

## 日独企業の比較分析のために(2)\*

——『金融系列』の基本的再検討(2)——

小 山 明 宏  
ハラルド・ドレス

### 目 次

1. はじめに……力の強化, そして相互依存化へ
  - 1.1 "Vermachtet und verschachtelt!"  
……ドイツにおける『金融系列』の力の強化, 相互依存化
  - 1.2 この研究の目的について
2. 金融系列分析の方法……エージェンシー理論
3. 研究の焦点……いま, なぜ『金融系列』か?
4. 日本における金融系列の意義
  - 4.1 金融系列の過去および歴史
    - 4.1.1 戦前・戦中期
    - 4.1.2 戦後期  
(以上 第29巻第2号)
    - 4.1.3 高度成長期
  - 4.2 今日の日本経済における金融系列の立場
    - 4.2.1 総説
    - 4.2.2 株式相互持合の実態
    - 4.2.3 企業ネットワーク内のメンバー間の交流
    - 4.2.4 グループの結合の強さ —— 企業ネットワーク内取引の実態 ——  
(以上 本号)
    - 4.2.5 役員兼任の実態
    - 4.2.6 金融系列の構造
  - 4.3 エージェンシー理論による若干の考察
5. 現在のドイツにおける金融系列の広がり
  - 5.1 ケース・スタディ①…… "Allianz AG"
  - 5.2 ケース・スタディ②…… "Deutsche Bank AG"
  - 5.3 制度的制約とネットワーク
6. 比較分析の試み

## 4. 日本における金融系列の意義

(承前)

### 4.1.3 高度成長期（企業グループの形成の促進期）

財閥解体に始まったわが国の金融系列史の第2期は、1952年の講和条約成立をもって終わりを告げ、第3期が始まる。そしてこの第3期は、さらに二つの部分に分けることができ、その分かれ目の時期にあたるのが1964年であると思われる。後に詳しく取り上げるが、1964年4月にわが国がOECDに正式に加盟することとなり、資本自由化を余儀なくされるに至って、金融機関以外の製造業企業の間で相互に株式を所有し合う、いわゆる、現在のような形での株式の相互持合が、この時期を境に本格的に始まったと言えるからである<sup>17)</sup>。OECDが加盟国相互間の経済協力機関として、通貨の交換性の促進、貿易の自由化の拡大などをめざしたものである以上、資本移動自由化規約ののちとして、『資本自由化』をわが国にも求めることとなったのは当然のことといえるであろう。それ以前のわが国では、外資法、為替管理法によって国際間の資本取引を厳しく制限していたのであるが、これ以降、わが国の企業は海外資本の国内参入をくい止めてくれる、法制による国家的な保護の途が閉ざされることとなり、国内制度の巧みな自主的運用によってみずからを保護する方向へ進んでいくこととなった。そして、わが国の産業の実質的な高度成長期は、むしろこの後半期を指すと考えるのが通例である

うが、この時期については、その実態に関して、今日の日本経済における金融系列の特徴との厳密な差異が際立ったものではないことから、ここではその基礎となる体制が形成された前半期のみを取り上げ、後の驚異的な高度成長を支えた企業グループの形成が促進された1964年までを検討して、それ以後現在までについては、現代の分析に含めて次節で取り上げることとする。

旧3大財閥（三井、三菱、住友）系企業は、わが国の金融系列史の第3期の始まるこの頃から再び実質的なグループを形作り始めていた。そして、すでにこの時、そのための具体的な手段が、融資、株式持合、人的結合、経常的な取引関係など、今日広く知られているものであったことは特筆すべきであろう。すなわち、今日たとえアメリカによって不公正な取引慣習として指弾されているものは、昨今現れたものではなく、すでに1950年代初めに出現していたものだというのである。そして、そのような再グループ化のオルガナイザーとなったのが、ほかでもない「銀行」であり、筆者らが金融系列という用語を用いる根拠の一つもここにある。特に、1953年に行われた第2次独占禁止法改正によって、企業結合に対する規制が緩和されたことに伴い、旧財閥系の諸銀行、信託銀行や保険会社などの金融機関は、以前、財閥解体前に緊密な関係にあった諸企業の持株比率の増大（競争会社株式保有禁止の緩和、特に金融機関の事業会社一社の株式保有程度の

\* 本研究は、エルランゲン・ニュルンベルグ大学のハンス・フリッシュ財団基金及び、ベルリン日独センターのSAPスカラシップ（ドレス）、学習院安倍能成記念教育基金学術研究助成金及び文部省科学研究費補助金（課題番号04451112）（小山）による研究の成果の一部である。エルランゲン・ニュルンベルグ大学ハンス・フリッシュ財団、ベルリン日独センター及び学習院安倍能成記念教育基金ほかにはこの場をかりて感謝申し上げます。

\*\* 小山 明宏、学習院大学経済学部教授。ハラルド・ドレス (Harald Dolles)、ドイツ連邦共和国、エルランゲン・ニュルンベルグ大学 (Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg) 国際経営研究所 (所長: プリージ・クマール教授) 助手、(1991.10~1992.3, 一橋大学)。

\*\*\* 本論文にはドイツ語版も存在し、それは1994年に、学習院大学経済経営研究所ディスカッションペーパーとして公刊される予定である。

5%から10%への拡大による), 役員兼任の再開(競争会社間役員兼任禁止規定の緩和)など, 資本的結合, 人的結合の強化を再び始めたのであった。これらの活動が銀行主導によって始まり, 進められた最大の原因は, 銀行が, 占領政策の下で反独占構造政策による解体の影響を, 実質的には全く受けなかったことによることは, くわしく繰り返すまでもない。また, ここで企業グループに関してもう一つ特筆すべきは, 「社長会」が果たした, グループにおける内的協調組織としての役割である。社長会は, 財閥解体政策の過程で分割された諸企業(三菱商事, 三井物産, 三菱重工など)の再結合, そして前述の独占禁止法改正後の旧財閥系諸企業相互の持株比率の増加の際の, 関連企業間の橋渡しの役割を演じ, 且つ一方では, グループ企業内での業務提携, 海外からの技術導入, 新規分野への参入, グループ内取引の強化などに重要な役割を果たしたのである。

ただし, 戦前の財閥とこれらの企業グループとは, 完全に同じものであるとは言えない。少なくとも, 占領軍による財閥解体政策によって財閥家族による同族的な支配が除かれ, また, 持株会社を頂点とするピラミッド型の資本結合, そしてそれを通じた傘下企業への強大なコントロールがなくなったからである。この意味では, これら企業グループにおいては, 資本的・人的結合の度合は戦前の財閥時代に比べて弱くなっており, そのことはまた同時に, グループ内企業の独立性は高まったことを意味すると言えるのである。また, 「企業グループ」という用語は, 過去数多くなされてきたいわゆる「企業集団論」とは異なった意味合いを持っていることには注意しなくてはならない。従来からのこの「企業集団論」に対しては, 三輪[産業組織]において非常に厳しい批判が寄せられており<sup>18)</sup>, その是非に関しては必ずしも全面的な賛成が得られているかは別としても, 少なくとも

