

経営の原理と企業集団経営問題（関係会社問題）

永井 宏 一

1. はじめに

最近、理論的にも実務的にも企業集団経営、即ち関係会社「経営」、関係会社「管理」の問題が脚光をあびている。関係会社、関連会社、子会社、分社等により、新市場の開拓をしようとする長期経営戦略や、経営の多角化をはかろうとする、大企業の経営動向は特に顕著である。

現代の企業集団や個別企業は、現在の日本的経営環境の中で、関係会社等の名称を活用して、企業経営の「危険の分散化」、「経営の多角化」、「拡大化」「専門化」をはかりながら、企業の合理的、効率的経営をすすめていき、激動の、変化の多い、円高、低成長下の日本経済の中で、今後生き残っていくとする経営戦略が増大化しつつある。

これらの現象や傾向は重・厚・長・大の巨大産業中心から軽・薄・短・小の身軽に事業転換や経営の多角化のはかれる、効率の上りやすい規模の別会社への移行を意味する。

企業集団、企業グループにおける関係会社群が個別企業における「支店」や「事業部」の如く、企業集団経営の構成員として、統制のとれた集団活動をなし、お互の統制のとれた集団の強力な経営力を発揮すると共に、又個別企業内における事業部制よりも完全な独立探索と、その経営者に対する徹底した「責任」と「権限」の付与によって、活力ある経営行動が期待されているのである。

2. 企業集団経営に対する基本的考え方

企業集団経営を論述する場合、最も重要な問題点は従来の個別企業における経営の諸原理がすべて適用できるかという問題である。

それと共に学者により、企業集団経営に関する色々の考え方が論述されているのである。

2-1 山城章教授の考え方

企業集団又は関係会社問題については代表的な考え方の一つとして、山城章教授は次のように主張されている。「関係会社、関連会社、関係、関連企業、協力会社・企業、系列会社・企業、下請会社・企業、親会社・子会社、従属企業・会社、分社、別会社等多種多様の名称のもとに、各企業間の関係、関連、系列、従属、支配、関与、協力、援助などが論述されてきた。これらの関係、関連企業の形態・行動はまことに複雑にいりみだれた様相で、そこには系統的に一貫した論理がみられなかった」^{註1}

「企業、事業の運営は一律的な、固定的なものであってはならず、状態の変化、当事者、業種、業態、規模、地域、さらには環境変化などに即応して、変妙なる戦略的、戦術的な行動態様をとる必要があるから、企業集団経営の研究にあたっては関連会社・関連事業の集団形態・行動を格一的化したり、最善を論じたり、型にはめて、パターン化することを意図してはならない」^{註1}

「我が国従来の関係会社、関連事業などの実体とその研究は、ほとんど『資本の論理』で研究され、問題解決がなされてきた。」^{註1}

これらの考え方は資本、所謂出資（持株比率）が中心となってきた。「資本による関係」のみが強調されたのである。しかし巨大企業の出現による「資本と経営の分り」という事態は「経営の論理」が「資本の論理」にとってかわり、「関係」というのが、①人、②物、③金、④情報、⑤取引、⑥技術等となり、関係の内容が経営の構成要素となってきなのである。註³

しかしながら日本の経営環境においては、関係会社問題は、中小企業的規模から大規模の大企業に至るまで、あらゆる種類の会社を含んでおり、①前近代的論理、②資本の論理、③経営の論理等三つの論理が夫々適用する企業があり、一つの論理で仲々論述することはむづかしいのである。註¹

関係会社には①資本的私企業で、資本家の利潤追求の場である関係会社と、②企業規模の拡大化をはかり、資本出資者が多数で機能資本家による少数支配が成立している場合の関係会社と、③「資本」と「経営」の完全に分りした関係会社の場合の三つの場合が考えられる。註¹

