

中部地区の産業史（その9）

安 保 邦 彦

目 次

第十八章 日本経済の転換期

- 一 円高時代へ
 - イ プラザ合意
 - ロ トヨタの製販合併
 - ハ トヨタ、世界へ飛躍
- 二 協豊会
- 二 松坂屋の社長解任劇
 - イ 17代目の終焉
 - ロ 君臨すれど統治せず、鈴木正男の役割
 - ハ 資本と経営の分離は時代の波
 - ニ 座り心地が良い
 - ホ 大丸と統合、5 撰家が崩れる
- 三 名古屋オリンピック招致の失敗
- 四 日本ガイシの排ガス浄化用フィルター
- 五 リニア中央新幹線
- 六 瀬戸の陶磁器業界における円高影響
 - イ 受注減とシェア低下が続く
 - ロ 採算重視か生産重視か
 - ハ 円高と東海地域の経済
 - ニ 高付加価値化、海外進出で対応
- 七 次世代産業と東海地区の堅実経営
- 八 バブル経済の崩壊
 - イ バブル経済の成立
 - ロ 株、土地のバブル
 - ハ バブル崩壊で金融、証券の再編成始まる
 - ニ 非自民党政権の誕生、
 - ホ 金融機関の破綻
 - ヘ 大型金融機関の再編成へ
 - 1) 長銀、日債銀が一時、国有に
 - 2) 東海銀行の名前が消えた
- 九 五撰家の変容

第十八章 日本経済の転換期

一 円高時代へ

イ プラザ合意

第二次世界大戦後の世界の通貨体制は、1) 米国によるドルと金との交換約束（金一オンス＝35ドルの交換比率）、2) 固定為替相場制の採用であり、IMF（国際通貨基金）がその中心的役割を果たしてきた。これらの政策は、1944年に開かれたブレトンウッズ会議で決められたため「ブレトンウッズ体制」と呼ばれてきた。しかし、1971年8月15日にニクソン米大統領は、米国の保有する金が百億ドルを割る危険水準に近づいたためドルと金の交換を停止するという新しい経済政策を発表せざるを得なかった。

1985年9月25日、先進5カ国（米、英、仏、独、日）の蔵相と中央銀行総裁がニューヨークのプラザホテルに集まった。会談後、5カ国は、「主要通貨の対ドルレートの秩序ある調整が望ましい」とする共同声明（プラザ合意）を発表した。ドル高是正に向けて5カ国が協調介入することで合意し、以降、急激な円安・ドル高時代になっていった。1980年11月4日、米国大統領に就任したレーガンは、1981年2月、国防費を拡大する一方、歳出削減と規制緩和を柱とする経済再建計画（レーガノミックス）を発表した。狙いは、インフレを防ぐために積極的

なドル高政策を推進し、物価を抑えながら大幅な減税策と各種の規制緩和で米国経済の再生を図ろうとするものであった。

しかし、米国は、ベトナム戦争で敗北し軍備の拡大による財政赤字とドル高政策や消費拡大により貿易赤字が増大しいわゆる「双子の赤字」に悩まされるのである。一方で日本、ドイツの経済の好調が目立った。会議では、ドルに対して円とマルクを切り下げるとともに両国が内需拡大を図ることが求められた。

プラザ会議の日まで日本の円は、1ドル＝240円台であったが、その後、急激な円高が進み85年末には1ドル＝200円時代を迎え産業界は、その対応に追われた。しかし、86年には150円台まで円高となり、さらに87年末から88年初にかけては120円台寸前まで円高が進んだ。円高による影響は、海外からの安い価格品の輸入の増加となって現れた。約2年の間に円の価値は2倍になったのである。その結果、人件費の低い東南アジアを中心に“ものづくり拠点”の移設が始まった。また、輸出から内需への転換や付加価値の高い新製品の開拓へと企業経営の転換が求められた。

ロ トヨタの製販会社合併

トヨタ自動車は、1949年秋頃から50年4月にかけて経営不振に伴う大争議などで経営危機に立たされた。49年末には「年末資金2億円の融資がなければ倒産する」という最悪の状態になっていた。日本銀行名古屋支店が中心となって事態の打開に乗り出し、金融機関が会社再建に当たって示した案には、①販売会社を分離させる、②販売会社が売れる分だけ生産する、③過剰とみなされる人員は整理するが含まれていた。一大争議が発生する直前の50年4月2日、トヨタ自動車販の創立総会が開かれ、社長に神谷正太郎が就任、資本金8,000万円で、本店

を名古屋市東区に置く新会社が発足した。これ以降、月賦販売による売掛金の回収は、トヨタ自販が責任を持ち、生産を担当するトヨタ自動車工業は、融資金を生産面だけに振り向ける体制が整えられた。

その後、トヨタの経営が軌道に乗るにつれて製販が逆に効率化を妨げる要因になってきた。1982（昭和57）年7月1日、製販会社が合併し、「トヨタ自動車株式会社」が誕生した。社長には豊田佐吉の孫に当たる豊田章一郎が就任し、資本金120億491万1,000円、従業員5万6,700人であった。

ハ トヨタ、世界へ飛躍

NUMMIの設立へ

1983年2月15日、トヨタと米国のゼネラル・モーターズ（GM）は、共同生産について合意したと発表した。その骨子は、①前輪駆動方式の新型小型車を合併会社で生産する、②新会社への出資比率は50:50とする、③生産はカリフォルニア州フリモントの元GMの組立工場で行う等であった。新会社の社長は豊田達郎、資本金2億ドル、社名はニュー・ユナイテッド・モーター・マニュファクチャリング（NUMMI）であった。この合併は、GMが不得意な小型車生産をトヨタの技術が補うものだが、看板に代表されるトヨタ生産方式をGMが学ぶ狙いがあった。また、トヨタにすれば対米輸出の増加に伴う貿易摩擦をかわす利点があった。

1984年4月には、米国連邦取引委員会（ETC）の許可が下り、85年4月、工場開所式が行われた。これ以降、NUMMIでは、GM向けの「シボレー・ノバ」とトヨタ販売店向けの「カローラFX」の生産が始まった。

北米単独工場建設へ

1986年1月、トヨタは、ケンタッキー州に

トヨタ・モーター・マニファクチャリング USA社 (TMM) とカナダのオンタリオ州にトヨタ・モーター・マニファクチャリング・カナダ社 (TMMC) を設立した。TMMは米国トヨタ80%、トヨタ20%、TMMCはトヨタの

100%出資であった。トヨタの単独進出に伴い協力部品会社は、進出を迫られた。デンソー、豊田合成、アイシン精機、東海理化電機製作所、中央精機、三五、マルヤス工業などが単独ないしは現地企業との合弁で部品生産を始めた。

表1 協豊会 歴代会長

＜東海協豊会＞						
初代	氏名	所属会社	年度	年度	年度	当時は協豊会名称
2	小島 濱吉	小島プレス工業(株)	s21	s21	s35	"
3	江口 鐘藏	中央発條(株)	s36	s36	s45	"
4	山田 巖男	マルヤス工業(株)	s46	s46	s54	"
5	小島 鏡次郎	小島プレス工業(株)	s55	s55	s59	"
6	鈴木 英男	フタバ産業(株)	s60	s60	s63	"
7	恒川 稔朗	(株)三五	h1	h1	h5	"
8	梅村 雅彦	フタバ産業(株)	h6	h6	h9	"
9	佐伯 外司	小島プレス工業(株)	h10	h10		"
＜関東協豊会＞						
初代	加藤 誠之	(株)平塚製作所	s21	s21		年度
2	矢崎 貞美	矢崎総業(株)	s22	s22	s48	"
3	藤岡 清俊	日本発條(株)	s49	s49	s59	"
4	大嶽 俊郎	(株)小糸製作所	s60	s60	s61	"
5	清水 光男	日本発條(株)	s62	s62	h1	"
6	荒田 俊雄	日本精工(株)	h2	h2	h5	"
7	濱田 庄平	日本発條(株)	h6	h6	h8	"
8	矢崎 裕彦	矢崎総業(株)	h9	h9	h10	"
＜関西協豊会＞						
初代	足立 一馬	大金聯動機工業(株)	s21	s21	s22	年度
2	奥村 好孝	奥村工業所(株)	s23	s23	s26	"
3	池田 巖	光洋精工(株)	s27	s27	s54	"
4	斎藤 晋一	(株)日本ダンロップ	s55	s55	s59	"
5	刺賀 信雄	日本板硝子(株)	s60	s60	s63	"
6	桂田 鎮男	(株)日本ダンロップ	h1	h1	h5	"
7	田中 益夫	関西ペイント(株)	h6	h6	h8	"
8	横井 雍	(株)日本ダンロップ	h9	h9	h10	"
＜協豊会＞一元化 (平成11年) 後						
初代	矢崎 裕彦	矢崎総業(株)	h11	h11	h13	年度
2	加藤 順介	(株)小糸製作所	h14	h14	h17	"
3	朝香 聖一	日本精工(株)	h18	h18		"