我々が本論において使っている「企業グループ」なる用語はことさら経済的権力や独占的弊害の源泉としてのそれを糾弾する意図に基づくものではないことを明言しておく必要がある。すなわち独占問題とかパワーとかいう観点からの分析のみをめざしたものではないということである。

戦後高度成長期における企業グループの役割は, 設備投資規模が大型化, 独立化した中での「調整機能」であるといわれている。このような「調整」活動の目的には, 概念的には次のようなものが含まれるであろう。

①情報収集コストの削減, ②資金利用コストの削減, ③取引コストの削減, ④販路の相互的確保, ⑤価格の安定化,

「金融系列の見直し」という, 本節での目標という見地から言えば, これら諸活動のうちで, とりわけ重視されるべきは①および②であろう。すなわち, 企業グループ内での銀行の果たす役割が飛躍的に重要性を増したことが明らかに指摘できる。社長会と重なりあったグループ内横断的組織(あるいは現代の「ネットワーク」の萌芽)として, 銀行を核としたコントロール網の発生が, そこに見られ始めたのが, この時期であるといえよう。現代の企業グループに対する分析と同様に, それらはとりわけエージェンシー理論の見地からの検討が有効であり, 第3節でくわしく取り上げる予定である。

## 4.2 今日の日本経済における金融系列の立場

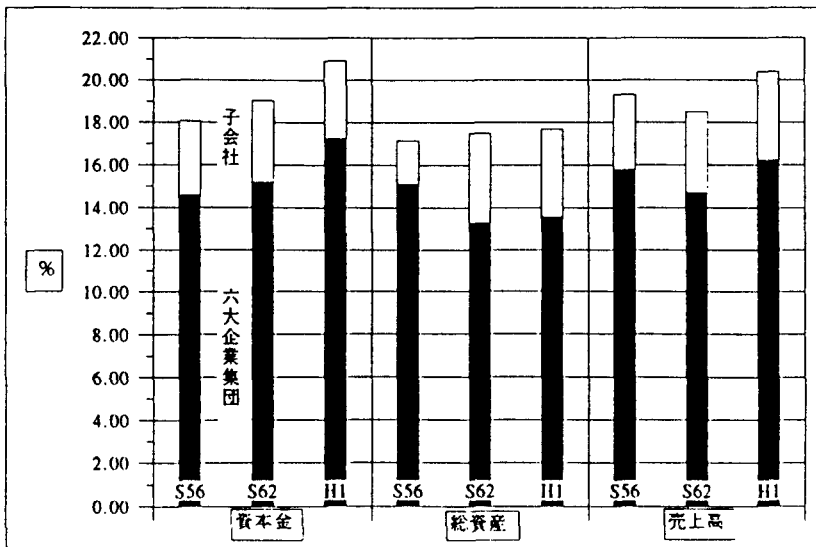
### 4.2.1 総説

ここで, 日本経済における六大企業集団の占める位置を確認しておこう。公正取引委員会の報告によると<sup>19)</sup>, 平成元年度におけるわが国の法人企業全体に占める比率(金融業を除く)をみると, 六大企業集団合計でメンバー企業数ではわずか0.008%を占めるにす

ぎない。これは思いのほか小さいという印象を与えるかもしれないが、しかし、それを規模を問わず財務指標で見直すと、資本金では17.24%、総資産では13.54%、そして売上高では16.23%という高い数値になっていることに注目すべきである。また、六大企業集団のメンバー企業にそれらの子会社（出資比率が50%を超える企業）を加えて同様に考察

すると、企業数では0.3087%と大幅に増え、また規模指標により見ると、資本金では20.93%、総資産では17.68%、そして売上高では20.41%という高い比率を占めるに至っている。ここしばらくのそれら比率の経年変化は図4-3が示すとおり、高水準で推移しており、六大企業集団がわが国経済において占める地位の重大性がはっきりと見て取れる。

図4-3 六大企業集団の日本経済に占める地位（子会社を含む）  
（公正取引委員会「六大企業集団」, S. 138 より引用）



さらに、従業員数、経常利益および純利益についても考察の対象に含めると、次の図4-4のグラフの通り、高い比率を占めていることが再び確認される。そして、この図4-4の数値さえも、戦後最長となった景気拡大からゆるやかな成長減速へと転じた時期のものであることに注意すべきであろう。

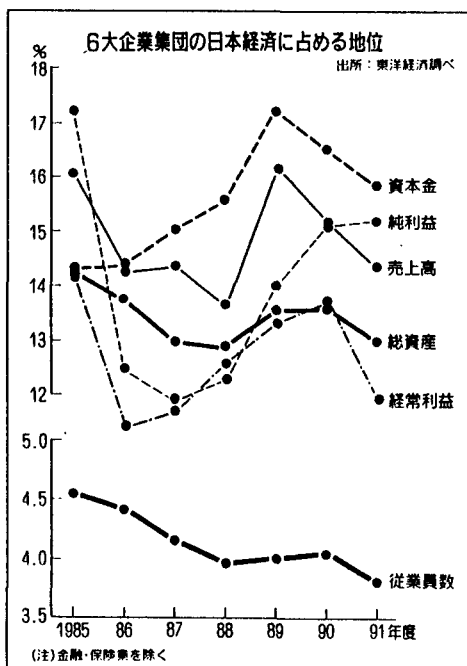
ただし、以下での六大企業集団の考察にあたっては、いくつかの特殊な事実に関する議論に限定し、比較分析という観点から次のような諸点に集中して、考察を行うこととする：株式相互持合の実態、ネットワークの構造、役員兼任の実態、企業ネットワーク内の

メンバー間の交流、グループの結合の強さとグループ内取引の実態。

#### 4.2.2 株式相互持合の実態

企業グループ内での結びつき・関係が相互の資本的繋み合いであり、狭義においては相互的資本所有、すなわち株式相互持合であることは周知の通りである。以下では、それを表す例を取り上げ、検討を試みる。ただし、いわゆる企業グループと一概に言っても、実際は旧財閥系と銀行系グループではその様相に違いがある<sup>20</sup>。以下ではまず、その中でも最も企業グループとしての特質を理解しやすい

図4-4 六大企業集団の日本経済に占める地位  
(東洋経済 [企業系列], S. 28 より引用)



三菱グループを取り上げる。

三菱グループの株式の相互持合は、グループ内企業相互の株式所有・被所有の関係がグループ内の企業のほとんどすべての間にゆきわたっていることが大きな特徴といえる。企業グループにおける常で、金融・保険および商社が資金面、活動面の双方で中心的な役割を果たすのは三菱グループも同じだが(三菱銀行、三菱信託銀行、明治生命、東京海上火災、そして三菱商事)、これら相互の所有関係もとりわけ強いといえる。三菱グループで更に特徴的なのは、グループ内企業間における「垂直的結合関係」が明瞭に見られることである。すなわち三菱重工業がグループ内のほとんどすべての企業の株式を所有しており、三菱製鋼の6.94%、三菱化工機の6.16%、日本郵船の4.70%などの株式所有により、大株主となっているが、これは三菱化成

