

日本各大企業的合併及其後果

朱少先

一 前言

日本國土狹小，資源貧乏，發展經濟的基本條件甚為低劣。明治維新之前，政治上封建割據，政令無法統一；經濟上停滯在農業生產階段；對外關係雖然採取閉關自守政策，但仍受盡西方帝國主義的壓迫，直到明治維新以後，全國始告統一。在政府與國民共同努力下，短短數十年中，一面吸收西洋科學技術知識，振興工商業，發展對外貿易；一面普及教育，講求富國強兵之道，遂奠定了日本近代化基礎。

在明治初期，日本主要產業均在政府積極扶持下成長，賴國民勤勞與應用科學生產技術，使日本經濟發展，蒸蒸日上。當時由於在海外貿易競爭激烈，非有大規模企業及提高生產品質，無法在國際上競爭，由於這種客觀形勢的要求，逐漸形成了產業的集中。成爲各種重要產業的托辣斯化（Trust），財閥亦應運而生。戰前的三菱、三井、住友等獨佔企業，就是最顯著的代表。在中日戰爭發展到第二次大戰中，日本軍閥政府雖然採取嚴格的統制政策，但這些托辣斯與卡特爾（Cartel）——在同一產業中獨立企業結合體，目的在統制價格和限制生產的組織——仍受到軍閥的保護與支持，而這些財閥在戰爭中亦發揮和貢獻了力量。

一九四五年日本無條件投降之後，盟軍總部爲了制裁這些財閥並防止此種托辣斯、卡特爾組織的再起，將所有三菱、三井、住友等大企業解體，並在一九四七年七月頒佈了一項「獨佔禁止法」（禁止私人壟斷及確保公平經營的法律），一面並制訂「勞動三法」、「農地改革法」，其主要目的，在促

進日本戰後「經濟民主化」與「經濟非軍事化」。

由於國際情勢的發展，該項「獨佔禁止法」，曾有數度的修改，第一次修訂是一九四九年，當時日本尚在盟軍佔領期間，因共匪政權在大陸的出現，美國爲了求日本經濟的迅速復興，以及阻止國際共產主義在亞洲的擴張，故改變了對日本政策，答允了日本產業界導入外資及增資的要求，也放寬了國民保有各種企業股權額限制並同意事前核准的「合併認可制」。盟總就根據了上項原則，將「獨佔禁止法」作了適度的修正，緩和了各種「獨佔」的預防措置。

一九五〇年韓戰爆發後，日本成了韓戰中的補給基地，美國有求於日本者日益增多，日本企業界亦曾藉此表示對「獨佔禁止法」的不滿，要求修改；一九五三年韓戰結束，日本經濟一度衰退，日本產業界以日本資源貧乏、資本蓄積不足、市場狹小爲理由，認爲現行「獨佔禁止法」，反打擊了「反獨佔」與「自由競爭」的理想，要求再予修正。而該次修改內容，主要包括了下列三項：（一）在克服不景氣及達成合理化的原則下，放寬對「卡特爾」的限制；（二）緩和了保有股權、兼任事業及企業合併等預防獨佔措施的限制；（三）在一定條件下，維持再販賣價格。到了一九五五年至一九五六年之間，日本在經濟上又遭遇到「神武景氣」後的大衰退，因此又發生了要求第三次修改「獨佔禁止法」的要求。日本內閣也成立了一個「獨佔禁止法審議會」，從事研究；至一九五六年秋，政府向國會提出了第三次修改案，但因在野黨的猛烈反對而擱淺；但一九五六年以後，因實際上的需要，相繼在國會通過了近四十種相關立法，例如「中小企業團體法」、「輸出入取引法」及其他有關機械、金屬、電子工業、纖維、肥料、砂糖、電力用煤等單

行法：由於這些法案的通過，使二百十二種企業，形成千個左右的「卡特爾」，而這些組織，實質上都接受日本通商產業省的行政指導。

一九五九年日本開始「貿易自由化」，翌年又醞釀加入「經濟合作開發機構」(OECD)，使日本經濟，逐漸走向「開放體制」，通商產業省會前後三度向國會提出了「特定產業振興臨時措置法案」，但一直未獲通過，該項法案的主要內容，係為加強汽車、化學、特殊鋼等戰略產業的國際競爭力，以「官商協調方式」，使之合併並緩和「卡特爾」的發展；到一九六一

