

はじめに

1945（昭和 20）年時点で、三井、三菱、住友、安田の 4 大財閥傘下企業は全国会社払込資本金合計額の 24.5 %を占めており、これに 6 財閥（鮎川＝日産、浅野、大倉、古河、中島、野村）を加えると、その比率は 35.2 %に達した。財閥は文字通り第 2 次大戦前の日本経済に君臨していたのである。

連合国軍最高司令官総司令部（GHQ）は財閥を日本の軍国主義と封建主義の経済的支柱とみなし、日本政府に財閥解体を命じた。

1946 年 9 月、三井、三菱、住友、安田の本社および富士産業（旧中島飛行機）が持株会社に指定された。以後、4 回の追加指定が行われ、1947 年 9 月までに計 83 社が持株会社の指定を受けた。持株会社は所有株式を持株会社整理委員会に提出し、財閥本社は清算手続に入った。この過程で、三井、三菱両財閥の経済力の中核とみなされた三井物産と三菱商事は解散命令を受けた。つづいて 1947 年 3 月、10 大財閥の 56 家族が財閥家族の指定を受け、資産凍結と所有株式の持株会社整理委員会への提出が命じられた。

この間、経営者の追放も並行して実施された。まず 1945 年 11 月、財閥傘下企業の役員を兼務していた財閥家族と本社役員の辞任が命じられた。ついで 1947 年 1 月、大企業 283 社の常務取締役、常任監査役以上の役員約 2,000 名が財界追放措置を受けた。さらに 1948 年 1 月、財閥同族支配力排除法が制定され、財閥関係会社の常務取締役以上の役員辞任が強行された。

このように矢継ぎ早に実施された一連の措置によって、財閥の持株所有・支配体制と人的支配網は根こそぎ排除されたのである。

しかし、1952 年 4 月に GHQ の占領統治が終了すると、いったん解体された三井、三菱、住友の旧 3 大財閥系企業の再結集の動きが始まり、住友、三菱、三井の順で社長会を結成し、社長会メンバー企業が相互に株式を持合う方式で企業集団を形成した。そして、1965 年前後には、資本の自由化措置への防衛策として、3 大企業集団以外の大企業も融資系列のメインバンクである富士、三和、第一勧銀の各行を中心に株式相互持合いを進める一方、社長会を結成した。

こうして形成された戦後型企業集団は株式相互持合いによって株主安定化を図ると同時に、集団企業内取引によるコスト削減、情報交換、リスクシェアリングなどのメリットを享受して、日本の高度成長と「経済大国」化のけん引車的役割を果たした。

本稿の課題は、三菱、三井両グループの再結集プロセスと、その中でリーダー的役割を演じた石黒俊夫（いしぐろ としお）と江戸英雄（えど ひでお）の経営行動を比較・検討することにある。

石黒俊夫 - 三菱グループのリーダー -

石黒俊夫 略年譜

1892(明治25)年	0歳	愛知県知多の素封家の家に生まれる
1917(大正6)	24	東京帝国大学法学部卒業、三菱合資入社
1939(昭和14)	46	三菱銀行三宮支店長に就任
1942(昭和17)	49	三菱社社長秘書役、のち総務部長兼務
1945(昭和20)	52	三菱本社常務取締役
1946(昭和21)	53	三菱本社の代表清算人(1950年8月まで)
1952(昭和27)	59	陽和不動産事件解決に尽力
1953(昭和28)	60	三菱地所会長に就任 『三菱商標に関する報告書』刊行
1954(昭和29)	61	三菱系社長会「金曜会」発足、世話役代表に就任
1964(昭和39)	71	死去

1. 財閥指定時の三菱

財閥指定時の三菱財閥は持株会社三菱本社の下に分系会社 11 社、関係会社 16 社、傍系会社 129 社を有していた。これら三菱系会社の払込資本金合計額は 27 億 351 万円で、全国会社のその 8.3 % を占めた。三菱本社に対する岩崎同族持株比率は 47.8 % であり、三菱本社および岩崎家の分系会社、関係会社に対する持株比率は、それぞれ 32.1 % と 18.4 % であった。これらの持株比率は三井、住友両財閥に比べて、低かった。それは三菱が資本集約度の高い重化学工業中心の財閥であり、早い時期から分系会社と本社の株式を公開して社会的資本の導入を図った結果であった。そして、そのことを反映して、三菱本社および分系会社間の相互株式持合比率も低く、財閥指定時点で岩崎家を含めた分系会社の総株式数に占める相互持合率は 36.4 % であった(三菱では直系会社を分系会社と呼んだ)。

三菱財閥は社会的資本の動員にもかかわらず、財閥指定時まで三菱本社による集権的管理体制を維持した。三菱の分系各社は本社の直営事業から分離独立したという経緯もあって、本社によるガバナンス体制に抵抗が少なかった。それに加えて、三菱は創業以来、財閥所有経営者の陣

頭指揮の下で運営されており、とくに 4 代目社長の岩崎小弥太のリーダーシップに分系各社のトップマネジメントが全幅の信頼を寄せていたからである。事実、1945 年時点で、三菱本社長長の岩崎小弥太は分系会社 9 社の取締役を兼務しており、副社長の岩崎彦弥太も 7 社のそれを兼務していた。また、この時点で両所有経営者を含む本社役員 17 名が分系・関係 19 社の役員のうち、96 ポストに就任していた。本社の専門経営者役員 15 名は分系会社のトップマネジメント出身者や兼任者であった。彼らは三菱合資（1937 年株式会社三菱社に改組、43 年株式会社三菱本社に社名変更）によって一括採用され、合同研修を経て各分系会社に配属された。そして、彼らの中には分系会社間の人事異動を経験した者も少なくなかった。そのため、彼らには「同じ釜の飯を食った」仲間意識が濃厚であった（平井〔1994〕）。

岩崎小弥太は GHQ の自発的な三菱の解散要求に強く反対した。しかし、GHQ の方針に抵抗することは許されず、三菱本社は 1945 年 11 月 1 日、解散を決議し、12 月 2 日、病魔に冒されていた小弥太は死去した。

三菱では三菱本社以外に、三菱電機、三菱化成工業、三菱鉱業、三菱重工業、三菱商事の 5 社が持株会社の指定を受けた。このうち、三菱鉱業と三菱重工業は過度経済力集中排除法の適用を受け、前者は石炭部門の三菱鉱業と金属精錬部門の太平鉱業の 2 社に、後者は地域別に東日本重工業、中日本重工業、西日本重工業の 3 社に分割された。また、三菱商事は三井物産とともに GHQ から直接解散命令を受け、約 120 社に細分割された。

財閥家族の指定を受けた岩崎家は所有株式 1 億 7,349 万円を持株会社整理委員会に提出した。この間、2 回にわたって発令された公職追放令と財閥同族支配力排除法によって、1945 年 9 月から 11 月の時点で役員に就任していた三菱系の分系・関係会社のトップマネジメントはほぼ全員辞任した。

経営陣のパーージ後、三菱系各社の経営を担当した新経営陣は支店長、工場長、部長クラスから一気にトップマネジメントに昇格した人たちであった。彼らの最大の任務は自社の再建と労働攻勢から経営権を守り抜くことであった。彼らは日常業務に忙殺され、三菱系企業の再結集を考える余裕はなかった。また、パーージされたシニア経営者は GHQ の監視もあって表立った行動をとることはできなかった。

