

# 産業融合と企業結合

下 谷 政 弘

## I 課 題

近年，旧来の産業間の垣根の低下によっていわゆる「産業融合」の現象が顕著となっている。既存のいくつかの産業が一つに融合して新たな産業へと収斂していく動きである。たとえば，旧来からの普通銀行・信託銀行・証券・生保・損保業などの間の垣根が低下したことによる新たな「金融業」（ユニバーサル・バンキング）への融合，あるいはまた，電信電話・情報処理・放送・出版業などが新たに「情報通信産業」へ融合する，などの現象である。

こうした「産業融合」現象の背景としてはいくつかのものが考えられる。たとえば，バブル経済の崩壊を契機とする規制緩和の進展がある。あるいは，急激に広がる情報技術革新の影響が重要であろう。さらには，急速に高まってきたグローバル競争の圧力や，長引く景気の低迷状況なども挙げられよう。こうした旧来の競争環境の急激な変化こそが今日の産業融合の主要な原因となっており，それに注目する研究も現れた<sup>1)</sup>。今日，旧産業の間に築かれていた垣根が取り払われ，新たな「産業」が次々と誕生しつつある。また，そのことが日本経済における産業構造の全体的な再編成をもたらしている。

しかしながら，これまでの産業融合に関する研究は主として産業組織論の視点からのものであって，反面，競争主体であるべき「企業」の側の戦略的な動きについての分析は必ずしも十分には組み込まれていなかったように思われる。というのは，今日の急速な「産業融合」現象の背後には，日本経済における

1) たとえば，植草益『産業融合——産業組織の新たな方向——』岩波書店，2000年。

「企業結合」のあり方における大きな変化があり、それを抜きにしては語ることはできないからである。すなわち、かつての高度成長期の日本経済における系列取引や企業集団などといった、いわば一旦確立してしまった「静的な企業結合」が行き詰まりを見せているのに対して、今日のそれは、さかんな M&A や企業提携の動きなどに見られるように、いわば「動的な企業結合」にとって代わっている。このことと、今日における顕著な「産業融合」現象とはげっして無縁ではない。

また、本論でもふれるように、これまでの研究は「産業融合」を論じながらも、不思議なことに、そもそも「産業」とは一体何か、あるいは、産業の範囲、産業と企業との間の関連性、といった基本的な準備作業が抜け落ちたままでの分析にとどまっているようにも思われる。

そこで、本論では、今日の日本経済における「産業融合」現象の内容について、それを「企業」の側の動向とも絡ませながら見ていくことにしよう。それは、同時に企業経営を取り巻く近年の法制度の改革の動きをたどることもある。また、それは、一方で産業融合をもたらしながら、他方では、たとえば「企業分解」という新たな現象とともに進展していることについてもふれてみたい。すなわち、一方で「産業」は融合していくのに対して、他方で「企業」はいくつかの事業単位に分解していくという動きが見てとれるのである。近年、長引く不振にあえぐ日本経済の状況は、まさしくこうした問題の考察に好個の素材を提供している。

## II 産 業 融 合

まず最初に指摘しておくべきは、産業融合という現象は、いつの時代にも徐々に進行してきた現象である、という簡単な事実である。日々、技術や企業環境は絶えざる変化を遂げてきたのであり、それに応じて新製品・新サービスは常に生まれていた。そのことが、しだいに旧産業の枠組みを取り崩しながら新しい「産業」を誕生させてきたのであり、また、一国の産業構成の全体に変

化をもたらしてきたのである。

しかし、絶えざる変化の内にも、ある時代には顕著な進展を見せることもあって、「産業融合」現象がとくに取り沙汰される場合がある。すなわち、今日もそうであるが、産業融合が明確に一つの時代現象として浮かび上がった時である。

たとえば、かつて昭和61（1986）年度の『経済白書』は「〈産業の融業化〉の進展」をとくに取り上げていた。それによれば、製造業の業種別研究開発の多角化指数を計算したところ、1) 多くの業種で研究開発の多角化度が上昇している、2) その上昇幅は好調の加工型業種で小さくむしろ不振の素材型業種の方が大きいこと、の2点が指摘されていた。上昇幅が大きかったのは、たとえば非鉄金属・窯業・繊維・化学・金属製品などのいわゆる旧来型の産業であった。当時、これらの産業では、「本業」の停滞傾向から脱出するために本業以外の分野への研究開発投資が顕著に増えており、こうした「異分野への進出の活発化は、技術面での融合と同時に、従来の業界区分では律し切れない〈産業の融業化〉現象を今後強めていくものと予想される」と述べていたのである<sup>2)</sup>。また、翌年（1987年）の『経済白書』も、「こうした異業種への進出の動きは、結果として産業間の競争を促すとともに〈融業化〉の流れを作り出す」と述べ、さらに翌々年（1988年）の『経済白書』も「製造業、非製造業を問わず、〈多角化、業際化〉が進展している」と指摘していた<sup>3)</sup>。実際のところ、当時の「産業の融業化」あるいは「業際化」の動きは、新規分野を担うべき数多くの分社（子会社）の設立をもたらしながら、一つの時代現象として進展したのである<sup>4)</sup>。

