

〔査読論文〕

企業グループ本社における最適規模と 本社形態及びその役割に関する研究

——三重交通グループホールディングス株式会社を事例にして——

奥 康 平

目 次

はじめに

I 企業の境界とグループ経営

1. 企業制度及び企業の境界に関する理論
2. 企業グループの市場との境界

II 三重交通GHDの概要

1. 三重交通GHDの概要と沿革
2. 三重交通GHDの業績及び純粋持株会社採用の契機
3. 純粋持株会社導入に向けた同社の取り組み

おわりに—企業グループの境界から見る本研究の意義と課題

参考文献

はじめに

本稿では、グループ経営を効果的に行うためにはそれに適した企業グループの規模と本社形態があることを主張する。すなわち、グループ企業数や企業グループ全体の売上高や事業領域から、企業グループの規模に適した本社形態やそれに応じた本社の役割がある可能性を指摘する。とりわけ、グループ経営を円滑に行うためには、企業グループの一体感の醸成が重要であり、一体感の醸成には、本社と直接何らかの関係を持つことができる企業グループの規模が設定されていなければならないと考える。例えば、グループ企業数が100社を超えるような場合、本社だけではグループ企業すべてに目を配ることは難しく、一体感を醸成することが非常に難しいと考える。

そこで本稿では、中規模企業グループである三重交通グループホールディングス株式会社（以下、三重交通GHD）へのヒアリング調査を参考に、企業グループにおける本社の役割やその形態について社内報なども用いて明らかにするとともに、いかにしてグループ企業をまとめているのかについて考察を行う。

これらを実証するために、まずは取引費用論、さらには企業の境界や中間組織に関する理論的研究から、中規模企業グループ全体を効率的に管理する仕組みとして純粋持株会社を本社とする企業グループを構成することが重要であることを指摘する。具体的には、ダウマ・スクルーダー（Douma and Schreuder, 2002）の議論¹⁾を参考にした上で、純粋持株会社を親会社とするグループ経営のあり方を論理的に考察し、規模や業態、さらには事業内容の違うグループ企業を管理する手法として、中間組織の重要性を指摘する。

次に、企業グループの一体感を醸成するための取り組みについて、本社組織として純粋持株会社を採

用している三重交通GHDへのヒアリング調査²⁾を用いて明らかにする。同社を事例にした理由は、同社代表取締役会長の岡本直之氏(以下、岡本氏)の「20数社の企業グループ³⁾だから、目が届く」という一言に端を発する。これは、本社とそれぞれのグループ企業との資本的な連結に加えて、それぞれのグループ企業の位置づけや三重交通GHDグループとしての長期方針の共有、さらにはグループ各社の状況や相互の情報共有、各社従業員への配慮といった心理的な対応も含まれる。これらを、岡本氏は、「心の連結経営」という言葉を用いて、同社社内誌「Harmony」2010年7月号の「社長就任に際して」にて次のように表現している。「グループ全社員が、「社会への貢献」という志を共有し、しっかり気持ちを繋ぎ合わせて、グループの発展に取り組む…(中略)…単に資本、株式で結ばれているだけではなく、同じ目標に向かって邁進するということが重要であり、社員の心や気持ちがひとつになっていなければなりません。社員同士の共感や会社間の信頼を高め、経営の血液となる情報が、どんなルートでも、組織内やグループ各社内を滞りなく流れるような体制作りが大事だと考えます」(三重交通グループホールディングス株式会社(2010), 3ページ)という。

これらの議論を通じて、本社によるグループ企業の管理、さらには企業グループ全体の統制において、資本的な連結といった形式的なものに加えて、グループ企業相互の情報共有や本社からの積極的な情報公開といった心理的な連結が重要であることを指摘する。そして、企業グループとして利益などの成果を出すために、それぞれのグループ企業への資金的サポートをせず、グループ全体の戦略策定とその実施に特化した組織である純粋持株会社を本社形態に選択する意義についても指摘する。

I 企業の境界とグループ経営

1. 企業制度及び企業の境界に関する理論

本社が純粋持株会社であるか否かを問わず、関連子会社を中心とした複数のグループ企業で構成される経済単位を企業グループと呼ぶ。企業グループは、あたかも1つの組織体のように、(程度の差はあるものの)一体的な運営を行う。これを本稿ではグループ経営と呼ぶ。そして、グループ経営においてその境界がどこにあるのかを理論的に考えることは重要である。なぜなら、これまでの企業の境界に関する研究では、市場による取引と企業内部での取引のそれぞれにメリットとデメリットが指摘されてきたものの⁴⁾、その大前提として、企業の境界は単独の企業としての境界であることが前提だったからである(三輪, 1992; 砂川, 1999など)。しかし、現在の企業経営においては、連結決算制度の導入を契機に、経営資源の有効活用や事業規模の拡大など、世界的な競争への対応策の1つとしてこれまで以上にグループ経営が行われている。すなわち、市場においては、ある企業の境界に加えて、企業グループとしての境界が存在するとみることができるといえる。

そして、市場と企業グループの境界を考える場合に、最も重要なことは、企業グループの境界は何によって設定されるのかということである。例えば、ある事業を自社内部の一部門として運営すること。つまり、「単独の企業として境界を設定する」とことと、分社化や他社の買収、あるいは事業譲渡やグループ企業の売却をはじめとした「企業グループとしての境界を設定すること」は、理論的に見た場合と同じであるかどうか。さらにはどのようなメリットやデメリットがあるのかについての分析は未だ十分ではない。そこで、本節においては、企業グループという、その範囲が曖昧な経済主体における境界設定を試みる。なお企業グループの境界設定においては、企業の境界に関する議論を応用することとする。

まず企業の定義について、最も古典的には、コース(Coase, 1937, 1988)によるものがある。コースによると、企業とは「生産要素を生産物に変換する組織である」(コース, 1988, 邦訳8ページ)という。さらに、コースは生産の大部分は企業内部で実施されており、その効率性は「企業という経済単位の内部におい

Oct. 2020 企業グループ本社における最適規模と本社形態及びその役割に関する研究

て何が起こっているのかにきわめて大きく依存している」(コース, 1988, 邦訳 8 ページ) という。すなわち、企業において効率的な生産が実施されることは、企業組織の形態や規模、さらには、管理の方法などに影響を受けていることを指摘し、これまでの企業を定型的な生産システムとみる経済学の考え方の限界を指摘した。加えてコースは「市場を通じて取引を実行するための費用にくらべて、それが少ない費用ですむときには、市場でなされていた取引を組織化するために企業が生まれるのである」(コース, 1988, 邦訳 9 ページ) と指摘し、企業の発生原理を取引費用⁵⁾の側面から説明した。そして、コースは企業の規模の限界がどこで画されるかについて、「取引を組織化する費用が、それを市場を通じて実行する場合の費用と等しくなるところである。このことが、企業が何を買い、生産し、販売するかを決定するのである」(コース, 1988, 邦訳 9 ページ) と指摘し、企業のあり方を詳細に明らかにする必要性を指摘した。すなわち、企業内部での取引は、不完備契約⁶⁾及びそれにもとづくホールドアップ問題⁷⁾、さらにはエージェンシーコストに関する課題⁸⁾など多くの問題を孕むものの、市場における取引にかかる費用が企業内部で取引を行う費用よりも多く必要となるときに発生するのである。つまり、企業内部の取引費用が市場取引と同様になるまで企業の規模は拡大していき、限界に達したところに企業の境界が設定されるのである。

企業の定義をさらに詳しく検討するために、バーナード (Barnard, 1938) の組織に関する考え方をしてみよう。バーナードは組織を「二人以上の人々の意識的に調整された活動ないし諸力のシステム」(邦訳 76 ページ) と定義する⁹⁾。そしてこの組織の境界は絶えず変動しており(庭本, 2003 など)、その空間性はそもそも明確ではない¹⁰⁾(三戸, 1972; 西村, 2009)。換言すれば、組織化された効率的な生産システムである企業は、取引費用の多少にもとづいてその境界を変化させることで、市場という外部環境に合理的なように適応しているといえる(今井・伊丹・小池, 1982; 山口, 1978 など)。つまり、企業の境界を環境適応の結果生まれた、概念的なものだと想定するのであれば、企業の境界は、企業グループの境界と同意ととらえることができる。

最後に、企業の境界が拡大していく理論的分析の 1 つに、菊澤・野中 (2011) がある。菊澤・野中 (2011) は、知識の共有を通じて、企業の境界が拡大していくことを指摘し、とりわけ暗黙知を形式知に変換していく過程である、新たな知識の創造においては、他社との異文化交流においてより知識創造が生じると述べており経営上の優位性があることを指摘する¹¹⁾。

2. 企業グループの市場との境界

1 で述べた古典的な組織経済学の考え方を援用し、本節では、純粋持株会社を親会社とし、関連子会社などのグループ企業で構成される企業グループをどう見るかについて考えてみる。企業グループ内部に存在するグループ企業は、その関係が法的、経済的あるいは長期の取引関係にもとづく信頼関係などどのような関係性であっても、それぞれが独立した法人であり組織である。つまり、古典的な組織経済学の考え方に従えば、それぞれに企業の境界があるといえる。また、コース流の考え方にもとづけば、かかる取引費用によって、それぞれの企業間で取引が行われるか否かが決定される。この意味では、企業グループの境界も企業の境界と同じであると考えられる。

