

論 説

第2次大戦後の企業グループ体制の日独比較（I）

山 崎 敏 夫

目 次

- I 問題提起
- II 日本とドイツにおける大企業の解体とその影響
 - 1 日本における大企業の解体とその影響
 - 財閥解体とその影響——
 - 2 ドイツにおける大企業の解体とその影響
 - (1) 大企業解体政策の展開
 - (2) 大企業の解体・再編の意義
- III 日本における企業グループ体制の新しい展開
 - 1 6大企業集団の形成と企業グループ体制の新しい展開
 - (1) 戦後の企業集団の特徴
 - (2) 株式の相互持合とその意義
 - (3) 社長会とその機能
 - (4) メインバンク制度と系列融資
 - (5) 商社の役割と系列内相互取引の意義
 - (6) 役員派遣とその特徴
 - (7) 共同会社の設立と共同投資の展開（以上本号）
 - 2 大企業の同一資本内におけるグループ化とその特徴（以下次号）
- IV ドイツにおける企業グループ体制の新しい展開
 - 1 大企業の再結合の展開
 - (1) 大企業の再結合の背景
 - (2) 大企業の再結合と事業領域における分業の展開
 - 2 産業における企業グループ体制の新展開の意義
 - 3 銀行とのかかわりでみた企業グループとそれをめぐる論点
- V 結語——企業グループ体制の日本的特徴とドイツ的特徴
 - 1 企業グループ体制の日本的特徴
 - 2 企業グループ体制のドイツ的特徴

I 問題提起

日本とドイツは、ともに第2次大戦の敗戦国でありながら、戦後、企業、産業および経済の急速な復活・発展をとげ、世界有数の貿易立国となった。他国に類をみないこうした急速な発展の実現において重要な役割を果たしたのが、アメリカの技術と経営方式の導入とともに、産業集中の独自のシステム構築であった。

もとより、現代の資本主義および企業のひとつの重要な特徴は、「現代企業がさまざまな形態・方法によって結合し、各種の独占体を形成し、それらの独占体が現代資本主義の再生産構

造の基幹部門を掌握しており、現代資本主義の再生産構造＝資本蓄積過程の推進的役割を担っている¹⁾」という点にみられる。そのような結合のあり方を産業集中という面で見ると、それは、産業・銀行間関係に基づく産業システムと企業グループ体制（コンツェルン体制）に最も特徴的に表れている。それゆえ、戦後における日本とドイツの企業経営の問題とも深くかかわる、企業間関係に基づく産業集中の問題について考察を行い、産業集中の構造とそこにみられる変化の諸特徴・意義を明らかにすることが重要な課題となってくる。

なかでも、企業グループ体制についてみると、敗戦国の日本とドイツでは、戦後のそれは、独占の大企業の解体とその後の再結合をとおして形成されてきた。しかし、戦勝国による占領政策による大企業の解体を経たその後の再結合は、戦前の構造へのたんなる復帰ではなく、寡占的競争に適合的な事業構造への再編をとおして企業グループ体制の新しい展開をもたらした。また子会社の設立や資本参加、競争関係にある企業の集中・結合によって、新分野への進出や、親会社の事業領域を補完するかたちでの多角化やフルライン化が推進され、企業グループ全体としてみれば、当該産業部門の全般的・包括的な領域における事業展開がはかれるようになった。この点に関していえば、現代の企業は、多くの子会社とともに、親会社による株式所有、役員派遣あるいは経理・販売の統一などによってひとつの「経済的統一体」として運営される有機的な企業グループというかたちで存在しており、「一個の事業統合体」を形成している²⁾。これらの産業集中のシステムは、日本とドイツにおける資本主義の資本蓄積構造の基軸をなすものとなっており、戦後における企業の発展の重要なプロセスとして展開された。

戦後のこうした企業グループ体制については、日本では、6大企業集団と呼ばれた、「巨大金融機関をその一環に含む、広範な分野の巨大企業同士の連携関係」と、そのような企業集団を構成する各巨大企業が中核となって展開された「親・子関係型」のピラミッド構造の企業グループとの重層的な構造をなしてきた。こうした親子型の企業グループにおいては、企業集団に所属する大企業のそれだけではなく、独立系大企業によるグループも存在した³⁾。これに対して、ドイツでは、企業グループ体制は、基本的には、特定の産業部門を中核として、それを基盤とする親子型の企業グループというかたちとなっており⁴⁾、その限りでは、日本の後者の

1) 前川恭一『現代企業研究の基礎』森山書店、1993年、11-12ページ。

2) 下谷政弘『日本の系列と企業グループ その歴史と理論』有斐閣、1993年、4ページ、198ページ。

3) 坂本和一・下谷政弘「まえがき」、坂本和一・下谷政弘編著『現代日本の企業グループ』東洋経済新報社、1987年、iページ、坂本和一「企業グループ論の課題と視角」、坂本・下谷編著、前掲書、2-5ページ、7ページ、下谷、前掲書、132-133ページ、213ページ、佐久間信夫「ドイツの『企業集団』」、坂本恒夫・佐久間信夫編、企業集団研究会著『企業集団研究の方法』文眞堂、1996年、80ページ、後藤晃「日本の企業集団：その構造と機能」『ビジネスレビュー』、Vol.30, No.3・4, 1983年3月、171ページ、175ページ。

4) 下谷政弘氏は、ドイツでの「コンツェルン」という用語は「経済的統一性を保持しようとする一つの産業基盤の上に形成された『企業の集合体』」を意味するものであり、「企業内部において経営の合理化や効率化を目指して形成される有機的な『親子型の企業グループ』」のことであったとされているが（下谷政弘『経済学用語考』日本経済評論社、2014年、173-175ページ）、この点は、本稿で考察する第2次大戦後の同国

タイプに類似しているといえる。日本に特殊的なのは、このような「企業グループ」がさらに上のレベルでどのように結集されているか、どのようなかたちの企業集団を形成しているのかという点にある⁵⁾。この点にかかわっていえば、ドイツには、日本でみられたようなレベルでの、財閥の如き「大規模な産業と金融の結合体」の形成はみられず⁶⁾、また「六大企業集団に相当するような、大規模で広い産業分野をカバーする企業集団が存在しない」とする指摘がなされている。しかし、日本との大きな相違は、ドイツの系列は「競争関係を問わず、ほとんどすべての大銀行、大保険会社、大企業を構成していること」にあり⁷⁾、産業企業と銀行との関係、銀行の果たす役割が日本とドイツとでは異なっている。そのことは、両国の企業グループ体制の相違を規定する重要な要因のひとつとなっている。

それゆえ、本稿では、戦後の日本とドイツにおける産業集中の新しい展開において機軸をなす企業グループ体制の内部構造の変化、寡占的競争への転換のもとでの大企業体制、企業グループ体制の再編の歴史的意義を明らかにしていく。こうした考察は、大企業体制、産業集中の構造と特徴の把握をとおして、両国の競争構造の相違、それにも規定された企業の戦略展開、

におけるコンツェルン（企業グループ）の構造ともほぼ一致している。またドイツ株式法第18条によるコンツェルンの概念規定の基本的な要素は、①複数の法的に独立した企業を含むこと、②コンツェルン構成企業が統一的指揮（*einheitliche Leitung*）のもとにおかれていることにあり、コンツェルン構成企業は、法的な独立性にかかわらず、コンツェルンの管理から出てくる統一的な企業政策のもとにおかれることになる（F.X. Bea, *Entscheidungen des Unternehmens*, F.X. Bea, B. Friedl, M. Schweitzer (Hrsg.), *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre*, Bd.1, Grundlagen, 9.Aufl., Lucius & Lucius, Stuttgart, 2004, S.408, M. Zweifel, *Holdinggesellschaft und Konzern*, Schulthess Polygraphischer Verlag, Zürich, 1973, S.61）。ここで統一的指揮は、「個々のコンツェルン構成会社の業務執行全体に対し、あるいはその重要な部分に対して決定的な影響が計画的に行使される場合に、存在する」とみなされる（上柳克郎・武村 健・北沢正啓・奥山恒朗・喜多川篤典「企業結合」、ハンス・ヴェルディンガー・河本一郎編『ドイツと日本の会社法』社団法人商事法務研究会、1969年、287ページ）。コンツェルンは、たんなる企業の集合ではなく、資本的な統一体としての経済組織であり、経営活動体である。M.R. Theisen, *Der Konzern: Betriebswirtschaftliche und rechtliche Grundlagen der Konzernunternehmung*, Poeschel, Stuttgart, 1991, S.21.

一般に、親子型の企業グループであるコンツェルン全体の統一的指揮の実現において重要な手段をなすものが役員兼任であり、それは情報共有において重要な役割を果たす場合が多い（高橋宏幸「コンツェルン内人的結合としての兼取取締役とコンツェルン形態——統合的技術コンツェルンのマネジメント・ホールディング化に関連して——」『創価経営論集』（創価大学）、第16巻第2・3号、1992年3月、96-98ページ。例えば1998年のクライスラーとの合併前の「統合的技術コンツェルン」としての性格をもつダイムラー・ベンツのグループでは、①ダイムラー・ベンツの取締役会会長による従属子会社の監査役会会長の兼任、②事業部門を統括するDASAとdebisの取締役会会長によるダイムラー・ベンツの取締役の兼任、③ダイムラー・ベンツの取締役による従属子会社の監査役メンバーの兼任という3種類の役員兼任が行われていた（A. Pfannschmidt, *Personelle Verflechtungen über Aufsichtsräte, Mehrfachmandate in deutschen Unternehmen*, Gabler, Wiesbaden, 1993）。役員兼任は、統一的指揮の観点からもきわめて有効な調整機能を担っている。このような3種類の役員兼任による指導者の人格的同一化によって、①支配企業であるダイムラー・ベンツの取締役会の意思決定の浸透、②コンツェルン内のさまざまな情報の収集・共有と調整、③従属子会社の業務執行の監督などが可能となり、統一的指揮が実現されることになった。安田賢憲「ケース・スタディ：Daimler-Benz コンツェルン」、坂本・佐久間編、企業集団研究会著、前掲書、120-121ページ。

5) 下谷、前掲書、133ページ。

6) 高橋岩和『ドイツ競争制限禁止法の成立と構造』三省堂、1997年、55ページ。

7) 小山明宏・手塚公登・上田 泰・ハロルド・ドレス・ギュンター・シュタール「日本とドイツにおける企業グループの比較分析:序論的考察」『学習院大学経済経営研究所年報』（学習院大学）、第11巻、1998年3月、19ページ。

経営行動の基盤を明らかにせんとするものでもある。なお考察対象となる時期については、日本の企業集団の再編・解体が 1990 年代以降に大きく進展してきたという状況、さらにドイツでもこの時期には資本市場による株主主権の経営への圧力が強まるなかでそれまでの同国に特徴的な企業体制のあり方が動揺せざるをえない状況となってきたことをふまえて、80 年代末までの時期を中心にみていくことにする。

ここで、本稿のテーマに関する先行研究の状況をみると、日本とドイツのいずれかの国における企業グループ (コンツェルン)⁸⁾ の問題については、多くの優れた研究成果がみられる。しかし、その構造と機能に関する両国の比較研究は少なく、そこにみられる共通性や相違については、十分に明らかにされているとは必ずしもいえない⁹⁾。ドイツに関しては、価格競争を回

8) 本稿では、「コンツェルン」という用語よりはむしろ「企業グループ」という用語を使用しているが、そのことは、以下のような理由に基づいている。企業間結合に基づく産業集中の体制については、「コンツェルン」という用語がカルテルやトラストとならんで使用される場合が多かった。コンツェルンにおいては、本来、親会社が構成企業全体を統轄する「統一的指揮」とそれに基づく管理が存在し、各企業の経営における業務政策への強い影響と拘束力がともなう。統一的指揮は、コンツェルンに属する企業の経済的な独立性の喪失を規定し、こうしたグループのトップが他の企業の業務政策を決定し、互いに調整するということを意味する。例えば J-P. ミッタズは、銀行によるコンツェルンに関して、銀行のみを結合しているかあるいは他の部門の企業をも結合しているかどうかということによって、①純粋な銀行コンツェルン、②金融コンツェルン、③混合的銀行コンツェルンに区分している。純粋な銀行コンツェルンは、水平的に統合された銀行コンツェルンであり、その業務の部分的領域への専門化というかたちでのコンツェルン内の分業がはかられる。金融コンツェルンは、銀行のみならず銀行にとって競争部門としてもあらわれる信託部門や保険部門といった関連する諸部門の企業を含んでいる場合である。混合的な銀行コンツェルンは、銀行部門や金融部門の企業と同様に商業や工業のような他の主部門の企業をも含む対角線上に多角化した銀行コンツェルンのことである。J-P. Mittaz, *Reporting im Bankkonzern. Information der Öffentlichkeit und des Verwaltungsrates*, Verlag Paul Haupt, Bern, Stuttgart, Wien, 1992, S.30-32. しかし、現実的に、銀行資本がみずからの資本として展開する系列として、銀行業を含む金融部門を超えて商業や工業の領域にまで自ら事業を展開しているというケースは、一般的にはみられない。しかも、そのような構造の企業体を「コンツェルン」としてとらえるならば、すべての構成企業に貫徹する「統一的指揮」、すなわち、構成企業の経営に関する戦略的方針の決定と取締役によるその執行に対する監督、そうした執行に適任の取締役の選任という機能が発揮されていることが重要な要件となる。さらに、統一的指揮が発揮される基礎には所有関係があり、子会社は親会社の方針に基づいて経営されるという支配と拘束性は、親会社による子会社に対する一方的な所有関係の存在がベースとなっている。例えば戦前の日本における財閥がそのようなコンツェルンにあたるといえるが、戦後の 6 大企業集団にみられるような複数の産業にまたがる構造であるとともにヨコの結合関係でありタテの関係にはなっていないというかたちでの企業のグループ化や、ドイツにおいて議論の対象とされることの多い、銀行を中核としてさまざまな産業企業とのより強い特別な関係でもって形成された企業グループの場合、「コンツェルン」としての「統一的指揮」、それに基づく経営の全体的統一性がみられるわけではない。そのような意味でも、それらは、ひとつの産業をベースとして事業上・経営上の有機的な関連に基づいて構成された親・子型の企業グループにみられるような統一的な管理構造の存在を意味する本来の「コンツェルン」とは異なっているといえる。またコンツェルンという場合、例えば産業企業のそれのみならず、必ずしも銀行が中核に位置するものであるというわけではない。日本の企業集団をコンツェルンととらえる理解、見解のように、従来、「コンツェルン」という概念が拡大解釈されて使用されてきたように思われる。ここでの問題に関しては、下谷、前掲『経済学用語考』、橋川武郎「財閥史と企業集団史の論理」『経営史学』、第 30 巻第 2 号、1995 年 7 月、同「企業グループと企業集団」『経済論叢』(京都大学)、第 180 巻第 1 号、2007 年 7 月などをも参照。