しかしながら、これらの1980年代の後半に進行しはじめた「産業の融業化」現象は、いわゆる「構造不況業種」の諸企業が「本業」の転換（本業からの多

2) 経済企画庁編『経済白書』（昭和61年版）、240-241ページ。

3) それぞれ『経済白書』（昭和62および63年版）、217ページ、167ページ。

4) 下谷政弘「企業グループと産業融合」『経済論叢』第138巻第5・6号、1986年、同『日本の系列と企業グループ』有斐閣、1993年、など。

角化)を模索しようとする動きを中心としたものであった。またそれは、すぐ後に続くバブル景気をもたらした当時の日本経済における過剰流動性の存在が促した現象でもあった。したがって、バブル経済が崩壊することによってその動きはまたたく間に頓挫してしまったのである。そこで、以下では、1990年代初頭のバブル経済崩壊以降における産業融合について見てみよう。

たとえば、近年、いわゆる産業融合がもっとも顕著に進展したのは情報関連産業や金融業などであろう。情報関連産業では、後述するように、いくつかの旧産業が融合して新たに「情報通信業」という名の新産業が誕生している。すなわち、この新産業は「日本標準産業分類」における大分類の一つとして加えられることとなったのである。他方では、これまで広義の金融業に含まれてきた普通銀行、信託銀行、証券業、保険業(生命保険・損害保険)では、いわゆる「金融ビッグバン」と「規制緩和」とによって、各業法(銀行業法・証券取引法・保険業法など)の改正を伴いながら、旧来の業態間の垣根が急速に低められることとなった。第1表は90年代以降における金融業関連の法制度改革を一覧したものである。

戦後日本の金融制度は、周知のように、普通銀行・長期信用銀行・信託銀行・外国為替専門銀行など、あるいはまた銀行・証券の分離制度など、こと細かに区分される「専門制・分業制」を特色としてきた<sup>5)</sup>。同様に、保険業についても生損保の間での兼業禁止が維持されてきた。

この「専門制・分業制」の見直しの作業は、すでに80年代からスタートしていた。たとえば、84年の金融制度調査会答申「金融自由化の進展とその環境整備」は長短金融の分離について再検討の必要性を指摘していた。あるいは、85年の臨時行政改革推進審議会「行政改革推進方策に関する答申」は、長短分離および信託分離に加えて、銀行・証券の業際問題の再検討を提言していた<sup>6)</sup>。これらの内、銀行・証券の業際問題については、当初、証券業に関わる問題は

5) 西村吉正『日本の金融制度改革』東洋経済新報社、2003年、23ページ。

6) 同上書、242-243ページ。

第1表 1990年代以降における主要な金融制度改革

1990. 6.	保険審議会「保険事業の役割について」(生損保の相互乗り入れなど)
90. 6.	金融制度調査会「新しい金融制度について」中間報告
91. 4.	保険審議会「保険会社の業務範囲のあり方について」
91. 6.	金融制度調査会「新しい金融制度について」答申 (業態別子会社方式による相互参入)
92. 6.	保険審議会「新しい保険事業のあり方」答申
92. 6.	金融制度改革法成立
93. 4.	金融制度改革法施行(銀行・証券の相互参入スタート)
93.10.	4大証券と東京銀行の信託銀行子会社, 営業開始
93.10.	静岡・常陽・八十二銀行, 本体での信託業務兼営, 営業開始
93.11.	三菱・住友信託銀行の証券子会社, 営業開始
94. 4.	保険会社のCP発行解禁
94. 6.	保険審議会「保険業法等の改正について」報告
94.10.	預金金利の完全自由化, 期間5年までの固定金利預金の導入 (長短金融分離の実質撤廃)
95. 5.	保険業2法成立(生損保の相互参入)
96. 4.	保険業法施行
96.10.	生損保子会社による相互参入スタート
96.11.	「日本版ビッグバン」
97. 1.	住友銀行, インターネット・バンキング開始
97. 6.	改正独占禁止法成立(持株会社解禁)
97.12.	金融持株会社関連2法成立
98. 5.	金融制度調査会・証券取引審議会・保険審議会を統合して「金融審議会」に
98. 6.	金融システム改革一括法と関連3法成立
98. 6.	金融監督庁発足
98.12.	金融システム改革法と関連法施行, 銀行の投資信託販売スタート
99.10.	業態別子会社の業務制限撤廃
2000. 7.	金融庁発足
00.12.	金融審議会, 異業種の金融参入ルール等に関する報告
01. 1.	保険第三分野全面解禁
01. 4.	銀行の保険商品窓販スタート
01. 4.	金融庁, ソニー銀行・IYバンク銀行に銀行免許交付
01.11.	改正銀行法成立(異業種から銀行への参入ルールなど)
02. 4.	銀行法改正(持株5%超の銀行株主に届出制, 20%超に認可制へ)
04. 4.	証券仲介業, 個人・一般事業会社に解禁
04.12.	証券仲介業, 金融機関に解禁
05. 1.	改正信託業法施行(異業種からの参入緩和, 知的財産の取り扱いスタート)

証券取引審議会の固有の「領分」であって広義の「金融業」には含まれていなかったが、しだいに「金融」制度改革の一環として巻き込まれ議論されはじめたのである。また、相互銀行の普通銀行への転換についても、89年には大部分が転換を終えた。