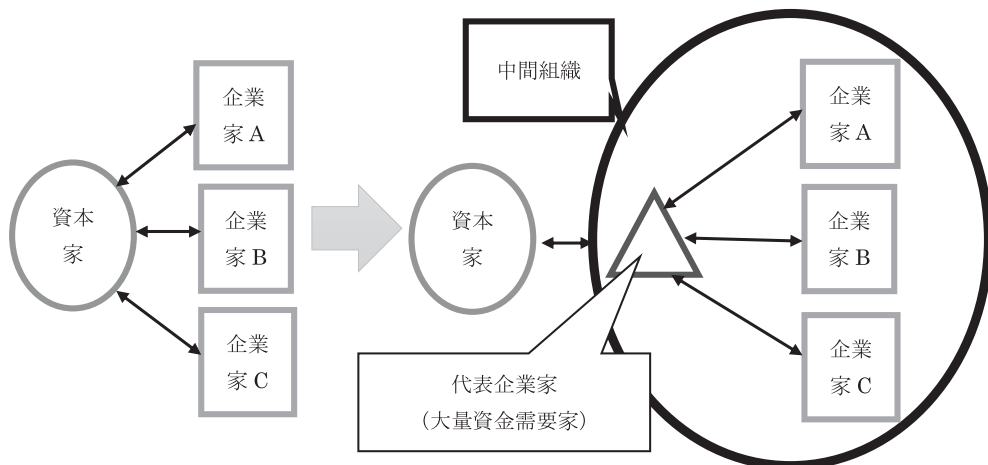
しかし、前述の三輪 (1992) や砂川 (1999) が指摘するように、企業の境界に関する議論において、企業を単一の組織ととらえる枠組みが前提になっていることが、グループ経営及びグループ企業間の関係性を考える上で問題となる。そこで、本節では、1 で述べた企業の境界に関する議論を参考に、本社及び関連子会社などで構成される企業グループの理論的なとらえ方について考えてみたい。

最も重要な課題は、なぜ企業は、自社だけではなく、関連子会社を有するのか。あるいは、自社ではなく、分社化や企業新設などの形で、事業を展開するのか。またその逆に、他社の事業を買収し、自社の一部門にする。あるいは、関連子会社などのグループ企業を吸収合併するのだろうかということである。

このような問いに対応する理論的な考え方の1つに中間組織に関する議論がある(山田, 1998)。例えば、市場での取引は、その取引を行う当事者間の持つ情報の非対称性や不完全性、さらには、将来へのリスク予測などが完全にできないことなどから極めて高いリスク¹²⁾を持つことになる。他方で、今井・伊丹・小池(1982)が指摘するように、企業という組織は、内部的に見れば、取引自体の参入・退出が制限されたシステムであるため、例えば柔軟に取引先を変えることなど、合理的な行動をとることが制限される可能性がある。そこで、内部市場に系列や提携、さらには企業グループなどの、組織と市場の中間的な形態ともいべき組織間関係、すなわち中間組織¹³⁾と呼ばれるものが生まれることとなる(図1を参照)。

図1の左側は一般的な資本家(株主などの投資家)と企業との関係を示している。右側は、ある資本家が、企業家へ投資を行うときに代表企業家が資本家と純粋な融資という取引関係を構築し、それ以外の企業家A～Cについては、企業間信用にもとづく売掛債権のような形式で代表企業家から融資が実施されることを示している。図1の右側のような資金調達がなされる意義について、エージェンシー理論に関連付けて説明することができる。すなわち、資本家の興味はいかに高い利息で融資契約を締結するかということである。そしてその融資の回収の確実性である。ゆえに、代表企業家が信頼できること。つまり、高い利息で融資が可能でかつその資金の回収が確実であるなら、代表企業家をエージェント(代理人)として、企業家A～Cに融資してもらうことは合理的である。他方で、企業家A～Cにとってみれば、代表企業家が、代表で低利で融資をしてくれるのであれば、投資家から個別に契約を締結する必要性はない。つまり、不完備契約問題を回避しながら、より有利な条件で融資を受けることができるといえる。

以上より、中間組織の考え方がグループ経営における企業グループの境界に近いものであるとみることができる。つまり、純粋持株会社が資本家をはじめとした市場での取引を代表的に行うことで、グループ企業にかかる取引費用を削減する効果があるとみることができる。しかし、企業グループの境界は企業の境界と同様、曖昧で、固定的なものではないため、極めて流動的でグループ経営上合理的なところにひかれるものであることに留意しなければならない。そして、企業グループの境界が流動的であるということは、企業グループやグループ企業が置かれた状況が変化することでその境界が容易に変化することを示す。例えば、ある事業の収益性が著しく低下し、上昇の見込みがない場合は他社への売却や事



出所) 今井・伊丹・小池(1982)108ページを参考に筆者作成。

図1 中間組織のイメージ

Oct. 2020 企業グループ本社における最適規模と本社形態及びその役割に関する研究

業縮小などが実施されるだろう。また、非常に将来性の高い事業であれば、他社からの買収防衛や技術やノウハウ流出を避けるために本社が直接自社の一部門として管理するかもしれない。または、グループ企業として分社化することで、その事業自体の独立性と意思決定の自由度を高め、他社とのM&Aなどが積極的に行えるような体制を採用するかもしれない。

このように、企業グループの境界は単一の企業の境界よりも極めて柔軟に設定されているが、形式的には企業グループと市場の境界は、資本的な連結や系列などに代表される長期的な取引関係による設定ができる。他方で、本稿で注目する「心の連結経営」に着目する考え方がある。これは、資本関係に加えて、その企業グループの目的や考え方をいかに理解し、それに同調していくかという心理的な側面からの連結であるといえる。そして、グループ経営を展開する上では、企業グループの総力を結集することによるシナジー効果などの発揮なども当然に重要であるため、企業グループという境界の中において、いかにしてグループ企業すべての力を活用していくかということが重要であるといえる。

そこで次節においては、資本的な連結に加えて、「心の連結経営」をその方針に掲げる三重交通GHDへのヒアリング調査の結果を紹介し、資本的な連結だけではない、企業グループ間の信頼関係ともいべき「心の連結経営」がいかにグループ経営において重要であるかを明らかにしていく。

II 三重交通GHDの概要

1. 三重交通GHDの概要と沿革

まず、三重交通GHDの会社概要は表1の通りである。本稿で取り上げる純粋持株会社としての三重交通GHDは、2006年10月2日に設立されている。同社は、設立当時、三重交通グループの中核企業であった、三重交通株式会社（以下、三重交通。現在も中核企業として存続）とその主要な子会社であった三交不動産株式会社（以下、三交不動産。現在も中核企業として存続）が、共同株式移転を用いて「株式会社

表1 三重交通GHD会社概要

会社名	三重交通グループホールディングス株式会社
設立年月日	2006年10月2日
本社所在地	三重県津市
資本金	30億円
事業内容	株式所有によるグループ連結経営の立案と実行
グループ事業	運輸業、不動産業、流通業、レジャー・サービス業
従業員数 (2019年3月31日現在)	38名(グループ従業員数5,921名)
グループ会社数	25社(三重交通GHD含む)
主なグループ会社	運輸業：三重交通株式会社、名阪近鉄バス株式会社、株式会社三交タクシー 不動産業：三交不動産株式会社、株式会社三交コミュニティ 流通業：三重交通商事株式会社、株式会社三交クリエイティブ・ライフ レジャー・サービス業：株式会社三交イン、三交興業株式会社
上場取引所	東京証券取引所市場第1部 名古屋証券取引所市場第1部
営業収益(経常利益) (2019年3月期)	1,062億円(70億円)

(2019年6月14日現在)

出所) 三重交通GHDホームページ「企業情報」, 「グループの事業」より筆者作成。

三交ホールディングス（以下、三交HD）」として設立されたものである（「三重交通、不動産子会社と、持ち株会社、10月設立——来春に事業再編。」『日経産業新聞』2006年5月1日）。

また、厳密には三重交通GHDの起源は前述の通り2006年10月の株式移転以後のことになるが、同社及び同社グループの起源をさらに見ていくと、現在の同社グループの中核企業の1つである三重交通となる。そして、三重交通の創立母体は、1931年2月に設立された伊勢電鉄自動車（後の神都交通）である（三重交通株式会社秘書広報部広報課編（2014））。その後、1944年2月に、神都交通が三重県にある旅客自動車運輸業者6社¹⁴を合併¹⁵し、三重交通となっている（三重交通株式会社秘書広報部広報課編（2014））。

さらに本稿において重要な事項として、三重交通GHDにはその他の関係会社¹⁶として、近鉄グループホールディングス株式会社（以下、近鉄GHD）及び近畿日本鉄道株式会社（以下、近鉄）の2社があることを指摘しておく¹⁷。三重交通株式会社創立50周年記念事業推進委員会編（1994）によれば、近鉄GHD及び近鉄と三重交通GHDとの関係は、1948年6月と9月の近鉄GHDの前身である近畿日本鉄道株式会社（以下、旧近鉄）とのタイアップでの伊勢志摩探勝旅行の実施や、1951年の旧近鉄との共同出資で、名古屋市中京観光自動車株式会社¹⁸を設立したところにみられる。この後、1954年には、旧近鉄との共同出資で三重急行自動車株式会社が設立されている。さらに、1959年には旧近鉄との共同出資で株式会社三重カンツリクラブを設立し、1960年には、三重県、旧近鉄、株式会社百五銀行などとの共同出資で、三重県観光開発株式会社が設立されている。

これらの旧近鉄との関係を経て、1961年11月に、旧近鉄と三重交通GHDの前身としての三重交通との「バス、鉄道経営をそれぞれ一本化して、三重県下における交通網の整備と事業の健全な発展をはかる」（三重交通株式会社秘書広報部広報課編（2014）23ページ）ための業務提携が締結された。当該業務提携により、「バスは三重交通、電車は近畿日本鉄道」（三重交通株式会社秘書広報部広報課編（2014）23ページ）となり、三重交通はバス専業会社となった。これにより同社は、「本業となったバス事業の量的拡大に加え、事業の質的改善を推進する一方、新しい事業分野への進出を積極的に実施するなど、経営の多角化と関連事業の育成、強化に大きく力を注ぐ」（三重交通株式会社創立50周年記念事業推進委員会編（1994）96ページ）ことになった。