年該法案仍被擱置。

自一九四七年頒佈「獨佔禁止法」以來，已有三十年歷史，而此項法律，一直成為產業界攻擊的對象，保守政府為增強國際競爭力及振興輸出，亦曾努力從事修正與補救。但由於在野黨的猛烈反對，不但第三次修改案未獲通過，政府所提出的「特定產業振興臨時措置法案」，亦遭流產。日本產業界受了上述的打擊與刺激後，近數年來發生了一項強烈的反應，各企業開始紛紛作合併的打算，以實際行動，衝破此項難關。尤其是今年入春以來，各大企業亦計劃合併，例如居日本鋼鐵業第一位的「八幡鋼鐵會社」與居第二位的「富士製鐵會社」已決定合併；這些合併旋風，不但震動日本整個社會，對未來日本在經濟上、政治上影響亦極大，是禍是福，甚難獲得定論，值得我人加以檢討。

二 各企業合併狀況

一九四九年第一次修改「獨佔禁止法」時，除了放寬股權持有人的限制外，並容許經事前核准後得將企業合併。而由總理府所屬的「公正取引(貿易)委員會」負責處理協調並核准有關各企業合併申請案件。

從一九五〇年至一九六六年間，「公正取引委員會」所接受申請的件數如下表：

年度	小型企業 100萬日元以下	中小企業 500萬日元以下	中型企業 10億日元以下	大型企業 100億日元以下	巨型企業 100億以上	合計
1950	61	345	14	0	0	420
1951	46	263	22	0	0	331

日本各大企業的合併及其後果

申請年度	申請合併件數	申請合併公司名稱	合併後公司名稱	資本金(億日元)
1952	39	雪印乳業、クローバー乳業	雪印乳業	11.70
1953	19	中央纖維、帝國製麻、播磨造船所	帝國纖維	12.00
1954	21	石川島重工業、三三三重工業	石川島播磨重工業	102.00
1955	24	新造船、三井造船	三三三重工業	800.00
1956	28	三井造船、三井郵船	大坂商船三井郵船	131.00
1957	20	川崎汽船、飯、日產汽船	JAPAN LINE	146.00
1958	14	日本汽船、朝日銀行	船和海运	118.75
1959	12	山下新日本汽船	山下新日本汽船	90.00
1960	10	第一友銀行、神戶製鋼所	第一友銀行	45.00
1961	8	住友銀行、東洋紡織	住友銀行	52.70
1962	15	大阪商船、三井郵船	大阪商船三井郵船	150.00
1963	11	三井造船、三井郵船	三井造船	224.00
1964	8	新造船、三井造船	新造船	580.00
1965	7	東洋紡織、三井造船	東洋紡織	174.00
1966	12	東洋紡織、三井造船	東洋紡織	174.00

資料來源 公正取引委員會 1966年年度報告P.39

從上表可以看出，自一九五〇年至一九六〇年十年間，平均每年合併件數為四〇〇件，變化不大，且其資本額均在十億日元以下的中型及中小企業為主；但自一九六一年以後，不但申請合併件數有顯著增加，資本額在一百億日元以上之巨型企業，亦開始合併。一九六七年申請合併案件共九百五件，其中八〇%仍屬五千萬日元以下之中小企業。一九五八年以來重要企業合併狀況如下：

1965	丸紅飯田、東通	155.00
1966	日產自動車、王子自動車工業	398.00
1967	富士製鐵、東海製鐵	1,020.00
1967	三井造船、藤水田造船所	134.60
1967	三井銀行、東都銀行	184.00
1967	八幡製鐵、八幡鋼鐵	1,273.40
1967	石川島播磨重工業、吳造船所	268.72
	丸紅飯田	
	日產自動車	
	富士製鐵	
	三井造船	
	三井銀行	
	八幡製鐵	
	石川島播磨重工業	

進入本(一九六八)年春以來，合併之風更盛，三月初「王子」、「十條」、「本州」三家造紙公司宣佈合併。這三家造紙公司，在二次大戰前原屬一家，即為有名之「王子製紙會社」，日本投降後，在盟軍控制下，分成三個公司，時隔二十年，今日再度復合。至四月初，在日本極有地位的「八幡製鐵會社」與「富士製鐵會社」又宣佈合併計劃；繼之，浦賀重工業會社與住友金屬會社、五十鈴自動車會社與富士重工業、三菱重工業會社等三家汽車製造廠，亦準備合併。住友機械工業(資金五十四億日元)與浦賀重工業(資金三十二億日元)兩會社，亦於五月二十三日在大阪住友機械總社簽訂一項於明年七月一日合併為「住友重機械工業會社」的合同；橫濱橡膠會社(資金五十三億八千四百萬日元)與東洋橡膠會社(資金五十億日元)亦開始商討合併問題。此外東洋高壓工業與三井化學工業兩會社，亦於四月簽訂合約，定本年十月一日合併，定名為「三井東壓化學工業會社」，總資本額為二百九十九億五千二百萬日元。