こうして92年6月に成立した金融制度改革法は、「制度的には従来の専門制・分業制を打破し、経営資源の弾力的再配置を可能にする画期的な成果で」あった。同法によって相互銀行法は最終的に廃止された。また、この金融制度改革法は、「その運用に当たっては各業態の利害調整にとらわれ、所期の目的を十分達成できなかつた」<sup>7)</sup>点を残したものの、その後の「足掛け7年に及ぶ金融改革の歴史は概ね銀行（特に都市銀行・長期信用銀行）が攻め込む立場で主導し、証券・信託業界が少し遅れてやむを得ず対応した後、最後に保険業界が追随するという形で、広く金融業界全体を巻き込<sup>8)</sup>む形で進行的なものである。実際には、93年からの同法の施行によって、証券会社や銀行による信託業への進出、あるいは銀行や信託銀行による証券業への進出がはじまった。また、「金融制度改革の最終走者」<sup>9)</sup>といわれた保険業でも、96年には生損保の相互参入がスタートした。

これらの垣根を超えての相互参入はいずれも業態別の子会社方式で行われたが、97年には持株会社が解禁されたことにより、さらに相互乗り入れはスムーズに進展するようになった。99年にはそれらの間に残されていた部分的な業務制限も撤廃された。さらには、それまで旧業態ごとに設置されてきた金融制度・証券取引・保険の3「審議会」が発展的に解消して、98年には「金融審議会」へと一本化されてしまったのである。新たな金融審議会の誕生は、まさしく、金融業における産業融合の進展を物語る象徴的な出来事であったといえよう。

7) 同上書、24ページ。

8) 同上書、240ページ。

9) 同上書、289ページ。

また、これら金融3部門を一括するいわゆる「金融コングロマリット法」の検討もスタートしたという。たとえば、04年12月に金融庁が発表した「金融改革プログラム」によれば、「異業種からの新規参入を促す規制緩和を進めるほか」にも、「銀行、証券、保険などの金融業務を一手に担う欧米流の総合金融機関の誕生を促す〈金融コングロマリット法〉（仮称）を制定。銀行法、証券取引法、保険業法などを包括的に見直して参入規制を緩和し業態を超えた大胆な金融再編を後押しする」<sup>10)</sup> ことになったという。

以上、述べてきたように、これまで「専門制・分業制」によって細かく区分されてきた金融業は、1990年代に入って以降、「金融を業態ではなく機能で規制する」<sup>11)</sup> 方向へと大きく舵を切り替えはじめたのである。また、非金融業種からの参入規制も緩和されはじめたため、いっそう活発な提携、統合、合併が相次ぐこととなっている。

さらに、近年では04年には証券仲介業への参入が一般的に緩和されたほか、また、「最後の成長市場」ともいわれる個人向け無担保ローン（消費者金融・カード・信販）業との提携による大手銀行のノンバンク業への進出もさかんである。たとえば、三菱東京がアコムを、三井住友がプロミスを傘下におさめたのであり、これは「銀行・ノンバンクの両業界を巻き込む大再編の幕開けを告げるものであり、銀行とノンバンクの垣根が本格的に解消していく大きな原動力」<sup>12)</sup> になるという。さらに、07年には銀行による保険窓口販売の全面解禁も予定されている。

こうした相次ぐ規制緩和を受けて、実際にも、個別の大手銀行グループが「傘下の銀行、信託、証券の窓口を1カ所に集め、多様な金融商品を提供する

10) 「銀行・証券・保険を融合」『日本経済新聞』2004年12月17日付。また、「金融〈競争重視〉に転換」『日本経済新聞』2004年12月25日付、あるいは、「〈金融コングロマリットへ新法〉業態またぐ再編地ならし」『日本経済新聞』2005年1月15日付、など。

11) 西村、前掲書、294ページ。また、「もともと金融産業は貯蓄商品の販売、金融決済、リスク引受け・分担を主要業務とするから、いずれの業種でも基本的には同種・同質の業務を行ってきたので、規制が緩和されれば、企業統合が活発化する必然性をもっていたのである」。植草、前掲書、151ページ。

12) 石川和男「銀行・ノンバンク融合へ」『日本経済新聞』2005年1月27日付。

新型店舗を開設」する動きもスタートした。いわゆる「融合店舗」の開設である。たとえば、三菱東京FGが04年2月に埼玉県所沢市にオープンした「MTFG プラザ」1号店には東京三菱銀行・三菱信託・三菱証券が入り、実際に業態間の垣根を消滅させて「3業態の窓口が混在する」という「ワンストップショップ」である。他の大手銀行グループもまた、このような「共同店舗化を個人取引（リテール）部門の収益拡大策の重要な柱に位置付け」て、同様の動きを開始させている<sup>13)</sup>。さらには、今日ではいわゆる「金融代理店」としてコンビニやスーパーなどが金融商品の販売網に加わるようになっており、「〈川下〉の販路融合が進むことで、〈川上〉にあたる金融機関同士の提携も活発になり、将来の再編を誘発する可能性がある<sup>14)</sup>」という。

