

經濟論叢

第170卷 第1号

銀行の貸し渋り行動(1).....	古川 顕俊	1
持株会社による組織革新(2).....	青地 正史	22
資源配分機構モデルと普遍写像問題.....	島 義博	34
組織間関係における依存と保証.....	李 在鎬	57
植民地期朝鮮における日系繰綿業の活動.....	福岡 正章	70

学会記事

平成14年7月

京都大學經濟學會

持株会社による組織革新（2）

——三菱合資会社のコーポレート・ガバナンス——

青 地 正 史

IV 持株会社への変更理由【2】

本章のコーポレート・ガバナンス論は、前稿第Ⅲ章の小括で示された二つの方向性にしがって展開されるものである。

1 小弥太の承継問題

まず、三菱合資会社の持株会社化には、小弥太の社長への承継問題がからんでいたと考えられる。一般に経営者が交替する場合、とくに後任社長に前任者の身内の者（たとえば、子息）が就任する場合、内外から批判・不満が噴出することは、松下電器、ソニーやダイエーの例を持ち出すまでもなく、見やすい道理である。これこそ経営者にとっては、重大なコーポレート・ガバナンスの問題と認識されよう。その際、企業のビヘイビアとして、新経営者の就任に当たり、社内を刷新すべく諸改革が行われることも、めずらしいことではない¹⁾。三菱合資の持株会社化も、三代目社長久弥から四代目社長小弥太への交替に際して行われたものであり、しかも小弥太はそのとき弱冠38歳にすぎなかった。そこで、小弥太の社長就任に至る経緯を見ておくことにしよう。

前任の久弥という人物は、三菱財閥ではやや異彩を放つ存在であった。創業者岩崎弥太郎の嫡男にもかかわらず、その風貌は弥太郎の剛毅なイメージから

1) たとえば、ダイエーの持株会社化には、中内功氏の子息潤氏の承継問題が絡んでいた。

遠く、細面で、村夫子然とした趣が感じられる²⁾。実際、自然に親しみ農牧業を愛する傾向をもっていた。久弥の興した東山農事株式会社などは、他財閥には見られぬ第一次産業³⁾に属するものであり、三菱財閥内においても「縁故会社」⁴⁾という不思議な地位を与えられていた。その人となり、伝記は「温厚で地味な性格であり、自ら強烈なリーダーシップを発揮しなかった」⁵⁾と伝えている。三菱財閥では「番頭支配」は見られなかった、といわれることがあるが、このような久弥の時代はまさしく「番頭支配」が行われていた。近藤廉平・莊田平五郎・豊川良平など⁶⁾の専門経営者のほかに、二代日社長弥之助も「監務」という地位を得て経営に参画していたのである。

したがって、三菱合資の「事業部制」は、久弥時代の番頭支配下での産物であったことが重要である。「事業部制」導入も、小弥太が主導権をとったのではなかったと、宮川隆泰『岩崎小弥太』は論じていた⁷⁾。また、森川英正「岩崎小弥太と三菱財閥の企業組織」は、この時代の小弥太と専門経営者との関係について、つぎのような指摘を行っている。「小弥太の情熱を傾けた行動(フィルハーモニー活動—引用者)が長老や側近によっておし潰されたこと、しかも、それが小弥太の幼少期ならともかく、社長に就任(1916年7月—引用者)する直前の出来事(1916年2月—引用者)であったこと、(中略)これらの事態から、『長老や側近』からの掣肘を受けざるを得なくなっている状況が看取される。そして、『長老や側近』とは誰のことか明らかではないが、現職の専門経営者たち、あるいは莊田平五郎・豊川良平ら退職した経営者であった

2) 三菱経済研究所付属史料館の肖像写真などによる。

3) 農牧業。

4) 岩崎家の個人事業として経営され本社が直接関係しない会社(三菱社誌刊行会編『三菱社誌』第39巻, 2327ページ)。

5) 三島康雄「三菱財閥の人間像」(三島康雄編『三菱財閥』日本経済新聞社, 1981年) 37ページ。なお、森川英正は、久彌は「単独で企業者的意思決定と指揮の任を負うことのできる人材ではなかった」と述べていた。森川英正「三菱財閥の経営組織」『経営志林』法政大学, 第7巻第4号, 1971年, 5ページ。

