

六大企業集団の社長会について（下）

菊 地 浩 之

要 旨

1950年代の社長会結成は、財閥解体で解体された直系企業が集った懇親会という感が強く、必ずしも企業集団化を意図したものではなかった。1960年代に入ると、高度成長期に合わせて重工業化路線が推進され、旧財閥系企業集団は社長会を再編し、グループの総合力を生かした企業活動・企業戦略を展開した。これに対抗すべく、新興系企業集団が社長会を結成した。

1966年に芙蓉系（富士銀行系）の社長会「芙蓉会」が結成された。富士銀行は企業間取引と財界活動という2つの側面から、旧財閥系に対抗する第4勢力の旗揚げを説き、血縁によらない本格的な社長会の結成に成功した。そのメンバーは血統より資産規模や産業配置を重視し、実質的に芙蓉系と言えない企業も少なくなかった。やがて旧財閥系のグループ戦略が失速し、オーバー・ボローイングが解消されてくると、「芙蓉会」は存立する基盤・前提を失っていった。こうして1997年に「芙蓉バッシング」勃発の背景が出来上がった。

三和系では1967年に「三水会」を結成したが、トップの懇親会の域を出なかった。そこで三和銀行は、新たにメンバーを募り直して積極的にグループ活動を行う実務部隊「クローバー会」を発足させた。社長会とその下部組織はメンバー企業が等しいのが普通であるが、「三水会」と「クローバー会」ではかなりの相違がみられる。「三水会」では株式持ち合いが思うように捗らず、各メンバーにとって「三水会」は株主安定化に寄与していなかった。事実、「三水会」メンバーの数社は株式買い占め事件に遭ったが、「三水会」メンバーは傍観するのみで、積極的に動こうとしなかった。

一勧系「三金会」では、株式所有比率の高い古河・川崎グループが独自に社長会を開催して「三金会」を軽んじ、残るメンバーは株式所有比率が低く、一勧色が極めて希薄である。その結果、「三金会」は単なる懇親会に終始した。

社長会メンバーの株式持ち合い比率は1970年代まで上昇の一途をたどっている

が、年々、社長会の支配力は低下している。新興系企業集団では社長会に属しながら、外資系企業・創業者一族や他系列に大株主を擁するケースも散見する。これらの事実は、社長会が大株主会として機能していないことを表している。

目 次

V. 芙蓉系

1. 芙蓉会結成の前夜
2. 企画部長会の結成
3. 芙蓉懇談会の結成
4. 社長会・芙蓉会の結成
5. メンバー選定の論理
6. 芙蓉バッシング・三行統合
7. 芙蓉会での決議事項
8. 東燃の社長更迭

VI. 三和系

1. 三水会の結成
2. みどり会の結成
3. クローバー会の結成
4. メンバー選定・追加の論理
5. 株式持ち合い・株主安定化

VII. 一勤系

1. 一勤系のあらまし
2. 古河三水会の結成
3. 古河・川崎合同委員会の結成
4. 第一銀行・三菱銀行の合併問題
5. 勤銀系十五社会
6. 社長会・三金会の結成
7. メンバー構成とグループ活動
8. 1990年代の首脳陣更迭

VIII. 社長会の概観

1. 社長会結成の歴史
2. 社長会結成の経緯とメンバーの選定基準
3. 社長会の支配力
4. 株主安定化

V. 芙蓉系

1. 芙蓉会結成の前夜

安田財閥の中核企業・安田銀行は、戦後、富士銀行に改称。旧財閥系都市銀行が相次いで旧称に復帰する中、唯一、改称を行わず、安田財閥からの脱皮をアピールした。富士銀行は、“カラコロ富士（下駄履きで行ける大衆銀行）”を標榜し、圧倒的な店舗数を背景に庶民の預金を集め、都市銀行トップに躍り出た。

1950年代になると、三菱・住友系など財閥系企業が連携強化をはかり、巷間では“財閥の復

活”論が囁かれ始めた。首位・富士銀行を追う2位・三菱銀行、3位・住友銀行は、いずれも財閥系巨大企業という盤石な基盤を持っていた。こうした中、富士銀行は財閥系銀行の追走をかわし、資金量の優位性を維持すべく、戦略的構想を練った。それが「経済主流取引」と呼ばれるもので、当時の経済情勢において主流を成すと思われる大企業との取引強化であった。

1953年4月、富士銀行は「躍進三大運動」（預金の躍進、基盤の確立、合理化）を開始。その一環として、融資した資金の還流・効率的な融資の実現のため、融資先企業の取引先の取り込みを行った。その具体的な内容は、①まず、

業種別に重点を置く企業を検討し、②その企業の仕入先・販売先などの関連企業を調べて、③その関連企業も取引先として取り込もうというものである¹⁾。この運動は、重点を置く企業の取引担当店（主管店）が取引先を調べ、その取引先の所在地の支店と協力しながら、取引を開拓するという全国規模で組織的な展開を見せたことが特筆される。

こうした選別を経てリストアップされた企業が、富士銀行の融資系列の主要メンバーになって行く。しかし、これら企業はあくまで銀行の都合で選ばれた企業であり、その企業同士には取引のない場合が少なくなかった。そこで、富士銀行は戦前からの取引先であった高島屋飯田が経営危機に陥ると、準住友系であった丸紅に吸収合併させ、1955年2月、丸紅飯田を設立。融資系列の中核商社に仕立て上げ、融資先企業間の商取引を促す先兵として強力にバックアップした。

一方、これと前後して、融資先企業の親密度を深めようと、メンバーを一同に会した会合が催された。まず1951年頃から有力取引先企業数社の企画部長級を集めた会合が開催され、続いて1955年から富士銀行副頭取・岩佐凱実（イワサ ヨシザネ：1906-）を中心とした有力取引先企業二十数社の社長懇親会が月一回のペースで行なわれたという²⁾。「しかし、企画部の会は、次第に途切れがちとなり、社長中心の懇親会も、その後の神武景気、『銀行よさようなら』とさえいわれた時代となり、いつのまにか自然消滅したようだ³⁾」。

1950年代に融資系列メンバーの会合が発足・消滅を繰り返していることは、富士銀行が融資先企業の結集に意を注いだものの、それがなかなか成就しなかったことを物語っている。終始、

積極的であった富士銀行に比べ、融資系列下の企業の方はグループ化に強い動機を持っていなかった。

また、1955年から行われていた社長懇親会が、副頭取・岩佐凱実を中心としたものであることは興味深い。岩佐は、陸軍少将・島田由五郎の次男に生まれ、日銀理事・岩佐理蔵の養子になった。1928年東大卒業後、安田銀行に入行。終戦時は本店貸付課長。1947年人事部長、1948年に取締役、常務に進み、業務部長・外国部長を兼任。富士銀行の融資系列形成と国際戦略の基礎を固めた。1957年副頭取に就任。1963年から1971年まで頭取を務めた。

岩佐は銀行界きっての財界人で、経済同友会発足に携わり、1959-1961年には代表幹事に就任。後述する「芙蓉懇談会」・「芙蓉会」はいずれも岩佐政権下で結成され、そこに至る融資系列下企業の合従連衡も岩佐が中心となっていた。岩佐は「手前味噌になるようだが、系列にとられない企業グループを形成するというストラテジーを展開していく上で、私は自分が培ってきた人間関係というか、人脈がかなりモノをいった、と思っている⁴⁾」と述懐している。

2. 企画部長会の結成

1960年4月、富士銀行の融資系列メンバー有力6社による企画部長会「芙蓉会」が発足した（1966年発足の社長会とは全くの別組織）。この企画部長会は、日本鋼管の千葉進出構想（のちに福山・笠岡に変更）をグループで支援、総合コンビナートを作り上げるために発足したものだ。メンバーは富士銀行・丸紅飯田・昭和電工・日本鋼管・東燃石油化学（実際は東亜燃料工業内部の設立委員会）・日本油槽船（1964年昭和海運に改称）の6社であった。その後、

計画を具体化するため、共同投資会社・芙蓉開発が設立されたが、結局、計画は頓挫し、日本鋼管の福山単独進出に終わった。しかし、企画部長会自体は存続し、1964年に大成建設・呉羽化学工業・沖電気工業・安田火災海上保険等をメンバーに加えて13社に拡大。これが「芙蓉懇談会」の発足に繋がった。

3. 芙蓉懇談会の結成

1964年12月、富士銀行の有力取引先25社の専務クラス以上から成る懇親会「芙蓉懇談会」が結成された。その目的は「各社の従業員ならびに家族に各社製品を認識し愛用してもらうというグループ内マーケットの確保と販売拡大」であり、「消費財各社だけでなく、生産財各社においても、Fグループ各社間の相互取り引きを拡大」であった⁵⁾。

「芙蓉懇談会」が発足した1960年代中盤は、旧財閥系企業集団の三井・三菱・住友がグループ戦略を積極的に推進していった時期でもあった。1963年2月の「三菱マーケティング研究会」発足に端を発し、1963年8月に「住友グループ広報委員会」、1964年9月に「三菱広報委員会」が相次いで発足している。同じ頃、東京晴海で開催された東京国際見本市では、三井・三菱・住友系がそれぞれ共同のディスプレイで出品展示し競い合った。当時の新聞はその状況を「いまや国際見本市は商品対商品、企業対企業の単なる競争の場からグループ（企業集団）対グループの熾烈なぶつかり合いの場に変容し始めた」と伝えた⁶⁾。これら一連のグループ戦略は、広報・販売の強化を画るとともに、企業集団内部で発生した需要を企業集団で賄おうという壮大な“需要の囲い込み”であった。

富士銀行が融資系列メンバーを糾合し、「芙

蓉懇談会」を結成したのも、これらのグループ戦略と同一線上にあった。「芙蓉懇談会」は下部組織に各種委員会・会議、主要都市の支部会を設け、富士銀行の融資系列メンバー同士の関係強化を推し進めた⁷⁾。換言するなら、旧財閥系企業集団のマーケティング戦略が、富士銀行の融資系列メンバーの危機感を煽り、企業集団化を推進したと指摘できる。このことは、「よそがかたまるから、わがほうもグループ化する⁸⁾」という昭和電工社長・安西正夫（1904-1972）の言葉に集約されている。

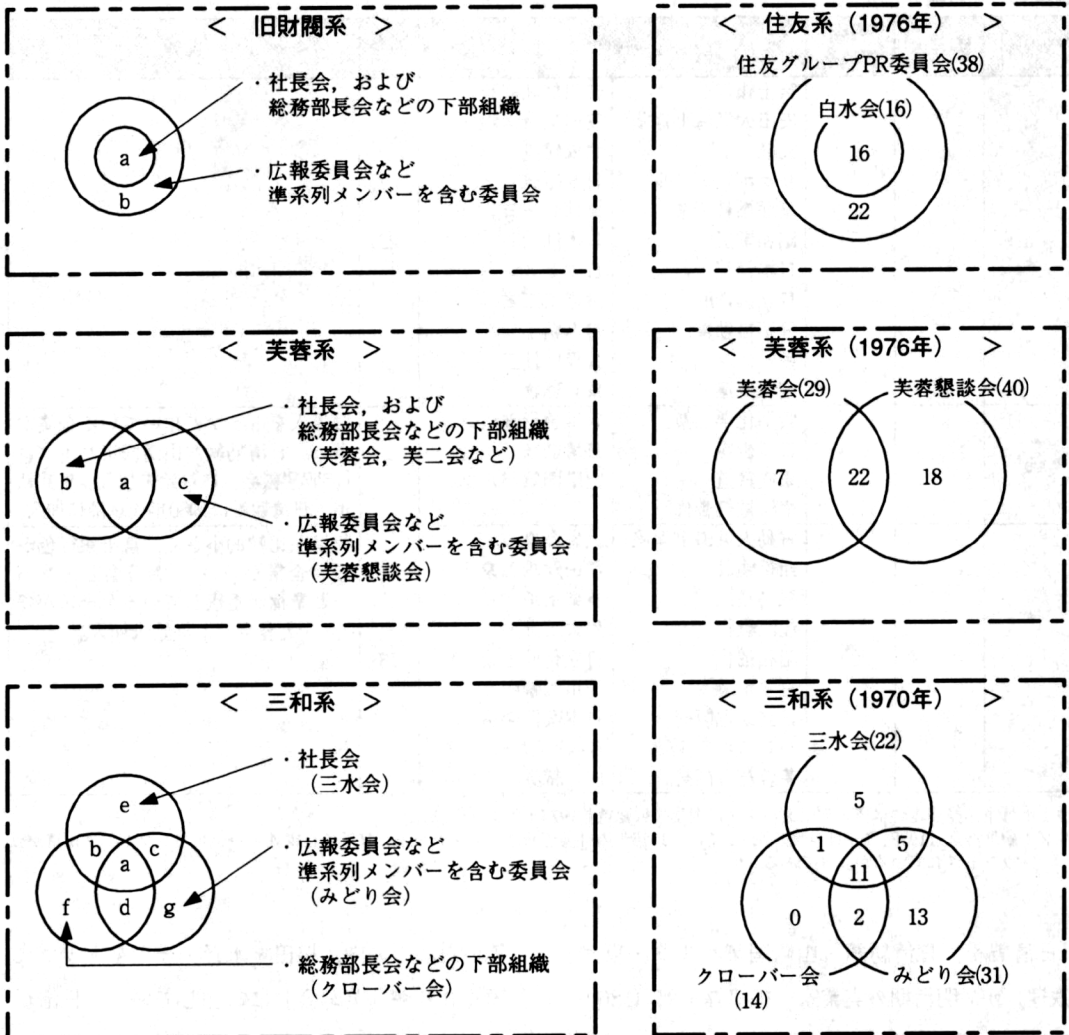
4. 社長会・芙蓉会の結成

「芙蓉懇談会」発足のおよそ1年後、1966年1月に富士銀行の融資系列メンバーで、社長会「芙蓉会」が結成された。血縁によらない、初の本格的な社長会である。

「芙蓉会」結成の背景にある動機は、基本的に「芙蓉懇談会」結成のそれと同じである。都市銀行と巨大企業の関係強化、効率的な融資の実現、旧財閥系企業集団の排他的なグループ戦略への対抗。社長会の結成はその総仕上げであり、三井・三菱・住友系に次ぐ第4勢力の旗揚げでもあった。しかし、「芙蓉会」と「芙蓉懇談会」の結成には、微妙なスタンスの違いがある。それを表しているものがメンバーの違いである（表17、図1参照）。

