

「フォーチュン・グローバル 500 社」にみる日本企業の衰退(中)

宮崎 信二

はじめに

- I 「ジャパン・アズ・ナンバーワン」時代と日本企業
- II バブル経済崩壊後の円高下における「ジャパン・アズ・ナンバーワン」の実像
(以上, 第16巻4号)
- III 「失われた10(20)年」と日本企業の衰退……………(以下, 本号)
 - (1) 1990年代後半(1995年～2000年)における「グローバル500社」
 - (2) アメリカ企業の「復活」と新興国における中国企業の登場
 - (3) 1990年代後半の「グローバル500社」における日本企業の凋落
- IV 21世紀の「グローバリゼーション」時代における日本企業……………(以下, 次号)

III 「失われた10(20)年」と日本企業の衰退

1990年代初頭における旧ソ連・東欧諸国の社会主義圏の崩壊による冷戦終了以降後、世界の経済構造は大きく変化した。アメリカ主導の「新自由主義」政策の下で、情報技術(Information Technology: IT)化と金融化が進展するとともに、欧米の先進国企業を中心にグローバルな経営活動による国境を越えた合併・買収(Mergers and Acquisitions: M&A)が活発化し、世界的な競争と再編成を展開した。こうしたグローバリゼーションの進展の中で、アジアでも香港、シンガポール、韓国、台湾などの新興工業諸国(Newly Industrialized Countries: NICs)に加え、中国でも改革開放政策により「社会主義市場経済化」が進展して、新興国企業が台頭しはじめた。

こうした世界経済の変化の中で、日本国内では、1990年における株価と地価の下落による「バブル崩壊」以降、景気は後退し実質経済成長率平均1～2台%という超低成長経済、い

わゆる「失われた10年」あるいは「失われた20年」と呼ばれる時代に突入した。1990年代における世界経済および日本経済の変化に伴い「フォーチュン・グローバル500社」(以下、グローバル500社)における日本企業の位置も大きく変わり、日本企業の凋落がはじまる⁽¹⁾。

本稿では、1990年代後半における「グローバル500社」での日本企業の変化を、アメリカ企業および新興国企業との関係からみることにする。

(1) 1990年代後半(1995年～2000年)における「グローバル500社」

イギリスのサッチャー政権(1979～90年)、アメリカのレーガン政権(1981～89年)による「小さな政府」と「規制緩和」を柱とする「新自由主義」政策は、1990年代の社会主義圏の崩壊による冷戦終了後にはアメリカ覇権の下で日本を含め世界的な潮流として拡大した。

1993年発足したクリントン政権は副大統領アル・ゴアの提唱した「情報スーパーハイウェイ構想」NII(National Information

Infrastructure：全米情報基盤)によりインターネットを基礎にした情報技術(IT)革新を普及させ、産業のIT化による生産性向上とIT産業の育成(ニュー・エコノミー)を押し進めた。また、金融制度の規制緩和を推進し、1999年金融サービス近代化法により商業銀行と投資銀行の分離規制が撤廃され金融市場は自由化し、株式市場も活性化した。さらに、対外的にはクリントン政権は、戦略的通商政策により市場開放と輸出拡大を求める多国間(1994年北米自由貿易協定(NAFTA)や1995年の世界貿易機関(WTO)設立)および二国間(1993～96年日米包括経済協議)を通して、貿易のみならず技術(IT・通信)や金融制度・政策を世界的規模で拡張した。このアメリカの覇権の下でアメリカ企業や欧州の巨大企業は、グローバルな経営活動や国境を越えた合併・買収(M&A)を活発化した。1980年代にリストラクチャリング(事業構造の再構築)や多国籍化を展開したアメリカ企業は、こうした1990年代の情報技術(IT)化、金融化、グローバル化がもたらしたアメリカ経済の長期の好景気を背景に「復活」することとなる。

また1990年代の冷戦終了後には、アメリカの覇権下におけるグローバル化の進展の中で、日本も含め欧米企業の進出した東アジアではNICs諸国やASEAN諸国が、97年7月のアジア通貨危機という混乱を伴いつつも発展した。さらに、1978年に改革開放政策をはじめた中国も92年以降「社会主義市場経済化」を本格化させ急速な成長を遂げ、こうした中国を含めた新興国企業が台頭することとなる。

他方、日本国内では、1990年株価の暴落と地価の下落などの「バブル崩壊」により、91年3月9日から93年3月まで景気が下降(93年実質経済成長率マイナス0.5%)し、いわゆる「失われた10年」あるいは「失われた20年」と呼ばれる時代に突入した。特に、96年11月

発足した第2次橋本内閣が実施した97年4月消費増税(3%から5%)の影響で景気は後退し、さらに97年7月のアジア通貨危機による輸出の伸びの低下も加わり、回復していた株価も再度下落し、1997年・98年には大手都市銀行や証券・保険会社が破綻した(金融危機)。また、小売業・商社・建設の大手や準大手も経営破綻あるいは大幅な欠損が生まれた。さらには製造業の自動車でも経営危機に追いこまれる企業も現れ、日本企業の退潮が顕著に示され、衰退がはじまる。

1990年代後半(1995年～2000年)における、「グローバル500社」の国籍別企業数の推移は、表1にみられる。1995年から2000年にかけての「グローバル500社」においては、アメリカ企業の「復活」と日本企業の凋落および韓国・中国などの新興国企業の登場が特徴として示される。

1990年代のアメリカではインターネット、コンピュータ・周辺機器、携帯電話・光ファイバーの通信設備、ソフトウェアなどの情報通信による旺盛なIT投資およびベンチャー・キャピタル投資を反映して株式市場は活況を呈し、株価は高騰(1991年4月3000ドル台のNYダウは、95年2月には5000ドル台へ、さらに97年2月7000ドル台、99年3月には1万ドルの大台を達成)した。こうした株高に支えられ未曾有の消費ブームも起こり、2000年まで110ヶ月余りの景気拡大の最長記録を更新し、アメリカ経済は90年代の長きにわたる繁栄を謳歌した。特に、90年代前半2.38%の実質経済成長率は、96年からのインターネットの普及もあり景気拡大は加速し年平均4%の高成長となった⁽²⁾。こうした1990年後半のアメリカ経済におけるIT化と株高による長期的な好景気を背景に「グローバル500社」におけるアメリカ企業は1995年153社から2000年には185社へと32社増加したのである。

表 1 「フォーチュン・グローバル 500 社」の国籍別企業数の推移（1994 年～2000 年）

年 国別	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
アメリカ	151	153	162	175	185	179	185
カナダ	5	6	6	8	12	12	15
日本	149	141	126	112	100	107	104
ドイツ	44	40	41	42	42	37	34
フランス	40	42	42	39	39	37	37
イギリス	33	32	34	35	38	38	33
イタリア	11	12	13	13	11	10	8
7カ国小計	433	426	424	424	427	420	416
スイス	14	16	14	12	11	11	11
オランダ	8	8	8	9	7	8	9
その他	25	26	25	27	29	27	30
先進国企業 合計	480	476	471	472	474	466	466
中国	3	2	3	4	6	10	12
韓国	8	12	13	12	9	12	11
台湾	2	1	1	2	2	1	0
インド	1	1	1	1	1	1	1
ブラジル	2	4	5	5	4	3	3
ロシア	0	0	1	1	1	2	2
その他	4	4	5	3	3	5	5
新興国企業 合計	20	24	29	28	26	34	34
合計	500	500	500	500	500	500	500

出所) *Fortune*, "Global 500: The World's Largest Corporations," 1995 から 2001 の各年版から作成。

注) その他の先進国の企業は、オーストリア、スウェーデン、フィンランド、スペインのヨーロッパ諸国およびオーストラリアであり、その他の新興国の企業は、メキシコ、トルコ、ベネズエラ、南アフリカなどである。なお、香港企業は中国企業に含まれている。

