしば少なからざるギャップが存在するからである。そして、分析の対象を単に前者の枠内に限定し、その行動分析から直に特定の結論を導き出すことは、ともすれば事態の重要な側面を看過することにもなりかねないからである。

経済的・実質的には、企業は統一的な資本の運動体であり、実質的に統一的な指揮・支配のもとに置かれた組織体にほかならない。その意味では、大規模企業の傘下にある子会社や関連会社等は、その形式上の独立性にもかかわらず、それらが実質的に本社たる親会社の統一的指揮のもとに置かれ、基本的にみて一つの統一的な資本の運動体を形成する限りにおいて、それぞれが一つの企業体の一部を構成するものであり、それら総体をして一個の企業として把握していくという視点が必要である。

こうした視点は、企業の戦略分析、とりわけ多角化や多国籍化の戦略の分析の際にはとくに必要

1) こうした現代企業の特徴付けに関しては、拙著『企業形態論——資本集中組織の研究——』（1984年刊）148頁以下を参照されたい。

不可欠であるといつてよい。何故なら、そうした戦略の行使は、それまで経験の乏しい他業種や他地域に新たに進出するということの意味し、リスク負担の限定化と機動力の発揮という意味でも、これを法的には別会社組織の子会社や関連会社を介して実行する場合が少なくないからである。実質的な意味での企業の範疇を念頭において、問題をトータルな視点のもとに考察していく必要がある<sup>2)</sup> 所以である。

以上の点を配慮しつつ、今日の大規模企業の一つの典型である西ドイツの BASF 社とそのグループを当面の分析材料として、すぐれて現代企業に特徴的な多角形化の構造とそれによる資本蓄積の態様について若干の考察を加えていくこと——これがこの小論の課題である。

## 1 現代の代表的企業としての BASF

わが国においても広く知られているように、BASF 社は西ドイツの代表的な総合化学メーカーである。それは単に化学工業部門における 1 企業であるというよりも、その資本＝経営規模の大きさにおいて、したがってまた雇用その他の点で一般に与える影響力の大きさにおいて、まさに西ドイツを代表する巨大企業であるといつてよい。いま、売上高、付加価値、キャッシュ・フローといった各規模指標によって西ドイツの上位 10 大企業を挙げてみると第 1 表のとおりである。みられるとおり、わが国でも馴染みの巨大企業が名を連ねているが、このうち当該 BASF 社は売上高とキャッシュ・フローではそれぞれ第 5 位に、また付加価値は第 6 位にランクされている。なお、付表には示さなかったが従業員数の多さでも第 8 位となっている。

BASF 社は単に国内的に代表的な化学企業であるだけでなく、世界的にもトップ・ランクに位置する総合化学メーカーでもある。ちなみに、1985 年度について世界の大手化学企業の売上高についてみても、旧イーゲー・ファルペン (I G Farben industrie) 系御三家が上位を独占しており、当該 BASF 社は Bayer 社に次いで世界第 2 位の位置にある。わが国のトップ化学メーカーである三菱化成工業 (第 13 位) や住友化学工業 (第 15 位) とくらべると、BASF 社の規模がいかに巨大であるかが知られるであろう。<sup>3)</sup>

ところで、この BASF 社が若干の前史を経て設立されるに至ったのは 1865 年 4 月、マンハイムにおいてである。したがって、以来すでに 120 年余が経過しているが、この間幾多の曲折——とり

2) このことは、経営組織構造の分析に際しても言えることで、たとえば事業部制組織にしても、本社の枠内での事業部のみならず、子会社や関連会社の形態をとった「事業部」をも分析の射程内に入れて考察していくことが必要となる。

3) トップの Bayer の売上高が 15,621 百万ドル、第 2 位の BASF が 15,094 百万ドルであるのに比して、わが国最大の三菱化成工業は連結で 6,067 百万ドルで第 13 位、同じく住友化学工業は 4,869 千万ドルで第 15 位となっており、彼我の格差は絶大である (門傳章三・山中信久『構造改善を進める日本の総合化学』、野村総合研究所『財界観測』第 51 巻第 9 号＝昭和 61 年 9 月号所収、5 頁)。

第1表 西ドイツの代表的企業 (1984年)

〔単位：百万DM〕

	売 上 高		付 加 価 値	
	企 業 名	金 額	企 業 名	金 額
1	VEBA	44,330	Siemens	14,113
2	Volkswagenwerk	34,783	Daimler-Benz	11,937
3	Siemens	34,333	Volkswagenwerk	11,550
4	Daimler-Benz	32,079	Ruhrkohle	8,430
5	BASF	30,860	Bayer	7,879
6	Rheinisch-Westfälisches Elektrizitätswerk	26,759	BASF	7,576
7	Thyssen	25,373	Hoechst	7,169
8	Deutsche Shell	22,771	Rheinisch-Westfälische Elektrizitätswerk	6,731
9	Ruhrkohle	22,415	VEBA	6,383
10	ESSO	21,250	Robert Bosch	6,236
キャッシュ・フロー				
	企 業 名	金 額		
1	Rheinisch-Westfälisches Elektrizitätswerk	4,161		
2	Daimler-Benz	4,071		
3	Volkswagenwerk	3,828		
4	Siemens	3,111		
5	BASF	2,974		
6	VEBA	2,829		
7	Hoechst	2,379		
8	Bayer	1,988		
9	Ruhrkohle	1,821		
10	IBM Deutschland	1,769		

- (注) 1. 売上高は製造業についてのものであり、またキャッシュ・フローは信用機関と保険業を除いたもので、付加価値を含めて、いずれも国内連結レベルでの数値である。
2. キャッシュ・フローは「年度剰余+減価償却+特定引当金対前年比増加額+年金引当金対前年比増加額」による。
3. 資料：Monopolkommission, Hauptgutachten 1984/1985, Baden-Baden 1986, S. 98, S. 122, S. 126 の各付表から作成。

わけ、かのイーゲー・ファルベンへの統合と第二次大戦の敗戦に伴うその解体、戦後における急速な復興と成長——を経て今日に至っているのである。<sup>4)</sup> こうして同社は今では6,000種類にも及ぶ製品群を擁して、内外の子会社282社を含めた総売上高が約435億DM(マルク)、本社の5万2,000人を含めたグループ全体の従業員数では実に11万6,000人を数えるマンモス企業となっている(1984年末現在)。

本社は、ライン河をはさんでマンハイム(Mannheim)市の対岸に位置するルドヴィヒスハーフェン(Ludwigshafen)に置かれているが、その規模からして世界最大級であるといつてよい。面積6.27平方kmの広大な敷地に1,600棟の建物、300の工場が並び、それらを連結する道路の長さは延べ103km、線路同204km、またパイプラインの長さは実に延べ2,000kmに及んでいる。<sup>5)</sup>

それはともかくとして、ルドヴィヒスハーフェンの町そのものが同時に一つの統合化された生産複合体(integrated manufacturing complex)であり、そこでは各種部分工場がいわば分業による協業体系を形成して生産の多角形化=コンビナート化を達成していることが特徴的である。<sup>6)</sup> また、それとも関連して、BASF社は上述のように6,000種類にも及ぶ製品を製造・販売して経営の多様化をはかり、同時に世界各地に子会社を設置して多国籍化を推進しつつある。同社が、いわば今日の「代表的企業」(representative firm)——かつて、かのA.マーシャルが描いたそれとは異って、生産の多角形化(コンビナート化)、経営の多角化ないしは多様化(いわばコングロ化)、また多国籍化(いわばグローバル化)を達成した、すぐれて今日において特徴的な企業——の一つの典型とされる所以である。限られた資料の枠内ではあるが、以下この間の事情について少しく立ち入って考察していくこととしたい。

## 2 複合的生産体系と製品多様化構造

かつて、プルーミンは複数工場間の結合様式の発展を三つの段階に区別し、そのもっとも発達

4) この間の経緯については、さしあたってBASF社発行の公報パンフ“BASF makes history”が簡便であるが、それとともにL. F.ハーバー著、鈴木治雄監修、佐藤正弥・北村美都穂訳『世界巨大化学企業形成史』(1984年)167頁以下および429頁以下を参照。また、Jürgen Räuschel, Die BASF—Anatomie eines multinationalen Konzerns, Köln 1975, S. 11~45を参照。

5) 同社の広報パンフ“BASF Ludwigshafen”および“BASF, Gestaltung der Arbeit-Wandlungen・Zielsetzungen”による。ちなみに、筆者が1986年5月に同社を訪れた際にも、何度か一たん門を出てアウトバーンをバスで飛ばして次の作業所(工場)に移動するという具合で、いわば足早やの見学でも優に5時間を越す見学となった。

6) 「コンビナート」の定義(概念)については諸説のあるところであるが、ここでは以下の堀江英一教授の規定が示唆的である。すなわち、「工場から構成されながら工場を肢体とする高次の生産単位——わたしはこれを広くコンビナートとよんだが、このコンビナートが独占資本主義段階の生産構造である」(堀江英一「巨大企業の生産構造(1)——序説——」『経済論叢』第106巻第6号所収2頁)。「……巨大で異質なプラント=工場が『分業にもとづく協業』原則にしたがって1つの巨大な有機的統一体に編成されて、この巨大な有機的統一体が企業の生産単位をなしていることである。……わたしは工場の複合体(complex)としての生産有機体を広くコンビナートとよぶこととした……」(同、25頁)。

した段階を「材料の総合的利用に基づくコンビナート化」の段階として位置づけている<sup>7)</sup>。この特質付けは今日においても基本的には妥当していると思われるが、現在のコンビナートは、その規模の大きさや各工場・各工程間の連繋の複雑さにおいて、かつての段階（概ね、石油化学工業の勃興以前）のそれとは比較にならないほどの発展を遂げてきている。BASF社のルドヴィヒスハーフェンにおける生産体系についても事態は同様であるといつてよい。