以上見てきたように、1990年代以降の日本の金融業の変化は実に目覚ましいものであった。よく知られているように、この90年代は「失われた10年」と揶揄されてきた。その前の時期と比べれば、たしかに90年代の日本経済の成果は芳しいものとはいえなかった。たとえば、実質経済成長率で見てみると、1970年代は平均5.0%、80年代は3.9%であったのに対して、90年代はわずかに1.7%の成長にとどまったのである。たしかに90年代は「失われた10年」ではあった。しかしながら、これまで述べてきたように、90年代には数多くの法制度改革が実施に移され、とくに「産業融合」のための規制緩和策が大いに進展したのであり、このことは忘れてはならない事実であろう<sup>15)</sup>。まさしく、今回の産業融合とは、政府によって強力に進められたそれであった、といえるのである。

13) 「銀行・信託・証券進む融合」『朝日新聞』2004年2月24日付。

14) 「金融（代理店）時代」『日本経済新聞』2005年2月7日付。

15) ただ、それらの制度改革の多くが大企業の経営の「自由」を保証するものに終始してきたことにも注意すべきである。たとえば、上村達男「会社法の墮落が企業社会を死に至らしめる」『週刊エコノミスト』2004年11月16日号、同「〈経営者天国〉牽制が必要」『日本経済新聞』2004年12月30日付、など。



### III 「産業」とは何か

ところで、前述したように、既存の産業が融合化することについて議論をする場合、いったい「産業」とは何か、という考察が重要であろう。「産業融合」とは別個の産業が一つに融合して新しい「産業」を作り出すことである。それを考察するには、まずもって「産業」とは何か、あるいは個別の産業の境界を明らかにしなければならないであろう。たとえば、植草『産業融合』では、「融合化された産業を〈融合産業〉という」と指摘するだけにとどまり、そもそも「産業」とは何かということについては語っていない。「融合される以前の産業をこれまでは産業諸部門といってきたが、……融合産業という用語との重複を避けるために、これを〈業種〉ということにする」<sup>16)</sup>などと述べるだけである。もちろん、別段、「産業」の明確な定義なしに「産業融合」が語れないわけではない。しかしながら、今日の産業融合の劇的な展開状況こそは、「産業」とは何か、あるいは個別の「産業の範囲」とは何か、などの問題について改めて考察する絶好の機会を提供しているのである<sup>17)</sup>。

周知のように、総務省統計局『日本標準産業分類』は、これまで「産業」を大・中・小などに分類し、時代環境の変化を反映しながら数次にわたる改訂を加えてきた。なかでも興味深いのは、平成14（2002）年に行われた最新の改訂であり、新たな大分類の項目として「情報通信業」が加わったことである。これは、これまでの5つの中分類（通信業、放送業、情報サービス業、インターネット付随サービス業、映像・音声・文字情報制作業）の諸産業が一つに「融合」することによって誕生した新産業であった<sup>18)</sup>。

16) 植草、前掲書、141ページ。

17) ただし、植草、前掲書は次のようにも言っていた。広義の産業は「財・サービスの用途ないし種類において一定の類似性をも」つ「個別産業群」から成っている。しかし、「一定の類似性をもちながらも、それぞれの個別産業は財・サービスの用途・種類において差別性・特異性をもっており、製造方法ないし供給方法が異なっており、財・サービス間で強い代替関係をもたず、それゆえに競争関係が希薄であった。このことが個別産業としての境界を形成していたのである」23ページ。

18) 総務省『日本標準産業分類』平成14年3月改訂、2001年。他にも、大分類の項目として、ノ

それはともかく、ここでの「産業」分類というのはもっぱら統計上の便宜からの分類であり、「統計の正確性と客観性を保持し、統計の相互比較性と利用の向上を図ること」<sup>19)</sup>を本来の目的としたものであった。したがって、それは、「産業」とは何かというここでの考察には必ずしも有意な回答を提供しない。すなわち、『日本標準産業分類』が掲げる「産業の定義」とは次のようなものにすぎなかった。「この産業分類にいう〈産業〉とは、事業所において社会的な分業として行われる財貨及びサービスの生産又は提供に係るすべての経済活動をいう」<sup>20)</sup>。

「産業」とはいったい何か。手近にある経済学事典を調べてみるとすぐに気づくことだが、意外なことに、「産業」そのものについて項目を立てて説明している事典はほとんどない。それほどに、この用語はありきたりのものである。また、往々にして「産業」の具体的な内容や範囲というのは、実際には恣意的で曖昧なまま放置されてきたように思われる。「経済理論における〈産業〉概念は、かならずしもその問題性に値する相応の地位を獲得してこなかった。事実、伝統的な経済学純理論において、産業概念は十分厳密な定義を与えられていない」<sup>21)</sup> だったのである。

もちろん、ここでその理論的・一般的な定義を与えることを企てているのではない。今日の産業融合現象がはたして「企業」の側における変化といかなる関係をもって進展しているのか、このことを考察するのに必要な限りにおいて少し考えてみようというわけである。つまり、「産業と企業との関連性」、というように言い換えることもできる。今日の経済がそうであるように「企業 (visible hands)」の規模が巨大なものとなり、企業の行動および構造のあり方

、 「医療・福祉」、「教育・学習支援業」、「飲食店・宿泊業」、「複合サービス業」が加わった。

19) 同上書、3ページ。

20) 同上書、97ページ。

21) 宮沢健一『産業の経済学 (第2版)』東洋経済新報社、1987年、3ページ。また、「〔ミクロ理論、マクロ理論の〕いずれにおいても、分析の基本単位として、産業は不可欠の基礎概念として登場する必然性を持たない。あきらかに産業という単位は、ミクロ的にもマクロ的にも、基本線の外側にたつ両者の中間的な概念である」。同、4-5ページ。