これに対して日本では、90年代初頭のバブルの崩壊後における地価と株価の急落を契機に1991年から長期の低成長、いわゆる「失われた10年」に突入した。1989年12月の日経平均株価史上最高値3万8915円は、2年後の1992年8月には1万4300円台と約4分の1に、また地価も1991年をピークに92年頃から急落し95年には公示地価は2分1となり、90年代で失われた資産価値は土地と株式を合わせ約1350兆円と言われている。GDPの実質経済成長率は1990年4.9%から下降し93年には0.5%減とマイナス成長となり、さらに97年4月消費増税および金融危機後には回復しはじめた地価（97年ピーク時の3分1）と株価（日経平均株価、96年末1万9000円から97年末1万7000円、

98年末1万3000円）も再度下落し、景気も後退、実質経済成長率は2年連続（98年1.1%減・99年1.8%減）のマイナス成長となる⁽³⁾。

こうしたバブル崩壊後の長期的な不況下や為替相場（90年前半の円高から90年後半のドル高基調）の影響も加わり、「グローバル500社」における日本企業は、1995年の141社から2000年104社へと37社も減少した。

ドイツ・フランス・イギリス・イタリアの欧州連合（European Union：EU）主要4カ国の「グローバル500社」における企業数は、1995年126社からほぼ120社前後で推移し2000年には112社に減少したが、93年11月発足したEUの拡大（1995年1月オーストリア、スウェーデン、フィンランド加入）もあり90年代後半に

はEU全体の企業数は150～160社で推移した。

また、「グローバル500社」における新興国企業は、1995年の24社から34社と10社増加した。韓国企業は97年のアジア通貨危機の影響にもかかわらず、1995年12社から2000年11社とほぼ変わらなかったのに対して、中国企業は1995年2社から2000年12社と10社増加した。これは、92年の鄧小平による南巡講話以降に中国の改革開放政策が本格化し、驚異的な経済成長を背景にして中国企業が登場しはじめたといえる。

しかしながら、2000年の「グローバル500社」においては中国、韓国、インド、ブラジル、ロシアやその他の新興国の企業を合わせても34社で全体の6.8%であり、20世紀末でも9割以上が日米欧企業で占められ、特にG7の国が「グローバル500社」の8割以上を占めたのである。こうして1990年代後半の「グローバル500社」では、日米欧の先進諸国におけるアメリカ企業の「復活」と日本企業の「一人負け」および新興国における中国企業の登場が顕著に示されるのである。

(2) アメリカ企業の「復活」と新興国における中国企業の登場

1) アメリカ企業の「復活」

1980年代の鉄鋼・自動車・電機など製造業の成熟産業(いわゆる「オールド・エコノミー」)におけるリストラクチャリングおよび金融市場の規制緩和と金融自由化(商業銀行と投資銀行における業務間の規制緩和)が進んだアメリカでは、1990年代にはIT化、金融化、グローバル化による経済の活況と拡大が2000年秋のITバブル崩壊に至るまで長期にわたり持続し、高成長を実現した。これを背景に1990年代後半の「グローバル500社」におけるアメリカ企業は1995年153社から2000年185社へと32社増加した。特に、いわゆる、情報技術(IT)

に関わる産業(「ニュー・エコノミー」)の企業、および投資銀行(証券会社)などの金融機関の台頭、さらには自動車などの「オールド・エコノミー」(成熟産業)の復調が見られた⁽⁴⁾。

まず、インターネットを基盤とする情報技術(IT)の革新、すなわち、情報技術と通信・放送技術の融合としてのIT産業(情報・通信機器の製造・販売に属する産業)、いわゆる「ニュー・エコノミー」産業に属する企業は、「グローバル500社」の産業分類では、1995年の「コンピュータ・事務機器」、「電気通信」(表2)から2000年には「コンピュータ・事務機器」、「コンピュータサービス・ソフトウェア」、「電気通信」および1995年の「エレクトロニクス・電子機器」の一部が「半導体」および「ネットワーク・その他通信機器」に分離された(表3)。

「コンピュータ・事務機器」におけるハードでは、「グローバル500社」1995年から2000年にかけて、第1位のIBM社(International Business Machines, 1911年設立)は18位から19位へ、第3位HP社(Hewlett-Packard, 1939年設立)は84位から56位へと上位に位置した。しかし、1980年中頃以降からパソコンやワーク・ステーション(WS)というコンピュータ産業のダウンサイジング(小型化)が進み、またIMB社のオープン・アーキテクチャ戦略からIBM互換機から新たなPC専門企業が誕生した⁽⁵⁾。この中で、2000年第4位のコンパック社(Compaq Computer)は、1982年創業されたIBM互換機の製造・販売で成長したが、総合コンピュータメーカーを目指し、98年ミニコンのデジタル・イクイップメント社(Digital Equipment: DEC)を買収、1995年の349位から2000年には79位へランクを上げた。これに対し1984年設立された第5位デル社(Dell Computer)は中間業者を排し、在庫を持たない低価格PCの注文生産(BTO)と直販スタイルの「デル・ダイレクト・モデル」で

表2 フォーチュン「グローバル 500 社」（1995 年）の主要産業における日本企業（産業別売上高順位とグローバル 500 社での順位）

産業別 売上高 順位	産業名	売上高 (億ドル)	企業数		日本企業名	主要外国企業 (上位欧米・アジア企業)
			全企 業	日本 企業		
1	商社	13,781	21	13	①三菱商事 (1), ②三井物産 (2), ③伊藤忠商事 (3), ④住友商事 (5), ⑤丸紅 (6), ⑥日商岩井 (11), ⑦トーメン (21), ⑧ニチメン (35), ⑨兼松 (37), ⑩豊田通商 (209), ⑪川鉄商事 (270), ⑫住金物産 (359), ⑬日鐵商事 (395)	⑩【独】VEBA GROUP (42), ⑪【韓】SAMSUNG (67), ⑫【独】VIAG (94), ⑬【韓】HYUNDAI (127), ⑭【独】PREUSSAG (179), ⑮【蘭】SHV HOLDINGS, ⑯【韓】LG INTL. (304), ⑰【中】COFCO (338)
2	商業銀行	11,730	64	18	②日本興業銀行 (56), ③三和銀行 (68), ④三菱銀行 (75), ⑦富士銀行 (83), ⑧第一勧業銀行 (91), ⑨日本長期信用銀行 (93), ⑩住友銀行 (99), ⑪さくら銀行 (108), ⑫農林中央金庫 (117), ⑬東京銀行 (137), ⑭東海銀行 (160), ⑮日本債権信用銀行 (224), ⑯あさひ銀行 (332), ⑰三菱信託銀行 (366), ⑱住友信託銀行 (378), ⑲三井信託銀行 (394), ⑳大和銀行 (411), ㉑安田信託銀行 (425)	①【独】DEUTSCHE BANK (55), ②【仏】CRÉDIT AGRICOLE (77), ③【米】CITICORP (82), ④【仏】CRÉDIT LYONNAIS (96), ⑤【英】HSBC HOLDINGS (104), ⑥【米】BANKAMERICA (159), ⑦【中】BANK OF CHINA (167), ⑧【米】NATIONSBANK (225), ⑨【米】CHEMICAL BANKING (264), ⑩【米】J. P. MORGAN & CO (277), ⑪【米】CHASE MANHATTAN (382)
(33)	ブローカー (証券委託売買業者)	549	4	0		①【米】MERRILL LYNCH (148), ②【米】LEHMAN BROTHERS HOLDINGS (295), ③【米】MORGAN STANLEY (407)
(30)	その他の 金融	679	4	0		①【米】FANNIE MAE (141), ②【米】FREDDIE MAC (463)
3	自動車・ 自動車部 品	10,872	26	9	③トヨタ自動車 (8), ⑤日産自動車 (23), ⑨本田技研工業 (46), ⑩三菱自動車工業 (62), ⑫マツダ (170), ⑬いすゞ自動車 (201), ⑭日本電装 (260), ⑮スズキ自動車 (267), ⑯富士重工業 (390)	①【米】GENERAL MOTORS (4), ②【米】FORD MOTOR (7), ③【独】DAIMLER-BENZ (17), ④【独】VOLKSWAGEN (24), ⑤【米】CHRYSLER (30), ⑥【伊】FIAT (47), ⑦【仏】RENAULT (60), ⑧【仏】REUGEOT (74), ⑨【独】BMW (79)
5	石油精製	8,490	29	5	⑬日本石油 (113), ⑭ジャパン エナジー (238), ⑮出光興産 (259), ⑯コスモ石油 (342), ⑰昭和シェル石油 (360)	①【米】EXXON (9), ②【英・蘭】ROYAL DUTCH/SHELL (10), ③【米】MOBIL (22), ④【英】BP (27), ⑤【仏】ELFA AQUITAINE (47), ⑥【米】TEXACO (61), ⑦【伊】ENI (64), ⑧【米】CHEVRON (81), ⑨【米】AMOCO (100), ⑩【仏】TOTAL (101), ⑪【ベネズエラ】PDVSA (107), ⑫【米】USX (189)
4	エレクト ロニクス・ 電子機器	8,892	30	10	①日立製作所 (13), ②松下電器産業 (19), ⑤東芝 (32), ⑦ソニー (40), ⑧日本電気 (45), ⑩三菱電機 (65), ⑬三洋電機 (183), ⑰シャープ (205), ⑲松下電工 (356), ⑳富士電機 (477)	③【米】GENRAL ELECTRIC (20), ④【独】SIEMENS (25), ⑤【韓】DAEWOO (34), ⑥【蘭】PHILIPS ELECTRONICS (53), ⑦【スウェーデン】ABB (70), ⑧【仏】ALCATEL ALSTHOM (80), ⑨【米】MOTOROLA (102),

