

三和

财团概貌

(日) 佐藤一段著

0. 313
94

上海译文出版社

三和财团概貌

〔日〕佐藤一段 著

陈鸿斌 译

上海译文出版社

三和グループのすべて

佐藤一段 著

根据日本実業出版社一九七九年初版译出

三和財団概貌

〔日〕佐藤一段 著

陈鸿斌 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

上海商务印刷厂印刷

开本 787×1092 1/32 印张 8 字数 150,000

1984年9月第1版 1984年9月第1次印刷

印数: 1—5,300 册

书号: 4188·38 定价: (六) 0.65 元

译者的话

本书较为详细地介绍了三和财团的过去和现在。

作者佐藤一段，一九三〇年生于大阪，一九五三年毕业于九州大学法律系，同年进入《产经新闻》大阪总社。曾担任过该报经济部副主任、东京总社事务社会版编辑负责人，写作此书时任大阪总社经济部主任。除本书外，作者还著有《大型商店支配流通的战争》等书。

作为一个从事经济报道工作的报社经济部主任，作者的眼光是不会离开日本经济舞台的主角——财团的动向的，而他生长在大阪，又有在大阪长期工作的经历，自然会对以大阪为主要基地的三和财团发生兴趣。作者对三和财团有长期的研究，他占有的许多资料为写作本书提供了方便。本书侧重于史实的叙述，很少进行归纳和分析，这是本书的不足之处。但三和财团所属企业同我国有关企业有着各种经济合作和交往，因此，本书所提供的资料，对有关部门和研究人員了解三和财团的情况也许有所裨益。

译者学力浅薄，经济知识亦很缺乏，舛误之处，敬希读者指正。

一九八三年二月

前 言

三和财团是以三和银行为主要金融机构的大众性企业集团。

三和财团是一个比芙蓉(即富士)财团、第一劝业银行财团更大众化、适应性更强的企业集团,而三井、三菱、住友这些旧财阀系统更是自邹以下了。

在东京,紧邻着皇宫的大手町矗立着三和银行大楼,而东洋信托银行大楼则在其附近的富士银行对面。在靠近国会议事堂的赤坂,有日商岩井公司;在昭和大街上,则有日棉实业商社。这两家综合商社都是三和财团的领头企业。

大阪是三和财团的根据地,那里无处不有三和财团的企业。

在新大阪车站附近的江阪,矗立着大同人寿保险公司大楼;朝南来到御堂筋,便有阪急百货店、阪急电铁公司;在商业街的淀屋桥、北滨一带,日本人寿保险公司总公司、三和银行总行、日立造船所总公司、日商岩井公司、大林组、帝国人造丝公司、尤尼契卡公司的高大建筑物鳞次栉比,而高层建筑在大阪是不多的。积水系统的三家公司、大阪水泥

公司、神户制钢公司大阪办事处、田边制药公司、藤泽药品工业公司、东洋轴承公司、大阪制碱公司、日本火灾海上保险公司、岩谷产业公司、丸善石油公司等企业夹杂在这些大楼群之间。在难波还有高岛屋、南海电铁公司。大阪市中心是三和财团系统企业的大本营。

回顾历史可以看到，三和银行是在昭和八年（一九三三年）^①十二月九日由三十四银行、山口银行、鸿池银行合并而成的。三十四银行是家由明治中期的大阪财界人士冈桥治助建立的银行。山口银行则是由大阪经营绸缎布匹、西洋纺织品的山口家族转入金融界以后建立的。大阪的鸿池家族从山中鹿之助开始，先后经营酿酒、贡米、漕运、筹措向诸侯缴纳的款项，最后走向金融业，建立了鸿池银行。总而言之，大阪从明治维新之后就失去了变卖贡米城市这一作用。而三和财团扶植了构成大阪东山再起的动力——纺织等轻工业，形成了大阪战前的繁荣。在战后，它又指导了重工业化学工业的发展，赶超先行发展的三菱、三井、住友、第一劝业银行和芙蓉这五大财团。

财团的总经理会——三水会，是三和财团的核心，它已有十二年的历史了。为使大家能在松散的关系中，在和睦的气氛中相互启发，该会每月轮流在大阪和东京举行一次例会，经常延师讲课，从中获取情报。