9) 日本とドイツに関する先行研究については、本稿で引用されている各種の文献、資料、報告書などを参照。因みにドイツに関する研究では、G. ヘリゲルの論文 (G. Herrigel, *American Occupation, Market Order, and Democracy: Reconfiguring the Steel Industry in Japan and German after the Second World War*, J. Zeitlin, G. Herrigel (eds.), *Americanization and Its Limits. Reworking US Technology and Management in Post-War Europe and Japan*, Oxford University Press, Oxford, 2000) が鉄鋼業における解体された大企業の再結合にとりもなう新しい体制への転換の問題を考察しているが、ここでも、アメリカによる占領政策、そ

避けむしろ品質競争に重点をおいた戦略展開と経営行動が推進されてきたという点にもその一端が示されているように、同国資本主義の「協調的」特質がみられる。これに対して、日本では、主要産業にまたがるいわばフルセット型の企業集団のもとで、各産業部門において異なる企業集団に属する大企業間の激しい競争が展開されたという特質がみられる。両国の間にみられるこうした特質の相違、そのことのもつ意義の把握のためには、戦後の新たな企業グループ体制はどのような機構をもち、実際にいかなる機能を果たしてきたのか、また果たしているのかという点の解明が重要な課題となってくる。両国にみられるその構造と機能の十分な解明なしには、産業集中の体制の相違、企業の戦略展開、経営行動の差異を十分に明らかにすることはできないであろう。本稿は、かかる問題意識のもとに、こうした研究の空白部分を少しで埋めることを意図している。

以下では、まずⅡにおいて、戦後の戦勝国による占領政策のもとでの独占的大企業の解体とその影響について考察する。つづくⅢでは、日本における6大企業集団の形成による企業グループ体制の新しい展開とともに、各企業集団に所属する大企業のグループあるいはそのような企業集団には属さない独立系の大企業グループとしての産業企業グループについてみていく。さらにⅣでは、戦後のドイツにおける大企業の解体を経た1950年代以降の企業の再結合とそれにとまなう企業グループ体制の新展開、銀行を中核とする企業グループをめぐる問題について考察する。それらの考察をふまえて、Ⅴでは、戦後の企業グループ体制の日本の特徴とドイツの特徴を明らかにしていく。

Ⅱ 日本とドイツにおける大企業の解体とその影響

1 日本における大企業の解体とその影響

——財閥解体とその影響——

そこで、戦勝国による占領政策のもとでの独占的大企業の解体とその影響について考察を行うことにするが、まず日本についてみることにしよう。アメリカは、財閥家族の企業権力からの排除、その構成会社を企業結合組織に結びつけていた、所有、人事、信用、契約といったさ

のもとでの市場秩序、民主化という問題が主要なテーマとなっており、企業グループ体制の新展開・再編という点での問題設定というかたちで全面的にはいるというわけではない。また例えば前川恭一『日独比較企業論への道』（森山書店、1997年）は日独比較を行った数少ない研究成果であるが、そこでも、両国のコンツェルン（企業グループ）の構造と機能については、本稿で明らかにするようなグループ内部およびグループ間の「棲み分け分業的」な体制の構築という問題も含めて、十分に明らかにされているとはいえない。さらに、国際比較を試みた研究としては、経営史学会の第22回富士コンファレンスの成果をまとめた著書（T. Shiba, M. Shimotani (eds.), *Beyond the Firm: Business Groups in International and Historical Perspective*, Oxford University Press, Oxford, 1997）などがあるが、同書でも、W. フェルデンキルヘンがドイツの企業グループの問題を扱っているにすぎず、また別々の章において異なる著者によって特定の国の問題が考察されるというかたちとなっている。

まざまな紐帯の切断を要求した¹⁰⁾。こうしたアメリカの占領政策の基本的立場のもとに、日本では、銀行を含む各種事業分野の主要企業が財閥家族および財閥本社(持株会社)のもとに組み込まれた構造となっていた戦前の体制からの転換がはかられた。戦前にも株式は公開されていたとはいえ財閥の同族の持株比率は高く、そのために財閥解体の重点は財閥本社および一部の巨大会社におかれ、財閥の株式は市場に放出された。また持株会社の禁止、自己株式の取得・保有の禁止が定められたが、それらは、6大企業集団の形成の契機となった¹¹⁾。

財閥解体措置は、財閥家族一本社一直系企業の関係の解体と、財閥直系企業、新興財閥の解体および集中排除という2つの面からすすめられた。前者では、本社の解体と株式の譲渡・放出が行われた。株式の放出は、ピラミッド型財閥組織を支える株式所有関係だけでなく、独立系大企業の株式所有に基づく傘下企業への支配もほぼ完全に解体された。こうした措置によって、財閥直系企業にとっては、本社の統轄からの傘下直系企業の人事権の解放、安定株主の喪失、本社の解体による傘下企業間の利害調整、情報交換の場の喪失という大きな実態的変化がもたらされ、財閥の持株支配と人的支配はほぼ完全に排除された¹²⁾。

しかし、銀行は解体の対象とはされなかった。このことは、「戦時下で生み出された、財閥における銀行と産業企業との融資関係が財閥解体によって断ち切れなかったことを意味しており」、戦後の企業集団形成の重要な基礎をなした。銀行による融資関係を中心とする取引関係の存続が、旧同一財閥企業間で持合が生じたこと、銀行を中心とした持合となったことの理由のひとつをなす。また株式所有関係の切断によって財閥集団としての性格は失われたとはいえ、「企業間取引、人的つながりを含めた多面的な結びつきによって、集団としての大枠は依然として保持されていたこと」¹³⁾も、企業集団というかたちでの再結合の展開にとって重要な意味をもった。Ⅲでもみるように、金融機関の持株の比重が事業会社に比べ相対的に高いこと、同系企業集団の金融機関への事業会社の依存度の増大という事態は、戦後のコンツェルン(企業グループ)再編過程における解体を免れた金融機関の重要な地位と役割を示すものである¹⁴⁾。

10) E.M. Hadley, *Antitrust in Japan*, Princeton University Press, Princeton, New Jersey, 1970, p.10 [小原敬士・有賀美智子監訳『日本の財閥の解体と再編成』東洋経済新報社, 1973年, 11ページ]。

11) 前川, 前掲『日独比較企業論への道』, 23ページ, 58-9ページ, 247ページ, 263-264ページ, 宮本又郎・阿部武司・宇田川勝・沢井実・橘川武郎『日本経営史』有斐閣, 2007年, 246-249ページ, 奥村宏『日本の六大企業集団』ダイヤモンド社, 1976年, 21ページ, 宮崎義一『戦後日本の経済機構』新評論, 1966年, 221-222ページ, 227-228ページ。

12) 宮島英明「財閥解体」, 法政大学情報センター・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, 1992年, 205-211ページ, 宮本・阿部・宇田川・沢井・橘川, 前掲書, 250-251ページ参照。

13) 工藤昌宏「戦後企業集団分析によせて」『商学論纂』(中央大学), 第24巻第1号, 1982年5月, 212-213ページ, 223ページ。

14) 儀我壯一郎「コンツェルンとコントロール——戦後日本の『財閥解体』と経営制度——」, 日本経営学会編『技術革新と経営学』(経営学論集, 第29集), 同文館, 1958年8月, 366ページ。

また産業企業についてみても、旧財閥傘下の構成企業が担う現業部門はほぼそのまま残され、三井物産と三菱商事を除くと、事業会社は、その所有株式の放出が行われただけで、そのまま存続するかたちとなった。また集中排除の対象となった企業も分割されたが、存続することになった。こうして、財閥家族の支配から解放された傘下の企業は、戦後、ヨコへの結合をとおして再編成されたが、そこでは、銀行は解体されずに温存されたことが大きな意味をもった¹⁵⁾。

アメリカによる財閥解体、過度経済力集中排除の政策のこうしたあり方は、東西冷戦体制のもとでの対日政策の転換¹⁶⁾によるものであり、財閥という特殊日本的な資本結合の形態を破壊しながらも、その基礎をなす独占的産業企業と独占的銀行の「温存」をはかるという点に、同国の対日政策の特徴があった¹⁷⁾。こうして、温存された旧財閥傘下の大手企業と大銀行は、戦後の大企業体制の担い手として登場することになるとともに、両者が直接的に結びつく条件が生み出されることになった¹⁸⁾。東西冷戦体制のもとで、西側の占領国による対独政策においても対日政策の場合と類似の変更はみられたが、戦前の企業間結合の構造、産業集中の体制におけるあり方、相違は、戦後における両国の企業間の結合、企業のグループ化のあり方の相違を規定する重要な要因となった。

2 ドイツにおける大企業の解体とその影響

(1) 大企業解体政策の展開

そこで、つぎに、ドイツにおける独占的大企業の解体とその影響についてみると、アメリカの側では、ドイツの過度の経済力・政治力は独占的大企業の解体と非カルテル化によって妨げられるべきであるという考え方に立っていた¹⁹⁾。それゆえ、アメリカのような競争の原則に基づいた寡占的な市場組織への方向づけが基本的な政策とされ²⁰⁾、そのような考え方が大企業の解体政策の基本をなした。

石炭・鉄鋼業では、とくに深刻な影響をおよぼしたのは、大企業の解体による鉄鋼と炭鉱の分離の問題であった²¹⁾。重工業では、8つのコンツェルンが最終的には23の鉄鋼会社に分割

15) 奥村、前掲書、39-43ページ。

16) アメリカのこうした政策転換については、E.M. Hadley, *op.cit.*, Part I, 9〔前掲訳書、第1部、第9章〕を参照。

17) 鈴木 健『日本の企業集団——戦後日本の企業と銀行——』大月書店、1993年、49ページ。

18) 鈴木 健『六大企業集団の崩壊——再編される大企業体制——』新日本出版社、2008年、27ページ。

19) A. Schlieper, *150 Jahre Ruhrgebiet. Ein Kapitel deutscher Wirtschaftsgeschichte*, Schwann, Düsseldorf, 1986, S.156.

20) V. Berghahn, *Unternehmer und Politik in der Bundesrepublik*, Suhrkamp, Frankfurt am Main, 1985, S.280, M-L. Djelic, *Exporting the American Model. The Postwar Transformation of European Business*, Oxford University Press, Oxford, 1998, p.167.

21) V.R. Berghahn, *The Americanization of German Industry 1945-1973*, Berg, Leamington Spa, New York, 1986, p.95, p.110.

された。合同製鋼の場合には、鉄鋼部門では 13 の事業会社に分割されたほか、炭鉱部門 3 社、加工部門 1 社、商事部門 1 社に分割された²²⁾。グループでも、主力工場のフリードリヒ・アルフレッド製鉄所が切り離され、別会社 (Hüttenwerk Rheinhausen AG) に解体されたほか、炭鉱部門でもエッセングループ炭鉱の切り離しなどが行われた²³⁾。グループは、以前には原料産業と加工工場の有効な協力・補完によって品質と価格の面で世界的な優位をもつ製品を生産することができたが、こうした生産段階の結びつきは引き裂かれ、同社の様相は完全に変化した²⁴⁾。こうした解体の状況は、マンネスマンやヘッシュ、さらにグーテホフスングなどでも同様にみられた²⁵⁾。しかし、占領軍によって当初構想されていた石炭業と鉄鋼業との完全分離の方針に関しては、西ドイツ側の強い抵抗もあり、コークス消費量の 75% を上限として鉄鋼業による石炭業の兼営が認められた²⁶⁾。

また化学産業の IG フェルベンも解体され、結果的には、BASF、バイエルおよびヘキストの 3 大企業が主要後継企業となる寡占的体制へと再編され²⁷⁾、資本関係にも大きな変化がみられた。さらに銀行業でも、大銀行は 30 の小規模な地方銀行の単位に分解され、ひとつの特定の単位の銀行業務は、ひとつの州の地域に限定された²⁸⁾。しかし、大銀行の解体・再編によってユニバーサル・バンク制度そのものが変革されたわけではなく、そのことは、ドイツにおける産業集中の体制のいまひとつの機軸をなす、産業・銀行間の関係に基づく産業システムの新たな展開において重要な意味をもった。

22) H. Fiederer, Demontagen in Deutschland nach 1945 unter besonderer Berücksichtigung der Montanindustrie, *Zeitschrift für Unternehmensgeschichte*, 34.Jg, 1989, S.237, H. Uebbing, *Wege und Wegmarken. 100 Jahre Thyssen, 1891-1991*, Siedler, Berlin, 1991, S.55.

