

戦後復興期における古河・川崎の企業集団形成過程

藤 田 梨 樺

1. はじめに

戦後日本経済の成長の理由として多くの事項を挙げることができるが、その中には、戦前日本経済からの「遺産」というべきものもある。それは、戦前（とくに1930年代以降）の目覚ましい工業生産力や技術消化力、種々の経営ノウハウの形成、戦時経済の中で強化された政府と民間企業との関係などである。これらの関係は、戦後の日本経済の源流論や1940年体制論としても注目されてきた。戦前からの遺産として本稿で取り上げるのは、戦前の日本における企業結合体の存在、すなわち財閥や数多くの企業グループ（新興コンツェルン）など、企業の結合関係という遺産である。戦前に形成された企業間の結合関係は、戦後の財閥解体や経済民主化によって一度は崩壊したが、それは再び不死鳥のようによみがえり、戦後日本経済の成長にとって大きな役割を演じることとなった。

以下では、戦後日本の経済的発展の中核をなしてきたいわゆる六大企業集団の1つである第一勧銀グループを選び出し、戦後復興期における古河と川崎のそれぞれの企業集団の形成論理について再考する。六大企業集団のうち、先発三集団（三井、三菱、住友）は旧総合財閥の系譜を直接に引き、1950年代にその姿を現した。これに対し、後発三集団（芙蓉、第一勧銀、三和）は、先発三集団を追いかけるようにして、60年代から70年代にかけて企業集団としての体裁を整えたといわれている。

このうち、後発三集団の中でも最も遅れて、第6番目の企業集団として登場した第一勧銀グループは、第一銀行グループを母体とし、これに第一銀行と日本勧業銀行の合併によって旧勧銀系の企業が合体したものである。1971年10月に第一銀行と日本勧業銀行が合併するまで、このグループは第一銀行系グループとして企業集団化の方向を歩んでいたというのが従来の通説である。

本稿における対象時期は1945年－1955年を中心としている。この時期は、いわゆる制度改革の時代であり経済復興の時代であった。戦後日本経済の命運を決めたドラスチックな政策決定や出来事の多くがこの敗戦直後の5年間に集中したのであり、企業集団の形成論理を検討するには大変に重要な時期といえよう。以下では、歴史的条件と経済的背景を踏まえた上で、上記の時期をさらに次のように3つに分けて検討する。第1段階は1945年から朝鮮戦争前まで、第2段階は朝鮮戦争後から1952年まで、そして第3段階は1953年から1955年までである。

2. 戦後の企業集団

2.1 企業集団について

日本の企業は、各時代における日本経済の構造的特質に即応して、自らの構造と機能とを特化させてきた。産業構造の変動とともに企業の構造やその行動様式も変わるため、ある時点におけるある特定の企業を分析するのは大変難しいことである。

ところで、企業集団という用語の定義がある程度一定してきたのは、公正取引委員会の総合商社に関する調査報告（1970年1月）あたりからであった。さらに1971年発表の総合商社に関する第2回調査報告にいたって、ほぼ「六大企業集団」という用語の内容が定着しはじめた。同報告では、企業集団に対しそれぞれが業種の違いを乗り越えて集団的な協調体制を強化していこうとしていることをあげ、それを企業集団と呼ぶことにしたという。企業集団についての最も理解しやすい表現を借りれば、財閥が第2次大戦後、占領軍の財閥解体によって変容を迫られ、その再編形態として生まれたのが企業集団というものであり、三菱、三井、住友の旧三大財閥系が戦後の企業集団の典型である。その反面、この三大企業集団に対抗して、戦前の二流、三流財閥や新興コンツェルンの傘下にあった企業、あるいは財閥色の薄かった企業が戦後になって大銀行を中心に集まって形成したのが芙蓉、第一勧銀、三和の三新興企業集団である¹⁾。

この先発三集団と後発三集団に関して、その形成時期が大きくズレていることについては、次のように説明されることがある。先発三集団に結集した諸企業の場合には、終戦時における株式所有がより閉鎖的で、財閥解体による衝撃がより大きかったため、株主安定化へのインセンティブがいち早く作用した。その反面、後発三集団の場合には、結集する諸企業が総じて終戦時における株式所有がより開放的で、財閥解体による衝撃がより小さかったため、1950年代から60年代初頭にかけての時期に、ただちに企業集団の結成に向かうことはなかったというものである²⁾。しかし果たしてそうだったのだろうか。

本稿は、戦後復興期における企業集団形成について、系列融資の側面に着目しながら、さらに、1つの親会社を中核に、社長会、出資、融資、重役派遣等の関係によって結合された多数の会社が周辺にむらがり、またそれら関連会社間にもある種の結合関係がみられるとき、これが企業集団であるという前提に立って検討を進める。

