

NP 合併についての一考察

～自動車産業成長前期の企業行動～

山 田 徹

キーワード

自動車産業	Automobile Industry
産業政策	Industrial policy by Government
企業間競争	Competition between companies
合併の動機 (効果)	The Reason (Effect) of Merger
垂直型多角化	Vertical Diversification
所有経営者	Owner of Company

はじめに

NP 合併とは1965年(昭和40年)5月に発表され、翌年8月実施された日産自動車(株)によるプリンス自動車工業(株)の吸収合併をいう。資本自由化を控え、自動車産業の国際競争力強化に躍起となっていた当時の通産行政の成果として、また金融系列を超えた大型合併として当時の経済界に大きな反響を呼んだ。「…とにかく両社、特にプリンス側の最高経営者が大局的見地に立って合併への英断にふみ切ったことは、国民経済的視野からみても大いに歓迎されるどころであり、合わせて側面からこれを推進した関係政府当局者の努力を多としたい…その資本金額の大きさと業界順位、異金融機関係列、しか

も両社のうち一社がにっちもさっちも行かなくなってからではない現時点での今回の合併は戦後合併史においても画期的ともいいうる¹⁾」と当時の新聞は伝えている。

たしかに、わが国の自動車産業ではその後数多くの提携や資本参加が行われたが、同類の合併はまったくみられず、NP 合併後の 11 社体制が今日に至るまで続いている²⁾ことを考えると、自動車産業の発展過程における NP 合併の画期性、稀有性、特異性があらためて浮きぼりになるのである。

ところで、いまなぜ 35 年も経過した NP 合併を組上に載せるのか、その理由をここで述べておきたい。

第 1 は、わが国産業の発展過程における企業間競争、競争戦略に関する最近の研究成果との関連である。「日本の企業間競争」(宇田川勝他編, 2000 年, 有斐閣)は同質的競争と差別化競争の繰返しパターンが強い国際競争力をもつ産業に顕著であることを明らかにした。また、「日本の競争戦略」(マイケル, ポーター・竹内弘高共著, 2000 年, ダイヤモンド社)は成功産業ほど政府のかかわりが少ないとして、官僚主導型の産業育成が日本の成功の原因とする従来の通説を覆している³⁾。個別企業ベースの NP 合併がこれらの主張のなかにどう位置づけられるのかを考えてみたい。

第 2 は、1998 年 5 月突如発表されたダイムラー・クライスラーの誕生である。この米・独巨大企業の合併は世界自動車産業に大きな波紋を駆け、数多くの合従連衡を惹きおこす導火線となった。しかし、同社の合併後の動向は必ずしも順調でなく、いくたの不調和音や業績悪化が報じられている⁴⁾。合併という戦略推進上の重要な手段はどのような動機によって選択され、どのような利害得失をもつのか。また比較的多くみられる提携(アライアンス)との優劣はなにか。すでに研究事例も多いが、企業再編成に揺れる現在、このような問題意識を含めてあらためて NP 合併の経過をふり返ってみたい。

第 3 は、NP 合併の真の動機、原因の問題である。これまでの指摘の殆どは通産行政の指導とプリンスの経営破綻をその原因としている⁵⁾。なかには「プリンスという大赤字会社を背負ったことが日産凋落の大きな原因になった

こともまた間違いない⁶⁾」などという極端な表現すら横行する。はたしてそうなのか。個人的なことであるが、筆者は1957年プリンス自動車工業入社の際の経歴をもち、かねてからNP合併の解明が不十分ではないかと考えてきた。いま経営研究に携わる身となり、一度はこの問題を取り上げ記録に残す責任と義務があると感じてきた。もちろん、私情に左右されないように留意すべきは当然だが、あらかじめ立場を明らかにしておきたい。

以上、NP合併を研究対象とする3つの理由を述べたが、筆者の非力と枚数の制約から、今回は第1、第2の問題意識を下敷きにしつつ、主に第3の視点を中心に検討を進めることにしたい。

1. NP 合併の背景：60年代前半の諸情勢

1) 高度成長の時代

まず、1965年のNP合併に至る1960年代前半の自動車産業を概観しておこう。日本の自動車産業の発展過程はちょうど西暦の10年毎に時代区分され⁷⁾、表1の10年毎の台数推移が示すように1960年代は国内需要中心に急成長した成長前期として位置づけられる。ちなみに'70年代は輸出中心の成長中期、'80年代は国内需要プラス海外生産の成長後期と自動車産業は30年間に及ぶ成長路線を走り、'90年代の成熟期に入っている。(表1)

しかし、この60年代の急成長を前半と後半に分けるとかなり様相が異なる

表1 日本の自動車生産・販売・輸出推移 (歴年・万台)

	生産	国内販売	(輸入)	輸出	海外生産
1960年	48	41	—	2	—
1970年	529	410	(2)	109	—
1980年	1104	502	(4)	597	—
1990年	1349	778	(22)	583	351
2000年	1014	596	(28)	446	*653

出所) 自動車産業ハンドブック 2001年版・自工会資料より作成

*印1999

る。表2にみるように、母数の関係で倍率は前半の方が高いが、増加台数では後半の方が圧倒的に大きい。たとえば、年間生産台数の60年、65年対比での増加台数約140万台に対し、65年、70年対比約340万台増と飛躍的に規模が拡大している。この規模拡大の主因は1966年の日産サニー・トヨタカローラの発表を端緒とする乗用車普及の本格化であり、1966年を日本のモータリゼーション元年と呼ぶ由縁である。その結果、表3でみるように日本の自動車産業は1960年には欧米諸国の足元にも及ばず、1965年でも乗用車ではなお大きな差があったにも拘わらず1970年には既にドイツを抜き世界第2位の自動車生産国に躍り上がっている。このように60年代前半は60年代後半に結実する高度成長の継続・大型化、そして欧米諸国に匹敵する規模の経済性確保のためのスピードある助走期間と位置づけることができる。(表2・3)

このことは、自動車産業だけではなく、日本経済全般についてもいえる。所得倍増計画(1960年)に始まり、東京オリンピック(1964年)を経て大阪

表2 1960年代の日本自動車産業 (歴年・万台・倍率)

	生産	(内乗用車)	国内販売	(内乗用車)	輸出
1960年	48	(17)	41	(15)	2
1965年	188	(70)	168	(59)	19
1970年	529	(318)	410	(238)	109
65/60	3.9	4.1	4.1	3.9	9.5
70/65	2.8	4.5	2.4	4.0	5.7
70/60	11.0	18.7	10.0	15.9	54.5

出所) 表1と同じ

表3 主要国の自動車生産台数比較 (歴年・万台)

	日本	アメリカ	ドイツ	フランス	イギリス
1960年	48 (17)	791 (670)	206 (182)	135 (112)	181 (135)
1965年	188 (70)	1114 (934)	298 (273)	162 (140)	218 (172)
1970年	529 (318)	828 (655)	384 (353)	250 (225)	210 (164)

出所) 表1と同じ

注) カッコ内は乗用車(内数)

