

コンツェルンの経営的性格

柿 崎 洋 一

はじめに

1. コンツェルンの意義

1) 基本的性格

2) 経営的視点

2. コンツェルンとコンツェルン企業

3. コンツェルン経営の性格

4. 持株会社の経営的役割

おわりに

はじめに

企業は単独で企業活動を展開するだけでなく、他の企業との間に意図的で支配的な結びつきを形成して活動することがある。もとより、企業間の意図的で支配的な結合関係のない企業も存在するのである。したがって、このような企業間の結合関係は、企業の不可欠な本質的特質ではないのである。

企業間の意図的で支配的な関係は、企業間関係の一つである。企業間には支配的な関係以外に企業の経営的生産過程にもとづく機能的な取引関係、金融的な関係さらに協調的な関係も見られるのである。しかし、企業間の意図的で支配的な関係は、企業発展の一つの基本的な方向であり、また企業の基本構造を変えうることもあるのである。それゆえに、企業間の意図的で支配的な関係は、企業の発展をとりあげる場合には是非とも検討されなければならない課題といえるのである。

企業間の意図的で支配的な関係形態は、コンツェルン（Konzern）において典型的に具現化されるのである。また、コンツェルンは、企業結合の形態のうち最も包括的な性格をもち、組織化の能力が高いことから企業発展の有力な形態と理解されているのである。しかし、経営学の領域では、これまでコンツェルンの計算制度に関する研究が中心であったといえるのである。そこで、ここではコンツェルンを企業における経営（Management）の主體的な立場からとりあげて、コンツェルンにおける経営の基本的な性格について検討することにしたのである。

1. コンツェルンの意義

1) 基本的性格

コンツェルンの概念は、ドイツの株式法 (Aktiengesetz, 1965) によれば、法律上つぎのように規定されている¹⁾。

第17条 従属的および支配的企業

- (1) 法律上独立の企業であって、これに対し他の企業 (支配的企業) が直接または間接に支配的影響を行使することができるものは、従属的企業である。
- (2) 多数参加を受ける企業であることから、その企業が自己に対し多数参加をする企業に従属していると推定される。

政府草案第16号第1項および第2項；1937
年株式法第15条第2項

第18条 コンツェルンおよびコンツェルン企業

- (1) 一個の支配的企業と一個または数個の従属的企業とが支配的企業の統一的指揮の下に統括されているときは、それらの企業は一のコンツェルンを成し、その各企業はコンツェルン企業である。数個の企業の間支配契約 (第291条) が存在したはそのうちの一の企業が他の企業の中に編入されているときは (第319条)、それらの企業は統一的指揮の下に統括されたものと認められなければならない。従属的企業であることから、その企業は支配的企業と一のコンツェルンを成するものと推定される。
- (2) 一の企業が他の企業に従属的であることなしに、法律上独立の数個の企業が統一的指揮の下に統括されているときは、それらもまた一のコンツェルンを成し、その各企業はコンツェルン企業である。

政府草案第17条；1937年株式法第15条第1項

(出所) 慶応義塾大学商法研究会訳『西独株式法』慶応通信株式会社、1969年3月、23、25頁。

ドイツの株式法におけるコンツェルンの概念規定の基本的な要素は、(1)二つ以上の法律的に独立した企業の統括 (Zusammenfassung)、(2)コンツェルン企業の統一的指揮 (einheitliche Leitung) である²⁾。コンツェルンでは、法律上の独立性を有する企業が存在していることが前提となっているのである。そして、法律上の独立性を有する企業が統一的指揮によって統括されている場合に、コンツェルンとよばれるのである。

コンツェルンを構成する各企業は、コンツェルン企業 (Konzernunternehmen) とよばれるのである。なお、経済生活上において一般的にみられる「支配企業と、一個または数個の従属企業とが、支配的企業の統一的指揮の下に統括されている」場合には、上下コンツェルン (Unterordnungsko-

nzern)とよばれているのである。また、「一つの企業が他の企業に従属的であることなしに、法律上独立の数個の企業が統一的指揮の下に統括されている」場合には、対等コンツェルン (Gleichordnungskonzern) とよばれているのである。なお、ここでは、ことわりのない限り、上下コンツェルンをとりあげることにする。

コンツェルン企業に対する統一的指揮は、上下コンツェルンの場合、原則として支配的な影響が事実上、発揮されることを前提としているのである。したがって、コンツェルンは、単なる従属関係とは区別されることになるのである。支配権の行使は、経済的な統一体の形成を意図するものであり、さらに統一的な指揮が行われることによって具現化されることになるのである。

統一的指揮ということは、「個々のコンツェルン企業の業務執行全体に対し、あるいはその重要な部分に対して決定的な影響が計画的に行使される場合に、存在する」³⁾ことを意味するのである。この場合に統一的指揮が他企業への資本参加 (Kapitalbeteiligung) にもとづくものか、契約、さらに金融機関などの貸付信用などにもとづくものかは問わないのである。

しかし、株式法では、統一的指揮の程度や方式について規定を設けていないのである。政府草案理由書は、「統一的指揮について定立されるべき要求の立法的な確定について、経済がコンツェルンの指揮について作り出した形式の多様なことに鑑みて、可能なことではないように思われる」⁴⁾と説明している。株式法におけるコンツェルンの法律的な概念規定は、コンツェルンの経済的、実際上の多様性に対して形式的な性格をもつものであるといえるのである。

コンツェルンの経済的な性格は、財務的方法、とくに資本参加による企業の結合にもとづいて形成される経済組織であることに求められている。ここでの資本参加は、支配を目的として他の企業の持分とくに株式を継続的に保有することである⁵⁾。

さらに、資本参加にもとづく支配は、一般的無内容であり、特定の目的や領域に限定されない弾力的で発展的な性格をもつものである。たとえば、金融的 (資本的)、生産的、商業的な目的など、さらにさまざまな事業領域 (同業種、異業種など) でも資本参加による支配が利用されうるのである。したがって、コンツェルンは、弾力的で発展的な経済組織としての性格を備えているといえるのである。

