

# 企業集団研究方法序説

坂本 恒夫（明治大学）

## 目次

1. 研究の意義——大きな経済力と企業・経営の国際化——
2. 研究の対象——六大集団とそれらの大企業グループ——
3. 研究の視点——組織的な社会的人間関係と系統的な資本蓄積システム——
4. 研究の方法——相互取引と一方的取引——
5. 構造分析——経営者支配批判と都市銀行支配——
6. 機能分析——取引先法人株主と成長・シェア指向——
7. 現状分析——BISの自己資本比率規制と経営行動指向の変化——
8. 研究の課題——企業のあるべき姿とはどのようなものか——

## 1. 研究の意義——大きな経済力と企業・経営の国際化——

われわれ経営学を学ぶ者にとっての企業集団研究の意義とは何かという素朴な問い掛けからスタートしてみよう。

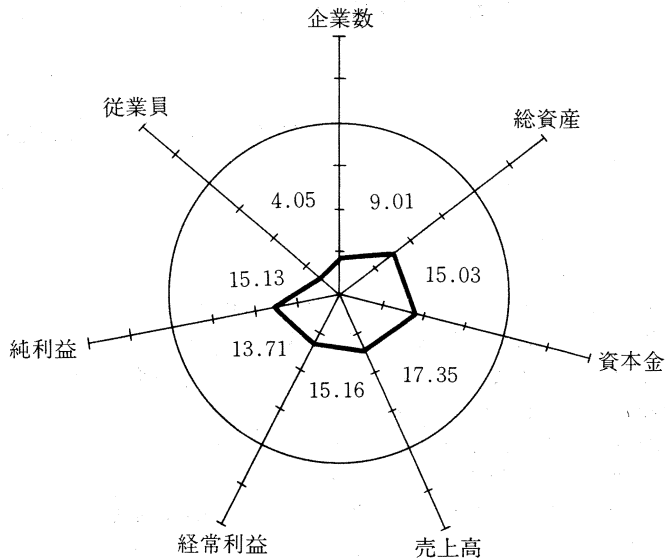
まず言えることは、企業集団というものが、われわれの経済生活におおきな影響力を持っているからである。企業集団の概念については後述するとして、三井、三菱、住友、芙蓉、三和、一勧と呼ばれる六大企業集団の社長会構成諸企業188社（全上場会社2,086社の9.01%）に限定してみても、1990年度の総資産で15.03%、資本金で17.35%、売上高で15.16%、経常利益で13.71%、純利益で15.13%を占めており、圧倒的な経済力を有しているからである<sup>1)</sup>。ただ従業員数では4.05%にしかすぎず、これら六大企業集団は比較的少ない従業員で大きな経済力を手中にしているといえることができる（図1参照）。

企業集団研究の必要性の第2の理由は、最近における日本企業・経営の国際化にある。日本の企業が欧米をはじめとして異なった企業・経営風土が存在する海外諸国でビジネス活動を展開すると、これまで当然であった経営習慣が必ずしも容易に受け入れられるものではないため、日本企業の経営のあり方を検討してみる必要性にせまられるのである。日本のビジネス慣行の背景を見ていると企業集団という企業間組織にその要因を発するものが多く、いわゆる「日本

---

1) 六大企業集団の規模と業績の推移については、『企業系列総覧』東洋経済新報社、各年版を参照せよ。

図1 六大企業集団の規模と業績



(資料) 東洋経済新報社『企業系列総覧』より作成。

型経営システム」と呼ばれるもののほとんどが企業集団と無縁ではないのである。したがって日本企業の国際化が進展すればするほど企業集団研究の必要性は高まると思われる。

日本企業の国際化と関連してさらに指摘すべきことは、アジア諸国をはじめとする旧社会主義諸国、あるいは欧米の一部の企業も含めて見られることであるが、第2次世界大戦後の日本企業の驚異的な発展もあって、「日本的経営システム」に対する学習熱の高まりである。「日本的経営システム」が学ぶに値するものかどうかも含めて、それと深い関係にある企業集団への本格的研究が日本の内外で求められているのである。

企業集団が社会的に大きく注目されるようになったのは、周知のように日米経済構造協議からであったと考えられる。日本の市場構造は閉鎖的というアメリカ側からの指摘は、日本の経済政策、経営政策に大きなインパクトを与えた。当初はその閉鎖性を否定していた日本政府および日本企業も損失補填や談合による度重なる不祥事に閉鎖的性格を認めざるをえなくなった。また日米の貿易収支における日本側の黒字基調はアメリカをして、日本の経済経営、そして市場における閉鎖性に対する批判をより強く、より具体的にしており、日米の経済的緊張関係の火種になっているのである。こうしたことから企業集団はますます注目されるものになっていると言えよう。

企業集団研究の必要性の第3の理由は、経営学研究の日本におけるこれまでの経緯と現状についてからである。現在では経営学研究にたずさわるほとんどの人々が、直接・間接に企業集団に関心をもって研究しているが、十数年前までは必ずしもそうではなかった。とくにアメリカ

カを中心とした研究から経営学の分野に踏み込んだ人々は経営合理性を求めた機能論的分析に比重をおいていたから、企業集団研究のような構造的分析が中心になるような分野には関心がなかったといえることができる。したがって十数年前までの企業集団研究は、マルクス経済学者<sup>2)</sup>、批判経営学者<sup>3)</sup>、あるいは社会的な経済・経営問題に関心の深い近代経済学者<sup>4)</sup>が担っていたと言えよう。しかし、日本企業・経営の国際化が進展し、日米経済構造協議もあって企業集団が国際的にも国内的にも注目を浴びてくると、アメリカ経営学に基盤をおく研究者も企業集団研究に関心を示しはじめ大きな成果をあげる人も出てきた<sup>5)</sup>。そして従来から研究を続けていたマルクス経済学者も、アメリカ経営学に基盤を置く研究者の成果に刺激されて、ますます企業集団研究は盛んになっていったとすることができる。こうして今日では、企業集団研究は経営学研究の中心的地位を占めるようになり、経営学を学ぶものにとっては不可欠の研究分野になったのである。

しかし、企業集団研究のこうした経緯は、その後の研究方法にも大きな影響を与えている。アメリカ経営学に基盤をおく研究者は、企業集団の研究においても機能分析を重視し構造分析を軽視する傾向が強い。逆にマルクス経済学者や批判経営学者達は構造分析を重視して機能分析を軽視することが多いのである。このように一方に視点が偏ると企業集団の本質的分析は不可能であり、両面から実態にせまるのが必要だと言えよう。

いずれにしても、企業集団研究は経営学研究のいまや中核であり、その構造や機能を理解することはきわめて重要な作業ということが出来る。

以上から明らかなように、企業集団の影響力・経済力からいっても、また日本企業・経営の国際化という実態の動きからいっても、そして最近の経営学研究の学界動向からいっても、企業集団研究はわれわれにとってきわめて意義深いものだといえることができる。

