

論文

第2次大戦後の企業グループ体制の日独比較（Ⅱ）

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（以上前号）
 - 2 大企業の同一資本内におけるグループ化とその特徴（以下本号）
- 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

III 日本における企業グループ体制の新しい展開

2 大企業の同一資本内におけるグループ化とその特徴

以上の考察において、6大企業集団にみられる企業グループの構造と機能についてみてきたが、戦後、このような企業集団の形成とともに、多くの産業において、子会社の設立などによって、大企業による同一資本内におけるピラミッド型の企業のグループ化もすすんだ。それゆえ、つぎに、企業集団を構成する各巨大企業やそのような集団には属さない独立系の大企業が中核となって展開された「親・子関係型」の企業グループについて考察を行うことにしよう。

一般的に、親会社による子会社の設立などのかたちでの関係会社の増大は、「親企業の株式所有による支配力の増大が、生産技術上の企業間関係と重複して発現されるもの」である¹⁾。例えば日立では、日本経済の再建がすすみ、同社の業績も伸び、経営規模が拡大されるにつれて、一層高度の多角的な総合経営の形態の確立をはかる必要から、再び関係企業の育成に乗り出し、1955年以降、関係会社の増加が顕著になった。1950年代の生産の増大にともない、経営の拡大、販売網の整備などが必要となり、51年以降には製造部門の系列化が急速に行われたほか、サービス部門、販売部門の組織化がそれに続いた²⁾。

また日本の大企業は、一方では新しい子会社のスピノフによって、また他方では企業の買収・系列化の推進によってグループ化を一層すすめ、グループとしての勢力の拡大をはかってきたが、同一資本内におけるピラミッド型の企業のグループ化は、とくに1970年代以降に中核的大企業の本体からの子会社のスピノフによって顕著にすすめられたものである。こうしたあり方は、事業部制が多く企業に普及した状況のもとで、さらに事業部制を超えるよりフレキシブルな組織の創出が重要な問題となるなかで、ある業務部門が子会社の形態をとることによって、管理機構上、分権化の程度の多様性を発揮することがめざされたものである³⁾。すなわち、「企業グループの内部において事業部制と分社制の両者を使い分けることにより、全体として1つの経営統合体を運営している」という実態があり、「子会社は、親会社からの距離(依存度)の相違によって、企業グループ内部において相互に一種の分業関係(とくに垂直的なそれ)を作り上げている」⁴⁾。

こうした内部子会社化は、別会社の形式の意識的な活用による、管理面にまでおよぶ「競争様式の体制化」の進展を意味するものであった⁵⁾。例えば1982年の日本大学経済学部産業経営研究所発行の調査報告でも、職能分化の進展の度合いは、その間に相当のものとなっており、単独企業のなかでも、その十分な発揮のためには組織上の変革が必要となってきた。そのような状況のもとで、関係会社の設立によって職能分化のより一層の進展と組織の多様性の実現がはかられてきた。関係会社を単独に設立した理由としては、回答の得られた企業の半数超が、製造部門または販売部門の独立、異業種分野への進出をあげており、約3分の1の企業が新製品の開発、製造、販売をあげていた⁶⁾。さらに今日的に言えば、リストラクチャリング

- 1) 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、22ページ。
- 2) 株式会社日立製作所臨時50周年事業部社史編纂部編『日立製作所史 2』、株式会社日立製作所、1960年、180ページ。
- 3) 坂本和一「企業グループ論の課題と視角」、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、2ページ、6ページ、22-24ページ。
- 4) 下谷政弘「事業部制と分社制——松下電器産業のケース——」、坂本・下谷編著、前掲書、77-78ページ。
- 5) 榎本里司「巨大企業のグループ戦略」、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、169ページ。
- 6) 日本大学経済学部産業経営研究所編『企業集団の経営と会計に関する実態調査』(産業経営動向調査報告

が親会社だけでなくグループ企業を含めた規模で展開されるようになってきているという状況、グループとしての事業戦略を展開する必要性の増大などのもとで、グループ内の分業関係の再編、グループ全体の戦略の構築など、企業グループのあり方が重要な問題となっている⁷⁾。

日本の場合、100%子会社の設立という点では、本体のたんなる一職能部分だけを担当する非自律的単位の分社化が非常に盛んになっているという状況にあった。こうした非自律的単位の積極的な分社化は、親会社本体の可能な限りの「スリム化」によって機動性を高めるという狙い、あるいは非自律的単位の切り離しによってそれらを新たにプロフィット・センター化し全体の経営効率の向上をはかるという意図がある⁸⁾。日本企業では、本社機能を残して多くの部分の「外部化」を行い、子会社や関連会社など他の企業に生産・販売にかかわる諸機能を分散・分担させ企業間システムにおいて全体として企業活動が完結するような構造となっている場合が多い⁹⁾。

それゆえ、企業のグループ化の状況を代表的なケースでみると、例えば日本電気グループでは、それを形成する関係会社は、既存企業を系列化したものと新設のスピンオフ子会社の2つの範疇があった。親会社本体から直接分離したスピンオフ子会社が圧倒的に多く、1970年代以降にはその展開が支配的となった¹⁰⁾。資本関係をともなわない下請的な協力企業群を除くと、①親会社の内部諸機能、とくに産業資本の生産力的な諸機能の組織的な専門分化から生まれ、この点で親会社と一体的な存在となっている内部子会社群、②部品、素材など、関連市場における中堅企業ないし大企業の自立的な競争者として育成することを目的とした自立関係会社群とが存在し、これらは統括の基準となっていた¹¹⁾。日本電気のすべての事業グループは、自社内の生産拠点とともにいくつかの子会社形態の生産拠点を持ち、それらが一体化したかたちでその生産体制を形成していた。そこでは、例えばIC生産体制にみられたように、①開発・設計を含む総合一貫製造所、②IC製造の前工程と後工程を一貫して担当する前後一貫製造所、③後工程だけを担当する単純製造所の部分という3重の階層構造をなしており、第2および第3の層の部分が生産子会社によって担われた。このような分権化方式による生産コストの管理の徹底、それをとおしての製造所レベルでの管理責任者への経営責任の担い手としてのト

書 第4号)、日本大学経済学部産業経営研究所、1982年、3ページ、12ページ。

7) 寺本義也「製造業のグループ経営の変革課題」、寺本義也編著『日本型グループ経営の戦略と手法[2]〈製造業編〉』中央経済社、1996年、2ページ、寺本義也「まえがき」、寺本義也編著『日本型グループ経営の戦略と手法[1]〈情報・サービス編〉』中央経済社、1994年、2ページ、寺本義也「現代のグループ経営の意義と課題」、寺本編著、前掲『日本型グループ経営の戦略と手法[1]』、3ページ、高井透「東芝のグループ経営」、寺本編著、前掲『日本型グループ経営の戦略と手法[2]』、16ページ、28ページ。

8) 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、45ページ。

9) 谷本寛治「〈企業間関係〉という視点」、現代企業研究会編、前掲書、3ページ。

10) 榎本、前掲論文、143ページ、162ページ。

11) 同論文、153-154ページ。

レーニングの浸透をめざして導入されたのが、1960年代後半からの製造所の新たな増設にさいしてみられた生産子会社の形態であり、この点に、たんなる製造所の新增設というかたちがとられなかった理由があった¹²⁾。量産に専念する地方生産子会社の設立による親会社側（事業部）への高次の技術開発と販売の機能の集中化という点に、子会社の設立による企業のグループ化の大きな意義があった¹³⁾。

また松下電器についてみると、1949年と53年の独占禁止法の改正によって事業会社による他社株式の所有が可能になったのにもない、関係会社（子会社および関連会社）を傘下に組み入れることによってグループ化が開始された¹⁴⁾。事業部の数が著しく増加した結果、効率的な管理運営のために事業部の分社化（スピノフ）が活発に行われたのも、同社のグループ化の特徴のひとつであった¹⁵⁾。1960年代にはまた、活発な海外進出、その結果としての海外現地法人の設立が相次いだことによっても、グループ化が急速に促進された。海外子会社の多くは、新市場の開拓の先兵の役割を担って次々と設立されたのであり、事業部の場合と同様に、海外子会社の分社化という「細胞分裂」と再編統合を繰り返しながら増大した¹⁶⁾。同グループでは、分権という概念は、個々の「事業部」レベルでの分権と「分社」レベルのそれとの2段階的な使われ方がされてきた。関係会社群は、製造や販売の事業上の垂直的関連性によって親会社と強く結ばれており、それぞれの分業関係に応じて、「親会社組織の延長線上に、また親会社を中心とする幾本もの放射線状に、それぞれのランクと職能に応じて位置している」というかたちがみられた。産業本社の経営計画との密接なリンクによって、企業グループを構成する組織単位は、「産業本社の『不可欠な内的構成要因』」となっていた¹⁷⁾。

さらに素材産業の鉄鋼業でもグループ化がすすんだが、電機産業とは状況が異なる部分も多かった。例えば新日本製鉄では、すでに1950年代に、①普通鋼、②特殊鋼、③鋼材加工、④化学・エネルギー・非鉄・窯業、⑤エンジニアリング、⑥流通・運輸、⑦都市開発・住宅・余暇、⑧一般サービスの8つの分野別のグループが築かれた。その後、グループ企業の数も増加していったが、その多くは製鉄事業に密着したものであった。しかし、1980年代に入ると、製鉄事業を中心とする事業構造からの転換が本格的に推進されるなかで、新規事業の模索は、既存のグループ企業の活用の域を大きく超えるものとならざるをえなかった。それゆえ、グループ企業の新設、グループ内での連携の強化、既存グループ企業の整理・淘汰といった重層

12) 坂本和一「生産子会社の展開——日本電気のケース——」, 坂本・下谷編著, 前掲書, 31ページ, 33ページ, 39ページ, 45-47ページ。

13) 榎本, 前掲論文, 160ページ。

14) 下谷政弘『松下グループの歴史と構造——分権・統合の変遷史』有斐閣, 1998年, 146ページ。

15) 同書, 158ページ, 160-161ページ。

16) 同書, 146-147ページ, 150ページ。

17) 下谷政弘「事業部制と分社制——松下電器産業のケース——」, 坂本・下谷編著, 前掲書, 97-99ページ, 108-110ページ。

的な展開のかたちで、グループの再編が推進された。1980年代に急増したグループ企業の多くは、多様な事業領域を抱える「複合経営」の主体をなした。こうして、鉄鋼業の大企業では、新規事業への進出は、大量の事業単位レベルのグループ企業を中心に展開され、新しい企業群が大量に生まれることになった¹⁸⁾。

