

グローバル競争下の企業集団(1)

鈴木 健

はじめに

90年代後半、グローバル競争（＝国境を超える競争）の進展を背景に世界規模の産業再編＝金融再編が進捗し、それに連動して日本の国内でも産業構造と金融構造の大規模な転換が生じている。産業再編＝金融再編によって当該諸部門に支配的地位を占める大企業や大銀行の力関係が再編されれば、大企業と大銀行の独占的結合である企業集団が再編されるのは必至である。

企業集団の再編を誘発する第一の要因は、企業集団の枠組みを超えて進展する産業再編である。世界規模の産業再編に連動し、産業企業は企業集団の枠組みにとらわれない再編への動きを顕著にしているが、産業企業のこうした動きは企業集団の産業基盤ないし産業連関の再編を誘発し、この側面から企業集団の再編を促迫することになる。

企業集団によって濃淡の差はあるが、企業集団を構成する産業企業は産業連関を総体として体現するように配置されており（フルセット型産業連関）、このことが企業集団の著しい特徴の一つとされてきた。いま加速する産業再編のもと、企業集団の産業連関を体現する産業企業が脱落し、あるいは複数の企業集団に所属替えする企業が相次いでいる。これは、企業集団の輪郭を規定するフルセット型産業連関の崩壊であり、企業集団再編の重要な誘因となる。都市大銀行が資金調達構造を転換する大企業の要求を充足する金融的な能力を喪失し、結果としてフルセット型産業連関を組織する能力そのものを喪失しているということでもある。フルセット型産業連関を組織してきた

大手都市銀行が合併によって消失する事態さえ生まれている。

他方、都市銀行・長銀・信託銀行・地方銀行・生保・損保・証券といった金融諸分野で、グローバル競争に強制されるかつてない規模の集中合併がつづいており、これが企業集団の再編を促迫するもう一つの独自の要因となっている。とりわけ、企業集団の金融的中核である大手都市銀行の再編はメインバンク関係の再編を誘発し、この側面から企業集団の再編を誘発することになる。6大都市銀行が4つの銀行グループに再編されることになったが、それは6大企業集団体制の中核にあるメインバンク関係の再編を促迫するものであり、企業集団の再編を誘発するのは必至である。

もっとも、産業再編＝銀行再編によってフルセット型産業連関の崩壊・再編が不可避であり、メインバンク関係の再編が不可避であるとして、大企業と大銀行の独占的結合そのものが崩壊するわけではない。産業再編＝銀行再編によって諸部門の寡占体制が強化されれば、大企業と大銀行は新たなレベルで結合する。産業再編＝銀行再編は大企業と大銀行の独占的＝金融的結合を新たなレベルに引きあげ、その結合の形態を再編することになる。

そこで小論では、グローバル競争に連動する現下の産業再編＝金融再編が大企業と大銀行の独占的結合（＝企業集団）にどのような影響を及ぼすかを検討し、企業集団の再編について展望することにする。ただ、産業再編・金融再編ともになお渦中にあり、それが企業集団に及ぼす影響も流動的であると見られるので、主にファクト・ファインディングに力点を置いて検討を進めることにしたい¹⁾。

1) グローバル競争下の企業集団の再編に関する筆者の見解について、以下の拙論も参照されたい。「90年代金融恐慌で企業集団は再編成」(『エコノミスト』1998年11月17日)、「金融再編と独占的結合」(『日本の科学者』Vol. 33, 1998年12月)、「日本の大企業体制の仕組みと再編」(『経済』NO. 49, 1999年10月)、「産業・金融大再編と企業集団」(『銀行労働調査時報』NO. 607, 2000年7・8月)。

1. メインバンク関係とフルセット型産業連関

(1) 大企業と大銀行の金融的結合の形態としてのメインバンク関係

産業再編＝銀行再編が企業集団にどのような影響を及ぼすかという問題を検討する前提として、そもそも企業集団とは何かという問題について考えておきたい。

一般に、企業集団の指標として、①大企業、大商社、大銀行によって構成される集団であること、②大企業群の共通のメインバンクである大手都市銀行を中心とする金融グループが、大企業群の長短期資金の供給機関として中心的な位置を占めていること、③大企業は全体として、フルセット型の産業連関を体現するように配置されていること、④株式相互持ち合いによる安定株主構造が形成されていること、⑤社長会を結成して人的な結合関係を保持していること、等があげられる²⁾。

これらの指標のなかで企業集団の本質理解に不可欠なのは①・②・③である。それによれば、企業集団は大手都市銀行を共通のメインバンクとする大企業の集団であり、これらの大企業がフルセット型産業連関を体現するように編制された集団と定義される。問題はこのように定義された企業集団とは何かである。このことを理解するためには、なおメインバンク関係とフルセット型産業連関について検討しなければならない³⁾。

そこでまずメインバンク関係についてである⁴⁾。改めて言うまでもなく、メ

2) 奥村宏氏は、「共同出資会社」を企業集団の6つの指標の一つとしてあげている(『6大企業集団』ダイヤモンド社、1976年)。

3) 企業集団の経済的本質とその形態を規定するうえで、メインバンク関係とフルセット型産業連関が規定的な意味をもっているということであって、他の指標、例えば④株式相互持ち合いと⑤社長会が企業集団の指標として無意味だということではない。それらは、企業集団の輪郭・境界を確定するうえで規定的な意味をもっている。

4) 拙著『独占資本主義の研究』(文真堂、1992年)、同『日本の企業集団』(大月書店、1993年)、『メインバンクと企業集団』(ミネルヴァ書房、1998年)を参照されたい。なお、メインバンク関係を大企業と大銀行の金融取引の形態としてとらえるという観点を強調したのは鷺尾透氏であった。鷺尾氏の見解について、『メインバンクと企業集団』第7章において詳細に検討しているので参照されたい。

インバンク関係は大手都市銀行と大企業の間で成立する排他的で固定的な金融上の結びつきをとらえるカテゴリーとして用いられてきたものである。大企業と大銀行が融資（＝借入）を軸とする金融取引をつうじて緊密に結びつき、それによって互いの支配的地位を支え合うという関係は、発達した資本主義のもとではどこでも観察される現象である⁵⁾。メインバンク関係はこうした金融的結合の日本的形態にほかならない。

それでは、大銀行と大企業の金融的結合の形態としてのメインバンク関係の特殊性とは何か、そうした特殊な関係が形成されるのはなぜか。これが次の問題である。

大企業と大銀行の金融的結合として見た場合、メインバンク関係に著しい特徴は、それが系列融資と協調融資という二つの側面によって構成されていることである。大企業の側からすると、大企業はいずれもメインバンク（主取引銀行）である大手都市銀行からの借入（系列融資）を中軸に、同時にメインバンクと競争関係にある複数の大手都市銀行からも借り入れ（協調融資）、その全体によって銀行借入の過半を充足している。この関係を大手都市銀行の側から見ると、メインバンクである大手都市銀行はいずれも主力取引先企業としての大企業融資（系列融資）を優先させながら、同時に主力取引先企業と競争関係にある他の大企業へも融資（協調融資）し、あたかも当該部門の大企業群に対する資金供給について大手都市銀行全体で役割を分担しているかのような関係をつくりあげている。

こうして、大手都市銀行と大企業のメインバンク関係は表裏をなす系列融資と協調融資によって構成されるのだが、こうした関係が成立するのはそれを媒介する競争がなお特殊な発展段階にあることを示している。大手都市銀

5) 大槻久志氏は、大企業と大銀行の「融合・癒着」問題に関連し、大企業と癒着する金融機関をただちに大銀行とする見解を批判する見地を提示された。氏は英米独日の銀行制度の歴史的な比較を前提に、信用を供与する金融機関、資金を仲介する金融機関をただちに「銀行」＝「商業銀行」とする理解はやや単純にすぎるとはならないかということ述べている。（『日本独占資本の新しい段階をどう見るか』『経済』NO. 59, 2000年8月号）。ここで氏の見解を検討する余裕はないが、独占的結合の問題を論ずるとき回避できない問題提起であることは間違いない。

行の側からすれば、成長産業の優良大企業への貸出はどの銀行も希望するところであるが、激しい貸出競争が銀行間の「破滅的競争」に転化することはどの銀行も望まないし、そもそも高度成長期の成長産業の優良大企業が需要する資金規模は、大手都市銀行といえども系列融資によって充足しうる規模をはるかに凌駕するものであった。こうした資金需給の環境下において、大手都市銀行は互の勢力圏＝主力取引先大企業を認め合い、主力取引先企業に対する排他的融資（＝系列融資）を行いながら、同時に同一部門の他の大企業に対しても融資関係を保持（＝協調融資）し、結果として特定部門の大企業が需要する資金の大量を都市銀行全体で供給するという関係を作り上げるほかはなかったのである⁶⁾。

(2) フルセット型産業構造を組織するメインバンクの金融戦略

次に、フルセット型産業連関の問題について考えてみたい。大手都市銀行を共通のメインバンクとする大企業がフルセット型産業連関を体現するように配置・編制されるのはなぜかという問題である。

個々の大企業は大手都市銀行とメインバンク関係にあるが、これら大企業にとってメインバンクを共通にする他の大企業とともになんらかの「集団」を形づくることは必ずしも一般的な衝動ではない。50年代以降、新興諸部門での起業が相次ぎ、技術的に連関する諸部門の企業の間相互依存の関係が作られたことは事実である。石油—電力・鉄鋼、石油—石油化学—合成樹脂・合成繊維、鉄鋼—自動車・造船・電機、電力—電機、海運—総合商社—造船等に象徴される産業連関が縦横に形成され、部門を超えた産業企業の相互依存が組織された。この関係が産業企業の成長の条件となり、個々の大企業の

6) 大企業と大銀行の金融的結合がメインバンク関係という形態をとるについては、戦後日本の大企業体制の確立過程に特有の「過当競争」の問題があると考えられる。市場が成長過程にあり、諸部門に寡占的地位を占める企業の規模がいまだ小規模で、その地位もなお強固に確立しておらず、参入が比較的容易な段階に特有の競争である。大手都市銀行といえども、なお力関係において拮抗する銀行群であった。この問題についてはなお検討の余地がある。

支配的地位を支える条件となったのは事実だが、こうした産業企業の側からする「集団」化への衝動はごく限定された諸部門に及ぶだけであり、企業集団としての結合を産業大企業の衝動によって根拠づけることはできない。

大企業の側に、メインバンクを共通にする他の大企業とともに企業集団化する衝動がないとすれば、これら大企業を企業集団として組織する衝動は大企業の共通のメインバンクである大手都市銀行に求めるほかはない。

大手都市銀行の側からすれば、主取引先大企業は産業諸部門に配置されており、大企業取引そのもののうちにすでに大企業の集団が組織されている。大手都市銀行はこの取引先大企業の集団を機械的な寄せ集め集団として放置するのではなく、自己の金融戦略に即して意識的に編制しつつ組織していった。こうして、大手都市銀行の取引先にメインバンクを共通にする大企業の集団が浮かび上がってくるが、その過程は大手都市銀行がメインバンク関係にある個々の大企業をフルセット型産業連関を体現するように配置・編制する過程でもあった。

大企業と大手都市銀行がメインバンク関係によって結びつくこと、あるいは大手都市銀行を共通のメインバンクとする大企業の集団が生まれることと、メインバンクを共通にする大企業がフルセット型産業連関を体現するように編制されることとは、論理的には区別してとらえられねばならない⁷⁾。

富士銀行の「経済主流取引」に象徴されるように、主取引先大企業をフルセット型の産業連関を体現する大企業の集団として組織すること、これが大手都市銀行の共通する金融戦略であった⁸⁾。事業会社による新技術の導入—新規設備投資を支える資金は、大手都市銀行を窓口とする融資集中機構をつ