これらの関係会社は、(1)全体の集団が、いぜん、近代資本家の所有者利潤文化を基本として、活動する「資本の論理」がつかみ合っている結合関係か、(2)それとも、すでに集団の個々やその結合が「経営の論理」の現代化を形成しているか、それとも、(3)中心の中核会社、親会社が言葉通り、前近代的論理で行動する生業・家業であり、集団内活動も個々集団自体の活動も生業・家業が主体となっておるか、(4)以上の(1)(2)(3)のいずれも、三重構成、二重構成をなしているか、など色々の組合せが考えられる。註¹、別表¹

かかる関係会社を現実に対応して解明する場合、あらゆる面からの分析、研究をする必要がある。

- ①経営戦略的、経営管理的な関係会社観、（経営者の立場）
- ②財務会計的、連結会計の関係会社観、（商法上の立場、証取法上の立場）
- ③管理会計的関係会社観、（経営者の立場）
- ④監査的関係会社観

- ④-1 監査役監査の対象となる関係会社、（商法上の立場）
- ④-2 公認会計士監査の対象となる関係会社（証取法上の立場）（商法上の立場）
- ④-3 内部監査の対象となる関係会社（経営者の立場）

- ⑤ 税法的関係会社観

等が考えられるが、かかる多角的、多面的関係会社観によって、関係会社がかかえている幾多の問題点を解明しなくてはならないのである。註³

かかる関係会社の範囲の問題は企業集団経営にとって非常に重要な問題であり、どの範囲までが親会社、中核会社にとって、所謂関係会社になるのかが、企業集団経営にとって、大きな経営戦略、及び経営戦術の決め手となるのである。註⁸

かかる論理から、私が私案として、「広義の関係会社」の分類をすると別表²の如くなる。

先づ、この図は連結会計上の立場より、子会社、関連会社、狭義の関係会社を区分し、重要性のあるものと、重要性のないものとに分類している。

経理上の分類は「資本の論理」である「持株比率」が基本的考え方になっている。

それに対して、アメリカでは連結納税制度も採用され、支配力基準である、人・物、金、取引、情報、技術等も考えられ、連結会計上にもとりいれられているのである。別表²

また、大小会社区分法、有限会社法改正等の問題でも、その法律が成立した場合、企業集団経営上、大きな影響を与えるものである。^{註10}

特に中小規模の関係、系列会社のディスクロージャーの無視、商法違反問題が内包され、関係会社活用による「経営の多角化政策」にも転換期がおとずれようとしている。^{註8}

別の観点からすれば国内関係会社と海外関係会社とでは、全く経営や管理がことになり、海外における環境条件によって、大きな差異が見られるのである。

いずれにせよ、世上の関連会社、関係会社などに妥当する論理は、我が国では、とくに特色のある生業、家業論理と、近代資本論理とさらに現代経営論理の三種に分けて考える必要があり、しかも日本の特性としてこれらが、その一つに、一色化するのではなく、三様の重構成をなしている現実を論理的に鮮明にすることが重要なのであるが、通常はすべての企業の一般の論理と通称される「資本の論理」のみが支配的にみえる。^{註1}

個別企業における本社、本部は相当高度に現代化されて、「経営の論理」が妥当しているかにみえても、こと、ひとたび、その関係会社、子会社に対しては、態度はガラリと「資本の論理」に切りかえられ、「持株比率」、「支配力」、「人事権」、「監査」などに資本的見地が強くおし出される。あるいは、その現代的性格のある会社でも、関係・子会社に対する人事には、まったく生・家業的支配と従属性を發揮し、出向、定年後の救済人事（生涯雇用の変形）などのような「前近代の論理」が支配したりする。関連企業・子会社が成長して現代化されるにつれ、このような行為論理のくい違いは不協和の原因となることがある。^{註1}

以上のような、山城章教授の企業集団論は「企業経営集団を「会社」と見做す立場であり、それに対して法律学者、例えば大野實雄教授は企業経営集団を一種の「組合」と見做す見解を示している。