6) 近藤廉平は不明、莊田平五郎は1910年、豊川良平は1913年、本社を退職している。

7) 宮川隆泰『岩崎小弥太』中央公論社, 1996年, 62-64ページ。

ろう」⁸⁾。

このような窮屈な状況の中で、小弥太は社長に就任した。父弥之助より副社長就任の厳命を受けた際、「もし会社で名義だけの虚職を擁することならば御免を被る、しかしもし実業界に対し自分の考えを思う存分にやらせてもらえるならばご命令に従います」⁹⁾と、気骨を見せた小弥太であった。久弥時代の旧体制——「事業部制」——に対し、新社長としての自己をアピールすべく新機軸を打ち出すことが、速やかに社内での強固な地位を確立するための喫緊の課題として認識された、と推測される。小弥太は、持株会社への組織改革によって、これに応えたのであった¹⁰⁾。したがって、この局面では、持株会社もさることながら、組織改革それ自体が重要な問題であったといえよう。

2 モニタリング機能の強化

コーポレート・ガバナンスの中心はモニタリング（監視）である、といっても過言ではない。三菱合資会社は、当時、そのモニタリング機能を強化する必要に迫られていたのだろうか。そのような観点から、『三菱社誌』をひもとけば、以下の事実に遭遇する。

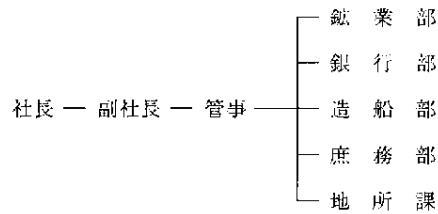
小弥太社長は、持株会社となる年の前年1916年に、全社的な会計監査を行いその結果を報告させていた。三菱財閥は早くから近代的な会計システムを導入したことで知られるが、報告によれば、その運用は杜撰さが目立つ憂慮すべきものであったという。そこで小弥太は、1917年1月各部の専務理事などに、つぎのような厳しい「特別通知」を発している。「最近各場所會計監査ノ結果ニ徴シテ往往會計ノ整理完全ナラズ其取締不十分ナルモノアルヲ発見致候事眞ニ

8) 森川英正「岩崎小弥太と三菱財閥の企業組織」『経営志林』法政大学、第2巻4号、1966年、78ページ。岩崎家伝記刊行会『岩崎小弥太伝』東京大学出版会、1957年、87ページ。

9) 岩崎家伝記刊行会、前掲書、70ページ。

10) この点、『岩崎小弥太伝』は「実は一部の者に若干危惧の念がなかつた訳ではない。そこでこれを予知した前社長久彌は小弥太の社長就任尚早論の出ることを慮（ったが、中略）小弥太は就任一年後には早くも三菱の組織改革に着手し、分系会社を設立してコンサーン形成の歩を進めたので、曩きに危惧の念を抱いた人々は驚きの目を睜つた」と述べていた（岩崎家伝記刊行会、前掲書、183ページ）。

第2図 1908年の事業部制



出所：『三菱社誌』第21巻，1096-1097ページをもとに作成。

遺憾ノ至ニ存候殊ニ甚シキニ至リテハ會計整理ノ根本義ヲ没却シ場所長ノ指図ヲ以テ計算並帳簿上ニ作為ヲ加フルモノモ有之假令其動機ハ私利私慾ヲ計ルニ出デズト雖モ不知不識不正行為ヲ誘起スルノ機會ヲ作り延テハ社紀紊乱ノ端ヲ開ク処無之トセズ洵ニ寒心ニ堪ヘザル次第ニ御座候」¹¹⁾。特に管理者の立場にあった場所長が、そのような不始末に加担していた、という事実は深刻であった。以上は、「事業部制」下の分権化の行きすぎであったと思われる。

では、「事業部制」時代に、モラル・ハザードに対処するため、本社に設けられた部署は何であったのだろうか。職制上、管事（第2図）がその任に当たるものとされていた¹²⁾が、その下で統括事務を扱う実務機関が見当たらない。このような役割を担うものとして、チャンドラー『経営戦略と組織』があげていた、1920年代のGM社のゼネラル・スタッフ¹³⁾に当たる統括機関は、三菱の場合、持株会社導入直後の1919年に作られた監理課の出現を待たねばならなかった（第3図，前稿第3表）。『三菱合資会社職制第22条』は、監理課を「当会社会計事務，当会社及分系各会社ノ会計並ニ業務監査，社外投資事業ニ対スル監査，当会社及分系各会社ノ予算決算金融ニ関スル事務」¹⁴⁾を行うものとし

