

企業グループと企業集団

橘川 武郎

はじめに

下谷政弘¹⁾は、経営史学の発展に対して数々の分野において貢献を続けているが、その重要な一翼を担うものに、企業グループに関する一連の研究がある。下谷 [1993] や下谷 [1998a] に代表される氏の企業グループ研究の水準の高さが実証されたのは、戦後の日本において長らく法的に禁止されていた持株会社の設立が解禁された1997年前後からの局面においてである。氏は、下谷 [1996] と下谷 [2006] を刊行し、持株会社研究のフロントランナーとなった。それを、可能にしたのは、氏の長年にわたる企業グループ研究の蓄積である。後述するように、解禁後これまでのところ日本に出現した持株会社の多くは、基本的には企業グループを継承したものとみなすことができる。企業グループ研究の第一人者であった下谷が持株会社研究の第一人者ともなったのは、ある意味では、当然のことと言える。

筆者（橘川）は、経営史の世界において、企業グループと密接にかかわるが、本質的には異なる性格をもつ企業集団に関する研究を重ねてきた。そして、1990年代には、下谷とのあいだで、企業グループと企業集団をめぐって論争を展開した経験をもつ。本稿では、まず、下谷 [2006] の検討を通じて、下谷政弘の企業グループ研究、持株会社研究の今日的到達点を確認する（第I章）。次に、氏と筆者とのあいだで展開された1990年代における論争を再検証し（第II章）、そこから進んで、企業グループと企業集団との関係について考察を加

1) 本稿では、学術論文の慣行にもとづき、敬称を省略する。

える（第Ⅲ章）。そして、さらには、グローバル競争下における日本の企業集団の今後のあり方を展望することにした（第Ⅳ章）。

I 下谷政弘著『持株会社の時代』の特徴

下谷 [2006]『持株会社の時代』は、1997年の持株会社解禁を一つの契機とする一連の企業法制的な改変と、株式持合いの縮小に示される株式所有構造の変貌という状況変化をふまえ、「日本経済の国際競争力の一つはその独特な企業間関係（あるいは、企業結合の仕組み）にあったとの立場」から、「それらが、バブル経済が崩壊して以降にどのように変化してしまったのか、その内実について検討を積み重ねた一つの記録である」（同書iii-ivページ、以下同様）。同書は、およそ次のような構成をとっている。

まえがき

第1章 激震、日本の株式所有構造

第2章 消えた「持株会社」——2002年の独禁法改正——

第3章 持株会社の二つの機能

第4章 持株会社とコンツェルン

第5章 産業融合と企業結合

第6章 分社と企業結合

あとがき

下谷 [2006] には、三つの特徴がある。

第1は、企業グループの動向に注目する下谷政弘本来の鋭い分析視角にもとづいて、1997年以降の「持株会社の時代」における日本の企業間関係の変化を的確に描き出した点である。これまで下谷は、経営史学会の主流とは異なり、財閥よりは新興コンツェルンに、「コンツェルン K」よりは「コンツェルン k」に、企業集団よりは企業グループに光を当ててきた。コンツェルン K とコンツェルン k は、氏独特の呼称であるが、前者は「各種の産業に広くまた

がる産業横断的な巨大なコンツェルン」, 後者は「親会社が携わる特定の産業(『本業』)を中心にした『企業グループ』」を, それぞれ意味する(160-1ページ)。財閥(それは, コンツェルン K の典型である)が敗戦後の財閥解体により, 企業集団が1990年代以降の株式持合いの後退により, いずれも影響力を減退させたのとは対照的に, 新興コンツェルン(それは, コンツェルン k の典型である)を継承した企業グループは, 日本経済の発展過程で, 徐々にそのプレゼンスを高めてきた。事業持株会社と純粋持株会社を区別し, 1997年の持株会社解禁は実は純粋持株会社の解禁であった(事業持株会社は, すでに1949年の独禁法第1次改正の際に事実上法認されていた)と喝破する点や, 2002年の独禁法改正で「持株会社」という字句が消滅したのは, 戦前の財閥の呪縛から日本社会がようやく「解放」されたことを意味すると解釈する点などに示される, 下谷 [2006] の第1, 2, 4章で展開されるユニークな立論は, 企業グループに一貫して注目してきた下谷の分析視角がもたらした, オリジナリティの高い研究成果である。

第2は, 1997年に解禁された純粋持株会社の経済的効用について掘り下げ, それが, 日本経済の活性化につながる産業融合を加速化する機能をもつことを, 明らかにした点である。持株会社の経済的効用としては, まず, 「新規事業展開及びリストラの促進」, 「戦略的グループマネジメントと事業マネジメントの分離」, 「円滑な人事・労務管理」などの諸点をあげることができる。ただし, これらは, 従来から存在していた事業持株会社でも創出しうる効用であり, 近年解禁された純粋持株会社に固有の効用とは言えない。純粋持株会社に固有の効用は, 「『組織・人事面での摩擦を回避した企業統合』, すなわち, 企業の合併再編の促進という『経済的効用』」(96ページ)にある。持株会社は, 業界再編機能と組織再編機能の二つの機能をもつが, このうち業界再編機能は, 既存の企業同士を統合する際に持株会社が果たす機能であり, このような既存企業の統合は同時に経済力の集中をともなう場合が多いから, 経済力集中機能と言い換えることもできる。一方, 組織再編機能は, 親会社+子会社型の企業グ

