

六大企業集団の社長会について（上）

菊 地 浩 之

要 旨

著者は、かつて「資料：社長会およびその周辺会合」（『証券経済研究』第11号、1998年）で社長会について資料をまとめた。本稿はその「文章編」である。

旧財閥系企業集団（三菱・住友・三井系）においては、終戦直後、グループ内で主導権を握った人物の地位・役割が、社長会の性格・特徴に大きく影響を与えていた。

三菱系では、終戦時の財閥本社常務、財閥解体後の本社代表清算人だった石黒俊夫が、「三菱金曜会」を結成した。かれの視点は、解体される本社側から傘下企業を見、自立しようとする傘下企業をいかにして束ねるかというところから発していた。そのため、「三菱金曜会」はトップが明確に規定され、グループ間の調整について裁量権限を持っていた。

住友系では、終戦直後、有力直系企業（住友化学工業）の社長だった土井正治が、「白水会」を結成した。かれの視点は傘下企業の立場から、解体される財閥を眺め、いかに連携を保ちながら、自立していくべきかというところから発していた。そのため、「白水会」は、輪番制の幹事、代理不可、事務局・議事録なし、全員一致という平等主義で運営された。

三井系で、終戦直後、三井グループ内部で最も影響力のあった三井銀行頭取・佐藤喜一郎は、銀行の公共性と持ち前の合理的性格からグループの結集には否定的な立場を採り続けた。そのため、社長会の結成は、佐藤が現役社長を退くのを待たねばならなかった。

旧財閥系企業集団の社長会では、しばし、メンバー企業の首脳更迭、メンバー間調整が行われた。が、それらが株式所有に基づいたものとは思えない。むしろ、財閥期の属人的な関係に根ざした、文化的・社会的な基盤によるものと思われる。株式持ち合いが未成熟であった終戦直後ほど、ドラスティックな人事介入が行われた。例えば、1950年代の三菱日本重工業・住友機械工業である。

時代を経る毎に、株式持ち合いは進展して行くが、強権発動の度合いが減って

いく。1970年代の三菱油化、1990年代の住友商事では、社長会が過半数の株式を所有していながら、果敢な処置を行うことが出来なかった。また、三井系では、社長会が株主安定化で有効に作用していない事例が見られた。

目 次

- I. はじめに
- II. 三菱系
 - 1. 金曜会結成とその前史
 - 2. 1950年代前半における長老の暗躍
 - 3. 1960年代における現役トップの巻き返し
 - 4. 石黒・加藤の死と金曜会の制度化
 - 5. 荘清彦死後の金曜会運営
- III. 住友系
 - 1. 白水会の結成
 - 2. 1950年代における結集派と自立派の攻防
- 3. 住友セメントの白水会加入
- 4. 金属・化学の確執
- 5. 住商事件
- IV. 三井系
 - 1. 二木会の前史
 - 2. 二木会の結成
 - 3. 代表世話人の設置
 - 4. 「三越事件」
 - 5. 二木会結成後の乗っ取り事件

I. はじめに

著者は、かつて「資料：社長会およびその周辺会合」（『証券経済研究』第11号、1998年）で社長会について資料をまとめた。本稿はその「文章編」である。

社長会の役割は、既に多くの識者によって指摘されている。しかし、その際、著者が疑問に感じるのは、社長会を普遍的に理論化しようとする余り、六大企業集団（三菱・住友・三井・芙蓉・三和・一勸系）の6つの社長会が、あたかも同じもののようによ扱われていることである。6つの社長会は結成の経緯も異なれば、メンバー選定の基準も違う。従って、各々の社長会について歴史的な経緯や組織上の特徴を分析し、それらの何が違うのかを明らかにすることは無駄ではあるまい。

では、そもそも「社長会」とは何か。社長会

とは、特定企業の社長を構成メンバーとする会合である。そこで問題となるのは、その社長会の①メンバーと、②そこで話し合われる案件、そして、③案件についてどの程度、裁量権限があるかである。しかし、残念ながら、この3つのうち、わずかに①メンバーについては知りうるものの、②案件や③裁量権限については、ほとんどわかっていない。それ故、社長会は単なる懇親会であり、裁量権限は何もないという意見もある。

しかし、企業集団分析の先駆者・奥村宏氏は、社長会のメンバーが互いに相当数の株式を持ち合っていることに注目し、その累積株式によって個々のメンバーに対する支配の行使が可能であると指摘した。「企業集団の社長会を成立させている根拠は株式の相互持合いであり、それに立脚してはじめて社長会は一定の権力をもつことができる¹⁾」のであり、その結果、社長会は「企業集団における最高連絡機関である

と同時にさらに最高の政策決定機関という性格をもってくる²⁾」のだと奥村氏は説いている。

また、社長会の役割を重視する論者に橘川武郎氏がいる。橘川氏は「企業集団の基本的機能が株式相互持合いによる株主安定化にあるとすれば、各集団の社長会は、一種の大株主会ということになる。そして、社長会の成立を企業集団成立の指標とみなすことが、一応可能である³⁾」と説いている。企業集団のメンバーと成立時期を、社長会のメンバーと結成時期に求めるというものである。

奥村氏・橘川氏の説から、社長会を考察する上でのキー・ポイントが、①社長会が大株主会として機能しているか否かと、②社長会の形成過程とメンバー構成にあるように感じられる。たしかに社長会がメンバー企業の首脳を更迭したり、人事や政策に介入した事例は少なからず認められる。しかし、奥村氏も橘川氏も、その時、社長会が大株主会として機能したかは検証していない。

そこで本稿では、まず、第一に、六大企業集団の各々について、社長会の形成過程をたどりながら、社長会がメンバー間のトラブルや調整に介入した事例を紹介し、その時、社長会が大株主たり得たかを検証する。第二に、6つの社長会における組織上の特徴、メンバーの選定基準等を考察し、どこが等しくどこが違うのかを指摘する。

ただし、前稿でも付言した通り、社長会は、企業集団分析で重要な位置を占めていながら、極端に資料が乏しい。そこで、グループによって記述量に偏りが認められるものと想定される。予めご了承願いたい。なお、前回、「資料：社長会およびその周辺会合」では、六大企業集団の社長会以外も取り上げたが、本稿では六大企

業集団の社長会に限定して分析を進める予定である。

Ⅱ．三菱系

1. 金曜会結成とその前史

三菱系では、終戦直後の1946年6月、本社と財閥直系企業の連絡機関であった「三菱協議会」を解散し、「金曜午餐会」に改組した。これが社長会「三菱金曜会」の前身と言われている。しかし、「金曜午餐会」が実際にどの程度開催されたかは不詳である。これとは別に、三菱本社代表清算人・石黒俊夫が長老（加藤武男・田中完三）や岩崎家当主（岩崎彦弥太）等と相談して、各社の社長を招集・協議した会合があった。「三菱金曜会」の初代世話役が石黒であることから、こちらの方が「三菱金曜会」の前身だと思われる。

石黒俊夫（1892-1964）は、愛知県の素封家に生まれ、1917年東大卒業後、三菱合資に入社。三菱銀行に配属となり、三宮支店長等を歴任後、1942年本社秘書役に抜擢。総務部長を経た後、1945年10月に三菱本社常務に就任。1946年から1950年8月まで三菱本社の代表清算人を務め、1953年5月に三菱地所会長に就任した。戦後、自立傾向を強める財閥直系企業を、石黒がいかに抑えようと腐心したかは、平井岳哉氏の論文に詳しい⁴⁾。平井論文は、終戦後から1950年代前半に至る期間における石黒の動きを、関係資料から実証的に描いている。この間の事情を要約した文章が平井論文にあるので、少し長いが抜粋しておこう。

「石黒は、旧財閥傘下の企業群を管理統括するための手段として、社長会である三菱協議会の存続とそれを補完する形での総務部課長打合

会の機能強化による対応を当初想定した。これは旧財閥内での既存組織の活用を図るものであったが、本社解散等を背景に、各社の自立的行動がみられるようになり、この試みは失敗に終わった。

石黒がこのスタイルでの管理統括を断念した時期、旧三菱財閥系の企業では、三菱商号・商標の管理保全に関するトラブルやメンバー企業の株式買い占め等の出来事が発生し、メンバー企業各社に集団として凝集性を求める気運が高まっていた。(中略)石黒は、こうした状況を集団再形成の好機と捉えた。そして、講話条約の発効後、オープンな活動ができるようになった二七年後半から二八年前半にかけて、商号・商標問題の処理を直接的なきっかけにして、自らがメンバー企業のトップ経営者に就任して社長会(社長懇談会および金曜会)を主宰する形で、メンバー企業の管理統括を企図したのである⁵⁾。」

2. 1950年代前半における長老の暗躍

前掲の平井論文が記すように、終戦直後、三菱財閥の直系企業は自立を深め、必ずしも円滑にグループ化が進んだ訳ではなかった。しかし、1950年代、朝鮮動乱特需の反動によってメンバー企業の一部に経営不振が顕在化し、自立化を謳歌した専門経営者に挫折が訪れると、かれらは銀行を中心としたグループ結集で困難を乗り切ろうとした。その時、銀行をコントロールしながら、支援策の策定にリーダーシップを発揮したのは、元三菱銀行頭取・加藤武男(1877-1963)をはじめとした長老と、かれらと現役経営者の間を取り持った石黒であった。これを契機に、パージ解除によって復帰した長老の発言力が強まった。

1952年は、まさにその動きが顕在化した年であった。まず4月には、三菱商事系「新会社」が4社に統合され、そのうちの2社の会長に、復帰したばかりの長老が就任した。終戦時の三菱商事社長・田中完三(1886-1986)が東西交易の会長に、また、田中の後任だった服部一郎(1889-1955)が東京貿易の会長に就任した。次いで5月には、業績悪化した東日本重工業(翌月、三菱日本重工業に改称)の首脳を更迭。新設された会長に、終戦直後の三菱重工業社長だった玉井喬介が就任、この他にも戦前の常務2人が役員に選任された。さらに9-10月には、元三菱銀行頭取・加藤武男が中心となって陽和不動産事件の収拾をはかり、11月には四日市旧海軍燃料廠払下げのため、「三菱石油化学委員会」を設置した。同委員会は別名「田中委員会」とも称され、田中完三・加藤武男・石黒俊夫の3人が主導的な位置を占めていた(この委員会が、三菱油化設立の手始めとなる)。この中の①三菱日本重工業の首脳陣更迭と②陽和不動産事件について、以下、詳しく見ていこう。

(1) 三菱日本重工業の首脳陣更迭

日本最大の兵器廠であった三菱重工業は、財閥解体により、東日本重工業・中日本重工業・西日本重工業の3社に分割された(1952年、それぞれ三菱日本重工業・新三菱重工業・三菱造船と改称)。その1つ、三菱日本重工業は1951年9月期に大幅な赤字を計上。翌1952年5月に同社首脳の更迭・人事刷新が断行された。

社長・李家孝(リノエタシ:1895-1978)が取締役に降格され、常務2人・取締役1人が退任。副社長・桜井俊記(1893-1970)が社長に昇格した。そして、新任役員に、戦前の三菱重工業役員だった長老が送り込まれた。まず、終戦直

後に三菱重工業社長を務めた玉井喬介（1885-1956）が、新設の会長職に選任された。さらに、戦前の名古屋発動機製作所のボスだった深尾淳二（1889-1977）、三菱銀行出身の田原良知（1889-1972）が取締役に選ばれた。新社長・桜井俊記は名古屋製作所出身で、深尾には頭が上がらなかった。新社長を押さえる周到な人事であったと推察される。もう1人の田原良知は、戦前に三菱銀行から三菱重工業に送り込まれた財務・経理の担当者である。いうまでもなく経理上のお目付役であろう。また、現役クラスでは、三菱造船取締役・織田淑夫（1897-1980）が三菱日本重工業に転籍し、常務に就任している。三菱重工分割後、玉井は三菱造船相談役に招聘されていたため、同社船舶部長の織田を船舶受注のテコ入れに連れていったと言われている。

1950年代中盤における財閥直系企業の経営者更迭には、三菱日本重工業の他に、住友機械工業の例（1955年）がある。詳細は住友系の章に譲るとして、役員人事の異動だけ比較をしよう。表1と表2から、三菱日本重工業の役員異動は長老復帰が主であり、住友機械工業の場合はグループ他社から現役役員が派遣されたものであることがわかる。これは当時、三菱系で主導権を握っていたものが長老で、住友系では現役経営者であったことを示唆している。

1952年の三菱日本重工業の更迭人事は、戦後企業集団史において最もドラスチックな人事介入に属する。しかし、これが株式所有をもとに行なわれたように感じられない。なぜなら、グループ各社による持株比率が低いからである。当時、社長会メンバーが所有していた三菱日本重工業の持株比率は10%未満にしか過ぎず、未加入だった明治生命保険・東京海上火災保険の持株を加えても15%強にしかならない（表3）。

15%という数字は、理論的には少数持株支配が成立し得るカヴァレッジとも言えるが、つい数年前まで財閥本社による盤石な支配が貫徹されていた企業にとって、そのような発想の転換がすぐさま行えたのか疑問が残る。当時はまだ、株式所有による企業支配が現実的でなく、違うロジックが働く余地が残されていたと思われる。そこで考えられるのが、①メインバンクの圧力と②長老の圧力である。当時、両者の頂点に立っていたのが、他ならぬ元三菱銀行頭取・加藤武男だった。三菱日本重工業の首脳更迭と玉井会長の実現は、加藤が指示を出したと言われている。しかし、かれの関与がより明瞭なのは、次に掲げる陽和不動産事件の收拾である。

（2）陽和不動産事件

財閥解体政策により三菱本社は清算され、その不動産は第2会社である陽和不動産・開東不動産に継承された。この陽和不動産の株式が、1952年4月頃から仕手筋に買い占められた。そこで同年9月頃、グループ各社は巨額な資金を投じてこれを買戻した。これが「陽和不動産事件」と言われ、旧財閥系企業再結集の契機になった事件として著名である。しかし、陽和不動産事件は、余りに有名であるが故に、却って見落とされている箇所が少なくない。①グループ企業の現役経営陣と長老の行動の違い、②三菱銀行の重要性がそれである。

陽和不動産事件が起こった時、陽和不動産の経営者は、株が買占められている重要性を理解しておらず、有効な打開策を打ち出せなかった。これに対し、三菱地所は、陽和不動産・開東不動産を将来的に合併しようと図っていたこともあり、独自に取締役経理部長・浜田藤市（1900-1974）と総務部長・中田乙一（1910-）を事態の

表1 三菱日本重工業の首脳陣更迭

退任	氏名	1952.4		入社	生年	新任	氏名	1952.5		入社	生年	前歴
		氏名	役職					氏名	役職			
△	李家 孝	社長		1919	1895	○	玉井 喬介	会長		1908	1885	元三菱重工業社長、三菱造船相談役
	桜井 俊記	副社長		1919	1893		桜井 俊記	社長		1919	1893	
	小山内 信	常務	経理	1920	1895		小山内 信	常務	経理部担当	1920	1895	
○	加藤 戒三	常務	総務・企画	1919	1896		巽 栄吉	常務	査業部担当	1918	1895	
○	古武 弥輔	常務	総務・企画	1920	1896		河野 文彦	常務	川崎製作所長	1921	1896	
	巽 栄吉	常務	横浜造船所長	1920	1896		南里 辰次	常務	総務・勤労部長	1921	1898	
	稲生 光吉	取締役	査業	1918	1895	○	織田 淑夫	常務	営業担当	1921	1897	三菱造船取締役
	河野 文彦	取締役	相談役	1917	1892		李家 孝	取締役		1919	1895	
	南里 辰次	取締役	川崎製作所長	1921	1896	○	稲生 光吉	取締役	相談役	1917	1892	
	川森 円次郎	取締役	横浜造船所副所長	1921	1898	○	田原 良知	取締役		1912	1889	元三菱重工業常務、日本陶器監査役
				1921	1898	△	深尾 淳二	取締役		1909	1889	元三菱重工業常務、新三菱重工業相談役
							秀島 義人	取締役		1922	1898	(横浜造船所副所長)
	石島 伝	監査役		1917	1894		川森 円次郎	監査役		1921	1898	
							石島 伝	監査役		1917	1894	

