

<論 文>

グループ外企業によるメンバー企業の救済 — 三菱グループにおける三菱石油、三菱自動車の事例 —

平 井 岳 哉

1 はじめに

現在さまざまな業界で、大型企業同士による合併や持株会社を活用した経営統合が相次ぐなど、業界再編が進行している。業界再編の背景、促進要因については別途、将来に論考を行うつもりだが、現在までに続出している企業再編の動向を鳥瞰すると、2つの方向性が見い出すことができる。

1つ（パターン①）は、都市銀行の再編に連動する形で合併や経営統合が行われるパターンである。組み合わせを規定するのが、富士銀行・第一勧業銀行・日本興業銀行の3行の経営統合によるみずほフィナンシャルグループの誕生と、さくら銀行と住友銀行の合併による三井住友銀行の誕生である。メインバンクとなる銀行同士の合併を受け、芙蓉系と第一勧銀系、および三井系と住友系の企業の中には、例えば日本鋼管と川崎製鉄の企業統合や三井化学と住友化学の合併のように、いくつかの業界ですでに銀行の業界再編に沿った再編が進行しつつある。

この動きは、進行中と考えられることから現時点で判断するのはやや危険でもあるが、従来日本に6つ存在していたとされる戦後型企业集団（「横の企業集団」とも言われる）が、現状では4つの集団（三菱系、三井・住友系、芙蓉・第一勧銀系、三和系）に集約しつつあることを示している。

一方、第2のパターンも見い出すことができる。それは、上記にあげた4つの企業集団の集約方向とは異なる企業再編を選択した企業群の存在である。

このパターンには、その性格から考えて、2つのグループが含有される。

第1（パターン②-A）は、業績が悪化した（あるいは、現時点では悪化していないものの自社単独での経営に困難を感じた）企業を片方の企業に取り込む形で合併などが行われるケースである。事例としては、日本郵船による芙蓉系の昭和海運との合併などがあげられる。

取り込む企業を日本企業に限定しないのであれば、日産自動車のフランス・ルノー社への経営傘下入りのように、自社の単独再建を断念して外国企業の経営傘下による再建を選択したケースもある。

もう1つ（パターン②-B）は、救済合併と言うよりは自社の戦略的判断のもと合併を選択したケースである。企業再編は結果として業界内での少数企業による寡占化を実現するが、再編に参加した企業はリーディング企業としての地位の確保を目標としている。

この事例として、製紙業界とセメント業界での動きがあげられる。

製紙業界では、十條製紙（どの集団にも属していない。1992年11月時点での6大企業集団の社長会メンバーを条件に、属した企業集団系列をかつこ内に記載する）と山陽国策パルプ（芙蓉系）の合併による日本製紙の誕生以降、再編が相次いだが、この過程で王子製紙（三井系）は神崎製紙（どの集団にも属していない）、本州製紙（第一勧銀系）と合併して王子製紙を、日本製紙はその後大昭和製紙（どの集団にも属していない）と経営統合して日本ユニパックとなり、製紙業界での2大企業による寡占化が進んだ⁽¹⁾。

十條製紙は歴史的には三井系に近いが、王子製紙ともども製紙業界における一連の再編の動きを三井系企業による業界寡占化の動きととらえる向きは少ない。むしろ2つの企業（この場合は、十條製紙が先手を担った）が、業界でのリーディング企業をめざして、従来の系列の枠を超えた再編を志向したと考えた方が適当と思われる。

セメント業界でも、小野田セメント（三井系）、秩父セメント（第一勧銀系）、および日本セメント（芙蓉系）が時期はずれるものの3社統合する形で太平洋セメントとなり、これに対抗して、住友セメント（住友系）と大阪セメント

(三和系)は合併して住友大阪セメントとなった。

これら2つの業界での再編は、時期的に見て上記の都市銀行間での業界再編に先立って行われたこともあってか、4つの企業集団への集約とは全く異なった動きを示していることは一目瞭然であろう。

合併や持株会社を利用した経営統合まで踏み込むことができなくても、事業部を分離独立する形での共同会社の設立、あるいは事業交換（一方的な事業譲渡を含む）などのケース（パターン②-B'）もあげられる。先述のセメント業界でも、セメント事業以外に社内に複数の事業群を抱える三菱マテリアル（三菱系）と宇部興産（三和系）は、2大企業への対抗策として共同販売会社を設立した。また、石油化学業界でも、この手法はよく用いられている。

パターン②（パターン②-A、B、B'）に共通して重要なのは、結果として、収斂する企業数は4つより少数の企業に集約される可能性を持っていることである。

この背景には、業界でトップに近い企業ほど、質の高い情報や新たな商談、大型提携・合併などの話が真っ先に持ち込まれるなど、有利な事業戦略の選択肢を数多く持ち得るといふ今日の経営環境がある。トップ企業群であれば主体的な戦略をとれる一方で、下位の企業群ほど受け身の対応しかとれない。その一方で、企業集団の集約に沿った4大企業での業界再編では、企業集団に属さない独立系企業の存在を含めて、市場での寡占度が低く、リーディング企業としての影響力行使の点で非力であり、外国企業を交えた国際競争においても劣位と考えられる場合が発生する。こうした場合において、数ある企業群の中から、戦略的判断のもと、企業集団の系列に拘らない形でさらなる合併などを行う企業が出現し、結果として、より少数の企業による業界再編へとになっていくものと考えられる。⁽²⁾

また、パターン②（パターン②-A、B、B'）の続出は、パターン①と矛盾した企業行動の存在を示すものであり、この点から指摘できるのは、「企業集団の形態は依然として存続するものの、その拘束力は低下し、企業集団は従来よ

り弛緩の方向にある」と、まとめることができる。もともと企業集団については、橘川武郎氏が、戦後型企业集団では戦前における財閥と異なり、メンバー企業の経営自主性が確立し、企業集団は各メンバー企業が単独では対処できない場合において機能する中間組織であると指摘している。筆者のこの意見に賛同するものであるが、企業集団は中間組織として存続はするものの、その効力が低下しているものと考えられる。⁽³⁾

以上では、本稿の背景として、近年における業界再編の動向について整理した。

6つの戦後型企业集団のうち、現時点において三菱グループでは、他の企業集団との一体的な系列統合のような動きは行われていない。しかし、近年、三菱グループにおいて過去にはない異例の出来事が相次いで発生した。それは、三菱石油と三菱自動車の事例である。三菱石油は日本石油に事実上吸収合併され、また三菱自動車もドイツのダイムラークライスラー社に株式の3割以上を所有してもらうことによってその経営傘下に入るなど、メンバー企業であった両社の経営権は三菱グループ外の企業に移行した。