グループにおいて、親会社（事業持株会社）が純粋持株会社へ転換することによって、その内部組織を再編する機能である。持株会社をめぐることは、これまで、経済力集中機能への懸念が表明されることが多かったが、最近では、組織再編機能をもたらす経済活性化への期待が高まりつつある。経済活性化のプロセスでは、産業融合が進展する。新たに誕生した融合産業へ企業（群）が参入する道筋には、(1) 内部成長型の進出と (2) 外部企業との統合の二通りがある。(2)の場合、「産業融合は『企業融合』によって大いに加速化される」（214ページ）。下谷 [2006] の第2, 3, 5章で展開される以上のような議論は、純粋持株会社が日本経済全体の発展にはたしうる役割の本質を見抜いたものである。

第3は、日本の企業グループの史的展開に関して、「分権化を超えた分社化」と概括しうる、新しい見方を示した点である。下谷は、日本の企業グループの顕著な特色として、「① 子会社の数が圧倒的に多いこと、② その多くが『分社』として誕生したこと、さらには、③ 親会社と並んで子会社も上場する『親子上場』が見られること」（239ページ）、の3点をあげる。これら三つの特色が顕在化したのは、日本の企業グループの発展過程において、「責任経営の単位を小さくし、責任の所在の明確化や意思決定の迅速化を図ることを目的として、いわば企業組織の全体を『中小サイズの分社の集合体』へ組み替えよう」（272ページ）というモメンタムが作用したからである。この注目すべき見解は、下谷 [2006] の第6章で提示されている。

同書に対して疑問をあげるとすれば、それは、下谷の方法が事実上、「戦略は組織に従う」というものであるため、企業間関係の変化にかかわる戦略的視点が後景に退いてしまっているのではないかと、ということになる。「組織は戦略に従う」と考える A. D. チャンドラー Jr. とは対照的に、下谷が組織を独立変数、戦略を従属変数ととらえていることは、冒頭で引用したように、「日本経済の国際競争力の一つはその独特な企業間関係（あるいは、企業結合の仕組み）にあったとの立場」をとっている点からも、窺い知ることができる。

しかし、現実には、企業間関係の改変が成果をあげるか否かは、そこで採用

される戦略の適否によって決まる場合が多い。ここでは、下谷 [2006] の第2の特徴および第3の特徴に関連する二つの事例に、目を向けることにしよう。

第2の特徴にかかわる企業統合による産業融合の進展について、下谷は、同書の第5章で、1990年代以降の日本における金融業の事例をあげて説明している。ところが、バブル崩壊後の日本の金融業の実態を注視すれば、そこではむしろ、安易な企業結合（あるいは「あやまてる企業結合」）により、あるべき産業融合が阻害された事実が浮かび上がってくる。日本の金融業が国際競争力を獲得するためには、銀行業と証券業の融合によってユニバーサルバンクを形成し、拡大するエクイティファイナンスのニーズに対応することが強く求められていた。しかし、金融業界で実際に起こった現象は、銀行同士の合併によるメガバンクの形成にとどまった。そして、そのことは、「失われた10年」の本質である金融危機を、より深刻なものにした²⁾。純粋持株会社の合併促進機能が安易な合併を生み、あるべき産業融合を結果的に阻害したわけであるが、このように、戦略を誤れば、純粋持株会社が日本経済の発展に対して逆機能をはたすこともありうるのである。

第3の特徴にかかわる分社化の進展について、下谷は、同書の第6章で、松下電器産業グループの事例をあげて説明している。ところが、その松下電器産業グループでは、2000年代にはいって、分社を整理し、本社中心の再編を行った中村邦夫社長（現会長）の改革が、大きな成果をおさめた。松下電器産業グループが長期にわたって分社化に積極的な姿勢をとってきたことは紛れもない事実であるが、その松下電器産業グループをもってしても、戦略次第で、分社化とは逆方向の行動をとることもありうるのである。

このような疑問が残るからといって、企業グループに関する研究の蓄積を活かし、純粋持株会社の経済機能を析出した下谷 [2006] の価値が、いささかも損なわれるわけではない。持株会社の機能を意思決定主体の戦略展開と関連づけて分析することは、同書の成果をふまえて、多くの経営史研究者が取り組む

2) 以上の点について詳しくは、橘川 [2005a]、橘川 [2005b] 参照。

べき重要課題であろう。

II 1990年代における論争と論点の整理

本稿の冒頭で言及したように、下谷と筆者は1990年代に、企業グループと企業集団をめぐる、論争を展開したことがある。論争は、下谷 [1993]、橋川 [1994]、橋川 [1996]、下谷 [1998b] などを通じて行われた。このうち橋川 [1994] は下谷 [1993] に関する書評であり、下谷 [1998b] は橋川 [1996] に関する書評である。ここでは、1990年代における両者間の論争をふり返るために、橋川 [1994] と下谷 [1998b] がそれぞれ提示した批判的コメントを再掲することにしよう³⁾。

