

日本企业集团管理研究丛书

日本企业集团中的 母子公司关系

张扣娣 编译

经济科学出版社

313

日本企业集团中的 母子公司关系

张扣娣 编译

经济科学出版社

一九九三年·北京

(京)新登字152号

责任编辑:侯加恒
责任校对:黄景丽
封面设计:张卫红
版式设计:代小卫

日本企业集团中的母子公司关系

张扣娣 编译

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

一二〇一工厂印刷

850×1168毫米 32开 5.75印张 147000字

1993年3月第一版 1993年3月第一次印刷

印数:0001—1300册

ISBN 7-5058-0562-2/F·453 定价:3.30元

《日本企业集团管理研究丛书》编委会

主 编：谢秋涵

副 主 编：康博九 王民有 薄越亮

编 委：王凤岭 刘喜峰 许怀义 孙家骥 孙宏俊
 宋泮山 唐自清 高芳荣 胡祖耀 茅永康
 曾石泉 卜振刚 李智善 谢惠德 管维立
 司建民 殷建明 邹建会 张燕敏 戴亚中
 张冀湘

编辑小组：管维立 张冀湘 王保喜 龚 援

出版说明

在国务院智力引进办公室和财政部的支持下，国家国有资产管理局组织了以谢秋涵副局长为团长的“企业集团管理研修考察团”，于1991年10月12日至11月11日访问了日本。在日期间，考察团以日本电气公司(NEC)为主要研究对象，从领导体制、组织结构、管理制度、母公司与子公司的关系、母公司与海外子公司的关系、总公司与事业集团(超事业部)的关系、财务会计制度、资金筹集与运用、固定资产投资决策以及生产和质量管理、市场营销、企业经营战略等方面，比较深入地了解和分析了日本企业集团的经营管理特点。考察团听取了NEC有关各业务部门按专题介绍的各方面管理情况，安排了有关财务、会计方面的专门座谈，访问考察了NEC集团的“关西日电公司”、“福井日电公司”、“东北日电公司”、“我孙子”事业场(科研开发)以及与日本住友集团关系密切的马自达汽车公司。此外，还结合企业集团经营实态，概要地了解分析了日本经济发展情况和政府与企业集团间的关系，拜会了日本大藏省理财局并进行了长时间座谈，就日本国有财产的管理问题与有关负责人进行了研讨，并参观了东京证券交易所。研修考察之余，考察团成员还围绕日本企业集团与国有资产管理问题广泛收集资料，写出了有关专题研究报告。回国后，国家国有资产管理局又组织专门人员，收集、整理和翻译大量有关资料，修改有关研究报告，在此基础上，编辑出版了目前这套“日本企业集团管理研究丛书”。

本套丛书一共有四册，即：《日本企业集团与国有财产管理》、《日本的股份公司制度》、《日本股份公司的财务决算》、《日本企业

集团中的母子公司关系》。从内容上看，我们在编辑过程中注意这套丛书具备三个特点。其一，尽可能全面、客观地介绍日本企业集团管理的状况和最新动态；其二，强调务实性和可操作性；其三，注意实际运行情况介绍与相关法律介绍相结合。我们认为，这样做可能更适应于目前我国发展和完善企业集团的实际需要，有利于实际部门和理论界的同行研究与借鉴国外企业集团的经验，以使考察团研究成果对我国社会主义经济建设与体制改革起到有益的推动作用。由于研修考察时间很短，加之主客观条件的限制，丛书难免有一些误、漏之处，希望能够得到有关专家学者和读者的批评指正，大家共同为推动我国企业集团健康发展和建立新型国有资产管理体制努力。

“日本企业集团管理研究丛书”编委会

1992年5月

目 录

第一章 日本企业集团概况	1
一、企业集团的特点与分类	1
二、日本企业集团发展的历史沿革	3
三、日本企业集团的管理	6
四、海外金融子公司的兴起	9
五、六大企业集团在日本经济中的地位	12
第二章 母子公司、关联公司及关系公司	18
一、母子公司、关联公司及关系公司的定义	18
二、母子公司与关联公司的形成方式	21
第三章 母公司的股东权利	37
一、法律规定的一些股东权利	37
二、母公司对子公司的股东权利	42
第四章 母公司对子公司的行为责任	54
一、母公司对子公司少数股东的责任	51
二、母公司对子公司债权人的责任	57
第五章 法律对子公司的有关规定	68
一、禁止取得母公司的股票	68
二、母公司股票的股东权利	73
三、禁止提供收入	75
四、对相互持股的管理	78
第六章 母子公司之间董事的义务与责任	82
一、子公司董事的义务与责任	83
二、母公司的责任	84
三、德国的有关法规	86