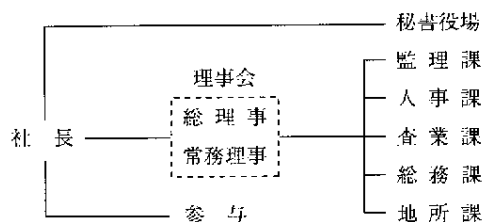
11) 『三菱社誌』第24巻，3594-3595ページ。

12) 『三菱社誌』第21巻，1301ページ。

13) 20年代のGM社に存在したゼネラル・スタッフは、助言機能が強調されているのがやや異なる。チャンドラー，前掲書，161-167ページ参照。

14) 『三菱社誌』第30巻，4968ページ。また，同第24条では、「監理課ニ監察員若干名ヲ置ク 監察員ハ専ラ監査ノ事務ヲ掌ル」とされていた。なお，監理課のような分系会社統括機関は，1930年代に入って消失する点について，拙稿「持株会社戦時適合論——三菱財閥本社をケースとして——」『調査と研究』近刊予定，を参照。

第3図 1919年12月三菱本社の組織



出所：『三菱社誌』第30巻，4964-4969ページをもとに作成。

ていた。これこそ、文字通り、資金の流れを「監」視し業務を管「理」するモニタリング部門であったわけである。岡崎哲二『持株会社の歴史』も、その存在を重視していた¹⁵⁾。

このようなモニタリングに特化した部署の創設のために組織改革の必要性に迫られていた、という見方ができよう¹⁶⁾。ちなみに、モニタリングの拠り所となる内規、「分系会社ト合資会社トノ関係取極」¹⁷⁾や「分系会社資金調達並其運用ニ関スル取極」¹⁸⁾が制定されたのは、それぞれ1918年1月、4月のことであり、監理課の設置よりも早い段階においてであった（前稿第3表）。高橋亀吉『株式会社亡国論』がほめそやした財閥の優れた監視機能¹⁹⁾は、ひとつにこうした経緯をへて出来あがったものであった。

3 戦後プランの存在

デュポン社における事業部制の採用は、チャンドラー『経営戦略と組織』によれば、第一次大戦の軍需による急速な規模拡大の結果、戦後発生するであろう過剰施設・過剰人員をどうするのか、という問題への対処からであった。すなわち、火薬・爆薬のほかに様々な新しい化学製品へ多角化することで解決が

15) 岡崎哲二『持株会社の歴史』筑摩書房，1999年，120ページ。

16) もちろん、事業部制の総合本社にも設置は可能であるが、すでに完成されたシステムに導入することは、制度補完性から困難を伴う面がある。

17) 『三菱社誌』第29巻，4322ページ。

18) 『三菱社誌』第29巻，4447ページ。

19) 高橋亀吉『株式会社亡国論』萬里閣書房，1930年，27ページ。

図られ、そのような戦略に従う組織として、よく知られるように事業部制が採用されたのであった²⁰⁾。

では、三菱合資もそれに類した戦後プランを有していたのだろうか。三菱財閥において、第一次大戦中に規模を拡大し、戦後過剰施設・過剰人員が発生する可能性のある事業部としては、「鉱山部・炭坑部」が想定される。しかも、その分社化は、第一次大戦が終結する1918年11月の直前の、4月のことであった(前稿第3表)。そこで、「三菱鉱業社史」を調べると、つぎのような事実に出会うことになる。すなわち、1917年度場所長会議において、三菱合資専務理事は、つぎのような「訓示」をたれていた。1917年は「空前ノ上景気デアルガ、併シ此反動ハ必ず予期シテ居ラネバナラヌ。果シテ然リトセバ、石炭ノ『コスト』ハ騰リ収入ハ減少スル、従テ山ノ維持ガ困難トナル、其結果可成有為ノ人物ヲ採用シテ其数ヲ少クスルト云フ必要ヲ生スル(略)、使用人ヲ減少シテ其ノ能率ヲ高メネバナラヌ」²¹⁾。こうして、新会社設立に藉口した人員削減がもくろまれたのであった。この他にも、種々の経営合理化策がとられたが、「新会社成立ノ用意トシテ今ヨリ準備シタイト思フ」²²⁾との口実の下に、経営合理化に伴うストレス回避がはかられていた。

