

六大企業集団の無機能化*

——ポストバブル期における企業間ネットワークのオーガナイズング——

田 中 彰

- I 六大企業集団への視点
- II 企業集団に関する予備的考察と問題の所在
- III 企業集団メンバー企業の再編
- IV ポストバブル期の総合商社と企業集団
- V まとめ

I 六大企業集団への視点

本稿は、日本独特の企業間ネットワークである「企業集団」をとりあげ、その近年の動向について検討する。

企業集団は、日本を代表する巨大企業が都市銀行を結節点にして産業横断的に結集したものであり、三菱系、住友系、三井系、芙蓉系、三和系、一勸系の6集団をもって「六大企業集団」と呼びならわされてきた。これらの企業集団は戦後日本経済の成長局面において、集団内での株式相互持合いや系列融資などの行動が公正な競争をゆがめるおそれありとして警戒され、あるいはまた、メンバー企業の共同投資による新興産業への進出によって産業構造転換を主導し、その経済的実力をみせつけてきた。

ところが、1980年代後半頃からその存在感の希薄化が指摘されはじめ、90年代以降のあいづく集団の壁を超えた業界再編、とりわけ銀行業界のメガバンク体制への再編を経て、企業集団の輪郭・境界が不明瞭になってきた。

本稿のねらいのひとつは、このような銀行業界の再編を起点とする業界再編が、他の業界にどの程度およんでいるのかを確認することである。端的に言えば、六大企業集団はメガバンクの数に対応して収斂するのだろうか、という問題である。

*本稿は、2003年に執筆したディスカッションペーパー（田中2003c）に必要最小限の加筆修正をほどこしたものである。田中（2003c）はある編著書に収録するために執筆したものである。諸般の事情で編著書の出版が中止になったため、部分的には田中（2004, 2012）などに利用したものの、完全なかたちではこれまで発表の機会がなかった。今回、『同志社商学』岡本博公先生定年退職記念号への掲載にあたり、対象時期を現時点まで延ばしたものに改訂すべきか躊躇したが、論理的にはともかく、事実経過の追跡と分析については相当の追加的労力を要すること、ディスカッションペーパーの形態である程度流通しているらしいことなどから、必要最小限の修正のみにとどめることにした。このため、三菱東京フィナンシャル・グループとUFJホールディングスの統合（2005年）のインパクトについては本稿では検討対象にしていない。またそれ以後に発表された関連文献のサーベイも必ずしも十分ではない。この点については他日を期したい。

本稿のねらいの二つ目は、企業集団の内実、すなわち経済的機能は現在どのようになっているのかを問うことである。ただし、後述するように、企業集団の経済的機能と考えられているものは多岐にわたるので、それらすべてにわたって検討することはできない。ここでは①社長会メンバー企業の顔ぶれの変化いかん、②都市銀行とともに企業集団のオーガナイザーであった総合商社の役割を論じることとする。

なお、銀行業界の再編の結果、メガバンクは2001年に4行、05年に3行へと集約された。本稿ではこのうち4大メガバンク体制が成立した2000年代初頭までの時期を対象とする。

II 企業集団に関する予備的考察と問題の所在

1. 六大企業集団の形成過程

第二次世界大戦後の財閥解体措置によって本社（持株会社）を失った旧3大総合財閥（三菱系、住友系、三井系）の有力企業は、当初から経営幹部の非公式な会合をもっていたが、1950年代に社長会を結成するとともに株式相互持合いをすすめ、戦後型企業集団として再結集した。企業集団成立の指標とされる社長会結成の時期は、住友系「白水会」（結成時12社）が51年4月、三菱系「三菱金曜会」（同19社）が54年頃、三井系「二木会」（同18社）が61年10月¹である。49年の株式市場暴落にともなう乗っ取りの危機や、51年に復活した旧財閥商号・商標の管理に対する集団的対応の必要が再結集の直接のきっかけになったとされている。

これら先発3集団に対抗するかたちで60年代に都市銀行が中心となって親密企業を結集し²、融資系列から企業集団へと発展した。すなわち、66年1月に富士銀行を中心に芙蓉系「芙蓉会」（結成時25社）が、67年2月に三和銀行を中心に三和系「三水会」（同23社）が結成された。また古河グループ「古河三水会」、川崎グループ「睦会」に親密企業が多かった第一銀行は、66年に「古河・川崎合同委員会」を発足した。高度経済成長に対応した都市銀行間の重化学工業有力企業の囲い込み競争や、65年以後の資本自由化にともなう乗っ取りの危機への対応が背景にあったとされる。

その後、第一銀行は71年に日本勧業銀行と合併して第一勧業銀行となり、勧銀系「十五社会」と「古河三水会」・川崎系「睦会」およびその他有力企業を加えて一勧系「三金会」（結成時45社）を78年1月に結成した。

1 ただし、常務以上の懇親会「月曜会」を50年に結成している。

2 なお、このさい必ずしも中核銀行と親密とはいえない「非3大財閥系」有力企業をも結集の対象とする場合が多々あった（日本生命保険＝三和系、日立製作所＝芙蓉・三和・一勧系など）。したがって、社長会加入の有無をもって企業集団メンバーの範囲を定義することには問題があるが、これにかわる操作可能な定義は実際上提出困難なため、通説どおりこの定義にしたがうことにする。

先発3集団（三菱系、住友系、三井系）にくらべて後発3集団（芙蓉系、三和系、一勸系）は、結集の時期が遅れただけでなく、株式持合い比率など結束力を示す指標においても顕著に劣っており、両者を区別して論じることが多い³。

2. 企業集団の6つの標識

奥村（1994、初版1976）は「企業集団の6つの標識」として次の6点をあげている。

①集団全体として円環状の株式相互持合いをおこなっている。

②事実上の大株主会として社長会をもつ。

③集団単位での共同投資をおこなっている。

④集団の中核として都市銀行が集団内融資（系列融資）をおこなっている。

⑤集団のもうひとつの中核として総合商社が集団内取引をすすめている。

⑥銀行・商社および重化学工業分野を中心に、包括的な産業体系をうちに含む（いわゆるワンセット主義）。

この定式化は企業集団の多面的な実態をよく示しており、その後の多くの実証研究にとっての出発点となっている⁴。

このうち、④の集団内融資は先行研究がもっとも充実している分野であるが、それはむしろ融資系列ないしメインバンク制研究の脈絡においてよく議論されている。他方、狭義の企業集団論における先行研究の関心は①の株式相互持合いに集中しているきらいがある。

岡崎（1992）は、戦後の成長経済下で企業集団がメンバー企業の成長を促進する効果をもったことを数量的に確認した。すなわち、株式相互持合いは資本市場の圧力を減殺し、専門経営者による自由裁量したがって長期的視点での経営を可能にした。また集団内融資がメンバー企業（とりわけ金融市場で不利な立場にある小規模ないし低利益率の企業）に対して金融費用の節約をもたらした。

なお本稿では、企業集団を「6つの標識」のように総合的にとらえるべきであるとの認識⁵のもと、株式相互持合いや集団内融資と比較して相対的に先行研究が薄い部分に重点をおいて論じることとする。

3 公正取引委員会調査をはじめ、先発3集団を「(旧)財閥系」、後発3集団を「銀行系」として概括することが一般的であるが、本稿ではこの用語を使用しない。

4 近年の研究では、株式相互持合いに着目した橘川（1996）や菊地（2005）、系列融資を重視した岡崎（1999）および鈴木（1993、1998、2008）が特筆される。また数量的手法による実証研究としては小田切（1992）、中谷（1983）、岡崎（1992）などがある。

5 そもそも企業集団がしばしば単一の経済主体のように理解されてきたゆえんは、銀行を中心とする融資系列、商社を中心とする相互取引網、両者の主導による株式相互持合いが社長会と相互に重なり合い、多面的・体系的な構造をとっている点に求められる。このような構造を理念型としてとりだせば、企業集団を擬似的経済主体として理解することにも意味があると考えられる。

3. 「企業」が先か、「集団」が先か

企業集団とそのメンバー企業との関係について、企業集団を個別企業に優越する経済主体としてとらえる見解と、逆に意思決定の主体はあくまでも個別企業であり企業集団は副次的な存在にすぎないとする見解とがある。現在では後者の見解が主流となっており、私も基本的には個別企業主体の見解にしたがう。

個別企業主体の視座からみた場合、次の点に注意しなければならない。すなわち、一般的に言って、株式相互持合いや集団内融資、集団内取引といった企業集団の結束度を示す指標について、これを高めようとする行動と、低めようとする行動の双方を経済学的に説明しようということである。

たとえば、同一集団企業との取引関係を強化しようという行動は、独占原理のあらわれとして、あるいは継続的取引にともなう関係的投資、関係的技能の向上から生じる長期的利益や取引費用削減の追求として説明できる。だが逆に、個別企業の立場からすれば、取引先を分散・多様化させることにもリスク分散のメリットがある。メンバー企業よりもそのライバル企業の方がより優勢な場合は、むしろそちらとの取引を重視することが合理的である。企業集団の結束度を高めることと低くすることのどちらにもメリットがありうるとすれば、実際の動向は歴史的具体的諸条件に依存することになる。