上記の記述より、本稿においては、純粋持株会社を本社としたグループ経営において、親会社や大株主の意向が大きな影響力を有する可能性があることに留意が必要となることを指摘する。なぜなら、例えば、親会社を中心としたグループ戦略を策定せざるを得ないケースにおいては、必ずしもその企業グループの長期的な成長や利益となり得ない可能性がある。また、親会社や大株主の利益を優先した経営方針の決定や実行をしなければならないケースもある。ゆえに、本稿の趣旨において、親会社を有する純粋持株会社を採用する企業グループは検討対象外となる。しかし、三重交通GHD及び三重交通グループにおいては、法的には近鉄グループであるものの、内実として、独立した企業グループであるとのヒアリング結果を得ている¹⁹ため検討対象とする。

さらに、三重交通GHDと近鉄グループの関係について説明する。また、三重交通GHD（2019）及び三重交通GHDホームページ「役員紹介」によると、2019年6月14日現在、同社の取締役は17名であり、うち3名が社外取締役である。そのうち、代表取締役会長の岡本直之氏、代表取締役社長の小倉敏秀氏、取締役の柴田俊也氏、取締役の松田健氏、社外取締役の小林哲也氏、社外監査役の若井敬氏の6名が近鉄GHDまたは近鉄の出身である²⁰。しかし、三重交通GHDの近鉄及び近鉄GHDからの役員派遣については、「三重交通GHDから、近鉄GHDへ役員候補者の推薦を依頼し、最終的には近鉄GHDから推薦された候補者の中から、本人に要請して招聘している」とのことであり、近鉄グループからの一方的な派遣ではない（ヒアリング調査の結果より）ことは注目すべき事実である。

以上から、三重交通GHDは近鉄グループに属しているものの、近鉄グループのグループ戦略の影響を

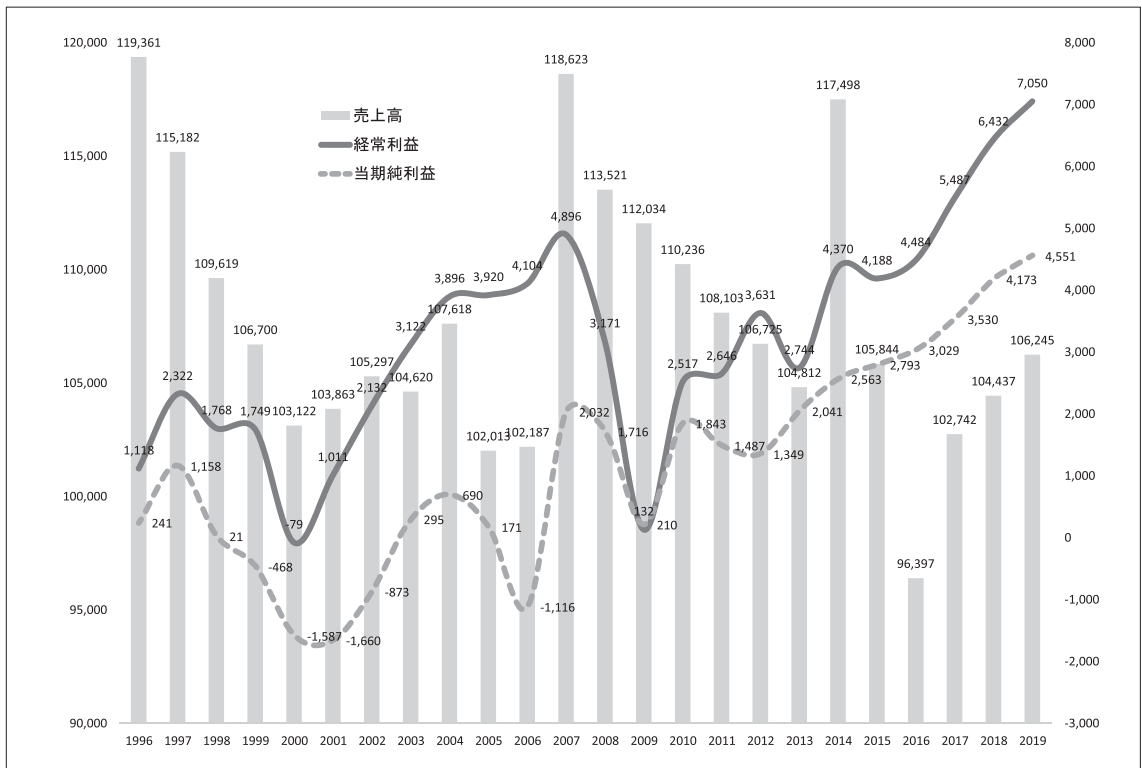
受ける可能性は極めて低いと判断できる。その証左に、三重交通GHD(2019)には「当社には、親会社等はありません(99ページ)」との記述がある。

2. 三重交通GHDの業績及び純粋持株会社採用の契機

次に同社の業績推移は図2の通りである。図2にある通り、売上は、およそ1,000～1,100億円の範囲である。経常利益については、2000年3月期及び2009年3月期に大きく減少しているものの、2004年3月期には、2000年3月期の約7,900万円の経常損失から約39億円の経常利益を計上している。また、2010年3月期には、2009年3月期の経常利益額、約1億3,200万円から約25億1,600万円と大幅にその数値を伸ばしている。さらに、純利益については、2000年3月期、2001年3月期、2006年3月期に損失を計上しているものの、2007年3月期以降は、純利益を計上している。なお、2000年3月期、2001年3月期の損失の原因は、流通業における百貨店部門の競合他店との激しい競争による売上減少²¹⁾及び貸切バス部門の規制緩和²²⁾による業者間競争激化の結果として生じた実働日車収入の低下によるもの。さらには、金融業における貸倒等の特別損失などであった(三重交通(2000, 2001)より)。

そして同社が純粋持株会社化を進める契機となった出来事が、2006年3月期決算である。同年、同社は経常利益41億400万円と1996年3月期以降、最高額を記録したものの、純利益については、固定資産の減損損失などの影響もあり11億1,600万円の純損失を計上することになった。図2にもあるように、

(単位：百万円)



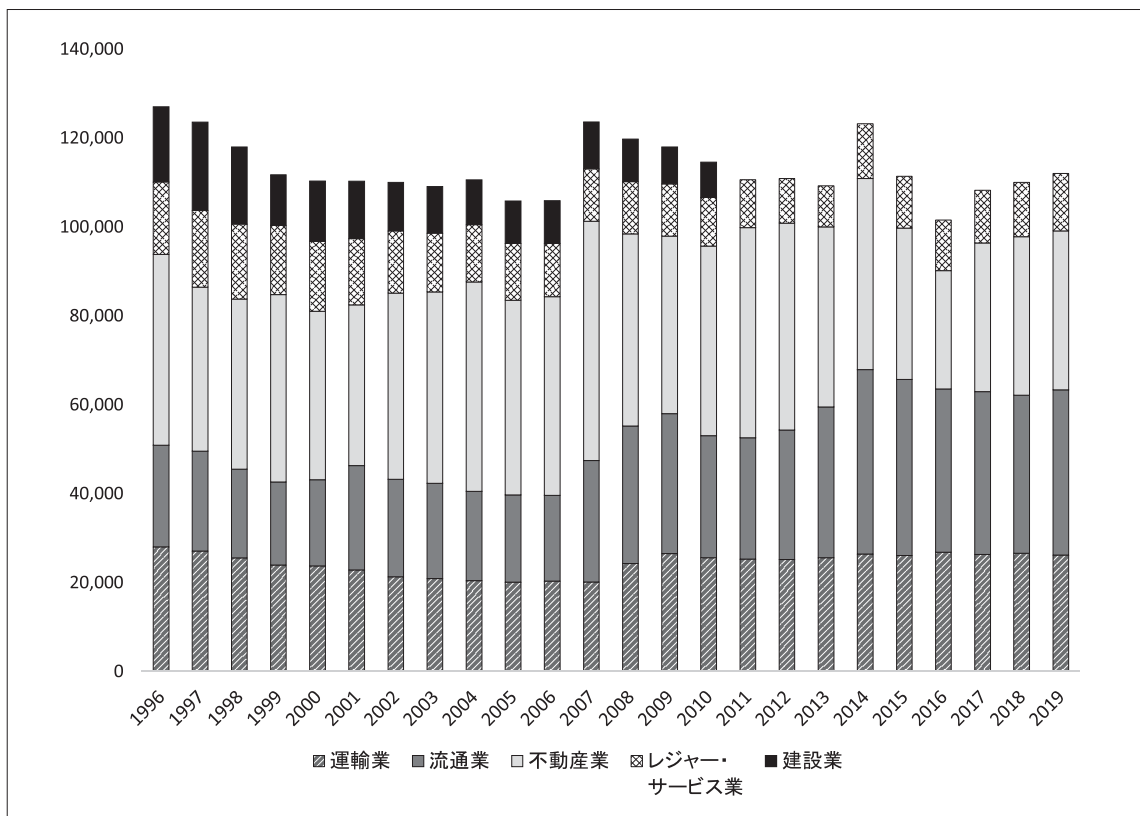
出所) 三重交通GHD『有価証券報告書』(各年)を参考に筆者作成。

図2 三重交通GHDの連結業績推移(1996年3月期～2019年3月期)

経常利益と純損失の差が最も大きくなっている。つまり、同社グループが営む事業については、間接費の削減も含めて順調であるにも関わらず、不動産などの固定資産の資産価値に大きく影響を受ける構図になっているといえる。柴田氏へのヒアリングによると、2006年3月期に同社がはじめて無配に陥ることになり、これを契機に、「元々の本社であり、事業持株会社でもあった三重交通が営む運輸業や同社グループの有力子会社の1つである三交不動産が営む不動産業で出した黒字を流通業、レジャー・サービス業に補填する」という同社グループ全体の体質に限界を感じたようである。そこで、事業ごとで収益管理がしやすく、かつ社内的にも事業ごとの業績が明らかになる純粋持株会社化を意識したとのことであった。