そうした状況の中で、財閥解体時から、三菱グループの再結集を予想し、そのための地ならしに取り組んだ人がいた。石黒俊夫である。石黒は 1917 年に東京帝国大学法学部を卒業後、三菱合資に入社し、銀行部に勤務した。三菱銀行の三宮支店長などを歴任した石黒は岩崎小弥太に見い出されて三菱社に転籍して、1942 年から小弥太の秘書役となり、45 年には総務部長に就任した。戦後、石黒は三菱本社常務に昇進し、1946 年から 50 年まで本社の代表清算人を務めた。清算業務のかたわら、石黒は自立化と分散化傾向を強める三菱系各社をいかに結束させるかについて腐心した。そして、その手段として、1937 年の三菱合資の株式会社三菱社への改組に伴い発

足した三菱協議会とその下部組織の総務部課長打合せ会に着目した。しかし、三菱財閥の「社長会」たる三菱協議会は、1946年6月、解散を余儀なくされた。その後、旧分系会社の社長は「午餐会」なる非公式会合を続けたが、GHQに対する配慮と相次ぐ経営者のページによって、具体的な行動をとることはできなかった。そこで、石黒は、1946年9月、総務部課長打合せ会を「火曜会」と改称の上、自らその幹事役に就任し、同会を三菱系会社間の実質的な連絡・情報交換機関およびGHQと持株会社整理委員会の交渉窓口とした。しかし、財閥時代の統括組織を継承した「火曜会」に対しては現役経営者の反発もあり、同会は石黒の意図通りには機能しなかった。

2. 三菱グループの再結集

(1) 商号・商標保全問題

1949(昭和24)年9月、GHQは旧3大財閥の三井、三菱、住友の商号と商標の使用禁止を指令した。この指令に基づき、日本政府は、翌1950年1月、同年7月以降7年間にわたって旧3大財閥の商号および商標の使用を禁止する政令を発布した。

財閥系企業の多くはGHQの指導や、過度経済力集中排除法による会社分割などを機に社名を変更した。しかし、それでも1950年当時、三井では鉱山など8社、三菱では電機など8社、住友では電工など3社が旧財閥商号と商標を使用していた。「ブランド」、「のれん」である商号・商標は貴重な経営資源であり、解体された財閥系企業が再結集を果たす上で必要不可欠であると考えられた。

事態を憂慮した三井不動産取締役の江戸英雄は三菱、住友関係者に財閥商号・商標使用禁止に反対する共同戦線の結成を提案した。江戸から連絡を受けた石黒俊夫はただちに旧分系会社のトップマネジメントに諮って了解をえると、同期入社の高杉晋一(当時、三菱電機社長)と連絡を取り合いながら、共同戦線に参加した。

共同戦線は住友電工の顧問弁護士ハッチンソンを介しての対米国政府工作と、吉田茂首相を介してのマッカーサー最高司令官への働きかけの2つのルートを通じて行われた。そして、このうち後者の吉田＝マッカーサールートへの働きかけが奏効して、商号・商標禁止政令は2回の実施延長ののち、1952年4月のサンフランシスコ講和条約の発効と同時に失効した。

石黒は、1952年6月、三菱系各社の「商号・商標に関する会議」を主宰し、その成果を翌53年1月、『三菱商標に関する報告書』として刊行した。同報告書で、石黒は商標管理を当該会社に移管する一方、商号については三菱系企業で共同管理することを提案した。そして同時に、今後発生する商号・商標問題に対処するために、三菱系各社の連携と情報交換を緊密にし、あわせて連絡機関設置の必要性を強調した。要するに、石黒は「商号・商標の管理保全問題を媒介として、三菱グループの再結集を促進させようと考えたのである(平井〔1997〕)。

(2) 陽和不動産事件

財閥コンツェルン組織は、株主安定システムであった。戦時体制に移行するまで財閥本社の資本金は財閥家族によって、また、直系会社の資本金は本社からほぼ排他的に出資されていた。直系会社の事業計画は本社の承認をえれば、所要資金は財閥内部の「資本市場」を通じて供給された。それゆえ、財閥本社、直系会社を問わず、財閥の専門経営者は資金調達方法や株主対策について十分な訓練を受けぬままトップマネジメントに就任した。

1949（昭和 24）年に入ると、持株会社整理委員会は財閥本社や財閥家族などから提出された財閥系企業株式を順次証券市場に放出し始めた。そして、その前後から、放出された財閥系企業株式が外国人や投機集団によって買い占められるという事件がしばしば発生した。三菱においても、三菱本社解散後の第二会社の 1 つである陽和不動産の株式が買い占めに遭った。1950 年 1 月、三菱本社は解散に先立って GHQ と交渉し、所有不動産の受け皿会社として、陽和不動産と関東不動産の 2 社を発足させた。両社とも資本金は 3,600 万円で、所有する東京・丸ノ内のビジネスセンター街の資産に比べて過少であった。この過少資本に目を付けた投機集団は、1952 年 1 月から陽和不動産株式の買い占めを開始した。しかし、陽和不動産の経営者は株式に関する知識に疎く、自社株式の買い占めに有効な対策をとることができなかった。その結果、陽和不動産の株価は 1952 年 1 月から 8 月の間に 323 円から 1,600 円台に高騰し、同社株式の 15 ～ 16 万株（発行株式数の約 20 %）が投機集団によって買い占められてしまった。そして、投機集団は「1 株 1,600 円で買い取って欲しい」と要求してきた（平井〔1994〕）。株式買い取りには約 2 億 5,000 万円の資金が必要であった。しかし、陽和不動産、関東不動産、そして、両社の親会社である三菱地所の 3 社ではその資金を調達できなかった。この問題を協議した三菱系各社の「社長午餐会」は、投機集団と闘うべきであると主張する強硬派と、彼らの要求に応じて株式を買い戻し、即時解決を図ろうとする現実派に分かれた。

三菱系各社の再結集の機会をうかがっていた石黒俊夫は、この陽和不動産事件を再統合のための好機と捉えて、現実派側に立って事態の早期解決を主張し、実力シニア経営者である加藤武男（元三菱銀行頭取）の出馬を要請した。そして、石黒は加藤に「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（菊地〔2000 年〕）。三菱グループの再結集に強い関心をもっていた加藤は石黒の意見に同意し、三菱銀行のトップマネジメントに協力を要請した。その結果、加藤の指示を受けて三菱系各社を廻って同意を取り付けた石黒の努力もあって、1952 年 10 月までに三菱関係 8 社が三菱銀行から融資を受けて、投機集団から陽和不動産株式を買い戻し、それを保有した。

かくして、陽和不動産事件は石黒と加藤の迅速な連携プレーによって早期に解決をみた。この事件は三菱系各社の現役経営者に株主安定の重要性を強く認識させ、三菱系企業の再結集と各社

による株式相互持合いの契機となった。

(3) 三菱商事の大合同と金曜会の発足

サンフランシスコ平和条約発効後、財閥の商号・商標が自由に使用されるようになると、旧財閥系企業の多くは旧社名に復帰した。この間、細分割された旧三菱商事の再編も進み、1952（昭和27）年8月までに不二商事、東京貿易、東西交易と旧三菱商事清算後の第二会社・光和実業の4社に集約された。そして、1954年8月、光和実業は「三菱商事」の商号を登記した。当時、三菱系各社から4社合同による総合商社再建が強く求められていた。その理由の第1は戦前から三菱商標（スリーダイヤモンド）の大半は三菱商事が関係会社との共有も含め、所有・管理していたが、同社の解散過程で、商標登録の失効と侵害事件が多発していたからである。理由の第2は「旧三菱商事の細分化によって生じた原材料購入と製品販売の両面での取引コスト増大や取引範囲の縮小を解消しよう」としていたからである（橘川〔1996〕）。