昭和五十四年一月，三水会请来了《黄金时代》的作者

① 日本昭和元年为一九二六年。

城山三郎，由他介绍了一首在吕宋助左卫门活跃一时的堺这个自由都市里曾经流传过的流行歌曲。歌词大意是：

“何苦那么闷闷不乐。人生如梦，何不及时奋起！”

为不合理的经济结构所掣肘的日本企业集团，又奋起响应八十年代的挑战。三和财团也憋足了一口气。

目 录

前言	1
第一章 松散而又坚固的集合	1
一、绿色伙伴的形成	1
二、从娱乐到婚姻	7
三、骤增三十二家，绿色会的企业达一百十 五家	12
四、企图集结新发展的企业	22
第二章 高举“东洋”的旗帜	27
一、建造关西新机场的大型工程	27
二、无色彩的中立的集结	43
三、财团意识的萌芽	48
第三章 在中国市场上显示其强大	65
一、善于同中国进行交易的企业阵容	65
二、从重工业、化学工业设备到楼房建筑	69
三、友好历史的体现——纤维	77
四、受到重视的三和银行	82
第四章 三和之根	86

一、纤维把人和企业连接起来·····	36
二、铃木商店的店谱·····	95
三、为合成纤维原料而集结的伙伴·····	103
四、百货商店与娱乐行业的伙伴关系·····	112
五、产生于“白鹿”的三搭档·····	117
六、旧日产康采恩之流·····	121
七、打进丰田汽车公司·····	131
八、钢铁、建筑、药品的伙伴圈·····	139
九、火力支援的四家金融公司·····	151
第五章 联合与竞争·····	162
一、开张“经营”之昔·····	162
二、不断向外扩展·····	173
三、同三井财团携起手来·····	179
四、和住友财团一起商讨·····	183
五、三菱财团、富士财团是对手吗·····	190
六、与第一劝业银行短兵相接的壁垒·····	197
七、借助兴业银行的力量·····	209
第六章 面向八十年代的战略·····	214
一、向海洋、天空、宇宙进军·····	214
二、有关衣食住的企业向家庭领域发展·····	226
三、向具有柔软结构的企业集团发展·····	233
后记·····	246

第一章 松散而又坚固的集合

一、绿色伙伴的形成

丰富多彩的聚会和交际

在那绿色的森林，歌声荡漾大地，
充满青春，充满活力，歌声回响在山谷里。
啊，是欢乐的歌，是希望的歌！

雄奇的自然，悦耳的歌声，
人们和声共唱，引吭高歌。
啊，是无比喜悦的梦，是光明希望的歌！

“绿色会合唱节”把这首西贝柳斯的《绿色的森林》当作主题歌。

昭和五十三年（一九七八年）十一月十八日（星期六）下午，在三和银行东京本部大楼的大会议室里，岩崎通信机公司、宇部兴产公司、大林组、三和银行、藤田观光公司、丸善石油公司等六家企业的合唱队员约三百人合唱这首《绿色

的森林》，在歌声中开始聚会。

这种聚会作为三和财团属下企业文化交流的集会，从昭和四十八年成立以来，已是第六次聚会了。聚会于每年秋季举行，帝国人造丝公司和日棉实业商社也曾参加过。随着聚会次数的增加，各公司之间增进了互相了解，如今已近乎水乳交融了。

演唱结束后，即进行分组对抗的游戏，增进相互之间的友谊。在亲切的气氛中，人们相约再见。

昭和五十二年十月一日，晴空万里。在轻井泽的王子之乡举行了东京地区加入绿色会的公司的第一次高尔夫球联谊赛，有二十五家公司的五十名职员参加。这场比赛的高尔夫球场是由与尤尼契卡公司有关联的不动产公司——大藏屋修建的。

这天，和风丽日，蓝天无云。浅间的火山喷烟宛如白云，金黄的枫叶与猩红的鼠尾草相映成趣，使风景秀丽的高尔夫球场变得更加美丽。从球座发出的小球在澄澈的空气中激起轻微回响，次第落向一片绿茵之中……

这次比赛的团体成绩如下：第一名日棉实业商社，第二名神户制钢公司，第三名绿色会，第四名日新制钢公司，第五名帝国人造丝公司。

昭和五十三年七月十一日，最高温度为摄氏三十六度。三和财团属下企业的一千二百名青年，会集于大阪的千里阪急饭店，举行了场面颇大的绿色会青年联欢会。

这天，三和财团的中坚企业——三得利公司向联欢会

提供了它的产品——三得利啤酒。年轻人开怀畅饮，争相以快饮赌胜。人们随着大发工业公司吹奏乐团演奏的《快乐曲》、三和银行“低音”电子乐队和“纸月亮”民歌队演唱、演奏的节奏，竟用大啤酒杯喝完了五千杯。