四、母公司审计员对子公司的审计	80
五、子公司的股票公开	89
第七章 经营活动中的母子公司管理事项	99
一、母子公司之间的交易	99
二、经营人员的兼职与限制行业竞争	110
三、兼职经营人员的报酬	117
第八章 母公司的财务决算处理	119
一、母公司的决算	119
二、合并财务报表的编制	126
三、兼并子公司	128
第九章 日本部分企业集团简介	132
一、三井集团	132
二、三菱集团	133
三、住友集团	134
四、芙蓉集团	135
五、三和集团	136
六、第一劝银集团	137
七、日本电气集团	138
八、松下集团	140
九、新日铁集团	143
十、丰田集团	145

附 录

第 一 章

日本企业集团概况

一、企业集团的特点与分类

在日本，企业集团不是单纯的企业组合群，而是以一个或若干个骨干企业为核心，以产权连结为基础，通过信贷、生产、销售、人事等各种纽带联合众多中小企业而组成的多形式、多内容、多层次和多功能的经济联合组织。

日本企业集团一般具有如下三个特点：

其一，它是一个“多层次组织”。例如，著名的六大企业集团，其内部构成是：由若干个经理会成员组成“紧密层”，紧靠这紧密层的周围子公司与关联公司组成的“半紧密层”，以及半紧密层的外围组织，即由一些协作公司组成的“松散型”。

其二，它一般是从事“多种经营”。例如，六大企业集团的经营范围面覆盖了第一、二、三产业；本世纪70年代以前经营范围较单一的独立型企业集团，70年代以后也不断地拓宽经营范围，以分散投资和经营风险，追求更大的垄断利润。

其三，企业集团一般是“多功能型”。企业集团内部通常不仅拥有生产中心、销售中心，还有研究开发和投资发展中心。例如六大企业集团都有综合商社，独立型企业集团也在国外设立了产品销售公司等。

按企业联合方式的不同，日本企业集团又可分为以下两种类型：

一种类型是以银行为核心，以若干个巨大型生产企业和商社等为主要成员而形成的企业集团。由于是通过环状持股实现的巨大型企业间的联合，所以人们又将其称为“松散型”的企业集团。具体是指日本六大企业集团，即三菱、三井、住友、芙蓉、三和及第一劝业银行。

另一种类型是以某一大企业为顶点，以若干子公司及关联公司为下属成员，按母子公司结构组成的金字塔型的企业集团。这类企业集团形成于本世纪60年代开始的日本重工业发展阶段。由于这类企业集团是以大企业为龙头，集团内部采取射线形互持股份的资产组织结构，而且又不完全附属于某特定的银行系列，所以人们将其称为“独立型企业集团”。日本独立型企业集团有很多，1992年被列入日本《东洋经济周刊》企业系列总览的有40个，如日本电气、三菱重工、新日铁、日立、松下电器、丰田等等。

日本六大企业集团与独立型企业集团相比，两者的差异在于：

(1) 如前所述，前者是若干法人的横向水平联合，不具有独立的、统一的法人资格；后者虽不是独立的法人但属于自上而下纵向垂直控制较严的产业型企业集团。

(2) 前者是靠各集团成员之间的环状持股，生产与销售相互协作，以及以各种经理会(日称“社长会”)内部的彼此协调为基础的松散型联合；后者是自上而下地专业化分工协作生产某类商品提供相应产品的企业联合体。

(3) 前者规模大，往往包括若干个“独立型”企业集团，但在生产、人事、福利方面无决策权，只有形式上的认可权；而后者结合度高，母公司对子公司或分公司在生产、人事和福利方面有决策权。

(4) 前者是银行、企业和商社三位一体的企业群体，因此日本又称其为金融贸易型企业集团；后者则以特定巨大型公司为顶点，在技术与生产上结合度高的产业型企业集团。

70年代日本经济步入低速增长期后，日本国内企业间为了生

存展开了激烈的竞争。产业结构的调整和消费市场的变化,加上80年代的贸易摩擦加剧等,日本企业集团出现了新的变化,派生出新型的企业集团。如功能型企业集团和保险型企业集团。前者是广义的以信息渠道为基础,通过项目出口、城市开发或新产业开发而形成的企业集团;后者是以共同抵御外界风险为目的,通过集团集合而建立内部风险分散机制的企业集团,以谋求在逆境中发挥互助作用。

