

第二次大戦・二重の封鎖と中立国スイスの多国籍企業 —ロシュ社の組織構造と大西洋を跨ぐコミュニケーション—¹

黒澤隆文

はじめに

20世紀の前半に勃発した二度の世界大戦と、世界恐慌後の各国の近隣窮乏化策によって、「第一次グローバル化」は、終焉を迎えた。それまで世界市場の統合の重要な担い手となっていた多国籍企業も、戦争やナショナリズムによる市場の分断や、それによって増大した政治リスクによって、その存在を脅かされた。その結果、こうしたリスクに如何に有効に対応するかが、多国籍企業の運命を分かち重要な要素となった。

本稿では、こうした認識のもと、国境や封鎖線による自社組織・市場の地理的分断に直面した企業に焦点をあてる。分析対象とするのは、バーゼルに本拠を置く製薬企業、ホフマン・ラ＝ロシュ社 (F. Hoffmann-La Roche & Co., 以下では「ロシュ(社)」と略記) である。両大戦間期のみならず第二次大戦中にも欧州外の事業を著しく拡大し、「欧州の多国籍企業」から「グローバルな多国籍企業」へと発展を遂げたロシュ社は、多国籍企業に対する政治リスクや戦争のインパクトを検証する上で、格好の存在である。というのも、同社は、独仏の角逐の地アルザスに隣接する国境都市バーゼルに本拠を置き、当初から隣接のドイツ領内に主力工場を有したばかりでなく、大西洋によって遠く隔てられた米国にも急成長する事業拠点を有しており、しかも後者においては、「地政学的距離」ともいふべき障害に直面し、企業としての一体性を脅かされる事態を経験したからである。

国境経済圏のスイス多国籍企業が戦時下で直面した障害や、これが地理的近接性によって相当程度克服されていたこと、またロシュの組織構造の概略については、すでに拙稿において検討を行っている²。そこで本稿では、「二重の封鎖」(後述)による制約や、米国事業の拡大に伴う同国子会社に対する所有・支配の動揺、それに、大西洋によって隔てられたグループ会社首脳間のコミュニケーションと「知識」の問題について、検討を行う。

本稿前半部分においては、同社の組織内コミュニケーションにとって重要な要素(「二重の封鎖」と「中立」の意味、関連各行為主体の姿勢と制約要因)について、ごく概略的な整理・検討を行う。また後半部分では、第二次大戦とその直前の同社の動きを、財務担当部長・執行役であったアルフレット・フックス (Alfred Fuchs) を中心に、もっぱらその自伝³に基づいて描く。フックスは、同社のグループ構造(所有と支配)の鍵を握る存在であり、また、同社の一体性を脅かす危機に対処するために「二重の封鎖」線を越えて戦時下の大西洋を二度往復した人物でもある。

本稿は、多国籍企業の組織構造・戦略と政治リスクの関係に関する研究の一部をなすが⁴、ここでは特に、組織内における「コミュニケーション」と「知識」に焦点をあてる⁵。いうまでもなく、所有と支配は、経済・経営の双方において極めて重要な論点であるが、所有と支配の間に生じるギ

¹ 本稿は、公益財団法人野村財団社会科学研究所助成(平成22年-24年)「政治リスクと多国籍企業の組織構造・市場戦略—英蘭・スイス4大企業の比較研究」による研究成果の一部である。

² 黒澤隆文「多国籍企業・小国経済にとってのナチズムと第二次大戦」、黒澤隆文〔編訳〕・独立専門家委員会 スイス＝第二次世界大戦〔第一部原編〕『中立国スイスとナチズム—第二次大戦と歴史認識』、京都大学学術出版会、2010年、491-577頁。

³ Roche Historical Archive, Document Nr. PE.2. FUA 101483. Alfred J. Fuchs (1884-1968), *Aus meinem Berufsleben*. Band I および Band II. タイプ打ちのこの原稿について、フックスは、「1953年から書き始めた」(Band I, 405頁)と記しているが、完成稿がいつどのように第三者に公開されたのかは不明である。Roche Historical Archiveは、その後、この原稿をもとに社内限定頒布版(紙媒体およびPDF版)を作成しているが、この新版には頁の記載がない。よって本稿ではタイプ版を用いて典拠を示す。

トップの多くは、コミュニケーションと知識の要素に根ざしていると考えられる。支配ないし管理は、単に所有対象となる資産・組織に対する情報のみならず、主体的に体系化された「知識」をも必要としており、それが組織と個人の行動の基礎となる認識を形成するからである。

そこで本稿では、世界大戦という非常時に、しかも「二重の封鎖」に直面して、コミュニケーション手段とその経路が、どのような理由で選択され、いかなる役割を果たしたのか、また、軍事的・社会心理的な組織の分断に直面した多国籍企業において、組織の方向性を決定するための情報・知識・認識がどのような特徴を帯びたのか、といった問題について、検討を行う。

なお本稿は、1990年代以降、スイス内外で進展したナチス期・第二次大戦期スイス企業に関する既存研究を踏まえたものであり⁶、本稿独自の分析に関しては、主に、同社の社史、同社史料館が編纂し一部の社内関係者に頒布されたものの非公開のままとなっているフックスの手記、および、同史料館が所蔵する同時代一次資料によっている。

1. 二重の封鎖——スイスの中立とスイス多国籍企業にとっての試練——

ここでは、以下3つの問題に関し簡単な整理を行う。①第一次大戦の経験と知識、戦間期における企業側の対応、②中立国スイスにとっての「二

重の封鎖」、③両交戦陣営の非対称な資源と戦略、スイスとスイス企業に対する姿勢、および、「封鎖」をめぐる両陣営の非対称性と、被占領国・中立国企業にとってのリスク。

1.1 第一次大戦の経験と知識、戦間期の対応

同時代人の認識を問題とする本稿の視点では、その認識がどのような知識や経験によって作られたのかは、非常に重要である。第二次大戦の帰結を知る私たちの目からすると、第二次大戦時に人々が持った認識や組織の行動には、不合理に映るものが散見される。しかしそれらの多くは、当時の人々が外交的緊張や戦争の下で、第一次大戦の記憶と経験を基に判断し行動したことで説明がつく。第二次大戦時に、戦略的判断を下す要職にあった人々の多くは、第一次大戦を、若き次世代のエリートとして経験していたからである。

そこで、すでに論じたことではあるが⁷、後段の叙述の理解に必要な限りで、第一次大戦時にロシュ社が経験した危機とそれに対する対応を、簡単に振り返っておこう⁸。ロシュ社は、第一次大戦の下で、生産拠点間の分断や、各国での敵国企業接収、競合企業によるボイコット運動、さらには、バーゼルに隣接する在独主力工場長の逮捕とベルリンでの軟禁を経験した。そしてこの工場長こそ、戦後まもなくロシュ社の社長となり、1953年の死去の直前まで長期にわたり同社に君臨したエミール・バレル (Emil Barell) であった⁹。こ

⁴ Kurosawa, Takafumi and Ben Wubs, *Comparing organizational change of Swiss and (Anglo-)Dutch multinationals as a result of the two world wars*. Conference Paper for EBHA/BHSJ 2012, Paris: <http://ebha-bhsj-paris.sciencesconf.org/4341/document> を参照。大戦下の状況はたしかに「非常時」のものではあったが、経営史・経済史の中で例外的な状況として脇に置かれるべき対象ではない。総力戦という究極の形をとった大戦の記憶と政治リスク対応の必要性は、同時代人の認識の中に刻印され、戦後まもなく始まった冷戦の下で、実に1980年代半ばまで本稿に挙げた多国籍企業の組織に明確な痕跡を残し、その一部は今日でさえ残存しているからである。

⁵ 本稿の中核部分については、組織内における「知識」の問題を主題に、2012年9月12・13日にベルゲンにて開催されたワークショップ、「*Knowledge exchange in organizations: Historical comparisons of firms, intermediate and state organizations*」において、*Breaking through a double blockade: Inter-Atlantic communication of Roche, a Swiss multinational enterprise during the WWII* として報告。

⁶ 1990年代後半に政治問題化し、その後、精力的に行われるに至った第二次大戦中のスイスに関する歴史研究については、黒澤隆文〔編訳〕・独立専門家委員会 スイス＝第二次世界大戦〔第一部原編〕『中立国スイスとナチズム——第二次大戦と歴史認識』、京都大学学術出版会、2010年を参照。

⁷ 黒澤、同上、529-532頁。

⁸ 黒澤、同上。ロシュ社は、他のスイス大手化学企業と異なり、純然たる製薬企業として19世紀末に設立された企業である。ロシュ社の概要に関する叙述は、主に同社の社史による。Peyer, Hans Conrad, *Roche: Geschichte eines Unternehmens 1896-1996*, (Zweite Auflage) Editiones Roche 1996, 35頁。

⁹ Straumann, Lucas und Daniel Wildmann, *Schweizer Chemie- unternehmen im <Dritten Reich>* (Veröffentlichungen der UEK Bd. 7 / Publications de la CIE Vol.7), Chronos 2001, 186頁。

うした中で、同社は、役員構成の「中立（国）化」や、バーゼル本社生産拠点の拡充、他方での各国子会社の現地化によって¹⁰、辛くもこの危機を乗り越えた。

戦争終結後の1920年代、ロシュ社は、段階的にグループ構造の「再集権化」を進めたが、第一次大戦前の安定した世界経済秩序は再建されず、大恐慌後には、各国のナショナリズムと自国優先の経済政策によって、ロシュ社も、対応を迫られた。会社組織の分権化・現地化と、二重課税に対応するための特殊な双子の持株会社構造の導入が、その柱をなしていた。

今日、「忘れられた戦争」¹¹となっている第一次大戦は、二度目の大戦を予言する多くの要素を持っていたが、第一次大戦の経験は、国や組織によって異なっており¹²、しかも、第二次大戦は、第一次大戦の単純な再現ではなかった。第二次大戦は、第一次大戦の経験によっていわば「予見された」戦争であり、それ自体が、事態を第一次大戦とは異なるものにした。各社は、その「予見」に基づいて、リスク回避の対策を講じた。後段で述べるロシュの対応も、こうした文脈の中でおこなわれたのである。