いずれにせよ、①生・家業的論理による集団化、②企業的「資本の論理」による集団化、③「経営論理」による集団化が考えられるのである。^{註1}

2-2 企業成長、経営の多角化の立場としての青木茂男教授の考え方

次に代表的考え方としては企業の拡大、成長、と経営多角化の面から関係会社の形成を論述されている青木茂男教授の考え方である。^{註4}

「企業の成長、発展、そして経営内容の多角化に対する企業の組織形態的受けとめ方として、①関係会社の新設をとまなう場合、②事業部を独立させる場合、③他社との協力で新会社を設立する場合、④従来の組織形態のまま拡張、多角化を行う場合があげられる。^{註4}

関係会社による企業成長の利点としては

(1)小企業では技術的能力はもっていても、その製品を開発し、伸してゆくだけの資本力に欠けることがある。

(2)これに対して、大企業は、必要な資本はもっていても、新しい製品を開発してゆくにはもっと熟練者を要することがある。

以上のような両者の足らざるところを補い合うことのほか、さらに次の利点をあげることが出来る。^{註4}

- (1) 競争力の改善
- (2) 大規模化による能率増大

- (3) 技術力及び財務力の増大
- (4) 原料から最終製品にまで一貫した営業の可能性
- (5) 他業種との結合による製品の多様化
- (6) 資金調達力の強化
- (7) 人材獲得の可能性

また、株式取得による他会社の支配の場合について、それがもたらす利点として、次のことがあげられる。

- (1) 設備と人の充実による組織強化
- (2) 大規模化によるコスト引下げ
- (3) 競争力とマーケットコントロールの強化
- (4) 成長のための資本の取得
- (5) 新分野への多様化
- (6) 税務上の有利性

わが国での調査としては、これは何も関係会社形態による場合には限らないが、とにかく経営多角化の動機について、日本生産性本部が行なったアンケート調査がある。これによると次のものがあげられている。

- (1) 将来有望とみられる市場への足掛りのため……295件
- (2) いくつかの市場進出により経営の柔軟性をたかめるためにも……263件
- (3) 本来もっている技術、設備の有効利用のため……223件
- (4) 既存の流通経路の有効活用のため……98件
- (5) 人材活用のため……66件

自社の関係会社とするために、他社の株式を取得したり、また自ら関係会社をもつことの理由としては、どのようなものをあげうるであろうか。

- (1) 競争者の株式会社を取得することによって、みずからの競争的立場を強めうる。
- (2) 供給会社への支配力をもつことによって、原料の継続的供給を確保しうる。
- (3) 新しく自分の会社を設けるよりも、既存の会社の株の取得とか、新しい会社の設立の方が、法的に望ましいことがある。
- (4) 関係会社として、その会社の株式の取得をして、支配力をもつことの方が、同様の資産を取得するよりも投下資本がすくなくてすむことが多い。
- (5) 法人税の面からみて一つの巨大会社によるよりも幾つかの会社に分けた方が望ましいことがある。
- (6) 既存の会社の支配権をもつことは、それにともなって、その会社のもつマネジメントも支配することになり、このマネジメントの背景なり経験はコントロール上の利点の獲得にもなる。
- (7) 関係会社を支配下におくことは、それによって、親会社の製品への追加顧客をもたらすことにもなる。

さて以上、広い意味での企業の成長、発展にもなう利点として掲げたもののうち、特に関係会社（子会社を含む。）という観点からみた場合の利点としては、どのようなものをあげうるであろうか。一応のとりまとめとして次に列举してみる。