## 2. 研究の対象——六大集団とそれらの大企業グループ

企業集団研究がきわめて意義深いものだとしても、それではその企業集団がどのようなもので、どのような範囲まで含めるかとなると、必ずしも統一的な見解が存在しているわけではない。

ある論者は<sup>6)</sup>前述した六大企業集団のみを企業集団と規定して、そのみを研究対象にしている。また六大企業集団だけにとどまらず巨大企業の子会社・関連会社を含めたいわゆる企業

---

2) 柴垣和夫稿「金融資本の再建とその構造」『日本の構造』有斐閣、1961年参照。

3) 三戸公他著『大企業における所有と支配』未来社、1973年参照。

4) 宮崎義一著『戦後日本の経済機構』新評論、1966年参照。

5) 加護野忠男他著『日米企業の経営比較』日本経済新聞社、1982年参照。

6) 前掲、柴垣稿「金融資本の再建とその構造」参照。

グループも含めて研究対象とする論者<sup>7)</sup>もいる。さらに六大企業集団の存在を無視ないし軽視して企業グループのみを対象とする研究者<sup>8)</sup>もいる。さらに少数者ではあるが、企業団地や石油化学コンビナートをも含めて企業集団と規定する人<sup>9)</sup>もいる。概念規定において重要なことは、どこまでその範疇に含めるとその研究が内容豊かで奥行きがあるものになるのかということである。企業集団研究の理論化においては無駄な要素を省いていかななくてはならないが、分析の対象としては出来るだけ範囲を拡大しておくことが必要である。なぜなら、それだけ豊富で深みのある分析が可能になるからである。とはいっても無原則にその範囲を拡げてしまうと、企業集団の実体がぼやけてしまうことは言うまでもない。

企業集団の概念規定で前提となるものは、企業集団が突然にあるいは自然発生的に生成したのではなく、第2次世界大戦前の財閥を基礎にそれが戦後生まれ変わって誕生したという認識である。

財閥は、明治維新以降、殖産興業政策と政府の手厚い保護の下に成長したが、昭和の初期には、三井、岩崎、住友などの財閥家族がほぼ完全所有した持株会社によってピラミッド的に支配されていた。敗戦によって、持株会社は完全に解体され、一部の大企業も分割されたりした。しかし朝鮮戦争にともなうアメリカの反共政策の強化によって財閥解体は途中で挫折し、多くの部分は温存されそして分割された企業も復活した。ただ持株会社のみは「独占禁止法」の導入もあってもとに戻ることにはなかった。

財閥家族および持株会社なき組織は、一定期間、海図なき航海の様相を示していた。時には、投機師に株式を買い占められ、財閥系名門会社も地に落ちたと表された事態にもなった<sup>10)</sup>。こうした混乱の中で、持株会社なき財閥組織を次第に再編成していったのが、戦前の財閥で機関銀行として機能していた都市銀行である。都市銀行は同じ財閥の主要企業の株式を一方的に所有したり、融資を集中したり（系列融資のはじまり）、あるいは役員を一方的に派遣して、海図なき航海の財閥企業群を企業集団に再構築していったのである。また社長会も構成して、主要な人事や投資プロジェクトについて話し合ったりした。したがって、株式の持合いや役員の相互派遣、共同出資会社などという六大企業集団の主要指標が見られるようになるのは、敗戦後から10年ほど経過してからである。

このような歴史的経過をふまえると、企業集団という概念規定はまず都市銀行を中核とする財閥系企業集団ということになる。そしてこの企業集団は戦後の日本経済の復興・成長の過程で、社長会の開催、株式の持合い、系列融資、役員の相互派遣、共同出資会社の設立、有機的な産業配置、リスク・シェアリング<sup>11)</sup>などの特徴を有する企業結合組織に生成・発展していっ

7) 奥村宏著『日本の六大企業集団』ダイヤモンド社、1976年参照。

8) 今井賢一著『企業グループ』『日本の企業』東京大学出版会、1989年参照。

9) 山田一郎著『企業集団経営論』丸善、1971年参照。

10) 1952年の投機師・藤鋼又二郎による三菱系会社・陽和不動産の株買占めがそれである。

11) 企業集団のリスク・シェアリング機能については、中谷巖稿「企業集団の分析」『経営分析ハンドブッ

たのである。

ところでこの企業集団を構成する都市銀行、総合商社、巨大メーカーは多くの子会社、孫会社、そして関係会社を有している。そしてそれらは、例えば、住友銀行グループ、三井物産グループ、三菱重工グループ、日本電気グループなどと称されている。会計的な呼び方をすれば「連結企業集団」ということになる。これら企業グループを企業集団の範疇に入れるかどうかは意見の分かれるところであるが、こうした企業グループの親会社が社長会を構成しているかぎりにおいては、当然、企業集団の範疇に含めるべきである。ただ企業グループのみを取り上げて、そのみが企業集団だと概念規定する論者がいるが、こうしたアプローチの仕方は本質的分析を誤るものだとすることが出来る。こうした企業グループにおける親会社と子会社、孫会社、関係会社の関係は一方的関係、あるいは系列関係である。親会社など上位の会社は、子会社など下位の会社との間の賃金格差を利用したり、リスクの分散・回避を狙ったり、組織の肥大化の回避・効率化を諮ったりしているのである。また子会社が成長してくれば、例えばデザイン・インというこで共同で製品の開発・製作を展開することもある<sup>12)</sup>。

企業集団の概念規定で難しい問題は、松下電産などのように戦前は財閥組織には所属していなかったが戦後の成長過程で企業集団に接近してきたもの、またトヨタ自動車グループのようにかつては企業集団の有力企業でありながら次第に企業集団から相対的に独立色を打ち出したもの、などいわば準・財閥系企業集団グループの扱いである。企業集団の構成企業は経済の成長や産業構造の変化、あるいは企業集団間の競争と協調によって部分的に変化するものである。したがって、これらの企業グループは、企業集団の範疇に含めながらも、絶対的、静態的に分析するのではなく相対的、動態的に分析して、その都度概念を検証することが必要である。ただ新日本製鉄グループや東急グループの場合は一貫して企業集団に対して絶対的独自性を打ち出しており、こうしたところは企業集団の範疇に入れることは出来ない。ただこうしたところも、自分のグループ内においては一方的・系列的支配・取引関係を形成しているので企業集団研究上の参考になる事象は起りうると言える。したがって企業集団の範疇には入れなくとも、大いに研究対象とすべきである。

これと類似した問題は、財閥系企業集団に比較するとその形態は不十分だが、有力な銀行を中心にして企業グループを形成している、たとえば日本興業銀行グループや東海銀行グループをどう扱うかである。これらは、系列融資などはいくつかの点において六大企業集団と共通の側面を有しているが、社長会や株式持合いなど企業集団の体裁を十分に整えているとは言難い。したがって企業集団の範疇に入れるわけにはいかない。ただそこで行われる企業間取引は企業集団と同じ内容のものもあるので、企業集団研究においては十分参考にすべきである。