橋川 [1994] は、下谷 [1993] に対して、次の四つの疑問を提起している。

- (a) 企業グループを中間組織ではなく内部組織ととらえたうえで、企業グループを中心的な分析対象としたために、企業間関係の分析がおろそかにされている。そのこともあって、中間組織である企業集団については、明確な概念規定を与えていない。
- (b) 具体的な歴史過程に即して企業グループ化の意義を明らかにする作業が、十分には行われていない。
- (c) たとえ企業グループが下谷の言う「本来のコンツェルン」(コンツェルン k) に近いとしても、日本企業の集団形成史を論じる場合に企業グループをキー概念とするのは、はたして妥当か。
- (d) 企業グループ化と日本的経営との関係が、よくわからない。

一方、下谷 [1998b] は、橋川 [1996] に対して、以下の5点にわたって批判を加えている。

- (A) 財閥や企業集団に関する定義づけをめぐる議論が先行し、歴史のダイナ

3) 下谷政弘と筆者は、論争を展開しつつも、基本的には相手の研究に敬意を表し、企業グループと企業集団に関する経営史的研究の発展、深化のため、互いにエールを送りあってきたことを、念のために付言しておく。

ミズムや躍動感が伝わってこない。

- (B) 6大企業集団全体を視野に入れた議論を展開していない。株主安定化に第2次世界大戦前の財閥と戦後の企業集団との連続性を見出す議論は、6大企業集団中の先発3集団（三井系・三菱系・住友系）にしかあてはまらない。一方、融資系列と企業集団の相違に関する議論（融資系列の大円のなかに企業集団の小円が含まれる図を描いて説明する筆者の議論）は、残りの後発3集団（芙蓉系・三和系・第一勧銀系）にのみ有効なのではないか。
- (C) 財閥や企業集団を「一国史」から相対化し国際比較する枠組みを準備すべきであったにもかかわらず、そのような国際的な視点は、ほとんど見えてこない。
- (D) 第一勧銀系企業集団内に含まれる古河グループが1954年の社長会結成とともに企業集団になったという見方にたつと、筆者が別の箇所では提示している後発3集団は1960年代半ば以降に成立したという見方と、矛盾するのではないか。また、融資系列と企業集団の関係に関する議論に、混乱が生じるのではないか。
- (E) コンツェルン概念を再検討すべきだという下谷の提言に対して、有効な返答がみられない。

これらのコメントのうち筆者の(b)の疑問に対して下谷は、下谷 [1998a] を刊行することによって、一応の回答を与えた。また、下谷 [2006] で行われている3点にわたる日本の企業グループの特色づけ (① 多数の子会社, ② 分社による子会社の成立, ③ 親会社・子会社両方の株式上場) は、筆者の(d)の疑問に対する回答につながるのかもしれない。

次に、下谷サイドの橘川 [1996] への批判に、目を転じよう。

下谷の(A)や(C)の批判が指摘するように、橘川 [1996] に歴史的躍動感や国際的視角が欠けていたのだとしたら、それは、筆者の不徳のいたすところである。筆者の企業集団研究は、歴史的ダイナミズムを析出し、国際比較のための枠組

みを提示することを、重要な目的の一つとしているからである。下谷による批判をふまえて筆者は、それ以後、歴史的躍動感や国際的視角をより明確に打ち出すことを意識して、企業集団研究に取り組んだ。不十分ながらもその成果と言えるものが、橘川 [2003] である。なお、橘川 [2003] の内容については、本稿のⅣで詳しく紹介する。

下谷による(B)の批判に関して筆者は、株主安定化は先発3集団だけでなく後発3集団でも重要な意味をもったし、融資系列の大円のなかに企業集団の小円が含まれるという関係は後発3集団だけでなく先発3集団でも成立した、と考えている。ただし、バブル経済崩壊後の時期には、先発3集団と後発3集団への「2極分解」が顕在化したのは事実であり、この点は、橘川 [2003] でも強調したところである（したがって、本稿のⅣでも言及する）。

下谷による(D)に批判に関して筆者は、古河グループは、結果的に後発3集団中の第一勧銀グループへ1970年代に合流することになったが、歴史的には先発3集団に近い性格をもつ、特殊な企業集団であったと評価している。古河グループが後発3集団の結成に先んじて1950年代半ばに成立したことが、古河グループ内には銀行が存在しなかったため企業集団と融資系列の関係という問題自体が発生しなかったことなどは、その特殊性を反映したものである。

橘川 [1994] と下谷 [1998b] が提示した批判的コメントのうち残るものは、筆者による(a)と(c)、下谷による(E)である。これらの批判は、両者の中心的な分析対象が異なっていたために生じたとみなすことができる。下谷が主として企業グループに光を当てたのに対して、筆者は企業集団に主要な関心を寄せたのである。したがって、相互批判から建設的な議論を導くためには、企業グループと企業集団との関係を掘り下げるべきだということになる。章を改め、この作業に取り組むことにしよう。

Ⅲ 企業グループと企業集団との関係

日本に存在する様々な企業と企業との関係（企業間関係）は、市場と組織

別表 日本の中間組織の類型区分

	A 取引関係が存在する	B 取引関係が部分的である	C 取引関係が存在しない
A 階層的関係が存在する	Aa 企業系列 <ul style="list-style-type: none"> • 生産過程に関するもの …下請系列 (Aa1) • 流通過程に関するもの …流通系列 (Aa2) 	—	—
b 階層的関係が部分的である	Ab 融資系列	—	—
C 階層的関係が存在しない	Ac 対等な長期相対取引	Bc 企業集団	<ul style="list-style-type: none"> • 特定の業種に関するもの …業界団体 (Cc1) • 多数の業種に関するもの …経営者団体 (Cc2)