在此種合併旋風中，特別值得注意的，是戰前「三菱」、「三井」、「住友」三大財閥集團的動向。在「三菱」集團方面，該集團有關的二十五個大會社社長、社長，在藤井深造三菱重工業會長、田實涉三菱銀行總經理、藤野忠次郎三菱商事社長領導下，組成一個「金曜會」，經常集會，商討有關人事交流及合併問題，目前該會正商討「三菱化學」與「三菱油化」兩社合併問題及三菱重工業與五十鈴自動車、富士重工業合併問題。同時在人事方面，河野文彥三菱重工業社長、大久保謙三菱電機社長已調任「三菱商事」常務董事，九月底三菱商事及三菱重工業方面，亦將調派人員擔任三菱電機董事。而上述「金曜會」，實際上即為三菱集團的決策機構，統籌該集團內的有關事務。

「三井」集團因受三菱活動的刺激，最近準備將原由該集團十六社會長及社長組成的「二木會」，由過去座談會性質的組織，改變成為三井集團的

政策調整及實施機構，並商討內部人事交流及合併問題。但由於佐藤喜一郎三井銀行會長、田代茂樹東洋人造絲會長、水上達之三井物產社長等自由主義色彩極濃，故一切工作進行，不若三菱積極；但最近有關「東洋高壓工業」與「三井化學工業」合併問題及「三井油化」與「東洋人造絲」合併問題，均在談判中。

「住友」集團十六個社長，以「白水會」為中心，成為該集團的決策機構，最近在「白水會」集會中，決定將「住友機械工業」與「浦賀重工業」合併；該集團中人事交流尚無進展，但股權集中工作，似甚積極。

除了上述三大集團之外，「川崎」集團的三個中心機構，川崎重工業、川崎航空機械工業、川崎車輛，亦將合併，「古河」集團也正考慮合併有關鋁部門企業，「古河電工」與「大日本電線」亦正醞釀合併。「日產」集團中「日立製作所」與「日立造船廠」也開始加強合作。以舊安田財閥為中心的「富士銀行」集團，亦成立「美蓉會」，經常集會，從事各項活動。

綜合上述情形觀察，各企業合併，已成了一種普遍浪潮，不僅限於工業，連銀行界亦準備實施合併；戰前各財閥集團，已紛紛作復活準備，此種浪潮，已引起日本朝野的重視，開始加以檢討。因為此種合併旋風，目前還是利弊參半，因此也成了爭論未決的重大問題。

三 促成工商企業合併的因素

企業的合併，原非自今日始，在最初階段，大體上是由於下列兩種情況所促成，第一係由於某些企業經營不順利時，彼此商討合併，以改善營業方針。例如三井物產系的橫濱精糖、芝浦精糖、台糖三社的合併；三菱商事系的大日本精糖、明治製糖、富士製糖、日本甜菜製糖四社的合併及丸紅飯田系的古屋精糖、日新製糖、東洋精糖三社的合併，都是由於經營不順利而合併的。此外，一九六〇年如石川島重工業與播磨造船所合併成「石川島播磨重工業會社」後，已成爲今日造船業巨擘；更是一個顯明的例子。第二種情況是經營非常順利，但爲了擴充資本及技術改進，使產品能在國內外市場競爭，而加以合併。例如豐田與大發、日野合併；日產、王子與東洋工業合併，三菱與五十鈴、富士重工業業務合作等都是傾倒。到了韓戰之後，日本在工業上有飛躍的發展，合併之風亦隨之加強，一九六〇年以後，日本實

施貿易自由化，並獲准加入「經濟合作開發體制」(OECD)，在經濟開放體制下必須有強大的國際競爭力，始能爭取國際市場，所以增加資本，擴充規模，更新設備，改善經營方式，提高效率，降低成本，增加利潤，便成了日本企業家當務之急，大型企業合併，亦因客觀情勢需要而發生。

