

平井岳哉著『戦後型企業集団の経営史——石油化学・石油からみた三菱の戦後——』

鈴木恒夫

本書は、サブタイトルからも分かるように、石油化学と石油を通して、戦後の三菱という企業集団を分析しようとしたものである。これまで、企業集団を論じるときに欠かさない銀行と商社ではなくて、石油化学と石油を選んだ意味は何処にあるのか、そしてこの視点によって何が明らかになったのか、これが本書の書評の中心課題である。狙いなどはすべて序章に記されているので、以下、本書の構成に即して内容を簡単に紹介したい。その前に、章別構成を記しておこう。

序章 問題意識と意義

第一部 財閥から戦後型企業集団への移行

第一章 戦後型企業集団の形成——財閥から横の企業

集団への移行過程

第二章 戦後の商号・商標管理における内容変化

第三章 シニア経営者によるグループ企業間調整

第四章 財閥時の人事施策と戦後の企業集団への影響

第二部 共同行動による成功事例——四日市旧海軍燃料

廠の払い下げと石油化学工業への進出

第五章 三菱における化学企業の変遷——第二次大戦

終戦直後までの経緯と概観

第六章 三菱商事の再合同時における石油商権の集約

化

第七章 四日市の旧海軍燃料廠の払い下げ

第八章 三菱油化の設立——三菱グループの石油化学

工業への進出

第九章 三菱商事における石油ビジネスの展開

第三部 企業集団内におけるメンバー企業間の相克と決

着

第一〇章 三菱化成の石油化学への進出

第十一章 四日市における公害発生と三菱油化

第十二章 エチレン年産三〇万吨基準の設定と三菱

系二社の動向

第十三章 三菱化成と三菱油化の合併

第十四章 三菱商事におけるLNG事業の展開

第十五章 三菱石油と日本石油の合併

終章 概要と考察

序章では、対象と分析視角が提示される。「本書は、第二次大戦後の三菱グループの歴史を考察する」とされる。大戦後に生まれた企業集団では「お互いに対等なメンバーとして」関わったがゆえに、「グループとしての共同行動には限界があり、自社の利益を優先して、グループ行動からの離脱や他のメンバー企業との対立もいとわなかった」とい

う。こうした視点を前提にして、「企業集団の構成要素としてのメンバー企業に、どういった行動原理が機能していたかについて具体的な考察を行う」と宣言する。

方法的には経営史的アプローチでの考察を行うという。経営史的アプローチとは、「企業の経営活動は、過去から現在に至るまでの活動の積み重ねとその流れの上にあるという考え方」であり、分析の主たる対象を各企業に置くものである。それ故本書では、「企業集団を一つの総体的な組織ではなく、個性豊かなメンバー企業からなる組織であるとの認識に立」って各構成企業の企業行動を明らかにする一方で、「単一組織」としての企業集団のあり方についても考察を加える。

考察の意義としては、第一に、大戦後の三菱財閥から三菱グループへの移行過程を明らかにしたことであり、第二に、四日市燃料廠の払い下げと石油化学第一期計画を詳細に分析したことである。特に後者の問題は、共同行動や戦前戦後での化学工業の変化、そして戦後の花形産業であったことから、取り上げるにふさわしい産業であると言う。

第一章では、社長会の発足までが分析される。第二次大戦前から機能してきた三菱本社総務部による管理・統括体

制から、大戦後、本社が解体されて財閥傘下企業が独立していく過程で、財閥の商号問題を契機に生じた各社の共通利害の状況を契機に、三菱本社総務部長であった石黒俊夫の主導によってメンバー企業凝集力が生まれ、管理統括の場ではないが、調整の場としての社長会が発足したという。