そして、財務的方法、とくに資本参加による企業の結合は同時にコンツェルン企業に対する統一的指揮を可能にする経済的な基盤でもある。また、契約によるコンツェルンの形成は、多くの場合「すでに持分所有にもとづいて存在している事実上の力を適法化するものである」⁶⁾とされるのである。したがって、コンツェルンの経済的な特質は、財務的方法、とくに資本参加による企業結合にもとづく経済組織ということになるのである。

2) 経営的視点

コンツェルンは、外部的圧力による編成（解体）を別にすれば、企業の経営的で主体的な発展活動によって形成されるものである。したがって、コンツェルンの経営的研究は、支配的企业だけでなく従属企業をも含めた結合主体である企業自体の性格をとりあげ、経営主体の立場から検討することになるのである。

企業は市場競争のなかで利潤獲得を目指して、継続的な事業を営んでいる。また、企業は、利潤獲得のために事業規模、事業の対象領域および対象地域の拡大などの量的および質的な企業の発展活動を展開するのである。

企業の発展活動には、内部資源の蓄積と開発による内部発展と外部資源の利用による外部発展がある⁷⁾。そして、財務的方法、とくに他企業への資本参加による企業結合にもとづいて形成されるコンツェルンは、企業発展の視点から、外部資源の利用による企業の外部発展の一形態として位置づけられるのである。

ただし、コンツェルンは、企業の分割（Spaltung, Ausgliederung）および新たに別会社を設立すること（die Gründung von Tochtergesellschaft）によっても形成されるのである⁸⁾。たとえば、企業の個別事業単位を別会社として分離独立させること、また新規事業を別会社で行うことによってもコンツェルンを形成することができるのである。企業分割および別会社の設立によるコンツェルンの形成は、内部資源の蓄積と開発による内部発展の一形態として位置づけることができるのである。

経済組織としてのコンツェルンの形成は、他企業への資本参加とともに企業分割によっても形成される。したがって、経営的な視点からは、企業の主体的な活動としてコンツェルンを検討すると、企業活動の外部化（Externalisierung）と他企業活動の内部化（Internalisierung）というコンツェルン形成の特質が明らかになるのである。

企業活動の外部化は企業の内部活動を合理化するものであり、他企業を内部化することは企業活動の対外的諸条件を整備するものでありコンツェルン形成の方向が異なるものであるといえるのである。しかし、いずれの方向にもとづくにせよ、形成されたコンツェルンは、法律的に独立した企業を前提として統一的な指揮のもとに統括されるという特質をもつのである。さらに、形成されたコンツェルンは、基本的に支配を目的として他企業へ資本参加することによって特質づけられることになるのである。

企業発展の一形態として形成されるコンツェルンは、個別企業の経営的で主体的な立場から、企業の対外関係活動を含んでいるといえるのである。とくに、コンツェルンは、法律的な独立性をもつ企業を前提として形成されるものであり、企業間の関係活動という性格をもつものである。

しかし、コンツェルンは、支配を目的として他企業の持分、とくに株式を保有することによって

特質づけられ、構成企業への統一的な指揮力を発揮することで統括するものである。したがって、コンツェルンは、企業間の関係活動ではあるが、協調活動といった企業の法律的、経済的な独立性にもとづく場合と異なり、企業の経営的で主体的な性格と基本的構造を変えうるものである。この意味でも、コンツェルンの形成は、企業発展の一形態として企業の経営的で主体的な視点から検討されなければならないのである。

コンツェルンの形成は、経営的には企業発展の一形態であり、企業活動の合理的な遂行のために内部活動を合理化し、対外的諸条件を整備するものである。したがって、コンツェルンの形成は、企業活動を合理的に遂行するための一つの手段であるところに経営的意義があるといえることができる。

さて、コンツェルンを形成する経営上の利点としては、つぎのように指摘されているのである⁹⁾。

- ① 企業構造のより高い弾力性 (Flexibilität)
- ② 個別の事業領域における利点の強化
- ③ 分権的な自主性 (Autonomiegrad) の拡大
- ④ 部分的に自主的な事業領域を形成することによる危険の限定 (Risikobegrenzung)
- ⑤ 分権化と経営者負担の軽減
- ⑥ 経営成果に対する責任と統制の強化

コンツェルンは、企業活動の多様な展開 (多角化、国際化など) に対して、個別企業に比べてより弾力的で簡素化した企業構造を特質としているのである。このより高い弾力性と簡素化というコンツェルンの特質は、他企業への資本参加という財務的方法の一般的無内容性によるものである。

さらに、経済的な (とくに、資本合理性の) 観点からは、資本投下における危険の分散と限定、企業結合のための支配資本の節約という効果をあげることができるのである。

また、コンツェルン企業の法律的な独立性は、事業領域活動の分権的な自主性の強化を徹底することができるのである。とくに、事業領域活動における企業家精神の発揮という要求に応えるものである。さらに、事業領域活動の成果および評価が明確化されることになるのである。

コンツェルンは、個別企業の経営活動からみると、他企業への外部関係活動ということになるのである。この点では、コンツェルンに固有の法人格を付与していない法律的な見解と一致しているといえるのである¹⁰⁾。しかし、経営学の組織論的な観点からみると、コンツェルンを経済的に一体化した単一組織体のようにとらえることもできるのである。コンツェルンの経営的研究は、コンツェルン企業の内部性と外部性という二重性によって特質づけられているといえるであろう。こうしたコンツェルンの二重性は、まさに統一的指揮の程度と方式に関するものであり、コンツェルンにおける経営活動の焦点といえることができるであろう。

コンツェルン企業の外部性と内部性は、コンツェルンの形成が個別企業の意味決定にどのような

影響を与えるのかを知るための手掛かりとすることができるのである。これによって、個別企業間に形成される複雑な結びつきについての理解を深めることができるのである。コンツェルンの経営的研究は、全体としてのコンツェルン (Konzern als Ganzes) とコンツェルン企業の経営活動の性格を検討することによって、コンツェルンの多様性と弾力性を明らかにすることであるといえるのである。

