

令和 2 年 7 月 6 日現在

機関番号：12401

研究種目：基盤研究(C) (一般)

研究期間：2016～2019

課題番号：16K03804

研究課題名(和文) 持株会社によるグループ経営の統括機能に関する研究

研究課題名(英文) An analysis of group management by a holding company

研究代表者

大石 直樹(OISHI, NAOKI)

埼玉大学・人文社会科学部研究科・准教授

研究者番号：00451732

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 2,700,000円

研究成果の概要(和文)：本研究は、グループ経営の本社である持株会社が果たすガバナンスおよび統括機能を解明するため、戦前の財閥を研究対象として、歴史的事実の発見と、それに基づく理論化を試みたものである。グループ内における意思決定プロセスや、同族・本社・傘下企業間の権限関係に注目することによって、多角的な事業展開を行うに際しての組織内での力学のあり方、具体的には、財閥のオーナーである同族と、財閥本社および傘下企業のマネジメント層といった3者の間における利害調整の方法やグループとしての意思決定に関する交渉プロセスの分析を通じて、従来ほとんど解明されていなかった、財閥グループ内における意思決定のあり方を明らかにした。

研究成果の学術的意義や社会的意義

本研究の学術的意義は、グループ本社としての持株会社が果たした統括機能について、グループ内の意思決定や利害調整の仕組みに関する研究を進展させることにある。日本における持株会社経営は、1997年の独占禁止法の改正によって初めて開始されたわけではなく、戦前の財閥という先行事例が存在していた。そこで、多角的な事業展開によって戦前日本を代表する一大企業グループを形成した財閥を対象として、本社と傘下企業の意思決定プロセス、グループ内の権限関係のあり方や資源配分に関する歴史分析を通じて、持株会社経営に関する新たな知見を導き出すことは、学術的のみならず、社会的にも意義ある研究テーマと考えている。

研究成果の概要(英文)：In this research, in order to clarify the governance function of the holding company, which is the head office of group management, I attempted to discover historical facts and theoreticize them based on prewar zaibatsu. By focusing on the authority relationships within the group, I examined the dynamics within the organization when conducting multifaceted business development. Specifically, through the analysis of the method of adjusting interests among the owner, the head office, and the affiliated companies and the negotiation process regarding decision making as a group, I examined the way of decision making within the conglomerate, which has not been clarified in the past.

研究分野：経営史

キーワード：持株会社 グループ経営 意思決定 ガバナンス

## 様式 C - 19、F - 19 - 1、Z - 19 (共通)

### 1. 研究開始当初の背景

「財閥解体」という歴史的事実が端的に示すように、日本において財閥は、かつて存在した「独占」の主体として、とりわけ、戦後の経済民主化にとって障害となったが故に、GHQによって解体された“負のシンボル”と認識されてきた。その結果、財閥＝「独占資本」であるといった固有の価値判断を含んだ概念として捉えられることが一般的であり、財閥を経営分析の対象として、つまり戦略と組織、企業家精神やイノベーションなどといった視点に基づいた検証作業がなされてきたとはいえない研究状況であった。しかし近年、日本において「空前絶後」の巨大企業グループであった財閥を、産業支配を企図した「独占体」としてではなく、傘下企業のガバナンスを実行する本社機構としての純粋持株会社を中核に据えた“革新的”組織として捉えなおす研究や、膨大な傘下企業を抱えるに至った財閥が、いかにしてグループを統轄していたのかといった、財閥の組織と経営行動を解明しようとする研究も現れるようになった。具体的には、株式会社組織を意図的に回避し、無限責任制の個人企業として創設された財閥が、なぜ発展の途中の時点において、外部のステークホルダーを取り込む方向へと転換する道を選んだのか、グループの多角的な事業展開は、いかなる戦略的判断によって実行に移されたのか、財閥の発展過程で要した膨大な資金はいかに調達されたのか、拡大したグループ内の資源配分は、どのような意思決定のプロセスを経て実行されていたのか、などといった論点である。そうした経営判断を伴う財閥内の意思決定について試行錯誤を伴った選択のプロセスについて検証することで、財閥を企業組織として位置付け、「財閥とは何か」を改めて考察することが可能となる。またこれが単に財閥を再解釈するというにとどまらず、グループ経営のあり方、とりわけ持株会社を通じた多角的な事業組織のマネジメントに関する学術的知見を導き出すことが期待できる。

