

日本実業出版社

新・企業集団研究

第 二 勸 銀 グ ル ー プ の す べ て

毎日新聞社
経済部副部長 鈴田敦之著

新・企業集團研究

第二勸銀グループのすべて

毎日新聞社
經濟部副部長 鈴田敦之著

日本実業出版社

第一勧銀グループのすべて

¥ 980

昭和51年11月30日 初版発行

昭和53年6月20日 第7刷発行

著者 鈴 田 敦 之

発行者 中 村 進

発行所 株式会社 日本実業出版社

東京都千代田区三崎町 3の5の3 〒101

☎ 代表 03 (264) 3781 振替東京 7-25349

大阪市北区西天満 6の8の1 (新住居表示)

☎ 代表 06 (362) 6141

印刷所 壮光舎印刷株式会社

製本所 共栄社製本印刷株式会社

落丁、乱丁本はお取り替え致します

© A. Suzuta 1976

2034-410355-5915

はじめに

戦後三十年、日本経済が高度成長から低成長へ移行するのに伴って、企業集団も新たな対応を迫られている。「血は水よりも濃し」とばかりに系列会社が結束を強め、カネ（融資）、株（株の持ち合い）、人（重役の派遣、交流）で企業グループを支配し、勢力拡大をはかるというやり方は一つのカベにつき当っている。国際化の進展は企業グループのワクを越える必要を痛感させ個の企業が力をつけて来るにつれてグループ内に閉じこめられているデメリットを感じて来る。

幕藩体制的な企業集団から機能集団へと模索する動きといえるだろう。当然こうした動きに対応する企業グループ論があっていいはずだ。これまでの企業グループ論は財閥系が中心であり、戦後GHQによって生木を裂かれた旧財閥系企業がどん底からはい上がり「お家再興」によって結束を強め、強大になって行く過程を描いた経済講談調のものが多かった。義理人情的感覚の日本人に受けたのだろう。しかし、新しい機能集団をめざす動きをとり上げ、その可能性をさぐることができた——私の頭の隅に一つの宿題として残っていた。ビジネスマンおよびこれからビジネスマンを志す人々のための企業集団シリーズを書かないかと打診されたとき「旧財閥系でないところなら」と自らの非力を顧みず答えたのもこうした問題意識から出たものであった。

DKBグループは企業集団としては未成熟である。第一銀行と日本勧業銀行が合併してできた混成部隊だ。第一勧銀は合併して五年、ようやく、地固めの第一期を終わりに合併を決断した井上会長―横田頭取の創立者コンビが退き、西川会長―村本頭取時代の第二期に入った。

第一期は合併余波を避けるためDKBグループづくりの上で思い切った手を打てなかった恨みがあるが、第二期に入って四十五社の社長会「三金会」を発足させた。これをどうDKBグループの核として育て上げるか、正念場はこれからである。第六番目の企業集団で最後発のDKBグループとしてはもはや財閥系と同じ行き方で後を追っても追いつけないだろう。非財閥・中立を旗印として機能集団への道を歩く以外にないといっている。この偉大な実験に私は大いに興味をそそられている一人である。そういう視点で書かれた本書が読者諸賢のDKBグループをみるうえで参考になれば幸いである。

本書執筆にあたり、時事通信社金融財政編集長斎藤文則氏をはじめペンを持つ多くの友人の助力を得た。また第一勧銀はじめグループ内各社の方々に種々取材と御協力をいただいた。あわせてここに深くお礼申し上げる。

鈴 田 敦 之

第1章 ルーズでソフトな混成集団

1	企業集団の再編成.....	10
	六番目の企業グループ「三金会」誕生 10	
	「家風」 ¹² 結婚パーティ的混成集団 15	
	中立非財閥の旗を掲げて 18	
	注目あびる「大きな実験」の結果 22	
2	DKBグループの実態.....	24
	かけもち組とグループ内グループ 24	
	裾野 33	
	帰属度と個別企業の質に問題あり 35	
3	求心力と遠心力.....	36
	助け合いと合同プロジェクト 37	
	集作戦 44	
	結束力を点検する 46	
	企業に利害がからんで遠心力に 50	
	依存心のうすい企業の群 53	
4	中核商社の悩み.....	56
	安宅産業をめぐる難題 56	
	商社を求める各グループ 58	
	伊藤忠の接近 60	
	公認された中核商社 62	
	立場の確立はいつのことか 64	
	一部にはヨソモノ商社意識も 67	