2.2 財閥解体と株式所有の切断

戦後の企業集団分析を進めるには、まずGHQによって行われた財閥解体措置の内容を見なければならぬ。財閥解体には、単に財閥固有の組織の解体だけでなく、経済力の集中を排除しその再現を予防する措置までを含んでいた³⁾。それは、1. 持株会社の解体、2. 財閥同族の企業支配力の排除、3. 株式の分散化であり、財閥を文字どおり財閥たらしめていた金融資本の日本的特質を破壊することを意味していた。

またそれには、過度経済力集中排除法（1947年12月）や独占禁止法（同年4月）の制定に代表される巨大企業の分割や企業結合の禁止を内容とした一般的な反独占政策が含まれていた。

1945年9月には、アメリカの初期対日方針が公表され財閥解体がはじまった。同年10月22日に、若干の会社の提出すべき報告書に関する覚書が出され、財閥解体の準備的措置として代表的15財閥に対して、その傍系会社を含めた事業内容、資産構成などの報告が命じられた。また、10月31日の若干の会社の証券売買または移転に関する覚書に基づいて、所有有価証券の処分が禁じられた。さらに、同年11月24日には、持株会社整理委員会の発足までの間に資産が散逸することを防ぐために会社の解散の制限等に関する勅令（制限会社令）が出され、資本金500万円以上の大会社と大蔵大臣の指定する会社が制限会社に指定されることになった。同令によって、15財閥の持株本社を含む18社、関係会社336社が制限会社として第1回目の指定を受け、最終的には1947年9月までに83の持株会社と4500社にも及ぶ傘下子会社が指定されたのである。また、この83社の持株会社のうち76社は事業部門の再編成を行うため企業再建整備法による特別経理会社に指定され、42社が解散し、そのうち27社が第二会社の設立をともなう解散処分に付されたため、結局83社中68社が何らかのかたちで存続することになった。

持株会社整理委員会令が制定されたのは1946年4月のことであった。同令に基づいて指定された83の持株会社で財閥本社にあたるものは、所有有価証券を持株会社整理委員会に委譲したうえで解散することになった。そして、財閥本社以外の持株会社は、所有有価証券を持株会社整理委員会に委譲し、子会社に対する支配関係を廃棄するよう指示された。さらに、そのうちで独占的事業会社と認められたものは、事業の再編成を強制された。

制限会社とその子会社（従属会社）、孫会社（関係会社）は、1946年11月の会社の証券保有制限等に関する勅令によって、相互に所有する株式を処分し、支配関係を廃棄することを強制された⁴⁾。その上、その翌日のGHQ覚書「財閥家族の財産を持株会社整理委員会に委譲する件」によって、1947年3月に10財閥の56名が財閥家族に指定され、所有有価証券が持株会社整理委員会に譲渡されるとともに将来の株式所有が禁止された。

2.3 過度経済力集中排除法

過度経済力集中排除法（1947年12月）は、極東委員会（連合国の対日占領政策についての最高意思決定機関、FEC）に提出されたFEC230号文書の方針に基づいて制定された。1948年2月8日、鉱・工業を中心に257社が、さらに22日には配給・サービス業を中心に68社が同法の指定を受けた（合計325社）。

当時、持株会社の性格をもつ独占的大企業は、同時に集中排除政策の対象ともなっていたが、これらの企業は、その本業部門におけるシェアの高さ、あるいは多角化によってもたらされる総合的な経済力が過度に集中した企業とみなされ、分割の対象となった⁵⁾。折しも、その時期は、アメリカの占領政策の転換により財閥解体の緩和・日本経済の復興・自由化促進策がとられはじめていた

時で、以降、指定解除が大幅に進捗し、1949年2月3日には297社が指定を解除され、残ったのは28社であった。

2.4 独占禁止法と事業者団体法

財閥の復活防止を目的として制定された独占禁止法では、株式保有、役員の兼任、合併および資産の取得など、つまり企業合同の主要な方策に対する制限を明示していた。続いて1948年7月には事業者団体法が制定されたが、同法の目的は事業者団体の正当な活動の範囲を定め、かつ、その公正取引委員会に対する届出制度を規定することであった。なお1953年、同法は一部が独占禁止法の中に編入され、残りは廃止された。

上記のような財閥解体において大きな特徴として指摘できるのは、銀行を始め金融機関には証券保有制限令が適用されず、持株解散の影響も少なく⁶⁾、相互の持株関係が残されるなど、結果的にそのまま温存されたということであった。そして、持株会社の解体にせよ集排法の適用にせよ財閥企業をドラスチックに解体するといったものではなく、それらの殆どを何らかのかたちで存続させるものであったという事実は重要である。

3. 古河・川崎の財閥解体と企業再編成－1945年から朝鮮戦争前まで－

3.1 敗戦時の古河と川崎

3.1.1 戦前の古河と社長室会議

古河鋳業を頂点とする古河財閥は、1905（明治38）年、合名会社に準ずる法人として改組された古河鋳業会社を歴史的な母体としている。1917年には東京古河銀行（のちに古河銀行）を設立、1918年には古河合名を持株会社として株式会社組織の古河鋳業、古河商事、古河銀行の3社を直系会社とするコンツェルンの構成を実現した⁷⁾。さらに多角的な事業分野に傍系会社を新規に設立し、または投資をおこなっていた。