旧財閥系企業集団においても、社長会と周辺会合（常務クラスの会合や広報委員会）のメンバーが異なることは珍しいことではない。ただし、原則として社長会のメンバーは全ての会合に列席し、下部組織や各種委員会には準系列企業がこれに加わるというパターンが圧倒的に多い。これに対し、芙蓉系では、社長会（芙蓉会）に参加するものの、専務クラス以上の懇親会

図1 社長会と周辺会合のメンバー構成



注1：『東洋経済臨時増刊／データバンク 企業系列総覧』1977年版、および『週刊東洋経済』1970年11月24日号、48頁より作成。

注2：三和系のみ1970年のデータを使用している理由は、1976年のデータに「クローバー会」のメンバー記載がなかったため。

（芙蓉懇談会）に参加しないメンバーが存在する。表17では1970年代中盤のメンバー構成を掲げたが、「芙蓉会」のみ参加するメンバーは、日清製粉・日清紡績・山陽国策パルプ・東武鉄道・横河電機製作所・呉羽化学工業・京浜急行電鉄の7社である。このうち呉羽化学工業・京浜急行電鉄は、1980年までに「芙蓉懇談会」に加入しており、残りの5社に的を絞って論考を

進めていこう。これら企業は、「芙蓉会」の中でも株式所有比率が低い部類に属し、お世辞にも日本を代表するビッグ・ビジネスとは言い難い。ではなぜ、これら企業が「芙蓉会」に迎えられたのであろうか。これら企業に共通する特徴が、「芙蓉懇談会」と「芙蓉会」の形成原理の相違を分析するキー・ポイントになると思われる。そして、これら5社のうち、実に4社

表17 社長会と周辺会合のメンバー相違

芙蓉系 (1976年)

パターン	芙蓉会	芙蓉懇談会	社名		件数	備考
a	○	○	富士銀行 安田火災海上保険 丸紅 サッポロビール 東亜燃料工業 昭和電工 日本鋼管 日立製作所 日産自動車 キャノン 昭和海運	安田信託銀行 安田生命保険 大成建設 日本冷蔵 東邦レーヨン 日本油脂 日本セメント 沖電気工業 日本精工 久保田鉄工 東京建物	22	
b	○		呉羽化学工業 日清製粉 東武鉄道 横河電機製作所	京浜急行電鉄 日清紡績 山陽国策パルプ	7	財界人をトップに頂いている企業が多い。日清紡績、山陽国策パルプは「芙蓉懇談会」に終始未加入。東武鉄道、日清製粉は1980年代以降に加入。
c		○	日動火災海上保険 西松建設 飛島建設 住江織物 昭和油化 日本水産 日立家電販売 パレスホテル 芙蓉総合開発	大倉商事 前田建設工業 有楽土地 片倉工業 日立化成工業 淀川製鋼所 日本楽器製造 日本ダイナースクラブ 山一證券	18	規模が比較的小さく、富士銀行色が濃い企業が多い。「芙蓉会」メンバーと業種が重複しているケースが多く、「芙蓉会」に終始未加入。

注1：『東洋経済臨時増刊／データバンク 企業系列総覧』1977年版より作成。

注2：菊地浩之 [1998] 150頁の表5-2-2では、1976年の「芙蓉懇談会」メンバーに京浜急行電鉄・ホテルパシフィック東京がカウントされているが誤りである。

(日清製粉・日清紡績・山陽国策パルプ・東武鉄道) が、明治期の実業家・根津嘉一郎 (1860-1940) と関係が深い企業だった。

終戦直後、三井・三菱が財閥解体・公職追放で力を失い、代わって財界で台頭したのは旧根津系人脈だった。旧根津系企業の1つ、日清紡績の社長・宮島清次郎 (1879-1963) は、吉田茂首相 (1878-1967) の東大の同窓にして無二の親友であり、吉田を支援して戦後財界の大物にのしあがった。宮島の隠退後、その流れを汲む小林中 (1899-1981)・桜田武 (1904-1985)・水野成夫 (1899-1972)・今里広記 (1907-1985) の4人は、「財界四天王」と呼ばれ一大勢力を

築いた。この内、桜田・水野・今里をトップに頂く3社が「芙蓉会」に参加している。日清紡績 (桜田)・国策パルプ (水野)・日本精工 (今里) の3社である (小林中は富国生命保険元社長で日本開発銀行総裁)。残る東武鉄道・日清製粉も大物社長が君臨していた。東武鉄道の社長は2代目・根津嘉一郎 (1913-) であり、日清製粉の社長は正田英三郎 (1904-1999)、すなわち皇太子妃の実父である⁹⁾。

「芙蓉会」の結成は三井・三菱・住友系に次ぐ第4勢力の旗揚げであり、そこには「芙蓉懇談会」とは異なり、示威行動の側面が強く意識された。その目玉として、財界オール・キャス

三和系（1970年）

パターン	三水会	クローバー会	みどり会	社名		件数	備考
a	○	○	○	三和銀行 大林組 帝人 宇部興産 日立造船 大阪セメント	日商岩井 関西ペイント ユニチカ 徳山曹達 丸善石油	11	
b	○	○		神戸製鋼所		1	
c	○		○	東洋信託銀行 ダイハツ工業 山下新日本汽船	東洋ゴム工業 高島屋	5	（後に「クローバー会」に参加）
d		○	○	日綿実業	三ツ星ベルト	2	規模が比較的小さく、三和色が濃い。日綿実業は、後に「三水会」メンバーに昇格。
e	○			日本生命保険 日立製作所 日本通運	京阪神急行電鉄 中山製鋼所	5	巨大企業で独立色が濃い。「みどり会」には終始加入せず、「クローバー会」への加入は1990年頃と推定。
f		○				0	（なし）
g			○	東洋建設 興亜火災海上保険 大同生命保険 日産建設 東洋運搬機 小西六写真工業 学習研究社	藤沢薬品工業 日本火災海上保険 野村証券 福助 大阪曹達 森下仁丹	13	野村証券以外は、業界内でも2番手以下の比較的小規模で、三和色が濃い企業が多い。東洋建設、藤沢薬品工業以外は、「三水会」メンバーに昇格していない。

注3：『週刊東洋経済』1970年11月24日号、48頁より作成。

注4：菊地浩之の[1998] 154頁の表6-2-2では、1970年の「みどり会」メンバーから小西六写真工業・学習研究社が漏れている。また、153頁の表6-2-1の「東京原子力」の欄で大阪曹達以下に“○”が付いているのは誤り。

トが演出され、旧根津系企業が参加を促されたのではなかろうか。つまり、「芙蓉会」のメンバー選定は、必ずしも企業本位ではなく、経営者個人の資質を勘案したものだったと思われる。

さらに旧根津系有力財界人の結集は、それ自体が旧財閥系勢力への対抗でもあった。1960年代は財界においても、旧財閥系企業集団の勢力拡大が日増しに強まっていた。高度成長期に重工業部門を基盤とする旧財閥系企業が急成長を遂げ、それらビッグ・ビジネスのトップが財界の主流を占めつつあったのである。これに対し、軽工業部門を基盤とする旧根津系財界人は、徐々に影響力を低下させていた。「芙蓉会」発

足の2ヵ月後、1966年3月に“財界のポリシード”「産業問題研究会」（略称、産研）が旗揚げし、“経団連に対する反逆行為”として世間の注目を浴びた。この産研を立ち上げた7人の世話人に、「芙蓉会」の中心メンバーである富士銀行頭取・岩佐凱実と昭和電工社長・安西正夫が名を連ねている。こうしたことから「富士銀行グループ（芙蓉グループ）を支えるものは、岩佐富士銀行頭取や安西昭和電工社長などの財界活動である」と言われた¹⁰⁾。「芙蓉会」の結成は、非財閥系有力財界人の巻き返しにも連動していたのである。

富士銀行は、企業間取引と財界活動という2

つの側面から旧財閥系に対抗するグループ結成の必要性を説き、両者を融合することによって、参加へのメリット感を際立たせ、血縁によらない本格的な社長会の旗揚げに成功した。この「芙蓉会」結成は、同じ立場にある三和銀行・第一銀行とその融資系列メンバーに大きな影響を与え、三和系社長会「三水会」の結成、第一銀行系の社長会再編（「古河・川崎合同委員会」の結成）を促した。

5. メンバー選定の論理

「芙蓉会」は旧財閥系の社長会よりはるかにメンバー選定の自由度が高かった。そして、そのメンバー選定基準は、血統より資産規模や産業配置、或いはトップの資質を重視している。安田財閥の直系企業（帝国繊維・日本紙業・大垣共立銀行・四国銀行・日動火災海上保険等）が参加していない一方、従来、日本興業銀行の融資系列と見なされていた日立製作所や日産自動車メンバーになっていた。

これは「芙蓉会」が旧財閥系企業集団に対抗して作られた、示威行為の所産であることを物語っている。示威行為であるが故に、盟主・富士銀行は、多少、系列色が薄くても、有力企業・著名財界人をメンバーに選んだのである。他方、それら企業が「芙蓉会」に参加した背景には、旧財閥系企業集団のグループ戦略に対抗する意味合いが込められていた。それ故か、銀行・商社以外のメンバーには、特定のグループに属さずに居たいものの、時代の趨勢から社長会に属せざるを得なかったという証言が多い¹¹⁾。例えば、「メリットのあるものには加わる。共同事業もできるだけやる。だからといって、特定系列にべったりと受け取られては困る（日立製作所）」。「グループは、なければ情報収集な

どの面で困るが、かといってべったりではダメだ（日本鋼管）」。「グループのメリットは追求する。しかし、セメントはかたまっても、グループはあまりかたまらないほうがよい（日本セメント）」等々である。

「芙蓉会」は、有力都市銀行（富士銀行）と巨大企業が、旧財閥系企業集団のグループ戦略に危機感を抱いて、結成した対抗勢力だった。しかし、メンバーの姿勢には、明らかに温度差があった。終始、グループ化に積極的な富士銀行・丸紅に対し、それ以外のメンバーは、旧財閥系の対抗上、グループ化はやむを得ないが、それは本意ではないというスタンスを崩さなかった。1960年代中盤にヒート・アップした旧財閥系のグループ戦略が間もなく失速し、岩佐・安西等に支えられた財界人脈が世代交替によって関係を希薄化していくと、「芙蓉会」は存立する基盤・前提を失っていった。そして何より、融資系列形成の背景となったオーバー・ボローイングが解消されてくると、芙蓉系企業集団は急速に求心力を弱めていく。そこに至るまでに、メンバー間の商取引や株式持ち合いが再構築され、旧財閥系企業集団のような排他的で強固な関係が出来上がっていれば、求心力の低下は一時的な弛緩で済む。しかし、有力企業・著名財界人が参加しやすいように、芙蓉グループは“開かれたグループ”を標榜したため、メンバー間の関係はそこまで強化されなかった。そのため、「芙蓉会」は存続するものの、芙蓉系企業集団は実質的にその役割を終えてしまったのである¹²⁾。形骸化した会合は、メンバー間の親睦を深めるもののそれ以上の効果は生み出さない。1990年代の或る芙蓉系企業の首脳は、「芙蓉会で話し合われたことが、実際の経営に影響を及ぼしたことはなかった¹³⁾」と述懐している。

6. 芙蓉バッシング・三行統合

三井・三菱・住友に比べ、地味な存在である芙蓉グループ。その存在がクローズ・アップされたのは、皮肉にも1990年代後半の“芙蓉バッシング”であった。

1997年11月、三洋証券の破綻を皮切りに、北海道拓殖銀行・山一証券・徳陽シティ銀行が相次いで破綻。国内に金融不安が駆けめぐった。中でも四大証券の一角を占める山一証券の破綻は、世間に大きな衝撃を与えた。山一証券は「芙蓉懇談会」のメンバーであり、メインバンクは富士銀行である¹⁴⁾。富士銀行は「山一は芙蓉グループではない」と断るものの、救済しきれなかったことに対して、株式市場やマスコミ各紙は富士銀行自身の体力に疑問符を付け始めた。当時、富士銀行は都市銀行の中でも不良債権処理の遅れが目立ち、体力低下が噂されていた。しかも“次に破綻する金融機関”の最右翼に、同じ芙蓉系の安田信託銀行が噂されたことから、株式市場は一斉に富士・安田株を売り浴びせた¹⁵⁾。

一方、時を同じくして、芙蓉系と言われる事業会社が次々と経営危機、或いは破綻に追い込まれた。1998年8月、「芙蓉懇談会」メンバーの大倉商事が倒産。翌9月、NKK（日本鋼管）の子会社・トーア・スチールが任意清算を発表。昭和海運は債務超過に陥り、1998年10月、日本郵船に吸収合併された。

1998年10月には、破綻危機を噂されていた安田信託銀行が、事実上、解体されることになった。富士銀行が第一勧業銀行と信託業務で提携。1999年4月に両行の信託子会社を合併して、第一勧業富士信託銀行を発足。これに安田信託銀行の財産管理3部門（年金・証券管理・証券代

行）を譲渡すると発表したのである。これは「富士が第一勧業に、安田の財管部門を七〇〇億円で売ったのと同じ¹⁶⁾」。安田信託銀行の救済に際して「市場では『芙蓉グループの結集だけでは信用回復に限界がある』との声も広がり、グループ外の第一勧業に信用補完を求めた¹⁷⁾」と解釈された。なお、同1998年11月、安田信託銀行・富士銀行は提携を行い、翌1999年2月には富士銀行が安田信託銀行を子会社化することに決まった（表18）。

さらに1999年3月には、日産自動車が危機的状況を回避するため、ルノーと業務提携を結び、ルノーから名うての辣腕家・カルロス・ゴーン（1954-）をC O O（最高執行責任者）に招聘。大々的なリストラに着手した。そして、1999年9月には、東邦レーヨンが帝人に売却された。帝人が炭素繊維部門強化のため、日清紡績が所有する東邦レーヨン株（35.19%）を肩代わりし、同社を子会社化したのである（帝人は三和系「三水会」メンバー）。

こうして1998-1999年の間に、「芙蓉会」メンバーの昭和海運・安田信託銀行・東邦レーヨンがそれぞれ三菱・一勧・三和系の社長会メンバーに事実上売却され、日産自動車が外資に買収された。