が直接的に「産業」そのものの枠組みに影響を与えるような時代において、この両者の関連性についての考察はますます重要なものとなってきている。

「産業」とはいったい何か。産業を企業との関連から考えようとする場合、「産業」とはさしあたり次のように定義できよう。すなわちそれは、同種あるいは代替的な財・サービスを提供する企業間の競争・協調の場、である、と。そして、その「場」は平常時にはしばしば一定の「垣根」（それぞれの業法など）によって範囲が定められている。言い換えれば、「産業」とは企業間の競争・協調関係の垣根・枠組み・範囲の広がり、を限定している。したがってまた、一つの産業の内部においては、当然のことながら、実際の競争相手がすでに確定しているということが重要である<sup>22)</sup>。

その意味からも、「産業融合」とは複数の産業の融合(A+B+C)による新産業(X)の誕生であるだけでなく、既存の競争条件の急激な変化がもたらされることによって、これまでまったく予想もしていなかった異分野からの新たな競争相手企業の出現ということの内容としているといえよう。つまり、これまでの顔馴染みであった競争相手に加えて、他産業からの企業（「異分野企業」）群が新たな競争・協調の相手として登場する。「産業融合」とは、したがって、産業そのものの融合であると同時に、競争相手となるべき企業群の範囲が「融合」する、ということでもある。

産業が一つに融合すれば、当然ながら、産業の数そのものは減少する。しかし、実際には、既存の産業(A, B, C)はすぐに消滅することなく、当面は新産業(X=A+B+C)の中において、その構成要素たる「事業部門」として残存することとなる。産業融合によって既存産業(A, B, C)は「産業」としての位置を失っても、当該事業そのものまでがすぐに消失するわけではない。産

22) ここで、村上泰亮の「囲まれた競争」compartmentalized competition という概念を想起すべきである。「主要産業の各々は、それぞれの準法律的ルールによって、他の産業からはっきりと〈仕切られる〉ことになる。しかし、そのルールにしたがうかぎり、他の点では企業は行動の自由を認められていた」。「事実、高度成長期においては……〈仕切られた〉ことの第1の意味は、参入が規制されていたことであった」。村上泰亮『新中間大衆の時代』中央公論社、1984年、104、105ページ。

業融合とは、あくまでも「産業」の境界線の変更であり、また、競争（協調）相手の範囲の変更にすぎないからである。

また、産業融合の融合程度がまだ初期的な「部分融合」<sup>23)</sup>にすぎない状態であっても、実際に企業が「部分融合」部分を企業内の一事業部門として競争関係に入れば、「部分」であることの意味は薄れて全面競争になる。重要なのは、技術的に「産業」としてどれほど融合しているかではなく、むしろ実際の企業がその部分にどれほど参入するかに関わっている。

#### IV 新産業への参入

それでは、新たに誕生した融合産業へ「企業」は実際にどのようにして参入してくるのであろうか。二つが考えられる。

一つは、内部成長型の進出である。たとえば、これまで A 産業に属していた a 企業が B, C 産業の諸部門を内部成長によって作り出す方法である。その場合、それら諸部門を a 企業の本体内部で展開することもあれば、それらの子会社の形で置くこともあろう。先述したように、持株会社が解禁される以前には、規制緩和策の進展によって数多くの「業態別子会社」が誕生したのである。ただ、本体内部あるいは子会社方式のいずれを問わず、ここで指摘しておくべきは、新たな「融合産業」の誕生が企業に対してそれら諸部門へ乗り出す契機を与えるだけでなく、逆にまた、往々にして企業の側でのそれら諸部門の内的な形成が新たな融合産業を誕生させていく契機ともなるということである。すなわち、いずれの場合にせよ、時代環境の変化を反映した企業の側における戦略的な動きこそが、「産業」の垣根・枠組み・範囲の広がりを変化させる、あるいは政府当局に規制緩和を実現させる、という視点が重要である。ただし、こうした内部成長が「産業」の範囲を超えての競争をスタートさせることになるとしても、それが全体の中でまだ例外的なものにとどまっている場合には産業融合にまでは至らないであろう。多くの主要な企業が相次いで B,

23) 植草, 前掲書, 24ページ。

C 産業へ進出してはじめて産業融合とも呼ぶべき現象が見られることとなる。そして、もう一つは、外部企業との統合 (integration) による場合である。産業融合は「企業融合」によって加速化される。すなわち、融合産業  $X (= A + B + C)$  へ、それぞれの企業、 $a$ ,  $b$ ,  $c$  が相手方の企業との統合という形をとって参入する場合である。産業融合は、実際には、この企業統合という方法によって行われる場合が多く、その意味からも、産業融合とは異分野統合による新企業を設立させることが多い。いうまでもなく、企業統合型の進出の方が内部成長型の場合にくらべて実現のスピードがはるかに速いからである。近年の産業融合の目覚ましい進展は、バブル経済の崩壊後の日本経済の急激な変化を反映して、まさしくこの企業統合型の増大によって牽引されていることが重要である。