なお、産業連関上、密接な関係をもつ業種が限定される一般の事業会社とは異なり、ほとんどの業種の企業と取引関係をもちうる都市銀行・総合商社には産業横断的な集団を組織することへの固有のインセンティブがあり、現実にオーガナイザーとしての役割を果たしてきた。「企業集団の意思」は中核銀行と中核商社の意思に体现されているといえる。

4. 企業集団の長期動向

公正取引委員会による調査報告（1979～01年まで全7次）、『企業系列総覧』（72～2000年版）によって、企業集団の長期動向の特徴を要約しておこう。

まず、企業集団の規模に関する指標をみてみよう（第1表）。資本金、総資産では6集団のデータが出そろった65年度以降、日本経済に占める比重をおおむね傾向的に低下させている。売上高については89年度にピークを示しているが、この頃まで総合商社がペーパーディールなど売上高の名目的膨張をすすめていたことに留意する必要がある。

次に企業集団の結束度に関する指標である。

集団内株式所有比率（第1図）では、メンバーの膨張によって数字を下げた第一銀行系＝一勸系をのぞいて各集団とも80年頃まで上昇し、その後ゆるやかな下降傾向が続いた。一勸系をのぞいてほぼ15%以上の水準を維持しており、安定株主としてはまず

第1表 六大企業集団の日本経済全体に占める割合の推移 (単位: %)

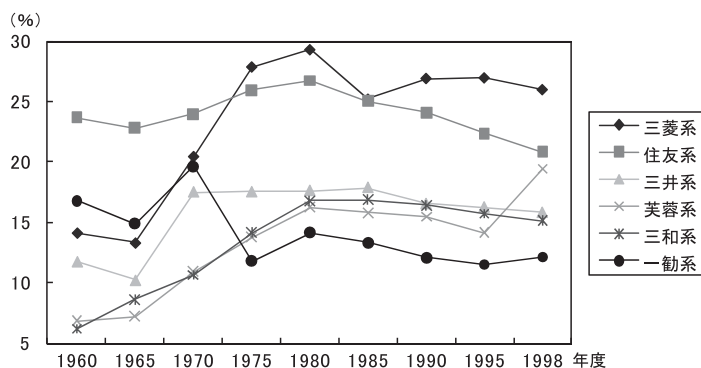
年度	資本金	総資産	売上高
1955	6.91	11.28	5.79
1960	8.71	10.94	5.72
1965	21.15	26.21	13.52
1970	20.00	24.38	13.17
1975	17.57	24.40	15.18
1977	18.80	24.79	15.42
1979	16.98	24.53	15.15
1981	16.18	25.78	15.57
1987	15.19	13.28	14.68
1989	17.24	13.54	16.23
1992	15.29	12.52	13.79
1996	14.09	11.43	12.54
1999	13.15	11.21	10.82

出所: 公正取引委員会調査報告書 (第1, 2, 5, 7次) より作成。

原注1: 資本金は生命保険会社を除く。売上高は金融機関を除く。1955, 60年度は旧財閥系のみの数値。

原注2: 集計対象は金融会社を除くメンバー企業。日本経済の数値は大蔵省「法人企業統計」による。

第1図 企業集団内株式所有比率の推移



出所: 菊地 (2001) (1960~70年度), 『企業系列総覧』各年度版 (75~98年度) より作成。

注: 「一勧系」は1960~70年度は第一銀行系融資系列。

まず機能しうる水準であるといえる。なお、90年代末に芙蓉系で過去最大水準へ急増しているが、これは主として富士銀行による安田信託銀行救済のための巨額増資引受によるものである。一勧系でも小規模ながら同様の傾向がみられる。⁶

株式所有関係率 (集団内の株式所有企業と被所有企業によってつくられるマトリックスのうち、株式所有関係のみられるセルの割合。第2表) は80年代以降、先発3集団で微増、後発3集団ではほぼ横ばいとなっている。90年代に都市銀行・総合商社の関係率が下落しているが、後発3集団を中心に起こっている現象であると思われる。

メンバー企業の集団内融資依存度 (第2図) は80年代まで下落・停滞傾向にあったが、90年代は一勧系が顕著に上昇しているのをはじめ、全体としてもちなおす傾向が

6 バブル崩壊以後、上場企業全般に持合い解消が広がっているものの、集団内持合いについては比較的維持される傾向があることを、橘川 (2003) などいくつかの論考が明らかにしている。

第2表 株式所有関係率の推移

（単位：％）

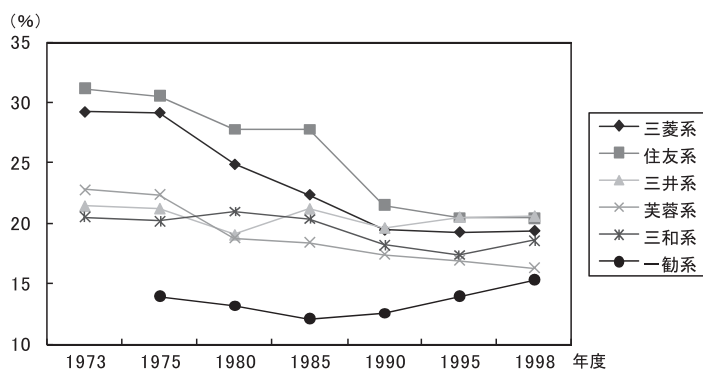
年度	6 集団平均	旧財閥系	銀行系	うち都市銀行	うち総合商社
1977	44.34	63.11	25.55	n.a.	n.a.
1981	51.78	68.65	34.92	n.a.	n.a.
1985	53.65	72.53	34.76	n.a.	n.a.
1987	53.81	73.45	34.16	n.a.	n.a.
1989	54.63	75.29	33.96	100.00	80.92
1992	55.16	75.77	34.55	100.00	82.06
1996	55.09	76.11	34.06	92.71	74.50
1999	54.53	75.85	33.22	92.20	69.46

出所：公正取引委員会調査報告書（第5,7次）より作成。

原注1：集計対象は生命保険会社を除くメンバー企業。

原注2：株式所有関係率＝メンバー企業が株式所有している同一集団企業数の合計／メンバー企業各社が株式所有可能な同一集団企業数の合計。

第2図 企業集団内融資依存度の推移



出所：『企業系列総覧』各年度版より作成。

第3表 集団内仕入比率（金額ベース）の推移

年度	6 集団平均	旧財閥系	銀行系
1981	11.7	14.8	9.1
1989	8.53	12.41	5.86
1992	7.75	11.39	5.22
1996	7.47	10.10	5.52
1999	6.44	8.09	4.93

出所：公正取引委員会調査報告書（第5,7次）より作成。

原注1：集計対象は金融会社を除くメンバー企業。

原注2：集団内仕入比率＝メンバー企業各社の同一集団企業からの仕入高／メンバー企業の総仕入高。

みられる。⁷

メンバー企業の集団内取引（仕入）比率（第3表）は81年度の調査開始以来、一貫して低下傾向を示している。なお、製造業をいとなむ企業にかぎってみた場合の方が比

7 公正取引委員会の調査報告では90年代における集団内融資依存度の上昇傾向はさらに顕著である。90年代以降、企業集団に所属する企業のあいだで業績の二極分化が起こり、「勝ち組」では直接金融へのシフトが進んで銀行借入の総額が縮小し、「負け組」ではメインバンクへの依存度を高めるといった事態が生じていると考えられる。

第4表 総合商社を除くメンバー企業の同一集団総合商社との取引比率

年度	総合商社への集団内売上比率			総合商社からの集団内仕入比率		
	6 集団平均	旧財閥系	銀行系	6 集団平均	旧財閥系	銀行系
1981	11.0	23.2	5.5	5.8	14.7	2.1
1989	10.80	17.67	6.39	5.05	8.45	2.82
1992	8.58	14.22	4.86	3.93	5.82	2.62

出所：公正取引委員会「総合商社の事業活動の実態調査」, 第5次調査報告書.

原注1：集計対象は総合商社, 金融機関を除く.

原注2：集団内取引比率 = メンバー企業各社の同一集団総合商社との取引高 / メンバー企業の総取引高.