本稿では、三菱石油と三菱自動車のケースを取り上げ、両社の経営を考察するとともに、三菱グループではなぜ以前とは異なる解決策がとられたかについてその要因を分析するものである。

2 三菱石油と三菱自動車の経営

(1) 歴史からみた両社の共通点

三菱石油と三菱自動車には、ともに三菱グループのメンバー企業である以外に、その経営の歩みにおいて、単に偶然とは片づけられないほどの共通点がある。それは、両社の歩んできた経営の道筋が、下記の列挙するような同じステップを踏んできたことである。

- ①外国企業との合弁による会社設立
- ②合弁企業に起因する事業展開の限界
- ③外国企業との資本関係解消による合弁企業からの脱却
- ④三菱グループ外の企業による救済

以下では、各ステップごとに両社の経営動向について概観する。

(2)外国企業との合弁による会社設立

三菱石油は、1931年に三菱商事燃料部の事業を継承し、三菱3社（本社、商事、鉱業）と米国のアソシエーテッド石油（後に同社の大株主であったタイドウォーター石油と合併）の合弁会社として設立された。戦時中にいったんはタイドウォーター石油との関係は途絶するものの、戦後、三菱石油ではいち早く同社との資本関係ならびに業務提携を復活した。その後1953年に、タイドウォーター石油はゲッティ石油に株式の過半を買収され、ゲッティ石油は三菱石油の経営に対して強い影響力を持つことになった。

三菱自動車は、三菱重工業の自動車事業が分離する形で1970年に設立された。戦前から自動車事業を手がけていた三菱重工業が自動車事業を独立させたのは、同事業が造船に代表される受注品生産が多い社内の中で、典型的な見込み生産として異質なものであり、しかも60年代以降の資本の自由化を踏まえ、自社単独での事業存続に限界があり、他の自動車メーカーとの提携によって事業の存続を図ろうとしたためであった。

当初は国内メーカーとの提携が進められたが条件が合わずに破談、三菱重工業はアメリカのクライスラー社との提携を決定した。70年4月に、三菱重工業から自動車部門が分離独立する形で三菱自動車工業が設立された。設立当初は三菱重工業の100%の株式所有であったが、資本の自由化が71年4月に実施されたのを受け、同年5月、第三者割当増資によりクライスラー社は三菱自動車の15%の株式を所有することになった。その後、クライスラー社の持株比率は

同社の子会社による保有を含めて24%となった⁽⁴⁾。

なお、クライスラー社の持株比率増加に並行して、三菱商事や三菱銀行などの三菱グループ各社、さらには金融機関、取引企業などへの株式分散も推進された。87年3月、三菱重工業の持株比率は85%から32.7%に低下し、株主構成の上で上場基準を満たし、三菱自動車は88年12月に株式上場されることになった⁽⁵⁾。

(3) 合併企業に起因する事業展開の限界

外国企業との合併企業であったことのデメリットの1つとして、合併先の意向に対して常に配慮せざるを得ず、様々な事業展開において制約を受けたことがあげられる。また、このことが結果として、両社ともに業界での地位が中位以下に甘んじることになった最大の要因と考えられる。

①三菱石油の場合

事業展開に制約を受けた事例として、三菱石油の場合では、石油化学工業への取り組み、および石油ビジネスでの国際的取引の乏しさが事例としてあげられる。

川下展開にあたる石油化学への進出は、売上げの拡大・事業多角化の点から重要な経営戦略であった。三菱石油では、かねてからの調査研究に基づき当該分野への進出を決定し、1958年に石油化学第1企業化計画の事業認可を得て、先発企業として石油化学への進出を果たした。川崎製油所に隣接して設備を設置し、プラットフォーム装置で生産される改質ガソリンから芳香族を抽出・分離するもので、わが国において初めて石油化学事業からベンゼン、トルエン、キシレンなどを生産するものであった。

しかし、その後の石油化学の事業は芳香族製品の生産拡大にとどまり、エチレン生産などへの本格的進出は幾度か試みられたものの、遂に行われず、結果として石油化学工業への先発的進出の実績をその後の石油化学事業の展開に生かすことはできなかった。

挫折は、2度あげられる。1度目は、戦後、四日市旧海軍燃料廠の払い下げ申請を行い、当地で石油化学事業を計画したが、これに失敗したことである。

この経緯は、四日市においてタイドウォーター石油とは別に英国のシェル社と提携して、同地での石油精製および石油化学事業を行うべく、1951年に同廠の転用許可の申請を行ったことに始まる。しかし、タイドウォーター石油の親会社にあたるゲッティ石油は、シェル社からの三菱石油株の買い取りの申し入れを拒絶し、三菱石油はシェル社との共同事業に失敗した。その後燃料廠は紆余曲折を経て、石油精製を行う企業主体としてシェル社と提携していた昭和石油に払い下げられ、さらに石油化学を行う企業主体として三菱グループが政府から認可された。この決定に基づき、石油精製を行う企業として、昭和石油、シェル社および三菱商事などの三菱系企業の合弁により昭和四日市石油が設立され、石油化学では三菱グループの共同出資会社として三菱油化が設立された。この際、タイドウォーター石油と資本関係にある三菱石油は四日市におけるすべての事業といっさい関係を持たないことが、シェル社と三菱グループの間で取り決められた⁽⁶⁾。

2度目の挫折は、岡山県水島地区でのエチレンセンター建設の挫折である。四日市での精製施設建設に失敗した三菱石油では代替地での製油所建設をめざし、岡山県水島地区で川崎に次ぐ自社第2の精製施設の建設を行った。

三菱石油では、精製量の規模拡大と川下展開を図るべく、水島においてナフサ分解によるエチレン、アセチレンの生産、さらにはエチレン誘導品の生産を行う総合石油化学事業の計画を立案した。三菱石油は当初、地元の有力事業である倉敷レイヨンと共同事業化を行うため提携交渉を進めたが、倉敷レイヨンが単独での一貫生産を望んだために交渉は実らなかった。おりしも三菱化成が当時、石油化学方式への転換による自社体質の改善を検討していた。三菱石油は三菱化成との交渉を行った結果、エチレン生産を断念、三菱化成へのナフサ供給に徹し、総合石油化学事業を三菱化成に委ねることになった。その後水島での三菱石油の石油化学事業は68年から、三菱化成へ供給したナフサを分解し