この間、「芙蓉会」の中核メンバー・富士銀行や安田信託銀行は、自らの身にかかる火の粉を振り払うのに手一杯で、当事者能力を失っていた。また、有力企業である日立製作所等は、「特に芙蓉グループに属しているという意識はない¹⁸⁾」と傍観を決め込んだ。芙蓉グループの或るトップは以下のように語っている。「安田信託の支援をするという場合の『芙蓉グループ』は、富士銀行と安田生命、安田火災海上といった金融機関と、丸紅、大成建設、そのほかはN

表18 安田信託銀行の株主構成 (1997-1999年)

区分	株主	1997			1998			1999			1997-1999 (±)	
		位	千株	%	位	千株	%	位	千株	%	千株	%
芙蓉系	富士銀行	2	43,516	3.94	1	258,106	16.84	1	1,646,986	56.37	1,388,880	39.53
	安田生命保険	1	44,755	4.06	2	150,845	9.84	2	122,340	4.19	-28,505	-5.65
	安田火災海上保険	3	24,285	2.20	3	88,693	5.79	3	88,810	3.04	117	-2.75
	大成建設	15	9,712	0.88	6	30,450	1.99	4	38,081	1.30	7,631	-0.68
	丸紅	7	15,936	1.44	5	37,386	2.44	5	37,386	1.28	0	-1.16
	日本セメント	11	14,045	1.27	7	16,045	1.05	6	16,045	0.55	0	-0.50
	日本精工	10	14,232	1.29	10	13,624	0.89	7	13,624	0.47	0	-0.42
	日産自動車	8	15,841	1.44	8	15,720	1.03	8	13,504	0.46	-2,216	-0.56
	京浜急行電鉄	16	9,438	0.86	16	9,438	0.62	13	9,238	0.32	-200	-0.30
	クボタ	12	11,813	1.07	13	10,789	0.70	15	8,894	0.30	-1,895	-0.40
	日本製紙	17	8,238	0.75	17	8,238	0.54	19	8,238	0.28	0	-0.26
	沖電気工業	18	8,020	0.73	18	8,020	0.52	20	8,020	0.27	0	-0.25
	日本油脂	20	7,716	0.70	19	7,716	0.50		7,716	0.26	0	-0.24
	(芙蓉系 合計)		227,547	20.62		655,070	42.74		2,018,882	69.10	1,363,512	26.36
その他	東京三菱銀行	4	20,112	1.82	14	10,056	0.66			0.00	-10,056	-0.66
	さくら銀行	5	19,978	1.81	11	12,888	0.84			0.00	-12,888	-0.84
	(合計)		40,090	3.63		22,944	1.50		0	0.00	-22,944	-1.50
	(総発行株数)		1,103,485	100.00		1,532,635	100.00		2,921,515	100.00	1,388,880	

注1:『東洋経済臨時増刊/データバンク 企業系列総覧』1998, 1999, 2000年版より作成。

KKなど数社でしょう。あとの企業とのつながりは深くない¹⁹⁾。そもそも「芙蓉会」結成は旧財閥系企業集団への対抗という色合いが濃く、実質的に芙蓉系と言えない企業も参加していた。従って、旧財閥系の結束強化が薄らぐと、芙蓉色が薄いメンバーは「芙蓉会」から距離を置き、危機に陥ったメンバーの支援に加わろうとしなかった。

しかも、富士銀行・丸紅・大成建設・NKK等中核メンバーも、自らの体力低下から、メンバーを支援する体力を失っていた。大倉商事の場合、富士銀行・丸紅・大成建設のトップが会談し、「富士は丸紅に大倉商事の全面救済を依頼したが、丸紅は首を縦に振らなかった²⁰⁾」。さらに「芙蓉グループの中核であり、大倉商事の主力取引先であるNKKが取引を一時ストップしたことも危機説に拍車をかけた²¹⁾」と言われる。昭和海運の場合は、富士銀行ですら、救い

の手を差し伸べなかった。昭和海運社長・伏見清喜(1933-)は、金融機関に債権放棄を依頼して廻ったが、「銀行からは、メインバンクといえども五%弱の大株主にすぎない、助ける立場にない、と言われた。今の世の中、メインバンクって一体何なのでしょう、と逆に聞かれたよ²²⁾」と語る。

1999年8月、富士銀行・第一勧業銀行・日本興業銀行は、2000年秋までに共同持株会社を設立し、2002年を目処に統合を行うと発表した。

統合交渉の過程で、日本興業銀行から「(富士銀は)本当に芙蓉グループを捨てられるのか²³⁾」という声が出たと伝えられる。これを受けてか、富士銀行は1999年9月20日の「芙蓉会」定期会で、幹事役から降りることを決定した²⁴⁾。「丸紅・安田火災海上保険・安田生命保険の三社が幹事となり、芙蓉会の運営やグループの在り方

を模索する。丸紅の辻亨社長は『親密な企業の集まりである芙蓉グループは存続する』と強調する²⁵⁾。しかし、その前途は決して平坦なものと思えない。

7. 芙蓉会での決議事項

新興系企業集団の社長会では、寄付行為や共同投資会社の設立以外の決議が行われることは寡聞にして稀である。しかし、「芙蓉会」では、1960年代後半に、①東邦レーヨンの再建支援、②株式持ち合いの促進を決議したと伝えられる。

（1）東邦レーヨンの再建支援

富士銀行の融資系列にあった東邦レーヨンは、1965年経営不振に陥り、1966年春、鐘紡に吸収合併が決まったが、東邦レーヨン労組の反対で頓挫。そこで1966年7月4日の「芙蓉会」定例会議で、東邦レーヨンの自主再建をグループとして支援する事を決定。同年10月、子会社・東邦ベスロンの株式40万株を昭和電工が取得。さらに東邦レーヨン社長に日清紡績常務・真船清蔵を、取締役相談役に日清紡績会長・桜田武を迎える人事を発表した（表19）。この新社長人事は、岩佐一桜田ラインで決められ、当時の社長・若林展二郎（1907-1983）には全く寝耳に水だったという。1969年には、日清紡績が東邦レーヨン株を33%取得し、完全に子会社化（表20）。桜田武を会長に選任した。

東邦レーヨンの株主・役員構成の変遷を見てわかる通り、これら一連の施策は、日清紡績が単独で行っているようにしか見えない。恐らく「芙蓉会」の場で「グループとして支援する事を決定」したものの、実際は、芙蓉グループの全面バックアップというより、富士銀行が日清紡績に東邦レーヨンの支援を依頼したのに過ぎ

ないと思われる²⁶⁾。

（2）株式持ち合いの推進

1968年9月16日の『日本経済新聞』は、「芙蓉会」が「初めて株式の持ち合いを進めることを申し合わせた。そのため、日本鋼管は丸紅飯田、安田信託銀行、日本セメントなどの各社の株式を取得した。半面、同社の凍結株を丸紅飯田、安田信託が各四百万株持ったのをはじめ、大成建設、東亜港湾工業、日本セメントなど芙蓉会各社が約二千万株所有した。芙蓉グループはほかの旧財閥系グループと発生過程が違い、連帯意識も薄かったことから株式の持ち合いによってその高揚を狙ったとも見られる。（中略—旧財閥系企業集団等の状況を説明）特にことし四月以降、株式市場の立ち直りで日本共同証券、日本証券保有組合の両凍結機関が凍結株の大量放出に踏み切ったことがそれに一層拍車をかけた」と報じた。その結果、1968年の「芙蓉会」の株式持ち合い比率は10.54%となり、前年（8.65%）に比べてほぼ2%も上昇した（表21）。

しかし、「芙蓉会」の株式持ち合い比率は、1968年以降は横ばいで、急上昇を見せるのは1970年代に入ってからである。特筆すべきは、丸紅が行った第三者割当増資である。1972年4月、丸紅は「5000万株の第三者割当時価発行増資で資本準備金を90億円増加させ、芙蓉グループ企業を主体とする15社に及ぶ取引先との関係をいっそう緊密なものとした²⁷⁾」。さらに、これと併行して、丸紅は日産自動車・日本鋼管・久保田鉄工3社の株式を大幅に買い増した。1971年から1973年までの2年間で、それぞれ2600万株・2100万株・1200万株をふやしたという²⁸⁾。

しかし、これは企業集団の結束強化と言うよ

表19 東邦レーヨンの首脳陣更迭

退任	氏名	1966	備考	新任	氏名	1967	備考
×	若林 展二郎	社長	元若林紡績社長	○	真船 清蔵	社長	元日清紡績常務
×	宮地 豊彦	専務	元富士銀行取締役	○	宮地 豊彦	専務	元富士銀行取締役
×	下元 隆	常務	元若林紡績取締役	×	日比谷三郎	専務	元日清紡績専務
×	若林 栄三	常務	元若林紡績取締役				
×	丸 保一	取締役	元若林紡績取締役				
	若林 新一郎	取締役	元若林紡績会長				
	浅木 博	取締役					
	西田 孝雄	取締役					
	川上 豊彦	取締役					
	高木 竹男	取締役					
×	山内 晃	取締役	(元副社長)	△	若林 新一郎	取締役	(台湾銀行出身)
		取締役	(元常務)		浅木 博	取締役	
×	大内 文雄	監査役	元富士銀行支店長	○	西田 孝雄	取締役	日清紡績会長 (兼任)
×	熊田 忠夫	監査役	元三菱銀行取締役		川上 豊彦	取締役	元三菱銀行取締役
×	佐々木義彦	相談役	(元社長)		松脇 正三	取締役	
×	大島 亮治	相談役	(元帝国繊維社長)		高木 竹男	取締役	
					桜田 忠夫	監査役	
					熊田 展二郎	相談役	
					山内 晃	顧問	三菱レイヨン常務に転身

新任	氏名	1969	備考
	桜田 真船	会長	日清紡績会長 (兼任)
	宮地 豊彦	社長	元日清紡績常務
	日比谷三郎	専務	元富士銀行取締役
	浅木 博	専務	元日清紡績専務
	川上 豊彦	取締役	
△	松脇 正三	取締役	
△	有川 紀久	取締役	
△	花田 明	取締役	
	池岡 正孝	取締役	(安田保善社出身)
	熊田 忠夫	監査役	元三菱銀行取締役
	西田 孝雄	取締役	
	若林 展二郎	相談役	

注1：ダイヤモンド社編『ダイヤモンド会社職員録』1967、1968、1970年より作成。

注2：「退任」欄の“×”は翌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：大島亮治の前職・帝国繊維は、東邦レーヨンの前身。

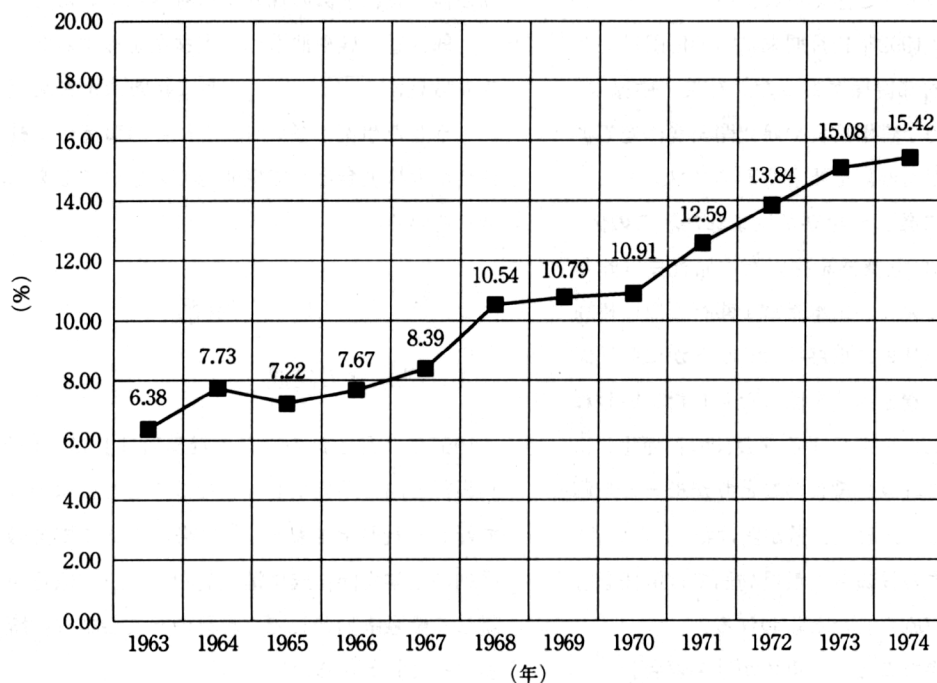
注5：若林紡績は1960年、東邦レーヨンに合併。

表20 東邦レーヨンの株主構成（1966—1969年）

区分	株主	1966			1968			1969			1966-1969（±）	
		位	千株	%	位	千株	%	位	千株	%	千株	%
芙蓉系	日清紡績	4	864	1.72	2	3,302	6.59	1	16,852	33.62	15,988	31.90
	富士銀行	2	2,595	5.18	3	2,595	5.18	2	2,595	5.18	0	0.00
	安田生命保険	5	760	1.52	7	760	1.52	4	760	1.52	0	0.00
	安田火災海上保険	9	617	1.23	10	617	1.23	7	617	1.23	0	0.00
	丸紅飯田							9	531	1.06	531	1.06
	（芙蓉系 合計）		4,836	9.65		7,274	14.51		21,355	42.61	16,519	32.96
	（買入と譲渡合計）		5,342	10.66		5,798	11.57		0	0.00	-5,342	-10.66
	（総発行株数）		50,123	100.00		50,123	100.00		50,123	100.00	0	

注1：経済調査協会編『年報 系列の研究』1967, 1969, 1970年版より作成。

表21 「芙蓉会」の株式持ち合い比率



注1：経済調査協会編『年報 系列の研究』各年版より作成。

り、時価発行増資で高利益を捻出するための、時価つり上げの側面が強い。丸紅は高株価経営に最も積極的な企業として、三光汽船と並んで「西の三光証券、東の丸紅証券といわれた」²⁹⁾。