万国博（1970年）に至る1960年代はまさに50年代から続く高度成長の最盛期であったが、子細にみるとやはり前半と後半では状況が異なり、しかもその境い目に所謂“40年不況”が発生している。前半の年平均実質成長率は9.7%と1950年代後半の8.7%を上回っているが、景気上昇（岩戸景気1963年～）は短命（24ヶ月）に終り、「次の成長を準備する」「高度成長の踊り場⁸⁾」の性格をもつ。それに対して後半は65年秋からの“いざなぎ景気”が57ヶ月間、ほぼ期間中継続する「経済大国を現出した大ブーム⁹⁾」期であり、実質成長率も年平均11.6%と驚異的に加速している。

この間に起きた40年不況（1964年10月～）は戦後最大の不況といわれ、事実サンウェーブ、山陽特殊鋼、山一証券など大型倒産、企業破綻が相次いだ。不況発生以前からいわれていた「高度成長の限界」「成長の天井・カベ」さらには「構造不況」などの言葉がいよいよ現実化したものと当時意識されたが、その後の経緯をみると、これらが事実誤認であったことは明らかである¹⁰⁾。（表4）

NP合併はこの助走期間のラスト・コース、40年不況のさなか、そして世界2位の経済大国、自動車生産国への大飛躍の直前、1965年5月に発表されたのである。

2) 産業政策

1960年代前半はまた開放経済体制への移行期でもあった。1960年の「貿易為替自由化計画大綱」の決定に始まり、1964年のOECDへの正式加盟により資本自由化圧力も急速に強まった。自動車産業では61年トラック、バス、65年に乗用車の輸入自由化が実施され、71年の資本自由化へと続く道程である¹¹⁾。

表4 1964～66年の4半期別実質成長率 (年率ベース・%)

1964年				1965年				1966年			
1-3	4-6	7-9	10-12	1-3	4-6	7-9	10-12	1-3	4-6	7-9	10-12
13.2	13.5	12.6	8.2	6.3	5.5	6.3	5.5	8.4	10.9	11.8	11.2

出所) 湧上勇次郎「日本経済発展のプロセス」(晃洋書房) 1998 94～103頁

この間、通産省は自由化対策として矢継早に産業育成政策をうち出した。まず、61年には新産業秩序づくりとして官民協調による自動車メーカーの3グループ集約化構想ののろしをあげたが、業界の支持を得られず、むしろ各社の積極的な設備投資やホンダなどの参入を早める皮肉な結果に終わった。また、63年以降3回も国会に上程された特定産業振興臨時措置法（特振法）は結局廃案となり、さらに63年度からの自動車産業の体制整備を対象とする開銀特別融資制度も66年のNP合併まで陽の目を見ることはなかった。まさに「産業活動への政府の介入指向は60年代において最も強かったと判断されるが、1960年代に実現した高度成長、産業構造高度化、輸出競争力の強化などの成果は…企業の自主的選択とその適応能力に多くを依存していた。¹²⁾」のである。

従って、政府の強権発動による64年の海運大再編¹³⁾（20数社を6社に集約）や政府が介入して設備投資調整を行った素材型産業と異なり、自動車産業では、各社の危機意識・体制強化に影響を与えたとはいえ、通産行政の介入が直接企業を左右することはなかった。それだけに、「(NP合併によって)通産官僚は“やっと自動車行政の汚名を返上できた”と手放しで喜ぶ¹⁴⁾」と報じられるのである。

3) 企業間競争

次に自動車各社の競争行動をみてみよう。60年代前半の企業行動にはいくつかの特徴がみられる。第1は本格的な乗用車専門工場の建設である。トヨタ（元町、59年操業開始、上郷65）を皮切りに日産（追浜61座間65）いすゞ（藤沢61）プリンス（村山62）日野（羽村63）など、いずれも月産1万台、投資額150億円規模の量産工場が相次いで稼動を始めた¹⁵⁾。

第2は新型乗用車の活発な投入である。トヨタ（クラウン）日産（ブルーバード）プリンス（スカイライン・グロリア）の既存車種一新に加えてトヨタ（コロナ、60年、パブリカ61）日産（セドリック60、シルビア65）はラインアップを充実させ、50年代に海外メーカー車の国産化を手がけたいすゞ

(ベレル 61, ベレット 63) 日野 (コンテッサ 61) は本格的に乗用車市場に乗り出した。さらに特筆すべきは、後発の東洋工業 (マツダ 360, 60, キャロル 62, ファミリア 64), 三菱 (三菱 500, 60 ミニカ 62 コルト 63 デボネア 64) をはじめダイハツ, 富士重工, 鈴木, 最後発のホンダまでが, この時期に軽四輪車を足掛りに乗用車市場に駆け込み参入¹⁶⁾してきたことである。その結果, 乗用車の主要車種数は 65 年には約 30 と 5 年前の 3 倍以上に増加した。しかし単一車種で, 月産 1 万台レベルに到達したのは 65 年でもブルーバード, コロナの 2 車種に過ぎなかった¹⁷⁾。

第 3 は価格競争の激化である。既に 50 年代後半にも毎年のように値下げ競争が行われた (たとえば 58 ~ 60 年の 3 回の値下げでスカイライン DX14 % 値下げ¹⁸⁾) が, 63, 64 年の値下げ競争は熾烈であった。発端は 63 年 5 月の通産省の非公式な要請で, 各社ともすぐには動かなかったが, 同年 9 月プリンス及び日産の新型車の価格に対抗してトヨタが動き, それがまた日産, プリンスを含む各社を巻き込んだ。さらに 64 年 5 月プリンスのレース優勝記念セールにトヨタが対抗, 再び値下げ競争が再燃した。しかし, 「自由化対策なら自由化後に行うべきで, 各社は内部留保につとめるべき」(日産川又社長) などの声もあり, 同年秋には沈静化する¹⁹⁾。この価格競争は自由化後の輸入車想定価格との是正もあるが, 主に新工場中心の量産体制確保が狙いであったといえる。結局, 60-65 年の小型乗用車の価格変化率は年平均-3.0 %と耐久消費財-0.2 %, 卸売物価 (総平均) + 0.4 %と比して顕著な差を示すことになる²⁰⁾。

表 5 はこの時期の自動車各社の生産シェアを示したものである。通産省の意図や激しい価格競争にも拘わらず, 参入企業の増加によりむしろ大手メーカーのシェアが大きく減少していることがわかる。しかし, 規模としては月産 3 万台に達したトヨタ, 日産と他メーカーとの格差は大きい。(表 5)

4) プリンスの動向

プリンス自動車工業の源流は戦前・戦時の航空機メーカー, 中島飛行機,

表5 自動車各社の生産シェア

(%・千台)