(企業) とのあいだのグレイゾーンに相当するもの、つまり、中間組織⁴⁾の一種とみなすことができる。

筆者は、橋川 [1996] において、日本の企業をめぐる種々の中間組織を、「取引関係の有無」と「階層的関係の有無」という二つの基準にもとづいて、類型区分したことがある。別表は、その結果を改めて示したものである。ここで、「階層的な関係は存在しない」という場合には、当事者である複数の企業が対等な間柄であることを意味する。

この表では、まず取引関係に注目して、中間組織を、「取引関係にもとづくもの」(A)、「取引関係が部分的なもの」(B)、「取引関係にもとづかないもの」(C)、に大きく三分したうえで、今度は階層的関係に着目して、「階層的な関係が存在するもの」(a)、「階層的な関係が部分的なもの」(b)、「階層的な関係が存在しないもの」(c)、の三つに再区分している。ただし、B や C の場合には、階層的な関係が存在せず、a や b に該当するものがないため、すべてが Bc ないし Cc となる。つまり、階層的関係がともかくも存在するのは A の場合だけであり、それは Aa か Ab かのタイプとなるわけであるが、これらのタイプに

4) 中間組織について詳しくは、今井 [1982] 参照。

限って、階層的関係の存在を明確にするため、「〇〇系列」という呼称を用いることにする。

Aaの企業系列は、階層的関係が明らかに存在する、いわゆる「タテの企業グループ」に当たる。生産過程に関する下請け系列(Aa1)の典型は、機械工業の組立てメーカーが親会社となり、部品メーカーが下請け会社となる、というものである。一方、Aa2の流通系列は、自動車・家電・薬品・化粧品等に多いメーカー主導型(Aa2i)、問屋等による卸売商主導型(Aa2ii)、スーパー・コンビニエンスストア等による小売商主導型(Aa2iii)に、細分化することができる。

Abの融資系列は、メインバンクとその融資先企業とから成る中間組織である。メインバンクは、通常は融資先企業の経営に口出しをしない。しかし、いったん融資先企業が深刻な経営危機に陥ると、メインバンクによる介入がしばしば生じる。「階層的な関係が部分的であるもの」という言い方をしたのは、このためである。

Acの対等な長期相対取引は、基本的な中間財の取引を行う大企業間でよくみられるものである。鉄鋼取引をめぐる新日本製鉄とトヨタ自動車との関係は、その代表例だと言える。

Bcの典型的な事例としては、三井系・三菱系・住友系・芙蓉系(富士銀行系)・三和銀行系・第一勧業銀行(第一勧銀)系の6大企業集団をあげることができる。つまり、このBcの企業集団が、いわゆる「ヨコの企業グループ」に当たるわけである。企業集団の内部では、銀行等の金融機関と各メンバー企業とのあいだ、および商社と各メンバー企業とのあいだには長期の取引関係が存在するが、メンバー企業相互のあいだには必ずしも取引関係が存在するとは限らない。「取引関係が部分的であるもの」とみなしたゆえんである。Bcの企業集団の基本的な編成原理は、株主安定化のための株式相互持合いであって、資金(カネ)や商品(モノ・サービス)をめぐる取引関係ではない。その意味では、Bc(企業集団)とAb(融資系列)とは、密接に関連するが原理的には

別のものであると理解する方が、正確であろう。また、Bcにおいては、意思決定に関してメンバー企業が相互に対等であり、階層的な関係が存在しない点も、重要である。これとは違って、Abの場合には、既述のように、部分的ではあれ、階層的な関係がみられる。

Cc1の業界団体やCc2の経営者団体は、互いに対等なメンバー企業が、取引関係とは異なる編成原理にもとづいて結成した中間組織である。Cc1の業界団体のメンバー企業のあいだには、取引関係が存在しないどころか、多くの場合、ライバル関係が見受けられる。Cc2の経営者団体の代表例としては、日本経済団体連合会（日本経団連）・経済同友会・日本商工会議所（日商）の「財界3団体」をあげることができる。

本稿が中心的な検討対象の一つとしている企業集団は、別表のBcに相当する。日本の企業集団については、「多様な業界の有力企業が相互に株式を持ち合うことによって成立した集団で、大株主会として社長会をもつ」（橘川 [1992] 259ページ）と定義づけることができる。この定義のインプリケーションの一つは、「企業集団の機能は、集団が形成される契機となった基本的なもの、形成された集団が事後的に発揮する付加的なものに分けられるということである。企業集団の基本的な機能は株主相互持合いによる株主安定化にあり、その付加的な機能は取引コストの削減や情報の交換、リスク・シェアリングなどに求めることができる」（橘川 [1992] 260ページ）。また、企業集団とそのメンバー企業との関係を正確に把握するためには、「メンバー企業を主役とし企業集団を脇役とする見地に立つ必要がある。つまり、メンバー企業の達成すべき事業計画と組織能力とのあいだにギャップが生じた場合、そのギャップをうめる補完機能をはたす一種の中間組織として企業集団が登場するという考え方である」（橘川 [1992] 284ページ）。以上が、筆者の企業集団論のポイントである。