出所：協豊会事務局 (S=昭和、H=平成)

二 協豊会

協豊会は、トヨタ自動車の「足元を固め、より磐石な基盤を築く」との方針に従い、トヨタとの情報の共有化や会員会社が「質の追及」にこだわりグローバル競争力の強化に努める組織とされている。始まりは、1939（昭和14）年で第一回下請懇談会を「協力会」と命名している。1943年には、この協力会が協豊会として発足、初代会長に赤井久義が就任した。

1946年には、東京協豊会（初代会長加藤誠之）が、1947年、関西協豊会（同足立一馬）が発足した。この年に豊田市にあった協豊会は、東海協豊会と改めている。1999（平成11）年4月14日、3地区の協豊会が、一元化し新しい「協豊会」として再発足し会長に矢崎裕彦が就任し今日に至っている。協豊会は、トヨタが、部品提供を受ける窓口で協豊会の会員以外は協豊会会員会社を通じてトヨタに部品を納める仕組みになっている。

会の運営は、会員会社から選ばれた29名の幹事により行われており、企画、総務、広報などの委員会、ボデー部品、ユニット部品の各部会を持っている。会員は212社、事務局を豊田市のトヨタ会館G階に置いている。

二 松坂屋の社長解任劇

イ 17代目の終焉

1985年4月11日午後3時から名古屋市中区栄の松坂屋本社で開かれた臨時取締役会では、伊藤家直系17代目社長伊藤洋太郎の解任と鈴木正雄会長の社長就任が決まった。伊藤社長は、16代目当主の伊藤次郎左衛門（祐茲＝すけしげ）の長男で弟に二男の千次郎、三男の武三郎がいた。当日の議案は二つで、1号議案が「調査委員会の設置」、2号議案が「役付取締役の変更」についてであった。この事件は、名古屋に本拠を置き396年の歴史を有する（2007年現在）老

舗百貨店松坂屋の創業者である伊藤家一族支配の終焉劇でもあった。

議案のうち、1号議案は、当時、鈴木会長が関与したと噂された松坂屋への宝石納入をめぐる疑惑事件を解明するため伊藤社長が提案したものである。一方、2号議案の「役付取締役の変更」については、4月7日、臨時取締役会召集の通知とともに書面で各役員に郵送され、伊藤社長には秘書から手渡されていた。伊藤社長が2号議案は、自分の解任を決めるものと知ったのは取締役会直前であった。このため臨時取締役会の冒頭に「（鈴木氏の）リベート問題で調査委員会を開いたのに私の理解できない議案がある。従ってこの役員会は無効である」として閉会宣言を行い、非常勤取締役である千次郎、武三郎とともに退席しこの後、鈴木会長が議長となって議事が進められ首脳人事が決まったものである。

ロ 君臨すれども統治せず、鈴木正雄の役割

16代目の伊藤次郎左衛門が、亡くなったのは、1985年の年初であり実力当主の不在で“経営と資本の分離”が社員の手で行われたことが象徴的であった。第二次大戦後、松坂屋の経営は、社業を知り抜いた生え抜きの“番頭”が実務を行い創業家の社長は象徴的な存在であった。このことを良く現す出来事は、1980年5月22日に起きた鈴三郎社長の解任劇である。鈴三郎は、16代目の弟で、1967年10月26日、16代目の後を継いで社長に就任した。しかし、自分の思う通りの経営を始めたことに先代が怒り鈴三郎を解任、この事件は「宮廷革命」といわれた。

1985年の解任劇の中心人物である鈴木正雄は、1936年に旧制岡崎商業学校を出て松坂屋に入り営業を中心に実務を切り回してきた。取締役名古屋支店長、専務などを経て1978年に副社長に昇格した。その後は、鈴木鈴三郎社長

の下で1968年に副社長に昇格した伊藤洋太郎を差し置いて筆頭副社長として社内で差配を行い事実上の“社長”としての地位を確立していた。鈴木正雄は、1985年1月、会長に昇格していた。

ハ 資本と経営の分離は時代の波

次第に実権を握る鈴木と彼を信じられない伊藤洋太郎の両者の確執は、先代の社葬が終わった1985年1月から表面化していった。臨時役員会の前に鈴木追い落としを図る怪文書が2回、関係者に郵送されたり、経済雑誌「財界」に鈴木会長への批判や攻撃文書が、掲載され対立はのっぴきならない局面を迎えていた。この追い落としを狙った攻撃には、漏れるはずのない役員会の内容が細かく記され他の役員の上層部に対する忠誠心と求心力が著しく衰えたことは明らかであった。このような社内役員分裂を懸念した松坂屋の主力銀行である当時の東海銀行（現三菱東京UFJ銀行）の会長三宅重光が「仲介の労を取って欲しい」と依頼を受けて調停に乗り出したが、事態は時すでに遅しであった。家業が発展し大企業になっていく過程で同族経営は、功罪様々な点がある。ただ、創業家出身というだけで経営首脳の地位を守ろうとすれば、同業者間の激しい競争に立ち遅れ企業の存立が危うくなることは明らかである。創業家の継承者が、この点に気がついて身を処せば問題ないが、あくまで地位にしがみつけば他人である社員は、会社の先行きを考えて創業家を排除してでも会社の安全を図ろうとするのは当然である。ここに気づけなかった17代目当主のお坊ちゃん的な経営感覚に問題が起因していると思われるべきである。

ニ 座り心地が良い

解任された翌日の4月12日に伊藤洋太郎は、

「社長として執務する」として入社したが、かねて仲介を依頼した東海銀行の三宅会長の調停に期待するくらいしか打開策はなかった。一方、鈴木は、前日の記者会見で「伊藤社長は（次郎左衛門）を襲名すると発表されたので、それなら伊藤家が創業家としても松坂屋の会長になっていただくのがふさわしい、というのが役員各位の意見だった」と述べ役員会の推挙を根拠に譲らなかった。この後、暫らくして伊藤が頼りにしていた東海銀行会長の三宅が「（松坂屋は）今の体制が座り心地が良い」と発言するに及んで“伊藤次郎左衛門家の松坂屋”は終わりを告げた。ちなみに1985年2月期の売上高は、3,505億2,100万円、当期利益42億3,500万円、業界第5位の規模で87年に本店の南に南館建設を予定していた。

鈴木正雄は、91年に社長を退任し、会長に再任されたが93年に相談役となりその間の首脳人事交代に目を光らせた。ところが、1997年の秋に、松坂屋の取締役が総会屋に株主総会対策とし現金を渡したことが明らかになった。その総会屋と正雄が顔見知りという事実も発覚、責任を取る形で97年11月、相談役を退任、2007年12月10日に死去している。

ホ 大丸と統合、5撰家が崩れる

2007年3月13日、松坂屋は、大手百貨店の大丸（本店大阪市）と松坂屋ホールディングス（HD）との9月に統合すると発表した。統合に伴い新たに「大丸・松坂屋ホールディングス」を設立しこの会社の下に大丸と松坂屋がぶら下がる形になる。両者の年間売上高は、約1兆600億円で高島屋を抜き国内最大手の百貨店グループとなった。株式移転比率では、共同持ち株会社の新株を大丸1.4株に対して松坂屋1株を割り当てる。取締役9人のうち、大丸5人、松坂屋4人の役員配置で、株式会社の本店は、東京・銀

座に置き、社長兼最高経営責任者（CEO）は大丸会長の奥田務、会長には松坂屋HDの岡田邦彦会長が就任した。将来的は、大丸が松坂屋を吸収合併することが予想され、東海銀行が最終的に三菱銀行に吸収されたようになって5 撰家といわれた中京地区の名門企業が時代の波に飲み込まれ独自の地位が消えていく運命にある。