第1図は近時におけるBASF社の原料統合と操業領域（作業分野）との関連の概要をマトリックス状に表示したものである。きわめて単純化された関連図ではあるが、これによっても同社の生産体系が高度に複雑な様相を呈していることが知られよう。すなわち、原油その他のいくつかの基本原料を出発点として幾つもの生産系列が形成され、図ではかならずしも明示的ではないが、それらの各系列が相互に錯綜するかたちで全体的な生産の編成（生産体系）がなされているのである。そして、各系列のそれぞれの生産単位をなしている部分（工場）がルドヴィヒスハーフェン地区だけでも300箇所を数え、またそれと関連した建造物が実に1,600棟にも及んでいることは先にも言及したとおりである。

以上において特徴的にみとめられることは、上述の多角形化した生産体系が製品（中間品と完成品）の多様化を生み出す基礎ともなっているという点である。すなわち、第1図を縦にみていくと、複数の横の系列——石炭、天然ガス、原油、非有機原料といった基本原料から生み出される各種一次産品以下の諸系列——を、いわば縦に貫くかたちで基礎化成品、化学肥料、プラスチック、染料といった製品別の操業領域が形成され、それぞれの領域において多様な関連製品群が製造・販売されるという仕組みとなっている。この点、BASF社の6,000種類にも及ぶ各種製品群も、基本的には、こうした諸生産系列の複合的な産物であることが先ず理解されよう（製品多様化の生産サイドからの規定性）。

もっとも、実際の製品化が市場サイドからの相応の需要の大いさに依存する以上、現実の多様化が上述の生産的契機のみによって実現されるわけではないことはいうまでもない。すなわち、生産過程上の諸要因によって基本的には規定されながらも、現実的には流通上の関連や諸種の市場条件にてらして製品群の構成や操業領域の編成がなされ、逆に今度はそれに可能なかぎり適合的に生産系列や流通系列の現実的な編成がはかられるという関係にあるといつてよい（製品多様化の市場サイ

7) 「資本主義コンビナート化の発達においては三つの段階を設定することができる。第一の段階は、一つの商品の生産の多くの連続せる諸段階、又同じく基本的なものに用立つところの幾多の生産」を含む段階、第二の段階、つまり「過渡的段階として眺め得るコンビナート化の次の段階は、廃物の利用に基づくコンビナート化」の段階、そして、「真の意味における原料の総合的利用に立脚せるコンビナートの第三段階」——以上の三つの段階がすなわちそれである（イ・ブリューミン著、松崎敏太郎訳『多角形企業論』1937年、91～93頁）。

なお、堀江氏は、以上の三つの段階に照応した結合様式に、ブリューミンにおいては欠落していた「組立工業にみられる結合様式」を加えた四つを、結合様式の基本類型とされている（堀江英一『結合企業の重層性—巨大企業の生産構造(2)』、『経済論叢』第108巻第1号所収、13頁）。



ドからの規定性)。

こうして、場合によっては、新規設備投資か、あるいは既存企業の買収等によって、いわば本業(既成の生産体系)とはほとんど関連を有しないような操業領域を新たに付け加えることで経営多角化<sup>8)</sup>がなされることも当然ありうる。いずれも所定の収益性が見込まれる限りにおいてのことであるが、それというのも、企業は単に生産(再生産)の単位体であるばかりではなく、それ以前に先ず利潤性を志向するところの資本の単位体でもあるからである。前述の二つの規定性のバランス点も、そうした、いわば企業の論理に対する合目的性の如何によって最終的に決定されることになる(製品多様化の現実的規定性)。

BASF グループ(ここでは連結グループ、つまり本社と本社によって直接・間接に50パーセント以上資本所有されている子会社を含めた87社)の多様化された製品群は大きく分けて以下の諸領域にまとめられる。素材・エネルギー領域、化成品領域、農業化成品領域、プラスチック領域、染料加工品領域、それに消費者製品領域の六つがすなわちそれである(第2図参照)。以下、これら六つの領域の近時<sup>9)</sup>の状態について、同社の1984年度営業報告書等に基づいて素描していくこととしたい。

先ず、素材・エネルギー領域(Arbeitsgebiete Rohstoffe und Energie)は原油・天然ガスの生産、石油精製といった、BASF グループのいわば川上産業的分野を包含する領域である。1984年度におけるグループ全体の同領域の売上高は約82億DMで、総売上高の20.2パーセントを占めている。ここで特筆すべきことは、この領域が本社自身によってではなく、主として傘下の資本参加先会社によって担われているという点である。すなわち、石油・天然ガスの生産と石油精製は Wintershall 株式会社(資本金5億DM, BASF 社の100パーセント資本所有)とその子会社群に依っており、また石炭は同じく100パーセント資本所有の Auguste Victoria 石炭鉱山組合に依っている。これらの会社ないし鉱山組合は、灯油、ナフサ、ベンゾール、クロロヘキサンといった石油一次産品と天然ガスや石炭の供給を行うことによって、文字どおり BASF グループの素材・エネルギー分野を専ら担っているのである。

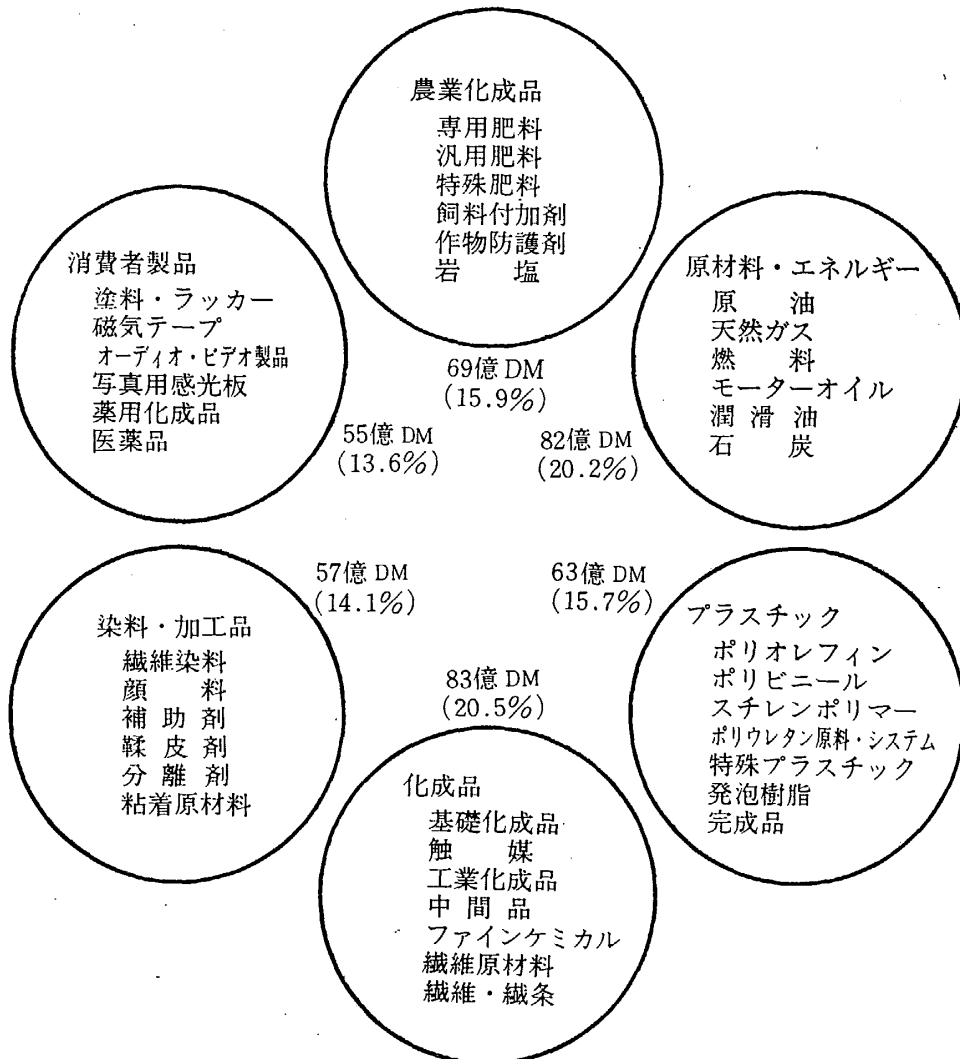
つぎに、化成品領域(Chemikalien)は上述の素材・エネルギー領域から供給された基礎原料から生産される多数の化成品——可塑剤、溶剤、葉状樹脂、繊維原材料といった工業化成品、諸種の合成品のための諸中間品、またビタミン、香料、香料といった高付加価値の最終製品を包含している。1984年度における売上高は約83億DMで、これは総売上高の20.5パーセントにあたる。この領

8) 生産的にも流通的にも相互に関連を有しないような企業間の結合は(純)コングロマリット(pure conglomerate)といわれ、1960年代後半にかけてのアメリカの第3次合併運動において主要な合併様式であったことは周知のとおりである。ただし、その内容を子細に検討してみると、その少なからざる部分が経営多角化のためというよりも、多分に株価騰貴に対応したキャピタル・ゲインの取得を企図したものであったといつてよい。

9) こうした領域区分とは別に、食料品、生活用品、衣料、健康関連品、情報関連品、輸送といった、いわば消費者サイドからの分類も可能である(同社の公報パンフ: "BASF—Worldwide Chemistry")。



第2図 BASF グループの操業領域



域では、製品の製造に大規模な設備を要し、その点で操業度の如何がコスト水準に大きく作用することが特徴的である。この領域、とりわけ工業化成品に関して、内外の競争が激烈になる所以であるが、BASF社にあっては、この部面の輸出の好調に支えられて当面高操業度が維持されている。