が原料供給先の三菱樹脂の株式の47.72%を所有しているのと同様に垂直的結合関係と思われる。そのほかで顕著な所有関係が見られるのは三菱商事であり、三菱グループは金融・保険4社と三菱重工、そして三菱商事を中核とした一大企業グループであることがわかる。グループ全体としての株式所有率について言えば、表4-2の「合計欄」から明らかかなように、三菱樹脂の57.34%を筆頭に、最低でも日本信託銀行の14.39%という高さを誇っており、平均でも26.37%という高さである。この数値は、表にはないが、三井グループの16.58%、住友グループの24.67%という数値と比べてもとりわけ高いと言えるであろう。このような関係は資本結合関係、あるいは更に「資本系列」と呼ぶことも可能であろう。

戦前における財閥の株式の所有関係は、最高持株会社とその傘下の製造業企業の株式を一方的に所有し、その結果それらに対する最高持株会社の持株比率は非常に高くなっていた。一方現代では、周知の通り戦前の最高持株会社にあたるような、1社でグループメンバー全体に対して高い株式所有比率を示す企業はなく、そのかわり、グループ内メンバー企業自体が相互に、しかし比較的低い比率で株式を相互に持ち合うことにより結合し、グループ全体としての株式持合比率も戦前に比べると低いといわれている。すなわち、戦前の財閥に見られた資本結合関係は、しばしば持株会社支配による「ピラミッド型」構造と呼ばれるものだったのに対し、現代の企業グループでの株式相互所有の関係が、「円環状型」とか「ネットワーク型」と呼ばれるものになり、しかも戦前の最高持株会社による一方的な所有関係に基づく支配ではなく、グループ内企業が相互に緩やかな資本結合関係に基づいて、かなり戦前に比べて自由な意思決定、独自性を発揮する余地を確保しているのではないかと思われる。

表4-2 三菱グループ(金曜会)の株式持合比率と同系金融機関の融資比率(1991年度・%)  
 (東洋経済新報社:企業系列総覧,1993年版,S.38~39より引用)

三菱系(金曜会)の株式持合比率と同系金融機関の融資比率(1991年度・%)

番号	所有者 被所有者	発行株 式総数	所有者														
			三菱 銀行	三菱信 託銀行	明治 生命	東京海 上火災	三菱 商事	ヤリ ンビ ール	三菱 レ イ ヨ ン	三菱 製 紙	三菱 化 成	三菱 ガ ス 化 学	旭硝 子	三菱 製 鋼	三菱 マ テ	三菱 電 鉄	
		百万株															
1	三菱銀行	2,876.0	×	1.75	5.80	4.33	1.72	1.01*	0.27*	0.21*	0.25*	0.37	1.48*	0.00*	0.40*	0.07	
2	三菱信託銀行	1,302.2	3.15	×	4.86	1.96	3.11*	1.09*	0.25*	0.36*	0.17*	0.91	2.36*	0.00*	1.00*	0.19	
3	日本信託銀行	216.6	5.00	—	1.80	1.88	—	—	0.55*	0.20*	—	0.22	—	0.16	—	—	
4	東京海上火災	1,545.1	4.85	3.48	4.49	×	2.33*	0.57	—	0.07*	0.18*	0.06	1.73	—	—	—	
5	三菱商事	1,564.0	4.93	5.31	6.05	6.12	×	—	0.04*	0.42*	0.23*	0.07*	1.08*	0.01*	0.52*	0.01	
6	ヤリ ンビ ール	1,052.4	4.81	3.71	4.86	0.98	1.06	×	0.15*	0.14	—	0.12	0.82*	0.01*	0.27	—	
7	三菱 レ イ ヨ ン	627.4	4.97	4.39	6.21	1.11*	0.46*	0.48	×	—	0.72*	0.39*	0.59	—	0.69	—	
8	三菱 製 紙	323.9	4.79	5.37	7.80	4.49	2.67*	0.39	—	×	—	2.20	—	0.03*	0.55	—	
9	三菱 化 成	1,548.4	4.70	4.52	7.51	2.61*	0.19*	0.13*	0.30*	0.02	×	0.05*	0.44	—	0.65*	0.05	
10	三菱 ガ ス 化 学	498.4	4.42	5.85	5.03	1.78*	0.55*	0.40*	0.45	1.16	—	×	1.94	—	0.49*	0.10	
11	三菱 油 化	492.5	4.00	4.13	4.99	4.68	2.80*	0.25*	0.43	—	4.76	—	4.97	—	1.69	—	
12	三菱 樹 石	219.2	3.03	3.93	2.13	—	—	—	—	—	47.72*	0.45	—	—	—	—	
13	三菱 油 子	345.7	4.94	6.03	3.09	4.98	17.35*	0.51	—	—	0.47*	0.28*	0.24*	0.02*	0.59	—	
14	旭硝 子	1,168.9	4.99	4.78	6.46	4.72	1.25*	1.00*	0.15*	0.02*	0.11*	0.47	×	0.02*	0.17	—	
15	三菱 製 鋼	144.0	4.99	4.84	5.81	3.12	3.87	—	—	—	0.80	—	1.43	×	1.06	—	
16	三菱 マ テ リ ア ル	1,134.0	4.27	5.59	6.44	1.21	0.89*	0.45*	0.31*	0.16*	0.52*	0.19*	0.44*	0.05	×	0.95	
17	三菱 伸 鋼	46.3	4.31	3.03	4.24	1.38	1.10	—	—	—	—	—	—	—	33.92	5.17	
18	三菱 電 機	189.9	4.56	5.54	3.01	2.64	0.85	—	—	—	—	0.27	—	—	29.78	×	
19	三菱 化 工	79.1	4.99	6.02	7.41	2.53	5.64	—	—	—	—	—	1.11	—	—	—	
20	三菱 電 機	2,140.8	3.39	3.91	4.14	1.37	0.93*	0.08*	0.04	—	—	0.07*	0.16*	0.03*	0.07*	0.07	
21	三菱 重 工 業	3,364.5	3.60	6.29	3.27	2.08	1.58*	0.19*	0.08*	0.10*	0.05*	0.08*	0.36*	0.00*	0.10*	0.03	
22	三菱 自 動 車	853.8	4.98	4.14	3.13	1.99	9.05*	0.58*	0.11*	0.11*	0.40*	0.07	0.81*	0.23	1.05*	0.11	
23	三 菱 コ ン ス ル ト	369.8	4.73	6.16	6.52	2.85	1.97*	0.20*	0.12*	0.26	—	0.26	1.47*	0.02*	0.45*	0.18	
24	三菱 地 所	1,294.9	4.50	8.43	4.47	3.45	0.81*	0.26*	0.09*	0.04	—	0.03	1.75*	0.01*	0.59	—	
25	日本 郵 船	1,157.7	4.09	5.49	4.46	5.00	0.86*	0.49	—	0.06	—	0.10*	0.15*	0.01*	0.14	—	
26	三菱 倉 庫	167.6	4.83	6.45	7.74	5.96*	1.91	2.26*	0.04*	0.58*	0.53*	0.43*	1.97*	0.11*	0.46*	0.30	
	平均持株・融資比率 (同上,1988年度)	24,724.3	3.78	4.45	5.00	2.80	1.87	0.43	0.14	0.14	0.68	0.22	0.95	0.02	0.73	0.10	
		23,371.6	3.69	4.99	4.77	2.77	1.90	0.39	0.13	0.14	0.99	0.22	0.94	—	0.74	0.07	