三 名古屋オリンピック招致の失敗

愛知県知事の仲谷義明が1988年夏の第24回オリンピック競技大会を中部圏に招致することを明らかにした。名古屋オリンピックのメインスタジアムは、名古屋市千種区の平和公園南部地区で、ここに7万人収容のメインスタジアムのほかに水泳プール、屋内競技場、駐車場などを建設し、選手村を名東区にある牧野ヶ池公園を充てようとする計画であった。1979（昭和54）年6月、名古屋商工会議所は「名古屋商工会議所オリンピック特別委員会」を設置し誘致に側面から協力することにした。

1981年9月30日、ドイツのバーデンバーデンで開かれた国際オリンピック委員会の総会で誘致に成功したのは、韓国のソウルであった。投票結果は、52対27票であった。ソウルとの競争では、東西の冷戦緩和の起爆剤として朝鮮半島で初の五輪開催をしたいとするアメリカの意図も大きく影響した。愛知の招致活動は、地方の自治体の動きにしか発展せず期待した日本政府の支援は表向きは応援する姿勢ながら本音は傍観する立場であった。こうした大きな情勢の変化に地元の政、財界は気づくことなく愛知県のほか名古屋商工会議所、中部経済連合会などの財界団体は投票結果を見て事の真相を知る結果になった。仲谷義明は、名古屋オリンピック招致の失敗で失意のまま1988年11月18日、自ら命を絶ってしまった。

四 日本ガイシの排ガス浄化用フィルター

日本ガイシは、1974年、自動車の排ガス除去するためのフィルターを開発し、続いて1989年には「ディーゼル・パティキュレート・フィルター（DPF）」を実用化した。DPFは、ディーゼルエンジンから出る排ガスをきれいにするフィルターで、耐熱性に優れたセラミックスをハニカム（蜂の巣状）に加工し、このセラミックスの両端を交互に塞（ふさ）ぐことで、セラミックスの薄壁をフィルターとして使うものである。材料は、コーージェライト、炭化ケイ素（SIC）を使い材料に耐熱性があるため溜まった黒鉛微粒子を燃やして90%以上も取り除くことができる。製品には、3種あり第一は大型商用車のディーゼルエンジン排ガス中に含まれる粒子状物質（PM）を取り除く際の酸化触媒の担体として使われる「触媒用セラミック担体」である。このほかにコーージェライトは、比重が軽いため大型化製品が可能で、コーージェライト製DPFは、トラック向けに使用されている。さらにSIC製のDPFは、コーージェライトより耐熱性に優れているため排ガス規制基準の厳しい乗用車用の需要が伸びている。日本と異なり欧州では、ディーゼルエンジンの車が普及しているため日本ガイシのDPFは欧州共同体（EU）向けに販売を伸ばしている。

五 リニア中央新幹線

JR東海が建設を計画しているリニアモーターカーは、超伝導磁気浮上列車と言い線路の上を車輪が直接、触れずに走るのが特徴である。軌道沿いに並べた磁気コイルと、車両の裏側に付けられた超伝導磁石との間の反発力と吸引力で車体が浮きながら走行する仕組みである。1977年に宮崎県の宮崎実験線で試験走行を開始したが、この実験線は、全長が7キロと短くしかもトンネル、カーブがなかった。東海道新

幹線の開通は、宮崎実験線で試験走行を開始の2年前であった。JR東海は、山梨県に山梨実験線18.4^{キロ}を1997年に完成させ、走行試験をしており、東京～山梨～名古屋～奈良～大阪間を時速500^{キロ}、1時間で結ぶ計画である。

2003年12月には、有人で時速581^{キロ}の世界新記録を達成した。ちなみに、現在の東海道新幹線は、最高速度270^{キロ}で東京～大阪間を二時間半で走る。ただ、リニア中央新幹線の車両費用は、東海道新幹線の700系が16両編成あたりの費用40億円に対しリニアは、3両編成で55億円、軌道1^{キロ}当たりのコストは長野新幹線が63億円に比べ山梨実験線は、110億円かかった。

JR東海が、リニア新幹線を開発するのは、①到着時刻が早くなる、②現在の新幹線のバイパス、③電気の節約、環境保全などからである。建設費は10兆円かかると見込まれている。

JRの前身は、日本国有鉄道である。それが民営化で全国を7つの民間会社に（JR北海道、JR東日本、JR東海、JR西日本、JR四国、JR九州、JR貨物）わかれた。以前は、建設費の心配がないので政治路線、政治駅が採算性を無視して作られたこともある。東海道新幹線の岐阜羽島駅は、その代表的な例で政治家、大野晩睦の一声でできたことは有名である。

JR東海は、2007年4月26日、リニアモーターカーを使った新幹線の営業運転の目標時期を2025年に設定した。東京～山梨～名古屋～奈良～大阪間を目指しているが、当面は東京～名古屋間の先行開業を目指している。リニア新幹線については、国土交通省の技術評価委員会が「(500^{キロ}走行の) 実用化基盤が確立した」と判断し、「実用化に必要な技術を16年までに確立すべきである」との提言をまとめている。こうした国の判断を基にJR東海は、2007年度から13年度までにJR東海単独で3,500億円を投じて実験線を42.8^{キロ}に伸ばす工事を開始している。

しかし、用地買収や巨額な資金負担を国が負担するかどうかなどに詰めなければならない課題が山積している。

一方で、JR東海は、2007年12月25日、独自にリニア中央新幹線を建設すると発表した。それによると首都圏と中京圏を結ぶほぼ直線的路線を想定し、開業は2025（平成37）年を目指し工事費5兆1,000億円は全額自己負担としている。新幹線建設には、全国新幹線整備法が存在するが、「国の財源に依存しては、ずっと後になる」として建設費を自己負担することにしたものである。

六 瀬戸の陶磁器業界における円高影響

イ 受注減とシェア低下が続く

1980年のわが国における陶磁器の出荷額は、6,685億3,300万円でうち輸出比率は、30%である。一方、同年の陶磁器主要生産地のシェア状況をみると第1位は愛知県で34.4%、第2位は岐阜県で24%、第4位が三重県で5.1%と東海三県で64%ものシェアを持っている。1981年の瀬戸地区の品目別出荷状況を見ると、販売額全体の524億4,500万円のうち玩具・置物（ノベリティ）は220億6,000万円で全体に占める割合は42.1%、全国シェアで55.6%、輸出比率は86.8%である。また、洋飲食器の販売額は、74億1,700万円、産地内での構成比14.2%、全国シェア8.4%だが、輸出比率は82.2%と高い。瀬戸地区の特徴は、他産地に比べて玩具・置物（ノベリティ）、洋飲食器（ディナーウェア）を中心に輸出する割合が高いことである。

表2に見られるように1967年から1980年における過去13年間における瀬戸の産地全体の出荷額の伸びは、3.94倍に過ぎず全国の4.76倍を大きく下回っている。品目別に見ればタイルと電気用品は出荷額が伸びており特にタイルは、4.71倍と全国数字より大きいことがわかる。一

表2 出荷額の伸び倍率

単位 倍

		全 国			瀬 戸		
		昭和42~48年	昭和48~55年	昭和42~55年	昭和42~48年	昭和48~55年	昭和42~55年
陶 磁 器 工 業	食卓・厨房用品	2.11	2.14	④4.31	1.66	2.04	④3.39
	玩具・置物	2.60	1.59	⑤4.13	2.42	1.56	③3.79
	電気用品	2.43	2.68	①6.51	2.18	2.06	②4.49
	工業・理化学用品	0.81	1.50	⑥1.22	1.46	1.54	⑤2.25
	タイル	2.56	1.71	③4.39	2.25	2.09	①4.71
	衛生陶器	3.69	1.61	②5.94	x	—	—
	その他	2.38	1.64	3.91	2.20	4.01	8.82
	計	2.36	2.01	4.76	2.13	1.85	3.94
製造業全体		2.51	2.08	5.22			

(注) 1.瀬戸については、地域的には瀬戸市域だけの数値である。
 2.全国の玩具についてのみ、『工業統計表(品目編)』の陶磁器製玩具を利用した。
 3.○のなかの数値は、その他の陶磁器を除いた部門別の伸び倍率の順位である。
 出所：柿野欽吾「瀬戸陶磁器産業の現状と展望」