8. 東燃の社長更迭

新興系企業集団では、社長会の介入によって、メンバー企業のトップが退任に追い込まれたという事例は見あたらない。ただし、他の大

株主によって、トップが更迭された事例は存在する。

1994年1月、東燃(旧東亜燃料工業)は、社長・中原伸之(1934-)が退任し、次期社長に子会社・東燃タンカー社長の玉堀為彦(1936-)を迎えると発表した。中原は、元社長・中原延平(1890-1977)の長男に生まれ、1957年に東大、1959年にハーバード大学院を卒業、東亜燃料工業に入社。1966年に31歳の若さで常任監査役に就任し、1970年取締役、1974年常務に昇進。1984年副社長、1986年社長に就いた。中原の退任は、米メジャーのエクソン・モービルによる事実上の解任と伝えられている。

東燃には、1992年12月期末に2400億円以上という膨大な内部留保があった。社長・中原は、これを積極的な設備投資や研究開発費に充てようと考え、配当増額を要求するエクソン・モービルとの間に激しい対立が生まれた。この間、「一連の流れに危機感を抱いた中原社長は昨春秋、個人的に親しい橋本徹富士銀行頭取に相談したり、十一月末に東燃役員をひそかに会社保養所に集め、巻き返しを図ったりしたといわれる³⁰⁾。しかし、中原による「会社の私物化」に反発した専従「東燃役員のひとりがモービル側についたことで、解任に道が開けた³¹⁾」という。中原を支持する役員も、最終局面では解任を容認し、更迭が成立したと言われる。

ここで重要なことは、東燃が「芙蓉会」メンバーであり、社長・中原は富士銀行に支持を訴えたが、自身の解任動議を防ぐことが出来なかったことである。これは、いうまでもなく、東燃にエクソン・モービルという大株主が存在していたからである(表22)。しかし、社長会に属していながら、外資系の大株主を擁するケースは決して少なくない。のみならず、社長会内

表22 東燃の株主構成(1994年)

区分	株主	1994.4		
		位	千株	%
外資	エッソ	1	161,636	25.00
	モービル・ペトロリウム	1	161,636	25.00
	(外資 合計)		323,272	50.00
芙蓉系	富士銀行	3	26,353	4.08
	安田信託銀行	5	18,845	2.91
	安田火災海上保険	6	18,205	2.82
	大成建設		1,500	0.23
	日清紡		230	0.04
	(芙蓉系 合計)		65,133	10.07
	(総発行株数)		646,546	100.00

注1:『東洋経済臨時増刊/データバンク 企業系列総覧』1995年版、経済調査協会編『年報 系列の研究』第36集(1996年版)より作成。

部の他企業に多数の株式を所有されているケース、創業者一族や他系列に大株主を擁するケースも散見する(表23)。ことに新興系企業集団にそうした事例が多い³²⁾。これらの事実、社長会が大株主会として機能していないことを示唆している。

VI. 三和系

1. 三水会の結成

1967年2月1日の『日本経済新聞』は、「三和銀行と同行系列主要一二社はことしにはいつて新しく社長会を結成、(中略)これまで金融系列の企業集団結成に消極的だった三和銀行が新しく金融系列として六番目の社長会結成に踏み切った」と報じた。

ことの発端は、1966年12月、「三和銀行の本館別館が落成し、その新築披露に有力取引先十七社の会長、社長を招いて講演会を開いた。その席上で出席者のなかから、相互の関係を密にし、お互いの啓発をはかるために継続的に毎月一回程度の会合をもちたい、という提案が期せずしておこった³³⁾」という。こうして社長会「三

表23 社長会以外の大株主一覧（1979年）

[illegible]

注1：「東洋経済臨時増刊／データバンク 企業系列総覧」1980年版より作成。
 注2：「社長会」の数値は上位株主20位未満の所有株式も含めているが、「他の企業集団グループ」・「創業者一族」・「その他」の数値は上位株主20位までの集計である。
 注3：「重規加入」に「○」が付いている企業は、複数の社長会に加盟していることを示す。

水会」が結成された。

三和銀行と同様の立場にあった富士銀行の場合、1950年代から既に融資系列の有力企業をメンバーとする社長会の結成を模索し、頓挫しかけたものの、企画部長会や専務クラスの会合として地道に活動を続け、1966年に社長会「芙蓉会」として結実した。

芙蓉系と異なり、三和系では、そうした動きはほとんど無かった。わずかに1960年9月、堺市の臨海工業地帯造成計画に対するコンビナート構想のために13社で結成した「関西経済開発連合」、さらに1961年1月に京葉臨海工業地帯の千葉県・五井地区進出のために6社で結成した「千葉石油化学連合」があったぐらいである³⁴⁾。しかし、「関西経済開発連合」において三和銀行は顧問会社の地位にとどまり、「千葉石油化学連合」には幹旋・支援の側に廻り、参加しなかった。冒頭の『日本経済新聞』に伝えるが如く、三和銀行は「金融系列の企業集団結成に消極的だった」のである。それが一転、社長会結成に動いたのは、前年(1966年)の「芙蓉会」結成、第一銀行系「古河・川崎合同委員会」結成に触発されたのだろう。

2. みどり会の結成

「三水会」結成と並行して、三和銀行は1966年頃から取引先数社と万博出展の共同参加を模索。翌1967年4月に主要6社(三和銀行・宇部興産・帝人・日本レイヨン・日立造船・丸善石油)で「みどり館準備委員会」を発足。同1967年11月、これを「みどり会」と改称した。1970年9月に万博が閉幕すると、同1970年12月に株式会社に変更し、グループ各社共同の福利厚生事業を行なう組織に改編した³⁵⁾。ちょうど、芙蓉系の「芙蓉懇談会」に近い会合に位置付けら

れよう。

3. クローバー会の結成

「三水会」結成に遅れること2年、1969年6月に企画担当専務クラスから成る下部組織「クローバー会」が結成された。

「『三水会』がトップの意志の疎通を図るのが主なねらいであったのに対し、『クローバー会』は実務的なプロジェクトに結びついた戦略チームとして活動していた³⁶⁾」。三和銀行は「グループ企業間の営業幹旋の強化や共同事業の推進を通じてグループ結束を強めること³⁷⁾」を狙って、当時、脚光を浴びつつあった“システム産業”を立ち上げることで、グループの有効性をアピールしようとした。“システム産業”とは、海洋産業・情報産業・都市再開発産業といった新産業を指し、巨額の資金・多様な技術・豊富な人材を必要とするため、単独の企業では進出不可能な分野である。具体的には、1971年に東洋海洋開発を設立し、次いで1972年に東洋総合開発、1973年には東洋石油開発を設立した。「しかし間もなく石油ショックで、すべてブレイキがかかってしまった。その後は外部講師を招いて月一回の勉強会を開いていたが、五十三年(1978年 ー引用者註)夏ごろからメンバー企業からの報告に切り替えた³⁸⁾」。

「クローバー会」は「三水会」の下部組織に位置付けられているが、他の社長会の下部組織とは趣きを異にしている。通常、社長会の下部組織は、社長会の円滑な運営、或いは社長会の決議事項を実務レベルに落とすことを目的にしている。そのため、社長会の前後に開催することが多い。「三菱金曜会」の翌週に行われる「月曜会」(総務部長クラス)、三井「二木会」の翌日に行われる「銀葉会」(総務担当部長)、住友

「白水会」の五日前に行われる「五日会」（副社長－常務クラス）、「芙蓉会」の前週に行われる「美二会」（副社長－常務クラス）、翌々日に行われる「三水会」（企画部長クラス）がその実例である。これに対し、「クローバー会」は、「三水会」と前後して開催すると伝える記述が一切見受けられない。

さらに、社長会とその下部組織は、通常、メンバー企業が等しいはずであるが、「クローバー会」と「三水会」の会員会社では、メンバーにかなりの違いがみられる（表17、図1）。1970年時点で、「三水会」メンバーのほぼ半数が「クローバー会」に参加していない。つまり、「クローバー会」は、「三水会」との関係を前提にしない下部組織なのである^{30）}。

ここで注目すべきは、三和系において、共同投資会社の設立などのグループ活動を行う場が「クローバー会」であり、「三水会」ではないことである。さらに、三和系には4つの部長会（「三水会部長会」・「商流懇談会」・「広報部長会」・「国際部会」）、および5つの研究会（「マルチメディア研究会」・「バイオ研究会」・「中国連絡会」・「国土開発懇話会」・「関西プロジェクト・空港連絡会」）が存在するが、これらは「三水会」の下部組織ではなく、「クローバー会」の下に組織されている。

興味深いことに、これら4つの部長会はいずれも1989－1990年に発足しており、それ以前には企画・営業・広報等の部長会がなかったことである。『企業系列総覧』の記述からメンバー数を追っていくと、この1989－1990年頃に「三水会」の全ての会員会社が「クローバー会」に参加するようになったらしい。ここに至って初めて、「クローバー会」を「三水会」に直結する下部組織とする環境が整ったのである。そして、

これを機に各部長会が設けられ、各研究会を「クローバー会」の下に再編したようである^{31）}。

つまり、「三水会」はトップの懇親会の域を出ず、実際に三和系のグループ活動を担っていたのは「クローバー会」だったと推定される。事実、「三水会」の具体的な活動は、ほとんど伝えられていない。

4. メンバー選定・追加の論理

「三水会」は当初、一業一社の産業配置で発足した。しかし、「日綿実業、岩井産業などを外して岩井産業などに不審がられ^{32）}」、「血のつながりの濃い企業にしほるべきだ」とか“参加企業をもっとふやすべきだ”とかいう再編論議が高ま^{33）}り、結局、後者の方向を採っている。

社長会メンバーの選定には二つの基準がある。一つは血縁重視で、結束力の強い、緊密な関係を持ったメンバーから成る会合にする路線。住友系「白水会」がその典型である。もう一つは、血縁にこだわらず、巨大企業、老舗の名門を集める路線。「芙蓉会」がその典型で、三和系「三水会」・一勸系「三金会」も後者の路線を採っている。

三和銀行は「三水会」の初期メンバーに巨大企業を取り揃えた。日本生命保険・日立製作所・日本通運など、独立色の濃い企業が参加している。これらを本当に“三和系”と見なして良いものか疑問符が付く。他方、日綿実業（1971年参加）や大同生命保険のように三和色が濃い企業は、当初誘いを受けなかった。そのため、「三水会」は、既存の社長会にも見劣りしない陣容を揃えたが、三和グループとしての行動が取りにくかった。

他方、参加するメンバーの方も、「三水会」を単なる懇親会として捉え、「三水会」加盟が即

ち三和グループ入りを示すとは考えていなかった。例えば、日商岩井会長・辻良雄(1909-1980)は、三和・一勸系の社長会に掛け持ちしていることに触れ、以下のように証言している。「三和銀行は前々から、三和銀行と持株関係にある会社を集めて会合を持っていた。そのメンバーはわれわれと非常に関係の深いところばかり、社長会に集まってお互いにいろいろ意見の交換をしたりすることは、けっしてマイナスにはならない。当然ここに入れてくれということになる。(中略)ところが、第一勸銀が三金会をつくられた。三金会のメンバーのなかには、日商岩井と非常に関係の深い会社がたくさんある。代表的なところで川崎グループ、古河グループですが、いずれも日商岩井とは切っても切れない関係にある。そういう会社が集まって懇親の場をもたれるのに、うちは傍観しておる手はない。当然仲間に入れてもらって然るべきじゃないかということ。またとくにうちは第一勸銀とは関係深し、だから仲間に入れていただきますませんか仲間に入れてもらっておる⁴³⁾」。

そのため、「三水会」メンバーには、三和系であることを否定する発言が強い。「日商岩井の辻社長は『三和グループ、第一勸銀グループのいずれにも属さない』と語っており⁴⁴⁾、日本生命保険も「当社を三和グループとみられるのは心外⁴⁵⁾」と語っている。メンバーが等距離外交を強調することは新興系企業集団に共通した特徴であるが、「三水会」メンバーの口調は「芙蓉会」の事例より否定的である。そこで三和銀行は「三水会」とは別に、新たにメンバーを募り直して積極的にグループ活動を行う実務部隊「クローバー会」を発足させたと推定される。

5. 株式持ち合い・株主安定化

「三水会」の株式持ち合い比率は、新興系企業集団の中で比較的高いが、企業集団としての実相は比べようもないほど貧弱である(そのギャップの原因は、世界最大の生保・日本生命保険が「三水会」に参加していることにある。しかし、日本生命保険は三和系にシフトしている訳ではなく、各系列にはほぼ均等に株式所有を行っている⁴⁶⁾)。

1970年代の初頭に「グループ首脳の多くは、『三和がグループとして結束するには銀行をはじめグループ内で相互に株の持ち合いをもっと強化しなければダメだ』という意見をもち始めて⁴⁷⁾」いたらしい。「しかし、反面、『取り引き関係の伴わない株の持ち合いは意味がない』という意見も強く⁴⁸⁾」、実際には進展しなかったようだ。これらの事情は、企業集団の展開する株式持ち合いが、持ち合いそれ自体を目的としたものではなく、メンバー間の商取引の上に立脚していることを示唆している。そして、「三水会」では株式持ち合いを行う背景が整っていなかった。メンバーは三和系に偏ることを否定するものが多く、商取引の中核となる総合商社が一本化されていなかった(日商岩井・ニチメンの2社が存在し、しかも、三和色の濃いニチメンの力が弱く、日商岩井は三和色が薄かった)。その結果、三和系は集団内取引が六大企業集団の中でも最も低かった⁴⁹⁾。

橘川武郎氏は、株主安定化が社長会の基本的な機能の一つと主張されている⁵⁰⁾。しかし、上述の通り、「三水会」では株式持ち合いが思うように捗らず、各メンバーにとって「三水会」は株主安定化に寄与していなかった。事実、「三水会」メンバーの数社は、株式の買い占め事件

に遭遇していた。そして、その時の三和銀行等「三水会」メンバーの対応は、洵にお粗末なものであった。

（１）中山製鋼所株買い占め事件

1971年8月から翌1972年3月まで、実業家・糸山英太郎（1942-）が笹川良一グループと組んで、名古屋の近藤紡績所を相手に仕手戦を繰り広げ勝利した。その時、標的にされたのが中山製鋼所株だった。これに対し、「メインバンクの三和銀行としては、まったくの傍観者の立場に立つというか、ただなりゆきをじっと見守る以外、なに一つ、積極的に手を打つことはしなかった。まして、仲裁など、買って出ようとはしなかった⁵¹⁾」。