こうした古河財閥の順調な発展も第1次大戦後の古河商事の破綻がすべてのシナリオを狂わせることとなった。戦後の反動恐慌により古河財閥のすべての事業は縮小を余儀なくされ、結局、古河銀行も1931年には第一銀行に吸収されることになったのである。

そもそも古河財閥と第一銀行との関係はより古く、1876年、草倉銅山の産出銅を抵当として、第一国立銀行から資本金1万円を借り入れ、創業資金としたことに始まる⁸⁾。また、1880年には資金不足の打開の狙いから第一国立銀行頭取渋沢栄一の組合参加⁹⁾を求めたりして、当時から借入金としては第一銀行に依存することが多かった。敗戦時の古河の場合、古河鋳業という事業会社が古河財閥の本社であって、本社が傘下企業に吸収されたという特徴を持つが、そのため、古河財閥では、古河鋳業、古河電気工業、旭電化などにそれぞれ自主性をもたせており、古河鋳業が本社であったにもかかわらず、鋳業会社としては事業的にこれと同系列にあった。したがって、本格的な性格は

他の大財閥と比較した場合、極めて弱かったといえる。

戦前、古河系事業の統轄は1935年2月に設置された社長室会議によって行われていた。これは古河虎之助社長により発議されたもので、関係会社の事業拡大にともない、傘下各事業に対する統制の強化が迫られた状況下で生まれた。社長室会議は最高意思決定機関であって、関係会社の経営方針に関するほとんどあらゆる事項を審議し、強力な統制を行っていた¹⁰⁾。

古河の株式所有関係は、持株会社である古河鉱業の発行株式100万株のうち、敗戦前後の古河家のみで過半数を超える58万6060株が所有されていた。古河鉱業は古河電工、旭電化、東亜化学のそれぞれ40、41、40%の株式を所有していた。古河電工系の各社については富士電機の34%、横濱ゴムの57%、旭電化系の各社については関東電化の45%、朝日軽金属の25%が、それぞれ古河系の持株率であった。古河財閥ではこれらの直系および傍系会社が準傍系会社を統制していたのである。このように、古河財閥では相互の持株関係は必ずしも強くないものの、「古河家を頂点に相当効率的株式所有関係」をつくりあげ、事業系列を横より縦に重点を置いて統制していたことがわかる。

3. 1. 2 敗戦時の川崎の内容

川崎財閥は、1896年10月に創立された川崎造船所が同財閥の歴史的な母体である。1937年11月には川崎航空機工業が設立され、造船・造機・電機部門と並んで、さらに製鉄部門も大きく伸びていった。

川崎財閥では川崎航空機、川崎車輛、川崎汽船の3社を除き、何れも資本金1千万円にも満たない中小会社で、実質的には川崎重工業の「分工場」的存在であった。株式の所有関係では川崎重工業は川崎汽船、川崎車輛、川崎航空機の3社の株を100%保有したが、他方で、川崎家の持株は0.8%という極めて僅かで、川崎財閥においては株式が著しく分散されていた。川崎重工業の株主総数は50,274名で、そのうち1,000株以上の株主は855名に過ぎなかった。つまり川崎は多数の小株主群によって構成されていたのであった。さらに川崎重工業の株主は何れも特殊な出資関係によるものではなく、投資目的からの自然発生的に生じたものである。株主の中には金融関係者が多く、日本投資信託の20万株をはじめ、全国の保険会社は大半が川崎重工業の株主となっていた。川崎重工業には、絶対支配権を有する大株主は存在していなかったといえる。

3. 2 財閥解体と企業再編成

3. 2. 1 財閥解体の内容

古河は、三井、三菱などの総合財閥とは異なって典型的な形での持株会社を持たなかったため、事業持株会社である古河鉱業と古河電気工業から持株支配の機能を除去する形で財閥解体が実施された。1945年11月の制限会社令によっては、古河鉱業をはじめ、古河電工、旭電化など合計12社が制限会社として指定され、厳しい制限下に置かれることになった。また持株会社の解体に関しては、1946年12月、第2次指定で古河鉱業が、第3次指定では古河電工が指定された。そもそも、これら

両社は持株会社であると同時に現業部門を有していたということで、実際には解散されることなく、持株会社整理委員会に有価証券を譲渡し、子会社との資本関係を排除されたのである¹¹⁾。1948年2月、古河鋳業は持株会社整理委員会から、集排法第3条第1項の規定による指定企業者になったが、1949年7月8日、持株会社整理委員会より集排法に基づく古河鋳業の指定及び同社に発せられた全ての指令を取り消す¹²⁾との通達によって、最終的には集排分離を免れ、財閥期以来の総合経営をそのまま持続することを許されたのである。

