

戦後財閥再編史とIJPC

小宮 京

●はじめに

この稿ではIJPCを推進した三井物産に注目する。IJPCは三井物産のみならず三井グループの命運を左右するといわれるほどの大プロジェクトと化した。それにもかかわらず、なぜ三井物産がIJPCに取り組んだか、その理由が語られることはほとんどない⁽¹⁾。

語り継がれているのは、若杉末雪(後、社長)がイラン訪問時に、燃え上がる糜ガスの炎を目撃したことから始まったという、ロマンに満ちた説明である。IJPCを扱った高杉良の企業小説『勇者たちの撤退 バンドルの塔』の冒頭に出てくるように、IJPCにまつわる伝説として人口に膾炙している。IJPCに関しては、石油化学にとどまらず、石油そのものとの関連も、従来から強く示唆されて

きた。そこに注目すれば、経済合理性を無視した伝説ではなく、より説得的な説明が可能となろう。端的には、三井物産と石油の関係こそが重要なファクターと想定される。

そこで三井物産という商社の歴史を紐解くことで説明を試みる⁽²⁾。具体的には、戦後の財閥解体と再編の歴史を検討することで、IJPCにいたる流れを解明したい。

●三井物産大合同までの過程

財閥解体の憂き目にあった三井、三菱、住友は、株式の強制放出のみならず、商号・商標の禁止をも命じられた。商号とは「三井」を指し、商標とは三井の場合「丸」に井桁三三のマークを指す。商号・商標の防衛で各社が共同で対応したことが知られている。

三井、三菱、住友を比較して、俗に「人の三井」「組織の三菱」「結束の住友」と称される。この三者三様の特徴を踏まえた評は、財閥解体後のグループ再結集の過程でも、如実に反映された。例えば、各グループの社長会に注目すると、もつとも組織化が早かったのは住友、次に三菱、最後に三井という順番になる。三井物産の大合同の過程でも「人の三井」の所以、すなわち人の要素が大きな意味を持つたとされる。

三井系企業のうち、とりわけ三井物産は完膚なきまでに解体された。戦前、商社のなかでも圧倒的な地位を誇ったがゆえに目の敵にされたともいわれる。三井物産解体後に誕生した会社の数は正確には分からないが二〇〇社を超えるという。解体時の常務であり、後の新生三井物産の社長を務めた新

関八洲太郎は、三井物産各部の部長なり、支店長なりが「子分を集めて」会社を作り「自分の持っている約定残のうちで有利なもの、その会社に引継いで持って行く」ということになりがち」と証言した⁽³⁾。つまり人や部門中心の会社設立が行われたのであった。そのことが三井物産の大合同に際してもネックとなった。

戦後に出現した旧三井物産系の全会社が順調であったわけではない。「赤ブツ」(＝赤字物産)「黒ブツ」(＝黒字物産)なる俗称が生まれたように、会社によっては赤字を積み重ね、吸収合併されるところも多かった。一九五〇年段階で、旧三井物産系の有力会社は、第一物産、第一通商、室町物産、日本機械貿易の四社に絞られている。占領終結後に三井の商号が使えるようになったことが問題を複雑化させた。将来の三井物産復活に備えて商号を温存するための方策に、向井忠晴元三井物産会長、松本三季志元三井物産常務や新関第一物産社長、平島俊朗室町物産社長らが合意した。ところが、まず一九五二年に日東倉庫建物が「三井物産」と改称した。さらに一九五三年七月に室町物産が「三

井物産（旧・日東倉庫建物）と合併し、「三井物産」（以下、三井物産〔旧・室町物産〕と表記）を名乗った。結果的に室町物産が合意を反故にしたのである。これは他社の怒りを招いた。その後、第一物産、第一通商、日本機械貿易の三社が一九五五年七月に合同し、第一物産を名乗った。三社合併後に旧三井物産関係者を招いた席で、新関社長は「新三井物産」を名乗ると挨拶した。周囲の諷刺もあり第一物産を名乗ることに落ち着いたけれども、第一物産側の不信任は後々まで尾を引いた。一九五五年に三井物産（旧・室町物産）と第一物産の合同が仮調印されても遅々として進まなかった。