仕手戦に勝利した糸山は株式名義を書き換え、およそ16%の株式を保有する大株主に躍り出て、中山製鋼所の消極的な経営姿勢を批判した。この間、新日本製鉄が1975年に取締役企画部長・津田鉄夫（1919-1990）を中山製鋼所副社長に派遣、翌1976年津田は社長に昇格し、新日本製鉄が中山製鋼所の経営を押さえることになった。そこで、新日本製鉄が糸山の所有する株式の奪回に動き、1977-1978年、その株は新日本製鉄と金融機関に引き取られた（表24）。糸山は語る。「この話は、昨年春、軽井沢で行われた私、私の父の佐々木真太郎、仲に入った岩佐凱実さん（富士銀行相談役）、稲山嘉寛さん（新日鉄会長）の話し合いから始まった。この結果、稲山さんの手で銀行へのはめ込みが行なわれたんです。新日鉄は不況で株が引き取れないから、そのあっせんで銀行が株を引き取ることになったというわけです⁵²⁾」。

ここで重要なことは、第一に、中山製鋼所株式の引き取りに動いたのが、三和銀行ではなく、

富士銀行であったこと。第二に、「三水会」メンバーが、中山製鋼所株をほとんど引き取っていないことである（唯一、三和銀行・東洋信託銀行が買い増ししているが、これが三和グループとしての行動か、金融機関としてのものかは判然としない。恐らく後者であろう）。中山製鋼所の株式買い占め事件に際し、「三水会」は、事態収拾に動かなかっただけでなく、引き取り後の株主安定化にも関与しなかったのである。

一方、中山製鋼所の方も、三和系企業の株式をほとんど所有していない。1979年時点では、わずかに東洋信託銀行・日綿実業・日商岩井株を持つのみで、三和銀行の株さえ所有していない。日綿実業・日商岩井株の所有は、グループ意識からではなく、商社株所有の一環に過ぎないと思われる。中山製鋼所は、これ以外にも三井物産・兼松江商・阪和興業等の商社株を所有しているからである。

（２）高島屋

京都の医療法人・十全会が、1978年頃から関西企業の株式を相次いで買い占め、肩代わりをさせて高利を得ていた。こうした“医者のお金儲け”に対して社会的批判が高まり、厚生省・京都府衛生局・大蔵省・警察庁が合同で調査。1981年1月、京都府が十全会に是正勧告を行い、同会は所有株式を手放した⁵³⁾。その際、十全会の所有する高島屋の株式（10.5%）がダイエーの手に渡った（表25）。

1981年1月26日、ダイエーは株式を背景に高島屋と業務提携を発表。しかし、その4日後の1月30日、高島屋社長・飯田新一（1913-）が「提携話はうちの一部幹部とダイエーの間で話し合われたもので、うちの役員会は了承していない。（中略）今回の提携話はすべてご破算、白

表24 中山製鋼所の株主構成 (1977—1978年)

区分	株主	1970			1977.3			1978.3			1979.3			1977-1979 (±)		
		位	千株	%	位	千株	%	位	千株	%	位	千株	%	千株	%	%
買占側	糸山英太郎				1	4,371	9.91							-4,371	-9.91	
	佐々木真太郎 (糸山の実父)				4	2,500	5.67							-2,500	-5.67	
	東洋開発 (社長笹川陽平)				3	3,748	8.50	2	3,740	8.48				-3,748	-8.50	
	笹川良一							16	568	1.29				0	0.00	
	(合計)		0	0.00		10,619	24.08		4,308	9.77		0	0.00	-10,619	-24.08	
中山一族	中山育雄	2	1,049	5.25	2	3,758	8.52	1	4,395	9.97	1	2,526	5.73	-1,232	-2.79	
	中山喜代子				11	809	1.83	15	809	1.83						
	中山正治				14	510	1.16	18	510	1.16						
	中山雄治				17	414	0.94	20	407	0.92						
	酒井 (中山) 豊美				15	489	1.11	19	437	0.99						
	中山報恩会	8	461	2.31	7	1,221	2.77	6	1,221	2.77	6	1,221	2.77	0	0.00	
	中山通商 (旧中央商事)	10	407	2.04	8	1,011	2.29	7	1,011	2.29	7	1,111	2.52	100	0.23	
	中山総業										4	2,012	4.56	2,012	4.56	
	尼崎製鉄	4	578	2.89												
	尼崎製缶	6	500	2.50	9	921	2.09	9	921	2.09	9	921	2.09	0	0.00	
三和系	三星海運	5	553	2.77	5	1,390	3.15	5	1,421	3.22	5	1,671	3.79	281	0.64	
	(合計)		3,548	17.74		10,523	23.86		11,132	25.24		9,462	21.46	1,161	2.63	
	三和銀行	3	625	3.13	6	1,378	3.12	3	2,205	5.00	2	2,205	5.00	827	1.88	
	東洋信託銀行				16	422	0.96	8	922	2.09	8	1,032	2.34	500	1.13	
その他	(合計)		625	3.13		1,800	4.08		3,127	7.09		3,237	7.34	1,327	3.01	
	日本興業銀行							3	2,205	5.00	3	2,205	5.00	2,205	5.00	
	日本債券信用銀行							10	900	2.04	10	900	2.04	900	2.04	
	日本長期信用銀行							10	900	2.04	10	900	2.04	900	2.04	
	新日本製鉄							12	882	2.00		882	2.00	882	2.00	
	(合計)		0	0.00		0	0.00		4,887	11.08		4,887	11.08	4,887	11.08	
	(総発行株数)		20,000	100.00		44,100	100.00		44,100	100.00		44,100	100.00	0	0	

注1: 「東洋経済臨時増刊/データバンク 企業系列総覧」1978, 1979, 1980年版。

および、経済調査協会編『年報 系列の研究』1971年版より作成。

注2: 1970年のデータは上位10株主、それ以外は上位20株主まで掲載。

注3: 1977年—1979年の土は、1979年のデータが捕捉できなかったものを除いた。

表25 高島屋の株主構成（1980—1981年）

区分	株主	1980.2			1981.2			1980-1981（±）	
		位	千株	%	位	千株	%	千株	%
三和系	ダイエー			0.00		12,069	5.71	12,069	5.71
	（合計）			0.00		12,069	5.71	12,069	5.71
	三和銀行	2	11,664	5.52	3	11,664	5.52	0	0.00
	東洋信託銀行	8	2,655	1.26	11	2,356	1.12	-299	-0.14
	日本生命保険	1	19,400	9.19	1	19,600	9.28	200	0.09
高島屋	（合計）		33,719	15.97		33,620	15.92	-99	-0.05
	従業員持株会	4	7,773	3.68	5	8,961	4.24	1,188	0.56
	飯田新一	20	1,230	0.58					
	高栄不動産（高島屋の子会社）			0.00	6	6,000	2.84	6,000	2.84
	東神開発（高島屋の子会社）			0.00	8	4,000	1.89	4,000	1.89
	（合計）		9,003	4.26		18,961	8.98	9,958	4.72
	（総発行株数）		211,177	100.00		211,188	100.00	11	

注1：『東洋経済臨時増刊／データバンク 企業系列総覧』1981年版，1982年版より作成。

紙撤回する」と発表。こうした中、ダイエーに高島屋株を斡旋したのは、三和銀行だという「三和フィクサー説」が流れた。1月26日の発表が、ダイエーから打診を受けた三和銀行の仲介によるものだったからである。「飯田社長は三和仕掛人説を信じたらしく、2月初旬ごろに三和に行ったとき、もしダイエー寄りの姿勢をとるなら他の銀行にメーンを乗り換えてもいいと言っている⁵⁰⁾」と、三和銀行に対する警戒感を露わにした。

紆余曲折を経て、2月26日、三和銀行の仲介で、高島屋・ダイエーは正式に業務提携を結び、ダイエーから1000万株（4.74%）が高島屋に譲渡された。ダイエーは、残る5%以上の株を引き続き保有し、その後10数年間、上位株主に居座り続けた。ここでも三和銀行を中心とする「三水会」は、事態収拾で混迷を深めただけで、引き取り後の株主安定化でも積極的に動くことはなかった。

Ⅶ. 一勸系

1. 一勸系のあらまし

一勸系は、第一勧業銀行を中核とし、その融資系列が企業集団に転化したものである。第一勧業銀行は、1971年10月に第一銀行と日本勧業銀行が合併して誕生した銀行である。合併以前から、第一銀行は「古河三水会」・「川崎睦会」という社長会を抱え、一方、日本勧業銀行には勸銀系「十五社会」という社長会が存在した。第一勧業銀行は、1978年「古河三水会」・「川崎睦会」・勸銀系「十五社会」メンバー等、45社から成る社長会「三金会」を結成した。なお、「三金会」結成の基盤となった3つの社長会が、「三金会」結成後も併存し、開催されていることが一勸系の特徴である。

2. 古河三水会の結成

古河系の社長会「古河三水会」は、1954年9月、第4回東京国際見本市にグループとして初めて出品したことを契機に結成されたという⁵⁵⁾

その淵源は終戦直後に既にあったらしい。元横浜ゴム社長・稲垣平太郎 (1888-1976) は以下のように語る。

「終戦二、三年ごろから、古河家の当主、古河從純氏を囲んで、和田恒輔氏 (現富士通会長)、新海英一氏 (現古河鋁業相談役)、私、それに当時古河電工の社長だった西村啓造氏の五人で、毎月一回、丸の内の、「常盤家」という日本料理屋に集まって、ヒルメシを食う会を作っていたんだ。そのうち、元日本軽金属常務でパージになっていた上島清蔵氏も加わった。この人は、なかなか企画力があり、(中略) この上島氏の発案で、古河系各社の社長会「古河三水会」が生まれることになったのだ⁵⁶⁾」。

第一銀行は古河系企業ではないため、発足当時は客員会社として参加。1962年8月に正会員に昇格した。

(1) 古河三水会の組織上の特徴

「古河三水会」は、数ある社長会の中でも、旧財閥当主をメンバーとする稀有な存在であった。さらに古河一族で財閥期のトップ・マネジメントだった吉村万治郎 (1886-1969) ・中川末吉 (1874-1959) が参加していた⁵⁷⁾。初期の「三菱金曜会」のように長老主導型であったかは不詳だが、少なくとも旧財閥家族や長老が優遇されていたようだ⁵⁸⁾。その後「古河三水会」は現役と長老の会合を分けたが、有力メンバーは退任後も参加を許される属人的な気風が残っていた。例えば、「古河三水会」理事会議長を務める数納清 (かす'ウキシ: 1903-) が、朝日生命保険会長を辞任した際、和田恒輔 (1887-1979) ・新海英一 (1892-1986) がそのまま議長を続けるように論じたという⁵⁹⁾。また、第一勧銀合併の立て役者・井上薫 (1906-1993) は、同行会長を

退任した後も「古河三水会」理事会に顧問として出席していた⁶⁰⁾。

「古河三水会」は発足時に理事会のみであったが、1965年10月、組織改定を行い、理事会・総会・相談役会という構成に改めた⁶¹⁾。まず、理事会13社を中核10社に限定し、政策決定の最高機関と位置付けた。そして、関係会社を含めた全メンバー会社の社長で構成する総会 (半年に1回開催) を設けた。さらに、各社の長老、理事会社の会長・相談役からなる相談役会を新設し、理事会の諮問機関とした。相談役・理事で構成される合同会議も必要に応じて開催しているという。また、「古河三水会」は、下部組織に常務会・総務部長会・古河庶務会・古河厚生会があり、委員会も広報委員会・宣伝委員会・企画調査委員会・技術懇談会・技術者協議会・環境問題連絡会・防衛関係連絡会等と数多い。組織の上では、三和系「三水会」や一勸系「三金会」よりも充実している。

(2) 富士電機の株式譲渡事件

富士電機製造は、古河財閥と独シーメンス社の合弁会社であり、終戦後、独シーメンス社の保有する株式は、連合軍総司令部下に管理された。こうして、富士電機株式の23%が三国管理委員会名義となった。これに対し、米国在留のアルメニア系企業がこの株の譲渡を三国管理委員会に申し入れ、富士電機にも圧力を掛けてきた。そこで富士電機は、三国管理委員会を説得、1951年3月に同委員会名義の株式を譲渡してもらうこととなった。

「この株式の買取りは、表面上は日興証券株式会社を幹事とする買受団体が三国管理委員会から一括譲渡を受けるという形式が取られたが」、実情は「当時一株四十五円の株を五十三

円で三国管理委員会から買い受け、これを四十五円で古河系の各社に引き受けてもらい、安定株主を持つ」方式を採った。「ところが、株式の譲渡を受けるための資金がなく、（富士電機社長・和田）恒輔は大変な苦勞をしてやっと第一銀行と日本興業銀行に資金を出してもら⁶²⁾」ったのだという（括弧内は引用者註）。

三菱系の陽和不動産事件と同様、古河系でも、株式買い取りにはメインバンクの協力が不可避だった。これらの事例は、株主安定化における銀行の重要性を物語っている。

3. 古河・川崎合同委員会の結成

1966年春、第一銀行は「古河三水会」・「川崎陸会⁶³⁾」のメンバーを一堂に会し、「古河・川崎合同委員会」を発足させた。結成の直接の契機は、第一銀行の本店新館落成式に、その披露もかねて新館来賓食堂で両グループの社長会を合同で行ったことだという⁶⁴⁾。

これを契機に、第一銀行は両グループの融合に乗り出す。まず、頭取・井上薫が古河電気工業・川崎重工業の監査役に就任し、両グループの中核企業の橋渡しをした。1966年、川崎重工業が横山工業（2位株主が富士電機製造）を吸収。1968年には逆に富士電機製造が川崎電機製造（川崎重工業の子会社）を合併している。また、富士電機製造・川崎重工業間には株式持ち合いも実現した。しかし、これらは結局、関連業種の提携に留まり、古河・川崎グループの本格的な融合には結実しなかった。

4. 第一銀行・三菱銀行の合併問題

1969年、『読売新聞』の元旦朝刊は、第一銀行・三菱銀行合併のスクープ記事を伝えた。これを受け、同年1月7日、第一銀行・三菱銀行

首脳は正式に合併を発表した。全ての根回しをほぼ終えていた三菱銀行に対し、第一銀行側はOBや主要株主などへの説明無しに、頭取・長谷川重三郎（1908-1985）の独断で合併交渉が進められていたという。これを知った会長・井上薫は三菱銀行との合併に異を唱え、徹底的な反対運動を展開した。「まず、川崎重工など旧川崎財閥グループ、それに石川島播磨重工、神戸製鋼所、渋沢倉庫など古くからの取引先企業に根回しをして、外部から合併反対の声を上げさせた。次に、支店長たちに反対の声を上げさせる。さらに特殊株主、つまり第一銀行に大きな影響力を持っていた総会屋たちにも取締役に圧力をかけさせた⁶⁵⁾」。こうして、第一銀行は同年1月13日、合併を撤回。責任をとって長谷川は辞任、井上が頭取に復帰した。