川崎の場合も古河と同様、本来の意味の財閥と異なるということで事業閥として取り扱われることになった。ただし、川崎財閥の中核に立つ川崎重工業は1945年10月22日、15財閥会社の1つに指定され、同年の11月に制限会社としても指定された。また関係会社では、川崎航空機工業（後の川崎産業）・川崎汽船・川崎車輛などの15社も制限会社に指定された。さらに川崎重工業は1946年8月の会社経理応急措置法によって特別経理会社にも指定され、同法に基づき、特別管理人を選任し、旧勘定の管理に当たらしめることになった¹³⁾。そして同年の持株会社整理委員会令による持株会社として指定された上、1948年2月には過度経済力集中排除法による指定会社になっていたが、結局、1949年4月に集排法による指定を取り消された。

3.2.2 個人的支配の排除の経過

古河の場合、1945年10月12日、代表取締役社長の古河従純が退任し、吉村萬治郎・森下龍一郎、牧野孝三郎らも同時に辞任した。これらはGHQから具体的な指令が出る以前の退任であった。1946年6月3日付GHQの10大財閥家族の個人的金融活動制限指令による指定56名のうちに、古河従純が含まれ、1946年11月のGHQ覚書「財閥家族の財産を持株会社整理委員会へ譲渡する件」による1947年3月13日の持株会社整理委員会の指定（合計56名）では、古河従純とともに中川末吉（古河電工社長）も指定された。そして1946年9月の公職追放令に古河従純、吉村萬治郎が該当し、吉村は11月古河鋳業の監査役を辞任した。1946年12月には、代表取締役社長であった岡田完二郎が退任（追放指定）し、小島庸一専務取締役も追放の指定を受け辞任した。

ところが1951年、追放措置の緩和が行われることとなり、古河系関係者は全て追放解除になった。上記で追放された古河従純と中川末吉、吉村萬次郎はのちにインフォーマル社長会の構成員として再登場することになる。また、川崎の場合についても公職追放令によって人的排除が行われたが、川崎重工業の経営陣は、当時鋳谷社長をはじめ取締役、監査役の総数17名だったが、このうち追放到当たると予想される13名は、1946年12月までに相次いで辞任¹⁴⁾した。

3.2.3 新経営陣の登場

財閥解体による財界人の公職追放によって新しく登場することになった新経営陣は専門経営者、しかも外部経営者市場からの採用ではなく、内部昇進の専門経営者によって占められていた。当時、企業再建整備法に基づく企業再建計画は、労働組合の承認を必要としたが、この計画には新経営陣

の構成も含まれて¹⁵⁾いたという。たとえば、古河電工の西村社長の就任については、経営者選任に労働組合が決定的に関与したという点で典型的な事例である。

さらに、この経営陣刷新において、第一銀行調査役小坂清助氏を迎えたことは、古河電工の金融交渉面の強化の方向として受け止められる。

他方、川崎では、大半の役員の辞任後、1946年12月の取締役会で社長・代表取締役等を定めることなく、取締役は各自会社を代表するということを決定した¹⁶⁾。当時は、新しく編成された経営首脳陣が経営活動にまともに専念できる状況ではなかった。それは、1946年1月の公職に関する就職禁止、退官、退職などに関する勅令、第2次公職追放令（G項追放）や、1948年1月の財閥同族支配力排除法などとの関係で、新任の重役の地位もきわめて不安定であったからである。古河では、2月24日、〈非該当の陳述書〉を持って審査委員会に社長以下が出頭し、社長室会議の構成と機能、重役の選任事情、関係会社と当社との関係等につき証言¹⁷⁾したことがあり、また川崎の場合にも、川崎重工業を中心として関係15社と絶えず緊密な連絡をとりながら、GHQへの報告資料の検討のために何回も集まったりしていた。

当時、経営者としての経験の蓄積を欠く新経営陣は、1948年以降の経済力集中排除法問題、深刻な労働争議、流動性の危機、経営の自律性の危機といった一連の危機の中で企業を率いてゆくことになったのである。このような状況下において、各メンバー企業にとっては、戦後改革下の環境の激変の中で占領政策の動向、特に集中排除問題、企業再建整備措置に対するGHQの動向、あるいは、統制の撤廃・貿易再開の見通し等の環境情報を確保することが不可欠であった。また、戦後改革を経て全面的に刷新された各企業経営者のキャリアの未熟さの補完の必要性のために、ここに「インフォーマルな社長会」がしだいに形成されることになったのである。

4. 1952年における古河と川崎—朝鮮戦争後—

4.1 復興期の金融体制と第1次独占禁止法改正

4.1.1 金融体制

戦後の金融機関の再建過程の歴史的経緯は企業集団研究においても注目すべき重要な課題である。当時、銀行は財閥解体・集中排除ではほとんど手がつけられなかっただけでなく、戦後インフレの過程では金融緊急措置（46年2月）による預金封鎖に守られ、戦時補償打ち切りも金融機関再建整備法でいち早く特損勘定を整理して、戦後の混乱期にほとんど打撃をうけなかった。