---

ク] 日本経済新聞社、1987年、534～548頁参照。

12) 親子会社による共同の製品開発・製作については浅沼萬里稿『「企業グループ」と『取引慣行』の経済分析』『日本の企業グループ』東洋経済新報社、1990年、15～20頁を参照せよ。

図2 企業集団の概念について

## 1. 広義の企業集団

## 6大企業集団（三井，三菱，住友，芙蓉，三和，一勸）

- ・都市銀行，総合商社，巨大メーカーなどの主要会社と，これらの子会社および孫会社など全部を含む

- ・狭義の企業集団+6大企業集団系企業グループ+準・6大企業集団系企業グループ

- \* 日本興業銀行，東海銀行などのグループは含めない。

## 2. 狭義の企業集団

## 6大企業集団における主要会社のみ

- ・「社長会」構成主要会社

- ・株式持ち合い

- ・系列融資，メイン・バンク・システム

- ・役員相互派遣

- ・共同出資会社

- ・有機的産業配置

- \* 中谷一リスク・シェアリングの保険機構

## 3. 企業グループ

親会社，子会社，孫会社の間は，系列取引

- ・賃金格差の利用

- ・リスクの分散・回避

- ・組織の肥大化回避・効率促進

- \* 浅沼一製品の開発過程での相互作用

## 6大企業集団系企業グループ

- ・三菱重工業グループ      ・日本電気グループ

準・6大企業集団系企業グループ

- ・松下電器グループ      ・トヨタグループ

独立企業グループ

- ・新日鉄グループ      ・東急グループ

## 4. 一般に企業集団・企業グループと呼ばれながらここでは入れないもの

企業団地などの企業グループ

石油化学コンビナート

以上の検討の結果を踏まえると，企業集団は次のように概念規定できよう。つまり，それは，三井，三菱，住友，芙蓉，三和，一勸の六大企業集団であるが，その範囲は社長会構成の都市銀行，総合商社，巨大メーカーなどの主要会社だけではなく，これらの子会社，孫会社および関係会社などを含む。またこれら企業集団と相対的に関係の深い準・六大企業集団系企業グループも範囲とする。しかし東海銀行グループのように企業集団の要件を備えていない非財閥系都市銀行グループや絶対的に独立性を打ち出している新日本製鉄グループは研究の対象には入れ

でも、企業集団の範疇には入れない。そしてもちろんのことだが、企業団地や石油化学コンビナートの企業グループは、企業集団の範疇にも入らないし、また研究対象にも含まれることはない（図2参照）。

### 3. 研究の視点——組織的な社会的人間関係と系統的な資本蓄積システム——

われわれが研究対象とする企業集団の範疇が決まったとしても、これをどのような視点から分析するかとなると、それは簡単なものではない。

企業形態論を学んでいる人は企業集団がいかなる企業結合組織かということに関心があるであろうし、支配論に関心のある人は企業集団は誰のものかというところから分析を始めるであろう。いかなる視点からいかなる側面を分析しようとそれは研究者の自由である。しかし社会科学として、経済学、経営学として企業集団を研究するとなると、それは必ずしも自由ではない。なぜならその研究には一定の視点、方法が存在しているからである。

たしかに、たとえば統計的手法に関心のある人は、数多くの資料や緻密な計算によって、企業集団の実体にせまれるかもしれない。しかしそれがいかなる意味があり、現在経済・経営問題になっている企業の解決策を導き出すに値する内容かと言えば、必ずしも首肯しうるものではないことが多い。

企業集団を経営学として研究するということは、企業集団で行われ生起している経営事象、経営問題を「社会的な人間関係」でとらえてみるということである。株主と株主、株主と経営者、経営者と債権者、経営者と従業員、そして経営者と消費者など、企業には様々な社会的な人間関係が存在している。これが企業集団となると、都市銀行と総合商社、都市銀行と主要メーカー、そしてこれら親会社と子会社・孫会社との企業間関係が存在し、その企業には社会的な人間関係がそれぞれ存在しているから、企業集団には複雑でかなり入り組んだ社会的人間関係が組織化されていると言えよう。

ところでこれらの社会的な人間関係、あるいは企業間関係は何を媒介としたものであろうか。経営者と従業員との間は労働力を媒介とした雇用関係であり、経営者と消費者との間は製品・サービスなどの商品を媒介とした販売関係である。また、株主・債権者は資本を媒介とした資本・融資関係である。そして、メーカー間関係は生産材・消費財を媒介とした取引関係であり、これが商社であれば流通財を媒介とした取引関係、都市銀行であれば資金を媒介とした取引関係ということになる。一定程度発達した資本主義社会においては、経営者と従業員・消費者・株主・債権者との間はそれぞれに対立の関係にある。従業員とは賃金で、消費者とは商品価格で、株主とは配当で、そして債権者とは利子でそれぞれ対立している。そしてこれらの対立関係が、複数の企業間取引関係の中で展開されているのが、企業集団なのである。

したがって、企業集団を分析する場合は、個別の企業の社会的人間関係を対立関係として把

握しつつ、さらにそれを企業間の取引関係の中でとらえてみる必要があるのである。

ところで個別の企業が資本の蓄積を求めて運動していることはよく知られているところである。この企業が幾つか集まって企業集団をつくり一緒になって資本の蓄積を行うということは、そこには個別企業以上の意味があつてのことだと考えざるを得ない。社会的な人間関係にあつて資本蓄積を企業集団規模で行うということは、さらにそこには大規模で効率的な資本蓄積が存在していると考えられる。ただ企業集団は同じ立場の企業が並列的に連合を組んでいるのではない。そこには階層制があり、互いに対等の関係もあれば、一方的に支配・従属の関係も存在している。したがって、企業集団にあつての資本蓄積はより上位の企業群に有利に作用する仕組みになっている。つまり系統的に資本蓄積が行われるように準備されているのである。したがって、社会的な人間関係で展開される資本蓄積が企業集団規模ではどのように展開されるのか、そのメカニズムと方法を明らかにすることが企業集団研究の意義と言える。

