

常雄編『現代日本産業発達史18 食品』文詢社出版局、一九六七年、一四一一九七頁。

(87) 台糖株式会社『台糖九十年通史』一九九〇年、三八一三九頁。同社の經營については、久保文克「台湾製糖株式会社の『準國策会社』的性格」『商学論叢』第三六卷第三・四号、一九九五年、を参照。

(88) 「三益白」の買い手の製菓メーカーは、「三益糖のやうにする為に懶々ガラメを熔解して蜜としそれを菓子の上に振りかけるので、其為製糖会社は水分の量目が増しそれだけ余分の利潤があるからホクホク喜んで居る」森永製菓株式会社『森永五十五年史』一九五四年、五九頁)と記している。

(89) 浜田徳太郎『紙業五十年』博進社、一九三七年、八九頁。

(90) 製紙三メーカーの戦略と成長については、四宮俊之「大川平三郎と樺太工業の発展」『経営史学』第一〇卷第三号、一九七六年、ほか四宮の一連の論文、鈴木尚夫『現代日本産業発達史12 紙パルプ』文詢社出版局、一九六七年、一六四一二一六頁など。

(91) 前掲『王子製紙社史』第三巻、一三六頁。

(92) この経過については四宮俊之「昭和初期日本の新聞用紙カルテルと外紙輸入」『経営史学』第一三三卷第三号、一九八八年、前掲『王子製紙社史』第三巻、一五八一二〇八頁。

(93) セメント二社の戦略と成長については、前掲、橋本寿朗・武田晴人『兩大戦間期日本のカルテル』第三章「セメント連合会」、前掲、日本セメント『七十年史本編』、小野田セメント『小野田セメント株式会社百年史』一九八一年、が、戦略的側面と成果についても、有用な文献である。

(94) 前掲『七十年史序編』四一九一四二一頁。

2 大企業の構造と財閥

武田晴人

はじめに

本章の課題は、両大戦間期の日本に成立していく大企業体制の構造的な特質を経営史的な視点を生かしつつ解明することである。対象となる大企業の主要なグループの一つは財閥と呼ばれた企業群であり、財閥に即して考えれば、第一次世界大戦期に進展するコンツェルン的な組織の整備を起点にして「財閥の転向」が問題になる一九三〇年代半ばまでが、分析対象とされる時期にある。

一般的にみて、企業はその内部で人為的な、あるいは目的意識的な調整活動を行なうことによって、蓄積された經營資源を有効に利用し企業そのものの成長を追求する。市場における競争を介した資源配分のシステムに対して、企業の役割はその市場での調整活動の一部を切りとて企業内の意識的な調整に委ねるところに特徴がある。大企業の成立とともに整備される企業の内部組織は、このように市場に代替する調整活動の場であるが、そうした意識的な調整は恒常的な企業組織だけの機能とは限らない。企業と企業との関係が株式所有などの紐帯を介して緊密化し、あるいはカルテルなどの協定によつて産業の組織性を高めていくと、そのような市場と組織との中間の領域でも意識的な調整と市場での競争とが相互に依存し合いながら調整手段としてともに利用されることになる。大企業の時代とはそうした特徴をもつていると考えられる。そこで本章では、企業の内部組織および企業間関係に注意を払いながら大企業体制の特徴を探っていくことにしたい。

一 大企業の構造

1 大企業の位置

まず、大企業が日本の会社企業全体に占めた位置と、その特徴を他章との重複をさけながら、明らかにしておこう。

両大戦間期の大企業を第6章の例にならつて公称資本金一〇〇〇万円以上のものと考へると、『会社統計表』でそれがはじめて分類される一九二一年に二七七社、払込資本金総額(合資合名会社の出資額も含む)約四四億円であったが、二九年には四〇八社、七七億円、三七年には五三九社、一二二億円と増加する。しかし、表6-1(第6章二二五頁)からも明らかなように、この時期には企業数が急速に増加したために、大企業の比重は社数でみると傾向的に低下していった。この社数での比重低下にもかかわらず、出資・払込資本額に占める割合は、一九二一年の四七・三%から一九二〇年代を通して傾向的に上昇し、一九三〇年代には五五%前後を占めるようになった。少数の企業により多くの資本が集中されるようになつたのである。大企業の成長と優位は明らかであろう。

もつとも、この『会社統計表』は、分類を公称資本金で行なつたのち資本金額等を集計しているため、払込資本金基準でみると多数の払込一〇〇〇万円未満の企業が一〇〇〇万円以上の企業として数えられているという欠陥がある。この点を補正するため『銀行会社要録』第四二版によつて、一九三七年基準で公称資本金額一〇〇〇万円以上の企業を抽出すると、合計で五三八社、その払込総額一一四億円となる。上記の『会社統計表』とでは、東京・大阪・神奈川・北海道などで社数や資本金額に不一致があるため、社数で一社、払込額で一・七億円の差異があるが、大勢を比

較するうえでは影響がないであろう。

抽出された五三八社には、多くの損害保険会社のように公称資本金一〇〇〇万円、四分の一払込で二五〇万円という少額の払込資本金のものが含まれており、払込額の最少は一〇〇万円(一〇分の一払込)である。そこで、このリストから払込資本金一〇〇〇万円以上に限って集計しなおすと、該当するのは三〇九社で、払込総額約一〇〇億円となる。したがって全体に占める比率は社数で〇・三六%、払込額で五〇・三%というのが、本巻が対象とする時期の終わりにあたる一九三七年時点での大企業の比率である。

同じデータによって大雑把な業種の分類も可能となるが、それを資本金額の階級別に示したのが表2-1である。

これによると、公称資本金基準で一〇〇〇万円以上のはば半数は広義の鉱工業に属するが、電力・ガス・鉄道などの公益部門に一〇一社、商業部門に四五社、持株会社を含めた金融部門に一一九社が分布し、とりわけ鉱工業や銀行・保険などでは公称一〇〇〇万円以上・払込一〇〇〇万円未満が多いのに対し、払込一〇〇〇万円以上には電力・大銀行・持株会社が多く存在する。

このように、一九三七年でみると日本の大企業のリストには財閥本社などの持株会社や大銀行、さらには電力会社などが並んでいるのである。こうした特徴は、同様のデータを総資産額で再集計しなおすと、さらに明白になる。

表2-2は、前表の五三八社のデータに総資産額が五〇〇〇万円を越える生命保険会社を加えて分類したものである。当然のことではあるが、預金・保険料などを集めて運用資産を形成する銀行・保険が他業種に比べて大きくランクアップし、両者を合わせて総資産五〇〇〇万円以上の企業一五八社の四割に達し、鉱工業部門を圧倒する。また電力・ガス・鉄道などの公益部門もかなり高位に位置している。これらの企業の払込資本金や総資産額の合計からみると、資本金では鉱工業・電力・銀行の順であるが、総資産では半数が銀行であり、鉱工業部門の位置は大きく低下す

表2-1 大企業の業種別分布(払込資本金基準、1937年)

払込資本金	電力	ガス	鉄道	海運	商業	鉱工業 その他	銀行	保険 信託	持株 会社	小計
2億円以上	2					2			1	5
1億円以上	3	1			1	3	2		2	12
7000万円以上	2			1		7	2			12
5000万円以上	2		3	1		7	5	1	1	20
3000万円以上	8	2	7		4	16	1		5	43
2000万円以上	5		2	3	5	27	2		8	52
1000万円以上	15	4	14	1	16	83	10	2	20	165
1000万円未満	20	1	10	5	19	117	21	27	9	229
小計	57	8	36	11	45	262	43	30	46	538

(出典)『銀行会社要録』第42版により公称資本金1,000万円以上の会社を抽出し、そのなかから払込資本金を基準に分類した。同資料所載の会社のうち1938年1月以降設立の会社は除いた。

(注) 東洋拓殖などの投資会社も持株会社に含む。倉庫・取引所などは商業に含む。

表2-2 大企業の業種別分布(総資産基準、1937年)

総資産額	電力	ガス	鉄道	海運	商業	鉱工業 その他	銀行	保険 信託	持株 会社	小計
10億円以上							10			10
5億円以上	1					1	1	1		5
2億円以上	4	..		1	1	7	7	9	4	33
1億円以上	3	1	3	2	2	14	7	6	3(1)	41
7000万円以上	5	1	4		1	9	5	3	1	29
5000万円以上	2	1	4		2	13	5	9	4(1)	40
小計	15	3	11	3	7	44	35	28	12(2)	158
構成比	9.5	1.9	7.0	1.9	4.4	27.8	22.1	17.7	7.6	100.0
払込資本金	1,635	192	464	161	270	2,666	961	148	748	7,278
構成比	22.5	2.6	6.4	2.2	3.7	36.6	13.3	2.0	10.6	100.0
総資産	3,195	237	1,004	485	1,540	6,021	19,803	5,473	1,846	39,654
構成比	8.1	0.7	2.5	1.2	3.9	15.2	49.9	13.8	4.7	100.0