株式の状況について見ると、株式取引所の再開後、株式不況の時期を迎えたが、その背景をなした事情は、直接的にはドッジ・ラインによる金融逼迫であった。ドッジ・ラインの実施によって銀行融資への依存、株式発行（増資）、社債発行など、「金融市場での資金需要は一挙に膨脹し、金融逼迫はその頂点に達していた。その後のデイス・インフレ政策の展開にもかかわらず、金融逼迫は容易に解消せず、株式市場は恐慌の状態に陥り、さらに復金融資停止によって政府資金借入れを

民間資金にきりかえざるを得なくなった企業が、一斉に増資を行なったことから、株式需給関係は一層悪化せざるを得ない状況となった¹⁸⁾。1950年以降は、企業再建が一段落した後の発行株数増（あいつぐ増資）のもとで、①個人の消化能力の限界、②独禁法大幅改正による企業持株制限の緩和、③金融機関再建の優遇などにより、金融機関および法人の株式保有が著しく増加していったのである。

4.1.2 第1次独占禁止法改正

対日占領政策の転換を背景として、1949年6月18日に、私的独占の禁止及び公正取引の確保に関する法律の一部を改正する法律が公布された。いわゆる独占禁止法改正の第1次改正である。改正の理由は、主として、外資導入と証券消化の障害を除去するためというものであった。

1947年に制定された原始独禁法においては、企業法人による他社株式の取得は原則的に禁じられていた。しかし当時の証券市場の混乱を改善し、また株式発行の円滑化と自己資本の充実を図るためには、法人による株式所有制限を緩和しなければならなかったのである。この第1次改正では会社の株式保有制限の緩和が最も重要な要点となったが、とくに第10条の改正は株式相互持ち合いの形成を促進させる契機を与え、その後の企業集団形成への主要な歴史的条件として重要である。

4.2 古河系の原型企業集団化と川崎系の再結集

4.2.1 古河系連絡機関三水会の形成

1949年頃、古河の三水会の前身としての「インフォーマルな連絡三水会」が結成された。当時の参加会社を見ると、古河鋳業をはじめ古河電工・旭電化・日本軽金属・富士電機製造・富士通信機・横浜ゴム・朝日生命の8社であり、古河従純をはじめ、中川、吉村、稲垣らが参加した。注目すべき点は、この同じメンバーが、後の「三水会」にも参加するという点である。当時、血の濃い会社は銀行、商社等を中心にし、株式を持ち合い、お互いの企業に協力をするようになってきたが、それはグループと称されるようになっていた。これは経営者が自由に情報交換できる仲間がいるということで、自然に数は増えてきた。正式に「社長会」が結成される以前の時点で企業集団的動向（取引・株式・融資・役員派遣）があった場合、本稿ではこれを「原型企業集団」とよぶことにする。

連絡機関三水会は、グループという観念に根ざして出来たものであることは注目すべきであろう。最初の頃は、旧古河財閥の主なる会社の社長等が日比谷の角の朝日生命ビルで1ヶ月に1回会合、昼食、その後各自自社の業況を報告、あるいは必要により、その企画している将来の事業等に就いて説明、皆の意見を聞くといった様なことをやったようである¹⁹⁾。上記の古河従純と中川末吉は古河家の一員で財閥解体の際に追放された人物であり、中川は古河電工に経営者交替があった際は古河電工の会長となっていたが、この「インフォーマル社長会」ではアドバイザーとしての重要な役割を担っていたと思われる。

当時、新経営陣には折にふれての情報交換は、絶対的に必要な状況であった。それは若くして責任ある地位についた自己の経験を補うためであり、また他企業の情報を知ることによって事前にな

んらかの調整を可能とするからである。事実、不確実な状況下では、会社にとって最も重要な仕事の1つは、将来起こり得るできごとについてのできるだけ多くの実用的な情報を得ることである。それによって、不確実性のある程度減少させ、危険を分散させるからである。

このように、敗戦にともなって姿を消していた戦前の古河の社長室会議が、戦後の不確実な環境の中において連絡機関三水会という新たな形で再び登場してきたのである。

4.2.2 古河系の原型企業集団化と川崎系企業の再結集

古河鋳業の石炭・銅などが原・燃料関係を通じてこれら加工部門各社へ流れていき、加工賃、加工益を同じグループ会社の中へ保留し、古河鋳業へも還流するという密接な事業的関連は、グループ全体の収益力を高めるとともに安定させる役割を果たしている。そして、古河系3社（古河電工・日本軽金属・横浜ゴム）によって設立された日本ゼオンの原料は日本軽金属の電力とカーバイドを利用しており、製品は横浜ゴムの塩ビ加工と古河電工の電線を利用するという事業的に密接な関係を持っていた。