23) Headquarters Military Government L/K MOERS (15.10.1945), p.1, *Historisches Archiv Krupp*, WA70/1, Kruppbetriebe im Existenzkampf, *Der Volkswirt*, 8.Jg, Nr.1, 16.1.1954, S.24.

24) Fried. Krupp. Nur noch Verarbeitungsgesellschaft ohne Kohle und Stahl, *Der Volkswirt*, 8.Jg, Beilage zu Nr.44 vom 30.Oktober 1954, Das veränderte Gesicht der Montan-Industrie. Zum Eisenhüttenfest, S.49, Weitere Konsolidierung bei Krupp, *Der Volkswirt*, 10.Jg, Nr.14, 7.4.1956, S.28, S.30.

25) Beendeter Mannesmann-Umbau, *Der Volkswirt*, 6.Jg, Nr.16, 19.4.1952, S.24-25, Mannesmann für neue Aufgaben gerüstet, *Der Volkswirt*, 7.Jg, Nr.25, 20.6.1953, S.23, Die Neuordnung bei Hoesch, *Der Volkswirt*, 6.Jg, Nr.31, 2.8.1952, S.23-24, Liquidation der Hoesch AG. Die Nachfollegesellschaften entwickeln sich günstig, *Der Volkswirt*, 8.Jg, Nr.19, 8.5.1954, S.24, Gutehoffnungshütte neu geordnet, *Der Volkswirt*, 7.Jg, Nr.31, 1.8.1953, S.21.

26) 戸原四郎「西ドイツにおける戦後改革」, 東京大学社会科学研究所編『戦後改革 2 国際環境』東京大学出版会, 1974 年, 141 ページ, 矢島千代丸『ルールコンツェルンの復活』(経団連パンフレット No.48), 経団連団体連合会, 1959 年, 37 ページ。

27) Vgl. H-D. Kleinkamp, Die Entflechtung der I.G. Farbenindustrie A.G. und die Gründung der Nachfollegesellschaft, *Vierteljahrhefte für Zeitgeschichte*, 25.Jg, Heft 2, 1977, H. Gross, *Material zur Aufteilung der I.G. Farbenindustrie Aktiengesellschaft*, Institut für Weltwirtschaft, Kiel, 1950.

28) M. Pohl, *Entstehung und Entwicklung des Universalbankensystems: Konzentration und Krise als wichtige Faktoren*, Fritz Knapp Verlag, Frankfurt am Main, 1986, S.102-104, M-L. Djelic, *op.cit.*, G. Stolper, K. Häuser, K. Borchardt, *Deutsche Wirtschaft seit 1870*, J.C.B Mohr, Tübingen, 1964, S.227-228 [坂井栄八郎訳『現代ドイツ経済史』竹内書店, 1969 年, 216-217 ページ]。

(2) 大企業の解体・再編の意義

独占的大企業の解体は、それ自体としては大きな打撃を与えるものであったが、独占的大企業の合理的再編の契機ともなり、構造変革の過程をもたらすことになった。例えば合同製鋼の場合、「企業解体を契機に、管理に適した規模での大企業が形成され、機能的な独占ないし寡占体制が定着した」。IG ファルベンでも、「動きのとれない過大Konzernenを清算して機能的なKonzernenが形成され、これが戦後の技術革新に対応して新分野を開拓しつつ蓄積を展開するうえで、より適合的な構造をなした²⁹⁾」。大企業の解体にともなう石炭業と鉄鋼業の組織的な再編のためのアメリカの提案は、より低いコストの実現、効率性の向上および生産増大を目的としてこれらの産業を合理化するひとつの試みとなった³⁰⁾。アメリカによる戦後改革では、独占企業やカルテルの排除による市場の再編と規模の経済の実現に最も大きな重点がおかれていた³¹⁾。

例えば鉄鋼業では、大企業の解体によって多くの生産能力が他の鉄鋼生産単位に配分された。この方法によって、この産業の圧延生産能力の構成部分は産業全体に広がることになった。この種の生産能力の配分は、寡占的競争の条件を生み出し、多角化のコストを引き上げただけでなく、企業の圧延工場の規模の増大によってそれらの企業に成長のインセンティブを生み出す可能性をもった³²⁾。こうして、戦前の国内市場の構造は、解体政策によって寡占におきかえられ、それまでの独占や専門化といったあり方も、大量生産にとって代えられるようになった³³⁾。またクルップ、グーテホフヌング、クレックナーなどのように、重工業では解体・再編成によって機械産業での支配を強化させ、同部門の飛躍的発展のための主体的条件が形成されることになったという点も重要である³⁴⁾。このような産業再編は、戦前のドイツ鉄鋼業の構造、産業組織、市場秩序を前提としたものとは異なる、寡占的競争に適合的な企業行動を展開していく上での基盤をなすものでもあった。

また化学産業では、IG ファルベンの解体の結果、形式的には同社の成立以前の企業間関係が整理されるかたちで復活した。しかし、実際には、その後の展開において、石油を基礎原料とした合成ゴム、合成樹脂、合成繊維などへの多角的コンビナートの独自の構築というかたちで、石炭化学から石油化学への転換に対応して、3大企業体制への再編が行われた。それは、たんなる戦前の状態への回帰ではなく、戦前よりも競争的な企業間構造の確立をもたらしたと

29) 戸原、前掲論文、145-147 ページ。

30) V.R. Berghahn, *op.cit.*, p.90, p.95, pp.108-109, M-L. Djelic, *op.cit.*, p.166.

31) G. Herrigel, *op.cit.*, p.361.

32) *Ibid.*, p.364.

33) *Ibid.*, pp.352-353, p.368.

34) 佐々木 建『現代ヨーロッパ資本主義論 経済統合政策を基軸とする構造』有斐閣、1975年、65ページ。

いう点で合理的な再編成であった³⁵⁾。戦後には、戦前のドイツ化学産業の技術的基盤をなしていた石炭化学からアメリカが優位をもつ石油化学への転換という大きな変化がみられ³⁶⁾、それだけに、大企業の解体を契機とした企業グループ体制の再編は、こうした技術革新への対応という面でも大きな意味をもつものとなった。解体のもとで達成されたものは、ひとつには競争的な線に沿った化学市場の再編であり、いまひとつには、西ヨーロッパ全体の再建と成長のエンジンとして役立ちうるような、またアメリカによって支配された自由主義的資本主義世界の多角的貿易制度のもとで存続しうるのに十分な大規模な単位の創出であった³⁷⁾。

このように、独占的大企業の解体を契機とした再編では、戦前のままの形態での企業組織の再建がめざされたのではなく、弾力性とんだトラスト構造の形成がめざされた³⁸⁾。IVにおいてみるように、1950年代後半以降にみられた大企業の再結合の動きは、そのような合理的再編の実現において重要な役割を果たすことになった。

III 日本における企業グループ体制の新しい展開

以上の考察をふまえて、つぎに、日本における企業グループ体制の新しい展開についてみていくことにしよう。上述したように、それは、財閥解体を経た6大企業集団の形成と、それらに属する各産業の大企業による同一資本系列内の企業や独立系企業のグループ化といういわば重層的なかたちをとったという点が特徴的である。すなわち、日本の企業集団は、「縦の系列を有する巨大企業が横に連携するという重層的構造」をもつ³⁹⁾。それゆえ、以下では、これら2つの点についてみていくことにするが、まず1において企業集団について分析を行った上で、2において、各産業にみられる大企業の親会社・子会社からなる企業グループについて考察することにしよう。

1 6大企業集団の形成と企業グループ体制の新しい展開

(1) 戦後の企業集団の特徴

まず企業集団についてみると、戦後の財閥解体、持株会社の禁止、自己株式の取得・保有の禁止のもとで、6大企業集団の形成がすすんだ。企業集中はこれらの企業グループのなかで行

35) 工藤 章『現代ドイツ化学企業史——IG フェルペンの成立・展開・解体——』ミネルヴァ書房、1999年、378ページ。

36) この点については、拙書『戦後ドイツ資本主義と企業経営』森山書店、2009年、第7章を参照。

37) V.R. Berghahn, *op.cit.*, p.95.

38) 前川恭一『ドイツ独占企業の発展過程』ミネルヴァ書房、1970年、147-148ページ。

39) 小林好宏「企業集団と産業組織——再論——」『経済学研究』(北海道大学)、第27巻第1号、1977年3月、134ページ。

われ、集中の方法としては株式の相互持合がとられ、集中のかたちは、大企業を頂点とするタテの資本系列ではなく大企業相互のヨコの結合関係となった。こうして形成された企業グループは、いくつもの産業にまたがるグループであり、そこでは産業企業と銀行と商社が中心をなした。主要産業を包含するいわばフルセット産業型の展開というかたちで形成された企業集団の内部では、融資、株式の相互持合、相互の系列取引、共同投資が行われた。そこでの銀行と商社の役割は大きかった。しかも社長会と呼ばれる組織による調整が行われた⁴⁰⁾。

企業集団には製造業のあらゆる部門に同系のメーカーが、商業・金融部門には商社や各種金融機関が配置されており、グループの内部で自己完結するよう系統的に企業が準備されているという構造になっていた⁴¹⁾。奥村 宏氏が指摘されるように、企業集団は、「銀行、総合商社と多くの産業分野の巨大企業が株式所有関係によって結合しているひとつの実体」であり、各系列の企業集団は、社長会のメンバー企業を中核にして、その周辺にある企業を含めたものということになる⁴²⁾。企業集団において銀行と総合商社が中核に位置するということは、それらを欠いたものは企業集団としては機能しないということの意味する⁴³⁾。銀行は占領政策による解体の影響を実質的に受けなかったという事情もあり、旧財閥系では、銀行が再グループ化のオルガナイザーとなり、金融機関は、財閥解体以前には緊密な関係にあった諸企業の持株比率の増大、役員兼任の再開、資本的結合、人的結合の強化を再び開始した⁴⁴⁾。

このように、戦後のコンツェルンの再編成において金融機関、とくに銀行が果たした役割は大きく、金融機関の資本力が各グループの結合の強弱を規定する重要な要因となっており、この点では、三井は三菱、住友に比べ不利な立場にあった⁴⁵⁾。一方、芙蓉、三和、第一勧業銀行（以下第一勧銀）の非財閥系のグループは、先行して形成された旧財閥系の企業集団に対抗して、銀行が商社と連携しながら企業集団をまとめあげたものであった⁴⁶⁾。ことに金融機関である銀行の位置については、例えば三菱銀行にみられるように、グループの金融機関は、とくに中核

40) 前川、前掲『日独比較企業論への道』、23 ページ、58-59 ページ、247 ページ、263-264 ページ、宮本・阿部・宇田川・沢井・橘川、前掲書、246-249 ページ、252-253 ページ、奥村、前掲書、12 ページ、21-23 ページ、宮崎、前掲書、221-222 ページ、224-225 ページ、227-228 ページ、橘川武郎「企業集団の成立とその機能」、森川英正編『ビジネスマンのための戦後経営史入門』日本経済新聞社、1992年、62-63 ページ、69 ページ、73 ページ、77 ページ。

41) 坂本恒夫『企業集団経営論』同文館出版、1993年、13 ページ。

42) 奥村 宏『法人資本主義の構造——日本の株式所有——』日本評論社、1975年、164-165 ページ。

43) 奥村 宏「日本の企業集団——その構造と機能——」『季刊中央公論』、第 51 号、1975年 3 月、324 ページ。

44) 小山明宏・ハラルド・ドレス「日独企業の比較分析のために (2) ——『金融系列』の基本的再検討 (2) ——」『学習院大学経済論集』(学習院大学)、第 30 巻第 4 号、1994年 2 月、424-425 ページ。

45) 中村瑞穂「三井コンツェルンの復活過程」、野口 祐編著『三井コンツェルン 経営と財務の総合分析』新評論、1968年、193 ページ、196-197 ページ、中村瑞穂「住友コンツェルンの復活過程」、野口 祐編著『住友コンツェルン 経営と財務の総合分析』新評論、1968年、173-174 ページ、野口 祐「三井コンツェルンの機構と役割」、野口 祐編著、前掲『三井コンツェルン』、18 ページ。