(出典) 前表に同じ

(注) 1. ここで「総資産」として基準にしているデータは各社の貸借対照表に記載されている資産合計額から未払込資本金額を差し引いたものである。
2. ()内は総資産が不明のため、払込資本金額によってランクしたものの内数、したがってこの2社については過小評価のランキングが与えられていることになる。

戦間期の株式所有の変化については、志村嘉一の研究が、個人株主優位から法人株主優位への転換などの特徴を明らかにしている。⁽⁴⁾ この研究に沿って、まず第一に株主の法人化の実態を示すと表2-4の通りである。

まず第一に上位二人に基準として集計された「大株主」が株主層全体に占める比率は人頭比で低下、保有株式数比で増加している。一社当たりの平均株主数が一・八倍になっていることを合わせて考えると、両大戦間に大企業の

二億円以上で三三分の一、一億円以上で四一分の七と、上位にいくほど財閥系企業のウェイトは高い。大企業の構造を財閥を中心論じるのは、以上のような特徴に基づいているのである。

確かに鉱工業部門に限ると大企業のなかで財閥の占める地位は低く、そこでの大企業像を財閥系企業で代表することには問題がある。⁽³⁾しかし、その反対に非財閥系の製造企業を日本の大企業の代表格とするのにも問題がある。金融機関を別にしても、総資産規模でみると大企業中の大企業には財閥本社や財閥系商社などが大電力会社などと並んで存在しており、それが財閥の日本経済に占める位置を明らかにしているのである。

2 大企業と株主

前項でみた巨大企業群から示唆される重要な点は表の左側に位置する金融部門や持株会社が、右側にリストされる企業への資金の出し手ないしは仲介者として鉱工業部門の企業を圧倒する規模を示していたことであり、そのなかで持株会社や保険などの機関投資家が主要な位置を占めたことである。ことに持株会社の存在は、第二次大戦後とは異なる戦前の大企業体制の特質として明記されるべき点であろう。大企業の資金調達のあり方については第6章で分析されるはずであるから、ここでは上のような持株会社の存在が株主のあり方にどのような特質を刻印したのかについて考えておこう。

	金融	持株会社	商業	公益	鉱工業
10億円以上	日銀、勧銀、正金、三和、安田、第一、住友、三井、三菱、興銀				
5億円以上	第一百、三井信託	三井物産	東京電灯	日本製鉄	
2億円以上	日本生命、六九、三菱信託、野村、住友信託、明治生命、十五、第一生命、帝国生命、千代田生命、北拓、神戸、 <u>安田信託</u> 、愛知、共同信託、名古屋	三井合名、三菱合資、住友合資、東洋拓殖	東邦電灯、大同電力、日本電力、宇治川電灯、日本郵船	王子製紙、鐘紡、日本空素、三菱重工業、日本鉄業、川崎造船所、三菱鉄業	
1億円以上	昭和、東京海上、野村信託、芸備、第一微兵生命、鴻池信託、関西信託、日本昼夜、 <u>安田生命</u> 、中国、静岡三十五、十二、十七	東証券、王子証券、安田保善	東洋電気、阪神電鉄、阪神急行、九州水力電気、京都電灯、広島電気、東京瓦斯、大阪商船、国際汽船	東洋紡、三井鉱山、大日本紡、日立、日本化成工業、日本石油、日本水産、日本钢管、日本綿花、大日本製糖、大日本麦酒、日本毛織、住友金属、北炭	

(出典) 表2-1と同じ

(注) 強調文字は三大財閥系企業、アンダーラインは安田系

る。大企業群のなかで鉱工業企業の位置はそれほど高くないのである。

ところで、これらの大企業群のかで財閥がどのような位置を占めているかは、表2-3から知ることができる。金融部門の最上層に日本銀行以下政府系金融機関と並んで財閥系銀行が並ぶほか、持株会社、商社などでもそれぞれ財閥系が上位に位置する。傍系会社として支配力が小さくなる鐘紡、王子製紙などを財閥系に含めうるかは問題があるが、これを含めると鉱工業部門でも日本製鉄に次ぐグループの半分は財閥系とみなすことができる。

各クラス別でみると一〇億円以上で一〇分の三(政府系金融機関を除くと六分の三)、五億円以上で五分の二、

このような法人化の進展の根柢は、第一に保険・信託などの機関投資家の成長であり、社会的資金がこれらのバイプを通してリスクを回避しながら企業の資金需要を満たすようになったことであった。社会的資金への依存度が「外見的には」低下したと述べたのは、そうした面を考慮しての評価である。第二に税制改正の影響のもとに進展した「法人成り」を背景としつつ、持株会社が成長したことであった。再び志村によれば一九三六年末に二〇・七%を保有する「法人会社」(表2-4参照)の保有株数の五三・八%は持株会社の手中にあつた。⁽⁵⁾ 第三に事業会社が分社化や系列化のために株式保有を増加させたことであった。このようなケースのうち、東電証券や王子証券のように、増大する株式投資を管理する子会社を設立することで持株会社の増加にもつながるものがあつたが、他方、例えば三井物産、三井鉱山がこの時期に子会社投資への資産運用比率を上昇させるなど事業会社そのものの持株会社としての機能が増大していた。総資産額で上位に並ぶ大企業には、こうした形で法人株主としての地位を高めるような資産増加を進めていたもののが多かったのである。

これら法人株主のなかでその投資規模で頂点に立つ財閥持株会社と、これに出資する同族は株主として特異な性格をもっていた。三井を典型として出資関係の封鎖性への強い志向と、利益の高い再投資率である。こうした特徴は、財閥同族が家業とみなす事業に対して「総有制」と称すべき独特的の制約をもつ所有者として関与してきたことに由来する。幕末の危機を経て再生し財閥への道を歩みはじめたときに、三井では、営業資産を分割不可能な、同族が共有する財産とみなし、これを拡大させることを基本的な方針とした江戸時代からの経営理念を再確認した。そのため、他者の共有への参加、つまり他人資本の導入を極力さけて封鎖性を維持しようとしてきたし、そのために限界を画される蓄積資金を、利益留保を拡大して再投資すること、つまり同族への配当を抑えることを基本的な資産管理の方としてきていた。⁽⁶⁾

表2-4 大株主の保有比率

		1919年	1936年
対象企業数	(社)	379	477
大株主比率	(%)	0.59	0.36
株主数	(%)	21.0	37.4
株式数	(%)	15.5	5.9
個人	(%)	0.8	2.1
銀行	(%)	0.5	4.8
保険・信託・証券	(%)	3.1	20.7
法人会社	(%)	(人)	(人)
平均株主数	(人)	2,040	3,589
1株主当たり保有数	(株)	4,644	17,434
大株主	(株)	103	95
その他	(株)		

(出典) 志村嘉一『日本資本市場分析』408-409、430-431頁より作成

株主については、一方で小零細保有株主層の増加による「所有の分散」が展開しつつ、他方で上位大株主の保有比率が顕著に増加したことが明らかである。この点は、一株主当たり保有数で大株主の平均保有数が急増する一方、その他株主の保有数は若干減少するという対照にも示されている。

このような変化は大企業が資本市場を介して小零細な投資家の社会的資金を吸収するという株式会社制度の機能を利用しつつあったことを示しているが、その反面で株式を介する資金供給全体のなかで、そうした社会的資金への依存度が「外見的には」低下していたといったという事実をも同時に明らかにしている。

大株主への保有株式数の集中度上昇をもたらした基本的な要因は法人投資家の増加であった。一九一九一三七年に大株主としての個人の役割が大幅に低下し、保険会社や持株会社さらには事業会社の株主としての地位が顕著に増加した。志村の研究によれば一九三六年末で上位一二株主にふくまれる法人企業(銀行・証券・信託・保険を含む)は、四七七の大企業が発行した株式の二七・六%を保有していた(表2-4から算出)。この比率は一三位以下にランクされている法人企業を含めればさらに増加するはずで、一九一九年の四・四%と比べると、この間に一挙に株主の法人化が進展したのである。第二次大戦後と比べて、戦前期には株式発行を主とする直接金融が中心であったといわれるが、その内実は両大戦間期に株主の法人化という大きな変化を伴っていたのである。

このような株主の存在は、傘下の企業の側からみると、強力な発言力・支配力をもつ株主による介入の可能性を意味しており、それ故にこれまでもしばしば財閥本社による「統括」の問題が論じられてきた。⁽⁷⁾しかし、重要な点はそれだけではない。このような株主は、一つには絶対的な安定株主であったし、さらには高い配当を強要しない株主であった。実際財閥本社から同族への配当率は概して低くおさえられていたし、各直系子会社の配当率も高くなかった。時に応じて高率の臨時配当を実施した例はあったが、そうした場合のほとんどは子会社の増資に応じる払込資金を本社が得るためであり、積立金取崩による臨時配当——増資払込資金の受取という手続きによる増資は子会社の資金調達に実質的な意味をもつものではなかった。⁽⁸⁾このような操作そのものが、子会社において内部留保を優先して再投資が進められたことに対応して増加する自己資本によってはじめて可能だったのである。