この間、古河・川崎グループは、同年1月4日、それぞれ会合（「古河三水会」・「川崎陸会」）を開き、対応を協議した。「古河三水会」理事会では賛否両論が出て、第一銀行が意見を統一するまで、古河グループの態度を保留すると決定。「川崎陸会」では、川崎重工業が批判の急先鋒となり、「川崎グループとしては、五社が足並みをそろえてこの問題に対処していくが、現状ではこの合併は好ましくない⁶⁶⁾」と談話を発表。後に「第一銀行内部の意見が合併に統一されたら、川崎グループとしてあえて反対の態度は表明しない」と軟化した。古河・川崎系とも、合併賛成（或いは態度保留）派は古河電気工業・横浜ゴム・川崎製鉄など、三菱系に有力な競合相手のいない企業が多かった（表26）。いうまでもなく、銀行合併による三菱系有力企業との関係強化を見越してであろう。

ここで注目すべきは、「古河・川崎合同委員会」が全く機能していなかったことである。こ

表26 第一銀行の株主構成 (1969年)

区分	株主	1969		合併に対する姿勢	
		千株	%	合併の賛否	三菱系の統合企業
古河系	朝日生命保険	19,500	4.06	×反対	明治生命保険
	古河鉱業	8,000	1.67	×反対	三菱鉱業
	古河電気工業	8,000	1.67	○賛成	(大日本電線)
	富士電機製造	3,200	0.67	×反対	三菱電機
	富士通	3,000	0.63	△中立	(三菱電機)
	日本軽金属	3,322	0.69	○賛成	三菱レイノルズ・アルミニウム
	日本ゼオン	2,600	0.54		
	横浜ゴム	2,100	0.44	○賛成	
	旭電化工業	1,920	0.40		
	渋沢倉庫	1,312	0.27		三菱倉庫
	東亜ペイント	288	0.06		
	(古河系 合計)	53,242	11.09		
川崎系	川崎製鉄	15,000	3.13	△ノーコメント	
	川崎重工業	9,728	2.03	×反対	三菱重工業
	川崎汽船	1,600	0.33		日本郵船
	(川崎系 合計)	26,328	5.49		
	(合計)	79,570	16.58		
	(総発行株数)	480,000	100.00		

注1：経済調査協会編『年報 系列の研究』1970年版、『週刊東洋経済』1969年1月18日号、29-31頁より作成。

のことは、古河・川崎系にとって、グループの意見調整・意志決定の場が「古河三水会」・「川崎陸会」であり、「古河・川崎合同委員会」は二義的な会合でしかないことを物語っている。

5. 勧銀系十五社会

三菱銀行との合併を潰した会長・井上薫は、あくまで「三菱銀行との合併」に反対で、合併自体の反対論者ではなかった。1969年12月頃、第一銀行は日本勧業銀行との合併交渉を開始し、1971年3月、両行の合併を発表。同年10月、日本最大の銀行・第一勧業銀行が誕生した。そしてその7年後、1978年1月に一勧系社長会「三金会」が結成されるのだが、その話題に入る前に、ここで勧銀系の社長会「十五社会」について触れておこう。

「十五社会」は、第一勧業銀行合併交渉中の1970年5月に結成された。恐らく、第一銀行が

擁する「古河三水会」・「川崎陸会」に対抗して、日本勧業銀行が作ったものであろう。「十五社会」の最大の特徴はその構成メンバーである。通常、社長会メンバーは素材産業・重化学工業に属するものが圧倒的に多い。これは、企業集団の本質が、長期相対取引を基調とした排他的な商取引によって、同業他社に対し優位に立つことを目的にしているからである。さらに、或るメンバーの需要が他のメンバーにとっては供給となることから、或るメンバーの需要を人為的に喚起すれば、他の産業にも波及させることが可能になる（奥村宏氏の説く、商社・海運・造船の流れはその典型⁶⁷⁾）。そして、中核の都市銀行は、産業連関の環に沿って資金を環流させ、効率的な融資を行うことが可能となる。

しかし、「十五社会」は資生堂・三共・日本コロムビア・西武百貨店・後樂園スタジアムなど消費財・大衆向けの企業が多く、このメンバ

一で産業連関の環を構築し、相乗効果を生むことは難しい。そのことを端的に表したものが、「十五社会」メンバーの株式持ち合いが全く進んでいないことである⁶⁸⁾。株式所有は商取引に伴って行われることが多いので、換言するなら、「十五社会」内部でほとんど商取引が展開されていないことを示唆している。

これらは、「十五社会」の実態が、日本勧業銀行の融資系列から色々な業界のメンバーを集めただけの会合であることを物語っている。そもそも「十五社会」の実態は、「十五社の社長に勧銀側の首脳が加わって毎月一回、昼食をとりながら懇談する。特にテーマは決めず、またここで出された話題をもとに後で何かをまとめ上げようというようなことはない。まったくフリーな情報交換の場⁶⁹⁾」であり、いわば懇談会の域を出ていない。そこで、第一勧銀合併後、「横田第一勧銀頭取が、この会について何かいい知恵があったら出して欲しいと水を向けたところ『このままで結構だ』という声が大多数を占めたという⁷⁰⁾」。

6. 社長会・三金会の結成

一勧系社長会結成の動きは、まず第一銀行系から始まった。1975年頃、第一勧業銀行・伊藤忠商事・「古河三水会」・「川崎睦会」のゴルフ会が存在し、それぞれの頭文字（D, I, F, K）を取って「大福会」と名付けられた。1977年10月13日、これに勧銀系「十五社会」メンバーを加えた30社で、一勧系として初めて社長会を開催。翌1978年1月20日、さらに15社を加え、総勢45社にて正式に「三金会」の結成をみた。

第1回「三金会」の席上での申し合わせは、以下の通りであったという⁷¹⁾。

「一、会の名称を「三金会」とする。

一、当面、三ヶ月に一回、第三金曜日に会合を開く。

一、社長、会長以外の代理出席は認めない。

一、第一勧銀が世話役となり伊藤忠商事が補佐（幹事役）する」。

これらの申し合わせを受け、翌1979年1月に三金会連絡会、11月には拡大事務局が設置され、第一勧業銀行と伊藤忠商事が中心となって「三金会」を運営していく組織が整備された。

7. メンバー構成とグループ活動

「『三金会』の旗揚げは、当初、五二年の五、六月ごろを予定していたが、（中略）メンバーの選考が難航し、秋になってしまった⁷²⁾」という。一説に「三金会」は、第一・勧銀それぞれの融資系列メンバーを同数に揃えたと言われる。

旧財閥系企業集団の社長会メンバーのほとんどが、メンバーによる株式所有比率が20%以上を維持しているが、新興系企業集団の社長会メンバーは20%未満であることが多い。中でも「三金会」メンバーの株式所有比率の低さは群を抜いている。

1979年のデータでは、「三金会」メンバーの上場会社41社のうち、およそ7割（70.73%）に当たる29社が株式所有比率20%未満で、およそ3分の1（36.59%）の15社が株式所有比率10%未満にしか達していない（表27）。株式所有比率20%以上を数えるメンバーは、ほとんどが「古河三水会」メンバーであり、それ以外は日立製作所や川崎製鉄の子会社的な立場にある。

六大企業集団の社長会の中で、唯一、「三金会」は毎月開催しない会合である。第一勧業銀行会長・西川正次郎（1913-1989）は、その理由を「古河三水会」・「川崎睦会」・「十五社会」が毎月開催するからと説明する。「会合は

表27 企業別の株式所有比率分布 (1979年)

	芙蓉系		三和系		一動系		古河	川崎	十五 社会
		(%)		(%)		(%)			
50.00%以上			日立化成工業	71.97					
			日立金属	65.54					
			日立電線	65.27					
			新明和工業	60.02					
33.33%以上					日本ゼオン	49.31	○		
					富士通	43.73	○		
					古河鉱業	40.20	○		
					横浜ゴム	38.35	○		
					富士電機製造	37.58	○		
					旭電化工業	34.75	○		
	東京建物	41.20	オリエントリース	34.90					
25.00%以上	日本精工	32.06							
	日本油脂	31.35							
	富士銀行	29.53							
	安田信託銀行	28.77	東洋信託銀行	27.96	古河電気工業	28.95	○		
	丸紅	27.42	三和銀行	26.84	日本コロムビア	27.25			○
	呉羽化学工業	26.06	積水ハウス	25.81	川鉄商事	26.58		○	
	昭和海運	25.50	藤沢薬品工業	24.57	渋沢倉庫	26.28	○		
20.00%以上									
	横河電機製作所	23.06	日商岩井	21.12	第一勧業銀行	23.03	○	○	○
			日綿実業	20.93	日産火災海上保険	22.96			○
20.00%未満	安田火災海上保険	18.90	東洋建設	20.88	川崎汽船	18.74		○	
	昭和電工	18.15	関西ペイント	18.64	日商岩井	16.22			○
	日本セメント	17.25	田辺製薬	18.08	新潟鉄工所	15.80			○
	日産自動車	15.94	高島屋	16.43	後楽園スタジアム	15.12			○
	サッポロビール	14.67	岩崎通信機	16.18	川崎重工業	14.56		○	○
	久保田鉄工	13.72	東洋ゴム工業	16.17	日本通運	12.77			○
	山陽国策パルプ	13.42	徳山曹達	15.56	伊藤忠商事	12.68			○
	沖電気工業	13.36	ユニチカ	15.01	兼松江商	12.17			○
	日本鋼管	13.09	山下新日本汽船	14.09	いすゞ自動車	12.12			
	キャノン	12.36	NTN東洋ベアリング	14.03	井関農機	11.40			
	日清製粉	11.92	日立造船	13.47	旭光学工業	11.30			
	日清紡績	11.45	大林組	13.18	清水建設	10.96			
	京浜急行電鉄	11.12	岩谷産業	13.16	神戸製鋼所	10.72			
	大成建設	10.07	帝人	13.02	川崎製鉄	10.66		○	
			シャープ	12.97					
			宇部興産	12.54					
			大阪セメント	12.23					
			日新製鋼	12.11					
			丸善石油	12.04					
			積水化学工業	11.94					
			神戸製鋼所	11.66					
			ダイハツ工業	11.29					
10.00%未満	日本冷蔵	8.64	日立製作所	8.65	日本重化学工業	9.94			
	東亜燃料工業	8.51	中山製鋼所	8.46	ライオン歯磨	9.17			
	東武鉄道	5.66	阪急電鉄	8.40	三共	9.17			○
	日立製作所	3.42	伊藤ハム栄養食品	6.93	日本軽金属	8.94	○		
			日本通運	4.91	石川島播磨重工業	8.80			
					旭化成工業	8.69			
					電気化学工業	8.68			○
					日本勧業角丸証券	8.09			○
					資生堂	7.41			○
					荏原製作所	7.18			
					秩父セメント	6.98			
					本州製紙	4.47			○
					昭和石油	4.22			
					日立製作所	4.16			
					安川電機製作所	3.49			

注1:『東洋経済臨時増刊/データバンク 企業系列総覧』1980年版より作成。

注2:網掛けの企業は単独企業による株式所有比率が20.00%以上の企業であることを示す。

注3:旧財閥系企業集団については、菊地浩之[1999]104頁、表3-1を参照のこと。

かりが多すぎても、忙しくなる。三金会ができたからといって、昔からの集まりをなくす必要はありません。個々のグループの会は、継続していますよ。合併前からやっていることは、できるだけ尊重しようという精神です⁷³⁾。

西川発言からは、「三金会」が既存の会合（「古河三水会」・「川崎睦会」）に遠慮しながら開催している感を否めない。事実、川崎重工業首脳は「三金会には、時間の調整がつけば出席する程度。やはり川崎製鉄・汽船・商事の会合が優先するし、意識の上でも川崎グループという感じが強い⁷⁴⁾」と語っている。換言するなら、古河・川崎グループは「三金会」を二義的な会合としか見ておらず、一勸系企業集団そのものを二義的な枠組みとしてしか捉えていないことを示唆している。

「三金会」では、株式所有比率の高い古河・川崎グループが独自に社長会を開催して「三金会」を軽んじ、残るメンバーは株式所有比率が低く、一勸色が極めて希薄である。こうした両極端なメンバー構成で、「三金会」がグループ活動を推進する場として機能するかは疑わしい。事実、「三金会」は「ルーズな結合であることを、最初から承知で始めたのにもかかわらず、会合が三回ほどもたれた時点で『単なる昼食会で終わっている』とか『まるでロータリークラブの会合』という内部からの批判がきかれるようになったという⁷⁵⁾」。これに対し、幹事役の伊藤忠商事は「企業集団である以上、参加各社が具体的メリットを享受しなければ…⁷⁶⁾」とグループ活動に積極姿勢を見せるが、却って「伊藤忠さんがあまり活発なので、逆に加盟社の反発を買っているほどだ⁷⁷⁾」という。そのため、「三金会」はますます懇親会的な色彩を強めていく。先述の西川は語る。「ごくまれに、三金会で何

とかしてほしいという場合がありますね。しかし、会合の席上で話し合うことはありません。事務局の方で処理しています⁷⁸⁾」。

そもそも「三金会」が結成された1970年代後半は、経済の高度成長期が終焉を告げ、企業集団の効用が希薄になった時期であった。例えば、三和系では、メンバーに対する動機付けとして“システム産業”への挑戦を標榜し、「クローバー会」は1970年代前半に相次いで共同投資会社を設立していったが、1970年代後半には勉強会に後退している。第一勸銀元会長・井上薫も一勸グループの存在意義を「グループでなければできないような仕事をまず達成すること、ここにグループとしての社会的責任があるのであって、そのための機能も十分に発揮していかなければならないと思いますね⁷⁹⁾」と語っているが、1970年代後半にはそうしたアプローチが不可能になっていった。