7) この問題は、大手都市銀行を共通のメインバンクとする大企業がフルセット型産業連関を体現するように配置される「集団」を企業集団と規定するのか、あるいはフルセット型の産業連関とは関わりなく、大手都市銀行を共通のメインバンクとする大企業の「集団」を企業集団と規定するのかという問題とも連なっている。前者だとすれば、フルセット型産業連関の「崩壊」によって企業集団は「崩壊」するのであり、後者だとすれば、フルセット型産業連関の「崩壊」は企業集団の「再編」を誘発するにすぎないということになる。

8) 富士銀行の「経済主流取引」について、『富士銀行七十年誌』439頁、『富士銀行八十年誌』421頁を参照されたい。

うじて供給された。成長産業の主要企業との取引を開拓し、またそうした取引を拡張することによって成長機会を拡大しようとする都市銀行間の競争も激しく展開された。大手都市銀行は、成長部門はもとよりほとんどすべての産業部門に主要な取引先企業を配置し、あたかも自己完結的な産業連関を体現するがごとく取引先企業群を組織することを競った。すなわちフルセット型産業連関の組織である。

まず旧三大財閥傘下の都市銀行を共通のメインバンクとする企業集団が組織され、それとの対抗上、富士銀行、三和銀行、第一銀行を共通のメインバンクとする大企業の集団が同じ原理によってフルセット型産業連関を体現する集団として組織されていった⁹⁾。こうして6つの大手都市銀行を金融的中核とし、フルセット型産業連関を体現するように配置される大企業の集団(=企業集団)が組織されたのであるが、こうした関係が組織されるのは先に述べたような特殊な競争下においてであった。成長産業に進出する産業企業、成長企業に資金を供給する大手都市銀行、いずれの部門でも「過当競争」と規定される激しい競争が展開されるにもかかわらず、なお突出した力関係の格差が生じていないような段階の競争がそれである¹⁰⁾。

2. グローバル競争下の産業再編の実態

企業集団はメインバンク関係にある大手都市銀行と大企業の集団であり、これら大企業がメインバンクの金融戦略に即してフルセット型産業連関を体現するように編制された集団である。第一節でおよそこのように述べたのであるが、こうした企業集団理解を前提すると、現下の産業再編=銀行再編が企業集団に及ぼす影響の問題は、大きく二つに区別されることになる。一つ

9) 6つの集団には集団としての結合に濃淡の差がある。体現される産業構造上の連関、それを担う大企業の力関係、大手都市銀行の力関係、その他金融機関の力関係等が、その集団の「強弱」を規定するからである。ただ、集団の本質に照らして、集団の強弱が問題なのは集団それ自体の強弱としてではなく、集団に参加する個別の企業・銀行の蓄積条件の強弱の問題としてである。

10) 宮崎義一「過当競争の論理と現実」(『戦後日本の経済機構』新評論社、1966年、第一章に所収) 参照。

は産業再編＝銀行再編は大企業と大手都市銀行の金融的結合＝メインバンク関係にどのような影響を及ぼすかという問題であり、もう一つは産業再編＝銀行再編は企業集団を特徴づけるフルセット型産業連関にどのような影響を及ぼすかという問題である。企業集団の「分解」説であれ、「解体・再編」説であれ、二つの問題は区別して論じられねばならない。後に第四節でこの二つのテーマを具体的に論ずるが、本節と次節ではなお、産業再編と銀行再編の実態そのものを検討しておくことにする。

企業集団の枠組みにとらわれない大企業間の提携・合併が縦横に展開され、大手都市銀行の合併・提携が相次ぐ実態を詳細に検討すると、産業再編＝銀行再編が企業集団に及ぼす影響について展望することが可能となる。

(1) 加速する産業再編の実態と特徴

70年代初頭、過剰蓄積を原因として戦後の高度成長が終焉した。高度成長の産業基盤となった重化学工業的な産業諸部門の過剰生産能力を解消し、同時に重化学工業的な産業構造からの転換が叫ばれてすでに久しい。70年代の「産業構造の知識集約化」構想、80年代の「創造的知識集約化」構想等、産業再編の構想は繰り返されたが、80年代後半に膨張したバブルの破裂によって90年代長期不況に直面するまで、産業構造の本格的な転換を引き起こすような産業再編は現実化していない。

70年代以降の産業再編の歴史に段階を画し、高度成長期に確立した戦後日本の独占体制の再編を誘引すると考えられる現下の産業再編の著しい特徴として、以下の諸点を指摘することができる。

第一は、産業再編が産業構造全体を覆う全機構的な性格を帯びており、産業諸部門に支配的な地位を占める産業大企業の力関係を大きく転換しつつあることである。再生産構造上の基幹部門（素材・エネルギー産業、加工組立産業）を構成する既存の産業諸部門において一層の寡占化を促し、新リーディング産業と見られる部門（情報通信関連産業）では、当該部門に支配的地位を確立しようとする部門内外企業の覇権闘争が続いている。産業再編が全

表-1, 産業再編-素材・エネルギー産業(1)

業種	発表年	企業名	企業名	摘要	
[繊維産業]	99年	帝人 (三和)	+ 東邦レーヨン(芙蓉)	買収	
[紙・パルプ]	00年	日本製紙(三井・芙蓉)	+ 大昭和	統合へ	
		三菱製紙(三菱)	= コダック	写真事業で提携	
		三菱製紙(三菱)	= 北越製紙	資本提携を含む包括提携で合意	
[石油業界]	92年	共同石油	+ 日本鉱業	合併してJ・エナジー	
	94年	昭和シェル(一勸)	= 三菱石油 (三菱)	物流で提携	
	98年	日石	+ 三菱石油 (三菱)	合併して日石三菱石油	
	99年	日石三菱(三菱)	+ 興亜石油	買収し傘下に	
		J・エナジー	+ 鹿島石油	子会社化	
		J・エナジー	= 昭和シェル (一勸)	国内石油精製部門を統合	
		日石三菱(三菱)	= コスモ石油 (三和)	石油の調達・精製・物流の部門で全面提携	
		J・エナジー	= 昭和シェル (一勸)	精製事業・潤滑油製造等3事業を統合	
	00年	日石三菱(三菱)	+ 帝国石油	傘下に	
		日石三菱(三菱)	= コスモ石油 (三和)	提携拡大, 原油輸送を統合	
		J・エナジー	+ 日鉱金属	2002年4月, 経営統合へ	
		東燃(芙蓉)	+ ゼネラル石油	合併	
		日石三菱(三菱)	= コスモ石油 (三和)	タンカーの共同利用を検討,	
	[石油化学]	94年	三菱化成(三菱)	+ 三菱油化 (三菱)	合併して三菱化学
		97年	三井東庄(三井)	+ 三井石油化学(三井)	合併して三井化学
三菱化学(三菱)			= 東燃化学	塩ビを除く汎用樹脂を共同出資会社に移転	
旭化成(一勸)			= 三菱化学 (三菱)	水島コンビナート基礎原料の融通	
		東燃化学	= 日本石油化学	エチレンの相互融通の拡大	
		電気化学(三井・一勸)	= 三井東庄化学(三井)		
			= 東ソー	塩ビ樹脂事業統合	
		日本ゼオン(一勸)	= 住友化学 (住友)		
			= トクヤマ (三和)	塩ビ樹脂事業統合	
		三菱化学(三菱)	= 東亜合成	塩ビ樹脂事業統合・会社設立	
		東燃 (芙蓉)	= 三菱化学 (三菱)		
			= JSR	ポリエチレン設備を新会社に移管,	
98年		出光石油化学	= 大日本インキ	ポリスチレンで業務提携,	
		三井化学(三井)	= 宇部興産 (三和)	ポリプロピレン設備を新会社に移管	
		旭化成(一勸)	= 三菱化学 (三菱)	ポリスチレン事業統合	
		住友化学(住友)	= 三井化学 (三井)	ポリスチレン事業統合	
		三菱化学(三菱)	+ 東京田辺	合併	
		モンテル	= 昭和電工 (芙蓉)		
99年			= 日石化学	ポリプロピレンで合併会社	
		昭和電工(芙蓉)	+ 徳山石油化学	吸収合併	
		三菱化学(三菱)	= 旭化成 (一勸)	スチレンモノマーの生産・販売を統合	
		東レ (三井)	= セバン	ポリエステルフィルムで合併	
		住友化学(住友)	= 三井化学 (三井)	ABS樹脂と液状ゴム事業の統合	
		電気化学(三井・一勸)	= 新日鐵化学		
			= ダイセル	ポリスチレン事業提携で合意	
		三菱化学(三菱)	= GEプラスチック	高性能樹脂PBTで提携	
		三菱化学(三菱)	= 旭化成 (一勸)		
			= ダウケミカル	ポリスチレンの販売を統合	
		三井化学(三井)	= 住友ベークライト(住友)	合板用接着剤事業を統合	
		旭硝子 (三菱)	= 昭和電工 (芙蓉)	代替フロン事業で提携	
00年	日石三菱(三菱)	= 三菱化学 (三菱)			
	J・エナジー	= 旭化成 (一勸)	水島で原料・製品の融通で提携		
	三菱化学(三菱)	= 東ソー	エチレン供給で合意		
	三菱化学(三菱)				
	旭硝子 (三菱)	→ 信越化学・鐘淵化学	鹿島の塩ビ原料事業を譲渡		
	モンテル	⇒ 日石化学	汎用樹脂子会社を買収		
[タイヤ・ゴム]	99年	住友ゴム	= グットイヤー	資本・業務提携で合意	
	00年	日本ゼオン(一勸)	+ グットイヤー	自動車用ゴム事業を買収	
		東洋ゴム(三和)	= ミシュラン	提携	

[出所] 新聞記事。

[注] ①年は、発表された年、あるいは報道された年を示す。

② (=) は提携, 生産・販売統合, 合併会社設立,

(→) は左企業が右企業に売却,

(⇒) は左企業が右企業に資本参加

(+) は経営統合, 左企業が右企業を買収・合併,

③企業名の後ろの()は、当該企業が所属する企業集団の名前を示している。

表-2. 産業再編-素材・エネルギー産業(2)

業種	発表年	企業名		企業名	摘要
[非鉄金属]	98年	日軽金 (一勸)	+	東洋アルミ	合併へ
	99年	三菱マテリアル(三菱)	=	仏アルテカル	提携
		宇部興産 (三和)	=	三井物産 (三井)	マグネシウム販売統合
		日鉱金属	=	三井金属 (三井)	銅製錬で業務提携
			=	同和鉱産	
		古河電工 (一勸)	=	スカイアルミ	アルミ圧延で合併を視野に入れた提携
三菱マテリアル(三菱)	=	住友金属工業(住友)	次世代シリコンウェハーで合併設立		
[鉄鋼]	92年	住友金属工業 (住友)	+	旧日本ステンレス	吸収合併
	98年	新日鉄	=	浦項製鉄	株式相互持ち合いの関係に入る予定
	99年	新日鉄	=	日新製鋼	ステンレスで提携
		新日鉄	=	住友金属工業(住友)	H形鋼を相互生産
		川崎製鉄 (一勸)	=	韓国大手電炉東国製鋼	包括提携
		新日鉄	=	住友金属工業(住友)	シームレスパイプで提携
		=	川崎製鉄 (一勸)		
	00年	新日鉄	=	住友金属工業(住友)	ステンレス事業で提携
		新日鉄	=	住友金属工業(住友)	包括提携へ
		川崎製鉄 (一勸)	=	NKK (芙蓉)	物流・購買・補修の3分野での協力検討
		新日鉄	=	住友金属工業(住友)	事業交換
		川崎製鉄 (一勸)	=	仏ユジノール社	包括提携で最終調整
		住友金属工業(住友)	=	神戸製鋼所(三和・一勸)	特殊管で事業統合
		新日鉄	=	韓国浦項製鉄	提携へ
	[セメント・硝子]	98年	秩父小野田(三井・一勸)	+	日本セメント(芙蓉)
三菱マテリアル(三菱)			+	宇部興産 (三和)	セメント事業の販売・物流部門を統合
99年		旭硝子 (三菱)	→	英ICI	フッ素化学事業を買収
		旭硝子 (三菱)	+	韓国電気硝子	買収
		宇部三菱	=	住友大阪(住友・三和)	セメント物流で提携