一方、下谷政弘がこれまで主として論じてきた企業グループは、二重の性格を有しているとみなすことができる。一つは、別表のAaに当たる企業系列

(タテの企業グループ)としての性格である。しかし、下谷が企業グループを中間組織ではなく内部組織と把握していることからみて、氏の論じる企業グループは、必ずしも Aa に限定されるわけではない。氏は、別表の中間組織を構成する企業のそれぞれが親会社と多数の子会社からなる企業グループを形成しているのとらえているのであり、このもう一つの性格に注目すれば、企業グループは中間組織ではなく内部組織となる。

後者の性格に注目して企業グループを理解すれば、下谷の言う企業グループは、筆者の企業集団論における「メンバー企業」に相当することになる（その場合、企業集団のメンバー企業のそれぞれが、親会社と多数の子会社からなる企業グループを形成していると想定するわけである）。そうであるとすれば、企業集団に関する筆者の議論は、次のように言い換えることができる。

「企業集団とそのメンバー企業が形成する企業グループとの関係を正確に把握するためには、『メンバー企業が形成する企業グループを主役とし企業集団を脇役とする見地に立つ必要がある。つまり、メンバー企業が形成する企業グループの達成すべき事業計画と組織能力とのあいだにギャップが生じた場合、そのギャップをうめる補完機能をはたす一種の中間組織として企業集団が登場するという考え方である』」。

このように言い換えると、下谷の企業グループ論と筆者の企業集団論とのあいだには、根本的な矛盾が存在しないことがわかる。企業集団を理解するにあたって筆者は、メンバー企業（内部組織である企業グループ）が主役であって、企業集団が脇役であると考えている。この点で、筆者と下谷の見方は一致している。そのうえで、下谷は企業グループに焦点を合わせて、筆者は企業集団に焦点を合わせて、それぞれ研究を進めてきたのである。両者の議論のあいだには、分析対象に関する力点の相違はみられるものの、原理的な齟齬は存在しないのである。

IV グローバル競争下における日本の企業集団

既述のように、筆者は、「企業集団の基本的な機能は株主相互持合いによる株主安定化にある」と考えている。ただし、1990年代以降の日本では、下谷 [2006] が指摘するような株式持合いの縮小がみられることも事実である。グローバル競争が深化するもとので、日本の企業集団は、今後、どのような方向に向かうのであろうか。筆者は、この点を橘川 [2003] で論じたことがあるが、そこでの議論を要約することにしてしよう。

筆者は、橘川 [1996] のなかで、日本の企業集団のあり方について、次のような見通しを示した。

『投資が投資を呼ぶ』というメカニズムが作用しなくなった石油危機以後の時期には、企業集団の役割が後退したのは事実であるが、それがもつ様々な機能は、今後とも長期にわたって継続してゆくことであろう。そう考える理由は、二つある。

一つは、株式相互持合いによる株主安定化という企業集団の基本的機能が、現在の日本で支配的なコーポレート・ガバナンスのあり方と適合的なことである。『会社は誰のためのものか』という問いに対して、多くの日本人は、『会社は、株主のためのものではなく、従業員のためのものだ』と答える。このような企業観が継続する限り、企業集団の基本的機能は作用し続けるであろう。

いま一つは、メンバー企業をめぐって、市場が要請する事業計画と企業の組織能力とのあいだにギャップが生じる可能性が存在する以上、企業集団がもつ付加的機能の意味はなくなるならない、ということである。経済成長のあり方の変化にともない右記のギャップの大小が変わることはありえても、ギャップそのものが発生する可能性は消滅しないであろう。『企業集団の歴史的使命は終わった』と説く論者は、企業集団が単一的意思決定主

体ではなく中間組織であることを、忘れていいるのではあるまいか」(橘川 [1996] 234-235ページ)。

ここで問題となるのは、上記のような見通しが、株式持合いの縮小がみられた1990年代以降の時期においても、妥当性をもちうるか否かである。

橘川 [2003] では、まず、バブル崩壊後の1990年代の日本において、企業集団をめぐり、① 株式持合いの解消の進行と、② 日本経済に占める6大企業集団のウェートの後退という、二つの重大な事態が生じた事実を確認した。そのうえで、公正取引委員会事務総局 [2001] とニッセイ基礎研究所の「株式持合い状況調査」の結果をまとめた黒木 [2001] および黒木 [2002] の分析をふまえて、最終的には上記の見通しの妥当性を再確認し、「企業集団の内部では、株式持合いが相対的に堅持され、株主安定化という企業集団の基本的機能が意味を持ち続けている」(橘川 [2003] 14ページ)、との結論を導いた。

その際依拠した公正取引委員会事務総局 [2001] の分析とは、以下のようなものである。

「ニッセイ基礎研究所による『株式持合い状況調査』により、六大企業集団に属する企業の株式持合い比率についてみると、平成2年度 [1990年度…引用者] 以降総じて低下傾向にあり、平成11年度においては20.25%まで減少しているが、企業集団に属さない企業の持合い比率6.77%と比べて高い水準にある。また、このうち六大企業集団に属する企業同士の持合いはほとんど減少しておらず [中略]、六大企業集団に属する企業の株式持合いは解消されているものの、解消されている株式は、主として集団外企業との持合い株式であると考えられる」(公正取引委員会事務総局 [2001] 6ページ)。