上記4社の現役経営者は再統合の進め方や各社の資産評価をめぐる対立したが、田中完三、服部一郎、高垣勝次郎の旧三菱商事社長経験者の強力なバックアップと加藤武男、石黒俊夫らの4社対等合併の主張もあって、1954年7月、三菱商事（旧光和実業）が不二商事、東京貿易、東西交易を吸収合併する形で大合同を実現した。

三菱商事の再統合は三菱グループの形成に連動し、1954年秋、三菱各社の「社長午餐会」は毎月第二金曜日に開催される社長会・「金曜会」に改組改称された。当初の金曜会メンバー企業は財閥時代の分系会社と“三菱”の商号を冠した12社であり、これらの三菱系企業間の株式相互持合い比率は12.3%、三菱銀行のこれら会社に対する融資比率は平均33.1%であった。

こうして発足した金曜会は三菱の商号・商標についての最終権限を保有し、同会の世話人代表には三菱地所会長の石黒俊夫が就任した。

3. 三菱グループの特質

三菱グループの再結集のプロセスには、三菱独自の特徴がみられた。その第1は、現役経営者とシニア経営者の協力関係と両者による連携プレーである。シニア経営者の公職追放によってトップマネジメントに昇進した現役経営者は自社の利益を第一義的に目指した。これに対して、三菱財閥時代にトップマネジメントの経験をもつシニア経営者は、グループ全体の利益と結束を志向した。現役経営者は短期間に経営能力を向上させた。しかし、彼らはグループ企業間の調整、グループ全体にかかわる事項の処理、政府交渉などの対外折衝については経験不足であった。そうした仕事は、通常、シニア経営者が先導的に、あるいは現役経営者と協力しながら処理した。そして、その際、石黒俊夫が「シニア経営者と現役経営者の両者を結ぶ連結ピンのな」役割を果たした（平井〔1996〕）。シニア経営者が企業間調整で先導的役割を果たしたケースとしては、

先にみた陽和不動産事件の処理や商号・商標保全問題などをあげることができる。また、シニア経営者と現役経営者の協力のケースとしては、1952年10月、石油化学工業進出に際して、三菱系各社の調整機関として設置された三菱石油委員会があげられる。同委員会メンバーは加藤武男、田中完三らのシニア経営者と三菱化成、旭硝子、三菱石油、三菱鋳業、三菱金属鋳業（当時大平鋳業）などの現役経営者から構成されており、旧四日市海軍燃料廠の払下げの対政府折衝、シェル石油との提携交渉、上記企業間の石油精製・化学事業分野調整などを行った。

シニア経営者と現役経営者の協力関係と両者の連携プレーは、前述したような三菱財閥時代に形成された彼らの仲間意識、同質的キャリア、そして人的ネットワークを基盤としていた（図1）。また、三菱において、財閥解体後もかつての財閥所有者である岩崎家と専門経営者の関係は良好であった。石黒は三菱本社清算人代表として、あるいは対GHQ交渉窓口として、絶えず岩崎家と連絡をとっており、また必要に応じて、岩崎家当主岩崎彦弥太、加藤武男、田中完三らのシニア経営者と現役経営者の会合をセットしていた。そして、公職追放解除後、岩崎隆弥（久弥の次男）を三菱製紙の会長、岩崎彦弥太と岩崎恒弥（久弥の長男）をそれぞれ三菱地所、東京海上火災保険の取締役に迎えた。

第2の特徴は三菱銀行、三菱信託、東京海上火災保険、明治生命保険などの系列内金融機関が大きな役割を果たしたことである。三菱系企業再結集のきっかけとなった陽和不動産株式の買い戻しは、前述のように、各社が三菱銀行から融資を受け、前者株式を共同購入したことによって実現した。陽和不動産株式買い戻しと前後して、三菱銀行は、1950年1月、三菱重工業が東日本重工業、中日本重工業、西日本重工業に3分割された際、三菱重工業の大口債権者として分割新会社株式の割当権を行使し、これら3社の株式を大量に取得した。ついで1950年2月から4月にかけて旭硝子が株式公開を行った際、予約売買段階で同社の株価が高騰すると、三菱銀行は証券会社に融資して、同社株式の買い取り・保有工作を行わせた。さらに1958年の「スターリンショック」後の株価下落の中で、三菱海運の増資株式に大量の失権株が出ると、三菱銀行は三菱系各社に融資を行い、共同して三菱海運新株式を取得させた。そして、1957年7月の三菱商事の再統合後の増資に当たって、三菱銀行は東京海上火災保険などの系列内金融機関と協議し、縁故割当方式で三菱商事増資新株式を共同保有した。

こうした三菱銀行による関係会社株式の取得、あるいは同行の融資・仲介による関係各社株式の共同保有に当たって、当時「三菱グループの頂点に立つ存在」であった加藤武男が果たした役割も大きかった（平井〔1996〕）。加藤は三菱グループの再結集の必要性についてつぎのように語っている。

「今日財閥は解体せられ、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、組織力等は二度と出来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。」(岩井〔1995〕265 - 266 頁)。

そして、三菱グループの再結集を先導していた石黒俊夫、高杉晋一を筆頭に、この時期、多くの三菱銀行出身者が関係会社の役員に就任しており、「元頭取の加藤の意見が銀行を通じて(グループ各社)によく浸透する状況にあった」のである(平井〔1996〕、図1参照)。

また、加藤が三菱銀行頭取の職にあった1943年から44年にかけて、同銀行が東京中野銀行、第百銀行を吸収合併した意義も大きかった。第2次大戦後、これらの吸収合併銀行から引き継いだ支店網は大衆預金の獲得に大きな力を発揮し、三菱銀行の資金力アップに貢献したからである。

しかし、もちろん三菱銀行の資金力のみで三菱グループ各社の金融をまかなうことは不可能であった。その結果、グループの拡大の中で、三菱銀行は主として系列融資、三菱信託、明治生命保険、東京海上火災保険は主として系列企業の株式保有を行うという、金融機関内の役割分担が形成されていった。ちなみに1954年と1964年の間で、三菱系会社の株式持合い比率は11.5%から20.2%に上昇したが、その比率の約半分は三菱信託、明治生命、東京海上の株式保有によるものであった(後掲の表1参照)。

第3は重化学工業にけん引された高度成長の出現が同工業を中核とする三菱グループの拡大に適合的であったことである。社長会の金曜会結成とそのメンバー企業の株式相互持合いの進行によって株主安定化を実現した三菱グループ各社は、高度成長期に取引コストの削減、リスクシェアリング、情報交換など企業集団の形成によって獲得したメリットを享受する行動をとった。まず取引コスト削減のケースとして、三菱銀行と三菱商事の協力と調停によって進められた、1964年の三菱造船(旧西日本重工)、三菱日本重工業(旧中日本重工)、新三菱重工業(旧東日本重工)の3社合同による三菱重工業の設立があげられる。この三菱重工業の大合同によって、三菱銀行は重複投資の回避、三菱商事は取引範囲の拡大とコスト削減を実現したのである。

後者のリスクシェアリングのケースとしては、1954年の三菱セメントの設立があげられる。石炭産業の将来性を危惧した三菱鉱業はセメント事業進出を計画し、旭硝子との事業調整とグループ各社の共同出資によって三菱セメントを設立した。そして、エネルギー革命の進行によって炭坑の閉山が相次ぐと、三菱グループ各社は三菱鉱業の従業員を共同して引き受けたのである。また、共同出資によるリスクな新興産業進出のケースとしては、三菱原子力工業(1958年)、三菱レイノルズアルミニウム(1962年)、三菱石油開発(1972年)などの設立をあげることができる。