[出所] 表-1に同じ。

[注] 表-1に同じ。

機構的な性格を帯びていることと関わって、再編の形態も多様である。

第二は、こうした産業大企業の力関係の再編を促す競争が、国内外市場の支配をめぐるグローバル競争の一環という性格を強く帯びていることである。グローバル競争のもとで世界規模の産業再編が進行し、それが国内産業の再編を強制する。低成長下の国内市場の縮小という条件のもとで、大企業は不可避的にシェア競争を強制されるが、現下のシェア競争の著しい特徴はこの過程が同時に国際的な規模での競争に連動せずにはいないことである。外国資本の対日進出を厳しく規制し、外からの競争を事実上遮断して行われた高

表-3, 産業再編-加工組立産業(1)

業種	発表年	企業名	企業名	摘要
[自動車]	97年	本田	= いすゞ (一勸)	欧州でいすゞ製ディーゼルエンジン採用 持株比率3.3%から10%に、
		GM	→ スズキ	
	98年	トヨタ (三井)	→ ダイハツ (三和)	出資比率を34.5%から50%超へ RV車の共同開発・生産で合意
		三菱自動車(三菱)	= フィアット	
	99年	トヨタ (三井)	= エクソン	次世代動力源で長期的な技術提携 持株比率を37.5%から49%に
		GM	+ いすゞ (一勸)	
		ルノー	+ 日産 (芙蓉)	36.8%取得し傘下
		トヨタ (三井)	= GM	ハイブリッドカーの共同開発で合意
		トヨタ (三井)	= VW	部品共通化を柱とする広範な提携交渉
		三菱自動車(三菱)	= ボルボ	資本提携, トラックで相互補完体制を構築
		日野	= いすゞ (一勸)	提携交渉
		本田	= GMグループ	エンジンを相互供給
		GM	= 富士重工	資本提携へ
		富士重工	= スズキ	株式相互持ち合いによる資本提携の方針
	00年	日野	= いすゞ (一勸)	バス事業で包括提携
		日産 (芙蓉)	→ 石川島播磨(三井・一勸)	防衛部門を売却
		トヨタ (三井)	→ ヤマハ	提携発表, 5%の資本参加
GM・フィアット		= いすゞ (一勸)	ディーゼルで協力	
ダイムライクライスラ		→ 三菱自動車(三菱)	33.4%の資本出資	
トヨタ (三井)		→ 日野自動車	出資比率を20.1%から33.4%に	
[部品業界]	97年	いすゞ	→ ゼクセル	所有株の一部をボッシュに売却
	98年	日産 (芙蓉)	→ 日本電産	系列メーカーの株式百万株を売却
		日産 (芙蓉)	= 日立(芙蓉・三和・一勸)	次世代自動車技術の開発・生産で全面提携
	99年	日産 (芙蓉)	→ 日産テクシス	ウォータージェット織機事業を豊田自動織機に売却
		カルソニック	+ カンセイ	2000年4月, 合併で合意
		ボッシュ	→ ゼクセル	子会社化, ブレーキ専門の合併会社,
		ゼクセル	= 仏ヴァレオ	カーエアコンで提携
		デンソー	+ マニューティ・マレリ	電装品事業の買収で合意
	00年	日産 (芙蓉)	→ タチエス, 富士機工	系列解消
		仏ヴァレオ	= 日産系ニシア	合併
		ユニシア	→ 日産 (芙蓉)	依存度を55%に引き下げ
		仏ヴァレオ	→ 市光工業	株式取得
		米JCI	→ 池田物産	TOB
米デルフォイ		+ カルソニック	傘下に	
[電機・電子]	97年	ソニー	= 富士通 (一勸)	システムLSIの共同開発・生産へ 半導体の極微細加工技術で包括提携
		東芝 (三井)	= 富士通 (一勸)	
		日立 (芙蓉・三和・一勸)	↓	半導体海外拠点工場閉鎖
		三菱電機 (三菱)	↓	半導体海外拠点工場閉鎖
		東芝 (三井)	= ソニー	テレビゲーム用の次世代半導体生産で提携
	98年	松下電器	= 三菱電機 (三菱)	システムLSIで提携
		NEC (住友)	= フィリップス	提携
			= 米ルーセント・テクノロジ	
		三洋電機	= IBM	提携
		東芝 (三井)	→ 沖電気 (芙蓉)	ATM事業を売却
		日立 (芙蓉・三和・一勸)	→ 信越化学	半導体ウェハー事業を売却
		東芝 (三井)	= 富士通 (芙蓉)	次世代メモリー分野で包括提携
	99年	日立 (芙蓉・三和・一勸)	= STマイクロエレクトロニクス	提携で合意
		NEC (住友)	= 日立(芙蓉・三和・一勸)	DRAM事業で広範な提携を合意
		東芝 (三井)	+ IBM	合併会社を買収, IBMとの提携を解消
		インテル	= 沖電気 (芙蓉)	インターネット電話で提携
		モトローラ	+ 東芝 (三井)	半導体合併を買収
	00年	NECなど5社	= インテル	次世代DRAM共同開発で提携合意
		日立 (芙蓉・三和・一勸)	= IBM	大型コンピューター事業の包括提携で合意

[出所] 表-1に同じ。

[注] 表-1に同じ。

表-4, 産業再編-加工組立産業(2)

業種	発表年	企業名	企業名	摘要
[家電]	99年	ソニー	= 米IBM	デジタル放送機器の共同開発・販売で提携
		富士通 (一勸)	= 日立(芙蓉・三和・一勸)	POP(プラズマ・ディスプレイ・パネル)事業の統合
		富士通 (一勸)	= フィリップス	PDPで提携
		NEC (住友)	= 仏トムソン・マルチメディア	提携,
		キャノン (芙蓉)	= 東芝 (三井)	壁掛けディスプレイで全面提携
		ソニー	= シャープ (三和)	壁掛けTVディスプレイで提携,
		NEC (住友)	= 三菱電機 (三菱)	パソコン用ブラウン管等事業を統合
		NEC (住友)	= インテル	ネット分野で提携
	NEC (住友)	= トヨタ (三井)	エンジン制御MPU供給へ	
	日立 (芙蓉・三和・一勸)	= シャープ (三和)	家電事業で包括提携	
	00年	富士通 (一勸)	= 沖電気 (芙蓉)	次世代提携向け通信設備事業で提携
		NEC (住友)	= 東芝 (三井)	人工衛星を核とする宇宙分野で包括提携
		ニコン (三菱)	= 三井物産 (三井)	大画面TV部品の輸入で提携
		東芝 (三井)	= 松下	
[重電]	99年	東芝 (三井)	= 三菱電機 (三菱)	デジタルTV次世代機共同開発で合意
		日立 (芙蓉・三和・一勸)	= 富士電機 (一勸)	産業用大型モーターで新会社
		東芝 (三井)	= 日立(芙蓉・三和・一勸)	中国の原子力事業の展開で合弁会社設立
	00年	日立 (芙蓉・三和・一勸)	= 明電舎	
			= 富士電機 (一勸)	発電機等の開発部門の統合
[造船・重機械]	99年	川崎重工 (一勸)	= 三井造船 (三井)	防衛庁向けを除く商船部門で業務提携
		石川島播磨 (三井・一勸)	= 住友重機械 (住友)	防衛庁向け護衛艦で折半出資の会社設立
	00年	石川島播磨 (三井・一勸)	+ 日産自動車 (芙蓉)	航空宇宙・防衛部門を買収
		NKK (芙蓉)	= 日立造船 (三和)	造船事業統合へ
		石川島播磨 (三井・一勸)	= 住友重機械 (住友)	艦艇製造部門の統合に向け最終調整
		石川島播磨 (三井・一勸)	= 川崎重工 (一勸)	
		日立造船 (三和)	= 三井造船 (三井)	造船事業の統合へ
三菱重工 (三菱)	= NKK (芙蓉)	造船事業の協力検討		
		= 日立(芙蓉・三和・一勸)	製鉄機械事業で事業統合	
[精密機械]	99年	日本精工 (芙蓉)	= NTN (三和)	技術・生産提携
	00年	コニカ	= ミノルタ	複写機で提携
[産業用機械]	99年	安川電機 (一勸)	+ トキコ	塗装部門の買収
		住友電工 (住友)	= 不二越	工具で包括提携
		川崎重工 (一勸)	+ 神戸製鋼所(三和・一勸)	塗装ロボット部門を買収で合意

[出所] 表-1に同じ。

[注] 表-1に同じ。

度成長期の「過当競争」のもとで確立した戦後日本の独占体制が、グローバル競争によって再編を余儀なくされる事態が進展している。経済のグローバル化に対応する規制緩和政策によって内外競争が激化し、外国企業による日本企業のM&Aも本格化している。

第三に、グローバル競争によって促迫される現下の産業再編が、企業集団の枠組みを超えた大企業間の提携・連合・合併を縦横に織り混ぜながら展開されていることである。こうした企業集団の枠組みを超える産業再編が進捗するなら、フルセット型産業連関を体現する大企業の配置が困難になる集団

表-5. 産業再編-流通・サービス産業

業種	発表年	企業名		企業名	摘要	
[海運]	98年	日本郵船 (三菱)	+	昭和海運 (芙蓉)	合併	
	99年	商船三井 (三井)	+	ナビックスライン(三和)	合併へ	
[総合商社]	98年	大倉商事	↓		自己破産申請	
		米カーギル	→	東食	傘下に	
	00年	三井物産 (三井)	=	三菱商事 (三菱)	鋼材流通・電炉事業・資源開発で提携	
		三菱商事 (三菱)	=	三井物産 (三井)		
			=	住友商事 (住友)	管理部門を共同で合理化	
		伊藤忠 (一勸)	=	丸紅 (芙蓉)	鋼材電子取引市場で新会社設立	
		三井物産 (三井)	=	三菱商事 (三菱)	鋼材の電子商取引で提携	
		日商岩井(三和・一勸)	=	兼松 (一勸)	紙パルプ事業を統合	
		豊田通商	→	トーメン	筆頭株主に	
		三井物産 (三井)	=	三菱商事 (三菱)		
			=	日鐵商事	ステンレス原料で提携	
		日商岩井(三和・一勸)	=	三菱商事 (三菱)		
			=	三井物産 (三井)		
			=	米eスチール	合併会社に資本参加	
		伊藤忠 (一勸)	=	三井海上 (三井)		
			=	大和生命	ネット決済の専門銀行設立	
住友商事 (住友)	→	西友 (一勸)	株式11.83%を取得し筆頭株主に			
住友商事 (住友)	=	三井物産 (三井)				
	=	三菱商事 (三菱)	物流情報システムの構築・運営で提携			
伊藤忠 (一勸)	=	丸紅(芙蓉)	ネット商社共同設立			
日商岩井(三和・一勸)	=	ニチメン (三和)	IT事業を統合			
[情報通信]	97年	KDD	=	DDI	提携	
		日本テレコム	+	日本国際通信 (ITJ)	合併	
	98年 99年	KDD	+	テレウェイ	合併	
		KDD	=	日本高速通信	合併	
		BT, AT&T	→	日本テレコム	共同出資で基本合意	
		NTT	=	AT&T	提携	
		C&W	+	IDC	買収へ	
		NTTコミュニケーションズ	=	JSAT	提携	
		DDI	=	IDC	合併	
		KDD	=	クエスト・コミュニケーションズ	データ通信専門の合併会社設立で最終交渉	
		米ISI=三菱電機=日立=富士通=NEC			提携	
		KDD	=	シンガポールテレコム	提携	
		マイクロソフト	+	タイタス	買収へ	
		KDD	+	DDI+IDO	来秋合併へ	
		00年	スカイパーフェクトTV	+	ディレクTV	統合へ
			DDI	+	KDD+IDO	合併調印
			ジュピター	+	タイタス	7月メドに合併で最終調整
			ソニー	→	フジテレビ	出資
			NTTドコモ	→	オランダのKPN	資本提携
NTTコム	+		米ベリオ社	買収		
電力系新電電3社	+		経営統合で合意			