46) 鈴木敦之『第一勧銀グループのすべて』日本実学出版社、1976年、13-14 ページ、201 ページ。

をなす都市銀行は、大株主としての統制と金融上の統制という 2 つの形態でもって統制体制の中心的位置を占めた⁴⁷⁾。

企業集団は、石油産業や原子力産業といった新興産業への進出のさいにみられたように、メンバー企業が達成すべき、市場が要請する事業計画と組織能力との間にギャップが生じた場合にそれを埋めるという補完的な機能を発揮した⁴⁸⁾。また石炭産業や海運産業においてみられたように、企業集団は、他の産業への進出の支援や同一系列内の他の企業での余剰人員の再雇用などにより不況産業の整理を促進する機能、産業構造の転換をよりスムーズなものにする役割も果たした⁴⁹⁾。

企業集団の形成要因、こうしたグループ化のもつ意義としては、産業企業のみならず金融、商社を含む取引上のメリットが大きく、市場確保の戦略の一部として利用されてきたという面も強い。株式所有は取引関係の構築・強化のための手段でもあった。戦後の日本では、株式所有をともなう取引が行われていることは顧客獲得競争と関連があるが、取引上のメリットは、異業種を多く抱えるワンセット化によって相互的なものとなり、独立企業グループは、こうしたワンセット化という点で 6 大企業集団とは距離があった⁵⁰⁾。企業集団とは、「構成主要諸企業間での内部取引を軸に外部者との間でみずからにより有利な取引を行い、いっそう蓄積を促進しているメカニズム⁵¹⁾」である。すなわち、企業集団は、株式の相互持合、系列融資、集団内の原材料や製品の相互取引などによって、一方で系列内の互恵取引のメリットを享受しながら、他方でそのような取引を基礎に外部取引の排除や不当な利用による利益の獲得を迫ってきた⁵²⁾。企業集団はまた、相互取引によるメリットのほか、さらに取引コストの削減、情報の交換、リスク・シェアリングなどの機能も発揮した⁵³⁾。

企業集団の内部では株式の相互持合によって株主安定化がはかられ⁵⁴⁾、外部の勢力の圧力に対する防衛機能が発揮されてきた。こうした株式所有構造をとおして、企業集団の形成は、企業統治（コーポレート・ガバナンス）の問題・体制とも深いかわりをもつものとなってきた。

47) M.V. Сутягина, *Мшубиси*, Наука, 1973, p.149 [中村平八・二瓶剛男訳『三菱——この巨大企業集団——』青木書店, 1975 年, 163 ページ]。

48) 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, 192-200 ページ, 橋川武郎「企業集団の成立とその機能——企業集団はメンバー企業の行動にどんな影響を及ぼすか——」『Will』, 1991 年 9 月, 142 ページ, 三上敦史「住友グループと社社会」, 小林正彬ほか編『日本経営史を学ぶ』, 第 3 巻, 有斐閣, 1976 年, 245 ページ, 253-255 ページ。

49) 橋川, 前掲書, 200-206 ページ, 橋川武郎「戦後型企業集団の形成」, 法政大学情報センター・橋本・武田編, 前掲書, 288-293 ページ。

50) 島田克美『企業間関係の構造——企業集団・系列・商社』流通経済大学出版社, 2010 年, 120-123 ページ。

51) 坂本, 前掲書, 6-7 ページ。

52) 坂本恒夫「企業集団研究の方法」, 坂本・佐久間編, 企業集団研究会著, 前掲書, 12 ページ。

53) 橋川, 前掲書, 22 ページ, 134 ページ, 148 ページ, 231 ページ。

54) 橋川, 前掲「企業集団の成立とその機能」, 69 ページ。

日本の6大企業集団の企業間結合の度合いをみるうえでの指標としては、例えば1975年の公正取引委員会の調査では、①株式の持合、②社長会の開催、③役員相互派遣、④系列融資、⑤集団内取引、⑥新規事業への集団としての進出、⑦共通の商標等の管理の7つがあげられている⁵⁵⁾。ただ、これらの方法のなかでも、例えば銀行による資金の融資と銀行が所有する株式の多寡との関連、役員派遣と株式の所有や取引関係との関連など、それらの関係性にこそ企業集団の力の源泉があるといえる⁵⁶⁾。それゆえ、以下では、上記の結合の方法のうち、相互の関連性にも注意を払いながら、最も代表的なものを取り上げてみていくことにする。

(2) 株式の相互持合とその意義

まず株式の相互持合についてみることにしよう。戦後、財閥家族・本社の株式の譲渡・売却による株式の分散という事態のもとで、本社の統轄から解放された新しい経営者は株式市場によるモニタリングの可能性に直面するとともに、実際に発生した株式の買占めへの対応として、株主安定化の必要性和目的から、株式の相互持合が行われるようになった。そのさい、各グループの持合の中心をなしたのは金融機関であり、さらに社長会がこうした防衛的措置に対して調整的役割を果たした⁵⁷⁾。このような株式の持合関係を基礎にしたグループ化には、独占禁止法によって戦前の財閥本社のような金融持株会社が禁止された以上、所有関係の結合は株式の持合による以外に方法がなかったという事情があった⁵⁸⁾。

経営権の維持を目的とした自社株の所有の試みが戦後初期には行われたが、独占禁止法の改正によって株式の持合が可能となり、金融機関の所有制限も緩和されるなかで、違法行為であった自社株所有を解消しながら株式の相互持合が推進されることになり、それは合法的に経営権を維持する方法として重要な意味をもった⁵⁹⁾。企業集団が形成される契機となったその基本的な機能が株式の相互持合による株主安定化にあったといえる⁶⁰⁾。ただ、株式の相互持合による安定株主構造の確立の方法は、必ずしも同系企業群や銀行との間の持合に限られるわけではなく、相互持合の形態として企業集団が必然であるというわけでもない。企業集団メンバー

55) 公正取引委員会「総合商社に関する第二回調査報告——独占禁止政策からみた商社問題について——」『週刊金融財政事情』、第26巻第5号（1975年2月3日号）、1975年2月、55-57ページ。

56) 二木雄策「公正取引委員会事務局編、『日本の六大企業集団——その組織と行動——』『国民経済雑誌』（神戸大学）、第167巻第5号、1993年5月、124ページ。

57) 宮島、前掲論文、209-210ページ、245ページ。

58) 鳴坂 取「企業集団に関する一考察」『千葉商大論叢』（千葉商科大学）、第11巻第4号-B（商経篇）、1974年3月、74ページ、二木雄策『現代日本の企業集団——大企業分析をめざして——』東洋経済新報社、1976年、51-57ページ。

59) 鈴木邦夫「財閥から企業集団・企業系列へ——1940年代後半における企業間結合の解体・再編過程——」『土地制度史学』、第34巻第3号、1992年4月、11ページ、13ページ、15ページ、18ページ、宮島英昭『財界追放』と新経営者の登場——日本企業の特徴はいかにして形成されたか——』『Will』、Vol.10, No.7, 1991年7月、144ページ。

60) 橋川、前掲書、22ページ、142-143ページ、152ページ、229ページ、231ページ。

間の株式の相互持合による安定株主の関係は、系列融資をはじめとする蓄積の条件を求めて形成される結合を基礎として成立する関係である⁶¹⁾。株式の相互持合それ自体は、企業集団に固有の株式所有構造ではなく、戦後の大企業体制に普遍的なものである。企業、商社、銀行、その他の金融機関が、それぞれの恒常的な事業上、金融上の取引関係を基礎に、安定株主構造としての株式の相互持合の構造を形成してきたのであり、企業集団という形で安定株主構造が成立するのは、株式の相互持合の基礎となる取引関係（互恵的な取引関係）にある。企業集団における株式の相互持合の特殊性は、独立巨大企業における放射線状の相互持合とは異なり、社長会を構成する企業の間で円環状、マトリックス型の持合が形成されていること、総合商社と都市大銀行が相互持合の 2 つの支柱を構成していることにある⁶²⁾。

旧財閥系と銀行系の企業集団との間には成立の時期の違いがみられるが、それは、終戦時の系列企業の株式所有のあり方と財閥解体による衝撃の大きさによるものである。株式所有が閉鎖的で財閥解体による株式公開の衝撃がより大きかった財閥系では、企業集団の形成がはやくにすすんだ⁶³⁾。戦後、銀行による同系企業の株式の所有がすすむなかで銀行が持合の中軸となるという関係が成立し、都市銀行による融資を基礎にした企業と銀行の間での株式の相互所有、さらにはメインバンクを共通にする企業間での株式の相互所有がすすんだ。この過程を経て、1955 年前後には株式の相互持合の原型が出来上がることになった⁶⁴⁾。ことに三菱企業集団では、三菱商事の合同が株式持合の強化の重要な契機となったが、同社の増資における持合の強化は、同グループ各社の統一した意思のもとに実施されたのであり⁶⁵⁾、このことは、その後の持合の強化においても大きな意味をもった。

企業集団における株式の相互持合においては、持合株式の購入額がそれぞれ相手企業の資金調達源となるため、実質的には持合株式の一定部分には追加の資金を必要とせず、グループ内での株式の相互所有の目的は、株式本来の機能である資金調達にあるのではなかったといえる。グループ内での株式保有は、その一定部分については、持合という実質的には資金を必要としない形式によって行われたのであり、その割合は 1960 年代以降に上昇する傾向にあった⁶⁶⁾。株主安定化を目的とした株式の相互持合という日本的な特質と意義は、この点にあったといえる。企業集団には安定株主比率が高いという特徴がみられ、この比率の高い企業集団所属企業では経営者の自立性が高いという状況にあり、「企業集団に参加することは、株式市

61) 鈴木 健『メインバンクと企業集団——戦後日本の企業間システム——』ミネルヴァ書房、1998 年、36-37 ページ。

62) 同書、104 ページ、106-109 ページ、112 ページ、鈴木、前掲『六大企業集団の崩壊』、213-214 ページ、奥村、前掲『日本の六大企業集団』、21 ページ、108 ページ。

63) 橋川、前掲書、132 ページ、147 ページ。

64) 鈴木、前掲『日本の企業集団』、43 ページ、71 ページ。

65) 阪口 昭『三菱』中央公論社、1966 年、96 ページ。

66) 二木雄策「企業集団のなかの金融機関」『経済評論』、第 24 巻第 3 号、1975 年 3 月、24-27 ページ。

場の圧力を避け、経営者の自由を得ることであった」⁶⁷⁾。株式の相互持合は、社長同士が相互に信任しあうことによる会社の相互支配の関係を生み出すものであった⁶⁸⁾。企業集団のもつ株主安定化の機能は、メンバー企業の専門経営者が長期的視野に立った成長志向型の経営戦略を選択することを容易にし、その展開を促進した⁶⁹⁾。

1950年代半ば以降には株式相互持合比率は低下傾向にあったが、60年代半ば以降になると、資本自由化への対応として株式の相互持合は一層強化され、株主安定化工作がはかられた⁷⁰⁾。資本自由化と1965年からの証券不況にみられる株式市場の崩壊は、企業集団相互の凝集と凍結株式の放出処理の2つの観点から、株式の相互持合いと銀行系企業集団における社長会の結成を促進した⁷¹⁾。企業集団内の株式相互持合比率の上昇は結束強化の必要性から生じたといえるが、銀行による株式所有比率が上昇する一方で同系企業への融資比率が低下する傾向にみられるように、結束強化の手段としては、銀行による優先的貸出よりも集団内企業の株式相互持合の方がより重要な意味をもってきた⁷²⁾。この時期に進展した株式所有の法人化は、発行企業の株主安定化工作と金融機関の取引関係の維持・拡大という意図に基づくものであり、敵対的買収への防壁を築き、それをとおして経営政策の自由度を高める役割を果たした。企業集団内の株式持合と銀行系企業集団での社長会の整備の理由は、「株式発行企業の安定株主工作が産業構造変化への適応をグループ化に求める銀行の経営戦略と結びついたこと」にあった⁷³⁾。

また持合の構造という点でみると、金融機関と商社は高い集団内持株比率を示していたが、それは集団内の取引の多面的連関を反映するものであった。集団内の有力企業への株式所有の集中は、それらの企業の技術的・産業的連関の広さを反映するものであり⁷⁴⁾、株式の相互持合は、企業間の取引上の連関が重要な前提となっている場合が多かった。株式の持合は、企業集

67) 橋本寿朗「課題と分析・叙述の視角」、法政大学情報センター・橋本・武田編、前掲書、12-13ページ。

68) 奥村、前掲『日本の六大企業集団』、97ページ、105-106ページ。

69) 橋川、前掲書、133ページ、橋川武郎「中間組織の変容と競争的寡占構造の形成」、山崎広明・橋川武郎編『「日本的」経営の連続と断絶』岩波書店、1995年、263ページ。

70) 小林好宏『企業集団の分析』北海道大学図書刊行会、1980年、132-133ページ、小林好宏「企業集団の分析8」『経済評論』、第26巻第11号、1977年11月、85-86ページ、中谷巖「企業グループの経済機能——日本企業の行動原理を探る」『季刊現代経済』、第58号、1984年6月、18ページ、中谷巖「日本経済の『秘密』を解くカギ 企業集団と日本の経営」『エコノミスト』、第2500号記念増大号、1983年2月15日、81-82ページ、坂本恒夫「大企業の財務管理と企業集団」、坂本・佐久間編、企業集団研究会著、前掲書、207ページ。