方、食卓・厨房用品3.39倍で全国の4.31倍に比べ不振であり玩具・置物も3.79倍で全国の4.13倍よりも少ない「1, p.18」。この結果、1967年に瀬戸産地の出荷額が186億9,100万円で全国シェア12.5%だったものが13年後の1978年は出荷額が735億4,500万円、シェアは10.4%と低下している。このような環境の中で1985年からの急激な円高は愛知県下で重要な地位を占める瀬戸地方に大きな影響をもたらした。

ロ 採算重視か生産重視か

プラザ合意前の円の対ドル為替レート250円が、1986年には150円まで円高となったが、これに対する輸出型産地や企業の対応策は、①円の上昇分をコストダウンで補う、②円高分に相当するドル建て価格の引き上げを図ることにあった。円高により瀬戸産地の主力焼成設備であるガス窯の燃料LPG(液化天然ガス)の価格低下があったもの円の上昇分を補うことはできなかった。ドル建て価格の引き上げには、製品の付加価値をつける必要性が生ずる。有効な円高、

ドル安対策がない場合、損失を最小限にするには、輸出量の減少は避けられないものと考えられる。

表3は、1985年から1988年までの瀬戸産地の輸出動向とドルの対円相場の変化を見たものである。ノベリティは、円高が急激に進んだ1986年までは価格転嫁率が高く採算(価格)重視の姿勢を取った跡が読み取れる。半面、輸出数量は大幅な減退となった。円高の落ち着いた1987年になると、価格の転化率は納まり同時に輸出数量の落ち込み幅も変わらず採算があまり取れないまま生産を続けていたものと推察される。これに対して洋飲食器(ディナーウェア)の場合は、1987年まで価格転嫁率は、低く輸出数量の減少も小幅で生産(仕事量)重視の立場を取っていた。しかし、1988年になると価格転嫁率を高めて採算重視の経営に替わったことが伺われる。一般食器の場合を見ると、1985年を除き価格転化よりも生産重視の戦略を取っていた。その後、円高が収まるにつれて価格を上げて採算重視へ転換したことが分かる「2, p5」。

表3 ドルの対円相場の変化と瀬戸陶磁器輸出の動向

単位：円・%

		ドルの対円相場		ノベリティ				ディナー・ウェア				一般食器			
		平均値	円高率	ドル建価格上昇率	価格転嫁率	輸出数量増減率	輸出額増減率	ドル建価格上昇率	価格転嫁率	輸出数量増減率	輸出額増減率	ドル建価格上昇率	価格転嫁率	輸出数量増減率	輸出額増減率
昭和60年	1～6月	254.2	10.4	▲4.4	▲42.3	▲14.4	▲9.9	▲8.7	▲83.7	10.2	10.9	▲8.5	▲81.7	▲12.8	▲12.0
	7～12月	222.9	9.8	18.4	187.8	▲23.4	▲17.3	8.0	81.6	2.2	1.1	12.9	131.6	▲19.4	▲17.1
61年	1～6月	179.0	42.0	55.5	132.1	▲23.1	▲15.6	33.9	80.7	▲7.7	▲13.2	29.4	70.0	▲12.7	▲20.8
	7～12月	158.0	41.1	52.2	127.0	▲28.7	▲23.0	16.2	39.4	▲5.0	▲22.2	27.7	67.4	▲11.7	▲20.3
62年	1～6月	147.9	21.0	7.8	37.1	▲25.3	▲33.5	▲2.9	▲13.8	▲13.4	▲40.3	3.0	14.3	▲7.8	▲21.3
	7～12月	141.4	11.7	▲4.3	▲36.8	▲15.3	▲27.4	7.3	62.4	▲31.1	▲33.5	1.7	14.5	2.8	▲6.2
63年	1～6月	126.8	16.6	11.1	66.9	▲22.3	▲24.1	34.2	206.0	▲10.2	3.2	27.2	163.9	▲2.3	6.6
	7～12月	128.5	10.0	2.9	29.0	▲16.3	▲21.7	53.8	538.0	▲16.8	16.0	21.5	215.0	▲13.0	▲3.9

(注) 1.ドルの対円相場は、インターバンク直物終値の平均である。

2.比率はいずれも対前年同期比のものである。

3.ドル建価格 = $\frac{\text{輸出額 (円ベース)}}{\text{輸出数量 (千ダース)}} \div \text{ドルの対円相場}$ 。

4.円高(上昇)率 = $\left(\frac{\text{基準時のドルの対円相場}}{\text{比較時のドルの対円相場}} - 1 \right) \times 100$ 。

5.価格転嫁率 = $\frac{\text{ドル建価格上昇率}}{\text{円高率}} \times 100$ 。

『経済統計月報』（日本銀行）および日本陶磁器検査協会『輸出検査実施数額（実施地区別）』より作成。

出所：柿野欽吾「円高と地場産業」

1986年までのノベリティの採算重視、洋飲食器の生産重視の姿勢は、生産構造の違いに起因すると思われる。ノベリティは多品種少量生産方式を採用しており、かつ手作業が多く付加価値が高い。これに対してディナーウェアや一般食器は、少品種大量生産方式で機械化生産を行い付加価値はおそれほど高くない。このような生産構造のあり方からノベリティは、多品種ある生產品目の中から価格競争力のある品種の生産に注力し採算を重視できたと考えられる。一方、洋飲食器の場合、生産量の減少は稼働率の低下で損益分岐点が高くなるため生産重視の戦略を取らざるを得なかったものと思われる。

輸出額（円ベース）を円高前の1984年と1988年と比較するとノベリティは、全期間にわたり

減少を続け1988年の輸出額は84年比で63%の減少となっており円高の影響を最も受けている。ディナーウェアは、1986年以降になって輸出額が、減少に転じ88年は増大に向かっている。1988年の84年対比では、35%減と3品目の中では輸出額の減少がもっとも小さくなっている。一般食器は、1988年1月から6月期を除いて減少しているが、87年後半以降の減少幅は小さく88年輸出額の84年対比では、41%となっている。

愛知県陶磁器工業組合は、円高後の1988年に以下のような「瀬戸地区における陶磁器業界の現状と今後の見通し」と題するレポートを発表している。

「瀬戸地区は中小企業というより、むしろ小零細企業と表現した方が妥当かも知れない。何故

なら当組合加盟の組合員からみて784の組合員を従業員別にみると0～10人78%、0～20人88%、0～30人92.8%、0～50人96.8%となっている。

瀬戸市は全国的にも希な陶産地であり、各地区の陶産地は各々特定の製品（例えば、和食器類とかタイルのように）しているのに比べ当地はあらゆる焼き物の総合的産地と言っても過言ではない（瓦・土管・衛陶を除く）。

全製品の内、昭和41～5年は輸出比率が60～70%を占めまさしく輸出形産地であったが、昭和46年第一次ドルショック以降、輸出比率も近年50%に低下した。更に60年の円高以降、減少の一途を辿り、最近では32%まで低下した。円高以前の輸出額は、月間25億円～30億円であったが、最近では12億円～15億円となり最盛期の約50%となっている。

こうした状況の中、輸出から内需へと転向する組合員はあるものの、洋飲食器はある程度内需への転向が可能であるとも言えども既存業者との競合により、その転向率も大きな進展となっていない。また、ノベリティにおいては生活様式の相違や感覚の違いから、市場性のあるものは機能性を備えたものに自と限られてくる。

しかも取引形態が輸出の場合はロットは大きく現金決済であるのに比べ内需はロットが小口で締め切り後、支払い日に4ヶ月の手形、資金運用には手形割引という複雑で思わぬ経費を要することから、一度内需へ転向したが、再び輸出へ代わったというメーカーも最近あったと仄聞した。

今後、内需は、ここ数年横ばい状態で推移すると考えられる。輸出は現状より多少減少することはあるものの全て内需へシフトするとは考えられない。それは前述の理由からである。内需の市場開拓には、新製品の開発、デザインの開発、独自性のある製品開発が必要であり、更

に販売面では消費地におけるアンテナショップの設置と、チェーン化による流通の改革によって、新しい需要の喚起をすれば需要の伸長も考えられる」。

ハ 円高と東海地域の経済

1割経済圏と呼ばれるが

愛知、岐阜、三重、静岡の東海4県下の東海地区は、全国に占める割合が面積で7.8%、人口で11%など総じて1割であることから、一般的に「1割経済圏」と呼ばれている（表4東海地域の主要指標と対全国比）。しかし、製造品の出荷額では、19.8%と20%を維持している。このことから東海地区は、“ものづくりのメッカ”としての位置が明らかである。