- (1) 企業の製品別，地域別，顧客別などの企業内容の多様化を，関係会社の新設とか既存の会社の株式取得などによって，関係会社として一応別会社でやってゆく方が安全であり，また合理的な場合がある。
- (2) 一般に自社の拡大，多様化による場合には，事業部制によることも多いが，他社を支配下におく場合には，吸収合併などによって被合併会社の従業員の士気をおとすよりも関係会社として存続させた方がよいこともある。
- (3) 資金面とか，流通面とか，技術面とか，管理面などで親会社がそういった面で若干サポートすれば有望であるが，現在のままでは業績があがらないというような会社を関係会社として育成してゆくことが，将来的に望ましいことがある。
- (4) 部品の購入とか，製品の販売などに関してみすみす利益を取引先に与えるより，関係会社を設ける方が，コストも低くてすむことがある。
- (5) 技術とか，製品とか，その他において部分的にすぐれた点をもつが，資本が不足であるとか，その他の理由で他の助力を求めている会社について，これを関係会社とすることによって，そうしたすぐれた技術や製品を支配下におくことがある。
- (6) とにかく親会社は人事的に，関係会社を含めることによる管理者のポジションを増加しうる。
- (7) 特に外国へと進出する場合など，親会社の支店とか工場とするよりも，合併会社などによる方が望ましいことが多く，ここに外地関係会社もたれることになる。^{註4}

このような，経営多角化の面を強調して，関係会社形成の有利性を論述し，企業集団の拡大化，強力化を主張し，関係会社形成原因を，その企業集団及び個別企業（中核会社・親会社），にとつて有力なる「経営」や「管理」のプラスになる手段と考える立場であり，企業成長に欠くべからざる必須条件としての「関係会社」の形成と存在性の意義を主張しているのである。

2-3 「取引関係」を重視した企業間関係論，組織間関係論の考え方（降旗武彦教授の考え方）

もう一つの有力な考え方がある。これは企業集団を利害関係集団の一つ「取引関係」を重視する考え方である。^{註2}

降旗武彦教授は，かかる「取引関係」を中心とする企業集団の形成について，次のような見解を述べている。

「取引関係とは，一つの企業にとってインプットとアウトプット，たとえば製造会社でいえば，インプットは原材料，部品などで，アウトプットは加工製品であるが，このようなインプットとアウトプットに関する「取引関係」をもつ企業との「組織間関係」のことを意味し，規模からみて，小は，いわゆる下請企業と呼ばれる中小企業から，大きなものでは，たとえばコンビナート化した，あるいはグループと呼ばれる大企業の集合体まで含まれる。また，インプットとアウトプットの内容からみると，資金，原材料，製品，サービス産業の企業など，非常に多くの業種が含まれる。

このことから明らかのように，今日の「企業間関係」あるいは「組織間関係」は，きわめて多様な内容からなり，しかもその取引関係の緊密さの程度も一様でない。

したがって，このような複雑で多様な取引関係で構成される「組織間関係を，企業にとっての利害関係グループの一つとして解明することは，容易ではないが，この問題に迫るうえで重要な視点は，このような取引関係を取り結ぶ主体となる「企業」のいかんにかかわらず，いずれも激

しい環境の変化ときびしい内外の競争にさらされているということである。もとより、この環境変化の程度や内外の競争のあり方は、産業や企業のいかんによって異なり、これに対応する方策もまた多様になることはいうまでもない。註²

しかし、この「取引関係」を安定的なものとし、あるいはその「取引関係」をより合理的なものとするのが不可欠な考慮となることはいうまでもない。そのためには、互いに連絡を密にし、ついには合併とか、合同という形をとる場合もあろうし、それに至らないまでも、何らかの企業集団 ―その中にはいわゆる系列化も含まれる。― の形をとるに至ることは、容易に想像できるところである。註²

ここで注意しておきたいことは、これまでわれわれは、いわゆる取引関係が企業集団を形成する主たる要因であるという観点から考察を展開してきた。しかし、小林好宏氏によると「企業集団形成の理論的根拠」として「取引関係」に限らない要因、たとえば「情報コスト」、「経営コスト」、「その他の営業コスト」、「外部効果の内部化」などについて論ぜられている。