[出所] 表-1に同じ。

[注] 表-1に同じ。

が出現し、さらには同一の大企業をメンバーとして抱える集団が併存することになる。それは既存の企業集団の境界・輪郭の喪失であり、企業集団の定義そのものに関わる事態である。この点、第4～6節で詳細に論ずる。

以下、こうした特徴的な諸点に留意しながら、主要な産業分野をとりあげ個別に再編の実態を概観する。表-1～5は、産業再編が加速する1998年～2000年に報道された産業再編関連の新聞記事の中から、主として企業集団の

社長会構成企業に関連する記事を選択して一覧したものである。素材・エネルギー産業，加工組立産業，流通・サービス産業の3つの分野に分類し，それぞれの分野の産業再編を象徴する主要な事例を概観しておくことにする。企業名の後ろの括弧内は当該企業が所属する企業集団名である。

(2) 素材・エネルギー産業における再編の現状

① 繊維産業

99年10月，帝人（三和）は紡績大手日清紡（芙蓉）の傘下にある合繊中堅の東邦レーヨン（芙蓉）の経営権を取得して傘下に組み入れることを発表した。日清紡の所有する6400万株（発行済み株式の45.19%）の7割強に当たる4900万株（35.19%）を買い取り，公開買い付け分を加えて過半数の株式を取得するというものである。東邦レーヨンの得意とする炭素繊維をグループに取り込み，炭素繊維で世界トップのシェアを占める東レを追撃する体制を確立しようとするものである¹¹⁾。世界戦略で東レに対して遅れをとった帝人の対抗戦略であり，一方，東邦レーヨンは帝人の販売拠点と結び付いて競争力を強化しようとする。企業集団の枠組みにとらわれない大規模な業界再編の幕開けを象徴する事例の一つではある。

② 紙・パルプ産業

90年代，日本の製紙業界はいくつかの合併をへてビッグツー（王子製紙・日本製紙）と二番手グループ（昭和製紙・大王製紙），3番手グループ（三菱製紙・中越パルプ），それ以下の中小グループに階層化されてきた。93年，山陽国策パルプ（芙蓉）と十條製紙（三井）の合併によって日本製紙（芙蓉・三井）が誕生し業界首位企業になるが，96年本州製紙（一勸）との合併で誕生した新王子製紙（三井・一勸）に再び首位の座を明け渡していた。

2000年3月，首位奪還をめざす日本製紙（三井・芙蓉）は，業界4位の大昭和と経営統合に向けて最終調整し，2001年4月に共同持ち株会社を設立し

11) 炭素繊維のシェアは，東レ58%，三菱レイヨン23%，東邦レーヨン20%で，世界市場も3社で過半を支配している（『日本経済新聞』99年9月10日）。

て事実上の合併に向かうことを明らかにした。両社が合併すれば印刷・情報紙で国内市場32%のシェアを占めて王子を抜く最大勢力となり、製紙業界は2大勢力（王子製紙，日本製紙＋大昭和）で市場の4割を支配することになる¹²⁾。

王子製紙と日本製紙の2大メーカーに集約されることに危機感を募らせたのは大王製紙であった。すでに大王製紙はこうした事態のあることを予測し、大昭和が他社と連携しようとするのを封じ込める対策を講じてきた。98年7月末、大王製紙は大昭和製紙の筆頭株主として登場した。関係会社をつうじて市場に放出された大昭和製紙の株式を買い集め、発行済み株式の9.5%（2143万株）を総額183億円で購入したものである。もっとも、大王製紙が大昭和製紙の筆頭株主（13.87%）として大昭和と日本製紙の合併に反対しても、グローバルな再編を背景とする業界再編の流れは阻止し得ず、2000年6月の株主総会で両社の合併は決議された。

対抗上、王子製紙（三井）は中越パルプ・中央板紙との連携強化をめざし、一方三菱製紙（三菱）は北越製紙と提携し、王子製紙，大昭和＋日本製紙に次ぐ第三勢力をめざそうとしている。両社は包括提携の象徴として、株式を持ち合うことになった¹³⁾。

製紙業界の再編の歴史を見ると、企業集団の枠組みを超えた再編は常態である。再編をリードするのは財閥解体時に過度経済力集中排除政策によって分割された旧王子系製紙3社の再結合への動きである。

③ セメント

セメント産業は構造不況産業を代表する産業のひとつである。長期不況で国内需要が急減し海外大手によるアジア攻勢が進展する情勢下、90年代末になって再編が加速した。98年10月、秩父小野田（三井・一勸）と日本セメント（芙蓉）が合併して太平洋セメント（三井・一勸）が誕生したが、両社と

12) 『日本経済新聞』2000年3月25日。

13) 三菱製紙は北越製紙の株式200万株（1.29%），北越製紙は三菱製紙の株式700万株（2.14%）を相互に持ち合うというものである（『朝日新聞』2000年7月12日）。

もに企業集団意識は乏しく、合併に当たって銀行などの仲介はまったくなかったと言われる。98年7月には、三菱マテリアル（三菱）と宇部興産（三和）がセメント事業の販売・物流部門を統合し、宇部三菱セメントの設立で合意した。99年11月には、宇部三菱と住友大阪（住友）がセメント物流で提携している。

④ 石油産業

石油産業でも業界再編が加速している。石油業界の再編の動きは80年代に始まっている。85年、ロイヤル・ダッチ・シェル傘下のシェル石油と昭和石油が合併して昭和シェル（一勸）が誕生し、86年には大協石油と丸善石油（三和）が合併してコスモ石油（三和）が誕生した。しかし、石油産業の再編が本格化するのはいよいよ90年代に入ってからのことである。92年、日本鉱業と共同石油が合併してジャパン・エナジーとなり、98年には三菱石油（三菱）と昭和シェル（一勸）による精製部門統合の動きが表面化したり、日本石油と出光興産が物流面で提携し製品の相互供給で合意する等、資本関係を超えた業界再編の可能性が指摘されたが、99年4月業界最大手の日本石油と三菱石油（三菱）が合併し、日石三菱（三菱）として発足することになった¹⁴⁾。

90年代の石油産業の再編の流れを加速させたのは、欧米石油メジャーの合併によるスーパーメジャーの誕生である。99年1月、BPは米アモコを合併し（BPアモコ）、BPアモコは世界の主要地域で攻勢にでる戦略を鮮明にした。この動きに対抗して、米エクソンと米モービルが合併してエクソンモービルとなり、ここに世界の石油産業は、ロイヤル・ダッチシェルを含む三大メジャー（＝スーパーメジャー）によって主導される時代に突入することになった。

三大メジャーの出現はただちに日本の石油産業の再編に影響することにな

14) 国内の販売シェア24%の石油企業の出現であるが、日石三菱の販売規模でも世界的にはエクソンモービルの9分の1にすぎない。なお、日本石油と三菱石油の合併の背景には、98年3月、三菱商事の石油部門と三菱石油の統合を発表し、合併によって三菱石油の生き残りの相手探しをしていた三菱石油の筆頭株主三菱商事の動きがあったと言われる（『日経産業新聞』98年10月29日・30日）。

った。99年12月、昭和シェルとJエナジーが精製事業等3事業での統合を発表し、2000年7月には、米国エクソンと米国モービルの合併をうけ、エクソンモービル傘下4社（エッソ石油、モービル石油、ゼネラル石油、東燃）の経営統合と、グループの販売・管理業務の新会社への機能移管が発表され、つづいて東燃（芙蓉）とゼネラル石油の合併も発表された。

外資系企業のこうした動きに対抗し、99年7月日石三菱は興亜石油を買収して傘下に収め¹⁵⁾、同年10月にはコスモ石油と石油の調達・精製・物流部門での全面提携を発表した¹⁶⁾。2000年に入ると日石三菱はコスモ石油との提携を拡大（原油輸送の統合、タンカーの共同利用）し、さらに帝国石油を傘下に収めることになった。日本の石油産業は日石三菱、エクソンモービル・グループ、昭和シェル・Jエナジーの3つのグループに集約されることになった。

⑤ 石油化学産業

日本の化学産業は世界的には中小規模の企業が多く、事業を抱えてフルライン展開を志向する構造的特徴をもち、それが化学業界の供給過剰体質を形成してきた。いま欧米企業のアジア展開と対日市場進出を前に、日本企業はこの構造を転換し本格的な産業再編に乗り出すことを余儀なくされている。

94年、三菱化成と三菱油化が合併してオール三菱の三菱化学が誕生した。やや遅れて、97年三井東圧と三井石油化学が合併し、永年の課題であったオール三井の三井化学が誕生した。いずれも、三井・三菱という企業集団の枠組み内部での合併であるが、90年代後半には企業集団の枠組みを超えた提携・合併が頻出している。

まず石油化学コンビナートで石油精製施設と化学プラントをパイプライン

15) 日石三菱は、日本市場から撤退するカルテックス（米メジャー系・カルテックス・コーポレーション）の所有する興亜石油株50%を取得し、日石三菱が所有する興亜石油株5.8%と合わせて買収後は55.8%の株主となる（『日経産業新聞』99年7月29日）。

16) 業界最大手の日石三菱と業界3位のコスモ石油の精製部門のシェアは日石三菱25%、コスモ石油12%である。（『朝日新聞』99年10月9日夕刊）。

で結び、原料・製品を相互融通して生産性を高めるという動きが加速している。これは予想される外資の対日攻勢に対処しようとするものであり、系列を越えた提携が一般的である。2000年1月、水島石油化学コンビナートで三菱化学（三菱）・旭化成（一勸）・日石三菱（三菱）・Jエナジーが共同でパイプラインを建設し、ナフサ・ベンゼン・重油・水素を4社間で相互融通することで合意した。鹿島コンビナートでは三菱化学と鹿島石油が石油パイプライン建設で合意している。

汎用樹脂製品の生産では、文字通り企業集団や系列の枠組みを超えた提携が進展しつつある。ポリエチレンの生産で東燃（芙蓉）・三菱化学（三菱）・JSRがその生産を新会社日本ポリケムに移管、ポリスチレンでは出光石油化学と大日本インキが業務提携、旭化成（一勸）・三菱化学（三菱）が事業統合、住友化学（住友）・三井化学（三井）が統合会社日本ポリスチレンを設立、さらに電気化学（三井、一勸）・新日鐵化学・ダイセルが事業提携で合意している。ポリプロピレン事業では、東燃（芙蓉）・三菱化学（三菱）・JSRが新会社を設立して事業を移管、三井化学（三井）・宇部興産（三和）も新会社に設備移管している。塩ビ樹脂事業では、東ソー・三井東圧化学（三井）・電気化学（一勸）が大洋塩ビ（事業統合会社）を設立¹⁷⁾、日本ゼオン（一勸）・住友化学（住友）・トクヤマ（一勸）は新第一塩ビ（事業統合会社）を設立した。

