

日本実業出版社

新・企業集団研究

三菱グループのすべて

読売新聞経済部

佐藤公偉

尾高信夫 共著

山口俊一

佐藤公偉（さとう こうい）

昭和32年慶大経卒，読売新聞社に入社。浦和，横浜支局を経て地方部勤務。37年経済部に転じ，その間，約19年間経済記者一筋。現在経済部デスク。「米を見直す」（読売新聞社刊）など共著多数。

山口俊一（やまぐち しゅんいち）

昭和37年東教大文卒，読売新聞社に入社。山形支局を経て地方部勤務。47年経済部に転じ，50年から整理部記者。

尾高信夫（おだか のぶお）

昭和37年京大文卒，読売新聞社に入社。浦和支局，運動部，地方部，内信部を経て，45年から経済部記者。

三菱グループのすべて

¥ 980

昭和52年11月25日 初版発行

昭和54年5月20日 第9刷発行

著者 佐藤公偉ほか

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 6-8-1

☎ 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

© K. Sato, N. Odaka, S. Yamaguchi 1977

2034-410425-5915

まえがき

昭和五十二年十月末、三菱グループの新しいスローガンが決まりかけて流れるというハプニングがあった。

グループ内四十五社でつくっている広報委員会（委員長・藤野忠次郎三菱商事会長）が、グループの月刊誌『みつびし』（発行部数四十万部）の誌上で募集していたもので、三菱の百年（四十五年）のさい制定した「あなたの三菱、世界の三菱」というスローガンにとって代わるはずだった。

三菱グループには、戦時中の十八年に三菱本社の四代目社長、岩崎小弥太が自らつくった「所期奉公 処事光明 立業貿易」というスローガンがあり、三菱商事がいまでもそれを「三綱領」としている。

三菱グループは終戦を境にして大きく変容したが、スローガンも決められないくらいまとまりを欠いてしまったのだろうか。審査の過程を聞いてみると、最後まで残ったのは「明日という日のために」だったそうだが、結局は最優秀作品なしということになった。

戦前と戦後のいちばんのちがいは、戦後、岩崎家という資金的、精神的よりどころを失ったことではないか。戦前の岩崎家は三菱合資会社——三菱本社をホールディング・カンパニーとして、

一大コンツェルンを形成していた。三菱マンであることは同時に、岩崎家につかえているという意識すらあった。

グループの長老の一人は「グループ各社は合資会社の一つの課が独立して設立されたものが多く、バックには岩崎家があるということで精神的には安定していた。しかし、いまの各社の平取締役以下の人には、そういう感覚はないだろう」と話している。当時、社長は岩崎家が世襲し、分系会社の経営責任者は一分会の長にすぎないという意識から会長と称していたことをみても、そのグループとしてのまとまりのよさがわかるというものである。

その岩崎家が敗戦を機に、連合軍の占領政策によって崩壊の憂き目にあった。巨大企業は過度経済力集中排除法によって分割され、三菱という名称すら使用を禁止された企業もある。これら企業はサンフランシスコ講和条約の締結後、徐々に旧社名を冠する企業として蘇生するが、岩崎家あるいは三菱財閥とは極めて縁の薄い会社として復活するのである。

三菱三重工が再び三菱重工業としてスタートするのは三十九年だが、岩崎家という支柱のあった戦前には考えられない時間のかかりようで、三菱グループの今日の姿を象徴する出来事だったと言えよう。

戦後の三菱グループのトップ機関は、金曜会である。毎月第二金曜日にメンバー会社の会長あるいは社長が集まるため、この名称があるが、最高意思決定機関とはいえず、グループ企業に対する直接的な支配力はない。ある人は「親睦のためのサロン」といい、またある人は「単なる情報

交換の場」という。

その意味からも、金曜会に戦前の岩崎家の役割を期待するのはムリである。グループ内企業金の曜会に対する期待もまた大いに変わってきている。そういう中で金曜会の実力を問う試金石ともいべきサウジアラビアの石油化学計画が持ち上がった。この計画は石油の安定供給を確保するために、三菱グループが総力をあげて取り組もうとしているものだが、グループ内には「国家プロジェクトなのだから、国で面倒をみてくれなきゃ」とか「製品販売は国で保証してくれるのか」といった消極論があり、一本化していない嫌いがある。

そういう点では、三井グループの二木会、住友グループの白水会という旧財閥系の戦後機関にも共通した面がみられ、グループの結束という点では富士（芙蓉）、第一勧銀、三和など都銀中心に再編されたグループの方が強いように思われる。やはり戦後、厳しく否定された財閥に対するアレルギー的なものが意識の底で働いているのかも知れない。