大企業体制の中核には、こうして安定性が極めて高く、財閥系の大企業に内部留保を優先させ、自己金融的な資金調達を基本とさせるような株主が存在した。

もちろん、他方で資本市場の発展とともに商人・地主など比較的富裕な階層の資金が株式にも投資されていった。株式市場の発展とともに、その売買が活発化することで株式のプレミアム発行や譲渡利益を実現する機会も増加していたし、その反面で株価の動向によっては株主から離反されるおそれもあった。このような変化は財閥本社の投資行動をも変えたことは後述する通りである。

3 大企業の組織

事業所数の増加 企業規模の巨大化は、その管理的組織の成長を必要とした。コンツェルン化については後に企業間関係の問題に含めて論じることとして、個々の企業における組織上の変化に限定すると、事業所数の拡大と重役組つかを例示すると、表2-5のようになる。

前章でとりあげたような、紡績・製糖・製紙・麦酒などの大企業で事業所数が一九二〇—三七年に急増していることは明らかであろう。より詳しい検討は鈴木良隆がすでに明らかにしているが、それによると、一九三五年時点での製造企業の売上高上位一〇〇社にランクされる企業では、現業部門の事業所が一カ所のものは三社、二カ所のものは一三社、三カ所以上のものは七六社で、「ほとんどすべての企業がすでに三五年時点で複数事業単位企業であった」と指摘されている。⁽⁹⁾

社名	種別	1920年	1929年	1937年
鐘淵紡績	工場	20	31	51
大日本紡績	工場	14	18	23
東洋紡績	工場	16	22	46
日清紡績	工場	3	7	9
日本毛織	工場	5	6	5
片倉製糸紡績	工場	23	35	41
小計		81	119	175
明治製糖	工場	5	12	12
大日本製糖	工場	4	10	11
塩水港製糖	工場	5	7	8
小計		14	29	31
大日本麦酒	工場	6	9	13
王子製紙	工場	6	16	33
東京電気	工場	3	5	6
小計		15	30	52
三菱鉱業	鉱山等	28	27	24
日本石油	鉱業所等	18	12	11
小計		46	39	35
日本郵船	支店・出張所	20	15	15
大阪商船	支店・出張所	24	24	27
日清汽船	支店・出張所	7	8	8
小計		51	47	50

(出典) 大阪屋商店調査部『株式年鑑』各年、より作成。サンプルの抽出方法については本文の記述を参考。

このような変化は、王子製紙が富士製紙・樺太工業と合併して一大トラストを形成したこと典型として企業の合同・合併を

が進展したことを一つの要因としている。例えば、紡績では、東洋紡が一九二三年に伊勢紡織、二六年に名古屋絹紡、三一年に大阪合同紡、三六年に和泉紡績を買収・合併し、大日本紡では二三年日本絹毛紡績、二五年鹿児島紡織、鐘紡でも二三年南勢紡績、三五年和歌山紡績などが買収・合併されている。⁽¹⁰⁾

こうした企業合併の進展による大企業の成長が事業所の統合ではなく、その数の増加を伴っていたことは、一つ一つの工場の規模はそれほど大きく拡大しなかったことを示唆している。生産の最適規模を求めて企業が大規模化したとは直ちには結論できないのである。企業合同が進展した紡績業では、特定の品種に専門化すればその事業規模がそれほど大きいものとならなかつたことは、綿紡績業の先進国であったイギリスで多岐にわたる水平的・垂直的な分業が展開していたことからも知られる通りである。両大戦間期の日本でも綿紡績業では、一方で慢性的な設備過剰により操業短縮を求める同業者の声が強かつた反面で、新規参入が相次ぎ、企業数は一九二〇年の五六社から二九年五九社、三七年七四社へと増加した。⁽¹¹⁾ ことに長く自由操業が続いた一九二〇年代よりも、連続的に操業短縮が繰り返された一九三〇年代前半に企業数が増加したことは、カルテル活動による価格安定化を背景に特定製品分野に営業の範囲を限つた小規模な企業の参入が相次いだこと、そうした参入者が一定の競争力を維持しうる条件が存在していたことを示していると考えられる。⁽¹²⁾

このように紡績を例として考えると、合併による大規模化は、こうして特定製品分野に専門化した生産単位の最適化を、支配下工場間の生産品目の調整によって与える可能性をもつていていたということができる。第二次大戦後の調査であるが、綿糸二〇番手一捆当たりの加工費は三万錘工場を基準(=一〇〇)にして、五〇〇〇錘で一六五・二、一万錘で一二六・七、二万錘で一〇七・六、四万錘で九七・一、五万錘で九五・五、六万錘で九四・四であったから⁽¹³⁾、三万錘をこえるとそれほど大規模化のメリットは得られないものであった。実際、一九三七年に東洋紡が精紡機を設置する三

三工場の平均錘数は五・一万錘で、伏見工場だけが一万錘台、二万錘台が七工場、三万錘台が九工場、四万錘台が五工場、それ以上が一一工場(最大一三・九万錘)であった。このような工場規模と、生産コストの規模別の変化とから明らかなように、紡績大企業は工場ごとの製品の専門化が可能であり、この点を『日本綿業論』の著者関桂三は大経営の利益の第一に強調しているのである。⁽¹⁴⁾

ところで、表2-5の下の方に表示される鉱業・海運などでは事業所数の増加はほとんどみられず、むしろその統廃合などが進展したことにも注目しておく必要がある。それは、上述のような大規模化が生産の最適性を工場単位の専門化によって実現しうるかどうかは、それぞれの産業が備えていた条件に依存していたからである。

事業所数の拡大のもう一つ大きな理由は、経営の多角化が進展したことであった。この点をもつともよく示しているのは鐘淵紡績であったが、一九二〇年代初めに国華製糸・若尾製糸(以上二一年)、日本絹布(二二年)を買収した同社は、このあと岐阜、龜山、福地山、大淀、山科、福島などに次々と製糸工場を建設して製糸業に進出し、さらに三二・三三年には多くの製糸工場を買収していく。⁽¹⁵⁾ こうして絹業に進出した鐘淵紡績は、その後、人絹さらには化学などにも経営の視野を広げることになった。絹紡糸や人絹、毛紡糸などへと進出して纖維の総合的な企業へと展開する試みは程度の差こそあれ、この時期の大紡績の企業行動を特徴づけるものであったが、一九三八年三月末現在で鐘紡には綿糸布工場二〇、毛織工場八、人絹工場一、絹糸布工場一〇、製糸工場一二があり、そのほかに乾繭場なども備えられていたのである。⁽¹⁶⁾

管理組織の成長 次に、事業所数の増加などによって大規模化した企業において管理組織はどのように変化したであろうか。これらの企業のほとんどは東京か大阪に本社を置いていたが、両大戦間に特徴的な点は、本社機能が独立して存在する形態が確立されたことである。

表2-7 重役の構成

	1920年	1929年	1937年
会一社一副一専／常一取		2	
会一社一専一常一取		5	
会一社一専／常一取	1	5	
会一社一取		1	
会一専一常一取	6	2	6
会一専／常一取	8	3	10
会一取		3	1
社一副一専一常一取		1	4
社一副一専／常一取	1	7	4
社一副一取	2	3	1
社一専一常一取	5	13	9
社一専／常一取	31	29	35
社一取	16	10	5
副一常一取		1	
副一取		1	
専一常一取	1	3	2
専／常一取	4	1	
取		1	
合計数	74	79	90

(出典) 表2-5と同じ

表2-8 重役陣の階層数

	1920年	1929年	1937年
5階層	—	1	11
4階層	12	23	24
3階層	42	39	49
2階層	20	15	6
1階層	—	1	—
合計	74	79	90

(出典) 表2-7より作成

商法制定後に定型化したとされる大企業の「社長一専務一取締役」という構成は、次第に複雑化しており、二九年には七社あった社長空席が三七年には二社に減少する一方、会長職を置くものが三七年には目立つて増加している。一九二一年の一七九七社に関する由井の調査によると、一〇七一社が取締役のみ、一五九社が「社長一取締」、三五六社が「社長一専務一常務一取締」であったから、規模が小さい企業を含めると、重役の組織はより簡素なものが増加することは十分に考えられる。しかし、この時期に巨大企業として君臨していた企業群では常勤の役員を増加させ、トップ・マネジメントとしての実質的な機能を分担させようとしていた。そのため、社長と取締役の中間に位置する副社長・専務・常務の一社当たり平均人数は二〇年の一・四三人から二九年一・八七人、三七年二・〇八人と三七年に二