こうした問題関心に基づき、三菱財閥の主要事業であった石炭、銅といった資源関連ビジネス、造船、航空機といった製造業、総合商社という貿易ビジネスの特徴などについて実証的な研究を行ってきた。その結果、グループ全体の発展プロセスやビジネスの仕組みについてはかなり解明されたものの、他方で、グループ内における資源配分のメカニズムや、本社と傘下企業の権限関係といった、グループ全体の組織構造やガバナンスの仕組みは、いまだ解明されていない「ブラックボックス」であった。特に、持株会社を頂点とする組織全体の統轄機能に関する分析は、きわめて重要なテーマであるにも関わらず、著しく研究が遅れている状況にあった。財閥が成長し、多数の傘下事業を抱えていく過程において当然発生したと考えられる、グループ本社による傘下事業の統轄問題といった組織の問題、同族の意思決定への関与の度合いと本社による巨大な組織のガバナンスの実態を検討することは、経営学的・組織論的な観点からも重要な研究課題であると考へて本研究を開始した。

### 2. 研究の目的

本研究の目的は、グループ本社としての持株会社が果たしたグループ内における統括機能について、持株会社によるグループ経営のガバナンス機能及びグループ内の意思決定や利害調整に関する研究を進展させることにある。日本における持株会社経営は1997年の独占禁止法改正によって開始されたわけではなく、戦前の財閥という先行事例が存在した。傘下の企業規模が寡占的かつ極めて多角的な事業展開で一大企業グループを形成した財閥を対象として、近年急速に公開が進んだ本社(持株会社)・グループ企業双方の経営資料(内部資料)を全面的に用いることで、本社と傘下企業の意思決定プロセスやグループとしての組織の編成原理、資源配分に関する新たな知見を導き出すことを目指した。

### 3. 研究の方法

研究方法は、持株会社の統轄機能を検討するために不可欠な、持株会社と傘下企業双方の意思決定プロセスに関する経営内部で作成された歴史資料(いわゆる「一次資料」)の調査と解読を中心に推進し、既に公開されている資料(『三菱社誌』や社史等)についても、適宜利用しながら研究を進めていった。「一次資料」について調査を実施した機関は、持株会社(本社)については、戦前の三菱財閥の歴史資料を所有している公益財団法人三菱経済研究所附属三菱史料館、持株会社整理委員会の資料を所有する国立公文書館を対象に、また傘下企業に関しては三菱史料館に加え、戦前期の日系企業の接収資料を所有するアメリカ国立公文書館(National Archives and Records Administration)のアーカイブズでの調査を実施した。その他、関連する資料や文献について、それらを所有する大学図書館(東京大学経済学部図書館、龍谷大学深草図書館など)でも調査を実施した。

### 4. 研究成果

本研究の成果は、(1)持株会社(グループ本社)の統轄機能に関するもの、(2)傘下企業の意思決定における持株会社の関係、そして(3)同族のグループ経営における意思決定における関係に分けられる。

## (1) 持株会社（本社）のグループ統轄機能

まず1つめの研究成果である、持株会社のグループ統轄機能については、「三菱財閥本社の統轄機能 - 「統制会社」としての本社の役割」『三菱史料館論集』第20号、2019年3月)にまとめた。そこでは、本社が三菱財閥経営において果たした役割とはいかなるものであったのかを明らかにするため、本社による傘下企業の統轄機能について検討した。このテーマに関する従来の研究は、もっぱら傘下企業に対する「支配力」に注目し、財閥本社や岩崎小彌太個人の持つ権限が、すべて支配を表す変数として捉えられてきた。その結果、事業の多角化の進展に伴う企業組織の進化のプロセス、あるいは変化する経営環境への本社を中核とする財閥の編成原理の変容といった、1930年代以降、三菱財閥が直面した複雑な現象と組織的適応を捉えることが出来ていない。そこで本論文では、内外の機関が所蔵する一次資料を駆使して、三菱本社がグループ経営において果たした統轄機能について体系的な分析を行った。