1986年の愛知県の製造品出荷高は27兆円と全国の10%を占め全国第一の座を10年間維持している。これを業種別に見ると輸送用機械や工作機械などの製造業を中心に第二次産業の割合が高いことが目立つ。これは、製造事業所数で13.3%、同従業者数で12.6%、製造品出荷額で14.5%と人口などに比べ高い指標で“ものづくりの拠点”としての地位が裏付けられている。このため輸出依存度も高く1987年の名古屋税関内（静岡県を含む東海4県）の通関輸出額は、対全国比19.2%と高い水準にある。

表4 東海地域の主要指標と対全国比

	単位	東海		関東		近畿		全国	備考
			全国比 (%)		全国比 (%)		全国比 (%)		
面積	km ²	29,286	7.8	13,519	3.6	19,588	5.2	377,835	87年10月1日
人口	千人	13,949	11.4	30,762	25.2	17,491	14.4	121,874	88年3月末
地域総生産	億円	416,446	12.5	1,010,415	30.4	505,053	15.2	3,322,357	86年度
製造業事業所数	ヶ所	72,980	17.3	92,777	22.0	75,611	18.0	420,804	87年12月末
製造業従業者数	千人	1,873	17.4	2,364	22.0	1,643	15.3	10,738	87年12月末
製造業付加価値額	十億円	17,264	18.6	23,828	25.7	15,314	16.5	92,825	87年
製造品出荷額	十億円	50,190	19.8	63,698	25.1	39,627	15.6	253,515	87年
全国銀行預金残高	億円	244,564	8.3	1,428,430	48.5	499,999	17.0	2,944,317	88年3月末
全国銀行貸出残高	億円	200,391	6.5	1,730,154	56.3	542,865	17.7	3,074,814	88年3月末
郵便貯金残高	億円	147,864	13.4	273,440	24.8	174,329	15.8	1,103,951	87年3月末
通関輸出額	億円	65,992	19.4	159,873	47.1	92,591	27.3	339,334	88年
通関輸入額	億円	27,566	11.5	118,624	49.4	67,571	28.1	240,221	88年

(注) 通関輸出入額の東海は名古屋税関管内、関東は東京・横浜税関管内、近畿は大阪・神戸税関管内
出所：東海銀行調査月報1989年7月号

二 高付加価値化、海外進出で対応

1985年9月以降の円高・ドル安の進行は、第二次産業の比率が高い輸出依存度の高い東海地域の産業に大きな影響を与えた。円ベースで見た86年の輸出は、前年比2ケタの落ち込みを記録し、輸出企業の円換算手取り額は大幅に減少し採算は厳しいものになった。更に製品輸入の増加は、国内市場の競争を激しくした。こうした環境にあって繊維、陶磁器など伝統的地場産業は、新興工業国、開発途上国の追い上げや国内市場の成熟で厳しい局面に立たされた。一方、競争力の比較的に高い自動車、機械産業などは、優良な企業体質を生かしながら海外進出、新製品開発などで円高を乗り切っていた。円高は、輸出企業には打撃を与えるが、代わりに輸入物資は割安となり電力、製油業界などは円高メリットを受けることができた。

七 次世代産業と東海地区の堅実経営

東海地域の特徴であるものづくりの中心にある自動車産業に次ぐ次世代の業種としてファイナセラミックス、航空、宇宙産業の立地が大きな支えとなっている。通産省の工業統計、愛知県の「愛知の工業」によると、1987年の航空機産業の全国の事業所数は12、出荷額で7,248億円である。このうち愛知県が全国に占める割合は事業所数で50%、出荷額で52.6%となっている。第二次世界大戦以前よりこの地区は、零戦、飛燕などの軍用航空機を生産した実績があり、主要機体メーカーである三菱重工業、川崎重工業、富士重工業の製造拠点が、立地し愛知、岐阜の2県で国内シェアの50%を占めている。航空機の部品点数は、自動車の約3万点に比べ3百万点と部品数が歴大で関連分野の裾野が広く波及効果の大きいことが特徴である。ファイナセラミックスに関しては、1987年春にファ

インセラミックスセンター（JFCC）が名古屋市に開設された。東海地区は、古くから陶磁器の産地でありファインセラミックスの研究・開発の拠点としての活躍が期待されている。

一方、東海地域は、昔から堅実経営で知られており無借金経営の会社の多いことでも知られている（表5 地域別無借金上場企業数の推移参照）。この際、無借金企業とは、社債を含む長期の無借金、短期無借金がゼロの企業とするが、愛知県の場合は1958年度で上場企業5社のうち1社が無借金上場企業である。全国的にみても無借金上場企業が増えているが、東海地域の場合は1970（昭和55）年度から二桁となっており関東、関西に比べて堅実経営振りが伺

われる。無借金経営が多いことから関連して経営の安全指標である自己資本比率において愛知県は東京、大阪に比べて断然、上回っている（図1参照）。3都府県とも第一次石油危機当時に低下し、その後は第二次石油危機が発生した54年度を除き上昇している。その中でも愛知県の上昇率は、東京、大阪に比べてかなり上回っていることが分かる。このような企業の健全な体質から東海地区の企業は、第一次石油危機で多くの企業が減量経営に苦しみながらこれを克服した。円高下においても東海地区の企業は、石油危機と同じく収益の低下傾向に悩まされながら優れた経営基盤を基に高付加価値化を目標に苦境を乗り切った。

表5 地域別無借金上場企業数の推移

(単位：社、%)

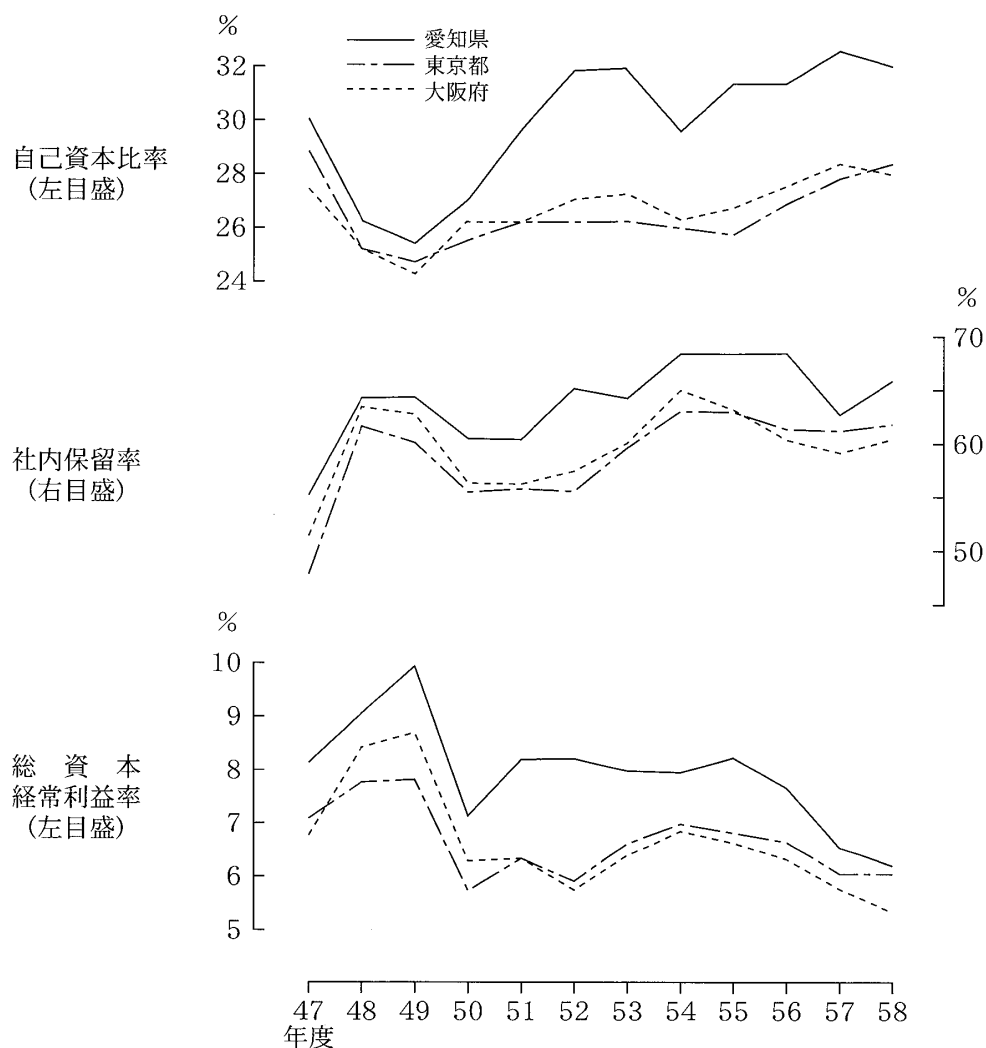
		45年	50	55	58	59
全 国	上場企業数	1,517	1,587	1,604	1,652	1,675
	無借金企業数	29	35	82	99	105
	無借金企業比率	1.9	2.2	5.1	6.0	6.3
東 海	上場企業数	124	128	139	147	149
	無借金企業数	8	8	16	22	20
	無借金企業比率	6.5	6.3	11.5	15.0	13.4
関 東	上場企業数	867	889	878	896	907
	無借金企業数	15	11	30	35	42
	無借金企業比率	1.7	1.2	3.4	3.9	4.6
関 西	上場企業数	381	406	409	425	430
	無借金企業数	6	11	24	28	30
	無借金企業比率	1.6	2.7	5.9	6.6	7.0
そ の 他	上場企業数	145	164	178	184	189
	無借金企業数	0	5	12	14	13
	無借金企業比率	0.0	3.0	6.7	7.6	6.9