このようなタテの関係の親子型の企業グループでは、子会社は自律的な意思決定権をもたず実質的には親会社の一部門をなす場合が多かった¹⁹⁾。例えば1972年度に実施された「経営関与調査」をみても、大企業が支配している関係会社では、長期経営計画の策定のような長期的な意思決定や幹部人事、新規設備投資などにおいて親会社に事前に相談するなどのかたちをとる場合も多かったとされている²⁰⁾。

IV ドイツにおける企業グループ体制の新しい展開

日本についての以上の考察をふまえて、つぎに、ドイツにおける企業の集中と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。すでにみたように、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、新たな寡占的競争の体制に適合的なコンツェルン(企業グループ)の構造への転換をはかるものであった。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した。それゆえ、つぎに、この点についてみていくことにするが、まず1において、大企業の解体・分割を経た1950年代以降にみられた企業の再結合の展開とそれにとまなう企業グループの構造の変化について考察する。つづく2では、戦後に解体された大企業の再結合による企業グループ体制の新展開の意義についてみていくことにする。

1 大企業の再結合の展開

(1) 大企業の再結合の背景

まず戦後に解体・分割された大企業の再結合の展開についてみることにするが、ドイツでは、1957年から58年の恐慌の時期に戦後初めての最も重要な企業合同の波がおこった。その中心は伝統的なコンツェルン構造の基礎の上に行われた企業合同、子会社の吸収・合併に

18) 岡本博公「事業構造の変革と企業グループ——新日本製鉄のケース——」, 坂本・下谷編著, 前掲書, 120ページ, 123ページ, 125-127ページ, 129ページ, 134ページ, 136ページ。

19) 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, 173ページ。

20) 石寺隆義「株式所有と経営関与(上)——経営関与調査を中心に——」『公正取引』, 第275号, 1973年9月, 27-28ページ, 石寺隆義「株式所有と経営関与(下)——経営関与調査を中心に——」『公正取引』, 第276号, 1973年10月, 34-35ページ。

あった。そこでは、同一資本系列内での企業集中が中心となっており²¹⁾、戦後に解体された企業の再結合は、その重要な部分をなした。

1950年代後半から末の再結合および集中の背景としては、①最適規模の経済性の利点、②規模のもたらす法的な利点、③心理的要因の3つがあげられる。①は「規模の経済」の実現の問題であった。②に関しては、垂直的に統合された産業企業に適用される税制面での優遇措置があった。1956年の転換法と57年の転換租税法によって、コンツェルンは、かつてない規模でその力を集中する可能性、小株主をコンツェルン会社から排除する可能性が与えられた。また会社法の改正は、株式会社に対して、利益の一部を無税ないし減税とする租税上の特典を享受しながら株式資本に転換することを可能にした²²⁾。さらに③については、競争ではなくカルテル化や集中がヨーロッパの経済システムにおけるそれまでの標語となっていたことがあげられる²³⁾。

また占領軍によるルール管理の終結、欧州石炭鉄鋼共同体への加盟にともない、分割・解体された大企業の再結合がすすめられた。欧州石炭鉄鋼共同体の1954年5月の条約第66条の実施基準によって、市場での競争を妨げない場合には集中が許可されるというかたちで、石炭・鉄鋼業の企業に対して相当大幅な結合の自由が認められた。そのことは、これらの産業における再結合を促進する要因として作用した²⁴⁾。また炭鉱と鉄鋼工場との垂直的な結合に基づく再結合が認められたことから、マンネスマン、クレックナー、ライン鋼管フェニックスのように、解体された炭鉱企業と鉄鋼企業のいくつかは、炭鉱と鉄鋼の結合という戦前の基礎のうえにたって改革を行ってきた²⁵⁾。欧州石炭鉄鋼共同体が1962年までに承認した旧西ドイツに関係する34件の企業集中のうち、14件が、戦後強制的に解体された企業の再結合に関係していた²⁶⁾。

このような比較的少数の大企業への強力な生産の集積は、はるかに激化している競争の結果

21) W. Hahn, H. Tammer, Kapitalkonzentration in Westdeutschland an der Wende zum neuen Jahrzehnt, *D.W.I.-Berichte*, 21.Jg, Nr.8, August 1970, S.24.

22) Der Stand der Konzentration der Produktion von Produktionsmitteln in Westdeutschland, *D.W.I.-Berichte*, 12.Jg, Nr.2, Januar 1961, S.5.

23) Reconcentration in Iron, Steel and Coal Industries of the Federal Republic (5.10.1959), pp.3-4, *National Archives*, RG59, 862A. 33.

24) G. Sieber, Die Rekonzentration der eisenschaffenden Industrie in Westdeutschland, *WWI-Mitteilungen*, 11.Jg, Heft 3, März 1958, S.48. なお石炭・鉄鋼業における企業の再結合・集中に対する欧州石炭鉄鋼共同体の政策については, T. Witschke, *Gefahr für den Wettbewerb? Die Fusionkontrolle der Europäischen Gemeinschaft für Kohle und Stahl und die »Rekonzentration« der Ruhrindustrie 1950-1963*, Akademie Verlag, Berlin, 2009を参照。

25) Status of Decartelized and Deconcentrated German Coal and Steel Companies (23.6.1955), p.1, *National Archives*, RG59, 862A. 054.

26) W. Abelshauser, *Deutsche Wirtschaftsgeschichte seit 1945*, C.H. Beck, München, 2004, S.245.

でもあった²⁷⁾。例えばティセン・グループの企業においては、内部での株式交換でもって、①すでにみられた協力関係の強化、②徹底的に専門化されている生産領域の水平的統合による市場変動に対するより大きな抵抗力の確保、③合理化およびコスト引き下げのための新しい可能性の追求、④競争力の一層の確保の4点がめざされた²⁸⁾。そこでは、市場面での経営環境への適応や競争力強化のための手段としてグループ内での結合の強化が重要な課題となってきたことが、再結合を必要にした。またEEC諸国は、その工業生産の構造からみても、決して補完的なパートナーではなく競争相手となっており、そのような競争状態は、集中・合同の過程の著しい加速化をもたらした²⁹⁾。

銀行業でも、連合国側の規制的措置の解除・廃止が再結合の大きな契機をなした。1952年のアメリカ側の同意を受けて、北部、西部および南部の3つへの業務地域への分割が行われ、合併によって、9つの大規模な銀行への集中が行われた。こうして、ドイツ銀行、ドレスナー銀行およびコメルツ銀行は、それぞれ3つの後継金融機関をもつことになった³⁰⁾。また1956年12月の法律によって、後継銀行の役員的人的結合や銀行相互の資本参加の禁止、記名株式のみの発行への制限が撤廃された³¹⁾。3大銀行は、ベルリンの子会社の金融機関を除いて、その各々の3つの後継機関の合併によってそれらの戦前の組織を再び確立することが認められた³²⁾。こうした再結合は1957年に実施されたが、例えばドイツ銀行の場合、その主たる理由は、大規模な口座を扱うためにこの新しいグループをよりよい地位におくこと、国際的地位の向上、統一的な信用政策を維持する上でのより大きなフレキシビリティの確保、業務のより高い経済性の実現にあった³³⁾。

そのような再結合の取り組みにおいては、3大銀行は、政府に対して非常に強い働きかけを

27) Der Stand der Konzentration der Produktion von Produktionsmitteln in Westdeutschland, *D.W.I.-Berichte*, 12.Jg, 1961, S.5.

28) August Thyssen Hütte AG, *Bericht über das Geschäftsjahr 1957/58*, S.11.

29) Die mächtigsten Konzern der EWG und Großbritanniens in wichtigen Zweigen der Produktionsmittelindustrie, *D.W.I.-Berichte*, 13.Jg, Nr.23, Dezember 1962, S.20.

30) Reconcentration of German Commercial Banks (10.1.1957), *National Archives*, RG59, 862A. 14, p.1, M-L. Djelic, *Exporting the American Model. The Postwar Transformation of European Business*, Oxford University Press, Oxford, 1998, p.165, M. Pohl, *Entstehung und Entwicklung des Universalbanksystems: Konzentration und Krise als wichtige Faktoren*, Fritz Knapp Verlag, Frankfurt am Main, 1986, S.102-104, T. Horstmann, *Die Alliierten und die deutschen Großbanken. Bankenpolitik nach dem Zweiten Weltkrieg in Westdeutschland*, Bouvier, Bonn, 1991.

31) 相沢幸悦『欧州最強の金融帝国』日本経済新聞社、1994年、49ページ。

32) Reconcentration of German Commercial Banks (10.1.1957), p.1, *National Archives*, RG59, 862A. 14, M. Pohl, *a.a.O.*, S.105, E. Wandel, *Banken und Versicherungen im 19. und 20. Jahrhundert*, R. Oldenbourg, München, 1998, S.40-41.

33) Present and Forthcoming Bank Mergers in West Germany (3.5.1957), *National Archives*, RG59, 862A. 14.

行うとともに、イニシアティブを発揮した³⁴⁾。当時、政策的な立場からそのような合併に対する反対はみられず、社会民主党の主導者の大部分でさえ銀行の集中への回帰に賛成していた³⁵⁾。1950年代には、ヨーロッパの新しい秩序やより大規模な経済圏における協力の新しい諸形態への努力がすすめられた。それにともない、戦後の最初の時期に講じられたドイツの大銀行に対する規制はもはや時代に合ったものではなく、また経済的合理性に反するものであったとする見解もますます広まることになった³⁶⁾。

(2) 大企業の再結合と事業領域における分業の展開

以上の考察をふまえて、つぎに重要な問題となるのは、再結合・集中化にともない企業グループとしてみた大企業の事業がどのように再編されたかという点である。こうした事業の再編成が最も顕著に現れたのは鉄鋼業であった。

それゆえ、鉄鋼業についてみると、1950年代以降の企業の集中過程は、本質的には2つの段階ですすんだ。その第1段階は、解体による一時的な集中排除がもとの状態に戻り全体的にみれば再組織が終わった後に、1958/59年に終了した。第2段階では、より多くの企業グループであるコンツェルンが生産と投資の領域で密接な協力を結ぶようになった³⁷⁾。

すでにみたように、戦後の大企業の解体は、ドイツ重工業の生産力基盤の根幹をなす「結合経済」のあり方にかかわるものであった。それゆえ、再結合の動きは、石炭と鉄鋼との垂直的結合の強化、生産単位や製品種類の拡大をめざして推進された³⁸⁾。それらは、鉄鋼業の生産能力の統合と大型技術への適応をはかるためのものでもあった³⁹⁾。

そこで、まず合同製鋼の後継会社についてみると、フェニックスとライン鋼管の合併では、その背景には、前者が後者への半製品の供給を行っていたという関係があった⁴⁰⁾。またイルセ

34) Vgl. L. Gall, G.D. Feldmann, H. James, C-L. Holtfrerich, H.E. Büschgen, *Die Deutsche Bank 1870-1995*, C.H. Beck, München, 1995, S.526-544.