さらに同社は、その社名にある通り、三重県を中心に、運輸業、不動産業、流通業、レジャー・サービス業の4つを展開する県内屈指の企業グループである。同社が純粋持株会社化した契機としてさらに指

(単位：百万円)



注1) 2000年3月期～2003年3月期の間は、セグメント情報見直しの影響で、上記に加えて「その他の事業」があるが、総売上上に占める割合が極めて小さいため捨象した。

注2) 2011年3月期～2012年3月期の間は、セグメント情報の見直しの影響で、同社のセグメントは「運輸業、不動産業、石油製品販売業、生活用品販売業、レジャー・サービス業」の5つに再編された。その後、2013年3月期以降は再び「運輸業、不動産業、流通業、レジャー・サービス業」の4つに再々編されている。本稿においては、2011年3月期～2012年3月期については、石油製品販売業、生活用品販売業の合算を流通業として算出しグラフ化している。

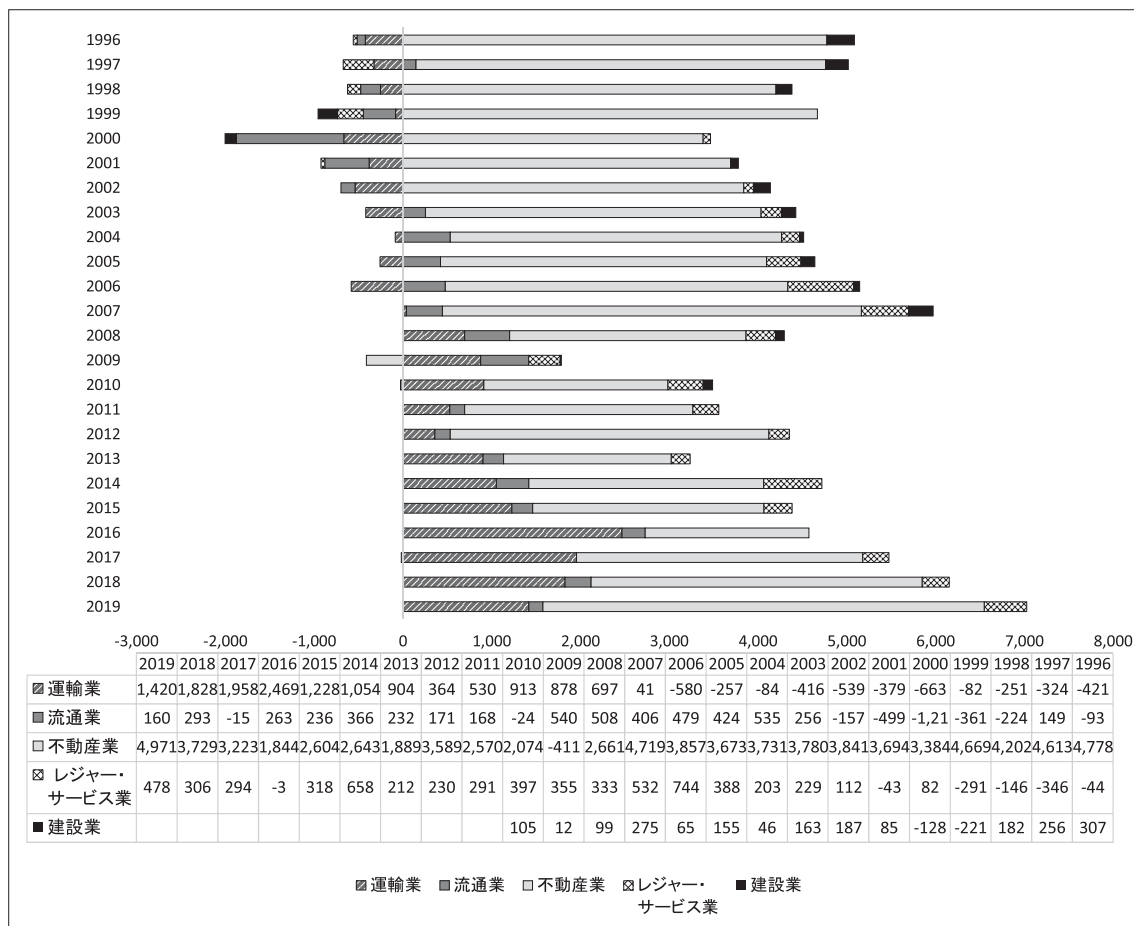
注3) 2011年3月期以降、セグメント情報の見直しのため、建設業は不動産業に含まれている。

出所) 三重交通GHD『有価証券報告書(各年)』より筆者作成。

図3 三重交通 GHD のセグメント別売上高の推移

摘したいのが、同社グループで最も大きな営業利益を生み出してきた不動産業の損失計上²³⁾である。そこで、より詳細なセグメントごとの業績を検討する(図3及び図4を参照)。図3を見ると、同社グループは、運輸業、流通業、不動産業がバランスよく配置されている。しかし、図4を見ると、2006年3月期決算までは、営業利益の大部分を不動産業が計上し、運輸業や流通業の損失を埋め合わせる構図となっている。また、運輸業は許認可事業であるため、大幅な利益増加を望むことは難しく、さらに三重県内の人口についても微減が続いている²⁴⁾。加えて、三重交通株式会社秘書広報部広報課編(2014)によると、同社の主要な事業である運輸業において、1994年には300両あった貸切バスが、1996年に280両、1997

(単位：百万円)



注1) 2000年3月期～2003年3月期の間は、セグメント情報見直しの影響で、上記に加えて「その他の事業」があるが、総売上上に占める割合が極めて小さいため捨象した。

注2) 2011年3月期～2012年3月期の間は、セグメント情報の見直しの影響で、同社のセグメントは「運輸業、不動産業、石油製品販売業、生活用品販売業、レジャー・サービス業」の5つに再編された。その後、2013年3月期以降は再び「運輸業、不動産業、流通業、レジャー・サービス業」の4つに再々編されている。本稿においては、2011年3月期～2012年3月期については、石油製品販売業、生活用品販売業の合算を流通業として算出しグラフ化している。

注3) 2011年3月期以降、セグメント情報の見直しのため、建設業は不動産業に含まれている。

出所) 三重交通GHD『有価証券報告書(各年)』より筆者作成。

図4 三重交通GHDのセグメント別営業利益の推移

年に250両、1998年に200両、2001年には170両となり、現在は126両と最盛期の40%程度である(三重交通ホームページ「会社概要」より)²⁵⁾。つまり、運輸業においては、人口減少が生じる10年以上前に既に衰退が示唆されていたことも同社グループが運輸業をはじめとした事業の将来性に関して危機感を抱いた契機になりうるものであると推察される。なお、純粋持株会社化を行った2007年3月期以降は、2009年3月期の不動産業を除き、運輸業をはじめとした各セグメントで営業利益を計上するようになっており、純粋持株会社化の効果は出ていると判断できる。

3. 純粋持株会社導入に向けた同社の取り組み

2で指摘した通り、三重交通GHDが純粋持株会社化を強く意識したきっかけは、2006年3月期まで、同社グループの営業利益の大部分を計上していた不動産事業の不振及び規制緩和によるバス事業の競争激化による運輸業収益の伸び悩みにより、本社である三重交通が全てのグループ企業を支えることが難しくなったことである。

そこで、まずは同社へのヒアリング調査から、2006年10月1日に三重交通及び三交不動産が三重交通GHDの前身である、純粋持株会社、三交HD(現、三重交通GHD)を共同で設立するまでの流れを整理する。その上で、純粋持株会社化が同社及び同社グループにどのような影響を与えたのかについて検討を行うことにする。

同社が純粋持株会社化を検討しはじめたのは2005年4月のことである。そのときは、業種業界を問わず幅広く、スキームを含め純粋持株会社化した企業事例を参考にしたとのこと。具体的には、阪急ホールディングス株式会社(現、阪急阪神ホールディングス株式会社)、ヤマトホールディングス株式会社、新日鉱ホールディングス株式会社(現、JX日鉱日石金属株式会社)などであった。また、当時は純粋持株会社化していなかったが、不動産事業などを会社分割で別会社化していた相模鉄道株式会社(現、相鉄ホールディングス株式会社)なども参考にしたとのことである。同時に、会計制度の変更や内部統制強化などの法的、社会的要請も強くあり、組織変更を検討したとのこと。その後、業績悪化による強い危機感もあり、2006年4月に「共同持株会社設立に関するお知らせ」、同年5月に「株式移転計画締結のお知らせ」を発表している。さらに純粋持株会社化して1ヵ月後の2006年11月には「グループ事業再編に伴う会社分割のお知らせ」を発表するなど、矢継ぎ早の組織再編を実施している。つまり、当時の同社グループ経営陣において、相当の危機意識があったものと推察される。

他方で、社内においては、2006年4月26日発行の同社社内誌「Harmony」特別号において、株式移転による共同持株会社設立に関するスキームの説明に加えて、持株会社化方式によるグループ経営への移行への理由として、会計制度の変更による内部取引の利益計上禁止への対応や激変する事業環境に的確に対応することなどが記されている。そして何より、大切なことは、「今回の再編はグループの枠組み変更であって、それ自体新たな価値を創造するものではなく、社員のみなさまの勤務環境に大きな変化を生ずるものではありません。三交グループ発展のために、今回の再編の趣旨を十分ご理解のうえ業務に取り組まれますようよろしくお願い申し上げます。」との一文が、共同で純粋持株会社を設立する三重交通と三交不動産の代表取締役社長連名で明記されていることである。これにより、同社グループ従業員を中心に、労働環境の変化に関する不安を軽減するための丁寧な説明がなされている。