もとよりデュボン社の戦後計画のように全社的なものではなく、三菱合資独自のものではあるが、事業部から三菱鉱業株式会社への組織変更も、そのような戦後プランを伴ったものであったことを窺知することができる。

4 株式会社システムのメリット

先行研究が掲げていた、① 節税対策 ② リスク回避と分散(有限責任制) ③ 社会的資金の調達は、要するに株式会社システムのメリットの追及ということができよう。であれば、ここではその点を一歩進めて、持株会社化の理由

20) A. D. Chandler, *Strategy and Structure*, Cambridge, Mass., 1962. (三菱経済研究所訳『経営戦略と組織』実業之日本社, 1967年, 94-121ページ)。

21) 三菱鉱業セメント株式会社総務部社史編纂室編『三菱鉱業社史』1976年, 288ページ。

22) 同上書, 289ページ。

を、株式会社（分系会社）が、事業部とは異なり、傘下事業の効率性を客観的に測定できる機能を備えている、ことに求めることができる。すなわち、持株会社は、株価や配当率などにより、傘下会社のパフォーマンスを評価することが容易である。また、今日の議論では、持株本社は、傘下会社に対して株主というスタンスで、voice や exit で牽制しながら、株主価値を高めるよう管理して行ける利点があるといわれている²³⁾。はっきりと意図されないまでも、このような効率性を求めて持株会社システムが導入されたと見ることもできよう。

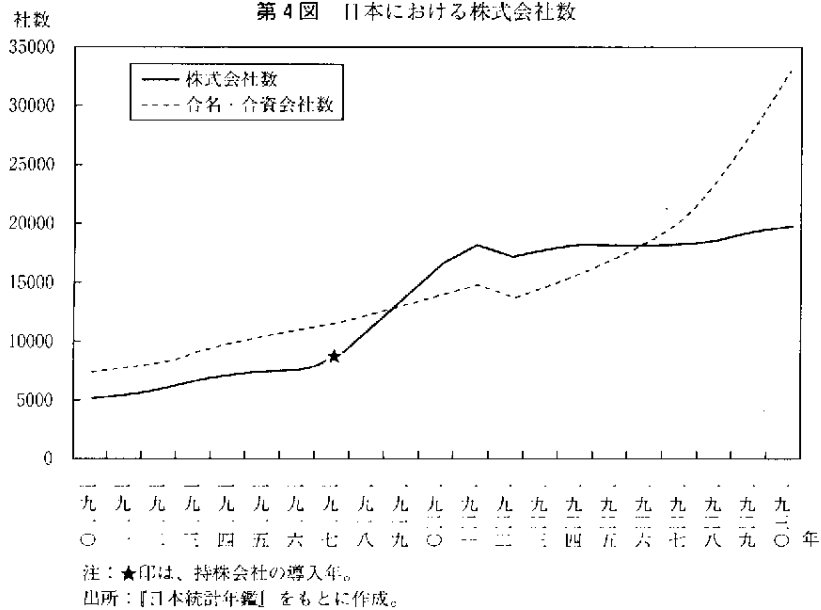
ところで注目すべきことに、当時の日本には国家レベルの株式会社奨励政策が存在した。それは、大蔵大臣高橋是清の1913（大正2）年の国会答弁における、つぎのような発言に明らかである。すなわち、株式会社は、合資会社に対して「課税ノ率ガ稍々低イト云フ御質問デアリマスガ、是ハ凡ソ此国際間ノ貿易ノ競争ヲ致シマスルニハ、最モ此小サナル資本ノ合同シテ大ナル資本ノ結合ヲ国家ハ必要トスルノデゴザイマス、而シテ此資本ノ大結合ヲ致シマスルノハ、即チ株式組織ト云フモノガ最モ必要ナモノデアリマスルニ依ッテ、ソレ故ニ他ノ合名会社若クハ合資会社ト比較シマスルト、稍々低イ率ヲ用イタル次第デゴザイマス」²⁴⁾。前稿第三章に見た、三菱合資の持株会社化の理由を「節税対策」に求める先行研究は、1913（大正2）年の税法改正により株式会社のほうが合資会社よりも税率の点で有利であったからである、としていた。しかし、そこでは、なぜ株式会社の法人税率が合資会社のそれよりも低かったのか、については不問に付していた。上の高橋の発言は、衆議院議員増田義一の「合資会社（13% 引用者）ト株式会社（6.25%—引用者）ノ間ニ非常ノ差ヲ付ケラレタ理由ハドウデアアルカ、率ノ其差ハ余リ激シクナルガ、ドウ云フ訳デアアルカ」との質問に答えたものであった。