1.2 第二次大戦での新事態——中立国スイスにとっての二重の封鎖——

欧州大陸の内陸に位置する中立国スイスにとっては、第二次大戦は、強大かつ攻撃的な隣国に完全にその領土を包囲されたという点で、第一次大戦と決定的に異なっていた¹³。第二次大戦では、塹壕戦による戦線の膠着は再現せず、1940年5月のフランス軍の呆気なく無残なまでの敗北とい

タリアの参戦とによって、大陸欧州における枢軸国——軍事の実態としてはドイツ——の覇権が確立した。これは、ナポレオン戦争期以来、すなわちスイスの中立が現代史的な意味を付与されて始めて発生した事態であった。

この、枢軸国によるスイスの包囲を、後述の「外側」の封鎖線との関係で、「内側」の封鎖とみることができるだろう。平時の自由な国境往来は困難となり、スイスの国境線が「封鎖」としての性格を帯びたのは、スイスによる防御目的での自己封鎖と、包囲する枢軸国陣営の思惑による外側からの封鎖の、双方によっていた。

まず前者についていえば、スイスはスイス内陸部に最終防衛線としての「砦」を築きつつも、ドイツの侵攻と難民・亡命者の殺到に備え、国境の管理を強めた。枢軸国勢力がスイスに侵攻した場合にはスイスの抵抗が無力であることは、フランスの敗北以降、ほとんどの同時代人にも明白であったが——この認識は、戦後意図的に忘却された——、武装と交戦国に対する自衛的抵抗は中立の国是の最も根幹的な前提であり、自己封鎖はその帰結であった。

他方、包囲する枢軸国の側にも、スイスを外側から封鎖する動機があった。枢軸国は、スイスの金融センター機能やアルプス縦貫路を維持し、また中立国としてのスイスの機能を十分に利用するため、スイスに圧力をかけ続けたのである。その手段として利用されたのが、スイスにとって死活的であったドイツからの石炭輸出に対する統制や、スイスとの間の国境管理であった¹⁴。ユダヤ人や反体制勢力の亡命を阻止し、また軍事機密の流出を阻止することも、重要な理由であった¹⁵。

¹⁰ 法的にはスイスの親会社の分工場にすぎなかった隣接ドイツ領の同社最大の製造拠点は、1916年にドイツ領に登記地を持つ独立した法人に再編された。Roche Historical Archive, Box Nr. AF.9_103182, „Anzeige Cewega“.

¹¹ Rossfeld, Roman und Tobias Straumann (Hg.), *Der Vergessene Wirtschaftskrieg: Schweizer Unternehmen in Ersten Weltkrieg*. Chronos 2008

¹² 第一次大戦時に中立宣言にもかかわらずドイツ軍による侵攻・占領を経験したベルギーと、侵攻を免れたオランダとで、被占領下の認識や行動が異なったことについては、黒澤、前掲、560-575頁参照。

¹³ スイスでは、第一次大戦は、むしろ内政面での危機を意味した。独語圏と仏・伊語圏の国内対立の先鋭化と、ゼネストによって、国民の一体性が、脅威にさらされたのである。

¹⁴ 1990年代半ば以降にスイスが直面した外交圧力と、歴史認識・歴史研究については、黒澤〔編訳〕、前掲、を参照。付記するならば、スイスの隣国リヒテンシュタインでも、スイスから飛び火する形で、第二次大戦に関する関与が問題とされ、スイスと同じく政治的中立性を持つ歴史家の委員会によって、包括的な研究が行われた。Lussy, Hanspeter und Rodrigo López, *Liechtensteinische Finanzbeziehungen zur Zeit des Nationalsozialismus. Studie im Auftrag der Unabhängigen Historikerkommission Liechtenstein Zweiter Weltkrieg*, Vaduz/Zürich 2005

¹⁵ 黒澤〔編訳〕、前掲、第一部を参照。

しかしながら、このような内外両側からの封鎖は、かならずしも、枢軸国勢力圏の中の飛び地となったスイスが外界から完全に遮断されたことを意味しなかった。実際、西部戦線での戦闘開始から3ヶ月の間こそ、ドイツ、スイスの両国は互いに国境を封鎖したが、その後は完全封鎖の措置を解除したのである。その背景には、ライン河両岸が、産業革命以来、国境を跨ぐ一つの経済圏となっていたことや、ジュネーヴ等の国境都市が、後背地を隣国に有し¹⁶、労働者の国境通勤があたりまえの光景となっていたという事情があった。こうした往来が、戦争の進展につれ次第に先細りとなり、また一般にも、スイスと周辺国の間の各種の人的接触が、交戦国である隣国にスイス人が出向く形ではなく、スイスに隣国から入国してスイスで行うという傾向が強まったのは、事実である。しかし、商用ビザの発給や、国境住民への短距離通行証は維持されており、行き来が長期にわたり完全に途絶えることはなかった。

ドイツに生産拠点や子会社を持つスイス企業の場合、ドイツ市場への依存度やその製品・サービスの軍事的な重要度によっては、これらに独拠点に対するコントロールを喪失する事例もみられた¹⁷。その場合、ドイツ当局による経営権への露骨な介入とともに、情報遮断の動きがあるというのが、通例であった。とはいえ、距離が近く地続きであるという物理的な条件が、情報と知識の共有、封鎖線で分断された組織各部間での認識の共有の面で、少なからず有利に働いたのも事実であった¹⁸。例えばロシュの場合には、ベルリン子会社の二人の幹部がバーゼル本社意向に背いて自立を図り、ドイツの支配に入った東欧圏のロシュ子会社

を掌中に収めようとしたが、この企ては、バーゼルに近接するグレンツアッハ工場に勤務するドイツ人口シュ社幹部によって、阻止されたのである¹⁹。

しかし、このスイス国境における「封鎖」は、スイスにとって唯一の封鎖ではなかった。「バトル・オブ・ブリテン」で英国が制空権を維持し、ドイツが英上陸作戦を断念すると、ドイツが覇権を握る大陸欧州は、連合国力によって外側から封鎖されたからである。対する枢軸国側も、連合国力側の反攻・上陸を警戒し、防衛線を固めた。これにより、上記のスイス国境の封鎖線を「内側」のものにとらえるならば、スイスにとって「外側」の封鎖線となる障壁が出現したことになる。スイスは二重の封鎖に囲まれることになったのである。

とはいえ、ここでもやはり「封鎖」は、完全なものではなかった。というのも、両交戦陣営は、一定量に限定してではあるが、自陣営の支配が及ばない海外とスイスの間の物財の往来を公式に認めていたからである。連合国側は、スイスへの外交的配慮から、スイス自国内消費分に限定することを条件に、一定量を封鎖の例外とする「封鎖割当」を1943年3月まで認め、食料等が大陸外からスイスに輸入された²⁰。ドイツ側にとっては、スイス向けに「限定」した措置であれ、封鎖下の欧州大陸全体の食料事情を僅かでも改善するものであり、阻止する動機を持たなかった。これと対称をなすのは、枢軸国側も、自らの支配地域を通じ外界——連合国の勢力圏——との間でスイスが行う輸出入に対して、「自由通行権証明書」(Geleitschein)を発行し、これを公式に認めていたという事実である。これらはいずれにせよ戦況

¹⁶ 黒澤隆文『近代スイス経済の形成——地域主権と高ライン地域の産業革命』京都大学学術出版会、2002年。および、尾崎麻弥子「スイス・フランス国境地域と第二次大戦」黒澤〔編訳〕、前掲所収、579-591頁。

¹⁷ 詳細については、黒澤〔編訳〕、前掲、161-256頁、および、下記2点の事例研究を参照。Ruch, Christian et al., *Geschäfte und Zwangsarbeit. Schweizer Industrieunternehmen im «Dritten Reich»*, (Veröffentlichungen der UEK Bd. 6 / Publications de la CIE Vol. 6). Chronos. 2001; Straumann L. und D. Wildmann, 前掲。

¹⁸ 黒澤〔2002〕、前掲、493-523頁。Wipf, Hans Ulrich, *Georg Fischer A.G. 1930-1945: Ein Schweizer Industrieunternehmen im Spannungsfeld Europas*, Chronos 2001

¹⁹ Peyer, H. C. 前掲、163頁。

²⁰ 程度の違いはあれこれに似た状況におかれたのは、ドイツによるノルウェー占領後のスウェーデンである。スウェーデンの場合にも、スイスと同様、交戦国両陣営から、自国の経済的な存続のための例外措置として、スカゲラク海峡の機雷敷設線を越える輸出入が一定量認められ、「ヨーテボリー交通」(The Gothenburg traffic)と称された。Fritz, Martin, "Swedish Adaptation to German Domination in the Second World War" in: Lund, Joachim (eds.) *Working for the New Order: European Business under German Domination 1939-1945*, Copenhagen Business School Press 2006; および、黒澤隆文〔編訳〕、568-571頁。

には影響せず、他方、スイスに圧力をかける手段として有効であった。

同時に、他の中立国、特に、欧州大陸内に位置するスペイン・ポルトガルの存在が、封鎖を不完全なものとしていた。このルートを経由しての物資・資金の流れを遮断することは、枢軸国に対する連合国の経済戦（Economic War）の重要な柱であり、また戦争末期には、ナチス要人の海外逃亡や資金移転を阻止するために、連合国は、「セイフハイブン作戦」（Safehaven）を遂行した²¹。枢軸国陣営では、当然ながらこれを打破し海外の資源に手を伸ばすために、様々な手を尽くした。

1.3 「封鎖」——両陣営の非対称性と、被占領国・中立国企業にとってのリスク——

以上見たように、上述の二重の封鎖は、もっぱら、両交戦陣営の軍事的必要と経済戦の産物であった。しかしその下に置かれた企業の対応を見る上で無視しえないのは、両交戦陣営の間に、動員可能な資源と世界の中での地政学的位置という点で著しい非対称性があり、それによって両陣営の多国籍企業に対する姿勢も非対称的となり、企業にとってのリスクも、これに応じて異なったという点である。

枢軸国の勢力圏をいわば外側から包囲し、地球規模の後背地を持つ連合国陣営にとっては、枢軸国を外界から遮断し経済的に枯渇させることが、その経済戦において最も有効な戦略であった。端的に表現すれば、相手の持つ資源を刈り込むことは、自らの資源を増やすことよりも遙かに重要であった。