二社の合同が進まなかった背景として、向井忠晴（元会長）対石田禮助（元社長）という長老の対立が語り継がれている。平島三井物産（旧・室町物産）社長は石田系、新関第一物産社長は向井系と目され、長老の対立が現役にも色濃く反映したとされる。

大合同の決断理由として、一足先に結集を果たした新生三菱商事の存在を抜きにして語ることは出来ない。一九五四年七月に新生三菱商事が誕生し、業界第一位と

なった。財閥解体前は三井物産が三菱商事を圧倒していたことを思い浮かべれば、旧三井物産関係者にとつて屈辱的な事態であったといえよう。この事態に三井系企業の重鎮たちも大いに刺激された。例えば、佐藤喜一郎三井銀行社長は当初、三井物産の大合同に否定的であった。ところが後に佐藤が「三菱商事ができましたから、これは捨てておけないということになった」と語ったように⁽⁴⁾、新生三菱商事の出現はその態度を一変させることに繋がった。勿論、他の三井系企業の有力者たちも大合同を強く希望した。

●ゼネラル物産の大合同不参加の意義

こうして一九五九年二月に大合同が実現し、新生三井物産が誕生した。月商で三菱商事を抜き業界第一位に君臨する一大商社の復活であった。

新生三井物産に関して注目すべきは不参加企業の存在である。三井物産から派生した企業が全て大合同に参加したわけではない。いわゆる資源外交の観点から、大きな意味を有するのはゼネラル物産（後、ゼネラル石油。現・東燃ゼ

ネラル石油）の不参加である。

ゼネラル物産の歴史を簡単に紹介したい⁽⁵⁾。一九四七年七月二六日に石油製品の販売や輸出入を目的としてゼネラル物産株式会社が設立された。社名には、三井物産が大正期に石油の輸入を手掛けた時に契約を結んだゼネラル・ペトリウム社のゼネラルと物産とを冠した。財閥解体にともない、三井本社所有のタンク群は、出光興産とゼネラル物産とに二分された。一九四九年四月一日にゼネラル物産は石油元売企業に指定された。一九五八年一月一日に東亜燃料工業（以下、東燃）と共同でゼネラル石油株式会社（後のゼネラル石油精製）を設立した。物産大合同の前年である。そして一九六七年一月四日にゼネラル石油株式会社を改名した。歴史を踏まえると、ゼネラル物産が三井物産の石油部門を継承した会社であることが分かる。

ゼネラル物産の社史には一九五三年春頃について次のように記載されている。「当社はある意味で脱皮のときを迎えていた。旧三井物産以来の、いわゆるブローカー式商売だけでは、進歩もなく基礎も弱い。旧三井物産解散でできた

新会社のなかにも、早くも解散や吸収される会社が出てきていた。当社を確固たる基礎の会社にするためには、製油所やタンカーをもつ必要があるが、資金力、技術、社員の採用・育成と難問が多い。しかし、どんなに苦しくとも成し遂げなければならぬし、時機を失してはだめだ、ということであった」。その後、一九五八年から一九五九年の間に三社の系列会社が設立され、ゼネラルグループが形成された。こうして、独自路線を歩むというゼネラル物産の決意は、旧三井物産以来の「ブローカー式商売」との決別のみならず、新生三井物産への参加拒否として具現化したのであった。

ゼネラル物産の大合同不参加に際しても、やはり「人の三井」の側面が顔をのぞかせる。焦点は長老の向井忠晴の動向である。

向井とゼネラル物産との縁は戦前まで遡る。三井物産解体後にゼネラル物産を立ち上げたのは石油部の人々であった。戦前、石油部を石炭部の一部局から独立させたのが、筆頭常務の向井だった。その縁から向井はゼネラル物産に迎えられる、晩年まで会社に部屋を持ち続けた⁽⁶⁾。とりわけ重要なのは、

戦後の会社設立時に、ゼネラル物産が石油専門商社として活動する

のに必要な契約を継承させたのが向井であったと伝えられていることであろう⁽⁷⁾。要するに、向井

そが三井物産石油部門における実力者であった。その向井の動向がゼネラル物産に影響したのは必然であった。向井の言動を追うと、

ゼネラル物産の三井物産への合流には否定的であったことが分かる。向井が冷淡であった理由は判然としない。事情を推察させる事柄として、三井不動産社長の江戸英雄による「向井（忠晴）氏が、物産と袂を分かつように、ゼネラル物産へ移つたことも、両社の間がしつくりいなくなつた一因」という記述が存在する程度である⁽⁸⁾。