世界的には小規模ながら、フルラインの製品群を生産する総合化学企業を旗印としてきた日本の化学企業は、赤字の汎用樹脂製品の生産・販売で提携・合併を繰り返すだけではない。住友化学（住友）と三井化学（三井）は自動車部品等に使用するABS樹脂と液状ゴム事業を統合することで合意したが、両社はエチレンセンターの共同運営、次世代ポリエチレン樹脂、ポリスチレン樹脂で系列を越えた関係を築いており、この統合がその延長上にある

17) 塩ビの最大手大洋塩ビは東ソーと三井化学が37%、電気化学26%の共同出資で設立され、東ソー主導下にあった。出資比率を東ソー68%、三井化学と電気化学が16%にして再建することになった（『日本経済新聞』2000年2月4日）。

ことは明らかである¹⁸⁾。99年に入り、三井化学と住友ベークライト（住友）は合板用接着剤事業を統合した。旭硝子（三菱）と昭和電工（芙蓉）が代替フロン事業で提携することも発表された。

⑥ 鉄鋼産業

鉄鋼産業は70年代以降高炉5社体制が維持される典型的な寡占産業であり、したがって鉄鋼産業の再編の焦点はこの高炉5社体制が維持されるのか崩壊するのか、崩壊するとすればどのような再編の構図が描かれるのかという点に絞られている。

本業の鉄鋼事業にかぎって見ると、3大赤字製品であるH型鋼、ステンレス、シームレスパイプで高炉5社の提携が進捗する段階にある。

H形鋼は高炉メーカーのほか東京製鐵など電炉メーカーも含めて十数社がシェア争いを展開する激戦市場であるが、99年6月新日鉄と住友金属工業（住友）はH形鋼を相互に委託生産することで合意した。

シームレスパイプに関して、99年8月新日鉄・住友金属工業（住友）・川崎製鐵（一勸）が共同出資で輸出販売会社を設立する交渉が開始された。設備の集約・廃棄も検討するというものである。高炉5社体制のもとで、シームレスパイプに関してもシェア調整が行われ、国内のシームレスパイプのシェアは住金40%、新日鉄20%強、川鉄20%弱という体制を維持してきた¹⁹⁾。しかし、国際競争の激化とともに国内的な協調体制は事実上無機能化し、国内大手間の提携によって5社協調体制の再編は必至となっている。

99年12月、3社の共同輸出販売会社の設立構想は破談になったが、2000年に入り住友金属工業（住友）と新日鉄がシームレス鋼管の生産で提携交渉を開始した。販売提携に伴って生産相互委託等を行うことで効率化し、不採算がつつぐシームレス鋼管分野を立て直すことがねらいとされる。

一方、NKKは国内大手と組むのではなく、補完メリットの大きい外資と

18) 94年には丸善石油化学を含む共同出資会社がセンターを稼働させている（『日経産業新聞』99年2月2日）。

19) 『日経産業新聞』99年8月19日。

の提携によってシームレス鋼管部門での生き残りを図ろうとしている。5社体制のもと、シームレス分野で住友金属工業（住友）・新日鉄・川崎製鉄（一勸）に次ぐ第4位のNKK（芙蓉）は、国内再編の主導権を握る位置にはない。そこで、シームレス鋼管業界の世界3極の一つシデルカ社（アルゼンチン）を中心とする世界最大手のDSTグループと提携することによって鉄鋼再編を乗り切ろうとするものである²⁰⁾。

ステンレス生産の分野での再編問題は、同時にステンレス6社体制（日本冶金工業と日本金属工業の専業2社、新日鉄、日新製鋼、住友金属工業、川崎製鉄）の再編問題でもある。6社のシェアは10～20%で拮抗している。92年、住友金属工業が専業の旧日本ステンレスを吸収、99年5月新日鉄と日新製鋼（三和）がステンレス鋼板事業の全面統合で交渉を開始した。ステンレス鋼板生産の受託・委託や原料の共同調達から、将来は事業統合に踏み込む可能性があると見られる²¹⁾。2000年に入り、新日鉄と住友金属工業（住友）がステンレス事業での提携を発表した。住友金属工業は新日鉄にステンレス鋼板の材料供給を求め、新日鉄はシームレスパイプの生産を住友金属工業に委託し、八幡製鉄所でのシームレスパイプ生産から撤退を検討する。住友金属工業はシームレスパイプに、新日鉄はステンレス鋼板に特化し、それぞれの不採算品種の生産見直しを進めるというものである。両社はすでに99年からH型鋼の分野で生産の相互委託を実施しており、これで赤字3品目すべての分野で提携が成立することになる。

一方、川崎製鉄（一勸）はステンレス専業メーカーの日本冶金工業と日本金属工業の再建支援に乗り出した。川崎製鉄は2社に自動車・電機向けステンレス鋼板を供給、2社は建材向け鋼板を川崎製鉄に供給するというものである。新日鉄も日本金属工業に厚板用材料供給を開始した。ステンレス事業

20) 『朝日新聞』99年11月3日。

21) 日新製鋼は、59年旧日亜製鋼と旧日本鉄板が合併して発足したものであり、旧八幡製鉄が両社に出資していたため新日鉄の子会社と見られてきた。現在、新日鉄が日新製鋼の株式10%を所有して筆頭株主となっている（『日経産業新聞』99年5月25日）。

は、総じて新日鉄と川鉄の2グループに集約される方向と見られる。

こうして、高炉5社は赤字3品目での提携を中心に個々の製品分野で個別的な提携を進めているが、この提携をつうじて高炉5社は二つのグループに再編されつつあるように見える。二つのグループは新日鉄と対抗するか、新日鉄に追随するかの選択によって区別される。新日鉄と住友金属工業(住友)、日新製鋼(三和)が提携を強化すれば、それとの対抗上、川崎製鉄(一勸)とNKK(芙蓉)が提携を強化する。両社は2000年4月、主要製鉄所間の物流・購買・補修の3分野での協力について検討を開始したが、生産提携をつうじた包括提携に発展する可能性も考えられる。合算すれば粗鋼生産規模で新日鉄に匹敵する川崎製鉄(一勸)とNKK(芙蓉)が、新日鉄に対抗するグループを構成する可能性は大きい。

なお、鉄鋼メーカーの再編に影響する新しい条件として自動車メーカーによる鋼板調達先の絞り込みの動きがある。日産は従来、鉄鋼大手5社から新日鉄28%、川鉄26%、NKK25%、住金12%、神戸製鋼7%のシェアで調達していた自動車用鋼板を新日鉄と川鉄に集中して調達する方針を明らかにした。シェアは新日鉄60%、川鉄30%、NKK10%、神戸製鋼5%に変更され、住金との取引は打ち切りとなる。ここで重要なのは、第一に、技術力が鋼板調達企業の絞り込みの条件となっていることである。燃料タンク用のガソリン耐食性鋼板は新日鉄しかつけれないし、川鉄も通常より薄い鋼板製造技術をもっているということである。第二は、規模の大きさに応じたシェアの割り当てとなっていることである。新日鉄は川鉄の倍のシェアであり、その規模に応じたシェアの割り当てとなっている。三菱自動車への納入で新日鉄よりも大きなシェアをもつ川鉄は三菱自動車が日産と同じ基準でシェアの割り当てを行った場合、新日鉄のシェアが川鉄を上回るのではないかという危機感をもっていると言われる。そして、第三は、銀行系列が無力だということである。NKKは芙蓉グループということで日産との取引シェアの確保を楽観視していたが、結果は異なるものであった。マツダ(フォード)は新日鉄と住金に鋼板調達先を絞り、いすゞ(GM)も新日鉄、NKK、川鉄の3社

に変更することになった²²⁾。

(3) 加工組立産業における再編の現状

⑦ 自動車産業

世界の自動車産業は、90年代に入り急速な再編過程にある。世界の自動車需要5000万台に対して、2000万台もの過剰生産能力をかかえることがその背景にある。年産400万台の能力が世界規模の生き残り競争の境界とされ、もじどおり国境を超えた自動車企業の提携・合併・連合が繰り返されている。自動車産業の再編は完了しておらず、はげしい合従連衡の動きが続いている。

98年、独ダイムラーと米クライスラーが合併してダイムラークライスラーが誕生するが、これは90年代末に加速する世界規模の自動車再編の幕開けを告げるものとなった。米・欧・日・アジアにまたがる自動車再編の流れはなお最終的に収まったとは言えないが、今日までのところ世界の自動車メーカーは市場の8割を支配する6大グループ（GM、フォード、ダイムラー・クライスラー・三菱自動車、トヨタ、ルノー・日産、VW）に集約されることになった。

90年代後半、米欧メーカーの主導する世界規模の自動車再編に牽引され、日本の自動車産業の再編も加速しその相貌を大きく変えることになった。

まず、トヨタに次ぐナンバー2企業として戦後日本の自動車市場を2分してきた日産（芙蓉）が仏ルノーの傘下に入り、ルノー・日産グループとして生き残りをはかることになった。当初、日産はダイムラークライスラーとの提携交渉を進め、98年ダイムラークライスラー・日産・日産ディーゼルの3社による小型トラックの共同開発で合意した。しかし、日産の経営権の取得が困難と判断したダイムラークライスラーは日産との提携を断念、両社の提携交渉は決裂した²³⁾。

22) 『日経産業新聞』2000年2月1日。

23) ダイムラークライスラーと日産の提携交渉の決裂の原因は、年間支払利息950億円にのぼる日産の連結有利子負債4兆3400億円にあるとする見方が一般的である（『日本経済新聞』99年3月19日）。

ダイムラークライスラーとの提携交渉の決裂をうけ、日産はただちに仏ルノーとの提携交渉を開始し、日産が行う第三者割り当て増資にルノーが応じ36.8%の株式を所有して筆頭株主となることで合意した。ルノーによる日産の経営権の事実上の取得であり、トヨタに次ぐ世界第4位グループ（シェア9.1%）の誕生である²⁴⁾。

ルノーは仏政府が44%出資する国営企業であるが、西欧市場への依存度が高く、米国・アジア・東欧での展開においてVWやOPELに立ち遅れていた。日産との提携によってアジア市場に橋頭堡を確保することになった。日本車が9割を占めるアジア市場への進出とそこでの市場の確保は、世界規模の競争を展開する自動車メーカーの戦略的なテーマのひとつである。欧米メーカーは日本メーカーか韓国メーカーを提携の相手として選択することをアジア戦略のテーマとするが、日本メーカーに関して言えば、いすゞとスズキはすでにGMの傘下であり、マツダはフォードの支配下にある。トヨタはGM、フォードに次ぐ世界規模のメーカーとしての地位を確立しており、提携相手としては日産・本田・三菱・富士重工しか残されていなかった。

世界のトップメーカーが国境を超えた提携を推進するなか、国内トップメーカーのトヨタ（三井）は国内メーカーを支配下に収めて車種の補完体制を強化する一方、次世代技術で異業種企業との提携を強化するなど、世界の6大グループの一つとして独自の戦略を展開しようとしている。98年、トヨタはダイハツに対する出資比率を34.5%から51%に引き上げて完全子会社化した。ダイハツと小型車分野で緊密な協力関係を築き上げることを目的としている。日本の自動車メーカーが国内の同業他社を子会社化するのは初めてのケースと言われる。2000年、トヨタは二輪車で世界第二位のヤマハ発動機に5%の資本参加を行い、エンジン等基幹技術開発やマリン事業で広範に提携することで合意した。四輪車への進出動機を実現したいヤマハ発動機と2002