社内誌での丁寧な目的などの説明に加えて重要な事項として、1992年以降年1回開催されている「グループ労使会議」も同社グループ従業員における心理的不安を大きく軽減させた可能性があることも指摘しておく。グループ労使会議設置の目的は「労使がともに協調して、三重交通グループの総合力を生かし、経営基盤の強化を図っていくこと」(ヒアリング調査より)である。この会議の特徴は、三重交通GHDの代表、同社グループ企業の社長に加えて、各グループ企業の労働組合の代表が一堂に会し、情報

Oct. 2020 企業グループ本社における最適規模と本社形態及びその役割に関する研究

共有を行うものである。基本的には、グループ全体の業績とグループ各社の業績、さらには、その時々
の経営課題などについて、質疑応答も含めた幅広い意見交換を行うことを目的とする。同社グループに
おける同会議の位置づけは、「経営者側と労働者側がともに参加することで、その時々
の経営課題などについて共通認識を持ち、労使が一体となってグループ経営を推し進める重要な会議」(ヒアリング調査より)
である。この会議は、はじめにでも述べた、労使が共通の土俵に立ったパートナーシップの関係を重視
する「心の連結経営」に相通ずるものであるということができると推察される。

さらに、同社が純粋持株会社化した後、直近発行の「Harmony」2006年11月号においては、純粋持株
会社化に伴い、以下の内容について詳細に説明がなされている。同誌より読み取れることとして、最も
重要なことは、「なぜ、純粋持株会社化が必要であったか」についてグループ基本理念と経営指針を基盤
に丁寧に説明していることである。これにより、同社グループ構成員に対しての理解を求めている。

その後は、「三交ホールディングスは、事業を持たない会社です。また、株式以外の資産は持っていま
せん。(中略)そのため、三交ホールディングスは、仕組みの変更・調整・サポートなどを通じてグルー
プ各社の経営支援は行いますが、かつてのようにグループ各社の損失を補填する支援は不可能になりま
す。これからは、グループ各社は三交グループを構成する1企業としての役割もさることながら、独立
した経営基盤の確立が会社存続の大前提となります。」(「Harmony」2007年1月号、16ページ)や「これ
からのグループは、「親子関係(縦のつながり)」という考え方を切り替え、グループ全体の中でそれぞれの
役割を分かち合う関係(横のつながり)となります」(「Harmony」2007年1月号、16ページ)などの表
記から、企業グループ全体に強い危機感を持たせるようになってきている。その上で、純粋持株会社化が
仕組みの変更であり、それ自体価値を創造するものでないという認識から、グループ事業の再編の実施と
いう流れを作り出しているのである。

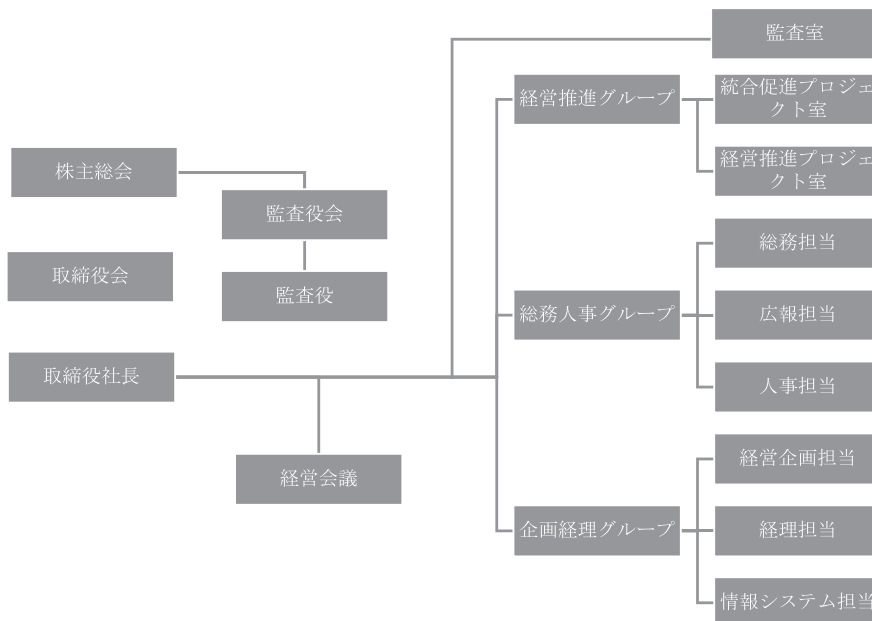
表2 純粋持株会社化時における社内誌「Harmony」掲載事項

掲載事項	内容	掲載ページ
設立までの経緯	・戦略と事業の分離による経営効率の向上 ・グループ各社の担当事業への集中を目指す	2
持株会社とは	・オーケストラに例え、純粋持株会社を指揮者とし、楽器を奏でる演奏者をグループ企業とする	2
グループ基本理念 グループ経営指針	・お客様の豊かな暮らしと地域社会の発展に貢献 ・顧客、地域、従業員の3点を中心にした未来志向型の誠実でいきいきとした企業風土の醸成	3
三交HDの役割等	・グループ戦略作成 ・グループ各社の役割及び事業目標の設定 ・グループ中長期(5年)経営計画及び年度計画の作成と進捗管理 ・グループ各社の内部統制 ・グループ広報 ・グループ経理(連結決算)・財務・人事 ・情報システム等グループ経営のためのインフラ整備ほか	3～4
三交グループの定義	グループ経営要綱適用会社として30社を指定	4
三交HD組織図 三交HD役員紹介	組織図に関する業務内容の詳細な説明 (図4を参照) グループ企業との取締役兼任状況も併記	5

出所) 三交HD(2006)「Harmony」11月号を参考に筆者作成。

図5において、特に重要な機関であるのは、経営会議である。これは「グループの基本戦略ならびにグループ経営の基本方針について審議。グループ各社の経営に関する重要事項ならびにグループ全体に係る重要事項について審議。グループ経営に関する重要な情報について相互に確認する。経営会議は、三交ホールディングスの代表取締役を始めとする主要役員で構成され、案件により、グループ事業執行役員ほか関係者も参加し、より具体的な議論が行われます」(「Harmony」2006年11月号、4ページ)と定義されている。この会議は、これまでよりも組織的に独立性の高まったグループ各社をまとめる役割も果たすと考えられる。

なお、2019年6月現在、経営会議は、経営会議とグループ会議の2つに機能分化している(三重交通GHD(2019)「4【コーポレート・ガバナンスの状況等】」より)。現在の経営会議は原則月1回開催され、代表取締役、常勤取締役、常勤監査役という極めて限られたメンバー構成で開催され、経営戦略上の重要事項²⁶⁾について審議されている。また、グループ会議は、原則月1回開催され、経営会議のメンバーに加えて、社外取締役を除くすべての役員及び、グループ連結子会社社長等²⁷⁾で構成されており、その目的は、グループ企業間の情報共有と同社グループ内外の課題に対して議論、意見交換すること。そして、経営会議で決定・承認された基本方針、基本戦略並びに重要事項の伝達と周知を行っている。つまり、三重交通GHDが純粋持株会社として果たすべき役割の中の、経営戦略上の重要事項の審議・承認といった、企業グループ全体に大きな影響を及ぼす可能性のある事項については、最低限のメンバーで構成される、コンパクトな会議である経営会議で行うことで、意思決定までの時間を短縮し、迅速に同社及び同社グループを取り巻く環境に適応することを目指したものであると推察される。また、グループ会議については、経営会議で決定・承認された重要事項及び基本方針・基本戦略を周知・伝達、浸透させると同時に、意見交換の場でもあることから、グループ企業からの要望や現在の各社の課題やビジネ



出所) 三交HD(2006)「Harmony」11月号、5ページを参考に筆者作成。

図5 純粋持株会社化時の組織図及び業務内容

Oct. 2020 企業グループ本社における最適規模と本社形態及びその役割に関する研究

スの状況などを伝える、組織におけるヨコのネットワークを構成する仕組みであると理解することができる²⁸⁾。

また、三交HDが設立された後の同社グループにおけるグループ経営の詳細については、「Harmony」2007年3月号に記載がある。それによると、運輸事業、不動産事業、レジャー・サービス事業、流通事業、建設事業の5つのセグメントについてのリスクと可能性について説明があり、「各社における経営環境を確認し、グループ全体の成長を図るためにも、事業機会の拡大を念頭に各社間の調整を図り、三交グループとしての経営資源の選択と集中による経営拡大をめざしてまいります」（「Harmony」2007年3月号、3ページ）との記述の通り、徐々に純粹持株会社の機能の発揮及び事業ごとの再編を実施していくことが記載されている。

最後に、2007年5月発行の「Harmony」では、中長期経営計画（2007（平成19）年度～5カ年計画）の内容が詳細に説明されている。それによると、基本方針として、①収益性、②事業規模の拡大、③有利子負債の削減、④ガバナンス（内部統制）の強化を基本に、各事業の具体的な方針が記されている。ここで重要なことは、この社内報ではじめて、5年後の同社グループの数値的目標が明らかになったことである（表3を参照）。

表3は、中長期計画が発表された2007年3月期の実績値と実際に5カ年が経過した、2012年3月期の実績を目標値とともに掲載したものである。なお、目標値については、2008年9月のリーマンショックの影響を受けて、2009年5月に修正されている。

表3によると、修正目標値と比較した場合、売上高、営業利益、当期純利益については目標値を下回っているものの、有利子負債についてはその額が大きく減少している。また、D/Eレシオなどは当初の目標値から見ても大きくその数値が改善している。加えて、1株当たりの配当及び配当性向も目標値に近づいているか目標値を上回っている。これらから三重交通GHDのグループ経営については、中長期経営計画にもとづく事業の再編や子会社の統合といった各種の施策から、財務的な経営基盤は強化されたといえる。他方で、本業でもある運輸業や不動産業を中心に売上高や営業利益などに伸び悩みが見られるため、セグメントごとの売上高をいかに高めていくかという課題が浮き彫りになったといえる。