て得られるガソリンの返送を受け、これを原料にして芳香族を生産し、主製品であるベンゼンを三菱化成に再供給するなど、川崎と同様に、芳香族製品の生産にとどまることになった。⁽⁷⁾

2度の挫折に共通するのは、親会社にあたる外国企業の意向が強く働いたためであった。三菱石油がシェル社と組んで四日市旧燃料廠の払い下げに奔走した時期、ゲッティ石油は中東での原油採掘に成功したばかりであり、三菱石油を通じた日本での原油拡販を企図して、シェル社からの三菱石油株の買い取りの申し出で拒否したのである。さらに、ゲッティ石油は水島での三菱石油の総合石油化学計画に対しても興味を示さず、三菱石油に対して石油精製への重点投資を求めた。⁽⁸⁾

次に、石油ビジネスにおける国際的な取引の乏しさについては、三菱商事の石油ビジネスとの比較をみると、容易に理解できる。

1957年に四日市での石油化学事業の展開にあたって、石油精製会社として昭和四日市石油が設立された際、三菱商事は昭和四日市石油に対する三菱系企業の合計出資比率25%分について、通産省から商社として初めて原油輸入外貨枠の認可を受けるとともに、原油供給権・委託精製権・製品引取権、さらには自ら輸入するための船腹を手当てする権利を獲得した。⁽⁹⁾

これ以降、三菱商事は総合商社と石油元売り業者という2つの立場を活用して国際的な石油ビジネス事業を積極的に展開した。元売り業者ではできない石油ビジネスとして、複数企業間にまたがるコンビディールがあげられる。三菱商事では石油メジャーなどが原油販売を希望するにあたって船舶の確保が必要になることに着目し、1959年には米国ソハイオ社に新三菱重工業が建造したタンカーを販売する見返りに、ソハイオ社からイラン原油の輸入契約に成功し、これを大協石油など国内石油会社へ販売する取引を成功させた。以後、石油メジャーと造船会社などを絡ませたコンビディールを数々成功させた。このほか、産油国との関係を生かしたDD (Direct Deal) 原油取引やLNG (液化天然ガス) ビジネスもあげられる。⁽¹⁰⁾

さらに三菱商事は、三菱石油にも原油売り込みを実現した。三菱石油に対してはゲッティ石油が原油の供給を行っていたことから、当初三菱商事は三菱石油に対して取引を行うことができなかった。三菱商事では、当時販売が困難な商品であったバンカー用のボンド原油の販売を交換条件にゲッティ石油と交渉し、三菱石油へ原油を納入する権利を獲得することに成功した。その後、三菱商事は三菱石油との取引を拡大させ、1973年頃には三菱石油の輸入する原油のうち約39%はゲッティ石油であるものの、三菱商事も34%を手当てするほどに至った⁽¹¹⁾。

これらの結果、三菱石油にとって三菱商事は、石油元売り会社としてのライバル会社としての側面と、自社に石油を供給する商社としての2つの側面を有した企業となっていた。一方、三菱石油には総合商社としての機動的なビジネス展開を行うには限界があり、その立場は、あくまでゲッティ石油や三菱商事などから原油を調達し、それを精製し、主として国内市場で販売する元売り業者としての地位にすぎなかったのである。

②三菱自動車の場合

三菱自動車の場合、クライスラー社との提携は、持株比率では三菱重工業が多かったものの、他面、不利な条項を含有していた。代表的な事例が、海外におけるクライスラー社との販売流通契約である。この条項では、海外事業活動についてクライスラー社との間に販売テリトリーが地域別に詳細に設定された。

アメリカとカナダの北米については、クライスラー社が三菱自動車の独占販売権を持ち、しかもその契約は事実上無期限となるなどクライスラー社にとって有利なものであった。当時、両社の販売能力には大きな開きがあり、クライスラー社はアメリカ国内に約3000店の販売網をもち、ほとんどゼロからの出発であった三菱自動車としては自前で整備するより、クライスラー社の販売網を利用した方が拡販に有利との苦渋の選択でもあった。しかし、クライスラー社の引取価格は大きく値切られ、この結果、三菱自動車は低価格での出荷を余儀

なくされることになった。⁽¹²⁾

これらの地域を除いた全世界市場は、①三菱自動車が独占権を保有する地域、②クライスラー社に独占権を与える地域、③クライスラー社に非独占権を与える地域の3つに分けられた。

クライスラー社と競合する可能性のある乗用車およびバンなどその派生車種、および2トン未満の商用車について、三菱自動車が販売独占権を持つ国は、韓国、台湾、フィリピン、タイ、インドネシアなどアジア地域の計17カ国にすぎなかった。これに対して、当初クライスラー社が販売独占権を保有する国は、プエルトリコなどの中南米諸国、デンマークなどの北欧諸国、サウジアラビアなどの中近東諸国、アフリカ諸国など計81カ国を数えた。⁽¹³⁾

次に、上記の販売流通契約による北米市場での販売不振があげられる。73年の石油ショック以降、省エネルギー志向が強まり、燃費性能のいい日本車への需要は北米市場で急速に高まり、日本の各自動車メーカーは北米市場への輸出を積極的に推進した。しかし、三菱自動車の販売はクライスラー社に委ねられており、肝心のクライスラー社は70年代以降、自国での業績不振から販売力が低下していたため、三菱自動車では他の日本メーカー並みの販売量の増加を確保することができない状況に陥った。⁽¹⁴⁾

三菱自動車では自社チャネルの開設が不可欠と判断し、クライスラー社と交渉を行って1981年9月になって、ようやくクライスラー社を通じた販売以外に、独自でアメリカ市場において販売できる契約改定に成功した。その後三菱自動車ではアメリカ市場での自前の販売会社として、MMSA (Mitsubishi Motor Sales of America Inc.) 社を1981年12月に設立した。

1979年の第2次石油ショックにより、北米市場での日本車への需要はさらに高いものとなり、日本からの輸出台数が80年には237万台で、販売シェアの20%を超えるに至った。しかし、急激な日本車の輸出は、アメリカでの自動車産業の不振と相まって政治問題化した。これを受け、日本政府および自動車業界は81年から初年度の総枠を168万台とする対米乗用車出荷自主規制を実施

した。しかし、この配分では、直近2年間の対米出荷実績を基にしたため、三菱自動車の出荷数はクライスラー社の経営事情の影響を受けて低水準になるなど不利な条件となった。その後、各社のお荷枠は改善されたが、89年以降、アメリカの景気下降により、クライスラー社の経営事情が再び悪化し、クライスラー社経由での三菱自動車の販売は減少し、90年の販売実績ではクライスラー社経由が約7.5万台、MMS A社経由が13.6万台と逆転することになった。⁽¹⁵⁾