71) 及能正男「グループ内の銀行パワーが揺らいでいる」『エコノミスト』、第73巻第23号（1995年5月30日号）、1995年3月、42ページ、吉田正樹・内山東平「(古河・川崎) コンツェルン」、野口祐編著『富士・三和・第一(古河・川崎) コンツェルン その歴史と今後の動向』朝日出版社、1970年、186ページ。

72) 小林、前掲「企業集団と産業組織——再論——」、123-124ページ、127ページ。

73) 岡崎哲二「資本自由化以後の企業集団」、法政大学情報センター・橋本・武田編、前掲書、310-312ページ、320ページ。

74) 工藤、前掲「戦後企業集団分析によせて」、235ページ。

団という利益集団の基礎にある産業関連がどの程度の完璧さにあるかということを反映しており、6つのグループは、産業バランスの完璧さの程度に応じて相互持合の体制を整備していった⁷⁵⁾。このように、株式の相互所有によって結びついた企業がそれらの相互の間で原材料の調達を完結しうのような傾向がみられたということは、大きな意味をもっており、この点に企業集団のワンセット主義の意味がみられる⁷⁶⁾。なかでも、商社の所有する株式の銘柄数、株式数はともに、産業企業のような他の所有主体を圧倒しており、企業集団のメンバー企業のなかでも、商社は銀行と並ぶ相互持合の一方の要をなしてきた。歴史的にみても、集団内の株式の相互持合は、いずれの企業集団においても、銀行と企業、銀行と商社の持合を軸にして形成されてきた⁷⁷⁾。

ここで株式の持合の状況を 1960 年、65 年、70 年、75 年、80 年（60 年、65 年は上半期、70 年、75 年は 9 月、80 年は 3 月の数値）の株式持合比率でみると、三井ではそれぞれ 11.59%、10.04%、14.14%、17.23%、18.35%、三菱では 21.28%、17.20%、20.71%、26.41%、26.15%、住友では 22.17%、18.79%、21.83%、24.71%、26.19%、芙蓉では 12.47%、10.85%、15.26%、19.23%、19.06%、三和では 7.89%、9.02%、11.18%、13.15%、11.74%、第一勧銀（1960 年、65 年および 70 年は第一銀行）では 13.37%、10.26%、17.19%、16.76%、15.52%となっていた。株式持合比率は、6 大企業集団の平均では、それぞれ 14.79%、12.69%、16.72%、19.58%、19.50%、旧財閥系の平均では、18.35%、15.34%、18.89%、22.78%、23.56%、非財閥系の平均では、11.24%、10.04%、14.54%、16.38%、15.44%となっていた⁷⁸⁾。

(3) 社長会とその機能

つぎに、社長会についてみると、第 2 次大戦の終結までは、財閥のネットワークのための意思決定は、圧倒的に財閥本社をなす最高持株会社に集中していたが⁷⁹⁾、財閥解体による財閥本社の解体は、傘下企業間の連絡組織の基礎が消失したことを意味した。敗戦による不確実性の増大のもとで、情報の創出という面で大きなメリットをもつ傘下企業間の横断的な組織が解体したことは、のちに形成される企業集団にとっては、それに代わる新たな組織の構築が必要となった⁸⁰⁾。また財閥の人的支配網の切断が行われ、財閥企業の経営陣の排除と公職追放の措

75) 鈴木、前掲『日本の企業集団』、99 ページ。

76) 二木、前掲書、32-33 ページ、60 ページ。

77) 鈴木、前掲『日本の企業集団』、118 ページ。

78) 社団法人経済調査協会『年報系列の研究』社団法人経済調査協会、1962 年版、1962 年、96 ページ、社団法人経済調査協会『年報系列の研究——第 1 部上場企業編——』社団法人経済調査協会、1968 年版、1968 年、12 ページ、1978 年版、1978 年、9 ページ、1983 年版、1983 年、概況 11 ページ。

79) E.M. Hadley, *op.cit.*, p.211 [前掲訳書、248 ページ]。

80) 宮島、前掲「財閥解体」、210 ページ、中村、前掲「三井コンツェルンの復活過程」、187 ページ、中村、前

置によって、経営陣の全面的交代がもたらされたが、その多くが工場長・部長クラスから昇進した新しい経営陣は、経営者としての経験の蓄積を欠いていた。新しい経営陣は、経済集中排除法の問題、深刻な労働争議、流動性の危機、経営の自律性の危機などの困難な課題に直面するなかで、インフォーマルな相互の連絡機関の創出に取り組むことになり、こうした企業間の連絡機関として社長会が形成された。そこでは、各企業の経営者は財閥本社によって一括して採用された同期生であり、財閥内の人事交流をとおして相互に接触を深めていたという、キャリアの同質性がみられたことが、そうした組織の形成の条件をなした。そうしたなかで、また経営者としての彼らのキャリアの未熟さの補完ということも、重要な意味をもった⁸¹⁾。新しい経営者が多く誕生するなかで、社長会は、彼らのリーダーシップの欠如を企業集団のレベルで解消しようとするものである⁸²⁾とともに、経営能力の補完機関でもあった。それだけに、その過渡期にあたる初期の頃には、シニア経営者が暫定的に重要な役割を果たしたのであった⁸³⁾。

このように、戦前の財閥にみられたようなメンバー企業に対する管理統括は機能しえない状況のもとで、各社の自律的な協調のもとでの調整のための組織として形成されたのが社長会であり⁸⁴⁾、企業集団においては、こうした組織によるメンバー企業間の情報交流と調整が行われた。財閥系の3グループでは、株式の相互持合の上に社長会が形成された⁸⁵⁾。企業集団において資金の面からメンバーの取りまとめを担う金融機関を中心とした「金融系列」にあつては、大銀行が第1位の融資会社となり、さらに人的な結合関係をもつことにより方向性のある影響関係が生まれることになるが、社長会は、こうした金融系列の形成・維持・発展に重要な役割を果たすことになった⁸⁶⁾。

そうしたなかで、旧財閥系の3グループの企業管理機構において社長会のような合議体が占めていた位置には相違がみられた。ことに財閥本社が果たしていた役割の影響は大きく、財閥本社の重要性は三井において最も大きく、三菱がそれにつづき、住友では最も低かった。それだけに、財閥本社が消滅したときに社長会が企業集団の企業管理機構として定着する可能性は、住友において最も大きく、それにつづくのが三菱であった。これに対して、三井では本社への

掲「住友コンツェルンの復活過程」、158-159ページ。

81) 宮島、前掲「財閥解体」、210-214ページ。

82) 坂本恒夫「企業集団経営の史的分析」『創価経営論集』（創価大学）、第15巻第2号、1991年2月、156ページ。

83) 宮島、前掲「財閥解体」、214-216ページ、宮島、前掲「『財界追放』と新経営者の登場」、143ページ、平井岳哉『戦後型企業集団の経営史——石油化学・石油からみた三菱の戦後』日本経済評論社、2013年、78-84ページ参照。

84) 同書、34-35ページ。こうしたなかにあつても、三菱グループでは「財閥本社機構復活の延長線上に社長会の結成があつた」のに対して、住友グループの場合には「財閥本社機構の復活を阻止するために、その代替案として連邦型の社長会が結成された」という相違がみられる。菊池浩之『企業集団の形成と解体——社長会の研究』日本経済評論社、2005年、129ページ。

85) 中谷、前掲「企業グループの経済機能」、18ページ。

86) 小山・ドレス、前掲論文、434ページ。

事業会社の依存が大きいという事情があった⁸⁷⁾。三井系の社長会である二木会の形成(1961年)が住友系の白水会(51年)や三菱系の金曜会(54年)よりも大幅に遅れたのには、財閥本社が担っていた役割の相違のほか、株式持比率の低さ、系列内株式持合における株主としての三井金融機関全体の機能の不十分さが関係していた⁸⁸⁾。また三菱、住友のように財閥直系企業間の技術的連関は強くなく、それらをコントロールするために各社の実務者会合の設置や人的交流の土壌がなく、財閥期からの各社の個別採用という伝統から各社間の人的交流が少なかったために三井グループとしての再結成が円滑に行われなかったという事情もあった⁸⁹⁾。

金融機関は、社長会の形成、その組織的中心としても重要な意味をもったが、そこでは、社長会の中核に金融機関が位置しながらも、銀行がつねに決定的に優位な位置を占めるというわけでは必ずしもなく、それに固定しているわけでもなかった。また社長会に参加する企業間に上下関係が存在するというものでもなかった⁹⁰⁾。社長会による調整はグループ内の企業の社長という特定職位の担当者間で行われるものであり、企業集団がフルセット型であることによる産業間の広がりが見られるとはいえ、企業間の情報共有、調整の手段という面では、ドイツのような銀行・産業企業間の緊密な関係を支える多様な諸機構による調整とはなっていない。

戦前の財閥本社は意思決定主体であり、株式所有に基づいて傘下の直系企業の意思決定に発言・介入、支配の行使を行いうるものであったのに対して、社長会は任意の組織であり、財閥本社が有していたような機能は存在しない⁹¹⁾。社長会はメンバー企業の意思決定にある程度の影響をおよぼしうるものであるが、各企業の自律性を脅かすようなものではなかった⁹²⁾。企業集団では、財閥のような親会社が存在せず、株式の相互持合によるつながりを生かして社長会のような合議体が形成され、新事業の設立、集団内の不況産業の企業の救済等のための集団の協力の確保、集団内各社間の意思の不調和の調整機能などの役割を果たした⁹³⁾。社長会は、不確実性への対応のための情報交換と利害調整という経済的合理性をもつが、それは株式の相互持合によって制度的に保証されることになったといえる⁹⁴⁾。

87) 中村, 前掲「三井コンツェルンの復活過程」, 187 ページ, 198-199 ページ, 中村, 前掲「住友コンツェルンの復活過程」, 159 ページ, 174 ページ。

88) 橋川, 前掲「戦後型企業集団の形成」, 264-265 ページ。これに対して、菊池浩之氏は、1950 年代に三井グループに社長会が形成されなかった理由は、株式持比率の低さではなく、現役経営者・長老の主流派には旧財閥本社の復活という考えをもっていなかったことにあるとされている。菊池, 前掲書, 187 ページ。

89) 同書, 188 ページ。

90) 宮崎, 前掲書, 225 ページ。

91) 橋本, 前掲論文, 1-2 ページ, 橋本寿朗『日本経済論 二十世紀システムと日本経済』ミネルヴァ書房, 1991年, 160-161 ページ。

92) 後藤, 前掲論文, 171 ページ。

93) 森川英正「財閥企業集団と戦後企業集団」『経営史学』, 第 28 巻第 2 号, 1993 年 7 月, 72 ページ。

94) 上田義朗「6 大企業集団における社長会の意義」, 現代企業研究会編『日本の企業間関係——その現状と実態——』中央経済社, 1994 年, 125-126 ページ, 130 ページ。

株式の相互持合のもとで社長会に加わる企業の代表者は大株主としての立場にもあり、社長会は他者への拘束と他者からの被拘束という循環の上に成立しており、集団指導制、相互支配の機関となっているという面がみられる⁹⁵⁾。いったん企業集団が形成されると、集団体制の維持という観点から、個別企業の行動は何らかの程度において拘束されざるをえないようになるが、社長会は、こうした個別企業の論理と企業集団の論理との連関において、それを調整するものとしての機能を担うことになる⁹⁶⁾。社長会にはメンバー企業同士の相互信任の機関としての性格があり⁹⁷⁾、各メンバーは自立した対等の企業の代表でありそこに階層的関係がないため、各企業の利害を超越した企業集団としての意思決定が行われる可能性は低く⁹⁸⁾、その意味でも、「統一的意思決定」、統一的指揮という点では限界もみられる。社長会においては、「有力メンバー企業の経営者によって表明された企業集団の大まかな方針や具体的な問題に対する対応策などが、メンバー企業に対する強制や介入という形ではなく、メンバー企業の自主規制という形で各メンバー企業に受け入れられていく⁹⁹⁾」と考えられる。

とはいえ、社長会の性格は企業集団によってかなり異なっているという面もみられる。例えば三菱系の社長会である金曜会は、その金融上の中心である三菱銀行を柱に、産業技術的な中心をなす三菱重工、巨大な海外情報網をフルに生かすことによってシステム・オルガナイザーとしての外延的拡大をはかる三菱商事という中心的企業がグループの核となることによって強い結束を保つものとなってきた。これに対して、富士銀行系の芙蓉会は、安田財閥系金融4社を中心に旧浅野系、旧日産系、旧森財閥系、旧根津財閥系の代表的企業を寄せ集めた組織にすぎず、その結束の基盤は相対的に弱いといえる¹⁰⁰⁾。1966年の芙蓉会の結成の動機としては、都市銀行である富士銀行と巨大企業との関係の強化、効率的な融資の実現、社長会の結成で先行していた旧財閥系企業集団の排他的なグループ戦略への対抗などがあった¹⁰¹⁾。