表3 2011（平成23）年度の目標（三交グループ連結）

	目標値 (2007年5月)	修正目標値 (2009年5月)	2007年 3月期実績	2012年 3月期実績
売上高	1,300億円	1,140億円	1,186億円	1,067億円
営業利益	65億円	46億円	60億円	44億円
当期純利益	20億円	15億円	20億円	14億円
有利子負債 (注1)	800億円未満	920億円未満	1,063億円	783億円
D/Eレシオ (注2)	4倍未満	公式発表なし	5.9倍	3.4倍
1株当たり配当	5円	公式発表なし	3円	4円
配当性向	25%	公式発表なし	11.7%	26.1%

注1) 有利子負債額は三交HD『有価証券報告書2007年3月期』「連結財務諸表」にある、短期借入金、1年以内返済予定の長期借入金、長期借入金の合計金額である。

注2) D/Eレシオについては、有利子負債÷自己資本にて筆者計算値である。

出所) 三交HD(2007d)、三重交通GHD(2012)、ヒアリング調査を参考に筆者作成。

おわりに—企業グループの境界から見る本研究の意義と課題

本稿では、グループ経営を行う場合、企業グループの規模によって、それぞれに適切な本社形態がある可能性を指摘した。また、資本的な連結に加えて、企業グループ全体を通じた情報共有を中心とした「心の連結経営」を実施することで、企業グループ全体が同じ方向性を向きながら、それぞれの事業に対して自立性と責任を与えながら企業グループとして一体的な運営ができる仕組みとして、純粋持株会社を本社とした企業グループが有益であることを指摘した。

まず企業グループと市場の境界に関する理論的接近を試みた。それによると、企業グループの境界設定については、企業や企業グループを取り巻く環境変化に対して常に変化していることが想定され、その境界は柔軟であるといえる。具体的には、分社化や他社とのM&A、あるいは他社への売却などである。これらは、取引費用に関する議論などから合理的に選択されるものであると想定される。加えて、中間組織に関する議論を援用し、完全に市場主義ではないものの、ある程度の費用意識を持ちつつ、完全な企業内部の取引ではない形態でもある企業グループが、変化が激しい中でも安定的な取引を維持するために重要であるということができると指摘した。

次に、三重交通GHDを事例に、同社の純粋持株会社化前後の取り組みを通じて、中規模企業グループのグループ経営についてヒアリング調査を中心に明らかにしてきた。三重交通GHDのグループ経営の取り組みにおいて最も重要な事項は、経営会議とグループ会議、グループ労使会議や定期的な社内報の発行など、実際の経営方針やグループ戦略を策定、実行していくための重要な媒体や組織・会議体を通じた考え方の共通を継続的に徹底している点にあるといえる。これは、同社の「心の連結経営」という考え方自体がダウマ・スクルーダーのいう使命組織の考え方に類似していることから優れた管理手法であるといえる。また、2019年6月現在、同社グループにおいてはコンパクトな意思決定機関である経営会議と情報共有や経営方針の周知・伝達機関としてのグループ会議の2つの会議体があるが、これは、経営と執行の分離の1つのタイプであると考えられる。すなわち、重要な意思決定については、可能な限り迅速に意思決定を行なうことで環境に素早く対応しながら、長期的なグループとしての方針や戦略についてはグループ会議において相互に理解を進めるといった役割分担が果たされている。加えて、とりわけ、原則月1回開催されるグループ会議においては、その参加者が限られていることから、正確かつその意味するところの深部までグループ企業各社に伝わるものと考えられる。ゆえに、形式的な連結に加えて情報共有を基盤とする「心の連結経営」が重要であることが示唆されることとなる。さらに、経営者だけではなく、労働者側の代表も参加するグループ労使会議も1992年以降、四半世紀以上にわたり開催され続けていることも重要である。なぜなら、従業員側から見れば、経営環境の変化に伴う労働条件などのあり方に対して、情報を得ることのできるツールとして機能することから、心理的な安心につながる可能性が高いからである。

次に、同社グループの経営的な課題としての不動産事業に頼った経営状況を改善するためのメッセージとして純粋持株会社化をとらえることができる。同社が純粋持株会社化するまでは、不動産事業も含むすべての事業は、三重交通を親会社とし、その関連子会社として、それぞれ独立した事業を営むグループ企業であった。それを、三重交通も含めて、すべて同列のグループ企業に再編したわけである。この結果、これまでのような親会社である三重交通からの財務的な援助を含めた各種サポートができないこととなり、純粋持株会社化はグループ企業の危機感とさらなる企業努力を促す仕組みであると理解することができる。

最後に、本稿の限界と課題を指摘しておく。まず、本稿の事例はあくまで1社を詳細に取り上げたものであり、本事例がすべての中規模企業グループにあてはまるわけではないこと。例えば三重交通GHD

Oct. 2020 企業グループ本社における最適規模と本社形態及びその役割に関する研究

の事業領域は、三重県を中心とした、運輸業や不動産業、流通業界、レジャー・サービス業である。つまり、許認可の必要な運輸業や、地域がある程度限定された不動産業や流通業など比較的安定的に事業が展開されているため、変化の激しい事業とは比較の必要がある。また、各グループ企業側からの純粋持株会社化や同社グループの経営方針に対する考え方などについては必ずしも明らかではないため、追加でヒアリング調査を行うなどして検討するべきである。さらには、本稿では三重交通GHDを中規模企業グループと表記したが、中規模という概念について十分に検討がなされていないことも課題である。次に、企業の境界や中間組織に関する理論分析やレビューが不十分であること。そのため、事例と理論の位置づけが不完全であることは今後解決していかなければならない大きな課題である。例えば、中間組織に関する議論に加えて、より詳細な企業の境界に関する先行研究のレビューについては引き続き行っていく必要があるため、今後も理論ベースの検討を行っていくことにしたい。

謝 辞

本稿を作成するにあたり、ヒアリング調査の実施と社内報など各種資料のご提供をいただきました、三重交通グループホールディングス株式会社の皆様に御礼申し上げます。とりわけ、実際の調査にもご協力賜りました同社代表取締役会長、岡本直之様、同社取締役、柴田俊也様に厚く御礼申し上げます。また、ヒアリング調査に関する日程調整やヒアリング当日までの関係各所への事前ヒアリングをしてくださった、同社総務人事グループ課長、田畑一美様にも御礼申し上げます。

注

- 1) ダウマ・スクルーダー (2002) の議論の中において、本稿では使命組織の重要性を指摘しておきたい。使命組織とは、宗教的命令などによって規範の標準化が実施されている組織のことである。使命組織は、「強い使命感、連帯精神あるいは特定のイデオロギーなど、人びとが共有しているものが、それらの人びとにどのようにして力を合わせて行動するかを語り、そしてその他の形の調整を不要にする」(ダウマ・スクルーダー, 2002, 邦訳57ページ) という。例えば企業文化によって、ある状況において労働者が果たすべき役割が明らかになるような組織のことであり、ルールや成果、目標などによって管理される組織とは区別されて論じられている(詳細については、ダウマ・スクルーダー (2002); 奥 (2019) を参照のこと)。
- 2) 本稿の調査内容における誤謬は全て筆者の責任に帰すものである。
- 3) 三重交通GHDグループは、関連子会社25社、資本金30億円、グループ総売上が約1,000億円の中規模企業グループである。
- 4) 例えば、市場における取引では、契約時に最も価格の低い相手とスポットで取引できるため、その時々で最も効率的な取引が可能である。他方で、市場における取引は、取引相手を探索し、取引に至るまでのリスクを予測した上で、相手と交渉を行いながら、自社に有利な契約を締結しなければならない。つまり契約を締結するまでにかかる費用が莫大になる可能性がある。他方で、企業内部の取引においては、契約相手の探索や交渉にかかる費用は大きく削減できるものの、その契約自体を変更することは、設備や人材の配置などから非常に難しい(コース (1937, 1988); 伊藤 (2003); 菊澤 (2016) など)。
- 5) 菊沢 (1991) では取引費用を、探索費用、契約費用、監督費用の合計であると定義する。また、同氏はさらに取引費用を、すべての人間は、悪徳的に(悪知恵を働かせても)自分の利益を追求するという仮定である機会主義から取引を守るための費用であり、さらに不確実性を回避するための情報獲得費用であるとも定義する。つまり、取引費用の範囲は非常に広いものの、「完全競争的な市場において、他社との取引を正常に行うためにかかる費用」が取引費用であるということが出来る。
- 6) 不完備契約とは、ハート (Hart, 1995) によれば、ある契約を締結するにあたり、①将来のその契約に関して起こりうるすべての事象を予測することが困難であること。また、②仮にすべての事象を予測することができたとしても、契約の相手に関して、それらの交渉をすべて行うことは困難であること。そして、③契約当事者間で、起こりうるすべての事象に関する交渉が可能であったとしても、そのすべてを記述し、たとえば法廷のような外部当局がその意味するところを理解し、強制執行できるような形にすることの困難性があること。の3要件により契約条件が不完全、すなわち、不完備な状態で契約を締結することである。
- 7) ホールドアップ問題とは、「当事者の少なくとも一方が関係特殊的投資を行い投資が将来の利益に影響を与える場

合には、投資を行う者の利害を守ることができず非効率性が発生する問題」(伊藤, 2003, 363ページ)と定義される。つまり、何らかの契約が締結される場合に、契約相手から購入、あるいは契約相手に販売を行う場合に、その財やサービスの代替が困難な(資産特殊性がある)場合は、相互の契約において、取引を解消する費用の方が高くなるため、結果として効率的な取引や契約ができなくなる問題である。なお、ホールドアップ問題の具体例については、ハート(1995);伊藤(2003);菊澤(2016);柳川(2000)などが詳しい。