注1：三菱重工業編「1967c」、ダイヤモンド社編「ダイヤモンド会社職員録」第9回、第10回（1950、1952年）より作成。

注2：「退任」欄の“○”は1952年5月に役員を退任したことを示し、“△”は降格を示す。

注3：「新任」欄の“○”は外部から招聘された役員を示し、“△”は社内昇進の役員であることを示す。

表2 住友機械工業の首脳陣更迭

退任	氏名	1954	入社	生年	その後	新任	氏名	1956	入社	生年	前歴
○	鯉島 龍雄	社長	1922	1895		○	木村 音吉	社長	1955	1897	住友金属工業専務
○	加藤 政直	常務	1924	1900		○	川島 清嗣	専務	1955	1901	住友化学工業常務
○	土谷 雄生	常務	1924	1899		○	市川 恒雄	常務	1955	1900	住友銀行本店支配人
							永田 太郎	常務	1930	1905	
○	川瀬 慎一	取締役	1918	1900		○	光島 光三郎	常務	1955	1906	住友化学工業東京支社長
							安宅 直	取締役	1955	1897	住友石炭鉱業常務
○	永田 太郎	取締役	1930	1905		○	佐藤 俊雄	取締役	1955	1905	住友商事専務が兼任
○	光谷 巖	取締役	1932	1908	住友電工取締役	△	西原 市郎	取締役	1953	1901	(厚生省出身)
○	谷津 真	取締役	1929	1906	住友商事取締役	△	森本 延市	取締役	1925	1903	
						△	岩崎 信彦	取締役	1933	1909	1948住友本社から出向
○	栄戸 善次	監査役	1926	1902	河内銀行取締役	○	山田 四朗	監査役	1955	1905	住友信託銀行外国部長
	大西 耕三	監査役	1952	1893			大西 耕三	監査役	1952	1893	(弁護士)

注1：ダイヤモンド社編「ダイヤモンド会社職員録」第12回、第14回（1954、1956年）より作成。

注2：「退任」欄の“○”は1955年に役員を退任したことを示す。

注3：「新任」欄の“○”は外部から招聘された役員を示し、“△”は社内昇進の役員であることを示す。

注4：谷津は、住友商事に転任し取締役に昇格後、住友セメントに派遣され常務に就任している（表11参照）。

表3 三菱日本重工業の株主構成 (1952年)

株主	1952	
	千株	%
三菱銀行	730	5.21
三菱信託銀行	392	2.80
旧三菱重工業	97	0.69
(合計)	1,219	8.71
明治生命保険	726	5.19
東京海上火災保険	202	1.44
(合計+生損保)	2,147	15.34
(総発行株数)	14,000	100.00

注：橋川武郎 [1992] 181頁より作成。

收拾工作にあたらせた。一方、メインバンクだった三菱銀行も、始めは当事者レベルで事件を解決させようと考えていたらしい。当時の三菱銀行営業部長・宇佐美洵 (ウサミト：1901-1983) は、以下のように語っている。「陽和にも開東にも、親会社の三菱地所にも、回収の資金はないという。急きょ三菱銀行を中心に旧三菱系の各社が協力して資金を出し合うことになった。(中略) これらの再生の意気に燃える三菱系の八社に、買い戻しの資金の協力をあおいだのである⁶⁾。」つまり、三菱銀行は、当事者の陽和不動産・開東不動産と関連の深い三菱地所に回収資金を打診したが、それが無理だったので、グループ各社に支援を仰いだのである。手続きに当たった三菱地所の中田乙一は、「当時は高い価格であったので、各社からブーブーいわれた⁷⁾」と証言している。グループ各社は、当初から陽和不動産の收拾に積極的だったわけではなく、陽和・開東不動産が「両社とも旧三菱関係の土地や建物の管理に当たっていたので、最悪の場合はこれがすべて人手に渡る⁸⁾」という危機感から、仕方なく協力したと思われる。

あくまで当事者レベルで事件を解決しようとした現役経営者に対し、長老はオール三菱による早期解決を企図した。グループ各社による資

金拋出のスキームを考え出したのは石黒俊夫であり、最終的に株式の高値買い取り、事件の即時解決を決断したのは加藤武男であった (ちなみに宇佐美は加藤の甥に当たり、その指示を受けた可能性が高い)。

買い占めグループの中心人物・藤綱久二郎は、三菱本社の動きを探るため、元代表清算人であった石黒を訪ねた。これを不審に思った石黒は、「加藤武男をたずね『高値のまま買い戻す以外にない。そのかねは三菱銀行が三菱系各社に融資し、各社が買い戻し、保有する形としたい。加藤さんから銀行に頼んでいただけないか』と相談した⁹⁾」という。陽和不動産事件は、同社株が1600円台に高騰してからおよそ1ヵ月で收拾されている。個別企業の利害を捨象した大局的な判断と迅速な措置には、まだ長老の力が必要であったことを示唆している。

ここで特筆すべきことは、事件收拾における銀行の役割である。陽和不動産事件が当事者レベルで解決を図っていた頃から、三菱銀行は相談を受け、株式買い取りの際には各社に融資を行なっている。購入資金が莫大なため、三菱銀行の融資なしにグループ各社の株式購入が難しかったからである。これは、事件の円滑な收拾が、銀行の存在抜きには成立しなかったことを示唆している。従って、そのような事態に対して、銀行がどのような経営判断を下すかが重要になる。三菱グループでは、その銀行の経営判断に長老が介入していた。陽和不動産收拾に当たり、三菱銀行から融資を引き出したのは、長老・加藤であった。グループ各社の株式買い取りの構想を練ったのは石黒であり、石黒自身も銀行OB (元三宮支店長) であったが、三菱銀行から融資を引き出すには、加藤の力を借りるほかなかった。三菱銀行に対する石黒と加藤の

影響力の違いは重要である。

陽和不動産事件を考察する上で見逃してならないことは、グループ全般に関わるような問題に、銀行の経営判断が極めて重要な位置を占めていたこと。そして、長老が、銀行の経営判断に介入することによって、個別企業の利害を超えたグループ全体に関わるような高度な経営判断を下していたことである。

（3）三菱地所の「財閥本社復活構想」

1952年の一連の施策を締めくくるように、1953年、三菱地所を旧財閥本社に模した人事が行なわれた。すなわち三菱地所が陽和・開東不動産を吸収合併すると、石黒は三菱地所会長に就任。岩崎家の当主・岩崎彦弥太（1895-1967）を取締役に迎え、鈴木春之助（1891-1979）を監査役、加藤武男・永原伸雄（1872-1956）を相談役に選任した。鈴木は元三菱鉱業取締役で、1943年に本社常務に抜擢され、終戦後も石黒と共に本社常務を務めた人物である。一方、永原は、三菱造船常務の他、三菱内燃機・三菱電機等の監査役を務め、1928年に本社理事に昇格、常務理事、専務に進んだ長老である。終戦後8年を経て、旧財閥本社の常務以上の役員は既に多くが死去していた。1953年の人事により、生存する役員のほとんどが三菱地所に復帰することになった。ここに三菱地所は、旧財閥本社の不動産を引き継ぐのみならず、あたかも本社の後継組織とする構図が完成したのであった。

翌1954年の「三菱金曜会」結成も、財閥機構の復活という流れの延長線上にあるものと思われる。「三菱金曜会」の初期メンバーは、財閥期の直系企業（分系会社）と“三菱”の商号を冠した企業から構成されていた¹⁰⁾。分系会社中心のメンバー構成は、「三菱金曜会」が財閥組

織の遺構の上に立脚したものを示唆している。三菱系の有力企業である東京海上火災保険・明治生命保険・日本郵船は、いずれも分系会社でないため、初期メンバーではなく、1960年代中盤に加入している。株式持合いに重要な位置を占める生損保が当初から参加していないことは、「三菱金曜会」の結成原理が株主安定化ではないことを示唆している¹¹⁾。

「三菱金曜会」結成に当たり、石黒はメンバー企業の会長として参加し、旧本社の代表として「三菱金曜会」世話役に就任する。一方、加藤は、三菱地所と三菱銀行の相談役を兼ね、銀行に睨みをきかせながら、石黒を通じてグループ企業に影響力を及ぼした。加藤は石黒の入社時の上司であり、このことから石黒は加藤に大変私淑していた¹²⁾。

（4）長老・加藤武男

加藤武男は、栃木の資産家の長男に生まれ、1901年慶大卒業後、三菱合資銀行部に入った。1919年三菱銀行創設にあたって42才の若さで常務に抜擢、1938年に会長（のち頭取と改称）に就任した。また、1937年三菱本社監査役、1943年には本社理事に就任した。

三菱財閥本社の社長・岩崎小弥太（1879-1945）は産業部門に精通していたものの、金融には関心が薄く、加藤に全幅の信頼を寄せて一任していた¹³⁾。また、加藤は戦時中、多くの企業の兼任役員を務め、銀行トップの立場からしばしば苦言を呈していた。「銀行が直接金を貸す以上、相手の事情を知っていなければならない。従って私は多くの取締役、監査役に顔を出していた。（中略）若し重役会であやしい方向に向いそうであれば『それはむずかしい話だ。そんなことでは銀行としても金を出せない』と注意

を促したりした¹⁴⁾。」

こうした戦時中の経緯から、加藤は、グループ全体に視野が届く立場にあり、かつ、また、各社に睨みがきく存在であった。ここで、戦後の三菱グループについて、加藤がいかなる考えを持っていたかが重要になる。戦後、加藤は、「今日は財閥は解体せられ、長年支配しておった本社はなくなり、その財閥的援助は勿論、支配力も全然なくなってしまった。しかし財閥が永年苦心惨憺して築き上げた事業だけは残っている。この事業の中に残っている莫大な資産、技術、人間、組織力等は二度とできない国家的存在である。これを如何にして保存するか。国家のためにも是非これ等を維持育成せねばならぬと思うのである。幸い多年にわたり結集育成した多数の人材があるので、これを離散させずに努力せねばならぬと思っている¹⁵⁾」と語り、グループの結集を説いている。

3. 1960年代における現役トップの 巻き返し

1960年代前半、三菱系は積極的なグループ活動を行い、他の企業集団から畏怖されていた。具体的に言うなら、「バイ三菱」運動に象徴される広報・マーケティング戦略と、三菱重工業合併に代表される重工業部門の再編である。そして、これらを積極的に推進していったのは長老連ではなく、三菱商事会長・高垣勝次郎(1893-1967)、三菱商事社長・莊清彦(ショウキヨコ：1894-1967)の現役トップであった。

これに先立つこと1959年10月、「三菱金曜会」組織の整備が行われた。三宅又雄が事務局長に就任し、寄付委員会・社名商標処理委員会が作られたのである¹⁶⁾。三宅又雄(1894-1972)は、1919年東大卒業後、三菱商事に入り、長い欧米

生活の後、1945年総務部長に就任。取締役を経て、1947年常務に昇進、三菱商事解散を迎えた。三菱商事の「大合同」に際して、当局の指導の下、倉庫部門を分離し、菱光倉庫が設立されるとその社長に就任、三菱商事の発展を蔭で支えた。三宅は莊と同年であり、かつ、「新会社」時代は不二商事相談役として同社社長・高垣と緊密な関係にあった。つまり、高垣・莊は、関係の深い三宅を事務局長に送り込み、実務面から「三菱金曜会」運営の足がかりを作ろうとしたのであろう。

(1) “バイ三菱”運動

1960年代に入ると、三井・三菱・住友系の各社は、統一商標のブランド・イメージを最大限に利用。社長会の下に共同で広報・マーケティング委員会を設置し、グループをあげて営業推進にとりかかった。中でも最も積極的だったのが三菱グループであった。

高垣・莊は、商社的な視点から1963年に三菱マーケティング研究会、1964年に三菱広報委員会を設立し、“バイ三菱”運動を推進。排他的・互惠的な集団内部の取引を、従業員の購買力レベルまで落としていこうとした。

莊清彦は、三菱本社専務理事・莊清次郎(ショウジロウ：1862-1926)の嗣子に生まれ、1920年東大卒業後、三菱造船(三菱重工業の前身)に入社。のち三菱商事に転籍し、機械部長を経て、1947年常務に昇進。三菱商事解散後は、高垣勝次郎らと三菱商事の復活に尽力し、1954年三菱商事“大合同”に伴い副社長に就任。1959年社長に就任した。莊は、三菱御三家の三菱重工業・三菱銀行のトップと強い人的結合があり、強い発言力を持っていた。かれは三菱造船出身の縁で、三菱重工業(1964年に合併・新発足)

の社長・藤井深造（フジイシンゾウ：1893-1970）と机を並べた間柄であり、1950年の三菱重工業3分割、新三菱重工業設立とともにその社外取締役に就任した。また、重工一のやり手と謳われた牧田与一郎（1903-1971）は、三菱商事出身で、荘の子分だと言われていた。さらに荘は岩崎家の当主・岩崎彦弥太の留学時の学友で、彦弥太の信認が厚かった。一方、三菱銀行頭取・田実渉（タジツワタル：1902-1982）は荘の母方のイトコにあたり、田実夫人・牧田夫人は岩崎彦弥太のイトコだった¹⁷⁾。

荘は三菱広報委員会発足の立て役者であり、「三菱商事の社長をしりぞき会長になったが、三菱広報委員長だけはやめない¹⁸⁾」と語っていたほど、「バイ三菱」運動に肩入れしていた。が、1967年に荘が死去すると「バイ三菱」運動は急速に下火になっていった。

（2）よみがえる日本の巨人・三菱重工業の復活

三菱重工業は、戦後、三菱日本重工業・新三菱重工業・三菱造船の3社に分割されたが、1964年6月に合併し、「新生」三菱重工業として復活した。3重工合併は、世間に強いインパクトを与え、米『フォーチュン』誌は「よみがえる日本の巨人」、『タイム』誌は「すっかり昔と同じ」と評した。そして、この合併劇は、当事者の企業、および三菱商事・三菱銀行の現役経営者が強いリーダーシップを発揮して成し得たものだった。

3重工合併は、三菱商事社長・荘清彦と三菱銀行頭取・宇佐美洵が、合併の下準備ともいえる会談に同席したことが知られている。しかも、三菱商事・三菱銀行はそれぞれ3重工に役員兼任を行い、3社の円滑な合併を支援していた。

先述の通り、三菱商事社長・荘は、旧三菱造船（三菱重工業の前身）出身で重工系3社に知己が多く、1950年には既に新三菱重工業の社外役員に就任していた。さらに1955年には三菱商事社長・高垣勝次郎が三菱日本重工業の取締役を兼任。三菱商事は、役員兼任を通じて両社の内情を知りうる立場にあった。一方、三菱銀行は、1962年に2社に対して、頭取経験者を兼任役員として送り込んだ。すなわち、新三菱重工業監査役に前頭取・中谷一雄（1898-1986）、三菱造船取締役に元頭取・小笠原光雄（1894-1988）を据えたのである。残る三菱日本重工業には2人の専務を派遣していた。こうして1962年には三菱銀行・三菱商事を介して、3重工間の役員兼任ネットワークが形成された。3重工合併が公式発表されたのは1963年7月のことであり、合併工作が本格化したのは1962年頃だと言われている。3重工合併に、三菱銀行・三菱商事が寄与したことは間違いない。

4. 石黒・加藤の死と金曜会の制度化

1950年代、長老の強い指導力でスタートした「三菱金曜会」は、1960年代前半に至って、現役トップがリーダーシップを発揮しつつあった。1963-1964年に、加藤武男・石黒俊夫が相次いで死去すると、三菱商事会長・高垣勝次郎が「三菱金曜会」のトップとなり、初代世話人代表に就任した。1954年に結成以来、初めての世代交替である。これに伴い、「三菱金曜会」は組織整備に着手する。

まず、「三菱金曜会」の執行部として世話人会（初期は長老会といった）を設置。世話人代表は、世話人会の中から互選によって選ばれることとした。世話人会とは、社長会メンバーから選任された世話人の集まりで、定員は9人