三菱グループは高度成長期に金曜会メンバー企業数を増し、1974年にはその数は27社となった。公正取引委員会の調査によれば、この27社の日本全体の会社に占める比率は資本金、総

資産とも 4.4 % である。そして、この 27 社が 10 % 以上の株式を所有する企業を加えると、その数字は資本金比で 8.3 %、総資産比で 5.9 % となった。

図1 1959年における主な三菱系企業トップマネジメント層のキャリア

社名	役職	氏名	出身大学	キャリア
三菱金属鉱業	社長	古村 誠一	東京高商	三菱合資 - 三菱商事 - 三菱鉱業 - 三菱金属鉱業 T6 T7 T13 S25
	常務	鈴木 厚	東大法	三菱鉱業 - 三菱化成 - 三菱金属鉱業 S2 S20 S26
三菱セメント	社長	山中 正夫	東大工	三菱鉱業 - 三菱セメント T14 S29
三菱造船	副社長	野村 義門	東京高商	三菱合資 - 三菱銀行 - 三菱造船 T7 S22 S25
三菱日本重工業	社長	桜井 俊記	東大工	三菱造船 (- 旧三菱重工業) - 三菱日本重工業 T8 S25
	副社長	河野 文彦	東大工	三菱内燃機 (- 三菱航空機・旧三菱重工業) - 三菱日本重工業 T10 S25
	常務	岡田 栄一	東京高商	三菱合資 - 三菱銀行 - 三菱日本重工業 T8 S29
新三菱重工業	常務	牧田与一郎	東大経	三菱商事 - 旧三菱重工業 - 新三菱重工業 T14 S13
三菱電機	会長	高杉 晋一	東大法	三菱合資 - 三菱銀行 - 三菱電機 T6 S18
	社長	関 義長	東大工	三菱合資 - 三菱造船 - 三菱電機 T4 T12
三菱化工機	社長	長田清治郎	神戸高商	三菱合資 - 三菱造船 (- 旧三菱重工業) - 新三菱重工業 - 三菱化工機 T4 T7 S27
三菱製鋼	会長	李家 孝	東大工	三菱造船 (- 旧三菱重工業) - 三菱日本重工業 - 三菱製鋼 T8 S28
	常務	片岡鶴四郎	東大経	三菱銀行 - 三菱製鋼 T13 S30
三菱鋼材	常務	高場市太郎	早稲田理工	三菱造船 - 旧三菱製鋼 - 三菱鋼材 T8 S17
三菱化成工業	社長	柴田 周吉	東北法	三菱合資 - 三菱鉱業 - 三菱化成 S3 S7 S25
	副社長	佐藤止戈夫	東大工	旭硝子 (- 旧三菱化成) - 三菱化成 S3 S19
旭硝子	社長	森本 貫一	九州大理	旭硝子 (- 旧三菱化成) - 旭硝子 T4 S26
三菱レイヨン	社長	古川 尚彦	東大経	三菱銀行 - 三菱レイヨン T12 S31
三菱油化	社長	池田亀三郎	東大工	三菱合資 - 三菱鉱業 - 日本タール (- 旧日本化成・旧三菱化成) - 三菱油化 M42 S9 S31
三菱地所	会長	石黒 俊夫	東大法	三菱合資 - 三菱銀行 - 三菱本社 - 三菱本社清算人 - 三菱地所 T6 T8 S18 S21 S28
	社長	渡辺武次郎	東京高商	三菱合資 - 三菱地所 T7 S12
三菱商事	副社長	荘 清彦	東大経	三菱合資 - 三菱造船 - 三菱商事 T9 S7
	常務	谷 清訓	東京高商	三菱製鉄 - 三菱造船 - 三菱商事 T8 T12
三菱石油	社長	竹内 俊一	東京高商	三菱合資 - 三菱商事 - 三菱石油 T6 S16
三菱海運	社長	谷田 敏夫	東京高商	三菱合資 - 三菱商事 - 三菱汽船 - 三菱海運 T7 S21
	専務	永島 忠雄	東大法	三菱合資 - 三菱銀行 - 三菱海運 T7 S24
三菱信託銀行	社長	甘粕 二郎	東大法	三菱商事 - 三菱合資 - 三菱銀行 - 三菱信託 T8 T10 T15 S2
	常務	千頭 暎臣	東大法	日本郵船 - 三菱信託 S3 S4
東京海上火災保険	会長	田中徳次郎	東京高商	三菱合資 - 三菱海上火災保険 - 東京海上火災保険 T6 T8 S19
麒麟麦酒	社長	川村音次郎	東京高商	三菱合資 - 三菱商事 - 麒麟麦酒 T4 T7 S18

(注) 1959年12月時における三菱系企業常務以上のトップマネジメント層で、特徴的なキャリアをもつ人を記載した。企業名の下のアルファベットは、Mが明治、Tが大正、Sが昭和を示し、数字は上記企業に入社もしくは移籍した年を表す。は、取締役役に就任した時の企業を示す。戦後の商号変更した企業については、商号変更後の企業名を使用し、キャリアでの記載を略している。
〔出所〕平井〔1994〕。

江戸英雄 - 三井グループのリーダー

江戸英雄 略年譜

1903(明治36)年	0歳	茨城県筑波山麓の地主の家に生まれる
1927(昭和2)	23	東京帝国大学法学部卒業、三井合名入社
1940(昭和15)	36	三井総元方総務部長代理となる
1945(昭和20)	41	三井本社の清算人となる
1947(昭和22)	43	三井不動産に転出、業務部長に就任
1950(昭和25)	46	三井系企業の「月曜会」結成に尽力
1952(昭和27)	48	三井不動産常務取締役
1955(昭和30)	51	三井不動産社長
1961(昭和36)	57	三井系社長会「二木会」発足、代表幹事に就任
1982(昭和57)	78	勲一等瑞宝章受賞
1997(平成9)	93	死去

1. 財閥指定時の三井

財閥指定時の三井財閥は持株会社三井本社の下に直系会社 10 社、準直系会社 12 社、関係会社 209 社を擁していた。三井本社を含む三井系企業 232 社の払込資本金は 30 億 6,113 万円で、これは全国会社のその 9.4 % に相当した。三井本社に対する三井同族 11 家の持株比率は 63.6 % であり、三井本社および三井同族の直系会社、準直系会社に対する持株比率はそれぞれ 63.4 %、47.4 % であった。

1945 年 8 月時点で三井同族は、総領家の三井高公が三井本社の社長に就任している以外、誰も本社・直系・準直系会社の役員になっていなかった。これは、1934 年以来、「財閥転向策」の一環として進められてきた三井同族の本社・傘下企業役員からの退陣の結果であった。また、三井高公を含む三井本社 15 名の役員は直系・準直系会社の役員のうち、30 ポストしか占めていなかった。本社役員の直系・準直系会社役員兼任件数は 5 社が最高で、以下 4 社 1 名、3 社 2 名、2 社 6 名、1 社 1 名であった。三井本社と直系・準直系会社間および後者会社間の役員兼任件数が少なかったのは、三井財閥では直系・準直系会社の独立性が強く、会社間の人的交流が希薄であったからである。

三井財閥の中核企業は三井銀行、三井物産、三井鉱山の 3 社であり、三井の多角的事業経営はこの 3 社を起点に展開されてきた。そして、この 3 社は三井家の事業統括組織の法人化 = 三井合名会社設立（1909 年）以前に創業された、独自の長い歴史を有する各事業分野の指導的存在であった。それゆえ、三井合名の設立後も、3 社の独立意識は強く、3 社間の意見調整は容易ではなかった。