第二章では、戦後の商号・商標管理について検討されている。商号の禁止はそれまで築き上げてきたブランドの毀損を招くだけでなく、商号の変更に伴って多大の経費がかかる。三菱では、戦前から商号・商標の認識が甘く、管理を十分には行っていない。そこで戦後、社長会が商号の管理を行うようになり、三菱合資が保有していた商号を傘下企業に委譲する一方、販売担当として商号を保有してきた三菱商事も解散に伴って商号を製造企業に委譲していった。三井、住友、三菱では、財閥家族の反対にも拘わらず、社長会が管理することになった。この意味で、社長会の存続意義、傘下企業の凝集力の根源として商号・商標管理があったとする。

第三章では、タイトルの通り、戦後、主役となった企業の結束を保つために、グループ企業間でシニア経営者が果

たした調整機能が分析されている。これまで言われてきたような、「グループ全体に共通する事項や対政府など対外交渉をとまなう事項について」補完的立場として関与したのではなく、「企業間調整において主導的な役割を担った」のである。調整は、シニア経営者と現役の経営者からなる委員会やインフォーマルな会合、さらには金曜会（社長会）に出席することによって行われた。こうした調整が可能であったのは、財閥時代から続いた人的関係や三菱銀行の資金力と加藤武男個人の力量に求められる。一方、商号・商標問題、三菱商事の合同問題、石油化学工業への進出など、グループ全体に関わる問題では、現役経営者の経営能力に限界があったからでもある、という。シニア経営者による調整は、一九五〇年代までであり、一九六〇年代に入ると、現役社長を中心とした金曜会が、それまでの人的つながりによる運営から、制度的な運営を担うようになった。

第四章では、巷間、「人の三井、組織の三菱、結束の住友」と言われる企業集団の違いを、本社を含む財閥の形成過程と財閥時代における人事政策の相違から説明される。また、三菱と住友では中核事業部門から分離独立して出来た会社であることも、結束を高めた要因であるとする。戦後、

こうした人事に基盤をおいた結束力は一世代持続するとともに、組織の潤滑剤・接着剤として機能したという。

第五章は、「戦後における三菱系企業の四日市での行動を理解する前提として、戦前の三菱財閥における化学企業の変遷を概観」したものである。三菱財閥では、一九三四年、日本タールが設立される。同社は日本化成と改称された後、戦時期、新興人絹を合併し、一九四四年には旭硝子を合併するとともに三菱化成工業へと社名を変更した。第二次大戦後、これら三社は分離独立し、「戦後は再び独立の道をそれぞれ志向した」。

第六章では、三菱商事の石油商権をめぐって戦前から戦後の合同の時期まで、三井物産の石油商権の変遷と比較して分析されている。戦前、三菱商事はアメリカのタイドウォーター石油と提携し、一九三一年、両社の共同出資によって三菱石油が設立された。大戦後、三井物産では石油商権はゼネラル物産が引き継ぎ、五八年にはゼネラル石油を設立して石油精製業にまで進出した。大戦後、三菱商事の燃料部の従業員は三菱石油に移籍したものの、石油商権は三菱商事に統合されていった。ゼネラル物産は三井物産の合同に参加しなかったが、三菱商事では商事自身が保有

している三菱の商標管理の問題もあって、三菱商事の合同は三菱系企業からも要望され、計画的に進められたとする。

第七章は、四日市の第二海軍燃料廠、徳山の第三海軍燃料廠および岩国の陸軍燃料廠の払い下げについて、石油企業の動向と政府自身の方針を巡る一連の駆け引き、更にはアメリカやイギリスなどの西側諸国への配慮を通して決定されていったプロセスと、その結果誕生した石油精製企業と石油化学企業の意義を明らかにしたものである。四日市の燃料廠は、英蘭資本のシェル石油につながるのがある昭和石油と三菱系グループに、徳山のそれは出光興産に、岩国のそれはアメリカのカルテックスと資本提携を結んでいた興亜石油と三井石油化学に、それぞれ払い下げられた。これは、戦前期に、化学工業をリードしてきた日本窒素や昭和電工などの新興財閥に代わって、旧三天財閥系企業が、石油化学産業を舞台にして後発性を脱却しつつ、新たな時代を切り開いていった端緒となったと言う。