したがって企業集団研究の視点は、一つが社会的な人間関係、そして二つが資本蓄積ということになる。

#### 4. 研究の方法——相互取引と一方的取引——

研究の視点を社会的な人間関係と資本蓄積とに求めるとしても、それを企業集団的規模で展開するには一定の方法が必要である。

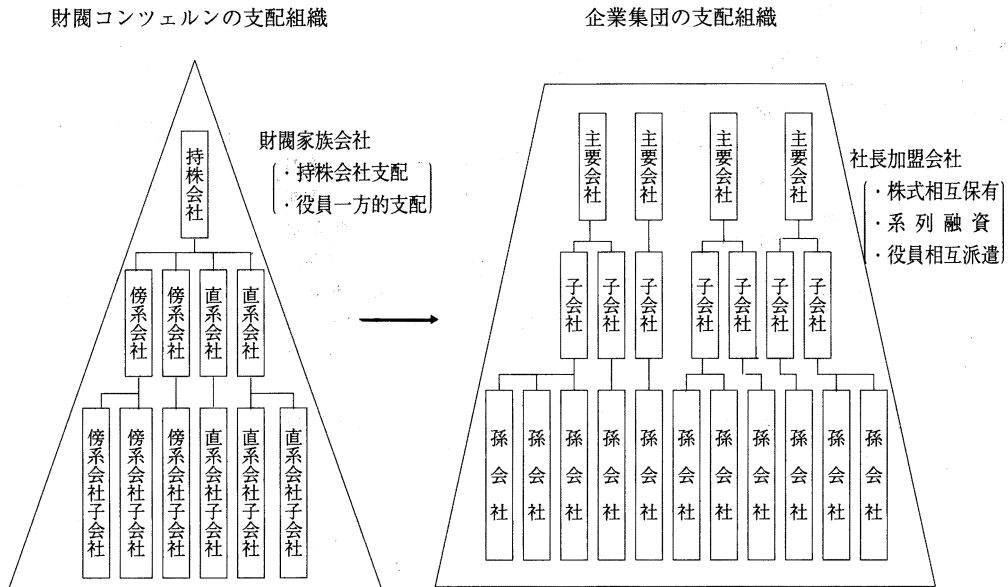
企業集団は、日本に固有の企業結合形態であるから、そこには先進諸外国には見られない社会的人間関係と、そして資本の蓄積のメカニズムが存在しているはずである。

企業集団には諸外国では見られない、いささか奇妙な取引関係が存在している。それは相互取引である。

前述したように、企業集団は財閥の頂点の本社が解体されて出来たものである。財閥本社の持株が一般に放出され、財閥家族も追放された。解体という混乱の中で、次第に主導権を握っていったのは都市銀行であった。都市銀行は企業集中排除法の適用も受けず、敗戦処理過程において資本への負担も比較的軽微であったために、他の財閥系主要会社よりも立ち直りが早かったのである。主導権把握の手段は、戦前から継続していた系列融資であり、そして株式の一方的所有と役員派遣であった。株式の保有が制限なしに自由に出来れば銀行の一方的所有、一方的支配で戦後の企業集団は再編成されたのであろうが、銀行の所有比率は「独占禁止法」で5～10%に制限されている。そこで総合商社、主要メーカーの経営内容が次第に安定してくると、銀行が保有できない5～10%以上の持株は商社、メーカーによって行われるようになった。ただこの場合は商社、メーカーの株式取得資金がどこから出ていたかといえば、その多くは都市銀行であったわけであるから、1945～65年頃のこれらの株式保有は都市銀行主導であったということが出来よう。相互持合いが今日言われているような相互所有・相互支配の内容になった



図3 ピラミッド型から富士山型へ

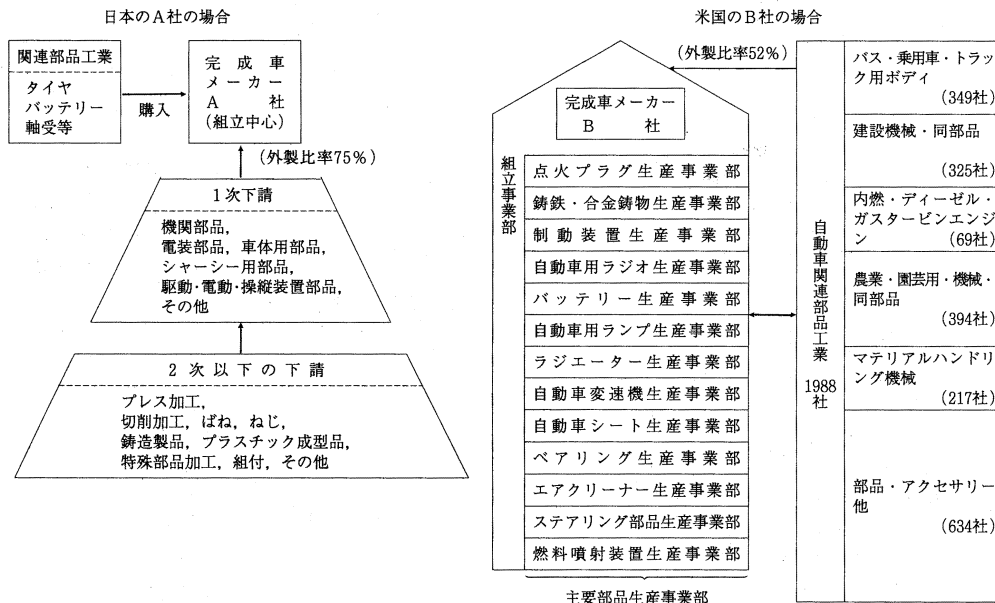


のは、商社、メーカーの資金力が比較的安定してくる1965年以降である。

ところで、株式の相互保有、系列融資（都市銀行が集中的に同系の商社・メーカーに融資して、逆に商社・メーカーが集中的に同系銀行に預金をする相互取引）、役員の相互派遣、事業の共同出資などいわゆる相互取引はなぜ行われるのであろうか。株式の相互保有は財閥家族・本社解体のためだが、解体後、経営権の安定方法には他にもいくつか方法があったであろうから、何も相互所有にこだわる必要はなかったはずである。それでも相互保有の方法を選択したのはそれなりの理由があつてであろう。それは相互取引に資本蓄積の側面でメリットが存在したからである（図3参照）。

相互取引のメリットでよく知られているものは互恵取引によつてもたらされる利益である。互恵取引とは、自社の製品の販売を条件に、ある特定の会社の製品を購入するやり方であるが、このような関係を自らの企業集団のあらゆる企業と結べば、安定した取引と利益が保証されることになる。このような互恵取引が、社会全体で規模が比較的小さい場合は当事者だけの問題に過ぎないし、また企業集団内部で自己完結的に循環していればそれ自体は社会的な経済問題になることはない。しかし企業集団の相互取引は、規模もかなり大きいし、内部の互恵取引だけで完結しているだけではない。企業集団はこの互恵取引を基礎に外部取引を排除したり、外部取引を不当に利用したりしているのである。外部取引の排除については、たとえば、外国の保険会社がわが国の市場に参入しようとしても、日本の企業は同系の保険会社以外とは取引引きをしないなど、いくつかの事例が日米経済構造協議などで度々指摘されている。また外部取

図4 自動車生産構造の比較



資料：中小企業庁委託調査「生産分業体制における中小企業の役割に関する調査」（委託先：中小企業研究センター）55年1月

(注) 1. 外製比率 =  $\frac{\text{購買費用} + \text{外注(下請・加工)費用}}{\text{総製造費用}} \times 100$  (53年)