二、日本企业集团发展的历史沿革

日本六大企业集团又可分为由旧财阀统属企业组成的旧财阀系企业集团,和以城市银行为中枢组成的新兴银行系企业集团。

旧财阀系企业集团是指三井、三菱和住友三大集团。这些集团是以1951年旧金山和约生效,美国占领军放宽对日本企业的限制为契机,在重化工业发展过程中,在企业迸发出旺盛的设备投资需求驱动下,旧财阀系银行,即三菱银行、三井银行和住友银行有意识地通过系列贷款,分别将原财阀所属企业纠集在一起,大约在50年代中期基本形成企业集团。战后的旧财阀系企业集团在组织机构上与战前旧财阀有本质的区别,即均不存在金字塔状的垂直控制系统和以财阀家族为最高决策人的特点,取而代之的是环状持股下的经理会,维持着集团成员的地位平等。

新兴银行系企业集团是指富士、三和与第一劝业银行三大集团。这些集团是以强大的城市银行为中枢,将战前的二、三流财阀或地方财阀所属企业纠集在一个集团内。因此,其结合与作为一个有机的企业集团的综合力量远不及旧财阀系企业集团,其建成时间也晚于旧财阀系企业集团15年。日本独立型企业集团的出现是1955年开始的日本高速增长期阶段。由于日本产业结构大调整,即由战前的以纺织工业为主的产业布局转向重点发展重化工业,极大地冲击了旧财阀系企业集团,使得集团内部的一些成员企业

脱离原集团，形成新的企业集团。例如，东芝电器公司与丰田汽车公司就是逐步脱离原三井集团，成为独立系企业集团。致使集团成员脱离原集团的另一原因是，独立出来的企业一般设备投资额极大，仅靠原系列的银行贷款满足不了需要，需通过数家银行协调贷款才能筹措资金，从而冲淡了原企业集团的系列作用。

总的看来，导致战后日本企业集团的形成与发展至少可以归纳为以下几方面的因素：

首先，战后日本企业从原财阀经营中看到了团体经营的作用与意义，意识到通过集团内部交易可以对劳动力市场、生产资料市场和金融市场进行垄断，因此积极地谋求企业联合经营，以使在竞争中取得有利位置；

其次，战后日本经济发展过程中的三次产业结构大调整，既给企业集团的形成与发展提供了可能的条件，又迫使企业经营不得不向集团化发展。如日本50年代的产业结构转向以重工业为主。在这一发展过程中要求企业通过扩大内部组织机构来扩大经营规模。而且，当时在政府政策的支持下，日本供水、供电、交通、港口等基础设施达到了相当水平，为社会化大生产提供了坚实基础。

最后，政府的政策诱导发挥了重要作用。例如，50年代初，日本政府两次修改禁止垄断交易法，取消了对法人企业的持股限制，并将对金融机构持股限制比例由5%放宽到10%，从而促进了战后法人资本主义的发展。又如，重化工业发展过程中的政府低利率政策，为战后组编以银行为核心的六大金融贸易型企业集团具有同样的促进作用。

在70年代末80年代初，日本企业集团的发展出现了六大企业集团发展停滞，独立系企业集团在数量上有了较大发展的动向。造成这种局面的主要原因有两个：

其一，由于70年代末日本电子技术等新兴工业迅速发展，促进了国民经济产业结构的调整，使六大企业集团内部调整生产而

出现竞争。最为典型的例子是,三菱集团与三井集团,早在经济高速增长时期,为适应当时石化工业发展需要,就分别在集团内部共同出资成立了“三菱油化公司”和“三井石油化工工业公司”。然而,由于70年代石化工业的发展和煤碳工业的衰退,这两个集团内部原来承担化工生产的“三井车压化学公司”与“三菱化成工业公司”,为了公司的生存而不得不转向石化工业,因此出现了同一集团中存在新旧两个石化工业的企业相互竞争的情况。