(当初、6人)。ただし、世話人を輩出できる会社は三菱御三家（三菱銀行・三菱商事・三菱重工業）を含め13社のみで、三菱御三家は常任世話人であり、残りの10社から交代で6人の世話人が選ばれる形式を採っている。1964年の制度発足から1990年代後半に至るまで、11人の世話人代表が選ばれているが、10人が三菱御三家から選ばれている（唯一の例外は、三菱鉱業セメント会長・大槻文平である¹⁹⁾）。

また、1965年7月の「三菱金曜会」において、世話人代表に対する明確な権限規定が決議されている。すなわち、「三菱系各社間に於て、業務執行上や企業計画等で意見の相違を来し、当事者のみではその一致を見ぬ場合には、当事者の申出又は世話人の裁量により其の解決策を策定し斡旋する。右試案は必要に応じ金曜会に報告し、其の意見を求め得るものとする²⁰⁾」というものである。このように社長会のトップに関する権限を明確に定めた事例は、他の社長会では類を見ない。

「三菱金曜会」の特徴は、社長会の中に執行部たる世話人会があり、さらにそのトップとして世話人代表が位置し、裁量権限が明文化されていることである。世話人代表—世話人会という組織は、1964年に制定された。が、実際は、それまで世話役として「三菱金曜会」を運営してきた石黒俊夫の権限を、かれの死後、制度化したものであると思われる。

(1) 社長会の性格と提唱者の関係

石黒は、終戦時の財閥本社常務であり、財閥解体後も清算人として、最後まで財閥本社に残った人物である。従って、かれの視点は、解体される本社側から傘下企業を見、自立しようとする傘下企業をいかにして束ねるかということこ

ろから発していたように思われる。そのため、かれのつくった「三菱金曜会」は、その影響を色濃く受けていた。「三菱金曜会」は他の社長会に比べ、トップ（世話人代表）の位置付けが明確であり、グループ間の調整について裁量権限が付与されていた。これに対し、住友系の「白水会」は、平等主義を貫き、幹事を輪番制にして、トップを作らない形式がとられていた。また、三井系「二木会」では、三井不動産社長・江戸英雄と三井銀行社長・小山五郎という二大巨頭が超越した立場にあり、いずれがトップかということは不明瞭なままだった。

つまり、「三菱金曜会」の特徴は、それを作った石黒の考えに強い影響を受けており、さらに附言するならば、石黒の考え方は、終戦直後の財閥本社役員という地位に規定されていたと言える。換言するなら、社長会の性格・特徴は、終戦直後、グループ内で主導権を握った人物の地位・役割に大きく影響を受けると言うことができる。

(2) 日東化学問題

世話人代表が実際に調停に入った事例としては、1965年5月の「日東化学事件」が著名である。日東化学工業は、本来、藤山系（第一銀行の融資系列）企業だったが、経営悪化に伴い、1965年3月、三菱レイヨンと業務提携し、その傘下に入ってから経営再建をもくろんだ。具体的には、①日東化学工業の資本金を三分の二に減資した後、倍額増資を行い、その増資分を三菱レイヨンに引き受けてもらう。②生産の主力を成長商品であるアクリルニトリルを増産し、これも三菱レイヨンに引き受けてもらうというものである。

ところが、三菱レイヨン・三菱化成工業間で

既にアクリルニトリルの供給協定（1957年）が締結されていたため、供給元の三菱化成工業が激怒。両社の間に亀裂が走った。そこで、1965年5月、三菱レイヨン・三菱化成工業間の調整を行うべく、世話人会が立ち上がった。メンバーは、三菱商事社長・莊清彦、三菱重工業会長・藤井深造、三菱銀行頭取・田実渉、三菱油化社長・池田亀三郎（1884-1977）、三菱信託銀行社長・千頭暎臣（カミテルミ：1902-1983）だったと伝えられる²¹⁾。なお、世話人会のメンバーのうち、当事者である三菱レイヨンの社外取締役・高垣勝次郎（三菱商事会長）と、三菱化成工業社長・柴田周吉（1897-1982）は参加を見合わせたという。

世話人会での協議の結果、日東化学工業の再建は三菱レイヨン一社ではなく、三菱グループ共同で当たることとなった。当初、三菱レイヨンが引き受ける予定の日東化学工業の増資は、三菱レイヨン（30%）・三菱化成工業（30%）・三菱油化（20%）・旭硝子（10%）・三菱商事（10%）の五社で引き受けることに変更。三菱レイヨンも渋々これを受け入れたという。しかし、この案は日東化学工業と業務提携先であるUCC（ユニオン・カーバイド）社の反対に遭い、結局、日東化学工業の再建は三菱レイヨンが単独で行うことになった。

結果的には、UCC社の反対により世話人会の決定は覆されたが、三菱レイヨンが世話人会の決定に従っていることは評価に値しよう。なお、ここでも三菱グループが所有する三菱レイヨンの株式は、15%強にしか過ぎず、社長会の支配基盤を「大株主会」とする理論は説得力を持たないように思われる（表4）。

表4 三菱レイヨンの株主構成（1965年）

株主	1965		
	位	千株	%
三菱銀行	3	6,919	4.45
三菱信託銀行	5	5,953	3.83
三菱重工業	8	3,655	2.35
三菱化成工業	10	3,321	2.13
三菱商事		2,256	1.45
三菱製紙		914	0.59
旭硝子		831	0.53
三菱金属鉱業		517	0.33
三菱倉庫		94	0.06
(合計)		24,460	15.72
明治生命保険	2	10,250	6.59
東京海上火災保険	9	3,500	2.25
(合計+生損保)		38,210	24.56
(総発行株数)		155,603	100.00

注：経済調査協会編『年報 系列の研究』1966年版より作成。

5. 莊清彦死後の金曜会運営

1960年代、高垣勝次郎・莊清彦が世話人代表に就任し、三菱グループは積極的な活動を展開する。しかし、1967年に高垣・莊、およびその精神的支柱であった岩崎彦弥太が相次いで亡くなると、グループ活動は停滞期を迎える。

高垣・莊の死後、世話人幹事になった三菱重工業会長・藤井深造は、「無欲、旺盛な責任感、慎重居士の性格、人と争わない円満な人柄²²⁾」の持ち主。また、藤井の後に世話人代表に就いた三菱銀行会長・田実渉は、軽妙洒脱な人格の「調整役」で、ともにリーダー・シップを発揮するタイプではなかった。「三菱金曜会」は石黒死去の後、サロン化したといわれるが、田実期にその傾向は一層顕著になったらしい。

この時期の「三菱金曜会」の実態を表している証言がある。「グループ内のあるトップは、『今まで何回か金曜会の例会に出席したが、正直言ってつまらない話が多かった。しかしこん

どの藤野予言で、やっぱり出ていてよかったと思った」と感激をもらしていた²⁾。」この証言は、1973年9月の「三菱金曜会」定例会の席上において、三菱商事会長・藤野忠次郎が1ヵ月後の石油ショックを予言したことに対する参加メンバーの感想である。この発言は、経営を左右するほどの情報収集に、社長会が有効に作用していることを示しているが、そういうトピックスがなければ、平時の社長会が極めてつまらない集会であったことをも同時に示唆している。

(1) 三菱油化のクーデター

1972年、「三菱金曜会」の指導力低下を物語る事件が起きた。三菱油化のクーデター事件で

ある。

1972年6月、三菱油化社長・岡藤次郎（カトウジ：1913-1993）のヨーロッパ出張中、専務らが中心となって常勤役員9名からなる連判状を作り、前社長・池田亀三郎（1884-1977）と田実渉の確認印をもらって、岡の社長退陣と副社長・黒川久の社長昇格を決定してしまうという前代未聞のクーデター人事が敢行された（役員構成は表5を参照）。

三菱油化は、1956年に三菱グループの石油化学進出のため、三菱化成工業等の共同出資で設立された企業である。ところが、石油化学が急成長したため、三菱化成工業も石油化学分野に進出。グループ内に競合会社が出来、二重投資

表5 三菱油化の役員構成（1972年）

クーデター	氏名	1972	入社	卒業年	生年	前歴
	岡 藤次郎	社長	1956	1936	1908	大阪市工研、三菱化成 コークス部長
	黒川 久	副社長	1970	1932	1911	60三菱銀行取締役, 62常務, 67専務
○	武田 明	専務	1957	1934	1910	三菱モンサント化成総務部長
○	矢野 忠雄	専務	1956	1936	1912	三菱化成・黒崎工場 化学部部長
○	片田 正治	専務	1956	1936	1914	三菱化成・黒崎工場
○	伊藤 貞治	常務	1960	1937	1913	三菱鉱業→三菱金属労働部副長
	大畑 哲郎	常務	1964	1939	1914	51通産省化成課長, 東京通産局長
○	犬飼 守太郎	常務	1956	1939	1914	三菱化成
○	高島 直一	常務	1959	1939	1916	東芝, 49名古屋市工業研究所
	若林 辰郎	常務	1956	1937	1916	三菱化成
○	藤井 茂	取締役	1956	1941	1916	三菱化成
○	林 博	取締役	1956	1942	1917	ニコン, 36三菱化成
	宮木 宗彦	取締役	1956	1942	1919	興銀, 44三菱化成
	長谷川 健三	取締役	1957	1938	1916	三菱化成
○	池田 輝男	取締役	1960	1941	1917	三菱鉱業→三菱金属
	志賀 重八郎	監査役	1957	1936	1911	三菱化成
	森本 貫一	取締役 (兼任)	1956	1915	1888	旭硝子相談役 (元社長)
	賀集 益蔵	取締役 (兼任)	1956	1917	1889	三菱レイヨン相談役 (元社長)
	篠島 秀雄	取締役 (兼任)	1965	1931	1910	三菱化成社長
	相京 光雄	取締役 (兼任)	1968	1932	1908	三菱金属社長
	田実 渉	監査役 (兼任)	1965	1926	1902	三菱銀行会長
	藤野 忠次郎	監査役 (兼任)	1968	1939	1901	三菱商事会長
	永山 時雄	取締役 (兼任)	1967	1943	1912	昭和石油社長
	N. フェイクス	取締役 (兼任)	1968			シェル石油会長, 昭和石油副社長
	H. ヒル	取締役 (兼任)	1971			シェル石油

注1：三菱油化編 [1988], 『財界』1972年8月1日号, 34-38頁, 『人事興信録』各年版より作成。

注2：「クーデター」欄の「○」は1972年6月の連判状に加盟したと推定される役員を示す。

ということで、三菱銀行・三菱商事等から合併を望む声が止まなかった。しかし、両社の合併は1994年（三菱化学誕生）まで実現しなかった。

1950年代、三菱グループの石油化学進出・共同出資会社設立をリードしたのは、当時の長老達だった。三菱油化の設立母胎である「三菱石油化学委員会」は、田中完三をリーダーに仰ぎ、別名「田中委員会」と称されていた。かれらが三菱油化の初代社長に選任したのは、三菱系化学部門の長老・池田亀三郎である。

池田は、1909年東大卒業後、三菱合資鉱業部に入り、1927年三菱鉱業取締役、翌1928年常務に就任。欧米視察を通じて化学部門に興味を抱き、岩崎小弥太に化学会社設立を進言、1934年の日本タール工業（1944年、三菱化成工業と改称）設立を主導し、1939年社長に就任（1946年退任^{20）}。1956年三菱油化設立と共に社長に就任し、会長を経て、1971年相談役に退いた。文字通り、三菱系化学部門を創り上げた人物といえる。

化成－油化の合併は、建て前はどうか事実上、三菱油化の吸収合併になる可能性が高かった。三菱油化の従業員は、設立当初、三菱化成や金属・石油からの出向・転籍者が多く、「出された」という被害者意識が高かった。それが業界トップ・レベルの企業に急成長し、いまさら「肥料屋・染料屋」だった三菱化成に合併され、その風下に再編されるのを潔しとしなかった。

そこで三菱油化側は、化成－油化の合併を嫌がった。ことに油化の社長・池田が合併に難色を示した。年功序列の気風が強い三菱系にあって、池田を説得するだけの人物はいなかった。ところが、池田の後を受けて社長に就任した岡は、1971年2月頃、田実の仲介で、三菱化成工業社長・篠島秀雄と合併を合意してしまう。結

局、この話は、三菱油化役員会が全員一致で否決し頓挫したが、それ以来、岡に対する役員陣の反目が強まった。そして、冒頭の連判状によるクーデターに及んだのである。連判状を受け取った岡は、池田・田実に善後策を相談し、処遇は田実に一任された。田実は「三菱金曜会」の世話人代表であるだけでなく、メインバンク・三菱銀行の会長として三菱油化監査役を兼任していた。三菱油化の問題解決を図るには最も適切な位置にいたのである。田実は、三菱商事会長・藤野忠次郎と相談の上、岡の会長昇格と副社長・黒川の社長就任を決定。しかし、岡の会長昇格は、役員陣の反発が強く、不成功に終わった。

表6に見るように、「三菱金曜会」が所有する三菱油化の株式は53.82%にも達する。これだけの株式を所有しておきながら、「三菱金曜会」の世話人代表・田実は、現任社長を会長に残留することすら出来ず、クーデター派を全く肅正することなく事態を收拾せざるを得なかった。「社長会＝大株主会」といった図式は、三菱油化のクーデター人事では全く機能しなかったと見るべきだろう。そもそも、三菱グループの懸

表6 三菱油化の株主構成（1972年）

株主	1972		
	位	千株	%
三菱化成工業	3	27,731	8.87
旭硝子	3	27,731	8.87
三菱レイヨン	3	27,731	8.87
三菱銀行	7	17,332	5.55
明治生命保険	7	17,332	5.55
東京海上火災保険	7	17,332	5.55
三菱商事	10	13,866	4.44
三菱金属鉱業	10	13,866	4.44
三菱鉱業	12	5,273	1.69
(合計)		168,194	53.82
(総発行株数)		312,500	100.00

注：経済調査協会編『年報 系列の研究』1973年版より作成。

案事項、化成－油化の合併が成し得なかったのは、株式による支配が理論通りにはいかず、ある種、限界があったことを示唆している。グループ内の事業競合・二重投資を円滑に統合できなかったのは、ひとり三菱系だけではなく、三井系の物産大合同と石油化学部門、住友系のアルミ事業にも見られた。

(2) 業種別懇談会の成立

1974年、田実の跡をついで、三菱商事会長・藤野忠次郎(1901-1985)が世話人代表に就任した。1978年、藤野は「三菱金曜会」を4つの「業種別懇談会」に分けて活性化を促した²⁵⁾。通常、企業集団論では、「社長会＝大株主会」という図式を表し、社長会の存在基盤をメンバー同士の相互支配機構であると説いている。しかし、「三菱金曜会」メンバーを4つの「業種別懇談会」に分けるということは、「社長会＝大株主会」という機能を封印してしまうことを意味している。これについて藤野は1979年のヒヤリングで以下のように語っている。

「金曜会の了承を得なければ社長になれないということはないにしても、長いこと昔から一緒の人が多く、お互い気心がわかってるものだから、人の連絡はたしかにいい。だから人事はどうなっているということをこちらが言わなくたって、進んで今度はこうしたいということとは事前に話があります。(中略)ただ金曜会の各社はお互いにそうとう株を持っていますから、大株主ということで威圧を加えようというんならばできるかもしれません。重工にしても、商事、銀行、電機がかりに一緒になればそうとうな大株主になるから、威圧を加えることはできるかしらんけど、そういうことはやったことはないし、そこまでいったこともない²⁶⁾。」

つまり、社長会は、理論的には大株主会であるが、現実には大株主会として機能することはなく、グループ内の情報交換・商取引を活性化する場として期待されていると解釈すべきであろう。

(3) 三菱石油株買い取り事件

1979年、藤野の指名を受け、三菱鉱業セメント会長・大槻文平(1903-1992)が世話人代表に就任した。初めて三菱御三家以外から選ばれた世話人代表である。大槻在任中で特筆すべきは、1984年の三菱石油の株式買い取り事件である。