仲夏之夜短暂，喝吧，笑吧，欢乐吧！你也来参加这种联欢会，同三和财团属下企业的人们结识为友吧！啤酒、桔子水，夜间营业商店和食品摊亭有的是。

与丸善石油公司关系颇深的旅行代理店“新东方快车”也支持了这次活动。这天的特别奖——夏威夷免费旅行和北海道免费旅行——分别由三和银行的笠井庆和日棉实业商社的山下赖治中鹄。

努力培养三和财团的集体感

三和财团属下企业全体职员的联谊机构绿色会的会报《绿色》杂志以“一百十五家公司、四十三万人的桥梁”这个副标题为号召。该杂志每期都有对三和财团属下企业总经理的专访报道，每篇报道都在结尾处提出要求：请向绿色会提出宝贵建议！

下面摘录一部分采访报道：

“向导钢笔东部分公司的加藤美枝子和日新制铁公司人事部能力开发课的冈田善行采访了日本火灾海上保险公司总经理右近保太郎，这个经理说：‘目前，活动频繁起来，兄弟公司之间的相互理解也有了相当程度的加深。我想，我们应该更彻底地贯彻绿色会的口号，即常用兄弟公司的

产品，接受兄弟公司的服务。我们公司希望大家在购买笔记用品时不要忘记向导钢笔公司。’”

东洋橡胶公司总经理冈崎正春在回答田边制药公司厚生部的竹本睦和大阪电气暖气公司管理部山本善胜的提问时说：“对我们这个集体发展到今天这样很满意。今后要进一步发展，使它有助于解决一些更大的共同课题，即一家公司无法解决的问题。我们完全期待今后的发展。”

在接受三和银行人事部野本幸子和大末建设公司建筑事业部大石喜一郎的采访时，岛野工业公司的总经理岛野尚三发表了这样的感想：“对绿色会这个出色的组织感到由衷的高兴。它能发展到今天这个规模是不容易的。正因为如此，我们更要进一步积极开展活动，包括通过宣传手段建立起来的与公众的联系，以便在现在的基础上更上一层楼。”

尤尼契卡公司总经理小寺新六郎在与日商岩井公司大阪出口纤维第一部的堂山绫子、大林组新大阪地产工事事务所的下村俊一交谈时表示：“希望加强兄弟公司职员之间的联系，从中产生一种自发的、进一步同其它类似的公司联合起来进行活动的姿态。”

不说别的，单单这种采访的方法就很独特。这种做法的妙处就在于来自三和财团不同公司的男女青年职员和三位总经理初次见面时，就总经理的个人成长、人生观问题进行交谈，这种超越辈份的财团交流取得了很大成果。

要利用一切机会努力培养集体感。因为三和财团不象

其他旧财阀系统企业集团那样本来就具有血统关系，它只靠一个作为后盾的金融机构来维系一种若即若离的关系。所以，有必要经常通过这种交际来增强伙伴意识。

《绿色》在昭和五十年第二期的第一页上登载了约翰·肯尼迪的一句话：

“我们不注重诺言而注重行动。同样，我们自己也不是通过诺言而是通过行动来表现。”

不愧是在关西成长的谋取实利的组织

不言而喻，绿色会的活动是丰富多彩的。

——荦荦利项，诸多方便，请利用绿色会。

——全部采用独家新闻——以此为礼物献于忠实的读者。请参加绿色会举办的各项娱乐活动。

——绿色会为丰富生活和增进健康服务！

——不知则损，绿色会提供各种服务！

人们看到如此宣传的会报，就会感到三和财团不愧是在关西成长起来的组织，会报上登的都是有关人们实际利益的各种消息。以《请使用！请促进！绿色会伙伴的产品》为题，关于三和财团属下企业的新商品信息接连不断，仿佛是近来盛行的商品目录杂志的财团版。

也有这类招揽顾客的商品：连袜裤打五折，电器打八折，鞋子打九折，或者小镜头照相机特价供应等等。总而言之，对财团内的四十三万职工家庭，通过新商品的宣传建立一种与公众的联系，是会报的主要目的。