其二,70年代后期,日本经济进入低速增长时期后,国内企业纷纷采取“减量经营”政策,致使企业的资金供给方式由原来以间接金融为主转向以直接金融为主,使企业集团系列贷款的作用大大降低,结果出现了企业集团结合方式的新变化。

70年代后期开始,日本企业根据国内外经济形势的变化,纷纷调整结构,改革管理机构,实现经营战略的转变。巨大型企业通过“分社经营”扩大独立系企业集团的势力。尤其是1985年度以后子公司如雨后春笋急剧增加,1987年内新增子公司达1115家,1988、1989两年有所减少,1990年仍达767家。如果按新增关系公司的口径统计,1990年内日本新增关系公司(持股25%以上的公司)达1229家。据日本东洋经济周刊1992年对日本国内1619家企业调查结果表明,日本企业成立子公司的最大目的是“进入新事业或新领域”(844家企业的回答);其次是“强化企业集团的经营能力”(835家企业的回答)。

日本巨大型企业采取“分社经营”战略的意义十分重大,既可以使企业集团根据变化多端的市场需求迅速灵敏地做出准确反映,有利于企业集团走向世界;又可以让“臃肿”的机构变得“精干”些,最大限度地调动各方面的积极性,培养人才。然而,随着“分社经营”活动的开展,日本企业集团经营管理中也出现了新的矛盾,即如何保持企业集团内部经营管理中向心力与离心力的平衡。因为企业集团的“分社化”决不是集团成员的独立化,而是为了最大限度地利用集团内部的经营资源,实现“联邦制经营”的目

标。

为了配合企业集团的“分社化”经营活动，日本巨大型公司开始改革管理机构，在加强集团战略协调的同时，提高子公司乃至关系公司的自律性。如小松制作所为支援、培育子公司，于1989年取消了原关系公司部，成立新的事业推进本部，以适应把电子、机器人等非建筑机械扶植为与建筑机械并行的90年代骨干产业战略；佳能公司为加强开发、生产和销售等方面的全球性调整，在总公司内设置了以公司总经理为委员长的“佳能全球化系统推进委员会”，以解决事业管理与地区管理之间的矛盾等。

三、日本企业集团的管理

法律上讲，企业集团不是单一的经济实体和企业法人，而是若干个法人企业的组合群。然而，作为法人企业群的决策层和决策方式，金融贸易型企业集团与产业型企业集团是不同的。从管理体制上看，金融贸易型企业集团的领导核心是经理会，但环形持股形式下所形成的经理会并不同于一般公司的董事会或监事会。它的组成并不是通过选举产生的，也没有董事长、监事会主席之类的最高领导人。参加人的地位与权力均等，如同企业家俱乐部组织，其作用在于沟通思想、交流信息。成员之间难免会产生摩擦与争执，这种摩擦与争执只能靠集团内部各层次，多方面的协商与协调，并以互派管理人员、交流信息、统一思想加以解决。然而，产业型企业集团中，由于是以射线状持股结构为基础，所以往往是核心企业的董事会成为集团的实际领导核心，总经理首当其冲的是执行董事会决定的总指挥。当然，在产业型企业集团内部各成员企业之间，也存在互派经营人员的现象。

派遣经营人员是日本公司经营管理中的重要手段，尤其在母子公司和关联公司的管理中极为重要。企业集团中通过互派管理人员还可以沟通思想，交流信息，减少集团成员之间的摩擦与争

执，这对日本六大企业集团(金融贸易型企业集团)尤为重要。据1992年版日本《东洋经济周刊》、《企业系列总览》统计，1987年度日本六大企业集团互派经营人员的比例平均为7.13%，互派经营人员的公司占集团成员公司总数的比例平均为67.69%。以下是《企业系列总览》刊登的日本六大企业集团内向股票上市公司派遣经营人员的情况(见表1.1)。

表1.1 日本六大企业集团向股票
上市公司人员派遣情况表

(单位：人)

	三井系	三菱系	住友系	芙蓉系	三和系	第一系
董事长、副董事长	26	17	28	30	26	33
总经理、代表董事	63	52	63	76	74	91
副总经理、副代表董事	32	21	26	35	28	48
专务董事	78	59	67	95	72	100
常务董事	124	104	122	161	176	213
董事	251	273	217	310	328	421
董事顾问	4	7	7	6	11	17
常勤审计员	67	60	34	83	80	102
审计员	89	99	67	96	112	156
合 计	734	692	631	892	907	1,187