また財閥系以外の銀行系の企業集団では、同一企業が複数の企業集団の社長会に加わっているケースもみられた。社長会への加盟にはそれに先立つ金融的取引関係が基礎となっているが、複数の企業集団に所属する企業が存在することには、大手都市銀行との金融的結びつきを強化しようという、重複加盟する産業企業側の戦略と、取引先として有力な産業企業や重要な基幹産業部門の主取引先の囲い込み競

95) 奥村、前掲『日本の六大企業集団』、88-89 ページ、97 ページ。

96) 工藤、前掲『戦後企業集団分析によせて』、244 ページ。

97) 佐久間信夫「企業集団における社長会の機能」『創価経営論集』（創価大学）、第19巻第3号、1995年3月、26 ページ。

98) 鳴坂、前掲論文、75-76 ページ。

99) 佐久間信夫「企業集団の経営構造」、坂本・佐久間編、企業集団研究会着、前掲書、142 ページ。

100) 御園生等「独占資本の現状と現状」『唯物史観』、第16号、1976年4月、20-21 ページ、菊野一雄・林俣史・石田宏之「富士コンツェルン」、野口編著、前掲『富士・三和・第一（古河・川崎）コンツェルン』、78 ページ。

101) 菊池、前掲書、226 ページ。

争を背景とする銀行側の政策的意図があった¹⁰²⁾。鈴木 健氏が指摘されるように、「大手都市銀行が、主要取引先企業の金融的な囲い込み競争を展開する過程で、互いの『排他的』取引先として承認しあう大手企業を、ワンセット的な産業連関を体現するように組織したのが企業集団であり、社長会はその境界・輪郭を外的に表現するもの」であった¹⁰³⁾。

社長会企業は、個々の社長会メンバー企業が中核をなす企業グループという下位システムとそれを包摂する「企業集団」としての上位システムをつなぐ「連結ピン」ともいうものであるといえる¹⁰⁴⁾。しかし、社長会の機能をめぐっては、懇親会程度のものとする見方から情報交流の機能、さらにはメンバー企業間の利害調整、統一的な意思決定の行使を含むとする見方¹⁰⁵⁾

102) この点について詳しくは、鈴木 健「複数の企業集団に加盟する企業の銀行取引関係」『桃山学院大学総合研究所紀要』(桃山学院大学)、第 28 巻第 1 号、2002 年 7 月、十川広国・鈴木清之輔「三和コンツェルン」、野口編著、前掲『富士・三和・第一(古河・川崎)コンツェルン』、132 ページ、137 ページ参照。

103) 鈴木、前掲「複数の企業集団に加盟する企業の銀行取引関係」、65 ページ。

104) 中村瑞穂「企業集団の構造——公正取引委員会調査に見る——」『明大商学論叢』(明治大学)、第 76 巻第 2 号、1994 年 2 月、103 ページ。

105) まず企業集団に属する企業による指摘をみると、例えば三井建設の社史は、二木会は各社のトップの出席による系列の指導協議機関であるとしている(三井建設株式会社社史編纂室編『三井建設社史』三井建設株式会社、1993 年、188 ページ)。これに対して、富士銀行の社史は、芙蓉会発足当時の岩佐頭取の発言として、同会は「歴史的資本的に強く結びついた閉鎖的なものではなく、相互連携のメリットを求め合う友人のような企業の集まりにしよう」としたものであったとしている。「芙蓉会は「グループの意思決定機関ではなく、情報や意見交換のための会であり、それを通じて自社の仕事に有益な情報を得る、あるいは共同で仕事をしていくきっかけをつくる」といった場であった」とされている(富士銀行株式会社『富士銀行百年史』、本巻、株式会社富士銀行、1982 年、926 ページ)。また三和銀行の社史も、三水会は「相互の啓発や情報交換を通じて新時代への対処の仕方を勉強し、お互いの意思疎通を密にしていこう」というものであり、「この点で財閥系の会社の社長会とは違い、自発的・民主的な結合」(株式会社三和銀行調査部企画・編集『サンワのあゆみ 三和銀行創立五十年誌』株式会社三和銀行、1983 年、116 ページ)であること、「旧財閥系グループの会長会、あるいは社長会のような、グループの意思決定機関でない」ことを指摘している。株式会社三和銀行行史編纂室編『三和銀行の歴史』株式会社三和銀行行史編纂室、1974 年、471-472 ページ。

多くの研究が存在するなかで、社長会が企業集団の統一的な意思決定機能を果たすものとする見方としては、例えば、宮崎義一氏は、社長会の機能は「非公式の経営執行委員会」としての機能をもつものと理解し、それを中核とする経営者合議制支配が企業集団という系列の特徴であるが、社長会には系列下の各社の重役に対する人事権をもたないため、社長会の決定に従わないときの統制力は弱く、その結果、「各系列企業内でも、同一業種の占拠率あらずいみられることも少なくない」とされている。しかし、1965 年不況以降、「社長会の権限は著しく強化され人事権、とくに社長の決定についてはかなりの発言権をもつようになった」と指摘されている(宮崎、前掲書、222 ページ、225 ページ、宮崎義一『戦後日本の企業集団 企業集団表による分析：1960～70 年』日本経済新聞社、1976 年、63 ページ、249-250 ページ)。また奥村 宏氏は、社長会を「企業集団における最高連絡機関であると同時にさらに最高の政策決定機関」(奥村 宏『新・日本の六大企業集団』ダイヤモンド社、1983 年、99 ページ)と位置づけており、株式の相互持合に立脚してはじめて一定の権力をもつことができるとされている(同書、102-103 ページ)。エム・ヴェ・スチャーギナも、三菱企業集団の社長会である金曜会について、その見解はグループ内の全会社によって配慮されており、重要な新規事業などでは各社は社長会の承認の確保に努力したとしているほか、1966 年以降に金曜会の下で活動を開始した「世話会」についても、それが何らかの決定を下した場合には、その遂行には社長会である金曜会の決定以上に強い義務がともなったと指摘している(M.V. Сутягина, a.o., pp.162-163 [前掲訳書、176-178 ページ])。また菊池浩之氏は、社長会を「企業集団のメンバーが互いの独立性を保持しながら、単一的意思主体であるが如く稼働していた仕掛け」とみている(菊池、前掲書、3 ページ)。さらに三上敦史氏は、住友グループの白水会について、「各企業の最高人事や、各企業に対する直接的統制は白水会の権限外のことである」が、「こと住友グループに影響の大きい事柄の場合については、最高意思決定機関であることができ、こうした意味から『非公式の最高執行委員会』と呼ぶのが妥当であろう」と指摘されている(三上、前掲論文、247 ページ)。社長会が企業集団の統一的な意思決定機能を果たすものとする見方

まで、さまざまな理解が示されている。社長会を支える個々の企業やそれらの関連的集合としての企業群との関係において社長会をみた場合、ときどきの会合の直接的・具体的内容のみによってその機能を評価することは適切であるとはいえないが¹⁰⁶⁾、社長会の実質的な機能については、議事録が公開されていないことなどもあり、明確な把握は可能ではない。しかし、恐らく確実にいえることは、社長会は企業集団を超える調整のような機能をもちえないということであり、この点は、ドイツの企業グループとの比較においては非常に重要となってくる。

(4) メインバンク制度と系列融資

つぎにメインバンク制度と系列融資についてみると、戦後、銀行が解体の対象とされなかったことから銀行の資力は温存されたが、その一方で、銀行の貸付による間接金融の育成という金融行政のもとで、企業金融は間接金融中心の構造となった。ドッジ・プランの実施以後には、復興金融金庫の融資の打ち切り、価格差補給金の消滅のもとで、資金不足に直面した企業では市中銀行への資金の依存が強まり、朝鮮戦争の頃には系列融資がはっきりとしたかたちをとるようになってきた。日銀による融資に依存するかたちでの銀行のオーバー・ボローイングという状況のもとで、産業企業と銀行との関係は系列融資をとおして緊密化し、両者の関係における銀行優位の体制が急速にすすみ、銀行は旧財閥系企業による企業集団の要の位置を占めるようになっていった。系列融資の強化が軸となって、財閥系企業間の株式持合関係が強化されたほか、役員派遣や社長会による人的結合も強められた。こうした系列融資は、重化学工業化による産業構造の変化がすすむなかで、財閥系企業以外にも拡大し、富士銀行、三和銀行、第一銀行といった財閥系以外の銀行でも、系列融資による系列化が進展した¹⁰⁷⁾。一方、旧財閥系では、「大企業間の取引関係と銀行融資がそれぞれの部門の競争に媒介されて絡み合うことによって、結合は集团的結合という姿をとることになった」。大銀行にとっては、こうした取引に資金を流し込むことにより取引網の確保と資金の効率的運用が可能となったが、そのことは、大銀行による同一の旧財閥系企業への融資集中と銀行の貸出競争をもたらした¹⁰⁸⁾。都市銀行による系列融資体制は、地方銀行、相互銀行、信用金庫、信託銀行、生命保険会社などのあらゆる金融機関の系列化によって補完された¹⁰⁹⁾。

ととして、さらに角谷登志雄『日本経済と六大企業集団』新評論、1982年、123-124ページ、福田善乙「企業集団形成と高度経済成長」『社会科学論集』（高知短期大学）、第49号、1985年3月、128-129ページなども参照。

106) 中村瑞穂「企業集団の実態——1980年代末時点での確認——」『明治大学社会科学研究所紀要』（明治大学）、第32巻第2号、1994年1月、145ページ。

107) 宇野博二「戦後の企業集団とその問題」『学習院大学経済論集』（学習院大学）、第8巻第3号、1972年3月、7ページ、9ページ。

108) 工藤昌弘「企業間関係の経済理論」、現代企業研究会編、前掲書、31-32ページ。

109) 坂本恒夫「企業集団財務論（4）——とりわけその財務的機能について——」『第一経大論集』（第一経済大学）、第10巻第4号、1981年3月、53ページ。

もとより、金融市場には資金需要者の信用度という人格的・個性的性格が介在せざるをえないが、系列融資とは、こうした「人格的差別が客観的なものとなり、市場金利が成立する、まさにそのような(分割された)金融市場において生じる『都市銀行と大企業との閉鎖的取引一般』を意味する¹¹⁰⁾。そうしたなかで、都市銀行は、特定少数の企業群との密接な主力取引の積極的な関係を結ぶ一方で、他行の主力取引先となる残りの多数の企業群にはきわめてわずかな資金しか融資しないという消極的な関係にあり、こうした二極分離が系列融資の実体をなした¹¹¹⁾。系列融資という制度は、大銀行と大企業との間の資金貸借関係におけるこうした排他的・閉鎖的な結びつき¹¹²⁾のもとで、貸出先としての優良大企業をめぐる都市銀行の競争的關係および流動的關係を制限ないし排除するものである。また多くの大企業は、自らがピラミッドの頂点として子会社・関連会社などをかかえるグループを形成しており、都市銀行が大企業の主力銀行となることは、大企業のグループのこうしたピラミッド全体の主力銀行となるということでもある¹¹³⁾。

都市銀行による企業系列化の競争は、産業連関を利用した系列内の資金循環体系の確保を目的としたものであり、融資効率の上昇を目的とするものであった¹¹⁴⁾。また系列融資は、主要企業が支払う金融コストとしての利息・割引料などを企業集団内に実質的には利益として蓄積することを可能にするという効果をもたらすものでもあった¹¹⁵⁾。

銀行と企業の間には融資と預金という相互取引の関係があるが、系列融資を背後から支えているものが株式の相互持合であり、こうした持合の上に相互取引が展開された。こうした関係のもとに、金融引締め新时期には、系列外の企業への融資を削減して系列企業に融資を集中させるというメインバンクの行動がとられてきたのであり、集団内の企業は集団外の企業に対して有利となった¹¹⁶⁾。メインバンク関係とは、「大手都市銀行と大企業との排他的な金融上の結びつきを捉えるカテゴリー」¹¹⁷⁾であるが、一般的に、同系銀行の融資比率の高い企業では銀行の持株比率も高いという傾向にあった¹¹⁸⁾。

110) 鷺尾透「都市銀行における系列融資(1)——ビッグ・ビジネスと銀行——」『銀行研究』, 第440号, 1968年4月, 102-103ページ, 105ページ。

111) 鷺尾透「都市銀行における系列融資(3)——ビッグ・ビジネスと銀行——」『銀行研究』, 第443号, 1968年6月, 113ページ。

112) 鷺尾透「系列融資」『銀行研究』, 第392号, 1964年5月, 118ページ, 120ページ。

113) 鷺尾透「都市銀行における系列融資(7)——ビッグ・ビジネスと銀行——」『銀行研究』, 第449号, 1968年11月, 101ページ, 103ページ。

114) 坂本恒夫「企業集団財務論(1)——とりわけその財務的機能について——」『第一経大論集』(第一経済大学), 第10巻第1号, 1980年6月, 52ページ。