●三井物産における石油部門の弱々

新生三井物産が業界第一位に君臨したのはわずかな期間にすぎなかった。三井物産の社史稿本に曰く「三井物産の各部門中で最も弱い部門が石油部門であった。三井物産が、大合同によって一時業界首位の座を獲得しながら、その地位を永く保持できなかつた理由

も、強力な石油部門を持たないことにあった⁽⁹⁾。

一九六〇年代の、いわゆるエネルギー革命によって、石炭から石油へとエネルギー源が転換した。企業各社も対応を迫られた。それにもかかわらず三井物産は迅速に対応できなかつた。ネックは石油部門の弱さである。

ゼネラル物産の大合同不参加に起因する石油部門の弱さは、当事者たちにも理解されていた。それゆえ大合同前後に、ゼネラル物産の取り込みや吸収合併を模索したがついに成功しなかつた。次の一手は、自前の石油部門を充実するほかない。だが、これは同じ三井系企業であったゼネラル物産への遠慮もあり遅れた。三井物産（当時は第一物産）に石油部門が設置されたのは、なんと一九五五年七月であった。他社に大きく遅れをとっていることは明らかで、それが後々までひびいた。そもそも石油業界は日本政府による規制が極めて強い分野であり、後発会社はそれだけで不利な状況に置かれるという事情もあった。

ゼネラル側が順調に歩んだかといえはそうではない。国外事情の影響を大きく受けることになつ

た。ゼネラル物産がグループ化を進める際、東燃との提携が大きな意味を持った。東燃の提携先であるSVOOCはスタンダード・

ニュージャーシーとソコニー・バキュームの共同子会社であった。SVOOCは一九六〇年一月一日に解体を公表し、エッソとモービルという二社に分かれた。これが混乱の引き金となった。SVOOCが所有するゼネラル石油株を

エッソが入手する。そこまでは問題がなかつたが、もう一方のモービルが提携先に選んだのは三井物産だった。一九六三年六月一日に米モービル石油と三井物産の合弁で極東石油工業（現・極東石油工業合同会社）が設立された。ちなみに、極東石油設立の折には、向井が吉田茂を通じて、池田勇人や佐藤栄作らに対して、許認可を得るための働きかけを手伝つた⁽¹⁰⁾。向井が長老として新生三井物産を援助したのもたしかである。

このようにSVOOC解体という国外の出来事をきっかけに、三井物産とモービルの提携が実現した。その結果、ゼネラル石油と三井物産という同じ三井系企業が石油をめぐる対決する構図が出来上がった。販売機関を巡る対立、極

東石油問題などが典型例である。それからは三井系の石油化学会社を巻き込みながら、両社の対立は激化の一途をたどつた。事ここにいたると「いつさいの禍根を向井忠晴に帰する見解を説く向き」も出てきたという⁽¹¹⁾。

実は、若杉社長時代にも石油部門の一本化が模索されたことがある。だが三井物産とゼネラル石油との合併話は三井物産側がゼネラル物産株の買い占めを行ったことで、ゼネラル側の反発を招き、最終的に失敗した。三井銀行の小山五郎の筋書きは、第一段階で極東石油とゼネラル石油の合併、第二段階で三井物産との合同というものであった。その目論見はあえなく潰れてしまつた⁽¹²⁾。

結局のところ、三井物産には独自の石油部門によって市場開拓を目指す以外の途は残されていなかった。それでも状況は改善しなかつた。一九六二年制定の石油業法による制約もあり「国内販売面でのシェアは一〇二%台にとどまつており、依然として後発性を脱却したとはいえない状況」に置かれていた。それゆえ海外石油資源の開発輸入を重視せざるを得なかつたのである⁽¹³⁾。