「情報コスト」というのは、「市場情報」「生産技術上の情報」の入手コストを、企業集団を形成することによって、より安く入手することができるということである。「経営コスト」とは、企業の巨大化による部門の切り離し、そのうえでの相互の提携によって、経営上のコストを節約するということである。「その他の営業コスト」というのは、たとえば広告、宣伝にかかる費用を企業集団化によって、節約することである。最後の「外部効果の内部化」というのは、西武グループ、東急グループなどのように、まず私鉄によってターミナルに人々が集まるようになるから、そこにデパートを作る。すると便利だということによって、その沿線の地価が上がるから、不動産部門を作り、その沿線の開発をする場合のことをいう。したがって、以上により「企業集団の形成」は、必ずしも「取引関係」に限らないとなる。註¹¹

3. 結 び

このように企業集団経営の論理については色々の考え方があるが、それは単なる個別企業経営の論理を集めたものではなく、独自の論理が展開されるべきである。

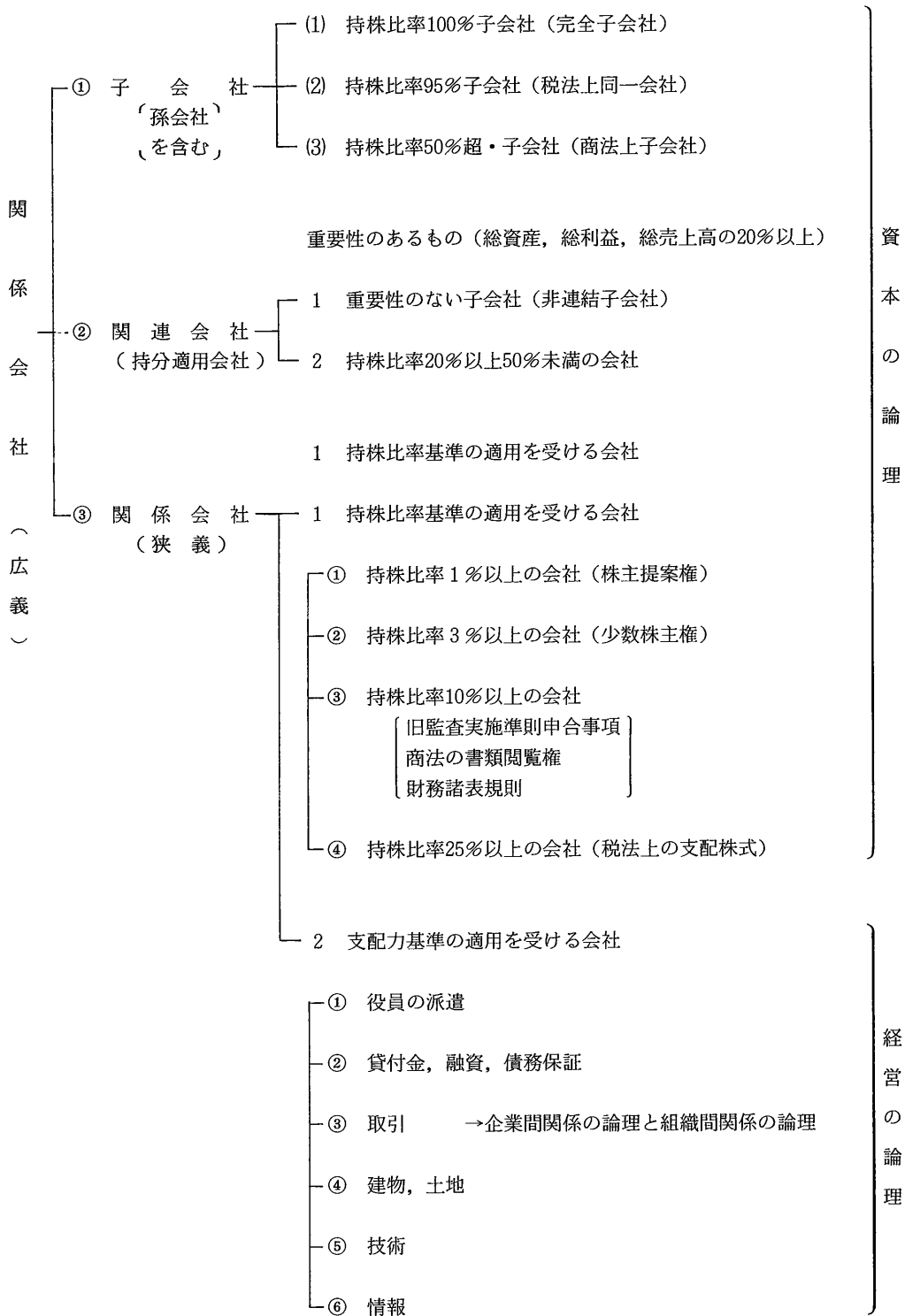
上述した企業集団経営の代表的な考え方を本論文は紹介するにとどまったが、とりあえずは関係会社の「関係」とはいかなる範囲や内容を示すものであるかを論述したものであり、今後の研究により色々の問題点について著者の考え方を述べたいと思っている。