(資料) 日本経済新聞社：会社年鑑

(注) 関西は大阪、京都、兵庫、和歌山の2府2県

出所：東海銀行調査月報1986年6月号

図1 愛知・東京・大阪の製造業の財務指標比較



(資料) 帝国データバンク：全国企業財務諸表分析統計
 (注) 集計企業数は以下のとおり

	47年度	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58
愛知	298	299	414	346	277	375	359	394	498	466	449	404
東京	1,866	2,235	2,451	1,857	1,505	1,713	1,819	2,063	2,219	2,221	2,104	2,039
大阪	830	1,113	1,244	940	763	829	897	876	1,069	967	889	878

八 バブル経済の崩壊

イ バブル経済の成立ち

1987年2月22日、フランスのルーブル宮殿で7カ国蔵相会議(G7)が開かれた。この会議では、プラザ合意の継承が中身で、貿易黒字国

である日本、ドイツの内需拡大が国際的な公約になった。こうした環境下で日本銀行は、景気が回復過程にあるにも拘らず公定歩合を過去最低の2.5%に引き下げた。ルーブル会議後の3月24日、東京市場では、円が148円に急騰した。

ドル暴落の懸念から4月27日には138円と最高値となった。同年10月19日、ニューヨーク株式市場で、ダウ平均が508ドル下げる大暴落となった。1929年10月28日に起きた世界恐慌時での下落率12.8%を上回る22.6%の暴落であった。これがいわゆるブラックマンデーである。背景には、ベーカー米財務長官が、ドイツに対するドル安容認発言やペルシャ湾岸で米国がイランの海上油田を攻撃するなどの緊張があり、インフレ懸念や金利先高感が働いたものと見られる。

世界の株式市場は、動揺したが、ブラックマンデーは、米国経済にそれほどおおきな打撃を与えずに終わった。日本では、景気が回復したにも拘らず低金利政策とともに金融緩和策を続け通貨をじゃぶじゃぶ出し続けた。米政府は、ドル安政策を容認していたため12月23日には125円まで急騰し、31日に東京為替市場は122円の値をつけた。

ロ 株、土地のバブル

1983年の日経平均株価は、9,894円で前年の8,017円に対して23.4%の株価上昇率であった。以降、1989年11月29日には、前年比29%の上昇率である最高値38,916円を記録するまで毎年、二桁の株価上昇を続けやがてバブル経済崩壊に至るのである。こうした株価の値上がりを受けて各企業は、銀行借入れを主とする間接金融の経営から証券会社を仲立ちとして資本市場から直接に調達する直接金融に走った。増資、転換社債、ワラント債(新株引受け権付社債)などのエクティファイナンスが増えてよさよなら銀行、証券会社こんにはともも言われた。

一方、低金利政策で貸出先に困った金融機関は、株式、土地、建物、絵画、ゴルフ場会員権などの購入や不動産物件の建設に無差別に資金を提供した。こうして土地と株価は、実体経済

を離れた値上がりを続け、1985年の平均株価13,113円が1989年には約3倍になったのである。しかし、1991年にバブル経済が崩壊するところした不動産関連の融資や投機目的の貸付が膨大な不良債権となって金融、証券業界の存立基盤を揺るがす事態を招くのである。

日本不動産研究所の調べによると、土地価格が最も高かった1990年3月を基準に2005年9月までの地価の下落率をみると首都圏、関西圏が70%台であるのに対して、中京圏は約半分しか下がっていない。バブルに浮かれて土地が上がらなかったため下落率も低く済んだのである。

ハ バブル崩壊で金融、証券の再編成始まる

1989年末には、日経平均株価が38,916円の最高値を記録し更に上昇するかと多くの人が観測していたが、90年に入ると予想に反して下落を招いた。1月4日に大発会で202円の下落となり、株、債権、円のトリプル安が始まった。2月、3月と株価は下がり3月22日には、3万円を割り込み年初来、20%も下落した。株価はその後も下がり続けて4月2日、28,002円となり5月下旬に32,000円台を回復したものの、8月2日にはイラクがクエート侵攻したため原油価格が高騰して、23日には株価が23,737円まで暴落した。更に10月に入ると、商社イトマンへの過剰融資や光進の仕手戦を推進してきた住友銀行のドン、磯田一郎会長が辞任に追い込まれるという不祥事が起きた。こうした暗いニュースを前に株価は、10月1日に20,221円と90年の最安値を記録、バブル経済の崩壊を示唆していた。

91年になると2月18日イラク軍が、クエートから撤退を表明しこれを受けて株価は、一旦、26,000円台を回復した。しかし、こういう事態の中で日本銀行の三重野総裁らは、バブル経済の崩壊を認識せず金融引き締め策を継続してい

た。6月になると、証券会社による大口顧客に対する損失補てんが明るみに出たほか、7月には、富士銀行の赤坂支店の不正融資、東洋信用金庫事件、東京佐川急便事件が発覚した。この間、日銀は、7月1日にようやく公定歩合を5.5%に引き下げ金融緩和策に転じた。

経済企画庁は、11月6日2日に景気後退を発表したが、この日、米国が景気対策のため公定歩合を0.5%引き下げ、日銀もこれに追随し5%と0.5%下げた。更に12月30日には、公定歩合を4.5%に引き下げたが、この年の株価は22,984円で引けた。

92年になると、日銀は、4月1日に公定歩合を3.75%、7月27日に3.25%、翌93年2月4日には公定歩合を2.5%まで引き下げたが、時すでに遅く後手後手に回った金融策は実らなかった。株価は、92年8月18日に14,309円に下がりこの年の最安値を付けたが、89年末の最高値に比べ実に63.23%もの引き下げを招いた。

二 非自民党政権の誕生

1993年7月18日の衆議院選挙で自民党が過半数を割り、38年間続いた単独支配の政権党から締め出された。8月9日に非自民の細川連立内閣が誕生し、9月に6兆2,200億円に上る緊急経済対策や日銀が公定歩合を最低の1.7%まで引き下げたが、バブル崩壊対策に効果はなかった。94年は、政局がめまぐるしく動き、4月に細川内閣が辞任、新生党、公明党などの連立による羽田内閣が成立したが、6月末には総辞職した。6月30日、村山富市社会党委員長が首相となる自民、社会、さきがけの連立政権が誕生した。社会党は、この内閣でこれまで違憲としてきた自衛隊を合憲とすることや7月22日には97年度に消費税を5%に引き上げることを盛り込んだ「税制改革大綱」を決めた。このような政党の目まぐるしい離散、統合が結果的に政治

不信と政党離れを生み無党派層が増加する一因となった。

ホ 金融機関の破綻

実体のないバブル経済が崩壊すると、無理やりに貸付業務を行っていた金融機関の破綻が当然のように頻発した(表6参照)。92年に東邦相互銀行が破綻し、伊予銀行が救済、合併した。94年12月には、乱脈経営により東京協和信用組合と安全信用組合が破綻したが、金融当局と東京都により東京共同銀行が設立され両信組の業務を継承した。