番号	所有者 被所有者	同系金融機関の融資比率														番号
		三 化	三 電	三 重	三 自	三 モ	三 地	日 郵	三 倉	合 計	同 左	同 左	同 左	同 左	同 左	
1	三菱銀行	* 0.01	1.47	3.02*	0.41*	0.22	1.11	0.91*	0.29	25.43	25.68	—	—	—	—	1
2	三菱信託銀行	* 0.06	1.80	2.72*	0.49*	0.51	1.86*	0.95*	0.38	28.37	28.71	—	—	—	—	2
3	日本信託銀行	* 0.22	1.00	1.10	0.99*	0.36*	0.38	—	0.28	14.39	15.00	—	—	—	—	3
4	東京海上火災	* 0.00*	0.38	1.87*	0.10*	0.22	0.93	0.90*	0.23	22.48	23.78	—	—	—	—	4
5	三菱商事	* 0.04	1.46	3.12	—	0.25*	0.83	1.71*	0.60	33.03	32.42	5.76	5.13	14.03	10.67	5
6	キリンビール	* 0.07*	0.22*	0.61	—	0.11*	0.47*	0.35*	0.26	19.15	19.14	28.11	9.37	45.92	42.49	6
7	三菱レイヨ	—	—	1.60	—	0.22*	0.52	—	—	22.68	24.67	22.83	11.93	40.04	35.74	7
8	三菱製紙	—	—	1.40	—	0.45*	0.40*	0.39*	0.64	31.62	32.47	19.92	11.85	45.54	44.30	8
9	三菱化成	* 0.02*	0.21*	—	—	—	—	0.46*	0.10	22.04	23.34	14.22	8.47	26.05	25.85	9
10	三菱ガス化	* 0.01*	0.45	0.88	—	0.34	—	0.40*	0.13	24.67	23.90	15.68	14.39	35.05	32.51	10
11	三菱油化	* 0.01	—	—	0.27	—	0.11	—	0.04	33.19	36.54	21.09	8.19	30.31	27.04	11
12	三菱樹脂	—	—	—	—	—	—	—	0.06	57.34	57.15	18.18	15.92	45.25	37.14	12
13	三菱石油	* 0.01*	0.27	1.90*	0.14*	0.05*	0.59*	1.86*	0.24	43.64	41.21	18.96	5.94	25.51	27.08	13
14	旭硝子	* 0.02*	0.21*	0.87*	0.15*	0.18	1.94*	0.10*	0.25	28.00	28.55	0	0	0	1.24	14
15	三菱製鋼	—	1.46	6.94	—	0.76*	0.78*	0.50*	0.19	38.76	—	25.98	17.32	55.01	—	15
16	三菱マテリアル	* 0.00*	0.30	1.08	—	0.30	1.02	—	0.14	24.70	20.73	13.00	10.48	28.82	23.52	16
17	三菱伸銅	—	—	—	—	—	—	—	—	53.19	—	24.62	23.54	51.13	—	17
18	三菱電機工業	—	1.05	0.71*	0.28*	0.57	—	—	0.23	49.53	47.90	24.14	18.68	42.92	40.00	18
19	三菱化工	×	—	6.16*	0.75*	—	0.84	—	—	36.57	36.74	14.25	14.63	34.12	31.54	19
20	三菱電機	—	×	1.47*	0.07*	0.03*	0.49	—	0.12	16.55	16.60	21.20	12.97	39.76	35.28	20
21	三菱重工業	* 0.01	0.94	×	—	0.05*	0.69*	0.31*	0.04	19.97	19.59*	11.06*	7.87	23.97	21.31	21
22	三菱自動車工業	* 0.04	0.81	25.75*	×	0.23	0.81	0.15	0.15	56.03	55.32	14.78	7.18	28.85	30.59	22
23	三菱モ	* 0.03*	0.24	1.30*	0.27*	×	0.68*	0.08*	0.29	28.16	27.07	13.82	7.41	47.55	47.21	23
24	三菱地所	* 0.00*	0.65	1.19	—	0.09	×	0.30*	0.36	27.12	25.20	14.74	12.43	33.95	45.49	24
25	日本郵船	* 0.03	—	4.70	—	—	0.14*	×	0.19	26.02	24.79	6.17	3.37	17.41	13.13	25
26	三菱倉庫	* 0.11*	0.87*	0.91*	0.28*	1.16	3.87*	0.64	×	41.93	39.76	22.91	10.27	38.52	35.49	26
平均持株・融資比率		0.02	0.66	2.43	0.12	0.17	0.7%	0.47	0.22	26.37	—	9.91	6.98	21.23	—	
(同上, 1988年度)		0.02	0.64	2.48	0.11	0.15	0.81	0.52	0.19	—	26.87	8.84	6.23	—	17.57	

(注) 1.原則として大株主上位20位以内の株式持ち合い。\*印は21位以下(ただし、一部11位以下を含む)の数値。未上場の三菱建設、三菱アルミニウム、三菱総合研究所は集計から除いた。2.表外の所有者の平均持株比率は以下のとおり。日本信託銀行0.00%、三菱油化0.04%、三菱樹脂0.02%、三菱石油0.02%。3.日本信託銀行は「金曜会」ではないが集計に加えた。4.同系金融機関の融資比率その他とは明治生命、東京海上火災、日本信託銀行の融資額を含む。5.「—」は、該当なしまたは数値不明を示す。





また、これら社長会を含めた各グループの  
それ以外のグループ組織は表4-4~6の通

表4-4 六大企業グループ グループ組織の概要 (三井系, 三菱系)  
(東洋経済新報社: 企業系列総覧, 1993年版, S. 47 より引用)

### 三井系

二木会〔発足1961年10月。加盟26社。103東京都中央区日本橋室町2-1-1 三井不動産総務部内 ☎03(3246)3070〕  
社長会。毎月第一木曜日に会合。常任幹事はさくら銀行・三井物産・三井不動産で、当番は3社持回り。  
月曜会〔発足1950年2月。加盟78社。事務局同上〕  
常務以上の役員会の会合。毎月第二月曜日の例会は講演会、奇数月の第四月曜日の例会は懇談会が開催される。  
三井広報委員会〔発足1972年4月。加盟31社。100千代田区大手町1-2-1 三井物産広報室内 ☎03(3285)7557〕  
広報担当部長会。運営委員会のもとに企画総務・広告・機関誌・事業の4部がある。プロ野球守備ベストナインの表彰、PR誌『三井グラフ』発行、社会文化活動「三井シンポジア・トゥモロウ」、海外文化事業「Close-up-of Japan」(92年はベルリン)を開催。1988年から開催された「三井フェスティバル」は、国際舞台芸術祭をめざす(隔年開催)。  
三井情報システム協議会(略称MISCO)〔発足1982年5月。加盟80社。261-01千葉市美浜区中瀬1-3-D-9 三井造船システム技研内MISCO事務局 ☎043(274)5266〕