率はおおむね高くなることがわかっている。

メンバー企業の総合商社に対する集団内取引（売上・仕入）比率（第4表）は、80年代初頭から90年前後にかけて、とくに先発3集団で低下が著しい。後発3集団ではかならずしも低下していないが、その絶対水準は先発3集団よりもかなり低い。調査報告のなかで、総じて集団外企業との取引を排除するほど閉鎖的なものではないと評価されている。

なお、上記の2つの表から集団内取引（仕入）に占める総合商社の比重を算出すると、81年度では先発3集団99%、後発3集団23%とかなりの格差があるが、92年度にはそれぞれ51%、50%と「収斂化」している。

以上のデータから全体的にみて、80年代以後、企業集団の規模・結束度とも長期低下傾向にあること、ただし90年代末に融資・株式所有面で中核銀行のプレゼンス（おそらく経営不振企業に対するそれ）が高まっていることが読みとれる。

III 企業集団メンバー企業の再編

1. 産業再編と4大メガバンク

ここでは企業集団メンバー企業に起こった再編をあとづけ、銀行再編を起点とした産業再編がどの程度まで進行しているのかを検討する。

銀行業界では1999～2002年に業界再編が起こり、企業集団の中核銀行6行が4つの金融グループ（三菱東京、三井住友、みずほ、UFJ）へと再編された。ここで問題となるのは三井住友（住友系+三井系）、みずほ（芙蓉系+一勧系）という、企業集団の枠を超えた2つの組合せである。⁸

90年代以後に起こった社長会メンバー企業の再編を一覧にしたものが第5表である。

8 その後、05年10月に三菱東京フィナンシャル・グループ（MTFG、三菱系）がUFJホールディングス（UFJH、旧三和系）を吸収合併して三菱UFJフィナンシャル・グループ（MUFG）となり、06年1月に三菱東京UFJ銀行（BTMU）が発足。この結果、3大メガバンク体制が成立した。冒頭で注記したように、本稿ではそのインパクトを検討対象としない。

第5表 社長会メンバー企業の主な再編（1990～2003年、予定を含む）

業種	年月	再編後	再編前	備考
(1) 都市銀行・信託銀行の再編				
持株会社	2000.9	みずほ HD*	富士銀行（芙蓉）+第一勧業銀行（一勧）+日本興業銀行、東京三菱銀行（三菱）+三菱信託銀行（三菱）、三和銀行（三和）+東海銀行+東洋信託銀行（三和）、三井住友銀行+カード、リース会社など。	99.8. 構想発表。03.1. みずほ FG*設立。 99.10. 東海・あさひ統合構想発表。00.3. 三和銀が参加表明。
	2001.4	三菱東京 FG*		
	2001.4	UFJ HD*		
	2002.12	三井住友 FG*		
都市銀行	2001.4	三井住友銀行	住友銀行（住友）+さくら銀行（三井）、三和銀行（三和）+東海銀行、富士銀行+第一勧業銀行+日本興業銀行。	99.10. 構想発表。
	2002.1	UFJ 銀行		
	2002.4	みずほ銀行・みずほコーポレート銀行		
信託銀行	2000.4	中央三井信託銀行	三井信託銀行（三井）+中央信託銀行、日本信託銀行（三菱融資系列）を合併、東洋信託銀行（改称）みずほアセット信託銀行（安田信託銀行が02.4. 改称）+（旧）みずほ信託銀行	02.2. 三井トラス・HD*を設立。 (旧) みずほ信託は00.10.3 銀行の信託子会社が合併して成立。
	2001.1	三菱信託銀行		
	2002.1	UFJ 信託銀行		
	2003.3	みずほ信託銀行		
(2) 同一集団内の産業再編				
化学	1992.10	三菱化成	三菱モンサント化成（三菱）を合併、三菱化成（三菱）+三菱油化（三菱）、三井東圧化学（三井）+三井石油化学（三井）、	90.6. 三菱モンサント化成が金曜会を退会。
	1994.10	三菱化学		
	1997.10	三井化学		
商社	2003.4	ニチメン・日商岩井 HD*	日商岩井（三和・一勧）+ニチメン（三和）、	
(3) 銀行系列に対応した企業集団間の産業再編				
保険	2001.10	三井住友海上火災保険	住友海上火災保険（住友）+三井海上火災保険（三井）、	02.12. 大成火災海上保険（一勧）が合流。
	2002.12	損害保険ジャパン		
鉄鋼	2002.9	JFE HD*	NKK（芙蓉）+川崎製鉄（一勧）、	03.4. JFE スチール、JFE エンジニアリングなどへ再編。
建設	2003.4	三井住友建設	住友建設（住友）+三井建設（三井）、	
化学	2003.10予	「三井住友化学」	住友化学工業（住友）+三井化学（三井）、	03.3. 白紙撤回。
(4) 銀行系列に対応しない企業集団間の産業再編				
セメント	1994.10	住友大阪セメント	住友セメント（住友）+大阪セメント（三和）、小野田セメント（三井）+秩父セメント（一勧）、秩父小野田（三井・一勧）+日本セメント（芙蓉）、	98.4. 三水会を脱退、二木会、三金会に重複加盟、二木会、芙蓉会、三金会に重複加盟。
	1994.10	秩父小野田		
	1998.10	太平洋セメント		
紙・パルプ	1994.10	日本製紙	山陽国策パルプ（芙蓉）+十条製紙（三井融資系列）、新王子製紙（三井）+本州製紙（一勧）、日本製紙（三井・芙蓉）+大昭和製紙（富士融資系列）、	芙蓉会に加え、94.1. 二木会加盟、二木会、三金会に重複加盟。
	1996.10	王子製紙		
	2001.3	日本ユニバック HD*		
海運	1998.10	日本郵船	日本郵船（三菱）が昭和海運（芙蓉）を合併、大阪商船三井船舶（三井）がナビックスライン（三和）を合併。	98.10. 芙蓉会を脱退、二木会、三水会に重複加盟。
	1999.4	商船三井		
保険	-	-	三井海上火災保険（三井）+日本火災海上保険（三和融資系列）+興亜火災海上保険（三和融資系列）、東京海上火災保険（三菱）+日動火災海上保険（富士融資系列）、	99.10. 構想発表。00.2. 三井海上が離脱。01.4. 日本興亜損害保険（三和融資系列）成立、朝日生命保険（一勧）も合流予定（03.1. 見送り決定）。
	2002.4	ミレア HD*		
	2004.1	明治安田生命保険		

出所：各社プレスリリースなどにより作成。

注：HD は「ホールディング（ス）」、FG は「フィナンシャル（・）グループ」、*は共同持株会社。

このうち（3）の銀行系列に対応した産業再編はすべて銀行再編よりも後のものであり、まさに銀行再編に連動したものの、あるいは銀行再編によって明確な方向づけを与えられたものとみることができる。

ただし、その件数はきわめてかぎられており、後述する金融分野を除けば JFE ホールディングス（鉄鋼）と三井住友建設（建設）の2件しかない。このほか多くの産業では中核銀行の主導性はせいぜい業務提携レベルにとどまっている。

また、（4）の銀行系列に対応しない産業再編の多くは銀行再編よりも前に起こっている

る。セメント産業や紙パルプ産業、海運業では銀行再編の枠組み決定を待つことなく、グローバル競争や長期不況を受けて早期に再編へと動いた。そのさい統合相手を各産業・企業の事情にもとづいて選択したため、銀行系列とのあいだにねじれを生じる結果となった。

したがって、90年代にはすでに中核銀行は個別産業における集団メンバー企業の再編を主導する当事者能力を失っていたといえる。

この背景には、間接金融から直接金融へのシフトにともなう巨大企業の銀行離れ、すなわち優良企業ほど株式・社債を発行して資本市場から資金調達をおこなうようになり、従来のように都市銀行からの借入金に依存しなくなったという企業金融の歴史的転換がある。¹⁰ この結果、優良企業に対する都市銀行の発言力は低下し、直接金融にシフトできない業績不振企業ほど銀行に頼るという事態が生じた。

この結果、大企業向け融資を主な営業基盤としてきた都市銀行にとっては、①中小企業・個人向けの小口取引（リテール）の強化および②株式・社債の引受、保有資産の証券化等の金融商品の提供、M&Aの仲介など、大企業向け取引（ホールセール）における証券ないし投資銀行業務の強化が必然的な戦略的展開方向となった。

2. 金融関連産業の再編と4大メガバンク

信託銀行、保険業などの金融分野はメガバンクが組織化に力を入れた分野である。メガバンクはその発足にさいして、リテール・ホールセールの双方に強い世界的なマネーセンターバンクを目標とするとともに、銀行・信託・証券、さらには生損保をも一体化した総合的金融サービスグループの結成を目指していたからである。しかし、ここでも中核銀行の思惑どおりにすすんだとは必ずしもいいきれない側面がある。

信託銀行ではみずほグループで3銀行の信託子会社と安田信託銀行（芙蓉系）を母体としてみずほ信託銀行が成立した。一方、住友信託銀行と三井信託銀行（のち中央三井信託銀行）はいずれも三井住友グループと一線を画している。¹¹

保険業界では、三井住友海上火災保険（三井住友融資系列）、損害保険ジャパン（みずほ融資系列）と、メガバンクに対応する損害保険会社2社がまがりなりにも成立した。¹²

9 たとえば「秩父小野田と日セメの合併の際には、それぞれのグループに属する銀行は全く介在せず、両社のトップ同士のあうんの呼吸による決断で事を進めてきた」（芙蓉グループ取材班 1998）。