産業別 売上高 順位	産業名	売上高 (億ドル)	企業数		日本企業名	主要外国企業 (上位欧米・アジア企業)
			全企 業	日本 企業		
4						⑭【韓】SAMSUNG ELECTRONICS (120), ⑰【米】 INTEL(228), ⑳【米】TEXAS INSTRUMENTS (306), ㉑【韓】LG ELECTRONICS (340)
(15)	コンピ ュー タ・事 務 機 器	2,166	8	3	②富士通(54), ④キャノン(131), ⑦リコー (373)	①【米】INTL. BUSINESS MACHINES (18), ③【米】HEWLETT-PACKARD (84), ⑤【米】COMPAQ COMPUTER (258), ⑥【米】DIGITAL EQUIPMENT (279), ⑧【米】APPLE COMPUTER (400)
7	電気通信	5,132	22	1	① NTT (15)	②【米】 AT&T(16), ③【独】 DEUTSCHE TELEKOM(43), ④【伊】 IRI(50), ⑤【仏】 FRANCE TELECOM(92), ⑥【英】 BT (136), ⑦【米】 GTE(162)
6	生命保 険 (相 互 会 社)	5,209	21	12	①日本生命保 険(14), ②第一 生命保 険(26), ③住 友生命保 険(36), ⑤明 治生命保 険(57), ⑦ 朝日生命保 険(112), ⑧ 三井生 命保 険(130), ⑨ 安田生命保 険(146), ⑩ 太陽生命保 険(216), ⑫ 大同生命保 険(261), ⑬ 千代田 生命保 険(271), ⑯ 東邦生命保 険(370), ㉑ 富国生命保 険(479)	④【米】 PRUDENTIAL OF AMERICA (51), ⑥【米】METROPOLITAN LIFE(98)
(36)	損保保 険 (相 互 会 社)	501	2	0		①【米】STATE FARM GROUP(52)
8	損保保 険 (株 式 会 社)	4,527	22	4	⑬東京海上火災保 険(177), ⑮安 田火災海上保 険(292), ⑰三 井海 上火災保 険(433), ㉒ 住友海上火 災保 険(482)	①【独】ALLIANZ HOLDING(44), ②【仏】 UNION DES ASSUR. DE PARIS (49), ③【仏】 GAN (86), ④【仏】 AXA (106), ⑤【米】 AMERICAN INTL. GROUP(109), ⑥【スイス】 ZURICH INSURANCE(115), ⑭ TRAVELERS GROUP (218)
(17)	生命保 険 (株 式 会 社)	2,002	11	2	⑩協栄生命保 険(336), ⑪日 本団 体生命保 険(436)	①【蘭】 ING GROUP (72), ②【ベルギー・蘭】FORTIS(135), ③【仏】 ASSUR. GENERALES DE FR.(144), ④【英】PRUDENTIAL(149)
9	スーパ ー・ ドラ ッグ ス ト ア ー	4,294	25	3	②イトーヨーカ堂 (90), ⑤ジャスコ (143), ⑫西友 (290)	①【スイス】METRO HOLDING (28), ③【仏】CARREFOUR(95), ④【米】 KROGER (124)
10	総合小 売	3,317	17	5	④ダイエー (73), ⑦ニチイ (195), ⑫高島屋 (326), ⑮三越 (414), ⑰ユニー (462)	①【米】WAL-MART STORES(12), ②【米】SEARS ROEBUCK (66), ③【米】 KMART (69)
12	電力・ ガス	3,216	16	7	①東京電力 (33), ④関西電力 (103), ⑥中部電力 (145), ⑦東 北電力(237), ⑧九州電力(256), ⑫中国電力 (409), ⑬東京ガス (444)	②【仏】 ELECTRICITE DE FRANCE (48), ③【独】 RWE GROUP (59), ⑤【伊】 ENEL (142)

産業別 売上高 順位	産業名	売上高 (億ドル)	企業数		日本企業名	主要外国企業 (上位欧米・アジア企業)
			全企 業	日本 企業		
11	化学	3,232	18	4	⑦三菱化学 (206), ⑫旭化成工業 (328), ⑮住友化学工業 (448), ⑰大日本インキ化学工業 (489)	①【米】E.I. DU PONT DE NEMOURS (58), ②【独】HOECHST(63), ③【独】BASF (78), ④【独】BAYER (87), ⑤【米】DOW CHEMICAL (156)
13	食品	2,345	11	2	⑩雪印乳業(355), ⑪マルハ(449)	①【英・蘭】UNILEVER (38), ②【スイス】NESTLE (39)
14	金属・ 鉄鋼	2,337	15	6	①新日本製鐵(88), ③NKK (180), ⑥神戸製鋼所(246), ⑦住友金属工業(255), ⑩川崎製鉄(351), ⑫三菱マテリアル(369)	②【独】THYSSEN (97), ④【独】FRIDE. KRUPP (221), ⑤【仏】UNINOR-SACILOR (239)
16	土木・ 建設	2,104	13	9	③大成建設 (165), ④清水建設 (174), ⑤鹿島建設 (187), ⑥竹中工務店 (245), ⑧積水ハウス (276), ⑨大林組 (315), ⑩熊谷組(384), ⑪積水化学工業(391), ⑫大和ハウス工業 (401)	①【仏】CIE GENERALE DES EAUX(76), ②【仏】LYONNAISE DE SEAUX (153)
18	郵便・ 輸送	1,689	7	2	③郵政事業 (138), ④日本通運 (194)	①【米】U.S. POSTAL SERVICE (29), ③【米】UNITED PARCEL SERVICE (155)
20	産業・ 農業機械	1,281	8	4	①三菱重工業 (85), ⑤石川島播磨重工業(387), ⑥クボタ(393), ⑦コマツ (424)	②【独】MANNESMANN (139), ③【米】CATERPILLAR (233)
22	鉄道	1,128	8	4	①JR東日本 (110), ④JR西日本 (341), ⑤JR東海 (374), ⑦近畿日本鉄道 (467)	②【独】DEUTSCHE BAHN (157), ③【仏】SNCF (281)
23	航空	1,042	8	2	②日本航空 (252), ⑦全日本空輸 (437)	①【米】AMR (210), ③【米】UAL (253)
売上高 1000 億ドル 程度以 下の産 業	科学写真用品：④富士写真フィルム (388), 飲料：④キリンビール (468), ⑤サントリー (490), 煙草：②日本タバコ産業 (158), 製紙：⑤日本製紙 (402), 出版・印刷：②大日本印刷 (313), ③凸版印刷 (339), 金属製品：②住友電気工業 (354), ゴム・プラスチック製品：①ブリヂストン (192), 建設資材：③旭硝子 (303), 海運：②日本郵船 (476), その他産業：JTB (240), 電通 (278), 三井不動産 (329), 川崎重工業 (385), 東レ (453)					食品サービス①【米】PEPUSICO(89), トイレタリ①【米】PROCTER & GAMBLE (81), 煙草：①【米】PHILIP MORRIS (31), エネルギー：【米】ENRON(478)