有一次，会报上还登了这样一条有奖购货的广告，其题目是《引人注目的有奖购货，中彩奖品皆为高档商品》。它要求人们购买列在同页上的兄弟公司生产的三件以上商品，金额不低于十万日元，而参加方式则用一张明信片即可。法国床具公司的高级地面材料、东洋制毡公司的新七型床垫、新家工业公司的燕牌 WS-C 型自行车、象牌压力式暖水瓶、伊藤火腿营养食品公司的去骨火腿、东洋橡胶公司的辐射式轮胎、小西六照相机工业公司的加视屏柯尼卡照相机等商品的照片，一一映入眼帘，这些都是绿色会企业的产品。

昭和五十三年十二月中旬，十六、十七日两天在东京的都立产业会馆、从十五至十七日在大阪天满桥商场大楼，分别举行了例行的绿色会优待贩卖会。用总经理的口气来说，会场里满是绿色会兄弟公司生产的特别廉价商品。少花钱买好货，谁都不愿错过机会。东京会场占了两层楼面，大阪那里延长了时间，从星期五卖到星期天。与以前历届相比，这次绿色会优待贩卖会给顾客带来了更多的方便。

始于昭和四十七年的优待贩卖会以兄弟公司的一流产品低价出售赢得了人们的信任。它的魅力简直使它成了绿色百货店，声誉日益提高，入场的人数逐年增加。在大阪，昭和五十一年为一万一千人，昭和五十二年为一万四千人，昭和五十三年为一万六千人；销售额在昭和五十一年为八千四百万日元，昭和五十二年为一亿一千二百万日元，昭和五十三年为一亿四千五百万日元。在东京，销售额在昭和

五十一年为四千万日元，昭和五十三年为六千三百万日元。绿色会的常务董事能势铎信认为，这表明对财团这个大家庭的关心与日俱增。

会场里出售衣料、西洋杂货、厨房用品、食品、电器产品、家具、化妆品等商品。它向人们表明三和财团企业能够生产普通家庭使用的所有商品。

职员们的妻子自不待言，女秘书们也都纷纷前往，会场里煞是热闹。随着网球热的兴起，荒屋的球拍及帝国人造丝公司、尤尼契卡公司、福助公司的运动衣也顿显畅销之势。

与此同时，三和财团系统的“家庭手工制品展销会”也一起举行。展出品种主要是娃娃、人造花、陶瓷器、刺绣、编织品等。通过这种形式，自下而上培养三和财团企业的集体意识。

二、从娱乐到婚姻

在财团内开展旅游、体育活动

绿色会与东方快车旅行代理店一起邮寄面向三和财团属下企业职员的海外旅游漫画杂志。昭和四十八年，第二次参加旅游的日本火灾海上保险公司秋田分公司酒田营业所的弦木淳子(昭和二十六年生)和日产建设公司经理部会计课的桥本孝(昭和二十一年生)在前往欧洲的巨型飞机上接受了采访。

“你们是如何对旅行发生兴趣的？”

弦木答道：“我是在会报上看到瑞士的群山后才想出来旅行的。我太喜欢山了。”

桥本说：“我年轻时就想到国外去，后来得知为时九天的友好观光能走遍欧洲的主要地方，而且价格又很适中，我就决定参加了。”

“那么，你感到印象最深的是什么呢？”

弦木说：“我现在还不能忘怀，瑞士的群山非常优美，而参加这次旅行的尽是一些好人，真是一次令人愉快的旅行。”

桥本说：“印象最深的当推瑞士的景色。那里空气特别清新，勃朗峰傲视群山。”

这种友好观光活动，到昭和五十四年为止已经举办了七年。正象它的名称所表明的那样，在全国的三和财团中素不相识的职员们，通过海外旅行结成朋友，有六百人至今还充满了浪漫色彩的回忆。

在海外旅行方面，还有与日新运输仓库公司有关的日新航空服务公司，它向绿色会提供了罗盘俱乐部旅行。当然，在国外买东西则可使用三和财团的日本信用局海外信用卡。

不过，就旅行而言，国内也不错。象东京的大华旅馆、大阪的东洋旅馆、广岛的广岛电铁公司旅馆等这些三和色彩很浓的旅馆自不待言，高岛屋系统的熊野橙色大旅馆、尾鸮太阳港大旅馆（都在三重县），藤田观光系统的斑尾高原旅