资料来源：引自日本1992年版《东洋经济周刊》、《企业系列总览》第44页。

战后日本企业负债经营的现象在发达资本主义国家中最为突出。造成这种现象的主要原因是，在日本重化工业发展阶段，股票市场发育不全，旺盛的企业设备投资需求只好依赖于银行的支持，加上当时日本政府采取低利率政策的诱导，“结果就是工业资本家愈来愈完全依赖银行。”^①据日本银行调查，1952~1961年的10年内，日本法人企业筹措资金总额达256869亿日元。其中向民间金融机构借款占41.00%，通过折旧和利润留存积累的自有资金占

① 《列宁选集》第二卷第763页。

38.00%，政府资金占3.90%。日本企业集团通过银行资本与产业资本的开展所谓的“系列贷款”，可以加强集团成员的结合度，从而最终可以保证并扩大垄断资本与垄断利润。所谓系列贷款，是指银行放款时除考虑企业的经营状况以外，还要考虑企业的归属。若是本集团的企业，就以特别优厚的条件予以贷款，因此集团内部的企业主要依靠本集团的银行贷款。例如，1974年下半年，三菱集团的各企业向三菱系列的金融机构借款占其借款总额的23.70%，而向三井、住友系列的银行借款分别占1.3%和2.7%，当时这种情况在其他企业集团中也同样存在。近年来虽然企业集团内部的系列贷款比例呈下降走势（见表1.2），但仍明显地维持着

表1.2 日本六大企业集团系列贷款比例的变化

	1987年	1990年
三井集团	21.94%	19.62%
住友集团	24.53%	21.49%
三菱集团	20.17%	19.43%
芙蓉集团	18.20%	17.42%
三和集团	18.51%	18.19%
第一劝业集团	11.18%	12.52%

资料来源：引自日本1992年版《东洋经济周刊》、《企业系列总览》40~49页各表。

系列贷款的脉络。

另外，据1992年日本《东洋经济周刊》统计，日本产业型企业集团（独型企业集团）中，对本集团关联公司投资贷款比例最高的是索尼集团，达44.43%；其次是积水化学工业集团，达36.72%。

历史上的日本商社是代理商性质的企业，是日本特有的经济组织形式，主要从事组织交易、中介商品流通和向企业提供商业贷款，从中获取一定的手续费、价差利润或利息收入。战后日本商社的业务又转向经营批发和进出口贸易业务上，然而，六大企业集团中的综合商社一般拥有巨额资产和众多的交易关系，不仅

可以为集团成员企业提供销售服务，减少企业在推销产品时的市场风险和成本，而且可以在银行贷款一时满足不了企业需求时起到补充银行贷款的作用。另外，各大商社本身也须依附六大企业集团内部的银行与金融机构，从而较易于筹措资金。战后，日本九大商社分别与六大企业集团的各大企业形成了各种契约式、相对固定的产销网络和业务关系。例如，丸红商社是芙蓉集团成员，为该集团的NKK公司、日产自动车公司、昭和电工公司等推销产品或联系进货。80年代以后，日本企业集团又将商社作为国际化发展的突击队，在对外合作和投资中一般都是先以商社的名义进行。因此日本人称商社是六大企业集团的粘合剂。

如前所述，日本企业集团是多层次型企业联合组织。在“紧密层”的集团成员之间，强调的是自主性与自律性并存的经营原理。所谓自主性，是指集团企业各自决策，自己承担风险；自律性是强调集团成员之间还须尊重同伴企业的自主性。也就是说，集团内部采取的是既尊重各自企业的自主自立，又强调成员企业之间相互平等，相互支持，共同繁荣的经营方针，以保持“离心力”与“向心力”的平衡。企业集团的“半紧密层”与“松散层”内主要是中小企业。母公司是通过持股、干部兼职、融通资金、提供技术、原材料供应或承包委托等手段，将这些中小企业置于自己的“伞下”，而中小企业通过参加系列化联合后，既能更大限度发挥自己的生产能力与特长，又能摆脱市场对自己的各种压力。

四、海外金融子公司的兴起

1985年以后，在日本企业分社经营活动出现的另一重要现象是在海外成立金融子公司。截止1986年9月底，在东京证券交易所股票上市的巨大型公司中，有40家公司在海外共成立80家金融子公司，其中有54家海外金融子公司是1986年1~9月间成立的，主要分布在欧美发达国家中。