出所) Fortune, "Global 500: The World's Largest Corporations," August 5, 1996. より作成。

注 1) 業種は、米国予算管理庁の分類に準拠し売上高順位により 1995 年は 45 業種に分けられる。但し、必ずしも産業別の売上高順位ではなく、産業の類似するものを並べ直してある。

注 2) 企業名○内の数字は、産業内でのランキング、() 内の数字は、「グローバル 500 社」でのランキングを、また、ゴシックは、上位 100 位内企業を意味する。

1997 年 363 位で初登場し、2000 年には 122 位へと急成長した。

ミニコンの DEC 社はコンパック社に買収されたが、1982 年にベンチャー企業として設立されたサン・マイクロシステムズ社 (Sun Microsystems) は、標準 OS である UNIX を採用して低価格 WS の専門企業として 1998

年 455 位で初登場し 2000 年 319 位となった。しかし、1976 年ステイブ・ジョブズ等が設立したアップルコンピュータ社 (Apple Computer) は 1995 年 400 位から 96 年 469 位であったが、業績悪化により姿を消す (ステイブ・ジョブズ 1997 年復帰と 2000 年 CEO 就任後の 2005 年後に再登場)。こうして、

表3 フォーチュン「グローバル500社」(2000年)の主要産業における日本企業
(産業別売上高順位とグローバル500社での順位)

産業別 売上高 順位	産業名	売上高 (億ドル)	全企 業	日本 企業	日本企業	主要外国企業 (上位欧米・アジア企業)
1	商業銀行	14,361	56	6	⑥みずほホールディングス(48), ⑩東京三菱銀行(167), ⑰住友銀行(182), ⑳三和銀行(286), ㉑さくら銀行(308), ㉒農林中央金庫(333)	①【独】DEUTSCHE BANK(29), ②【米】J.P. MORGAN CHASE(36), ③【スイス】CREDIT SUISSE(38), ④【米】BANK OF AMERICA CORP.(41), ⑤【仏】BNP PARIBAS(42), ⑦【英】HSBC HOLDINGS(57), ⑧【スイス】UBS(63), ⑨【ベルギー・蘭】FORTIS(73), ⑩【蘭】ABN AMRO HOLDING(74)
(24)	証券 (投資銀行)	1,615	5	1	⑤野村証券(443)	①【米】MORGAN STANLEY(67), ②【米】MERRILL LYNCH(70), ③【米】GOLDMAN SACHS GROUP(112), ④【米】LEHMAN BROTHERS HLDGS.(166)
(14)	その他の 金融	3,514	6	0		①【米】GENERAL ELECTRIC(8), ②【米】CITIGROUP(12), ③【米】FANNIE MAE(71), ④【米】FREDDIE MAC(131)
2	石油精製	12,904	29	5	⑭日石三菱石油(155), ⑰出光興産(267), ⑱ジャパンエナジー(275), ㉒コスモ石油(412), ㉓昭和シェル石油(467)	①【米】EXXONMOBIL(1), ②【英・蘭】ROYAL DUTCH/SHELL(6), ③【英】BP(7), ④【仏】TOTAL FINA ELF(14), ⑤【ベネズエラ】PDVSA(45), ⑥【米】TEXACO(51), ⑦【米】CHEVRON(60), ⑧【中】SINOPEC(68), ⑨【伊】ENI(69), ⑩【西】REPSOL YPF(80), ⑪【米】USX(106), ⑫【米】CONOCO(115), ⑬【韓】SK(123)
3	自動車・ 自動車部 品	12,089	27	9	④トヨタ自動車(10), ⑥本田技研工業(40), ⑦日産自動車(43), ⑫三菱自動車工業(137), ⑯マツダ(270), ⑰デンソー(271), ⑲スズキ自動車(358), ㉑いすゞ自動車(367), ㉒富士重工業(440)	①【米】GENERAL MOTORS(3), ②【米】FORD MOTOR(4), ③【独】DAIMLERCHRYSLER(5), ⑤【独】VOLKSWAGEN(21), ⑧【伊】FIAT(47), ⑨【仏】PEUGEOT(86), ⑩【仏】RENAULT(99)
4	商社	8,740	17	10	①三菱商事(9), ②三井物産(11), ③伊藤忠商事(13), ④住友商事(18), ⑤丸紅(20), ⑦日商岩井(39), ⑩トーメン(203), ⑫ニチメン(217), ⑬豊田通商(250), ⑰川鉄商事(454)	⑥【独】E.ON(26), ⑧【韓】HYUNDAI(103), ⑨【韓】SAMSUNG(105), ⑩【韓】LG INTL.(193), ⑭【中】SINOCHEN(276), ⑮【韓】SK GLOBAL(362), ⑯【中】COFCO(414)
5	エレクト ロニクス・ 電子機器	7,588	23	10	①日立製作所(22), ③松下電器産業(26), ④ソニー(30), ⑤東芝(44), ⑥日本電気(55), ⑧三菱電機(98), ⑭三洋電機(238), ⑯シャープ(272), ⑲京セラ(451), ㉒松下電工(477)	②【独】SIEMENS(23), ⑦【韓】SAMSUNG ELECTRONICS(92), ⑨【蘭】ROYAL PHILIPS(107), ⑩【スウェーデン】L.M. ERICSSON(133), ⑪【米】TYCO INTERNATIONAL(148), ⑫【フィンランド】NOKIA(154), ⑬【韓】LG ELECTRONICS(244), ⑰【シンガポール】FLEXTRONICS INTL.(425)

産業別 売上高 順位	産業名	売上高 (億ドル)	全企 業	日本 企業	日本企業	主要外国企業 (上位欧米・アジア企業)
(15)	コンピュ ータ・事務 機器	3,351	9	3	②富士通 (52), ⑥キヤノン (171), ⑨リコー (377)	①【米】INTL.BUSINESS MACHINES (19), ③【米】 HEWLETT-PACKARD (56), ④【米】 COMPAQ COMPUTER (79), ⑤【米】 DELL COMPUTER (122), ⑦【米】 XEROX (259), ⑧【米】 SUN MICROSYSTEMES (319)
(42)	コンピュ ータサービ ス・ソフト ウェア	527	3	0		①【米】 MICROSOFT (201), ②【米】 ELECTRONIC DATA SYSTEMS (255), ③【米】 COMPUTER SCIENCES (489)
(39)	半導体・ 電子部品	597	3	0		①【米】 INTEL (110), ②【米】 SOLECTRON (369), ③【米】 TEXAS INSTRUMENTS (438)
6	電気通信	7,301	24	3	① NTT (15), ⑬ KDDI (232), ⑳日本テレコム (391)	②【米】 AT & T (31), ③【米】 VERIZON COMMS. (32), ④【米】 SBC COMMS. (49), ⑤【米】 WORLDCOM (90), ⑥【独】 DEUTSCHE TELEKOM (94), ⑫【米】 BELLSOUTH (170), ⑬【米】 SPRINT (190)
(27)	ネット ワーク・ その他通 信機器	1,282	4	0		①【米】 LUCENT TECHNOLOGIES (84), ②【米】 MOTOROLA (95), ③【加】 NORTEL NETWORKS (130), ④【米】 CISCO SYSTEMS (256)
7	スーパー ・ドラッ グストア	5,913	24	2	⑧イトーヨーカ堂 (152), ⑩ジャスコ (179)	①【仏】 CARREFOUR (37), ②【米】 KROGER (54), ③【蘭】 KONINKLUKE AHOLD (58), ④【独】 METRO (75)
9	総合小売	5,055	15	4	⑥ダイエー (162), ⑩マイカル (317), ⑭高島屋 (479), ⑮ユニー (486)	①【米】 WAL-MART STORES (2), ②【米】 SEARS ROEBUCK (85), ③【米】 KMART (100)
8	生命保険 (株式会 社)	5,618	18	0		①【仏】 AXA (17), ②【蘭】 ING GROUP (24), ③【英】 CGNU (35), ④【伊】 ASSICURAZIONI GENERALI (46), ⑤【英】 PRUDENTIAL (76)
(12)	損害保険 (株式会 社)	3,825	13	2	⑩東京海上火災保険 (279), ⑬安田火災海上保険 (423)	①【独】 ALLIANZ (25), ②【米】 AMERICAN INTL. GROUP (65), ③【独】 MUNICH RE (87), ④【スイス】 ZURICH FINAN. SERVICES (97)
(13)	生命保険 (相互会 社)	3,654	14	9	①日本生命保険 (28), ②第一生命保険 (64), ④住友生命保険 (96), ⑤明治生命保険 (134), ⑦朝日生命保険 (248), ⑩安田生命保険 (292), ⑪三井生命保険 (296), ⑫太陽生命保険 (409), ⑬大同生命保険 (457)	③【米】 TIAA-CREF (93) ⑥【米】 NEW YORK LIFE (219)
(36)	損害保険 (相互会 社)	792				①【米】 STATE FARM INSURANCE (61)