連合国のこの戦略の最も重要な手段となったのは、英米両国の「対敵通商法」（*Trading with the Enemy Act*（英、1939年、米、1917年））であった。

この対敵通商法には、ドイツによる占領のリスクにさらされた国の企業にとって、無視しえない重要な要素があった。この対敵通商法は、第二次大戦時においては、敵国の個人や企業はもちろん、敵国の占領・影響下にあるすべての個人や組織をも標的とした²²。この措置によって、枢軸国勢力圏の下におかれた資産や組織はもちろんのこと、枢軸国支配地域の個人や企業の所有下にあるすべての資産（中立国にある在外資産や、枢軸国の支配が及ばない欧州大陸外の海外資産を含む）や企業が、「敵国」資産ないし敵対的な組織として扱われることになった。これは、すでに世界的に展開していたネスレやロシュといったスイスの多国籍企業にとって、深刻な脅威を意味した。というのも、スイスがドイツの侵攻を受け、本社が占領下におかれた場合、本社とその資産がドイツに接収される可能性のみならず、ドイツが直接手を出すことができない欧州外の中立国・連合国の勢力圏にある在外子会社資産までもが、連合国当局の側からも、法的に「適国資産」と見なされ、それにより接収や資産封鎖の対象となる可能性が予見されたからである²³。

この対敵通商法の具体的な実施手段として効果を発揮したのは、いわゆるブラックリストであった。ブラックリストもまた、中立国に本拠を置く企業にとっては、深刻な脅威であった。というのも、これは、単に敵国企業や、敵国の株主に支配される第三国の企業のみを標的に、これを接収・凍結等の対象としたばかりでなく、掲載企業と取引を継続する企業をも、敵対的な企業とみなしたからである。連鎖的に対象を広げるこの運用のために、これに掲載された企業は、商取引上、多大な打撃を受けた²⁴。多くのスイス企業にとって、これは非常に厄介かつ深刻な障害であった。とい

²¹ Lorenz-Meyer, Martin, *Safehaven: The Allied Pursuit of Nazi Assets Abroad*, Columbia 2007

²² Wubs, Ben, *International Business and National War Interests: Unilever between Reich and Empire, 1939-1945*, Routledge 2008, 80頁。

²³ このような扱いが、連合国の経済戦の目的に照らして「合理的」であったかについては、今日の視点では議論があるところであろう。しかし、ドイツに対する戦後処理の行方が不明確な時点では、可能な限り接収支配の網をかけようとの動きは、枢軸国勢力の大陸欧州への「封じ込め」と重なるものであったとも考えられる。

²⁴ イギリスは、すでに第一次大戦時に、この手法を採用していた。第二次大戦時には、イギリスは宣戦布告の2週間後に、*British Statutory Lists* と称される一覧を作成した。1940年には、カナダが、このスキームに参加した。米国は、参戦前の1941年7月には南米を対象に同様のリストを作成していたが、参戦後の1942年2月以降は、米英加の3国が互いに情報を提供しあい、統一リストを運用することになった。このリストは常時更新され、1947月には、1万5446の企業と個人を掲載していた。Wipf, H. U., 前掲、115頁。

うのも、欧州外の取引先、とくに中南米の販売代理店等の企業が、ブラックリストに掲載されたためである。

それゆえ、欧州外市場への依存度の高い企業の場合には、ドイツによる侵攻・占領時の場合には本社資産の接収の回避手段はいずれにせよ限られたため、むしろ、「外側」の封鎖線と、連合国側当局との関係が、生き残りの焦点となった。交戦両陣営の双方で自社資産に対する支配を喪失するという最悪の事態を避けるためには、海外の子会社について、実質的な支配を維持しつつも、少なくとも法的に、本社との所有支配関係を断ち切り、また実質的な支配についても可能な限りこれを秘匿する必要があった。連合国側が実際に対敵通商法を適用して被占領下に入った中立国スイス企業の海外子会社資産を接収管理するかは、予測不可能ではあった。英蘭二重国籍企業であるユニリーバ社の場合、結果的にみれば、実質的には子会社に対する支配を英国政府によって容認されたが、しかし同社の場合でさえ、こうした容認姿勢を得ることができるか否かは事前には予測できず、ダミー会社や極めて複雑な信託のスキームを用いて、オランダ本社からの海外子会社の所有権の切り離しを行っていたのである²⁵。

いずれにせよ、こうした事態のために、スイスの多国籍企業にとっては、その製品、技術、市場に関する知識よりも、自らの組織・所有構造に関する知識の方が、その存続にとって決定的に重要なものとなったのである。

他方、海外（＝大陸欧州の外部）資源から断ち切られることになった枢軸国陣営の経済戦での優先順位は、これとは大きく異なっていた。敵陣営による封鎖に楔を穿ち、海外の資源へのアクセスを可能な限り維持すること、自陣営支配地域を東方に拡大し、またそこでの資源を可能な限り有効に動員することが、いずれにせよ圧倒的な敵陣営の資源利用可能性を制約することよりも、遙かに重要な目標であったからである。敵陣営支配地や欧州内外の中立国と関係を持つ多国籍企業は、厳しい監視の下に置かれたとはいえ——収奪と絶滅の対象となったユダヤ系企業を除き——むしろ、敵陣営による封鎖に楔を穿ち、また限られた支配

地域内において資源を効率的に組織する有用な存在として扱われる傾向にあった²⁶。枢軸国側が、連合国側が重要な手段としたブラックリストに相当するものを有さなかったのは、こうした非対称性を、端的に示している。

2 第二次大戦の下でのロシュ社——大西洋を跨ぐコミュニケーション——

2.1 双子の法人構造、パナマへの持株会社の疎開と米国子会社の拡大

ロシュの場合、上述のような政治的リスクや戦時下での接収回避策の基本となったのは、1926年末から1927年にかけての再編で構築された「並行会社」(Parallelgesellschaften)と表現された双子の持株会社構造であった。この特異な企業構造は、もともとは各国子会社とこれを所有する親会社の双方に対する二重課税を回避する手段として導入されたものであった。またこれが二重課税回避の手段となりえたのは、国外で事業を行う純粋持株会社に対し極めて軽微な課税しか行わない租税体系と柔軟な会社法とが、スイスに隣接する小国リヒテンシュタインで採用されたことであった²⁷。

この双子の持株会社構造の導入後、グループの所有構造の二つの中心となったのは、バーゼルのロシュ本社と、リヒテンシュタインに登記地を持つサパック (Sapac) 社であった。ロシュの既存の株主はその持株1株に対してサパック社の株1株を割り当てられ、以後、サパック株からの配当金を受け取る権利を与えられた。しかし、定款によってサパックの株はロシュ社の株と分離できないものとされ、株主の手に手交されることなく、その全てが受託会社に預託された²⁸。これにより、ロシュとサパックとは、直接には何ら公式の所有・被所有の関係を持たず、また形式上は支配・被支配の関係も一切持たないが、しかし同一の株主を有する特殊な双子会社となった。この構造の下、ロシュ社の海外子会社は、順次、ロシュ社の所有下から、サパックの所有へと移転された²⁹。

当初は本社と在外子会社の双方に対する二重課税を回避するために導入されたこの双子の法人構造は、しかし、欧州における政治情勢の緊迫化と

²⁵ Wubs, B., 前掲、80-84頁。

²⁶ 同上、103-132頁。

迫り来る戦争の予感の中で、やがて、上述のような交戦国両陣営による接収という最悪の事態や、その他の政治的リスクを回避するためのスキームとして機能するようになる。

1938年3月、ドイツがオーストリアを併合すると、サバック社は、即座に大西洋の彼方、中米パナマへと移転された。第三帝国に隣接するリヒテンシュタインの独立は風前の灯火であり、もし併合の事態となれば、仮にサバックがドイツ政府による接収を免れたとしても、ほとんどがスイス人からなる株主への配当の送金も、ドイツの外貨管理の下で困難となることは確実であった。しかも戦争勃発となれば、連合軍陣営の支配圏にあるサバック傘下の海外子会社資産が、連合軍当局によって敵国資産として接収されることも予想された。中米のパナマが、サバックの移転先として最善の条件を有していたことについては既に拙稿で触れているので、ここでは、パナマの会社法が、リヒテンシュタイン会社法制定の数年後に、これ

を模す形で制定され、また税制も、やはりこれに酷似していたことを指摘しておくにとどめたい³⁰。

しかしながら、ロシュにとって第二次大戦時に深刻な問題となったのは、実質的には支配下におき、パナマに疎開させることに成功した純粋持株会社サバックに対する所有・支配ではなく、急拡大してバーゼル本社をしのぐ規模に成長した在米子会社の独立指向と、これを率いる子会社総支配人（副社長、後社長）エルマー・H・ボブスト（Elmer H. Bobst）の野心であった。

ここで簡単に、ロシュの米国での事業の軌跡を確認しておこう。米国には、1895年に代理店が、また1905年には子会社が設けられている。第一次大戦時の拡大路線は戦後不況の中で破綻を来したが、バーゼル本社からの援助と大幅な事業再編によって、在米子会社は辛うじて危機を乗り切った。その後の業績の回復と成長は顕著で、1921年には現地生産を本格的に開始し、また1929年には、その本拠をニューヨーク市内からマンハッ

²⁷ 第一次大戦の敗北によるハプスブルク帝国の崩壊の後、その領土には多数の新国家が成立した。ハプスブルク帝国の西部国境とスイス領に挟まれたリヒテンシュタイン公国は、1852年以降、同帝国と通貨関税同盟を結んでいたが、帝国解体に伴うオーストリア経済の著しい混乱と通貨価値の下落に巻き込まれ、深刻な経済的危機に直面した。こうした中、同国は、スイスとの公式な通貨関税同盟条約の締結に先立ち、スイスフランをその実質的な通貨として採用して、この危機の克服を図った。さらに、新生の中小国家への市場の分断と、社会主義革命の脅威に直面していた旧帝国領の企業（多国籍企業の子会社を含む）を呼び込み、また「自由な資本」の安全な受け皿となるために、国外に事業基盤をおく持株会社にとって極めて有利な税制を採用した。その後、この税制優遇は、登記目的純粋持株会社（当時の用語法で、Sitzunternehmen、あるいはDomizilunternehmen）、すなわち、リヒテンシュタイン公国内で事業会社としての業務を行わない持株会社の全てに対して適用されるに至った。