会長は輪番制。91年三井物産、92年さくら銀。電算化・情報化への対応を協議。三井グループ外にも門戸開放。  
三井業際研究所〔発足1978年10月。加盟31社。107東京都港区赤坂2-5-27八千代ビル ☎03(3505)2361〕  
業際分野での情報交換、研究開発や新事業の推進役。運営委員会のもとに総合政策委員会と、新技術、情報通信流通、生活文化関連、事業の4部がある。新技術部会では環境問題やマイクロマシンなど、情報通信流通部会では物流問題や高精細映像通信など、生活文化関連部会ではシルバー問題やライフスタイルなど、事業部会では技術情報交換や三井国際フォーラムの開催など、全部で20の委員会に分かれて活動している。  
(株)三井業際植物バイオ研究所〔発足1985年8月。出資会社21社。☎03(3586)9015, 0298(58)6115〕  
茨城県のつくば研究支援センター内に研究所を設置し、植物遺伝子の単離、解析などの基礎研究を行う。  
三井関西空港連絡会〔会員108社。三井物産関西支社臨空関連事業推進室 ☎06(226)2571〕  
最近の主な活動は講演会、見学会など。

### 三菱系

金曜会〔発足1954年頃。加盟29社 100 東京都千代田区丸の内2-5-2三菱ビル ☎03(3216)5351〕  
会長・社長の親睦会で原則として毎月1回第二金曜日に食事しながら報告を行ったり、外部講師の話聞く。最近の主な講演は、林健太郎(東大名誉教授)「共産主義崩壊後の世界」、G. クラーク(上智大教授)「誤解される日本人」など。  
三菱広報委員会〔発足1964年9月。加盟41社。100千代田区丸の内2-3-1三菱商事ビル別館 ☎03(3210)2520〕  
機関誌『Monthly みつびし』・グループ紹介誌データブック『三菱ファクトブック』(隔年)発行、三菱センター運営、海外向けのグループ紹介パンフやVTRの制作、ニュースレター「MONITOR」発行。また92年度の企画として、①三菱インプレッションギャラリーと称し、ユネスコと共催で1週間の絵日記をアジアの子供から募集し、グランプリは日本に招待、②アジアの優秀なジャーナリストを毎年一人表彰している(三菱ジャーナリストアワード)。  
三菱マーケティング研究会〔発足1963年2月。加盟40社。

100千代田区大手町2-3-6三菱総研内 ☎03(3270)5764〕  
6つの常設分科会(市場環境、物流関連、販売促進、グローバル経営、新事業関連、新商品・新技術)によるプロジェクト研究、研修会、特別講演会、刊行物発行などを通じ、グループ内の異業種交流・懇親の場を提供。  
三菱環境問題研究会〔発足1970年11月。加盟29社。三菱総研地球環境研究センター環境研究部 ☎03(3277)0466〕  
随時、環境問題の専門家による講演会の他、メンバーによる勉強会を実施  
三菱CC研究会〔発足1981年11月。加盟41社。100千代田区大手町2-3-6タイムライフビル 三菱総合研究所システム情報本部内 ☎03(3270)9211〕  
92年の研究テーマはIE、プロジェクト管理手法など12部門。各部門が月2回部会を実施。三井のMISCOと情報交換。  
三菱グループおおぞら会〔発足1978年4月。会員122社。530大阪北区堂島浜1-1-5 ☎06(348)6026〕  
関西新空港の建設に伴う組織で、現在は月1回程度の定例会で講演会、また見学会・懇親会を行っている。

表4-5 六大企業グループ グループ組織の概要（住友系、芙蓉系）  
（東洋経済新報社：企業系列総覧，1993年版，S. 48より引用）

## 住友系

白水会〔発足1951年4月。加盟20社。事務局はなく幹事は輪番制〕

社長会。毎月1回、隔月東京、大阪で1時間ほど情報交換を行う。議事録はなし。構成会社数は77年に16社から21社に増え、その後86年12月に住友アルミニウム精錬が解散したため20社となった。

白泉会〔発足1963年。幹事は輪番制〕

白泉会各社の会長および会長経験者の会。隔月で懇親会やゴルフ会を催す。メンバーは約40名。

五日会〔発足1960年7月。加盟20社。幹事は白水会と同じ〕

企画担当などの役員のおいで、原則は副社長。月に1回、各社の近況報告や自社PRをはじめとする情報交換会を行っている。かつて白水会の5日前に、白水会へ提出される議題について討議していたのでこの名がある。

泉会〔発足1951年頃。加盟20社。幹事は輪番制〕

総務部長会。月に1回、1時間ほど各社の近況報告などの情報交換会を開いている。

住友グループ広報委員会〔発足1963年8月。加盟53社。541大阪市中央区北浜4-5-33 住友商事大阪本社内

☎06(220)6099〕

広報担当役付者の会。予算は泉会に語り、承認を受ける。年に4～5回開かれる広報委員会と、月1回、東京と大阪で交互に開かれる企画運営委員会とがある。

事業としては、

- ①夏の甲子園高校野球のテレビ番組提供や養護施設児童の甲子園招待、出場校への記念植樹等を行っている。
- ②冬の花園高校ラグビーのテレビ番組提供や、小冊子『The Rugby』（20万部）を発行し無料配布している。
- ③英文広報誌『Sumitomo Quarterly』を発行、会員顧客や官公庁、海外の大学・図書館・大使館等に配布。
- ④海外からポップ・ミュージックの学生バンドを招待し今年で4回目を迎える。92年は11月15日代々木で開催。マレーシア、米國、英國から3バンドを招待し、日本の学生バンドとの国際交流の場を提供している。