農業化成品 (Produkte für die Landwirtschaft) 領域は農作物用各種専用・汎用の肥料・栄養剤、特殊肥料、作物防護剤といった化成品を製造・販売する領域で、これらの製品の基となる苛性カリ、塩化マグネシウム、岩塩は資本参加先会社 (子会社) である Kali und Salz 株式会社 (資本金 2 億 5,000 万 DM, BASF 本社の持株率 71.7 パーセント) が担当している。この領域の売上高は約 69 億 DM で、グループ全体の 15.9 パーセントを占めている。近年、カナダ、アメリカ、ブラジル等の海外諸国からの引き合いが多くなっている。なお、最近では、いわゆるバイオ・テクノロジーの研究に重点が置かれてきていることも注目されてよい。

プラスチック (Kunststoffe) 領域は、いわゆるプラスチックとして総称されている各種製品のあ

らゆる分野、すなわちポリオレフィン、PVC、ポリスチロール、スチロパーといった一般的合成樹脂から、スチレン・コポリマー、ポリウレタンといった特殊の合成樹脂、さらには各種高性能合成品に至るまでの製品系列を包含している。この領域の売上高は63億DMで、これはグループ総売上高の15.7パーセントにあたる。このうち、一般のプラスチック製品を担当しているのは、資本参加先会社の一つである Rheinische Olefinwerke 有限会社（払込資本額3億DM、BASF社の持分比率50パーセント）である。上述の農業化成品領域でのパイオ・テクノロジーの研究に対応するかたちで、ここでは新素材の開発、とりわけいわゆるエンプラ（エンジニアリング・プラスチック）の開発に力点が置かれている。

染料および加工品 (Farbstoffe und Veredelungsprodukte) 領域は繊維染料、顔料、補助剤、鞣皮剤、分離剤、粘着原材料等を含む分野で、その応用領域はきわめて広範にわたっている。塗装、事務用品、印刷用インク、電気メッキ、粘着剤、プラスチック加工、皮革・紙・毛皮、洗剤、研磨剤、それに繊維等々の応用分野がたとえばそれである。当該領域の売上高は57億DMで、これはBASFグループの全体の売上高の14.1パーセントを構成している。

最後に、消費者製品 (Verbrauchersprodukte) 領域は文字通り消費者関連の諸製品——塗料、オーディオおよびビデオ用カセット、コンピューター用磁気テープ、データ処理機器、感光板、薬剤等々を包含する領域である。このうち、開発以来50年目を迎えた磁気テープをはじめとして、オーディオやビデオのカセット、コンピューター関連品については時代の要請もあって売上好調を持続させている。なお、当該消費者製品領域の売上高55億DMはグループ全体の売上高の13.6パーセントにあたる。

この領域のうち、自動車塗料については国内需要の頭うちを海外でカバーする努力が重ねられているが、その一環としてイギリスの自動車再塗装ラッカーのメーカーである Valentine Vanish and Lacquer 社を取得している。印刷用インクについても同様に、スペイン市場の拡大をはかるべく、バルセロナの印刷インクのメーカーである Ficis 社を取得し、Tintas K+E SA と社名変更して傘下におさめている。このほか、薬剤についてもスペイン (マドリード) の気管支系ならびに中枢神経系疾患治療薬メーカーである Laboratorios Made SA を取得している。

このように、消費者製品については、しばしば現地の関連企業を取得・併合することによって海外市場の拡大をはかる方式がとられてきていることが特徴的である。それにより、企業の経営多角化と多国籍化とが同時的に達成される点も興味深いところである。こうしたことから、巨大企業における経営多角化の分析に際しても、内外の子会社や関連会社をも含めたレベルで、いわばグローバルな視点から考察がなされなければならないことが理解されよう。

そこで、BASFグループの陣容——BASF株式会社(本社)とその子会社について小括しておくとして、連結対象となっている企業は、国内が本社を含めて33社、国外が54社、合計87社となっている

第2表 主要国内資本参加先企業

企 業 名	主 な 操 業 領 域	従業員数 (人)	投 資 額 (百万DM)	売 上 高 (百万DM)	税引前利益 (百万DM)
1. BASF Farben+Fasern AG (ハンブルク)	ラッカー, 塗料, 印刷インク, 顔料, 繊維技術	5,788	82.3	1,299.0	61.7
2. Elastogran GmbH (レムヘルデ)	ポリウレタンシステム, ポリウレタン加工機器, 熱可塑剤	1,414	16.0	612.5	51.3
3. Auguste Victoria 鉱山組合 (マール)	石 炭	5,882	21.1	790.2	0.2
4. Victoria Chemische Werke 鉱山組合 (カストロープ・ラウクロル)	肥 料	955	14.6	252.6	利益移転契約
5. Kali und Salz AG (カッセル)	苛性カリ, 岩塩, 非有機化成 品, 肥料	9,132	152.9	1,738.7	101.7
6. Knoll AG (ルドヴィヒスハーフェン)	薬用化成品	2,360	20.5	479.2	56.8
7. Rheinische Olefin Werke GmbH (ヴェッセリング)	ポリオレフィン, スチレン, ブ タジエン, エポキシレジン, 合 成ゴム	2,884	31.1	2,725.9	利益移転 契約
8. Wintershall AG (ツェレ, カッセル)	原油, 天然ガス, 石油製品	3,612	208.1	5,904.5	447.9

(注) 1. 1984年12月31日時点の状態  
2. 資料: Geschäftsberichte (1984)

る。これらは連結対象の企業のみであり、その対象外でも実質的に子会社である企業を含めるとすれば、グループとしての規模はもっと広大となることはいうまでもない。上記子会社のうち、国外の子会社群については次項であらためて考察することとして、ここでは先ず西ドイツ国内における子会社群について素描しておくこととしたい。

いま、国内の子会社のうち、その主な会社8社をとりあげて、その概要を示すと第2表のとおりである。これを見ても、これらの子会社群が様々な操業領域を担っており、全体として BASF グループの多角化構造を形成していることが容易に理解されるであろう。これらの会社の多くは、戦後今日に至る過程で、BASF社が新たな製品系列に進出する際に、新設によるか既存企業の買収によるかして形成してきたもので、重要子会社であるだけに、そのほとんどが100パーセントないしはそれに近い持株率の完全子会社の形態をとっていることが特徴的である。

後にも言及していくように、ここでは、現実の生産過程の少なからざる部分を子会社群——据野まで含めるとまさに膨大な数にのぼる子会社群——が担い、本社自体はむしろ持株会社（自身で事業を営みつつ、同時に持株会社としての機能を担っているという意味では事業持株会社）もしくは統括会社として立ち現われてきているとあってよい。そして、後述の国外の子会社群を含めて、そうした本社と子会社群の総体が BASF グループの多角形構造——生産の多角形化（複合構造化）、製品の多様化、企業の多国籍化の構造を形成しているのである。

### 3 生産統合戦略と企業買収戦略の展開

BASF 社の企業成長＝規模拡大の過程は、西ドイツ内外における同社の生産統合戦略＝前方的ならびに後方的統合の戦略とその際における企業買収戦略によって特徴づけられる。まず、「後方的統合」(Rückwärtsintegration) 戦略であるが、それは原料供給の確保をねらいとしており、石炭、石油、カリ、エネルギー源等を自己の圏内に統合化していく戦略を意味する。このうち、石炭については鉱山組合形態で Auguste Victoria 社を創設して、グループ企業への供給をはかってきたが、石炭から石油への重点移行にともない、すでに 1953 年末にドイツ・シェル社と共同で Rheinische Olefinwerke 社を設立して、石油化学素材品の生産にあたらせてきた<sup>10)</sup>。そして 1968 年には、BASF 社史上でも一つの画期をなす Wintershall 社を取得し、それにより BASF グループは原油の開発から精製、販売の全域を包摂するところとなった。この点、すでに先にも言及してきたとおりである。

つぎに、「前方的統合」(Vorwärtsintegration) は、後続の諸生産段階への業務領域の拡大であり、さらには消費者製品分野への進出を意味する。こうして、BASF 社は、従来の染料・繊維、磁気技術、オーディオ・ビデオ事業に加えて、新たに三つの領域——ラッカー製品とその関連技術、薬剤、特殊プラスチック事業に乗り出し、その育成・強化をはかってきた。ちなみにラッカー分野についてみると、60年代中葉まではその原料の生産・販売にとどまっていたものを、65年に至って後続の加工段階にある諸企業を次々と買収することにより、付加価値の高い消費者製品のウエイトを高めることに成功した<sup>11)</sup>。

同様なことは特殊プラスチック(ポリウレタン)分野と薬剤分野についてもいえる。前者の分野については、当初は前段製品(Vorprodukte)のみを扱っていたが、1969年に至って Elastogran 社への 50パーセントの資本参加(1971年には全面的に包摂)を機に事業分野を拡大し、自動車、家具、電機といった産業からの需要増に対応することとなった。そして 1975年にはフランスの大企業である Produits Chimique Ugine Kuhlmann 社と連携して共同子会社 Eurane 社を創設し、ポリウ

10) なお、Bayer 社はイギリスの BP (British Petroleum) グループと、また Hoechst 社はアメリカの Caltex-Raffinerie 社と連携して、それぞれこの転換に対処した (Petra Sturve, Multinationale Konzerne in der chemischen Industrie der Bundesrepublik Deutschland (in: Klaus Peter Kisker, Multinationale Konzerne, Ihr Einfluß auf die Lage der Beschäftigten, Köln 1982, S. 248)。

11) すなわち、Glasuit Werke, Winkelmann 社 (1965年), Dr. Beck & Co. 社 (1967年) Herbol Werke 社 (1968年, 当初は72パーセントの取得), Ciegle 社とそのグループ (1970年) といった企業を買収して、それを傘下の BASF Farben und Fasern 株式会社のもとに併合し、それにより BASF グループはラッカー市場で支配的影響力をもつようになった。Rudolf Richter, Der BASF-Konzern, Badische Anilin und Sodafabrik (in: Klaus Peter Kisker, u. a., a. a. O., S. 432 f.)