8. 1990年代の首脳陣更迭

（1）第一勸業銀行の総会屋への利益提供事件

1997年、総会屋・小池隆一（1943-）が、野村証券の株式30万株を所有する大株主という立場を利用して、不正取引を要求していたことが発覚。さらに大和・日興・山一証券に対しても30万株ずつを所有し、同様の要求を行っていたことが明らかにされた。問題は、この四大証券株式購入資金の原資が、第一勸銀からの迂回融資であったことである。

ことの発端は、第一銀行会長・井上薫が三菱銀行との合併を阻止した時、暗躍した総会屋・木島力也（1927-1993）が第一勸業銀行で大きな影響力を持ち、その弟子筋に当たる小池への融資を依頼したことに始まる。

事件発覚に伴い、5月23日、頭取・近藤克彦

(1937-)、会長・奥田正司(1932-)と5人の相談役の辞任を発表した。しかし、6月初旬、3回にわたって副頭取をはじめ、総務・審査担当役員ら計10人が逮捕。史上稀にみる不祥事へと発展した。この間、第一勧銀は代表権を持つ役員全員の退任を発表したが、一旦、次期頭取に内定した副頭取・藤田一郎(1938-)も6月13日に逮捕される。しかも、そのお詫び会見で初めて、会長・奥田が問題融資を知っていたと陳謝する等、第一勧銀は迷走ぶりを露呈した。

ここに至って、上層部は完全に当事者能力を失った。「四人組」と呼ばれた中堅幹部は、次期頭取・杉田力之(1942-)に詰め寄り、総会屋と関係の深かった藤森鉄雄(1919-)・宮崎邦次(1930-1997)・奥田正司の即時解任を求めた。これと並行して、かれらは歴代の頭取・会長らに対し、総会屋との癒着の経緯を「査問」し始めた。そして6月28日、元会長・宮崎邦次が東京地検特捜部の取り調べ後、自宅で首を吊って自殺。7月4日、前会長・奥田正司が逮捕され、捜査は終結を迎えた。

11人の逮捕者を出した第一勧業銀行は、26人の経営幹部の「大粛正」を敢行した。しかし、それは、大株主が主導するコーポレート・ガバナンスによってではなく、銀行存亡の危機を憂いた中堅幹部の「反乱」によるものだった。「いったん藤田に決まっていた次期頭取人事を撤回して以降は、四人組が首を縦に振らなければ、新頭取の杉田でさえ何も決めることはできなかった⁸⁰⁾」。

事件が急展開したという事情もあるが、経営陣の不祥事に一勧系社長会は全く動かなかったようだ。当時、「三金会」が第一勧業銀行の20%弱の株式を所有していたにも拘わらず、何ら影響を持ち得なかったのは、新興系企業集団にお

いても「社長会＝大株主会」という構図に現実味がなかったことを示唆している(表28)。

表28 第一勧業銀行の株主構成(1997年)

区分	株主	1997		
		順位	千株	%
古河系	朝日生命保険	1	143,226	4.59
	古河電気工業			0.73
	古河機械金属			0.67
	富士通			0.51
	横浜ゴム			0.19
	富士電機			0.10
	日本ゼオン			0.09
	(古河系 合計)			6.88
川崎系	川崎製鉄	10	34,243	1.10
	川崎重工業			0.47
	川鉄商事			0.06
	川崎汽船			0.04
	(川崎系 合計)			1.67
勧銀系	富国生命保険	7	45,003	1.44
	日産火災海上保険	17	28,868	0.93
	日本通運	13	32,430	1.04
	(勧銀系 合計)			3.41
その他	清水建設	15	30,739	0.99
	石川島播磨重工業	16	28,916	0.93
	伊藤忠商事			0.78
	日商岩井			0.27
	旭化成工業			0.75
	神戸製鋼所			0.27
	(その他 合計)			3.98
	(合計)			19.54
	(総発行株数)		3,120,703	100.00

注1:「東洋経済臨時増刊/データバンク 企業系列総覧」1998年版より作成。

(2) 兼松、総合商社から脱落

1999年、兼松は、業績悪化によって、企業規模を三分の一にするという事実上の「解体」に追い込まれた。メインバンク・東京三菱銀行は三菱商事に支援を依頼するが、旧東京銀行系だったことを理由に断られ、5月21日に専務・倉地正を次期社長含みで兼松顧問に派遣すると発表した。同日、その4時間後に、兼松社長・四十宮正男(ヨシヤマサチ; 1934-)はリストラ策を発

表したが、会見で人事の質問に対し、「倉地さんが来るんですか？ まだ、そんな話は聞いていません」と答えたという⁸¹⁾。

を物語っている。

VIII. 社長会の概観

1. 社長会結成の歴史

1945年、終戦を迎え、占領軍による一連の財閥解体政策が行われた。しかし、幾つかの財閥では密かにトップ・マネジメントの会合を開催し、人的交流・情報交換の場を保持していた。1952年に平和条約が発効されると、それまで非公式に行われていた旧財閥系企業の再結集・再編成の動きが活発化した。住友・三菱系などが相次いで社長会を結成。こうした動きは古河・日産・中島系、或いは鈴木商店・岩井産業系にまで及んだ。

しかし、1950年代の社長会結成は、財閥解体で直接的な関係を断たれた企業同士が人的交流

社長会メンバーの首脳人事が、当事者のあずかり知らぬうちに、社長会の中核銀行（第一勧業銀行）を飛ばして、別の銀行によって敢行されると言う事態は異例である。兼松は、元来、旧東京銀行の融資系列にあり、東京銀行が三菱銀行と合併したため、東京三菱銀行がメインバンクとして荒療治を行ったのである。「十五社会」内部の株式持ち合いが進展しなかったため、1999年当時、兼松の株主構成は、一勧系よりむしろ三菱・三井系の方が主力になっていた（表29）。兼松は、「三金会」および「十五社会」に加盟していながら、実質には一勧系とは言えない。換言するなら、「三金会」には、およそ一勧系とは言い難いメンバーが参加していたこと

表29 兼松の株主構成（1999年）

区分	株主	1979			1999			1979-1999	
		順位	千株	%	順位	千株	%	千株	%
一勧系	第一勧業銀行	1	17,879	10.00	3	12,499	4.30	-5,380	-5.70
	日産火災海上保険	16	1,656	0.93			0.00		-0.93
	清水建設	18	1,397	0.78			0.47		-0.31
	川崎汽船		622	0.35			0.17		-0.18
	新潟鉄工所		208	0.12			0.00		-0.12
	(一勧系 合計)		21,762	12.17			4.94		-7.23
三菱系	東京銀行	1	17,879	10.00					
	東京三菱銀行				2	13,926	4.79	-3,953	-5.21
	東京海上火災保険	3	16,469	9.21	1	17,207	5.92	738	-3.29
	日本郵船	14	2,106	1.18	19	2,222	0.76	116	-0.41
	(三菱系 合計)		18,575	10.39		33,355	11.47	-3,099	-8.91
岡崎系	太陽神戸銀行	4	15,644	8.75					
	同和火災海上保険	10	2,526	1.41	18	2,234	0.77	-292	-0.64
	(神戸銀行系 合計)		18,170	10.16		2,234	0.77	-292	-0.64
三井系	さくら銀行			0.00	6	8,233	2.83	-7,411	-5.92
	三井信託銀行			0.00	8	7,987	2.75	7,987	2.75
	大阪商船三井船舶	9	2,541	1.42				-2,541	-1.42
	(三井系 合計)		2,541	1.42		16,220	5.58	576	-3.17
	(総発行株数)		178,794	100.00		290,692	100.00	111,898	

注1：『東洋経済臨時増刊／データバンク 企業系列総覧』1980、2000年版、および経済調査協会編『年報 系列の研究』第21集（1981年）より作成。

を再開すべく集まったという感が強く、必ずしも企業集団化を意図したものではなかった。そのため、日産・岩井産業系のように懇親会のまま存続したもの、あるいは自然消滅した会合も少なくなかった。その一方、三菱・住友系においては社長会が、経営危機に陥った企業の支援や新興産業への進出などの調整の場として機能し始めてきた²⁰⁾。

旧財閥系企業集団（三菱・住友・三井系）では、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ことから発していた。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ことから発していた。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社長・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。

1960年代に入ると、社長会の結成・再編は新

たな展開を見せる。その潮流は2つに大別される。1つ目が既存の社長会の再編。2つ目が新興系企業集団の社長会（芙蓉・三和系）の結成である。その背景には、高度成長期に合わせてグループ企業の再編・重工業化路線が推進されたこと、「パイ三菱」運動に見られるようなグループ一丸となった広報・マーケティング戦略が展開されたこと、資本の自由化に伴ってグループの結束力強化が図られたこと等が挙げられる。こうしたグループ戦略を展開する上で、社長会とその下部組織は非常に有効に機能した。旧財閥系企業集団がグループの総合力を生かした企業活動・企業戦略を展開し、これに対抗すべく新興系企業集団が形成されたというのが、1960年代のあらましである。

まず、既存の社長会の方であるが、1960年代中盤は、多くのグループにおいて社長会組織の増強が図られた。社長会内部に中核企業による執行部を作り、傍系企業をメンバーに加えるというものである。換言するなら、メンバーを増やして裾野を拡げるために、直系企業による指導体制を強化したとも言える。そして、そうした動きは三井・三菱のみならず、古河系や日産・日立系にまで及んだ。当時は何らかの形で親密な企業を結集・グループ化して、旧財閥系に対抗することが焦眉だった。しかし、それらは包括的な産業体系を持っていなかったこともあり、単独では企業集団たりえなかった。

こうした旧財閥系企業集団の排他的な集団内部の取引推進や財界進出は、三大財閥系以外の巨大企業に危惧の念を抱かせた。それが有力都市銀行を中心としたビッグ・ビジネスの集合体・新興系企業集団の結集へと繋がった。1966年、富士銀行は融資系列の主要メンバーを糾合し、社長会「芙蓉会」を結成した。これは旧根

津系の著名財界人をも動員した第4勢力の旗揚げであった。この動きに慌てた三和銀行・第一銀行も相次いで社長会を結成。こうして新興系企業集団を含む、六大企業集団の社長会が出揃った。

しかし、高度成長期が終焉を告げ、経済の低成長期に入ると企業集団の役割は低下した。それに伴って、社長会組織も現状維持の感を強めていった。第一勧業銀行が誕生し、1978年に社長会を結成。次いで東海銀行や埼玉銀行が社長会を結成したが、これらは既存の企業集団を脅かすものにはならなかった。富士・三和を追う都市銀行がようやく社長会を結成するだけの流れを作りかけた頃、時代はそうした流れと正反対に動いていた。

1990年代後半の金融大再編では、富士銀行・第一勧業銀行が日本興業銀行を含めた三行統合に踏み切り、富士銀行が「芙蓉会」の幹事役を降りた。また、住友銀行とさくら銀行が合併を発表（三井住友銀行）。企業集団の枠組みを越えた合従連衡が相次いで敢行された。

2. 社長会結成の経緯とメンバーの選定基準

三菱・住友系の社長会は、財閥解体でバラバラにされ、紐帯を失いかねない直系企業の連携を維持すべく結成された。三井系では、常務以上の懇親会「月曜会」のメンバーを財閥期の直系企業から選定し、後に結成された社長会もほぼ同じメンバー構成をとった。

つまり、旧財閥系企業集団の社長会メンバーは、「ほぼ三大財閥のメンバーを引き継いで成立した。メンバーは最初からほぼ定まっていたのである⁸⁰⁾」。このことは、社長会が株主安定化など特定の目的のために、機能的に結成された

ものではないことを示唆している。

その後、三菱系は産業構造の変化に合わせて積極的にメンバーを追加し、三井系は有力傍系企業を招聘して活性化を促した。1960年代後半、三井・三菱系では、社長会内部に世話会という執行部を設け、御三家と呼ばれる有力企業が社長会の運営を独占する体制を構築した上で、メンバーを増やしていく手法をとった（こうした動きは古河系や日産・日立系にも広がった）。これに対し、住友系では、メンバー間の原則平等を貫き、執行部組織を設けなかった。そのためか、住友財閥の系譜を引かない企業の新規加入を拒み続けている。

新興系企業集団は、有力都市銀行の融資系列が企業集団に転化したものであり、社長会メンバーの選定にはかなりの自由度があった。そのメンバーは、血縁や親密度よりも資産規模やネームバリューによって選定された。そのため、新興系企業集団の社長会メンバーは、必ずしも当該企業集団の実態を表していない様相を呈した。「芙蓉会」は三井・三菱・住友系に次ぐ第4勢力の旗揚げをもくろみ、有力企業と著名財界人を動員した陣容を敷いた。三和系「三水会」は当初一業一社の産業配置で発足したが、その後、再編論議の末にほとんど無造作ともいえる新規加入を行った（1967年の結成時に23社だったメンバーが20年後には44社に増えている）。一勧系「三金会」のメンバー構成は、第一系・勧銀系のバランスを取ることに終始した。その結果、企業集団の社長会メンバーには不似合いな消費財部門等の企業が参加した。また、新興系企業集団の特徴として、社長会と周辺会合のメンバーが違っていることが挙げられる。その典型である三和系では、「三水会」に三和色の薄い独立巨大企業を揃えたため、積極的な

グループ活動を行う別組織を作らざるを得ず、新たにメンバーを募り直して実務部隊「クローバー会」を発足させた。このことは、社長会「三水会」のメンバーが、真の意味で三和系とは言えないことを示唆している。

企業集団分析にあたって、そのメンバー企業選定は非常に困難であるが、最近では社長会メンバーを企業集団メンバーとする見方がデファクト・スタンダードになっている。しかし、純血主義を貫く住友系と、「軽い気持ち」でメンバーを増やしている三和系では、社長会メンバーの位置付けが大いに異なる。旧財閥系企業集団と新興系企業集団の社長会メンバーを同一視してはならない。ただし、企業集団のメンバーを厳密に選定することに、いかなる意義があるかは大いに疑問である⁸⁴⁾。とりあえず、社長会メンバーを企業集団メンバーとした上で、実態と乖離している箇所に注釈を当てるのがベターだと思われる。

3. 社長会の支配力

社長会を分析するに当たって、その最大の関心事は、社長会にどの程度の支配力があり、その支配基盤は何かという点に集約されるだろう。奥村宏氏は、社長会を「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⁸⁵⁾」と位置付け、「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ち合いであり、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⁸⁶⁾」と説いている。

