

第一劝银 财团概貌

3.133

第一勧銀グループのすべて

鈴田敦之著

根据日本实业出版社一九七六年十二月四版译出

第一勧銀財団概貌

〔日〕鈴田敦之 著

盛继勤 由其民 译

上海译文出版社出版

上海延安中路 955 弄 14 号

新华书店上海发行所发行

上海市印刷三厂印刷

开本 787×1092 1/32 印张 7.125 字数 134,000

1983 年 10 月第 1 版 1983 年 10 月第 1 次印刷

印数: 1—4,500 册

书号: 4188·36 定价: (七)0.69 元

译 者 的 话

一九七一年十月一日，第一银行与日本劝业银行正式合并为第一劝业银行。由于银行的合并，于是在日本产生了一个以第一劝业银行为中心、以合并前两银行的主要往来户为基础的新的企业集团——第一劝银财团。

本书比较详细地介绍和分析第一银行和日本劝业银行合并为第一劝业银行的背景、过程和内幕，以及由此而形成的新财团的特点、性质、实力、内部派系、存在的问题和前景。作者铃田敦之是日本三大报社之一的每日新闻社经济部副部长，长期从事新闻工作，与第一劝业银行的头面人物和实力派接触较多，谙于内情，并对其有深入的研究。本书对了解第一劝银财团的历史和现状，对研究日本垄断财团的形成和发展，对研究日本资本主义经济发展史有一定参考价值。

本书出版于一九七六年底。这以后，第一劝业银行以及以它为中心的这一财团发生了不少变化。主要表现在：一、一九七七年十月十三日正式成立了财团的“总经理会”——“三金会”。目前总经理会的成员已由成立当时的三十个发展为四十五个，下设“三金联络会”，由部长级成员组

成。尽管“三金会”的统率力较弱,活动较少,但是统一的总经理会的成立则是一个财团在组织上建成的重要标志。二、一九八一年在迎接两银行合并十周年之际,建成了在都市银行中最大的、高达三十二层的总行大楼,同年二月九日新的统一的总行营业部开始营业,从而结束了旧第一银行与旧劝业银行营业部相分离的不正常状态,初步消除了“一座房子两家银行”的“双头银行”的形象,为彻底改变“营业据点二元化、人事管理多元化”的局面,实现两银行“完全融合”创造了前提。三、从一九八一年四月开始实行了“第四次长期经营计划”。这个计划与前三次计划不同,过去计划的目标在于“巩固基础”、“提高经营素质”;第四次计划的目标在于实现“最高收益”,也就是说要从“存款、贷款第一”的“规模优势”向“量质兼优”目标进军,逐渐改变“数量首位、收益中等”的格局。可见本书出版以来,第一劝业银行和以它为中心的这个财团有了相当发展。尽管如此,作者在本书中所阐述的第一劝银财团的若干特点绝大部分依然存在。因此本书仍然不失为一本研究第一劝银财团的有价值的专著。

译者将本书的书名译为《第一劝银财团概貌》,即将“集团”译为“财团”,这是为了与出版社已出版的《住友财团概貌》等相呼应。其实,“财团”,又称“财阀”,其本义是金融寡头控制的企业集团的意思,所以“财团”与“集团”、“企业集团”的含义是一致的,因此本书正文仍保留了“集团”或“企业集团”的译法。

译者水平有限,错误难免,请读者不吝指正。

目 录

前言	1
第一章 松散无力的混合集团	3
第一节 企业集团的重新组合	3
第二节 第一劝业银行集团的实况	14
第三节 向心力与离心力	25
第四节 核心商社的苦恼	45
第二章 组织者——第一劝业银行的实力	56
第一节 力争成为最大的国民性银行	56
第二节 合并前的第一银行与日本劝业银行	70
第三节 在合并剧的幕后	83
第四节 迟迟未见合并效果	90
第三章 集团内部的派系	103
第一节 古河集团(三水会)	103
第二节 川崎集团(睦会)	115
第三节 十五社会	121
第四节 生活情报中心	124
第四章 集团企业的实况	134