つまり、公正取引委員会事務総局 [2001] は、株式持合い解消が全体として進行していることを確認したうえで、6大企業集団内部の株式持合いは相対的に

堅持されていることを指摘しているのである。

この公正取引委員会事務総局 [2001] の指摘は、引用文中にあるとおり、ニッセイ基礎研究所の1999年度分の株式持合い状況調査をふまえたものであるが、2000年度分の同調査を分析した黒木 [2001] は、「企業集団に属する企業の対上場企業での持合比率を見ると、2000年度末時点で16.71%と市場全体(10.10%) および企業集団に属さない企業(7.03%) の水準を大きく上回っている。さらに、企業集団内の持合比率は7.47%あり、集団外との持ち合いが急速に縮小しているのに比べて、集団の結束力が依然として強固であることが改めて実感される」(18ページ)、と述べている。また、2001年度分の上記調査を分析した黒木 [2002] も、「企業集団に属する企業の持合比率は、2001年度末時点で14.1%と市場全体8.9%および企業集団に属さない企業6.8%の水準を大きく上回っている。特に、各企業集団内のメンバーだけによる持合比率が6.6%で、持合株式のおよそ半分を企業集団に依存している。ここ数年、集団内で持ち合い解消の事例も観察され、関係見直しも例外ではないようだが、その結びつきが抜本的に見直されつつあるとは考えにくい」(5ページ)、と指摘している。これらの分析においても、市場全体では株式持合い解消が進行しているなかで、企業集団内の株式持合いが比較的堅持されていることが、確認されているのである⁵⁾。

ただし、ここで明確にすべき点は、橘川 [2003] が、日本の企業集団がはた

5) ここで、続けて紹介した公正取引委員会事務総局 [2001]、黒木 [2001]、黒木 [2002] の株式持合い比率に関する分析は、本文でもふれたように、いずれも、ニッセイ基礎研究所の株式持合い状況調査をふまえたものである。引用文中に登場する「(六大) 企業集団に属する企業の(株式) 持合い比率」とは、「(六大) 企業集団に属する企業同士の(株式) 持合い比率」に「(六大) 企業集団に属する企業と属さない企業との(株式) 持合い比率」を加えたものである。また、持合い比率は、いずれも、金額ベースで算出した数値である。

なお、ニッセイ基礎研究所の株式持合い状況調査では、持合い株式について、「2社間で相互に保有していることが確認された株式[ただし、持株会社形態の会社において、持株会社傘下会社が株主となる場合を含む]」(ニッセイ基礎研究所 [2002] 3ページ) と厳格に定義づけているため、企業集団内の株式持合い比率が他の調査より低めの数値となる。

ニッセイ基礎研究所の株式持合い状況調査については、ニッセイ基礎研究所 [2004] を最後に、その結果が公表されなくなった。

す諸機能は基本的には変化していないと結論づけつつも、競争のグローバル化が進むなかで、企業集団のあり方にいくつかの変化が生じている事実をあわせて指摘したことである。その変化は、3点にまとめることができる。

第1の変化は、企業集団の株主安定化機能や組織能力補完機能をあまり必要としない有力なメンバー企業が登場したことである。例えば、三井グループのメンバー企業でもあるトヨタ自動車⁶⁾が、それである。2000年度分の株式持合い状況調査の結果をまとめたニッセイ基礎研究所 [2001] を分析した黒木 [2001] によれば、「トヨタ自動車は、96年以降継続して自社株消却による自助努力を行っているが、それに加え、系列を重視した株式保有関係の継続、議決権を保持できる退職給付信託への持合株式の抛出 (2001年3月期) など旧来型の枠組みを維持する一方で、NYSE [ニューヨーク証券取引所…引用者] への株式上場 (99年9月)、単位株の引下げ (2000年8月) など新たな投資家獲得にも積極的」(21ページ) な姿勢を示した。

第2の変化は、競争のグローバル化にともないメンバー企業が追求するクリティカルマスの形成を通じて、企業集団自身の再編が始まったことである。住友銀行とさくら銀行の統合が表面化する以前の時点で発表された『文藝春秋』編集部 [1999] は、グローバル競争に勝ち抜くためには両行が合併する可能性があることを指摘するとともに、化学業界については住友化学と三井化学の統合がグローバルな競争力を構築するうえで有効性をもつと論じている。また、すでに発表されていた日本興業銀行・富士銀行・第一勧業銀行の3行統合は、グローバル企業としての生き残りをかけた川崎製鉄とNKKの合併に道を開くとも指摘している⁷⁾。重要なことは、これらの見通しに沿った動きが、その後、いずれも具体化したことである。実現した、あるいは実現がめざされたこ

6) トヨタ自動車は、三井グループの社長会 (二木会) にオブザーバーとして参加している。参加形態はやや特殊であるが、通常、トヨタ自動車は、三井グループのメンバー企業とみなされている。例えば、公正取引委員会事務総局 [2001] も、トヨタ自動車を三井グループのメンバー企業とみなして、調査対象に含めている。