それはともかくスリー・ダイヤの三菱グループが、わが国最大の企業集団であることは、まぎれもない事実である。そのグループの行動は他グループが注目しているところでもある。そこで三菱グループの形成、行動の諸相、将来への展望を通じて、グループの実態に迫ろうと試みたのが本書である。

はたして当初の意図通りのものになったかどうかは疑問だが、取材にあたって各社首脳の特別のご協力をいただいたことに深く感謝したい。

また、本文中、敬称は省略させていただいた。悪しからずご諒承いただきたい。
なお、本書は、私のほか読売新聞経済部の尾高信夫記者、同整理部（前経済部）の山口俊一記者との共著になるものである。

昭和五十二年十一月

佐藤 公偉

はじめに

第1章 崩壊するグループ意識

1 脱三菱グループ意識……………	14
------------------	----

低成長時代のリーダーの決意	14
三菱グループは存在しない？	16
広報活動活発化の背後	18

2 結束力強化をめざす……………	20
------------------	----

部外秘の「イメージ調査」	20
「弱者の味方にあらず」	22
希薄なグループ意識	25
公表された調査の「結論」	27
タガをしめなおす	29

3 最後のとりで・金曜会……………	31
-------------------	----

金曜会の現状	31
陽和不動産買占め事件	32
戦後の再結集をなしとげる	35
紆余曲折——高度成長から石油ショックまで	36
支配権のないジレンマ	38

第2章 グループ誕生から財閥解体まで

1	終戦まで……………	42
---	-----------	----

三菱の誕生	42
岩崎体制の確立	43
日本郵船会社を設立	45
財閥の基礎を築く	47
拡大一途から各事業独立へ	48
持株会社へ転換	51
巨大コンツェルンのスタート	52
財閥批判から戦時体制へ	53

2	財閥解体……………	56
---	-----------	----

小弥太の抵抗	56
三菱本社解体	58
終戦時の三菱の勢力	60
解体の意義	62

3	商事、重工の解体……………	64
---	---------------	----

強硬な商事解散命令	64
百社以上に分散	67
二転、三転した重工の分解	68

第3章 高度成長と三菱

1	復興から再結集へ……………	72
---	---------------	----

朝鮮特需で息を吹き返す	72
結束力を強める	73
グループの画期・商事大合同	74
活発化したグループ活動	77
基幹産業から未来産業まで	79

2	三重工の合併と三菱自動車工業の誕生……………	83
---	------------------------	----

マイナスになってきた三重工の対立 83 自動車部門・三菱製鋼・
日本郵船の再編成 86 クライスラーと合併 88 外資進出の先が
け 89

第4章 行動するグループの明暗

1	グループの現状……………	94
---	--------------	----

石油ショック後のかぎり 94 株式持ち合いによる結束 95 中核・
銀行と商事 97

2	日中貿易と国内共同事業……………	100
---	------------------	-----

日中国交回復にすばやく対応 100 最大級シンクタンク——三菱総
合研究所 102

3	サウジ石油化学合併事業……………	103
---	------------------	-----

グループの命運を賭ける 103 計画延期を申し入れる 105 採算よ
りも国家の経済安全 106 資金、販路、技術……問題は山積み 108
グループからナショナル・プロジェクトへ 110

4	グループ結束の試金石——合併問題……………	112
---	-----------------------	-----

競合する化学二社	112
「三菱化学」はいまだ白紙	114
業界再編	
成なるか——レイヨンと日東化学	117

第5章 首脳の語る三菱

1	リーダー五人の三菱論……………	122
	「ミツビシ」家庭」論	122
	看板の信用を守る	123
	求められる総	
	合力	126

2	藤野金曜会世話人代表との一問一答……………	129
---	-----------------------	-----

異業種間の「ファミリー・ファイリング」	129
グループとしての	
存在意義を検討	131
世界経済の中では巨大グループは必要	133
発展途上国の需要に応える	135
貿易立国の力添えに	137

第6章 三菱の企業群

1	開発輸入に活路見出す○三菱商事……………	143
	クリーンエネルギー・LNG開発	143
	内部体制を固める	147
2	造船不況克服がカギ○三菱重工業……………	149
	アフター・タンカー構想	149
	自工が余剰人員を引き受ける	152