第2章 オルガナイザー・DKBの実力

1 国民的なトップ・バンクをめざして……………79

トップ・バンクの座は安泰⁷⁰ 決め手は全国の店舗網⁷¹ 大衆
化を旗印に⁷³ シンボルマークの“ハート”も一役⁷⁶ 国際分
野で大躍進⁸¹ 経営効率に問題⁸⁴

2 合併前の第一と勸銀……………86

〈第一銀行〉

わが国で最古の歴史⁸⁶ 中位行へのいっきょ転落⁸⁸ 三菱とは
破談⁹⁰

〈日本勧業銀行〉

殖産政策になう特殊銀行⁹⁴ 特銀の利点を生かす⁹⁶ 系列企業
の弱さが悩み⁹⁷ “宝クジ”が大きな財産¹⁰⁰

3 合併劇の舞台裏……………101

またとない仲人¹⁰¹ 順調に準備進展¹⁰³ 正式に合併を発表¹⁰⁵

内外に大きな波紋¹⁰⁸

4 合併効果は遅くとも……………109

安定までに五年は覚悟¹⁰⁹ 環境に恵まれる¹¹¹ オンライン化で

一苦勞¹¹⁴ 一つ屋根に二つの銀行¹¹⁷

第3章 グループ内の星座

1	古河グループ（三水会）	124
---	-------------	-----

四十社をよする“活火山” 124 古河鋳業の源を溯る 126

銅山から出た金属財閥 129 DKBグループの中でどう進む 131

2	川崎グループ（睦会）	134
---	------------	-----

四社ながら裾野は広い 134 財閥解体からまぬがれる 136

単独行動には駒不足 138

3	十五社会	140
---	------	-----

集団化、システム化を狙って 140 ソフトな企業構成 141

4	生活情報センター	144
---	----------	-----

時代の申し子 144 大同団結した生活関連企業 146 狙いは情報

流通システム 149 可能性秘めた“実験劇場” 151

第4章 グループ企業の素顔

1	中核商社に賭ける伊藤忠	154
---	-------------	-----

脱繊維、総合商社化への道 154 積極果敢な国際化戦略 156

2

国際化時代に活躍する

160

〈石川島播磨重工業〉

造船王国日本の原動力 160 なお脈々たる “土光イズム” 163

〈川崎製鉄〉

国際舞台への飛躍に賭ける 165 銑鋼一貫メーカー化の英断 167

身上はバイタリテイ 168

〈日本通運〉

運輸業界の雄 “マル通” 169 国際複合一貫輸送をめざす 171

〈旭化成〉

非繊維部門で赤字を帳消 174 不況対策がせまられる繊維部門 175

3

ユニークな優良企業

178

〈清水建設〉

百年にわたる交流 179 夢の住宅 “ハウス55” 181 総合コンサルテ

ィング機能の充実 184

〈資生堂〉

世界第二位の化粧品企業 184 強いDKBとの結びつき 186

〈後楽園スタジアム〉

銀行対商社、後楽園の激突 188 総合レジャー産業の雄 189

4	抜群の成長力……………	191
---	-------------	-----

〈富士通〉

国産技術の威信に賭けて	191	I B Mへの果しなき挑戦	193
-------------	-----	---------------	-----

〈西武百貨店〉

企業グループの牙城	195	市民産業めざして	197
-----------	-----	----------	-----

5	名門企業……………	199
---	-----------	-----

〈川崎重工業〉

川崎グループの実力リーダー	199	迫られる体質改善	201
---------------	-----	----------	-----

〈古河電気工業〉

非鉄金属の多角経営	202	夢多い新分野の開拓	204
-----------	-----	-----------	-----

〈三共〉

東を代表する薬品名門企業	206	クロマイの夢よふたたび	208
--------------	-----	-------------	-----

第5章 D K Bグループの未来像

1	機能集団への道……………	212
---	--------------	-----

グループ力強化の連立方程式	212	メリットで結びつく柔構造集	
---------------	-----	---------------	--

団	214	低くなるグループの垣根	217	オルガナイザー企業の出現	
---	-----	-------------	-----	--------------	--