第八章では、石油化学第一期計画について、三菱油化を中心としつつ、三井石油化学と住友化学にも言及しながら通産省主導の事業化計画が分析される。通産省は、当初から、資金力や販売力そして技術力の面から旧財閥系企業の

進出を期待する一方、ナフサを原料とし、エチレンとスチレンを主要な誘導品とするコンビナート方式を目指した。三井石油化学と住友化学の石油化学工業への取り組みを概観したのち、三菱油化の設立とその後の展開を記す。当初、三菱化成とシェルによる共同事業として進められたが、計画が大型化するに伴って三菱グループ全体で、石油化学事業を推進することとなり、一九五六年、三菱油化が設立された。油化の設立においては、当初、シニア経営者の調整や三菱化成の協力によって事業化が進められたが、その後、油化自身の利害を優先して、誘導品の拡大や他社との提携が進められた。こうして事業化が進められた三菱油化に対する三菱グループ企業の態度は、リスク分散としての共同事業というよりは、ビジネスチャンスを獲得するために関与したと結論する。

第九章では、第二次大戦後の三菱商事の石油ビジネスについて、三井物産との比較を通して論じられる。大戦後、石油ビジネスの商権と人材がゼネラル物産に集結した三井物産では、文字通りゼロからのスタートによって石油ビジネスを進めた。そのため、石油精製はもとより、採掘事業にまで積極的に取り組んだものの、リスク管理の点で脇が甘

く、イラン・ジャバ石油化学でみられたように、大きな痛みを受けることになった。これに対して三菱商事では、人材は三菱石油に流れたものの、商権は維持されたままであり、この商権の拡大に伴い、着実にビジネスを推し進める中で人的資源を蓄積し、経営資源を強化させていったという。

第一〇章は、三菱化成の石油化学への進出を巡って生じた企業集団内でのコンフリクトとその決着について検討を加えたものである。石油化学工業の第二期計画では、先発企業の拡張、石油精製企業の新参人と並んで三菱化成の参入が特徴的であった。これは、三菱グループ内で二つの会社が競合することを意味するからである。三菱化成は、肥料産業に代表される旧来の事業が衰退する中で、将来を見据えて石油化学産業への進出を決めた。当初、三菱化成は油化との競合を回避していたが、コンビナートという性格上、誘導品の重複化は避けられないため、徐々に両社は競合することになる。これに対して、三菱グループ内では銀行や長老達が調整を行ったが、解決には至らなかった。こうした事態は、三井グループでも生じた。三井石油化学工業と東洋高圧・三井化学の間の重複・競合である。これに

ついで、「三菱グループにおける化学系企業の競合は、一方でグループ内の各メンバー企業の自立性が発露されたものであった」という。

第一章では、四日市市における公害発生と三菱油化の対応が検討される。一九五〇年代末から六〇年代にかけて、工場排水と亜硫酸ガスなどの化学物質による、水質汚濁と大気汚染問題が発生した。漁業関係者からは異臭を放つ漁獲が増えたことへの訴えや一般市民のアレルギー性疾患などの問題が次々と明るみになったのである。それまでの個別規制から一九六七年には「公害対策基本法」が公布され、総合的な対策が実施されることになった。四大公害訴訟の一つである四日市喘息訴訟では、三菱油化は補償金を支払う一方、その後、大気汚染では排煙脱硫装置の設置を始め様々な対策を行い、水質汚濁に関しては共同排水処理場の建設などの措置を施した。公害発生は、「これまでの生産効率や売り上げを第一優先とした考えに、ストップをかけるものとなった」。