3	グループの中核○三菱銀行……………	154
	大衆化路線の嚆矢 154 国債発行で大蔵省とやりあう 156 新しい時代の要請 158	
4	生命科学に取り組む○三菱化成……………	160
	未来開発の拠点・生命科学研究所 160 不振をかこつ 163	
5	ヒット商品を連発○三菱電機……………	165
	好調な家電事業部 165 販売力をつけた機構改革 169	
6	業容一新の古参会社○三菱鉱業セメント……………	171
	石炭中心からセメント中心へ 171 資源・エネルギー全般に取り組む 172	
7	経営に活を忘れず○麒麟麦酒……………	174
	「ビール事業は納税事業」 174 トップをきったP箱 176	
8	家主からの脱皮○三菱地所……………	179
	日本一の大家 179 三菱が原開発が基礎 181	
9	躍進めざましい非上場会社○三菱自動車工業……………	182
	輸出と技術革新に支えられる 182 技術屋社長の面目 185	

10	海運界のリーダーを自認○日本郵船……………188
11	業界トップをひた走る○三菱信託銀行……………190
12	先取り精神に徹して七十年○旭硝子……………193
13	高級イメージで売る○日本光学工業……………197
14	新たな営業品種目に力を注ぐ○東京海上火災保険……………200
15	米生保会社へ初の経営参加○明治生命……………201
16	ゲッティ石油と提携○三菱石油……………202
17	生活関連品も多い塩ビ管代表メーカー○三菱樹脂……………203
18	パルプからの一貫体制を整える○三菱製紙……………204
19	高度成長とともに大きく飛躍○三菱油化……………205
20	業績を拡大した公害防止装置○三菱化工機……………206
21	積極的な技術開発○三菱瓦斯化学……………207
22	三菱重工・新日鉄と連携保つ○三菱製鋼……………208
23	銅製錬に伝統的技術○三菱金属……………209

24	「衣」のみから「衣食住」へ○三菱レイヨン……………210
25	総合建設会社に発展○三菱建設……………211
26	不動産に注力するトップ企業○三菱倉庫……………212
27	需要の落ちに悩む○三菱アルミニウム……………213
28	人工芝を開発○三菱モンサント化成……………214

第7章 三菱グループの行方

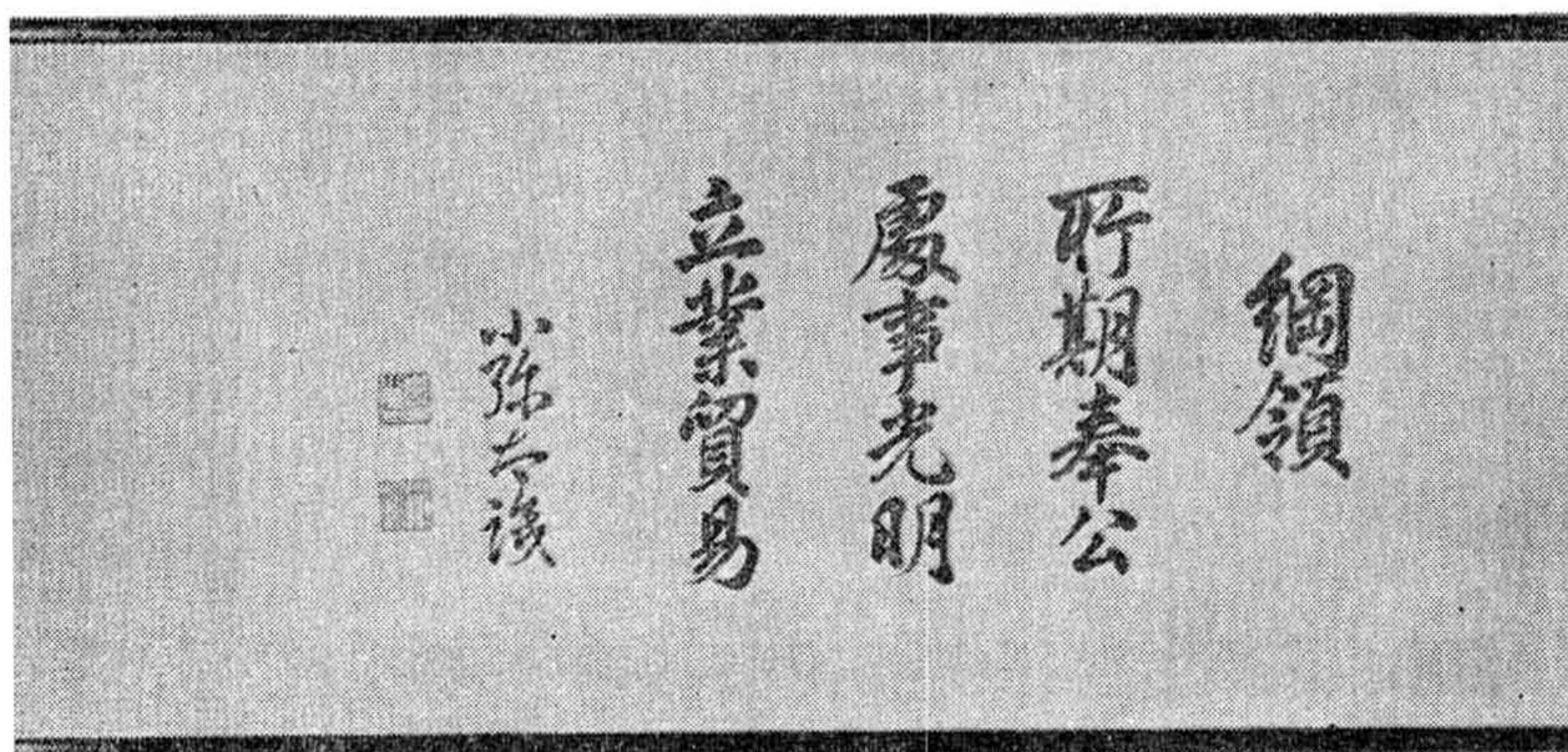
求心力と遠心力……………216	帰属意識とリーダーシップ……………217	結束強まる
か「組織の三菱」……………220		