10 岡崎（1992）は企業集団内の系列融資について計量的に分析し、60年代にみられた、中核銀行が企業集団内で低い資金調達コストを提供するという関係が、70年代にはすでに失われていたことを明らかにした。

11 住友信託銀行と中央三井トラスト・ホールディングスは2009年に経営統合で合意し、11年4月に三井住友トラスト・ホールディングス（SMTH）が成立、傘下の信託銀行3行は合併して三井住友信託銀行となった。ただし、三井住友フィナンシャルグループ（SMFG）および三井住友銀行（SMBC）との直接の資本関係はない。

12 「まがりなり」とのべたのは次のような事情を念頭においている。三井海上は一時期、日本火災・興

だがそれ以外、とくに生命保険分野を中心に銀行とは独自の戦略的提携が広範にみられる。

保険業界でメガバンクによる統制が十分にはたらかない根拠の第一は、とくに生保分野ではもともとホールセールよりもリテールが主体となっており、企業集団内市場に期待できる部分が損保よりも小さいことがあげられる。

第二に、日本生命保険や東京海上火災保険のような、銀行から自立して独自のグループを組織しうる保険会社の存在である。日本生命は三和系「三水会」の結成に参加した当初から企業集団の枠組みにこだわらず「中立的」に行動してきた。東京海上は三菱色が比較的鮮明であったが、銀行の枠組みとは相反するグループ化に動いている^{13, 14}。

第三に、非社長会メンバーの親密企業を含む広義の企業集団の内部には以前から複数の生保・損保が競合しており、集団内メインの地位を獲得できる保険会社が限定されているという事情がある。この場合、二番手以下となる保険会社は企業集団に依存できる可能性が薄くなるため、独自のグループ化に向かうこととなる¹⁵。

なお、メガバンク各行がグループ化に力を入れているもうひとつの分野が証券業である。東京三菱銀行系列の国際証券、東京三菱証券、東京パーソナル証券、一成証券が統合して2002年9月に三菱証券へと一本化したのを筆頭に、銀行の証券子会社や中堅証券会社の系列化・集約が着々とすすんでいる（ただし社長会メンバーは、みずほインベスターズ証券＝一勧系のみ）。

いずれにせよ、4大メガバンクが進めようとしているのは「総合金融グループ化」であり、企業集团的枠組みとはひとまず区別して考えるべきものである。

3. 「ワンセット主義」の限界

企業集団の「ワンセット主義」には2つの側面がある。①メンバー企業どうしが同じ

- ＼ 亜火災（ともに三和融資系列）との統合を発表していた。損保ジャパンの統合実現は、大成火災の経営危機によって遅れた。なお両社のほか、T&Dホールディングス（太陽生命と大同生命の共同持株会社、04年4月設立）および日本興亜損害保険（01年4月合併）がUFJ融資系列のそれぞれメイン生保・損保として成立しているが、いずれも三和系「三水会」非会員である。
- 13 東京海上（三菱系）は00年9月、日動火災海上保険（富士融資系列）、朝日生命保険（一勧系）とともにミレア保険グループを結成し、共栄火災海上保険を加えた4生損保統合構想を打ち出した（ただし、共栄火災、朝日生命はその後あいついでこの統合構想から離脱した）。
- 14 以上の3点については経営史学会関東部会大会（02年7月13日、拓殖大学）における菊地浩之報告「銀行業界の再編と他の業界再編の関係について－損保業界の事例を中心に」に多くを学んだ。
- 15 たとえば、安田生命保険（芙蓉系）や朝日生命（一勧系）は、業界第2位の第一生命（興銀融資系列）がみずほ融資系列のトップ生保として存在する（みずほ融資系列のメイン損保である損保ジャパンとも提携関係あり）ため、これとのかねあいでの別グループ化戦略をとっていると考えられる。
- 16 大和証券 SMBC（三井住友融資系列）は、3大証券の一角をしめる大和証券との戦略的提携によるものであるという点で例外である。このほか大手証券会社との関係では、富士銀行は富士融資系列であった山一証券が97年に経営危機におちいったさいに救済することができなかった。東京三菱銀行は日興証券との戦略的提携を構想していたが、日興が米シティグループ傘下に入り、日興コーディアル証券となったため、戦略転換をよぎなくされた。

市場で競合する「集団内重複投資」を避けること、および②日本経済の産業構造を集団内に再現するようなメンバー構成をとること、である。いずれの側面においても主な推進者（オーガナイザー）は中核銀行、ついで中核商社ということになる。

①の側面については、社長会結成時に同一業種で複数の親密企業がある場合に社長会メンバーを1社に限定する¹⁷、メンバーどうしで重複投資が発生した場合に調整するなど、「一業一社」主義が追求された。ただし、後発3集団では結成当初から競合する企業を内に含んでいたし、先発3集団でもたびたびトラブルが生じていた¹⁸。

②の側面については、集団として斜陽産業から撤退し、新興・成長産業へ進出するという、ダイナミックな環境適応プロセスが重要となる。企業集団はしばしば共同投資という方法によってこの課題に対応してきた。新興産業進出の最大の成功例は石油化学¹⁹である。「ワンセット主義」といえば、①の排他的・閉鎖的側面のみが論及されがちだが、②のような「進化」的側面にも注意を払うべきである。

一方、斜陽産業からの撤退についてはかならずしも有効に対応できなかった。集団内石炭会社に対してはセメント工業への展開にさいして共同投資がなされたが²⁰、中核銀行のスタンスは撤退というよりもむしろ救済・延命であったといってよい。個別企業主体の立場に立つかぎり、集団レベルでの資産の入れ替えが個別企業レベルのようにはいかないことは容易に理解できよう。しかし、成長経済下では最終的な撤退・整理が不可避ではない場合も多く、この本質的弱点はさほど大きな問題にはならなかった。

ところが、1990年代の現実をみると、どちらの側面からみても「ワンセット主義」が限界に直面していることがわかる。

第一は、複数の社長会への重複加盟の激増である。80年代までは日立製作所（芙蓉・三和・一勸系）、神戸製鋼所、日商岩井、日本通運（いずれも三和・一勸系）の後発3集団のみ4社9件しかなく例外的であった重複加盟が、99年には三井系を含む4集団10社22件にまで大幅に増大した²¹。これにともなって同一集団内の競合関係も増加して

17 旧三井財閥の（旧）王子製紙の分割による3社のうち苫小牧製紙＝（新）王子製紙のみが三井系「二木会」に加入し、十条製紙は三井融資系列にとどまり、本州製紙は勧銀融資系列をへて一勸系「三金会」に加入した。また、三和系「三水会」に日本生命を加入させたため、より三和銀行に親密な大同生命は非加入となった。

18 三菱化成と三菱レイヨンとのアクリロニトリル事業をめぐる紛争の解決（「日東化学事件」、65年）は社長会主導の調整が成功した好例である。一方、石油化学産業における三菱化成・三菱油化および三井東圧化学・三井石油化学の競合問題の解決は90年代を待たねばならなかった。

19 55～56年、通産省の石油化学産業育成第I期計画に呼応して、三井系8社により三井石油化学が、三菱系6社により三菱油化が設立された。また、富士融資系列17社により昭和油化が、第一銀行と古河グループ計11社により古河化学が設立され、企業集団形成へのステップとなった。

20 三菱鉱業はじめ三菱系20社による三菱セメントの設立（54年）、住友石炭はじめ住友系6社による住友石灰工業の設立（62年）など。

21 その口火となったのは電気化学工業、石川島播磨重工業の重複加盟である。両社はもともと三井系親密企業であったが、「一業一社」の考え方から二木会には所属せず、三金会メンバー企業となっていた。ところが91年10月に二木会に加盟し、重複加盟となった。当時の新聞報道によれば、三菱系・住友系

いる。

第二は、新興・成長産業へのシフトの鈍化である。企業集団メンバーの産業別構成はオイルショックの前後で大きな変化がみられず、重厚長大産業偏重とってよい。また、成長分野である各種サービス産業への参入も商社、銀行等をのぞいて遅れている。小田切（1992）のメンバー企業と非メンバー企業とのサンプル比較によれば、オイルショック以前にはメンバー企業の成長率がより高かったが、オイルショック以後にはこの関係が逆転した。

第三は、斜陽産業・業績不振企業への集团的対応の無力化である。90年代後半以後、企業集団メンバーのなかに経営危機におちいる企業が続出し、しかも中核銀行をはじめとする同一集団企業によっては救済されないケースが頻発した。²² 兼松（一勧系）は東京三菱銀行（メインバンク）主導による経営再建を選択した。日産自動車（芙蓉系）、日本コロムビア（一勧系）はいずれも外資（ルノー、リップルウッド）による救済を受けた。日本重化学工業、新潟鉄工所（ともに一勧系）は会社更生法適用を申請し、三井鉱山（三井系）は産業再生機構に支援を要請した。