その場合、企業統合の形態としては、企業同士の合併買収 (M&A) によるケース、および (共同) 持株会社の設立によるケースとがある。さらには、事業部門同士を提携させるケースも近年急速に増加しており、これは後述する「企業分解」とも密接に関連している。もちろん、以上のような戦略的な行動を取らないままに残る企業もある。それらは新産業  $X$  の中での事業部門を担う、いわば「専門企業」として生き続けることとなる<sup>24)</sup>。

こうした外部企業との統合による産業融合は、それぞれが歴史と土壌の異なる企業 (あるいは事業部門) 同士のものであるだけに、統合の結果として、産業融合  $X (= A + B + C)$  が本来予期していた事態を超える形での新製品・新分野を生み出すこともある。とくに、「複数産業企業」(後述) の場合には、同一組織内に別種の産業を経営していることから、統合の結果としてまったく新たな産業やビジネスを生み出すダイナミズムを含んでいる。

ここで持株会社を用いた具体的なケースを見てみると、いうまでもなく、そ

24) 「融合化された産業は (A) 融合化された産業諸部門ないし幅広い業務分野を統合してフルライン・サービスを提供しようとする企業群と、(B) 特定の産業部門・業務分野に特化 (専門化ともいう) する企業群とが共存する産業組織となるといえよう」。植草, 前掲書, 140ページ。

の最適なケースは金融業の場合であろう。たとえば、2001年4月には2つの巨大な金融持株会社が同時に誕生した。三菱東京フィナンシャル・グループおよびUFJである。これらは普通銀行と信託銀行とが1つの持株会社の下に統合した例であり、前者では東京三菱銀行とともに三菱信託および日本信託が、また、後者では三和銀行および東海銀行とともに東洋信託が、一つの金融持株会社の傘下に統合され、前述した金融制度の「専門制・分業制」という枠組みを乗り越えた事例であった。あるいは、01年10月にはINAX トステムホールディングスが誕生した。これは、アルミサッシなどのトステムと衛生陶器のINAXが統合したものであり、のちに「住生活グループ」と改称したように、持株会社による統合によって新たな産業の創出に挑戦しようとしている。

以上はともかく、内部成長型にせよ企業統合型にせよ、既存の企業が産業の枠組みを乗り越えて進出しようとするのは、そのことによる企業間競争上での優位性の確保を目指してのことである。それはたんに規模拡大の問題だけにとどまらず、いうまでもなく、新産業がもたらす相乗的な効果を狙ってのことなのである。

## V 「森と木のアナロジー」

さて、これまでは、「企業」というものがそれぞれの「産業」の中にすっぽりと入っているという前提の上で論を進めてきた。いわば、A. マーシャルのいわゆる「森と木のアナロジー」を前提としてきた<sup>25)</sup>。木（企業）は森（産業）の中で育つのであり、木々の盛衰がそのまま森の盛衰でもあった。しかしながら、今日では、現実の大企業の多くは、多かれ少なかれその事業内容を多角化した「複合企業」となっている。すなわち、よく知られているように、実

25) 「木々の成長と同じことが、企業の成長についても当てはまる。それぞれの種類の木が正常な寿命を持ち、そのあいだに正常な高さに達するように、いかなる種類の企業も活力を衰えさせずに保ち続ける寿命は、時と所とその企業の属する産業の発展段階とをあわせ勘案したロー・オブ・ネーチャー（自然の法則）によって決められている」 Alfred Marshall, *Principles of Economics*, 2nd ed., 1891, p. 373. (宮崎義一訳『現代企業論入門』有斐閣, 1985年, 15ページ)。

際の大企業はすでに関連する複数の事業部門に進出している。これらの事業部門のうちのいくつかは「産業」でもあり、また新たな「産業」にまで成長する潜在性を秘めている。周知のように、「企業」が一つの「産業」の垣根をはみ出し、複数の「産業」にまたがる「複数産業企業」として存在するようになってすでに久しい。

前に「産業」を特定分野における企業間の競争（協調）の場、としておいた。したがって、今日の企業が複数の産業にまたがって存在するということは、企業間競争の場をそれぞれの産業の数に応じて複数もつということになる。実際、企業の「多角化」については、それを当該企業が抱える競争市場の数の増大ととらえる議論も存在するのである

重要なことは、この「産業」という場は、それ自身の成長につれてしだいに（水平的・垂直的に）関連する新規事業を生み出し、いくつかの明確な事業部門に分かたれるようになる、ということである。すなわち、産業はこれまでの平面的・一面的なものから、その成熟につれて、しだいに固有の領域を主張しはじめるいくつかの事業部門の集大成となってくる。産業そのもののこうした変化に応じて、企業もまた変化するのであり、つまり、それら複数の固有の事業部門にまで進出した企業は「総合企業」と呼ばれるようになる。反面、進出しなかった企業は特定の事業部門だけに特化する。前者の企業は必然的に規模も大きくなり、当該産業に占める位置も大きくなるため「総合大手企業」とも呼ばれる。たとえば、総合電機メーカー、総合化学企業、などなど。これらの企業は、たとえば家庭電気や電子工業部門から成る総合電器産業、あるいはまた、石油化学や在来化学部門から成る総合化学産業、などのように、多くの固有の事業部門を内部に抱えている。したがってまた、異なる市場をもち、異なる競争相手をもっている。