2. コンツェルンとコンツェルン企業

コンツェルンは、主に、株式会社制度にもとづく資本参加という財務的方法で他企業を支配し、その支配的な影響力を発揮することによって形成されるものである。したがって、コンツェルンは、企業の資本的結合と支配という資本体的な性格をもつのである。しかし、他企業の資本的な統一は、その他の企業活動の統一を伴うといえるのである。したがって、企業の経営活動からみると、コンツェルンは単に資本的な統一体にとどまらず、統一的な経営活動体と理解することができるのである。

さらに、コンツェルンはそれ自体、法人格をもつものではない。しかし、コンツェルンは、単なる企業の集合ではなく、資本的な統一体としての経済組織である。そして、コンツェルンの組織的な側面から多数会社企業 (Mehr-Firmen-Unternehmung) と理解されることになる¹¹⁾。コンツェルンの経営的研究は、コンツェルン企業と全体としてのコンツェルンの関係形態という視点から検討することになるのである。

コンツェルン企業とコンツェルンの関係形態は、これまで企業の生産過程にしたがって、水平的コンツェルン (horizontale Konzern) と垂直的コンツェルン (vertikale Konzern) を主に対象としてきたといえる。しかし、コンツェルンの基本的な標識は、コンツェルン企業への統一的指揮にあるのである。したがって、コンツェルン企業とコンツェルンの関係形態は、企業の生産過程という視点にとどまらず、経営の機能的な視点から検討されることになるのである。

コンツェルンの組織的な構造は、Knut Bleicherによれば、図-1のように機能的視点から頂点単位 (Spitzeneinheit)、中間単位 (Zwischen-einheit) および基礎単位 (Grundeinheit) という構成要素によって特質づけられることになるのである。

基礎単位とは、コンツェルンの実質的な事業遂行の課題、たとえば調達、生産、販売およびその他の現場での課題を実行する単位である。頂点単位とは、コンツェルンの指揮および主要な経営機能を包含する単位である。この頂点単位が法律的に独立性をもつ場合には持株会社 (Holdinggesellschaft) の形態をとり、法律的な独立性をもたない場合には、いわゆる本店一支部型コンツェルン (Stammhauskonzern) の形態をとることになるのである。中間単位とは、調整階層によって基礎単位の統括を行う単位である¹²⁾。

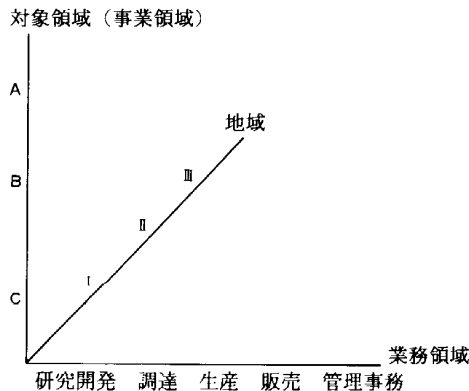
図－１．コンツェルン組織の構成要素

	法律上の独立性を有する	法律上の独立性を有しない
頂点単位	－頂点持株会社 〔純粹持株会社／ 經營的持株会社 (geschäftsführend)〕	－親会社の頂点機関 －コンツェルンの 管理事務機構 (Hauptverwaltung)
中間単位	－中間持株会社 〔純粹持株会社／ 經營的持株会社〕	－業務領域 －対象領域 －地 域
基礎単位	－子会社 〔多数資本参加／ 少数資本参加〕	－工 場 支 店 販売所

(出所) Knut Blicher, "Gedanken zur Gestaltung der Konzernorganisation bei fortschreitender Diversifizierung in: *Zeitschrift Führung und Organisation*, 1. Teil, 5, 1979, S.244.

コンツェルンを構成するコンツェルン企業は、基本的には、機能階層的にコンツェルンの指揮および経営機能を担当する単位と現場の実行機能を担当する単位から理解される。そして、コンツェルンの規模や複雑性などの要求にしたがって、経営機能を担当する頂点単位と実行機能を担当する基礎単位の間、調整および執行機能を担当する中間単位が形成されることがあるのである。

図－２．業務領域、対象領域（事業領域）および地域の調和



(出所) Knut Blicher, "Gedanken zur Gestaltung der Konzernorganisation bei fortschreitender Diversifizierung in: *Zeitschrift Führung und Organisation*, 1. Teil, 5, 1979, S.244.

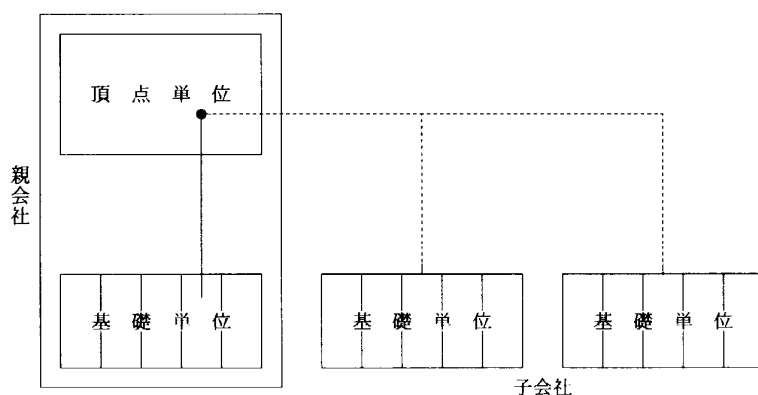
コンツェルンの機能階層的な要素分析では、中間単位の機能内容として執行機能だけでなく、対象（事業）領域と地域という視点からの調整機能を規定することもあるのである。つまり、対象（事業）領域の調整は企業活動の多角化、多様性に対応するものであり、地域の調整は企業活動の国際化などの地理的な広がりに対応するものといえるのである。この意味では、コンツェルンの機能階層的な組織構造は、図－2のような企業の複雑なマトリックス型活動形態を展開するための組織構造でもあるといえることができるであろう。

ついで第二に、コンツェルンの機能階層的な構造は、頂点単位、中間単位および基礎単位の法律上の独立性の有無によって特質づけられていることである。コンツェルンを構成する機能階層的な単位の法律上の独立性の有無は、コンツェルンとコンツェルン企業との関係を規定し、さらに統一的な指揮の方式と程度に多様性を生み出しているのである。