1920年、リヒテンシュタイン公国の議会（Landtag）は、「概算納税」（Pauchalisierung）、すなわち、企業との個別長期納税契約による課税制度を立法化した。上述の登記目的純粋持株会社は、その子会社からの配当利益の多寡に拘わらず、単純に払込済会社資本と公開・非公開の内部留保金のみを基準に、0.1%という極めて低い水準の税を課させるのみとなった。しかしこの「概算納税」はリヒテンシュタイン公国で考案されたものではなく、極端な分権的財政制度のためにスイス国内に出現していた租税回避地をモデルとしたものであった。スイス最大の経済的中心地チューリヒに隣接する人口わずか2万人の小規模州グラールスは、主力産業であった綿工業の衰退の中で、1908年、企業誘致のため、この概算納税制度を導入し、州財政の柱とすることに成功していたからである。

1924年、リヒテンシュタイン公国は、スイスと公式に通貨関税同盟条約を締結した。その2年後の1926年、同国は、外国の持株会社を誘致し、また資産管理業務の拠点となることを意図して、極めて柔軟な会社法（Personen- und Gesellschaftsrecht, PGR）を制定した。この立法作業を支えたのは、スイスで経験を積んだ法律家と税務の専門家であった。

今日、近隣国の公益を損なうタックス・ヘイブンであるとして、周辺大国の財務当局や世論から非難を受けているリヒテンシュタインであるが、その特異な税制・会社法は、そもそもが、帝国崩壊の危機に瀕した各国企業の必要に応え、また革命の脅威におびえる全欧の資本家に安全な逃避地を提供するという役割を期待されつつ、リヒテンシュタイン公国政府が外国企業と密接な協働を踏まえて導入したものであったのである。Merki, Christoph Maria, *Wirtschaftswunder Liechtenstein: Die rasche Modernisierung einer kleinen Volkswirtschaft im 20. Jahrhundert*, Chronos 2007, 136-150 頁。

²⁸ Roche Historical Archive, Documents Nr. FA. 8.2 102300 b.

²⁹ 本稿の後半に登場するフックスは、ロシュ本社の指示の下でサバックの「会社業務」を代行する受託人の仕事内容についても言及しているが、これについては稿を改めて検討したい。

³⁰ Von Deschwanden, Niklaus, *Das Aktienrecht von Panama*, Frankfurt a.M. / Berlin, 1961; Jerien, Elmar, 'Panama: reasons for the popularity of private interest foundations' in: *Trusts & Trustees*, (2009, Vol. 15, No. 5, pp.397-401), 398-401 頁。

タン西郊 20 km のナトレー（ニュージャージー）に移した。

米国子会社の独立志向は、まもなく破裂することになる米国の株ブームの絶頂の中で露わとなる。1929 年 6 月、米国子会社を率いるポプストは、ウォールストリートの銀行家を伴ってバーゼルのロシュ本社を訪れ、ロシュ・グループ全体の 2500 万ドルでの買収と、500 万ドルでの米子会社の買収の 2 案を提示したのである。この、唐突かつ驕慢に映った提案は、バーゼルの執行役員・取締役会には到底受け入れられるものではなく、即座に拒否回答がなされた。その 4 ヶ月後、10 月 24 日、ニューヨークで株価が崩落し、その後、世界経済が恐慌へと転落してゆく中で、この提案は立ち消えとなった。しかしポプストは、これで米国子会社の独立を断念したわけではなく、次の機会を窺った³¹。

ポプストの次の動きは、急激に米国事業が拡大し、グループ子会社の売上高の 2 割を超えてバーゼル本社のそれを凌駕した 1936 年に表面化した。ポプストは、急激に拡大する米国事業には多額の資金調達が必要であること、また米国で愛国主義的傾向が強まっており、それに対応することが必要であることを理由として、従来ロシュ社（形式上はパナマにある双子会社のサパック社）の 100 % 子会社であった米国子会社に地元資本を導入する必要があると主張したのである³²。根拠の一つが、米国の政治環境であったことから、財務諸表など、文書や電信で送られる情報のみでは、米国発のこの「情報」の信憑性を確認することはできなかった。

こうした中で、米国に赴いて事情を確認するよう社命を受けたのが、ロシュ本社の財務部長であり、社内の権力を一手に握る本社社長バレルの腹心の部下ともいべきアルフレット・フックス（1884-1958）であった³³。フックスは、米国金融街での勤務などを経た後、1926 年にロシュ社に入社し、直後からキニーネ事業を統括していた。

他の多くの産業・事業と同様、キニーネに関してもこの時期国際カルテルが存在しており、1920 年代までキニーネ事業を柱としていたロシュ社は、その中心的なメンバーであった。毎年、開催地を変えて開かれるキニーネ・カルテルに関する国際会合には、社長バレルとフックスが二人のみで出張するのが常であり、二人の間には深い信頼関係が形成されていた。

1936 年初春、フックスが、プレーメンからの船便でニューヨークに到着すると、ポプストは、豪華な接待で彼を歓迎した。ポプストはすでに、ウォールストリートの有力投資銀行の一つであるホルンブロワー・アンド・ウィークス（Hornblower & Weeks）と話を付けていた。新株発行の際の発行引受会社とする予定であるとして、フックスは、この投資銀行の幹部に引き合わされたのである。ポプストは、一部の株の現地化では十分でなく、米国子会社株の過半数を、米国で公開する必要があると主張した。フックスはこれらのポプストの主張に懐疑的であり、またバーゼル本社からの支配が脅かされると考え、資金調達のためには、議決権を伴う一般株（Stammaktien）ではなく、親会社による買戻権を付与した優先株の発行で十分なはずであると主張した。フックスは、バレル宛ての詳細な報告書を作成し³⁴、米国での子会社株の公開は、いずれにせよ米国子会社の利害と本社のその間に深い溝をつくる企画であり、ロシュ社の一体性を脅かす危険な動きであると指摘した³⁵。

現地で見聞きした米国子会社に関する情報と、フックス個人が持つ米国金融市場と自社の財務に関する体系的な「知識」に基づいたこの報告、さらには、フックスが個人的に報告したポプストの法外な報酬に関する情報は、バレルには十分説得力と信憑性があるものと認識された。ポプストの提案は却下され、グループ分裂の危機は、いったんは回避されたのである³⁶。

³¹ Peyer, H. C., 前掲, 62, 73, 109, 115, 151 頁。

³² 以下、フックスの言行に関する叙述は、上述のように Fuchs, A., *Aus Meiner Berufsleben* による。他の文書でその客観性を確認できる箇所については、別途史料を示す。

³³ Fuchs, A., *Aus Meiner Berufsleben*, Band II, 121-127 頁。

³⁴ 同上, 127 頁。

³⁵ 同上, 127-130 頁。

³⁶ 同上, 130-131 頁。

2.2 第二次大戦の勃発とロシュ社の有事対応 (1939年9月-1940年4月)

ドイツの電撃的なポーランド侵攻による第二次大戦の勃発から2週間後の1939年9月15日、ロシュ社の臨時取締役会は、ドイツ軍によるスイス侵攻に備えて、日付を特定せずに本社の移転を経営陣に認める議決を行った。全取締役の辞表が弁護士に預託され、また役員による署名を失効させる文書が作成されて、有事にはこれを登記所に提出するものとされた。これらは、スイスが侵略を受けた際に役員個人への威迫によって会社の指揮権や所有権が脅かされる事態に備えたものであった。

社長であるバレルはアメリカ合衆国への本社移転を主張したが、他の取締役はこれに反対した。米国子会社のポプストも、これに先立ちバレルに米国に避難するよう働きかけていた。結局、当座の措置として、ドイツとの国境から約120km離れたスイス西部の都市、ローザンヌへの移転を準備することが決定され、1月半後の11月3日、取締役会はこの登記地移転を議決した³⁷。この議決の際には、より深刻な事態が発生したならば、本社をパリ、ロンドンへと、またさらには最終手段としてニューヨークに移すことが議論されていた。第一次大戦の塹壕線と戦況の膠着の記憶が当時の人々の戦争観を支配しており、後に振り返ると不合理にも思えるローザンヌへの中途半端な「疎開」も、意味あるものと考えられたのである。ポーランドの独ソ両国による分割後、大戦が陸上戦のない「まやかし戦争」の局面に入ると、緊迫感が薄れる中で、この疎開準備も中断され、その後も、実際の本社業務はバーゼルで継続された³⁸。翌年4月のドイツによる北方作戦の開始までのこの半年の間に、社長バレルとフックスは、アムステルダムとブリュッセルで開催されたキニーネ・カルテルの会議に出向いている。

しかし、不安と安堵が交錯したこの時期にも、

ロシュ社は、大戦への対応を急いでいた。それまでロシュ本社の所有下にあったロシュの英国子会社の所有権を、パナマに拠点を移したサバック社に移したのである。上述のように、これは、ドイツがスイスに侵攻する事態に備えて、英国子会社をスイス本社の所有から切り離すための措置であった。この所有権の移転のために、財務部長フックスは、1940年10月、ロンドンを訪れた³⁹。英国のビザ取得は容易ではなかったが、英国総領事館は、出国日を特定したビザを発行した。彼はパリを経てブローニュから英国へと海峡を渡った。乗客は、Uボートによる攻撃に備えて、終始救命胴衣を着用するよう命じられた。ロンドンでは、所有権が直接的に移転されたことを隠蔽するために、この取引は、スイス銀行コーポレーション (Schweizerischer Bankverein, SBV / Swiss Bank Corporation SBC) と、ロシュ社がパナマに設立したペーパーカンパニーであるネイディア社 (Nadir Corporation) を介して行われた⁴⁰。

2.3 第二次大戦の第二局面——スイスの包囲と社長バレルの米国亡命 (1940年5月-)