95年1月17日未明に阪神大震災が起き、6,310名の死者、行方不明者が出た。4月14日、日銀は公定歩合を1%に引き下げたが、19日には円相場が一時、80円を割り79円台に突入し戦後の最高値を記録した。一方、株価は、7月3日に14,000円を下回るなど経済状態は悪化した。この年の7月にコスモ信用組合が業務停止となり、続いて8月には木津信用組合、兵庫銀行が破綻し金融危機がやって来た。9月8日、日本銀行は、公定歩合を0.5%に引き下げ、円相場は100円台に戻った。95年12月、住宅金融専門会社、住専7社が破綻した。

97年になると大型の金融機関の不祥事と倒産が相次いだ。3月には、野村証券が総会屋へ利益供与を行っていたのが発覚、日興、大和、山一にも同じ利益供与のあることが判明した。4月には、消費税が5%に引き上げられ消費が低迷した。同月には日産生命が業務停止命令を受け、10月に京都共栄銀行が破綻、11月3日には三洋証券が行き詰まった。さらに17日には、都銀の一角である北海道拓殖銀行が市場で資金が調達不能になり破綻に追い込まれた。追い討ちをかけるかのように24日には、山一証券が自主廃業に追い込まれた。山一は、総会屋へ利益供与を行った責任を取り社長が辞任した中で巨

表6 バブル景気以降の金融業をめぐる出来事:HDはホールディングス、FGはフィナンシャルグループ

85年 9月	プラザ合意。主要5カ国がドル高是正で強調
87年10月	ブラックマンデー。世界的に株が大暴落
89年12月	日経平均株価が史上最高値の3万8,915円となる
91年 6月	4大証券会社の損失補填(てん)が発覚
92年 4月	東邦相互銀行が伊予銀行に合併される
94年10月	定期性預金に続き、普通預金などの金利も自由化
12月	東京協和信用組合、安全信用組合が経営破綻、東京共同銀行を設立して事業譲渡
95年 4月	東京外為市場で円が1ドル=79円75銭の史上最高値をつける
7月	コスモ信用組合が経営破綻、東京共同銀行に事業譲渡
8月	木津信用組合が経営破綻、整理回収銀行に事業譲渡
8月	兵庫銀行が経営破綻、みどり銀行を設立し営業譲渡、98年に再破綻の後、阪神銀行に吸収合併
95年12月	住宅金融専門会社7社の母体行の出資、融資額を全額放棄、公的資金6,850億円を投入
96年 4月	東京三菱銀行が発足
11月	阪和銀行が紀伊預金管理銀行に営業譲渡
97年 4月	日産生命保険が破綻、生保業界では戦後初の破綻
7月	タイで通貨危機が表面化、アジア各国に通貨危機が広がる
11月	北海道拓殖銀行が破綻、北洋銀行、中央信託銀行に営業譲渡 山一証券が破綻、日銀特融約1,100億円、自主廃業へ
98年 3月	大手銀行など21行に総額1.8兆円の公的資金導入を決定
6月	金融監督庁が発足、大蔵省から金融行政を分離
10月	金融再生法、金融早期健全化法が成立、施行
12月	日本長期信用銀行が破綻、一時国有化、200年に米国の投資グループが買収、現新生銀行 日本債権信用銀行が破綻、一時国有化、99年9月、ソフトバンクグループが買収、現あおぞら銀行
99年 2月	日本銀行がゼロ金利政策を導入
3月	大手銀行など15行に総額7.5兆円の公的資金導入を決定
5月	幸福銀行が関西さわやか銀行に事業譲渡
6月	東京相和銀行が東京スター銀行に営業譲渡
2000年	
7月	日銀がゼロ金利政策を解除
9月	第一勧業、富士、日本興業の3行が経営統合しみずほHGが発足、03年3月みずほFGへ
01年 3月	日銀が量的緩和政策を導入
4月	三井、住友銀行が合併、02年12月、三井住友FG発足 三和、東海、東洋信託の3行が経営統合しUFJHG発足へ 三菱東京FG発足 大和銀行とあさひ銀行が統合、りそな銀行が発足
02年10月	金融庁が「金融再生プログラム」発表、大手銀に05年3月期までの不良債権比率半減を求める
03年 4月	日経平均株価がバブル後最安値の7,607円へ
5月	りそな銀行に公的資金を1兆9,660億円の資本を注入、実質国有化
04年10月	ダイエーが産業再生機構に経営支援を要請
05年 4月	ペイオフ全面解禁
10月	UFJと三菱東京が経営統合し三菱東京UFJFGが誕生

出所：各種新聞記事などから作成

額の飛ばし（損失を投資家から投資家へたらいまわしし隠す手段）が明らかになり自主廃業を迫られた。なお26日には、徳陽シティ銀行も破綻している。

98年も金融情勢は、厳しいままに推移し、1月12日、大蔵省は「銀行の貸出額624.8兆円のうち、不良債権が76.7兆円ある」と発表した。3月31日には、大手銀行21行に約1兆8,000億円の公的資金が注入された。4月には、金融上の諸規制の緩和と廃止を伴ういわゆるビッグバンが実施となった。98年10月には、金融再生関連法、金融機能早期健全化法が成立した。この金融再生法に基づき10月23日、日本長期信用銀行、12月13日には日本債権信用銀行が破綻し、特別公的管理銀行として一時国有化された。

へ 大型金融機関の再編成へ

1) 長銀、日債銀が一時、国有に

特別公的管理になった日本長期信用銀行、日本債権信用銀行の債務超過額は、それぞれ4兆円、3兆円を超えていた。2001年1月、米国のファンド（投資集団）のリップルウッド・ホールディングスグループが日本長期信用銀行を買い取ったが、後に新生銀行となった長銀には4兆5,000億円を超える税金が注入された。うち、債務超過を埋める3兆6,000億円は、返済しなくて良い「補助金」であった。

長銀、日債銀の行き詰まった頃から大手銀行の間では、にわかに再編成の動きが表面化した。1999年8月19日、第一勧業銀行、日本興業銀行、富士銀行の大手銀行が、2000年秋に事業統合することを明らかにした。内外で激しくなる競争に対処するためには、個別銀行の対応では限界がある現状を内外に示したものと受け止められた。日本興業銀行は、長銀、日債銀とともに長期信用銀行法に基づく長期信用銀行であった。第一勧業銀行は1973年に第一、勧業の

両銀行が合併したもので、3行は2000年9月、持ち株会社化し、現在の「みずほフィナンシャルグループ」となる。

一方住友、さくら銀行が、1999年10月14日、2002年春に合併することで合意したと発表した。さくら銀行は、1973年に太陽銀行、神戸銀行が合併した太陽神戸銀行が1990年4月に三井銀行と合併し「太陽神戸三井銀行」となり92年4月、「さくら銀行」となった。更に2001年4月、「三井住友銀行」となり02年12月に「三井住友銀行フィナンシャルグループ」と合併を繰り返した。この再編劇は、財閥の垣根を超えた大型合併で金融業界の生き残りがいかに厳しいものであるかが明らかになった。

2) 東海銀行の名前が消えた

三井住友銀行の発足で大手都市銀行は、96年に合併した東京三菱銀行とみずほフィナンシャルグループの三大グループと残る三和、東海、あさひなどの単独で生き残る銀行に分かれた。2000年になると三和、東海、あさひの3行の統合話が浮上したが、あさひが途中で統合話から離脱し、2001年4月、三和、東海、東洋信託各銀行の統合が成立し、「UFJ（ユナイテッド・フィナンシャル・オブ・ジャパン）ホールディングス」が発足して三行はUFJホールディングスの子会社になった。統合比率は、三和銀行1に対して東海銀行0.62、東洋信託銀行0.46で事実上、三和の吸収合併であった。株式会社UFJホールディングスの本社は大阪に置いた。2002年1月、東海銀行と三和銀行は合併し「UFJ銀行」が誕生し、4大銀行グループの中では連結総資産規模が85兆7,000億円で第4位であった。