第二章では、大戦後の石油化学産業で最も関心を集めた問題、「エチレン年産三〇万トン基準の設定」と設備過剰の問題が扱われる。一九六〇年代の成長期と七〇年代の低

成長期について、そして一九六七年に登場した年産三〇万トンプラントの新設基準を巡る石油化学産業全体の問題と三菱系企業の対応が分析される。通産省と石油化学業界の合作である年産三〇万トンプラントの基準は、当初の意図とは逆に九つのエチレンセンターの建設をひきおこした。その結果、設備は過剰となったが、問題はそれだけにとどまらなかった。公害の発生に伴う環境対策費の計上、石油ショックによる原料ナフサの高騰、更に、欧米企業による東南アジアへの輸出攻勢と日本国内への輸入拡大という、構造的かつ世界的な規模での地殻変動に見舞われたのである。この時期、三菱油化は、それまでの四日市での設備を拡張する一方、茨城県鹿島に進出していった。三菱化成は、水島地区で旭化成、日本鋳業と共同でエチレンセンターを建設した。ところが、エチレンセンターの建設ラッシュと構造的な経済変動によって、石油化学業界はそれまででない試練を受けることになる。それは大きく二つある。一つは、誘導品の構成は相互に似てきて、すべてのエチレンセンターは、同質化するとともに設備の過剰をもたらしたことである。第二は、経済変動に伴って誘導品を消化する企業での需給を巡って調整が難航し、生産調整が機動的に行えなく

なったことである。しかも、エチレンセンターは、同質化し余剰の施設を抱えていたために、交渉力は弱く、徐々に弱体化していかざるをえなかった。

第三章では、三菱化成と油化の合併によって三菱化学が誕生した経緯が分析される。一九八三年に公布された「特定産業構造改善臨時措置法」に指定された石油化学産業では、共販会社の設立と過剰設備の廃棄処理が課題となった。ところが一九八三年以降、世界的な景気回復によって石油化学各社の中には設備の再稼働をすすめるものも出てきた。こうした中で、油化は多角化を目指したもののうまくいかず、石油化学専業メーカーにとどまることになった結果、四日市でのプラント再稼働と鹿島での新設を決断した。一方、三菱化成は、既に総合化学メーカーであったが、新たに情報事業と医薬品事業へと多角化を進めた。その結果、バブル経済の崩壊とともに、油化の事業は行き詰まりを見せた。三菱化成も今後の発展を考えたとき、単独では限界があるとの認識に立ち、両社は、三菱銀行の仲介によって一九九三年に合併し、三菱化学となった。三菱化学は効率の良い鹿島と水島での設備を活かしつつ、四日市を高付加価値型製品の生産拠点とした。その後、二〇〇五年、持株会社三

菱ケミカルが設立されるとともに、二〇一〇年、三菱レイヨンを合併し、汎用製品から高機能製品への転換を進めた。四日市のプラント新設と廃棄は、文字通り、日本の石油化学産業が辿った軌跡そのものであったという。

第四章では三菱商事のLNG事業の展開が、時系列的に検討される。日本におけるエネルギー問題を水力・石炭・石油という燃料源とガス会社や電力会社という需要家側から振り返る中で、公害問題の発生を契機にLNGの需要が生まれ、一九六九年、日本で初めてアラスカからLNGの輸入が実現した。その後三菱商事は自らリスクを負いつつ、東京ガスや東京電力へのLNGビジネスを成功させていった。その象徴がブルネイにおけるLNG事業である。それは、ガス田の探鉱・開発から、液化・輸送そして輸入代行に至るまで全事業領域をカバーする事業であった。もっとも、石油資源と同様、LNGも相手国の政府との交渉ことになるために、時には、理不尽とも思えるような契約の改定を迫られることもあった。しかし、こうした中で三菱商事は、徐々に経営資源を蓄積し、組織能力を高めていった。第一章では、三菱石油の日本石油への合併が分析される。三菱石油は三菱商事からの支援を受けつつも、大株主

のタイドウォーターからの圧力によって、川下である石油化学への進出を断念させられ、中位の石油企業に甘んじていたが、一九七四年に起きた水島での重油流出事故によって多額の補償金支払いがのしかかり、これ以降、自立への道を探ることになる。まずは三菱グループによるゲティ石油が保有している株式の買戻しを行い、三菱商事を親会社とする体制へと転換した。こうした環境変化に対応して三菱石油は川上・川下への事業展開を進めたがバブル経済の崩壊とともに、積極的な事業展開が裏目となって、企業合同を目指すことになる。その結果、三菱商事が仲介して日本石油との合併が実現した。三菱グループ全体からの安全ネットがなかったのは、その分、親会社である三菱商事の厳しい判断があつたためである。