4. 社長会の現在

以上でみたような業界再編を経た、6つの社長会の2003年現在の姿をまとめたのが第6表である。中核銀行は4つに集約されたが、社長会は6つのままである。中核銀行を共有することになった2組4集団のうち、芙蓉系「芙蓉会」と一勧系「三金会」のケースをみてみよう。

富士、一勧、興銀のみずほ3行は統合を決めたさい、国際業務強化や外資との提携をすすめるうえで、企業集団が海外から「閉鎖的」と受け止められかねないなどとして、²³ 集団の幹事から外れることを頭取どうしで申し合わせた。また、3行統合を審査した公正取引委員会からも、日本の上場企業の7割と取引関係をもち3割にとってのメインバンクとなるみずほの事業経営への関与を懸念するなどの問題点を指摘され、富士・一勧両行がそれぞれ芙蓉会、三金会の幹事・事務局を退くこと、両社長会を統合する意思のないことを公取に報告した。²⁴

、系にくらべて弱かった重厚長大産業から両社を加えて総合力を強化しようとする三井系企業集団のねらいがあった（『読売新聞』1991年8月15日）。

22 この件に関して、とくに富士銀行は無策・無力を露呈した。97～98年にあいついで倒産した山一証券、大倉商事、トーア・スチールは富士融資系列企業である。また芙蓉会メンバー企業に関しても、昭和海運は日本郵船（三菱系）に救済合併され、安田信託の救済では第一勧銀の協力を受け（98年）日産自動車は仏ルノー主導で経営再建し、東邦レーヨン（三和系）の子会社（東邦テナックス）となった（99年）。

23 『毎日新聞』2000年9月16日。

24 公正取引委員会「(株)第一勧業銀行、(株)富士銀行及び(株)日本興業銀行の事業統合について」2000年6月1日。なお、住友・さくら銀行、三和・東海銀行の統合のケースでも同様に社長会統合の意思がないことが表明された。

第6表 六大企業集団社長会メンバー (2003年、予定を含む)

	三菱系「三菱金曜会」	住友系「白水会」	三井系「三木会」	芙蓉系「芙蓉会」	(旧)一勸系「三金会」	(旧)三和系「三水会」	
銀行・ 保険	都市銀行 信託銀行 証券業 生命保険 損害保険	東京三菱銀行 三菱信託銀行 (三菱証券) 明治安田生命保険 東京海上火災保険	三井住友銀行 住友信託銀行 (大和証券 SMBC) 住友生命保険		みずほコーポレート銀行 みずほ信託銀行 (みずほ証券) 明治安田生命保険	みずほ銀行 みずほインベスターズ証券 富国生命保険 朝日生命保険	UFJ 銀行 UFJ 信託銀行 (UFJ つばき証券) 日本生命保険 (大同生命保険)
	総合商社 中堅商社 商業 百貨店	三菱商事 住友商事	三井物産 三井造船 三越	丸紅 伊藤忠商事 川鉄商事 イトーキ 西武百貨店	日商岩井 川鉄商事	日商岩井 ニチメン 岩谷産業 高島屋	
鉱業 建設業	ゼネコン 住宅	ビーエス三菱 住友林業	住友石炭鉱業 三井鉱山 三機工業	大成建設	清水建設	大林組 東洋建設 積水ハウス	
食料品	製粉 ビール その他	キリンビール	日本製粉	日清製粉グループ本 社 サッポロ HD ニチレイ		サントリー 伊藤ハム	
	紙・ パルプ 繊維	製紙 紡績 合成繊維	三菱製紙 三菱レイヨン	王子製紙 日本製紙 東レ	日本製紙 日清紡績 東邦テナックス	王子製紙 ユニチカ 帝人	
化学	総合化学 その他 医薬品	三菱化学 三菱ガス化学 三菱樹脂	住友化学工業 住友ベークライト	三井化学 電機化学工業	昭和電工 興羽化学工業 日本油脂	旭化成 電気化学工業 旭電化工業 ライオン 協和発酵工業 三共	日本セオン 資生堂 日立化成工業 関西ペイント 積水化学工業 関西ペイント
石油・石炭製品 ゴム製品	新日本石油			[東燃]	昭和シェル石油 横浜ゴム	コスモ石油 東洋ゴム工業	
窯業・土 石製品	ガラス セメント	旭硝子	日本板硝子 住友大阪セメント	太平洋セメント	太平洋セメント	[住友大阪セメント]	
鉄鋼	高炉		住友金属工業		JFE スチール	神戸製鋼所 日立金属	
	その他	三菱製鋼		日本製鋼所	[日本重化学工業]	日立製鋼所 中山製鋼所	
非鉄金属	非鉄金属 アルミ 電線	三菱マテリアル 三菱伸銅 三菱アルミニウム 三菱電線工業	住友金属鉱山 住友軽金属工業 住友電気工業	三井金属鉱業	古河機械金属 日本軽金属 古河電気工業	日立電線	
一般機械		三菱化工機		クボタ 日本精工	[新潟鉄工所] 井関農機 荏原製作所	NTN	
電気機械	総合電機 通信機 その他	三菱電機	日本電気	東芝	日立製作所 沖電気工業 横河電機	日立製作所 富士通 富士電機 HD 安川電機 [日本コロムビア]	日立製作所 岩崎通信機 シャープ 京セラ 日東電工
輸送機械	造船 自動車	三菱重工業	住友重機械工業	三井造船 石川島播磨重工業 トヨタ自動車	日産自動車	川崎重工業 石川島播磨重工業 いすゞ自動車	日立造船 ダイハツ工業 新明和工業
精密機械 不動産		ニコン 三菱地所	住友不動産	三井不動産	東京建物	HOYA	
運輸・ 倉庫	鉄道				東武鉄道 京浜急行電鉄	阪急電鉄	
	陸運 海運 倉庫	日本郵船 三菱倉庫	住友倉庫	商船三井 三井倉庫	[昭和海運]	日本通運 川崎汽船 商船三井	
その他		三菱総合研究所			オリエンコーポレーション 東京ドーム	オリックス 大阪ガス	

出所：三菱金曜会は同会 HP (2003年11月閲覧)、芙蓉会・三金会はそれぞれの事務局への聞き取り (2003年9月) による、その他は公正取引委員会第7次調査報告書におけるメンバー表 (2000年10月) をもとにした推定。

注1: HD は「ホールディングス」。

注2: 太字は都市銀行再編に対応した再編企業、網掛けは複数の社長会へ重複加入、[] 内は休会・退会 (社名は当時)、() 内は非会員 (参考)。

1999年秋、富士銀行が芙蓉会の幹事をしりぞき、後任の幹事は旧安田財閥直系の安田生命、安田火災 (現・損保ジャパン)、および芙蓉系中核商社である丸紅の3社交代制となった。また、00年9月には事務局を丸紅に移すことになり、三金会でも同年内に第一勸業銀行が代表幹事・事務局を降り、中核商社である伊藤忠商事に交代した (他

の幹事数社は交代制)。両集団でともに都市銀行に代わって総合商社が事務局を引き継ぐこととなった。

当時、芙蓉会がいったん解消し、三金会との合併の可能性を含めて新しい企業集団結成を模索するとの報道も一部にみられたが、結局のところ合併はせず、芙蓉会・三金会とも活動内容やメンバー構成にも大規模な変化はない。基本的には「現状維持」の空気が大勢となっている模様である。

IV ポストバブル期の総合商社と企業集団

1. 総合商社と集団内取引

企業集団内取引が、単なる系列取引（継続的相対取引）の総和にとどまらないのは、それが中核商社を媒介として多角的相互取引のネットワークをかたちづくるからである。²⁵中核商社が集団内につくる多角的相互取引網の完成度は、中核商社のメンバー企業に対する「取引関係率」（株式所有関係率のアナロジー）およびその取引高に依存することになる。したがって、個々のメンバー企業との取引の実態を知る必要がある。しかし、グロスの取引については前節で紹介したが、個々の取引については実態把握が困難である。²⁶ここではメンバー企業各社の『有価証券報告書総覧』に掲載されている売掛金

25 「一勸と芙蓉、グループ解消／3行統合で新幹事中心に再編」『産経新聞』1999年9月25日。

26 芙蓉系は社長会（芙蓉会、27社）を毎月開催。周辺会合である芙蓉懇談会（69社）はメンバー各社の商品展示即売会（芙蓉ファミリーフェア）や各種イベントを開催するとともに、5つの専門部会、すなわち芙蓉情報システム懇談会（28社）、芙蓉物流懇話会（19社）、芙蓉開発研究懇談会（24社）、芙蓉マーケティング研究会（24社）、芙蓉環境ビジネス協議会（43社）を定期的に開催している。新体制移行後、芙蓉会と芙蓉懇談会の事務局を統合した。