コンツェルンの機能階層的な組織構造を構成する頂点単位、中間単位および基礎単位の機能内容は、個別企業の事業部制組織やマトリックス型組織においてもみられるものである。コンツェルンの機能階層的な組織構造が個別企業の組織と異なる点は、構成単位の機能内容が法律上の独立性をもち、企業間関係が形成されることである。さらに、コンツェルンの組織構造は、個別企業と異なり、基本的に構成単位間の資本参加という財務的な支配関係として形成されるものである。

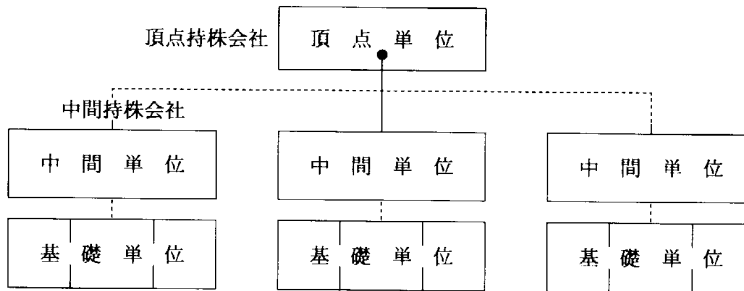
コンツェルンの組織的構造は、頂点単位、中間単位および基礎単位という機能分析と構成単位の法律上の独立性の有無によって、基本的に本店－支店型コンツェルン（図－3）と持株会社型コンツェルン（図－4）に区分することができるのである¹³⁾。

図－3 中間単位のない分離（本店－支店）型コンツェルン形態



（出所）Knut Blicher, "Gedanken zur Gestaltung der Konzernorganisation bei fortschreitender Diversifizierung in: *Zeitschrift Führung und Organisation*, 1. Teil, 5, 1979, S.244.

図-4 法律的に独立した中間単位をもつ統合（持株会社）型コンツェルン形態



（出所）Knut Blicher, "Gedanken zur Gestaltung der Konzernorganisation bei fortschreitender Diversifizierung in: *Zeitschrift Führung und Organisation*, 1. Teil, 5, 1979, S.245.

本店－支店型コンツェルンは、頂点単位が法律的な独立性をもたずに、中間単位と基礎単位を直接的に指揮するコンツェルンの組織的構造である。したがって、本店－支店型コンツェルンでは、集権的な経営ないし指揮が行われることになるのである。そこでは、中間単位と基礎単位の自主的な意思決定が極めて限定されたものになるのである。

持株会社型コンツェルンは、頂点単位が法律的に独立して、中間単位と基礎単位に意思決定の権限委譲が行われる組織的構造である。したがって、持株会社型コンツェルンは分権的な経営ないし指揮が行われることになるのである。

さらに、コンツェルン企業の自主的な意思決定の範囲は、コンツェルンの組織的構造を構成する単位の機能内容によって規定されるといえるのである。たとえば、中間単位の機能内容にもとづくならば、事業領域ないし地域内の自主的な意思決定が中間単位のコンツェルン企業の自主的な意思決定の範囲として規定されることになるのである。

しかし、コンツェルン企業の特質は、法律的な独立性をもつものであり、会社組織として固有の経営ないし指揮機能と機関を本来的に備えていることである。したがって、コンツェルンの組織的構造における分権化は、個別企業とは異なり、構成単位が法律的に固有の経営ないし指揮機能と機関を本来的にもっていることを前提としていることである。

コンツェルンの組織的構造は、コンツェルンとコンツェルン企業の二重性という関係形態をより合理的に形成することである。企業活動は、事業領域、経営的生産過程の領域および地域によって特性や複雑性が異なるのである。したがって、コンツェルンは、全体としての統一的指揮という側面とコンツェルン企業の異なる特性や複雑性という側面をもつことになるのである。そして、コンツェルン企業の法律的な独立性は、コンツェルン企業の企業活動における特異性や複雑性が著しい

ほど、その意義が高まるといえる。この意味でも、全体としてのコンツェルンとコンツェルン企業の合理的な形成によるコンツェルンの弾力的で簡素化した経営構造の構築は、企業活動の合理化をさらに進めることになる。そして、コンツェルンのこうした二重性は、機能階層的な組織構造の形成によって基本的な枠組みを与えられるといえるのである。そこでは、頂点単位と中間単位の設定と機能内容が重要な役割を果たしていることを知ることができるのである。

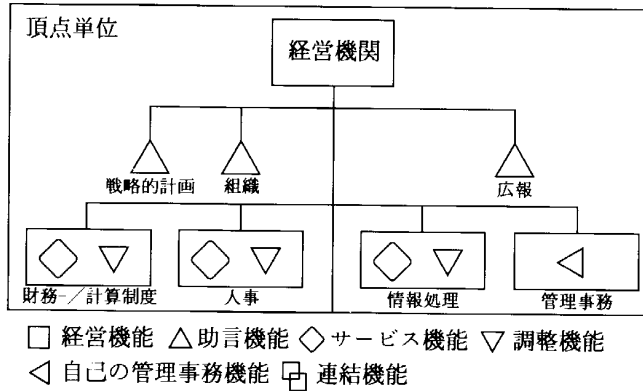
3. コンツェルン経営の性格

コンツェルンの経営的研究では、コンツェルンの統一的な指揮に焦点が当てられるのである。コンツェルンの統一的な指揮は、全体としてのコンツェルンにおける固有の経営的意思決定を意味するものといえるのである。固有の経営的意思決定とは、他に委譲することができない意思決定ないし機能ということである。つまり、全体としてのコンツェルンに固有のものであり、不可欠な機能といえることができるのである¹⁴⁾。

コンツェルンの経営機能は、K. Blicherによれば、頂点単位の機能分析によって規定されるのである。頂点単位の機能は、経営機能（Führungsfunktionen）、助言機能（Beratungsfunktionen）、サービス機能（Servicefunktionen）、調和機能（Harmonisationsfunktion）、連結機能（Kopplungsfunktion）、頂点単位自体の管理事務機能（Eigenfunktion）から構成されるのである¹⁵⁾。