半年後、欧州の勢力図は、極めて短期間で塗り変わった。4月9日の「ヴェーザー作戦」によるドイツ軍のデンマーク、ノルウェー両国への奇襲攻撃と両国の占領、5月10日に開始されたフランス、オランダ、ベルギー、ルクセンブルクへの独軍の侵攻作戦の成功と連合国軍のダンケルク撤退、5月14日のオランダの降伏、6月10日のイタリアによる対連合国宣戦布告、14日の独軍のパリ無血入城と翌週のフランスの降伏により、スイスは、枢軸国勢力に四方を包囲されるに至った。

スイスでも、この事態は市民の国境地帯からのパニック的な疎開を引き起こした。西部戦線での開戦直後、バレルは、本社のバーゼルからの移転を役員会に諮ったが、部下である執行役員や取締

³⁷ Fuchs, A., *Aus Meiner Berufsleben*, Band II, 159-160 頁。

³⁸ Straumann L. and D. Wildmann, 前掲, 179-180 頁。

³⁹ Fuchs, A., *Aus Meiner Berufsleben*, Band II, 161-163 頁。

⁴⁰ ネイディア社は、ロシュ首脳の手によって、ロシュの姉妹持株会社であるサバック社の所有の下に設立された。このダミー会社は、ここで述べた取引以外にも、金本位制崩壊時の外国為替環境の悪化に対処するためにやはりロンドンで行われた資産移転取引で重要な役割を果たした。フックスの自伝の叙述によれば、この取引も、痕跡を隠すために、英ミッドランド銀行の貸金庫への金塊の出し入れの形でなされた。こうした不透明な取引は、フックスにとっては、むしろ、「彼の地 (ロンドン、シティ) の金融文化の特徴をなすもの」であった。Fuchs, A., 同上, 97-106 頁。

役会の同意を得られず、ローザンヌへの疎開の動きがいったん再開されたにとどまった。しかしこの決定は、「ユダヤ系」の妻を持ち、また第一次大戦時に在独工場長の立場でドイツ官憲に逮捕され、ベルリンでの軟禁生活を余儀なくされたバルレルには、あまりに危機感に乏しい対応に思われた。米国子会社のボブストは、バルレルに頻繁に電話をかけ、バルレルに米国への亡命を勧めた。5月21日、バルレルは執行役員を改めて指名し、同日午後、取締役会の承認を得た。執行役となったのは、1930年代からその任についていたリッツ（営業担当）、フックス（財務担当）、ヴェイエル（商務担当、ユダヤ系の妻を持つドイツ人）、それに新規に任命されたヴェスト（製造・技術担当）である。その後すぐに、バルレルは家族を伴いジェノヴァに向かい、イタリア参戦の前に、アメリカへと出航したのである。

米国に到着したバルレルは、ボブストの勧めに応じて、家族や使用人ごと、ボブストの私邸にて亡命生活を開始した。バルレルは、米国子会社の本拠であるナトレーの社屋の中で、ボブストの執務室の向かいの部屋を自らの執務室とした。彼がまず取り組んだのは、南北アメリカ大陸と極東にあるロシユの子会社と、——バーゼルでの執務時と同様に——自らが直接の連絡をとることであった。それとともに、米国への事業拠点の移転も進めた。

ドイツの脅威から離れた「西」への事業基盤のシフトは、オーストリア併合に先立って戦略的な方針として定められており⁴¹、すでにこの時点で、バーゼルでの研究所の拡大計画が縮小され、その分、英米両国に予算が振り向けられていた。米国子会社での研究開発の拡充のために、バルレルが渡米した1940年と翌1941年、多数の研究職社員が、バーゼルからナトレーへの転勤を命じられた。販売活動も、また米国子会社を拠点に行われるようになった。いったんはバーゼルの執行役会の長に任ぜられたリッツもまもなく米国に呼び寄せら

れ、米国子会社に新たに設けられた海外事業部を統括した。こうして、欧州外の事業のほとんどが、ナトレーの指揮下に置かれることとなり、ロシユは、単に所有構造のみならず、その経営・管理においても、二つの中心を持つに至ったのである⁴²。

2.4 大西洋を跨いで第二次大戦中のコミュニケーション

「英国の戦い」の間、そしてその後の長い大戦の期間、前線によって隔てられた大西洋をまたぐコミュニケーションは、どのようにおこなわれたのであろうか。ロシユ社の社史室には、この時期に作成された多数の文書が残されており、その一端を垣間見ることができる。

大戦中、欧州と北米など海外との通信を担ったのは、郵便、電信、電話などのテレコミュニケーション手段の他、第三者への文書・伝言の委託や、幹部や社員の渡航による直接的な接触であった。このうち、郵便と電信による通信では、遅配や未達への備えとして、すべての通信文に通し番号が付された。すでに発信・投函済みの文書の内容に言及する際には、対象を明確にして混乱を避けるために、この通し番が付記されるのが通例であった。郵便による場合には文書は複製されたうえで別々に投函された⁴³。

自明のことではあるが、法律の文言や多数の数値情報、体系的で広範な状況報告など、情報量が大きくならざるえない通信では、緊急性を必要とする場合以外は、基本的に郵便が用いられた。電信の送受信も頻繁であったが、これらは通常、20語程度から100語程度と短く、ごく簡素な表現が用いられた。米国との通信文は基本的には英語で書かれており、略号の使用はあっても、暗号が使われることはなかった。これらは、連合側側の疑念を不用意に喚起しないための措置と考えられる⁴⁴。ロシユはたびたび英米総領事からの呼び出しを受け、連合側側からみて疑わしい内容を含む通信に

⁴¹ Peyer, H. C., 前掲、151-153頁。

⁴² 戦時下においては、パナマに登記地をおくサパックの取締役会は、ナトレーのロシユ米国子会社の社屋にておこなわれていた。Roche Historical Archive: Document Nr. PAE.2. BAE_101622_I XIII, Sapac Corporation II. Offiz. Correspondence Shareholding. Documents sent from Sapac Corporation, 20 Avenida A, Panama City to “Sirs” in c/o Dr. E. C. Barell No. 2 East 86th Street, New York 28, New York, dated October 12th 1944 and April 12th 1945.

⁴³ Peyer, H. C., 前掲、159-160頁。Roche Historical Archive, Document Nr. PE. 2. BAE 10638, a-f, Korrespondenz A. Fuchs mit Barell: 同、PE. 2. BAE 10625, 1-11

ついて、説明を求められていた。フックスは、電信の傍受・検閲に関する連合国の能力の高さに驚嘆したと書き残している⁴⁵。ロシュは、同社に対する嫌疑が、もっぱら英米の競合企業による根拠のない告発であること、ロシュ・グループが、全体として枢軸国陣営よりもむしろ連合国陣営にコミットしていることを、連合国当局に納得させることに、おおむね成功した。英米のブラックリストへの掲載を回避するためには、隠し立てしない姿勢と誠意ある対応が極めて重要であることは、ロシュ社の首脳に十分に認識されていた⁴⁶。

2.5 秘密とされたグループの所有構造と連合国の認識

ロシュ社にとって最も微妙な秘密事項であるロシュ・グループの所有構造、すなわち、双子の持株会社構造とトラスト・スキームについての情報は、大西洋を跨いで交わされた通信文の中では、断片的な情報ないし間接的な情報として見られるのみである。ロシュ社が直接・間接に設立し実際に支配している海外子会社も、常に、あたかもこれらが独立した取引先企業であるかのごとく言及されていた。パナマにロシュが設立した法律事務所イカーサ (Icaza) や、上述のネイディアは、そうした事例である。特別な関心に基づいて、散在する情報を綿密かつ体系的に分析しない限り、ロシュ社の二重構造と子会社との関係の全体像は把握が困難であったろう。また、上述のダミー会社を含むロシュ・グループ内の所有・信託のスキームの全貌は、数十年後に記された自伝や当時非公開であった社内文書によるものでなければ、把

握が困難であったと考えられる。ロシュ社とサバック社が、互いに独立しながら同一の株主を持つ双子の持株会社であり、サバック社が事実上ロシュの支配下にあることは、ロシュ社がその株主に開示した情報からして、英米両国にも、把握されていたと推測される。しかし、スイス占領に備えたスキームやダミー会社間の関係や取引については社外に文書として出ること無く、米国 FBI の関心と執拗な捜査にもかかわらず、秘匿は維持されたようである。

これは第一には、連合国の最大の関心が、ロシュ社にドイツ人株主がいるのではないかとの点に集中していたことによるだろう。この点に関しては、ドイツ人株主がほとんどいないロシュ社には、憂慮すべき秘密はなかった。第二に、スイスが結局は占領を免れ、構想されていたトラスト・スキームを全面的に発動する事態に至らなかったことも、無視しえない。また第三に、連合国側が、対敵通商法によって法的には敵陣営に立地しているか否かを公式には基準としていながら、その実際の運用では、各社が実質的に対敵協力的な企業であるか否かをより重視していたことも、要因としてあげられよう。最後に、第四点目として、米当局による安全保障やドイツ人による所有の可能性を除けば、同社への関心が、もっぱら、ロシュ米子会社による租税回避への疑念、具体的には、パナマの持株会社、サバックへの米子会社の配当金送金に対する課税可能性へと収斂していったことによるかもしれない⁴⁷。

⁴⁴ 電信料金は通信文の長短によったため、電信費用が極めて高価であった時代には、一般的にも、保秘というよりはむしろ通信コスト削減のために独自の略号が用いられた。なお、ロシュと同じく、両交戦陣営 (ドイツと英国) に生産拠点を有したスイスの鋳造品・継ぎ手製造企業、ゲオルク・フィッシャー社 (本社はスイスドイツ語圏のシャフハウゼン) でも、大戦勃発以降、在英子会社との通信文は従来のドイツ語から英語へと切り替えられている。また同社では、英国からスイス本社への書簡は、同社の本社住所宛ではなく、会社幹部の私邸宛に発送されようになった。Wipf, H. U., 前掲、496 頁。

⁴⁵ Fuchs, A., *Aus menem Berufsleben*, Band II, 307-314 頁。

⁴⁶ ロシュは、英米総領事を同社の工場に招待するなどして、ブラックリストへの掲載の回避に努めた。こうした姿勢の背景には、スルツァー社の事例があった。スルツァー社は、英米の要人との従来からの濃密な関係の効力を過信し、連合国からの要求に対して十分な対応をせず、突如としてブラックリストに掲載され、スイス財界に衝撃を与えたのである。Fuchs, A., *Aus menem Berufsleben*, Band II, 307-308 頁。黒澤 [編訳]、前掲、166 頁。