	全車種		全車種 (除軽)		乗用車		乗用車 (除軽)	
	1960	1964	1960	1964	1960	1964	1960	1964
トヨタ	32.1	25.0	38.3	33.8	25.5	31.4	32.6	36.5
日産	24.0	20.5	28.6	27.6	33.3	29.1	42.6	33.9
プリンス	6.4	5.0	7.6	6.8	6.6	7.7	8.5	8.9
いすゞ	7.9	6.3	9.4	8.5	4.8	5.9	6.1	6.9
日野	3.2	2.9	3.9	3.9	4.5	3.8	5.7	4.4
日産ディーゼル	0.4	0.4	0.5	0.5	0	0	0	0
東洋工業	9.0	14.4	4.9	9.0	14.2	10.4	0	3.0
三菱	5.2	8.0	6.2	5.2	3.2	5.1	4.0	4.1
ダイハツ	0.6	7.9	0.3	4.3	0	1.0	0	1.1
富士重	2.7	4.4	0.1	0.1	7.9	4.5	0.3	0.1
鈴木	1.3	2.4	0	0	0	0.3	0	0
ホンダ	—	1.3	—	0.5	—	0.9	—	1.0
総台数	482	1,702	404	1,261	165	580	129	497

出所) 自動車工業会統計年報より作成

立川飛行機である。当初、外山保（後にプリンス自動車工業専務取締役、日産プリンス自動車販売社長）を中心とする立川飛行機出身者が電気自動車（たま号）を開発、販売したが、朝鮮動乱による鉛の暴騰で断念、ガソリン車への切換えを計画、エンジンの開発を中島飛行機の後継会社の一つ、富士精密工業に委託した。既に外山の義父の仲介で資本参加していた石橋正二郎（当時ブリヂストンタイヤ社長）はこの機会に富士精密工業の株式も興銀から全額譲り受け、1954年には両社を合併させた（1961年にプリンス自動車工業に社名変更）。その間、1952年に皇太子の立太子式を記念して名づけられたプリンス・セダン他3車種を発表、純国産独自技術をもって自動車産業に参入し、その後も相次ぐ新車種、新技術によって注目を浴びた。とくに1957年発表のスカイライン及び59年発表のグロリアによって、日産・トヨタに続く乗用車メーカーの地位を確保する。

1960年、プリンスは重大な決定をする。1964年12月までに月産能力を1

万台（内乗用車 6500 台）に拡充，そのために乗用車専門工場を新設することを柱とした自動車事業 5ヶ年計画を策定，発表した。売上高 163 億円（1959 年）資本金 26.7 億円の企業にとって既存設備強化を含め 200 億円を超える投資計画は過重であるが，日本及び欧米の競争企業に伍して急成長する自動車産業で生き残るためには量産体制の確立は必須且つ緊急の要件であり，プリンスにとって背水の陣ともいえる苦澁の意思決定であったと考えられる。計画は順調に進捗し，1962 年秋には新鋭の村山工場（敷地 132 万 m²）が竣工，同時に一新されたグロリア新型車が発表，続いて 64 年春にはスカイライン新型車が投入された。この中，小型乗用車の 2 本柱を軸に，プリンスの経営規模は表 6 の通り 60 年代前半に大きく拡大した。しかし，5ヶ年計画完成時の 64 年 12 月には月産 10,000 台の目標に到達（実績 10,734 台）したとはいえ，通年では月産 7,000 台強にとどまり，また業界内の地位も乗用車のシェアこそ若干上昇したが，全車種では軽四輪車の伸長などにより 7 位に甘んじる結果に終わった。（表 5・6）

この時期のプリンスの特徴として次の 4 点を指摘することができる。第 1 は“技術のプリンス”のイメージの浸透である。新型車発表のたびの新機構・新技術の採用，つねに最高馬力を誇るエンジン，斬新なデザイン等に加えて，1964 年 5 月に開催された第 2 回日本グランプリレースでの活躍（スカイライン GT とポルシェとのデットヒート，グロリア，スカイラインの各クラス上位独占）はその評価を不動のものにしたといえる。第 2 は商品構成におけるトヨタ，日産との正面衝突である。プリンスとしては先行開発や高級化など意識としては差別化をはかるが，結局は中型乗用車ではグロリアとクラウン，

表 6 プリンス自工の業績

(億円・台数)

	売上高	税引前利益	総資産	資本金	生産台数
1960 年	223	17	181	26.7	30.696
1964 年	536	33	549	120.15	85.104

出所) 有価証券報告書 自工会統計年報

注) 売上高・税引前利益は上・下期合算、総資産・資本金は下期末

セドリック、小型乗用車ではスカイラインとコロナ、ブルーバードの激しい競合となり、価格や出力（最高馬力を競う）といった、いわゆる同質的競争（前述参照）の畏にはまる結果になった。第3は販売力増強の問題である。トヨタ自販の神谷社長（当時）のいう「生産体制と販売体制の同時的強化²¹⁾」の重要性は論を俟たず、プリンスの場合も自販役員体制（1954年以來トヨタと同様の総販売会社方式を採用）の強化（62年）、メーカー自販連携の強化、月販6000台増強計画（63年）、1万台増強計画（64年）と矢継早に手を打つが、戦前からの販売店を基盤に既に車種別複数販売系列をもつトヨタ、日産には大きく水をあけられていた。第4は資金調達の問題である。当時の自動車産業は生産工場増強の巨額な設備投資に加えて、販売流通面における販売拠点増設及び割賦販売拡大のために膨大な資金調達を必要としていた。とくに割賦販売資金については当時金融環境が未整備で、資金流入量も制約され、自動車販売の緊急課題になっていた。「昭和39年度における総販売資金量は割賦販売資金を中心として6500億円の巨額にのぼっており、今後自動車の生産販売の拡大に伴って益々増大する…その相当部分をメーカー（自販）に依存するとともにその残額はディーラーの信用により調達されていたが、販売量の急速な量的拡大に伴い、このような資金調達方法には自ら限界が生じつつあり、新しい資金パイプの必要性が痛感される²²⁾」状況であった。従って、この問題は全自動車会社の問題であったが、プリンスにとっても深刻な事態となっていた。1960年住友銀行との間で日本初のオートローン（消費者金融）制度を導入するなど対策も講じられたが、抜本的解決には程遠く、販売店、自販さらに自工までもつねに資金調達に追われる有様であった。

このような状況について合併発表直前に新山春雄（当時プリンス自販社長、自工副社長から就任）は「…“プリンスは国産自動車界のパイオニアである”ということはひとつの定説となった。だが一方、“プリンスは業界の実験工場である”というササヤキも聞かれた。プリンスの技術開発を高く評価しながらも、総合企業力の弱さを評した言葉である。技術開発力プラス生産力プラス販売力、そして完全なサービス、自動車産業のむずかしさがここにある²³⁾。

…」と述べ、近年の販売力の充実とこれからのさらなる使命を指摘している。

最後に、収益状況について業界内での比較をみておこう。表7の通り、産業界において際立って高い売上高利益率を確保していたトヨタ、日産並びにまだ小型3輪トラックという独自分野の2強でもあった東洋工業、ダイハツと比較して、たしかに劣勢であることは否定できないが、当時の製造業平均(3.9% 1964年)を超える利益率をあげ、わずか4年間で5倍弱にもなった株主資本にも十分応えている。同レベルのいすゞ、富士重工のその後の経緯をみても到底経営破綻を来たしているとは言い難いのである²⁴⁾。(表7)

2. NP 合併：関係者の証言

1) 合併の発表

1965年5月31日日産自動車川又社長、プリンス自動車工業石橋会長、小川社長の間で、日本興業銀行中山頭取、住友銀行堀田頭取立会いの下に合併覚書の調印が行われ、記者発表された。発表内容は次の通りである²⁵⁾。