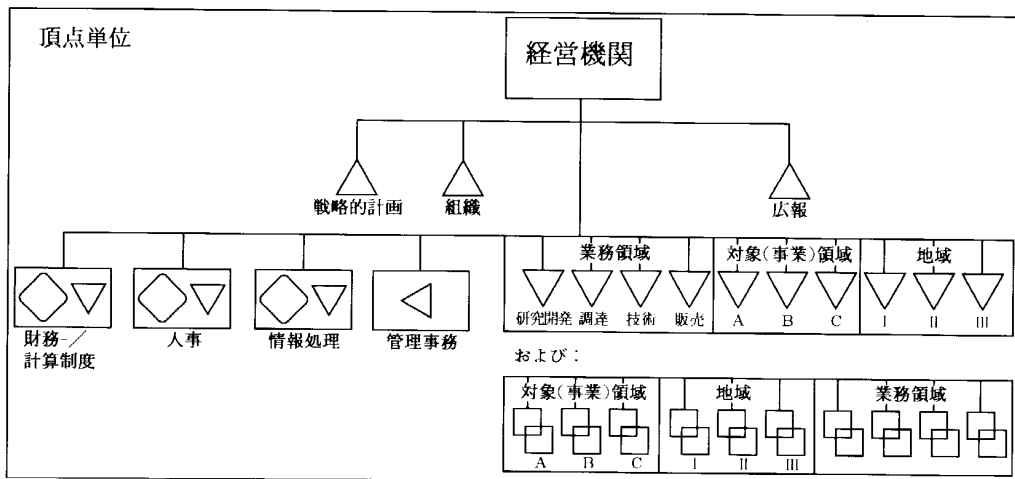
まず、経営機能とは、頂点単位における固有の企業政策的な意思決定機能であり、コンツェルンの目的とコンツェルン企業の目標を調和させる機能ということである。助言機能とは、企業政策的な機能の遂行において最高経営機関を援助する機能である。助言機能には、コンツェルンの最高経営機関の意思決定についての実質的な貢献と日常的な活動の作業的な軽減を行うものがある。サービス機能とは、頂点単位が実行課題のうち集権的に引き受けることによって経済的であるような幾つかの機能をいうのである。たとえば、集中的な購入、集中的な情報処理などがある。調整機能とは、コンツェルン指揮が同じような業務遂行一、対象（事業領域）一ないし地域活動に対して、地域的に異なる販売戦略の調和などの統合および調整を行うことである。コンツェルン指揮は、調整機能によって潜在的な節約と市場機会を実現することができるのである。連結機能とは、中間一ないし基礎単位の経営者が上位の経営機関にも属することによって、実行的な戦略と全体的な戦略を連結することである。連結機能は、組織的な階層の節減と官僚制の進展を防ぐことに役立つものである。管理事務機能とは、頂点単位に帰属する課題から派生する日常的で特有の間接的な課題を遂行することである。たとえば、主要業務の従業員についての人事部門、頂点単位それ自体の事務的な業務などがある。このような諸機能の編成によって、図－5のような頂点単位の最小形態と図－6のような拡大形態が示されるのである。

図－5 頂点単位 of 最小形態：経営—およびサービス機能を担当



(出所) Knut Blicher, "Gedanken zur Gestaltung der Konzernorganisation bei fortschreitender Diversifizierung in: *Zeitschrift Führung und Organisation*, 2. Teil, 6, 1979, S.329.

図－6 頂点単位 of 拡大形態：経営—サービス—および調和機能を担当



(出所) Knut Blicher, "Gedanken zur Gestaltung der Konzernorganisation bei fortschreitender Diversifizierung in: *Zeitschrift Führung und Organisation*, 2. Teil, 6, 1979, S.330.

コンツェルンの経営機能分析は、コンツェルンの組織的構造に関係づけて理解されなければならないのである。コンツェルンの再編成、本店－支店型コンツェルンから持株会社型コンツェルンへの移行では、コンツェルンの最高単位の機能変化が重要な課題となるのである。最高単位の最小形態は、コンツェルンの統合形態にみられるといえる。持株会社型コンツェルンでは分権的な経営ないし指揮が行われることになるのである。したがって、コンツェルン指揮の権限委譲により、最高単位の機能は軽減されることになる。しかし、コンツェルンの分離型、つまり本店－支店型コンツェルンでは、最高単位は基礎単位と結合して親会社の指揮とコンツェルン指揮の二重性によって特質づけられている。したがって、最高単位には、親会社とコンツェルン企業の結合機能が加わることになるのである。しかし、コンツェルンの再編成、本店－支店型コンツェルンから持株会社型コンツェルンへの移行では、最高単位の拡大形態から最小形態への移行がみられることになるのである。最高単位の拡大形態から最小形態への移行は、コンツェルンの経営活動における合理化といえることができるのである。

Rolf Bühnerは、経営機能をもつ持株会社という経営的持株会社 (Management-Holding) によるコンツェルンの組織的形態を提示しているのである¹⁶⁾。経営的持株会社型コンツェルンは、事業領域別組織 (Geschäftsbereichsorganisation) である。経営的持株会社型コンツェルンでは、経営活動を戦略的な課題 (strategischen Aufgabe) と事業領域 (作業) 的な課題に分離するのである。なお、ここでの戦略的な課題とは、コンツェルン全体の目標と戦略の決定、財務的資源の配分、子会社の売却と買収、研究開発や経営者人事 (経営者育成) の調整と計画などである。そして、各事業領域は、法律上の独立性と事業領域に関する経営的な自主性をもち、事業 (作業) 活動を行わないコンツェルン指揮の上位企業によるコンツェルン戦略を踏まえて経営されるのである。したがって、経営的持株会社型コンツェルンは、個別企業の事業領域別組織からも、また財務機能のみをもつ純粋な持株会社型コンツェルンからも区別されることになるのである。そして、経営的持株会社型コンツェルンは、事業領域別のコンツェルン企業に事業領域指揮を委譲することによって本店－支店型コンツェルンから区別されるのである。