分析結果としては第一に、三菱における「統制」概念の独自性を明らかにしたことである。本社は、自らの役割を傘下事業の「統制会社」と位置づけていたが、これは従来の研究のように「支配力」という意味で解釈することは妥当でなく、組織全体を統制のとれた協調的な集合体とするべく行動するということが主眼であったことを指摘した。すなわち三菱財閥の本社による傘下企業の統轄機能における統制は、制限・制約、あるいは制御といった意味でのコントロール、「所有と支配（経営）の分離」でいう支配、ガバナンスとしての規律付けといった、それぞれの要素をいずれも含んだ、きわめて多様かつ独自の概念であったのである。「統制会社」としての本社は、傘下企業が個々バラバラに利己的に行動するのではなく、三菱グループとして一定の秩序を、つまり統制を保ちながら、傘下企業が主体的に相互に連携することによって、財閥として組織能力を向上させ、シナジー効果の発揮を目指すための中枢機構という概念で使用していたわけである。それは先行研究が焦点をあてたような、統制＝コントロールによって支配のために本社権限を強化するといった次元のものでは全くなかった。こうした三菱における「統制」概念を明確にしたことが、本研究の成果の1つである。

以上の独自の統制概念を前提として第二に、本社のグループ統轄の具体的なあり方を解明した。傘下企業から三菱商事を事例にとりあげ、同社の経営における持株会社の影響度を検討した。本社営業から独立した当初の三菱商事は、財閥本社やグループ各社から派遣された人材を中心とするマネジメントであり、そのことは同社の不安定な経営状態を、本社主導による組織の枠を超えた人的資源配分とガバナンスの強化によって、つまり本社主導によって乗り切った。またその時点では三菱商事としての主体的な経営行動は本社によって制約されることもあり、本社派遣の取締役の意向により、傘下企業単独ではなく財閥としての利害を優先させた意思決定への介入がなされた。しかしその後、内部の人材が成長し、経営基盤が安定するようになると、本社からトップマネジメントが派遣される仕組み自体は継続したものの、その役割は同社の自律性をいかに活かすかという方向性に修正され、次第に分権的な組織へと進化していくことで、本社と傘下企業の関係性および意思決定のあり方が変容していったことを明らかにした。

## (2) 傘下企業の意味決定における持株会社との関係

次の本研究の2つ目の成果である、傘下企業の意味決定において持株会社がどのように関与したのかに関しては、「三菱石油の設立交渉と意思決定プロセス」(『三菱史料館論集』18、2017年3月)としてまとめた。この中で、三菱財閥における石油精製事業への進出を企図した会社新設プロセスにおける本社と傘下企業間の交渉をみることで、財閥内の意思決定のあり方を検討した。当初は、傘下企業(三菱商事)主導によって新規事業創設の企画が立てられ、外資との合弁事業の設立に向けた交渉がなされていたが、合弁相手の外資系石油企業との間で、深刻な利害対立が生じた。その際、傘下企業に役員として派遣されていた本社社員を通じて、本件の問題解決は本社主導によって、すなわち新規事業そのものが本社によって進められるという方針に変更される。その結果、財閥内の別の企業(三菱鉱業)を新規事業の中核に変更する決定がなされ、問題解決に臨むこととなった。このことは、傘下企業の意味決定において問題が生じた際、本社がグループ全体の利害をふまえて意思決定に介入することがあったこと、その際、複数のグループ内企業の協力体制の構築など、グループ内の経営資源を活用することで事態の収拾に努めていたことを意味している。つまり持株会社のグループ経営における機能としては、傘下企業の経営戦略面においても非常に強い権限をもっていたということであり、本社は個々の企業の視点ではなく、グループ全体としての効率的運営をはかる行動をとっていたといえる。これは傘下企業側から見れば、筆頭株主としての本社(持株会社)による強いガバナンスの影響下にあったということの意味しており、こうした組織に設定されたガバナンスの仕組みと本社による実際の行動によって、傘下企業の経営が規律付けられていたことが明らかとなった。

また傘下企業の組織と行動については、「三菱商事における集権的組織の形成」(社会経済史学会第85回全国大会、2016年)にて成果の報告を行った。世界各地にネットワークを有する総合商社の組織の比較分析を通じて、戦前の2大財閥である三菱と三井の事業経営の特徴の一端の解明を試みる作業を行った。2社が選択した組織構造は「分権」と「集権」という観点でみると対照的なものであったが、三菱商事に特徴的に見られた集権的な組織構造は、本社と傘下企業(分系会社)の関係性を原型としてデザインされたものと考えられる。これは(1)で言及したように、持株会社本社の独自の統制概念が、傘下企業にも踏襲されていく際、それは組織のデザ

インそのものを通じて、そして本社との人的資源のつながりによって経営戦略的にも反映されていたものと考えられる。ここでも「集権」的組織とは「支配」を企図したものではなく、組織としての効率的運営のために選択された方法であった。