こうした複数の事業部門を抱える総合企業の多くはいわゆる事業部制（あるいは、さらに進んでカンパニー制）をとっている。事業部制とは複数の事業部門に進出することによって発生する経営の非効率および混乱を回避する分権的

な組織形態として採用されてきた。今日では、しかしながら、事業部の枠組みを超える「融合（複合）製品」の相次ぐ登場によって、その硬直的なタテワリ型組織の弊害が取り沙汰されるようになってきている。複数の事業部門を抱える企業はまた、いわゆる分社制をとっている。事業部門を子会社の形で企業本体から分社化する方法である。

こうした事業の総合化は各事業間のシナジー効果をもたらし、また経営の安定性を保証することが期待されてきた。かつての経済成長期には、これら総合大手企業はいわゆる second movers としての位置を享受し、市場で安定的な地位を築いてきた。また、その外側に登場するニッチやベンチャーの事業部門を、その大きな懐の中に抱き込んできたのである。しかし、今回の長期不況が示したように、急激な技術革新とグローバル化の進展、そして需要低迷とが同時に重なるような時期には、総合企業が有していた優位性は一度に崩れ出したのである。「選択と集中」の時代には、いわゆる「巨艦主義」ではスピーディな動きに欠けるからに他ならない。

それはともかく、やがて総合企業という形態が当該産業において主力を占めるようになると、それが新たな一つの「産業」の内実を形成する企業モデルとなってくるであろう。換言すれば、多くの企業が総合企業という形態での競争を展開するようになれば、今度は、総合企業そのものが「木」となる新たな「森」が形作られることとなる。すなわち、いったん複数の産業にまたがる「複合企業」として誕生しても、やがてそれらが主力の企業形態ともなれば、ふたたび一つの「森」の中に収まることになる。というのは、何よりも「総合大手企業」の出現そのものがかつての産業融合化の結果に他ならなかったのであり、そしてまた、さらなる産業融合化の進展は、いったん成立した「複数産業企業」をふたたび「単一産業企業」へと上昇転化させるからである。

## VI 結語に代えて——「企業分解」現象のことなど——

バブル経済の崩壊後の日本経済において特徴的だったのは、企業の制度改革



第2表 1990年代後半以降における主要な企業制度関連の改革

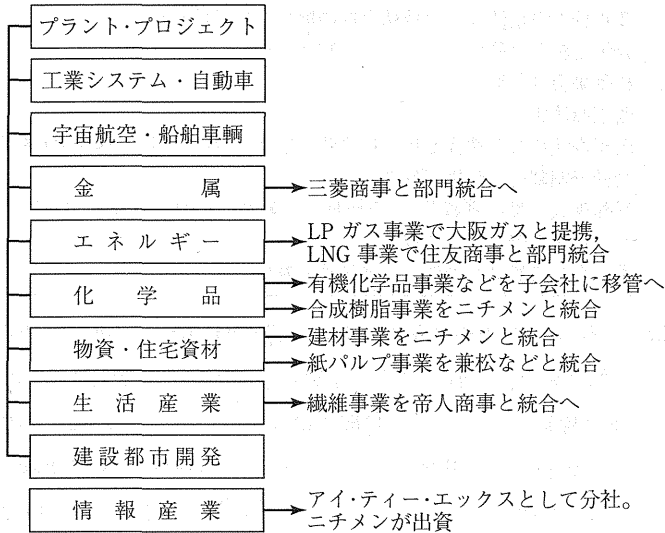
97. 6.	改正独占禁止法成立（持株会社の解禁，12月施行）
97.10.	合併手続きの簡素化，簡易合併制度の導入
99. 4.	税効果会計の導入
99. 8.	改正商法成立
99.10.	改正商法施行（株式交換，株式移転制度），株式交換・株式移転税制
00. 4.	会社分割制度，時価評価会計
01. 4.	種類株式の発行多様化，「金庫株」の解禁，組織再編税制（合併・会社分割・現物出資など）の創設
02. 4.	委員会等設置会社の導入，連結納税制度

（組織再編）に資するための各種の法制度改革が目白押しに押し進められたことであった。第2表は、それらの内、主要なものだけを一覧したものである。これらの一連の施策によって、企業間の結合関係のあり方ははるかにダイナミックなものに変貌し、企業間におけるさかんな M&A や事業提携をもたらすこととなった。前述したように、こうした「動的な企業結合」関係の新たな展開は今日の産業融合を押し進める大きな要因を形成している。産業融合は何よりも企業の統合によって大きく推進されるからである。

しかしながら、ここで興味深いのは、一方で「産業」が融合していく半面、今日では他方で「企業」が分解しはじめていることである。今日の産業融合を促している要因が、同時にまた、「企業分解」という別の現象をもたらしている。すなわち、「産業」が融合したことの結果として巨大な「企業」が相次いで誕生する半面、今日のいわゆる「選択と集中」や「本業回帰」のうねりの中で、これまでの「企業」が事業部門ごとに分解するという新たな現象が生じているのである。

バブル経済の崩壊は、日本企業に、「企業」とは分離可能ないくつかの事業単位の集合体である、という事実を改めて強く認識させたことが重要である。今日の日本企業のいわゆる「選択と集中」や「本業回帰」の進展と、その結果としてのさかんな事業単位ごとの提携あるいは売却劇は、そのことを如実に物語っている。97年の持株会社の解禁が企業の「統合」を押し進めるものであつ