レタン分野の国際的強化をはかっている。また薬剤分野では、Nordmark Werke 社 (1968年)、Laboratoires Biosedra SA (パリ、1970年、当初50パーセントの持分参加、77年に全面的受入)、Knoll 社とそのグループ (1975年) といった、比較的好業績の製薬企業を相次いで買収して、Bayer 社や Hoechst 社に比して遅れをとっていた薬剤分野の強化をはかってきている<sup>12)</sup>。

以上述べてきたように、BASF 社にあっては、製品分野の前方的ならびに後方的拡張に際して、既存企業の買収戦略が大きな役割を演じていることが特徴的である。そのメリットとしては、第1に自己開発によるとすれば13~15年もかかるといわれる商品化の期間とその間の諸費用 (とくに研究開発費) を節約することができること、第2に新たに市場開発をしなくても、既存企業の有していた市場をそのまま引き継ぐことによって、即利益を期待できること、そして第3に可能なかぎり株式交換 (被買収企業の株主に BASF 社の株式を提供して交換) の方策を利用することにより、買収資金も比較的少額で済むこと、等をあげることができる<sup>13)</sup>。

こうした企業買収による生産の拡張は単に国内にのみとどまらずに、国境を越えて推進される。BASF グループにおける国際的資本集中の展開がすなわちこれであるが、それによって BASF 社の生産の国際化—多国籍企業化が大幅に促進され、ここに BASF グループは世界的にも屈指の巨大多国籍総合化学企業に飛躍するところとなったのである。

ところで、一般に西ドイツ企業の対外直接投資=国外進出が量的にもかなりの規模に達し、進出先国も多面化するようになって、企業が多国籍企業としての一応の体裁を整えるようになったのは比較的最近のこと、すなわち1960年代の後半から70年代に入って以降のことであるといつてよい<sup>14)</sup>。そして、その主役を担った部門は製造工業部門であり、そのなかでもとりわけ化学、電機、自動車、機械といった部門で、諸外国に比して、西ドイツではこれらの部門の比重が際立って高くなっていることが特徴的である<sup>15)</sup>。

当該 BASF 社については、近隣のヨーロッパ諸国以外にも比較的早い時期から国外進出をはかってきている。すなわち、すでに1954年にはカナダで、翌55年にはブラジルで、56年にはアルゼンチンと再度ブラジルで、58年にはアメリカ合衆国で、60年にはインドで、62年には日本で、63年に

12) Rudolf Richter, Ebenda S. 433 f.

13) Rudolf Richter, Ebenda S. 431.

14) 西ドイツ企業の多国籍化の発展の概要については、さしあたって林満男『西独多国籍企業論』(1984年)、3頁以下を参照。同書では、1970年前後に企業の国外進出が活発化するに至った主な理由として、第1に企業の生産力向上に伴って60年代半ばには国内市場が飽和化していたこと、第2に国内における企業活動に必要な諸コストが国外に比し相対的に上昇したこと、第3に69年以後マルク・レートの一連の切り上げ・上昇があったことが指摘されている (同書、21~23頁)。

15) ちなみに、1973年時点で、多国籍化を達成した企業73社のうち、半数以上の43社は化学、電機、鉄鋼、機械、自動車の各工業部門に集中しており、またそれごく少数の大企業 (化学の BASF, Bayer, Hoechst, 電機の Siemens, AEG—Telefunken, 自動車の VW, Daimler-Benz, 鉄鋼の Thyssen, Mannesmann, 機械の Klöckner—Humboldt—Deutz, Klöckner—Werkeの計11社) に集中していることが報告されている (Klaus P. Kisker u. a., a. a. O., S. 161 f.)。

はオーストラリアで、そして64年にはメキシコと再度アメリカ合衆国で、それぞれ操業を開始ないし再編・強化している。この最後の年(1964年)には近隣のフランスとベルギーにそれぞれ子会社を設立して、以後のEC圏内での商圏拡大の橋頭堡としている点も重要である。<sup>16)</sup>

もっとも、この段階までのBASF社の国外進出は比較的狭い限度内にあり、進出の方式にしても、諸外国の大企業(たとえば、アメリカのDow Chemical社、フランスのSté. Ugine Kuhlmann社、日本の三菱油化、等)との「国盟政策」(Bündpolitik)——主として50対50の割合での共同出資による合弁会社方式が支配的であった。<sup>17)</sup>

しかるに、1965年を境にして、それ以降事態は変化し、前述の前方的ならびに後方的統合化戦略の国際的展開として、BASF社の国外進出(対外直接投資)活動も活発化するに至った。いま、60年代後半から70年代前半のいわゆるオイル・ショックまでの時期について、同社の主な国外進出の軌跡をたどってみると以下のとおりである。<sup>18)</sup>

1965年：①イギリス、イタリア、ブラジルに子会社をもつ Glasurit 社を買収、②アメリカのDow Chemical社と共同で、オーストラリアに Badcol Chemicales Pty Ltd. を設立(50パーセント出資)、③ Vereinigte Kunstmestfabriken Mekog-Albatros社と共同で、オランダに Anamoniak-Unie NV を設立、④ルクセンブルグに金融会社 BASF Holding Luxemburg SA を設立して8,000万DMを調達する。

1966年：①ニューヨークにもう一つの金融会社 Basfin Corp., NY. を設立して当初2,000万ドルを、後に更に1,000万ドルを調達、②アメリカの石油会社 Phillips Petroleum Co. と共同でベルギーのアントワープに Badische Phillips Petroleum NV を設立、③スペインの Arrahona SA と共同で、バルセロナに BASF Española SA を設立(75パーセント出資)、④Shell社と共同で、パリに Compagnie Chimique de la Méditerranée 社を設立。こうして、BASF社はBASF UK Ltd., London (イギリス)、BASF Agritalia S. p. A., Milano (イタリア)、BASF Ltd., Lagos (ナイジェリア)、BASF Ltd., P. L. C., Addis Abeba (エチオピア)、BASF Ltd., Bangkok (タイ)、BASF South Africa (Pty.) Ltd., Johannesburg (南アフリカ)、BASF Mexicana SA., Mexico (メキシコ)、BASF Australia Pty. Ltd., Melbourne (オーストラリア)といった子会社群をもって全世界に進軍する体制を整えるに至った。

1967年：先述のBASF Holding Luxemburg社を通じて新たに1億2,000万DM超を調達するとともに、Indoplast, Bombay社をBASF India Ltd.に、またベネズエラの Sumintex SA,

16) フランスにおける Suma SA と Dispersions Plastiques SA., ベルギーにおける BASF Antwerpen NV. (Jürgen Räuschel: Die BASF, Zur Anatomie eines multinationalen Konzerns, Köln 1975, S. 25 f.)

17) Jürgen Räuschel, Ebenda S. 26

18) Jürgen Räuschel, Ebenda S. 26~39

Caracas 社を BASF Venezolana SA に、それぞれ社名変更して体制を強化し、さらに①オランダの Lurex NV., Amsterdam とそのフランス、イギリスの各子会社に50パーセントの資本参加(残りの50パーセントは Dow Chemical 社)、②オーストリア国営の Österreichische Stickstoffwerke 社と折半で Danubia Olefinwerke 社を設立、③北ドイツ、イギリス、イタリア、インドに対する生産拠点としてハンブルグの Dr. Beck & Co. を買収、等々を行った。

1968年：南北アメリカ(とくに合衆国、アルゼンチン、ブラジル、チリ)においていくつかの企業を買収したが、何といてもこの年のハイライトは前にも言及した Wintershall 社とそのグループの取得で、その内外における子会社を通して、BASF グループの国際化は著しく進展することとなった。

1969年：①アメリカ合衆国の Wyadotte Chemicals Corp. とその子会社群を9,370万ドルで買収。これにより、合衆国における生産拠点は8ヶ所となり、同地での売上高は1億5,300万ドルを計上、②スイスの特殊プラスチック・メーカーの Elastomer 社に50パーセント資本参加、③トルコに Sümerbank と共同で BASF-Sümerbank Türk Kimya Sanyii A. S. (イスタンブール)を設立(持分率60パーセント)④ラテンアメリカ諸国でいくつかの企業買収と新生産拠点を形成し、この時点で、重要な子会社、資本参加先会社はメキシコ、グアテマラ、ニカラガ、パナマ、コロンビア、ベネズエラ、エクアドル、ペルー、チリ、アルゼンチン、ブラジル、ウルグァイ、ジャマイカ、クラカオの各国における28ヶ所となる。⑤パキスタンに BASF Pakistan Ltd. を設立。こうして、BASF 社の国外活動体制は基本的にほぼ完成されるに至った。

1970年：①合衆国の Grace コンツェルンから、カナダの Howards & Sons Ltd. を買収、②オーストリアに、イギリスの ICI コンツェルンと共同で Pigment Manufacturers of Australia Ltd. を設立。こうして、BASF 社は内外に288の子会社、資本参加先会社(国内134社、外国154社)、うち生産会社120社(国内44社、外国76社)、生産拠点140ヶ所を包含する国際的大企業として立ち現われるところとなったのである。

1971年：①国内に24の資本参加先会社を擁し、アメリカ、日本、イギリス、ブラジル、南アフリカその他の国々に多くの子会社をもつ Elastomer 社の残りの50パーセントの株式を購入、完全包摂、②アフリカでは、象牙海岸共和国に BASF Afrique de l'Quest S. a. r. l. およびカメルーンに BASF Cameroun S. a. r. l. を設立、③Firma Azote & Produits Chimique SA と共同で, Société Colles et Résines Adhésives du Midi を設立(50パーセント資本参加)等々の活動がなされた。

