

新企業集団

減速経済下のグループ戦略を探る

日本経済新聞社編



日本経済新聞社

新 企 業 集 団

減速経済下のグループ戦略を探る



日本経済新聞社編

日本経済新聞社

新企業集団——減速経済下のグループ戦略を探る

昭和52年 2 月25日 1 版 1 刷

昭和52年 3 月18日 1 版 2 刷

編 者 日本経済新聞社

©1977 The Nihon Keizai

発 行 者 黒 川 洸

発 行 所 日本経済新聞社

東京都千代田区大手町 1—9—5 郵便番号 100

電 話 (03) 270-0251 振 替 東京 3-555

印刷・奥村印刷 製本・トキワ製本

(分) 3033 (製) 8208 (出) 5825

は し が き

日本の企業集団は経済成長の減速化という厳しい環境の中でその対応策を懸命に探っている。

石油危機以降の長い不況は、日本経済の動向に決定的な影響力を持つ巨大企業集団に大きな傷跡を残した。その深刻な不況から立ち直ろうとしている局面でも、産業界のあらゆる分野で“減量経営”と呼ばれるぜい肉切り落とし作戦が続いている。高度経済成長期に形成された外延拡張、増殖型からの大転換を迫られているのが企業集団の現実の姿だ。

産業界では、アルミ製錬、特殊鋼、繊維などの構造不況産業で統廃合が表面化しているし、伊藤忠商事と安宅産業の合併にみられるようなドラスチックな動きも出ている。さらに五十二年度から始まる連結決算制度は企業集団の再編を促進させることは必至である。連結決算の導入は単一大企業の子会社の整理統合といった問題だけではなく、大企業集団そのものの性格も変えていく可能性を秘めている。さらに“保革伯仲時代”の到来で、独禁法改正論議が再燃することが予想され、企業集団をめぐる新環境は流動的だ。

こうした情勢の激変は企業集団内の問題にとどまるわけではない。企業集団の新しい動きは大きな裾野を持つ関連各分野、各企業、これらに従事する人々に大きな影響を与える。企業集団の

動きは国民経済的にみてもきわめて重要である。

石油危機以降の日本の企業集団は全く新しい局面を迎えたといえるが、特筆されるのは「日立」、「松下」、「トヨタ」といった「独立系」ともいふべき企業グループが高い経営効率を示していることである。一方、今回不況で大きな打撃を受けた三井、三菱、住友、芙蓉など「旧財閥・金融系」の企業グループは集団のタガを締め直しつつ、より効率的、柔軟な経営をめざして最適結合に動いている。

本書は日本の企業集団が減速経済へいかに適応しているかをテーマに、第Ⅰ部では企業集団を取り囲む環境と問題点を、第Ⅱ部では台頭著しい「独立系」企業集団のケーススタディを、第Ⅲ部では効率的結合を探る「旧財閥・金融系」企業集団の動きを追っている。巻末には今回独自に調査した企業集団意識調査を加えた。全体に減速経済への具体的な適応策に力点を置いているためケーススタディに多くのスペースをさいてある。

日本経済新聞ではかねて産業部が企業動向研究班を設け企業集団研究を続けてきたが、これを土台に「日経産業新聞」に「新企業集団」を企画、昭和五十一年十月から十一月にわたり連載し、さいわい多くの反響をいただいた。本書はその後の情勢などを含めて必要部分を書き加えて編集し一冊の本にまとめたものである。

取材に協力していただいた多くの方々にお礼を申し上げるとともに、適切な助言、指導をいただいた今井賢一、橋大教授、野口祐慶大教授、後藤晃成、蹊大助教授、伊従寛公正取引委員会官房

総務課長に心から感謝したい。

執筆に当たったのは東京・産業部の高村寿一、松吉慶一、和田哲郎、佐藤富男、丹羽卓三、小林豊彦、堀坂浩太郎、吉井英夫、同・流通經濟部の栗原信征、大阪・經濟部の沢木三樹臣、溝口勉、井出敬、同・流通經濟部の今城利之、名古屋・報道部北岡章夫の各記者である。

昭和五十二年二月

日本経済新聞社

目次

はしき

I 新時代の企業集団

1	現代の企業集団とその結束力	3
2	台頭する独立系グループ	10
3	減速経済への適応	13
4	連結決算と集団の再編成	20

II 力をつける独立系グループ

1	日立グループ	27
2	松下グループ	36
3	東芝グループ	46
4	石播グループ	54
5	トヨタグループ	62
6	日産グループ	72
7	新日鉄グループ	82

III

効率性探る旧財閥・金融系グループ

3	分野調整と重複業種の一本化	185
2	新企業のグループへの参加	179
1	危機に直面した企業の救済	174
	はじめに	173
8	日石グループ	92
9	ホンダグループ	99
10	ミネベアグループ	106
11	ヤマハグループ	114
12	積水グループ	120
13	鐘紡グループ	126
14	東急グループ	132
15	ダイエーグループ	140
16	西武流通グループ	148
17	全農グループ	155
18	電電グループ	163