産業別 売上高 順位	産業名	売上高 (億ドル)	全企 業	日本 企業	日本企業	主要外国企業 (上位欧米・アジア企業)
10	エネルギー	4,323	13	0		①【米】ENRON(16), ②【米】DUKE ENERGY(53), ③【独】RWE(78), ④【中】CHINA NATL. PETROLEUM(83), ⑤【仏】SUEZ(118)
11	公益事業 (電力・ ガス)	3,828	18	5	①東京電力(62), ⑤関西電力(186), ⑨中部電力(237), ⑪東北電力(324), ⑮九州電力(395)	②【中】STATE POWER(77), ③【仏】ÉLECTRICITÉ DE FRANCE(124)
18	郵便・ 輸送	2,068	8	2	④郵便事業(241), ⑥日本通運(310)	①【米】U.S. POSTAL SERVICE(33)
20	化学	1,957	6	2	⑥三菱化学(314), ⑩旭化成(459)	①【独】BASF(111), ②【米】E.I. DUPON DE NEMOURS(141), ③【独】BAYER(150), ④【米】DOW CHEMICAL(199)
21	土木・ 建設	1,905	12	6	③鹿島建設(284), ④大成建設(313), ⑤清水建設(325), ⑧積水ハウス(413), ⑨大林組(436), ⑪竹中工務店(464)	①【仏】VIVENDI UNIVERSAL(91), ②【仏】BOUYGUES(281)
22	金属・ 鉄鋼	1,666	11	6	①新日本製鐵(181), ③NKK(305), ⑥住友金属工業(388), ⑦神戸製鋼所(417), ⑩川崎製鉄(435), ⑪三菱マテリアル(497)	②【米】ALCOA(197), ④【英】CORUS GROUP(331), ⑤【仏】USINOR(356), ⑧【ルクセンブルク】ARBED(421)
23	食品	1,615	6	1	⑥雪印乳業(499)	①【スイス】NESTLÉ(59), ②【英/蘭】UNILEVER(72)
25	航空	1,328	9	2	④日本航空(328), ⑦全日本空輸(455)	①【米】AMR(239), ②【米】UAL(252)
26	産業・ 農業機械	1,307	6	1	②三菱重工業(158)	①【独】THYSSEN KRUPP(104), ③【仏】ALSTOM(208)
31	製紙	1,037	6	1	⑥王子製紙(468)	①【米】INTL. PAPER(153)
32	タバコ	1,023	3	1	②日本タバコ産業(230)	①【米】PHILIP MORRIS(34)
33	鉄道	1,008	7	4	①JR東日本(198), ④JR東海(427), ⑥JR西日本(483), ⑦近畿日本鉄道(492)	②【仏】SNCF(265), ③【独】DEUTSCHE BAHN(364)
売上高 1000 億ドル 程度以 下の産 業	科学写真用品：④富士写真フィルム(399), 飲料：⑥サントリー(465), 建設資材：②旭硝子(439), 出版・印刷：②大日本印刷(424), ④凸版印刷(447), ゴム・プラスチック製品：①ブリヂストン(260), その他産業：住友電気工業(389), 三井不動産(484)					航空機：①【米】BOEING(50), トイレット：①【米】PROCTER & GAMBLE(81), 化粧品【米】MERCK(88), 卸売(医療品)：①【米】MCKESSON HBOC(82), 特殊小売：①【米】HOME DEPOT(66), ②【米】COSTOC(116)

出所) Fortune, "Global 500: The World's Largest Corporations," July 23, 2001. より作成。

注1) 業種は、米国予算管理庁の分類に準拠し売上高順位により2001年は49業種に分けられており、1996年版とは産業分類は異なるために、産業別の売上高順位ではなく、産業の類似するものを並べ直してある。

注2) 企業名○内の数字は、産業内でのランキング、()内の数字は、「グローバル500社」でのランキングを、また、ゴシックは、上位100位内企業を意味する。

PCの機器のハード面では、1980年代に起業された新興のPCメーカーが登場し急成長する。

「コンピュータサービス・ソフトウェア」

は、ソフトウェア専門企業であるマイクロソフト社(Microsoft), エレクトロニックデータシステムズ社(Electronic Data Systems:

EDS), コンピュータ・サイエンス社 (Computer Sciences) の 3 社で占められた。1975 年ビルゲイツらにより創業されたマイクロソフト社は、1995 年の PC の OS である Windows 95 販売以降に急成長を遂げ、1997 年 400 位で初登場し 2000 年 201 位にまでランクを上げた。また、第 2 位の EDS 社は、1962 年に設立された IT アウトソーシング・サービス (業務請負) 会社であるが、1984 年には GM 社により買収された後に 1996 年にスピノフされ EDS 社として独立した企業となり、1997 年 257 位から 2000 年 255 位となった。第 3 位のコンピュータ・サイエンス社は、1954 年設立された大手のソフトウェア開発企業で 2000 年 489 位となる。

2000 年の「グローバル 500 社」の「半導体・電子製品」および「ネットワーク・その他通信機器」は、1995 年の「グローバル 500 社」での「エレクトロニクス・電子機器」から分離され新たに産業分類されたものである。

2000 年の「グローバル 500 社」の「半導体・電子部品」では、アメリカの半導体専門メーカーである第 1 位インテル社 (Intel), 第 2 位ソレクトロン社 (Solectron), 第 3 位テキサス・インスツルメント社 (Texas Instruments) で占められた。1968 年設立され DRM とマイクロプロセッサ (MPU) を開発したインテル社は、IBM 社向け MPU の採用 (1981 年) と DRAM 事業からの撤退 (1985 年) で、MPU (CPU) の開発・生産に経営資源を集中し、PC 向けの MPU (CPU) を寡占化して急成長を果たし、1995 年 228 位から 2000 年 110 位に順位を上げた。ソレクトロン社は 1977 年設立された新たなビジネスモデルである電子機器受託製造サービス (EMS) の大手企業であり、2000 年 369 位で初めてランクされる。これに対して、テキサス・インスツルメント社 (1930 年設立、1951 年改組、現名称) は、DRM を中心とするメモリ分野が中心であったが、98 年に国内外

の DRM を中心とするメモリ事業を米のマイクロン・テクノロジー社 (Micron Technology) に売却し、1995 年 306 位から 2000 年 438 位となった。

このように IT 関連のコンピュータ関係では、PC に関連する新興の専門企業がインターネットの普及とともに急速に成長した。特にデル社、コンパック社などの PC 向け OS ソフトウェアのマイクロソフト社の Windows とインテル社の CPU を搭載したいわゆる Wintel (ウインテル) PC が大きなシェアを占め急成長したのである。また、この時期の「グローバル 500 社」には、まだ登場しないもの IT 企業の二世帯ともいえる、アマゾンドット・コム社 (Amazon. Com : 1994 年)、ヤフー社 (Yahoo! : 1995 年)、グーグル社 (Google : 1998 年) が設立される。