1972年：①Dow Chemical 社から Phrix 社の持分(50パーセント)を1,200万ドルで買い取る、②フランスの Péchiney-Ugine-Kuhlmann 社から Firm Dekachemie に対する50パーセント持分を買い取り、Marles-Kuhlmann-Wyandotte 社に対する持分を45パーセントから50パーセント

に増やして両社を合併・統合して、独仏合弁の Eurane SA を設立、③アメリカの二つの子会社である BASF Systems 社と BASF Wyandotte 社を合併。なお、この年、BASF 本社の金融資産がはじめて物的資産を凌駕して、同社が持株会社の性格を前面におし出してきたことも、この際留意されて然るべきであろう<sup>19)</sup>。

以上において素描してきたように、70年代に入ってからは、新たな企業の設立や新たな買収というよりも、むしろ既存の傘下企業の再編・強化が目立つようになったが、ともあれ、以上の過程において BASF 社の主な子会社の顔ぶれがほぼ出そろい、ここにグループの基本的な枠組みが大略出来あがったといつてよい。そして、そうした基本的な枠組みの上で、以後の過程ではスクラップ・アンド・ビルドを重ねながら量的な拡大が継続され、BASF 社はまさに多国籍巨大企業としての位置を不動のものとしてきたのである。

ここで、60年代末から70年代における BASF 社内外における地域別の投資構成について小括しておくと、第3表に示されているとおりである。71～2年の不況時に投資額を減少させてはいるものの、それ以降は再び活発な投資活動を展開させており、この間、内外の投資比率は大体4対1の

第3表 投資の地域別構成 (単位:百万DM)

年度	国内	外 (総計)	国		総投資額
			ヨーロッパ圏	ヨーロッパ外	
1968*	386 (—)	291(—)	— (—)	— (—)	677
1969*	820 (—)	424(—)	— (—)	— (—)	1,244
1970	988 (60.7)	639(30.3)	210**(12.9)	442**(27.1)	1,627
1971	615 (66.7)	307(33.3)	107 (11.6)	200 (21.7)	922
1972	704 (76.9)	211(23.0)	70 (7.6)	141 (15.4)	915
1973	926 (79.1)	244(20.9)	99 (8.5)	145 (12.4)	1,170
1974	1,069 (76.6)	325(23.3)	134 (9.6)	191 (13.7)	1,394
1975	958 (68.8)	438(31.4)	195 (14.0)	243 (17.3)	1,396
1976	1,093 (71.0)	448(29.0)	172 (11.2)	276 (17.9)	1,541
1977	1,388**(75.0)	462(25.0)	231**(12.5)	231**(12.5)	1,850

(注) \* これらの数値は1971年度以降のものとは直接比較できない。

\*\* 諸経済誌(紙)により評価・算定。

資料: BASF 社営業報告書より計算。

(Klaus Peter Kisker, u.a., a. a. O., S. 448 の付表により作成)。

- 19) 固定資産投資全体に占める資本参加的投資の割合の推移をみると、従前の10～15パーセントの水準から、65年には19.7パーセント、66年には22.3パーセント、67年には28.1パーセント、68年には33.1パーセント、69年には42.6パーセント、70年には41.4パーセント、71年には44.7パーセントへと、それぞれ上昇の一途をたどり、72年には50.7パーセントとなり、資本参加的投資が物的資産投資(設備投資)を凌駕するに至っている(Jürgen Räuschel, a. a. O., S. 26)。
- 20) この後の主な資本参加や企業取得としては、1975年の Knoll AG の過半数持株の取得、1978年の Dow Badische 社(ヴァージニア)の100パーセント子会社化とその Badische Corp. への名称の変更、1982年の Grindsted Products AS(デンマーク)の取得等をあげることができる(BASF; "Facts+Figures, 1985/86 ed., p. 39)。



第4表 年度別投資の重点領域 (1968~1976年)

年度	基礎製品				半製品・完成品			
	石油・ガス	カリ・塩	基礎化成品	素プラスチック	特殊プラスチック	化成品(有機)	染料・補助品	繊維
1968				○	○	○		○
1969				○	○	○		○
1970					○	○		
1971			○			○		
1972					○	○	○	
1973	○		○		○		○	
1974			○		○	○	○	
1975	○	○				○	○	
1976	○	○	○		○	○	○	

- (注) 1. BASF 社の営業報告書による。  
2. Kisker, u.a., a. a. O., S. 449 の付表により作成。

第5表 BASF グループの地域別売上高の状態

	1983年		1984年	
	売上高	構成比	売上高	構成比
	百万DM	%	百万DM	%
EC	21,300	60.7	23,810	58.9
北アメリカ	5,364	15.3	6,555	16.2
EC外のヨーロッパ	2,683	7.6	3,101	7.7
東南アジア・オーストラリア	2,106	6.0	2,587	6.4
ラテンアメリカ	1,682	4.8	2,064	5.1
アフリカ・西アジア	1,033	2.9	1,193	3.0
東ヨーロッパ	943	2.7	1,090	2.7
合計	35,111	100.0	40,400	100.0

(資料: "Geschäftsjahr 1984", S. 31 より作成)

バランスをとっていることが知られる。なお、1973年のいわゆるオイル・ショックの時点では原料供給面の確保に重点が置かれたものの、全体としては付加価値の高い製品分野、つまり最終消費者製品やそれに近い分野に投資の重点が置かれてきていることが特徴的である(第4表参照)。

こうして、BASFグループは今日では34ヶ国で生産活動を、また160ヶ国で事業活動を行うに至っている。ちなみに、同グループの地域別の活動状況を売上高の状態によってみると第5表のとおりである。中心は依然としてEC圏内であるが(これは、本社のある西ドイツ本国も含まれるために当然である)、近時にかけては北アメリカをはじめ、そのほかの地域のウエイトも急速に高まっていることが指摘されうる。なお、こうした国外活動を直接担っているのは、それぞれの現地国における子会社群であるが、そのうち主なものを列挙すれば第6表のとおりである。

ところで、以上の論述においては、行論の都合もあって、BASFグループの活動状況を国内と国

第6表 主要国外資本参加先企業

企業名と所在国名	主な操業領域	従業員 数(人)	通貨単位			
			投資額	売上高	税引前 利益	
ヨーロッパ						
1. Ammoniak Uni B.V., Utrecht (オランダ)	アンモニア	45	百万オランダ・ギルダ	4.3	208.3	3.6
2. BASF Antwerpen N.V., Antwerpen (ベルギー)	肥料, プラスチック, プラスチック 中間品, 化繊中間品, 化成品	2,876	百万ベルギー・フラン	2,020.4	49,710.3	3,033.6
3. BASF Española S. A., Barcelona (スペイン)	可塑剤および中間品, プラスチック, ポリマー分離剤, 補助剤, 作物 防護剤, コンパクト・カセット	993	百万ペセタ	314.6	30,893.3	1,894.3
4. Suma S. A., Gien (フランス)	オーディオ・ビデオ製品	698	百万フランス・フラン	55.2	354.3	3.7
北アメリカ						
1. Badische Corporation, Virginia (合衆国)	化成品, ナイロンおよびアクリル 繊維	4,283	百万USドル	58.5	708.7	32.8
2. BASF Canada Inc. Montreal (カナダ)	可塑剤, 中間品, スチローパー, 補助剤	626	百万カナダ・ドル	1.7	248.7	5.9
3. BASF Systems Corporation, Massachusetts (合衆国)	オーディオ・ビデオ製品, 情報処 理技術	1,330	百万USドル	21.0	128.5	△ 12.7
4. BASF Wyandotte Corporation, New Jersey (合衆国)	化成品, スチローパー, 染料, 加工 品, 作物防護剤, ビタミン剤	3,951	百万USドル	69.3	1,184.5	34.1
5. Fritzsche Dodge & Olcott Inc., New York (合衆国)	香料, 調味料	689	百万USドル	2.4	70.2	0.5
ラテン・アメリカ						
1. BASF Argentina S. A., Buenos Aires (アルゼンチン)	スチローパー, 加工品, 作物防護 剤	387	百万アルゼンチン・ペソ	57.1	4,558.9	869.9
2. BASF Brasileira S. A., São Paulo (ブラジル)	化成品, 染料, 加工品, 作物防護 剤, スチローパー, 情報システム	3,210	百万クルゼイロ	17,328.0	414,052.0	58,997.0
3. BASF Mexicana, S.A. de C.V., México (メキシコ)	ポリウレタン・システム, 染料お よび加工品	432	百万メキシコ・ペソ	341.7	6,325.4	467.3
4. BASF Quimica Colombiana S.A., Medellin (コロンビア)	化成品, ポリエステル樹脂, 加工 品, 作物防護剤	429	百万コロンビア・ペソ	99.6	5,093.3	344.8
5. Glasurit do Brasil Ltda., Estado de São Paulo (ブラジル)	ラッカーおよび塗料	2,155	百万クルゼイロ	4,701.0	301,656.0	25,190.0
アジア・オーストラリア						
1. BASF Australia Ltd, Melbourne (オーストラリア)	スチローパー, エンジニアリング ・プラスチック, 加工品	239	百万オーストラリア・ドル	0.6	82.5	1.9
2. BASF India Ltd., Bombay (インド)	スチローパー, 発泡スチロール, 合成皮革, 中間品, 作物防護剤	752	百万インド・ルピー	11.3	329.8	12.3
3. BASF Japan Ltd., 東京 (日本)	加工品, コンパクト・カセット	308	百万円	67.9	45,562.7	1,501.2
4. Yuka Badische Co. Ltd., 四日市 (日本)	スチローパー, ポリマー分離剤, ポリスチレン発泡シート	239	百万円	655.0	18,792.6	864.4