35) United States Policy regarding Reconcentration of German Banks (1955.12.15), p.1, *National Archives*, RG59, 862A. 14.

36) Deutsche Bank AG, *100 Jahre Deutsche Bank 1870-1970*, Deutsche Bank AG, Frankfurt am Main, 1970, S.35.

37) Die mächtigsten Konzern der EWG und Großbritanniens in wichtigen Zweigen der Produktionsmittelindustrie, *D.W.I.-Berichte*, 13.Jg, 1962, S.1.

38) Der westdeutsche Steinkohlenbergbau, *D.W.I.-Berichte*, 6.Jg, Nr.6, März 1955, S.9, 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), 経済団体連合会, 1959年, 53ページ。

39) G. Herrigel, *American Occupation, Market Order, and Democracy: Reconfiguring the Steel Industry in Japan and Germany 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, p.381.

40) Merger of Rheinische Roehrenwerke AG and the Huettenerwerke Phoenix AG with Approval of High Authority (11.2.1955), *National Archives*, RG59, 862A. 331, Zusatzprotokoll zur Niederschrift über die 38. Aufsichtsratssitzung der Hüttenwerke Phoenix AG am 2.07.1954 zur geplanten Fusion, S.7, *ThyssenKrupp*

ダー製鉄は1959年に親会社の事業部門への2つの子会社の転換を決定した。それは、管理の構造の単純化と財務およびその他の負担の軽減のための手段であった⁴¹⁾。ティセンでは、再結合の最初の対象は徹底してデュイスブルク地域に関係していた。資本の結合に先立って、1955年9月には再結合の第一段階として利益共同体協定が締結されたが、翌年にはアウグスト・ティセンとニーダーライン製鉄との株式交換による結合が行われた⁴²⁾。こうした再結合は、ティセンのしかるべき生産設備が戦後に解体撤去されたことによってこれら2社の工場の効率的な補完関係が打ち砕かれたことへの対応であった。その一方で、ニーダーライン製鉄でも設備の解体によって厚板と中板の生産が不可能となったという事情があった。両社の結合では、供給契約では解決されなかった供給の欠落部分を埋めることに寄与することがめざされた⁴³⁾。またティセンの再結合の第2の対象としては、ドイツ高級鋼株式会社(1957年に結合)が問題となった。そのことは、アウグスト・ティセンはもはやデュイスブルクにおいて自前の電炉鋼の生産を行っていなかったことによるものであり、そこでは、とくに粗鋼の領域での生産技術的な協力の可能性が考慮された⁴⁴⁾。

ニーダーライン製鉄、ドイツ高級鋼株式会社の2社とのティセンの結合によって、つぎのような分業化と専門化がはかられた。すなわち、企業間の生産の重複を避けるかたちで、また販売の確保を目的として、ティセンは平鋼と半製品・大型の形鋼の生産に重点をおいた。これに対して、ニーダーライン製鉄は線材と棒鋼の生産に、ドイツ高級鋼株式会社は高級鋼とその他の高付加価値の鋼の生産に集中した。それによって製品プログラムの補完がはかられた⁴⁵⁾。また1957年のジーガーランド製鉄の株式の取得、58年と61年のラッセンシュタイン・アンデルナッハ製鋼圧延の株式の取得によって、ティセンの帯鋼の販路の確保がはかられた。これ

Konzernarchiv, NST/82.

41) Reconcentration of Ilseder Huette, Pein (1.4.1959), p.1, *National Archives*, RG59, 862A. 053.

42) Die Schrift über die Entscheidung über die Genehmigung des Abschlusses eines Interessengemeinschaftsvertrages zwischen der August Tyssen-Hütte Aktiengesellschaft und der Niederrheinische Hütte Aktiengesellschaft durch die Hohe Behörde (23.5.1956), S.1, S.3, *ThyssenKrupp Konzernarchiv, A/33073*, Rückgängigmachung von Entflechtungsmaßnahmen im Bereich der August Thyssen-Hütte und der Niederreihinischen Hütte (16.1.1956), S.3, *ThyssenKrupp Konzernarchiv, A/33073*, H. Uebbing, *Wege und Wegmarken. 100 Jahre Thyssen, 1891-1991*, Siedler, Berlin, 1991, S.60.

43) Abschluss eines Interessengemeinschaftsvertrages zwischen der August Thyssen-Hütte AG. und der Niederrheinische Hütte AG., Duisburg (15.9.1955), S.7-9, *ThyssenKrupp Konzernarchiv, A/30819*.

44) Pressenotiz zur Übernahme eines Mehrheitpakets der Deutsche Edelstahlwerke AG durch August Thyssen-Hütte AG (20.12.1956), *ThyssenKrupp Konzernarchiv, A/30778*, H. Uebbing, *a.a.O.*, S.60, S.330.

45) Abschluss eines Interessengemeinschaftsvertrages zwischen der August Thyssen-Hütte AG. und der Niederrheinische Hütte AG., Duisburg (15.9.1955), S.8-10, *ThyssenKrupp Konzernarchiv, A/30819*, Interessengemeinschaftsvertrag zwischen der Niederrheinische Hütte Aktiengesellschaft, Duisburg-Hochfeld, und der August Thyssen-Hütte Aktiengesellschaft, Duisburg-Hamborn (15.9.1955), S.1, *ThyssenKrupp Konzernarchiv, A/30819*, W. Treue, H. Uebbing, *Die Feuer verlöschen nie: August Thyssen-Hütte 1926-1966*, Econ Verlag, Düsseldorf, Wien, 1969, S.219.

らも、製品別の生産分業の利点を追求するものであった⁴⁶⁾。こうして形成された新しいティセン・グループは、超大型の高炉、LD 転炉および連続圧延＝自動圧延に代表される戦後段階の鉄鋼生産構造、それに照応するだけの生産規模をもつ鉄鋼生産体を形成していった旧西ドイツで唯一の資本グループであった。その意味でも、解体後の再結合による再編成の意義は大きかった⁴⁷⁾。

このように、戦後の解体によって 13 の鉄鋼会社に分割された合同製鋼の後継企業では、再結合によって、1960 年代初頭には、アウグスト・ティセン、フェニックスライン鋼管、ライン製鋼、ドルトムント・ヘルデ製鉄連合の 4 社のみが存続していたにすぎない。大部分において、こうした企業の合併・拡張は、これらの企業間の直接的な競争という結果になったのではなく、各社は、他の企業がカバーしていない領域の生産能力の拡大・統合をはかっており、生産分業の利益がめざされた。すなわち、合同製鋼の鉄鋼生産能力の大部分は、アウグスト・ティセンかフェニックスライン鋼管のいずれかの事業のなかに再び組み入れられた。そこでは、圧延製品市場での製品の供給や専門化は大部分重複することではなく、両社の間での製品間分業がはかられた。すなわち、ティセンは、中板、半製品および完成品の薄鋼板、コイル、線材、特殊鋼の生産に専門化し、一方、フェニックスライン鋼管は、鋼管、厚板、半製品の鋼、銑鉄の生産に専門化した。またライン製鋼は、解体の結果、合同製鋼の鉄鋼生産以外の利害のすべてを受け継いだ。ドルトムント・ヘルデ製鉄連合は粗鋼の重要な生産者となったが、これらの企業とは異なり、鉄鋼業の市場に広く多様化していなかった。同社は、1960 年代初頭までに厚板と棒鋼・構造用鋼の 2 つの領域への集中化をはかった。ヘッシュ、クレックナー、マンネスマン、オーバーハウゼン製鉄、クルップといった他のコンツェルンも、ドルトムント・ヘルデ製鉄連合の専門化のかたちにはほぼ従った。これら各社は、限られた数の市場における自社の強力な地位を確保しようとする方法で、製鋼製品・圧延製品の生産を組織するように試みた⁴⁸⁾。

46) Unser Antrag auf Genehmigung des Zusammenschlusses unseres Unternehmens mit der Phoenix-Rheinrohr AG (27.4.1960), S.3, *ThyssenKrupp Konzernarchiv*, A/31870, Die Schrift an den Herrn Bundeskanzler von Dr. Pferdenges, *ThyssenKrupp Konzernarchiv*, A/31870, Der Brief an Herrn Dr. Robert Pferdenges (3.9.1960), *ThyssenKrupp Konzernarchiv*, A/31870, W. Treue, H. Uebbing, a.a.O., S.215, S.281. アウグスト・ティセンではまた、その後も再結合の動きがすすんだ。1964 年のフェニックスとライン鋼管の結合は、戦後アウグスト・ティセンに欠如していた鋼管部門を製品間の分業のかたちで補完するものであり、60 年代に推し進められた「統一的な鉄鋼生産体」としてのティセン・グループへの脱皮、この新しいコンツェルン内での分業体制の末端に至るまでの確立の一環をなすものであった。小林賢齋『西ドイツ鉄鋼業 戦後段階＝戦後合理化』有斐閣、1983 年、156-162 ページ参照。

47) 同書、1 ページ、179 ページ。

48) G. Herrigel, *op.cit.*, pp.381-383, B. Huffschild, *Das Stahlzeitalter beginnt erst*, Verlag Moderne Industrie, München, 1965, S.110-115, S.149, G. Sieber, a.a.O., Zusammenschluß im Sinn des Artikel 66 des Montanunionvertrages (MUV) zwischen der August Thyssen-Hütte AG (ATH) und der Phoenix-Rheinrohr AG Vereinigte Hütte- und Röhrenwerke (Phoenix) (22.5.1962), S.1, *ThyssenKrupp Konzernarchiv*, A/31927.