第一节	赌注下在核心商社上的伊藤忠	134
第二节	活跃于国际化时代	140
第三节	无比优异的企业	158
第四节	超群的增长率	168
第五节	有名的企业	177
第五章	第一劝银集团的未来发展图景	189
第一节	通向机能集团之路	189
第二节	被迫作出的选择	198
第三节	向第一劝银首脑提出的问题	206

前 言

战后三十年,随着日本经济由高速增长转向低速增长,企业集团也被迫采取与此相适应的新的对策。因为“血比水浓”,于是就靠增强系列公司的团结,靠金钱(贷款)、股票(互相持股)和人事(派遣和交换领导人)来支配企业集团,以期扩大势力,这种作法今天已经碰壁。国际化的进展使人们深深感到有超越企业集团界限之必要,随着各个企业的增强活力,感觉到封闭在集团之内是有缺点的。

也许可以说,这是探索从幕藩体制的企业集团走向机能集团的道路的一种动向。当然应该出现与这种动向相适应的企业集团论。过去的企业集团论多半是一种经济评论惯用的腔调:以财阀系为中心,描绘战后被盟军最高统帅总司令部解散的旧财阀系企业怎样从最低层爬上来,通过“门第复兴”来加强团结和强大起来的过程。这样讲是会受到义理人情较重的日本人的欢迎的。然而在我的脑海的一角一直萦回着这样一个问题:应该去分析和探索那些以新的机能集团为奋斗目标的动向及其成功的可能性。有人向我提出,能不能给从事实际业务的人或者今后有志于从事实际业务的人们写些企业集团丛书,当时,我还是自不量力

地回答说：“如果不是旧财阀系的话……”，我这样回答也是从上述想法出发的。

第一劝业银行集团作为企业集团来说是不成熟的。它是通过第一银行与日本劝业银行合并而建立起来的一支混合部队。第一劝业银行合并后五年，好不容易才完成第一阶段的打基础的工作，这时决定合并的井上董事长—横田总经理的创建者联合体制引退，进入了西川董事长—村本总经理时代。

在第一阶段，为了避免合并所引起的冲击，在建立第一劝银集团的问题上，有一种未曾破釜沉舟、果断行事的悔恨。从这种意义上讲，关键时刻还在后面。作为最后出现的第六位企业集团——第一劝银集团，再采取与财阀系同样的作法，那就追不胜追了。可以说，除了举起非财阀和中立的旗帜而走向机能集团的道路外，别无他途。我是对这一伟大实验抱有极大兴趣的一个人。根据这样的观点来编写这本书，如能对诸位读者了解第一劝银集团有所参考，实引以为幸。由于学识浅薄和时间上的限制，意有未尽之处甚多，希望读者不吝指正。

在为本书执笔之际，曾经得到时事通讯社金融财政主编斋藤文则等从事文字工作的很多朋友的帮助；另外在取材等各方面，还得到第一劝业银行等集团所属各公司的先生们的协助，在这里一并深表谢忱。

铃田敦之

十一月于金菊飘香时节

第一章 松散无力的混合集团

第一节 企业集团的重新组合

银行结縻与第六位企业集团诞生

一九七一年十月一日上午九时，在东京丸之内的第一劝业银行总行，来宾云集，在欢庆人群的注目下，举行“第一劝业银行”招牌的揭幕仪式。掌声如雷，欢声四起，井上董事长与横田总经理紧紧握手。在这历史的一瞬间，日本最大的一家新银行宣告成立。这时尽管没有举行例行的开幕仪式，但是却树立起“第一劝银集团”的招牌，这是一副作为日本第六位企业集团而命名的招牌。

热闹的情景是可以想象的。

在吃结婚蛋糕之前，现在正在举行宣布结婚的宴会。在中央金屏风前面坐着“第一”和“劝业”两位结縻新人，桌子旁边坐满与第一、劝业家有各种关系的诸亲好友，大家一齐为他们的前途祝福。有有血缘关系的人们、知名人士、名门贵客、头寸充裕的人、身穿饰有家徽的和服外衣的人、哼着“谣曲”^①的人、唱着民歌的年轻人，他们以“第一”和“劝业”