(注) 1. 1984年12月31日の状態  
2. 資料: Geschäftsberichte (1984)

外とに分けてみてきたのであるが、実際には同グループの内外における活動は本社を中心として相互に分かち難く結びついているのであり、いずれも同社のグローバルな生産統合戦略——前方的・後方的拡張戦略にそって展開されてきていることを、この際強調しておきたい。

#### 4 グループの重層的構造とグリッド的組織編成

形式的には相互に独立した形態をとりながらも、実質的には統一的な資本の運動体を構成するような一連の企業群は、企業集中の発展段階の視点からすると、一般につきの二つの形態に区別される。技術的ないしは部門業種的に何らかの関連のもとに形成されるところの企業合同形態（トラスト体形態）と、そうしたトラスト体をも包摂しつつ、技術的・部門業種的な紐帯を止揚して金融的支配一般を達成したレベルでの結合体たる金融集団形態（コンツェルン形態）との二つがすなわちそれである。<sup>21)</sup> そうした意味では、当該 BASF グループは前者のトラスト体形態に属するといつてよい。

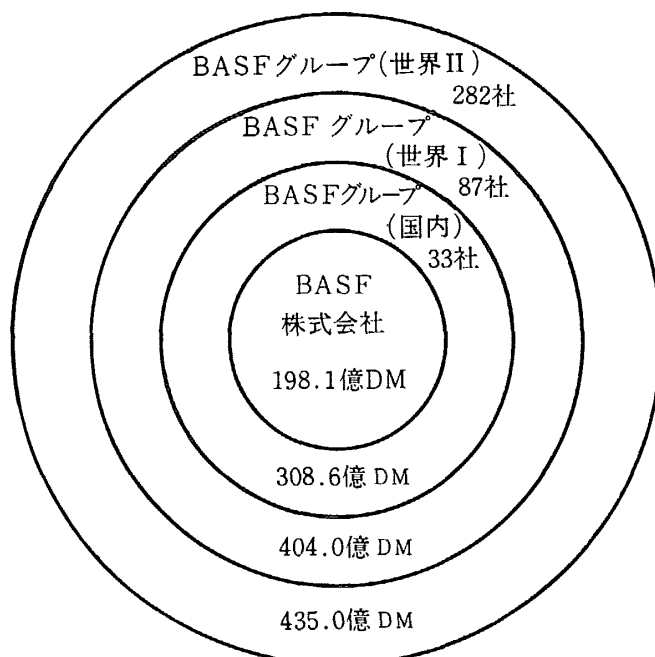
こうしたトラスト体にあつては、それを構成している企業群は、典型的には本社を中核として、その外側に直系の子会社群を配し、さらにその外側に幾層にもわたる孫会社や関連会社を配するという構成をとっている。このことは、BASF グループについても妥当する。すなわち、それはルドヴィヒスハーフェンの BASF 本社を中核に、西ドイツ国内においてはもとより、国外にも各地に直系の子会社を配し、その周辺にそれぞれ何社かの孫会社や関連会社を配するという重層的な組織編成をとっている。その意味では、BASF はまさに国際的ないしは多国籍的トラスト体であるといつてよい。

こうした BASF グループの重層的構造をかならずしも直截に示すものではないが、一つの参考として、いま同グループの編成を、①文字通りグループの中核をなしている BASF 株式会社、②本社と西ドイツ国内の子会社（国内連結対象企業）33社、③これに国外の連結対象企業を含めたレベルでの BASF グループ（狭義）87社、④さらには形式の上では、そのすべてが連結の対象とはなっていないけれども実際には BASF グループ（広義）を構成するような企業群をも含めた282社——以上の四つの各層に分けて、それぞれのレベルでの売上高規模（1984年度）を比較・表示してみると第3図のとおりである。

これによると、先ず①の BASF 本社が198.1億DM、②の西ドイツ国内のレベルが308.6億DM

21) 最高次の企業集中形態としてのコンツェルンは、大規模産業企業と大金融機関との融合のもとに金融的支配一般を成し遂げた、いわば金融集団としてのそれであり、今日、西ドイツの株式法等でいうところの「コンツェルン」とは区別される。後者は、その実態においては、むしろトラスト体形態に照応しているといつてよい。なお、この間の事情については、前掲拙著（『企業形態論——資本集中組織の研究——』）138頁以下を参照されたい。

第3図 BASF グループの階層別売上高構成  
(1984年度)



(①の1.6倍)、③の狭義のグループのレベルが308.6億DM (①の2.0倍)、そして④の広義のグループのレベルが404.0億DM (①の2.2倍) となっており、グループとしてみた場合には本社レベルの2倍以上の売上を達成していることが理解されよう。参考のために、同様にして従業員の状態 (1984年末) についてみると、①が5万2,278人 (狭義レベルのグループ全体の人員の45.1パーセント)、②が8万7,292人 (同75.4パーセント、①の1.7倍)、③のBASFグループ (狭義) が11万5,816人 (①の2.2倍) となっており (④については不詳)、ほぼ売上高の構成に対応しているといつてよい。BASF本社の分析だけでは、いわば事態の半分しか知られえない所以である。総じて、BASFグループについてのこうした階層区分は、多分に制度的、便宜的になされている面もあるが、それでもグループが本社を中核として、傘下に内外にわたって多数の子会社、孫会社等を擁して、操業分野の多面的な広がりや世界的な広がりに対処している状況を理解するには当面十分に役立つであろう。

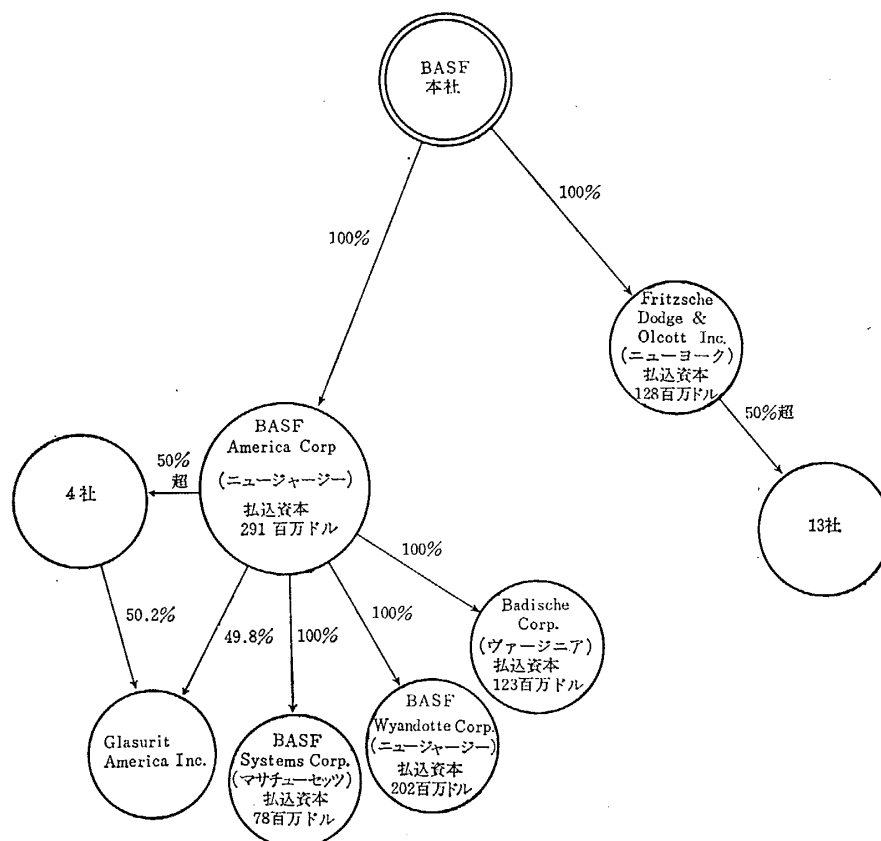
以上のグループ構成企業 (広義) 以外にも実質的にBASFの影響下にある企業は少なくないと思われるが、そこで問題となることは、こうした、製品分野的・地域的に多面・多岐にわたる多数の傘下企業をどのようにして基本的に統一的な意思のもとに包摂し、以て総体を一つの資本の運動体として機能させていくかという点であろう。その基礎は、いうまでもなく資本所有 (持分保有——株式会社であれば株式の保有——) であるが、この点ではBASF社は、内外の重要な子会社についてはほとんど100パーセントの所有で臨んでいる。そして、資本所有をいわば補完ないしは強化する形で、人的結合関係 (役員のパイプや兼任等)、融資関係 (長・短の資金の貸付)、機関契約関係 (支配・従属契約や利益引渡契約の締結等)、取引上の優位関係等々が利用され、こうして単に連結対象企業のみ

ならず、資本持分率が連結対象基準に満たない多数の企業群をも実質的に支配して、一つの統一体のうちに包摂せしめているのである。

こうした BASF グループの資本集中=支配集中の機構は複雑多岐にわたっており、その全体を1枚の図表をもって表示することはきわめて困難である。そこで、BASF 社が近年重点を置いて<sup>22)</sup>るアメリカ合衆国における状況を例にとって示すと第4図のとおりである。これにより、BASF 社が現地の子会社である BASF America Corporation および Fritzsche Dodge & Olcott Inc. の両者を媒介（つまり、中間持株会社の利用することによって）、合衆国の主要地区に重点的に直系の子会社を配している様子を窺い知ることができよう。

ところで、グループの頂点に立つ BASF 株式会社自体における所有・支配関係についていえば、株主数は約30万5,000人（1984年末）の多きを数え、主たる株主（特定の大株主）を見出しえないような「分散所有」の形態をとっている。こうした分散所有形態の企業はしばしば「経営者支配」企業と同一視されがちであるが、西ドイツの場合にはそう一概に決めつけることはできない。何故なら、西ドイツにおいては周知の寄託議決権（ないしは預託議決権）の制度が存在し、大銀行な