1952年下期における古河系の主要各社の株式相互持ち合い関係の状況を見ると、古河グループの各社は朝日生命によって、その株式が持たれている。また本社的な地位にある古河鋳業がやはり中核的な存在として持株関係を展開している。そして古河電工からの持株関係も徐々に増えている。決してまだ十分なものとは言えないとしても、株式相互持ち合いの原型をこの時点で伺うことができるのである。

川崎重工業は再建整備計画によって1950年8月7日、造船・造機・電機の3部門を存続させ、川崎製鉄とともに新発足した。同社は朝鮮事変後の情勢変化に由来する航空機工業の再建に着目してきており、川崎機械工業と川崎岐阜製作所に対してとくに力を注いでいた。1952年4月9日には戦後禁止されていた航空機生産が正式に再開（特需機の修理はその前からあった）され、川崎航空機工業の復活が許可された。それ以降、川崎重工業は川崎機械工業と川崎岐阜製作所に対していっそう資金的な援助や技術者の送り込みなどで関連を強めていった。

また、川崎重工業と川崎汽船は、1949年以來の計画造船を介し互いに緊密な交渉をもち、最も早い時期から密接な関係を作り上げていた。さらに、1950年8月には川崎汽船の元社長であった君島興一が川崎重工業の専務として入社しており、その関係は一層深まっていった。

4.2.3 古河と川崎の岐路

系列融資は1949年頃から急速に進んでいた。それに加えて、朝鮮戦争ブームの反動期に企業間の優劣が明らかになり、銀行側からは優良取引先を選んでの融資が行われ、各企業の力の把握に努力が払われていた。このような状況下で、古河系と川崎系企業は第一銀行の系列融資下でそれぞれの事業を展開することになっていった。

古河の場合、第一銀行の融資系列企業であると同時に自ら原型企業集団化を進めていた。その反

面、川崎の方は依然、系列融資の段階に止まっていたに過ぎなかったと考えられるからである。両グループについて興味深い点は、古河には中核会社である古河鋳業に規横面で劣らない古河電工があって、それに対応するように、川崎には川崎重工業に対しての川崎製鉄があった。しかし両方の関係は少し違っていた。古河鋳業と古河電工の場合は事業面でもまた人的においても有機的に密接な関係にあったが、川崎重工業と川崎製鉄との間にはそれほどの密接な関係は見られなかった。そして、その要因として考えられるのが、社長会の前身たる「インフォーマル社長会」の存在であった。古河の場合は、連絡機関三水会を頂点に統合力を発揮しながら、事業関連的な必要性から自然にその原型企業集団が形作られていった。しかし川崎の場合は、川崎重工業と川崎製鉄を総合的にまとめるべき社長会の前身たるものが存在しなかったため、単なる融資系列の段階に止まっていたと思われる。

戦後の持株会社指定によって他財閥と同様に古河と川崎はすべての資本関係を絶たれたにもかかわらず、その後、独禁法第1次改正によって他社株式の所有禁止が緩和されるにつれて、主要会社間の資本関係は漸次復活していった。たとえ資本関係の復活があったとしても、まだその狙いは事業的な提携を基礎としていたと思われる。

1952年、古河電工は古河鋳業の社長新海英一を取締役として迎えたが、その目的は長期的な観点に立って最大の原料供給者である古河鋳業との伝統的な協力関係を復活・強化することであった²⁰⁾。そして当時の古河鋳業の直接投資は、古河電工、旭電化、東亜ペイント、日本農薬、富士電機、富士通信機、横浜ゴム、日本軽金属、日本ゼオンに及んでいたが、これらほとんどが連絡機関三水会と後の三水会のメンバー企業であった。そもそも、古河は金属・電気・化学等の事業会社を中心に原料・製品関係での有機的関連が強かったため、それぞれの独立の経営となつてからも協力関係が維持されたのは自然の成り行きであった²¹⁾。

占領政策の転換にともなう独占禁止法の相つぐ緩和とともに、古河系企業間の株式相互持ち合いが進められ、グループとしての再結集が図られることになった。その際、再結集のテコの役割を果たしたものとして、第一銀行による系列融資があった²²⁾。そして上記の連絡機関三水会は内部の調整の役割を果たすことになっていた。他方、川崎においては、第一銀行こそが古河の連絡機関三水会に当たる役割（川崎系の内部調整）を果たさねばならなかったのである。

5. 古河・川崎の企業集団化（1953年－1955年）

5.1 古河の企業集団化

5.1.1 三水会

古河で連絡機関としての三水会が設けられた結果、その内部でお互いの了解も自然に深まり、そのような組織を持って必要な仕事を進めていくのも1つのよい方法ということとなった。さらに、これを組織的なものにして、事業の面での重複投資を避け、「有望な新企業を発掘」²³⁾することを実