^① 谣曲系日本古典歌舞剧——能乐的脚本。——译者

两位结缡新人作为中心，欢聚一堂，浑然一体。也有很多过去互不相识的人，今后交往可能亲密起来；也有意气相投的人。

此情此景，如果将人换成企业，可以说是第一劝业银行的成立，同时又是第一劝银集团的诞生的真实写照。也就是说，以旧第一银行和旧日本劝业银行各自拥有的强有力的往来客户为中心的企业集团，随着银行的合并而自动合并为第一劝银集团。因此这是一个为数众多，领域广阔，相互关系不甚密切的企业群。也有人提出，这样的企业群算不算企业集团呢？这类问题容待后面讨论。总之银行合并导致企业集团重新组合，首先就是第一劝银集团的诞生。

旧第一银行与旧日本劝业银行的“家风”

旧第一银行集团是以涩泽荣一创立的日本最古老的银行为历史背景，以涩泽系、古河系、川崎系为首，拥有神户制钢集团、明治集团、石川岛播磨重工、五十铃汽车、服部钟表店、清水建设、昭和石油等企业群。其中古河系和川崎系各公司分别拥有古河三水会和睦会这样的总经理会。虽然很小，却形成了旧财阀集团。

另一方面，日本劝业银行在战前是一种特殊银行，由于有这样一段历史，故与特定企业集团没有联系。战后，它作为非财阀系银行在各方面扩大了往来户。在消费、流通等领域开拓并培养了优秀而具有实力的企业，引人注目。其中由日通、新潟铁工、资生堂、本州制纸等十五个公司的总

经理组成“十五社会”^①。不过与其说它是一个企业集团，不如说是一个联谊会色彩很浓的组织。有关联的企业集团，有西武集团和山叶集团等等。

从行业来看，第一银行系统重化学工业居多；日本劝业银行系统在消费和流通方面力量强。从企业规模来看，可以说第一银行系统大企业居多；日本劝业银行系统中型骨干企业和中小企业力量强。第一银行和日本劝业银行的企业群，再加上起组织者作用的商社——伊藤忠商事，便是第一劝银集团的大致轮廓。

有旧财阀集团，有新兴企业集团，有企图独自建立产业资本中心集团的企业，有大企业，有中小企业，它们构成了极其丰富多采的、独特的企业集团。

结婚宴会性的混合集团

根据形成的历史来同其他五个集团相比，可以看出财阀系的三菱、三井和住友是以“家族”为中心的血缘集团，芙蓉是包罗各行各业的成龙配套集团，三和是地区性企业相结合的集团，而第一劝银则可以说是结婚宴会性的混合集团。

财阀系是以岩崎家、三井家和住友家等家族为中心，以其直系企业为中心而构成的企业集团。战后，尽管因财阀解体而构成其中心的家族族长和总公司这样的组织不存在

① 十五社会，意即十五个公司之会。——译者

了，然而血比水浓，它们终归又结集在三菱或住友的旗帜下，由一些血缘关系密切的企业设立总经理会，以此来决定集团的意志。

一个生来没有血缘关系的企业，如果没有相当的实力，是不可能成为这种总经理会的成员的。以住友集团为例，不管布里奇斯通轮胎公司和小松制作所、伊藤忠商事等与住友银行的关系多深，与住友系企业的交易关系多密切，也没有成为白水会（住友系十六个公司的总经理会）的成员。在昭和三十年代^①，没有集团色彩的磐城水泥公司加入住友集团，改名为住友水泥公司，并同意让它进入白水会，这在住友集团可以说是例外中之例外。据传，这表明当时住友非常迷恋于水泥部门。