それゆえ、合同製鋼以外の企業についてみると、フリック、グーテホフヌング、クレックナー、オットボルフおよびヘッシュは、解体にともなう再編後の数年のちに、その投資と生産の規模が以前の合同製鋼の規模を上回る混合企業として、再び登場することになった⁴⁹⁾。またマンネスマンでは、戦後の解体によって切り離された炭鉄の結合がすでに1950年代半ば頃までに行われ、混合企業への復帰が推し進められたほか⁵⁰⁾、58年秋には、6つの最も重要な子会社が親会社と合併した⁵¹⁾。ヘッシュでも、1950年代半ば頃には、解体によって3つのグループに分割された後継会社のうち2社が親会社に組み入れられ、炭鉄と鉄鋼との結合経済の復活がはかられた⁵²⁾。ヘッシュは、1950年代末には、4つの中核企業から構成される企業グループに再編されており、そのもとには多くの子会社がおかれた⁵³⁾。またクルップでも、1958年にラインハウゼン製鉄が合同製鋼の後継会社のひとつであるボーfum・フェラインを支配下に収めたが、そこでも、生産分業の利点の追求が主たる目的であった。ラインハウゼン製鉄は主としてトーマス鋼による大量製品を生産していたのに対して、ボーfum・フェラインは平炉LD法や電気炉による高級鋼の生産に中心をおいた。この統合によって、生産プログラムの拡大、分業化が可能となった。また加工部門への原料供給においても、クルップにとっては、その供給者となるボーfum・フェラインとの結合は大きな意味をもっており、結合の利益は大きかった⁵⁴⁾。グーテホフヌングでも、再結合の動きは、1957年に鉄鋼部門と炭鉄部門の結合というかたちで現われた。オーバーハウゼン製鉄とノイエホッフヌング鉄山の間のエネルギー面での結合は、後者が資本参加しているルール化学株式会社との結びつきによってさらに高められた⁵⁵⁾。このように、鉄と石炭との再結合は、解体以前よりも一層有利な条件を生み出すことになった。

また大企業の再結合がいったん終了した1950年代末以降の第2段階には、58年の恐慌の圧力のもとで競争が激しくなるなかで、集積・集中の過程がすすんだ。その後の1959/60年

49) D. Petzina, Zwischen Neuordnung und Krise, O. Dascher, C. Kleinschmidt (Hrsg.), *Die Eisen- und Stahlindustrie im Dortmunder Raum. Wirtschaftliche Entwicklung, soziale Strukturen und technologischer Wandel im 19. und 20. Jahrhundert*, Gesellschaft für Westfälische Wirtschaftsgeschichte E.V., Dortmund, 1992, S.532.

50) Rückgliederung abgeschlossen. Die Mannesmann AG berichtet, *Der Volkswirt*, 9.Jg, Nr.24, 18.6.1955, S.27, Der neue Mannesmann-Konzern, *Der Volkswirt*, 10.Jg, Nr.27, 7.7.1956, S.27.

51) Vgl. Mannesmann AG: Erfolgreiche Verarbeitung. Schulden konsolidiert——Zum dritten Mal 10 vH Dividende, *Der Volkswirt*, 13.Jg, Nr.28, 11.7.1959, S.1439.

52) Bald 2 Mill. t Stahl bei der Hoesch Werke AG, *Der Volkswirt*, 10.Jg, Nr.20, 19.5.1956, S.36-37, Hoesch Werke AG geht auf 8 vH, *Der Volkswirt*, 11.Jg, Nr.23, 8.6.1957, S.1163.

53) Vgl. Hoesch AG in solidem Fortschritt. Dividende von 8 auf 10 vH erhöht——Abrundendes Investitionsprogramm, *Der Volkswirt*, 14.Jg, Nr.23, 6.4.1960, S.1092, Hoesch Aktiengesellschaft, *Der Volkswirt*, 14.Jg, Nr.26, 25.6.1960.

54) 矢島, 前掲書, 98-100 ページ。

55) 同書, 124-125 ページ。

の新たな経済躍進は、すでに 61 年には再び停滞局面に入っており、ティセン・グループでは、それまでの強力な拡大への対応として、60 年初頭にドルトムント・ヘルデとヘッシュ・グループとの緊密な協力関係が築かれた。ヘッシュもすでにその数年前にマンネスマンと共同で大規模な鋼管工場の建設を行っており、これら 3 グループの協力は、圧延設備の共同利用や一部では共同の資金調達にみられた。1962 年にはティセンとマンネスマンとヘッシュの間でも、生産と投資の領域での協力に関する協定が結ばれた⁵⁶⁾。このように、とりわけ 1950 年代末から 60 年代初頭の競争激化の結果としての集中のひとつの形態は、生産プログラムの調整、共同での研究開発活動、共同利用される生産設備の配置などのためのさまざまな企業グループ間の協定にみられた⁵⁷⁾。

2 産業における企業グループ体制の新展開の意義

以上の考察をふまえて、つぎに、大企業の解体とその後の再結合にともなう企業グループ(コンツェルン)体制の新展開の意義についてみることにしよう。戦前の過大コンツェルンの清算による管理に適した規模での大企業の形成、全体の管理構造の単純化でもって、はるかに徹底的な合理化のための重要な前提条件が与えられた⁵⁸⁾。こうした集中は、寡占的競争への移行のもとで、アメリカからの導入を重要な契機とする技術革新に対応しつつ事業展開を機能的に行うことのできる条件を生み出すために、分業化と専門化の利点の追求による量産効果の発揮のための体制を整備するものであった。すなわち、こうした展開は、「製品補完による分業」のかたちで、寡占的競争に適合的な、市場セグメントを重視した企業行動を展開するための体制を企業間関係の面から強化しようとするものでもあった。この点を鉄鋼業についていえば、石炭と鉄鋼との「結合経済」の利点を生かしつつ、企業グループ内の「製品補完による分業」とグループ間の「製品分野間の棲み分け分業」による量産効果の追求という、企業間の協調的な関係を基礎にした体制への転換が、はかられたのであった。

こうした体制への転換は、生産・販売・経営などの経済的統一性を保持するかたちで「ひとつの産業体系を基盤として形成された諸企業の集合体」であり有機的な親子型の企業グループとしての「コンツェルン」というドイツ的なあり方⁵⁹⁾を「製品補完による棲み分け分業」の原理に基づいて強化したものであった。それは、規模の経済の追求や経営合理化の展開のための

56) Die mächtigsten Konzern der EWG und Großbritanniens in wichtigen Zweigen der Produktionsmittelindustrie, *D.W.I.-Berichte*, 13.Jg, 1962, S.2.

57) Der Stand der Konzentration der Produktion von Produktionsmitteln in Westdeutschland, *D.W.I.-Berichte*, 12.Jg, 1961, S.5-6.

58) Die neue Konzentrationswelle in der westdeutschen Industrie, *D.W.I.-Berichte*, 11.Jg, Nr.1, Januar 1960, S.11, S.13.

59) 下谷政弘『新興コンツェルンと財閥 理論と歴史』日本経済評論社、2008年、3-4ページ、8ページ参照。

よりよい条件を築くものであり、また協調に基づく市場支配の基盤の強化をはかるものでもあった。

戦後のこうしたあり方は、戦前、とくに1920年代以降にみられたひとつの産業部門を包含するような巨大トラストと広範なカルテルによる市場支配の高い集中度を基礎にした産業集中の体制とは異なり、機能面の効果をより徹底して追及したものであった。こうした企業グループの再編に関して重要なことは、そのような分業関係はグループ内だけでなくグループ間でもすすんだということにあり、このことは、本稿で考察した鉄鋼業のみならず、大企業の解体後に再結合が行われなかった化学産業でもみられた⁶⁰⁾。それは、戦前におけるカルテルによる経済集中や動きのとれない過大コンツェルンという特質とは異なるかたちでの、生産分業の経済的利点を基礎にした独占的市場支配の体制への転換を意味するものである。

このようなドイツ的なあり方は、日本の企業集団、そのもとでのフルセット産業型のような構造とは異なるかたちでのコンツェルン的大企業体制であった。協動的関係を組み込んだ戦後のこうした大企業体制は、ドイツ企業が激しい価格競争を回避し、品質競争を重視した経営とそれを支える経営方式の展開のためのひとつの重要な基盤をなした。

3 銀行とのかかわりでもみた企業グループとそれをめぐる論点

戦後、ドイツでは、以上のような特定の産業における企業グループとしてのコンツェルンが形成されてきたが、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グループを形成しているのかという点⁶¹⁾でみると、つぎのような特徴がみられる。ドイツには、日本の戦前の財閥や戦後の企業集団のような産業と金融の結合体ともいべき企業グループや広い産業分野をカバーする大規模な企業の集团的結合も存在しない。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」にある⁶²⁾。企業間関係において銀行が果たす役割は、日本とドイツとでは大きく異なっており、そのことは、産業集中の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。

ドイツでは、銀行は特定のコンツェルン(企業グループ)と結びつくというよりはむしろ広

60) 戦後の独占的大企業の解体の後に重工業のように再結合がみられなかった化学産業でも、後継企業の間で「棲み分け分業」のかたちでの再編がすすんだ。すなわち、BASFは基礎化学品の主要な製造業者として現れたのに対して、バイエルとヘキストでは、より狭い原料を基礎としながらも、プラスチック、繊維および医薬品への強力な前方統合をはかるかたちで再構成されたのであった。G.P. Dyas, H.T. Thanheiser, *The Emerging European Enterprise. Strategy and Structure in French and German Industry*, The Macmillan Press, London, 1976, p.92.

61) 下谷、前掲『日本の系列と企業グループ』、133ページ。

62) 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』、第11巻、1998年3月、19ページ。

くコンツェルン全体との結合関係を展開させてきたという傾向にある⁶³⁾。このように、銀行は、さまざまな産業において形成されている複数の企業グループとの結合関係を有していることが特徴的である。しかし、こうした結合関係は、日本のような構成企業がいずれも巨大産業資本である各個別企業集団に固有な金融機関（銀行）の存在という形態をとるものではなく、「それ自体多数の子会社・関連会社を傘下に持つ各巨大産業資本総体を連結し、全体的にその矛盾を調整する機能を持つものとしての結合関係（とりわけ銀行資本主導の結合）がその特質のひとつ」となっていると指摘されている⁶⁴⁾。

この場合、銀行資本主導の結合という点をめぐっては、基本的にひとつの産業体系を基盤とした親子型の企業グループという構造とともに、大銀行を中核として産業企業をも巻き込んで展開される企業のグループ化という実態もみられるとする指摘がみられる。例えば H. パイファーは、①銀行出身者の非銀行企業での人的結合と彼らの機能、②代表的な銀行では他の大銀行と比べ人的結合の数が際だっていること、③代表的な銀行による監査役会会長や取締役会会長、主導的な経営委員会の機能といった重要役職での人的結合の 3 点を指標として、ドイツの銀行グループの存在を認識している。その上で、1980 年代前半の時期には、ドイツの上位 75 の巨大企業体のすべてが、資本関係・人的関係において、同国の金融機関の頂点に位置するドイツ銀行、ドレスナー銀行といった銀行グループ、両銀行の間に位置する企業の存在というかたちに収斂していたとしている⁶⁵⁾。また A. ゴットシャルクが調査した 32 社⁶⁶⁾ について、佐久間信夫氏は、①出資関係、②寄託議決権の保有関係、③役員派遣の 3 点を大銀行グループの認識の指標として重視し、大銀行が最大の議決権を有している企業を銀行グループとして捉えている⁶⁷⁾。