115) 同論文, 58-59ページ。

116) 奥村, 前掲論文, 327-328ページ, 奥村, 前掲『法人資本主義の構造』, 172ページ。

117) 鈴木, 前掲『六大企業集団の崩壊』, 55-56ページ。

118) 小林好宏「企業集団と産業組織(2)」『経済学研究』(北海道大学), 第26巻第4号, 1976年11月, 107ページ。

このように、高度成長の原動力ともなった企業の旺盛な設備投資のための資金の供給源として、都市銀行をはじめとする大銀行が大きな役割を果たしたが、企業集団においては、銀行やその他の金融機関は、同系集団の構成諸企業への最大の資金供給機関であった。こうした金融機関によって形成された融資系列が、「集団を集団たらしめる重要な要素」となった。とくに財閥系以外の銀行系の3グループでは、中核をなす大銀行の融資系列の形成をつうじて企業集団が生み出されたのであり、財閥系においても、銀行の資金供給力の強弱が企業集団の結束の強弱を規定するという関係にあった¹¹⁹⁾。

銀行部門において支配的地位を保持する銀行は、支払決済が自行内で完結する体制を整備することができている銀行であり、それを支える条件が『ワンセット』的産業配置を示す大企業群との排他的取引関係であった。他系列の銀行との協調融資体制を維持しながらもシェアの拡大や融資系列の拡大をめざす銀行間競争は、あらゆる部門の大企業との取引関係の形成を都市銀行に強制することになり、産業企業の動機からは出てくることのない総合的産業転換を体現するような企業集団の結合は、こうした銀行側の利害に基づくものであるといえる¹²⁰⁾。企業集団のなかにあつては、投資計画の策定は、複雑な産業連関に結ばれた多数の企業が相互に需要を保証しあうという前提のもとに行われることになり、有力大銀行がワンセット・システムと呼ばれる企業集団の形成に傾倒した理由もこの点にある¹²¹⁾。ワンセット型産業関連を体現する大企業の集団として主取引先大企業を組織することが、大手都市銀行に共通の金融戦略であった¹²²⁾。

このように、日本では、間接金融方式が企業金融の中心をなしたこと、都市銀行間の激しい貸出競争が行われたこと、都市銀行の貸付金の大部分は大企業向け融資であり、とりわけ系列融資が顕著であったことが特徴的である¹²³⁾。企業集団の大手都市銀行の側からみると、それらの銀行が成長産業の優良大企業を主取引先として囲い込むことを競う過程は、全産業連関を体現するように主取引先大企業を配置・編成する過程でもあった¹²⁴⁾。そこでは、こうした系列融資ともかかわって、企業集団をなす系列ごとに新興産業を一揃い収めるかたちでの投資行動がみられたとされている。宮崎義一氏は、各銀行の融資系列ごとに新興産業をワンセットずつ支配しようという投資行動である「系列ごとの新興産業ワンセット主義」によって、どの業種においてもライバルが重なり合うことになり、これらの産業での市場競争の激化をもたらす

119) 柴垣和夫『「財閥」から『企業集団』へ——金融資本の形態変化とその意義——』『経済評論』、第20巻第3号、1971年3月、21ページ。

120) 鈴木、前掲『日本の企業集団』、15ページ。

121) 企業集団研究会「分岐にたつ日本の企業集団——ワンセット方式の再検討」『経済評論』、第13巻第11号、1964年11月、88ページ。

122) 鈴木、前掲『六大企業集団の崩壊』、57-59ページ。

123) 宮崎、前掲『戦後日本の経済機構』、44-47ページ。

124) 鈴木、前掲『六大企業集団の崩壊』、32-33ページ。

要因となったとしている¹²⁵⁾。こうした理解に対しては批判もなされているが¹²⁶⁾、企業集団が関係をもつ産業内において競争関係にある勢力の拮抗した大企業が併存したことによって、激しい競争とならざるをえなかったといえるであろう。また企業集団内をみても、旧財閥系と銀行系では相違もみられ、前者の企業集団では各分野に少数の有力企業が配されていたのに対して、後者では同一分野に多くの企業がひしめいているケースもみられた¹²⁷⁾。

また企業集団の形成の時期をみると、財閥系の 3 グループとは異なり、銀行系の 3 グループでは、戦後の経済復興期から高度成長期の始まりにかけての時期には社長会は形成されておらず、企業集団は融資系列をつうじて形成された¹²⁸⁾。この点でも、メインバンクの系列融資は、グループ化、グループ内の関係において大きな位置を占めていたといえる。都市銀行の融資を中心とする金融業務が企業間結合を媒介し、それによって企業集団体制が主導されていったのであり、系列融資は結合の紐帯をなした¹²⁹⁾。

系列融資は、成長産業にとっては、銀行が最初の審査者の役割を果たすことで「資金のパイプ」としての機能を果たし、一方、衰退産業の企業の転換にさいしては「最後の拠り所」としての役割を果たすものでもあった¹³⁰⁾。系列融資はまた、高度成長期には、金融費用を節約する仕組みとして機能し、株式の持合による資本市場の圧力の緩和とともに、産業構造の変化への企業の適応とそれに基づく企業の成長に寄与した。しかし、1970 年代から 80 年代には、株式の持合も系列融資もともに規模が縮小し、高度成長期にみられた機能は消失することになった¹³¹⁾。また急速な経済成長・拡大、重化学工業化と設備の拡張、膨大な資金需要など系列融資のインセンティブをなした条件も、低成長経済・減量経営への移行によって、そのすべてが消滅した。その結果、系列融資は、もはや高度成長期のような積極的な意味をもたなくなった¹³²⁾。

125) 宮崎、前掲『戦後日本の経済機構』、52-53 ページ、55 ページ、宮崎義一「企業集団へのアプローチ」『経済評論』、第 39 巻第 6 号、1990 年 6 月、30-31 ページ。

126) この点については、例えば、奥村 宏氏は、昭和 30 年代に競争が激しかった理由としては、企業集団の結束がゆるんだことが大きく、また企業集団メンバーの大企業と独立巨大企業がいりまじって激しい競争が展開されたことによるものであり、ワンセット主義が行われたためとは必ずしもいえないとされている。奥村 宏『三井・三菱・住友』三一書房、1966 年、98-99 ページ、奥村、前掲論文、331 ページ、奥村、前掲『日本の六大企業集団』、158 ページなどを参照。

127) 植竹晃久「企業集団論の現状と課題」、現代経営学研究会編『現代経営学の基本課題』文眞堂、1993 年、149 ページ。

128) 鳴坂、前掲論文、77 ページ。

129) 工藤、前掲「戦後企業集団分析によせて」、230 ページ。

130) 岡崎、前掲論文、324-326 ページ、橋本、前掲論文、12-13 ページ。メインバンクのこうした「資金のパイプ」と「最後の拠り所」としての機能については、否定的な見方も示されているが、その代表的なものとして、例えば三輪芳朗「メインバンクとその機能」、中村隆英・西川俊作・香西 泰編『現代日本の経済システム』東京大学出版会、1985 年、178-193 ページ参照。

131) 岡崎、前掲論文、327-330 ページ。

132) 坂本恒夫「企業集団財務論(2)——とりわけその財務的機能について——」『第一経大論集』(第一経済大

ここで企業集団メンバー企業（第1部上場企業）の借入金依存率（充足率）を1955年、60年、65年、70年、75年、80年、85年、90年（65年は上半期、70年、75年は9月、80年、85年、90年は3月の数値）についてみると、三菱ではそれぞれ19.5%、20.94%、18.15%、27.31%、26.95%、24%、23.44%、20.15%、住友では21.3%、18.16%、17.80%、28.12%、25.22%、23.29%、22.28%、14.11%、三井では20.60%、16.16%、14.31%、23.32%、20.43%、17.04%、16.01%、15.63%、芙蓉では25.7%、22.34%、20.57%、27.03%、25.99%、22.18%、19.73%、18.93%、三和では24.8%、22.99%、19.23%、21.96%、21.82%、20.60%、18.31%、18.39%、第一勧銀（1965年および70年は第一銀行）では20.4%、15.36%、13.85%、12.92%、18.02%、15.25%、14.82%、15.83%となっていた。これを6大企業集団の平均でみると、それぞれ22.05%、19.33%、17.32%、23.44%、23.07%、20.39%、19.1%、17.17%、旧財閥系の平均では、20.47%、18.42%、16.75%、26.25%、24.2%、21.44%、20.58%、16.63%、銀行系の平均では、23.63%、20.23%、17.88%、20.64%、21.94%、19.34%、17.62%、17.72%となっていた¹³³⁾。また企業集団内金融機関の貸出金依存率は、1981年度と87年度には、6大企業集団の平均ではそれぞれ7.26%、3.52%、旧財閥系企業集団の平均では6.35%、2.9%、銀行系企業集団の平均では8.16%、4.31%となっていた¹³⁴⁾。

もとより、系列融資の意義は協調融資との関連でみておく必要がある。系列融資下の企業はメインバンクから最大額の融資を受けるが、他の金融機関からの借り入れもあるほか、銀行もメインバンクとなっていない企業への融資も行っていた。系列融資は同時に協調融資でもあり、前者の体制の上に後者の体制が組み込まれているという補完的關係にあった。企業集団における銀行はメインバンクの地位を守りながら、その範囲内で他の金融機関の動員・利用をはかるのであり、同時にこの過程において大銀行による他の金融機関の系列化もすすめられた¹³⁵⁾。こうした協調融資による補完によって支えられた系列融資を基軸とする企業集団金融は、資本市場の未成熟ゆえに集団形成によって資金需要を補充・調整しようとする、企業の資金供給構造であった¹³⁶⁾。

系列融資が展開される一方で協調融資が行われたのは、生産力の担い手である製造企業の

学)、第10巻第2号、1980年10月、31ページ。

133) 社団法人経済調査協会『年報系列の研究——第1部上場企業編——』社団法人経済調査協会、1961年版、1961年、24ページ、1968年版、1968年、13ページ、1978年版、1978年、10ページ、1983年版、1983年、概況8ページ、1990年版、1990年、概況、2ページ、1993年版、1993年、3ページ。また1987年度の借入金依存率は、6大企業集団の平均では17.32%、旧財閥系の平均では21.84%、銀行系企業集団の平均では14.88%となっている。上野隆司「六大企業集団の実態について」『公正取引』、第464号、1989年6月、51ページ。

134) 同論文、51ページ。

135) 奥村、前掲『日本の六大企業集団』、119-122ページ。

136) 正木久司「わが国の企業集団金融の展開——6大企業集団の分析を中心に——」『同志社商学』（同志社大学）、第37巻第1号、1985年5月、113ページ。

成長力が主力金融機関の資金供給力の成長率を上回ったためであった¹³⁷⁾。協調融資は、破滅的性格をもつ競争の制限を意図する都市銀行間の協調の形態でありながら、優良貸出先をめぐってなお継続する都市銀行間の競争の側面を反映するものであった¹³⁸⁾。本来なら対立関係にある他の企業集団に所属する金融機関をも利用した交錯融資による協調は、企業集団の実態はそのままにした上で企業集団間での相互乗り入れを行おうというものであり、系列融資の財務的機能の一層の拡大・強化、企業集団間の協調体制の一層の進展を意味するものである¹³⁹⁾。

また同一の企業集団のメンバー企業に対する借入保証も、事実上の、また実質的な系列融資をなしたといえる。高度成長期には、同一グループの銀行、とくに社長会に所属する企業集団の都市銀行は、債務保証というかたちで法的にも最終的な与信リスクを負担することによって、グループ企業に対して担保面で資金調達を支援し、資金供給面において自行資金を基準とした場合の融資シェアを上回る役割を果たした。このように、企業集団内には、通常の貸付関係以上の深い結びつき、金融取引関係があった¹⁴⁰⁾。

(5) 商社の役割と系列内相互取引の意義

つぎに、系列内取引と商社の役割についてみると、商社は、流通部門を代表するだけでなく、株式所有、企業金融、役員派遣などの方法によって、あるいは国内外の情報収集や多くの産業部門にまたがる集団としての活動のオルガナイザーとしての機能を果たしつつ、企業集団全体との結合と拡大をはかった¹⁴¹⁾。商社には、「相互的な取引関係の中に占める普遍的な位置によって総合的な産業連関を体現する企業間の結合を組織する」という客観的な役割があった¹⁴²⁾。企業集団において商社が果たす役割には、①取引機能、②金融機能、③情報収集機能、④オルガナイザー機能、⑤開発機能などがあるが、とくに③から⑤の機能を武器として、商社は企業集団のまとめ役を果たしてきた¹⁴³⁾。総合商社がシステムを組織するというオルガナイザー機能についても、それは企業集団というグループを離れて存在するものではない¹⁴⁴⁾。

これらの多様な機能を果たす上で、同一の企業集団に属する商社と大都市銀行との間には密接な協力関係が存在してきたが¹⁴⁵⁾、例えば三菱商事にみられるように、商社はグループの共

137) 宮崎、前掲『戦後日本の経済機構』、244 ページ。

138) 鈴木、前掲『メインバンクと企業集団』、232 ページ。

139) 奥村、前掲『日本の六大企業集団』、164 ページ、坂本、前掲「企業集団財務論 (1)」、65 ページ。

140) 岡崎幸司『企業集団と系列融資——高度成長期の銀行保証借入に関する研究』文眞堂、1999年、はしがき、ii ページ、234-235 ページ、319-322 ページ。