第4図は、日本の株式会社の社数の推移を調べたものである。持株会社が導入された1917年の前後に、その社数が増大しているのが一見してわかる。橘川

23) 小田切宏之「経済学からみたコーポレート・ガバナンス—誰のためのコーポレート・ガバナンスか」『ジュリスト』1050号、1994年、84ページなど。

24) 『官報外1913（大正2）年3月12日』（衆議院議事速記録第8号）102ページ。

第4図 日本における株式会社数



武郎『日本の企業集団—財閥との連続と断絶』は、持株会社システムが第一次世界大戦前後のコンツェルン形成運動の過程で導入されたと論じていた²⁵⁾が、実はそれはこのような株式会社奨励政策を内包するものであった。

5 ガルブレイス=ネサンソン理論

以上、三菱合資会社の持株会社化の理由を見てきたが、最後に、なぜ事業部制より持株会社のほうが異業種の効率的統合に適合的なのか、を検討しておきたい。やや難問である。については、ガルブレイス=ネサンソンの理論をとりあげることにしよう。

(1) 理論的帰結

ガルブレイス=ネサンソンは、その組織論(岸田民樹訳『経営戦略と組織デ

25) 橋川武郎『日本の企業集団—財閥との連続と断絶』有斐閣、1996年、41ページ。

デザイン』白桃書房、1989年)の中で、広範な実証研究を基にして、「無関連事業を吸収する場合は持株会社が、関連のある製品ラインへの多角化の場合は事業部制が、適合的である」²⁶⁾という結論を示していた。これは、チャンドラーの命題「組織は戦略に従う」を承継しそれを発展させたものであった。

すなわち、ガルブレイス=ネサンソンは、まず「要点は、固定した発展順序はないということである。ただし、どんな場合でもどれかのパターンの組織成長が支配的になることはある。が、一つのパターンが支配的であるとしても、少数の企業が別の道筋を辿ることはある」と、例外もあることを慎重に断ったうえで、「関連事業への多角化戦略を追求しようとする内部成長志向の企業は、事業部制組織を採用するであろう。組織が辿り得る第三の道筋（第一は機能別組織、第二は事業部制—引用者）は、買収によって多角化し、無関連事業への多角化戦略を追求することである。このような企業は持株会社やコングロマリットとなるであろう。どの場合にも、組織構造は戦略に適合している」と論じていた。したがって、事業部制から持株会社へ移行するケースは、「事業部制組織が外部成長を追求して、無関連な事業へと多角化する場合である。持株会社への移行が生じるのは、新しく買収した事業が、既存の組織構造に統合されないときである」としていたのである²⁷⁾。

さて、1917年の三菱合資会社の「事業部制から持株会社へ」の組織変更の理由は、以上のガルブレイス=ネサンソンの理論によるならば明快に説明することができる。すなわち、それは「事業部制」時代の業種に対し、三菱合資が新たに「製鉄」・「倉庫」・「損保」の事業を取り込もうとする場合であり（前稿第1図、第2図）、「無関連な事業へと多角化する場合」、ないし新しい「事業が、既存の組織構造に統合されないとき」に当たっていた。三菱合資は、このような理論の帰結として、持株会社システムへのドライブをとったと考えられる。したがって、三菱合資の場合その前提となった「事業部制」が、「本来の事業

26) J. R. Galbraith & D. A. Nathanson, *Strategy Implementation: The Role of Structure and Process*. 1977. (岸田民樹訳『経営戦略と組織デザイン』白桃書房、1989年、142ページの表8-1)。

27) 以上、Galbraith & Nathanson, *ibid.*, 邦訳138-140ページ。

部制」とも「日本の事業部制」とも決定的に異なり、ひとつの本業から成るものではなく「造船」・「銀行」・「鉱業」という無関連事業から編成されていた点が、持株会社への重要な布石となったのである。いいかえれば、三菱「事業部制」は、本来ならば事業部制よりも、むしろ持株会社形態を選択すべき性格を備えていたのであった。