⁴⁷ 米国は、在外企業の所有下にある米子会社について、米国内での事業がグループ全体の過半を占める場合には、在米子会社の収益に課税するのみならず、親会社である在外企業に対しても、課税を及ぼそうとしていた。こうした事態に対処するために、フックスは、戦後中南米で調査旅行を行い、モンテヴィデオに拠点を設けて、サバック傘下の中南米の子会社事業を強化した。Fuchs, A., *Aus menem Berufsleben*, Band II, 326-347 頁。

2.6 大戦前・大戦中の合衆国での事業拡大と米 国ロシュ子会社の「アメリカ化」

すでに拙稿で指摘したように、第二次大戦中、ロシュの米国での事業は、めざましい拡大を遂げた。これは、「西」への事業の移転を意図的に推進したバレルの戦略と、米国での医薬品需要（ビタミンやペニシリン）の拡大の結果であった。すでに1935年の時点で、在米子会社の売上高はバーゼル本社のそれをわずかに凌駕していたが（グループ全体の売上高に占める割合は各20%弱）、大戦が勃発した1939年には、前者はグループ全体の売上高の4分の1以上を占めるに至り、パリの子会社のみならずスイス本社もグループの売上高に占める割合を低下させた1943年には、過半を占めた⁴⁸。多くの製品は開戦前から米国でも製造が開始されていたが、同年には、米国政府の要請で、ペニシリンの現地生産が大規模に開始された。大戦中には多数の研究職の社員がバーゼルから米子会社内に設けられた研究所に渡り、米国の研究拠点は、同グループ最大の規模となった⁴⁹。米子会社の従業員数も開戦後にはバーゼル本社の規模を凌駕した⁵⁰。

しかしながら、欧州での大戦の勃発、枢軸国による大陸支配と、他方での米国事業の急激な拡大は、ロシュのガバナンス構造に不安定性をもたらした。1940年の夏、米子会社執行役であるポプストが、米国に突如亡命したバレル社長の庇護者となって影響力を強め、かねてからの狙いである米子会社株のニューヨークでの上場を実現しようと動いたからである。ポプストは、愛国主義的感情が高まるアメリカ市場で外国企業であるロシ

ュが事業を拡大するためには、ロシュ米子会社への米国資本の導入が不可欠であると主張し、バレルを説き伏せた。亡命時よりポプストの私邸に家族ともども身を寄せていたバレルは、なじみのない米国の環境と、バレルの権威主義的な態度が通用しない米国当局との交渉に疲れて弱気となっており、好業績を実現しているポプストの主張をそのまま受け入れた⁵¹。

米子会社株の現地上場による米国資本導入というこの企画は、ポプストに対しすでに不信感を持っていた財務部長フックスが反対の姿勢を示したのを除き、バーゼルの残った執行役の間でもロシュ本社の取締役会でも明確な反対に遭遇することなく、進められることになった⁵²。バーゼル本社には、ウォール街での勤務経験を持つフックスを除き、この件について造詣の深い幹部はおらず、また米国内の情勢、とりわけ米国政府の姿勢や世論・顧客の認識については、客観的な判断を下すための十分な情報が得られず、明確に反対姿勢を示すための材料が無かったのである。戦時下で、将来の見通しは極めて不確実なものになっていた。ナチスの欧州大陸での覇権確立と枢軸国陣営によるスイスの囲繞の下で、スイスに残留した同社幹部の将来見通しが弱気になっていたことも、容易に推測される。

ともかくも、この米子会社上場の計画を実現するためには、バーゼルのロシュ本社と、米国ロシュの間の法的・経済的な権利義務関係を再定義する必要があった。これは極めて複雑な業務であり、バレルは、自らが全幅の信頼を置き、また同社の財務に精通した財務部長フックスの直接の関

⁴⁸ Straumann, L. und D. Wildmann, 前掲, 181 頁。

⁴⁹ 英国民は全粒粉製のパンを好まなかったため、第一次大戦時に発生した栄養失調を防ぐため、第二次大戦では白パンに対するビタミン添加を法的に義務づけた。ロシュは、この法案の成立以前から大きなリスクをかけて食品添加用のビタミン工場を英国に設け、同国での最重要の供給者となった。

⁵⁰ Peyer, H. C., 前掲, 159 頁。

⁵¹ Fuchs, A., *Aus Meiner Berufsleben*, Band II, 217-291 頁。

⁵² 米子会社の独立・米国上場の試みが、ポプストの私欲にも根ざしたものであると観たフックスの観察は、根拠のないものではなかった。第二次大戦中、ポプストはスイスの本社に通知することなく米子会社副社長（Vice president、米子会社の社長（President）は依然としてバレル）を名乗り始め、また後には、米国民のスイス企業に対する不信感を回避するという大義名分によってバレルやバーゼルの幹部の了承を取り付け、公式にも米子会社社長となった。彼が獲得した役員報酬は莫大なものであった。すでに巨額に上っていた俸給に加え、役員報酬として、米国ロシュ社の税引き前利益の5%を得る、という法外な条件であったのである。米国の参戦後、ロシュ社に対する法人税率は80%に達しており、その結果、ポプストに対する金銭的な報酬は、米国ロシュ社の株主たる持株会社やその株主に対する支払いに比して、異様なまでに巨額となっていた。フックスはこの報酬契約を解除しようバレルに進言していたが、バレルは、戦時下はよいタイミングではないとして、これを退けた。Fuchs, A., *Aus meinem Berufsleben*, Band II, 246-249 頁。

与の必要を感じた。こうした経緯で、フックスは、「二重の封鎖」線を越え、大西洋を渡るよう、業務命令を受けたのである。

2.7 開戦後初・米国参戦前のフックスの米国渡航 (1940年9月～12月)

ここでは、大戦の勃発から1年あまり経過した1940年夏のフックスの米国渡航を追ってみよう。フックスの目的は、上述の通り、米子会社の上場問題の解決であった。

ロシュの組織力をもってしても、「二重の封鎖」をくぐり抜けるこの旅は、容易なものではなかった。米国はまだ参戦前であり入国ビザの取得は、駐バーゼル米国総領事との良好な関係もあって容易であった。しかし南仏ヴィシーに拠点を移しドイツの影響下に入ったフランスや、中立国スペイン・ポルトガル両国からの通過ビザの取得は困難を極め、あらゆる手を尽くした後、ようやくこれを手にした。旅の困難が予想されたため、フックスはこれらのビザを取得した上で、スイスの連邦政務省（外務省）に、スイスのニューヨーク領事館・ワシントン大使館とベルンを結ぶ外交クーリエ（外交行囊）運搬の業務を担うことを申し入れ、受け入れられた。とはいえ、外交官旅券の交付という願いはかなわず、在米公館宛での外交クーリエ所持者であることを示す公文書を手交されたにとどまった⁵³。

旅の困難は、入管手続きに限られなかった。多国籍企業ロシュが各国に有するネットワーク（子会社・関連会社・取引先等）を最大限動員しても、渡米が実現するかは甚だ不確実であった。「二重の封鎖」のうち、通過がより困難であったのは、スイスにとっての「外側」の封鎖線、すなわち枢軸国勢力圏下に置かれた欧州大陸と連合国の海洋覇権の間に引かれたラインであり、当時、民間人にとっての唯一の抜け道は、リスボン経由のルートであった。フックスも、この経路を目指した。

1940年9月末、フックスはジュネーヴを出発した。当時フランスでは、鉄道は全面的に停止しており、ジュネーヴ＝パロセロナ間の移動では、

民間人にとっての唯一の交通手段は、両都市間を結んでスイスの企業が運行していたバス便であった。フランスでの入国では、入念な荷物検査が行われた。スペインとの国境に辿りつくと、国境は封鎖されていた。フックスが得た情報では、ポルトガルが国境を封鎖したため、ポルトガルを目指す旅行者を国内に抱え込むリスクを憂慮したスペインもまた、国境封鎖の措置をとったとのものであった。しかしこれには例外があり、スペインで在留・営業許可を持つ企業の社員には入国を認めるとされ、満席のバスの乗客のうち、6名のみが該当者であると告げられた。フックスはこれに含まれなかったが、自らもこれに該当すると主張してバスに残り、スペイン側の入国管理事務所に向きついった。残りの乗客の荷物は積み下ろされ、置き去りにされた。スペインでの入国では、スイス外務省が発行した文書が効果を発揮した⁵⁴。

スペイン入国後も、旅の苦難は続いた。バスは給油所を探しながら走り、また度重なる検問のために、旅程は異様に長引いた。パロセロナからは鉄道を利用した。マドリッドでは、ロシュ子会社の社員がフックスを出迎え、フックスはわずかな安らぎを得た。ポルトガルとの国境にたどり着くと、国境は封鎖されてはおらず、長時間におよぶ入国審査後、フックスはポルトガルに入国を許された。リスボンでは、ポルトガル支社の社員が大変な苦勞の末、ようやくホテルの一室を確保していた。リスボンは、北米に逃れるための唯一の経路であり、ヨーロッパ大陸の最果てであって、難民・亡命者・旅行者で溢れていた。実際にフックスは、オランダやバーゼルから避難したユダヤ人の知人に遭遇している⁵⁵。

フックスは、リスボンで、バレルが病床にあることを理由に旅の中止と帰国を命ずる電信を受け取った。しかし今さらリスボンから帰国することはフックスには考えられず、彼はそのまま、アゾレス諸島、バミューダ経由で空路、ニューヨークへと向かった。英領バミューダ諸島での入国審査でも、外交クーリエ携行者としての立場が効を奏した⁵⁶。

⁵³ Fuchs, A., *Aus Meiner Berufsleben*, Band II, 185-187 頁。

⁵⁴ 同上, 187-194 頁。

⁵⁵ 同上, 194-201 頁。

⁵⁶ 同上, 204-211 頁。

米国到着後も、バレルの病状は回復しておらず、フックスは彼との面会を避け、また米国子会社に顔を出すことも忌避して、数週間かけ西海岸へと米国を横断旅行しつつ、バレルの回復を待った。後に療養中のバレルに面会したフックスは、車椅子で現れたバレルの衰弱ぶりに衝撃を受けた。しかしその後しばらくして、バレルの体調は回復へと向かい、退院してボプストの私邸で「自宅」療養できる状態にまで復調した。こうした中、ニューヨーク証券取引所への米国子会社上場計画に関する幹部会合が開催される運びとなった。