24) 外資が筆頭株主となるマツダ・いすゞ・スズキ・日産を外資系とすると、日本の自動車市場における外資系のシェアは37%に拡大することになる（『日本経済新聞』99年3月18日）。

年までにF1に参戦し本田に対抗したいトヨタの思惑が一致したものである²⁵⁾。さらにトヨタは2000年に入り、トラック国内最大手の日野自動車への出資比率を20.1%から33.4%に引き上げ、事実上経営権を取得した²⁶⁾。トヨタは第三者割り当て増資を引き受け(200億円)、それによって日野自動車は系列販売会社の累積損失を解消する。その後日野自動車の黒字体質の定着を見極め、2001年3月期中に所有比率を50%超に引き上げ完全子会社化することで合意している。ダイハツ工業の子会社化、ヤマハ発動機への資本参加、日野自動車の経営権取得等、グループ力の強化によって国際再編に対応しようとするトヨタの戦略が明瞭である。

トヨタ以外の日本メーカーは、いずれも欧米メーカーとの提携によって生き残りを図ろうとしている。いすゞは71年以来GMとの資本提携下にあるが、98年GMといすゞは資本・業務提携の強化で合意した。GMはいすゞの第三者割り当て増資に応じ、出資比率を37.5%から49%に引き上げることになった²⁷⁾。一方、81年に資本提携したGMとスズキは、GMの現在の持ち株比率を3.3%から10%に引き上げ、小型車分野での提携を強化することで合意した²⁸⁾。自動車産業の国際再編のなかで、スズキはGMとの関係を強化することによって生き残りを図ろうとするものであり、GMは成長が予測されるアジア市場でスズキの小型車を活用してアジア戦略を展開しようとするものである。富士重工は日産から4.1%の出資を受け入れ、30年間日産と資本関係を保持してきたが、日産のルノー傘下入りを契機に、外資と提携して生き残りを図ることになった。99年末、富士重工はGMと包括提携で合意した。800万台以上を生産する世界最大のGMが60万台の富士重工と「自主性を尊重した提携関係」で合意するについては、GMが獲得したい富士重工の技術がある。「世界で4WDを最も安く作れるメーカー」と評価される富士重工の独自技術(4WDシステム、水平対向エンジン)である。GMはライバルであるフ

25) 『日本経済新聞』2000年3月6日。

26) 『日本経済新聞』2000年3月10日。

27) 『日経産業新聞』98年12月21日。

28) 『朝日新聞』99年10月9日。

オードがマツダを拠点としてアジア戦略を展開するという背景のもと、スズキ、いすゞに加え、2000ccクラスの乗用車を得意とする富士重工を取り込み、軽自動車からトラックまであらゆる分野でアジア市場におけるシェア拡大を目指そうとしている。日本の技術力の世界的な活用と日本を拠点とするアジア向け車種の開発という世界戦略である。

GMとの資本提携を契機に、富士重工とスズキが株式相互持ち合いによる資本提携で合意した。富士重工はGMの資本参加を受け入れることでスズキと同じ系列に属することになり、重複する開発投資を避けてコスト削減を効率的に進めることになったものである。軽自動車の販売シェアは両社合計で42%に達する²⁹⁾。

三菱自動車は最終的にダイムラークライスラーとの資本提携を選択することになった。三菱ブランドの継続を条件に、ダイムラークライスラーから34%の出資受け入れに合意したものである。ダイムラークライスラーによる事実上の経営権の取得となるが、三菱自動車の大株主（三菱重工・三菱商事他三菱グループ各社）も合意したものである。三菱自動車は2002年をめぐりに乗用車部門を分社し、新会社をダイムラークライスラーに組み込む。三菱自動車本体にダイムラークライスラーから33.4%の出資を受け入れ、乗用車部門とトラック・バス会社を傘下にもつ持ち株会社に移行する。この段階でダイムラークライスラーの出資を乗用車会社に振り替えると、乗用車会社への出資比率は約50%に達する³⁰⁾。その結果、乗用車部門はダイムラークライスラーの小型車部門として生き残りを目指すことになる。アジア市場でのシェアが数%にとどまり、アジア戦略の展開に遅れていたダイムラークライスラーにとって、アジア市場で26%のシェアを握る三菱自動車との協力はアジア市場に攻勢をかけるうえで大きな力となる。ダイムラークライスラーは出遅れたアジア市場で三菱自動車の販売網を活用し、米国市場では三菱自動車の生産・販売に協力する。三菱自動車は、1970年の設立以来、フルライン経営を

29) 『朝日新聞』99年12月10日夕刊。

30) 『日本経済新聞』2000年3月23日。

志向したが失敗し、外資受け入れによって生き残りを策すことになった。

これによって国内の乗用車メーカー6グループのうち4グループが事実上の外資系に転換することになった³¹⁾。

⑧ 自動車部品産業

世界規模での自動車業界の大再編は、自動車関連業界（部品、素材、タイヤ）における再編を誘発している。自動車産業の国際再編により、部品メーカーも国際的な規模での柔軟な製品供給体制の整備がグローバル競争での生き残り条件となっている。部品メーカーのグローバル競争にとって、世界の自動車生産の2割を占める日本市場進出が不可欠であることはいうまでもない。

ボッシュ（独）、デルフォイ（米）、ヴァレオ（仏）といった巨大部品メーカーの対日進出が加速するも、経営体力で劣る日本の部品メーカーの再編は不可避である。世界中で部品を供給できるネットワークによってグローバル・プレイヤーとして登場する欧米の大手部品メーカーの関心は日本・アジアのパートナー探しであり、他方日本の部品メーカーにとって完成車のグローバル展開に対応するため欧米企業の資本力を活用することが有力な選択肢となる。

94年いすゞは系列の枠を超えた部品調達を開始し、97年にゼクセル株の一部をボッシュに売却して筆頭株主の地位を譲った。98年ボッシュはディーゼルエンジン用燃料噴射装置の強化をねらいゼクセルの筆頭株主となるが、以来部品メーカーの国際的提携が加速し国境を越えた部品業界の生き残り競争が本格化する。99年、ボッシュはゼクセルを子会社化し、ゼクセル・グループの旧・自動車機器を中心にブレーキ専門の合弁会社を立ち上げた。99年ゼクセルは仏最大手の部品メーカー・ヴァレオとカーエアコンで提携して事業

31) ホンダはGMとエンジンの相互供給などを柱とする業務提携で合意した。GMはグループのいすゞがポーランドで生産するディーゼルエンジンをホンダの英国工場に納入する。なおGMはトヨタとの間で、燃料電池車などの環境技術開発で提携しており、ホンダはこの提携を契機に、GM—トヨタの「環境連合」に加わる意向と言われる（『朝日新聞』99年12月22日）。

を合弁会社に移管し、北米と欧州の事業はヴァレオに売却した。これによって、ゼクセルは欧州二大メーカーのアジア戦略に組み込まれることになった。一方、97年いすゞは東京ラヂエーターの株式25%のうち20%を日産系のカルソニックに売却したが、カルソニックは投資をつうじていすゞとの関係を強化することになった。

97年、日産は系列優先の部品調達をやめ、部品毎（主要13品目）に世界規模で1社に全量を発注する方式に転換することを宣言した。部品のグローバルな購買体制の確立を急ぐホンダ・トヨタに比して、系列部品メーカーが重荷になっている現状を打開しようとするものである。日産が資本関係をもつ系列部品メーカーは約80社あるが、日産はこうした系列部品メーカーの解体・再編に乗り出したように見える。まず系列であるトーソクの株式百万株を日本電産に売却した。日産の出資比率は9.2%に低下する一方、日本電産の出資比率は34.5%となり、トーソクを完全子会社化した³²⁾。

日産はルノー傘下入りを契機に系列メーカーの再編を加速した。部品取引メーカー1445社を2002年までに600社以下に減らすとともに、系列取引を廃止し、国際競争力をもつ部品メーカーに発注を絞ることを明らかにした。日産は現在保有する1394社の株式を4社を除いて売却する方針を明らかにした³³⁾。こうした方針に即して、系列部品メーカーであるタチエスと富士機工が資本提携して日産の系列を離脱した³⁴⁾。日産系部品大手のユニシアは、連結ベースで約80%であった日産グループ向け売上を2005年度までに55%にまで引き下げる方針を明らかにするとともに、日産の系列取引廃止に対応して取引先の多様化を推進しようとしている。さらにユニシアジェックスは仏ヴァレオとクラッチの合弁会社設立で合意した。ヴァレオが株式の過半を所有

32) 『日経産業新聞』98年9月8日。『日本経済新聞』99年10月19日。

33) 『日経産業新聞』99年10月22日。

34) タチエスは日産が保有する富士機工株式23.8%を買い取り、富士紡績に次ぐ第二位株主となり、富士機工は日産が保有するタチエス株式11%を買い取り筆頭株主になる。60年代以来の日産との系列関係を解消する両社は部品の複合化（モジュール）に取り組み、国際競争力を高めて他の自動車メーカーへの拡販を目指すことになる（『日経産業新聞』99年8月31日）。

するもので、日本で初の生産拠点の確保となる。日産による株式放出を見越したユニシアがアジアへの本格進出を狙うヴァレオとの提携に生き残りをかけたものである。カルソニック、カンセイと並んで日産御三家と呼ばれるユニシアの売上の半分は日産向けであるが、第二位株主として日立を迎え、日立グループ入りを示唆する等日産離れを推進している。ヴァレオはルノーの最大の部品調達先であり、日産とルノーの接近を機に日産向け売上の拡大をねらっている。

2000年4月、系列メーカーのカルソニックとカンセイは合併することになったが、この合併によってもデンソーの4分の1の規模にすぎず、なお系列強化の第一歩を踏み出したにすぎない。日産とルノーの新型車(2002年発売)用エアコンをヴァレオとゼクセル連合が受注し、系列大手のカルソニックが敗退する事態も生じている。

日産はさらに系列ランプメーカーの市光工業の株式20.7%を仏ヴァレオに売却し、ヴァレオが出資比率20%で筆頭株主となった³⁵⁾。市光もヴァレオに出資し、工場の相互活用を軸に協力関係を強化することになった。日産とルノーの提携に対応し、アジア進出を企図するヴァレオと日産系列を離れて世界市場での生き残りを策す市光工業の思惑の一致が背景にある。

日産のルノー傘下入りとともに系列解体が進捗したが、国内グループの強化によって独自の世界戦略拠点づくりをめざすトヨタ系列の部品メーカーは、世界メーカーとして競争場裡に登場しつつある。99年4月、デンソーは伊ファット系の部品メーカー、マニューティ・マレッシ(MM)の電装品事業を買収した。MM社はボッシュ、仏ヴァレオ社に次いで、欧州の部品市場で20%のシェアを保持しており、デンソーはこの買収によって欧州市場で一気に20%のシェアを確保することになる。欧州自動車メーカーの進出する東欧・南米にも事業拡大の足場を確保し、欧州市場の4~5割を押さえるボッシュの追撃体制を確立した。

35) 『日本経済新聞』2000年4月14日。

なお、部品の複合化（モジュール化）や高速道路交通システム（ITS）の開発を目的とした異業種間の合従連衡も加速している。自動車開発をめぐるのは、従来の完成車メーカーと系列部品メーカーの連携だけでは不十分であり、大手電機メーカーをも巻き込む合従連衡は必至と見られる³⁶⁾。総じて、完成車メーカーの激しい再編によって生産・開発のグローバルイゼーションが進展すれば、部品調達の世界化が進展するのは必然である。均一のコストと納期で部品を供給できるメーカーに発注が集中する。自動車部品メーカーのグローバル・サプライヤー化は系列の解体を誘因する。