日本の敗戦を三井財閥では平和経済への転換によるビジネス・チャンスの到来と捉えた。三井本社は、1945 年 9 月上旬、資本金 1 億円の三井復興事業会社を設立して、3 年間で簡易組立住宅 20 万戸建設、年産 20 万トンの食塩を生産する塩田 1,000 町歩の開拓、年産 100 万石の米を収穫する海岸・湖沼 35 万町歩の干拓、という 3 事業計画を立案した。しかし、もちろん、この復興事業計画は GHQ には認められず、三井財閥は、1945 年 11 月 6 日、自発的解散を決定した。

三井財閥は最大財閥であっただけに、解体も広範囲にわたって実施された。三井系会社で持株会社の指定を受けたのは三井本社のほか、三井鉱山、北海道炭鉱汽船、三井化学工業、三井物産、三井船舶、王子製紙、東京芝浦電気、鐘淵紡績の 8 社であった。また、過度経済力集中排除法の適用を受けたのは王子製紙、大日本麦酒、東京芝浦電気、三井鉱山の 4 社であった。このうち三井物産は三菱商事とともに GHQ によって解散を命じられた。

持株会社の指定を受けた 83 社が持株会社整理委員会に提出した所有株式の合計額は 64 億 5,269 万円に達したが、そのうちの 8 億 5,923 万円は三井本社の提出分であった。また、三井同族 11 家は持株会社整理委員会に 1 億 7,821 万円の保有株式を提出した。これは、財閥家族の指定を受けた 56 家族が提出した 4 億 9,341 万円の約 37 % に相当した。三井同族は資産の総有的所有に基づいて、資産を一括して三井本社に出資していたので、財閥家族の中で最も大きな打撃を受けたのである。

資本の所有・支配関係を基軸に成立していた三井財閥は財閥解体によって財閥同族・本社の持株所有構造が消滅すると、求心力を急速に失い、直系・準直系会社の自立化と分散化が進んだ。そして、三井同族と専門経営者の関係悪化、同族間の対立も三井系企業の分散化に拍車をかけた。三井合名の設立によってコンツェルン体制を確立した三井財閥は、1914 年に三井合名理事長に就任した団琢磨のリーダーシップの下で事業網を拡大し、黄金時代を迎えた。三井総領家当主で三井合名社長でもある三井高棟と団は同年齢で相互に信頼し合い、良好な関係を有していた。しかし、1932 年に団が暗殺され、翌 33 年に高棟が引退し、長男高公が三井合名社長に就任して以後、三井同族と専門経営者および同族間の意見不一致がしばしば生じた。同族の中には相続問題を抱えている家が数家あり、祖先伝来の三井家の資産総有制に疑問をもつ者も現われた。また、団の死後、三井のリーダーとして「財閥転向策」を進めた池田成彬が「自分の三井合名生活の中で過半のエネルギーは三井家対策のために費した」と語っているように、専門経営者の経営政策

に介入する同族も出始めた（江戸〔1994〕）。

三井本社の清算完了後、後述する江戸英雄は三井家に返還される残余財産のうち、三井系各社が秘かに保有していた三井不動産株式を買い戻し、三井家の共同資産とすることを提案した。しかし、この提案に対しては三井家の総有的財産管理復活に反対する同族の中から強い異論が出て、不調に終わった。そこで、次善の策として、江戸は財閥解体関係法令の廃止後、三井同族 11 家当主を関係会社の役員に迎えることを計画したが、シニア、現役経営者の支持がえられず、結局、総領家当主を三井不動産の名誉相談役に就任させただけに終わった。

2. 三井グループの再結集と二木会の発足

(1) 商号・商標保全問題

1949（昭和 24）年 9 月に GHQ から発表された三井、三菱、住友旧財閥の商号・商標禁止指令は、分散化傾向を強めていた三井系各社でも深刻に受け止められた。この指令直後、三井不動産の江戸英雄は三井化学総務部長の宮崎基一から、同社の顧問弁護士で、対日占領政策変更検討委員会（通称「5 人委員会」）のメンバーであるハッチソンが商号・商標問題について米国政府に救済措置を働きかける用意があると言っているという情報を入手した。江戸は、宮崎、三井不動産総務部長の永室捷爾と手分けして、旧三井の商号を使用している三井鉱山、三井化学、三井造船、三井船舶などのトップマネジメントを説得し、ハッチソン提案の受け入れを決めた。そして同時に、上記会社のトップマネジメント会議で、この商号・商標問題については三菱、住友関係者を誘って共同戦線を組むことと、三井系各社の情報交換・連絡機関を設置することを確認した。

ハッチソン提案に対しては当初から疑問視する声があった。そこで、江戸はハッチソンによる対米国政府工作を進める一方、吉田茂首相を通じてマッカーサー最高司令官に直接働きかけることを提案し、三菱、住友関係者の了解をえた。江戸は同郷で水戸高等学校後輩の塚原俊郎衆議院議員に事情を話し、吉田首相への取次ぎを依頼した。そして、1950 年 4 月、江戸は山川良一（三井鉱山社長）、高杉晋一（三菱電機社長）、花崎利善（住友火災海上保険社長）と一緒に吉田首相を訪問し、財閥解体作業は 1949 年 9 月時点で終了しており、新たに商号・商標使用禁止政令を出すことは理解に苦しむこと、商号・商標変更については総計 150 億円という巨額の費用が必要であるが、今日、それをただちに調達することは容易でないこと、の 2 点を中心に反対意見を述べ、善処を求めた。吉田首相は江戸らの要求に理解を示し、マッカーサーと協議することを約束した。

その結果、吉田首相のマッカーサーへの働きかけが解決の糸口となり、商号・商標使用禁止政令は 2 回の施行延期措置を経て、1952 年 4 月のサンフランシスコ対日平和条約の発効とともに失効した。なお、ハッチソンの対米国政府工作がこの問題の解決にどの程度の効果をもったのか

は明らかではない。

三井系各社の情報交換・連絡機関については、三井鉱山の山川社長、帝国銀行常務の石河幹武の意を受けて、江戸が各社間を奔走し、1950年2月、三井系19社の常務取締役以上の役員をメンバーとする懇親会組織の「月曜会」を発足させた。

ここで、三井グループの再結集に主導的役割を果たすことになる江戸英雄の略歴を簡単に紹介しておく。茨城県筑波山麓の地主の家に生まれた江戸は1927年に東京帝国大学法学部を卒業して三井合名会社に入社し、不動産課、文書課に勤務した。そして、1940年に三井合名の株式会社改組の手段として、前者が子会社の三井物産に吸収合併され、「三井総元方」が設置されると、その総務部長代理（文書担当）となった。敗戦後、三井本社（1944年に三井総元方が改組）の清算業務と三井家資産の整理を担当した。そして、1947年に三井家所有の不動産管理を目的として設立された三井不動産（1941年設立）の管理部長に転出し、49年には取締役業務部長に昇進した。その後、江戸は1952年に常務、55年に社長、74年に会長に就任した。

(2)三井不動産事件

三井不動産は三井同族11家の納税資金確保と自社の再建整備のため、GHQと持株会社整理委員会の了解の下に、1947（昭和24）年2月に資本金を500万円から5,000万円に10倍増資した。そして、増資新株式90万株のうち、72万株は旧株主である三井同族11家に、6万株は会社役員・従業員・縁故者に額面（50円）で割当てられ、残りの12万株は1株400円で公募した。当時、新たな株式所有を禁じられていた三井同族は、72万株を証券処理調整協議会を通じて1株400円で一般公開した。そして、1949年9月には、持株会社整理委員会に移管してあった三井不動産の旧株式10万株も公募された。