表2-6 有力企業の本店所在地 (社)		1920年	1937年
本店所在地	東京	36	42
	大阪・神戸	5	10
	大阪	4	16
支店所在地	東京	17	16
	東京	0	9
	その他	21	32
合計	東京	13	13
	大阪	0	11
	A	74	90
東京に営業拠点あり	B	49	64
	B/A(%)	66.2	71.1
大阪・神戸に営業拠点あり	C	21	43
	C/A(%)	28.4	47.8

(出典) 表2-5と同じ。なお、37年については『銀行会社要録』第42版で補充調査を行なった。

立性を備えるようになり、同時に販売・購買などの営業拠点の充実の必要もあって国内支店網などが整備されたことである。

十分な調査ではないが、前表と同じ条件を満たす企業の本店所在地と、東京・大阪・神戸に営業拠点(支店、事業所、営業所、出張所)を持つかどうかとを表2-6に示してある。資料の性格からみて営業拠点の全てが記載されているわけではないから、ここからの結論は暫定的なものにとどまるが、第一に東京やその他の地区に本社をもつ企業が阪神地区に営業拠点を置く例が顕著に増加しており、その結果、東京・大阪の二大センターの両方に本支店等を置く企業は四から二五に増えた。また、東京に本社を置く企業のなかで、本社とは別に東京支店・事務所などを別に置くケースも倍増していた。営業拠点の規模や役割を無視しているが、この後者のケースは、それまで工場所在地に本社組織を置いていた製造工業企業などが、金融機関や顧客との関係の緊密化などが必要となつて、東京市内のビジネスセンターにも拠点を置くようになつていていたことを示している。

本社組織の変化を示すもう一つの点は重役陣の構成であろう。明治・大正期における重役組織については由井常彦の研究がある⁽¹⁷⁾、これになつて一九二〇、二九、三七年について表2-6と同じ企業について、重役の構成バランスを示すと、表2-7のようになる。

人をこえるに至った。専務二人以上の企業数は二〇年七、二九年一〇、三七年一一、同じく常務二人以上は一八、二三、四一と増加し、役員数でみて明確に充実の方向を辿った。

このような傾向をもつとも明瞭に示しているのが表2-8である。この表では役職位が一種だけを一層、二種(例えば、社長—取締役や、専務—取締役)を二層とみて該当する企業数を数えあげている。階層数が増加するほど位階層的な重役組織が成熟しつつあると考えられるが、表2-8のように一九二〇年から三七年にかけて、有力企業の重役組織はそのような傾向を強めていたのである。地縁的・血縁的な株式資金調達に依存していた初期の株式会社にとって、取締役の「顔ぶれ」は会社の設立に必要な資金を集めうる上で鍵を握るものであり、出資者からみればその企業への投資を決断する際に必要な情報の一つであつたと考えられる。発起人や、その中から選ばれることの多かつた取締役が誰であるかは、未熟な株式発行市場に代替して株主の出資を誘う情報を発信していたのである。これに対して、両大戦間期に進む重役組織の階層化は、役員層に企業内部での役割分担が模索されつつあることを示していたと推測される。

予算統制の展開 企業内での管理的手段として予算制度に着目すると、一九一〇年代半ばから景況の影響を伴いながらも、これを採用する企業数が増加傾向にあった。各期初めに事業所ごとに収支見込予算を作成し、期末にこれと実際とを比較するという手法は、それ以前にも有力な企業では採用されていた。別に論じたように、明治期の財閥のような「分散的な組織」を余儀なくされ、現場から「遠い」本社部門が資金や製品の販売だけを集中的に担う場合は、各事業所ごとの成果を評価するうえでは予算制度はもつとも簡明な方法の一つだつたからであろう。⁽²⁰⁾

大企業体制の先進国アメリカでも第一次世界大戦後に本格的に採用され、普及したといわれる「予算統制」は、そ

の実質に濃淡の差があるとはいへ、ほぼ同じ時期に大規模化する日本の企業にも用いられるようになった。一九三〇年代には、いってこれに着目した長谷川安兵衛の調査によると⁽²¹⁾、大戦期に「好景気時にある社員の気分の放漫を防止して緊張を促すためには、予算制度が必要であり、また将来の不況に対する過剰設備の回避策としても予算制度が重要であつた」などの理由で導入が試みられた予算制度・予算統制は、一九二〇年代半ばころにはアメリカの制度に学びつつ、さらに三〇年代初めの不況下で推進された産業合理化の流れのなかで⁽²²⁾、より効果的な企業経営を実現する手段として普及していった。「この時代が我予算制度にエポックを作つたことは恐らくは世界戦後以来打続く業界極度の行詰打開の必要と絶えず進行しつつある企業の大規模化とは企業経営の任に当たる者をして自然的に効果的な且つ能率的な経営法に注目せしむるに至り、ここに急進的に科学的予算制度の実施に関心を持つに至つた結果と言えよう」⁽²³⁾というわけである。

この調査によると、回答のあった四二五社(製造業では二一九社)のうち、予算制度を採用している企業数は三一九社(同、一六二社)、このうち比較的発達していると評価されるもの二三一社(同、六七社)、完全に科学的と評価できるもの二九社(同、一七社)で、何らかのかたちで予算統制への関心をはらう企業がかなり存在したこと、ただし、その内容には格差が大きかったことが知られる。⁽²⁴⁾ 例えば製造業では注文生産に依存する機械工業の一部などで自らの業態のために予算統制が不向きだと考える企業もあつた。しかし、採用比率でいえば大企業の方が概して高く、製造業では六二社中五四社、電気・ガスでは一社中一社、鉱業では五社中四社、金融では二〇社中一九社と高い採用率を示していたことは、上述のような企業の大規模化に対応した管理的手段の一つにこの予算統制が活用されつつあつたことを示していたといつてよい。

このほか、三菱合資と推定される「某大財閥の中枢機関たる合資会社は「従属の会社に対して収支の単純なる予算

を作成するのみ」と答えたが、その直系会社となつてゐる某石炭会社は模範的予算制度を実施して居り、而して予算対比報告書(%)を使用す)を親会社たる合資会社へ毎月及び半ヶ年、一ヶ年毎に送つて居つた」し、日本産業と見られる「持株会社として我国に類似のない組織を持つ某産業会社は、回答に当り「予算制度に就いては中々簡単に申上兼候」と述べるに過ぎなかつたが、種々の外部的観察を総合してみるとその傘下にある各種産業の三十有余の子会社を或る程度まで予算に依つて集中的に統制して居るのでないかと想像される」というように、この制度は後述する持株会社組織に編成されているような傘下企業への統制的な手段としても活用されていたようであつた。⁽²⁸⁾このほか紹介されている例では、「某電気会社はこれに関して自分の会社は「多くの子会社を持つて居るが、それに対しても、また予算制度を確立せり」と答え、また某瓦斯会社に於いては「予算会議には傍系会社の代表者も出席しそれぞれ質疑に応答す」と回答して居る所から観ればこの方面に於いても予算制度が集中的経営統制に役立てられて居ることが判る」という。

調査に従つて予算制度のさらに詳しい内容に立ち入ると、採用企業のなかで予算委員会ないしはこれに代わる委員会で予算を審議している企業数は表2-9のよう、三分の一強程度であつたが、設置されている場合には、製造業では毎月開催されるものが最も多いなど、かなり頻繁に予算制度を基盤にした各部門の現状の掌握が試みられていた。採用されている予算期間は、当時の営業決算が半年一回が通例であつたのに對応して六ヶ月と回答するものが多くつたが、予算統制からみれば、それらは各種予算を同一期間で作成するという粗い方式のものであり、発達した予算制度をもつ企業では、各種の予算の必要に応じて期間を定めて予算を編成しており、例えある紡織会社では販売予算、製造予算、製造費予算は三ヵ月ごと、販売費予算、経営費予算は毎月、損益予算は六ヵ月ごとという方法を採つていた。

表2-9 予算委員会の設置の有無

	製造企業	その他企業	小計	公企業(市電)
予算委員会設置	常設	28	27	55
	臨時	5	10	15
	不明	1	2	3
	計	34	39	73
代用する委員会	常設	9	4	13
	臨時	5	6	11
	不明	8	10	18
	計	22	20	42
採用計	A	56	59	115
不採用・回答保留		106	100	206
予算制度の採用企業数 B		162	159	321
予算委員会設置率 A/B		34.6	37.1	35.8
常設予算委員会(代用の委員会も含む)の開催度数				
毎週ないし月2回		3	0	3
毎月1回		17	9	26
半期に数回		6	4	10
半期に1回		5	12	17
年1回		2	2	4
その他		4	4	8
統一的な予算期間を採用する企業数				
総計		115	132	247
予算期間別	12カ月	31	29	60
	6カ月	70	98	168
	1カ月	13	3	16
	不定	1	2	3

(出典) 長谷川安兵衛『我企業豫算制度の実証的研究』105, 111, 126頁

表2-10 予算の種類(製造業162社)