2. 1次下請企業等においては、親企業は必ずしも1社とは限らない。

(出所) 池田正孝稿「下請生産構造と日本の経営」『日本の科学者』1983年6月号, 11頁。

引の不当な利用については、証券会社の損失補填で白日のもとにさらけ出されたのだが、長期的かつ継続的取引をしている一部の顧客には損失保証をなしておきながら、それ以外の顧客には何等保証がなかったという事実がそれを物語っている。つまり企業集団は、相互持合い、系列融資、原材料や製品の相互内部取引などによって、一方で互惠取引のメリットを享受しながら、他方でその互惠取引を基礎に外部取引で不当な利益を獲得しているのである。

したがって、企業集団研究の方法の第一のポイントは、この相互取引の構造と機能を明らかにし、資本蓄積がいかなるメカニズムで行われているかを分析することである。

しかし企業集団の取引は、相互取引だけで成り立っているのではない。社長会を構成している主要会社はその会社の子会社、あるいは関係会社と一方的な取引関係を有している。この関係は、互惠取引の両方の当事者にメリットがあるのではなく、一方の上位会社にのみ利益がもたらされる取引である。たとえば親会社は子会社の低賃金を利用して部品を安く納品させたり、また親会社が損失をだすと子会社にその損失を負担させたりしているのである。このような取引システムは下請け制度と呼ばれ、アメリカにおける大会社と中小会社との関係とは大きく異

なっていると言われている。アメリカでは中小会社との取引も対等かつ双方向的であるのに対して、日本の場合は上位会社のみ有利な不平等かつ一方的取引なのである（図4参照）。

したがって、企業集団研究の方法の第二のポイントは、この一方的取引の構造と機能を明らかにして、資本蓄積がいかなるメカニズムで行われているかを分析することである。

さて、企業集団研究によって相互取引および一方的取引の構造と機能をそれぞれ明らかにしたとしても、その構造と機能がいかに有機的に結び付き、そしてどのように連結して資本蓄積に作用しているかを明らかにしなければ、企業集団全体としての分析にはならないであろう。したがって企業集団研究の第三のポイントは、相互取引および一方的取引を全体的に把握しその構造と機能を明らかにすると同時に、構造的・組織的かつ系統的に展開される資本蓄積のメカニズムを具体的に明らかにすることである。

## 5. 構造分析——経営者支配批判と都市銀行支配——

企業集団研究において激しく議論されながらもまだ統一の見解がみられないものに、企業集団は誰のものか、企業集団は誰が支配しているか、という問題がある。

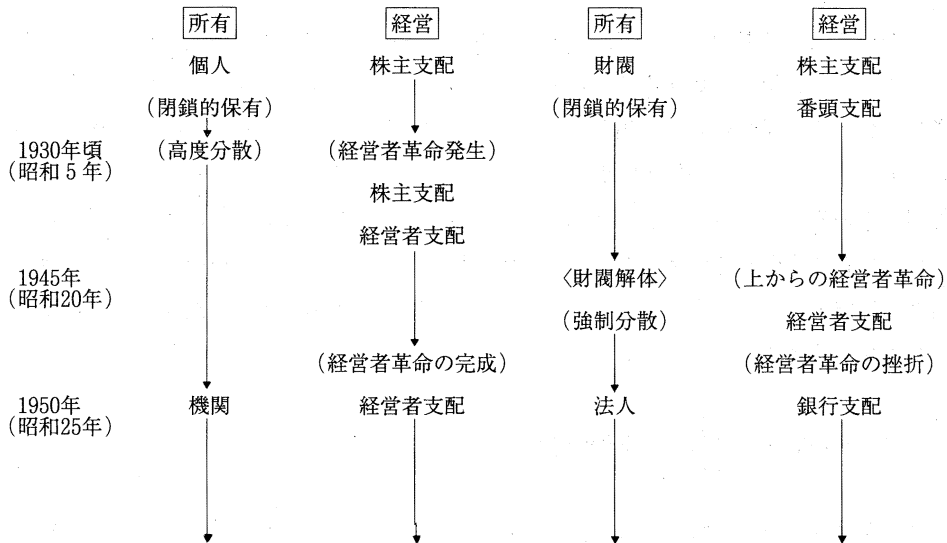
統一の見解が見られない最大の理由は、企業集団の社長会構成企業が相互取引をしているために、相互取引——対等取引——相互支配というイメージが前面に出てきて絶対的支配というものがそこから見えてこないのである。企業集団の中にあっても、主要企業とその傘下の子会社、孫会社には一方的支配の構造が所有面でも取引面でも見られるために、親会社支配がはっきりしている。しかしその親会社を誰が支配しているかとなると、意見は大いに分かれる。親会社のリーダーはもちろん経営者である。この経営者は大株主を選んだ。大株主は都市銀行である。この都市銀行のリーダーはそこでの経営者であるが、この経営者を選任したのは都市銀行の大株主である当該親会社である。こうなると一体誰が本当の支配者が判らなくなってくる。奥村宏氏はお互いに支配しているのだから経営者による共同所有支配だ<sup>13)</sup>と指摘されるし、西山忠範氏は相互所有で相互支配だから相殺されて経営者支配だ<sup>14)</sup>と主張される。しかしまたよくよく見れば都市銀行や保険会社の金融機関所有が強そうであるから、金融機関の経営者が究極的には企業集団を支配しているとする人もいる（図5参照）。

ただ相互取引、相互支配あるいは金融機関所有の優位の現状にあって、次第に収斂された見解は、企業集団は経営者のものだ、企業集団は経営者が支配している、というものである。そしてその代表的な論者が正木久司氏である。正木氏は、今日の株式会社支配は、日米ともに、「機関所有下の経営者支配」＝「所有に基づかない支配」＝「会社組織内における能力と地位にお

13) 西山忠範著『現代企業の支配構造』有斐閣、1975年参照。

14) 前掲、奥村著『日本の六大企業集団』参照。

図5 「経営者革命」の日米比較  
〔アメリカ〕 〔日本〕



ける「経営者支配」であるとされる。株式持合いという複数会社の進展で、財閥解体で当初生じた株式所有傘下の経営者支配は崩壊したように見えるが、しかし、この株式持合いという複数会社所有の内実は所有と支配が一致しておらず、むしろ分離している。相互所有の中で支配は相対的に独立化しており、したがってこの株式持合いの複数会社所有の実態は経営者支配である。支配的所有主体ナシの会社が“本来の経営者支配”の会社とするならば、株式持合いという複数会社所有の会社は“事実上の経営者支配”の会社である。そして、この経営者支配の基礎は何かと言えばそれは会社組織内における経営者の能力であり地位であると説明される<sup>15)</sup>。

西山氏の相互所有は支配を相殺してしまう、あるいは正木氏の相対的に支配を独自化するという見解は構造分析の限界を示すものである。たしかに持株数や持株比率が絶対的に優位な場合、構造分析は支配関係を特定することができる。しかし相互所有のように優位な関係を見出すことが出来ないと構造分析は短絡的に経営者支配を結論付けてしまう。こうした理論展開は、大きな過ちを招きかねない。