当時、前述のように、財閥系企業の株式公開に際して、外国人、投機集団らによる買い占め事件が頻発していた。不動産会社の場合、株式買い占めは不動産自体の支配に直結する恐れがあった。そこで、三井不動産では、株式の一般公開に当たって、約30%の株式を9名の役員で留保することにした。株式留保には約1億円の資金が必要であった。当初、帝国銀行（1954年、三井銀行に行名復帰）から資金を借入れる予定であった。しかし、同行の佐藤喜一郎社長はGHQ指令違反になるとして、融資を拒絶した。そこで、役員が手分けして資金集めを行い、常陽銀行から3,000万円、千代田銀行（1953年、三菱銀行に商号復帰）から3,000万円、そして、帝国銀行から2,000万円を借入れた。自社株留保はGHQの指令違反になるばかりか、商法の自社株式取得禁止条項にも抵触した。それゆえ、役員間で株式保有形態について慎重な検討が行われ、最終的に代表取締役の山尾忠治、取締役の日下清、三井不動産の子会社三信建物社長の林彦三郎の3者の個人所有という形態をとることにした。そして、1955年以降は3人の和という意味で三和会という組合をつくって、その名義を使用した。

ところが、3人の中で千代田銀行からの融資を斡旋した林彦三郎の発言力が強まり、その上、留保した株式の勘定処理を林の個人会社南邦興業の帳簿を借りて行っていたという事情も加わり、三井不動産株式が林個人の財界活動や政治活動のための借入金の担保として利用されるといふ、事態が発生した。その上、林は三井不動産の了解をえないで三信建物の無償増資を行い、同社株式の過半を自分名義としてしまった。林の行動は三井不動産にとって、放置できない問題であった。しかし、自社株式の保有自体が違法行為であり、しかも役員間の足並みが揃わず、解決の糸口は容易にみつからなかった。そのため、三井不動産は1950年代に東京市街地に沢山あった有望な業務用地の確保・開発もままならず、不動産会社としての発展のチャンスをつかむことができなかった。

1953年に入り、林の行動が雑誌などに始まった。事態を懸念した江戸英雄は、この際、三井不動産の留保株の実態を明らかにするよう、山尾社長に求めた。しかし、山尾はそれに応えず、また、林は外部勢力と組んで江戸を威嚇する行動をとった。当初、静観していた社内の若手・中堅社員、そして、労働組合が江戸を支持する姿勢を鮮明にし、さらに三井系各社もスキャンダルの早期解決を要求した。その結果、1955年11月、三井不動産は役員人事を刷新し、三和会メンバーの山尾社長の退任と江戸常務の社長昇格を決めた。江戸は社長権限で事態の早期解決を図る方針を固め、いま1人の三和会メンバーである日下常務を三井建設会長に転出させた。そして、林も1957年末、三信建物社長辞任を発表し、翌58年5月に辞任した。

この間、江戸は腹心の河田為也経理部長（のちの常務）と一緒に三和会保有株式の回収を行う一方、新たな株主安定工作を開始した。三和会関係株式は1957年3月末時点で284万株に膨張していたが、そのうち1959年夏までに151万株を回収した。そして、1959年12月、三和会を解散した。

他方、三井不動産は、1959年7月、株主割当の半額無償増資と320万株の株式公募を実施した。その際、三和会関係の株式は旧株を新株に代えた上で、三井物産の48万株所有を筆頭に三井系各社に引き受けてもらった。その結果、三井系各社で三井不動産株式の25%を所有した。

かくして、1949年以来の懸案事項であった株主安定化問題を解決した三井不動産は、以後、高度経済成長の波に乗って展開された浚渫埋立事業への進出、住宅事業への参入、そして、超高層ビル建設事業などの経営戦略によって急成長を開始し、1962年には売上高で三菱地所を上回り、以後、不動産業界トップの座を堅持した。

(3)三井物産の大合同と二木会の発足

1951(昭和26)年に入り、GHQの三井物産、三菱商事の解散指令が事実上失効すると、約170社に細分割された旧物産系各社は合併合同運動を繰り返し、翌52年3月までに第一物産、互洋貿易、第一通商、三信貿易、極東物産、日本機械貿易、国際物産交易、大洋、東邦物産、室町物

産の 10 社に集約された。1952 年 7 月、向井忠晴（三井物産元会長）、松木季三志（同元筆頭理事）らのシニア経営者と物産系 14 社の社長が会合を開き、「現在この名前を承継するにふさわしい会社はまだない」として、旧三井物産の倉庫部門を引き継いだ日本倉庫建物に「三井物産」の商号を預けた（三井物産〔1976〕）。そして同時に、今後、「三井物産」の社名を名乗る場合は、向井、松木および 14 社の社長の合議の上決定することを確認した。

ところが、鉄鋼専門商社として急成長を遂げた室町物産は旧物産系各社再統合のイニシアティブを取るため、1953 年 8 月、「三井物産」の商号をもつ日東倉庫建物の社名を「三井物産」に変更させた上で、同社を合併して「三井物産」を名乗ってしまった。第一物産などの反室町物産各社は約束違反であると強く抗議したが、法律上の瑕疵はなく、後の祭であった。

1954 年 7 月の三菱商事の再統合後、旧三井物産マンと三井系各社首脳の間で、物産系商社の大合同を求める声が強まった。そうした中で、1955 年 7 月、第一物産は第一通商、日本機械貿易を合併して、新社名を「新三井物産」とすると発表した。「三井物産」と「新三井物産」という、類似の 2 つの商号の出現に困惑した三井系各社は、東洋レーヨンの田代茂樹会長（物産 OB）、三井造船の加藤五一社長（物産 OB）、三井金属の佐藤久喜社長を中心に「三井系社長有志会」を発足させ、物産大合同に向けての斡旋活動を開始した。

しかし、斡旋活動は難航した。第一物産と「三井物産」は共に自社が存続会社になることを主張して譲らず、また、第一物産の不良債権処理、「三井物産」の無償増資発表などをめぐって対立し、1956 年末には両社の合同交渉は長期中断を余儀なくされた。これ以後、第一物産は大合同をにらんで、国際物産交易、大洋、東邦物産などの有力会社を次つぎに合併して商権の拡大につとめた。一方、「三井物産」は間近に迫った貿易の自由化後の専門商社経営に限界を感じ始めた。それに加えて、三井系各社間でも次代の産業たる石油化学、原子力事業、都市開発事業などに共同して取り組むために、オルガナイザー機能をもつ総合商社の成立を求める声が出始めた。

そうした動きを大合同の好機と捉えた「三井系社長有志会」は再度斡旋に乗り出し、1958 年 6 月、第一物産と「三井物産」に対して、 一対一の対等合併、 第一物産を存続会社とする、 第一物産は合併期日までに半額増資を行う、 合併期日は 1959 年 2 月 15 日とする、 第一物産は「三井物産」の全従業員を継承する、 代表取締役会長に平島俊朗（「三井物産」社長）、 社長に新関八州太郎（第一物産会長）、 副社長に水上達三（第一物産社長）が就任する、という 6 項目の提案を行い、両社とも了承した。そして、1959 年 2 月 15 日、三井物産は念願の再統合を実現したのである。

しかし、合同交渉が難航したこともあって、ゼネラル物産、東京食品、名古屋交易産業などの有力会社が三井物産再統合に参加せず、また、白洋貿易は日商、相互貿易は住友商事と合併する道を選んだ。