第4図 アメリカ合衆国への進出状態



22) BASF 社の営業報告書 (Geschäftsberichte "Geschäftsjahr 1984") および Verlag Hoppenstedt & Co., Konzerne in Schaubildern, Darmstadt (1985) の BASF 社の項 (C55/1~55/4) により作成。

どが一般株主の議決権を集中して代理行使する場合が少なくないからである。そうした場合には大銀行は、形式の上では「主たる株主」ではなくとも、実効上はそれに勝るとも劣らないような影響力を行使しうる地位にある。BASF 社といえども、その例外ではない。<sup>23)</sup>

こうした寄託議決権制度に加えて、金融機関本来の融資関係からくる影響力も当然考えられるし、また人的連累関係も広範になされているなど (BASF 社でも Deutsche Bank の取締役が監査役会の 1 員となっている)、少なくとも可能的には西ドイツでは大銀行の影響力は絶大であるといつてよい。

以上と関連して、BASF 社における最高意思形成の機構についていえば、周知の共同決定法 (Mitbestimmungsgesetz) により、その形式の上では、資本所有者たる株主サイドの代表と従業員サイドの代表とがいわば対等な立場で最高次の機関である 監査役会 (Aufsichtsrat) を構成し、そしてそこでの決定を執行する機関として取締役 (Vorstand) が存在するという形をとっている。

しかしながら、共同決定法の労資の規定上の問題点やいわゆる経営上の守秘義務に関わる監査役会と取締役との現実関係上の問題等もあって、形式と実態とはかならずしも同じではないことに留意する必要がある。形式の上では、最高の意思形成が労資対等の監査役会でなされるといっても、現実的には重要な経営決定の多くが本来は経営執行機関である取締役に委ねられている場合が少なくないからである。後にも言及するように、BASF 社の場合には 12 人の取締役の各人がグループ全体の各事業分野の総括責任者となっており、その権限はきわめて大きいと思われる。

なお、BASF 社では従業員持株制も盛んで、<sup>24)</sup> このことも同社の共同決定システムの理解を著しく困難ならしめている一要因となっている。そこでは、本来は資本所有者＝株主とは相異なった利害を代表すべき従業員が同時に株主でもあるという状況が実現されているからである。

従業員持株制についての立入った検討は別の機会に譲るとして、つぎに BASF グループの経営組織ないしは管理組織の構造についていえば、それは基本的には前述の所有・支配の集中構造といわば表裏の関係に立ちつつも、それとは相対的に独自の要因を伴って形成されているといつてよい。意思決定の権限と責任の視点からする組織編成がすなわちそれであるが、近年、BASF グループが製品のならびに地域的に著しい広まりをみせるようになったことにより、先ず 1970 年代に入った時点で新たな組織編成がとられるところとなった。製品分野別ならびに地域別の複合事業部制を

23) 資料は若干古くなるが、1974年7月2日に開催された BASF 社の株主総会では、「只一人の紳士」(Deutsche Bank の代表者) が 5 万 2,000 人の株主を代表し、議決に際しては彼一人で実に 436 万票 (総会で代表されている票数の 5 分の 1) を保有していたことが報告されている (Jürgen Räuschel, a. a. O., S. 121)。

24) 1984 年度には、本社の被用者の 40 パーセント以上の者が、名目価額にして総額 5,200 万 DM (前年度比 920 万 DM 増) に及ぶ BASF 社の株式を購入している。これは、同社が財形促進の法規定の恩恵に浴しない被用者層 (したがって、比較的所得水準の高い層で、außertarifliche Angestellte の層) に対して、1 株 50 DM の額面価格で BASF 社の株式を 6 株購入する機会を付与していることに依るところ大である (6 年間の保有後、1 株 53 DM で引き取ってもらえるというシステム)。そのために BASF 社は基本金の 0.1 パーセントにあたる 48,886 株 (金額にして約 776 万 DM) を提供していることが報告されている (同社の『営業報告書』——“Geschäftsjahr 1984”, S. 11)。

基本としつつも、それにグループ全社に共通した職能領域を対角的に組み合わせた独自のグリッド組織＝マトリックス組織への編成替えがすなわちそれである。

これは、すでに述べてきたように、60年代後半における BASF 社の積極的な生産統合戦略（生産の前方的ならびに後方的拡張戦略）による製品の多様化と地域的な広がり＝多国籍化の進展——とりわけ、既述の Wintershall グループと Elastogran グループの包摂による企業の外延的拡大とそれに伴う製品パレットの多面化の進展——により、従前の伝統的な生産・販売・財務といった職能別の組織編成をもってしては、もはや事態にスムーズに対処しきれなくなったためである。

新たな組織編成上の要点は、「固有の収益責任をもつ組織」としての、いわゆるプロフィット・センターないしは収益センター (Ertragszentrum) 方式の導入にもとめられる。これにより、計画・運営・利用技術・収益に対する独立の管理と責任の体制が敷かれ、意思決定の分権化とそれによる本社機能の負担の軽減、つまり重要機能への集中的従事＝本社の戦略センター (Strategiezentrale) 化が確立されたのである。<sup>25)</sup>

その委細について、ここで立ち入って検討を加えているいとまはないが、新組織の設定にあたっては、アメリカの有名なコンサルタント企業であるマッキンゼー社 (McKinsey & Co. Inc.) の助力のもとに、先ず BASF 社について「職能リゾート」(funktionale Ressorts) と「操業リゾート」(Operative Resorts) の2大リゾート(管区)の体制が敷かれるところとなった。前者は、①財務、②人事・社会制度、③研究、④法律・税務といった、グループ全社に共通する職能分野を統一的に扱う領域で、これらと取締役会長直属の中央企画部 (Zentrale Planungsabteilung) ——グループ各社にまたがるような企業政策上の複合事項について、トップ・レベルで集権化された意思決定・計画設定を行う——を加えた五つの職能分野によって構成される。

これに対して後者(操業リゾート)は、本社の現業部門を含めてグループ各社の現業部門を統括するもので、①技術、②石油・ガス・基礎化成品・農業化成品、③プラスチック・合成繊維、④染料・化成品・分離剤、⑤消費者製品・販売組織、⑥ヨーロッパ外管区の6分野によって構成される。そして、特徴的なことは、これらの各分野について多くの「操業製品パート」(operative Produktparten) が設けられ、その各々がプロフィット・センターとして、自己の事業に属する全業務について権限と責任をもつ体制が確立されるようになった点である。<sup>26)</sup>

見られるとおり、これは基本的には製品別事業部制にほかならないが、例外は⑥のヨーロッパ外地域管区の設置であろう。ほかと違って、ここでは諸製品分野が地域区分に従属する形態となっている。これは、西ドイツとは陸続きで、いわば国内の延長ともいえるヨーロッパ圏と、それ以外の文字通りの海外諸国とでは事業環境を多分に異にしており、さしあたってこれをヨーロッパ圏と区

25) Rudolf Richter, a. a. O., S. 451

26) Ebenda, S. 452

別して一括して扱うのが合目的的であること、またこの時点では多国籍化の進展といっても、その主力は圧倒的にヨーロッパ圏内の諸国に対するもので、まだ文字通りのグローバルな組織編成を必要としなかったことによるといつてよい。

本社における、こうした組織編成のもとに、内外の全子会社群が主として製品分野別に統括されるとともに（集権化の側面）、それぞれのグループの構成単位は大幅に権限を委譲されて事業運営にあたることとなり（分権化の側面）、ここに国際的な視点からも弾力的な組織構造がともかくも確立されたのであった。そして、こうした組織編成の考え方を基調として、これを拡大修正するかたちで今日の BASF グループのグローバルな組織構造が形成されているとみることができる。

すなわち、すでに考察してきたように、70年代に入って対外投資が大幅に増大し、国外における子会社も再編・強化されるに至ったことから、それらを前述の「ヨーロッパ外管区」のみで統括していくことがもはや困難となり、1980年には、これをいくつかの地域に分けた、いわば世界志向の組織への改編がなされている。いま、1984年末の時点で BASF 社の組織編成＝管理体制の概要を

第7表 執行取締役とその主要担当領域

管区 (リゾ ート)	担当取締役	操業部門	地域部門	全社的部門
I	Hans Albers (会長)			法律、税務・保険 計画設定および統制
II	Hans Detzer (副会長)	肥料、作物防護剤、苛性カリ・ 塩、エネルギー・石炭	フランス	
III	Ronaldo Schmitz	石油・ガス、原材料の購買		会計、財務、会計・ 情報サービス
IV	Herbert Willersinn	ポリオレフィン・ポリビニール 塩化物、エンジニアリング・プ ラスチック	スペイン ラテンアメリカ	
V	Karl-August Wetjen	ポリウレタン合成品、発泡樹脂	ブラジル	中央エンジニアリン グ部、技術開発
VI	Erich Henkel (Wolfgang Jentsch)*	工業化成品、中間品、繊維中間 品、基礎化成品	ヨーロッパ1	
VII	Hans Joachin Witt	繊維染料および化成品、顔料お よび補助品、特殊プラスチック、 分離剤	日本、東南アジア、 オーストラリア	
VIII	Ingo Paetzke	コーティング、薬剤、栄養剤	ヨーロッパ2、ア フリカ、西アジア	
IX	Detlef Dibbern, Jürgen Strube	情報システム、繊維	北アメリカ	
X	Wolfgang Jentsch (Detlef Dibbern)*		BASF Ludwigshafen, BASF An- twerpen	人事
XI	Helmut Dörfel		ヨーロッパ3	中央研究所、アンモ ニア研究所、プラス チック研究所、色彩 研究所、新規領域