三菱石油は、三菱本社・三菱鉱業・三菱商事と米アソシエテッド社の合併会社として1931年に設立された。アソシエテッドはその後、タイドウォーター・アソシエテッドに吸収、さらにゲッティ石油に吸収合併され、その都度、合併会社に三菱石油の株式が引き継がれた。しかし、1984年、ゲッティ石油が国際石油資本・テキサコに買収されるに当たって、三菱石油株を第三者(クウェート)に処分するという噂が流れ、その処遇をめぐる、「金曜会で大激論になったことがあった。(中略)そのとき、三菱商事の田部文一郎会長は、『三菱各社で全額引き受けるべきだ』と主張したが、三菱銀行の中村俊男会長は『できない』と主張して議論がまとまらなかった。しかし、結局は当時の金曜会・代表世話人だった三菱鉱業セメントの大槻文平会長の裁定で『三菱各社で引き受ける』と決定し、全株を三菱各社に割り当てた²⁷⁾。」ここでも代表世話人が、グループ間の意見対立について裁定していることが注目される。

(4) 三菱電機社長の辞任

1998年3月、三菱電機社長・北岡隆(1931-)が任期途中の退任を発表。無念で目を潤ませ

た。三菱電機は、1997年度に1050億円の連結赤字（56年ぶり）に陥り、創業以来初の無配に転落した。特に北岡の出身部署であった半導体事業部が約900億円の赤字を計上、改革路線が頓挫し、社内外から批判が相次いだ。

こうした中、三菱電機の社外監査役・伊夫伎一雄（イブキがオ：1920-）は、北岡に辞任を促し、「引責をはっきりするためにも会長に残らない方がいい²⁸⁾」と進言したという。また、同時期、三菱グループの或る長老が「最近の北岡社長は明らかに裸の王様になっていた。辞めてもらう以外に会社の混乱は収まらなかった」。「北岡社長に対する不満は頂点に達し、役員の大半が退任を望んでいた」と指摘していたといわれているが、恐らくその長老とは伊夫伎のことであろう²⁹⁾。

伊夫伎一雄は、宮内省役人の子に生まれ、1943年東大卒業後、三菱銀行に入行。熱田支店長、調査部副部長を経て、1971年取締役就任。常務・専務・副頭取を経て、1986年から1990年まで頭取を務め、退任後は東京銀行との合併を主導した。また、三菱グループの有力な長老で、1992年から1996年まで「三菱金曜会」代表世話人を務め、1998年当時は東京三菱銀行相談役であった。

伊夫伎は、①三菱電機の監査役であり、②メインバンク・三菱銀行の元頭取であり、③三菱グループの有力長老でもあった。伊夫伎がいかなる立場で、北岡社長に引導を渡したかは判別が難しい。しかも、当時、「三菱金曜会」メンバーが所有する三菱電機の株式所有比率は16.25%であり（表7）、株式による支配の行使が妥当であったかは断定できない。

しかしながら、その背景はともかく、グループ内部でトップを更迭し、社長会メンバーの軌

道修正を行っている三菱系の自浄作用は評価に値しよう。三菱系に限らず、時代が下って行くにつれ、社長会メンバーのトップ人事を、グループ他社が介入する事例が極端に少なくなっているからである（後述、「住商事件」参照）。

表7 三菱電機の株主構成（1998年）

株主	1998		
	位	千株	%
明治生命保険	1	91,237	4.25
東京三菱銀行	3	87,554	4.08
三菱信託銀行	6	61,459	2.86
三菱重工業	11	31,595	1.47
東京海上火災保険	14	29,514	1.37
三菱商事			0.93
三菱地所			0.49
旭硝子			0.16
三菱倉庫			0.12
キリンビール			0.08
三菱ガス化学			0.07
三菱マテリアル			0.07
三菱電線工業			0.07
（その他 合計）			16.25
（総発行株数）		2,147,170	100.00

注：『東洋経済臨時増刊／データバンク 企業系列総覧』1999年版より作成。

Ⅲ. 住友系

1. 白水会の結成

住友系は、旧財閥系企業集団の中で最も早く社長会を結成したことで知られている。

1946年、住友本社の解散にあたり、総理事・古田俊之助（1886-1953）は、財閥本社解散後も連系会社（直系企業）が「精神的な繋がりをもって、できるだけ緊密な連絡協調を保ち、扶け合いながら日本再建のために努力してほしい³⁰⁾」との希望を述べた。その意志を受け継いだ形で、住友化学工業社長・土井正治（1894-1997）が旧連系会社トップの会合を提唱。1949年頃から

春秋2回ずつ懇親会が開催され、1951年10月に社長会「白水会」が正式に発足した。

「白水会」は、六大企業集団の社長会の中でも極端な平等主義を貫き、異色の存在といえる。その理念は、1951年の第1回席上で話し合われた要旨に顕著に示されている。津田久編 [1988] に記載があるので、少し長いが、以下に引用しよう。

「一、各社は自主独立の経営をすることになったのであるから、各社長はそれぞれ最高経営責任者である。従って、互いに他社の経営や人事に干渉しないこと。

一、しかし、相互の利益のために協力し合えることがあれば、互いに扶け合うこと。

一、会員はみな平等であるから、会長とか会を代表するような者は作らず、各社長が回り持ちで幹事を務めること。

一、毎月一回開催すること。

一、会員は社長に限り、代理出席は認めないこと。

一、各社にはそれぞれパージで退任された先輩がいるが、将来ともそれらの先輩を各社の会長とか、相談役、顧問等公式の地位に迎え入れることはしないこと³¹⁾。」

「白水会」の特徴は、輪番制の幹事、代理不可、事務局なし、議事録なし、全員一致という徹底した平等主義である。つまり、各社の現役社長が対等な立場で、互いに干渉することなく、自主性を重んじた経営を行なおうと言うものであった。

(1) 白水会の役割

多くの社長会が自らを「単なる昼メシ会」と断る中で、「白水会」については、グループの意志決定機関と認める証言が多い。

例えば、「白水会」のOB会とも言うべき会合「白泉会」が結成された時 (1963年)、住友銀行頭取・堀田庄三は、「グループとしての総意決定はあくまで白水会でやるべきである。命令系統を二元化することはよくないことだ」と語っている³²⁾。これは「白泉会」の長老を牽制する意味もあって、「白水会」の役割について協調され過ぎているキライもある。しかし、「白水会」が単なる懇親会に過ぎなければ、このような発言が語られることはないだろう。また、住友商事社長・津田久は、商号商標使用や「白水会」への加入に対する是非を「白水会」で議論・承認していることを掲げ、「このような『承認を与える』という行動は、単なる懇親会的存在ということでは説明できなくなっている³³⁾」と指摘している。

そのため、社長会の参加についても、メンバーから非常に肯定的な意見が多い。例えば、日本電気社長・関本忠弘 (1926-) は「海外出張も白水会の日程に合わせる」と語り、住友海上火災保険社長・徳増須磨夫 (1923-) は「就任以来3年になるが、欠席は海外に出たときの1度だけ。スケジュールの中で最優先させている。白水会出席を上回る出来事なんてめったにあるもんじゃない」とまで言っている³⁴⁾。これらの証言から、「白水会」がメンバーにとって重要な会合であることが示唆できる。

(2) 社長会結成の提唱者・土井正治

「三菱金曜会」を例に挙げ、旧財閥系企業集団の社長会は、提唱者の終戦直後の立場が色濃く反映されていると、著者は先に指摘した。住友系でも「白水会」の運営手法には、提唱者・土井正治の意見が色濃く反映されている。

土井正治は、兵庫県の浄土真宗系寺院に生ま

れ、1920年東大卒業後、住友総本店に入社。庶務課秘書係、経理部商工課を経て、1928年東京支店総務課長に就任。1935年住友金属工業発足に伴い、同社伸銅所業務部長代理、製鋼所副所長を歴任後、1940年本社厚生課長に復帰。1942年12月住友化学工業に転出し、営業部長を経て、1944年取締役役に就任。戦後は1946年常務に昇進し、翌1947年社長に就任した。

終戦直後、土井は、有力直系企業のトップに就任していた。従って、かれの視点は、傘下企業の立場から、解体される財閥を眺め、いかに連携を保ちながら、自立していくべきかというところから発していた。そのため、かれのつくった「白水会」は、本社のような一元的な統制を嫌い、徹底した平等主義に根ざしたグループ運営を試みた。

例えば、常任の幹事を置かず、輪番制を用いている理由を、後にメンバーの1人は「堀田さんは（代表者を一引用者註）つくるべきだという論で、それに賛成する人も一六社体制のうち何人かあった。土井さんは、かつての住友本社のような、資金的、人的に統制されるのはいやだ、そうされるべき時代でもないという論から反対し、結局、今日にきている³⁶⁾」と解説している。

また、メンバーを現役社長に限定している点についても、似たような証言がある。「かつての住友本社の理事の方々の中には何か多少は発言の機会をもちたいという気持ちもおありになったんだと思うんですが、この白水会に参加をしたいという意向があった。これに対してはその当時の現役社長方が非常に反発をしておられて、それこそ昔の本社的な役割でもやられては困るということで、白水会は現役社長だけの会ということになった。これは今でもそうなっています。かつての住友本社の統制が非常にきつ

かったんでしょね³⁶⁾。』

（3）平等主義の弊害

住友系では、三井・三菱系に比べ、任期の長い大物社長が多い（表8）。これは社長会メンバーを現役社長に限定しているからだと思われる。

「白水会」は幹事を輪番制とし、メンバーは建て前の上で対等である。しかし、当然、メンバーの中で指導力を発揮し、大きな発言権を持つ有力者は存在する。1982年の匿名座談会で、以下のような証言があった。「やっぱり中での発言権は、バックが大きいことね。従って、いまだったら銀行、発言権が大きいのはね。発言権が大きいというのは、無理をいうんでもなんでもありませんよ、ただなんとはなしにね。それから金属、化学。日電がこのごろウェートを増しているから、関本君なんか若いけれども、これはなんとなく発言権がある。それから電工ですね。電工は急激な伸びを示しています。（中略）人物、その他からいえばいまの段階では圧倒的に磯田さんでしょうね。個人的な力量と、バックも、まあまあというのは亀井さんかな。それから熊谷（典文・住金社長）さんは非常にバックは大きいし、なにもいわないけれども、おのずと重きをなしていますね³⁷⁾。」

つまり、「白水会」内部で大きな発言権を得るには、社長のバック（所属企業）と「個人的力量」に委ねられる部分が大きいのである。そこで、一定の発言権を得たメンバー（社長）は、自ら所属する企業が、引き続き「白水会」内部で発言権を維持できるように志向する。その最も簡単な方法は、社長職を後進に譲らないことである。「白水会」メンバーは、現役社長に限定されているので、社長の交代は、発言権のあ

表8 三井・三菱・住友系主要企業の社長一覧

年	住友銀行	住友金属工業	住友化学工業	住友商事	住友電気工業	日本電気	三井銀行	三井物産	三井不動産	三菱銀行	三菱商事	三菱重工業
1947	鈴木 剛	松田寿一	土井正治	田路壽成	岸 要	渡辺風樹	佐藤喜一郎	新藤大輔次郎	井上忠郎 山尾忠治	千金良示三郎		岡野保次郎
1948												藤井隆造
1949												
1950												
1951												
1952	東田建三										高山勝次郎	
1953												
1954												
1955												
1956												
1957												
1958												
1959												
1960												
1961												
1962												
1963												
1964												
1965												
1966												
1967												
1968												
1969												
1970												
1971	浅井孝二											
1972												
1973	伊部恭之助											
1974												
1975												
1976												
1977												
1978												
1979												
1980												
1981												
1982												
1983												
1984												
1985												
1986												
1987												
1988												
1989												
1990												

注1：『東洋経済臨時増刊/DATA BANK 企業履歴総覧』1992年版等より作成。

注2：網掛けは、社長在任10年以上であること示す。

注3：1959年の大合同以前の三井物産は、第一物産の社長を記載。1964年の3重工合併以前の三菱重工業は、新三菱重工業の社長を記載。

る大物から新人社長に企業の代表がレベルダウンしてしまうことを意味する。こうして、大物社長は社長交代を先送りし、長期政権ゆえに益々“大物”と称されてしまうのである。

さらに平等主義という建て前は、理屈の上では、誰にでも主導権を勝ち取る可能性があることを示している。その結果、住友系は、グループ内での主導権争い・小競り合いが、比較的発生しやすい土壌となっている。「住友というグループは不思議な企業集団である。何事をやる場合でも、その推進役、中心的存在になった企業は、途中で、必ずどこからクレームをつけられる。ちょっとしたトラブルが起きるわけだ。ところが、そのくせ、最後には、一致結束してコトに当たることになっている。この住友の奇妙な習癖は、おそらく住友御三家と呼ばれている住友銀行、住友金属、住友化学の微妙な関係、金属、化学の銀行に対する強烈な同格意識からくるものであろう³⁸⁾。」後述する「住友アルミ戦争」を舞台とした住友金属工業・住友化学工業の対立も、その典型であろう。

2. 1950年代における結集派と自立派の攻防

住友系においても、三菱グループと同様に本社機構を復活し、その下でグループを結集させようと試みた長老が存在した。戦後の住友グループでは、自立的傾向を強める「自立派」現役トップと対比して、これら長老を「結集派」と呼んだ。1950年代、三菱では長老が社長会結成・運営を主導していたが、住友系では「自立派」の現役トップの拒絶に遭い、「結集派」の長老は社長会から完全に閉め出された格好になっていた。

これら長老と現役社長との間を取り持ってい

たのが、先述の古田であった³⁹⁾。「白水会」が結成された頃、古田は、住友家の財産運用の相談を預かる機関として「五人委員会」を設立し、委員長に就任。住友銀行元社長・岡橋林（わかしげ・林：1883-1959）、元本社常務理事・田中良雄（1890-1964）、同・北沢敬二郎（1889-1970）、同・河井昇三郎（1890-1973）が委員に就任した。ここに、「自立派」の現役社長が集う「白水会」と、「結集派」の長老の拠点「五人委員会」とが、古田を接点にして対峙する構図が出来上がった。三菱系では、長老と現役トップとを繋ぐ石黒が、現役トップ（三菱地所会長）に返り咲き、社長会の世話役となってグループの運営を切り盛りした。しかし、住友系では、仲介役となる古田が1953年に死去してしまい、長老と現役トップの対立だけが残ることになった。

古田の後を継いで「五人委員会」委員長に就任した岡橋は、「白水会」の参加、あるいは主要企業の取締役就任を画策し、本社機構の復活を試みたが、ことごとく頓挫した。そこで岡橋は、逆に「五人委員会」に現役社長を招聘することで住友再結集を計ろうとした。こうして、1960年、住友化学工業社長・土井正治、住友銀行頭取・堀田庄三（1899-1990）、住友金属工業社長・広田寿一（1899-1984）、住友商事会長・田路舜哉（とくじ・舜ヤ）、住友金属鉱山社長・田中外次（1901-1992）が、「五人委員会」に加わり、「住友家評議員会」と改称した。

これに先立つ1959年11月末、岡橋が死去したため、委員長には堀田が就任。長老・田中良雄は、財界記者を集めて堀田の就任を披露。その際、「住友家評議員会」をあたかも住友“結束の要”にするかのような発言をしたため、土井等「自立派」の反発を受け、その構想も水泡に帰した。こうして、「結集派」長老の夢は潰え、

「自立派」社長の勝利に終わった。

(1) 住友機械再建問題

「白水会」が実際にグループの問題に関与した事例では、住友機械工業の再建がある。

戦後、住友機械工業は経営危機に陥り、1954年には7億円もの赤字を計上した（当時、同社の資本金は2億7000万円、売上高26億円であった）。

そこで岡橋林・田中良雄・河井昇三郎等の長老は、住友金属工業専務・木村音吉（1897-1969）に住友機械工業を診断させ、自主再建が不可能との結論を得ると、主要企業のトップを招集。「再建資金を十六億円と見込み、八億円は銀行融資、八億円は各社負担」という案を提示した⁴⁰⁾。現役社長は一斉にこれに反発。土井の証言によれば、再建案をめぐる「白水会」では「『増資の方法で資金を集め救済しよう』とする説と、『人員整理を主体とした自力更正策を講ずる方がいい』とする説に分かれ、激しい論争になった⁴¹⁾。」