アメリカでの拡販をめざすため現地生産に迫られた三菱自動車では、85年10月にクライスラー社と折半出資による合弁会社として、DSM (Diamond-Star Motors Corp.) 社を設立、アメリカ現地での乗用車生産にも乗り出した。

(4) 外国企業との資本関係解消による合弁企業からの脱却

1967年、タイドウォーター石油はゲッティ石油に吸収合併され、ゲッティ石油が三菱石油の直接的な大株主となった。1984年、ゲッティ石油が米国の石油メジャーの1つであるテキサコ社に買収されたため、ゲッティ石油が保有していた三菱石油の1億5000株の株式が自動的にテキサコ社に渡ることになった。この際、テキサコ社はこの株式を第3者に売却するのではないかとの噂も出た。三菱グループはテキサコ社から株式の買い取りを決断し、テキサコ社と交渉を行い、85年5月に三菱石油の株式を3億3500万ドルで買い取ることで合意が成立した(当時のレートが約230円で換算すると、約804億円)⁽¹⁶⁾。

この際、株式の分配方式は、買い取った株式のうち、①3分の1は金曜会(三菱グループの社長会の名称。これに加盟しているメンバー企業が三菱グループといえる)メンバーが、金曜会経費分配比率に応じて持つ、②3分の1は三菱石油の金曜会メンバーの大株主がその比率で持つ、③残り3分の1はそれぞれ三菱石油との営業関係に応じて持つことになった。この結果、三菱石油の株主構成は、1984年のゲッティ石油(50.00%)、東京海上火災(3.48%)、三菱銀行(3.42%)、明治生命保険(2.08%)、三菱信託銀行(1.74%)、三菱商事(1.35%)から、85年には三菱商事(20.00%)、東京海上火災(5.00%)、三

菱銀行（4.99%）、三菱信託銀行（3.26%）、明治生命保険（2.80%）、日本証券決算（2.74%）へと変化し、三菱商事を実質的な親会社として、外国企業との合弁企業から民族系企業へと変身した。⁽¹⁷⁾

一方、三菱自動車についてみると、同社の資本提携先であるクライスラー社は80年代以降、業績が悪化して経営危機に陥った。投資資金の不足を補うため、クライスラー社は89年3月頃、三菱自動車に対して保有している同社の株式を売却したいとの意向を打診してきた。これに対して、三菱自動車では安定株主の確保を図る必要から、三菱系企業や金融機関を中心に買い増しを依頼した。89年9月、クライスラー社は三菱自動車の株式約7500万株を放出、保有率も12%台に下がった。

90年から92年にかけてクライスラー社は再び経営危機に直面し、以後小刻みに株式を売却、持株比率は漸減した。まず91年10月には、三菱自動車との合弁生産会社であるDSM社の保有株（50%）を三菱自動車を中心とした三菱系企業に売却したのに続いて、92年3月以降は、三菱自動車の株式を売却し始めた。93年7月、クライスラー社の保有する三菱自動車の株式はゼロとなり、これにより三菱自動車とクライスラー社の資本提携関係は完全に解消されることになった。ただし、業務関係は継続し、2005年までクライスラー社に小型車の供給が継続されることになった。⁽¹⁸⁾

3 三菱グループ以外の企業による三菱石油と三菱自動車の救済

(1) 日本石油による三菱石油の救済合併

石油業界の企業間競争は、製品が差別化しにくいことから、競争優位性の源泉は価格での差異となる。そのため、各社とも施設の大規模化と高い操業率をめざすこととなり、石油誘導品の自社生産と大量販売を志向する。

民族系石油会社の変身した三菱石油は85年以降、ガソリンスタンドへの投資を増加した。かつて三菱石油がゲッティ石油の経営傘下にあった時期、設備投

資の権限はゲッティ石油出身の副社長が一手に握っており、三菱石油は自社の判断で設備投資を行うことができなかった。実際、89年度の設備投資額は252億円であるのに対して、83年度は半分以下の97億円であり、また石油スタンドの改装にあてる販売投資は7分の1の20億から30億円であった。このことから、ゲッティ石油は日本国内での自社系列のガソリンスタンドへの投資にいかにも消極的であったかがわかる。三菱石油は、ゲッティ石油との資本関係の解消後、業界での地位向上を狙って販売部門への投資を拡充した。⁽¹⁹⁾

さらに、三菱石油は川上展開として、ベトナム、パプアニューギニア、英国北海沖などでの石油開発にも乗り出した。

90年代以降、規制緩和が続く石油業界において、96年3月末に特定石油製品輸入暫定措置法が廃止されて石油製品の輸入が自由化された。この結果、新規参入が相次ぐとともに、ガソリン価格が大幅に下落するなど業界の企業間競争が激化した。この防衛策として、各社では合併や業務提携が図られるなど業界再編の流れが加速された。

三菱石油では80年代末からの拡大路線で、ガソリンスタンドの積極的な出店やグループ企業である東北石油への設備投資を行ったが、不景気に伴う需要の長期的な低迷もあり、売上げは期待したほど伸びず、かえって過剰な設備投資が重い負担となって経営を圧迫した。業績は急速に悪化し、97年3月期に82億円の経常赤字に陥った。

しかも、96年秋には大阪の石油卸業である泉井石油商会への不正取引が社会問題化し、会長だった山田菊男が責任をとって辞任するなどトップマネジメントが混乱した。山田に代わって社長に就任していた泉谷良彦は、他社との生産・販売面での事業統合、さらには企業合併を模索し、各社との交渉を進めた。⁽²⁰⁾

当初は四日市での石油化学事業や三菱商事とのLNG事業などで三菱グループと歴史的に関わりが深い昭和シェル石油が第一候補と目され、両社の交渉は97年に精製部門を統合することでいったんは合意に達した。しかし、販売面での商標統一が難しかったため、経営の抜本的再建となりえず、交渉は失敗に終

わった。この際、交渉不調の背景には、三菱石油内に、昭和シェル石油は英国のシェル社の子会社であり、再び外国企業の傘下に入ることを敬遠する社内の雰囲気があったとされている。⁽²¹⁾