ただいづれにしても、三井物産の再統合は三井系会社の結束気運を高めた。江戸英雄はそうし

た気運の高まりを三井系各社の社長会結成のチャンスと捉え、「同じ明治 26 年生まれで作っている『うさぎ』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、三井船舶の進藤孝夫、それに東洋高圧副社長の野村東一に呼びかけ、(さらに)長老格の佐藤喜一郎(三井銀行)、田代茂樹(東洋レーヨン)の両会長を説得し、1961 年 10 月、三井系 18 社による社長会・「二木会」を結成させた(菊地〔2000〕)。

二木会の世話役会社は三井銀行、三井物産、三井不動産の 3 社で、代表幹事には三井不動産社長の江戸英雄が就任した。「二木会」発足時点での三井系会社の株式相互持合い比率は 11.7 %であった(月曜会メンバー企業も含む、表 1 参照)。

(4) 三井グループの特質

三井グループの再結集は三菱、住友両グループに比べて遅れ、再結集自体も「難産」であり、グループとしての地盤沈下もみられた。それは、以下の要因によっていた。第 1 は三井系各社間の人的結合の弱さである。三井財閥においては、本社と直系会社、直系会社とその子会社間の資本的所有・支配関係は強固であった。しかし、その反面、直系・直系子会社同士の連携は脆弱であった。それゆえ、財閥解体措置によって、本社、新会社との資本的所有・支配関係が断絶されると、グループとしての求心力は急速に失われ、各社の自立化が進行した。そして、三井の場合、現役経営者に代わって、グループ全体の結束や各社間の調整機能を担うシニア経営者も独立意識の強い合理主義者が多く、グループの再結集に否定ないし消極的行動をとった。戦後、三井グループ内で最も影響力を行使できる立場にいたのは三井銀行の社長を長く務めた佐藤喜一郎であった。佐藤は 1917(大正 6)年に東京帝国大学法学部卒業後、三井銀行に入学し、主要ポストを歴任したのち、46(昭和 21)年 8 月、帝国銀行常務に昇進し、同年 12 月社長となり、59 年までその地位にあった。佐藤は三井グループの再結集には一貫して否定的な立場を取り続けた。佐藤は三井不動産の自社株保有や三井系各社の株式相互持合い策に協力的ではなく、また、三井物産の再統合のために「三井系社長有志会」が結成された時も、「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(菊地〔2000〕)、当初、参加を断った。三井系企業の再結集に意欲を燃していた江戸英雄は、佐藤についてつぎのように語っている。

「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よい、銀行は銀行としての経営の健全性を図るべきであるとの考えであった。私などは機会あるごとに、物産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、いまそんな時代じゃないよ。財閥の復活など考えるのは時代錯誤だ』と常に消極的な発言をしていた。佐藤氏は当時、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」(江戸〔1994〕175 ~ 176 頁)。

また、佐藤と並ぶ三井グループのもう一人の「長老」であった向井忠晴も徹底した自由主義者で、出身母体の三井物産の大合同に際して、リーダーシップをとることはなかった。そして、向井は三井物産の再統合後、合同に参加しないゼネラル物産の相談役になってしまった。

第 2 は系列内金融機関の資金力が弱体であったことである。1975 年 9 月時点で、グループ結成の要に位置する三井銀行の預金量、貸付量はともに都市銀行中第 8 位であった。三井銀行の預金量が低位であったのは大衆資金を吸収する店舗数が少なかったからである。その原因は 2 つあった。1 つは優良企業を多く有していた戦前の三井財閥において、三井銀行が財閥内企業に出資・融資する割合は少なく、そのため一貫して少店舗主義をとってきたことである。もう 1 つは 1943 年 4 月に三井銀行は店舗数の多い第一銀行と合併し、帝国銀行となったが、戦後、両行の融和に失敗し、1948 年 3 月、旧第一銀行を分離したことにあった。

三井銀行の資金力不足はグループ内企業に対して、メインバンクの座を守っても、第 2 位融資銀行との差が小さく、また、資金力豊富な他の銀行に食い込まれる場合も少なくなかった。さらに三井銀行の融資先企業の多くが、戦後、労働争議、体質改善の遅れ、海外投資の失敗などで業績を悪化させていた。そのため、同行の融資金は固定化され、追加融資を求められる状態が長く続いた。三井銀行の場合、系列企業への融資が預金増として跳ね返り、それが新たな融資のための原資となるという、好循環をつくり上げることができなかつたのである。そしてさらにいえば、三井生命保険、大正海上火災保険、三井信託などの資金力も十分ではなく、三井系企業の株式相互持合い比率を高めることができなかった（表 1）。

第 3 は重化学工業分野進出に出遅れたことである。三井財閥は三井銀行、物産、鉱山の 3 社を事業経営の中核としており、重化学工業分野への進出は三菱、住友両財閥に比べて遅れていた。また、三井財閥の重化学工業経営は化学工業が主力で、三井鉱山を母体として出発した石炭化学工業が中心であった。

しかし、戦後、石炭産業はエネルギー革命の嵐の中で構造不況業種となり、三井鉱山も相次ぐ労働争議の後始末に追われ、斜陽の一途を辿った。そして、三井系化学会社も石油化学工業への転換が遅れた上に、独立主義の弊害もあって、三井化学、東洋高圧（この 2 社は 1968 年に合併）、東洋レーヨン、三井石油化学の 4 社間の分野調整が容易に進まなかつた。さらに三井鉱山の三池炭坑をはじめとして、東京芝浦電気、日本製鋼所、王子製紙などは戦後労働史に残る大争議に見舞われ、復興と多角化活動に遅延をきたしてしまった。

三井グループにおいても、二木会結成後、各社の協力と共同出資によって衰退産業からの撤退と新興産業への進出が図られた（1963 年の三井鉱山の主力炭坑閉山、三井セメント、69 年の三井アルミニウム製造、71 年の三井石油開発、73 年の日本イラン石油化学の設立など）。そして同時に、グループ全体の地盤沈下を阻止するため、1970 年代に入ると、三井財閥時代の関係会社である日本製粉、東京芝浦電気、王子製紙、三越、トヨタ自動車などを二木会あるいは月曜会

のメンバー企業とした。こうした有力企業の参加によって、三井グループの地盤沈下はとまった。しかし、その一方で、グループとしての共同意識と結束力は一層希薄にならざるをえなかった。

ちなみに 1974 年の公正取引委員会の調査によれば、二木会メンバー 22 会社の日本全体の会社に占める比率は、資本金で 3.0 %、資産で 3.3 %であった。また、この 22 社が 10 %以上の株式を所有する企業を加えた数字は、それぞれ 6.6 %と 4.7 %であった。

表1 三菱系・住友系・三井系の株式持合い比率(1951～64年)

(単位: %)