7) 以上の点については、『文藝春秋』編集部 [1999] 94-98, 102-103ページ参照。

これらの経営統合について、橘川 [2003] は、「住友銀行と三井銀行⁸⁾ (a)、住友化学と三井化学⁹⁾ (b)、富士銀行と第一勧業銀行¹⁰⁾ (c)、川崎製鉄とNKK¹¹⁾ (d)、という4組の企業統合は、いずれも、グローバル競争に生き残るためのクリティカルマス形成をめざしたものであった。aとbの統合、およびcとdの統合が、それぞれ密接に関連していたことからわかるように、これらの企業統合は、個別企業の論理にもとづいてのみ実行されたわけではなかった。そこには、個別企業の論理を超えた企業集団の論理も作用したわけであるが、その際注目すべき点は、一連の企業統合が6大企業集団から4大企業集団への再編と連動していたことである。aとbの統合は住友系と三井系との一体化、cとdの統合は芙蓉系と一勧系との一体化と連動していた。そもそも、メンバー企業がグローバル競争に生き残るためのクリティカルマスを形成するうえで、従来の6大企業集団の枠組みは適切なものとは言えなくなっている。なぜなら、6大企業集団が競い合うという枠組みは、日本の各業界に過多過小な企業を『温存』させ、ひいては、それらの企業の『共倒れ』をもたらしかねないからである。今後、クリティカルマス形成の必要性が高まるにつれ、6大企業集団から4大企業集団へ、さらには、より少数の企業集団への再編が本格化することが予想される」(19ページ)、と述べている。

第3の変化は、6大企業集団の旧財閥系3集団(三井系・三菱系・住友系)と銀行系3集団(芙蓉系・三和系・第一勧銀系)への2極分解が重要な意味を

8) 住友銀行とさくら銀行(三井銀行の後身)は2001年に経営統合し、三井住友銀行が新発足した。

9) 2001年にいったん発表された住友化学と三井化学の統合は、合併条件がおりあわなかったため、2003年にはひとまず見送られることになった。しかし、両者統合の動きがグローバル競争に生き残るためのクリティカルマス形成をめざすものであったこと、それが住友系と三井系の一体化という企業集団の再編と連動していたことなど、橘川 [2003] で強調した論点の妥当性は、この方針変更によっても変わらないと考える。また、近い将来、住友化学と三井化学の統合が再度具体化する可能性も、否定できない。

10) 富士銀行、第一勧業銀行、日本興業銀行は2002年に経営統合し、みずほ銀行が新発足した。ここでは、企業統合を6大企業集団の動向と関連づけて検討するため、日本興業銀行については言及しなかった。

11) 川崎製鉄とNKKは2002年に経営統合し、JFEホールディングスが新発足した。なお、川崎製鉄は第一勧銀系の社長会に、NKKは芙蓉(富士銀行)系の社長会に、それぞれ参加していた。

もつようになったことである。公正取引委員会事務総局 [2001] によれば、1999年の時点で6大企業集団の集団内株式所有比率の平均値は20%強であったが、その内訳をみると、それが25%弱に及んだ旧財閥系3集団と15%強にとどまった銀行系3集団とのあいだには、大きな格差がみられた。この格差自体はそれ以前からも存在したが、最近では、旧財閥系・銀行系間の格差が、企業集団の将来像に関して、大きな食い違いを生むまでになっている。公正取引委員会事務総局 [2001] は金融会社を除く6大企業集団の社長会メンバー企業125社に企業集団の今後の見通しをたずねているが、「現在の企業集団が維持・継続される」と回答したメンバー企業の比率は、三菱系で91%、住友系・三井系平均で41%に達しているのに対し、三和系では23%、芙蓉系・第一勧銀系平均では11%にとどまる（6大企業集団の平均では34%）。逆に、「企業集団自体の役割が形がい化する」と答えたメンバー企業の比率は、三菱系で0%、住友系・三井系平均で7%に過ぎないのに対し、三和系では17%、芙蓉系・第一勧銀系平均では35%に及ぶ¹²⁾（6大企業集団の平均では18%）¹³⁾。企業集団の今後の存続に関して、住友系・三菱系・三井系の旧財閥系3集団では肯定的な見方が根強いのは対照的に、芙蓉系・三和系・第一勧銀系の銀行系3集団では否定的な観測が広がっているのである¹⁴⁾。

12) ここでの三菱系と住友系・三井系平均との差、および三和系と芙蓉系・一勧系平均との差は、それぞれ、住友系と三井系との一体化、および芙蓉系と一勧系との一体化いう、1999年時点における企業集団の再編の影響を受けたものであろう。

13) 以上の点については、公正取引委員会事務総局 [2001] の図表25参照。「現在の企業集団が維持・継続される」、「企業集団自体の役割が形がい化する」以外の回答の選択肢には、「解消される」、「関係も深まるようになる」、「統合される」、「その他」がある（複数回答不可）。このうちでは、「関係も深まるようになる」の住友系・三井系平均が37%、「統合される」の三和系が43%と、高い回答率を示していることが注目される。

14) この点に関しては、海外市場における企業集団のブランド力の違いにも注目すべきである。Mitsui, Mitsubishi, Sumitomo のブランドは国際市場でも浸透しており、例えば、これらを社名に含む企業は、それだけで、ある程度の競争優位を確保することができる。ただし、この国際市場における日本の企業集団のブランド力は、基本的には、旧財閥系集団の場合にのみ作用し、銀行系集団の場合には作用しない。公正取引委員会事務総局 [2001] によれば、「社長会加入のメリット」として「ブランドの信用力の向上」をあげる企業の比率は、旧財閥系企業集団では高く、銀行系企業集団では低い。この差異は、ブランド力の面での旧財閥系企業集団と銀行系企業集団との格差を反映したものであるが、その違いは海外ではとくに大きいと言えることができる。