三菱石油と日本石油との合併交渉は、97年5月に日本石油からの打診により過去に行われたことがあったものの、その時は三菱石油が事実上の吸収合併になるとの判断から、拒絶した経緯があった。しかし、三菱石油の98年3月期の経常赤字が97年決算の3倍以上にあたる280億円に膨れ上がり、99年度も3期連続赤字が避けられないとの見通しを受けて、三菱石油は自主再建を断念し、98年7月に日本石油との合併交渉に乗り出すことになった。⁽²²⁾

両社はともに民族系企業であるとともに、1984年以降、タンカーの共同利用や製品の相互融通などで業務提携するなど協力関係にあった。ただし、今までの業務提携の手法ではコスト削減効果は限られるため、規模の拡大で一気に競争力を高めることを狙って、両社は98年10月に合併することに基本合意した。この合意に基づき、両社は99年4月に、日石三菱を新社名に合併を実現した。その際、存続会社は日本石油とし、両社の合併比率は日本石油1に対して三菱石油0.525であり、事実上、この合併は日本石油による三菱石油の吸収合併であった。⁽²³⁾

(2)三菱自動車のダイムラークライスラー社への経営傘下入り

三菱自動車では、中村裕一が社長に就任した89年以降、業績が急速に拡大した。これは、「パジェロ」をはじめとする4輪駆動のRV車（レクリエーショナル・ビークル：レジャー用途中心の多目的車）での成功によるものであった。追い風を受け、三菱自動車では2000年に国内シェア15%、世界シェア5%をめざして、米国、タイ、マレーシア、オランダなど世界各地に現地工場を次々に建設する拡大路線をとった。

しかし、ライバル各社がセダン系の乗用車の車台を活用したRV車を市場に投入すると、三菱自動車のRV車での販売優位はあっけなく崩れ、1995年に

11.9%まで高まった国内販売シェアは、97年には10.1%と91年と同じ水準まで低下した。しかも、「パジェロ」に依存して、これに続く他社対抗の新型車の開発に遅れるなど、商品戦略での慢心も目立った。⁽²⁴⁾

同時期、トップマネジメントも大混乱をきたした。95年に、中村が会長に就任し後任として塚原董久が社長が就任したものの、塚原は就任直後から体調不良で執務をとることができなかった。この間、96年4月には米国の子会社でセクハラ訴訟が起こされ、米国で不買運動にも発展しかねない事態となった。96年6月、塚原氏に代わって、木村雄宗が新社長に就任したものの、今度は97年秋に、同社をはじめとする三菱系各社において総会屋に対して利益供与していた事件が発覚、97年11月に木村は引責辞任し、河添克彦が新社長に就任した。続出したトラブルとトップマネジメントの混乱は、同社にとってイメージダウンとなり、商品開発面での失敗を含めて販売面での不振に直結した。⁽²⁵⁾

過剰な海外投資も業績の足を引っ張る結果になった。また三菱自動車は、少ない市場シェアにも関わらず、軽自動車から大型トラックまで手がけるフルライン経営を志向し、このため、他社はコストダウンの対策として生産における車台の統一を進めていたにもかかわらず、三菱自動車の場合、国内の乗用車でも車台は25種類にのぼり、これもコストアップの要因になった。⁽²⁶⁾

こうした状況を受け、業績は96年をピークに急速に悪化し、98年3月期には、連結の最終損益は1100億円という同社始まって以来の大幅赤字に陥った。加えて、連結有利子負債も1兆7000億円に達した。このため98年には、一部工場の閉鎖などを軸としたリストラ計画を発表したが、抜本的な経営再建のためには他社との提携が不可避な状況となった。

1993年のクライスラー社との資本関係の解消後、三菱自動車では、オランダで乗用車合弁工場を設立したスウェーデンのボルボ社との関係を強化し、バス・トラック事業での提携と資本面での株式持ち合いを実施した（ボルボ社は三菱自動車の株式を3.3%保有した）。99年にボルボ社が自社の乗用車部門を米国のフォード社に売却したため、三菱自動車は乗用車事業での提携先としてフ

フォード社と提携交渉を進めた。しかし、すでに日本においてマツダを傘下にもつフォード社との提携合意は難しく、交渉は失敗に終わった。代わって、浮上したのがドイツのダイムラークライスラー社である。

この時期、ダイムラークライスラー社は、アジア市場での拡販を図る上で必要となる生産拠点確保の点から日産ディーゼル、日産自動車との資本提携交渉を矢継ぎ早に進めたが、いずれも交渉は決裂、残った日本企業のうち富士重工業は米国GM社の系列に入り、本田技研は独自資本にこだわる中で、パートナーとなりうる有力企業は三菱自動車しか残されていないという背景があった。

一方、三菱自動車においても、自社単独での再建には限界があり、時を同じくして経営が悪化した日産自動車がすでに99年にフランスのルノー社の資本参加を得て、いち早く経営再建に乗り出したことを受け、外国企業の経営傘下のもと再建を図るしか経営立て直しの手だてが残されていなかったのである。

この際、ダイムラークライスラー社は98年5月にダイムラー社が事実上クライスラー社を吸収合併してできた会社であったが、二重の意味で三菱自動車と因縁のある企業であった。まずダイムラー社と三菱グループは、具体的な進展はなかったものの、90年代初頭に広範な技術提携関係を持ったことがあった。片やクライスラー社は三菱自動車創立以来、長年にわたって資本提携先企業であった。

2000年3月、三菱自動車はダイムラークライスラー社（以下ダイムラー社と略称）との資本提携を発表し、同年7月に正式調印した。これによれば、ダイムラー社は三菱自動車に対して34%を出資し、代表権を持たない取締役を3人派遣するものであった。この出資は、三菱系企業全体の持株比率を若干上回るものであり、さらにルノー社の日産自動車への出資比率に匹敵するものであったことから、これにより三菱自動車はダイムラー社の経営傘下に入ることを意味した。⁽²⁷⁾

その後、三菱自動車は長年にわたるリコール隠蔽問題が明らかになり、このため2000年3月期の連結最終損益は233億円の赤字になるなど、業績は依然低

迷した。こうした事態を乗り切るために、ダイムラー社の要求を受諾し、ダイムラー社からのC O O（副社長兼最高執行責任者）派遣を認めることになった。さらに当初の取り決めでは、「10年間は出資比率を引き上げない」との条項を見直し、凍結期間を3年に改訂した。⁽²⁸⁾

なお、2001年4月には、ボルボ社が所有していた三菱自動車の株式3.3%を取得して、三菱自動車における外国企業との資本関係の重複を解消するとともに、出資比率を37.3%に引き上げた。