インターネットに基づく IT 革命において、もう一方の要素であるコンピュータや PC を接続する電気通信およびネットワーク・通信機器でも、アメリカ企業が成長した。

「電気通信」では、1984 年 AT & T 社 (旧ベル・システム) の企業分割で誕生した新生 AT & T 社と旧ベル系地域電話会社の 7 社および独立系 3 電話会社の 11 社が、「グローバル 500 社」(1995 年) に登場した。しかし、1996 年新生 AT & T の 3 分割 (新々 AT & T 社・ルーセント・テクノロジーズ社・NCR 社) および旧ベル系地域会社間での合併・再編成が進み、2000 年の「グローバル 500 社」ではアメリカの通信企業 7 社がランクされた。このうち AT & T 社 (31 位) は 1998 年には大手ケーブル会社のテレコミュニケーションズ社 (Tele-Communications : TCI), メディアワン社 (Media One) を買収し、ケーブル施設を全国に擁して高速インターネット通信事業を傘下にする一方、旧ベル系地域電話会社はベライゾン・コミュニケーションズ社 (Verizon

Communications, 32位), SBC コミュニケーションズ社 (SBC Communications, 49位) を中心に4社に再統合された。また, 独立系はワールドコム社 (Worldcom, 90位) とスプリント社 (Sprint, 190位) の2社に再編される。特に, 1983年設立にされたワールドコム社は, 1997年独立系最大手 MCI 社 (Microwave Communications, Inc., 1995年242位) を買収して急成長したが, 2000年秋のITバブルの崩壊により, ワールドコム社のM & Aによる成長戦略は頓挫し, さらに粉飾会計が発覚して経営破綻することになる⁽⁶⁾。

また, 「ネットワーク・通信機器」でも, 1990年代後半の電気通信の合併・再編成により, 2000年の「グローバル500社」で変化がみられた。1996年のAT & T再分割でスピノフされたルーセント・テクノロジーズ社 (Lucent Technologies, 84位), モトローラ社 (Motorola), シスコシステムズ社 (Cisco Systems) などがある。

モトローラ社は, 通信機器・半導体企業であったが, 1997年DRAM分野から撤退したものの, 携帯電話端末の開発のパイオニアとして通信機器事業が拡大して1995年102位から2000年95位と上昇した。また, シスコシステムズ社は, 1986年に起業されたコンピュータネットワーク機器開発会社としてインターネットに不可欠な製品 (モデム アクセス ルータ) 等を提供し, 1999年409位からの2000年256位に急成長を遂げたのである。また, アメリカ企業以外でも, スウェーデンのエリクソン社 (L.M. Ericsson, 1976年設立) が1995年273位から2000年133位へ, またフィンランドのノキア社 (Nokia, 1965年設立) も1995年481位から2000年154位へと携帯電話端末などの通信機器で急成長したのである。

金融市場の規制緩和により金融自由化が進んだアメリカでは, 1990年代には金融規制の制

度的構造である商業銀行と投資銀行の制度的分離 (1999年の金融サービス近代化法により) が撤廃 (商業銀行と投資銀行が株式の引き受けと企業貸付・消費者金融の両方の垣根廃止) された。これにより, 両方の業務の提供が可能となった。商業銀行は変質し, 金融機関同士の合併・統合が進んだ。さらに1990年代後半には, ドル高から国内のみならず海外の資金もアメリカ金融市場に集中し, ダウ平均株価が1万ドルを越えるなど証券市場は活発化して「グローバル500社」の金融機関でも変化がみられた⁽⁷⁾。

1995年から2000年の「グローバル500社」において, アメリカの金融機関は, 金融自由化と日本の97・98年金融危機による銀行破綻・再編を受け, 上位にランクされることになる。

2000年の「グローバル500社」商業銀行等では, 第2位にJ.P.モルガン&チェース銀行 (J.P. Morgan & Chase, 全体36位), 4位バンク・オブ・アメリカ (Bank of America Corp. 同41位) が急上昇した。

J.P.モルガン&チェース銀行は, 2000年にJ.P.モルガン&カンパニー (J.P. Morgan & Co) とケミカル・バンキング ((Chemical Banking Corp.), 同社は96年チェース・マンハッタン (Chase Manhattan Corp.) を買収し, 社名を存続) が合併したものである。またバンク・オブ・アメリカは, 1988年にネーションズバンク (NationsBank) がバンクアメリカ (BankAmerica) を吸収合併して成立したものである。こうして1990年代の金融の自由化で, 商業銀行は合併・統合により大規模となり「グローバル500社」でのランクを急速に上昇させただけでなく, その業務も貸付業務から消費者信用や手数料業務などを拡大した。

1990年代の金融の自由化と株式市場の活況を受け, 株式・債券などの証券引受け業務や企業のM&Aの仲介業務を担う投資銀行も, 「グローバル500社」(1995年~2000年)の「証券」

でランクを上昇させた。モルガン・スタンレー (Morgan Stanley) は、1997 年にディーン・ウィッター・ディスカバー (Dean Witter Discover) と合併し、1995 年 407 位から 2000 年 67 位と急上昇し、投資銀行 (証券会社) 第 1 位となった。第 2 位メリルリンチ (Merrill Lynch) も、1995 年全体で 148 位から 2000 年 70 位へ、第 3 位ゴールドマン・サックス・グループ (Goldman Sachs Group) も同じく 112 位に、第 4 位リーマン・ブラザーズ・ホールディングス (Lehman Brothers Holdings) も 295 位から 166 位と急上昇している。

「グローバル 500 社」(2000 年) の「その他の金融」では、電気機器メーカーの GE 社 (General Electric) がジャック・ウェルチ CEO (1981 年～2001 年) 時代に「選択と集中」(リストラクチャリング・ダウンサイジングと M&A) 戦略により GE キャピタルを通じて金融事業を拡大してコングロマリット化し、1995 年 20 位から「その他の金融」として 2000 年 8 位に順位を上げた。また、保険会社トラベラーズグループ (Travelers Group) は 1998 年 10 月には、1995 年商業銀行 6 位 (全体 66 位) のシティコープ (Citi Corp) 合併し、シティ・グループ (Citigroup) 名を引き継ぎ、全体で 12 位となったのである。

また、特殊法人 (民間金融機関) である連邦住宅抵当公庫【通称ファニー・メイ】(Federal National Mortgage Association 【Fannie Mae】) が、1995 年 141 位から 2000 年 71 位へと、また、連邦住宅金融抵当公庫【通称フレディ・マック】(Federal Home Loan Mortgage 【Freddie Mac】) も 1995 年 463 位から 2000 年 131 位と急成長した。両社は、もともと低所得層の住宅保有を促進するために「住宅ローン債権の証券化」(民間金融機関に対する住宅ローン債権の保障業務) を担う連邦政府の公的機関として 1960・70 年代に設立されたが、1988 年株式を上場し

89 年に民営化されたのである。住宅ローンの「証券化」と 1990 年代の「金融工学」も加わり、急成長した。

こうして 1990 年代に金融自由化が進展し、証券市場も活況化したアメリカ金融機関では、商業銀行や投資銀行 (証券会社) さらには保険会社との M&A が活発に行われ、金融再編とともに大規模化し「グローバル 500 社」でのランクを上昇させることになる。しかし、同時に、アメリカ経済の金融肥大化を招き、2008 年リーマン・ショックを導くような問題を内包することになる。

成熟産業 (オールド・エコノミー) と言われる自動車・電機・鉄鋼、石油・エネルギーでは、既にリストラクチャリング・ダウンサイジングおよびグローバルな経営活動を展開していたが、1990 年代には経済の長期的な活況とグローバル化を背景に、「グローバル 500 社」においてランクを上げ「復活」する企業も現れた。