経営的持株会社型コンツェルンは、多角化や国際化にともなう企業活動の多様化と複雑性に対応するコンツェルンの経営方式といえるのである。しかし、持株会社における経営機能の制度的位置づけについては、Edwin Rühliのように持株会社のスタッフ機能 (Stabsfunktion) を担当する経営会社 (Managementgesellschaft) として位置づける方向性も提示されている¹⁷⁾。コンツェルンの経営機能を持株会社のスタッフ機能として位置づける方向性は、K. Bühnerが実施した調査結果からも窺うことができるであろう¹⁸⁾。持株会社型コンツェルンにおける経営機能の位置づけは、企業活動の多様化と複雑性の増大にともなって、ますます重要になってきたといえるのである。とくに、コンツェルンの経営機能を持株会社自身が担当するのか、スタッフ機能として位置づけるのかが問

題である。持株会社型コンツェルンにおける経営機能の位置づけは、持株会社が本来的に備えている株式所有による支配、つまり資本参加の管理 (Verwaltung von Beteiligungen) という性格を検討するものであるといえるのである。

コンツェルンの経営活動は、その基本的な標識を資本の支配にもとづく統一的指揮にもとめる限りにおいて、個別企業と同様に内部統制的で内向き指向的な権限による調整、いわゆる内部管理的な思考が強く出てくることになるであろう。他方、コンツェルン企業の経営活動は、法律的な独立性から本来的に派生する固有の機能である。コンツェルン企業の視点からみると、個別企業の対外的な関係活動という思考が強く出てくることになるのである。こうした内部管理的な思考と対外的な関係活動という思考にコンツェルンの経営活動の特質があるといえることができるのである。

さらに、全体としてのコンツェルンそのものの経営問題の独自の意味に留意する必要がある。つまり、コンツェルンの経営問題には、①支配会社としての持株会社や親会社の立場からその他のコンツェルン企業との結合関係を経営問題としてとりあげる、②被支配会社としての子会社や従属会社の立場から支配会社との結合関係を経営問題としてとりあげる視点が考えられる。これらは、コンツェルンの経営問題をそれぞれの個別的な立場から、いずれか一方に重点をおいて追求するという態度であるといえるであろう。

しかし、支配会社としての持株会社や親会社を含むコンツェルン企業間の関係そのもの、つまり③第三の別途な視点から全体としてのコンツェルンそのものの経営問題が考えられるのである。このことは、コンツェルンの経営にとって、コンツェルン企業間の関連を考慮しながらも、むしろそれ以外の圧力集団や環境変化や将来への構想などを容れたコンツェルンの全体的な経営的対応をとりあげることである。つまり、コンツェルン企業間の関係における変化と外部環境の変化への即応行動を全体としてのコンツェルンが一体的な行動によって展開することが決定的な意味をもつのである。したがって、コンツェルンの経営活動は、内部管理的な思考やコンツェルン企業間の対外的な関係活動という思考を考慮しながらも、さらにコンツェルンの全体的な経営対応という独自の意味を含むのでなければならないといえるのである¹⁹⁾。そして、E. Rühliの提案する経営会社という構想も、第三の別途な視点から全体としてのコンツェルンそのものの経営問題、つまりコンツェルンの全体的な経営的対応の必要性を示すものと理解できるであろう。

コンツェルン企業に対する統括機能は、単なる資本的な統一から内部管理的な統一的指揮が結果するだけでなく、コンツェルン企業の自主的な経営機能と全体としてのコンツェルンにおける全体的な経営的対応という要請をふまえた経営的、つまり主体的で機能的な性格をもつ点が明らかになるのである。コンツェルンの経営的な統括機能は、持株会社型コンツェルンにおける経営機能の位置づけによってより明確にされるといえるのである。

4. 持株会社の経営的役割

持株会社とは、一般的に広義では他の会社の株式を保有している会社であり、狭義では他の会社の株式保有によって、これを支配している会社をいうのである²⁰⁾。したがって、持株会社には、投資会社 (Kapitalanlagegesellschaften) や固有の支配会社 (Kontrollgesellschaften) などがあることになる。コンツェルンとの関係では、他の会社の株式保有によって、これを支配している持株会社に限定されることになる。

持株会社の主要な目的は、他企業への資本参加の管理である。この持株会社の主要な目的には、つぎの二つの前提がある²¹⁾。

- ① 資本参加の管理が会社の定款 (Gesellschaftsstatuten) で主要な目的として起草されていなければならないのである。
- ② 事実上、資本参加の管理が会社の主要な活動と認められなければならないのである。

他企業への資本参加の管理とは、支配を目的とした資本参加活動と支配資本の節約活動が含まれることになる。支配を目的とした資本参加活動は、支配資本に本来的に備わっている支配統制の機能を組織化するものである。支配資本の節約活動は、コンツェルン形成に必要な支配資本を証券代位 (Effektensubstitution) によって節約するものである。つまり、証券代位とは、「一般に一会社が自己の証券 (株式または社債) の発行によつて得た資金を、他の会社の発行する証券の取得に用いる活動をいう」のである²²⁾。

持株会社の副次的な目的は、持株会社の性格から活動として考慮されるのである。つまり、子会社の資金調達、そして特許管理、マーケティング、広告・宣伝の規格化、コンツェルン持株会社としてのコンツェルン企業の指揮、さらに生産、購買および研究開発の調整、持株会社とコンツェルン商標の供託などがあるとされる。他企業への資本参加の管理を目的とする財務的持株会社では、コンツェルン企業の指揮は副次的な目的にすぎない点に留意すべきである。また、持株会社は、コンツェルンの頂点に位置する場合、屋根会社 (Dachgesellschaft) というのである。そして、屋根会社は、経理、人事その他の現場活動を補助する諸職能を引き受ける管理会社 (Verwaltungsgesellschaft) ともよばれることがある²³⁾。しかし、ここで問題としている持株会社は、コンツェルンの経営構造にもとづいて、階層的な機能を引き受けることである。つまり、コンツェルンの特質である統一的な指揮にもとづく経営機能を持株会社が担当することが問題である。