また、一勸系は社長会（三金会）を年4回開催。3つの専門研究会（情報通信研究会、三金会プロジェクト研究会、社会問題研究会）を中心に活動している。

これらは『企業系列総覧』2000年版に公表されているものと基本的な点で変わっていない。なお、三金会ではみずほ銀行・みずほコーポレート銀行はアドバイザーとして処遇され、芙蓉会ではみずほコーポレート銀行は「重要なメンバー」であり、必要に応じてみずほ系持株会社（非会員）が会合に出席することがあるとのことである。以上、03年9月、両事務局における聞き取りによる。

なお、三金会傘下の「東海圏開発プロジェクト分科会」が中部国際空港の臨空都市開発に関して公共「カジノ・コンプレックス」構想を提案し、注目された（『読売新聞』02年11月29日）。

27 両社長会で業績不振企業を中心に若干の退会企業があった。外資傘下入りにともない退会した東燃（芙蓉系）と日本コロムビア（一勸系）、他集団メンバー企業による救済を受けて離脱した昭和海運（芙蓉系）と兼松（一勸系）。会社更生法にもとづくリストラの一環として退会した日本重化学工業と新潟鉄工所（ともに一勸系）である。

28 たとえば、三菱重工業と日本郵船とのあいだには重工が郵船に船舶を売るという一方的取引関係があるだけだが、ここに三菱商事が入ると、商事は重工に対して原材料販売・製品（船舶）購入という相互取引の関係に立ち、郵船に対しては船舶を販売するとともに荷主（海運サービス購入）となってやはり相互取引の関係に立つ。すなわち、総合商社が一方的取引関係を2組の相互取引関係へと組織するのである（奥村 1994）。

29 他に『会社四季報』、『日経会社情報』には主要取引先が掲載されている。また『企業系列総覧』は92年度版から主要取引先のデータを掲載するようになった。これらは開示方法に企業ごとのばらつきがあるものの、個別の取引関係についてより直接的なデータを提供している。機械メーカーと商社との集団内取引については田中（2003b）を参照。

第7表 三菱系集団内企業の三菱商事に対する売掛金・買掛金の比重 (単位: %)

売掛金	1990年度	1995年度	2000年度	買掛金	1990年度	1995年度	2000年度
1 三菱製紙	45.0	43.4	53.3	1 キリンビール	n.a.	26.9	9.7
2 三菱樹脂	15.2	12.7	5.2	2 三菱マテリアル	21.7	14.2	20.2
3 三菱伸銅	11.1	9.1	*	3 三菱樹脂	15.1	12.0	12.1
4 三菱ガス化学	24.5	8.7	7.2	4 三菱レイヨン	n.a.	8.4	8.9
5 三菱化工機	23.9	8.7	5.7	5 三菱製紙	9.6	8.2	9.5
6 三菱化学	10.0	8.1	4.0	6 三菱ガス化学	n.a.	7.8	4.8
7 三菱レイヨン	n.a.	8.0	7.9	7 三菱化学	15.1	7.5	7.2
8 旭硝子	n.a.	5.5	5.3	8 三菱製鋼	25.7	7.4	5.2
9 三菱マテリアル	4.4	4.9	*	9 三菱重工業	5.8	4.7	6.7
10 三菱電機	4.6	4.4	4.6	10 旭硝子	n.a.	4.0	*
11 三菱電線工業	n.a.	4.4	5.5	11 三菱電機	4.1	3.0	2.0
12 三菱重工業	5.9	4.3	2.3	12 三菱伸銅	*	2.2	*
13 三菱自動車工業	2.5	3.9	*	13 三菱自動車工業	1.5	1.5	*
14 三菱製鋼	9.7	0.8	8.6	14 三菱電線工業	10.5	1.5	*
15 キリンビール	n.a.	*	*	15 三菱石油	5.6	*	*
16 ニコン	n.a.	*	*	16 三菱化工機	*	*	*
17 三菱石油	n.a.	n.a.	*(5.0)	17 ニコン	n.a.	*	*
18 三菱油化	12.9	(合併)		18 三菱油化	15.6	(合併)	

注1: 太字は第1位の場合、斜体字は5大商社中第1位でない場合 (=なし)。()内は三菱商事関係会社含む。

n.a. は相手先に関する企業別数値なし。*は上位相手先に入っておらず。

注2: 「三菱化学」の1990年度は三菱化成。「三菱石油」の2000年度は日石三菱。

注3: 三菱建設、三菱アルミニウム、三菱地所、日本郵船、三菱倉庫はすべて n.a.

第8表 芙蓉系集団内企業の丸紅に対する売掛金・買掛金の比重 (単位: %)

売掛金	1990年度	1995年度	2000年度	買掛金	1990年度	1995年度	2000年度
1 昭和電工	11.1	11.8	11.4	1 東邦レーヨン	14.6	28.5	18.4
2 日清製粉	n.a.	7.6	*	2 日本油脂	16.4	8.1 (14.3)	7.5
3 東邦レーヨン	8.3	7.5	*	3 日清製粉	6.8	6.9	8.1
4 日本セメント	n.a.	4.8	*(2.6)	4 日清紡績	n.a.	3.8	n.a.
5 NKK	6.2	4.7	5.4	5 昭和電工	*	3.6	*
6 日清紡績	n.a.	4.5	3.8	6 NKK	5.0	3.2	*
7 クボタ	5.6	4.4	*(11.8)	7 クボタ	1.2	0.8	*
8 呉羽化学工業	n.a.	1.3	*	8 東燃	*	*	(退会)
9 日産自動車	n.a.	*(4.1)	*	9 日立製作所	*	*	*
10 日本油脂	*	*	*	10 沖電気	*	*	*
11 横河電機	*	*	*	11 横河電機	*	*	*
12 日本製紙	*	*	n.a.	12 日産自動車	*	*	*
13 日立製作所	n.a.	*	*	13 ニチレイ	n.a.	*	*
14 サッポロビール	n.a.	*	*	14 キヤノン	n.a.	*	*
15 日本精工	n.a.	*	*	15 日本セメント	n.a.	*	*
16 沖電気	n.a.	*	*	16 サッポロビール	n.a.	*	*
17 キヤノン	n.a.	*	*	17 呉羽化学工業	n.a.	*	*
18 ニチレイ	n.a.	*	*	18 日本精工	n.a.	*	*
19 東燃	*	0	(退会)	19 日本製紙	*	n.a.	n.a.

注1: 太字は第1位の場合、斜体字は5大商社中第1位でない場合。()内は丸紅関係会社含む。

n.a. は相手先に関する企業別数値なし。*は上位相手先に入っておらず。網掛けは他の社長会と重複加入。

注2: 「日本製紙」の1990年度は山陽国策パルプ。「日本セメント」の2000年度は太平洋セメント。

注3: 大成建設、昭和海運、京浜急行電鉄、東武鉄道、東京建物はすべて n.a.

・買掛金をそれぞれ売上・仕入の代理変数として利用し³⁰、1990年代の動向を分析した。データ整理に多大な労力を要するため、先発集団から三菱系企業の三菱商事に対する関係（第7表）を、後発集団から芙蓉系企業の丸紅に対する関係（第8表）をピックアップした。メンバー企業の取引における中核商社の比重を調べるために、絶対額ではなく比率で示し、全取引先中第1位の場合は太字に、他集団の中核商社よりも下位にある場合は斜字体にした。

2つの表からみちびきだされる事実をまとめると次のとおりである。

第一に、三菱商事・丸紅とも上位にある（取引関係の深い）メンバー企業の業種は合成樹脂、合成繊維、鉄鋼などの素材関連が中心であり、精密機械などは下位にある。これは総合商社の得意分野・不得意分野と言われ続けているものに符合している。

第二に、両者を比較すると、三菱商事の方が丸紅よりも①数値が現れるセルの比率が圧倒的に多く、②その数値が概して大きい。売掛金・買掛金をともなう丸紅との取引関係が確認できる芙蓉系メンバー企業は2000年度には数社しかない。また③丸紅では他集団の中核商社にしばしば出しぬかれているのに対して、三菱商事はそのような例がほとんどない。このことは「取引関係率」および個々の取引関係における深さの両面で三菱商事が丸紅にまさっていることを示唆するものである。

第三に、三菱商事の3時点間の変化をみると、90年度から95年度にかけて比率が上昇しているケースは売掛金で11例中2例、買掛金9例中0に対して、95年度から00年度にかけては同様にそれぞれ11例中4例、10例中5例となる。90年代前半にみられた三菱商事の集団内での比重低下が90年代後半には歯止めがかかっていること、とりわけ買掛金すなわち商社金融の面で存在感を復活させつつあることをうかがわせる。丸紅の場合はデータが少なすぎるので確実なことは言えないが、少なくとも三菱商事のような復活傾向はみられない。

丸紅の企業集団内商権の弱体化をもっとも鮮明に表しているのは日産自動車との取引の減少である。鋼板の取引（第9表）についてみると、丸紅は新日鉄製およびNKK製鋼板を日産に納入しており、日産が調達する鋼板全体に占めるそのシェアは80年代初頭から98年まで一貫して25%強ときわめて安定していた。ところがこのシェアはその後激減し、01年度には7.4%となった。この原因はいわゆる「ゴーン・ショック」³¹すなわち日産リバイバルプランにもとづく部品調達コスト削減を目的とした取引先の選別