- 両社はかねて桜内通産相のすすめにより、自動車産業の国際競争力強化という国家的見地から合併交渉を進めていたが、本日対等の精神をもって合併することに意見が一致した。
- 合併はおそくとも41年末までに、できるだけ早い機会に行う。
- 合併比率は両社の正味資産、収益状況、株価などを考慮、両社協議のうえ、正式手続きを経て決定するが、現状で判断すれば、ほぼ日産1株に対し、

表7 自動車メーカーの収益状況比較(1964/下)

	トヨタ	日産	いすゞ	日野	プリンス	富士重	東洋工業	ダイハツ
売上高 (億円)	1,236	1,063	547	280	264	210	604	340
税引前利益 (億円)	147	99	29	22	16	12	77	39
売上高利益率 (%)	11.9	9.3	5.3	7.8	5.9	5.9	12.7	11.4
配当率 (%)	16	15	12	14	12	10	16	14

出所)「日本の自動車工業 66-67年版」通商産業研究社編・発行(1967年)より
1964/下期のみ抜粋(205頁)

プリンス 2 株の割合になる。

- 合併委員会（省略）
- プリンスの車名は合併後も継承，合併会社がプリンス車種の生産，改良を継続する。
- 合併会社は旧日産系，旧プリンス系の融和をはかり，従業員の差別は行わない。
- 代理店，協力工場の商権を尊重し，合併に伴う混乱を生じないように配慮する。

そして，翌朝の日刊紙は「本格的二大メーカー時代へ」「通産省の指導が実る」（以上日本経済新聞）「乗用車で日本最大に」「国際競争力へ布石」（朝日新聞）などと大々的に報じられた。

その後，両社間で合併準備の打合せが重ねられた結果，1966 年 4 月 20 日に次の内容を含む合併契約書が正式に調印され²⁶⁾，8 月 1 日合併が実施される運びとなった。

- 合併方式 日産が存続し，プリンスは解散する
- 合併比率 日産 2 株に対しプリンス 5 株の割合
- 合併後の資本金 398 億円
- 合併期日 昭和 41 年 8 月 1 日
- プリンスの名称 車種名として存続を図る。

ところで，この突然の合併は本当に「自動車産業の国際競争力強化という国家的見地から」実現したのであるだろうか。この美辞麗句の影にもっと真の動機，原因があるのではなかろうか。幸い，時を経てからの関係者の証言，記録も多く残されており，それらを整理しながらこの合併の意味を探ってみることにしたい。

2) 合併当事者の証言

まず，プリンスの大株主で会長の石橋正二郎（当時ブリヂストンタイヤ会長）の言から聞こう。石橋は回想記においても「私が合併にふみ切ったのは…欧米のマンモス企業の資本攻勢は当然避けられぬ…この防衛のためには産

業構造の改革が必要…それには合併が最善の策であるとして桜内大臣の懇意もあり、私はこの体勢を洞察し、国際競争力強化の大目的のため先端を切ったもので、このことは将来高く評価されるものと信じている²⁷⁾」とし、また「私は大臣からある宴席に招かれた。川出重工業局長と日産川又社長が同席だった。…日産とプリンスとは国家的見地に立って模範的縁組を対等の立場で話し合って貰いたい、と言って退席された」と記している。ブリヂストンタイヤ 50 年史 (1982 年) もこれを受けて「石橋正二郎はかねてから業界再編成の必要を痛感しており、通産省の要請を受けたこともあって、大局的見地から両社の合併を決意したのである」としている。またプリンスの小川秀彦社長も合併発表後の社員への説明で、「当社の石橋会長と日産川又社長が桜内通産大臣に招かれまして、…そのためには企業合同が必要であるということで両社の合併を要請されたのである²⁸⁾」と述べている。しかし、これらの説明を言葉通りに受け取ることにはできない。石橋個人及びブリヂストンタイヤとしての事情もあったと考えるべきである。また後述の桜内義雄等の証言により仕掛けたのが石橋側であったことは間違いない。

次にもう一方の当事者、日産の当時の社長川又克二はどう説明しているか。まず、「桜内通産大臣が大手町ビルの日産の東京事務所にご自身で見えられて、プリンスとの合併話を持出されたのが最初の口火であった²⁹⁾」と記し、この点は別の記録³⁰⁾で大臣の日産訪問の日付を 1965 年 3 月 22 日と特定している。そして「相手の様子もよく判らないので株式をある程度譲り受けて、業務提携から入って行ったら如何でしょうか、と述べ、ともかくお話に乗ることにした」が「一挙に合併へ進んだのは、石橋正二郎さんの強い主張からである」と記している。合併の理由については「私自身が興銀出身でしょう。だから私は産業政策的な考え方をもつことができる」と業界再編成必要論(当時自動車工業会会長)の立場から「プリンスがどこかと一緒になったほうが良いという事情なら、私のところが一役買おうか、という気になった」と国家的見地を全面に出しながらも、一方で「日産としてはプリンスとの合併は非常に有効であり、…デメリットの面なんて実際にはないね」とプリンスの技

術開発力などのメリットを強調しているが³¹⁾、この点については後述する。

このように、合併当事者両者とも通産大臣の直接斡旋を意識してか、国家的見地ばかりが強調されているが、当時日産副社長の岩越忠恕は次のような冷静な著述を残している。「日産のプリンス吸収合併は当初、車種の競合の悩みがあるにしても、プリンスの技術、資産を比較的安く入手することによって日産のもつ総合企業力を強め、また販売網の拡充にも役立つ魅力から行われた。また、プリンス側からみれば、独立して経営できるにしても、将来の自動車工業の大規模化の必然性を考えれば、合併条件が相当有利であれば合併に踏み切ることが賢明と考えられたのである³²⁾」。

3) 通産、金融関係者の証言

NP 合併に積極的に関与した当時の通産大臣、桜内義雄は石橋財団事務局長との縁戚関係を記した上で、「その縁もあって石橋幹一郎さんから“私は本業の方に専念したいので、大臣にプリンス自動車のことを考えてもらいたい”という意向が伝えられた³³⁾」と石橋側からの働きかけを明言している。ただ、依頼者が文中にある正二郎の息子、幹一郎なのか、また依頼の時期がいつだったのか不明な点も多い。しかし、依頼を受けて桜内が積極的に斡旋にのり出したことは、「そこで極秘に日産自動車の川又克二さんに会い…」、「住友銀行の堀田庄三さんとも会って金融関係の調整をお願いした」、「新橋の金田中でひそかに四者会談を開き…」などから十分うかがえる。興味深いのは「当時は日本企業の国際競争力をどうつけるかが課題であり、…先端産業の再編を手掛けたいと思った。」「そうこうするうちに佐藤総理が近く内閣改造をするというので…」、「5月31日両社は合併覚書に調印した。私の大臣退任2日前のことである。」と在任中の実績確保に懸命だったことを率直に述べていることである。それが3月22日川又社長訪問、3月26日四者会談、5月31日合併覚書調印、発表という電撃的なスピードの背景であることがわかる。