4	系列を越えた結合関係……………	190
5	共同投資会社の機能……………	196
6	高まる自社優先の意識……………	201
7	グループ内の主役交代……………	206
8	指導者たちの群像……………	212
付論	グループ意識調査結果……………	217

I 新時代の企業集団

1 現代の企業集団とその結束力

「ともに歩み共存共栄を図るのが企業集団の大きなねらい」（新日本製鉄稲山嘉寛会長）

「企業集団の存在意義は互いに助け合うことだ」（住友化学長谷川周重社長）

「五十年をかけて長期的な計画を立て企業集団の力を結集していきたい」（第一勧業銀行井上薫名誉会長）

このように表現される「企業集団」とは一体何か。独禁法改正問題が浮かび上がるたびに問題になるのが企業集団のあり方である。企業集団という概念を法律でどうとらえるかはきわめてむずかしい。事業の寡占的支配や経済力の過度の集中などについて経済合理性、国民福祉の立場から排除、分散の力が働く方向にあるといえるが、その意味からも今後、企業集団の存在に新しい光を当てる必要がある。

《企業集団とはなにか》

企業集団は一般に、融資、株式所有、人的派遣などによって結ばれた企業のグループを指す。物的取引はむしろ集団の基本だが、外からは実態がつかみにくい。わが国の巨大な企業集団は、組織上、大きく二つのパターンに分けて考えることができよう。旧財閥・金融系と独立系であ

る。

旧財閥・金融企業グループは文字通り、戦前の財閥の流れを組んだ三菱、三井、住友の三大グループと、金融系の芙蓉（富士）、第一勧銀、三和の三グループを加えた合計六グループである。戦前の財閥が、ファミリー・コンツェルンといわれるように、主に本社による株式所有を通じて家父長的な一元的ピラミッド型の支配構造を持っていたのに対し、戦後のグループはその中核に都市銀行と総合商社を持ち、各メンバーのトップ層が構成する意思合議機関である社長会を置き、グループ各社は株式の相互持ち合いや役員派遣で人的結合関係を深めることにより、結束の輪を形成している。つまり、戦後のこの集団は財閥家族の持株支配ではなく、各メンバーの相互支配という形をとっており、その結合に立って系列融資や物的取引が行われているわけである。

《戦後経済史における役割》

財閥解体後の企業集団は欧米型の金融機関を軸とした社会的資金動員型に近い機能をもつようになつたともいえる。戦後の大蔵省銀行行政が一貫して低金利政策を堅持し、間接金融方式を育成したことから金融機関の集団に果たした役割はきわめて大きかった。しかし、昭和三十年代後半からの高度成長期には各企業が設備規模を急拡大させるため中核の金融機関だけでは十分な資金を確保することが困難になった。他方、金融機関の側も自らの成長のために集団以外の企業との取引を促進させた結果、協調融資が定着した。さらに金利自由化、資本市場の多様化（企業が株式、社債による資金調達を拡大したなど）などで、企業集団内の金融機関の地位は相対的に低下

した。系列融資を中心とした“ワンセット型”の企業グループは高度成長時代に大きく揺らいだといえよう。

これに代わって昭和四十年代以降商社を中心とした再編成が進んだ。四十二年七月の資本取引自由化措置（第一次）実施に合わせて、企業間の株式持ち合いが促進され、大型の新成長産業（情報、原子力、石油開発、海洋開発、都市開発など）への進出に当って総合商社が主導権を握った。グループが総合力をつけ、多角化、多国籍化を図るためにも商社のオルガナイズ機能が重要視された。石油危機以後も、共同プロジェクトの推進、資源確保など、技術・知識集約時代のリード役として商社の機能は依然重要な地位を占めている。

これに対し、企業の自己資本充実、資金調達の国際化、設備投資の停滞などから金融機関はかつての支配的地位は取り戻せないままである。減速経済下では後向きの系列融資（救済など）が浮かんできると、以前のような集団をリードする力はみられない。金融機関がグループの戦略的部門になるためには商社的機能を合わせ持つことが必要のようだ。

この集団の合議機関である社長会の機能はどうか。一般にメンバーが経営危機に直面したり、グループ内外の企業と合併したり、共同会社を設立して新産業に進出したりする場合には社長会が基本的な意思決定の場になることが多い。

△六つのおもなグループ▽

旧財閥・金融系六グループの社長会名と構成企業は以下の通りだ（※は非上場）。

◇三菱グループ 「金曜会」(二十八社) Ⅱ三菱銀行、三菱信託銀行、※明治生命、東京海上火災、麒麟麦酒、三菱レイヨン、三菱製紙、三菱化成工業、三菱瓦斯化学、三菱油化、三菱樹脂、三菱石油、旭硝子、三菱鉦業セメント、三菱製鋼、三菱金属、三菱化工機、三菱電機、三菱重工業、日本光学工業、三菱商事、三菱地所、日本郵船、三菱倉庫、※三菱モンサント化成、※三菱自動車工業、※三菱アルミニウム、※三菱建設