住友関西新空港協議会〔会員173社。☎06(220)7268〕

新空港建設に伴う初期の複合目的はほぼ終了。現在は会員会社の情報センターとして月1回の例会と春秋2回の見学会を実施している。

## 芙蓉系

芙蓉会〔発足1966年1月。加盟29社。100東京都千代田区大手町1-5-5富士銀行総合企画部内 ☎03(3216)2211〕

社長会。月1回昼食会を開催し経済動向を中心としたトピックスにつき意見・情報交換。

芙二会〔発足1966年1月。加盟29社。事務局は芙蓉会と同じ〕

副社長会（専務・常務クラスまでが参加可能）。各社1名。月1回。芙蓉会の下部組織。

芙水会〔発足1971年11月。加盟29社。芙二会の下部組織〕

企画担当部長会。各社から1名参加。毎月1回、グループ内の活動に関する情報・意見交換を行う。

芙蓉懇談会〔発足1964年12月。加盟67社。富士銀行本店内芙蓉懇談会事務局 ☎03(3216)4639〕

グループ各社商品の紹介と社員相互の親睦をはかる会。常務クラス以上による代表委員会のほか、部課長クラスによる実行委員会がある。

芙蓉情報システム懇談会〔発足1982年11月。加盟29社。事務局は芙蓉会と同じ〕

情報システム部門の責任者の交流と情報交換が目的。役員・部長クラスが情報システムに関するテーマを討議

する（隔月）。

芙蓉関西新空港懇談会〔発足1978年8月。会員82社。丸紅内芙蓉関西新空港懇談会事務局 ☎06(266)2111〕

関西新空港を中心とした関西地域のプロジェクト開発を調査・研究。役員・部長クラスと課長（ワーキング担当）により構成される。

芙蓉中国懇談会〔発足1985年12月。加盟29社。富士銀行アジア部中国室内 ☎03(3216)2211〕

中国との交流・情報交換が目的。月1回、部長クラスによる定例会合を行う。

東京レポート推進協議会〔発足1987年10月。加盟56社。富士銀行情報企画部内 ☎03(3216)2211〕

「東京レポート計画」に関する調査・研究機関。役員・部長クラスが委員で、次課長クラスが実務担当。

芙蓉研究開発懇談会〔発足1987年12月。加盟25社。事務局は芙蓉会と同じ〕

研究開発部門の責任者の交流と情報交換が目的。パイオ、新素材の2つのテーマで分科会活動を行っている。

なお、この分科会では92年9月に『情報化社会の未来像』をとりまとめている。

表4-6 六大企業グループ グループ組織の概要 (三和系, 一勸系)  
(東洋経済新報社: 企業系列総覧, 1993年版, S. 49 より引用)

### 三和系

三水会〔発足1967年2月。加盟44社。100千代田区大手町1-1-1 三和銀行東京本部秘書室内 ☎03(5252)1111〕

社長会。奇数月東京, 偶数月大阪で開催。各社トップ間の情報交換を行っている。

クローバ会〔発足1969年6月。加盟53社。三和銀行事業調査部内 ☎03(5252)1111〕

副社長・専務による情報交換会。奇数月東京, 偶数月大阪で開催している。

情報通信研究会 (サンネット)〔発足1982年8月。加盟71社。連絡先同上〕

通信自由化後の新しい情報通信サービスを研究するため発足。現在はコンピュータや通信に関する今日の問題をテーマとして活動を行っている。

バイオ研究会 (サンバイオ)〔発足1986年5月。加盟42社。連絡先同上〕

「つくば科学万博」のグループ出展を契機に発足。現在は生物バイオ, 医療バイオ, 産業バイオの各部会で, それぞれ幅広い研究を行っている。

中国連絡会〔発足1985年4月。加盟62社。連絡先同上〕

中国との経済交流に関する研究調査・情報交換を行うため発足。グループ首脳による訪中団を派遣, 「日中科学技術交流協定」を締結。また, この協定に基づき, 毎年「日中科学技術シンポジウム」を開催している。

国土開発懇話会〔発足1988年11月。加盟54社。連絡先同上〕

国土開発に関する情報収集・交換のため発足。現在は地域開発などを中心に, 各種プロジェクトの研究を行っている。

関西新空港連絡会〔発足1977年10月。加盟113社。541大阪市中央区高麗橋2-6-10 ☎06(229)2461〕

新空港建設に向け, 他に先駆けて発足。現在は新空港を中心に関西地区での各種大型プロジェクトについて広く情報交換を行っている。

(株)みどり会〔発足1970年12月。加盟158社。542大阪市中央区南船場4-1-9 ☎06(251)3801, 東京03(3291)8621〕

「大阪万博」出展グループを母体として発足。グループ各社共同の福利厚生事業を行う。会員数50万人。会報「みどり」隔月刊行。

### 一勸系

三金会〔発足1978年1月。加盟48社。100東京都千代田区内幸町1-5-1 第一勧業銀行企画部内 ☎03(3596)2175〕

会長ならびに社長の会で, メンバー相互の親睦と発展が目的。3ヵ月ごと(1, 4, 6, 10月)の第三金曜日に開催。昼食会, 講演会を行う。最近の主な講演は, 寺島泰三(前・統合幕僚会議議長)「わが国の防衛問題と国際貢献」など。

三金連絡会〔発足1979年1月。加盟48社。三金会下部組織〕

役員・部長クラスの会。三金会の一週間くらい前に開催し, 三金会の運営・グループ活動に関する具体的協議, 講演会を行う。

講演会や相互の会社・工場見学(最近では川崎汽船の客船見学)等を通じて加盟各社の親睦を図る。

拡大事務局〔発足1979年12月。三金会下部組織〕

常任委員として一勸(2名), 伊藤忠(2名), 輪番委員として連絡会メンバー8社(8名)で構成し, 三金連絡会のさらに前に開催。三金会の運営・グループ活動に関する企画を協議する。

三金会情報通信研究会〔発足1982年7月。加盟48社。三金会下部組織〕

役員・部長クラスの会で, 情報通信に関する情報交流, 調査研究が目的。総会は年3回程度, 講演会・交歓会を開く。専門スタッフクラスでワーキング部会を常設し月に1回程度開催。現在, 「新技術」「オフィスと情報システム」「E D I 無線通信」がテーマのネットワーク部会, 「ダウンサイジング」がテーマの情報システム部会の2部会で活動中。また, これまでに訪米調査団を2回, 訪欧調査団を1回派遣している。

D K Bグループプロジェクト研究会〔発足1987年2月。加盟48社。三金会下部組織〕

諸プロジェクトに関する情報交換, 調査研究を行う。現在は, 企画・開発・新規事業部門の部長クラスによる「首都圏開発プロジェクト分科会」と「東海圏開発プロジェクト分科会」(90年5月発足)に分かれて活動中。第一勧業グループF K C 空港対策連絡会〔会員68社。541大阪市中央区久太郎町4-1-3 伊藤忠商事関西プロジェクト室内 ☎06(241)3811〕

新空港周辺開発等を含めた情報交換・講演会・見学会を実施。

ただし、このうち社長会以外の組織は、旧財閥の商号を冠した、グループの広報委員会（三井、三菱、住友）、常務以上の連絡会、あるいは銀行系列グループの連絡会議などであり、しかも往々にしてそれらは社長会の下部組織のことも多く、結局は社長会にそのとりまとめ機能は代表されると言える。

これらの表によると、まずグループ企業の構成は、銀行、信託銀行、生命保険、損害保険などの大企業が入り、さらに大規模な総合商社も加わっている。銀行を中心とした金融機関はグループ内の他の企業への資金供給により、「カネ」の面からのグループのとりまとめの機能をはたし、商社はグループ内企業の内部取引を仕切り、外部取引も含めて取引面（「モノ」の面）からグループのとりまとめを行う。このうちの後者、すなわち商社が果たすグループ内の結合、つまり企業ネットワーク内取引の実態については、次節でとりあげることとする。