バレル、ボプスト、フックスも含め5名からなる会合での討議は、ボプストの私邸で開かれ、10日を越える激論となった⁵⁷。会議の冒頭で、バレルは、米国子会社株をニューヨーク証券取引所に上場すること、発行幹事会社のホルンブローワー・アンド・ウィークスとの間で交渉が進んでいることを明らかにした。バレルは、米国子会社の上場が必要であるというボプストの主張を受け入れたばかりか、自身でこれを確信するに至っており、1年の間にバーゼルから米国に渡った他の幹部もまた、この計画を支持していた。本国スイスの取締役会も、基本的に同意の意向を示していた。

こうした中、絶対反対の立場をとるフックスは、孤立無援のまま反対論を展開する立場となった。米国子会社を率いるボプストは、ヨーロッパが致命的な混乱の中にあり、その政治的・経済的・金融的危機がいかに深刻であるかを、繰り返し、また雄弁にまくし立てた。ロシュの幹部も株主も、この危機に際して、米国人がロシュ・グループの大部分を救いだす提案に、むしろ感謝すべき状況にあるというのが、ボプストの主張であった。この恩恵に報いるためにも、ロシュはアメリカの公衆に、ロシュの利益に与るチャンスを与えるべきであり、米国での子会社上場は、そのための最善の策である、というのである。

フックスにとって、ボプストの主張と見方は全く受け入れられないものであった。フックスは、上場がグループの構造を根底から変えることを憂慮していたし、米国が戦争と無縁の安全圏であるとの主張にも、与し得なかった。そればかりでなく、フックスは、計画で示された上場時の新株発

行価格の妥当性にも疑念を抱いていた。この疑念は、将来が極めて不確実であるという事実のみならず、ヨーロッパからの「疎開」の過程で、バーゼル本社から事実上無償で米国に移転された人的資源や知的財産の価値が、正しく反映されていないとの見方に基づいていた。フックスにとっては、この上場は、既存の株主にとって法外に不利な形で米国に資産を移転する動きであると思われたのである。

問題はそれだけにとどまらなかった。ナトレー（米国子会社本拠地）と、西半球および極東のグループ会社・支店との関係も、論争の焦点であった。ナトレーが、ブエノスアイレス、リオデジャネイロ、モンリオールのグループ会社に対し技術指導と半製品の供給をすでに開始しており、それに対する対価を受け取っていることをボプストは明らかにし、さらに、これらの点からして、これら3社の株を米子会社が所有することもまた自然であると主張した。

フックスはこの発言に愕然とした⁵⁸。ボプストが、バレルの病気に付け入り、その同意を後ろ盾に、バーゼルに残留した親会社の首脳に全く無断でこの動きを進め、既成事実化していたことは、フックスにとって大きな衝撃であった。というのも、バーゼルのグループ本社でさえ、在外子会社に対する所有上の関係と、これらに対する知的財産の有償供与、商品供給という商取引的關係を、可能な限り分離しようと努めてきたからである。上述の双子の持株会社、サパックは、まさしくこうした分離を目的に設けられていた。ところが米国子会社は、政治リスクの最小化のためにバーゼル本社が細心の注意を払って引いた一線をいとも簡単に踏み越え、あろうことか、直接の所有関係にまで拡張しようとしていた。フックスの考えでは、もしも、米国ロシュ社がパナマのサパック社と同じく、在外子会社の株を持つ持株会社となるならば——サパックの場合には純粋持株会社であり米国ロシュ社の場合には事業持株会社となるが——、これはグループ構造の、危険かつ根底的な変更を意味する。しかも、急拡大を遂げつつあるこれら3子会社の所有権の移転を伴うグループ構造の変更は、提案された米国子会社株の新規発行

⁵⁷ Fuchs, A., *Aus Meiner Berufsleben*, Band II, 217-223 頁。

⁵⁸ 同上, 223-227 頁。

価格の算定には反映されておらず、既存の株主の利益に反している。南北アメリカ大陸の子会社株を米国ロシュの所有下に移す決定は、上場後に行ってもなんら支障ないものであり、また上場後であれば、状況に応じてこれを取りやめることもできる。それに対し、これを目論見書に記載してしまい、それを目当てに新しい株主がこの「割安」の新株を購入するのであれば、撤回は困難である。

10日間の議論の末、カナダ・南米の子会社に対する米国ロシュ社の持株比率を51%にするというバレルの妥協案をもフックスが拒絶すると、議論は暗礁に乗り上げた。ポプストは再び、米国の旗の下に庇護を求める難民の話の始めたが、フックスはそれを遮り、以下のように述べた。「あなたは、アメリカではこれから何も変わらず、スイスの方では今後も経済や財務の困難が続くと、頭から信じ込んでいるようですね。しかしあなたは、まったく違う状況、例えば、アメリカが戦争に全面的に巻き込まれ、税金も引き上げられて、あらゆる計算の根拠が覆るかもしれないと考えたことはありますか。もしそういうことがあった場合には、あなたは責任がとれるのですか」。この言葉に対する反論が無いまま、議論は打ち切られた⁵⁹。

フックスの敗北は、翌日バレルが示したバーゼル本社の取締役会の電信案で明らかになった。新株発行の条件には変更がなく、また南米子会社への販売権を解約可能条項とすることやサバックによる所有を維持するという主張には合意が得られず、南米への供給権を、妥当なロイヤリティを対価とし、これら南米子会社株の51%とともに解約条項無しで米国ロシュに移譲する案が、電信文の原案として示されたのである。フックスはもはや抵抗を断念し、バーゼルの取締役会がフックスの反対論に顧慮を払うことに一縷の望みをつなぎつつ、これに署名した。フックスは、その後数週間、この原案に沿った形で発行準備を進め、米国を船便にて後にし、リスボンへと向かった。経由地のバミュエダでは、米国ロシュの上場関連文書

も含め、すべての手荷物が検閲の対象となった。リスボンからバーゼルへの帰路もまた、苦難の多い旅であった⁶⁰。

2.8 深夜の国際電話と急展開（1941年春）

奇妙にも、フックスのバーゼルへの帰国後、上場計画については情報が入らなかった。目論見書は印刷されたが、バーゼル本社には送付されなかったのである。バーゼルの銀行に勤務する友人経由でこれ入手したフックスは、その内容に愕然とした。上述の、税引き前利益の5%という法外な報酬を年俸としてポプストに確約する条項が、そこに盛り込まれていたからである。そればかりでなく、ポプストの役員雇用契約は、もはやそれまでの1年単位の更新に基づくものではなく、5年にわたりその地位が保証される内容となっていた。中立国スイスへの疑念から距離を置き、米国民の納得を得て上場の計画を成功させるためには、米国籍を持つ社長が安定した立場を保証されることが必須条件、とのポプストによる主張を、バレルは受け入れてしまったのである⁶¹。

しかし、ロシュ・グループの帰趨を決めるこの対立は、これで決着したわけではなかった。1941年の春、上場準備の最後の段階に入ったある深夜、フックスの自宅の電話はバレルからの国際電話で突然鳴り響き、二人の間で長時間の会話がなされた⁶²。これは異例であった。ロシュの場合、国際電話は、予告のうえでなされるのが通例であったし、バレルはコスト意識が極めて強かったからである。

この電話で、バレルは、窮地にあって決断しかねていることを率直に述べ、フックスの意見を求めた。これは、権威主義的で、部下に対しておよそ弱みを見せなかったバレルにしては極めて珍しいことであり、フックスには驚きであった。バレルの苦悶の種は、証券取引委員会（SEC）からの要求であった。上場認可にあたっての同委員会による聴聞に際して、バレルは、ロシュ・グループの構造に関する全情報の開示を要求されていたのである⁶³。しかもバレルは、その情報について、

⁵⁹ Fuchs, A., *Aus Meiner Berufsleben*, Band II, 227-230 頁。

⁶⁰ 同上, 230-242 頁。

⁶¹ 同上, 246-249 頁。

⁶² 同上, 249-255 頁。日付は特定されていない。

ロシュの社長の立場ではなく、個人としてこれについて責任を負うことを求められていた。バレルはこれに不安を感じていることを告白した。またこの時バレルは、ようやくにして、米国人同僚——明らかにポポストを指す——が、ロシュ・グループの利害よりも、自己の個人的な利益を優先していると感じるようになっていた。

フックスは、この千載一遇のチャンスを逃さなかった。彼は、戦争は始まったばかりであり、今後何が起るかは、誰にも予想がつかないことを強調した。スイスに対するナチス・ドイツによる侵攻・占領や、米国が参戦するといった事態を想定すると、そうした個人保証は、非常に高いリスクを意味するだろう。端的にいえば、フックスは、米国に逃れ、米国人の部下の「庇護」の下にあり、米国市場の動向と米国発の情報に圧倒的に囲まれているバレルに対して、スイスの側からの見方を縷々と説明したのである。バレルは、フックスの議論に理があることを認め、これも極めて異例なことであるが、フックスの助言に対して謝意を表し、電話を切った。

この深夜の国際電話の直後、激しい議論を経て入念に準備された米国子会社上場計画は、突如として撤回されたのである。

米国子会社のニューヨーク証券取引所への上場を巡るこのエピソードは、2人の通話者が時間を共有しつつリアルタイムで応答を行い、声音や語調などのニュアンスと感情の排除が困難なコミュニケーションを実現する、電話という通信手段の持つ力を象徴的に示すものであろう。この、たった一度の長時間にわたる国際通話が重要な一打となって、結果的に、ロシュ・グループの一体性が、——その法人構造や管理組織の二重化にもかかわらず——維持されることになったのである。

2.9 財務担当執行役フックスの二回目の渡米 (1942年6月～9月)

戦時下でなされた財務部長フックスの二度目の

渡米は、日米開戦による米国の参戦という新事態の下でなされたものである⁶⁴。バレルは、時間的な制約・遅延がなく、また傍受・検閲の危険から自由な直接の会話の場を、その長年の腹心の部下であるフックスとの間で持つことによって、新しい地政学的・経済的情勢と、それに対する組織としての対処方法、また組織内の状況について、忌憚のない意見交換を行い、今後の中長期の対応方針の基礎固めをしようとしたのである。