こうした構造分析の限界を乗り越える一つの方法は歴史的に所有構造を見てみることである。そうすれば、前述したように、財閥解体以降、株式保有は都市銀行の一方的行為として始まったということが明らかになり、その後も都市銀行が主導で持合いが進展したことを知る事が出来る。都市銀行所有の優位については多くの研究者も認めているところであるが、それでは

15) 正木久司著『株式会社支配論の展開 (アメリカ編)』文眞堂, 1983年, 同『日本的経営財務論』税務経理協会, 1985年, 275~299頁および同『経営学講義』晃洋書房, 1991年, 95~102頁を参照せよ。

その都市銀行の所有構造はどうなっているかといえはやはり社長会構成企業の共同所有である。したがって都市銀行の優位も結局は経営者支配であるというのが、西山氏などの経営者支配論者の主張である。

しかし経営者支配と都市銀行支配を同じテーブルで論じるのは問題がある。研究史的に述べれば、経営者支配は株主支配との対立概念で生まれてきたものである。株主が私的な経済的欲求を追求するのに対して、経営者は会社自体の経済的メリットを追求する。こうした経営行動における株主と経営者との違いを説明することに経営者支配論は意味があるのである。

それでは、まず都市銀行の経営者は銀行自体の利益を追求しているのであろうか。また都市銀行は支配している会社自体の利益をそこの経営者が追求することを認めているのであろうか。またメーカーや商社の経営者は都市銀行の経営者が銀行自体の利益を追求することを許しているのであろうか。

しかしこうした問題を論ずるには、すでに構造分析の限界を越えていると言わざるを得ない。経営者がどのように利益を生み出し、そしてその利益をどのように保留したり分配したりしているか、これは構造論では不可能である。こうした資本蓄積に関する事柄、これは機能論の中で吟味する問題と言えよう。

## 6. 機能分析——取引先法人株主と成長・シェア指向——

片山伍一氏は、株式会社支配論において、取締役任免者支配論や意志決定者支配論を排して成果帰属論的支配論を提唱されている。これは、利益や株式プレミアムなどの経営成果や経済的利益が現実に誰の占有に帰結するかを分析して、実質的支配者を明らかにしようというものである<sup>16)</sup>。

しかし、これもよく知られていることであるが、日本の主要企業の多くは利益率や財務的成果を求めて経営行動を展開していない。どちらかという成長率や市場シェアを求めて行動している。企業が利益の極大化を目指しその分配において占有をはかろうとするならば片山理論はその分析の武器として有効だが、成長率や市場シェアを目指す日本企業では成果占有者理論は有効な分析の武器とはなり得ない。

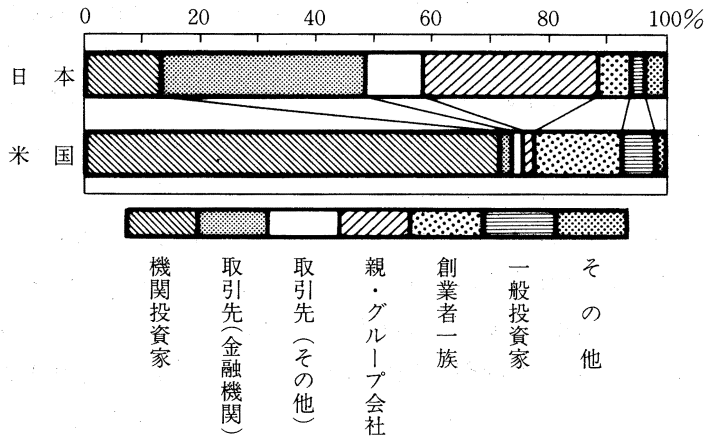
ところで、日本の企業なぜ成長率や市場シェアを重視して行動するようになったのであろうか。それは取引先法人株主の存在である（図6参照）。

欧米企業の場合は、主要株主が保険会社、年金・信託、そして個人であるので、経営者は利益率や財務成果重視の経営行動をとっている。まず保険、年金・信託の機関株主は、株式運用

---

16) 片山伍一稿「現代株式会社支配論の問題と方法——成果占有者支配論の提唱——」『現代株式会社の支配機構』ミネルヴァ書房参照。

図6 筆頭株主の属性(構成比)



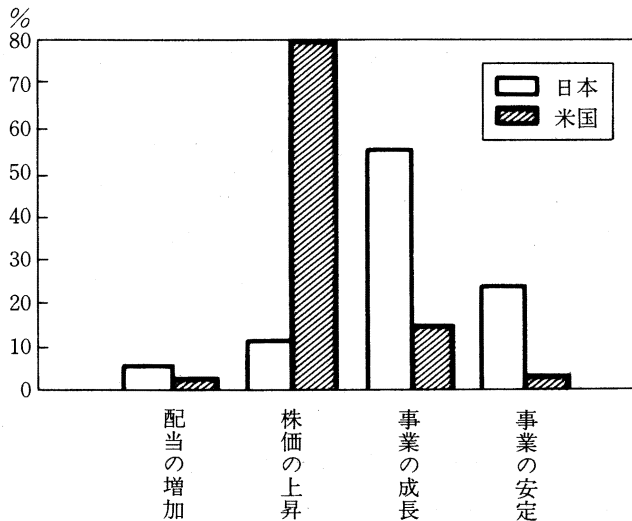
(出所) 広瀬勝貞稿「日米企業行動比較調査の概要」『商事法務』No.1160.

にもとづく企業配当こそが主要な営業上の果実であり、また利益率の相対的な増加による株価の上昇によるプレミアムの増大は経営成果を現実のものにする。また個人株主も配当と株式プレミアムには大きな関心を寄せている。日本でも戦前にあつては財閥家族による株式保有が支配的であつたが、財閥家族は傘下の企業の経営成果をほとんどすべて配当によって回収していた。ところが、戦後の企業集団にあつての主要株主はまず財務上の取引先である都市銀行であり、続いてやはり原材料や製品・商品の購入・販売先である商社やメーカーである。これら都市銀行や商社・メーカーは投資先の企業に対して一義的には大きな配当を求めない。求めるものはまず営業上の取引拡大であり、投資先企業の成長、規模拡大である(図7参照)。

小山五郎・三井銀行相談役は、過去を振り返り次のように述べている。「私は三井と比較的關係の薄い大阪で、改めて銀行と企業との関係を考えてみようと思つた。3年間、6期間の有価証券報告書を分析し、三井系と住友系とを比較してみると有配会社数は三井も住友もほぼ同数であつたが、銀行の預貸比率がまるで違うことを発見した(略)。三井銀行は本当にムリしてカネを系列企業に貸しているのに、その見返りとしての預金が少ない。本来、銀行と企業とは一方通行ではなく、相互作用であるべきなのに、住友と比べてみて、三井の場合はその相互作用が薄い。これはいったいどういうことなのか。私は大きな驚きをもってその数字を眺めたものだ。三井グループはこの大事な相互作用を忘れていた。ここに三井グループ全体の問題がある。と同時に、銀行としての働きかけも足りない」<sup>17)</sup>。要するに、小山氏は、系列融資をして、貸付先の事業規模を大きくする。そして見返りとして法人預金を増やし、さらにそれでもって系列融資先を増やしていく。この相互作用による成長こそが、三井グループに必要なのだと力