(3) 合弁企業解消後の自立企業経営の挫折

長年にわたって、合弁先の外国企業の意向を経営に反映せざるを得ない環境にあった両社にとって、外国企業との資本関係解消による合弁企業からの脱却は、自立経営への移行を意味するものであった。これ以降、両社は長年の鬱積を一気に解消するかのごとく、さらに業界での中位の位置づけを脱却するべく、積極的な経営を展開した。

しかし、このことが、一時的には業績アップをつなげたものの、バブル経済崩壊以降の長期的不況下において、過剰の負担として自社の経営を圧迫する一因にもなったと考えられる。さらに、合弁企業の時には発生しなかった（あるいは顕在化しなかった）社内の様々なトラブルが表面に露出し、社会問題化することによって企業に致命的なイメージダウンを及ぼしたり、これを引き金にトップマネジメントが混乱するなど、自立的な経営での稚拙さが垣間見えるようになった。

おりしも90年代以降は、高度化しつつある研究開発面での技術的な対応や販売面での世界分散拠点の確保などの点から、グローバルレベルでの企業再編が相次いだ。合併や経営統合などによって企業規模をスケールアップさせた外国企業の出現により、小規模な企業が多数乱立している日本の業界にも、外圧による業界再編の風が猛烈に吹き始めた時期でもあった。

このような経営環境下、業界中位に位置し、しかも業績が極端に悪化してい

た両社にとって、業績の回復という短期的目標の実現に加えて、長期的な将来展望においても自社単独での業界生き残り策を見い出しえなかったものと考えられる。この経営判断が、他社による吸収合併（三菱石油）、外国企業への経営傘下入り（三菱自動車）をそれぞれ選択させたのである。

4 三菱グループ内における他のメンバー企業の対応

(1)三菱石油の場合

三菱石油の日本石油による吸収合併、三菱自動車のクライスラー社への経営傘下入りにあたって、三菱グループ内ではどういった対応が見られたのであろうか。

時期的に先行した三菱石油のケースをみると、結果的に日本石油による吸収合併に対してグループでの戦略的な行動は見られず、筆頭株主であった三菱商事が再建に孤軍奮闘、最後は切り捨てたと言われている。なお、この際、日本石油のメインバンクはさくら銀行であり、動向が注目された東京三菱銀行は、「三菱石油の問題は（三菱商事に）一任する」と確約し、三菱石油と日本石油の合併に対して反対しない姿勢をとった。⁽²⁹⁾

三菱商事は、歴史的にも三菱石油が同社の燃料部を前身に設立された経緯を持つことに加え、ゲッティ石油からの株式の買い戻し以降、三菱石油の最大株主でもあり、実質的には親会社に近い存在であった。三菱商事は三菱石油の業績悪化に対して強い危機感を持ち、97年10月に低迷する三菱石油の株価でこ入れと持株比率の増加による影響力の強化を図るため、13%台まで落ち込んでいた三菱石油の保有株式を15%弱まで買い増しした。98年1月には、三菱商事社長の榎原稔自身が完成したばかりの三菱石油本社ビルの泉谷をアポイント無しに突然訪問、三菱石油に早急な経営行動を要求した。さらに98年3月には、三菱石油と自社の石油販売部門の統合を発表して、三菱石油の抜本的な経営体制の見直しに乗り出した。⁽³⁰⁾

しかし、最終的に三菱商事は三菱石油単独での経営再建は無理と判断し、三菱石油を説得するとともに、合併先の相手探しに奔走した。日本石油との合併交渉も三菱商事が橋渡し役を行ったものであり、交渉の席にも三菱商事は仲介役として同席した。⁽³¹⁾

三菱商事では榎原社長時代の95年に、「仮想持株会社経営」として部門別のROE（株主資本利益率）を目標とした経営管理手法を導入した。これは、先細り傾向にある仲介業に代わる新たな収益源として、事業投資とそれに伴う配当やキャピタルゲインなど金融収益の拡大に力を注ぐために導入されたものであった。三菱商事は、三菱石油を自社の投資会社の1つと見なし、たとえ対象が金曜会メンバーとしても、「ROEの足を引っ張るお荷物会社は迅速に処理する」との方針を実施したことになる。⁽³²⁾

(2)三菱重工業の場合

三菱自動車のケースにおいて、積極的な関与を示したメンバー企業としては、親会社の三菱重工業（2000年3月時、持株比率25.6%）と、これに次ぐ大株主であった三菱商事（同7.9%）があげられる。

2000年3月頃、ダイムラー社との資本提携を三菱自動車が進めるにあたって、両社の間には微妙な温度差があったとされている。三菱重工業は三菱自動車の経営面での自主性にこだわり、外資への主導権の譲渡を最後まで反対した。これに対して、三菱商事は、三菱自動車単独での生き残りは難しく、たとえ外資を導入してその傘下に入るようになったとしても経営再建と生き残りを図るべきだとして、提携交渉の推進を支持した。東京三菱銀行もこれに同調した。最終的には、三菱自動車の経営陣が三菱商事や東京三菱銀行の支持を背景に、渋る三菱重工業を押し切る形でダイムラー社との提携を取り決めたとされている。⁽³³⁾

ただし親会社の三菱重工業においても、三菱自動車に対して本格的な経済支援に乗り出すかについてはその意志がなかったものと考えられる。というのも、99年11月頃、三菱自動車の河添社長からの支援要請に対して、西岡喬社長は

「できるだけことはしましょう」と発言しているものの、この発言の真意について、重工首脳が「筆頭株主だから手助けはする。しかし、24%という出資比率は経営者を送り込んだりして抜本的なテコ入れをするには少なすぎる。重工自身の業績が初の赤字という状況で、株主に説明の付かない支援はできない」と発言するなど、支援に及び腰だったからである。⁽³⁴⁾

(3)三菱グループでの意識の変化

もともと株式の相互持ち合いによる安定株主対策は、商標の保全・管理とならんで、戦後型企业集団の結成直後から存在した、企業集団のもつ重要な機能であった。実際、84年におけるゲッティ石油からの三菱石油株の買い取りや、89年以降におけるクライスラー社からの三菱自動車株の買い取りなどにおいても機能した。

このほか、以前は雇用面においてもメンバー企業による救済が見られた。例えば、80年代の造船不況では、三菱重工業で余剰となった従業員の多くを三菱自動車などは出向や転籍の形で受け入れていた。⁽³⁵⁾

しかるに、今回の2つのケースにおいては、三菱グループが一体となって救済を行ったという動きは見られず、安全ネットが機能しなかったことがわかる。むしろ実態は、表立った動きを行った企業は大株主としてのごく少数のメンバー企業に限られ、他のメンバー企業の多くは静観もしくは消極的な関与にとどまった。⁽³⁶⁾