がカギ	219
-----	-----

2 迫られる選択……………221

第一原子力グループが象徴する問題……………224

多重構造のグループづくり……………226
構図は中立・非財閥の企業集団……………229

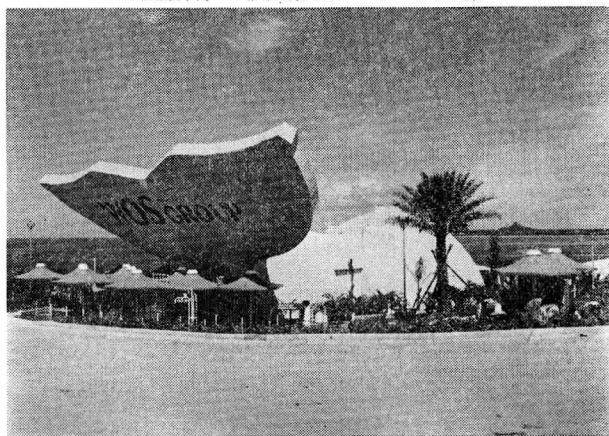
3 DKBトップに聞く……………231

今なら話せるDKB合併の狙い 小グループと全体の調整は？
新しい方向づけと百年の大計は？ グループ力をどう生かす
か？ DKBの役割は？ オルガナイザー企業の役割は？
未来戦略は？ これがグループの理想像だ

装幀 田澤 司

第1章 ルーズでソフトな混成集団

沖縄海洋博で人気を集めた WOS くじら館



1 企業集団の再編成

六番目の企業グループ「三金会」誕生

昭和五十三年一月二十日。東京丸の内の第一勧銀本店は緊張のうちに華やいだ雰囲気になっていた。念願のDKBグループ「三金会」の旗上げの日である。分厚いじゅうたんを踏んでつぎつぎと有力取引先の社長さんがやって来る。一人の欠席もなく四十五人の顔がそろった。

「名称は三金会、三ヵ月に一回第三金曜日に会合を開きたいと存じます」というホスト役の提案に拍手がわいて、わが国、最大の企業集団DKBグループは名実ともに発足したのである。

同席していた井上薫、横田郁両名誉会長は感慨ひとしお、拍手の音に聞き入っていた。

思えば六年余り前の四十六年十月一日、同じこの本店の正面で「第一勧業銀行」の看板の除幕式が行なわれた。拍手と歓声のわき上がる中で、井上会長と横田頭取（いずれも当時）が固い握手を交わして、日本一の銀行、第一勧銀が誕生した。そのとき以来、旧第一、旧勧銀の取引先を一本化したグループ結成は悲願となっていたのである。しかし、銀行自体の合併を成功させることが先決でとてもグループづくりには手が回らなかったこともある。旧財閥系でない新しいグル

「1プづくりの『理念』をどこに求めたらいいのだろう。さらにどの企業とどの企業に参加しても良かったらいいのだろうか……数々の悩みを抱えてつい六年もの歳月がたってしまったが、ともかくグループづくりができたことは内部固めが終結して目が外に向けられるようになった証拠。」

《とにかく合併の成果が大きく積み重ねられた》満足感が、銀行合併を決意した両名誉会長の胸中に大きく拡がっていった。日本経済が円高の嵐に激しくゆれる中で、わが国六番目の企業集団はスタートを切ったのである。将来わが国の産業界の勢力地図を書きかえることになるかも知れないという可能性を秘めて……。

銀行の当事者が合併後七年目にして……の感慨を深くしているのとうらはらに、外部からみれば、合併後六年余りもトップバンクが企業集団らしきものを形成しながら正式に打ち出せないのが異常に映っていたのは事実だろう。第一勸銀側にすればもっと早く名乗りをあげたかったに違いない。しかし、銀行合併のむずかしさと同様融資先企業の一体化も大変むずかしいのだ。DK BグループづくりのむずかしさはそのままDK Bグループの本当の姿につながるといってもいいだろう。

こんな情景を想像してもらいたい。

ウエディングキーキを前に、いま結婚披露宴が行なわれている。中央の金屏風の前にはDさんとKさん。テーブルにはD、K家とそれぞれにつながるのがある親類、友人、知人がズラリと顔を

そろえ前途を祝福している。血縁でつながった人々、知名人、家柄のいい人、金回りのいい人、紋付き羽織の人、謡曲をうなる人、フォークを歌う若者、DさんとKさんを中心とした人々の集まりである。お互いに顔見知りではなかった人たちも多い。これから親しくつき合うようになるかも知れない。気心が合いそうな人もいる。