「自動車・自動車部品」では、リストラクチャリング・ダウンサイジングと国内市場での小型トラック (ピックアップトラック) などの販売活況、さらにはグローバル化によりアメリカ企業は売上げをのばし、「グローバル 500 社」(1995 年から 2000 年) での順位を上げた。「自動車・自動車部品」第 1 位 GM 社 (General Motors) は全体でも 1995 年 4 位か 2000 年 3 位へ、第 2 位フォード社 (Ford Motor) も同じく 7 位から 4 位へとランクアップした。しかし、業績の低迷が続くクライスラー社 (Chrysler) は、1998 年ドイツのダイムラー・ベンツ社と国境を越える合併が行われダイムラー・クライスラー社 (DaimlerChrysler) となった。この合併は、表向きには対等合併とされたが、事実上ダイムラーによる買収である。この合併を契機に自動車業界の世界的再編が進み、GM 社は日本の富士重工業、いすゞ自動車、スズキ自動車さらに

はスウェーデンのサーブ社、韓国の大宇自動車への出資比率を増大させ、また中国での上海GMを合併で立ち上げ、また、フォード社も英国のジャガー社、ランドローバー社、スウェーデンのボルボ社を買収し、日本のマツダへの出資比率を増大させたのである。

1990年代のアメリカ経済の活況や自動車の好調を受け、「石油精製」でも合併・統合による再編成が進み、「グローバル500社」でのランクを上げた。もともとスタンダード・オイル社(Standard Oil)の流れを汲むアメリカ石油精製第1位(1995年全体9位)のエクソン(Exxon)と同第2位(1995年全体22位)のモービル社(Mobil)が、1999年11月に合併し、GMを抜き「グローバル500社」(2000年)第1位のエクソンモービル社(ExxonMobil)が誕生した。また、石油精製では、テキサコ社(Texaco)が1995年61位から2000年51位、シェブロン社(Chevron)が、同じく81位から60位と順位を上げた。

また、輸入鋼材とミニ・ミルとの価格競争から鉄鋼事業のリストラクチャリングとエネルギー事業分野(ガス会社・石油会社)の買収により脱鉄鋼・エネルギー事業に進出したUSX社(1991年のUSスチールの改名)は、2000年石油精製で7位、全体106位と1995年189位から大幅に順位を上げた。関連して、1980年代の規制緩和により小規模なガス・パイプライン会社として86年設立された総合エネルギー卸エンロン社(Enron)は、「グローバル500社」でエネルギーに分類され1995年478位から2000年16位に急成長するのである。同社は成長の裏で巨額の不正会計・不正取引による粉飾決算が明るみに出て、2001年12月に負債総額310億ドルで破綻することになる。

「グローバル500社」の「総合小売」では、明暗がわかれた。第1位のウォルマート社(Walmart)は、1960年代末に設立されEDLP

(Everyday Low Price)を掲げ、1990年代の国内経済の活況による消費の拡大と積極的な海外展開で売上げを伸ばし、「グローバル500社」では1995年11位から2000年2位に躍進した。これに対し、第2位のシアーズ・ローバック社(Sears Roebuck)は、1890年代に設立されカタログによる通信販売で知られた老舗であり、1980年代初頭まで小売業界のトップであった。しかし、その後は業績不振にあえぎ1990年代には経営の再建で通信販売事業を縮小(2000年全廃)し、1995年66位から2000年85位に順位を下げた。また第3位のKマート社(Kmart)も1890年代創業された老舗のチェーンストアであるが、店舗の老朽化などで業績が悪化し、同じ時期69位から100位に落ちたのである(2002年破産)。

こうして1990年代には、新自由主義の規制緩和下におけるグローバル化の進展の中で、リストラクチャリングや業態転換を図った電機のGE社やモトローラ社、インテル社⁽⁸⁾、自動車のGM社やフォード社、石油などのエクソンモービル社などの旧産業(「オールド・エコノミー」)や総合小売・スーパーマーケットのウォルマート社などは、国境を越えたM&Aを含む合併・統合などで成長する一方、IT化や金融化によるアメリカ経済の活況を背景に、情報通信などの新たな産業分野(いわゆる「ニュー・エコノミー」)に属するIT企業や金融機関が急成長し、アメリカ企業は「グローバル500社」における地位を「復活」した。しかし、アメリカ経済の急速な金融化や株価高騰は、その後のITバブルや、エンロン社、ワールドコム社などの不正会計、さらに2007年からの住宅市場の大幅な悪化に伴うサブプライム住宅ローン危機に陥ったファニー・メイやフレディ・マックおよび2008年のリーマン・ショックに続く問題も内包していたのである。

2) 新興国企業の登場

1980年代からのアメリカ多国籍企業は、生産拠点の海外移転や部品・完成品のオフショア・アウトソーシング (Offshore Outsourcing: 企業業務の国外への外部委託) を通じて、IT関連産業などを中心に労働集約的な工程を東アジアに展開した。また、日本企業は1985年プラザ合意の円高後に低賃金による製造コスト削減のために、東アジアに現地生産を展開した。

他方、香港、シンガポール、台湾などは輸出主導型戦略に転換し積極的に外資導入を行い、また1990年代からは中国も改革開放政策を本格化させ、東アジアの新興国が経済発展した。この結果、「グローバル 500 社」でも韓国、台湾、香港 (97年以降中国に含まれる)、シガポールなどの NICs やブラジル、ロシア、インド、中国などの BRICs などの新興国企業も台頭しはじめた。

1990年代後半では「グローバル 500 社」において新興国企業は、1995年 24社から2000年 34社へ12社増加した (前掲表 1 参照)。1995年 24社のうち12社は韓国企業であったが、韓国企業は1997年のアジア通貨危機の影響もあり、2000年 11社にとどまった。これに対して、中国企業は改革開放政策の本格化により1995年 2社から2000年 12社へと急増した。これは、この間に増加した新興国企業数にほぼ匹敵するものである。こうして、2000年の「グローバル 500 社」の新興国企業 34社の7割は、韓国企業 11社および中国企業 12社で占められる。

「グローバル 500 社」の韓国企業では、1997年のアジア通貨危機により財閥の経営破綻や解体・再編が行われ、1995年の34位で韓国企業トップの大字財閥 (Daewoo Group) 等が姿を消した。2000年の「グローバル 500 社」には、韓国電力公社 (Korea Electric Power) の国有の公社を除くと、サムスン財閥【電子・電機のサムスン電子 (Samsung Electronics) 92位、

商社のサムスン (Samsung) 105位、生命保険のサムスン生命 (Samsung Life) 222位】、ヒュンダイ財閥【商社のヒュンダイ (Hyundai) 103位、ヒュンダイ自動車 (Hyundai Motor) 149位】、SK財閥【石油精製のSK123位、商社のSKグローバル (SK Global) 362位】、LG財閥【商社のLGインターナショナル (LG International) 193位、電機・電子のLG電子社 (LG Electronics) 244位】の4大財閥と韓国最大鉄鋼ポスコ (Pohang Iron and Steel: Posco) 432位で占められた。97年のアジア通貨危機にもかかわらず、「グローバル 500 社」の1995年から2000年間にサムスン電子 (120位から92位)、ヒュンダイ自動車 (285位から149位) と急激に業績を回復しランクを上げた。

中国企業は、1995年 2社で中国銀行 (Bank of China) 167位、中糧集团有限公司 (Cofco Group) 338位から2000年 12社へと急増した。イギリス系の香港企業ジャーディン・マセソン (Jardine Matheson) を除く中国企業 11社は、「グローバル 500 社」では石油 2社の68位中国石化集団シノペック (Sinopec, 2000年民営化) と83位中国石油集団 (China National Petroleum) および77位電力の国家電力 (State Power) を含め銀行 4社、通信 2社、商社 2社とはほぼ国有企業で、まだ上記 3社以外は200位以下にランクされていた。