次に、プリンスの主力銀行、住友銀行の堀田庄三頭取（当時）は後年この合併をふり返って次の言葉を残している。やや長文だが引用しておきたい。

「プリンス自動車はブリヂストンの石橋正二郎さんの経営でした。…タイヤの最大メーカーであるブリヂストンタイヤは当然タイヤをプリンス以外の自動車メーカーにも納めておられたが、自ら自動車をやればブリヂストンタイヤは他の自動車会社と敵になるわけで、タイヤが売れなくなる悩みがあった。プリンスは中島飛行機の優秀な技師を集めて発足されたが、先発会社に追いつくのは容易ではなかった。またブリヂストン自体はプリンスのために保証をしていたこともあって、石橋さんは結局やめたいと言いだした。ついでにはトヨタと合併できればということになり、石田退三会長のところへ私と石橋さんと二人で会いに行ったら考えてみるということだったが暫くたって断られた。」「それなら日産はということ…³⁴⁾」。ここには重要な2点が記されている。第1はタイヤメーカーが自動車メーカーを所有することの問題点、第2は日産の前にトヨタに接触して断られた点であるが、それぞれ後述する。なお、当時住友銀行の安藤太郎常務の発言として、「あと300億円注ぎ込めばプリンスは単独で立派にやっていると。だから住友内部でも日産との合併に異論を唱える向きもあるようだが、自動車産業は何と云っても今後の最も有望なお得意さんだから、その辺を十分考慮したうえで…³⁵⁾」と銀行のルート拡大の思惑も紹介されている。

一方、日産の主力銀行、日本興業銀行の中山素平頭取（当時）は、トヨタが断った後日産に話がきたことに言及した後、「仕掛人は石橋さん、通産は仲立ちだ。プリンスは住友、日産は興銀がメインバンクだから堀田さんと僕でどう進めるか考えた。³⁶⁾」と説明している。さらに合併比率が発表後変更されたことについて次のようにならかなり批判的な見解を述べている。「両社長と我々銀行は合併比率を1対2と決めて発表した。その後川又君はいろいろ調べたらどうも日産が不利だ、変えると言いだした。合併比率を発表するとその翌日からそれを前提に両社の株価がつく。だから途中で変えるなんて決してすべきでないというのが経営の鉄則だ。だが川又君はうんとは言わない。結果的に彼の意見を入れて1:2.5にした。こんな例を俺は他に知らない。」「…非常に鼻つ柱が強いし、自分の考えを強引に通そうとする。…強いのもい

いが、やはり降りる時は降りるという雅量が必要だ。」この件については川又自身も「僕もいまからいえば、合併比率の変更に余りこだわらず、政治的配慮をしておけば、悪口いわれないですんだんだよ。けれど私も日産自動車の株主の利益、利害に関する責任をもっているから…。結果的には、ひでえ男だということになったけどね。³⁷⁾」と述懐している。いずれにせよ、この合併比率の変更がプリンスの経営不振、救済合併を強く印象づけたことは否定できない。

4) トヨタ関係者の証言

まずトヨタ自動車の豊田英二（当時副社長，1967 社長就任）は次のように書き記している。「これは東京オリンピックがあった（昭和）39 年に石橋正二郎さんが持ち込んできた。石橋さんはさすが事業家で、初めから“プリンスを引き受けて欲しい”と切り込んできた。…プリンスとの話はトヨタの方から断ったが、石橋さんはその辺はきちんとしており、“トヨタと縁がなければ他のメーカーに持っていかざるをえない”と言っていた。われわれが断った時点で日産自動車と合併することはある程度予測できたし、事実その通りになった。³⁸⁾」。ここで注目すべきは、住友銀行の堀田の証言するトヨタへの打診が日産との合併発表の前年、1964 年であったことである。

トヨタ自動車販売の神谷正太郎（当時社長）のコメントは、「桜内さんが私のところへ合併問題をもってこられた³⁹⁾」と、堀田の証言と喰い違い、トヨタへの打診も通産省が関与していたとした上で、合併を断った理由を「合併は、私としては好まなかったわけです。提携なら別でしたが。…合併は人がいっしょになることですから、必ずいろんな問題が起こる。もう一つ、合併の場合には販売店の問題がある。…いままでライバルとして末端で戦っていた人たちが合併するわけですから。」と説明する。さらに、興味深い点は「この合併は日産が拡大衝動にかられた点もあったわけです」とトヨタとの差が拡大しつつあった日産の焦りを指摘し、「日本最大の自動車メーカー誕生」という合併後の日産の挑戦的広告に月販5万台達成のセールスコンテストで対

抗, 成功したことを述べている。これに関連して, 既に 65 年 6 月の週刊経済誌にトヨタが事前に打診をうけ断ったことが, 神谷社長の談話を含めて掲載⁴⁰⁾されており, トヨタの販売責任者のしたたかな計略がうかがえる。事実, 合併発表後, プリンスは「車種がなくなる」「潰れた会社のクルマ」というライバル会社のセールストークに悩まされ苦戦を強いられたのである。

トヨタ自販 30 年史もまた, この NP 合併にかなりの字数を割き, 競争企業としての対抗意識を強調している。「この両社の合併に対し, トヨタはきわめて冷静にこれを受けとめた。プリンスとの合併が先にトヨタがこれを断った事実があったからである。当時, 神谷社長は“プリンスとの合併については先に桜内通産大臣から話をもちかけられたが, 販売面における問題点とメリットに関して慎重に検討した結果, 相互にメリットを享受することは不可能であると判断してお断りした。…”。しかし, トヨタ陣営としても合併後の日産の動向, 将来の業界再編成の成行きに対して, 高い関心をもって見守ったことは当然である。そして, 冷静ななかにもいよいよ来るべきものが来たという緊張感をみなぎらせるとともに, 業界首位の座を確保するべく決意を新たにしたのである」。このトヨタの決意が, 1966 年日産のサニーに約半年遅れて発表したカローラのエンジン排気量を急拠 100cc アップしてサニーに差をつけ, また 66 年 10 月日野自動車, 67 年 11 月ダイハツ工業との提携によって, 今日に至る大型トラックから軽四輪車までフルラインのトヨタグループ結成につながるののである。

3. NP 合併の評価：動機と効果

1) 合併の動機

これまでの関係者の証言から, NP 合併の動機や経緯について次の事項が明らかになったと考える。

1. NP 合併はプリンスの所有経営者石橋側の申し出がきっかけになって実施された。

2. すでに NP 合併発表の前年 1964 年にトヨタに申込み、断られている。
(64 年のいつ頃か、また通産大臣が関与したかは不明、推定としては年末に近い時期、通産大臣の関与は申込後側面支援はあったかもしれない)
3. 日産との合併交渉は通産大臣が積極的に関与したことは間違いない
4. 石橋がプリンスを手放すことを決意した動機は、本人の言とは異なり、堀田の証言にある通り、本業のタイヤメーカー経営への支障等であると判断される（この点はさらに後述）。
5. 日産側の合併受諾も岩越、神谷などの証言にもあるように、当然日産としての効果を十分計算に入れた結果と考えてよい（この点は次節で述べる）。
6. プリンスの経営は 1, 4) でみたように、競争企業と比較して劣勢であるとはいえ、十分単独で経営を継続しうる状況であった。