東海銀行は、1941年に愛知、名古屋、伊藤の各銀行が合併してできた都市銀行で、1962

年に信託業務を中央信託銀行に（現中央三井信託銀行）譲渡とした。2000年3月期末の預金残高は、約18兆5,000億円で営業拠点数は、約260カ所だった。東海銀行は、名古屋で貸出し額を伸ばせず、預金を中部地方で集め東京で貸付を行っていたが、その東京地区での甘い貸出し姿勢が不良債権を生み経営の足を引っ張っていった。三和、東海の合併は東海が巨大な地方銀行として生き残れなかったかという点で色々と問題があった。

その第一は、統合話が当時の西垣覚東海銀行会長1人で決められ行内の幹部、OBの意思が反映していなかった点である。地域にとって銀行の本店が立地する意義は、小さくない。三和主導の経営が取られたため東海銀行の幹部、中堅行員の退社が続いたことは、地域の活性化にとって問題であった。第二の点は、三和との統合比率が三和銀行1に対して東海銀行0.62であったが、この比率ほど三和の経営内容が良くなかったことが統合後に判明した。統合話は、三和銀行頭取の室町鐘緒と西垣が名古屋大学経済学部出身ということで進んだともいわれた。しかし、こうした事情を精査せずに独断で統合を急いだ西垣の行動について、水面下で色々と噂されたように真意が図り難いところがあったのである。従って東海銀行は、横浜銀行のように地銀の巨人として生き残る道を選べなかったかという疑問が残る¹⁾。

大手銀行間では、バブル景気時代の不良債権の処理が進まず生き残り競争の中で、2006年1月、UFJは東京三菱銀行と合併し三菱東京UFJとなった。

九 五撰家の変容

これまで東海銀行、名古屋鉄道、中部電力、松坂屋、東邦ガスの5社が五撰家といわれ名古屋財界を仕切ってきた歴史がある。表7に見る

通り名古屋商工会議所の歴代の会頭職は、初代の伊藤郎左衛門（祐昌）＝いとう呉服点（松坂屋の前身）から第二次大戦までは地場の有力商業者が多かった。戦後になると名古屋鉄道、東海銀行が交代で務めていたことがわかる。通算では、名鉄が6回、松坂屋4回、東海銀行3回となるが、24代にトヨタ自動車の磯村会頭が就任しているが、東海銀行の三和銀行合併で五撰家からの人材不足が露呈した現れである。大丸と統合した松坂屋は店名は残るものの事実上は大丸の吸収合併の構図である。東海銀行と同じく名古屋不在の可能性のある松坂屋を26代目会頭にしなければならぬほど五撰家は人材の払底であろう。5撰家とは、明治維新まで摂政、関白を出せる特権を持った近衛、九条、二条、一条、鷹司のことを意味する。

トヨタ自動車は、かつて石田退三が1950（昭和25）年の大争議の後、「自分の城は自分で守れ」と言って財界活動とは一線を敷いていた。しかし、豊田章一郎が、経団連の会長に就いた1994年頃から中央での財界活動に取り組むようになった。地元では、トヨタグループからは、中部経済連合会の会長を豊田自動織機製作所から出したり名古屋商工会議所の会頭を送り出したりしている。かつての5撰家から東海銀行が三菱東京銀行との合併で消え、松坂屋は大丸と経営統合し、実力的に見れば新5撰家は、トヨタ、名鉄、中電、JR東海の4撰家となった。

表8から分るように中部経済連合会は、創立時代を除いて会長は中部電力の指定席である。トヨタは、中央財界で活躍する器であり、JR東海は、本社を名古屋市に置くものの足場が首都圏を向いている。その意味で東海地区は、経済が発展する割には、財界活動において主導権を握る企業や人材の不在が目立つのである。

（敬称略）

表7 名古屋商工会議所歴代会頭（カッコ内＝在任期間、出身企業の順）

初代	伊藤 次郎左衛門（祐昌）（1881年＝明治14年3月—18年2月）、いとう呉服店（松坂屋の前身）1 四代当主
二代	山本 新次郎（明治18年2月—21年3月）酒問屋
三代	鈴木 善六（1888年＝明治21年3月—明治24年7月）味噌、たまり製造業
四代	堀部 勝四郎（明治24年7月—明治24年11月）鮮魚商（鯖）
五代	鈴木 善六（明治24年11月—明治26年7月）
六代	奥田 正香（明治26年7月—1913年＝大正2年11月）味噌、たまり製造業、名古屋証券取引所理事長
七代	鈴木 摠兵衛（大正2年12月—大正9年12月）材木業、材摠当主
八代	上遠野 富之助（1921年＝大正10年1月—1927年＝昭和2年11月）名古屋鉄道社長、名古屋証券取引所理事長
九代	伊藤 次郎衛門（祐民）（昭和2年11月—昭和8年1月）松坂屋一五代当主
十代	岡谷 惣介（清次郎）（昭和8年1月—昭和11年12月）岡谷鋼機社長
十一代	青木 鎌太郎（昭和11年12月—昭和15年10月）愛知時計電機社長
十二代	高松 定一（昭和15年11月—昭和18年8月）肥料商・師定社長
十三代	青木 鎌太郎（昭和18年9月—昭和21年1月）
十四代	三輪 常次郎（昭和21年8月—昭和25年1月）興和紡績社長
十五代	伊藤 次郎衛門（祐茲）昭和25年1月—昭和29年10月）松坂屋一五代当主
十六代	神野 金之助（昭和29年10月—昭和32年9月）名古屋鉄道社長
十七代	佐々部 晩穂（昭和32年9月—昭和37年3月）松坂屋会長、中部日本放送社長
十八代	鈴木 享市（昭和37年3月—昭和43年2月）東海銀行会長
十九代	土川 元夫（昭和43年3月—昭和49年1月）名古屋鉄道社長、会長
二十代	三宅 重光（昭和49年3月—昭和56年12月）東海銀行会長
二十一代	竹田 弘太郎（昭和56年12月—1990年＝平成2年3月）名古屋鉄道会長
二十二代	加藤 隆一（平成2年3月—平成5年12月）東海銀行会長
二十三代	谷口 清太郎（平成5年12月—2000年＝平成12年3月）名古屋鉄道会長
二十四代	磯村 巖（平成12年3月—平成16年1月）トヨタ自動車副会長
二十五代	箕浦 宗吉（平成16年2月—平成19年10月）名古屋鉄道会長
二十六代	岡田 邦彦（平成19年11月— ）松坂屋会長

出所：名古屋商工会議所の資料を基に作成

表8 社団法人中部経済連合会・歴代会長

(歴代)	〔中部経済連合会〕			
初代	1 伊藤次郎左衛門	(株)松坂屋社長～会長		S26.4.2～S29.10.26
二代	2 佐伯卯四郎	日本陶器(株)社長～会長～相談役 (現：(株)ノリタケカンパニーリミテド)		S29.10.26～S37.4.27
三代	3 井上五郎	中部電力(株)会長		S37.4.27～S46.4.23
四代	4 横山通夫	中部電力(株)会長		S46.4.23～S50.5.7
五代	5 鈴木俊雄	日本ガイシ(株)会長～代表取締役相談役		S50.5.7～S54.5.22
六代	6 加藤乙三郎	中部電力(株)会長		S54.5.22～S57.5.26
七代	7 田中精一	中部電力(株)社長～会長		S57.5.26～H3.5.22
八代	8 松永亀三郎	中部電力(株)社長		H3.5.22～H3.5.28
	〔社団法人中部経済連合会 (H3.5.29認可) 〕			
八代	1 松永亀三郎	中部電力(株)社長～会長		H3.5.29～H7.5.19
九代	2 安部浩平	中部電力(株)社長～会長		H7.5.19～H13.5.17
十代	3 太田宏次	中部電力(株)社長～会長		H13.5.17～H16.7.30
十一代	4 豊田芳年	(株)豊田自動織機取締役名誉会長		H16.10.1～H19.5.22
十二代	5 川口文夫	中部電力(株)会長		H19.5.22～

出所：中部経済連合会 (S=昭和、H=平成)

〈注〉

- 1) 旧東海銀行の有力OBからの聞き取りによれば、当時の西垣覚頭取は行内外の誰にも相談しないで即決した事実がある。何故にそんなに急いで決めなければならなかったかの点で個人的事情も含め裏話として話題になった。

引用・参考文献

- [1] 柿野欽吾『瀬戸陶磁器産業の現状と展望』
商工金融第33巻第9号、1983年9月
- [2] 柿野欽吾『円高と地場産業』中小企業時報No1, 1989年5月