装幀 ■ 田澤 司

写真提供 ■ 三菱商事広報室ほか

第Ⅰ章 崩壊するグループ意識

▼岩崎小弥太直筆の「三綱領」



1 脱三菱グループ意識

低成長時代のリーダーの決意

昭和五十二年九月二十一日、正午。

三菱グループの本拠地である東京・丸の内界隈は、澄み切った青空の下に、東京駅の赤レンガも丸ビルも道路も街路樹もビルの谷間を往くビジネスマンの群も、何もかもが明るく輝やいていた。皇居のお堀の水には、初秋の風にそよぐ柳が緑の影を落として美しい。

その時刻、この丸の内の一角に三菱グループが集結していた、と言えはおおげさだが、グループを構成する四十五社の中堅、幹部クラスの社員約百人が一堂に顔をそろえていたのである。その中心には三菱グループの総帥である金曜会世話人代表の藤野忠次郎三菱商事会長がいた。

世間からは「三菱グループ」と呼ばれ、このようなグループぐるみの会合は当り前のように思われがちだが、実は比較的、珍しいことなのである。では一体、何の集まりだったかと言えば、三菱グループのインフォメーションセンターである「三菱センター231」が模様替えをして再出発することになり、オープニングセレモニーが行なわれたのだった。

場所はお堀端の三菱商事ビル別館の一階。三菱センター231はそこに四百平方メートルの面

積を占めて常設されている。設置されたのは四十九年六月で、それまであった三菱各社の商品を展示したショールームを解消して、新たに三菱広報委員会の運営の下に、委員会の会員会社である四十五社を中心としたグループの活動状況を世間に知らせる場として設けたものだ。その内容をさらに充実させるために行なわれたのが、この際の模様替えで、グループの活動を紹介する「三菱コーナー」は、新たに三菱の歴史をスケッチ画や図解でひもといたコーナー、現在の事業活動についてその情報をパネルや模型、ビデオテープで提供するコーナー、三菱グループが将来めざす技術開発の方向を示唆するコーナーと、過去、現在、未来をめぐる構成となっている。

こういうわけで、この日、センターに集まった三菱各社の人々は広報委員会に関係する者が主で、藤野会長も広報委員会委員長として顔をみせたものだ。その藤野会長は会場でグループの人を前に、次のようなあいさつを行なった。

「今日、世界は不況が長引いて、いつ回復するとの見通しもつかず混乱している。私自身、三菱に入社して満五十三年を経るが、今回のように不景気が長期にわたり、しかも世界中が同じ状況に苦しんでいるという経験は初めてです。

日本についてみれば、政府は可能な限りの景気刺激策を打ち出した段階だが、経済界は好転の目途がつかないだけに、相変わらず泣きごとを言うのをやめない状況だ。しかし私は今回の不況が深刻だとは言え、その結果としてこの先、世界経済が破綻したり、世界戦争が勃発したりするという最悪の事態にたち至るとは思わない。そういうことであれば、この際、どうしたらいいの