それゆえ、銀行を中核とする企業グループが形成されてきたとする見解についてみると、同一集団内の産業企業同士の株式所有関係はほとんど存在せず、他の集団の産業企業との結合関係がみられることは、日本の企業集団と比較した場合にみられる株式所有関係における特徴であるとされている⁶⁸⁾。また監査役派遣という点でみると、3 大銀行グループでは、銀行はグ

63) 前川恭一『日独比較企業論への道』森山書店、1997年、58ページ。

64) 鈴木清之輔「西ドイツにおける企業集中について」『三田商学研究』(慶應義塾大学)、第24巻第5号、1981年12月、114ページ、鈴木清之輔「西ドイツにおける企業集中に関する一考察」、日本経営学会編『産業技術の新展開と経営管理の課題』(経営学論集 第53集)、千倉書房、1983年9月、277ページ。

65) Vgl. H. Pfeiffer, *Die Macht am Main. Einfluß und Politik der Deutschen Großbanken*, Pau-Rugenstein, Köln, 1989, S.25-35. またパイファーのこの研究に依拠した丑山 優「ドイツ銀行の企業集団化政策」『経済学研究』(九州大学)、第55巻第4・5合併号、1989年12月、81ページをも参照。

66) Vgl. A. Gottschalk, *Der Stimmrechtseinfluß der Banken in den Aktionärsversammlungen von Großunternehmen*, WSI Mitteilungen, 41.Jg, Nr.5, 1986.

67) 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、82-87ページ参照。

68) 同論文、82-83ページ、90-91ページ、95ページ。

グループ内のみならずグループ外の企業への監査役の派遣も広範に行っているが、同一集団内の産業企業間での監査役派遣は、他の集団のメンバー企業との監査役派遣よりもその頻度が低く、むしろグループ外の企業との密接な人的関係をもっている。それゆえ、銀行を中核とする同一の集団内の産業企業間には、日本でみられるような緊密な結合関係はほとんどみられないが、他の銀行グループの産業企業と監査役派遣を介して広範な結合がみられるほか、特定の銀行グループに属する産業企業には、他の2大銀行によるかなり高い率の寄託議決権の保有、監査役の派遣という関係があるとされている。さらに3大銀行間にも協調関係がある。

このように、ドイツの集団内の企業間関係は、「銀行を中心とする放射状の関係」にあり、産業企業間の関係は希薄であり、日本の企業集団のようなマトリックス上の関係ではないと理解されている。また一般的に、3大銀行間には直接的な出資関係も監査役派遣による人的結合の関係もみられないが、アリアンツやミュンヘン再保険という大手保険会社を介しての緊密な間接的結合関係があり、それは、相互には直接的な資金的・人的関係をもたない大銀行の相互関係に対する架橋の意味をもつものとされている⁶⁹⁾。

この点をめぐっては、ドイツの場合、日本の企業集団にみられたような、各産業において形成された企業グループをさらに上のレベルで結合・結集させている、またグループ内で完結するかたちでの集団化という実態をとらえる上での、社長会、系列融資、集団内取引などのような明確な指標が見いだされるわけでは必ずしもない。むしろ企業間の人的結合という面に着目すると、多くの産業企業のグループでは、他社から多くの監査役を受け入れており、彼らは同グループと関係の深い企業のみならず、自らの出身企業と深い関係・利害をもつ企業との役員兼任をも行っており、じつに多様でかつ広範な産業にわたる人的結合関係が築かれているという実態がある。しかも、大銀行の監査役にも多くの産業企業からの兼任役員が存在しており、そのことが、銀行をひとつの基軸とする企業間、企業グループ間の協調・連携の基礎をなしている。それゆえ、企業グループが銀行を巻き込んだものであるという点こそが重要であり、産業企業との銀行の密接な関係に基づく結合、グループの形成という場合にむしろ重要な問題となってくるのは、こうした産業・銀行間関係に基づく産業システムにおいて、人的結合の構造がどのようになっており、それを基礎にして、銀行が中核となって何をいかに調整しているのか、企業間、企業グループ間の協調的体制、その機能の面におけるメカニズムの解明をとおしてその実態をとらえることである。この点については、今後の重要な研究課題をなすものである。

69) 同論文、90ページ、92-97ページ、103-104ページ、佐久間信夫「ドイツにおける大銀行と大企業」、『創価経営論集』(創価大学)、第21巻第2号、1996年11月、69ページ参照。

V 結語——企業グループ体制の日本の特徴とドイツの特徴

1 企業グループ体制の日本の特徴

以上の考察をふまえて、つぎに、戦後に形成されてきた企業グループの体制の日本の特徴とドイツの特徴を明らかにしていくことにしよう。まず日本の特徴についてみると、銀行を含む各種事業分野の主要企業が財閥本社のもとに組み込まれていた戦前の体制からの転換がはかられ、純粋持株会社、自己株式の取得・保有が禁止されるなかで、新たな企業グループの体制として 6 大企業集団の形成がすすみ、企業集中は一般的にこれらの企業グループのなかで行われた。集中の方法としては株式の相互持合がとられ、集中の形態は、大企業相互のヨコの結合関係となった。そこでは、株式の相互持ち合いによる株主安定化をとおして、外部の勢力からの防衛機能の発揮による経営の自律性の確保がはかられることになり、企業統治の独自の体制が構築されてきた。日本の企業集団は、「蓄積の条件を前提しあう関係であり、株式相互持ち合いによって安定株主体制を形成して関係の恒常性を保持している集団」であるといえる⁷⁰⁾。

またフルセット産業的連関を体現するようなかたちでの企業集団の形成のもとで、日本の企業集団はいくつもの産業にまたがる企業グループであり、この点、アメリカの企業集団・グループの場合には勢力の拠点あるいは主たる産業分野が比較的はっきりしている⁷¹⁾のとは異なっている。このような日本的な結合関係は、ドイツにおけるひとつの産業体系をベースにした企業グループとしてのコンツェルンというあり方とも異なっている。日本の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ほか、企業間の調整は社長会と呼ばれる組織によって行われた。このような企業集団の存在は、株式市場の脅威や圧力からの自律性の確保、長期的視野での経営の展開、従業員重視の分配政策というかたちでの共同体利益を優先する日本的な経営の追求の基盤をなした。企業集団は、平時における業績の悪い企業の援助や銀行とのつき合いの重視の一方でまさかのときには援助を仰ぐという、「企業業績に関する『相互保険システム』」としての機能を発揮するものでもあり、グループ内企業の安定的な成長を支える仕組みをなした⁷²⁾。

企業グループという結合関係のもとでの企業間の利害調整、統一的指揮という点では、ドイツの場合とは異なり、銀行は社長会の中核にあったとはいえつねに決定的に優位な位置を占め

70) 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、238 ページ。

71) 小林好宏「比較企業集団論——日本とアメリカ——」『経済セミナー』、第 289 号、1979 年 2 月、49 ページ。

72) 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、80-84 ページ。

るというわけでは必ずしもなかった。社長会による調整については、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たために、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。また社長会が企業集団というグループの統一的管理・指揮の機能を果たすものであったかどうかという点は必ずしも明確にはないが、基本的には、少なくともタテのピラミッド型構造にある企業グループの親会社のような統一的管理の機能が強制力をともなうようなかたちで発揮される状況にはなかったといえる。この点、E.M. ハードレーが指摘したように、支配力はメンバー企業の行動の統一性を強制するには十分ではなく、企業集団を構成する各企業意思決定はメンバー企業の影響を受けることはあっても強制を受けることはほとんどないというのが、実態に近いといえるであろう⁷³⁾。高橋宏幸氏は、ドイツのコンツェルンと日本の企業グループとの決定的な相違は統一指揮の有無にあるとされている。前者では、「統一指揮によってあたかも一つの企業のごとく、総合力を戦略的に駆使して競争力を確保している点」が特徴であるとされているが⁷⁴⁾、統一指揮がないとする日本についての指摘は、親子型の企業グループではなく横の関係である企業集団について妥当するものである。さらに企業集団内には社長会のような一定の利害調整をはかるための機関が存在していたが、日本の企業集団間にはドイツにおける産業・銀行間関係に基づく緊密な調整的機能を果たす組織的手段は存在しなかったということも重要であり、そのことは、多くの産業において大企業間の激しい競争をもたらす要因となった。

日本の企業集団においては、それを構成する産業企業が産業連関を総体として「自己完結的」に体现するよう配置されているという点に顕著な特徴がみられるが⁷⁵⁾、しかしまた、そのことは、同一産業部門における競争関係にも大きな影響をおよぼすことになった。多くの産業をフルセット的に抱えるいくつかの企業集団の形成のもとで、いずれの産業部門においても、各企業集団に属する数社の比較的勢力の伯仲した競争的大企業の並存というかたちとならざるをえなかった⁷⁶⁾。そのために、競争が激化し、こうした状況は、激しい競争関係にある企業における過剰投資や製品の多様化の推進、各企業集団に属する競争企業間での重複投資など、競争戦略、製品戦略の展開、投資など各産業における企業行動のあり方にも大きな影響をおよぼす要因となった。

73) E.M. Hadley, *Antitrust in Japan*, Princeton University Press, Princeton, New Jersey, 1970, pp.268-269 [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, 304-305ページ]。

74) 高橋宏幸「コンツェルンの統一指揮と人的結合——戦略的コンツェルンにおける支配・調整メカニズムに関連して——」『総合政策研究』(中央大学), 第5号, 2000年3月, 24ページ。

75) 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, 54ページ。

76) 前川, 前掲書, 59ページ。

また財閥系と銀行系の企業集団の比較でみると、芙蓉、三和、第一勧銀（第一）の3集団では、自立的個別企業が戦後の競争条件のもとで財閥系集団への対抗勢力の形成という目的から集団が形成されたという事情があり、競争企業同士が同一集団に所属している場合もみられた。そのことは、集団内の持合比率の低下や社長会の結成の遅れの要因となった。このような歴史的経緯はまた、財閥系と銀行系の企業集団の事業上の統一性あるいは産業配置においても相違をもたらす結果となった。財閥系の企業集団では、一業一社体制がほぼ築かれることによって集団内部の競争が回避され、集団内分業体制がとられ、関連事業部門間での取引が比較的スムーズに行われやすい条件にあった⁷⁷⁾。これに対して、銀行系の企業集団では、同一分野に多くの企業が存在したケースもみられ⁷⁸⁾、グループ内企業の競争の排除という点では、限界があった。このことは、競争構造のあり方とも関係している。