年次(上期末)	1951	52	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64	
三 菱	株式持合い比率	(2.7)	(8.6)	9.8	10.6	11.5	11.1	11.6	13.2	14.1	19.1	20.2	20.0	17.9	19.5	20.2
	株 銀行	(0.6)	(0.7)	1.5	1.9	1.8	1.6	2.1	2.3	2.5	2.5	2.6	2.7	2.7	2.9	2.8
	主 信託	(1.0)	(2.5)	2.7	2.6	3.0	2.1	1.0	2.8	3.7	3.7	4.0	4.0	3.8	4.3	3.9
	別 生保	(0.3)	(2.0)	2.3	2.2	2.5	2.8	3.4	3.0	3.0	3.2	3.2	3.2	3.0	3.2	3.5
	内 損保	(0.4)	(2.9)	2.8	3.0	3.4	3.5	3.5	3.4	3.2	3.1	3.2	2.9	2.3	2.4	2.5
	訳 その他	(0.3)	(0.5)	0.6	0.9	0.9	1.1	1.5	1.6	1.8	6.7	7.0	7.3	6.1	6.6	7.5
住 友	株式持合い比率	0.3		9.5	11.2	14.0	14.0	14.7	15.5	17.1	21.1	23.7	24.7	26.8	27.6	26.5
	株 銀行	0.0		2.0	1.8	2.7	2.8	2.9	3.2	3.7	3.6	3.9	4.4	5.5	5.2	5.2
	主 信託	0.2		3.3	3.6	4.0	3.8	2.1	2.5	3.1	3.2	3.5	4.3	5.5	5.6	5.7
	別 生保	0.0		1.6	1.5	2.0	2.4	2.7	2.8	3.1	3.1	3.3	3.3	3.5	3.4	3.3
	内 損保	0.0		1.0	1.0	1.3	1.3	1.4	1.1	1.4	1.3	1.4	1.4	1.5	1.4	0.8
	訳 その他	0.1		1.6	3.3	4.1	3.7	5.6	6.0	5.8	9.9	11.4	11.3	10.8	11.9	11.5
三 井	株式持合い比率	1.9		4.0	5.2	5.8	5.2	6.2	6.1	6.7	12.1	11.8	11.7	13.3	12.6	13.3
	株 銀行	0.2		0.5	0.9	1.0	1.0	1.1	1.3	1.3	2.6	2.5	2.5	2.7	2.5	2.6
	主 信託	0.3		0.7	0.6	0.5	0.6	0.1	0.4	0.8	0.9	0.9	1.0	1.0	1.3	1.8
	別 生保	0.0		0.2	0.0	0.0	0.1	1.0	1.1	1.3	1.7	1.7	1.6	1.9	2.0	2.1
	内 損保	0.5		0.9	1.5	1.5	1.3	1.6	1.1	1.0	1.4	1.3	1.4	1.3	1.2	1.2
	訳 その他	0.9		1.7	2.3	2.8	2.1	2.3	2.2	2.3	5.4	5.4	5.1	6.4	5.6	5.6

(注) 1951年の三菱系の()内は東日本重工、中日本重工、西日本重工の3社を除いた数値。
〔出所〕橋川〔1996〕。

おわりに

財閥解体後、いったん分散化の方向を歩み始めた三菱、三井両財閥系企業が再結集し、戦後型企業集団形成を目指した契機は、財閥商号・商標保全問題と陽和不動産事件、三井不動産事件に端を発する株主安定化問題であった。両問題とも、単独企業で解決できる問題ではなく、その対応・解決には系列企業が結集して当たらなければならなかった。三菱系、三井系企業とも、その解決方法として、戦前の財閥時代の直系会社とその後継会社を中心に社長会を結成し、社長会メンバー企業が株式を相互に持合う方式での企業集団形成を目指した。第 2 次大戦後、純粹持株会社の設立は禁止されており、しかも各企業が戦後確保した経営政策の自由度を保障する必要があったからである。

しかし、三菱系企業と三井系企業の間には、企業集団形成に取り組む姿勢・情熱とそのスピードにかなりの「温度差」があった。そして、その差の多くは両者の財閥時代の組織的・制度的遺産に起因していた。その第 1 は両財閥の形成の相違であった。三菱の場合、各分系企業が三菱合資の直営事業から分離独立したという経緯もあって、両社間の組織的凝集性は高かった。そして、その特質は「組織の三菱」と評されるように、戦後の三菱系企業に継承された。これに対して三井の場合、直系企業、とくに三井銀行、三井物産、三井鉱山は三井合名設立以前に創業されており、独立意識が旺盛であった。そして、他の直系会社の大半は実質的にはこれら中核 3 社の子会社、関係会社であった。三井合名は資本的所有・支配に基づいて直系会社を統括管理した。しかし、戦後、本社が消滅すると、三井系企業は独立化傾向を一段と強めた。第 2 は両財閥の人事政策の相違であった。三菱の場合、戦後パージされたシニア経営者はほぼ全員三菱合資で一括採用され、その後、本社・分系会社間を人事異動しながらトップマネジメントに昇進した。彼らは同質的キャリアの持ち主であり、「仲間意識」が強かった。他方、三井の場合、学卒者採用は会社単位で行っており、本社・直系企業間の人事異動はほとんどなかった。とくに三井物産の場合、実績本位の人事政策を採用したこともあって、社員間の競争意識は強烈であった。第 3 は両財閥の所有者と専門経営者の関係の相違である。三菱の場合、財閥所有者は 2 家しかなく、両家の当主が交互に陣頭指揮する形態をとっていたこともあって、財閥所有経営者と専門経営者の役割分担は明確で、両者の関係も良好であった。そして、良好な関係は、財閥解体後も続いた。これに対して、三井の場合、財閥所有者は 11 家あり、所有者同士の意思調整が容易でなかったばかりでなく、所有者は専門経営者の経営政策にしばしば介入した。そのため、戦後、専門経営者の中には三井同族との接触を嫌う者も少なくなかった。

以上のような財閥時代に形成された組織的・制度的遺産は、三菱グループの再結集にとっては「プラス」の要因として、三井グループのそれには「マイナス」の要因として作用したのであった。

最後に両グループの再結集を先導した石黒俊夫と江戸英雄の経営行動についていえば、石黒はグループ全体の利益を志向するシニア経営者と自社の利益を第一義的に考える現役経営者の間を取りもつ「調停者」としての役割を果たした。他方、江戸は「マイナス」の遺産の中で孤軍奮闘して三井不動産を三井グループの「御三家」の1つに引き上げ、その実績を背景に同グループの再結集をリードしたのであった。

参考文献

<テーマ>

- E・M ハードレー著、小原敬士・有賀美智子訳〔1973〕『日本財閥の解体と再編成』東洋経済新報社
- 持株会社整理委員会編〔1974〕『日本財閥とその解体』（復刻版）上・下、原書房
- 奥村 宏〔1976〕『日本の六大企業集団』ダイヤモンド社
- 橘川武郎〔1996〕『日本の企業集団』有斐閣
- 安岡重明〔1998〕「財閥所有者と専門経営者の関係」同『財閥経営の歴史的研究』岩波書店
- 菊地浩之〔2000〕「六大企業集団の社長会について（上）」『証券経済研究』第23号

<石黒俊夫>

- 平井岳哉〔1994〕「シニア経営者によるグループ企業間調整」『経営史学』第28巻第4号
- 平井岳哉〔1997〕「三菱財閥から三菱グループへの移行過程」『経営史学』第32巻第2号
- 石黒俊夫〔1953〕『三菱商標に関する報告書』東京大学経済学部図書館所蔵
- 岩井良太郎〔1955〕『各務謙吉伝・加藤武男伝』日本財界人物伝全集第9巻、東洋書館
- 大槻文平〔1987〕『私の三菱昭和史』東洋経済新報社
- 三菱地所(株)編・刊〔1993〕『丸の内百年の歩み 三菱地所社史』上・下

<江戸英雄>

- 安岡重明〔1981〕「昭和前半期の三井本社 - 江戸英雄氏との対談」『同志社商学』第33巻第2号
- 橘川武郎〔1992〕「株主安定化と企業成長 - 三井不動産の事例」『青山経営論集』第27巻第1号
- 江戸英雄〔1994〕『三井と歩んだ70年』朝日新聞社
- 三井物産(株)編・刊〔1976〕『挑戦と創造 - 三井物産100年のあゆみ』
- 三井不動産(株)編・刊〔1980〕『財閥商号商標護持に関する懇談会記録』
- 三井不動産(株)編・刊〔1985〕『三井不動産40年史』