種類	採用企業数	12月	6月	3月	予算期間	2月	1月	不特定	不明
販売予算	119	31	66	1	0	8	1	12	
販売費予算	102	29	54	0	0	9	0	10	
経営費予算	109	30	60	0	0	10	0	9	
製造予算	123	31	63	1	0	12	2	14	
製造費予算	118	27	61	1	0	13	3	13	
資本支出予算	60	20	26	0	0	5	1	8	
現金予算	92	21	40	0	1	10	0	20	
損益予算	111	31	63	0	0	4	0	13	
貸借対照表予算	41	10	27	0	0	1	0	3	

(出典) 同前, 131, 143頁

製造業企業一六二社に限ってどのような種類の予算を作成していたかをみると、表2-10の通りであった。

製造企業であるため、製造・販売関係の予算の作成比率が高くなっている。これに比べて、資本支出や貸借対照表などの普及率は低く、予算統制は企業の日常的な活動の監視に重点を置いていたと推定することができる。日々の生産・販売活動への注視は、これらの予算が一〇社ほどでは毎月作成されていたことからも知られる。そして予算統制を実施していた一六二の製造企業のうち二六社は表示の九種類の予算を全て作成していたのである。

問題はこののような予算がどのような役割を果たしていたかであるが、まず第一に、多くの企業が六ヶ月や一二ヶ月という期間で予算を作成していたにもかかわらず、ほとんどの企業で執行状況については少なくとも毎月一回の報告を義務づけていたことに注目すべきであろう。すなわち、表2-11のように、「経営主脳部」や予算委員会への報告度数を回答した製造業企業一二三社(うち五社は不定)でみると、「毎月」と回答した七九社のほか、月数回の報告となる企業が六社、一部の予算について少なくとも月一回報告している企業が八社あり、これを合わせると回答数の八割弱が少なくとも月に一回以上の報告を要求していることになり、その数は予算を作成していた一六二社と比べても五七%という高率であった。

つまり、作成された各種の予算は、かなりの数の企業でトップ・マネジメント組織に月一回以上報告される営業実績を評価する基準としての意味をもつていてと推定される。位階層的な組織を整備しつつあった重役陣はこうして製造の現場を監視していたのである。⁽²⁸⁾

このような経営陣の関与のあり方は、予算そのものが関係部署だけで作成されるものが全体の三分の一にすぎず、本社部門のスタッフや重役陣が関与して作成していたことにも表れていると考えられる(表2-12)。それは上から一方的に押しつけられるものではなく、分権化の進展を反映して関係部門の意見を微して作成され、それを基準に各部門

の月々の成績を評価する管理的な手段となつたのである。⁽²⁸⁾

これらの予算制度についての各企業の評価は、表2-13のようにその制度が発達した企業で効果が「有」としたものが多く、未熟なものでは「無」が目立っていたが、その内容についてみると、質問項目のA、D、Eで高い評価を受けており、つまり集中的な管理体制を容易にし、能率の増進と経費の削減に効果的と自己評価されていた。その意味で「予算統制」も日本が産業合理化の課題を抱えていた時代の子であった。その反対にCの「部門間の調和」を実

表2-11 経営主脳部(または予算委員会)
への報告の有無

	製造業	その他企業	合計
報告する A	123	130	253
うち月1回以上	93	102	195
報告しない	15	8	23
回答保留	24	21	45
合計 B	162	159	321
報告比率 A/B(%)	76	82	79

(出典) 表2-9と同じ、195-196頁

- (注) 1. その他企業には百貨店の本店より回答
がなかつた支店2を含む
2. 経営主脳部への報告という中には大株主または親会社へ報告する会社も含む
3. 各部門またはそれぞれの主任にのみ報告している企業は全体で4つあったが、これは経営主脳部への報告として取り扱わず「報告しない」に含む
4. 以上の注記は原表のもの

表2-12 予算(製造企業)の見積作成部署

見積作成部署	大会社	中会社	小会社	合計
各関係部門	12	20	4	36
関係部門および特殊部門・主脳部の共同	13	13	2	28
会計部門(除く販売費予算・製造予算)	7	10	1	18
会計部門	3	9	1	13
特殊部門(調査課・統計課)	0	3	0	3
総営主脳部(幹部会・重役会・常務・専務・店主)	1	6	3	10
合 計	36	61	11	108

(出典) 表2-9と同じ、174頁

(注) 大会社は公称資本金1,000万円以上、中会社は同1,000万円未満100万円以上、小会社は同100万円未満

また、予算や原価などを作成する管理的業務に携わる人々の増加が必要であったから、その結果として本社・現業とも事務部門の人員が増加した。しかし、それ以上に重要なことは、予算制度が機能するためには、その予測の確からしさが高まる必要があつたということである。したがって、人員面での増加以上にその能力の向上は不可欠であったし、さらに予測の前提として経営内の実態だけでなく、経営環境そのものの正確な把握が必要であった。そして、これを可能とするような条件がこの時期には整いつつあったのである。

長谷川の調査は、これについて次のように報告している。「我実証的研究を通して観察するに斯る産業統制の機構が存在する業種特にその機構が強化している各業種集団の会社に於いては他の会社に比し予算制度発達の顕著なる傾向が明確にあらわれて居る」。つまり、カルテルなどにより産業の組織化が進展している部門の方が予算統制が発達している企業が多いというのであるが、その理由は、「要するに競争関係に立つ同業者が等しく直面せる経営の外部的諸問題例えは生産または販売に関する統制協定及びその機関の設置によって、その組合員たる会社は経営的注意を経営内部の事項に集中し得るのみならず企業活動の安定化と統計資料獲得の便益が与えられ予算の編成が頗る容易となるからである」⁽³²⁾といふものであった。産業の組織化が「経営的注意」を内部に集中させたかどうかは議論の余地があるが、少なくとも、カルテル組織などが作成する各種の統計等が「予算統制を有効に行なうために必要な」情報として有益であり、また価格協定の存在が、利益の拡大のためのコスト削減へと「経営的注意」を向かわせる条件となつたことは十分に考えられることである。

このように大企業の時代は、企業間関係の変化を通じて、大企業の構造を支える条件を作り出していった。次にその点を節を改めて考えていくことにしよう。

表 2-13 予算制度の各効果の有無に関する回答

		予算制度の発達の程度		発達した企業 有無		未熟な企業 有無		(社)計	
製造企業	A 集中的経営統制が容易になる	38	3	16	57	28	17	24	69
	B 業務に対して協同的精神を助成する	33	8	16	57	25	20	24	69
	C 部門間の諧調(調和)化をうる	30	11	16	57	22	23	24	69
	D 能率の増進	40	1	16	57	32	13	24	69
	E 経費の節約	39	3	15	57	34	11	24	69
	F 金融状態の円滑	36	5	16	57	29	16	24	69
	その他の企業	41	3	15	59	33	13	16	62
	B 業務に対して協同的精神を助成する	37	7	15	59	21	25	16	62
	C 部門間の諧調(調和)化をうる	32	12	15	59	21	25	16	62
	D 能率の増進	38	6	15	59	30	16	16	62
	E 経費の節約	40	4	15	59	44	2	16	62
	F 金融状態の円滑	36	8	15	59	28	18	16	62

(出典) 表 2-9 と同じ、246 頁

現する手段としては全般的に評価が低く、予算制度が大規模化することをうかがわせる。予算制度が各部門の成績の評価にかかるとすれば、評価上で競争関係に立つ各部門の調整手段として限界があったことは当然の結果であったというべきであろう。⁽²⁹⁾

以上のように、大規模化する企業はその内部の「統制的」・管理的な手段の整備に努め、不十分な点を残すとはいゝ、予算制度などの手段を通して企業組織としての内実を固めていた。もちろん、これまでもしばしば論じられてきたように、大規模な新規投資の決定などが、どのようなプロセスで進められたかなど、企業行動の実態を明らかにするうえでは論すべき点が残っているが、そうした「非日常的」な意思決定も、予算制度のような「日常的」な業務状況の把握を前提にしてはじめて確からしさが増すものであることは銘記されるべきだろう。

ところで、このような予算制度が整備されるうえでは、いくつかの必要な条件があつた。例えは経営実態の正確な把握が必要であり、その点では、予算統制と同時期に普及した原価計算は、詳論する余裕はないが、予算を通じた管理の充実に不可欠であった。⁽³⁰⁾

二 企業間関係の変化

大企業体制の成立とともに企業間の関係にも変化が生じた。その第一は、法人株主の成長に示されるような株式を介した企業と企業との結びつきが広がり、とりわけ持株会社を中心とするコンツェルン組織が整備されたことである。第二の変化はカルテルの結成や企業合同などを介して、同一産業内で企業間の協調的な行動が一般化し、産業の組織性を高めたことである。⁽³³⁾ このような変化は大企業体制の構造的特徴だったものである。