在住友的白水会里十六个成员公司中，没有冠以住友之名者只有日本电气和日本板玻璃两个公司。在三菱集团的金曜会里二十七个成员公司中，只有六个公司（日本邮船、麒麟啤酒、明治人寿保险、东京海上火灾、日本光学和旭玻璃公司）没有冠以三菱的名字。不过不能认为它们没有挂上三菱的名字就不是三菱血统，它们都是有目共睹的血缘关系很密切的企业。在集团内所属企业陷入经营危机之际，为了名誉，整个集团都协助它们进行重建。

相反，芙蓉、三和、第一劝银是三个非财阀系企业集团。它们是在战后由银行与综合商社携手合作建立起来的。其

^① 昭和三十年代，即一九五五年至一九六四年。——译者

中芙蓉集团在所有行业里均设有一个公司，即所谓成龙配套主义的意图很强烈，各个行业都分别选拔出出色的企业，以富士银行的充足资金为后盾来推进企业集团化。在钢铁方面有继承浅野财阀源流的日本钢管；在化学工业方面有森康采恩的昭和电工；在重型电机方面有日产系统的日立制作所，总之它是以旧安田财阀系统的企业为中心，把大仓、浅野、日产、森等小财阀和康采恩所属的企业作为对象来选择的。

三和集团大半是以三和银行为中心的关西系统的企业。旧铃木商店系和旧岩井系等作为集团引人注目，但它是把战后以三和银行为主力银行的企业当作对象形成起来的。尽管谈不上是完全的成龙配套主义，然而不可否认是从成龙配套主义的想法出发来选择集团成员的。成员多达三十六个公司，内部团结不算强，所以也有“杂居集团”之称。

相反，第一劝银集团不仅与财阀系集团不同，它与前两个非财阀系集团也不相同。由于银行的合并，结果贷款企业系列岂止一个，甚至出现两个、三个，乃是不加任何选择、原封不动地拼凑在一起的。因为井上董事长和横田总经理表明了“信贷往来关系一如既往”这样一个总方针。把伊藤忠定为核心商社，可能是其唯一的选择。并且既没有建立统一的总经理会，也没有制定统一的发展蓝图。可以说，它只是一个一切由今后加强联系，指出发展方向的“松散集团”。

公正交易委员会在其《关于综合商社的调查报告》中指

出,企业集团的具体活动包括:一、召开总经理会;二、相互持股;三、相互派遣负责人;四、实行系列贷款;五、进行企业集团内部的交易;六、以企业集团来发展新事业;七、管理通用商标和展示象征标记等。

该报告认为这样的企业组织就是企业集团。用这样的标准来衡量第一劝银集团,可以看出:总经理会尽管存在集团内之集团,但没有统一的总经理会;相互持股也极弱;尽管第一劝业银行向系列企业派遣了负责人,但相互派遣的情况很少;企业集团的内部交易可以说也不怎么多;商标管理和展示象征标记也不是以第一劝银集团的名义来进行的——简直象是什么都没有似的。作为企业集团显得还不健全,还不成熟。

高举中立、非财阀的旗帜

这种独特的企业集团——第一劝银集团的诞生,在战后企业集团重新组合史当中,也是很有意义的、划时期的事件。

首先是,弱小企业集团在被大企业合并的潮流中,高举中立、非财阀的旗帜进行了重新组合。

尤其是旧第一银行集团可以说处于即将崩溃的前夕。第一银行总经理长谷川曾在一九六八年到一九六九年策划过与三菱银行进行合并。这方面的情况容在下章进行详述。因为当时长谷川总经理判断,靠第一银行拥有的资金数量是不能将第一银行集团维持下去的。在一九六五年的严重

萧条中，第一银行在对陷入经营不振、出现问题的企业进行救济时，力量已经到了极限，要靠第一集团内部来解决是极其困难的。大日本制糖公司进入三菱商事的属下才找到了重建的出路，日东化学公司参加到三菱人造丝的子公司行列才舒展了愁眉。浦贺船坞公司曾一度研究过打算与集团内的川崎重工业公司合并的方案，最后住友集团因渴望有个造船部门，便委托住友机械公司进行重建，于是割让给住友集团。这样一来，第一银行集团逐渐被其他集团蚕食而变成割草场。长谷川总经理增加了危机感，认为这样下去不堪设想，遂下定决心与日本最强大的三菱集团携手合作。如果这时第一银行与三菱银行实现合并，那末今天的第一劝银集团自然也就不会存在。