關於增加資本使企業大型化，政府亦公開支持，例如日本通商產業省「產業構造審議會」的「鋼鐵小組」曾於一九六六年十一月發表了一篇有關於發展鋼鐵業的報告，特別強調：

「必須鋼鐵業的投資、經營集團化，始能建設新銳的鍊鋼廠，提高生產效率，俾確保國際競爭力。因此，認為在公平競爭下，自動調整企業，成立新體制，極為重要。」

今後鋼鐵業經營者，應求企業的合併，共同投資及業務提攜，政府、金融機構及其他有關企業，應共同予以支持與合作。政府為促進企業合併，共同投資等集體化工作，除了對獨佔禁止法作彈性運用外，在金融、稅制上，應採取特別優待措置。」

由於政府的鼓勵與支持及在國際競爭中的客觀需要，因此造成了近年來大企業的合併浪潮。更新設備，提高技術水準，改善經營方法，藉企業合併而達成。

除了上述日本企業合併「事」的因素外，「人」的因素，亦非常重要。我們都知道日本在戰前有四大財閥，控制整個日本經濟；日本投降後財閥集團已為盟軍所解散，若干大企業均予以分散。但這些企業主持人，仍舊存在着藕斷絲連的關係，上面所舉出三菱系的「金曜會」、三井系的「二木會」、住友系的「白水會」等，經常集會，即是顯例；彼等一有機會，原已分散的企業，均有復合的打算；例舊王子系三社的合併，(王子、十條、本州三個造紙廠的合併連同「東北」、「國策」及「北日本紙廠」的集結的集團，其生產的紙漿已佔全國的四一%，洋紙製造佔四八%)及八幡與富士的合併等(其所產粗鋼佔全國三六%、厚中板三五%、熱延薄板五一%、冷延鋼板三四%、鋼板五七%)，都是有其歷史與人的因素在內；但此種合併，大多限於舊財閥集團，到目前為止，尚無新財閥集團的出現。

四 各方面對大型企業合併的意見

日本各大企業的合併及其後果

關於大型企業的合併，就一般趨勢言，政府及各企業團體，都表示支持；各在野黨及部份學者，則表示反對。在五月二十四日日本「經濟團體聯合會」舉行年會時，石坂泰三會長(現已退休，改任名譽會長，由植村甲午郎副會長昇任會長)致詞中即特別強調企業大型化的重要性，並呼籲政府與國民，全力支持大型企業合併，俾達成「企業合理化」與增強「國際競爭力」。該會對促進企業合併問題，還作了下列決議文；其要點如下：

「今後除了實施資本、技術導入自由化及努力發展國產技術外，更須積極促進企業合併與業務聯繫，以加強企業合理化與國際競爭力。」該會係全國性組織，為日本最有力之經濟團體，故上項決議，對工商業影響力至大。故大企業合併運動，勢將繼續展開。

日本政府方面，對企業合併，亦採取支持立場；佐藤首相在出席上述「經濟團體聯合會」年會致詞中，亦強調在國際競爭非常激烈狀況下，為謀發展日本經濟，認為大企業合併，有助企業合理化，故表示贊成與支持。

大藏省「金融制度調查會民間金融機構特別委員會」(堀越禎三委員長)於六月十四日舉行全體會議時，不但支持大型企業合併，且呼籲日本各銀行，應配合企業合併，促成銀行業合併，減低開支，合理經營，俾能以低利資金，提供產業發展生產，增強國際競爭力。

通商產業省在六月十八日發表的戰後第二十次「通商白書」的「日本經濟之課題」一章中，特別強調支持合理化的企業合併，並認為企業合併後大企業的壟斷市場問題，尚無顧慮必要。輿論界對此項「經濟白書」，批評甚多，尤其是「讀賣新聞」社論，指為「促進合併的通商白書」。

除了輿論界外，學術界對「大型企業合併」，却取批評態度。由九十名近代經濟學者組成之「獨佔禁止政策懇談會」(東大教授館龍一郎、京大教授建元正弘為代表人)於六月十五日發表了一篇「關於大型合併意見書」，則完全站在反對立場。

學者們在意見書中首先強調經濟發展原動力為企業間的自由競爭，並指出戰後日本經濟，係藉舊財閥解體與獨佔禁止法之實施而有今日的成就。如果今後不能維持「獨佔禁止法」精神，民主的經濟社會的發展，將面臨重大阻礙。對政府首長及通商產業省當局積極支持「大型合併」之言論，認為將左右「公正取引委員會」之立場，表示不滿，要求彼等採取慎重態度。對「