⑨ タイヤ産業

自動車業界の大再編がタイヤ業界にも波及し、タイヤ分野での大型提携を誘発している。自動車メーカーは国際的な合従連衡によって購買力を強化し、世界規模で均質な素材を求めるグローバル調達を進めようとしている。こうした大再編によって誕生する完成車メーカーは世界規模の供給体制を確立するタイヤメーカーの「選別」を強化する傾向にあるが、日本メーカーは外資との提携・連合戦略によって自動車メーカーへの世界規模の供給体制を確立しようとしている。

99年、世界第3位のグッドイヤーと世界第5位の住友ゴムは株式相互持ち合いと日米欧のタイヤ事業の統合を柱とした資本・業務提携で合意した。世界シェアは両社合計で22%となり、ブリヂストン（88年、米ファイヤストンを買収）、ミシュランを抜いて第一位になる³⁷⁾。この提携はシェアが接近して

36) 日産と日立が次世代自動車技術の開発・生産で全面提携した。巨大な開発費負担を分担し、次世代技術の開発競争で優位を確保する戦略である。提携第一弾として、日立が日産系部品メーカー最大手のユニシアジェックスに資本参加し、筆頭株主の日産が所有する29.6%のうち10%強の株式を譲渡し、日立が第2位の株主になる（『日本経済新聞』98年12月8日）。日立と日産は戦前の日産コンツェルンの傘下企業であり、芙蓉グループのメンバーでもあるが、取引関係は限定的であって、日立からの調達は600億円程度に止まっていると言われる。こうした提携は、東芝と矢崎総業のITSの共同開発、トヨタと松下グループのEV用電池の共同開発などとして進捗する。

37) グッドイヤーは住友ゴムの10%の株式を所有し、住友電工に次ぐ第二位の株主となり、住友ゴムは住友電工とともにグッドイヤーの株式を所有する。さらに、日本に2社、欧米に1社ずつ、計4社の合弁会社を設立し、各地域の両社の事業を

いたトップスリーの均衡を崩し、世界のタイヤ市場の勢力図を塗り替える再編を誘発することになった。

まずブリヂストンがロシアに全額出資の販売会社を設立することを明らかにした。グッドイヤー・住友ゴム連合と、ミシュラングループによるブリヂストン包囲網への対抗布陣を意識した進出であることは明らかである。

一方、世界第2位のタイヤメーカー・ミシュランは、自動車部品の中核子会社 MAVS (ミシュラン・アンチ・バイブレーション・システム) をつうじて東洋ゴム (三和) と提携した。日産とルノーが2002年以降に投入を計画している共同開発車向けに防振ゴムを日本とフランスで生産し、日産とルノーに納入することを目的としている³⁸⁾。

⑩ 電機・電子産業

[半導体産業]

90年代、世界の半導体産業をめぐる競争の構図は大きく転換した。80年代後半、日本企業は世界の DRAM 市場の90%のシェアを保持していたが、99年には日本メーカーのシェアは世界市場で20%程度に激減している。

インテルはじめ米国企業の多くは市況のリスクにさらされる DRAM 事業から撤退し、通信機向けシステム L S I, C P U などの高付加価値品の分野で支配的な地位を保持し、汎用品 DRAM では人件費の安い韓国・台湾のメーカーが支配的な地位を占めている。米国と韓国・台湾勢に挟撃される日本勢は、DRAM などのメモリとロジックをワンチップ化するシステム L S I 市場を主戦場として位置づけ、システム L S I をにらんだ提携を進めつつある。

半導体メモリー (DRAM) 分野について見ると、98年日立は T I との DRAM での提携を解消し、T I はマイクロン・テクノロジーにメモリー事業

統合するというものである (『日経産業新聞』99年2月4日)。

38) 東洋ゴムは、99年、日産から鬼怒川ゴムの株式を譲り受け、その後の第三者割当て増資によって日産に次ぐ第二位株主となっている。2000年4月、両社の防振ゴム事業を統合し、年間売上で国内第二位 (約2割のシェア) の地位を占める (『日本経済新聞』2000年5月9日)。

を売却した。当のマイクロン・テクノロジー（米）、独インフィニオンテクノロジー（旧ジーメンス半導体部門）が対日進出を決定し、NEC・富士通にDRAMの長期販売契約を結んだ。富士通（一勸）は2000年春までにパソコン向け汎用DRAMから撤退の方針を明らかにした。沖電気（芙蓉）も次世代DRAMから撤退する。99年7月、東芝はIBMとの半導体生産の合弁会社を買収し、IBMとの提携を解消した。東芝はモトローラとの合弁事業も解消している。東芝（三井）・三菱電機（三菱）もパソコン向け汎用DRAMの生産を台湾企業に委託する。日立・三菱電機は海外拠点工場の閉鎖を決定した。

もちろん、すべての企業がDRAM市場から撤退するわけではない³⁹⁾。

DRAMの技術開発で常に先行してきた日立（一勸・芙蓉・三和）とNEC（住友）は提携し、DRAMの世界市場で巻き返す戦略を選択した。他方、日本企業が戦略製品と位置づけるシステムLSI分野で、松下電器と三菱電機（三菱）は98年末に提携し、ソニーと富士通（一勸）も最先端半導体（システムLSI）の共同開発・生産で合意した。富士通（一勸）は東芝（三井）とも半導体の極微細加工技術で包括提携している。また、東芝（三井）とソニーは、家庭用テレビゲーム用の次世代半導体生産会社を合弁で設立した。国内半導体大手のみならず、国際的にも半導体大手の戦略的提携が進展している⁴⁰⁾。

[デジタル家電]

デジタル家電分野では、家電・通信・コンピューターのコアとなる技術を残しながら、必要な技術を他社との提携で補う流れが加速する。デジタル家電の覇権をめぐる家電メーカーとパソコンメーカー等の提携が続いている。

39) 通産省と国内半導体大手10社（NEC・東芝・日立・富士通・三菱電機・松下電器・ソニー・シャープ・三洋電機・沖電気）は、2001年度から5カ年計画で、次世代半導体の基盤技術開発で共同事業を開始する。80年代の日米摩擦で凍結していた官民協力事業の20年ぶりの復活である。

40) 99年12月、世界のDRAM市場の8割を占めるマイクロン・テクノロジー、NEC—日立連合（2000年4月事業統合）、サムスン、現代電子、独インフィニオンテクノロジーの上位5社とインテルはDRAMの次世代規格品を共同開発することで合意した（『日経産業新聞』99年12月24日）。

99年6月富士通（一勸）と日立（一勸・三和・芙蓉）が次世代ディスプレイのPDP事業を統合することで合意し、同じく99年6月キャノン（芙蓉）と東芝（三井）が壁掛用ディスプレイ（SED）の開発・生産で全面提携した。ソニーとシャープ（三和）も壁掛けTVディスプレイで提携している。一方、99年9月NEC（住友）と三菱電機（三菱）はパソコン用ブラウン管や液晶ディスプレイなどのモニター事業を統合することで合意した。99年11月日立（一勸・三和・芙蓉）とシャープ（三和）は家電事業での包括提携に合意した。なお半導体に関連して、99年10月NECはトヨタとのエンジン制御MPUの供給契約を獲得した⁴¹⁾。

2000年5月、ニコン（三菱）と三井物産（三井）は大画面TV部品の輸入で提携し、6月には東芝（三井）・松下・ソニーがデジタルTVの次世代機の共同開発とデジタル放送受信機の規格統一で合意した。

[重電]

98年、独ジーメンスが米WHの重電部門を買収し、WHの原子力発電部門は英国原子燃料会社（BNFL）と米モリソン・クヌードセン（MK）が買収した。MKとBNFLという米英企業連合によるWHの買収によるWHの解体劇に危機感を抱いたGEは、日立（一勸・三和・芙蓉）・東芝（三井）との原発燃料事業の統合を決断した。アジアの巨大市場開拓を視野に入れた戦略的決断である。東芝（三井）と日立（一勸・三和・芙蓉）はGEとともに中国での原子力発電所事業の展開でも合弁会社設立で合意している。なお、WHの解体により、GE＝日立と東芝＝東京電力系、WH＝三菱連合＝関西電力系という構図そのものが崩壊した。

欧米の重電企業の合従連衡によりWHは事実上解体し、独ジーメンス、欧

41) トヨタ自動車向け車載用MPUの受注合戦でトヨタと30年間密接な取引関係に在った東芝を退けてNECが受注を獲得したものである。エンジン制御用MPUの販売では、東芝―トヨタ、日立―日産という不動の関係ができあがっていたが、NECは16ビットから32ビットへの転換の間隙を突いてトヨタから受注したものとされる。本田技研との長い取引関係をもつ沖電気が焦点となっている（『日経産業新聞』99年10月6日）。

州重電大手のアセア・ブラウン・ボベリ (ABB)・アルストム・パワー⁴²⁾にGEを加えた三社が世界の重電御三家の位置を占めることになった。欧米の重電メーカーのM&Aの背景には、世界の発電機市場が半減するという認識がある。99年1月、東芝(三井)と三菱電機(三菱)は産業用大型モーターの開発・製造の新会社設立で合意した。両社は国内業界1位と2位で、新会社は3位グループの日立や富士電機を大きく引き離すシェアを確保することになる。対抗上、2000年6月日立・明電舎・富士電機の3社が発電機等の開発部門の統合で合意した⁴³⁾。99年8月には日立(一勸・三和・芙蓉)と富士電機(一勸)がパワー半導体事業で提携している。

[その他]

NEC(住友)と東芝(三井)が人工衛星を核とする宇宙分野で包括提携して同事業首位の三菱電機に対抗するとか、富士通(一勸)と沖電気(芙蓉)が次世代携帯向け通信設備事業で提携するといった、企業集団・系列の枠組みを超えた関係が常態化している。

⑪造船・産業用機械産業

[造船・重機械]

99年、運輸省は造船業の競争力強化に向けた報告書を発表した。日本の造船業界は大手7社で建造量全体の4割を占めるが、一社当たりの売上規模は韓国の現代重工などに比して小さく、国際的な競争力を保持できない。大手7社は業界1位の三菱重工の水準の売上が見込める3~4社に集約すべきであるというものである⁴⁴⁾。

こうした提言を直接反映しているというのではないが、その後大手7社の

42) ABB・アルストム・パワーは、欧州重電大手で世界三位のアセア・ブラウン・ボベリ(ABB)―スイスとスウェーデン―と四位のアルストム(英仏)が合併して誕生した。なおアルストムは英GEと仏アルカテルが重電部門を統合して誕生した英仏企業であるから、ABB―アルストムは4カ国連合の重電企業ということになる(『日経産業新聞』99年4月7日)。

43) 共同出資会社「ジャパンモーターアンドジェネレータ」の出資比率は日立40%、富士電機30%、明電舎30%となる。

44) 『日本経済新聞』99年9月1日。

合従連衡が加速している。99年、川崎重工（一勸）と三井造船（三井）は、防衛庁向けを除く商船部門（一般商船の設計・資材調達・生産）で業務提携した。電産システム・立地・分業の三つが業務提携の条件とされる。2000年5月、NKK（芙蓉）と日立造船（三和）は造船事業を切り離して統合することで合意した。一方、石川島播磨（三井・一勸）と住友重機械（住友）は防衛庁向け護衛艦生産事業の統合を決定した。両社は95年、艦艇の設計・営業を一本化し折半出資でマリユニテッドを設立していたが、製造も統合することになったものである。