持株会社の基本的な目的は、他企業への資本参加の管理である。他企業への資本参加の管理とは、より合理的な他企業への資本参加による他企業への支配をより効果的で効率的に行うことである。しかし、コンツェルンの経営活動をめぐる経営環境の変化は、支配統制の機能を果たす持株会社について、全体としてのコンツェルンにおける経営機能の遂行という視点から再検討を求めている。

このことは、持株会社の役割を資本参加の管理的な機能にとどまらず、コンツェルンの経営活動をより合理的に遂行するという視点から再検討することである。

大企業の多くは、今日、株式保有によって他企業を支配し、コンツェルンを形成しているのである。この親企業がコンツェルンの中核となって自己を膨張していくにしたがって、その保有株式が増加する場合、それは持株会社に移行する傾向がある。なぜなら、持株会社的な性格と事業会社的な性格とは異なる視点を有するから、矛盾や衝突を招くことがある。さらに、膨大なコンツェルンを支配統制するためには、個別事業会社の経営とは全く異なるところの支配統制機構を必要とするのである。したがって、親企業は、その発展過程において、別個の持株会社をつくり株式保有をこれに譲るか、または自己の事業経営を他に譲り自らは持株会社に転化するに至るのである。この際、株式保有による支配が、積極的に広範に急速に遂行される場合は前者の過程をとり、比較的徐々に発展する場合には後者の過程がとられると考えられるのである²⁴⁾。

持株会社による他企業の支配統制は株式保有をその基礎とするものであり、資本の支配そのものである。しかし、コンツェルンの経営は資本の支配とは異なり、コンツェルンの組織的な活動における合理化の直接的な役割を担う機能そのものである。したがって、経営的な視点からは、持株会社は、まず、利子、配当などの財務的な成果を獲得するだけでなく、まさにコンツェルン全体の指揮、言い換えれば統一的な指揮の担い手として位置づけられるのである。この場合には、資本参加の管理とコンツェルンの経営の機能的分離が求められることになる。また、全体としてのコンツェルンにおける経営機能の遂行という視点から経営会社は、経営的持株会社のスタッフ機関として位置づけられることになる。しかし、持株会社が財務的持株会社として他企業への資本参加の管理機関に留まる場合には、経営会社はコンツェルンにおける全体的な経営的対応の中核機関になると考えることができる。

全体としてのコンツェルンの経営活動は、コンツェルン企業の最高経営機能に関する機能であり、会計、人事、購買などの共通部分を集中した共同的な業務遂行といった管理会社の機能と異なるものである。また、経営的な統括機能は、資本参加による資本的な支配統制の機能と異なり、全体としてのコンツェルンの合理的な形成と運営という経営的な視点から位置づけられるものである。したがって、経営的な統括機能は、コンツェルンの全体的な経営的対応とコンツェルン企業の経営機能という二重性から特質づけられているのである。コンツェルンの全体的な経営的対応の必要性は、持株会社の役割をより経営的に特質づけるものであるといえるであろう。

おわりに

コンツェルンの形成は企業の経営的、自主的な必要性にもとづくものである。このことは、コンツェルンの形成主体が企業であることから明白である。

また、コンツェルンは、経済的には、とくに資本参加による経済的な統一体として規定されているのである。しかし、今日、企業をめぐる環境変化のなかでは、コンツェルンにより経営的な視点から検討がくわえられるようになってきたといえる。このことは、資本参加にもとづく支配の合理性を追求する視点からだけでなく、より経営的な必要性つまりコンツェルン企業間の関係変化と外部変化への全体的な経営的対応という視点からとらえていることを意味するといえる。とくに、経営的な機能を備えた持株会社は、企業活動の多様性、国際性と弾力性の要求に応える企業発展の形態であり²⁵⁾、経営的な機能をより明確にするものといえる。

さらに、コンツェルンの経営問題は、支配会社としての持株会社や親会社の立場、または被支配会社としての子会社や従属会社の立場からそれぞれ個別的に、いずれか一方に重点をおいてとりあげることができるのである。しかし、支配会社としての持株会社や親会社を含むコンツェルン企業間の関係そのもの、つまり第三の別途な視点から全体としてのコンツェルンそのものの経営問題が考えられるのである。このことは、コンツェルンの経営にとって、コンツェルン企業間の関連を考慮しながらも、むしろそれ以外の圧力集団や環境変化や将来への構想などを容れたコンツェルンの全体的な経営的対応が必要になってきたからである。ここでは、全体としてのコンツェルンそのものの経営という独自の意味を強調しておきたいのである。

コンツェルンの形成と運営は、単なる支配資本の管理ないし節約というだけでなく、コンツェルン企業の事業発展とコンツェルンの全体的な経営的対応の視点から経営的にとりあげられるようになってきたのである。こうしたコンツェルン企業の事業発展とコンツェルンの全体的な経営的対応は、これまでのコンツェルンの統一的指揮に関して、内部管理的な思考から経営的な統括思考への展開を求めるようになるのである。さらに、こうした経営的な統括思考は、コンツェルン企業の事業発展における多様性と複雑性が進むにつれて強く求められることになるといえるのである。

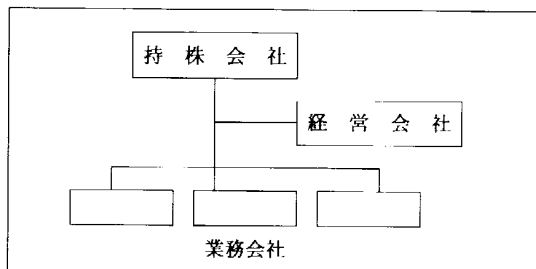
(注)

1. 慶応義塾大学商法研究会訳『西独株式法』慶応通信株式会社、1969年3月、23、25頁。Bruno. Krupff, (Zusammengestellt), "Aktiengesetz, Textausgabe des Aktiengesetzes vom 6. 9. 1965 (Bundesgesetzbl. IS. 1089) und des Einfuhrungsgesetzes zum Aktiengesetz vom 6. 9. 1965 (Bundesgesetzbl. IS. 1185) mit Begrundung des Regierungsentwurfs", Bericht des Rechtsausschusses des Deutschen Bundestags, Verweisungen und Sachverzeichnies. Dusseldorf 1965.