最終的には、自力更正策を主張する土井の提唱で、「白水会」内部に主要4社（銀行・金属・化学・信託）から成る「住友機械再建小委員会」が設置され、以下の再建案が提示された。
①住友銀行・住友信託銀行が再建資金を融資し、金利負担を軽減する。②住友商事は機械のマーヅンを半分にする。③各社は実情に即して住友機械株を保有し、優先的に機械の注文を行う。④住友機械の役員は退陣し、主要4社から役員を派遣する。これに従って、木村が住友機械工業社長に就任し、グループ各社の支援によって、再建を果たした。

1950年代前半のグループ企業の経営支援は、住友機械工業と三菱日本重工業が典型的な事例

であるが、役員の更迭・刷新の手法に大きな違いが見られた。三菱系では古参長老が復歸したのに対し、住友系ではグループ会社から現役役員・幹部が派遣されている（表2）。この違いは、経営支援を画策した主体が長老であったか、現役トップであったかの違いに起因するものであろう。

なお、住友機械工業の場合は、「白水会」メンバーで20%近くの株式を保持していた（表9）。充分とは言えないものの、コーポレート・ガバナンスが可能な数値と言っていいだろう。

住友機械工業の事例は、「白水会」がグループの問題解決に極めて有効に機能し、その過程で相当に議論が行われていたことが分かる。また、「自立派」の現役社長と「結集派」の長老の意見が対立し、前者が主張を押し切った典型例であるとも言える。こうした中、住友銀行頭取の堀田は岡橋を支持しつつも、土井・広田ら自立派との意見調整に苦慮した。（中略）同時に堀田の発言権が強まるのもこのころからである⁴²⁾。」

堀田庄三は、名古屋に生まれ、1926年京大卒業後、住友銀行に入った。1938年東京支店次長

表9 住友機械工業の株主構成（1952-1954年）

株主	1952.9		1954.9	
	千株	%	千株	%
住友銀行			200,000	3.70
住友信託銀行			202,400	3.75
住友生命保険	100,000	1.85	120,000	2.22
住友海上火災保険			100,000	1.85
住友商事			100,000	1.85
住友電気工業			100,000	1.85
住友化学工業			100,000	1.85
住友金属工業			100,000	1.85
(合計)	100,000	1.85	1,022,400	18.93
(総発行株数)	5,400,000		5,400,000	

注：『東洋経済新報』1953年5月16日号、46頁、
『東洋経済新報』1955年1月1日号、100-101頁より作成。

に就任、その後、東京支店長、本店支配人を経て、常務となり、戦後は1947年副社長に昇進。1952年頭取に就任して以来、1971年に退くまで20年間の永きにわたり、住友銀行のトップとして君臨した。堀田は、住友銀行の豊富な資金力を背景に、松下電器産業や東洋工業等を融資系列に組み入れる「外延作戦」を展開する一方、住友系にあっては、自立派の多い現役社長の中でグループ結集に意を注いだ。

3. 住友セメントの白水会加入

「白水会」は、住友財閥の直系企業が財閥解体後の連携を意図して結成されたため、メンバーは住友財閥の系譜を引く企業に限定された。ただ一つの例外が、1964年の住友セメント加入である。

住友セメントは、旧称を磐城セメントと言い、元来、三菱銀行の融資系列に属し、住友系とは全く無関係であった。しかし、三井（小野田セメント）・三菱（三菱セメント）に続いて、1962年に住友機械工業が福島セメント、住友石炭鉱業が住友石灰工業を設立し、相次いでセメント業界に参入。磐城セメント社長・斉藤次郎（1901-1971）は、競争の激化と業界の混乱を憂い、住友グループとの接近・提携をはかり、住友銀行の堀田に提携を申し込んだという。これを受けて堀田は「白水会」加入を強く主張した。そこで、同社を「白水会」入りさせるために、住友色を強める施策が施された。

1963年3月、磐城セメントは福島セメント・住友石灰工業を合併し、同年11月に住友セメントと改称。これに住友系の資本参加がさらに進み、1964年3月末の時点で10位株主のうち6社（34.88%）が住友系企業、60位まで枠を上げると44.48%までが住友系によって占められる事態

となった（表10）⁴³⁾。これに伴い、従来の経営陣のうち5名が退任、代わって住友系企業から6名の役員が選任された（表11）。

のちに住友商事社長・津田久は、「磐城セメント（現在の住友セメント）を住友グループに参加させるかどうか。そのために連携各社がどのくらいの株式取得するかも、白水会で決めました⁴⁴⁾」と語っている。津田の証言は、社長会において、新規メンバー加入の是非が議論されるだけでなく、加入時に既存メンバーでどのくらいの株式所有比率を保有するかまで議論されていたことがわかる。「白水会」メンバーは、住友財閥と無関係の企業を新たに加入するに当たって、人的にも資本的にも完全に住友シフトすることを望んだのである。

「白水会」は、他の社長会に比べて企業数が少なく、重電機・造船・自動車等を欠き、網羅的な産業配置を実現しているとは言い難い。住友銀行の融資系列にはこれらを補う準住友系企業が少なくないが、「白水会」入りするには、住友セメントのように人的にも資本的にも住友シフトすることが必要となり、これが大きな障壁になっている。例えば、住友系融資系列と考えられていた久保田鉄工が「芙蓉会」に参加したのも、「どんなに久保田があがいてみても「絶対に」白水会（住友系16社の社長会）にははいれない⁴⁵⁾」からだと言われている。

4. 金属・化学の確執

1970年代から1980年代前半にかけて、住友御三家の住友金属工業・住友化学工業が、「住友アルミ戦争」で対立姿勢を露わにした。「住友アルミ戦争」とは、1973年、住友軽金属工業がアルミ精錬分野に進出し、住友アルミニウム製錬と競合。住友の伝統「一業一社」を破ったと

表10 住友セメントの株主構成

区分	株主	1963			1964			1963-1964 (±)	
		位	千株	%	位	千株	%	千株	%
磐城系	手塚敏雄 (川崎重工業社長)	1	10,653	21.31				-10,653	-21.31
	磐城化工 (磐城セメントの子会社)	2	7,391	14.78	2	7,830	11.19	439	-3.60
	下野煉瓦	10	720	1.44				-720	-1.44
	(小計)		18,764	37.53		7,830	11.19	-10,934	-26.34
住友系	住友石炭鉱業				1	9,742	13.92	9,742	13.92
	住友銀行				3	4,503	6.43	4,503	6.43
	住友生命保険				4	3,229	4.61	3,229	4.61
	住友商事				5	2,893	4.13	2,893	4.13
	住友機械工業				10	1,686	2.41	1,686	2.41
	大手町建物 (住友銀行の子会社)				8	2,369	3.38	2,369	3.38
	(小計)		0	0.00		24,422	34.89	24,422	34.89
	(合計)		18,764	37.53		32,252	46.07	13,488	8.55
	(総発行株数)		50,000	100.00		70,000	100.00	20,000	

区分	福島セメントの株主	1963		
		位	千株	%
住友系	住友機械工業		52,710	75.30
	住友銀行		7,000	10.00
	住友生命保険		7,000	10.00
	(合計)		66,710	95.30
	(総発行株数)		70,000	100.00

区分	住友石灰工業の株主	1963		
		位	千株	%
住友系	住友石炭鉱業		19,779	65.93
	住友銀行		3,000	10.00
	住友生命保険		2,400	8.00
	泉汽船 (住友石灰の子会社)		2,400	8.00
	(合計)		27,579	91.93
	(総発行株数)		30,000	100.00

注：住友セメント編 [1987] 249頁、および経済調査協会編『年報 系列の研究』1964年版より作成。

して、住友アルミニウム製錬側から批判を受けたものである。

住友系企業集団の中では、当初、住友化学工業の子会社・住友アルミニウム製錬がアルミ精錬を行い、住友金属工業の子会社・住友軽金属工業が圧延を行うといった分業が決められていた。しかし1973年、住友軽金属工業も子会社・住軽アルミニウム工業を設立。山形県に酒田工場を新設し、アルミ精錬を開始した（結局、石油ショックの煽りを受け、大幅赤字を計上した

住軽アルミニウム工業は1982年解散した）。

この「住友アルミ戦争」によって、住友金属工業会長・日向方斉（ヒュウカ ホサキ：1905-1993）と住友化学工業会長・長谷川周重（ハセガワ ノリゲ：1907-1998）が激しく対立することとなった。住友金属工業と住友化学工業は、住友銀行とともに住友御三家の一角を成す住友グループ屈指の巨大企業である。両者の争いは、住友グループ内部で調整がつかず、時の通産大臣・田中角栄が調停に入るほどの騒動となった^{46）}。

表11 住友セメントの首脳陣交替

退任	氏名	1963		氏名	1964		新任
		社長		社長			
	斉藤 次郎			斉藤 次郎			
△	高橋 一郎	常務	東京支社長	古賀 進	副社長		○
○	真田 義彰	常務	技術部長	安済 良一	常務		○
○	横井 太郎	常務	栃木工場長	竹田 京	常務	四倉工場長	
				天野 晋	常務	岐阜工場長	
				谷津 真	常務	総務部長	(豊国セメント→磐城セメント)
				秋谷 伊織	常務	購買部長	53住友機械取締→56住友商事取締, 常務
				小山 真七	常務	栃木工場長	58住友金属工業取締役→61住友原子力常務
				河野 靖	常務	営業部長	
○	宮島 保平	取締役	経理・総務部長	倉石 宏	取締役	八戸工場長	
○	小野 惣平	取締役	工務部長	榑橋 寛	取締役	技術部長	
	竹田 京	取締役	小倉工場長	河野 義信	取締役	工務部長	
	天野 晋	取締役	岐阜工場長	金村 武	取締役	経理部長	
	小山 真七	取締役	四倉工場長	大塚 忠夫	取締役	労務部長	(総務庁→49磐城コンクリート→磐城セメント)
	河野 靖	取締役	営業部長	内海 直喜	取締役	小倉工場長	
	倉石 宏	取締役	八戸工場長	木村 吉	取締役	(兼任)	54住友金専務→55住友機械会長→57住友原子力社長
	榑橋 寛	取締役	七尾工場長	石松 正鉄	取締役	(兼任)	57住友石炭鉱業社長
				高橋 一郎	監査役		
○	南 喜三郎	監査役	(兼任)	南 喜三郎	監査役	(兼任)	34東洋セメント設立, 55宝塚ホテル社長
	三田 義一	監査役		三宅 誠一	監査役	(兼任)	59住友生命保険常務

注1：住友セメント編 [1987], ダイヤモンド社編『ダイヤモンド会社職員録』39年11月版 (1964年), 『人事興信録』各年版より作成。

注2：「退任」欄の“○”は1964年に役員を退任したことを示し, “△”は降格を示す。

注3：「新任」欄の“○”は外部から招聘された役員を示し, “△”は社内昇進の役員であることを示す。

そうした中、1977年に住友アルミニウム製錬・住友軽金属工業等が「白水会」に加盟した。これには「長谷川周重住友化学工業会長の意図が大きく反映しているといわれる。長谷川氏の意図というのは、住友化学工業から分離した住友アルミニウム製錬に住友化学同等の格式を与えるために住友アルミの『白水会』入りを実現することだったという⁴⁷⁾。」ここに至って「白水会」に「子会社は入れないという、いわゆる独立国家だけで構成していた⁴⁸⁾」原則が破棄された。住友系の或る首脳は、「新しいメンバーを子会社ではない扱いにした。つまり兄弟会社の扱いにしたということです。ただ、そういう会社を入れたおかげで、例えばアルミの問題がやりにくくなった⁴⁹⁾」と語っている。また別の首脳も「これは白水会に子会社まで入れちゃったことと無関係ではない。ということは、白水会のおかれた地位が低下したとみざるを得ない⁵⁰⁾」と批判した。

「白水会」では、メンバーの平等思想が徹底しているが為に、却ってメンバー間調整が難しくなる側面があった。これに関しては、三菱系企業と住友系企業の両方に勤めた人物の面白い証言がある。三菱「グループ内では金曜会が分野調整機能を果たしてきた。その裁定はいわゆる御三家が仕切ってきた（実態は重工の力が圧倒的だ）。かつて熾烈を極めた住友のアルミ戦争（住友金属vs住友化学）のようなことは起きない。序列は厳然とあり、上位の重工が三菱電機の方針であるエアコンを手掛けることはグループ内で通る⁵¹⁾。」

住友化学工業は、子会社・住友アルミニウム製錬を「白水会」メンバーに加入させることによって、住友金属工業との対立を有利に持っていこうと画策した。「住友アルミ戦争」に関し

て言えば、「白水会」は有効に機能しなかっただけではなく、政争の具に使用された感さえあったのである。

5. 住商事件

1990年代に入って、住友系では不祥事による経営トップの辞任が相次いだ。1990年10月、「イトマン事件」および住友銀行青葉台支店長逮捕により、住友銀行会長・磯田一郎（1913-1993）が辞任。1997年2月、住友商事の銅取引巨額損失事件（「住商事件」）により、同社会長・秋山富一（1929-）が辞任。そして、1998年10月、防衛庁背任事件で日本電気会長・関本忠弘が辞任した。ここでは、「住商事件」について見ていこう。

1996年6月14日、住友商事非鉄金属部長・浜中泰男（1948-）による銅市場の不正取引の結果、18億ドルもの巨額損失が明るみに出た。同年6月27日、住友商事は株主総会を開催したが、株主の質問を遮り、38分で総会を終了。事件発覚前からの予定通り、副社長・宮原賢次（1935-）の社長昇格と、社長・秋山富一の会長就任を敢行した。

この株主総会に内外から批判が集中。住友金属工業の幹部は「日本の企業風土はこんなことを許さない⁵²⁾」と批判し、「住友グループ内部から『事件についてきちんと説明せず、責任の所在も明らかにしないのは経営者として問題がある』⁵³⁾」との意見が出た。事件発覚とともに解雇された浜中は、同1996年10月22日に東京地検特捜部に逮捕され、翌年2月に保釈。その2日後の1997年2月26日、会長・秋山の引責辞任が発表された。

ここで問題になるのは、住友グループ内部でも批判が集中する中、巨額損失発覚から経営ト

ップ辞任まで、8ヶ月もの月日が経っていたことである。「白水会」メンバーが持つ住友商事への株式所有比率は、当時、30%以上であった(表12)。この数値で経営トップの任免が不可能ならば、社長会を大株主会と想定したコーポレート・ガバナンスは成立しないだろう。

表12 住友商事の株主構成 (1996年)

株主	1996.3		
	位	千株	%
住友生命保険	1	58,851	5.53
住友信託銀行	2	57,352	5.39
住友銀行	3	51,545	4.84
NEC	5	39,644	3.72
住友海上火災保険	6	32,935	3.09
住友金属鉱山	9	17,959	1.69
住友金属工業	10	17,207	1.62
住友化学工業	11	16,703	1.57
住友電気工業			0.99
日本板硝子			0.98
住友重機械工業			0.81
住友倉庫			0.41
住友大阪セメント			0.35
住友林業			0.33
住友ベークライト			0.29
住友不動産			0.11
住友石炭鉱業			0.09
住友建設			0.04
(合計)			31.85
(総発行株数)		1,064,413	

注：「東洋経済臨時増刊／DATA BANK 企業系列総覧」1997年版より作成。

IV. 三井系

1. 二木会の前史

(1) 佐藤喜一郎の再評価

本稿では、三菱・住友系の社長会結成の経緯を考察し、終戦直後に主導権を握った人物の地位が、社長会の性格を規定したと指摘してきた。では、三井系ではどうだったのか。三井系で社長会結成の立て役者と言えば、「月曜会」・「二木会」の結成に奔走した江戸英雄であるが、か