經濟審議會」、「產業構造審議會」支持「大型合併」，則認為構成上述兩委員會之委員，大多數為有直接利害關係的產業界及財政界代表人物，係代表少數人意見，不能反映專家、學者中立立場，因此主張上項審議會應由少數學者主持，利害關係人僅能以參考人身份，陳述意見。在該意見書結語中，除了再度強調「企業間競爭是經濟成長與發展的原動力」外，並警告當局對八幡、富士兩鍊鋼廠及王子造紙三社大型合併，決不能輕易核准，否則將影響未來日本經濟發展。

因為上述懇談會組成份子，包括了東大、京大、一橋大、阪大、慶大、立教大等著名大學教授，代表了學術界的意見，故頗受到重視。政府當局，透過通商產業省，曾對上項意見書提出答辯，除了對「自由競爭係發展日本經濟原動力」一點表示同感外，對政府首長及通產省所發表意見，為民主政治所容許，不能認為對「公正取引委員會」構成壓力，因為「公正取引委員會」組織健全，證諸過去該委員會對合併申請，均採取獨立立場之史實，不容對該會懷疑與譏謗。至於學者們對「經濟審議會」、「產業構造審議會」構成份子之指責，通產省認為亦非事實。但對大型合併問題，未作直接答覆。

至於在野黨方面，社會黨與公明黨反對最烈，該兩黨領導人認為大型合併，目的均在操縱價格，壟斷市場，將影響中小企業及社會經濟之安定，彼等更率直反對八幡、富士及王子系三社合併。

目前關於「大型企業合併問題」，已引起朝野人士激烈爭辯，因此「公正取引委員會」對此項合併申請，採取非常慎重態度。原定六月二十日簽訂王子系三社合併契約，亦因此而延期舉行，靜候「公正取引委員會」態度決定後再積極進行。「公正取引委員會」對八幡、富士兩社合併申請，亦正調集資料，從事研究、審核，短期內恐尚無法獲得結論。

五 結語

日本大企業合併之風，以今年三月「王子」、「十條」、「本州」三家紙廠宣佈合併開其端，到四月「八幡」、「富士」兩家鍊鋼廠宣佈合併計劃到達高潮。實際上這些合併之風，是去年七月日本實施資本自由化及今年宣佈技術導入自由化後的必然產物。在歐洲各國爲了對抗美國大企業的直接投

資，亦經過了一個企業集中、合併階段；日本爲了增加國際競爭力，自然也不能不走上企業集中、合併的道路。目前日本大企業合併，大體上是循三種方式進行。

第一是屬於消極防衛的方式：因爲日本若干企業競爭力原已不高，即使在國內市場與外國商品競爭，仍站在不利地位；就日本造紙業而言，自一九五一年至一九六七年十六年間，物價指數平均爲一·一倍，木材價格（造紙原料）爲二·八倍，紙張價格却反降爲〇·八倍。加以工資增加，生產成本勢必增加。爲了生產、經營合理化，改善生產技術，降低成本，只有走上合併一途，始能解決，完全是消極防衛性質。王子三社合併，基本原因似亦在此。即使三社實施合併，在世界紙業界，僅列爲第十三位。

第二是屬於向國際企業挑戰方式：例如「日產」、「王子」自動車會社合併，豐田、日野與大發業務合作，主要目的在促進輸出業務，向國際企業挑戰；事實上近年來已收到若干成效。

第三是屬於培養其本身成爲國際企業方式：例如日本鋼鐵業，在輸出競爭中，不論質、量雙方面，已居世界重要地位。自去年七月實施鋼鐵業資本自由化後，勢將進入國際企業競爭階段。八幡、富士的合併，目的在促使其本身成爲國際企業，與其他各國競爭。

不論是國內市場防衛或增加對國際競爭力，企業合併不過還是第一步，今後企業家在經營技術方面如何加強組織、管理、販賣、宣傳；在科學技術方面如何從事新的研究發展；在資本、人力方面如何作有效運用與發揮，均將是重大課題。

日本以貿易立國，增加國際競爭力以謀經濟發展，爲政府基本政策，爲適應國際客觀情勢，大企業合併，勢在必行，政府亦將全力支持。這裏所特別值得顧慮的，是由於大企業的合併，極可能造成若干財閥集團，操縱價格，壟斷市場，影響中小企業的生存及國民經濟的衰落。日本在野黨及部份經濟學者的猛烈反對，原因似亦在此。

不過在目前企業社會化的趨勢下，一個大企業決不可能屬於一個私人或一個家族，如果日本能將「獨佔禁止法」酌予修改，對大企業股權作適當限制，勿使集中在少數人之手，在政府監督指導下，考慮國民經濟立場，透過公平競爭，促使生產、經營合理化，則大企業合併，未始不會產生良好後果。