- 8) ある契約において、取引を依頼する側(プリンシパル)とその依頼にもとづき実際に取引を行う側(エージェント)があるとする。その場合、エージェントとプリンシパルの利害は必ずしも一致せず、また情報の非対称性などから、プリンシパルがエージェントを監視するには多くの費用が必要となる。結果として、エージェントが不徳に利益を獲得する可能性が指摘される(モラルハザード)。この不徳で非効率な現象から生じる各種費用のことをエージェンシーコストと呼び、不完備契約における1つの大きな問題である(Jensen and Meckling (1976); 菊澤(2016))。
- 9) しかし、この定義は、庭本(2003)の「構成概念としての組織は「境界」をもたない」(31ページ)、あるいは、定義があいまいである(川端, 1971)などの批判もある。
- 10) 企業の境界を明確にするために、グロスマンとハート(Grossman and Hart, 1986)とハートとモーア(Hart and Moore, 1990)は所有権を、企業の物的資産を自由に使う権利(柳川, 1998も参考)と定義した上で、所有権の及ぶ範囲を企業の境界と考えた。
- 11) これについて、カシアロ他(Casciaro, 2019)は組織の境界を越え、協働を促すリーダーシップの重要性を指摘している。
- 12) コースは、取引費用を、生産費用と交換費用に分けて考える。生産費用とは、企業の内部または市場で生産する場合にかかる諸費用のことである。交換費用とは何らかの市場取引が実施される場合の契約にかかる費用である。交換費用は砂川(1999)によれば「市場では売買契約をめぐる事前・事後の手間のコストであり、企業組織では階層的な組織のなかで経営者が情報を集権的に処理したり、仕事を一方的に指示したりすることに伴う非効率性である」(3ページ)という。さらに、これらの現象は市場の失敗とも呼ばれ、市場を通じた適切な資源配分が適切に機能しない状態である(今井・伊丹・小池, 1982)。
- 13) 中間組織に関する議論を補完するために「信頼」に関する概念も重要である。信頼とは山岸(1998)によれば「①社会関係や社会制度の中で出会う相手が、役割を遂行する能力を持っているという期待。②相互作用の相手が信託された責務と責任を果たすこと。またそのためには、場合によっては自己の利益よりも他者の利益を尊重しなくてはならないという義務を果たすことに対する期待」(35ページ)である。なお、本稿において信頼は主要なテーマではないため、定義の紹介のみにとどめておくこととする。
- 14) 具体的には、北勢電気鉄道、三重鉄道、三重乗合自動車、松阪電気鉄道、志摩電気鉄道、伊賀自動車の6社である。
- 15) 三重交通が誕生した背景には、1938年の国会総動員法や1940年の陸運統制令、1942年の企業整備法令等の戦時体制における非常体制が確立していったことであった。すなわち、「鉄道と自動車の並行路線や競合路線の整備を実施する措置であり、次第に合併を強いられることとなった」(三重交通株式会社秘書広報部広報課編(2014)17ページ)からである。最終的には、1942年8月の鉄道省から各府県を単位とした「旅客自動車事業の統合」の通達が出されたことにより、三重県においては、バス及びバスを兼業する鉄軌道を営む企業の合併が行われることになった。
- 16) その他の関係会社とは、「財務諸表提出会社の親会社、子会社及び関連会社並びに財務諸表提出会社が他の会社等の関連会社である場合における当該他の会社等(第17項第4号において「その他の関係会社」という。)をいう。」(財務諸表等の用語、様式及び作成方法に関する規則 第8条の8)。つまり、三重交通GHDの関連子会社以外で同社に密接な関係、または重要な影響を与えることのできる企業のことであり、近鉄GHDと近鉄のことである。なお、密接な関係や重要な影響に関する具体的な基準については、企業会計基準委員会(2008)「持分法に関する会計基準」3月10日に詳しい。
- 17) 近鉄GHDと近鉄の2社は、2019年3月期現在、合計で39.31%の三重交通GHD株式を保有している。そのため、法的には三重交通GHDは、近鉄グループの持分法適用関連会社である(近鉄GHD(2019)より)。
- 18) 三重交通株式会社創立50周年記念事業推進委員会編(1994)によれば、同社は、1954年に二分され、うち1つは三重交通の名古屋支社となり、もう1つは、1956年に大垣自動車株式会社(現、名阪近鉄バス株式会社)に吸収合併され、新中京バス株式会社となった。なお、新中京バス株式会社は、1958年に名古屋近鉄バス株式会社、1983年に名阪近鉄高速バス株式会社、1994年に現在の名阪近鉄バス株式会社となっている(名阪近鉄バス株式会社ホームページ「90th ANNIVERSARY SITE」より)。
- 19) 柴田氏へのヒアリングによると「これまで近鉄の意向で三重交通GHDの経営に変更が生じたことはない」とのこと。さらに、両社は1961年の業務提携により、鉄道は近鉄、バスは三重交通GHDとの棲み分けができていた(三重交通株式会社秘書広報部広報課編(2014); 三重交通株式会社創立50周年記念事業推進委員会編(1994))。他方で、三重県内のタクシー事業や、近鉄の鉄道路線と三重交通GHDのバス路線との重複区間(四日市~京都、津~京都などの

Oct. 2020 企業グループ本社における最適規模と本社形態及びその役割に関する研究

- 中距離)については、相互補完関係にあるものの、取引関係については、ヒアリングの結果、「その額は軽微、かつ一般的な商取引」であることから、三重交通GHDの近鉄グループからの独立性は極めて高いといえる。
- 20) 2019年6月現在、三重交通GHDの社外取締役の小林哲也氏は、近鉄GHDの代表取締役会長であると同時に、近鉄の取締役であり、社外監査役の若井敬氏は近鉄GHDの取締役常務執行役員であるものの、それ以外の役員については、すでに近鉄GHDまたは近鉄から離籍している。ゆえに、三重交通GHDの近鉄グループからの独立性は担保されているといえる。
 - 21) 2001年には三交百貨店伊勢店が閉店している。また、2006年には同松阪店も閉店となっている。これにより、41年に及ぶ百貨店事業の歴史に幕が下りた(三重交通株式会社秘書広報部広報課編(2014))。
 - 22) 2000年2月に実施された道路運送法の改正である。川村(2016)によると、貸切バス事業において、その参入が免許制から届出制になり、かつ運賃・料金が認可制から事前届出制に変更されたことである。さらに、香川(2017)では、事業退出時の許可制から事後届出制も変更点であるとの指摘がある。
 - 23) 三重交通GHD(2009)によると、アメリカ発の世界的な金融危機の影響を受けたことに加えて、「「棚卸資産の評価に関する会計基準」に基づき、販売見込額の見直しに伴う販売用不動産の簿価切下げを行った」ため営業損失を計上することになった。
 - 24) 三重県戦略企画部統計課(2019)によれば、2008(平成20)年10月1日推計で186万9,561人の県内最高人口の記録以降、徐々に人口が減少し、2018(平成30)年10月1日推計では、179万376人(人口減少率4.2%)である。これは同時期の全国平均の人口減少率である1.3%をはるかに上回る数値である(総務省統計局(2019)公表のデータより筆者算出)。
 - 25) 三重交通株式会社秘書広報部広報課編(2014)によると、同社以外にも、名阪近鉄バス株式会社に189両、三交伊勢志摩交通株式会社に7両、三重急行自動車株式会社に5両、八風バス株式会社に6両、株式会社三交タクシーに5両の貸切バスの所有があるため、三重交通グループとしては、最盛期の300両を越える貸切バスを所有している。しかし、名阪近鉄バス株式会社は2007年9月末までは近鉄の子会社であったため、本来的には三重交通グループの貸切バス事業であったものではないため、三重交通グループ自体の貸切バス両数は減少していると見ることができる(「名阪近鉄バス、三交HDが子会社化、軽油を共同仕入れ、費用削減で効率化。」「日本経済新聞」地方経済面 中部、2007年7月26日)。
 - 26) 具体的には、大規模な不動産投資などであるとのこと(ヒアリング調査より)。
 - 27) 具体的には、株式会社三交タクシー代表取締役、三交興業株式会社代表取締役、御在所ロープウェイ株式会社代表取締役、株式会社三重カンツリークラブ代表取締役、株式会社三交ドライビングスクール代表取締役、三重交通株式会社専務取締役、株式会社松阪カントリークラブ代表取締役の合計7名である(三重交通GHD(2019)「4【コーポレート・ガバナンスの状況等】」より)。
 - 28) 浅沼(1984)によれば、「欧米では企業間の関係を介して結ばれる対等の企業間のヨコの関係が典型的であるのに対して、日本の場合は、支配と従属の関係が色濃いタテの関係になっている点が特殊とされていた」(24ページ)と指摘している。

参考文献

- Alchian, A. A. and Demsetz, H. (1972) "Production, Information Costs, and Economic Organization," *American Economic Review*, Vol.62, Issue.5, pp.777-795.
- Barnard, C. I. (1938) *"The Functions of the Executive,"* Harvard University Press. (山本安次郎・田杉競・飯野春樹訳『経営者の役割』ダイヤモンド社、1968年)。
- Coase, R. H. (1937) "The Nature of the Firm," *Economica*, New Series, Vol.4, No.16, November, pp.386-405.
- Coase, R. H. (1988) *"The Firm, The Market, and The Law,"* The University of Chicago. (宮沢健一・後藤晃・藤垣芳文訳『企業・市場・法』東洋経済新報社、1992年)。
- Douma, S. and Schreuder, H. (2002) *"Economic Approaches to Organizations Third edition,"* Pearson Education Limited. (丹沢安治他訳『組織の経済学入門〔第3版〕』文真堂、2007年)。
- Grossman, S. J. and Hart, O. (1986) "The Cost and Benefits of Ownership: A Theory of Vertical and Lateral Integration," *Journal of Political Economy*, Vol.94, Issue.4, pp.691-719.
- Hart, O. (1995) *"Firms, Contracts, and Financial Structure,"* Oxford University Press. (鳥居昭夫訳『企業 契約 金融構造』慶應義塾大学出版会、2010年)。
- Hart, O. and Moore, J. (1990) "Property Rights and the Nature of the Firm," *Journal of Political Economy*, Vol.98, Issue.6, pp.1119-1158.