れは当時、三井不動産の副部長に転じたばかりで、とても三井グループの有力者とは言えなかった。

終戦直後、三井グループ内部で最も影響力のあった人物は、帝国銀行（のちの三井銀行、以下、三井銀行と表記⁵⁴⁾）頭取・佐藤喜一郎（1894-1974）であった。佐藤は横浜に生まれ、1917年東大卒業後、三井銀行に入社。横浜支店配属の後、ニューヨーク支店の開設準備を降り出しに、本店外国課、上海支店、本店外国営業部と一貫して国際畑を歩み、1930年ボンベイ支店長に着任。ニューヨーク支店長、上海支店長を歴任後、1938年に帰国し、神戸支店長、大阪支店長、1941年取締役役に就任。戦後は1946年8月常務に昇進後、同年12月に帝国銀行頭取に就任した。

帝国銀行は三井銀行と第一銀行の合併銀行であり、そのトップである佐藤は、三井系一辺倒の姿勢を採る訳にはいかなかった。さらに、佐藤は、長い外国暮らしと持ち前の合理的性格から、グループの結集には否定的な立場を採り続けた。例えば、三井物産の合同のために「三井系社長有志会」が結成された際にも、「銀行は公共性の強い企業だから、そのような運動に参加することは出来ぬ」と、当初、加入を断ったという⁵⁵⁾。三井不動産社長・江戸英雄は、次のように語る。「佐藤氏は企業の提携、結集というものを嫌い、徹底した自由競争こそが進歩の途であると考えていた。三井銀行がグループ内のすべての企業の面倒をみる必要はないし、それぞれの企業が自主的にやればいい。銀行は銀行としての経営の健全化を図るべきとの考えであった。私などが機会あるごとに、物産合同や三井各社の結集の必要性を訴えても、『もう財閥は解体されたのだし、いまはそんな時代じゃ

ないよ。財閥の復活などを考えるのは時代錯誤だ』と常に消極的な発言をしていた。佐藤社長は当時、三井グループの中心的存在であっただけにその発言には重みがあった⁵⁶⁾。」

終戦後の三井グループで重要な位置を占める佐藤の、企業集団化への消極的な姿勢は、三井系の社長会発足にも影響を及ぼした。そのため、「二木会」の発足(1961年10月)には、佐藤が三井銀行社長を退き(1959年1月)、グループ首脳の世代交代が起こるのを待たねばならなかった。

(2) 江戸英雄の暗躍、月曜会の結成

1959年1月、佐藤喜一郎が三井銀行社長を退いた後、三井系で主導権を握ったのは、三井不動産社長・江戸英雄(1903-1997)だった。

江戸は茨城の農家に生まれ、1927年東大卒業後、三井合名に入社。不動産課、文書課等を経て、三井総元方総務部次長に就任。戦後は三井本社の清算業務に携わり、旧本社重役とともに三井家資産の後始末・三井家対策に当たった。1947年に三井不動産管理部副部長に転出し、1949年業務部長取締役に昇進後、1952年常務、1955年社長に就任。1974年会長、1987年取締役相談役に退くが、終生、三井グループに多大な影響力を保持した。

江戸は三井系主要会合の結成にことごとく関与している。まず、1950年2月、常務以上の懇親会である「月曜会」結成に奔走して幹事を務め、1955年頃、各社の社長・長老の会合である「三井旧友会」が開催されると幹事補助役の任に当たった。そして、1961年10月には社長会「二木会」結成を提唱し、ここでも代表幹事として三井グループの結集に意を注いだ。かれの奮闘は、それまでグループ内で地位の低かった三井不動産を、三井御三家の一角に押し上げた。

「月曜会」は、三井鉱山社長・山川良一(1891-1982)、帝国銀行常務・石河幹武(いかわ かんぶ: 1894-1973)の意を受けて、当時、三井不動産取締役だった江戸が奔走し、結成した常務以上の懇親会である。その母体は、財閥商号・商標護持に関する会合だったという。

三菱系の例を見るまでもなく、商号・商標問題はグループ結集の契機であり、これをテコにして社長会の結成に繋げる事が不可能だったとは思えない。それが常務クラスの懇親会に留まったのは、三井系ではグループ結集に否定的なトップが多く、メンバーを常務レベルにまで上げなければ、グループ結集を想起させる会合が発足し得なかったからではないか⁵⁷⁾。それを端的に表すものが、三井銀行の事例であろう。社長・佐藤喜一郎は、グループ結集に最も否定的な人物であり、常務・石河幹武は「月曜会」発足を提唱した。

しかし、メンバーを常務以上にまで上げたことは、「月曜会」を単なる懇親会へと陥しめる最大の要因となった。メンバーが常務以上と範囲が広いことから、人数は自ずと大所帯となり、1960年代後半には約280名が参加していたといわれる⁵⁸⁾。これではグループ企業の方向性を議論したり、決議機関とすることは不可能である。三井物産の合同を支援するために、各社の社長が別組織(「三井系社長有志会」)を作らざるを得なかったのは無理からぬことであろう。

(3) 三井系社長有志会(五日会)の結成

「三井系社長有志会」は、1955年5月にグループの有力企業の社長が三井物産の合同を支援するために設けたもので、メンバーの数から「十五社会」ともいう。世話役には、三井造船社長・加藤五一(1891-1989)、東洋レーヨン会

長・田代茂樹（1890-1981）、三井金属鉱業社長・佐藤久喜（1892-1970）が就任。加藤・田代は物産OBであり、佐藤は業務上のかねあいから物産合同を強く希望していた。世話役の人事が物語るように、「三井系社長有志会」は、あくまで三井物産の合同を支援するためのものであり、三井グループ全体の結集を目的としたものではなかった。このことは、企業集団に必須の中核銀行である三井銀行が、当初、参加を断ったことが如実に表している。

しかも、1959年に三井物産が合同すると、「三井系社長有志会」は「五日会」と改称し、三井物産主催の懇親会に衣替えしてしまう。合併直後の三井物産は、社内の人事抗争が激しく、三井グループ全体を見るだけの余裕がなかった。この時期、三井財閥直系企業の社長をメンバーとする会合がほかになかったことから、「五日会」はしばし「二木会」の前身と間違われやすい。しかし、「五日会」は少なくとも1960年代後半まで存続し、「二木会」（1961年発足）と併存していた記事が見受けられる。

2. 二木会の結成

商号・商標問題、三井物産合同というグループ結集の好機に生まれた「月曜会」・「五日会」は、いずれも単なる懇親会に留まった。そこで、三井不動産社長・江戸英雄は、「たまたま、同じ明治三十六年生れで作っている『うさぎ会』のメンバーである三井物産社長の水上達三、三井生命社長の井上八三、三井船舶の進藤孝二、それに東洋高圧副社長の野村末一らに呼びかけ、長老格の佐藤喜一郎（三井銀行）、田代茂樹（東洋レーヨン）の両会長を説得、ようやく（社長会の結成を 一引用者註）実現したのである⁵⁹⁾。」

こうして、1961年10月、三井系における本格的な社長会「二木会」が結成された。「月曜会」・「五日会」の反省を込めて、「二木会」には「三井系事業の再結成といったイカめしい⁶⁰⁾」基本方針があったとも言われている。のちに三井グループの指導者の一人とされた三井銀行会長・小山五郎は言う。「いつだったか、公取委で、『社長会』が問題になったことがあり、マスコミから、あるメンバーの社長が質問を受けた。そのとき、『あの会は単なる懇親社交の場だ』と答えたとして報道された。その記事を見て、正直私は情けなくなった。かなり結束ができたと思ったのに、ちょっとよそから批判されると、すぐ自信を失う。これではいけないと考え、三菱、住友の他グループの首脳とも話し合っ、て、お互いの行動の自主性を確認し合った⁶¹⁾。」

（1）三井物産のお家騒動

1965年、三井物産トップに人事抗争が勃発し、「二木会」がその収拾に動いた。

1965年5月、三井物産会長・新関八洲太郎（にげきやすたろう：1897-1978）および2副社長が、事前の承諾もなく、公式の場で退任を発表されるというトラブルがあった。この辞令は当日その場で撤回され、後日行われた「正式発表」では、会長および2副社長の留任が発表された。会長および2副社長は、社長・水上達三（1903-1989）に対して猛反発し、三井銀行はじめグループ企業を巻き込んで水上辞任を要求。一大騒動に発展した。

この騒動に対し、三井銀行社長・田中久兵衛（1903-1980）は、“長老裁定”を画策。7月5日に三井銀行会長・佐藤喜一郎、東洋レーヨン会長・田代茂樹、三井造船会長・加藤五一が会談。ついで7月8日には上記3者の他に、三井

不動産社長・江戸英雄、大阪商船三井船舶社長・進藤孝二 (1902-1973)、大正海上火災保険会長・山根春衛 (1897-1981)、三井生命保険会長・井上八三 (イノエ カミ: 1903-1978) を加えた“七者会談”が行われ、最終的には7月下旬に、戦前の三井物産社長だった向井忠晴 (1885-1982) を担ぎ出し、“長老裁定”を仰いだ⁶²⁾。向井の裁定は、現行体制の維持というオーソドックスなものであった。

田代・加藤は、物産OBで、「三井系社長有志会」を発足させた主力メンバーである。また、江戸・進藤・山根・井上は「二木会」発足の主力メンバーだと思われる。ここで問題であるのは、現役トップで事態の收拾が円滑に行えず、長老・向井忠晴を引っ張り出して来ざるを得なかった点であろう (三菱・住友系の長老とは異なり、向井は「合理主義者」で、現役への介入を嫌がったらしい)。当時、「二木会」メンバーによる三井物産の株式所有比率は13%強にしか過ぎず、「社長会=大株主会」とは言い難かった (表13)。ここでも株式所有によるコーポレート・ガバナンスは行使できず、“長老裁定”という別の角度から調整せざるを得なかったのであろう。

3. 代表世話人の設置

1967年12月、「三井世話人会 (代表世話人)」設置が提案され、翌1968年1月11日の例会で正式に決定を見た。代表世話人のメンバーは、三井御三家 (三井銀行・三井物産・三井不動産の3社) の社長。発足時のメンバーは、田中久兵衛・水上達三・江戸英雄、これに最高顧問として三井銀行会長・佐藤喜一郎、東洋レーヨン会長・田代茂樹が加わった⁶³⁾。田中久兵衛は、「今回の世話人会設置は、三井グループ結束強化の

表13 三井物産の株主構成 (1965年)

七者 会談	株主	1965		
		位	千株	%
○	三井銀行	2	19,000	7.14
	三井信託銀行			0.00
○	大正海上火災保険	6	7,387	2.78
○	三井生命保険	8	5,700	2.14
○	東洋レーヨン		1,391	0.52
	東洋高圧工業		843	0.32
	三機工業		699	0.26
○	大阪商船三井船舶		590	0.22
○	三井造船		500	0.19
	三井倉庫		400	0.15
	三井金属鉱業		200	0.08
	三井化学工業		115	0.04
○	三井不動産			0.00
	(合計)		35,020	13.16
	(総発行株数)		266,177	100.00

注：経済調査協会編『年報 系列の研究』1966年版より作成。

「七者会談」の“○”は、七者会談メンバーを示す。

現れと世間でいわれており、わたしも否定しないが、だからといって、グループ各社に対する制約を強めるつもりもないし、戦前のような持株会社復活の考えもない⁶⁴⁾と語っている。

「二木会」の運営は、代表世話人を輩出する三井御三家が取り仕切っていた。万博出展の際の決議方法・手順に関して、三井物産の山本達郎の具体的な証言がある。「現状では三井グループとしての活動は二木会が中心になるのですが、それでも話題に乗せスタートを切るのは、どうしても、三井グループの幹事/世話人である三井銀行、三井不動産、三井物産の三社であり、しかもこの三社の総務部長が方針を協議し、まず二木会メンバーの中で幹事会社 (八~十社) を選び準備委員会を設け、テーマ、規模、予算などを、他の企業グループの動きを見ながら、バランスを考慮に入れ、三井グループとしての方針を策定し、二木会に諮り、方針が決定するということになります⁶⁵⁾。」

山本は、1970年の大阪万博で三井グループ出展者会事務局に出向、局長代理として準備・企画に携わり、1985年の筑波博では「三井業際研究所」のEXPO特別委員会事務局長より出展者会事務局長および「三井館」館長を経験している。

（１）小山五郎の跳梁

代表世話人が設置された1968年、三井グループ屈指のリーダー・小山五郎（1909-）が三井銀行社長に就任。「二木会」に華々しくデビューした。

小山は上毛実業銀行（群馬銀行の前身の一つ）頭取の子に生まれ、元時事新報社長・小山完吾（1875-1955）の婿養子となる。1932年東大卒業後、三井銀行に入社。大阪支店に配属、審査部第三課長、審査第二部第一課長、数寄屋橋支店長、丸の内支店長を経て、1955年総務部長に就任。1959年取締役に昇進し、1963年常務、1965年副社長を経て、1968年三井銀行社長に就任。1974年会長、1982年相談役に退いた。「ケンカ五郎」のあだ名で知られ、積極的で強気の発言が多かった。

小山も江戸同様、いくつかの会合の結成を手がけている。まず、小山が総務部長時代（1955-1959）に、総務部長の会合「三悠会」を結成。次いで社長時代（1968-1974）には、「二木会」の決定事項を総務関係担当部長で調整するための会合「銀葉会」を結成した。さらに1978年には「二木会」の下部組織の知識集団として、「三井業際研究所」を結成した。「二木会」は結成が比較的遅かったこともあってか、下部組織が貧弱だった。そこで初期メンバーではなかった小山にも、下部組織結成の機会がまだ残っていたのであろう。

また、小山は、「二木会」・「月曜会」に積極的にメンバーを追加し、グループの活性化を

試みていたフシがある。1973年、傍系の有力企業である東芝・王子製紙・三越が「二木会」に加入し、翌1974年にはトヨタ自動車が「二木会」にオブザーバー参加を果たした。これらのメンバー追加は、小山が強く働きかけたものだといわれている。

1961年に「二木会」が結成されて以降、1970年まで「二木会」・「月曜会」とともにメンバーが全く追加されていなかった。ところが、1970年に「二木会」が日本製粉・三井建設の2社を加入し、「月曜会」も一度に6社を追加。以後、堰を切ったように「二木会」・「月曜会」でメンバー追加が行われた。特に「月曜会」は、1970年から1975年まで14社が新規に加入しているが、2社を除いた全てが「三井」の商号を冠した企業であり、これ以降も「三井」を冠したメンバー追加が主流になっている⁶⁶⁾。つまり、1970年を境にして、「二木会」は傍系の有力企業を加えてグループの活性化を志向し、「月曜会」は「三井」商号に重点を置いた会合に衣替えしていったと指摘できる。そして、この方向転換を考えたのが小山であると、著者は考えている。

（２）江戸・小山の引退

代表世話人は、設立当初、三井御三家の社長が務めていたが、江戸英雄・小山五郎はともに1974年に会長に就任し、引き続き代表世話人に留まった⁶⁷⁾。しかし、1982年、小山は会長を退任し、「二木会」のメンバー資格を失った。これに合わせて、江戸、三井物産会長・池田芳蔵も「二木会」から引退した。江戸・小山という三井を代表する実力者揃っての引退は、「二木会」の現役社長は動揺し、以下の改革を提言した⁶⁸⁾。

①「二木会」は社長のみで構成する。②三井御三家の社長が世話人を務める。③江戸・小

山・池田を「二木会」の相談役（新設）に迎える。④「二木会」の他に、会長・相談役を交えた「拡大二木会」を年4回開催する⁶⁹⁾。

なお、江戸は、代表世話人を退くに当たって以下のように語っている。「そうは言っても我々は長い間、三井グループの顔として動いてきたから、一切切、引込むわけにはいかない。当分は過渡的な繋ぎをしていくつもりでいます。三菱の大槻さん（文平・鉱業セメント会長）や住友の伊部さん（恭之助・銀行会長）という人が、何かあれば、私や小山さんのところに話にくるんです。だから若い人たちに全部任すというわけにもいかない。（中略）グループ全体の動きや政策については、今後とも小山さんと相談し合っていくつもりです⁷⁰⁾」。

これを裏付けるように、「三菱金曜会」世話人代表の藤野忠次郎は、三菱系は「他のグループと違って、だれが代表かわけがわからん」ということはない。他のグループ、たとえば三井の場合には、三井銀行の小山五郎君なのか三井不動産の江戸英雄君なのかわからない。同じことを二人に話さなきゃならん⁷¹⁾」と証言している。