ただし、すべての場合において企業集団の安全ネットが機能しなくなったわけではないことに留意しておく必要がある。国から公的資金の注入を受けた三菱信託銀行は2001年4月に、東京三菱銀行と経営統合して三菱東京ファイナンスグループとなった。この際、三菱信託銀行は政府の関与をなくすために、優先株を三菱地所、三菱商事、旭硝子などのメンバー企業に買い取ってもらったという事実もある。

このことから、企業集団の安全ネットが機能するのは、①当該企業の自主的

な経営再建が可能であること、②当該企業の経営再建（もしくは当該企業との緊密な関係の維持）が自社にとってプラスであるという2つの要件が、他のメンバー企業に肯定的に判断された場合において機能するものと考えられる。

以前に比べて企業集団の安全ネット機能が発動されにくくなったのには、いくつかの要因が指摘できる。第1に本ケースにおいては、三菱石油・三菱自動車ともに単独での経営再建は不可能との認識がグループ内に醸成されており、株式の買い増しなどによる救済が無駄な支援になるとして、その実施をメンバー企業が敬遠したことである。⁽³⁶⁾

第2に、バブル経済崩壊以降の長期的な経済低迷を受け、メンバー企業の多くが業績を悪化させており、他のメンバー企業に対して資本援助、雇用支援など旧来の手法を実施するほどの体力的余裕がなかったことである。第3に、メンバー企業といえども、株主への経営責任の点から合理性を伴わない支援行動はできないという、以前とは異なる経営環境の変化があったものと考えられる。

現実には、近年の三菱グループにおいては、以前には見られなかった出来事が続出していた。98年に、アジア経済危機などの影響で資金繰りが悪化した三菱重工業は、東京三菱銀行に4000億円の融資を頼んだが、これに対して東京三菱銀行は全額の貸し出しは不可能と返答、三菱重工業は1000億円を社債発行で調達した。この逆のケースもある。99年、東京三菱銀行は公的資金注入を申請せず、グループ各社への第3社割当増資による資本増強を計画した。これに対して、三菱重工業は自己責任経営の観点から「100億円でも50億円でも無理だ」と断った経緯があった。⁽³⁷⁾

これらは、単に三菱重工業と東京三菱銀行が不和だったからではない。先述した三菱信託銀行の優先株を買い取った旭硝子の石津進也社長は、「いまや三菱グループに期待していないし、してもしようがない。私は端境期の経営者だから優先株を引き受けたが、3年後の経営者なら拒否するだろう」と発言している。このことから推察できるように、自己責任での経営を第一義的に考えることが、グループ内のメンバー企業においても徐々にコンセンサスとなってき

ているものと考えられる。⁽³⁸⁾

5 まとめ

各業界での企業再編の動向を企業集団との関連で見ると、三菱グループでは、①三菱系企業同士の合併や、②三菱系企業が主導権を握る形での企業集団外の企業との合併が、過去盛んに行われてきた感がある。前者の事例では、1990年の三菱鉱業セメントと三菱金属の合併による三菱マテリアルの誕生や、94年の三菱化成と三菱油化の合併による三菱化学の誕生があげられる。また後者としては、96年の三菱銀行と東京銀行の合併や、日本郵船による芙蓉系の昭和海運との合併、さらには東京海上火災と日動火災海上（富士銀行と親密な関係にある）、朝日生命（第一勧銀と同じく親密な関係にある）との合併構想があげられる。

しかし、近年、過去には例を見ない第3のケース（③）が発生した。それが、本稿での三菱石油と三菱自動車の事例である。三菱石油は日本石油に吸収合併され、また三菱自動車もダイムラークライスラー社の経営傘下に入るなど、両社の経営権は三菱グループ外の企業に移行した。このほか、事業部同士を分離独立して他社と合併会社を設立するケースも、この第3のケースの範疇に入るものと考えられる。具体的な事例として、99年7月にシリコン事業で住友金属と次世代製品の開発・生産会社を設立した三菱マテリアルがあげられる。

この第3のケースでは、メンバー企業の経営再建にあたって、従来のグループ内のクローズな形での問題解決が実施されず、グループ外企業が参加したオープンな形での、しかも問題解決の主導権を相手先企業に付与した形での解決が図られている。

この点に関して、企業集団の新しい指針としては、金曜会の代表世話人を99年7月以降務める三菱商事・榎原会長の次の言葉が指摘できる。榎原会長は、一連の出来事に関して、「国際競争が激しくなる中で、むしろグループ各社の技

術などを結集した総合力が問われるようになる。そのためには個々の企業がグループ外のパートナーと組んで強くなるのは歓迎だ」、「金曜会も仲良しクラブではなく、三菱という名前の信用力、グループの存在価値を再構築するために積極的に動く時期に来ている。外部の意見を取り入れながら、グループ全体のブランドマネジメントを早急に確立したい」と発言している。⁽³⁹⁾

この指針は、グループ内での個々のメンバー企業の体質強化と外部企業との連携を並行して進めることを意味している。さらに、各企業の自立性を考慮するのであれば、この指針は三菱グループのみならず、集約化しつつある他の企業集団においても同様に適用できうる普遍性を有しているものと考えられる。

ただし、この指針は企業集団において新たな問題を提起する可能性がある。それは、グループからの離脱問題や、さらにメンバー企業を経営傘下に収めた外国企業をグループ内のメンバー企業として認知するかどうかなど、グループ外の企業との連携強化によって発生する問題への対応である。

すでに、三菱グループにおいてもその兆候がうかがえる。99年4月以降、金曜会に出席していなかった日石三菱は同年7月から正式に参加を表明、日石三菱の大沢秀次郎社長が初めて金曜会に出席した。この事実だけを見ると、三菱グループは日本石油をメンバーに取り込んだとも考えられる。しかし一方で、日本石油は「今はもう、系列がどうか意識する時代ではない」として、三菱石油との合併に踏み込んだ経緯があり、同社に三菱グループとしての意識は希薄といわざるを得ない。⁽⁴⁰⁾

現実に、日本石油は三菱石油との合併以降、帝国石油、興亜石油、コスモ石油などとの合併もしくは業務提携を行い、さらに三菱を使用しない新ブランド(ENEOS)をつくるなど、同社内における旧三菱石油の位置づけ低下しつつある。日石三菱では金曜会からの脱退も模索して、三菱商事に諫止されたといわれている。⁽⁴¹⁾