- Jensen, M. C. and Meckling, W. H. (1976) "Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure," *Journal of Financial Economics*, Vol.3, Issue.4, pp.305-360.
- Langlois, R. N. and Robertson, P. L. (1995) "*Firms, Markets and Economic Change: A Dynamic Theory of Business Institutions*," Routledge. (谷口和弘訳『企業制度の理論—ケイパビリティ・取引費用・組織境界』NTT出版, 2004年)。
- Picot, A. Dietl, H. and Franck, E. (2005) "*Organisation: Eine ökonomische Perspektive. 4.*," Schäffer-Poeschel Verlag GmbH. (丹沢安治他訳『新制度派経済学による組織入門〔第4版〕』白桃書房, 2007年)。
- Williamson, O. E. (1975) "*Markets and Hierarchies*," The Free Press. (浅沼万里・岩崎晃訳『市場と企業組織』日本評論社, 1980年)。
- 浅沼万里(1984)「企業組織と取引のメカニズム—部品取引の分析を通じて—自動車産業にみる日本の「中間組織」の強み」『日本経済研究センター会報』(日本経済研究センター) 477号, 22-30ページ。
- 安部悦生(2012)「企業の境界(市場と組織の相互浸透): ポスト・チャンドラー・モデルの探求」『明治大学社会科学研究所紀要』(明治大学社会科学研究所) 51巻1号, 61-84ページ。
- 伊藤秀史(2003)『契約の経済理論』有斐閣。
- 今井賢一・伊丹敬之・小池和男(1982)『内部組織の経済学』東洋経済新報社。
- 奥康平(2019)「純粋持株会社と事業持株会社の戦略的活用: グループ経営における戦略的意図の変化と持株会社活用類型化の予備的考察」『阪南論集 社会科学編』(阪南大学学会) 55巻1号, 9-26ページ。
- 香川正俊(2017)「交通事業における規制緩和と安全性: 貸切バス事業の事例より」『熊本学園大学経済論集』(熊本学園大学経済学会) 23巻1-4号, 351-373ページ。
- カシアロ, T, エドモンソン, A. C, ジャン, S. (スコフィールド素子訳) (2019)「水平方向の関係性がイノベーションにつながる 組織の境界を超え協働を促すリーダーシップ」『Harvard business review = Diamondハーバード・ビジネス・レビュー』(ダイヤモンド社) 44巻7号, 90-101ページ。
- 川端久夫(1971)「バーナード組織論の再検討」『組織科学』(白桃書房), 5巻1号, 55-65ページ。
- 川村雅則(2016)「貸切バス事業の規制緩和と運転労働をめぐる問題: 軽井沢スキーツアーバス事故をうけて」『クルマ社会を問い直す』(クルマ社会を問い直す会) 83号, 15-18ページ。
- 神埼宣武(2019)『近鉄中興の祖 佐伯勇の生涯』創元社。
- 菊沢研宗(1991)「中間組織の経済学—取引費用の経済学とX-非効率論の統合」『防衛大学校紀要 社会科学分冊』(防衛大学校) 62号, 1-24ページ。
- 菊沢研宗(2016)『組織の経済学入門—新制度派経済学アプローチ〔改訂版〕』有斐閣。
- 菊沢研宗・野中郁次郎(2011)「知識ベース企業の境界設定—取引コスト理論を組み入れたSECIモデルの展開」『一橋ビジネスレビュー』(東洋経済新報社) 59巻1号, 108-123ページ。
- 砂川和範(1999)「境界としての企業概念—取引システムをめぐるIT戦略の決定要因」『商学集志』(日本大学商学研究会) 69巻3号, 1-21ページ。
- 西村友幸(2009)「組織境界への接近(1) 組織の連合体モデルと合理的モデル」『社会科学研究』(釧路公立大学) 21号, 55-67ページ。
- 西村友幸(2011)「組織境界への接近(2) 「委譲」概念の展開」『社会科学研究』(釧路公立大学) 23号, 55-66ページ。
- 西村友幸(2012)「組織境界への接近(3) 組織の下限と上限」『社会科学研究: 釧路公立大学紀要』(釧路公立大学) 24号, 59-71ページ。
- 西村友幸(2013)「組織境界への接近(4) 組織の存続と境界の管理」『社会科学研究: 釧路公立大学紀要』(釧路公立大学) 25号, 53-66ページ。
- 庭本佳和(2003)「組織把握の次元と視点—組織の境界再考」『甲南経営研究』(甲南大学) 43巻4号, 29-63ページ。
- 三戸公(1972)「組織の境界について」『組織科学』(白桃書房) 6巻1号, 4-12ページ。
- 三輪芳朗(1992)「企業の理論と中間組織」『ビジネスレビュー』(一橋大学産業経営研究所) 39巻4号, 20-33ページ。
- 柳川範之(1998)「契約と組織の経済学—4-企業の境界」『経済セミナー』(日本評論社) 516号, 80-85ページ。
- 柳川範之(2000)『契約と組織の経済学』東洋経済新報社。
- 山岸俊男(1998)『信頼の構造—ところと社会の進化ゲーム—』東京大学出版会。
- 山口吉兵衛(1978)「企業の境界」『大阪商業大学論集』(大阪商業大学商経学会) 51・52号, 243-256ページ。
- 山田徳彦(1998)「企業間関係を検討する視点: 中間組織とネットワーク」『白鷗大学論集』(白鷗大学) 13巻1号, 177-204ページ。
- リチャード・ラングロア(谷口和弘編訳) (2009)「企業と組織経済学」『三田商学研究』(慶應義塾大学出版会) 52巻2号, 1-17ページ。
- 株式会社三交ホールディングス(2007a)『有価証券報告書2007年3月期』

Oct. 2020 企業グループ本社における最適規模と本社形態及びその役割に関する研究

株式会社三交ホールディングス(2006)「Harmony」11月号。
株式会社三交ホールディングス(2007b)「Harmony」1月号。
株式会社三交ホールディングス(2007c)「Harmony」3月号。
株式会社三交ホールディングス(2007d)「Harmony」5月号。
近鉄グループホールディングス株式会社(2019)『有価証券報告書2019年3月期』
三重交通株式会社(2000)『有価証券報告書2000年3月期』
三重交通株式会社(2001)『有価証券報告書2001年3月期』
三重交通株式会社(2006)「Harmony」特別号(4月26日発行)。
三重交通株式会社創立50周年記念事業推進委員会編(1994)『三重交通50年のあゆみ』三重交通株式会社。
三重交通株式会社秘書広報部広報課編(2014)『三重交通70年のあゆみ』三重交通株式会社。
三重交通グループホールディングス株式会社(2009)『有価証券報告書2009年3月期』
三重交通グループホールディングス株式会社(2012)『有価証券報告書2012年3月期』
三重交通グループホールディングス株式会社(2019)『有価証券報告書2019年3月期』
三重交通グループホールディングス株式会社(2010)「Harmony」7月号。
経済産業省 大臣官房 調査統計グループ 企業統計室(2016)「平成27年純粋持株会社実態調査(平成26年度実績)」
3月10日。
「筑波大学准教授星野豊氏―「指図権」で競争相手排除, 東芝メモリ売却で注目, 買収の新モデル(ビジネスQ&A)」『日
経産業新聞』2017年10月27日。
「日本の企業グループ2019」『週刊東洋経済』(東洋経済新報社)6840号(臨時増刊)。
「三重交通, 不動産子会社と, 持ち株会社, 10月設立―来春に事業再編。」『日経産業新聞』2006年5月1日。
「名阪近鉄バス, 三交HDが子会社化, 軽油を共同仕入れ, 費用削減で効率化。」『日本経済新聞』地方経済面 中部, 2007
年7月26日。
企業会計基準委員会(2008)「持分法に関する会計基準」3月10日。
(https://www.asb.or.jp/wp-content/uploads/equity_method1.pdf)
総務省統計局(2019)「人口推計(2018年(平成30年)10月1日現在)―全国:年齢(各歳), 男女別人口・都道府県:年齢(5
歳階級), 男女別人口―」4月12日。
(<https://www.stat.go.jp/data/jinsui/2018np/index.html>)
田中久貴(2018)「最新! 連結子会社数が多い500社ランキング」1月21日。
(<https://toyokeizai.net/articles/-/204910>)
三重県戦略企画部統計課(2019)『平成31年刊三重県統計書』3月29日。
(<http://www.pref.mie.lg.jp/DATABOX/000223611.htm>)
三重交通株式会社ホームページ「会社概要」
(<http://www.sanco.co.jp/company/company10/company01.php>)
三重交通グループホールディングス株式会社ホームページ「企業情報」
(<http://holdings.sanco.co.jp/company/>)
三重交通グループホールディングス株式会社ホームページ「グループの事業」
(<http://holdings.sanco.co.jp/group/>)
三重交通グループホールディングス株式会社ホームページ「役員紹介」
(<http://holdings.sanco.co.jp/company/officer/>)
名阪近鉄バス株式会社ホームページ「会社概要」
(<https://www.mkb.co.jp/company/>)
名阪近鉄バス株式会社ホームページ「90th ANNIVERSARY SITE」
(<http://www.mkb.co.jp/90th/>)

(2020年7月24日掲載決定)