17) 江戸英雄編著『私の三井昭和史』東洋経済新報社、1986年、124～126頁を参照せよ。

図7 最も重要な株主の要求（構成比）



(出所) 図6に同じ。

説している。

企業集団を誰が支配しているか、という問題を解くまず方法は、所有構造を分析してみることである。しかし、それが相互所有によって形成されている場合、どちらが支配者なのかを明らかにすることは出来ない。所有構造の分析のみでは解明できないのである。しかしその相互所有・相互取引という構造がどのように機能しているかを分析してみれば、構造分析の限界を越えることが出来るのである。つまり企業集団研究には機能分析がきわめて重要なのである。系列融資の場合、銀行は積極的かつ集中的に貸出をするが、それは実はその貸出先の企業から見返りとして法人預金をしてもらいたい為に行っているのである。見返りとしての法人預金が増えれば増えるほど都市銀行は成長することができるのである。

日本の企業が成長・シェアを重視しているのは、以上のように取引先法人株主が存在しており、取引拡大を期待して相互所有や相互取引を維持・継続しているのである。そして小山氏の発言からも明らかのように、この取引拡大を指向した相互取引を意識的に始めたのは都市銀行なのである。都市銀行が、財閥家族・財閥本社の解体後、混乱の中で企業集団として再編成するために一方的取引を開始し、その後集団全体の成長シェア拡大を指向して相互作用としての相互取引を企業集団に波及させたのである。

また、小山氏の指摘は、相互取引の機能に関する理解を深めるためだけに限らず、同氏がひとり三井銀行だけの企業メリットを考えず三井グループ全体の利益を考えている姿勢に、企業集団の中で都市銀行がいかなる地位を占めているかを理解する上でも興味深い。

したがって、企業集団の研究においては、構造分析と同時に機能分析を併行的に行う必要が

あるのである。

## 7. 現状分析—— BISの自己資本比率規制と経営行動指向の変化——

日本の企業集団の経営行動が成長・シェア指向であることは海外でも広く知られている。日本の経済・経営規模が先進経済諸国と比較して小さい時は、こうした成長・シェア指向もたいして大きな問題にはならなかった。しかし日本の経済・経営が飛躍的に成長し世界的に影響が高まってくると、日本の主要企業の成長・シェア指向に対して様々の方面から批判が寄せられるようになった。

たとえば、環境団体からは、自然も含めてあらゆる経営資源は地球規模的に有限であるから、森林破壊やリゾート開発などに節制的であって欲しい。また各国の企業からは、日本の企業の国際化は認めるとしても他国の企業と共生的に経営活動を展開して欲しい。あるいは従業員の労働時間短縮や欧米水準並の賃金の維持、低位安定配当の改善をはかり、そして社会的貢献などを犠牲にした集中豪雨的製品の安売りは止めるべきだ、などである。

こうした国際的な日本企業に対する批判は、いくつかのかたちで国際的規制として具体化している。たとえば、日本企業の輸出競争力を弱めるための円高誘導策や欧米諸国などで見られる輸入割当はそれらの一例である。しかし日本に決定的な影響を与えたものは、国際決済銀行(BIS)において決められた銀行に対する自己資本比率規制である。これは国際的金融業務を営む商業銀行は、BISで決めた算定方法により8%の自己資本比率を1992年度までに達成せよというものである(図8参照)。

日本には国際金融業務に携わっている90余りの銀行が存在しているが、これらの銀行とりわけ都市銀行や長期信用銀行は従来あまり自己資本比率にとらわれず融資行動を展開していた。アメリカやイギリスの商業銀行はかなり以前から自己資本比率規制により融資拡大行動の抑制をしていたから、日本の都市銀行のように低い自己資本比率で融資を拡大するやり方は、競争上の公平さを欠くというわけである。とくに国際化が進展して、アメリカやイギリスの市場で日本の都市銀行が積極的貸出を展開すると、日本の低コスト大量融資は欧米の金融機関にとって脅威になってきたのである。

BISの自己資本比率規制が導入された当時、都市銀行のその比率は8%を下回っていたし、従来どおりの低コスト大量融資を行おうとするとかなりの自己資本の増強が必要であった。自己資本をエクイティー・ファイナンスと含み益で増強する、そしてそれをもとに貸出を拡大する。その貸出で得た利益を留保し自己資本を増強する。さらに融資をまた増やす。これが当初考えた都市銀行の自己資本比率規制対応策であった。

そこで都市銀行を中心に大量のエクイティー・ファイナンスが行われ、それに見合うように商社や主要メーカーも増資関連社債C. B. およびW. B. を発行した。こうして企業集団の



図8 BIS基準の自己資本比率算定式の概要

<p>◦ 自己資本比率 = <math>\frac{\text{自己資本 (Tier I + Tier II)}}{\text{リスクアセットの総額}} \geq 8\%</math></p> <p>◦ 自己資本</p> <p>Tier I = 資本金, 公表準備金等</p> <p>Tier II = 貸倒引当金, 有価証券含み益 (45%が算入限度), 永久劣後債, 期限付劣後債 (Tier Iの50%が限度) 等</p> <p>◦ リスク・アセット</p> <p>資産をリスク (危険度) に応じてウエート (リスス・ウエート) づけしたものでオンバランス, オフバランス両方の資産が対象となる。また子会社を含めた連結ベースで計算する。</p> <p>◦ リスク・ウエート</p> <p>次の5段階に分けて計算する。</p> <p>0% : OECD 諸国の中央政府, 中央銀行への債権等</p> <p>10% : 地方公共団体向け債権</p> <p>20% : OECD 諸国の銀行向け債権等</p> <p>50% : 抵当権付き住宅ローン</p> <p>100% : 民間部門向け債権等</p>
---

(出所) 『旬刊 経理情報』No.681。

主要会社は大量の資金を確保し、それはいわゆるバブル資金へと転嫁していった。

BISの自己資本比率規制へのこの対応で都市銀行が誤った認識が二つある。一つは、この自己資本比率の算定には“株式の含み益”が含まれていたが、これがよもや縮小するとは考えていなかったということ。もう一つはこれだけの大量エクイティー・ファイナンスを行いながら、株価を持合いで管理できると考えたことである。こうした誤った認識は、戦後の企業集団経営で主導権を発揮してきた都市銀行が相互取引と一方的取引で急激に資本蓄積を達成してきた成功への奢りであったかもしれない。大量の株式発行は、管理株価を破綻させ株価は暴落した。株式の含み益は急激に縮小し、そして株価の暴落と低迷はエクイティー・ファイナンスの継続を不可能にした。こうして自己資本比率規制は都市銀行経営に大きな足枷として作用し始めた<sup>18)</sup>。自己資本増強の方途を閉ざされた都市銀行は、一転して自己資本比率算定の分母になる資産、とりわけ貸出残高を削減・縮小する方法を採用せざるを得なくなった。いわゆる貸渋りの現象である。しかし貸渋りは、企業の株価・地価の買支え資金を縮小させるから、いっそうこれらの価格は低迷することとなった。またこれが一番のポイントだが、日本の企業の成長・シェア指向の経営行動を支えてきた都市銀行の大量資金が縮小したということを物語るから、企業は成長・シェア指向をあらため、次第に消極的な経営姿勢をとるようになった。まず、投