1 持株会社の成長

巨大企業群の一角を成した財閥本社などの持株会社の成長は、その広範な傘下企業の支配を通して日本経済への圧倒的な影響力を財閥に与えたといわれている。この点はすでにくりかえし指摘されている事実であるから、ここでは持株会社の機能的特質に限定して議論をすすめることにしよう。

第一に、財閥本社に注目すれば、その機能は「所有者」としての同族の影響力を緩和し、傘下企業への分権化、すなわち各企業の専門経営者の成長をもたらしたことであった。その前史からみれば、独立性の高い事業所を「分散的」に全国に展開していた財閥は、事業全体の調整を可能とするような通信・交通手段の整備とともに、一九一〇年代には持株会社を頂点とするコンツェルン的な組織を整備していく。⁽³⁴⁾ 事業部門の株式会社化による本社部門の持株会社化は、そこへの権限の集中によって同族の各事業への介入の余地を狭め、内部留保を優先した「家業」の発展を基本的な方針とする財閥の経営の基本的な骨格を完成させた。

しかし、同時に、それ自体として権限の集中を内包するコンツェルン組織の成長は、本社の統括や管理に係わって、どこまでを本社部門の権限とし、どこまでを子会社の裁量に委ねるかという問題を財閥の組織上の問題として浮上させた。三菱などで権限に係わる規程の整備が試みられたことは、コンツェルン組織の整備が、こうした意味で集権化と同時に分権化の契機をはらんでおり、両者はコインの両面にすぎなかつたことを示している。

この場合、コンツェルンのもつ組織的な特性は異業種の企業群を結合するところにあるが、一九一〇年代に各有力事業家たちが持株会社の設立によって傘下事業を「分社化」していく傾向にあったことは、当時の経営的な技術・手段などからみて、たとえ事業部制的な組織をとるにせよ、それらの事業を一企業内に包摂するよりも、「分社化」することの方が合理性が高いと判断されたと見てよいだろう。すでに別稿で明らかにしたように、コンツェルン組織の整備が進展した背景には、税制改正をきっかけとする「法人成り」による節税の目的があり、また株式会社化による有限責任性の導入という意図があつた。⁽³⁵⁾ しかし、そうした事情の下に選択された組織形態が財閥を中心とする大企業群に定着した基盤には、選択された組織形態が事業の発展に有効な分権化を推し進める有力な方法となつたことが指摘されなければならない。

もつとも、この分権化の方向は、財閥に焦点を当てると一般的な意味とは異なる特異な性格を付与されていたことも重要であろう。例えば、よく知られているように、将来の幹部候補生となる人材の採用は、多くの場合、財閥本社である持株会社が一括採用しており、また資金の調達についてもその封鎖的所有に由来する特徴をもっていた。資金面について説明を追加すると、持株会社組織がすでにふれたような財閥同族という特異な出資者の支配下にあつたことは、その所有の封鎖性によって、外見的には本社部門に子会社に対する絶対的な権限を与える一方で、子会社が必要とする資金の調達についての全面的な責任を本社部門に課していた。前節でみたように、子会社からみれば本社は

完全な安定株主であつたし、高額の配当を要求しない株主であつたから、潤沢な内部資金を使えるという意味で子会社の経営者は資金面での高い自由度をもつていたうえ、不足する資金を増資による調達に依存しようとする場合には、払込の責任を負つて本社を説得すればよく、「高配当」を実現して株価の引上げを図るなどのシグナルを資本市場に対して送る必要はなかつたのである。このような財閥の総有制的な出資の特殊性に由来する特質は、子会社の専門経営者に対する「資本の管理者」としての職責を軽減させ、その現場主義的な志向を育てる土壤となつた。換言すれば、分権化は人事や資金についての集権的な傾向を随伴しつつ、専門経営者の各事業分野での専門性を生かす方向で展開していくのである。このような分業関係は、本社を中心に財閥が内部資本市場を発展させていく基盤となつた。

第二に、財閥の外縁に視野を広げて持株会社の役割を検討すると、それは資金導入機関としての意味を色濃くもつていた。例えば、古河合名ではその所有する直系・傍系企業の株式を担保に古河銀行・第一銀行などから巨額の事業資金を借り入れて、(37) また、非財閥系の投資会社として巨額の資産を有していた東電証券の場合には、一九三七年現在で総資産の九割近い一億円余りを有価証券に投資していたが、その資金源泉は専ら長期借入金であつたし、同族持株会社の中でも浅野同族(44)、森村同族(45)、渋沢同族(46)、若尾保全(47)などが借入金依存度の高いものとして知られている。(38) その限りでは、持株会社は株式担保金融を主流とする銀行融資の媒介機関として機能し、間接金融を外見的な「直接金融」に変換する役割をはたした。自ら株式会社化した持株会社が株式発行による資金吸収を準備し始めるのは、一般的にこの時期の終わり頃から戦時経済期になるが、その間、鮎川義介が久原房之助の事業の再建過程で設立した日本産業でその先駆的な試みを開花させた。

右のような状況は、株式が封鎖的に所有されているかどうかにかかわらず、株式会社化した子会社の株式を市場が

どのように評価するかが意味をもつていていたことを明らかにしている。担保価値として見た場合には、たとえ市場で取引されていなくとも優良な企業の株式が融資獲得に有利であることは間違いなかつたし、その点では財閥本社の持株といえども市場の評価から無縁ではありえなかつたが、配当を抑制し自己資金を豊富にもつて自己金融化していた財閥系企業の株式は十分に条件を満たしていた。

財閥本社がその持株の一部を公開して譲渡利益を得て、子会社への投資資金を捻出するような金融的な手段で用いるのは、こうした市場との関係をより明確に示したものと、いうことができる。そして、資産株の操作を通じて資金を得ることを通して持株会社は、本社組織としての機能だけでなく、内部資本市場を包摂する投資機関としての内実を得え独自の機能を開拓することになった。その際、財閥の投資行動を特徴づけるのは、家業ともいいうべき直系の事業への固着を重視しながら傍系事業などでは次第に持株比率を低下させることも厭わなかつたことであり、また直系事業の安定株主としての地位と資金調達の必要とを両立させるために、関係の機関投資家(保険、信託)などを動員して株式を市価で譲渡し、持株会社に譲渡利益を生むような操作を続けたことであつた。⁽³⁹⁾

第三に、事業持株会社ともいいうべき大企業が成長し、持株会社として重要性を増していった。先にみた総資産額上位企業についてその所有有価証券額を総資産額と対比すると、表2-14のように、日本製鉄など若干の例外を除いて、有価証券比率はかなりの高率に達していた。

すでに株主の法人化でも指摘したように、表2-14の右側に示されている事業会社の有価証券保有の増大が顕著であり、その基盤には、第一に取引関係の緊密化などの必要から株式所有が進展したこと、また、第二に各社の事業分野の一部を分社化したことから生じた。たとえば三井物産では東洋棉花の独立をはじめとして玉造船所の分離独立などが著名な例であった。このようにして「三井鉱山、三井物産はそれ自身が一個のコンツェルン的存在として龜下に

なる。事業会社の持株会社化が注目される所以である。

一般的にみれば、こうした子会社の株式保有は、これを梃子にして集中合併を推進するうえでは有効な手段であり、その意味で持株子会社は、このような企業行動の戦略的な拠点であった。アメリカでの持株会社の発展に刺激され、それを模倣したといわれる各電力会社の持株子会社はその典型的な例であった。

これらの持株子会社の特徴の一つは、その証券保有の相当額が親会社の株式であったことである。たとえば、東電証券の三六年五月末の株式保有額は時価で一億八〇〇万円ほどであったが、その六一%にあたる六五五八万円は東京電灯株式であった。⁽⁴¹⁾ また、王子証券についても表示された一億二三五万円のうち四分の一にあたる二五三六万円は王子製紙株式であり、このような関係から各親会社の最大級の株主にその子会社の持株会社が並ぶという状態が見られたのである。

このうち、王子証券の場合には証券業務と本業との分離の要請が大きかった可能性が高い。同社の場合には親会社の他に樺太鉄道、北海水力、北海道鉄道などの株式を保有していたが、その資金源泉は親会社の出資と「王子製紙及雨龍電力会社勘定」と記載される資金借入れであったから、子会社化によって保有する多額の証券の資金負担が軽減されることはなかった。業務の分離による経営の専門化にそれなりの意味があった、というべきであろう。

同社が大量の親会社株式を保有するに至った理由は、大合同の直前に王子証券が設立されたこと、同社の王子製紙株保有額が合併前に王子製紙が保有していた富士製紙株式に合併比率からみてほぼ見合うものであることなどから、合併手続きをスムーズに進めるために別会社を設立したものと推定される。自社株保有を避けるために富士製紙株保有分を市場で処分すればそれらは浮動株化する。これを避けることのできる子会社の設立は、王子製紙にとっては絶対的な安定株主の創出を意味していた。もともと三井系であった王子製紙にとって三井合名が次第に保有株を売却し