社長会は、グループのメンバーの「内的協調組織」であり、共同事業や業務提携において協調行動の橋渡しをする、とされる。ただ、社長会という名においてメンバー相互間の意思をまとめあげたり、強い強制力のある決定をひんぱんに行っているかどうかは定かとはいえないであろう。むしろ前述の「カネ」の面からのグループのとりまとめを行う金融機関を中心とした「銀行系列」ないし「金融系列」の形成・維持・発展に果たす社長会の役割のほうに、より注目する価値があると思われる。すなわち、このような系列は、技術上あるいは販売上の関わり合いによって発生したグループではなく、主として融資・株式所有によって形作られたものであって、目に見える形での拘束力を持つものではない。しかしそれが第1位の融資会社となり、さらに人的な結合関係を持つと、方向性のある影響関係が発生することになり、グループ内の横の関係の具現化された実体とし

ての社長会が、そのような影響力行使のための情報伝達の媒体になっていることは確かであろう。

ここでもうひとつ注目してよいと思われることは、各グループに共通して建設業、不動産業の企業が入っていることであろう。それらはともに巨大産業であるため、有力なグループ構成メンバーになりうるほどの大企業たりうること、そしてグループ内企業の建設、および不動産の取得と管理を一手に引き受けて、その意味でグループ内企業の商取引、それによる収益の内部化を行うことが比較的容易であることによるものであろう。そしてそれは紛れもなく「互恵的取引」となっている。

#### 4.2.4 グループの結合の強さ—— 企業ネットワーク内取引の実態 ——

本節で取り上げるのは、企業グループ内部での取引の規模である。公正取引委員会〔企業集団〕によると、金融機関を除いた場合の集団内取引の比率は次の表の通りである。

この調査によると、1989年度の時点での六大企業集団内の集団内売上比率の平均値は7.28%、集団内仕入比率の平均値は8.10%であり、1981年調査における数値と比較してかなり低下していることがわかる。また、これら集団内取引比率のうち、同一企業集団内の総合商社との取引の比率は、売上比率が4.59%、仕入比率が5.12%で、ともにおよそ6割にあたっている。ただし、これらはあくまでも平均値であって、各企業集団ごとに見ると、六大企業集団とは言ってもかなりの差があり、特に旧財閥系企業集団と銀行系企業集団とでかなりの差がある。次表からも明らかとなっており、1989年度時点での集団内取引関係率、すなわち同一企業集団のメンバー企業のうち取引のある企業の数の相対比率は、六大企業集団平均は42.83%だが、旧財閥系企業集団での高い数値（53.59%）に比較して

表4-7 集団内取引の比率 (金融機関は含まない)  
(公正取引委員会 [六大企業集団], S. 33 より引用)

(単位: %)

項 目	企業集団名	企業集団平均							銀行系 企業集団 平均	六大企業 集団平均
		三井	三菱	住友	旧財閥系 企業集団 平均	芙蓉	三和	一動		
集 団 内 売 上 比 率	56年度	10.4	16.6	12.1	13.4	9.8	5.5	6.7	8.6	10.8
	元年度	6.54 (5.53)	14.34	12.23	11.11 (10.34)	6.37	3.62	4.84	4.86	7.28 (7.10)
	総合商社のメン バー企業への売上	1.92	3.14	2.96	2.68	0.72	0.85	1.06	0.92	1.60
	メンバー企業の総 合商社への売上	4.00	9.25	9.00	7.46	4.83	2.06	2.12	2.78	4.59
	総合商社以外の企 業間の売上	0.62	1.95	0.28	0.97	0.82	0.70	1.66	1.17	1.09
集 団 内 仕 入 比 率	56年度	11.5	18.3	13.2	14.8	11.2	5.6	6.8	9.1	11.7
	元年度	7.65 (6.15)	16.07	12.84	12.23 (11.31)	7.07	4.15	5.29	5.43	8.10 (7.85)
	総合商社のメン バー企業からの仕入	4.47	10.76	9.45	8.28	5.38	2.36	2.27	3.09	5.12
	メンバー企業の総 合商社からの仕入	2.23	3.68	3.11	3.01	0.85	1.03	1.19	1.06	1.83
	総合商社以外の企 業間の仕入	0.96	1.63	0.28	0.94	0.85	0.76	1.83	1.28	1.15

(注) 1. 集団内売上比率

$$= \frac{\text{金融機関を除いた企業集団メンバー企業の  
同一の企業集団メンバー企業への売上高}}{\text{金融機関を除いた企業集団メンバー企業の総売上高}} \times 100$$

2. 集団内仕入比率

$$= \frac{\text{金融機関を除いた企業集団メンバー企業の  
同一の企業集団メンバー企業からの仕入高}}{\text{金融機関を除いた企業集団メンバー企業の総仕入高}} \times 100$$

3. 企業集団平均は加重平均である。

4. 同一企業集団メンバー企業である総合商社の各メンバー企業への売上高と、各メンバー企業の同一企業集団メンバー企業である総合商社からの仕入高に差額がある場合には、その差額を各メンバー企業の総合商社からの仕入額に加算してある。

また、同一企業集団メンバー企業である総合商社の各メンバー企業からの仕入高と、各メンバー企業の同一企業集団メンバー企業である総合商社への売上高に差額がある場合には、その差額を各メンバー企業の総合商社への売上額に加算してある。

5. ( ) 内の数値は、トヨタ自動車に係る数値を算定の基礎に含めた場合である。

6. 資料は、各社からの報告による。

銀行系企業集団が、せいぜい3割程度のメンバーとの取引しかないことが目をひく。これは集団内取引における平均取引高比率、すなわちそのような集団内取引が占める当該企業の取引高総額に対する比率についてもあてはまり、売上高も仕入高も1%前後に過ぎない。

ただし、この比率も旧財閥系企業集団では、銀行系企業集団に比較してやはり一般に高い値になっていることは注目すべきである。

表4-8 同一企業集団のメンバー企業間の取引関係率  
(公正取引委員会〔六大企業集団〕, S. 39より引用)

(単位: %)

企業集団名								銀行系	六大企業
項目	三井	三菱	住友	旧財閥系 企業集団 平均	芙蓉	三和	一勸	企業集団 平均	集団平均
取引関係率	45.26	51.33	64.17	53.59	30.83	30.91	34.45	32.06	42.83

- (注) 1. 取引関係率  

$$= \frac{\text{企業各社が取引をしている同一企業集団メンバーの企業数}}{\text{同一企業集団内で成立可能な取引関係数}} \times 100$$
2. 企業集団平均は、各企業集団の取引関係率の単純平均である。  
 3. 資料は、各社からの報告による。

表4-9 集団内取引における平均取引高率  
(公正取引委員会〔六大企業集団〕, S. 39より引用)

(単位: %)