質的な目的として、1954年9月に三水会が正式に結成されることになった。古河鋳業をはじめ、古河電工、富士電機、富士通信機など「連絡機関三水会」のメンバー企業がそのまま、さらに朝日生命が加わり、合計9社が正会員になった。また、第一銀行が客員として参加し、古河従純、中川末吉、吉村萬治朗、稲垣平太郎を相談役、上島清蔵を常務理事として発足したのである。

古河電工の投資活動は2つの性格を持っていた。1つは、古河グループの中核企業として古河系企業の株式を保有して、その結束を強化する活動であった。このような活動は古河三水会が発足した頃から、特に小泉社長のもとで活発化されたのである。もう1つは、単純であるいは他の企業と共同で、子会社を設立することによって新規事業に着手し、経営の多角化を推進することであった。これもやはり、1955年頃から活発化した。

5.1.2 古河の企業集団化の具体的検証

1953年秋に始まった金融引締め産業面に対する影響はしだいに強度を強め、企業の金詰りは一段と深刻となった。銀行取引の集約化が進み、銀行による企業の系列化が進展していた。日本銀行の調べによると、資金調達面では、1949年から1952年に高水準を維持した企業の間接金融への依存が、1953年以降にいったん低下し、内部資金の役割が相対的に増大していた。このような傾向は、とりわけ1954年から1955年にかけて強まったという。

古河鋳業の新海英一社長の古河電工の取締役兼任は結束強化の一例と見られる。また、朝日生命の藤川社長は古河鋳業、古河電工、日本軽金属の監査役を兼ねていた。

古河電工、横浜ゴム、日本軽金属の3社は、共同で設立した日本ゼオンに対し、それぞれ役員を派遣していた。また富士電機と富士通信機が関係深いのはその成立から当然のことであるが、富士電機社長の和田恒輔は富士通信機の社長を兼任し、常務の金成増彦も監査役を兼任しており、その密接な関係を維持していた。このような役員兼任と派遣状況は、1949年前後の連絡機関三水会に加入していたメンバー企業を中心に繰り広げられているのが特徴である。

また、株式持ち合いについてみると、1953年の第2次独占禁止法改正によって、金融機関の他社株保有制限が、発行済み株式の5%から10%未満に緩和されたが、これは、安定株主の仕組みへの制度的支持が強められたということであるといえよう。その影響は古河系でもはっきり見ることができる。1954年下期、第一銀行を含んでの株式持ち合い関係(B/C)をみると、50%のカナダ資本を導入した日本軽金属を除いては16%ないし60%と同系会社で持ち合っている。古河諸会社間だけの株式持合関係(A/C)を見ても(B/C)と何らあまり変わらないことがわかる。古河系諸会社社間の持株率は18.9%という高い比率を示している。とくに、朝日生命、古河鋳業、富士電機、古河電工などによる株式所有が多く、それらが中心勢力をなしていた。

5.2 川崎系の「原型企業集団化」の実態（「睦会」の結成以前）

1945年9月のGHQ-Directive No.1による軍需工業の終結指令、次いで10月の兵器・航空機等の生

産制限令の公布・施行によって、一切の航空機生産は禁止されていた。さらに賠償指定・財閥解体・集中排除など一連の戦後措置令によって、航空機工業は産業界から全く姿を消すことになった。

川崎の場合は1946年5月、川崎産業株式会社と社名を変更して再建にむけて踏み出した。制限会社令、賠償指定が解除され、1952年7月に航空機の製作が許可されると情勢は大きく変化したのであった。1953年9月21日に川崎重工業本社で臨時株主総会が開かれ、清算会社を復活して存続会社とし、社名を川崎航空機工業（資本金600万円）とした。こうして、1954年3月15日、川崎機械工業、川崎岐阜製作所、川崎都城製作所の3社が合併して川崎航空機工業（資本金8億7,600万円）として発足したのであった。当時、川崎重工業は、川崎航空機工業が再発足するに際し、積極的にこれを支援した。それは、川崎重工業の手塚社長の川崎航空機工業への兼任だけでなく、川崎航空機工業の本社を神戸市生田区の川重ビル内に置くなど、その密接な関係を十分に表しているといえよう。川崎機械と川崎岐阜製作所が合併して成る川崎航空機の出発は第一銀行の助言によるものであって、川崎重工業手塚敏雄社長の兼任に関しても同行の意志であったという指摘もある。

一般的に1950年代初期には、すでに金融機関（銀行）と造船会社の間に特定の関係が形成されはじめていた。当時、巨大銀行は、巨大造船会社と結びついて安定的に計画造船の割当てを獲得しうる条件をもち、しかも多くの傘下会社を擁し、銀行にとって資金の効率的運用が図り易い巨大海運会社に融資を集中していった。また、銀行自らが融資をテコにしてそのような事業上の諸連関の形成を誘導していったと言われている。