2000年5月、石川島播磨（一勸・三井）、川崎重工（一勸）、三井造船（三井）の3社は、造船事業の統合に向けて提携交渉を開始した。各社の造船部門を分社化して共同出資会社に統合する案が有力と言われる。三井造船と川崎重工は99年9月一般商船分野で包括提携し受注・設計の共通化を進めたが韓国企業の攻勢に対応できず、2社だけの提携の限界を露呈した。そこで石川島播磨を加えた3社連合で生き残りを図ることになったものである。一方、石川島播磨は住友重機械と防衛庁向け艦艇事業を統合する方針であり、住友重機械との関係を残しながら三井造船、川重と提携を進めることになる。

3社連合が成立すると売上高合計で三菱重工をしのぐ国内トップの造船グループが誕生することになり、造船業界大手7社体制は、独自路線の三菱重工、3社グループ、日立造船・NKK連合という3つのグループに集約されることになる⁴⁵⁾。

航空宇宙ビジネスで、石川島播磨（一勸・三井）は日産（芙蓉）のロケッ

45) 鉄鋼分野で提携した川崎製鉄とNKKは、造船分野ではNKKが日立造船と提携し、川鉄の兄弟会社川崎重工は三井造船・石川島播磨と提携した。この背景には、日産の鉄鋼調達の絞り込みによって新日鉄にシェアを奪われた川崎製鉄とNKKが、造船分野で新日鉄のシェアを奪回する共通の戦略があると言われる。NKKが提携した日立造船に対するNKKの鉄鋼納入実績はゼロ、同じく川崎製鉄の兄弟会社川崎重工が提携した三井造船に対する川崎製鉄の鉄鋼納入実績もゼロであり、両社に対する鉄鋼納入第一位のシェアはどちらも新日鉄である。日産向け鉄鋼納入で新日鉄に奪われたシェアを日立造船と三井造船で奪い返すというわけである（『日本経済新聞』2000年6月18日）。

ト部門を買収した。日産は国内の固体燃料式ロケットを一手生産し、国産ミサイル用の固体燃料を独占供給する位置にあった。NEC（住友）と東芝（三井）が衛星の受注・開発で事業を統合することで合意した。製鉄機械事業で、三菱重工（三菱）と日立（一勸・三和・芙蓉）が事業を統合した。2000年10月に折半出資でエンジニアリング会社を設立し、2002年メドに、設計・製造部門を統合する構想である。独SMS・デマークに次いで世界第二位の製鉄機械メーカーの誕生である。

[その他機械産業]

ベアリング業界第一位の日本精工（芙蓉）と第三位のNTN（三和）が、製品の相互供給と特許技術の相互公開で合意した。業界2位の光洋精工はトヨタ系、日本精工は日産自動車、NTNは本田技研など自動車業界と関係が深く、これまでは枠組みを越えた提携は進んでいなかった。

川崎重工（一勸）が神戸製鋼所（一勸・三和）の塗装ロボット部門を買収することで合意した。産業用ロボットの品揃え強化をねらう川崎重工と鉄鋼・アルミなど中核事業に経営資源を集中したい神戸製鋼所の思惑が一致したものである。

(4) 流通・サービス産業における再編の実態

⑫ 総合商社

90年代、商社不要論（中間取引者の排除）の高まりの中で総合商社9社の格差が明瞭になりつつある。上位3社（三井・三菱・住友）、中堅2社（伊藤忠・丸紅）、下位4社（日商岩井・ニチメン・トーメン・兼松）である。

総合商社の再編過程を主導するのは強者連合の結成に向けた上位企業の動向である。98年、三井物産（三井）と三菱商事（三菱）が鋼材流通・電炉事業・資源開発の3分野の提携で合意した。東京鋼鉄（三井物産系列）と関西製鋼・臨港製鉄（三菱商事系列）の電炉メーカー3社の原料・製品の相互融通と共同配送等であるが、鉄鋼流通においてライバル関係にある最有力企業の提携は鉄鋼業界の再編と商社の合従連衡を加速することになる。三井物産

と三菱商事は日鐵商事を加えた3社でステンレス原料の取引でも提携することになった。三井物産と三菱商事は鋼材の電子商取引でも提携した。米国の鋼材の電子商取引会社eスチールを含む3社で事業主体となる合弁会社を設立する。国内の鋼材店売り取引の3分の1が電子商取引に移行するとみられ、電子市場への参加は総合商社の鋼材取引の命運を左右する可能性がでてきた。対抗上、伊藤忠（一勸）と丸紅（芙蓉）は鋼材電子取引市場で新会社を設立することで合意した。高炉メーカーが取引先商社の絞り込みに動こうとするとき、共同で生き残りを目指す戦略である。

その後、三井物産・三菱商事・米eスチールの合弁会社に日商岩井も資本参加（10%）することになり、他方で住友商事・伊藤忠・丸紅・米メタルサイトが鉄鋼の電子市場取引の合弁会社を設立する。国内鉄鋼取引最大手の日商岩井が参加することで、鉄鋼の電子市場は勢力地図が二分されることになる。

三菱商事（三菱）、三井物産（三井）、住友商事（住友）の3社が管理部門の業務統合で合意した。規模の拡大で業務の効率化を進め、高コスト体質の抜本的改善をねらうというものである。上位商社の連合によって中下位商社との格差はさらに拡大し、総合商社の再編を加速する可能性もある。住友商事（住友）、三井物産（三井）、三菱商事（三菱）は、電子商取引時代に対応した物流情報システムの構築・運営でも提携した。新会社にはトヨタ、日本通運、東芝等主要電機メーカーの物流子会社も参加するとみられる。

こうした上位3企業の動きに対して、中下位企業の動きは受動的である。日商岩井（三和）が兼松の紙パルプ部門を買収した。日商岩井は製品取り扱い、兼松は原料の取り扱いに重点があり、両社の紙パルプ部門は補完関係にある。伊藤忠（一勸）と丸紅（芙蓉）は、みずほファイナンシャルグループと共同出資で新会社を設立し、インターネットを利用して貿易実務を引き受ける事業に進出することになった。伊藤忠は第一勧業銀行と、丸紅は富士銀行と貿易書類の電子化に取り組んできたが、メインバンクの統合を機に協力することになったものである。

総合商社の看板を下ろす企業もある。兼松は総合商社の看板を下ろし、「専門商社の集合体」に転換する再建計画を提出し、東京三菱は抜本リストラと引き換えに債権放棄額の3分の2に当たる1100億円を一行で負担することを了承した。経営再建中のトーマンは、豊田通商を筆頭株主に迎えることになった。出資比率は現在の筆頭株主東海銀行の5%を上回る10%程度になると見られる。東海銀行がトーマン・豊田通商の共通のメインバンクであり、トーマンは東海銀行をつうじて豊田通商の出資を要請したものである。

⑬ 海運業

98年10月、日本郵船（三菱）と昭和海運（芙蓉）が合併した。日本郵船による事実上の救済合併である。99年4月には、商船三井（三井）とナビックスライン（三和）が合併した。60年代の海運集約以来の大再編であり、日本の海運業界は川崎汽船を加えた3社体制に集約されることになった。

⑭ 情報通信

先進国の通信産業は、安全保障上の問題もあり、「国内完結型」の事業として展開されてきた。けれども、多国籍企業を中心とした法人ユーザーのデータ通信需要の膨張に対応すべく、通信の大容量化とともに国境を跨いだビジネス展開が必然となった。当初、各国キャリアはゆるやかコンソシアムで対応していたが、98年9月米国ワールドコムがMC Iを合併してMC Iワールドコムが誕生して以降、欧米を舞台とする巨大通信会社の戦略提携が加速する。この流れは日本を巻き込み、アジア市場を視野に入れた陣取り合戦に発展した。外資の参入により、日本の国内通信業界の再編も必至である。

国際展開に立ち遅れた英BTと米AT&Tは、連合して世界第2位の規模の通信市場である日本進出を果たした。これが他の通信企業（連合）の対日進出を誘発することになった。独仏テレコム連合、米MC Iワールドコムが相次いで日本に進出し、連合のパートナー作りを推進した。

こうした外資の進出に先だって、日本においても独自に通信業界再編の第二幕が始まっていた。85年の通信自由化以来、新電電各社はNTTとの価格引き下げ競争に疲弊し、国際的な通信網と資金力をもつ外資との提携による

生き残り戦略を模索していた。99年4月、NTTの分割・再編による本格的な国際進出が始まったことをうけ、それとの対抗上、新電電は国際・国内一貫サービス提供の体制作りを推進する。

こうして国内通信業界は、NTT(持ち株会社を核にグループ経営を強化)、KDDI(DDI+KDD+IDO)、日本テレコム(外資との提携)の3グループに集約される形勢にある。

(5) 小括

以上、現下の産業再編の規模と深さを規定するものは世界規模の過剰蓄積の深刻さであり、この過剰蓄積の一環としての性格を強く帯びる国内産業諸部門における過剰蓄積にほかならない。重化学工業諸部門に位置する大企業の間で、停滞ないし縮小する市場での生き残りをかけた競争が続いている。諸部門での過剰の解消は、資本間の力関係に応じ、吸収合併によって解消される場合もあれば、力関係の均衡を背景に過剰能力の解消負担を分担する諸形態(連合・提携等)が選択される場合もある。いずれにしろ、重化学工業的産業基盤上での過剰能力の蓄積を解消する過程での力関係の再編を意味している。

産業再編は、ひとり既存産業諸部門を舞台としているだけではない。新たなリーディング産業として位置づけられる情報通信関連産業では、関連諸分野からの参入をはじめ、新規産業部門への進出によって成長機会の獲得を志向する産業諸分野からの参入が相次ぎ、激しい競争が続いている。外国資本の対日進出が競争の激しさと複雑さを加速しており、既存分野とは異なる競争関係を作りだしている。ここに特徴的なのは、6つの企業集団の中核企業として社長会構成メンバーとなってきた大手企業の多くが情報通信産業の覇権闘争に関わる機会さえもてていないように見えることである。

70年代末期～80年代初頭にかけて、重化学工業的産業構造の転換がテーマとなり、産業構造の情報通信化が叫ばれたことがあるが、当時はなお企業集団ごとに新規産業諸部門に進出するという関係がなお濃密に形成されていた。

それと比較すると、現下の産業再編は大きく異なっている。企業集団の枠組みを超えて進展する産業再編の性格が顕著なのである。それは企業集団の枠組みに留まることによって、新しい蓄積の条件が与えられなくなっていることの反映であり、企業集団のメンバーとしてとどまることの積極的な意味が失われていることの反映でもある。

(すずき・けん／経済学部教授／2000年10月10日受理)

Reorganization of Enterprise Groups under Conditions of the Cross-Border Competition in the Late 1990's (1)

Ken SUZUKI

In the late 1990's, under conditions of growing cross-border competition, industrial-financial structures changed extensively, and the balance of power among large enterprises, general trading companies, commercial banks and other financial institutions, which held dominant positions in each sector, underwent rapid changes. Given these changes, the reorganization of enterprise groups was inevitable because these groups were based on a framework of a common interests among business enterprises, general trading companies, commercial banks and other financial institutions.

In this paper, I'll analyze the characteristics of industrial-financial reorganization which was accelerated in the late 90's and examine what influence this process had on enterprise groups in terms of financial integration among large business enterprises, general trading companies, large commercial banks and other financial institutions. This study leads to the conclusion that the process of reorganization has not only generated internal structural changes in the enterprise groups but is also affecting among various enterprise groups.

In the first part of this paper, Reorganization of Enterprise Groups under Conditions of Cross-Boader Competition in the Late 90's (1), I'll examine the actual conditions of industrial reorganization. This examination will reveal that coalitions, alliances, mergers and acquisitions among business enterprises are progressing across the established borders of enterprise groups.