第 1 図 日商岩井の「企業分解」



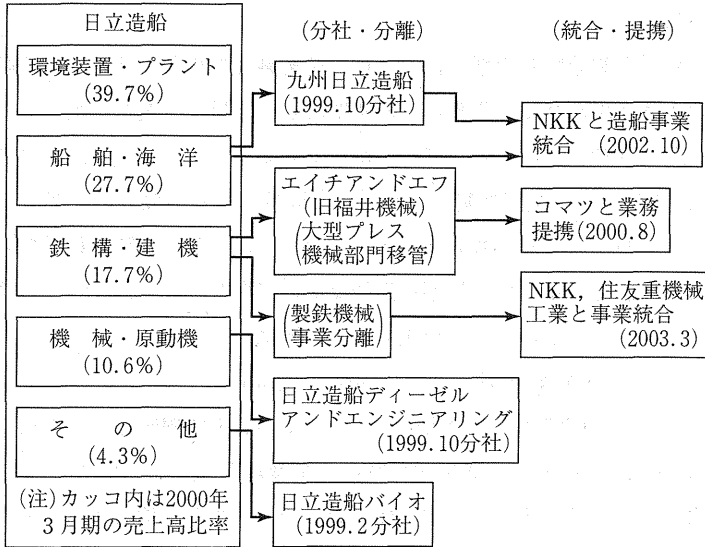
出所：『朝日新聞』2001年3月10日付、『日本経済新聞』2001年6月21日付。

たとすれば、99年・00年に導入された会社分割制度や株式交換制度は企業組織を事業単位ごとに再編成することを強力に後押しするものであった。とくに、会社分割制度のうち「人的分割」制の新たな導入や、あるいは MBO などの普及は、旧来の親子会社関係を断ち切り「企業分解」を押し進める作用をもたらしている。

「企業分解」とは、企業内部の事業単位を他企業との提携などによって部門ごとに切り離し、企業本体に残る事業部門の数を減少させている現象をさす。ここでは、いささか旧聞に属するものの、日商岩井の事例をあげてみよう。

日商岩井は、98年の金融子会社の精算によって巨額の損失を計上した。そのこともあって、第1図に見るように、同社はその後、事業単位を次々と分社化し、さらにそれらを相次いで他企業と統合あるいは事業提携させたのである。「この結果、日商岩井は現在本体にある9部門（社内カンパニー）のうち、5

第2図 日立造船の「企業分解」



出所：『日本経済新聞』2001年3月12日付。

部門が他社と統合したり、事業を子会社に移管したりしている<sup>26)</sup>。「分社化は商社業界の一つのトレンドになったが、しかし同業他社が本体に中核事業を残し、非中核事業を分社化する傾向が強いのに対して、日商岩井は鉄鋼製品事業やLNG事業といった中核事業を……〔他社と〕統合<sup>27)</sup>したため、「統合・分社がいき過ぎると本体の〈空洞化〉が進む<sup>28)</sup>、と指摘されたのである。これは、いわば「縮小均衡」がいき過ぎて、本体が求心力を失う「企業分解」とも呼ぶべき新たな現象である。今日、この日商岩井の「企業分解」の事例ほどではなくとも、類似のケースが少なからず見られるようになっている。すなわち、これまでのライバル企業同士が、それぞれの事業部門を互いに提携させて

26) 「日商岩井・ニチメン、合成樹脂事業を統合」『朝日新聞』2001年3月10日付。

27) 「日商岩井、〈縮小均衡〉へ背水の陣」『週刊ダイヤモンド』2002年2月16日号。

28) 「日商岩井・ニチメン、合成樹脂事業を統合」『朝日新聞』2001年3月10日付。

新会社を設立する動きである。たとえば、第2図は日立造船の「企業分解」を示している。

こうした「企業分解」の増大は、一見、産業融合の現象とは逆行する動きであるかのように思われる。それが、産業融合とは反対の「選択と集中」や「本業回帰」という意味合いをもっているからである。しかしながら、今日の「企業分解」、あるいは「選択と集中」や「本業回帰」などの動きは、多分に景気の低迷がもたらした一時的な現象でもあろう<sup>29)</sup>。いったん規制緩和措置によって行われた法制度改革の効果は不可逆的なものであり、したがって、産業融合は景気の上昇にかかわらず今後も進むことになるであろう。

ただし、この「企業分解」という事態の増大は、これまでの企業統合やM&Aについての見解に一つの再検討を迫っている点で興味深いように思われる。すなわち、これまでの通説的見解は、企業統合にせよM&Aにせよ、それを親会社もしくは企業グループ全体の間でのレベルから検討することによって述べられてきたが、この「企業分解」の事例は、それを親会社や企業グループ全体のレベルではなく、個々の事業単位の間でのそれとして、分けて見る必要性のあることを示しているからである。この点については別稿で展開してみることとしたい。

29) 加護野忠男は、「バブル崩壊後の不況期には、日本でも高度多角化の限界が認識され、〈選択と集中〉が戦略的なスローガンとなった」ものの「それが業績の回復につながった企業は少ない」と述べて、その理由を「コア事業を生み出すことができなかったからである」としている。加護野忠男「コア事業をもつ多角化戦略」『組織科学』37巻3号、2004年、9ページ。