(2) 理論的限界

では、〈関連事業への多角化→事業部制，無関連事業への多角化→持株会社〉とする根拠は何であろうか。ガルブレイス＝ネサンソンの理論は、この点判然としない。それは、同理論が実証研究によるものであり、米国ではそのようなケースが多数だからであろう。そこで、ガルブレイス＝ネサンソンが承継する、ウィリアムソンの取引費用説によって、本稿が説明を試みるならば、無関連事業への多角化を事業部制によって行うときは、一法人の中に複数の業種が包含されることになり管理が複雑化して、取引費用が増大するからであろう。また、関連事業への多角化を分社化によって行うときは、細分化しすぎることになりかえって非効率を生み、これまた取引費用が増大するからだと思われる。

ただ米国における実証研究であるだけに、この理論では、わが国において、関連事業への多角化でありながら、(事業)持株会社形態をとっていた新興コンツェルン²⁸⁾や、今日しばしば見られる分社化²⁹⁾を説明しきれないことが問題である。このように限界も有する同理論ではあるが、〈関連事業への多角化→事業部制，無関連事業への多角化→持株会社〉という結論は、直観的に説得力を有するものといえよう。

28) 1930年代に発展するも日中戦争期には早くも存亡の危機を迎えたのは、同理論から事業部制で行くべきところ持株会社形態を採用したため非効率に陥ったからであると、いちおう説明できるかもしれない。

29) わが国では、関連事業を子会社としてスピノフする事例はよくあり、同理論からは説明がつかないが、この場合は垂直統合の国、米国製理論の限界というべきか。

V おわりに

以上見てきたように、三菱合資会社における、1917～19年の「事業部制」から持株会社への組織変更は、先行研究が考えた以上に、コーポレート・ガバナンスの意味合いがすぐれて濃厚であった。つまり、それは単なる組織改革にとどまるものではなく、「組織革新 (organizational innovation)」³⁰⁾と呼べるものであったのである。それは、ちょうど、1920年代米国のデュボン社や GM 社の組織革新と同時代的なものであった。

そこで、本稿の考える三菱合資会社の持株会社化の理由を、振り返りまとめておこう。① まずその持株会社化は、38歳の小弥太が新社長に就任する際の、地位確立をはかるパフォーマンスの面があった。② またそれは、「事業部制」下における各場所の乱脈経理を正す、モニタリング強化策であった。③ そして、第一次大戦中に規模を拡大した鉱山部・炭坑部においては、分社化は、戦後をおもんばかってのリストラの口実にも利用された。④ さらに、傘下事業の株式会社化のメリット（たとえば、株価によれば、事業部制より評価が容易なこと）の追及がはかられていた。⑤ また異業種の効率的統合にとっては、ガルブレイス＝ネサンソン理論によれば、持株会社のほうが「事業部制」よりも適格的であった。先行研究との関係についてふれておけば、つぎのようになる。④については、本稿は先行研究が理由とする「節税対策・リスク回避と分散・社会的資金の調達」に、さらなる株式会社化のメリットを追加したものであり、⑤については、「異業種の効率的統合」の内容を、新たな理論を導入し深めるものである。

ところで、はじめに見たように、第二次持株会社設立ブームとして、最近、持株会社による企業統合が相次いでいるのであるが、あるいは統合効果を疑問視し、あるいは株主代表訴訟逃れであるとして批判の声もあがってい

30) 組織が、内部運営問題に直面して M 型組織化すること。ウ・リアムソン、浅沼萬里・岩崎昇訳『市場と企業組織』日本評論社、1980年、229-231ページ。Chandler, *ibid.*, 邦訳283-297ページ。

る³¹⁾。本稿は、持株会社によるコーポレート・ガバナンスの、もっばら良い面に光を当ててきたが、今後どのようなものになるのか、その動向を見まもることにしたい。

【謝辞】 本稿執筆に当たり、三菱経済研究所のご協力を得た。記して謝意を表したい。

31) 『朝日新聞』2002年1月15日付は、「持ち株会社なお課題」という見出しの下に、持株会社設立ブームに警鐘を鳴らす記事を掲載している。