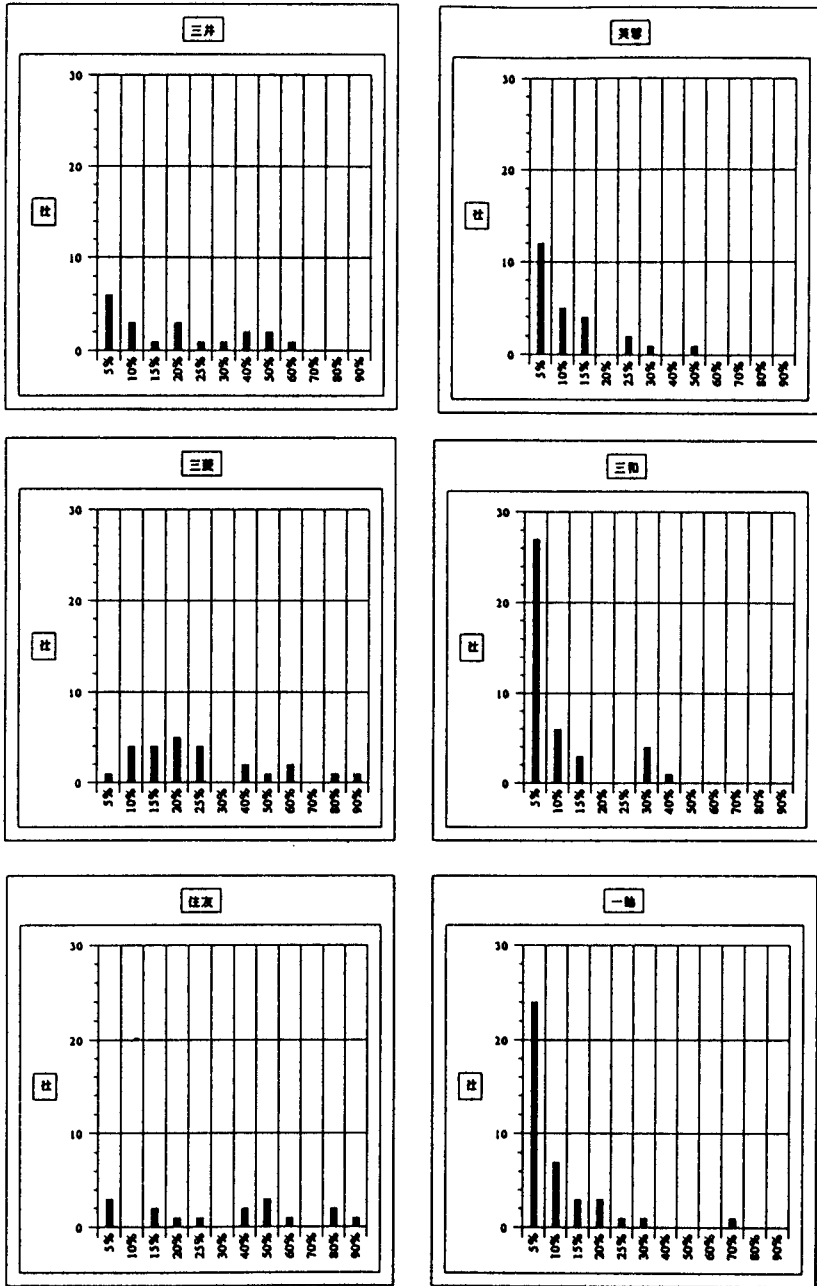
企業集団名								銀行系	六大企業
項目	三井	三菱	住友	旧財閥系 企業集団 平均	芙蓉	三和	一勸	企業集団 平均	集団平均
平均売上高率	0.82	1.16	1.27	1.13	0.86	0.29	0.35	0.52	0.85
平均仕入高率	1.17	1.54	1.68	1.54	1.19	0.37	0.43	0.69	1.16

- (注) 1. 平均取引高率  

$$= \frac{\text{同一企業集団のメンバー企業と取引している場合の平均取引高}}{\text{企業集団メンバーの平均総取引高}} \times 100$$
2. 各企業集団平均は加重平均である。  
 3. 資料は、各社からの報告による。

こうして見ると、金融機関を除いて考えるとおおむね個々の取引金額は多いとは言えず、グループ内企業同士の取引関係は一般にとりわけ活発なわけではなく、内部の結びつきは強いものではないように思われる。グループ内での取引は、その大半が総合商社との取引となっている。この点は次の表からも明らかである。

表 4-10 集団内売上比率の分布状況  
(公正取引委員会 [六大企業集団], S. 41 より引用)



グループ内売上比率が50%以上の企業について、そのグループ内取引の内訳を見ると、そのほとんどが、メンバー企業である総合商社（あるいは子会社である専門商社）との取引によっているということで、前述の「集団内売上比率」は、総合商社への売上高による影響が大きいと言えるようである。

（続く）

### 【注】

- 17) この点に関しては、岡崎〔資本自由化〕に、詳細な検討がある。
- 18) 三輪〔産業組織〕においては、企業「集団」という用語自体がすでに予見に満ちた一種の差別用語とみなしているとも思われる発想が散見される。この点に関しては、単なる用語の使用上の留意点に過ぎないと見なしてもかまわないと思われるのであるが、不必要な誤解を避けるために、本論では企業「グループ」という用語を用いている。ただし、他の文献や資料などからの引用の部分においては、引用という行為の性格上、原文通り企業「集団」という用語がそのまま用いられている部分も当然存在することは了承されたい。
- 19) 公正取引委員会〔六大企業集団〕、S. 134ff.
- 20) 公正取引委員会〔六大企業集団〕によれば、株式所有関係率は、旧財閥系企業グループで平均値が75.29%という高さなのに対し、銀行系グループでは33.96%となっている。なお、六大企業集団平均では54.63%である。ただし、銀行が非金融企業に対して第1位の資金提供会社となって、更に株式所有、役員派遣なども行いつつ当該企業と密接な関係となる、という状態を「銀行系列」と命名するならば、ここでいう企業グループは共

に銀行系列と呼びうるものである、と考えられる。銀行系列の場合、グループとしての拘束力を持たないこともあるようであるが、陰伏的な影響力の存在までを否定することはできない。

### 【参考文献】（本号分）

- ・法政大学産業情報センター、橋本寿朗、武田晴人〔企業集団〕：日本経済の発展と企業集団、東京大学出版会 1992
- ・公正取引委員会事務局編〔六大企業集団〕：日本の六大企業集団——その組織と行動——、東洋経済新報社 1992
- ・三輪芳朗〔産業組織〕：日本の企業と産業組織、東京大学出版会 1990
- ・(社)日本経済調査協議会編〔企業間取引〕：企業間取引の実態に関する調査、1991 (社)日本経済調査協議会
- ・岡崎哲二〔資本自由化〕：資本自由化以後の企業集団、法政大学産業情報センター他編〔企業集団〕、S.305-330
- ・東洋経済新報社編〔企業系列〕：企業系列総覧 1993年版、東洋経済新報社 1992
- ・植草 益〔産業組織論〕：産業組織論、筑摩書房 1982