さらに企業集団の結合に貫かれる論理についていえば、それは、旧財閥系でみても、もはや財閥のそれではなく、主体として自ら激しい競争戦を勝ち抜くための条件の獲得競争を余儀なくされた個々の大企業、大銀行の論理であった⁷⁹⁾。ただ例えば三菱企業集団にみられるように、「集団での共同行動よりは各社独自の行動を志向する求心力としての自立性」と「グループの結束を自社単独の行動よりも重視する求心力としての依存性」という、2つ行動原理を備えていたというケースもあり⁸⁰⁾、こうした点に日本的な企業集団的結合のひとつの特徴があるともいえる。迂回生産を原理とする重化学工業では大企業が互いに結合することが必要であったこと、大量生産・大量販売の原理に基づく規模の経済性の追求とそこでの設備投資の大規模化という傾向のもとで銀行と大企業の結合が必要となったことなどから、日本の企業集団は、高度成長期に産業構造が重化学工業化していく段階においてその経済的メリットを発揮した⁸¹⁾。この点、日本と比べすでに重化学工業化がすすんでいたというドイツの事情とは大きく異なっていたといえる。

日本では、6大企業集団の形成とともに、企業集団を構成する主要な産業において、子会社の設立などによって、大企業の同一資本内におけるピラミッド型の企業のグループ化もみられ、それは、戦後比較的是やい段階からみられた。しかし、とくに1970年代以降には、子会社の形態による分権化の程度の多様性の発揮を目的とした子会社のスピンオフによって一層すすんだ。このような企業グループは、企業集団のようなヨコの結合という特徴をもつものでは

77) 工藤昌宏「戦後企業集団分析によせて」『商学論叢』(中央大学), 第24巻第1号, 1982年5月, 237ページ。

78) 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。

79) 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。

80) 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, 415-416ページ。

81) 奥村 宏「社長会解散のススメ」『エコノミスト』, 第72巻第23号, 1995年5月30日, 61ページ。

なく、ドイツの企業グループとほぼ同様の形態に相当するものであり、基本的には生産・販売などの基本的な職能活動の統一性を確保したかたちでの「ひとつの産業体系を基盤とした企業グループ」として形成されてきた。

2 企業グループ体制のドイツの特徴

このような日本からみると、ドイツの企業グループ体制のあり方には相違がみられる。ドイツにおける企業グループ体制の再編は、戦後の寡占的競争に適合的な、いわば産業ベースの企業グループの形成であり、分業化と専門化の利点の追求による量産効果の発揮ための体制を整備するものであった。そうした展開は、「製品補完による分業」のかたちで、寡占的競争に適合的な、市場セグメントを重視した企業行動を展開するための体制を企業間関係の面から強化しようとするものでもあった。そこでは、企業グループ内の製品補完に基づく分業による量産効果の追求のみならず、グループ間の「製品分野間の棲み分け分業」とそれに基づく競争回避という、企業間の協調的な関係を基礎にした体制への転換がはかられたという点が重要である。そのような状況のもとで、日本のような子会社の形態による分権化の程度の多様性の発揮という目的よりはむしろ、企業間の分業と専門化に基づく機能面の利点を重視したあり方が一層重要な意味をもった。またドイツでは、日本のように持株会社が禁止されなかったことから、企業の集中の方法として、持株会社が利用される余地が残され、こうした方法も利用された。

分業化と専門化の利点の追求による量産効果の発揮ための体制の整備というかたちでの企業グループ体制の新しい展開は、1920年代の合同製鋼やIG フェルベンのようなトラストでみられた「契約による分業」に基づく生産組織の再編の原理⁸²⁾を、第2次大戦後に解体された大企業の再結合によって生まれた新しい企業グループ内の「製品補完」というかたちでの分業関係の構築に応用するものでもあった。そのことにより、量産効果の実現を保証しようような体制の構築がはかられたのであった。それは、1920年代以降にみられたいわばひとつの産業部門をまるごと包含するような巨大トラストと広範なカルテルによる市場支配という産業集中の戦前的体制からの転換であった。

また日本の企業集団との比較でみると、企業の結合とグループ化のあり方には、戦前期からの産業構造の相違による影響も大きかったといえる。高度成長期にすすんだ産業構造の重化学工業化のもとで経済的メリットが大きかった日本の企業集団のような結合、グループ化の必要性は、ドイツではあまりなかった。ドイツでは日本と比べすでに重化学工業化がすすんでいたという事情もあり、日本のような産業横断的な結合という構造が築かれる必要性もまた必然性

82) この点について詳しくは、拙書『ドイツ戦前期経営史研究』森山書店、2015年、第4章を参照。

も低かったといえる。

このような事情もあり、ドイツでは、ひとつの産業体系をベースにした企業間の分業と専門化の利点を追求したグループ化が中心をなしたが、こうした産業ベースのコンツェルンをベースにしながら銀行の勢力圏に組み込まれた集中の体制もすすんだ。しかし、日本の系列とは異なり、グループ企業間の継続的取引は、主力銀行を除くと大きな意義をもつものとはなっていないという点⁸³⁾にも特徴がみられる。また企業グループ間の結合関係という点でみると、ドイツでは、6大企業集団のメンバー企業の社長会への重複加盟や協調融資などの例外を除くと集団外の企業との結合関係がほとんどない排他的な結合となっている日本とは、大きく異なっている。このことは、銀行と産業企業との関係のありようやそこでの銀行の果たす役割ともかかわって、競争構造のあり方を規定する重要な要因のひとつにもなっている。そのことはまた、企業の経営行動、戦略展開のあり方の基盤をもなしてきた。

こうした変化は、戦後の国内競争および世界市場での競争に対応するための、協調的關係を組み込んだ大企業体制への変革でもあった。補完的分業の原理に基づく企業グループ体制は、その後の1970年代にもおよぶ第3次企業集中運動のもとでの結合・集中の一層の進展、国際的な集中⁸⁴⁾によって、一層補完されたのであった。このような体制は、激しい価格競争の回避、品質競争への特化というかたちでのドイツ企業の経営展開のためのひとつの重要な基盤をなしたのであり、競争のあり方という点でも、また競争戦略の展開という面でも、日本とは大きく異なる条件を築くことになったといえる。企業結合に基づくこうした協調的体制は、国内市場の支配体制を基礎にして、ドイツ企業の国際競争力に裏づけられたヨーロッパ市場での支配体制と棲み分け分業的な貿易構造を支えるものでもあるとともに、そのような貿易構造のもとでとくに有効に機能しえたといえる。

(完)

<参考文献> [前号 (本誌第 55 巻第 1 号分を含む)]

1 欧文文献 (著者名のあるもの)

Abelshauer, W., *Deutsche Wirtschaftsgeschichte seit 1945*. C.H. Beck, München, 2004.

August Thyssen Hütte AG, *Bericht über das Geschäftsjahr 1957/58*.

Bea, F.X., *Entscheidungen des Unternehmens*. In: Bea, F.X., Friedl, B., Schweitzer, M. (Hrsg.), *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre*. Bd.1, Grundlagen, 9.Aufl., Lucius & Lucius, Stuttgart, 2004, S.311-420.

Berghahn, V., *Unternehmer und Politik in der Bundesrepublik*. Suhrkamp, Frankfurt am Main, 1985.

Berghahn, V.R., *The Americanization of German Industry 1945-1973*. Berg, Leamington Spa, New

83) 小山・手塚・上田・ドレス・シュタール, 前掲論文, 20 ページ。

84) この点については, 拙書『現代のドイツ企業——そのグローバル地域化と経営特質——』森山書店, 2013 年, 第 2 章第 2 節を参照。

- York, 1986.
- Сутягина, М.В., *Мицубиси*, Наука, Москва, 1973 [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].
- Deutsche Bank AG, *100 Jahre Deutsche Bank 1870-1970*. Deutsche Bank AG, Frankfurt am Main, 1970.
- Djelic, M.-L., *Exporting the American Model. The Postwar Transformation of European Business*. Oxford University Press, Oxford, 1998.
- Dyas, G.P., Thanheiser, H.T., *The Emerging European Enterprise. Strategy and Structure in French and German Industry*. The Macmillan Press, London, 1976.
- Fiederer, H., Demontagen in Deutschland nach 1945 unter besonderer Berücksichtigung der Montanindustrie. In: *Zeitschrift für Unternehmensgeschichte*, 34.Jg, 1989, S.209-239.
- Gall, L., Feldmann, G.D., James, H., Holtfrerich, C.-L., Büschgen, H.E., *Die Deutsche Bank 1870-1995*. C.H. Beck, München, 1995.
- Gottschalk, A., Der Stimmrechtseinfluß der Banken in den Aktionärsversammlungen von Großunternehmen. In: *WSI Mitteilungen*, 41.Jg, Nr.5, 1986, S.294-304.
- Gross, H., *Material zur Aufteilung der I.G. Farbenindustrie Aktiengesellschaft*. Institut für Weltwirtschaft, Kiel, 1950.
- Hadley, E.M., *Antitrust in Japan*. Princeton University Press, Princeton, New Jersey, 1970 [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, 東京, 1973年].
- Hahn, W., Tammer, H., Kapitalkonzentration in Westdeutschland an der Wende zum neuen Jahrzehnt. In: *D.W.I.-Berichte*, 21.Jg, Nr.8, August 1970, S.21-29.
- Herrigel, G., American Occupation, Market Order, and Democracy: Reconfiguring the Steel Industry in Japan and German after the Second World War. In: Zeitlin, J., Herrigel, G. (eds.), *Americanization and Its Limits. Reworking US Technology and Management in Post-War Europe and Japan*. Oxford University Press, Oxford, 2000, pp.340-399.
- Horstmann, T., *Die Alliierten und die deutschen Großbanken. Bankenpolitik nach dem Zweiten Weltkrieg in Westdeutschland*. Bouvier, Bonn, 1991.
- Huffschmid, B., *Das Stahlzeitalter beginnt erst*. Verlag Modeme Industrie, München, 1965.
- Kleinkamp, H.-D., Die Entflechtung der I.G. Farbenindustrie A.G. und die Gründung der Nachfolgesellschaft. In: *Vierteljahrhefte für Zeitgeschichte*, 25.Jg, Heft 2, 1977, S.220-251.
- Mittaz, J.-P., *Reporting im Bankkonzern. Information der Öffentlichkeit und des Verwaltungsrates*, Verlag Paul Haupt, Bern, Stuttgart, Wien, 1992.
- Petzina, D., Zwischen Neuordnung und Krise. In: Dascher, O., Kleinschmidt, C. (Hrsg.), *Die Eisen- und Stahlindustrie im Dortmunder Raum. Wirtschaftliche Entwicklung, soziale Strukturen und technologischer Wandel im 19. und 20. Jahrhundert*. Gesellschaft für Westfälische Wirtschaftsgeschichte E.V., Dortmund, 1992, S.525-544.
- Pfannschmidt, A., *Personelle Verflechtungen über Aufsichtsrate, Mehrfachmandate in deutschen Unternehmen*. Gabler, Wiesbaden, 1993.
- Pfeiffer, H., *Die Macht am Main. Einfluß und Politik der Deutschen Großbanken*, Pau-Rugenstein, Köln, 1989.
- Pohl, M., *Entstehung und Entwicklung des Universalbanksystems: Konzentration und Krise als wichtige Faktoren*. Fritz Knapp Verlag, Frankfurt am Main, 1986.
- Schlieper, A., *150 Jahre Ruhrgebiet. Ein Kapitel deutscher Wirtschaftsgeschichte*. Schwann, Düsseldorf, 1986.
- Shiba, T., Shimotani, M. (eds.), *Beyond the Firm: Business Groups in International and Historical Perspective*. Oxford University Press, Oxford, 1997.