しかし、これら三つの変化は、日本の企業集団が消滅することを意味するものではない。第1の変化をもたらすような有力メンバー企業の数は、まだまだ多くない。第2の変化や第3の変化は、典型的な企業集団の数が六つより少なくなることを示唆しているが、企業集団それ自体がなくなることを意味していない。グローバル競争下でも日本の企業集団は、株式相互持合いによる株主安定化という基本的機能を維持しつつ、競争のグローバル化に直面したメンバー企業が達成することを迫られた事業上の課題（クリティカルマスの形成など）と各企業がもつ組織能力とのあいだに生じたギャップをうめる、補完機能も引き続きはたしているのである。以上が、橋川 [2003] で筆者が展開した、グローバル競争下における日本の企業集団の今後のあり方に関する議論の概要である。

おわりに

本稿では、ここまで、

- (1) 下谷政弘の企業グループ研究、持株会社研究の今日的到達点を確認する、
 - (2) 下谷と筆者とのあいだで展開された1990年代における論争を再検証する、
 - (3) 企業グループと企業集団との関係について考察を加える、
 - (4) グローバル競争下における日本の企業集団の今後のあり方を展望する、
- という四つの作業を遂行してきた。そして、(1)については、下谷が、企業グループの動向に注目する独自の分析視角にもとづいて、1997年以降の「持株会社の時代」における日本の企業間関係の変化を的確に描き出したことを指摘した。続いて、(2)については、両者間に論争が生じたのは、下谷が主として企業グループに光を当てたのに対して、筆者は企業集団に主要な関心を寄せた（中心的な分析対象が異なった）ためであることを明らかにした。また、(3)については、下谷の言う企業グループは筆者の企業集団論における「メンバー企業」に相当するのであり、この点を正確に把握すれば、下谷の企業グループ論と筆者の企業集団論とのあいだに原理的な齟齬は存在しないことを指摘した。最後

に、(4)については、1990年代以降激化したグローバル競争のもとでも日本の企業集団が、株式相互持合いによる株主安定化という基本的機能を維持しつつ、競争のグローバル化に直面したメンバー企業が達成することを迫られた事業上の課題（クリティカルマスの形成など）と各企業がもつ組織能力とのあいだに生じたギャップをうめる、補完機能も引き続きはたしていることを示した。

日本企業の国際競争力形成と関連づけて企業グループや企業集団の機能を解明する研究は、今後、いっそう重要性を増すであろう。下谷政弘が強調する歴史的躍動感や国際的視角を念頭において、筆者も、そのような研究の一角を担ってゆきたいと考えている¹⁵⁾。

参考文献

- 今井賢一 [1982] 「内部組織と産業組織」（今井賢一・伊丹敬之『内部組織の経済学』東洋経済新報社）。
- 橘川武郎 [1992] 「戦後型企業集団の形成」（法政大学産業情報センター・橋本寿朗・武田晴人編『日本経済の発展と企業集団』東京大学出版会）。
- [1994] 「書評 下谷政弘著『日本の系列と企業グループ』」『経営史学』第29巻第1号。
- [1996] 『日本の企業集団』有斐閣。
- [2003] 「グローバル競争下における日本の企業集団」『社会科学研究』東京大学、第54巻第6号。
- [2005a] 「経済危機の本質——脆弱な金融システムと頑強な生産システム——」（東京大学社会科学研究所編 [2005]）。
- [2005b] 「企業の社会的役割とその限界」（東京大学社会科学研究所編 [2005]）。
- 黒木文明 [2001] 「株式持ち合い解消の実態——株式持ち合い状況調査2000年度版——」『ニッセイ基礎研 REPORT』ニッセイ基礎研究所、2001年10月号。
- [2002] 「継続する持ち合い解消——2001年度株式持ち合い状況調査——」『ニッセイ基礎研 REPORT』ニッセイ基礎研究所、2002年10月号。

15) 本稿を執筆している2007年8月の時点では、日本における企業買収防止策としての株式持合いの復活が、さかんに論じられ始めている。この点についての本格的な検討は、他日の課題としたい。

- 公正取引委員会事務総局 [2001] 『企業集団の実態について～第七次調査報告書～』。
- 下谷政弘 [1993] 『日本の系列と企業グループ』有斐閣。
- [1996] 『持株会社解禁』中央公論社。
- [1998a] 『松下グループの歴史と構造』有斐閣。
- [1998b] 「書評 橘川武郎著『日本の企業集団』」『経営史学』第33巻第3号。
- [2006] 『持株会社の時代』有斐閣。
- 東京大学社会科学研究所編 [2005] 『「失われた10年」を超えて [1]：経済危機の教訓』東京大学出版会。
- ニッセイ基礎研究所 [2001] 『株式持ち合い状況調査 2000年度版』。
- [2002] 『株式持ち合い状況調査 2001年度版』。
- [2004] 『株式持ち合い状況調査 2003年度版』。
- 『文藝春秋』編集部 [1999] 「日本再編 この会社が生き残る」『文藝春秋』1999年11月号。