7. 従って、NP 合併の真の動機、原因は「国家的見地」や「経営破綻」ではなく、あくまで石橋側の事情がベースにあって、それに日産側及び銀行側の計算、並びに通産省、通産大臣の思惑が加味されたものと考えられる。

この石橋側の事情をもう少し掘り下げてみたい。正二郎の死後、息子の幹一郎（当時ブリヂストンタイヤ会長）は、「やはり私達タイヤ会社にすると、プリンス自動車は成長すればするほど、お得意先から睨まれたんですよ。社内では声なき声が、ごうごうと上がっていた。でも父は無視していました。それでも結局（合併に）踏み切った⁴¹⁾」とタイヤメーカーが自動車会社を所有することの支障が合併の動機であったことをはっきりと語っている。プリンスの元経営幹部は「ある自動車メーカーの購買部門から実際に警告書を受け取った」と幹一郎から聞いたことがあるとも話している。これは繊維の素材メーカーがアパレル分野へ進出するといった川上、川下を結ぶ垂直型多角化における大きな難点であり、1975 年フランスのミシュランタイヤ社が自動車メーカー、シトロエン社の支配権をプジョー社に譲渡したのも全く同じケースである。

さらに、石橋側の事情について留意すべき点がある。石橋正二郎（1889 年生れ）は地下足袋製造からスタートして日本一のタイヤメーカーを育て上げ

た創業経営者であるが、1961年初めて株式を公開、翌年には東証一部上場をはたし、63年には社長職を息子幹一郎（1920年生れ）に譲って会長職に退くなど、高齢対策も考えてか、着々と次世代への地固めをしている。NP合併の翌年にはブリヂストンサイクル社のオートバイ事業も撤退している⁴²⁾。しかも幹一郎はどちらかという文化人タイプで、事業拡大には必ずしも向いていないともみられていた（正二郎健在の1973年、幹一郎は53歳で早くも会長職に退く）。このような事情をみると、正二郎にとってはプリンスの始末にもまた次世代のための事業整理、本業回帰、現代流にいうならばコアビジネスへの選択と集中の判断が強く働いていたと考えられる。その意味では、所有経営者の資本の論理、経営の論理にもとづく賢明且つ合理的な意思決定であったといえることができる。しかし、このような事情を表面に出すことはできず、通産省の行政方針に便乗して「国家的見地」に終始したとみてよいだろう。

これまで、合併の先行研究では合併会社の目的等が主題となり、被合併会社については経営破綻、経営のゆき詰まりと簡単に片付けられてきたきらいがある。しかし、現在では欧米並みの事業再編成、それに伴う企業売却や合併が多くみられ、被合併会社側からの視点も一段と重要になってきた。NP合併における石橋正二郎の行動はその嚆矢ともいえる事例であろう。

2) 合併の効果

日産はプリンスの吸収合併によって表8の通り経営規模を拡大し、資本金、従業員数、販売店数いずれもトヨタを上回り⁴³⁾、生産台数も1964年実績の単純合計ではトヨタを超えていた。これが「日本一の自動車会社誕生」の広告となり、トヨタ自販の神谷を刺激したのである。日産は国内需要の爆発的増大にいささか立遅れ気味でトヨタに次第に差をつけられていただけに、「日産は2基本車種と技術陣、販売網、そして新鋭の村山工場を獲得した⁴⁴⁾」といわれるプリンスの資産を手中にしたことは僥倖だったといえよう。（表8）

この点を具体的にみると、まず第1に販売網の活用がある。日産は新発売

表 8 合併前後の規模

	合 併 前		合併後 日産
	日 産	プリンス自工	
資本金	35,000 百万円	12,015	39,800
従業員	22,642 名	8,887	31,529
工場 敷地	2,259,693 ㎡	674,996	2,934,689
建物	751,303 ㎡	269,623	1,020,926
自動車生産 40.8 ~ 41.7	371,008 台	84,211	—
41.8 ~ 42.8	—	—	650,643
ディーラー	178 店	92	270
協力工場	212 工場	320	532
サービス工場	2,879 工場	1,140	4,019
その他のサービス拠点	10,912 所	6,595	17,507

出所) 日産自動車社史 1964-1973 1975 P22

のサニーの販売網新設を準備中であったため、早速東京・大阪など主要地域を含むプリンスの販売店 18 社のサニー併売を実施、後に分離独立させてサニー系列販売店とする。第 2 に村山工場は 1966 年 12 月サニートラックの生産を開始、翌年には新たな設備増強計画にもとずいて旧プリンス系トラックの生産移管やローレルの生産開始も加えて 1969 年 3 月には早くも月産 2 万台超を記録している。第 3 に部品の共用化・生産移転や下請企業の整理統合がある。合併直前の下請企業日産 227 社、プリンス 207 社計 434 社のうち、取引関係の解消、再下請への組入れ、合併など整理統合された企業は日産 21 社プリンス 95 社計 116 社に及んでいる⁴⁵⁾。

これら販売・生産の即時的なシナジー効果に加えて第 4 に商品開発面でのプリンス技術陣の貢献がある。合併前のプリンスでスピード世界新記録を出した R380 を母体とした R381・382 は 1968、69 年のグランプリ・レースで圧勝し、68 年には新型車ローレル (エンジンをプリンス、ボディーを日産の技術者が担当) を発表、さらに 70 年にはプリンスの技術陣が中心になった新型車チェリーを発表する。なお、日産の開発設計部門の総責任者にはプリンス

出身者が2代続いて就任している。第5にプリンスから引継いだグロリア、スカイラインはその後もプリンス系販売網の主力車種として順調に推移する。とくにスカイラインは69年の「愛のスカイライン」宣伝広告やレース50連勝などの話題によって70年代前半を通して月平均1万台以上を生産し、日産のドル箱車種に成長する。第6に資金面の効果も大きい。政府支援の開銀特融に加えて、資金調達力の拡大、旧プリンス借入金の旧日産の低い借入金利へのサヤ寄せ⁴⁶⁾などである。さらに第7にプリンスから継承した宇宙ロケット・繊維機械両部門の存在もある。日産既存のフォークリフト、70年代に進出するモーターボート部門などとともに独自の多角化部門としてその後も活躍する。