30 もちろん、『有価証券報告書総覧』に記載されるような高額の売掛金・買掛金をともなうような取引関係は、「深い取引関係」を意味し、取引関係一般と同義ではない。

商社に対する買掛金は商社からメンバー企業に提供される商業信用、いわゆる商社金融である。企業集団内商社金融の実態に迫ることができることもまた、売掛金・買掛金のデータを利用する動機のひとつである。ただし、商社金融は企業集団メンバー企業のような大企業よりも中小企業に対して大きな役割を果たしたと理解されている。

31 資本提携先のルノーから日産に派遣されたゴーン COO（のち社長）が99年10月に打ち出した経営

第9表 日産自動車の鋼板調達ルート推移

(単位: %)

ミル	商社	1981年度	1990年度	1995年度	1998年度	1999年度	2000年度	2001年度
新日鉄	日産トレ		5.1	4.9	5.3	9.3	19.5	32.5
	三井物産	2.9	2.4	2.6	1.7	5.5	10.0	13.3
	日鉄商事		1.7	1.5	2.2	2.9	3.0	2.9
	住友商事						1.5	1.2
	日商岩井	5.2	5.4	5.2	5.6	5.5	10.0	-
	丸紅	8.1	10.9	8.4	6.7	1.5	-	-
	小計	29	34	29	28	29	50	58
NKK	丸紅	18.0	15.2	17.0	19.5	21.1	11.4	7.4
	日産トレ		1.8	2.3	1.5	0.9	0.6	0.6
	小計	22	20	23	25	22	12	8
川崎製鉄	直売	14.4	13.0	15.3	10.7	12.7	15.7	9.3
	川鉄商事	7.2	7.9	9.1	8.3	7.3	9.6	14.9
	日産トレ		1.1	1.6	7.0	6.0	6.7	6.8
	小計	24	22	26	26	26	32	31
住友金属	直売	11.9	8.9	6.3	4.8	4.5	1.4	-
	住友商事	5.1	4.4	5.0	4.6	8.4	1.4	-
	日産トレ		0.3	1.1	1.2	1.1	0.3	-
	小計	17	15	14	12	14	3	-
神戸製鋼	直売	3.4	3.2	2.2				
	日産トレ		0.1	2.2	4.7	3.4	1.8	1.4
	日商岩井	3.6	4.7	3.6	2.3	4.6	1.2	0.6
	小計	7	8	8	7	8	3	2
日新製鋼	直売	2			-			
合計 (t/月)		143,000	130,000	90,000	84,000	88,000	88,200	76,900

出所: 鉄鋼流通情報社『鉄鋼流通ハンドブック』各年度版より計算。

注1: 薄板類および厚中板。集中購買分を含む。各年度10-3月期の月間平均。

注2: 商社内訳は一部省略。「丸紅」は2001年度は伊藤忠丸紅鉄鋼。「日産トレ」は日産トレーディング。

である。従来、日産は新日鉄30%前後、川崎製鉄(一勸系)・NKK(芙蓉系)ともに25%弱などとする暗黙の長期固定的発注比率にもとづいて高炉大手5社すべての鋼板を調達していたが、00年度に価格コンペを実施して実質的に新日鉄・川崎製鉄の2社に絞り込んだ(01年度納入比率は新日鉄58%、川崎製鉄31%、NKK8%)。この過程で同じ芙蓉系に属するNKKを切り捨てることになり、したがってNKK鋼材に強かった丸紅のシェアも激減したわけである。

日産の戦略的行動は自動車各社に波及し、本田技研は新日鉄と川崎製鉄、マツダ(住友融資系列)は新日鉄と住友金属、いすゞ自動車(一勸系)は新日鉄とNKKという具合に鋼板調達先を絞り込んだ。納入シェアを確保するための値引き競争は鉄鋼各社の収益を悪化させ、鉄鋼業界再編の直接の引金となった。また、商社の取扱シェアにも少な

32 再建計画。部品調達コスト20%削減を目標とした。

32 逆に、新日鉄製鋼板の増大にもなって三井物産の取扱が急増し、98年度の1.7%、総合商社4位から01年度には13.3%、1位へと躍進した。

第10表 三菱自動車工業の鋼板調達ルート推移

（単位：％）

ミル	商社	1981	1990	1995	1998	1999	2000	2001
新日鉄	三菱商事	36	37	35	32	32	33	31
NKK	三菱商事	14	9	12	14	14	14	14
川崎製鉄	川鉄商事	13.9	23.4	24.0	23.4	23.4	22.8	23.4
	三菱商事	23.0	15.6	16.0	15.6	15.6	15.2	15.6
	川鉄物産	1.6						
	小計	41	39	40	39	39	38	39
住友金属	三菱商事		5.0	4.0	8.0	8.0	8.0	9.0
	住友商事	5.0						
	小計	5	5	4	8	8	8	9
神戸製鋼	三菱商事	4	3	4	3	3	3	4
日新製鋼	三菱商事		7	5	4	4	4	3
合計（t/月）			83,000	78,000	60,000	55,000	53,000	48,000

出所：鉄鋼流通情報社『鉄鋼流通ハンドブック』各年度版より計算。

注：薄板類および厚中板。集中購買分を含む。各年度10-3月期の月間平均。

からず変動をもたらし、総合商社の鉄鋼部門統合など鉄鋼流通再編をも引き起こした。ここでユーザー各社が選別した取引先は企業集団の枠組みに反している場合が目立つ。

これに対して三菱系の場合（第10表）をみると、三菱自動車工業の鋼板調達ルートは90年代から現在まできわめて安定しており、ほとんど変化がない。三菱商事は鉄鋼大手全社の鋼板を取り扱い、三菱自工が調達する鋼板全体のうち4分の3強（川鉄商事取扱分をのぞくすべて）を納入しつづけており、事実上同社の購買窓口として機能しつづけている³³。

総合商社における集団内取引は、都市銀行の集団内融資同様、メンバー企業に対する影響力を構成する基本的要素のひとつであると考えられる。三菱商事が集団内での基盤をかなりの程度維持しているのに対して、丸紅においては無視できないほころびがみられる³⁴。このことは、両者の集団内オーガナイザーとしての働きに格差をもたらすはずである。

2. 総合商社のオーガナイザー機能

総合商社は企業集団を単位とする共同投資においてオーガナイザー機能を発揮してきた。前述した石油化学に続いて、原子力産業、都市・住宅開発、海洋開発、石油開発な

33 詳細は省くが、住友商事は住友金属工業の販売窓口としての性格を維持・強化している。

34 丸紅に関しては、他にも日産車の対米輸出、クボタ（芙蓉系）の建設機械対欧輸出などをあいついで廃止した（田中 2003 b）。これらの名目的な代行輸出は丸紅にとっても低収益要因となっていた。半面、日立製作所（芙蓉・一勸・三和系）の鋼材調達においてはNKKおよび丸紅のシェアが増大している。丸紅の集団内取引の縮小は、ひとつには芙蓉系メンバー企業が総合商社・丸紅の力量不足を認めたことによるものであり、もうひとつには丸紅からみても芙蓉系集団のなかに好業績の企業が少ないという事情がある。

どでも同様に共同投資のかたちでの産業構造変動への組織的・能動的対応がみられた。その多くのケースで中核商社はプロジェクトに参加するメンバーを募り、事業化調査に加わり、関係諸機関との折衝の窓口となってきた。リスクマネーを長期間固定することを嫌う傾向の強かった都市銀行よりも積極的に旗振り役をつとめてきたともいわれる。

しかし、こうした共同投資がさかんにおこなわれたのは1970年代までであり、80年代以降は概して低調となる。また、石油化学以外では既存の共同投資プロジェクトそのものが安定的に存続していない。たとえば、石油開発においては73年までに六大企業集団がそれぞれの統括会社を設立したが、寄り合い所帯特有の弱点をかかえてうまく機能しなかった。共同出資会社・三菱石油開発は00年に清算されて三菱商事の子会社へと継承された(現・三菱商事石油開発)。また、伊藤忠商事は共同出資会社・ワールドエネルギー開発に見切りをつけ、現在は子会社の伊藤忠石油開発を中心に事業をすすめている。³⁵

80年代以後で注目すべき大型プロジェクトは衛星通信・放送事業である。折からの通信事業規制緩和の流れを受けて各集団とも81~83年に情報通信事業に関する研究会を立ち上げた。ただし、共同投資プロジェクトとして実現したインパクトは大きくない。80年代後半から90年代にかけて、三菱商事・三菱電機を中心とする三菱系各社が宇宙通信(衛星)およびディレクTV(CS放送)を設立したのに対して、伊藤忠商事・三井物産は日本通信衛星(衛星)およびパーフェクTV!(CS放送)、日商岩井・丸紅・住友商事はサテライトジャパン(衛星)という、いずれも企業集団の枠をこえた共同投資プロジェクトを主導した。この面からみるならば、マルチメディアというIT時代の戦略的産業分野の創出に対してはかろうじて三菱系のみが企業集団の単位で対応したといえる。³⁶ なお、総合商社にとって、これらいずれのプロジェクトも収益面では成功とはほど遠い状況にある。³⁷