別表 1

経営集団と実践志向

		マネジメントの論理			
		経営・管理の論理		経営の論理	
家集団の論理		資本支配の論理		経営社会	
生業・家業		資本家的企業		経営社会	
本社・親会社よりの 集団志向	親会社・小会社	伝統的出向 同族的集団意識 ・救済、犠牲性 要	資本支配的、し わ寄せ、連結財 務、売却、株式 操作	分権制度 関連会社独立採算、 集団計画・組織化、 情報コントロール	中核より企画主体 全体の結合 環境・対境 本社中心思考なし 集団の前志向
	小会社・親会社	依存、従属、救 済集団	独立分離志向 他集団関係と併 存化	関連会社集団	ゼネラル・マネジ メント 集団対等思考 共同意思決定 集団結合強化
集団行動自体の関 係を主とする志向	親子会社・部族親会社	深層潜在意識的 集団性 同族団体集団 人情・義理意識 集団	独禁法等への対 抗	分権Division 独立採算 連結、情報システ ム 管理階層関係集団 管理機能関係集団	経営 集団自体の組織 経営専門人 社会・文化人集団 との関係調整
	関係・関連小会社 側よりの集団志向	関係会社	出資・支配関係会社	管理現 経営	経営 経営
				最高経営活動集団	
				独立集団組織形成	
				対社会対文化 対境活動	

別表2



《註》

- 註1 山城章編著「関連会社の経営」, 中央経済社 昭和52年1月
- 註2 降旗武彦著「経営学原理」, 実教出版 1986年2月
- 註3 永井宏一著「関係会社の人事労務管理」, 中央経済社 昭和53年4月
- 註4 青木茂男編著「関係会社の管理と会計」, 税務研究会出版局 昭和50年12月
- 註5 占部都美著「経営学入門」, 中央経済社 昭和61年9月
- 註6 三木義雄著「関係会社管理の知識」, 日本経済新聞 昭和50年4月
- 註7 山田一郎著「企業集団経営論」, 丸善 昭和46年7月
- 註8 永井宏一著「活力を生む関係会社の労務管理」, 月刊企業法務 法令総合出版 昭和61年9月
- 註9 永井宏一著「分社経営時代の出向, 転籍の実務」, 労務事情 産業労働調査所 昭和58年12月
- 註10 永井宏一著「監査役監査報告書」, 日本公認会計士協会編集会計ジャーナル 第一法規 昭和57年11月
- 註11 小林好宏著「企業集団の分析」, 北海道大学図書刊行会 1980年
- 註12 永野瑞穂著「関係会社管理の現状と課題」, 1973年3月
- 註13 日本能率協会調査「関係会社管理に関する実態調査報告書」, 1978年1月