(注) 1. \* 印の取締役は1985年8月1日より担当

2. 資料：BASF, "Facts+Figures", 1985/86 ed., p. 8 f. の付表より作成。



示すと第7表のとおりである。

これによると、11のリゾートにそれぞれ責任担当の取締役を配し、そのもとで操業部門、地域部門、全社部門を組み合わせるといふ組織編成形態をとっていることが特徴的である。この表だけからはかならずしも明確ではないが、それでも BASF 社が製品別と地域部の2元的事業部制（複合事業部制）を基礎に、それと職能部門を組み合わせたグリッド状組織＝マトリックス組織の色彩を以前よりも一そう濃くしてきていることが理解されよう。

以上、BASF グループの資本と支配の集中構造と組織構造の概略を述べてきたが、そうした態勢のもとに同社とそのグループは、西ドイツ最大のドイチェバンクほかの金融機関と密接な連携を保ちつつ、他の有力トラスト体企業（西ドイツ株式法というところのコンツェルン）とともに、同国の資本主義経済を支える重要な一機構を形成しているといつてよい。<sup>27)</sup>

## 5 結語——簡単な要約と結論

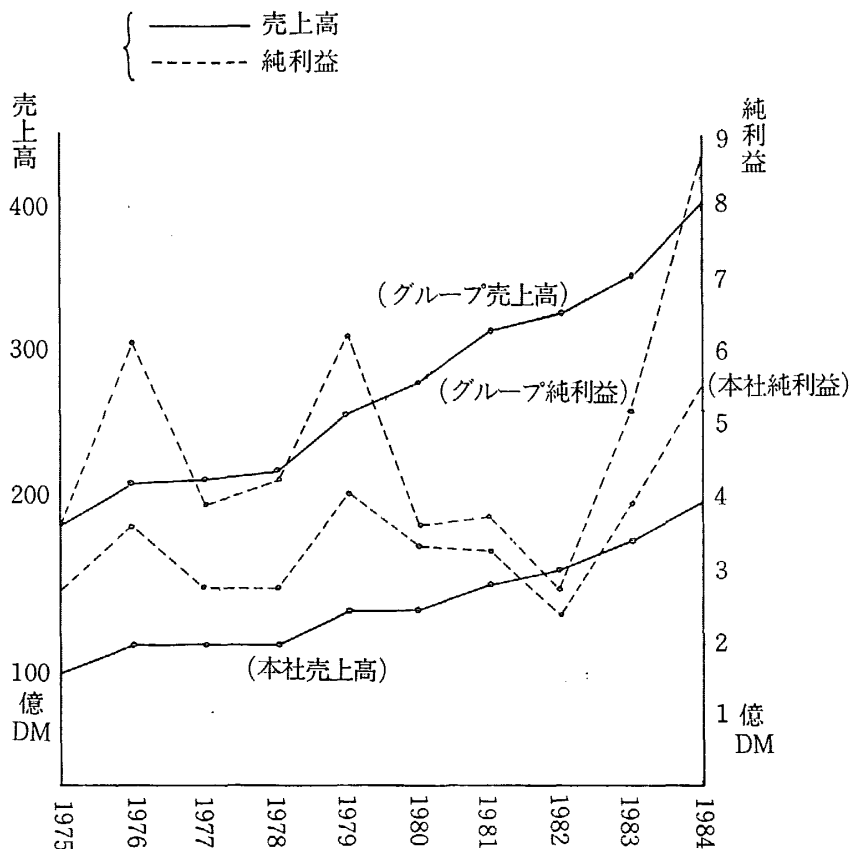
いままでの論述において、現代巨大企業の一つの典型としての BASF 社の存立形態について考察してきた。そこでは、同社が近時にかけて内外にわたる多数の子会社・孫会社等を媒介として経営の多角化と多国籍化を達成し、自らはグループの本社として半持株会社化・戦略センター化しつつ、グループ全体の維持・強化につとめていることが明らかにされた。

いま、この間の経緯を総括する意味をも含めて、BASF 株式会社とそのグループとを対比する形で最近10年間における両者の売上高と利益額の推移を示すと第5図のとおりである。この間、売上高はほぼ順調に増大し続け、本社レベルで2.36倍、またグループ・レベルで2.23倍の成長を達成している。それに比して、純利益の方は景気変動や通貨事情等を反映してかなり変動している。また、売上高の大きさに比し、純利益の方は相対的に本社の方が高く、かつまた安定的であることが図から理解されよう。参考のために、BASF グループの先述の各階層について、1984年度の売上高総利益率（売上高にたいする売上総利益の割合）をとって比較してみると、グループの中核体としての BASF 株式会社（本社）が44.3パーセントと最も高く、次いで国内グループが30.5パーセント、そしてグループ全体（世界）が20.2パーセントとなっており、いわば周辺に及ぶほど値が低くなるという収益構造となっている。

つぎに、この間の労働生産性の指標として従業員1人当たりの売上高をとって、その推移をみると、その値は本社とグループの双方とも急速に高まってきており、両者とも75年の16万DMの水準から、84年には約38万DM（本社）と35万DM（グループ）にまで増大してきている。本社の値

27) 西ドイツ巨大企業間の連累構造については、拙稿「西ドイツにおける企業間結合の構造——金融機関と非金融企業との連累関係の分析を中心として——」（『三田商学研究』第28巻第5号所収、1985年12月刊）を参照されたい。

第5図 BASF 本社と同グループの売上高と利益の推移



がやや高いとはいえ、全体としてはそれほど大きな差ではない。ただし、その内容は同じではなく、いまこの労働生産性指標を労働装備率（固定資産／従業員数）と固定資産回転率（売上高／固定資産）とに分解して比較してみると、前者については本社が11万7,000 DM、グループが7万9,000 DMで本社がかなり高く、他方後者については本社が3.25回、グループが4.42回と、グループの方がはっきりと高い値を示している（いずれも1984年度）。本社とグループとの収益力構造の相違を反映して興味深いところである。

こうした収益獲得上の差異は基本的には本社と傘下グループとの機能上の差異に依るが、それは両者の経営構造＝財務構造の相違のうちに、より端的に現われていると見てよい。第8表がそれを示したものであるが、これによると、先ず特徴的にみとめられることは、BASF 株式会社においては固定資産のウェイトが高いこと、それも「投資」（その大部分は子会社等に対する資本参加投資）のそれが際立って高いということである（ちなみに、BASF 株式会社の総資産額に占める固定資産、そのうちの投資、さらにそのうちの資本参加投資の割合をみると、それぞれ46.6パーセント、23.6パーセント、22.8パーセントであるのに対し、グループ全体のレベルではそれぞれ37.8パーセント、5.6パーセント、3.4パーセントと際立った相違を示している。なお、以上の両者の中間的階層をなす国内レベルのBASFグループの値は、それぞれ40.7パーセント、12.7パーセント、11.7パーセントで、丁度本社と世界レベルのグループとの中間にあることも、この際付言しておきたい）。このことは、とりもなおさず、BASF社がグループ全体の持株

第8表 資産構成の比較 (1984年度)

	BASF 株式会社		BASF 連結集団	
	金額 (百万DM)	構成比 (%)	金額 (百万DM)	構成比 (%)
有形固定資産	3,010	23.0	7,794	32.2
投資	3,086	23.6	1,354	5.6
(固定資産合計)	(6,096)	(46.6)	(9,148)	(37.8)
在庫品	2,166	16.6	5,550	22.9
受取債権	3,631	27.8	6,723	27.7
換金資産	1,184	9.0	2,708	11.2
(流動資産合計)	(6,981)	(53.4)	(14,981)	(61.8)
繰延資産・前払費用	—	—	102	0.4
(資産合計)	(13,077)	(100.0)	(24,231)	(100.0)

資料：Geschäftsberichte (Geschäftsjahr 1984) による。

会社としての機能を果たしていることの反映である。

以上の資産構成と関連して、負債・資本の構成についても、本社において利潤の内部留保を中心とした自己資本の比重が大で（グループ全体の自己資本比率が35.5パーセントであるのに対して、本社のそれは47.6パーセント）、この点、傘下企業が専ら現実的な事業活動を担うかたわら、その果実たる利潤の蓄積の方は出来るだけ本社に集中するという、トラスト本来の特徴を表示していて興味深い。その点、多国籍企業といっても、それは決して超国籍企業を意味するものではなく、事業活動的には世界的な広がりを見せつつも、その中心はあくまで西ドイツ本国の本社にあることが確認されよう。

ともあれ、いままでの考察において、今日の業種的ならびに地域的な事業分野の拡張に対して、BASF社が多くの子会社・関連会社を介して問題に対処し、本社は株式保有や人的連累関係等を通じて支配の維持・集中をはかりつつ、グループ全体の戦略センターとして機能しているということの概要は理解されえたであろう。

最後に、以上は単に1化学工業企業の特異なケース分析にとどまるものではなく、現代巨大企業に多かれ少なかれ共通して見られる特徴をBASF社を介して析出しようとしたものであることを強調しておきたい。所属産業部門の事情等によって、その現象形態こそ異にしているとはいえ、今日の発達した資本主義諸国に一般的にみとめられることは、資本の相対的過剰蓄積状況のもとで、企業（とりわけ大規模企業）が新たな市場機会・利潤機会をもとめて既成の業種部門の枠や国境を超え（多角化や多国籍化の側面）、さらに一部の資本は本来の生産活動から遊離して投機化し、金融市場や為替市場をさまようようになっている（いわゆる“財テク”の側面）という点である。そして、その一つの重大な帰結は「産業の空洞化」とそれに伴う経済的・社会的諸問題の形成であるといつてよい。ただし、そうした側面については、問題の重大性と深刻性に鑑みて別の機会にあらためて考察していきたいと思う。