一方、集団内の斜陽産業・業績不振企業に対する中核商社の対応はどうか。中核銀行を中心とする集団的対応が無力化したことは前述したが、中核商社がこれを補完することを期待されるような局面が98年に出現した。この面でも三菱商事は積極性をみせ、三菱石油(三菱系)や千代田化工建設(三菱融資系列)に対して資金提供するとともに役員を派遣し、直接に経営再建を支援した。³⁸ これに対して丸紅は、富士銀行が主導する

35 田中(2003 a)を参照。

36 総合商社のビヘイビアとして三菱商事と伊藤忠商事を比較した場合、三菱商事は比較的企業集団の枠組みを尊重しようとするのに対して、伊藤忠商事はそれにはとらわれずむしろ「伊藤忠グループ」を基本に進めるといった特徴があることが、石油開発と衛星通信の事例から示唆される。

37 ほぼすべてのプロジェクトにおいて、総合商社は撤退もしくは出資比率を減じている。詳細は田中(2003 b)を参照。

38 三菱石油は昭和シェル石油との統合構想を社内不一致によりまとめられなかった。最終的には三菱商事の斡旋により日本石油と合併(のち新日本石油)した。田中(2003 a)、平井(2001)を参照。

安田信託（芙蓉系）の救済増資の枠組みには参加したが、同じく富士銀行から依頼された大倉商事（富士融資系列）の全面救済については拒否した。³⁹丸紅は集団内企業に対して選別的な戦略提携を志向している。三菱商事とのスタンスの違いは、中核商社本体の経營業績・財務余力の違いおよび集団内企業自体の業績の違いに起因するものであり、前項でみたような集団内取引関係の縮小が基礎にある。⁴⁰

その他の中核商社について詳細にふれる余裕はないが、企業集団のオーガナイザーとしては三菱商事がもっとも積極的に役割をはたしている。

V ま と め

本稿では株式相互持合い、系列融資、集団内取引の範囲がある程度（社長会に）重なっているところに企業集団の企業集団たるゆえんがあるとの視座に立ち、比較的先行研究の薄い分野を中心に企業集団の近年の動向を検討してきた。そのポイントは、①「ワンセット主義」と概括される集団の環境適応、つまり社長会メンバーの顔ぶれにみられる外形的枠組みの変化のいかん、②総合商社の集団内取引とオーガナイザー機能、であった。

考察の結論をまとめておこう。

第一に、銀行再編と企業集団との関係では、6つの中核銀行が4大メガバンクに再編されたが、これにともなって六大企業集団が「四大企業集団」へと収束するとは考えられない。銀行系列に対応するような業界再編はごくわずかであり、金融関連ですすめられているグループ化は産業横断的な企業集団的枠組みとは次元のことなるものである。

第二に、都市銀行につぐ集団の中核的存在・オーガナイザーであるべき総合商社についても、企業集団再編をになう主体とはなっておらず、都市銀行の役割を補完する事例もみられるものの、それには限界がある。

第三に、それではいかにして環境適応の課題を追求するかといえば、丸紅・芙蓉系集団や伊藤忠商事でみたように、斜陽産業・業績不振企業の帰趨については原則として集団的対応をせず市場原理や公的制度にゆだね、新興・成長産業への進出は既存の集団的枠組みにはとらわれずに個別企業の主体性にもとづいておこなう、というのが支配的潮流であろう。

第四に、企業間ネットワークとしての経済活動の実体が弛緩・流動化していくにもかかわらず、社長会の枠組みが「現状維持」であることは根本的な制約となる。したがってこの枠組みは経済活動の実体から乖離するにつれて形骸化し、名実ともに単なる親睦

39 芙蓉グループ取材班（1998）。

40 とくに触れなかったが、集団を組織することに対する中核銀行の意思と能力にも格差がある。

会として存続するか、ゆるやかに消滅に向かっていくものと考えられる⁴¹。ただし、現在のところ、三菱系集団は集団内取引、共同投資などの経済活動の実体を例外的に保持している。この点から考えれば、三菱系集団は「最後の企業集団」ということになるかもしれない⁴²。

文献リスト

- 岡崎幸司 (1999) 『企業集団と系列融資－高度成長期の銀行保証借入に関する研究』 文眞堂。
- 岡崎哲二 (1992) 「資本自由化以後の企業集団」 法政大学産業情報センター・橋本寿朗・武田晴人編 『日本経済の発展と企業集団』 東京大学出版会。
- 奥村宏 (1994) 『日本の六大企業集団』 朝日文庫 (初版 1976年, ダイヤモンド社)。
- 小田切宏之 (1992) 『日本の企業戦略と組織－成長と競争のメカニズム』 東洋経済新報社。
- 菊地浩之 (2001) 「資料：1960年－1974年における六大企業集団の株式所有」 『証券経済研究』 第29号, 1月。
- (2005) 『企業集団の形成と解体－社長会の研究』 日本経済評論社。
- 橋川武郎 (1996) 『日本の企業集団－財閥との連続と断絶』 有斐閣。
- (2003) 「グローバル競争下における日本の企業集団－『日本経済の発展と企業集団』 刊行後10年の現実』 東京大学『社会科学研究』 第54巻第6号, 3月。
- 鈴木健 (1993) 『日本の企業集団－戦後日本の企業と銀行』 大月書店。
- (1998) 『メインバンクと企業集団－戦後日本の企業間システム』 ミネルヴァ書房。
- (2008) 『六大企業集団の崩壊－再編される大企業体制』 新日本出版社。
- 田中彰 (2003 a) 「エネルギー－元売中心の業界秩序への「挑戦」」 島田克美・黄孝春・田中彰 『総合商社－商権の構造変化と21世紀戦略』 ミネルヴァ書房。
- (2003 b) 「機械・情報産業－ビジネスの再構築と新創出」 同上書。
- (2003 c) 「六大企業集団の無機能化－企業間ネットワークのオーガナイジング」 名古屋市立大学『Discussion Paper in Economics』 No.372, 11月。
- (2004) 「企業集団と総合商社の新局面」 『化学経済』 第51巻第7号, 6月。
- (2010) 「総合商社と企業集団－総合化と集団内取引」 下谷政弘・鈴木恒夫編 『講座・日本経営史 5 「経済大国」 への軌跡 1955～85』 ミネルヴァ書房。
- (2012) 『戦後日本の資源ビジネス－原料調達システムと総合商社の比較経営史』 名古屋大学出版会。
- 中谷巖 (1983) 「企業集団の経済的意味と銀行の役割」 『金融経済』 第202号, 10月。
- 平井岳哉 (2001) 「グループ外企業によるメンバー企業の救済－三菱グループにおける三菱石油, 三菱自動車事例」 『千葉経済論叢』 第25号, 12月。

41 小田切 (1992), 岡崎 (1992) は共通して、企業集団の成長促進機能が石油ショック後に失われたと教えている。これをふまえれば、70年代に主要な経済的機能を喪失した六大企業集団が、20世紀末になってその形式的枠組みをも喪失しはじめた、と結論づけることができる。

42 従来あまり指摘されてこなかった機能として、商標・ブランドの管理がある。社長会加入のメリットに関するメンバー企業のアンケート調査によれば、三菱系、住友系、三井系の先発3集団では「ブランドによる信用力の向上」が「情報交換」に次いで2位 (70%弱) につけている。ただし、統一ブランドをもたない後発3集団ではずっと低い (10%強)。同じ調査で「企業集団が今後維持・継続される」とする回答は三菱系が90.9%で突出しており、住友系と三井系の合計が40.7%, 他集団は10～20%台である (公正取引委員会事務局 2001)。

先発3集団は少なくとも商標・ブランド管理のために維持・存続するかもしれない。ただし、それは本稿で考察した企業間ネットワークとは異質なものである。

芙蓉グループ取材班（1998）「特集・地盤沈下する「企業集団」-富士・芙蓉グループの危機」『週刊東洋経済』1998年11月28日号。

公正取引委員会事務局（1979）『企業集団の実態調査について〔第1次調査〕』12月。

———（1983）『企業集団の実態について〔第2次調査〕』6月。

———（1989）『企業集団の実態について〔第3次調査〕』5月。

———編（1992）『日本の六大企業集団-その組織と行動〔第4次調査〕』東洋経済新報社。

———編（1994）『最新日本の六大企業集団の実態〔第5次調査〕』東洋経済新報社。

———編（1998）『企業集団の実態について-第6次調査報告書』公正取引協会。

———（2001）『企業集団の実態について-第7次調査報告書』5月。

東洋経済新報社『企業系列総覧』1972年版～2000年版。