このような多岐に亙る合併効果⁴⁷⁾により、図1の通り日産の売上高は合併前の横這いから合併後はトヨタとほぼ同レベルの伸長を示し、「景気上昇など

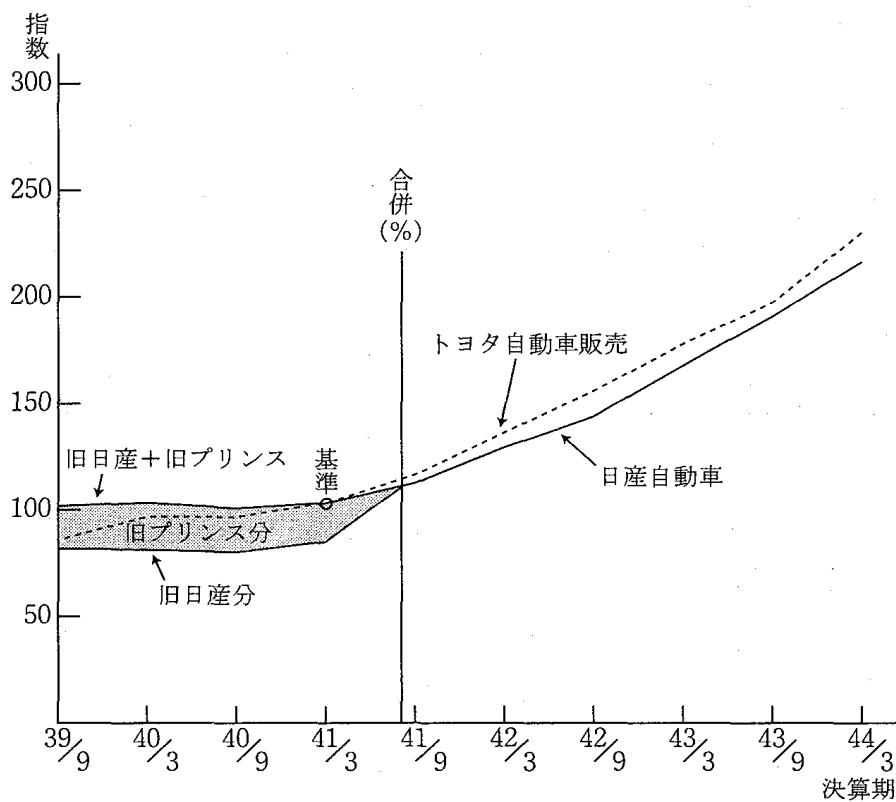


図1 日産自動車とトヨタ自動車販売の売上推移（指数）

出所) 表10と同じ

合併以外の要因を考慮に入れても両社合併は発展への一転換期であったと評価⁴⁸⁾されるのである。これは表9の日産・トヨタの生産シェア，生産倍率推移によってもうら付けられる。また，売上高純利益率（表10参照）でも「体質の弱いプリンスを合併したにしては収益力はそれほど落ちず…⁴⁹⁾」とみられる。従って，旧日産側出身のある首脳が「今（1970年）から思えば（この合併は）むしろ日産のために必要であったということもできる⁵⁰⁾」としているのも十分にうなずけるのである。また，川又の“拡大衝動”も十分に計算されたものとみることができる。（表9・10）

それにしても，トヨタは強い。石橋の提案を拒否した理由は日産の合併効果と裏腹の関係にある。新型車カローラの販売網はすでにパブリカ販売店を基盤にできるし，生産増強面では66年に十分な余力をもった高岡工場を竣工させたほか68年三好，70年堤と三河地区に集中させて相次いで自前で新設している。また商品開発でも68年マークII，スプリンター，70年カーリーナ，

表9 日産・トヨタの生産シェア・生産倍率推移

		全 車 種				乗 用 車			
		1965	1968	1970	1973	1965	1968	1970	1973
日 産	シェア (%)	23.3	24.0	26.0	28.8	31.1	27.8	28.3	33.3
	倍率 (倍)	1.00	2.24	3.15	4.67	1.00	2.64	4.15	6.86
トヨタ	シェア (%)	25.5	26.9	30.4	32.6	33.9	32.1	33.6	36.5
	倍率 (倍)	1.00	2.3	3.37	4.83	1.00	2.79	4.52	6.91

出所) 自工会統計年報より作成

表10 日産-プリンスとトヨタ自工の売上高純利益率推移

	合 併 前				合 併 後			
	39/9	40/3	40/9	41/3	41/9	42/9	43/9	44/3
日産・プリンス	39/9	40/3	40/9	41/3	41/9	42/9	43/9	44/3
トヨタ自工	39/11	40/5	40/11	41/3	41/11	42/5	43/11	44/5
日 産	4.80	4.92	4.93	5.03	} 4.13	4.78	4.13	3.65
プリンス自工	3.73	3.22	3.67	3.39				
トヨタ自工	5.29	4.95	4.93	4.90	5.01	5.00	5.10	4.88

出所) 通産省企業局「企業合併—経営面からみたその実態」181頁第47表より抜粋

セリカと日産を凌駕する新型車を投入しており、あえて関東の異質のメーカーを活用する必要はまったくなかった。むしろ、NP 合併をばねに業界 1 位の座を絶対譲らない積極策を推進したという意味で、トヨタもまた NP 合併の効果を受益したともいえる。

ところで、清水剛は⁵¹⁾ 合併の効果について石川島播磨重工業（1960 年石川島重工業と播磨造船所の合併）のケースをもとに「将来における市場での地位の確保」に効果があるとして、「合併による上場期間の延長」という仮説をイベント・ヒストリー分析で実証している。そして「合併による急成長や財務状況の急速な好転のような効果が望み薄であることはすでに先行研究が明らかにしているところである。しかし、長い目で見れば合併は会社の将来の地位の確保にとってプラスになるのである」と主張する。日産が合併発表 10 年後 1975 年に最高の生産シェア 29.9%（トヨタ 33.7）を記録（推移は表 9 参照）したこともこの論証になるかもしれない。ただ、清水は人的な融合に時間がかかるために合併効果がなかなか現われないと考えているが、日産の場合はいささか異なる観点がある。日産は合併後も開発設計部門と営業部門は完全統合せず、旧日産と旧プリンスがそれぞれ競い合う関係が続いた（開発設計部門は 80 年代前半厚木のテクニカルセンター完成まで鶴見・荻窪とロケーションが分離、販売部門では旧プリンスの自販組織が存続、プリンス系販売網を管轄、80 年代後半日産国内営業部門に統合）。この組織形態がはたして競い合いという活性化によって合併効果を高めたのか、それとも人的な融合を遅らせ、70 年代後半以降のトヨタとの格差拡大にもなんらかの影響を与えたのか、ここでは簡単に答えを出しえないが、少なくとも 70 年代前半の成長には販売網まで含めた旧日産と旧プリンスの競争意識が良い意味で働いていたと考えられる。

おわりに

先に述べたプリンスの実質的な創業者、現代流に言えばベンチャービジネ

スの起業家ともいえる外山保は晩年 NP 合併についての一文をかつての部下達に残した。“プリンスは潰れかかって合併した”とマスコミや日産社内から言われるたびに切齒扼腕した思いと合併の真の理由がブリヂストンの事情にあることを記した後に、「プリンスは資本力のある BS の傘下に入ることによって発展することが出来たが、又 BS のお家の事情で合併せざるを得なかったのである。残念な出来事であったが、これは我々の宿命であったと考えるより仕方がない」と述べ、さらに「然し乍ら今になって考えてみると、この合併は日産のためには技術の新風を吹き込むことが出来たし、プリンスのためには規模のメリットが出て、安定した経営に入ることが出来たと両社とも思うべきであろう⁵²⁾」と冷静に、しかし無念と寂寥の気持ちを漂わせながら記している。

この小稿の原点は外山のこの言葉にあり、経営研究の一つの題材として極力資料に即して探究してみたものである。戦後自動車産業史上唯一の大型合併が「国家的見地」で表面を飾りながらも、ワンマン資本家、ワンマン経営者⁵³⁾であった石橋、川又それぞれの資本・経営の論理にもとづく合理的行動の結果であり、しかも「概して成功したとみることが出来る」だけの効果をあげた点を明らかにすることができたと考える。