- Sieber, G., Die Rekonzentration der eisenschaffenden Industrie in Westdeutschland. In: *WWI-Mitteilungen*, 11.Jg, Heft 3, März 1958, S.46-55.
- Stolper, G., Häuser, K., Borhardt, K., *Deutsche Wirtschaft seit 1870*. J.C.B Mohr, Tübingen, 1964 [坂井栄八郎訳『現代ドイツ経済史』竹内書店, 東京, 1969年].
- Theisen, M.R., *Der Konzern: Betriebswirtschaftliche und rechtliche Grundlagen der Konzernunternehmung*. Poeschel, Stuttgart, 1991.
- Treue, W., Uebbing, H., *Die Feuer verlöschen nie: August Thyssen-Hütte 1926-1966*. Econ Verlag, Düsseldorf, Wien, 1969.
- Uebbing, H., *Wege und Wegmarken. 100 Jahre Thyssen, 1891-1991*. Siedler, Berlin, 1991.
- Wandel, E., *Banken und Versicherungen im 19. und 20. Jahrhundert*, R. Oldenbourg. München, 1998.
- Witschke, T., *Gefahr für den Wettbewerb? Die Fusionkontrolle der Europäischen Gemeinschaft für Kohle und Stahl und die »Rekonzentration« der Ruhrindustrie 1950-1963*. Akademie Verlag, Berlin, 2009.
- Zweifel, M., *Holdingsgesellschaft und Konzern*. Schulthess Polygraphischer Verlag, Zürich, 1973.

2 欧文文献 (著者名の不明のもの)

- Abschluss eines Interessengemeinschaftsvertrages zwischen der August Thyssen-Hütte AG. und der Niederrheinische Hütte AG., Duisburg (15.9.1955), *ThyssenKrupp Konzernarchiv*, A/30819.
- Bald 2 Mill. t Stahl bei der Hoesch Werke AG. In: *Der Volkswirt*, 10.Jg, Nr.20, 19.5.1956, S.36-39.
- Beendeter Mannesmann-Umbau. In: *Der Volkswirt*, 6.Jg, Nr.16, 19.4.1952, S.24-25.
- Der Brief an Herrn Dr. Robert Pferdenges (3.9.1960), *ThyssenKrupp Konzernarchiv*, A/31870.
- Der neue Mannesmann-Konzern. In: *Der Volkswirt*, 10.Jg, Nr.27, 7.7.1956, S.27-29.
- Der Stand der Konzentration der Produktion von Produktionsmitteln in Westdeutschland. In: *D.W.I.-Berichte*, 12.Jg, Nr.2, Januar 1961, S.5-13.
- Der westdeutsche Steinkohlenbergbau. In: *D.W.I.-Berichte*, 6.Jg, Nr.6, März 1955, S.2-30.
- Die mächtigsten Konzern der EWG und Großbritanniens in wichtigen Zweigen der Produktionsmittelindustrie. In: *D.W.I.-Berichte*, 13.Jg, Nr.23, Dezember 1962, S.1-21.
- Die neue Konzentrationswelle in der westdeutschen Industrie. In: *D.W.I.-Berichte*, 11.Jg, Nr.1, Januar 1960, S.10-16.
- Die Neuordnung bei Hoesch. In: *Der Volkswirt*, 6.Jg, Nr.31, 2.8.1952, S.23-24.
- Die Schrift an den Herrn Bundeskanzler von Dr. Pferdenges, *ThyssenKrupp Konzernarchiv*, A/31870.
- Die Schritt über die Entscheidung über die Genehmigung des Abschlusses eines Interessengemeinschaftsvertrages zwischen der August Thyssen-Hütte Aktiengesellschaft und der Niederrheinische Hütte Aktiengesellschaft durch die Hohe Behörde (23.5.1956), *ThyssenKrupp Konzernarchiv*, A/33073.
- Fried. Krupp. Nur noch Verarbeitungsgesellschaft ohne Kohle und Stahl. In: *Der Volkswirt*, 8.Jg, Beilage zu Nr.44 vom 30.Oktober 1954, Das veränderte Gesicht der Montan-Industrie. Zum Eisenhüttenfest, S.49.
- Gutehoffnungshütte neu geordnet. In: *Der Volkswirt*, 7.Jg, Nr.31, 1.8.1953, S.21-23.
- Headquarters Military Government L/K MOERS (15.10.1945), *Historisches Archiv Krupp*, WA70/1.
- Hoesch AG in solidem Fortschritt. Dividende von 8 auf 10 vH erhöht — Abrundendes Investitionsprogramm. In: *Der Volkswirt*, 14.Jg, Nr.23, 6.4.1960, S.1092-1094.
- Hoesch Aktiengesellschaft. In: *Der Volkswirt*, 14.Jg, Nr.26, 25.6.1960, S.1282.
- Hoesch Werke AG geht auf 8 vH. In: *Der Volkswirt*, 11.Jg, Nr.23, 8.6.1957, S.1163-1116.
- Interessengemeinschaftsvertrag zwischen der Niederrheinische Hütte Aktiengesellschaft, Duisburg-

- Hochfeld, und der August Thyssen-Hütte Aktiengesellschaft, Duisburg-Hamborn (15.9.1955), *ThyssenKrupp Konzernarchiv*, A/30819.
- Kruppbetriebe im Existenzkampf. In: *Der Volkswirt*, 8.Jg, Nr.1, 16.1.1954, S.24-25.
- Liquidation der Hoesch AG. Die Nachfolgegesellschaften entwickeln sich günstig. In: *Der Volkswirt*, 8.Jg, Nr.19, 8.5.1954, S.24-26.
- Mannesmann AG: Erfolgreiche Verarbeitung. Schulden konsolidiert——Zum dritten Mal 10 vH Dividende. In: *Der Volkswirt*, 13.Jg, Nr.28, 11.7.1959, S.1439-1443.
- Mannesmann für neue Aufgaben gerüstet. In: *Der Volkswirt*, 7.Jg, Nr.25, 20.6.1953, S.23-25.
- Merger of Rheinische Roehrenwerke AG and the Huetttenwerke Phoenix AG with Approval of High Authority (11.2.1955), *National Archives*, RG59, 862A. 331.
- Present and Forthcoming Bank Mergers in West Germany (3.5.1957), *National Archives*, RG59, 862A. 14.
- Pressenotiz zur Übernahme eines Mehrheitpakets der Deutsche Edelstahlwerke AG durch August Thyssen-Hütte AG (20.12.1956), *ThyssenKrupp Konzernarchiv*, A/30778.
- Reconcentration of German Commercial Banks (10.1.1957), *National Archives*, RG59, 862A. 14.
- Reconcentration of Ilseder Huette, Pein (1.4.1959), *National Archives*, RG59, 862A. 053.
- Reconcentration in Iron, Steel and Coal Industries of the Federal Republic (5.10.1959), *National Archives*, RG59, 862A. 33.
- Rückgängigmachung von Entflechtungsmaßnahmen im Bereich der August Thyssen-Hütte und der Niederreheinischen Hütte (16.1.1956), *ThyssenKrupp Konzernarchiv*, A/33073.
- Rückgliederung abgeschlossen. Die Mannesmann AG berichtet. In: *Der Volkswirt*, 9.Jg, Nr.24, 18.6.1955, S.26-28.
- Status of Decartelized and Deconcentrated German Coal and Steel Companies (23.6.1955), *National Archives*, RG59, 862A. 054.
- United States Policy regarding Reconcentration of German Banks (1955.12.15), *National Archives*, RG59, 862A. 14.
- Unser Antrag auf Genehmigung des Zusammenschlusses unseres Unternehmens mit der Phoenix-Rheinrohr AG (27.4.1960), *ThyssenKrupp Konzernarchiv*, A/31870.
- Weitere Konsolidierung bei Krupp. In: *Der Volkswirt*, 10.Jg, Nr.14, 7.4.1956, S.28-30.
- Zusammenschluß im Sinn des Artikel 66 des Montanunionvertrages (MUV) zwischen der August Thyssen-Hütte AG (ATH) und der Phoenix-Rheinrohr AG Vereinigte Hütte- und Röhrenwerke (Phoenix) (22.5.1962), *ThyssenKrupp Konzernarchiv*, A/31927.
- Zusatzprotokoll zur Niederschrift über die 38. Aufsichtsratssitzung der Hüttenwerke Phoenix AG am 2.07.1954 zur geplanten Fusion, *ThyssenKrupp Konzernarchiv*, NST/82.