第一银行内部反对与财阀系银行进行“吸收”合并的呼声很强烈，结果这次合并没有实现。其背景是，第一银行集团的核心——古河、川崎两个集团大力进行了阻挠活动。古河、川崎集团是些内部既无银行，行业又不齐全配套的弱小企业集团。有些企业增加了三菱银行的借款，同时增加了三菱商事的经销量。可是不管哪个企业都反对进行威胁到自身存在的重新组合。譬如与拥有强大的三菱重工业公司的三菱集团结合在一起，川崎重工业公司还有什么存在的意义呢？因此坚决抵制兼并式的重新组合。尽管明知企业集团的重新组合势在必行，但不同意进行丧失自己的独立自主性的企业集团重新组合。

川崎重工业公司在战前就曾有过在即将并入住友集团

时遭到全公司阻止的一段历史。

川崎造船所的主力银行、最大的股东——十五银行曾经在一九三九年，将其拥有的四十万股优先股^①卖给大阪商船公司。之后，大阪商船公司又将其中的一半股份转卖给山下轮船公司。理由是为了密切造船公司与订购船舶的用船公司之间的关系。可是对川崎造船所来说，则是相当于资本四分之一的大股东的转移，因为大阪商船公司属于住友集团系统，所以使它极其神经过敏。一方面领导干部委托有势力的财界人物从中斡旋，另一方面职工组成公司职工会，开展了承受四十万股股票运动。这件事最后虽然经调停取得成功，暂告一段落，可是在三年后的一九四二年，大阪商船公司、山下轮船公司以及其他住友系统的公司，又开始搜购股票，合计达百万股，表现出要参加经营的动向。这时政府一声令下，说在战争期间这种活动是不可取的，于是这件事便不了了之。然而却留下了被住友袭击过的痛苦经验。据说战后一度出现过住友接近川崎集团的动向，在这一过程中，川崎集团反对财阀吸收的意识可以说变得日益根深蒂固起来。

在日本的经济结构方面企业集团较少，这一点好不好，另当别论，反正古河、川崎集团的首脑们选择了作为第六位企业集团而生存下去的道路。虽然第一劝银集团并不是按照古河、川崎集团的意向建立的。可是不要说神户制钢、明

^① 优先股系指持股者有权先领取股息，并有权在公司清理时优先取回股金。——译者

治乳业之类的保留着集团名称的企业经营者，就是新兴集团也同样都或多或少地希望有一些独立性。在这种形势下，对抗财阀集团的势力的结集，可以说具有很大意义。井上董事长说：“第一劝银集团是最后的企业集团”。在我国如果有六个企业集团那是能够生存的，倘若组织第七个、第八个，那就是不量力了，即使想组织也不可能。在这种意义上来说，这是最后一班公共汽车。那末能不能按照预定计划逃避财阀系企业集团的蚕食，出色地建成第六个企业集团呢？

引人注目的“伟大实验”的结果

第一劝银集团的诞生带来了另一个问题，就是通过银行合并所进行的企业集团的首次重新组合，以及由此引起的建立新的企业集团的要求。银行合并比产业界合并更难，因为它既拥有往来帐户，又拥有企业集团。银行一旦合并，那些银行的往来企业要么随同该银行进行企业集团的重新组合，要么更换往来银行，除此以外别无他途。因此企业方面的反应是严峻的，而且是神经质的。这样一来银行方面也不能一意孤行。第一银行、劝业银行的双方首脑都异口同声地反复强调，对往来企业户“信贷往来关系一如既往”。如果急于加强企业集团的团结和改造信贷结构，给银行合并增添裂缝，则是失策。然而一个原封不动地包罗过去关系的企业集团，必然是一个松散的组织。

请看图-1。该图表明财阀系统集团成员伙伴间在资本、