### (3) 持株会社と同族の意思決定における関係

本研究の第3番目の課題としての、財閥本社である持株会社と組織の所有者である同族とのグループの意思決定における関係性について、傘下企業が直面した合併相手(アメリカの石油企業)との間で生じた深刻な経営問題の事例を分析することによって検討を行った(「戦前期三菱石油における為替差損補填問題と増資交渉 合併事業の principle of equality をめぐって - 」『三菱史料館論集』第19号、2018年)。これは、三菱財閥がアメリカの石油企業と折半出資で設立した合併事業(三菱石油)で生じた、出資金の補償および増資交渉の過程における三菱側の意思決定プロセスを検討したものである。実際の外資との交渉は三菱石油が担当したが、その過程でアメリカ側との対立が先鋭化し、双方の溝が埋まらず、交渉は暗礁に乗り上げた。そこで三菱石油は対応可能な3つの選択肢を妥協案として準備し、どの案をアメリカ側に最終案として提示するのかについて、財閥本社、三菱鉱業、三菱商事から構成される協議会に諮った。その直前、三菱財閥のトップである岩崎小彌太に対しても報告したが、その際岩崎は、合併相手のアメリカ企業の主張については全く理解できない不当なものではあるが、今後の事業推進のためには、駆け引きではなく3案の同時実施が望ましいのではないかとの見解を示した。岩崎への報告後に開催された協議会では、三菱石油が当初想定していたものと異なり、岩崎案を前提とした上で、しかし独自の修正も追加されて実施することが確定した。傘下企業の重大な経営課題において、本社と同族が、それぞれ独自の見解を示しながら、最終的には利害関係者の協議によって意思決定が行われるという、財閥内の意思決定プロセスの多層構造の一端が明らかとなった。

同族である岩崎が財閥のグループ経営の意思決定において果たした役割については、傘下企業の子会社を、財閥の直系企業とするという戦略の是非をめぐる議論を通じても検討を行った。当時、三菱重工業の子会社である日本光学(NIKON)の株式を本社が買収することで、本社直轄企業とすることを、三菱財閥として選択することの妥当性を議論した事例である。傘下企業の子会社(本社からみれば「孫会社」)の本社直轄化の是非に関する企画自体は、岩崎小彌太社長が発案したものであったが、実際のこの案件の是非について検討したのは諮問機関「査業委員会」および「財務委員会」であった。本社諮問機関による検討と実際のプランの提示という意思決定プロセスを検討することで、財閥における同族 持株会社(本社) - 傘下企業の関係に関する新たな事実発見を行えた。この事例は、持株会社が傘下企業の事業再編に有効な組織形態であることをも示しているものであり、持株会社が多角的なグループ経営を推進するにあたって有益な組織形態の1つであることを示すものであり、それを効果的なものとするために、三菱は様々な機関を内部に設置することで、組織としての意思決定を実行に移していたことが明らかとなった。

5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕 計3件（うち査読付論文 3件 / うち国際共著 0件 / うちオープンアクセス 0件）

1. 著者名 大石直樹	4. 巻 20
2. 論文標題 三菱財閥本社の統轄機能	5. 発行年 2019年
3. 雑誌名 三菱史料館論集	6. 最初と最後の頁 119 - 146
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 大石直樹	4. 巻 19
2. 論文標題 戦前期三菱石油における為替差損補償問題と増資交渉	5. 発行年 2018年
3. 雑誌名 三菱史料館論集	6. 最初と最後の頁 187 - 203
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 大石直樹	4. 巻 18
2. 論文標題 三菱石油の設立交渉と意思決定プロセス	5. 発行年 2017年
3. 雑誌名 三菱史料館論集	6. 最初と最後の頁 109-131
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

〔学会発表〕 計3件（うち招待講演 0件 / うち国際学会 0件）

1. 発表者名 大石直樹
2. 発表標題 戦前期総合商社の組織研究とその射程
3. 学会等名 在外日本企業史料研究会
4. 発表年 2018年

1. 発表者名 大石直樹
2. 発表標題 戦前期総合商社におけるリスクの組織的対応
3. 学会等名 在外日本企業史料研究会
4. 発表年 2019年

1. 発表者名 大石直樹
2. 発表標題 三菱商事における集権的組織の形成
3. 学会等名 社会経済史学会
4. 発表年 2016年

〔図書〕 計0件

〔産業財産権〕

〔その他〕

-

6. 研究組織

	氏名 (ローマ字氏名) (研究者番号)	所属研究機関・部局・職 (機関番号)	備考