◇三井グループ 「二本会」(二十三社) Ⅱ三井銀行、三井信託銀行、※三井生命、大正海上火災、三井鉦山、北海道炭礦汽船、三井建設、三機工業、日本製粉、東レ、王子製紙、三井東圧化学、三井石油化学工業、日本製鋼所、三井金属鉦業、東京芝浦電気、三井造船、三井物産、三越、三井不動産、大阪商船三井船舶、三井倉庫、トヨタ自動車工業

◇住友グループ 「白水会」(十六社) Ⅱ住友銀行、住友信託銀行、住友生命、住友海上火災、住友石炭鉦業、住友化学工業、日本板硝子、住友セメント、住友金属工業、住友金属鉦山、住友電気工業、住友重機械工業、日本電気、住友商事、住友不動産、住友倉庫

◇三和グループ 「三水会」(三十五社) Ⅱ三和銀行、東洋信託銀行、大林組、東洋建設、ユニチカ、帝人、徳山曹達、積水化学工業、宇部興産、日立化成工業、田辺製薬、藤沢薬品工業、関西ペイント、丸善石油、東洋ゴム工業、大阪セメント、神戸製鋼所、中山製鋼所、日立金属、日立電線、エヌ・ティー・エヌ東洋ベアリング、日立製作所、岩崎通信機、シャープ、日立造船、新明和工業、ダイハツ工業、日綿実業、日商岩井、岩谷産業、高島屋、オリエント・リース、阪

急電鉄、日本通運、山下新日本汽船

◇芙蓉グループ 「芙蓉会」(二十九社) Ⅱ富士銀行、安田信託銀行、※安田生命、安田火災海上、大成建設、日清製粉、サッポロビール、日本冷蔵、日清紡績、東邦レーヨン、山陽国策パルプ、昭和電工、呉羽化学工業、日本油脂、東亜燃料工業、日本セメント、日本鋼管、久保田鉄工、日本精工、日立製作所、沖電気工業、横河電機製作所、日産自動車、キャノン、丸紅、東京建物、東武鉄道、京浜急行電鉄、昭和海運

◇第一勧銀グループ

・旧第一系古河三水会(十社) Ⅱ第一勧業銀行、※朝日生命、旭電化工業、日本軽金属、日本ゼオン、富士通、富士電機製造、古河鋳業、古河電気工業、横浜ゴム
・川崎陸会(四社) Ⅱ川崎汽船、川崎重工、川崎製鉄、川崎商事
・旧勧銀系十五社会(十六社) Ⅱ第一勧業銀行、兼松江商、後楽園スタジアム、三共、資生堂、※西武百貨店、電気化学工業、※電通、新潟鉄工所、日産火災海上、日本勧業角丸証券、日本コロムビア、日本通運、※富国生命、本州製紙、安川電機製作所

・明治グループ(四社) Ⅱ日本甜菜製糖、明治製菓、明治製糖、明治乳業

(注1) 日立製作所は「三和」と「芙蓉」の両グループに、日本通運は「三和」と「第一勧銀」(十五社会)のグループにまたがって加入しているが、両社とも所屬グループの中核にはなく、むしろ独立系企業的な色彩が強い。

(注2) 六つのグループはいずれも巨大集団であり、その実態に接近するためには単に社長会メンバーだけではなく、その周辺に位置する企業群を一定の基準を設けてとらえ、含めることが望ましい。例えば社長会メンバーやグループ

金融機関の周辺企業に対する支配力（株式保有状況）の大きさは株式上場会社なら公開データによって把握が可能である。さらに中核商社との取引状況、グループ内での相互取引の比重、グループ内の人事交流などの要素を可能な限り加味して集団の有機的な結合を解くことができる。

《集団的結束をどう示すか》

社長会はグループ各社が互いに株式を持ち合った関係をベースにしているため、実質的な大株主同士の意思統一機関の性格を帯びている。所有と経営との分離で個人大株主の地位が相対的に下落した大企業では最終的には経営者集団、すなわち社長会がモノを言う。ただ社長会は加盟各社長が対等の資格で成立することが建て前だから勢力均衡、分権主義に陥って強烈なリーダーシップを行使しにくい面もある。減速経済への適応に際しても、各グループがなお旧来型ワンセツト主義のパターンから脱せないのもこうしたリーダーのインシアティブの欠如があることと無関係ではなからう。

かつての財閥本家を直接知るリーダーが第一線を退いて、サラリーマン型の社長が大勢を占めてきたのも最近の特徴だ。三菱グループではリードマンの一人田実渉三菱銀行相談役と現役各社の社長との間にはグループ意識の格差があるという。住友グループでも常に社長会の中央に座していた堀田庄三住友銀行会長が出席しなくなつてから張りつめたグループ意識の空気は薄らいできたと関係者は言っている。一般に、企業集団意識は世代の若返りとともにしだいに弱まりつつある。

しかし、旧財閥・金融系グループは危機局面になると本能的といってよいほどの強さをみせる