三井物産の石油部門の弱さが痛感されている折、一九六八年一月に訪イラン経済使節団が組織された。団員に、三井物産の若杉副社長、住友商事の椎名時四郎副社長、伊藤忠商事の山本良雄常務、丸紅飯田の矢野茂男常務らがいる。団長の平田敬一郎国土総合開発審議会会長（日本開発銀行前総裁）の名前をとり「平田ミッシヨン」と呼ばれる⁽⁴⁾。帰国後に書き残された報告書に収録された、若杉副社長の「訪イラン経済使節団レポート」の第一番目にあがっているのは「石油」である。その記述のなかに「廃ガスに含まれるエタン、メタン等の利用による石油化学工業の余地は充分にあり、わが国の石油化学工業の原料、中間体供給源として将来注目を要する」とある。また「五、合併事業」で「イラン政府並びに財界がわが国に期待するもの」として最初に「石油化学」が挙げられている。このようにイラン訪問時に石油という物資の魅力を眼前にみせつけられ、同時にイラン側の要求として石油化学の合併事業が明らかになった。石油部門の強化を喫緊の課題とする新生三井物産にとって、商社として飛躍する願っても

ない状況が到来したといえる。こうして絶妙のタイミングで、新生三井物産がIJPCへと傾斜していく環境が整ったのであった。

●おわりに

三井物産がIJPCに積極的に取り組んだ理由を、戦後の財閥再編の視点から歴史的に検討した。GHQによる財閥解体により二〇〇社超に分割された三井物産は一九五九年に大合同して復活した。このとき大合同に参加の会社もいくつか存在した。なかでも解体時に三井物産の石油部門を中心として設立されたゼネラル物産の不参加は、新生三井物産にとって致命的な弱点となった。石油部門の弱体化を招いたからである。大合同の過程において、かつての三井物産の長老たちの動向が様々な企業に影響を与えるさまは、まさしく「人の三井」といえよう。

新生三井物産は幾度もゼネラル物産（ゼネラル石油）の吸収合併を模索するも成功せず、自力で新たな石油部門を強化する方針に舵を切った。追い風となったのはSVOOCの解体である。解体後に出来たエッソはゼネラル石油との関係が深かったが、もう一方のモー

ビルは新生三井物産と提携する。こうして新生三井物産は石油部門への橋頭堡を確保した。しかし石油部門での劣勢はなかなか覆せなかった。新生三井物産は石油部門強化のために海外石油資源の開発輸入を模索する。そこにイランにおける石油とその獲得条件としての石油化学プラント建設が登場してきた。

こうして新生三井物産はIJPCに取り組みることとなったのである。

その後についても触れておくと、現地でのプラント建設等が進展したものの、イラン革命という想定外の事態が発生した。さらにイラン・イラク戦争の勃発と、プラント爆撃や人員撤退などの結果、IJPCそのものの撤退が議論されることになった。この間の議論に関しては、今後さらなる考察が必要であろう。

学』第二〇・二二号（二〇一三年三月）。

(2) 商社に関する最新の研究として、田中隆之『総合商社の研究』（東洋経済新報社、二〇一二年）。

(3) 中村隆英・伊藤隆・原朗編『現代史を創る人びと 四』（毎日新聞社、一九七二年）二二九ページ。

(4) 三井物産株式会社編『回顧録』（三井物産、一九七六年）二八ページ。

(5) ゼネラル石油(株)社編集タスクチーム編『ゼネラル石油三十五年の歩み』（ゼネラル石油株式会社、一九八二年）を参照。引用は五二ページ。

(6) 向井忠晴追想録編纂委員会編『向井忠晴追想録』（向井忠晴追想録編纂委員会、一九八六年）一四三―一四五ページ。

(7) 久保田晃『三井』（中公新書、一九六六年）四六ページ。

(8) 江戸英雄『私の三井昭和史』（東洋経済新報社、一九八六年）一九一―一九二ページ。

(9) 『稿本三井物産株式会社一〇〇年史 下巻』（日本経営史研究所、一九七八年）二四三ページ。

(10) 前掲『向井忠晴追想録』一八八―一九九ページ。

(11) 久保田、前掲書、四七ページ。

(12) 江戸、前掲書、二〇六―二〇七ページ。

(13) 前掲『稿本三井物産株式会社一〇〇年史 下巻』四四八ページ。

(14) 記述と引用は、訪イラン経済使節団事務局編『訪イラン経済使節団報告書』（訪イラン経済使節団事務局、一九六九年）によった。