6. むすび

以上で見てきた古河と川崎には2つの共通点があった。それは、いうまでもなく戦前以来の第一銀行との取引関係であった。戦前の金融恐慌期、古河は古河銀行を、川崎は十五銀行という機関銀行を失う羽目となり、金融的な側面において第一銀行に依存しながらの事業の展開を行わざるを得なかった。このような関係から、戦前、古河と川崎には第一銀行からの人的派遣（古河の草野・川崎の平生など）が存在したのである。

さらに、戦時経済の中で古河と川崎は軍需会社法に基づき第一銀行との関係をさらに強化していった。また両方とも現業を営みながらの持株会社であったことも共通点である。多くの傘下子会社は、親会社の本業との事業上の密接な関連を有していたのである。そのような産業コンツェルンとしての性格上、両者は他の旧財閥とは違った形での財閥解体の影響を受けることになった。ただ、株式所有関係の面においては、古河の閉鎖的所有形態と川崎の分散的所有形態という相違点があったことを指摘しなければならない。このように、共通点も相違点もあった古河系と川崎系は企業集団化においても違った形で進行した。

企業再建整備を終えた両グループは、何れも第一銀行の系列下において事業をスタートさせたのは同じであったが、しかし、ここに意外な展開が続いたのであった。古河では早くも連絡機関三水

会が1949年前後に結成されたうえ、古河電工が古河系の内部的な結合のために活発な動きを見せていた。その反面、川崎では、企業再建整備過程での川崎重工業の手塚社長と川崎製鉄の西山社長の対立（分離独立の件で）のことがあってか、分離後、両社は関係が薄くなっていた。そして、ここで注目したいのは、当時、川崎には古河の連絡機関三水会に当たるものが見当たらなかったということである。以下、両者の相違する企業集団形成過程をまとめると、次のようになる。

第1に、1950年－1952年についてみると、古河系が早くから原型企業集団化していったのに対し、川崎系は再結合の動きは見せながらも、第一銀行の融資系列の段階に止まっていた。

第2に、1953年－1955年には、古河系は社長会である三水会が正式に1954年9月に発足し、株式・取引・役員のパイプラインなどを通じて、企業集団化していた。一方、川崎系では中核的存在である川崎重工業の下でようやく原型企業集団化が始まった。しかし、その内部で川崎製鉄は千葉製鉄所建設を進めながら単独に川鉄グループ化を目指しており、原型企業集団化に加わることは消極的であった。このような川崎系において、第一銀行こそが川崎重工業系と川崎製鉄を結ぶテコの役割を果たしたのである。

古河と川崎において違ったのは、古河においては中核的存在としての社長会があったため、古河にとっては、第一銀行は金融的に依存する存在に過ぎなかった。これに対し、川崎においては社長会の代わりに第一銀行がその調整的な役割を果たしたのである。川崎は陸会の結成後、ようやく企業集団化へ進むことになったのである。

注

- 1) 奥村宏. 新・日本の六大企業集団. ダイヤモンド社, 1983, p. 23.
- 2) 橘川武郎. 財閥史と企業集団史の論理. 経営詩学. 30 (2), 1995, p. 38.
- 3) 武田晴人. “独占資本と財閥解体”. 大石嘉一郎編. 日本帝国主義史3 第二次大戦期. 東京大学出版会, 1994, p. 272.
- 4) 大蔵省財政史室編. 昭和財政史—終戦から講和まで—2 独占禁止. 東洋経済新報社, 1982, p. 14.
- 5) 前掲. 昭和財政史2, p. 11.
- 6) 樋口弘. 財閥の復活. 内外経済社, 1953, p. 80.
- 7) 財団法人日本経営史研究所. 創業100年史 古河鋳業株式会社. 古河鋳業株式会社, 1976, p. 253.
- 8) 同上書, p. 34.
- 9) 同上書, p. 68.
- 10) 同上書, p. 497.
- 11) 同上書, p. 567.
- 12) 同上書, p. 573.
- 13) 川崎重工業株式会社編. 川崎重工業株式会社社史. 1959, p. 134.
- 14) 川崎製鉄株式会社編. 川崎製鉄二十五年史. 1976, p. 47.

- 15) 宮島英昭. “財界追放と経営者選抜”. 橋本寿郎編. 日本企業システムの戦後史, 東京大学出版会, 1996, p. 62.
- 16) 前掲注 (13), p. 667.
- 17) 財団法人日本経営史研究所. 創業100年史 古河電気工業株式会社社史. 古河電気工業株式会社, 1991. p. 385.
- 18) 大蔵省財政史室編. “昭和財政史” 第14巻. 東洋経済新報社, 1979, pp. 401-402.
- 19) 和田恒輔. “三水会に就いて”. 古河グループ三水会会報. 第49号. 1974, p. 20.
- 20) 前掲注 (13), p. 463.
- 21) 前掲注 (7), p. 621.
- 22) 同上書, p. 621.
- 23) 前掲注 (19), p. 2.

(ふじたりか：元非常勤講師)