こんな情景の中の人間を企業におきかえてみたのが、第一勧銀の新発足と同時に誕生したDKBグループの姿とっていいだろう。つまり旧第一銀行と旧勧業銀行がそれぞれ擁していた有力融資先を中心とする企業グループが、銀行の合併と同時に自動的に合併されて形成されたのがDKBグループである。だから非常に数が多く、幅広く、そして相互のつながりは深いとはいえない企業群だ。こうして銀行合併が企業集団の再編成にまで進んだはじめてのケースとしてDKBグループが生まれたのである。

旧第一銀行と勧銀の“家風”

旧第一銀行グループは渋沢栄一氏によって創立されたわが国最古の銀行という歴史を背景に、渋沢系、古河系、川崎系をはじめ神戸製鋼グループ、明治グループ、さらに石川島播磨重工業、いすゞ自動車、服部時計店、清水建設、昭和石油などの企業群を擁していた。この中で古河系各社は古河三水会、川崎系は睦会という社長会をそれぞれ持ち、小さいながら旧財閥グループを形成

していた。

一方の勧銀は、戦前、特殊銀行であった歴史から特定の企業グループとのつながりはなかった。戦後、非財閥系銀行として取引先を各方面に拡大して行った。消費、流通などの分野でユニークな有力企業を開拓、育成したのが目立つ。こうした中から日通、新潟鉄工、資生堂、本州製紙など十五社の社長で十五社会を設けたが、企業グループというより親睦会的色彩の強いものであった。つながりのあった企業グループとしては西武グループ、ヤマハグループなどがあげられよう。

業種的にみれば第一は重化学工業が多く、勧銀は消費、流通に強い。規模別にみれば、第一は大企業が多く、勧銀は中堅企業、中小企業に強かったということがいえるだろう。旧財閥グループあり、新興企業集団あり、独自に産業資本中心のグループを作ろうとしている企業あり、大企業あり、中小企業あり、きわめてバラエティーに富む、ユニークな企業グループを構成している。こういう企業群の中から、どういう基準で一定数の企業を選び出してDKBグループのカナメを作るか——は極めてむずかしい。グループ作りに熱心だった井上薫名誉会長も、会長時代はもっぱら銀行の内部固めに専念、従来から存在した古河三水会、睦会、十五社会などの会合をそれぞれ独自に続けながら旗上げの時期を待った。井上会長—横田頭取時代が銀行自体の合併を軌道にのせる第一期だったとすれば、西川会長—村本頭取時代はその成果をあらわす第二期といえるが、この時期になってようやくグループのカナメとなる統一社長会がスタートしたのである。

その旗上げにあたっては、段階的に、しかも極めてゆるやかな結束を目指したのが特色である。旧第一系の古河三水会、同川崎グループの睦会、旧勧銀系の十五社会とそれぞれの社長会で、そろそろ一本化したらどうかという機運が出るのを待って五十二年十月、古河三水会の理事会社九社（朝日生命、古河鋳業、古河電工、旭電化、横浜ゴム、富士電機、富士通、日本軽金属、日本ゼオン）と睦会四社（川崎重工、川崎製鉄、川崎汽船、川鉄商事）、旧勧銀系の十五社会十五社（三共、資生堂、電気化学、新潟鉄工、日本コロムビア、安川電機、本州製紙、日本通運、兼松江商、西武百貨店、後樂園スタジアム、富国生命、日産火災海上、日本勧業角丸証券、電通Ⅱ発足後脱退）と第一勧銀と伊藤忠計三十社の合同社長会を開いた。これがDKBグループの実質的発起人会で、統一された社長会を持つこと、範囲をさらに拡大することを申し合わせた。第一勧銀が中心となって、企業側の要望も加味して選考した結果、十六社（石川島播磨重工、日立、神戸製鋼所、旭化成工業、いすゞ自動車、清水建設、昭和石油、日本重化学工業、旭光学、井関農機、秩父セメント、ライオン歯磨、渋沢倉庫、荏原製作所、日商岩井、大成火災）を加え合計四十五社とすることになった。このように、合併前の銀行系列の社長会をベースに、その合同会、さらにその拡大という形で時間をかけ段階的にDKBグループの「中核」を形成して行った。さらに目を引くのは統一された社長会ができてから従来の古河三水会、睦会などの社長会は発展的に解消するのではなく、従来どおりDKBグループ内グループとして存続させるというゆるやかな