とはいえ、米国が「中立」——武器貸与法の施行(1941年3月)後はむしろ非参戦——を放棄したこの時期においては、単に事業目的で米国への入国ビザを取得するのは極めて困難となっていた。バレルは当初、両者がキューバの首都ハバナで落ち合い、家族休暇を楽しみながら意見交換を行う案を持ち出した。フックスは、スイス駐在キューバ大使への賄賂やスイス外務省への支援の要請などによってキューバ入国ビザを取得したが、バレルの側が、キューバへの出国後に米国に再入国するビザを米当局から得ることができず、この方法は断念された。

しかしバレルは諦めなかった。上述の案の断念から1月もたたぬうちに、状況は切迫しており、なんとしてでも渡米するようとの指示が、フックスに届いた。フックスは、ロシュ社や彼自身が内外に持つあらゆる資源を動員し、米国渡航の道を開いた。フックスは、駐バーゼル米国領事と家族ぐるみの交友関係を持っており、同領事も本国から了解を得るべく尽力する旨を約束したが、その効果は定かではなかった。しかし、スイス政府に働きかけを行ううち、フックスに幸運が訪れた。当時、スイス銀行家協会(*Schweizerische Bankiervereinigung*)は、バミューダの英当局に接收された有価証券その他の資産に関して、スイス政府に外交的介入を求めているところであった。バミューダには、大西洋海域に関する英国の検閲拠点がおかれ、またこの機関は、同海域での戦時拿捕・接収品に関する司法権をも有していた。フ

⁶³ 証券取引委員会(SEC)には、関心を持つべき十分な理由があった。ロシュの株主の中に枢軸国陣営の所有者がいれば、当該の株所有権は接収され、またロシュ自体も、敵国資産とされるリスクが増す。こうした事態がおければ、その子会社株を取得する者にとっても不利益となる可能性が考えられるからである。そのため、安全保障当局のみならず、SECもまた、少数株主保護といった一般的・経済的な組織関心を越えて、ロシュの所有構造に関心を持つ動機があったのである。

⁶⁴ Fuchs, A., *Aus Meiner Berufsleben*, Band II, 255-260 頁。

ックスは、スイス政府とスイス銀行家協会に、この件に関する交渉を任せてほしいと申し出た。この交渉のためには、ニューヨークの米国当局との折衝が不可欠であり、これを目的に掲げて、米国への入国ビザを取得することを狙ったのである。この提案はスイスの両当事者に受け入れられ、フックスは、スイス政府発行の外交官旅券を交付された。またこれに基づき、米国からは入国ビザを、またすべての通過国からトランジット・ビザの交付を受けた⁶⁵。

1942年6月6日、フックスは、駐バーゼル米国総領事の居所となっていたバーゼルの名門ホテル、「ドライ・ケーニヒ」の一室で、シャンパンのグラスを傾けていた。米国総領事が、彼のために送別の宴を開いたのである。総領事は、旅の無事を期する言葉とともに、自らの娘に宛てた未封緘の私信をフックスに手渡し、米国当局者の尾行に注意して、尋問を受けた場合につじつまが合わない説明をしなければならないような行動は控えるようにとフックスに助言した。

封鎖線によって隔てられた大西洋の両岸を結ぶ「使者」としての役割は、これに限られなかった。フックスは、出発まもなく、レマン湖畔のヴヴェイにあるネスレの本社に立ち寄った。そこでフックスは、ロシュのバレルと同様に、しかしより計画的・組織的にニューヨーク近郊（スタムフォード、コネチカット）に居所を移した同社社長のエドワード・ミュラーへの伝言を預かったのである⁶⁶。

戦時下で二度目、米国参戦後は初となるこの渡航も、容易なものではなく、数週間を要した。フックスは、ジュネーヴからスペイン国境を越えてマドリッドまで鉄道を用い、そこから空路でリスボンへと向かった。リスボンからの出発便では、航空会社から、フックスの名が米国のブラックリストに載っているとの理由で、発券をいったんは

拒否された。フックスはスイス公館と連絡をとり、リストにある人物が、同姓同名の別人であることをなんとか証明して、無事、アブレス、バミューダを経由する貨客機への搭乗を果たした。バミューダ到着時には当局者から別室に呼ばれ尋問を受け、調書が作成されたが、旅の継続には支障はなかった。後になって、フックスは、バレルが手を回し、フックスの米国入国を阻止しようと画策していたことを知った。前回も繰り返されたボプストとフックスの対立は、この訪米においても続いており、フックスのニューヨーク到着以前に、米国籍と米国人脈を動員してボプストが仕掛けた前哨戦が始まっていたのである⁶⁷。

ニューヨークでは、フックスは、バレルとともに多くの時間を過ごした。バレルとボプストの関係は、米国子会社上場計画の撤回以降、冷却化しており、バレルはボプスト私邸を引き払い、セントラルパークを望む高級アパートに移り住んでいた。

バレルとの意見交換の合間に、フックスはウォール街の法律事務所を数軒訪ねて、ボプストの役員雇用契約の解約の可能性を探ったが、フックスが予想していたとおり、これは無駄な努力であった。ボプストとの対立を公然化させることは、いづれにせよ戦時下の米国の雰囲気の中では得策とはいえなかった。そこでフックスは、戦時下で、役員年俸に対する所得税もまた高税率に引き上げられていることに目をつけ、ボプストとの役員報酬契約を、より少額であるがより長期にわたり、税率を考慮するとボプスト本人にとって手取り総額がより大きくなる「顧問」契約に切り替える案を編みだした。バレルとの関係冷却下で、契約更新の道がないことを知っていたボプストは、この提案を受け入れ、米国子会社社長から「顧問」へと退いた⁶⁸。この、やはり巨額となる長期顧問料

⁶⁵ Fuchs, A., *Aus Meiner Berufsleben*, Band II, 258-259 頁。

⁶⁶ ネスレは、ロシュと極めてよく似た双子の持株会社からなる法人構造をもち、組織管理に関しても、ロシュと同様に、スイスのヨーロッパ本社と、米国の事実上の世界本社とに、二重化していた。二重の法人構造については、ネスレがロシュを模倣した可能性が高い。またロシュとネスレとは、ビタミン添加食品の開発・製造販売で提携関係にあった。これらについては、黒澤 [2010]、527-560 頁。

⁶⁷ Fuchs, A., *Aus Meiner Berufsleben*, Band II, 261-272 頁。このネスレ社長への「伝言」には後日譚がある。フックスはその本来の任務の合間に約束どおり米国でネスレ社長ミュラーを訪れたが、フックスが米当局に尾行されていると考えていたミュラーは、米当局のいらざる嫌疑を招くものとして、歓迎の風をみせなかった。いづれにせよ、このエピソードは、「中立国」スイスの企業が、業界を越えたネットワークを戦時の困難を克服するために活用したこととともに、今や連合国陣営の柱となった米国において、いかなる目線の下に置かれていたかを示すものといえよう。

の支払いによってポプストを解任したロシュは、以前から生じていた米国課税当局との係争にその後しばらくの間、悩まされることになるが、いずれにせよ、この人事によって同社は、グループの分裂のリスクを取り除いたのである。

フックスは、ニューヨーク在住のスイスの財界人や外交官など政府関係者と濃密な交流関係を持った。スイス銀行家協会とスイス政府から委託された任務をニューヨークと帰路のパミュエダでの滞在中に果たした後、彼は1942年9月にバーゼルに帰国している。

おわりに

戦争やその他の政治リスクが、多国籍企業の組織に対して及ぼしたインパクトについては冒頭に述べたので、ここでは、戦時下の「二重の封鎖」のもとでのコミュニケーションについて、簡単にロシュ社の事例の持つ含意を整理しておこう。

第一に、当時の状況では、政治的・軍事的事象は、経済的事象に比して不確実性が極めて高く、組織にとってより根底的なリスク要因として認識されており、これが組織の生存戦略を規定していた。

第二に、「二重の封鎖」にも関わらず、これによって分断されたロシュの拠点間では、相当濃密なコミュニケーションが実現していた。しかし各種の遠隔通信手段は、当然ながら固有の利点と欠点を有していた。電信は、送達に要する時間はわずかであったが、伝えうる情報量が限られ、また微妙なニュアンスを伝えるには適さなかった。込み入った情報や各種のレポート、証書類は郵便によって送られたが、当然ながらこれは伝送に時間を要し、しかも戦時下では遅配や不達が頻繁にあり、信頼性に乏しかった。電信も郵便も、両陣営による傍受・検閲の対象となった。それに対し、電話は高コストであったが即時的な対話が可能であり、それによって微妙なニュアンスを伝えることができた。電話もまた、経由地での傍受を想定しなければならなかったが、その危険は相対的には低く——スイスドイツ語での会話であればとりわけ——記録としての再現性が低く、比較的安全な手段として用いられた。こうした点には、常識

から推論される以上の要素はみられないといってもよい。しかしここでは、ロシュの場合に、自社の組織に関する最も重要な意思決定において、電話による意思疎通が極めて重要な役割を果たしたことを、強調することができるだろう。

第三に、とはいえ、遠隔通信手段は、組織の生存戦略に不可欠な情報・知識の共有という点ではそれのみでは十分なものではなく、在米子会社に対する所有は、本社の社長や複数の幹部が渡米したにもかかわらず——むしろそれに促進される面もあって——空洞化し、支配・管理は危機に陥った。こうした中、結局は、「その場に身を置き」つつ、タイムラグや情報の非対称性の少ない形で行われる顔を合わせての交渉が、重要な役割を果たした。

第四に、地理的に分断された組織内各拠点間の認識・戦略の相違は、組織・個人間の利害対立に起因するのみならず、情報・知識の非対称性にも起因しており、しかもこれらの非対称性は、過去の経験に起因する「認識の非対称性」、さらには、自社や政治情勢に関する「あるべき未来」「望ましい未来像」の相違によっても増幅されていた。

⁶⁸ ポプストは、後にワーナー・ランバート社へと移り、同社を世界的な製薬企業へと発展させた。Peyer, H.C., 前掲、162頁。