18) BIS規制に対応する都市銀行の経営行動についての詳細は、坂本恒夫稿「BIS規制と企業集団財務 (上・下)」『経営論集』明治大学経営学研究所, 第40巻第1・2合併号および同3・4合併号 (1993年2・3月)を参照せよ。

図9 上位都市銀行の自己資本比率改善策・合理化策

	基本的項目に関連するもの	補完的項目に関連するもの	アセットに関連するもの
第一勸業銀行	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ 役員報酬の削減</li> <li>◦ 各種費用の50億円の削減</li> <li>◦ カラカス駐在員事務所閉鎖</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ 劣後ローン</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ 設備投資1,000億円圧縮</li> <li>◦ 遊休地の売却</li> </ul>
さくら銀行	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ 優先株1,000億円発行 (92/3)</li> <li>◦ 役員報酬のカット</li> <li>◦ 経常経費の削減</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ 永久劣後債 8 億ドル発行 (92/7)</li> <li>◦ 劣後ローン</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ 設備投資の圧縮</li> <li>◦ 内外店舗の統廃合</li> <li>◦ 貸出債権の売却</li> </ul>
住友銀行	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ 人員の適性配置</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ 劣後ローン</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ 店舗の見直し</li> </ul>
富士銀行	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ 経常経費の削減</li> <li>◦ 本部人員の削減</li> <li>◦ 採用の抑制</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ 永久劣後債 5 億ドル発行 (92/8)</li> <li>◦ 劣後ローン</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ 設備投資計画の見直し</li> <li>◦ 内外拠点のスリム化</li> <li>◦ 支店をリースバック</li> <li>◦ 出店, ベースダウン</li> <li>◦ 電算センター用地取得見直し</li> </ul>
三菱銀行	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ 役員報酬のカット</li> <li>◦ 経常経費のカット</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ 劣後ローン</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ 国内支店の統廃合</li> <li>◦ コンピューターをリース化</li> <li>◦ 出店, ベースダウン</li> </ul>
三和銀行	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ 経常経費の削減</li> <li>◦ 給与体系の見直し</li> <li>◦ 総合職採用の2割カット</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ 劣後ローン</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ コンピュータセンターの建設 繰り延べ</li> <li>◦ 国内店舗の統廃合</li> <li>◦ 海外拠点の合理化</li> </ul>
〈備考〉	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ 大和銀行の強制転換社債 (92/7)</li> <li>◦ 都銀懇話会, 優先株発行部会</li> <li>◦ 東銀, 非累積優先株 (92/8)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ 永久劣後ローンの保証</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ 預金・貸出, 伸び抑制</li> <li>◦ 海外拠点統廃合</li> <li>◦ 信託活用型で債権流動化</li> </ul>

(出所) 日刊紙・週刊誌などにより作成。

資・営業規模の停滞があり、その次に採算部門だけを伸ばし不採算部門は縮小するリストラクチャリングが展開された。長期の不況に自信を喪失した経営者の中には縮小均衡に転じる者もでてきた(図9参照)。

しかし日本の銀行や企業が、アメリカの銀行や企業のように、利益率や効率を求める経営行動に変化したかと言えばそうではない。たしかに以前のような成長やシェアに対して積極的ではなくなったけれども、そうした経営行動を完全に放棄するところまでは至っていない。そしてなによりも成長・シェア指向を支えてきた取引先法人株主による株式相互保有は従来そのままである。また相互取引、一方的取引の構造も変化はしていない。したがって今日の企業集団は再度のバブル経済を期待しながらも、しかし何か力強い成長の手段は存在しないかという、矛

盾した二つの気持ちをかかえどう進むべきかを考えあぐねているということが出来よう。

以上から明確なように、企業集団研究の現状分析は、企業集団の構造と機能を踏まえつつも、その限界を今日的な企業集団経営の行き詰まりの中で明らかにすることである。

## 8. 研究課題——企業のあるべき姿とはどういうものか——

日本経済が低成長もしくはマイナス成長に移行して、しかもこのような現状が長期に改善される可能性が少ないという認識が企業関係者に一般的に普及してくると、企業集団の構造と機能を中心とするいわゆる日本型経営システムについて限界を指摘する研究者やエコノミストが増えてきた。たとえば、株式の持合いについては、長期の株価低迷の中にあって、自己株式の保有を認めたらどうか、あるいは持株会社の制度を再度創設したらどうか、というような主張である。また企業集団そのものについては、これを解体して活力ある中小規模程度の企業体制にしたらどうか、など多種多様である。

このような提言についてわれわれは積極的に検討していくべきだと考えるが、しかしよくよく考えてみると結局は企業集団研究の究極の目的は、企業のあるべき姿はどのようなものか、そして経営のあるべき姿はどのようなものか、国民経済的に見た場合の企業・経営のあり方、あるいは国際的企業のあり方とはどのようなものか、ということを考えることにあると言えよう。

かつてはかなりの人が理想的な経済体制と考えていた社会主義は、旧・ソビエト連邦の解体で思いがけいささか幻想的であったことを知らされた。また改善されるべき資本主義体制は、表面的・部分的な豊かさとは逆にますます社会問題や貧困問題を深刻化させている。また他方では複数の民族や宗教の間に鋭い対立も見られる。こうした状況にあって、どのような経済システムが人間のかつ合理的なのか、そしてその経済システムを支える企業はどのような仕組みでどのような役割を果たすのが適当なのか、現在のところわれわれは目指すべき方向を見失っているのである。したがって企業集団研究は、この目指すべき方向とは何かを常に念頭において進められねばならないのである。

今日の混沌とした現状の中で企業のあるべき姿とはどのようなものか、ということを考えることはあまりにも大きな課題だが、しかしその一歩は今日の企業集団の問題点をひとつひとつ明らかにし、改善の方法を指摘し、改善が現実化するようにスケジュールに乗せていく、こういう地道な努力が必要であると考ええる。

〈今日まで継続している私の企業集団研究のもともとの始まりは、10年前に高橋昭三先生が編集された『経営財務の基礎理論』（同文館）において、“企業集団財務の特質”という一節を設けて分担執筆の機会をいただいてからである。高橋先生のこれまでのあたたかいご指導に感謝申し上げますと同時に今後のご健勝を心よりご祈念申し上げます次第である。〉