江戸は「二木会」・「月曜会」・「三井旧友会」の産婆役を務め、小山は「二木会」・「月曜会」の方向性を明確にして、「二木会」の下部組織を整備した。今に続く三井系の主要会合は、江戸・小山の二人が作ってきたと言っても過言ではない。そのこともあって、江戸・小山は、三井グループの中で特別な地位を占めるに至った。当初、三井御三家の社長が務めていた代表世話人は、江戸・小山の会長就任によって、会長の務めるものになった。また、両者の引退を補うように、相談役職や「拡大二木会」が新設されている。つまり、「二木会」では、組織に人が合わせているのではなく、人

（江戸・小山）に組織を合わせていたのである。「二木会」は、結成時期が比較的遅く、提唱者・江戸英雄が永らく現役トップを務めていたこともあって、属人的な要素を払拭し、制度化するのに時間が掛かったのだと指摘できる⁷²⁾。

4. 「三越事件」

小山が「二木会」から退いた翌年、社長会がメンバー企業のトップ更迭に動いた事例として、最も著名な「三越事件」が起こった。「三越事件」とは、1982年、三越社長・岡田茂（1914-1995）の経営が問題になり、社外役員だった小山五郎を中心とした三井グループが声明を発表。遂に岡田を退陣させた事件である。

岡田は、三越囑託の子に生まれ、1938年慶大卒業後、三越に入社。宣伝部長時代にメキメキと頭角を表し、1965年取締役就任、常務・専務を経て1972年社長に就任した。岡田の独裁的な経営手法によって、業績は急激に悪化。1982年2月期決算において営業利益で業界首位から3位に転落、5月の株主総会では経営責任を問われるまでに至った。6月には独禁法違反の疑いで公取委に排除勧告を受け、8月「古代ペルシャ秘宝展」で偽物展示の疑いが掛かり、新聞各紙が大々的に報道。また、アクセサリー商・竹久みちに便宜を図るなど不正取引が経済雑誌で暴露され、イメージの低下を招いた。

三越のイメージ低下が三井グループに及ぼす影響を危惧した小山五郎は、同年9月7日、三越本店を訪れ、岡田に社長の辞任を要請するが拒否される。これを受けて、9月13日に「二木会」が岡田社長の退陣勧告を決議、9月17日には「二木会」代表世話人の三井物産社長・八尋俊邦（ヤヒロシキ：1915-）、三井不動産社長・坪井東（ツボイハジメ：1915-1996）が東京霞ヶ関の

月曜会クラブで記者会見を行い、三井グループの総意として、岡田社長退陣を求める声明文を発表した。岡田はあくまで社長続投の姿勢を崩さず、9月22日の取締役会に臨んだが、腹心の専務・杉田忠義の解任動議により16対0で敗れ、社長の座を追われた。後任には三越内部から、名古屋三越社長・市原晃(1914-)が選任された。

「三越事件」は、社長会がメンバー企業トップの任免権を行使した事例として紹介されることが多いが、著者は少なからず違和感を覚える。

まず、社長会がメンバー企業トップの任免権を確実に掌握しているの有れば、肅々と人事更迭が行われ、声明文を出すなどの対外的行為は実施されない方が普通だからである。事実、三菱日本重工業や住友機械工業の首脳陣更迭では、一切、声明文などは公表されず、グループ内で秘密裏に解決されている。また、事件直後にグループから役員が派遣されていないことも、「三越事件」が三越内部のクーデターに過ぎなかったことを示唆している。

次いで、「三越事件」の当時、三越の大株主は社長会ではなく、三越社長が兼務する財団であったことである。すなわち、大株主の三越厚生事業団、三越従業員持株会、および三越愛護会のトップは三越社長が兼務しており、これらの持株比率の合計はほぼ15%に達していた(表14)。これに対し、「二木会」メンバーの所有する株式は10%強にしか過ぎず、株式所有の面から、支配力を行使することができなかった⁷³⁾。しかも、三越は無借金経営で、メインバンクに対する負い目がなかった。つまり、資金面(株式所有や借入金)からの制約がなかったのである。さらに、三越・岡田には、三菱日本重工業や住友機械工業の時のような、グループ首脳部に対する心理的圧迫感すらなかった。小山が岡田に社長辞任を迫った時、岡田は「大体、三井グループがけしからん。私はあんたに頼まれたから二木会に入ってやったんだ。それを何だ。今頃になって三井の恥だとか何とか言っ…もともと三井とは縁が切れてたんだ⁷⁴⁾」と語ったという。

表14 三越の株主構成 (1982-1985年)

区分	株主	1982.2			1985.2			1985-1982 (±)	
		位	千株	%	位	千株	%	千株	%
三越	三越厚生事業団	1	38,180	8.80	1	38,180	8.80	0	0.00
	従業員持株会	4	18,609	4.29	4	19,670	4.53	1,061	0.24
	三越愛護会	10	7,968	1.84	10	7,968	1.84	0	0.00
	(合計)		64,757	14.93		65,818	15.17	1,061	0.24
三井系	三井銀行	7	11,602	2.67	5	19,173	4.42	7,571	1.75
	三井信託銀行	6	14,125	3.26	7	11,784	2.72	-2,341	-0.54
	三井生命保険	5	16,262	3.75	6	16,812	3.88	550	0.13
	大正海上火災保険	15	3,619	0.83	14	3,619	0.83	0	0.00
	三井不動産					1,000	0.23	1,000	0.23
	三井物産					620	0.14	620	0.14
	東レ					591	0.14	591	0.14
	三井建設					147	0.03	147	0.03
	(合計)		45,608	10.51		53,599	12.35	7,991	1.84
	(総発行株数)		433,837	100.00		433,840	100.00	3	

注：『東洋経済臨時増刊／データバンク 企業系列総覧』1983年版、1986年版、および経済調査協会編『年報 系列の研究』第28集より作成。

三越においては、「二木会」メンバーの株式所有比率が低く、しかも三越の関係する財団の方がそれを上回る株式を所有していたため、社長会「二木会」は大株主会になり得なかった。つまり、社長会メンバーによる株式所有では社長の更迭が不可能だったので、声明文を出して世論を喚起し、取締役会の心証に訴えるはかなかったのである。

もっとも、1950年代の三菱日本重工業や住友機械工業の首脳陣更迭の場合も、社長会メンバーの持つ株式所有比率が真に支配に妥当していたかは疑わしい。しかし、それらの事例では、借入金を背景にしたメインバンクの圧力、あるいは商取引を通じて他メンバーからの圧力が、事実上、反抗を不可能にしていた。財閥解体直後で、コーポレート・ガバナンスが確立しておらず、経営に失敗したトップが、グループ内の社長や長老に心理的な負い目を感じる文化が残っていた点も見逃せない。三越の場合は、他メンバーとの産業連関が希薄で、無借金経営だったため、メインバンクや他メンバーからの圧力も効かなかった。さらに、三越は、三井財閥

からの離脱が早かったため、グループ内の社長や長老からのプレッシャーからも無関係だった。

「三越事件」は、社長会が必ずしも大株主会として機能しておらず、声明文という特殊な手段を使ってしか、メンバー企業の首脳陣更迭が成し得なかった実態を露わにしている。このことは、社長会の存在意義とメンバーの選定が、株式支配や株主安定化と無関係のところにあったことを示唆している。

5. 二木会結成後の乗っ取り事件

(1) 三井鉱山株式買い占め事件

戦前の三井財閥の主力企業だった三井鉱山は、「二木会」の初期メンバーでありながら、1970年代前半までほとんど株主安定化が進んでいなかった。1973年時点で、「二木会」メンバーによる株式所有比率は、5%を切るほど低調であった。これに対し、戸栗亨という人物が1972年頃から三井鉱山株式を買い漁り始め、1975年には同氏名義で12%、関係グループの所有株式を合わせると24%弱まで買い占めるに至った(表15)⁷⁵⁾。セメント事業に展望を見出そ

表15 三井鉱山の株主構成 (1973-1976年)

区分	株主	1973.3			1975.3			1976.3			1975-1976 (±)	
		位	千株	%	位	千株	%	位	千株	%	千株	%
買占	戸栗 亨	1	7,271	12.12	1	7,484	12.47				-7,484	-12.47
	(合計)		7,271	12.12		7,484	12.47				-7,484	-12.47
三井系	三井銀行	7	1,032	1.72	9	1,052	1.75	4	2,452	4.09	1,400	2.33
	三井信託銀行				14	519	0.87	6	1,235	2.06	716	1.19
	三井生命保険							8	1,055	1.76	1,055	1.76
	大正海上火災保険							14	650	1.08	650	1.08
	三井物産							1	5,850	9.75	5,850	9.75
	三井金属鉱業	11	750	1.25	12	750	1.25	13	750	1.25	0	0.00
	三井建設	17	435	0.73	13	640	1.07	5	1,873	3.12	1,233	2.06
	三井不動産	20	334	0.56		334	0.56		334	0.56	0	0.00
	昭和飛行機工業							2	5,000	8.33	5,000	8.33
	(三井系 合計)		2,217	3.70		2,961	4.94		13,865	23.11	10,904	18.17
	(総発行株数)		60,000	100.00		60,000	100.00		60,000	100.00	0	

注：『東洋経済臨時増刊／データバンク 企業系列総覧』1973年版，1975／76年版，1977年版より作成。

うとした三井鉱山が、1975年11月に三井セメントの吸収合併を決定すると、戸栗は合併反対を表明。そこで、三井鉱山は戸栗氏を説得、同1975年12月に株式を高値で買い戻し、三井グループにはめ込んだ（この時の売買方法が商法違反であると株主代表訴訟が起きた）。

ここで問題であるのは、三井鉱山にとって「二木会」が株主安定化とほぼ無関係であった点、さらに三井鉱山の合併問題で買い占め側が反対を表明するまで、「二木会」メンバーが傍観を決め込んでいた点である。

1977年、王子製紙が外国人株主に13%の株式を所有された時、「三井銀行の小山五郎（当時会長）さんが合併するとか何か株主総会にかけようような重大な案件でも抱えていたら厄介だが、そういうものがないなら放っておいても三井系が頑張れば過半数を占められることはない⁷⁶⁾」と助言したと言われている。この逸話が示すように、「二木会」は最終局面では経営権の安定を死守すべく覚悟していたようだが、株主安定化の防波堤としてはいささか心許ない存在であった。

（2）三井埠頭の倒産

1998年6月、「月曜会」メンバー・三井埠頭が倒産した。三井埠頭は、1945年3月、三井物産と日満倉庫（南満州鉄道の子会社）の共同出資により、川崎倉庫として設立。1952年三井埠頭に改称した2部上場会社で、1980年に「月曜会」に加入している。「二木会」に加盟していないものの、三井の商号を冠し、三井物産の系譜を引く名門企業といえる。

三井埠頭の倒産は、1980年代後半の買い占め事件による経営の混乱が原因だった。初めは韓国系のパチンコ会社・丸三商事が157万株を買い占め、筆頭株主になり、「さる大物右翼を仲介

者に立てて三井グループに買取りを迫った⁷⁷⁾」が、土壇場で交渉が決裂。その株が韓国籍の橋本剛に渡った。橋本は、福山証券の外務員を介して優良中小企業・太陽電気をスポンサーにしており、最終的にこれらの株が太陽電気グループに流れたらしい。1988年、ケンジコーポレーション(株)が28.45%を有する筆頭株主になり、1992年に同社が太陽商事に吸収合併され、太陽電気グループが50%弱を把握するに至った。

この間、三井埠頭は、株式の過半数が安定化されていることを強調。1991年、三井造船に10%弱の株式を割り当てて一時挽回した。が、翌1992年の増資では太陽電気グループが大幅に株式を買い増し、50%弱を把握、三井側(26.89%)を圧倒した(表16)。1994年に三井系企業の多くが株式を手放し、6月には太陽電気の大石泰広が社長に就任。ここに至って、三井の名門企業が乗っ取り屋の掌中に落ちた。その後、三井埠頭は、太陽電気グループへの貸付金が回収遅延となる等、資金繰りが悪化し、不透明な手形を乱発した。1998年4月、手形の一部が不渡りになるが、会社側はこれを偽造として異議申し立てを行い、2回目の不渡りを回避した⁷⁸⁾。しかし、一部の債権者とトラブルが発生。同年6月、三井埠頭は、会社更生法を申請、倒産に追い込まれた。

三菱・住友グループでは、商号を冠した企業は絶対に潰さないと言われている。三菱マテリアル会長・永野健(1923-)は、「三菱を名乗るには厳しい審査をくぐらなければならないが、ひとたび三菱の看板を得れば、いざという時にグループ各社が手を差し伸べてくれる。過去に三菱を名乗る企業が潰れたことはないはずだ。万が一倒産がやむを得ない場合には、社名変更で三菱を取ってから潰すだろう。三菱の名はそれ

表16 三井埠頭の株主構成 (1988-1998年)

区分	株主	1987			1988			1991			1992			1994			1998				
		位	千株	%	位	千株	%	位	千株	%	位	千株	%	位	千株	%	位	千株	%		
	丸三商事	2	908	5.82																	
	(合計)		908	5.82																	
	日本オーロン	9	354	2.27																	
大陽電気	(株)ケンジコーポレーション				1	4,439	28.45		1	5,212	33.40										
	大陽電気												1	5,212	26.19						
	大陽商事											2	4,300	21.60	2	4,434	22.28	2	2,900	14.57	
	大石商事															1	5,243	26.34			
	三進産業																	4	518	2.60	
	(合計)		354	2.27		4,439	28.45			5,212	33.40							1	5,682	28.55	
	さくら銀行	3	885	5.67	2	780	5.00	3	780	5.00	4	780	3.92		9,677	48.62		9,100	45.72		
三井系	三井信託銀行	6	577	3.70	7	577	3.70	6	577	3.70	7	577	2.90	6	218	1.10					
	三井生命保険	11	315	2.02	9	360	2.31	8	360	2.31	9	360	1.81								
	三井海上火災保険	4	682	4.37	5	712	4.56	4	712	4.56	5	712	3.58	9	208	1.05					
	三井物産	5	606	3.88	6	606	3.88	5	606	3.88	6	606	3.04								
	三井造船							2	1,519	9.74	3	1,519	7.63								
	三井建設	8	429	2.75	8	459	2.94	7	499	3.20	8	499	2.51								
	大阪商船三井船舶	17	198	1.27	16	198	1.27	14	198	1.27	15	198	0.99	15	100	0.50					
	石川島播磨重工業				18	100	0.64	16	100	0.64	17	100	0.50				12	100	0.50		
	(合計)		3,692	23.66		3,792	24.30		5,351	34.29		5,351	26.89		1,306	6.56		152	0.76		
	野村証券	1	1,000	6.41	2	780	5.00														
	国際証券	7	563	3.61	4	779	4.99														
	(合計)		1,563	10.02		1,559	9.99														
	(総合計)		5,603	35.95		9,790	62.74		10,563	67.70		14,863	74.68		10,983	55.18		9,252	46.49		
	(総発行株数)		15,603	100.00		15,603	100.00		15,603	100.00		19,903	100.00		19,903	100.00		19,903	100.00		

注1:「東洋経済臨時増刊/データバンク 企業系列総覧」1988年版, 1989年版, 1992年版, 1995年版, 1999年版より作成。

注2:野村証券・国際証券名義の株式は, 買い占め側の持株か?