141) 角谷、前掲書、115 ページ。

142) 鈴木、前掲『日本の企業集団』、104 ページ。

143) 福田、前掲論文、144-146 ページ。

144) 梅津和郎「企業集団の中の総合商社」『経済評論』、第 20 巻第 7 号、1971 年 7 月、63 ページ。

145) 奥村、前掲『日本の六大企業集団』、23 ページ。

同出資による事業における企画立案、推進役、オルガナイザーとして銀行以上に中核的存在になっていたというケースもみられた¹⁴⁶⁾。また物的流通にともなう資金流通の系統化は、物的流通をいかに組織化・系統化するかという点かかっており、そこでの商社の役割はきわめて大きかった。それゆえ、銀行の側からみても、商社は、系列集団をつくる上での重要な前提であると同時に、オルガナイザーとしての役割を果たすものでもあった¹⁴⁷⁾。

日本では、企業集団内取引が相互取引のかたちをとることが多いが、それは、総合商社が集団内取引を仲介する機会が多いことによるものである。大手総合商社が企業集団内の企業を優遇するかたちで系列内の企業の売上を伸ばすよう努力することによって、集団内の企業は集団外の企業よりも有利な立場となり、集団内の商社は、集団外の商社に対して有利な立場に立つことにもなりうる。このように、相互取引のメリットは、企業集団内の企業をベースにしながら商社が集団外の企業とも取引を行っていることからはじめて生じることになるが、こうした集団内外の企業との取引によって、総合商社は、企業集団の中核的位置を占めることになる。商社によるこのような企業集団内外の企業の販売や購買によって、企業集団内の企業にとっては、たえず販売を拡張することが可能になるというメリットが生まれる¹⁴⁸⁾。商社による相互取引のメリットは、このような「集団内相互取引の外延上の商圏拡大」という点にある¹⁴⁹⁾。旧財閥系の3つの企業集団では、戦後にも取引関係においてグループに対する優先はなおみられたが、以前のような排他性はなくなっており¹⁵⁰⁾、集団外取引の増大という状況のもとで、商社の相互取引のこうしたメリットを大きく享受しうる条件が生まれたといえる。

商社がグループの代表としての地位を与えられたときに期待できる他の商社に対する優位性は、企業集団という複数の幅広い業種を含む企業群が系列内商社を利用することによるスケールメリットにあった¹⁵¹⁾。またこうした相互取引の背後には株式の相互持合があり、それによって集団内企業と商社の統一的な利害の関係が築かれてきた¹⁵²⁾。商社が介在することによって製造企業が単独ではもちえない強力な販売網、情報網の共同利用が可能となることから、商社は同系集団内の企業によって共同に利用される存在となっており、そのことは、商社の発行株式に対する同一グループ企業の持株率の高さにも現われている¹⁵³⁾。

146) 佐藤公偉・尾高信夫・山口俊一『三菱グループのすべて』日本実業出版社、1977年、99ページ。

147) 志村嘉一「銀行行動の日本的論理」『経済評論』、第24巻第3号、1975年3月、17-18ページ。

148) 奥村、前掲『日本の六大企業集団』、132-135ページ、138-139ページ、奥村、前掲『法人資本主義の構造』、173-174ページ、奥村、前掲論文、329-330ページ。

149) 磯田敬一郎「企業集団と総合商社(1)——日本型多国籍企業の模索——」『神戸学院経済学論集』(神戸学院大学)、第8巻第2号、1976年9月、14ページ。

150) E.M. Hadley, *op.cit.*, p.256 [前掲訳書、288ページ]。

151) 島田、前掲書、259ページ。

152) 奥村、前掲論文、330ページ。

153) 島田、前掲書、260ページ。

また金融的機能についてみると、総合商社は、高度成長期には、同系銀行からの借入金によって、約束手形形態での商業信用による企業間信用を産業に対して大量に提供したのであり、「銀行の別動隊」としての商社金融を展開した¹⁵⁴⁾。銀行融資とは異なり、商社金融は具体的な取引を基礎として行われるものであり、企業集団内の商社金融は、集団内取引の実態を反映するものであった¹⁵⁵⁾。商社が組織する取引網は信用網でもあることから、商社は、企業間信用を連鎖する結節点としての位置にあり、グループ内企業との間の信用網を基礎に、グループ企業間の取引やグループ内企業の取引を媒介する役割を担った¹⁵⁶⁾。

このような膨大な商社金融を可能にしたものが大都市銀行であり、その貸出額の最も大きな部分を商社への融資が占める場合が多く、企業集団内の系列融資のかたちで行われた¹⁵⁷⁾。大銀行は総合商社の広範な物流ネットワークに金融の網をかぶせることによって、融資領域の拡充、資金運用の効率化をはかったものであり、それによって商社の活動が支えられた¹⁵⁸⁾。また商社が銀行と連携して行う金融機能には、日常の取引関係を通じて予備知識をもつ商社が銀行の適切な融資先の選定に関与する審査機能と、銀行からの商社への融資に基づく産業企業への商社の信用供与による、信用の提供にともなう銀行の危険の回避、銀行の利益の保護というバッファ的機能がとがった¹⁵⁹⁾。それらは、銀行にとっても大きな意味をもった。1965年以降になると主力銀行本位の融資集中構造の後退がみられるようになったが、企業集団所属の総合商社による同系企業への資金融通がそれをカバーするとともに、総合商社の株式所有による持株会社化がすすみ、企業集団における結束は、銀行と商社という2つの核心をもつことによって一層強化されることになった¹⁶⁰⁾。

ここで、企業集団内の取引の状況についてみると、1975年の公正取引委員会の調査報告によれば、旧財閥系3グループでは、商社の総売上高に占める同系社長会メンバー企業向けの売上高の比率は5%から6%程度、総仕入高に占める同系社長会メンバー企業からの仕入高の比率は2%弱であった。しかし、社長会メンバー企業の総売上高や総仕入高に占める中核商社に対する売上高あるいは仕入高の比率は、それぞれ30%程度に達していた。自動車や家電のような商社取引を介さない商品が存在することを考慮に入れると、これらの数値はかなり高い数字であるといえる¹⁶¹⁾。また1981年度の金融業を除く企業

154) 山崎広明「概説 一九三七―五五」, 山崎・橋川編, 前掲書, 57ページ, 63-64ページ。

155) 田中 彰「企業集団と総合商社の新局面」『化学経済』, 2004年6月号, 2004年6月, 91ページ。

156) 鈴木, 前掲『日本の企業集団』, 114ページ, 117-118ページ。

157) 奥村, 前掲『日本の六大企業集団』, 140ページ。

158) 工藤, 前掲「企業間関係の経済理論」, 33ページ。

159) 中村瑞穂「三菱コンツェルンの復活過程」, 野口 祐編著『三菱コンツェルン 経営と財務の総合分析』新評論, 1968年, 196-197ページ。

160) 正木, 前掲論文, 114ページ。

161) 公正取引委員会「総合商社に関する第二回調査報告——独占禁止政策からみた商社問題について——」『週

と製造業企業の集団内売上依存率は、6大企業グループではそれぞれ10.8%、20.4%、旧財閥系の3グループの平均では13.4%、29.0%、その他の3グループの平均では8.6%、14.9%であった。一方、仕入依存率は、6大企業グループの平均ではそれぞれ11.7%、12.4%、旧財閥系の3グループの平均では14.8%、18.6%、その他の3グループの平均では9.1%、8.2%であった¹⁶²⁾。

(6) 役員派遣とその特徴

また企業集団内の企業間の役員派遣についてみると、それは銀行と産業企業の間、商社と産業企業の間、銀行と商社の間などでみられたが、銀行による役員派遣がとくに重要な意味をもった。三菱銀行からの役員派遣にみられるように、戦後になって銀行と製造企業との人的結合が大きな展開をとげたことは、解体された財閥本社に代わって銀行がグループ内部の業務統制の機能のある程度引き受けたことを意味するものであった¹⁶³⁾。また商社との人的結合も大きな意味をもっており、E.M. ハードレーは、三菱グループでは、三菱商事と中核会社との間の広範な役員兼任の仕組みのなかに共通の商号や商標に関する説得が効果を発揮している証拠がみられるとしている¹⁶⁴⁾。

独立系大企業によるタテの企業グループの場合には、ピラミッドの頂点に位置する大企業からの子会社・関連会社への役員派遣が多いのに対して、企業集団では、集団内企業への役員派遣が多いのは金融機関と総合商社であった¹⁶⁵⁾。なかでも、銀行からの集団内企業への役員派遣が多かったが、それは、銀行が多くの企業に対して大株主となっていることによるものであり、メインバンクとして大株主となっており、系列融資を行っている相手先企業が多いという事情がある¹⁶⁶⁾。メインバンク制度による系列融資の問題とも深い関連をもつ銀行からの役員派遣については、それは、貸出先の企業の行動に対して影響を与えることを意図したのではなく、借り手の情報の蓄積に加えて、基本的には債権の保全のためのモニタリングを目的とするものであったといえる¹⁶⁷⁾。

そこで、企業集団内の役員派遣の状況をみると、同一企業集団内企業から役員が派遣されていた企業の割合を1977年度、81年度、87年度について比較すると、6企業集団の平均ではそれぞれ65.64%、72.53%、67.69%、旧財閥系の平均では71.22%、77.42%、64.13%、銀行系の平均では60.07%、67.63%、71.25%であった。また銀行から役員を派遣されている企業

刊金融財政事情』、第26巻第5号（1975年2月3日号）、1975年2月、56ページ。

162) 公正取引委員会事務局経済部企業課「企業集団の実態について」『公正取引』、第394号、1983年8月、24ページ。

163) M.V. Суцягина, *op.cit.*, p.153 [前掲訳書、167ページ]。

164) E.M. Hadley, *op.cit.*, p.248 [前掲訳書、280ページ]。

165) 小林、前掲書、145ページ。

166) 奥村 宏『企業集団時代の経営者 株式会社はどこへ行く』日本経済新聞社、1978年、101ページ。

167) 宮島、前掲「財閥解体」、223-224ページ。

の比率は、6 企業集団の平均ではそれぞれ 55.51%、58.97%、57.79%、旧財閥系の平均では 62.05%、59.92%、55.96%、銀行系の平均では 48.96%、58.02%、59.61% であった。一方、商社から役員が派遣されていた企業の比率は、6 企業集団の平均ではそれぞれ 13.39%、11.43%、9.99%、旧財閥系の平均では 23.26%、21.29%、18.52%、銀行系の平均では 3.52%、1.57%、1.46% であった。同一企業集団内の全企業の役員総数に占める同系メンバー企業からの派遣役員数の割合を 1977 年度、81 年度、87 年度についてみると、6 企業集団の平均ではそれぞれ 8.29%、8.69%、7.13%、旧財閥系の平均では 10.54%、11.39%、8.65%、銀行系の平均では 6.04%、5.98%、5.61% であった。また銀行から派遣されていた役員数の比率は、6 企業集団の平均ではそれぞれ 3.56%、3.55%、3.92%、旧財閥系の平均では 3.95%、3.60%、4.18%、銀行系の平均では 3.17%、3.50%、3.65% であった。一方、商社から派遣された役員数の比率は、6 企業集団の平均ではそれぞれ 0.85%、0.54%、0.44%、旧財閥系の平均では 1.39%、0.94%、0.82%、銀行系の平均では 0.30%、0.13%、0.06% であった¹⁶⁸⁾。

(7) 共同会社の設立と共同投資の展開

最後に共同会社の設立と共同投資についてみると、グループ内の共同投資は、「企業集団としての共通の利益を指向する内外にまたがる新規事業をオルガナイズし、そこに結合の利益を生み出すこと」を目的としたものであったが、そこでは、個別の企業集団グループに所属する中核商社が中心をなした¹⁶⁹⁾。メンバー企業による共同投資は、新規分野・成長分野への集団的進出などにみられたが、それは 1950 年代における石油化学コンビナートの建設、原子力産業への進出、60 年代における都市開発、住宅開発、情報産業、海洋開発、70 年代におけるレジャー部門、海洋資源開発、80 年代における最先端技術開発などにみられ、共同投資会社が設置されてきた¹⁷⁰⁾。なかでも、1970 年代前半に設立された共同投資会社は、その規模の大きさや、6 大企業集団によっていっせいに設立されたという点で目立っていた。企業集団単位の共同投資会社は複数法人による一方的所有でありしかも閉鎖的な所有であること、企業集団内での協調を目的としたものであることが特徴的であり、株式の相互持合とは異なる企業集団の結集のテコとして機能した¹⁷¹⁾。

(未 完)

168) 上野, 前掲論文, 49-50 ページ。例えば 1980 年 7 月 1 日現在では、社長会メンバー企業の同一企業集団内の役員派遣比率は、6 大企業集団の平均では、9.5% であり、最も高い比率を示していた住友の白水会では 13.4%、三菱の金曜会では 13.1% であった。三井の二木会では 4.1%、富士銀行系の芙蓉会では 4.7%、三和の三水会では 5.8%、第一勧銀の三金会では 8.9% となっており、住友、三菱と比べると低い比率となっている。東洋経済新報社『企業系列総覧』, 1981 年版, 東洋経済新報社, 1980 年, 32 ページ。

169) 磯田, 前掲論文, 16-17 ページ。

170) 角谷, 前掲書, 130-131 ページ。

171) 奥村, 前掲『日本の六大企業集団』, 142 ページ, 145-146 ページ。