しかし、なおこの小稿で触れえなかったいくつかの論点がある。最後に問題の所在だけを掲げ、後日に期したい。その第1は人的な融合及びそれにも関連する労働組合の統合の問題である。かなり異質な組織文化を培ってきた2社が一体化したわけで、当然軋轢も生じる。日産の久米元社長ですら「職番でプリンス出身と分かるようなことをやってみましたよ」「設計同士っていうのは仲が悪いんだな⁵⁴⁾」と問題があったことを臭わせている。又、川又も「プリンスの組合員に対する（労組統合の）呼びかけが性急すぎたかもしれない⁵⁵⁾」と指摘している。合併に伴う人的融合の問題は現在においても大きな研究課題である。第2にトヨタの日野、ダイハツとの包括的提携との比較の問題である。M&A とアライアンスの長短比較の絶好のケース・スタディになりうる問題だが、今回はとり上げることができなかった。第3は日産の70年代後

半以降の地盤沈下及び昨今の経営破綻と NP 合併との関連の問題である。時間的経過からみても全く別個の問題ではあるが、今回のリストラによって村山工場や宇宙航空事業をはじめプリンスから継承した資産や多角化事業は殆んど売却されつつある。はたして、プリンスの DNA は 35 年後の今日、どのようなかたちで残りうるのか。個人的な関心事でもある。

追記) 本稿は仮説設定—検証という論文形式をとっていない。また「おわりに」に触れたように多くの論点を残している。今後の研鑽によって後日に期したい。

引用文献他

- 1) 日本経済新聞 1965 年 6 月 2 日付社説
- 2) 日野, ダイハツがトヨタ系列, いすゞ, 富士重, スズキが GM の資本参加など実質的には 6 系列
- 3) 従来から近似の先行指摘がみられる。自動車産業については伊丹敬之他「競争と革新—自動車産業の企業成長」東洋経済新報社 1988 他
- 4) 日本経済新聞 2001 年 1 月 15 日, 1 月 30 日, 6 月 4 日及び B. ヴラシク, B. スターツ鬼沢忍訳「ダイムラー・クライスラー」早川書房 2001
- 5) 代表例として通産省企業局編「企業合併-経営面からみたその実態」1970, 177 頁は“通産省がまずプリンスの承諾をとり…”と述べ, 四宮正親「日本の自動車産業—企業者活動と競争力」日本経済評論社, 1998, 197 頁は“プリンスの破綻はその過大な設備投資…”と論じている。
- 6) 徳大寺有恒「日産自動車の逆襲」光文社 1999, 40 頁
- 7) 前掲書 3) 4 頁
- 8) 香西泰「高度成長の時代」日本評論社 1981 第 9 章 (経済成長率も引用)
- 9) 伊木誠「40 年不況といざなぎ景気」(エコノミスト臨時増刊号戦後日本経済史 毎日新聞社 1993 収録)
- 10) 同上
- 11) 71 年資本自由化により, 同年, 三菱—クライスラー, いすゞ—GM の提携, 資本参加が行われた。

- 12) 鶴田俊正「高度成長期」76頁小宮隆太郎他編「日本の産業政策」東京大学出版会 1984 収録
- 13) 箭内昇「企業合併」文芸新書 2001 第 5 章が詳述している
- 14) 米間統一「業界再編成に突入するか」(エコノミスト 1965・6・22号)
- 15) 朝日新聞 1961年5月30日及び前提自動車ハンドブック(操業開始日)
- 16) 前提書 3)
- 17) 通産省重工業局自動車課編「日本の自動車工業」1965年版通商産業研究社 1965
- 18) プリンズ自動車工業社史(非公刊) 1968 日産自動車荻窪総務部
- 19) 同上
- 20) 上野裕也, 武藤博道「自動車工業論」(経営問題 1970—夏号中央公論社収録)
- 21) エコノミスト編集部「戦後産業史への証言 2 巨大化の時代」毎日新聞社 1977
- 22) 前掲書 17), 160 頁
- 23) プリンズの歩み プリンズ自動車販売(株)販売促進部 1965
- 24) プリンズの動向については以下を参照にした。
 - i 前掲書 18)
 - ii 愛の車と販売網を育てた記録—日産プリンス自販 30 年の歩み
日産プリンス自動車販売(株) 1984
 - iii 前掲書 23)
- 25) 日本経済新聞 1965年6月1日
- 26) 日産自動車社史 1964-1973 日産自動車(株)社史編纂委員会 1975, 11 頁
- 27) 回想記(非売品) 石橋正二郎 1970, 70 頁
- 28) 前掲書 18), 675 頁
- 29) わが回想 川又克二 日経事業出版社 1983, 98 頁
- 30) 前掲書 21)
- 31) 同上 17 頁
- 32) 岩越忠恕「自動車工業論」東京大学出版会 1968, 284 頁
- 33) 私の履歴書 桜内義雄 日本経済新聞 1994.1.21 掲載
- 34) 堀田庄三追想録 住友銀行 1992, 270 頁
- 35) 前掲誌 14)
- 36) 証言, 自動車の世紀 日経産業新聞 2000.12.6 掲載
- 37) 前掲書 21) 15 頁
- 38) 豊田英二「決断」日本経済新聞社 1985
- 39) 前掲書 21) 52 頁

- 40) 前掲誌 14) 及び「火ぶたを切った自動車業界再編成」(週間東洋経済 1965.6.12 号)
 - 41) 前掲書 24) ii 98 頁 対談における発言
 - 42) ブリヂストンタイヤ 50 年史 1982 359 頁
 - 43) 前掲書 21) 52 頁 トヨタ自工資本金 382 億 5000 万円, 従業員数約 2 万 3000 人, 自販の販売店数 184 店
 - 44) 下川浩一 第 2 章 米川, 下川, 山崎編「戦後日本経営史Ⅱ」1990 東洋経済新報社
 - 45) 通産省企業局編「企業合併—経営面からみたその実態」1970. 179 頁
 - 46) 同上 76 頁 141 頁
 - 47) 合併効果については前掲書 24) ii 26) 45) 等を参考にした。
 - 48) 前掲書 45) 179 頁
 - 49) 同上 180 頁
 - 50) 同上 182 頁
 - 51) 清水剛著「企業合併と会社の寿命」, 高橋伸夫編著「生存と多様性」1999 白桃書房収録
 - 52) 日産プリンス睦会「プリンスの思い出」1991. 151 頁
 - 53) 前掲誌 13) 石橋, 川又とも社内では誰とも相談しなかった (除プリンス小川) と記している (前掲書 27) 29))
 - 54) 証言, 自動車の世紀 日経産業新聞 2000. 12. 19 掲載
 - 55) 前掲書 29) 102 頁
- 追) 石橋正二郎がプリンスの大株主で所有経営者であることについて, プリンス自工第 29 期 (1964 年 7 - 12 月) 有価証券報告書記載によると石橋産業 20.01 % 石橋幹一郎 1.63 %