ぐらい重い⁷⁹⁾」と語る。住友系の某首脳も「住友という名前がついていれば、それはおそらく救済するでしょう⁸⁰⁾」と言う。これに対し、三井埠頭は、三井の商号を冠したまま倒産している。

三井グループでは、1970年代前半に三井鉱山、1977年に王子製紙が株式の買い占めに遭うものの、その対応は消極的だった。三井埠頭の事例でも、1991-1992年の増資で、さくら銀行等の三井系金融機関は全く買い増ししていない。しかも、1994年に乗っ取られた際、三井埠頭は「月曜会」メンバーだった(倒産当時の状況は未確認)。これらの事象は、同じ旧財閥系企業集団でも、三井ではメンバー企業に対する処置に温度差があり、社長会の加盟に過大な評価を与えるべきではないことを示唆している。

注

1) 奥村 宏 [1983] 102-103頁。

2) 奥村 宏 [1983] 99頁。

3) 橘川武郎 [1996] 147頁。

4) 平井岳哉 [1998]。

5) 平井岳哉 [1998], 51-52頁。

6) 宇佐美 洵 [1980] 60頁。

7) 大槻文平編 [1987] 88頁。

なお、1984年の三菱石油の株式買い取り事件では、「資金負担も大変だったと思うが、どこからも文句一つでなかった(大槻文平編 [1987] 238頁。三菱銀行会長・中村俊男の証言)」という。陽和不動産事件との認識の違いをうかがわせる。

8) 宇佐美 洵 [1980] 59頁。

9) 阪口 昭 [1966] 91頁。

10) 分限会社以外の三菱海運・三菱製紙が「三菱金曜会」に当初から参加しているのは、「三菱金曜会」結成の主たる契機に商号・商標防衛問題があったからであろう。

11) 「三菱金曜会」メンバーの加入で不可解なことは、メンバーの有力子会社が参加していることである。三菱化成工業の子会社、三菱樹脂・三菱モンサント化成工業はその典型である。奥村宏氏は、社長会がメンバー各社にとって大株主になることを指摘し、それが社長会の存立基盤であると論じた。そうすると、三菱化成工業に50%以上の株式を押さえられている両社が、なぜ、社長会に参加しているかが説明できなくなる。

そこで考えられるのが、産業の論理である。化学産業における産業配置は、垂直に分業されており、例えば三菱化成工業では製品製造の上流過程を担っているに過ぎない。三菱樹脂・三菱モンサント化成工業を含めなけれ

ば、製品の一貫した流れ、さらにいうなら、それに伴って動く資金の流れが把握できないのである。1960年代は、化学産業が脚光を浴びた時期でもあり、メンバー各社が化学業界全体の動きを把握するためにも、これら企業の参加が認められたのであろう。三菱セメント・三菱アルミニウムの参加も、新興産業に対するメンバー各社の関心のあらわれと見られる。

12) 石黒の入社時の配属先は三菱銀行京都支店であり、その支店長が加藤だった(人事興信所編『財界家系図』1956年、28頁)。そのため、石黒は「ことに、先輩の加藤武男に対しては、つねに謙譲の美徳を発揮している(三鬼陽之助 [1962] 237頁)」という。

13) 野田一夫 [1967] 175頁。

14) 岩井良太郎 [1965] 265頁。

15) 全国銀行協会連合会編『金融』79号、1965年10月、3頁。

16) 大槻文平編 [1987] 74頁。

なお、事務局長の任期は、世話人代表のそれと必ずしもリンクしていなかった。選任過程は不詳であるが、世話人代表が気心の知れた自社の退任役員をあてていた公算が高い。なお、著者が知る限り、事務局長は三宅以後、元三菱銀行取締役・坂部悟、元三菱鉱業セメント専務・播磨俊雄、元三菱商事取締役・白石元良等が任じられている。

17) 菊地浩之 [1996] 49頁。

18) 三鬼陽之助 [1966] 44頁。

19) 1979年の大槻選任まで、世話人の選出は建て前では「世話人の互選」となっているが、実際は前任者の指名であった。しかし、大槻が「御三家の出身でないところからいろいろ不満もある」との評価がメンバーからあがり、さらに、大槻の後任をめぐる、三菱銀行会長・中村俊男と三菱商事会長・田部文一郎が険悪な様相を呈したため、以後は三菱御三家の輪番になったらしい。

20) 佐藤公偉ほか [1977] 37頁。実際は『金曜会沿革』の抜粋か。

21) 一説には千頭ではなく、旭硝子社長・森本貫一(1888-1979)だったとも言う。

22) 三鬼陽之助 [1966] 84頁。

23) 八木大介 [1987] 175頁。

24) 一説によれば、池田の三菱化成工業社長退任は、3人の常務が起こしたクーデターであったという。池田は「三菱化成社長を辞めたいきさつ、そして、追放中の三菱化成首脳の冷遇ぶり、これは死ぬまで忘れない」と語り、池田が後に三菱化成工業との合併を承諾しなかった一因になっていたという。池田の頑固ぶりから、グループでは「池田が生きているあいだは、三菱の化学部門の統合はぜったいできない」とまで言われていた(三鬼陽之助 [1966] 153-154頁)。

25) ただし、この「業種別懇談会」は、いつの間に立ち消えになっている。その時期は不明であるが、少なくとも1980年代初頭には消滅したと思われる。

26) エコノミスト編集部編 [1979] 58頁、三菱商事会長・藤野忠次郎の証言。

27) 『Forbes 日本版』1999年6月号、63-64頁。執筆は

松本明男。

なお、株式割当の分配の内訳は、①三分の一は「三菱金曜会」メンバーが金曜会経費分担比率に応じて持ち、②三分の一は三菱石油の株主に当たるメンバーが株式所有比率で持つ、③残り三分の一はそれぞれ三菱石油との営業関係に応じて持つというものであった(大槻文平編[1987] 237頁。「三菱金曜会」世話人副代表・中村俊男の証言)。

- 28) 『サンデー毎日』1998年4月12日号, 33頁。
- 29) 『日経ビジネス』1998年4月27日号, 23頁。
- 30) 津田 久編 [1988] 91-92頁。
- 31) 津田 久編 [1988] 94頁。
- 32) 経済調査協会編『年報 系列の研究』1965年版, 13頁。
なお、「白泉会」は、住友系社長のOB会で、土井正治が社長に退いたのを機(1963年)に結成した。
- 33) 津田 久編 [1988] 99頁。
- 34) 『週刊ダイヤモンド』1982年7月31日号, 82頁。
- 35) 『週刊エコノミスト』1982年3月30日号, 53頁。誌上匿名座談会にて。
- 36) 小林幸雄 [1979] 211頁。津田久の証言。
- 37) 『週刊エコノミスト』1982年3月30日号, 54頁。誌上匿名座談会にて。
文中の「磯田さん」・「亀井さん」とは、住友銀行頭取・磯田一郎と住友電気工業社長・亀井正夫である。
- 38) 『財界』1967年4月15日号, 10頁。
- 39) 白水会の「初会合後の懇親会には、古田を招待した。土井は他の諸先輩をどうするかを古田に相談したところ、期するところあってか、「私一人でよい」とこたえたという(鈴木謙一 [1966] 17頁)。」
- 40) 鈴木謙一 [1966] 68頁。
- 41) 土井正治 [1971] 224頁。
- 42) 鈴木謙一 [1966] 70頁。
- 43) 住友セメント編 [1987] 249頁。
- 44) エコノミスト編集部編 [1979] 89頁。
- 45) 『週刊東洋経済』1970年11月24日号, 45頁。
- 46) 佐高 信「住友グループNO.1への挑戦」、『潮』1987年6月号, 186頁。「住友アルミ戦争」の調整に失敗した堀田庄三は、その後、グループ内での権威を失墜したという。
- 47) 小林幸雄 [1978] 51頁。
- 48) 『週刊エコノミスト』1982年3月30日号, 53頁。誌上匿名座談会にて。
- 49) 同上
- 50) 同上
- 51) 『週刊東洋経済』1998年5月23日号, 17頁。特集「三菱の苦悩」のコラム。
- 52) 日本経済新聞社編 [1997] 46-47頁。
- 53) 日本経済新聞社編 [1997] 153頁。
- 54) 帝国銀行は、1943年に三井銀行と第一銀行が合併して誕生した銀行である。1948年、帝国銀行から第一銀行を分離し、1954年三井銀行に商号復帰した。
- 55) 佐藤喜一郎追悼編集委員会編 [1975] 84頁。
- 56) 江戸英雄 [1994] 175-176頁。
- 57) 無論、「月曜会」の母体が商号・商標護持のための会合

であったため、参加メンバーがそれに携わった実務者レベル(常務クラス)になったことも否定できない。

- 58) 中村瑞穂 [1968b] 206頁。
- 59) 三鬼陽之助 [1962] 234頁。
- 60) 三鬼陽之助 [1964] 238頁。
- 61) 江戸英雄編 [1986] 203頁。
- 62) 『財界』1965年6月15日号, 8-13頁。同年9月15日号, 20-25頁。
- 63) 経済調査協会編『年報 系列の研究』1968年版, 16頁。
- 64) 『週刊ダイヤモンド』1968年2月26日号, 77頁。
- 65) 小槇俊一編 [1988] 568-569頁。
- 66) 菊地浩之 [1998] 145頁。
- 67) ちなみに「二木会」のメンバーは当初、社長または会長だったが、1973年、東芝・王子製紙・三越の加入を契機にして社長限定となった(支障がある時のみ会長が代理)。しかし、三井御三家のみは社長・会長の両方がメンバーになっている。
- 68) 『財界』1982年3月23日号, 35頁。
- 69) のちに半期に1度、会長との「合同二木会」も開催された。代表世話人はいつ頃からか代表幹事に改編され、事務局が三井不動産総務部内に設けられている。
- 70) 『経済界』1982年5月11日号, 63頁。
- 71) エコノミスト編集部編 [1979] 58頁。
- 72) そもそも、三井御三家に三井不動産が加わっていること自体が、江戸英雄の存在抜きに説明できない(戦前、三井御三家に相当する企業は、三井物産・三井銀行・三井鉱山であったらしい)。グループ内では、三井不動産を役不足とする証言も少なくなかった。「寄付金を集める程度のまとめ役ならまあまあ、いいとしても、たとえばイラン石化の仕事をどうするかということになってくると、不動産会社では判断がつきにくいでしょう(『週刊エコノミスト』1982年3月16日号, 65頁。匿名座談会にて)。」
- 73) 事態の收拾が円滑に終わらなかった理由の一つを株式所有の面だと認めた「二木会」メンバーは、事件の直後、三越株の買い増しを発表した。しかし、三年後のデータでも2%強しか買い増しされておらず、依然として三越社長の地位は脅かされていない。
- 74) 『財界』1982年10月5日号, 17頁。
- 75) 大橋・C.R.ヘルム [1995] 55-58頁。
- 76) 王 増祥 [1997] 153頁。
- 77) 『週刊新潮』1978年9月21日号, 178頁。
- 78) 熊谷勝行 [1999] 131頁。
- 79) 日本経済新聞編 [1990] 125頁。なお、“三菱”商号の獲得には、「申請から認可まで最終的半年近くかかるケースもざら(149頁)」という。
- 80) 『週刊エコノミスト』1982年3月30日号, 60頁。誌上匿名座談会にて。

参考文献

- ・厚田昌範 [1978]『三菱の発想—最大最強の企業集団の理念と戦略—』徳間書店。
- ・岩井良太郎 [1965] 日本財界人物伝全集 第9

- 巻『各務鎌吉伝／加藤武男伝』東洋書館。
- ・宇佐美 洵 [1980]『私の履歴書 財界人14』日本経済新聞社。
- ・エコノミスト編集部編 [1979]『戦後産業史への証言 五 企業集団の形成』志村嘉一監修，毎日新聞社。
- ・江戸英雄編 [1986]『私の三井昭和史』東洋経済新報社。
- ・江戸英雄 [1994]『三井と歩んだ七〇年』朝日新聞社。
- ・王 増祥 [1997]『悪業 —証券腐敗の構図—』浩気社。
- ・大槻文平編 [1987]『私の三菱昭和史』東洋経済新報社。
- ・大橋敬三・C.R.ヘルム [1995]『株主代表訴訟』中央公論社。
- ・奥村 宏 [1983]『新・日本の六大企業集団』ダイヤモンド社。
- ・菊地浩之 [1996]「三菱系企業役員の出身階層—専門経営者の世襲—」、『政経研究』第67号。
- ・菊地浩之 [1998]「資料：社長会およびその周辺会合」、『証券経済研究』第11号。
- ・橘川武郎 [1992]「戦後型企業集団の形成に関する基礎資料（1）—1951—1964年の株式持合—」、『青山経営論集』第26集第4号。
- ・橘川武郎 [1996]『日本の六大企業集団 —財閥との連続と断続—』有斐閣。
- ・久保田 晃 [1966]『三井 —企業グループの動態③—』中央公論社。
- ・熊谷勝行 [1999]『企業倒産』平凡社。
- ・近藤 弘 [1986]『住友銀行 七人の頭取』日本実業出版社。
- ・小林幸雄 [1978]「新・企業集団物語 ⑥住友グループ」『朝日ジャーナル』1978年6月23日号。
- ・小林幸雄 [1979]『新・企業集団物語』東洋経済新報社。
- ・小槇俊一編 [1988]『三井物産 経験録集』物産研修センター。
- ・阪口 昭 [1966]『三菱 —企業グループの動態①—』中央公論社。
- ・佐藤喜一郎追悼編集委員会編 [1975]『佐藤喜一郎 追悼録』三井銀行。
- ・佐藤公偉ほか [1977]『三菱グループのすべて』日本実業出版社。
- ・下谷政弘 [1993]『日本の系列と企業グループ—その歴史と理論—』有斐閣。
- ・下谷政弘 [1998]「書評：橘川武郎著『日本の六大企業集団』」、『経営史学』第33巻第3号。
- ・鈴木謙一 [1966]『住友 —企業グループの動態②—』中央公論社。
- ・住友セメント編 [1987]『住友セメント八拾年史』住友セメント。
- ・津田久編 [1988]『私の住友昭和史』東洋経済新報社。
- ・土井正治 [1971]『私の履歴書 財界人14』日本経済新聞社。
- ・中村瑞穂 [1968a]「三菱コンツェルンの企業管理」，野口 祐編『三菱コンツェルン—経営と財務の総合研究—』新評論。
- ・中村瑞穂 [1968b]「三井コンツェルンの企業管理」，野口 祐編『三井コンツェルン—経営と財務の総合研究—』新評論。
- ・中村瑞穂 [1968c]「住友コンツェルンの企業管理」，野口 祐編『住友コンツェルン—経営と財務の総合研究—』新評論。
- ・長沢康昭 [1987]「本社部門の役割」，三島康雄ほか編『第二次大戦と三菱財閥』。
- ・日本経営史研究所編 [1976]『回顧録』三井物産。
- ・日本経済新聞社編 [1990]『疾走する三菱グループ』
- ・日本経済新聞社編 [1997]『銅マフィアの影 —ドキュメント・住商事件—』日本経済新聞社。
- ・野田一夫 [1967]『財閥 —経営者にみる生態—』中央公論社。
- ・花山 勉・加納明弘 [1979]『三菱の戦略』亜紀書房。

- ・平井岳哉 [1998]「三菱財閥から三菱グループへの移行過程ーメンバー企業統括の限界と商号・商標保全問題ー」,『経営史学』第32第2号.
- ・三鬼陽之助 [1962]『財界首脳部ー日本経済を動かすものー』文芸春秋新社.
- ・三鬼陽之助 [1966]『三菱紳士ー寄らば大樹の蔭なのかー』光文社.
- ・三菱商事編 [1987]『三菱商事社史』三菱商事.
- ・三菱地所編 [1993]『丸ノ内百年のあゆみ 三菱地所社史』三菱地所.
- ・三菱重工業編 [1967a]『新三菱重工業株式会社史』三菱重工業.
- ・三菱重工業編 [1967b]『三菱造船株式会社史』三菱重工業.
- ・三菱重工業編 [1967c]『三菱日本重工業株式会社

史』三菱重工業.

- ・三菱油化編 [1988]『三菱油化三十年史』三菱油化.
- ・八木大介 [1987]『三菱商事を変革した男・藤野忠次郎』ダイヤモンド社.
- ・菱光会編 [1970]『往時茫々ー三菱重工名古屋五十年の懐古ー』三菱重工業.

※著者の勤務先は住友系のシンクタンクであるが、著者自身はシステム部門に在籍し、シンクタンク部門との交流はない。拙稿は著者が勤務時間外に著した趣味の産物である。拙稿の執筆に当たり、勤務先（および顧客）からの情報入手はなく、その内容は勤務先の見解ではないことを併せて付言しておく。

(日本総合研究所 勤務)