終章は、これまでを要約したのち、考察を記す。メンバー企業には、自社の自律性を重視する遠心力と三菱グループの結束力を重視する求心力の両方が働いていた。これらは、成長を図るうえで自社単独でできる場合には遠心力が、単独での対応が不十分な場合には他社との協調的行動が生まれたといい、この行動を大戦後の時期に当てはめて考察する。戦後初期には求心力が、高度成長期には遠心力が、一

九九〇年代以降には再び求心力が働いたとする。三菱石油を事例に、三菱グループが救済するか否かの分岐点は、救済される「各企業における経営能力に依拠され」たのだという。最後に結論として、「戦後型企業集団の三菱グループでは、各メンバー企業の自立性という自己裁量をベースとして企業集団が形成されており、メンバー企業間での事業競争が生じた場合でも、関係企業間における事前・事後の談合的な調整の一方で、むしろ時間をかけてでもメンバー企業を含めた市場での企業間競争を通じて自然淘汰的な決着に解決を委ねる方法も同時並行的に機能していたのである」と記す。

本書の優れた点は、財閥解体から企業集団の形成、四日市での石油化学産業の誕生から石油危機後の低成長期における合併までを詳細に分析したことである。特に後者の点は、著者がもともと研究を進めてきた分野でもあるから、石油化学工業全般の流れが理解できる。三菱グループにおける石油ビジネスでも三菱商事と三菱石油の関係を歴史的淵源にまで遡りつつ、外国石油資本との関係をも視野に入れて分析を加えたことで、日本における石油ビジネスの特質



が明らかになったことも大事な点である。しかし、問題点もある。ここでは三つの問題を取り上げたい。第一は方法的な問題、第二は分析対象の問題、第三は分析視角の問題である。

第一点の方法的な問題から考えよう。本書の序章冒頭、著者は「本書は、第二次大戦後の三菱グループの歴史を考察するものである」と記す。グループの歴史を対象として取り上げ、「経営史的アプローチでの考察を行う」と宣言する。ここで言う経営史的方法とは、「分析の主たる対象を各企業に置き、その個性豊かな主体性を分析の主たる対象」とする点に特徴があるという。各企業を分析の対象とする方法で、企業集団、企業グループという「組織」が分析できるのであるか。グループに属する企業では問題は生じないが、三菱グループという「組織」を経営史的方法で分析することが可能なかという問題である。本書では、三菱グループであれ社長会であれ、そこには個性豊かな企業の活動が浮かび上がってこない。「単一の組織としての企業集団」という以上、そこには階層的な意思決定のあり方と求心力や調整役という構造的な仕組みがなければならない。この視点がないために、三菱グループに属する企業の分析に

は成功しているが、課題として取り上げた企業グループは生きた実体として扱われていない。これは、企業集団のメンバーが「お互いに対等なメンバー」であると考えているからである。

四日市における公害でも同様である。経営史的アプローチでは、四日市市での公害発生は、「これまでの生産効率や売り上げを第一優先とした考えに、ストップをかけるものとなった」というように、企業側からのみの評価で終わっている。公害という社会的な事件に対して、経営史的アプローチのもつ危うさが露呈されている。

第二点は、企業グループの分析を石油化学と石油ビジネスを通して考察したことである。一つのビジネスは、グループの中心的ビジネスではない。つまりこの事業はグループ全体の縮図を反映したものなのか、という問題である。日本興業銀行の頭取だった正宗猪早夫氏が指摘しているように、企業集団の根幹には銀行と商社が存在する。決して、すべての企業は対等ではない。従って、個々の企業活動を追う中で、グループが対象となる時には、いつも銀行か商社が関与している。例えば、三菱油化と三菱化成の合併について、以下の事実が指摘されている。「三菱油化と三菱化成