しかし、既に見てきたように、社長会が明らかにメンバー企業の首脳を更迭したと考えられる事例は、1952年の三菱日本重工の社長交代、1954年の住友機械工業の再建と、1950年代前半にわずかな例を残すのみである。周知の通

り、社長会メンバーの株式持ち合い比率は1970年代まで上昇の一途をたどっているが、年々、社長会の支配力は低下している。むしろ、株式持ち合い比率が未発達だった1950年代初頭の方が、メンバーに対して果断な処置をとっていたように思われる。

事実、1970年代の三菱油化の社長追放クーデター、1990年代の「住商事件」等において、社長会は数十%の株式を所有しながら、有効な手を打つことが出来なかった。旧財閥系企業集団では「社長会＝大株主会」という構図が理論的には成立したものの、実際には有効に機能していなかった。一方、新興系企業集団では、そもそも「社長会＝大株主会」という構図自体がなかなか成立しなかった。

4. 株主安定化

株主安定化において、三井・三和系で社長会が有効に作用していない事例が見られた。三井系では1970年代に三井鉱山・王子製紙が相次いで乗っ取りに遭い、かろうじて防戦した。1980年代には「二木会」メンバーでないが、“三井”の商号を冠する三井埠頭が買い占め側の手に落ち、1997年倒産するという事態に見舞われた。三和系では中山製鋼所・高島屋の株式が買い占められたが、三和銀行が動いたのみで、三和グループとしての動きがなかった。さらに三和銀行の動きも適切なものとはいえなかった。

また、終戦直後、株式買い占め事件においては銀行が大きな位置を占めた。三菱系の陽和不動産事件、古河系の富士電機製造の株式譲渡に際し、三菱銀行・第一銀行の果たした役割は大きかった。換言するなら、中核銀行に資金力の弱さ（三井銀行）やリーダーシップの欠如（三和銀行）という弱点があったため、三井・三和

系の社長会が株主安定化に有効でなかったとも言うことができる。

注

- 1) 富士銀行編 [1982] 773頁。
- 2) 政経通信社編 [1967] 55頁。
- 3) 政経通信社編 [1967] [1967] 55頁。
- 4) 岩佐凱実 [1990] 130頁。
- 5) 政経通信社編 [1967] 58-59頁。『芙蓉懇談会年次報告』No.2の抜粋という。
- 6) 中村瑞穂 [1968] 256頁。
- 7) 「地方の組織は、三十七、八年ごろから、富士銀行の支店長を中心に、各地で地域懇談会が開かれていたのを発展させ、昨年十二月から“大阪F会”“北九州F会”“仙台F会”などがつくられている（政経通信社編 [1967] 60頁）」。
- 8) 『週刊東洋経済』1970年11月24日，44頁。
- 9) 天皇の姻戚となった正田家とその親戚は“新華族”とも呼ばれた。岩佐の盟友である昭和電工社長・安西正夫は、子女を通じて正田英三郎と姻戚関係にあった。さらに岩佐の女婿と安西の女婿は兄弟に当たり、両者もまた姻戚関係にある。ちなみに岩佐の女婿・大橋光夫は1997年昭和電工の社長に就任した。
- 10) 経済調査協会編『年報 系列の研究』1969年版，4頁。
- 11) 『週刊東洋経済』1970年11月24日号，43頁。
- 12) サッポロビールは「芙蓉会」・「芙蓉懇談会」の中核メンバーであるが、1996年に三井系の懇親会「月曜会」に加入している。1980年代以降、アサヒビールがスーパードライをひっさげ、業界2位のサッポロビールを抜いて、最大手キリンビールを一時的に凌ぐ勢いを見せた。以来、サッポロビールは万年3位の地位から脱却できずにいる。キリンビールは「三麦金曜会」メンバー、アサヒビールは準住友系である。サッポロビールは、芙蓉グループが基盤では不十分と考え、同じく旧財閥系の三井グループにも基盤を持つとしたのではなかろうか。
- 13) 『週刊東洋経済』1998年11月28日号，12頁。
- 14) 山一証券が「芙蓉会」入りしなかったのは、結成（1966年）の前年、経営危機に陥り、日銀特有を受けていたからだと思われる。また、1998年に破綻した大倉商事は「芙蓉会」の初期メンバーだったが、丸紅に遠慮してか1970年頃退会したという説がある。
- 15) しかし、こうした「最近の芙蓉グループバッシングには、意図的なものを感じるのには確かだ。（中略）叩かれ過ぎの感がある」。その背景には、「外資がグループごと傘下に収めようとしているという噂もある」からではないかとの意見がある（『週刊エコノミスト』1997年12月23日号，17頁。須田慎一郎・松岡亮の対談にて）。
- 16) 『週刊東洋経済』1998年11月28日号，14頁。
- 17) 『日本経済新聞』1998年11月7日。
- 18) 『週刊東洋経済』1998年11月28日号，12頁。
- 19) 『週刊朝日』1997年12月19日号，38頁。「芙蓉グループ」企業の或るトップの談話。
- 20) 『週刊東洋経済』1998年11月28日号，27頁。
- 21) 『週刊エコノミスト』1998年9月1日号，22頁。
- 22) 『週刊東洋経済』1998年11月28日号，37頁。
- 23) 『日本経済新聞』1999年8月21日。
- 24) 『日本経済新聞』1999年10月23日。
- 25) 『日本経済新聞』1999年10月23日。
- 26) 1966年8月に岩佐は桜田を訪ね、東邦レーヨンの再建について支援を求めたと述懐している（岩佐凱実 [1990] 116-117頁）。
- 27) 丸紅編 [1984] 99頁。
- 28) 丸紅編 [1984] 107頁。
- 29) 榊田 望 [1995] 212頁。
- 30) 『日本経済新聞』1994年1月15日。
- 31) 『日本経済新聞』1994年1月15日。
- 32) 新興系企業集団の社長会が、数値の上でいかに大株主会足り得ないかは、菊地浩之 [1999] を参照のこと。
- 33) 三和銀行編 [1974] 470頁。その際、「三和の渡辺会長、上枝頭取から社長会の話が持ち出された（津田八郎 [1967] 53頁）」という説もある。
- 34) 三和銀行編 [1974] 419-420頁。
- 35) 三和銀行編 [1974] 468頁。
- 36) 佐藤一段 [1979] 62頁。
- 37) 三和銀行編 [1974] 473-474頁。
- 38) 佐藤一段 [1979] 62-63頁。
- 39) トヨタ自動車は、三井系「二木会」の“オブザーバー参加”であり、純粋には三井系でないといみなされている。“オブザーバー参加”とは、社長会のみに参加し、下部組織や周辺会合（月曜会等）に参加しないことを指しているらしい。この見解が正しければ、日本生命保険・日本通運等は「三水会」に永らく“オブザーバー参加”していた状態で、純粋には三和系でなかったとみなすことができる。
- 40) 例えば、「関西プロジェクト・空港連絡会」は、「みどり会」の下部組織だった「関西空港連絡会」（1977年発足）を1995年に改組し、「クローバー会」下に再編したものである。
- 41) 経済調査協会編『年報 系列の研究』1967年版，16頁。
- 42) 経済調査協会編『年報 系列の研究』1968年版，31頁。
- 43) エコノミスト編集部編 [1979] 137頁。
- 44) 『週刊東洋経済／臨時増刊 企業系列総覧』1972年版，37頁。
- 45) 『週刊東洋経済／臨時増刊 企業系列総覧』1972年版，36頁。
- 46) 菊地浩之 [1999] 102頁、および菊地浩之 [2000] 112-113頁を参照のこと。
- 47) 『週刊東洋経済／臨時増刊 企業系列総覧』1972年版，37頁。
- 48) 『週刊東洋経済／臨時増刊 企業系列総覧』1972年版，37頁。
- 49) 公正取引委員会事務局編 [1992] 32-63頁。例えば、1981年度の集団内売上比率は、三菱16.6%、住友12.1%、三井10.4%、芙蓉9.8%、一動8.6%、三和5.5%、平均10.8%である。一方、同年度の集団内仕入比率は、三菱18.3%、住友13.2%、三井11.5%、芙蓉11.2%、一動6.8%、三和5.6%、平均11.7%である。ともに平均値が

10%強なのにに対し、三和系は最低の5%台に留まっている。

- 50) 橋川武郎 [1996] 147頁。
- 51) モダン・ビジネス・リサーチ編 [1977] 141頁。
- 52) 『財界』1978年3月1日号, 31頁。
- 53) 『財界』1981年12月1日号, 18-19頁。『週刊ダイヤモンド』1981年12月12日号, 39頁。
- 54) 『日経ビジネス』1981年5月4日号, 154頁。
- 55) 『財界』1966年6月1日号, 46頁。
- 56) 『財界』1966年6月1日号, 46頁。稲垣平太郎氏の述べ。
- 57) 『週刊東洋経済』1965年1月1日号, 120頁。
- 58) 古河從純 (1904-1967) の長男・古河潤之助 (1935-) は、1995年古河電気工業の社長に就任し、かれの弟たちも富士通・日本ゼオンで役員に昇格している。これらは旧財閥家族や長老を優遇する「古河三水会」の気風が影響していると思われる。
- 59) 「和田恒輔さんを偲ぶ」刊行委員会編 [1980] 209頁。
- 60) 「井上薫追悼集」編纂委員会編 [1994] 42-43頁。
- 61) 古河三水会会報『スペース』1974年9月号, 5頁。経済調査協会編『年報 系列の研究』1967年版, 13頁。古河從純君伝編纂委員会編 [1971] 353頁より。
- 62) 「和田恒輔さんを偲ぶ」刊行委員会編 [1980] 71頁。
- 63) 「川崎陸会」については、発足時期 (1955年) とメンバー以外、ほとんど詳細を知り得ていない。
- 64) 『財界』1967年4月15日号, 13頁。
- 65) 読売新聞社会部編 [1998] 28-29頁。
- 66) 『週刊東洋経済』1969年1月18日号, 30頁。
- 67) 奥村 宏 [1983] 139頁。
- 68) 菊地浩之 [1999] 98頁。表2-3参照。
- 69) 鈴木敦之 [1976] 131-133頁。
- 70) 鈴木敦之 [1976] 133頁。
- 71) 小林幸雄 [1979] 70頁。
- 72) 小林幸雄 [1979] 69頁。
- 73) 『週刊読売』1981年9月6日号, 36頁。
- 74) 『経済界』1982年10月12日号, 30頁。
- 75) 小林幸雄 [1979] 70頁。
- 76) 『経済界』1982年10月12日号, 31頁。参加メンバー首脳の言葉らしい。
- 77) 『経済界』1982年10月12日号, 29頁。伊藤忠商事社長・戸崎誠喜の言葉。
- 78) 『週刊読売』1981年9月6日号, 36頁。
- 79) 『財界』1975年9月1日号, 51頁。
- 81) 『日本経済新聞』1999年6月2日。
- 82) なお、こうした場合、銀行の存在が必須であるが、三菱・住友系では有力都銀が社長会メンバーで、かつ、銀行のトップがグループ活動に対して積極的だった。
- 83) 下谷政弘 [1998] 52頁。
- 84) 企業集団のメンバー確定を志したものに、石川勝径 [1990a-b] がある。が、その作業にどれだけの価値があるか、筆者は非常に疑問である。
- 85) 奥村 宏 [1983] 99頁。
- 86) 奥村 宏 [1983] 102-103頁。

主な参考文献

- ・石川勝径 [1990a] 「企業集団に関する若干の研究 (1)」
『徳山大学総合研究所紀要』12号。
- ・石川勝径 [1990b] 「企業集団に関する若干の研究 (2)」
大阪経済大学大学院『大樽論叢』26号。
- ・「井上薫追悼集」編纂委員会編 [1994] 『井上薫追悼集』第一勲業銀行。
- ・岩佐凱実 [1990] 『回想八十年 —グローバルストの眼—』日本法学会。
- ・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。
- ・岡崎幸司 [2000] 「銀行の合併と企業集団の融和 —第一勲業銀行と三金会—」、
静岡大学『経済研究』第4巻第4号。
- ・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 [1998] 「資料: 社長会およびその周辺会合」、『証券経済研究』第11号。
- ・菊地浩之 [1999] 「新興系企業集団の株式所有 (1)」、『政経研究』73号。
- ・菊地浩之 [2000] 「新興系企業集団の株式所有 (2)」、『政経研究』74号。
- ・橋川武郎 [1996] 『日本の六大企業集団 —財閥との連続と断続—』有斐閣。
- ・公正取引委員会事務局編 [1992] 『日本の六大企業集団 —その組織と行動—』東洋経済新報社。
- ・小林幸雄 [1979] 『新・企業集団物語』東洋経済新報社。
- ・榊田 望 [1995] 『兜町戦史 —戦後50年投資家はいかに闘ったか—』ダイヤモンド社。
- ・佐藤一段 [1979] 『三和グループのすべて』日本実業出版社。
- ・三和銀行編 [1974] 『三和銀行の歴史』
- ・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: 橋川武郎著『日本の六

- 大企業集団」、『経営史学』第33巻第3号。
- ・ 鈴木敦之 [1976]『第一勧銀グループのすべて』日本実業出版社。
 - ・ 政経通信社編 [1967]『Fグループ』政経通信社。
 - ・ 津田八郎 [1967]「独占の砦またひとつ——三和グループの生態——」、『経済セミナー』1967年3月号。
 - ・ 中村瑞穂 [1968]「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。
 - ・ 日商編 [1968]『日商 四十年のあゆみ』
 - ・ 富士銀行編 [1982]『富士銀行 百年史』
 - ・ 古河従純君伝編纂委員会編 [1971]『古河従純君伝』古河林業。
 - ・ 丸紅編 [1984]『丸紅本史』
 - ・ 三鬼陽之助 [1962]『財界首脳部 —日本経済を動かすもの—』文芸春秋新社。
 - ・ モダン・ビジネス・リサーチ編 [1977]『三和グループ』ユニオン出版社。
 - ・ 読売新聞社会部編 [1998]『会長はなぜ自殺したか —金融腐敗=呪縛の検証—』新潮社。
 - ・ 「和田恒輔さんを偲ぶ」刊行委員会編 [1980]『和田恒輔さんを偲ぶ』富士電機。
(日本総合研究所 勤務)