三菱自動車の場合においても、ダイムラー社は金曜会のメンバーとなるのかについては、まだ曖昧な点も多い。代表世話人の榎原氏は、インタビューで

「(ダイムラー社長の) シュレンプさんは三菱の理念の共有できる、と約束した。その代わり理念を共有できない企業は出ていってもらおう」と回答したが、具体的な対応についてはグループ内に賛否もあり決まっていなかったのが現状である。⁽⁴²⁾

企業集団は激変している経営環境とそれに伴うメンバー企業の意識の変化などを受け、現在過渡期にあるものと考えられる。この過程で企業集団は、従来保有していた様々な機能の選別に迫られており、同時に、メンバー企業のあり方においても変容が加えられていくものと考えられる。

三菱グループにおける三菱石油、三菱自動車の事例は、この変貌しつつある企業集団の中で、メンバー企業間の結束力の弱体化を傍証する事例になったものと考えられる。

引用文献等

- (1) 東洋経済新報社『週刊東洋経済新報社臨時増刊 企業系列総覧'93』1992年 P46。
- (2) 日本経済新聞1998年10月30日。
- (3) 橘川武郎「戦後型企業集団の形成」 法政大学産業情報センター・橋本寿朗・武田晴人『日本経済の発展と企業集団』東京大学出版会 1992年 P283～285。
- (4) 三菱自動車工業株式会社『三菱自動車工業会社史』1993年 P250～251。
- (5) 前掲『三菱自動車工業会社史』P574～584。
- (6) 三菱石油株式会社『三菱石油50年史』1981年P166～168。
- (7) 三菱化成工業株式会社『三菱化成社史』1981年P271～272、前掲『三菱石油50年史』P222。
- (8) 前掲『三菱化成社史』P272。
- (9) 三菱商事株式会社『三菱商事社史』下巻 1986年P143。
- (10) 前掲『三菱商事社史』下巻P142～143。
- (11) 前掲『三菱商事社史』下巻P265。財界研究所『財界』1975年2月15日P40。
- (12) 前掲『三菱自動車工業会社史』P411～412、大槻文平編著『私の三菱昭和史』東洋

経済新報社 1987年 P188。

- (13) 前掲『三菱自動車工業会社史』P411～412、425～427。
- (14) 前掲『三菱自動車工業会社史』P427。
- (15) 前掲『三菱自動車工業会社史』P429～430。
- (16) 前掲『私の三菱昭和史』P228～235。
- (17) 前掲『私の三菱昭和史』P235～238。
- (18) 日本経済新聞1995年9月28日の舘豊夫（三菱自動車相談役）による「私の履歴書」記事。
- (19) 日経BP社『日経ビジネス』1990年12月3日P65。
- (20) 石油卸商の泉井石油商会に提供された資金をめぐって、三井鉱山と三菱石油の間の訴訟が起こったもの。この問題の根本的原因は、正規の取引ルート以外に、業転と呼ばれる、廉価で業者間をやり取りされる取引の存在にある。この業転の過程で、利益保証、資金立替などの不明朗な資金操作が発生したのである。同問題は、2001年1月に日石三菱が和解金を支払うことでようやく解決した。
- (21) 日本経済新聞1998年10月29日、同1999年3月30日。
- (22) 日本経済新聞1998年10月29日。
- (23) 戦後、テキサコ社とソーカル社の海外合弁会社であるカルテックス社と資本提携していた日本石油は、1995年に同社との資本提携を解消、民族系企業となっていた。

三菱石油と日本石油の合併は、三菱石油、日本石油、ならびに仲介役を担った三菱商事にそれぞれメリットを付与するものであった。まず自力での経営再建が難しかった三菱石油にとって、この合併は自社の救済につながるものであった。一方、業界の長らくトップ企業であった日本石油にとって、同じく民族系企業であった業界中位の三菱石油との合併は、和製メジャーになる自社の悲願を実現する第一歩でもあった。しかも、LNG事業での事業展開や産油国・石油メジャーとのコネクションを持つ三菱商事をはじめとして三菱グループとの関係強化は、今後の石油ビジネスの展開にあたって大きな魅力であった。

三菱商事にとっても、持株比率の大きさから子会社としての側面を有していた三菱石油の早急なる経営再建は自社の経営にとっても重要な問題であった。石油は三菱商事にとって戦略ビジネスの1つであり、新会社・日石三菱の存在は自社の石油ビジネス拡大にあたって今後有利になると判断されたのである。

さらに、この合併は、石油業界の自由化に対応して、民族系石油資本の育成強化を図りたいとする政府の方針にも合致するものであった。

- (24) 前掲『日経ビジネス』1998年4月27日P26～28。

- (25) 新潮社『フォーサイト』2000年10月P96～98。
- (26) 日本経済新聞2001年2月16日。
三菱自動車は生産規模のわりには、生産する車種、さらには生産ラインにおける車台のモデル数が多い。これが負担となり、後に顕在化した品質管理面での不整備と大量のリコール隠蔽問題の遠因になったとされている。
- (27) 日本経済新聞2000年3月23日。
- (28) 日本経済新聞2000年9月9日。
- (29) 日本経済新聞1998年10月29日、同1999年3月14日。
- (30) 日本経済新聞1999年3月30日、日本産業新聞1998年3月24日、同10月29日。
- (31) 日本経済新聞1998年10月29日。
- (32) 前掲『フォーサイト』1998年12月P98～101。
- (33) 朝日新聞2000年4月13日、日本経済新聞2000年9月9日。
- (34) 日本経済新聞1999年11月22日、同2001年4月20日夕刊。
- (35) 三菱重工業株式会社『海に陸に そして宇宙へ 続三菱重工業社史1964－1989』1990年 P305～307、日本経済新聞1999年3月14日。
- (36) 前掲『フォーサイト』2000年10月P97、日本経済新聞1998年10月28日。
- (37) 朝日新聞社『週刊朝日』1999年4月16日P33、、日本経済新聞2001年4月20日夕刊。
- (38) 日本経済新聞2001年5月10日。
- (39) 日本経済新聞2000年9月9日。同様の主旨の発言は、日本経済新聞1999年9月18日、朝日新聞社『AERA』2000年2月28日P9、プレジデント社『プレジデント』2001年1月1日P163～167でも見られる。
- (40) 日本経済新聞1999年9月18日、『フォーサイト』1998年12月P98～99。
- (41) 選択出版『選択』2001年6月P82～85。
- (42) 日本経済新聞2001年4月20日夕刊。

(ひらい がくや 本学助教授)