表 2-14 巨大企業の有価証券保有

	総資産	有価証券	比率		総資産	有価証券	比率
東京電灯	955,692	118,858	12.4	日本製鉄	633,558	—	—
東邦電灯	425,164	35,174	8.3	王子製紙	457,141	19,653	4.3
大同電力	333,115	49,902	15.0	鐘淵紡績	319,023	35,006	11.0
日本電力	352,753	24,111	6.8	日本空素	391,549	176,234	45.0
宇治川電灯	338,354	8,822	2.6	三菱重工業	338,336	27,949	8.3
日本郵船	228,251	23,445	10.3	日本鉱業	259,923	59,597	22.9
大阪商船	197,056	15,317	7.8	川崎造船所	235,995	61,266	26.0
三井合名	394,369	329,014	83.4	三菱鉱業	220,406	69,220	31.4
三菱社	234,640	209,300	89.2	東洋紡績	197,245	20,849	10.6
住友合資	215,455	145,100	67.3	三井鉱山	192,628	61,010	31.7
東電証券	120,585	107,552	89.2	北海道炭礦汽船	111,772	26,271	23.5
王子証券	103,797	102,356	98.6	三井物産	740,951	115,987	15.7
東邦証券*	62,030	59,193	95.4	三菱商事	361,372	18,866	5.2
大同土地*	29,203	22,096	75.7	東洋棉花	123,043	25,711	20.9

(出典) 表 2-5 に同じ

(注) 1. 東邦証券と大同土地は参考表示

2. 有価証券には国債等も含まれるので注意を要するが、持株会社や事業会社の公債保有はそれほど大きいものではない。

多数の企業群を抱え込んでいった」といわれるような有力事業会社を頂点としたピラミッド型の企業間関係が形成されていくことになった。

事業持株会社の発展は、関連事業をコンツェルン的な組織のもとで分権的に結合する手段としてこの時期にはかなり多用されることになっていたのであるが、それは同時に同業種内の統合・「統制的支配」の手段としても株式所有が重視されるようになってきたことを反映していた。そうした側面をもつとも典型的に示しているのがこの時期に証券保有を目的とする子会社が設立されたことである。表に示されているように、王子製紙には王子証券という証券保有を目的とした子会社があり、有力電力会社も同様の組織形態をもつていた。すなわち、表示した東京電灯・東電証券、東邦電灯・東邦証券保有、大同電力・大同土地興業のほか、日本電力には日電証券、宇治川電灯には宇治電灯証券と、それぞれ証券保有を主目的とした子会社があった。したがって、これらの企業の有価証券保有は子会社の保有を加えるとさらに大きく

ていくという三〇年代の経営環境の中では、王子証券の果たす役割はさらに大きくなつたと推定される。

事実上の自社株保有となるこのような持株子会社の役割については、すでに志村嘉一による電力関係子会社についての実証的な検討があるが、志村は当時電力業界のリーダーであった松永安左衛門の次のような考え方を紹介している。「これら持株会社の目的とするところは、第一に、子会社の統制支配により競争を回避すること、第二に、子会社・系列会社の資金調達(株式・社債・その他によるもの)について便宜をあたえ、親会社の信用でこれを容易にすること、第三に、子会社の事業についても親会社の信用を与えること、第四に、持株会社をつうじての事業危険の分散等々にあつたといわれる」。⁽⁴³⁾ 同業種内で企業買収がかなり活発に行なわれ、また主要な顧客でもあり関連事業として重要な位置を占めた電鉄業の株式への投資も盛んであった電力業の場合には、このような持株会社の役割は株式の所有関係を通じて企業間の紐帶を強化していくうえで重要であったことは間違いないであろう。

しかし、これら持株子会社は、親会社からみて安定株主以上の役割を課せられていったようである。再び志村の研究によると、電力持株会社の自社株保有の主要な目的の一つは「株式市場での自社株相場の操縦」にあり、五大電力会社について自社株保有状況と株価の動向とを比較すると、「株式市場が不振におちいった一九三〇—三二年の不況期に自社株の保有額が増加し、好況期に転じた一九三三年以降それが減少している」ことが明らかにされている。大規模な増資や社債発行による資金調達を必要としていた電力会社は、資本市場での自社への評価に神経を使い株価の動向に敏感にならざるを得なかつた。そこには「資本の管理者」としての職責を軽減されていた財閥の専門経営者とは異質の経営者像が浮かび上がつてくるが、持株子会社は「株価の操縦」を通して親会社のこうした要請に応えその資金調達を有利に運ぶ役割も担つっていたのである。

2 産業の組織化

株主の法人化をもたらすような持株会社や事業会社の株式保有の拡大とならんで兩大戦間期の企業間関係を特徴づけるのが産業内部での組織性の増大であつた。既述の電力業における集中合併の進展はその一つの例であり、持株子会社方式を利用して株式取得による支配関係を梃子に競争を制限するような事業の集中が進んでいた。このような動きは、一九三〇年代にはいって王子製紙の大合同や日本製鉄の成立などトラスト的な巨大企業の成立につながるものであつた。しかし、「産業の組織化」をこの時代の日本経済の特徴としたのはカルテル活動の普及であつた。

両大戦間期が産業諸部門におけるカルテルの時代であったことはよく知られている。とりわけ一九二〇年代後半から昭和恐慌期には、一九三一年に重要産業統制法が制定された影響もあって数多くのカルテルが結成され、三〇年代にはほとんどの主要産業で何らかの形の協定が企業間の競争を制限する目的で結ばれるようになつた。一九三三年に高橋龜吉がまとめた『日本經濟統制論』によると、鉄鋼一五、銅鉱業三、石炭鉱業七、石油鉱業一、電気三、肥料八、セメント三、製紙四、繊維九などの協定がリストアップされており、その協定の内容も表2-15のように、生産・販売の両面にわたつてかなり多面的なものになつていた。

このようにカルテルが多くの産業で結成されていった基盤には、一般的にみて、産業内の生産の集中が進展し、企業数が減少していったことがあるといわれる。したがつてカルテルそのものは一面で大企業による寡占的な競争構造の所産でもあつたが、それは組織化の進展という点では、緩やかな結合という性格に留まつてゐた。戦時期の統制が始まるとまで、カルテルよりさらに進んだ組織形態には容易には展開しなかつたというところに日本の特徴があつた。企業間の協定や協調について寛容な経営環境のもとでは、各企業の自由をカルテル以上に制限することになるシンジ

表 2-15 カルテル協定の内容

	重工業	化学	繊維	食料品	合計
生産系統制	生産制限協定 生産割当協定 材料共同購入 生産分野協定 新設備協定 規格 その他	7 8 5 1 1 2	14 3 4 3 2 3	9 3 1 2 3 1	30 14 10 1 1 4 6 4
	小計	24	26	14	5
販売系統制	価格協定 数量割当 共同保管 販路協定 共同販売 輸出入協定 販売方法協定 その他	12 7 5 15 3 1	15 6 6 3 9 6 3	2 1 2 1 3 1 3	33 15 6 9 28 11 9 1
	小計	43	48	9	12
					112

(出典) 高橋亀吉『日本経済統制論』129頁

ケートの結成やトラストの大合同などは限られた産業で実現したにすぎない。それはすでに述べたように、綿紡績業などの産業部門では、合同の利益が、規模の経済性という点からみて限定されていたからでもあった。

カルテル活動の分析そのものは本章の課題をこえているが、カルテル組織による生産制限や価格の協定は、市場の安定化のために、加盟企業の企業行動を制限するものであった。しかし、多くの製造企業にとって協定によって市況が安定化することは、価格変動を見込んだ投機的な利益の追求ではなく、製

経営努力を傾注させるうえでは大きな意味をもつものであった。また、急激な市況の変化にともなう在庫の急増などを避けることによって、各加盟企業は短期的な流動性の危機に見舞われる危険を軽減することができた。このようにカルテル協定そのものは企業の行動を制限しつつも、それをより洗練されたものへと展開させる可能性をもつものだったのである。

もちろん、そうした協定の維持には相互の監視が必要であったし、仮に組織的な規制が行き届いたものであつたとしても、企業間の競争を排除するものではなかつた。生産の制限のための設備の封印や価格協定に対応した取引条件

の報告の義務などが組織的な規制に伴つて生じた新しい仕事となつたが、それだけでなく価格の協定を前提にどのようにして自社製品を競争品と差別化して販売するなどの非価格競争の手段は各企業の裁量の範囲内に委ねられていたからである。