支配企業と従属企業の関係、さらにコンツェルンとの関係については、「コンツェルンにとっては、指揮が事実上行われることが、概念上本質的なものであるのに対して、従属関係については、影響を及ぼす可能性をもって足りるのである」としているのである（慶応義塾大学商法研究会訳、同上書、24－25頁）。なお、ここでは、zusammenfassenを「統括する」と訳し、「別々になっているものをまとめてくくること」の意味に理解している。

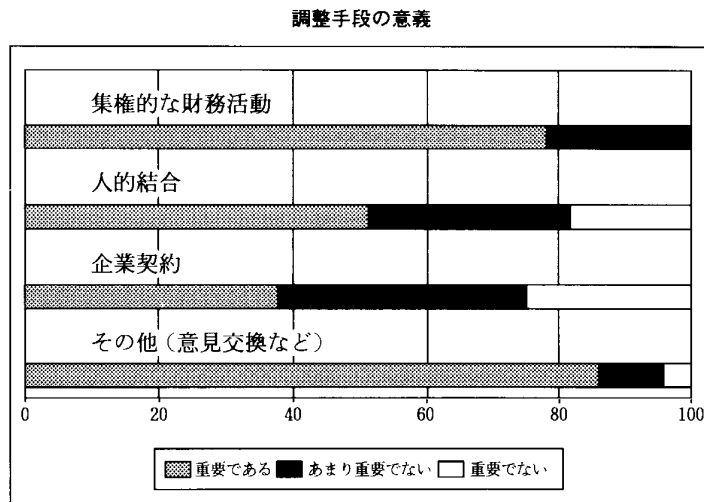
2. Zweifel, Martin, "Holdinggesellschaft und Konzern" Zurich, 1973, S.61.
3. ハンス・ヴェルディンガー、河本一郎編『ドイツと日本の会社法』(財)商事法務研究会、1969年2月、287頁。
4. 慶応義塾大学商法研究会訳、前掲書、27頁。
5. 大隅健一郎『新版 株式会社法変遷論』有斐閣、1987年9月、119頁。
6. ハンス・ヴェルディンガー、河本一郎編、前掲書、301頁。
7. Penrose, Edith T, "The Theory of the Growth of the Firm", Basil Blackwell, 1956, 1980, p.201. (末松玄六訳『会社成長の理論』(第二版)、ダイヤモンド社、昭和56年11月、198頁。)
8. Vgl. Bühner, Rolf, "Gestaltungsmöglichkeiten und rechtliche Aspekte einer Managementholding", in: *Zeitschrift Führung und Organisation*, 1990, 5, S.301-303.
9. Vgl. Holtman, Michael, "Betriebswirtschaftliche Überlegungen um Konzern vor dem Hintergrund des EG-Binnenmarktes 1992" in: Albach, Horst/Klein, Gunter, "Harmonisierung der Konzernrechnungslage in Europa" Wiesbaden, 1990, S.17-18. Bleicher, Knut, "Das Konzept Integriertes Management" Frankfurt/New York, 1991, S.127-128.
10. Kuting, Karlheinz, "Konzern" in: E. Dichtl & O. Issing (Hrsg.), *Wirtschaftslexikon*, 1987, S.1072. 大隅健一郎、前掲書、143-147頁。
11. Theisen, Manuel René, "Der Konzern", 1991, Stuttgart, S.21.
12. Blicher, Knut, "Gedanken zur Gestaltung der Konzernorganisation bei fortschreitender Diversifizierung in: *Zeitschrift Führung und Organisation*, 1. Teil, 5, 1979, S.244.
13. Blicher, Knut, a.a.O., S.245.
14. 固有の経営的意思決定については、Gutenberg, Erich "Unternehmensführung-Organisation und Entscheidung-" Wiesbaden, 1962, S.59-61. (小川冽・二神恭一訳『企業の組織と意思決定』ダイヤモンド社、1964年、65-67頁)を参照した。
15. Blicher, Knut, "Gedanken zur Gestaltung der Konzernorganisation bei fortschreitender Diversifizierung in: *Zeitschrift Führung und Organisation*, 2. Teil, 6, 1979, S.329-335.
16. Bühner, Rolf, "Management-Holding", in: *Die Betriebswirtschaft*, 47, 1987, S.40-49. Bühner, R., "Gestaltungsmöglichkeiten und rechtliche Aspekte einer Managementholding" in: *Zeitschrift Führung und Organisation*, 1995, 5, S.299-308.
17. Rühli, Edwin, "Zeitgemäße Konzernführung und-gestaltung", in: *Zeitschrift Führung und Organisation*, 59, 1990, S.310-314. なお、E. Rühliは、経営会社の制度化をつぎの図で示している。

経営会社の制度化



(出所) Edwin Rühli, "Zeitgemäße Konzernführung und-gestaltung", in: *Zeitschrift Führung und Organisation*, 59, 1990, S.314.

18. Bühner, R., "Management-Holding - ein Erfahrungsbericht" in: *Die Betriebswirtschaft*, 51, 1991, S.141-151. なお、ここでは、つぎの図に示された経営的持株会社型コンツェルンでの調整手段の意義に関する調査結果を参照した。



(出所) R. Bühner, "Management-Holding - ein Erfahrungsbericht" in: *Die Betriebswirtschaft*, 51, 1991, S.144.

19. 山城章「関連会社集団の最高意思決定——その日本経営論的实践」、山城章編著『関連会社の経営』中央経済社、1977年、69-80頁を参照した。
20. 大隅健一郎、前掲書、174-179頁。
21. Zweifel, Martin, "Holdinggesellschaft und Konzern" Zurich, 1973, S.61.
22. 大隅健一郎、前掲書、175頁。
23. 高宮 晋『企業集中論』有斐閣、1942年4月、475頁。
24. 高宮 晋、同上書、468-470頁。
25. Vgl. Gomez, Peter, "Neue Trends in der Konzernorganisation", in: *Zeitschrift Führung und Organisation*, 3, 1992, S.166-172.

(1995年11月30日受理)