の合併交渉にあたっては、三菱銀行頭取伊夫伎一雄が両社の仲介役を果たすとともに、合併比率など諸条件の詰めなどで三菱銀行が両社の事務局を指導した」と銀行の役割を指摘しながらも、「両社の合併に向けての支援はあったものの、両社の合併を三菱グループの社長会や銀行が主導した形跡はみられない」と言う。両社のメインバンクである三菱銀行の役割、利害を十分に考慮していない点も気になる。そもそも合併比率を三菱銀行が指導したこと自体、合併が銀行主導だったことを示すものであろう。

第三点は、本書が対象とした第二次大戦後から一九九〇年代以降バブル崩壊までの時期区分が明瞭でないことである。著者は、終章で、一九四五年から五五年頃まで、一九五五年から九〇年まで、そして一九九〇年代以降の三つの時期区分する。第一の時期では、商標・商権そして株式の相互持合をキーワードにして企業集団が結成され、第二の時期ではメンバー企業それぞれが独自の経営活動を行い、環境の激変があった第三期に合併が生じたという。この時期区分が、日本経済全体の時期区分とどのように関係するかは論じられていない。つまり、日本経済の発展も右の三つの時期に区分した分析が可能なのか、それとも三菱グルー

プだけに当てはまるのかという問題である。この時期区分は、石油化学と石油ビジネスから導き出されたものである。石油化学では一九九四年に油化と化成が合併し、九九年には三菱石油が日本石油と合併したことがその背景にある。三菱系企業の合併にのみ目が奪われているために、本来論じなければいけない、バブル経済とバブル崩壊後の、不良債権処理を巡る銀行経営の問題を論じていない。これまで時期区分については、一九七〇年代に起きた二つの危機を重視する意見、また一九八五年のプラザ合意を重視する考えがある中で、一九九〇年代以降を新時代とする見解の妥当性と有効性を論じる必要がある。

その際、第二の論点と深く関わるが、バブル経済の崩壊と同時に銀行は多額の不良債権を抱えこみ、その結果、銀行はもはや救済する余力を失っていったことも考慮する必要がある。その結果、所謂ハゲタカファンドの主導による合併が進んだことも事実である。日本経済全体の時期区分とは別に、本書のようにバブル経済崩壊とその後の低成長、市場のグローバル化とインターネットによる情報革命を中心にして、一九九〇年代以降の時期を経営環境の激変期と規定した場合、一九五五年から一九九〇年までの時期

をどのような時期だと考えるのだろうか。この時期を一つの時期として考える根拠は何であろうか。本書では、同じ企業集団の中で同種の企業が複数存在する業種（石油化学と石油）を選んだ結果、成長と相克の時代として書かれている。しかし一方、この時期は、石油化学を例に取れば、一九六〇年代の後半の成熟化の時代、一九七〇年代では公害の発生に伴う環境対策費の計上と石油危機によるナフサの高騰という高コスト体制への移行、更には欧米企業の日本を含むアジアへの進出という構造変化によって、石油化学企業が弱体化した時期でもある。企業はこれによってすぐに衰退化に向かうのではなく、外的な変化に対して従来と同じ戦略、即ちプラント拡大によるコスト削減によって抵抗した後死（合併）を迎える。そうであればこそ、何時の時期を分水嶺と見なすかは難しい。難しいが故に、著者の明確な基準と根拠が求められるのである。というのも、それこそが第二次大戦後の日本経済全体をどのように理解しているのか、という問題の答えだからだ。

その他のメンバー企業ではどうなのだろうか。いずれにしろ、日本経済全体の構造変化と三菱グループや三菱系企業の構造変化との関係を内在的に論じる必要がある。即

ち、この時期区分が、本書だけの、三菱グループだけの時期区分なのか否かが問われなければならない。

平井岳哉著『戦後型企業集団の経営史―石油化学・石油からみた三菱の戦後―』（日本経済評論社、二〇一三年七月刊、A5判、xviii+四四二頁、本体価格六、九〇〇円）

（すずき つねお・学習院大学経済学部教授）