3 日本語文献(著者名のあるもの)

- 相沢幸悦『欧州最強の金融帝国』日本経済新聞社, 東京, 1994年。
- 石寺隆義「株式所有と経営関与(上)——経営関与調査を中心に——」『公正取引』, 第275号, 1973年9月, 27-32ページ。
- 石寺隆義「株式所有と経営関与(下)——経営関与調査を中心に——」『公正取引』, 第276号, 1973年10月, 30-37ページ。
- 磯田敏一郎「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, 1-23ページ。
- 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, 東京, 1994年, 115-140ページ。
- 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, 東京, 1993年, 130-155ページ。

- 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, 東京, 1969 年, 249-395 ページ。
- 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, 46-56 ページ。
- 丑山 優「ドイツ銀行の企業集団化政策」『経済学研究』(九州大学), 第 55 巻第 4・5 合併号, 1989 年 12 月, 71-105 ページ。
- 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』, 第 8 巻第 3 号, 1972 年 3 月, 3-30 ページ。
- 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, 58-68 ページ。
- 榎本里司「巨大企業のグループ戦略」, 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, 東京, 1994 年, 141-174 ページ。
- 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, 東京, 1999 年。
- 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, 東京, 1992 年, 305-335 ページ。
- 岡本博公「事業構造の変革と企業グループ——新日本製鉄のケース——」, 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, 東京, 1987 年, 113-138 ページ。
- 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, 東京, 1978 年。
- 奥村 宏『新・日本の六大企業集団』ダイヤモンド社, 東京, 1983 年。
- 奥村 宏『日本の六大企業集団』ダイヤモンド社, 東京, 1976 年。
- 奥村 宏『法人資本主義の構造——日本の株式所有——』日本評論社, 東京, 1975 年。
- 奥村 宏『三井・三菱・住友』三一書房, 東京, 1966 年。
- 奥村 宏「社長会解散のススメ」『エコノミスト』, 第 72 巻第 23 号, 1995 年 5 月 30 日, 60-61 ページ。
- 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, 314-336 ページ。
- 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, 大阪, 1974 年。
- 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, 東京, 1983 年。
- 株式会社日立製作所臨時 50 周年事業部社史編纂部編『日立製作所史 2』, 株式会社日立製作所, 東京, 1960 年。
- 儀我社一郎「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, 東京, 1958 年 8 月, 360-377 ページ。
- 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, 79-93 ページ。
- 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, 東京, 2005 年。
- 菊野一雄・林 倬史・石田宏之「富士コンツェルン」, 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, 東京, 1970 年, 38-86 ページ。
- 橋川武郎『日本の企業集団——財閥との連続と断絶』有斐閣, 東京, 1996 年。
- 橋川武郎「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, 50-70 ページ。
- 橋川武郎「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, 東京, 1992 年, 62-85 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, 136-143 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, 東京, 1992 年, 255-304 ページ。
- 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, 31-47 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、東京、1995年、233-273ページ。
- 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、42-45ページ。
- 工藤章『現代ドイツ化学企業史——IGファルベンの成立・展開・解体——』ミネルヴァ書房、京都、1999年。
- 工藤昌弘「企業間関係の経済理論」、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、13-39ページ。
- 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、201-245ページ。
- 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、54-59ページ。
- 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、20-26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、168-186ページ。
- 小林賢齋『西ドイツ鉄鋼業 戦後段階＝戦後合理化』有斐閣、東京、1983年。
- 小林好宏『企業集団の分析』北海道大学図書刊行会、札幌、1980年。
- 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、85-136ページ。
- 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、41-113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、85-103ページ。
- 小林好宏「比較企業集団論——日本とアメリカ——」『経済セミナー』、第289号、1979年2月、44-51ページ。
- 小山明宏・手塚公登・上田泰・ハロルド・ドレス・ギンター・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』、第11巻、1998年3月、17-37ページ。
- 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』、第30巻第4号、1994年2月、423-438ページ。
- 阪口昭『三菱』中央公論社、東京、1966年。
- 坂本和一「企業グループ論の課題と視角」、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、東京、1987年、1-26ページ。
- 坂本和一「生産子会社の展開——日本電気のケース——」、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、東京、1987年、27-49ページ。
- 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、東京、1987年、i-ivページ。
- 坂本恒夫『企業集団経営論』同文館出版、東京、1993年。
- 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、143-158ページ。
- 坂本恒夫「企業集団研究の方法」、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』文真堂、東京、1996年、1-25ページ。
- 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、45-67ページ。
- 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』(第一経済大学)、第10巻第2号、1980年10月、31-56ページ。
- 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, 41-62 ページ。
- 坂本恒夫「大企業の財務管理と企業集団」, 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, 東京, 1996 年, 193-212 ページ。
- 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, 13-27 ページ。
- 佐久間信夫「企業集団の経営構造」, 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, 東京, 1996 年, 123-143 ページ。
- 佐久間信夫「ドイツにおける大銀行と大企業」, 『創価経営論集』(創価大学), 第 21 巻第 2 号, 1996 年 11 月, 63-78 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, 東京, 1996 年, 79-105 ページ。
- 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, 東京, 1975 年。
- 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。
- 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, 17-28 ページ。
- 島田克美『企業間関係の構造——企業集団・系列・商社』流通経済大学出版会, 龍ヶ崎, 2010 年。
- 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, 6-19 ページ。
- 下谷政弘『経済学用語考』日本経済評論社, 東京, 2014 年。
- 下谷政弘『新興コンツェルンと財閥 理論と歴史』日本経済評論社, 東京, 2008 年。
- 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, 東京, 1993 年。
- 下谷政弘『松下グループの歴史と構造——分権・統合の変遷史』有斐閣, 東京, 1998 年。
- 下谷政弘「事業部制と分社制——松下電器産業のケース——」, 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, 東京, 1987 年, 77-111 ページ。
- 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, 東京, 1961 年版, 1961 年, 1962 年版, 1962 年。
- 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, 東京, 1968 年版, 1968 年, 1978 年版, 1978 年, 1983 年版, 1983 年, 1990 年版, 1990 年, 1993 年版, 1993 年。
- 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, 1-18 ページ。
- 鈴木 健『日本の企業集団——戦後日本の企業と銀行——』大月書店, 東京, 1993 年。
- 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, 京都, 1998 年。
- 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, 東京, 2008 年。
- 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』, 第 28 巻第 1 号, 2002 年 7 月, 59-91 ページ。
- 鈴木清之輔「西ドイツにおける企業集中に関する一考察」, 日本経営学会編『産業技術の新展開と経営管理の課題』(経営学論集第 53 集), 千倉書房, 東京, 1983 年, 272-280 ページ。
- 鈴木清之輔「西ドイツにおける企業集中について」『三田商学研究』(慶應義塾大学), 第 24 巻第 5 号, 1981 年 12 月, 95-115 ページ。
- 鈴木敦之『第一勧銀グループのすべて』日本実学出版社, 東京, 1976 年。
- 角谷登志雄『日本経済と六大企業集団』新評論, 東京, 1982 年。
- 十川広国・鈴木清之輔「三和コンツェルン」, 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, 東京, 1970 年, 88-139 ページ。
- 高井 透「東芝のグループ経営」, 寺本義也編著『日本型グループ経営の戦略と手法 [2] <製造業編>』中央経済社, 東京, 1996 年, 1-42 ページ。

- 高橋岩和『ドイツ競争制限禁止法の成立と構造』三省堂、東京、1997年。
- 高橋宏幸「コンツェルン内人的結合としての兼担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、73-100ページ。
- 高橋宏幸「コンツェルンの統一的指揮と人的結合——戦略的コンツェルンにおける支配・調整メカニズムに関連して——」『総合政策研究』(中央大学)、第5号、2000年3月、23-40ページ。
- 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、86-94ページ。
- 谷本寛治「<企業間関係>という視点」、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、東京、1994年、1-9ページ。
- 寺本義也「現代のグループ経営の意義と課題」、寺本義也編著『日本型グループ経営の戦略と手法 [I] <情報・サービス編>』中央経済社、東京、1994年、1-7ページ。
- 寺本義也「製造業のグループ経営の変革課題」、寺本義也編著『日本型グループ経営の戦略と手法 [2] <製造業編>』中央経済社、東京、1996年、1-4ページ。
- 寺本義也「まえがき」、寺本義也編著『日本型グループ経営の戦略と手法 [I] <情報・サービス編>』中央経済社、東京、1994年、1-2ページ。
- 東洋経済新報社編『企業系列総覧 1981年版』(週刊東洋経済臨時増刊)、東洋経済新報社、東京、1980年。
- 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、東京、1974年、91-151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、14-24ページ。
- 中谷 巖「日本経済の『秘密』を解くカギ 企業集団と日本的経営」『エコノミスト』、第2500号記念増大号、1983年2月15日、78-85ページ。
- 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、85-103ページ。
- 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』、第32巻第2号、1994年1月、139-150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、東京、1968年、149-174ページ。
- 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、東京、1968年、177-199ページ。
- 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、東京、1968年、183-197ページ。
- 鳴坂 収「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、66-82ページ。
- 日本大学経済学部産業経営研究所編『企業集団の経営と会計に関する実態調査』(産業経営動向調査報告書 第4号)、日本大学経済学部産業経営研究所、東京、1982年。
- 野口 祐「三井コンツェルンの機構と役割」、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、16-26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、京都、1991年。
- 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、東京、1992年、1-14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、東京、2013年。
- 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、103-159ページ。

- 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, 東京, 1982 年。
- 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, 東京, 1976 年。
- 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, 20-33 ページ。
- 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, 121-124 ページ。
- 前川恭一『現代企業研究の基礎』森山書店, 東京, 1993 年。
- 前川恭一『ドイツ独占企業の発展過程』ミネルヴァ書房, 京都, 1970 年。
- 前川恭一『日独比較企業論への道』森山書店, 東京, 1997 年。
- 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, 82-115 ページ。
- 三上敦史「住友グループと社長会」, 小林正彬・下川浩一・杉山和雄・梶井義雄・三島康雄・森川英正・安岡重明編『日本経営史を学ぶ 3 戦後経営史』有斐閣, 東京, 1976 年, 244-256 ページ。
- 御園生等「独占資本の現状と転換」『唯物史観』, 第 16 号, 1976 年 4 月, 11-23 ページ。
- 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, 東京, 1993 年。
- 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, 東京, 1976 年。
- 宮崎義一『戦後日本の経済機構』新評論, 東京, 1966 年。
- 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, 24-34 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, 136-144 ページ。
- 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, 東京, 1992 年, 203-254 ページ。
- 宮本又郎・阿部武司・宇田川勝・沢井実・橋川武郎『日本経営史』有斐閣, 東京, 2007 年。
- 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, 東京, 1985 年, 170-199 ページ。
- 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, 57-74 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), 経済団体連合会, 東京, 1959 年。
- 山崎敏夫『現代のドイツ企業——そのグローバル地域化と経営特質——』森山書店, 東京, 2013 年。
- 山崎敏夫『戦後ドイツ資本主義と企業経営』森山書店, 東京, 2009 年。
- 山崎広明「概説 一九三七—五五」, 山崎広明・橋川武郎編『「日本的」経営の連続と断絶』岩波書店, 東京, 1995 年, 1-73 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, 東京, 1970 年, 142-187 ページ。
- 鷺尾透「系列融資」『銀行研究』, 第 392 号, 1964 年 5 月, 118-125 ページ。
- 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, 101-105 ページ。
- 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, 110-114 ページ。
- 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, 100-104 ページ。