カルテルの時代とは、このようななかたちで市場での競争が制限されつつ、ときにはカルテルの存続そのものを脅かすようななかたちで激しく展開した時代であった。セメント産業における浅野と小野田の対立を例にとると、設備増設をめぐる意見の対立は、両者とも持株支配を梃子にした企業グループ間の対立の様相を呈して泥沼化し、重要産業統制法の発動をよぶことになった。しかし、カルテルとしてその規制力に問題が生じたセメント産業(セメント連合会)の場合にも、前述の「予算統制」に関する調査を行なつた長谷川安兵衛によると「統計資料獲得の便益」の点ではもつとも有効な活動を行ない、加盟企業内に「発達した予算制度」をもつ企業を生み出し、管理上の改革に貢献するところが大きかつたとされている。実際、セメント連合会は毎年年鑑を公刊するなど着実な情報公開活動を行なつており、加盟各社の営業状態全般にわたる情報が開示されていた。銀行、保険、電力などの規制産業部門では、規制に対応して集められた経営情報が規制官庁の手で公開されることも珍しいことではなかつた。これに対してその他の産業による統計情報の収集と公開であり、セメントだけでなく、古くは綿紡績業の『紡績事情参考書』があり、製紙業、鉄鋼業、石炭鉱業などでもかなり詳細な統計が整備・公表されていた。このような統計の整備は、カルテル内でメンバーに公開された情報として共有されることによって、その協調を容易にし競争相手どうしの信頼関係を構築していくうえで有効な手段となつたと考えられる。とりわけ企業数が多かつた紡績業やセメント産業、石炭鉱業ではこのよう

な意味は大きかったであろう。こうしてカルテルの時代は、それ自体として企業間の競争のあり方を変質させ、その組織性の高まりとともに共有される相互監視のための情報によって、企業の経営環境の透明度を高めていくことになった。そして、それは各企業にそれまでとは異なる新しい機能を担う経営資源の形成を求めることになり、その結果として多様な職能を内包する大企業を育していくことになったのである。

- (1) 同資料では決算期等の採録時期にずれがあるので、一九三七年を基準とし、明白に三八年以降に設立の企業は除いた。
- (2) 武田晴人「独占資本と財閥解体」(大石嘉一郎編『日本帝国主義史3 第二次大戦期』東京大学出版会、一九九四年)二四九一二五〇頁参照。
- (3) 岡崎哲二「戦時計画・経済と企業」(東京大学社会科学研究所編『現代日本社会4 歴史的前提』東京大学出版会、一九九一年)三七〇頁。
- (4) 志村嘉一『日本資本市場分析』東京大学出版会、一九六九年、第七章参照。なお、武田晴人『大正九年版「全国株主要覽」の第一次集計結果』(東京大学経済学部日本産業経済研究施設研究報告43)東京大学出版会、一九九二年も参照されたい。
- (5) 志村嘉一、前掲書、四一三頁。
- (6) 武田晴人「多角的事業部門の定着とコンツェルン組織の整備」(橋本寿朗・武田晴人共編『日本経済の発展と企業集団』東京大学出版会、一九九二年)、および、同「財閥と内部資本市場」(大河内暁男・武田晴人共編著『企業者活動と企業システム』東京大学出版会、一九九三年)参照。
- (7) このような視点のあいまいさについては橋本寿朗「高橋龜吉の財閥論」『証券研究』第八九卷、一九八九年、参照。
- (8) 具体的な事例については、武田晴人「資本蓄積(3) 独占資本」(大石嘉一郎編『日本帝国主義史1 第一次大戦期』東京大学出版会、一九八五年)で分析されている。
- (9) 鈴木良隆「経営戦略と組織」(米川伸一編著『経営史』同文館、一九八六年)二五一二七頁参照。
- (10) 各社の社史による。
- (11) 『紡績事情参考書』各年版による。
- (12) 阿部武司「綿業」(武田晴人編『日本産業発展のダイナミズム』東京大学出版会、一九九五年)参照。
- (13) 関桂三『日本紡業論』東京大学出版会、一九五四年、二〇四頁。
- (14) 同書、二〇六一二〇七頁。
- (15) 阿部武司、前掲論文、および『鐘紡百年史』一九八八年、九三一九五、一三九一一六一頁、巻末年表参照。
- (16) 大阪屋商店調査部編『株式年鑑』一九三八年版、六九四頁。
- (17) 由井常彦「日本における重役組織の変遷」『経営論集』第二四卷第三・四号、一九七七年、同「明治時代における重役組織の形成」『経営史学』第一四卷第一号、一九七九年、参照。
- (18) 由井常彦、前掲「日本における重役組織の変遷」三七頁。
- (19) 同論文、四四頁。
- (20) 武田晴人、前掲「多角的事業部門の定着とコンツェルン組織の整備」参照。
- (21) 長谷川安兵衛「我企業豫算制度の実証的研究」同文館、一九三六年。この調査については、米川伸一編、前掲書で山口一臣がすでに紹介し、関連して三菱電機の具体的な事例を検討している。
- (22) 同前、二〇頁。この回答は電機会社からのものとして紹介されている。
- (23) この点では他の会計諸制度の整備が三〇年前後から進んだことも大きな意味をもっており、たとえば二七年には計理士法が制定されており、また商工省産業合理局の諮問機関として設置された財務管理委員会が財務諸表準則の作成を進めたことなどが指摘できる(黒沢清編著『わが国財務諸表制度の歩み――戦前編』雄松堂出版、一九八七年、参照)。
- (24) 長谷川安兵衛、前掲書、二六頁。
- (25) 以下、同書、第三章による。

- (26) 同書、六四一六五頁。
- (27) 同書、六五頁。
- (28) もつとも、報告していないと明言した企業が一六二社中一五社存在したことを見落としてはならないかも知れない。
- (29) このほか、予算統制の利益として、全般に無駄の排除に有効であるばかりか、従業員が「工場の経済」に関心をもつようになり、「各部門の主任者が会社の考え方をよく諒解するやうになつた」などの指摘もある（松本俊蔵『書類による執務能率増進法』新経営社、一九三四年、一一〇—一二〇頁）。
- (30) たとえば、麻島昭一は住友と三菱に関する研究において、持株会社である本社の統括的な権限を強調するが（『戦間期住友財閥経営史』東京大学出版会、一九八三年、および『三菱財閥の金融構造』御茶の水書房、一九八六年）、他方、橋本寿朗は分権化の進展を重視している、などの意見の対立がある（橋本寿朗・武田晴人、前掲書、第三章）。
- (31) 原価への関心は、古河日光精銅所における所長鈴木恒三郎の「万斤仕上り」と称する試みなどが第一次大戦前からの先駆的な事例として知られている（星野理一郎編『仮刷 日光電気精銅所史』日光電気精銅所、一九五一年）。しかし、一般的には、一九二九年に『工場経営と会計』を公刊した川崎造船所の神馬新七郎によると、彼が一九二〇年に同社に入社して会計業務についたころには「原価計算の言葉すら知る者も無く」という状態であった。そして、大戦後の不況のなかで「工場経営上の絶対至上の武器は製品の改善と生産原価の切下げ」とある事が一般に認識されるようになり、企業利潤の維持拡大のための合理化・能率向上が追求されることになった。その際、問題解決の根拠となるのが「原価計算の記録」であり、これについての文献も数多くみられるようになつたといわれている（『工場経営と会計』共立社、一九二九年、一一二〇頁）。
- なお、戦前期の概観についてはさしあたり、津曲直躬『戦前・戦中の原価計算基準』（岡本清編『原価計算基準の研究』国元書房、一九八一年）を参照。
- (32) 長谷川安兵衛、前掲書、六二頁。
- (33) そして第三の特徴として、大企業を頂点とする階層的な生産のあり方が明確化するようになつたことが指摘できる。しかし、この点は本稿でとりあげる余裕がない。
- (34) 武田晴人、前掲「資本蓄積(3) 独占資本」参照。
- (35) 詳しくは長沼康昭『三菱財閥の経営組織』、同「三菱財閥のマネージメント方式」（三島康雄編『三菱財閥』日本経済新聞社、一九八一年）、および麻島昭一、前掲『三菱財閥の金融構造』を参照。
- (36) 武田晴人、前掲「資本蓄積(3) 独占資本」参照。
- (37) 伊牟田敏充「両大戦間期における日本の企業金融」『経営史学』第一二二巻第一号、一九七七年、および武田晴人「第一次大戦後の古河財閥」『経営史学』第一五巻第二号、一九八〇年、参照。
- (38) 柏谷誠・武田晴人「両大戦間の同族持株会社」『経済学論集』第五六巻第一号、一九九〇年、参照。
- (39) 武田晴人、前掲「内部資本市場と財閥」および同「独占資本と財閥解体」参照。
- (40) 春日豊「三井財閥」（麻島昭一『財閥金融構造の比較研究』御茶の水書房、一九八七年）二二三頁。
- (41) 『東京電灯開業五〇年史』二二三頁。
- (42) 『王子製紙社史』一九五八年、第3巻参照。
- (43) 志村嘉一、前掲書、四一八—四一九頁。原資料は松永安左衛門の意見。
- (44) 同書、四二〇頁。
- (45) 高橋龟吉『日本経済統制論』改造社、一九三三年、九四一九五頁。