2000年の「グローバル 500 社」には、シンガポールのEMS企業であるフレクストロニクス社 (Flextronics Inel.) が425位で登場する (2008年にはアメリカEMS最大手ソレクトロン社を買収)。しかし「グローバル 500 社」のその他の新興国企業の多くは、インド、ロシア、ブラジル、マレーシア、ベネズエラなどの石油やエネルギー・鉱業などの資源関係の国有企業であった。「グローバル 500 社」の2000年において新興国企業は34社であり、全体のわずかに6%余りに過ぎなかった。韓国企業を除けば中

国を中心とする新興国企業の本格的な台頭は、21世紀に入ってからで、特に2008年のリーマン・ショック後である

(3) 1990年代後半の「グローバル500社」における日本企業の凋落

1990年代初頭の日本は、バブル崩壊後の地価と株価の急落を契機に1991年から長期の低成長、いわゆる「失われた10年」に突入した⁹⁾。

1989年12月の日経平均株価史上最高値3万8915円は2年後の1992年8月には1万4300円台と約4分の1に、また地価も1991年をピークに92年頃から急落し95年には公示地価は3分1となった。巨額の借入金で土地投機を行ったノンバンクや不動産業の倒産がはじまり、これら企業に巨額の融資を行っていた金融機関は回収不能・困難となる融資である多額の不良債権を抱えて、94・5年から金融機関が経営破綻した。

バブル崩壊により景気が下降して実質経済成長率は、1990年4.9%から93年にはマイナス0.5%に下降した。政府は相次いで大型景気対策を行い、日本銀行は公定歩合を史上最低にまで引き下げたのである。こうした中、日本企業は、経営資源の「3つの過剰（設備、負債、雇用）」を処理するために、リストラクチャリングを進めた。すなわち過剰設備の統廃合・廃棄による削減・圧縮、有利子負債の削減、「希望退職の募集・解雇」や「採用抑制・停止」等の「雇用調整」による人件費削減を生産部門のみならず販売・事務・管理部門（ホワイトカラー層）にまで徹底した。また、1980年代の多角化戦略から「選択と集中」戦略に転換し、製品の多様化・多機能化などの「多品種生産の見直し」（製品の絞り込み）、また事業拡大路線を見直して「多角化した事業」における不採算事業（非コア事業）部門・子会社の売却・会社分割を行う一方で、既存会社の合併や支配株の取得、M &

Aを積極的に活用し、収益性のある事業への絞り込みを図った。こうしてバブル経済崩壊後の1990年代前半には、政府の経済対策や企業のリストラクチャリングにより景気は回復の兆しを見せはじめ、実質経済成長率も1994年1.0%から95年2.7%・96年3.1%と低いながらも上昇しはじめた。また、この時期には、円高の進行（円の対ドル相場、90年1ドル144円から95年1ドル90円台へ）も加わり、「グローバル500社」における日本企業は、アメリカ企業150社台に次ぎ140社台となったのである。

しかしながら、1990年代後半には日本の経済と企業経営は大きく変貌する。

1990年代中頃には、バブル崩壊による地価下落で不動産関連融資を行った金融機関が多額の不良債権を抱えて経営破綻しはじめた。1994年12月に東京協和信用組合・安全信用組合の2つの信用組合の経営破綻に端を発し、翌95年には都内最大手の信組であるコスモ信用組合および預金量で信用組合トップの木津信用組合さらに預金量で第二地方銀行トップの兵庫銀行が相次いで経営破綻した。また、95年には大手の金融機関が出資し設立された住宅金融専門ノンバンク（「住専」）7社における不良債権処理への公的資金の投入（いわゆる「住専問題」）も生まれた。

また、対外的にはクリントン政権の「新自由主義」に基づく戦略的通商政策（市場開放・構造改革）である「日米包括経済協議」（1993年-96年）と「年次改革要望書」（1994年～2008年）により、「自動車およびその部品」での市場開放、「金融サービス、保険、競争政策、流通分野」での規制緩和・競争政策による構造改革が要求された¹⁰⁾。

こうした1990年代後半以降の状況で、97年1月橋本第二次内閣は、「変革と創造—6つの改革」（構造改革）政策の1である「財政構造改革」の一環として、1997年4月消費増税（3%から

5%) を実施するとともに「物流, エネルギー, 情報通信, 金融」での徹底した規制緩和・撤廃による「経済構造改革」を実施することになる。

しかしながら, 1997 年 7 月のアジア通貨危機による輸出の伸びの低下も加わり, 回復しはじめたていた景気は下降して, 株価と地価も再度下落した。金融機関の不良債権は拡大し, 都市銀行や保険会社, 証券会社などの大手金融機関が経営破綻, いわゆる「金融危機」(97・98 年) が起きた。「不況 3 業種」(建設・不動産・スーパーマーケット) では 総合小売やスーパーでの業績不振や合併が進み, 建設・不動産でも大手や準大手が相次いで経営破綻した。

また, 日本の経済成長を牽引し輸出をリードした商社や製造業でも自動車, 電子・電機さらには成熟化した鉄鋼・化学において, 日本企業は「選択と集中」戦略により不採算事業の分離・売却を徹底する一方で, コア事業の買収・合併を積極的に行った。さらに日本企業はコスト削減のために東アジアに生産拠点を移し, 規制緩和により参入した外資を含めた合併・統合による再編成を進めることになる。この結果, 実質経済成長率は 97 年 1.1%, 98 年 1.1% 減, 99 年 0.3% 減と 2 年連続マイナス成長となり, 「失われた 10 年 (20 年)」が本格化し, 日本の経済・企業システムは大きく変容しはじめ, 「グローバル 500 社」における日本企業は 1998 年 100 社, 2000 年 104 社にまで落ち込むのである。

1) 1990 年代後半の「グローバル 500 社」における日本企業

1990 年代後半には日本企業は巨額の不良債権を抱えた大銀行や保険・証券会社などの金融機関が相次いで経営破綻 (97・98 年の金融危機) し, 商社・スーパーなどの流通業, 建設業でも破綻や合併・統合による再編成により「グローバル 500 社」における企業数を減少させ, さらに日本経済を牽引した自動車・電機などの

製造業でも, 一部の企業を除き概ねそのランキングを下げた。

まず, 1990 年代後半 (1995 年～2000 年) の「グローバル 500 社」における日本企業の変化を, 概括しておこう。

「グローバル 500 社」における日本企業は 1994 年 149 社をピークに 1995 年 141 社から日本の金融危機時の 1998 年 100 社に落ち込み 2000 年 104 社へ, 約 40 社の 3 割減少した (前掲表 1)。

1995 年の日本企業 141 社は, 産業別にみると (前掲図 2), 金融 34 社 (銀行 18 社, 生命・損害保険 16 社), 流通 22 (商社 13 社, スーパー・ドラッグストア・総合小売 9 社) で金融・流通関係 56 社 (日本企業にランクされた 4 割), 建設 9 社および自動車・部品 9 社, エレクトロニクス・電子機器・コンピュータ 12 社, 産業・農業機械 4 社などの機械関連産業 25 社と金属・鉄鋼 6 社・石油精製 5 社・化学 4 社などの素材産業 15 社であり, これら日本の経済成長を担った重化学工業関連の製造業 40 社 (日本企業の 3 割弱) を合わせた 106 社が「グローバル 500 社 (1995 年)」の日本企業 141 社の 4 分 3 (75%) を占めた。

次に, 同じように 2000 年の日本企業 104 社を, 産業別にみると (前掲表 3), 金融 18 社 (銀行 6 社, 生命・損害保険 11 社および証券 1 社), 流通 16 (商社 10 社, スーパー・ドラッグストア・総合小売 6 社) の金融・流通関係 34 社 (日本企業にランクされた 3 割強), 建設 6 社および自動車・部品 9 社, エレクトロニクス・電子機器・コンピュータ 13 社, 産業・農業機械 1 社などの機械関連産業 23 社と金属・鉄鋼 6 社・石油精製 5 社・化学 2 社などの素材産業 13 社の製造業 36 社 (日本企業の 35%) で, これら 75 社によって「グローバル 500 社 (2000 年)」の日本企業 104 社の 4 分 3 (75%) を占めたのである。

ここから、1990年代後半の「グローバル500社」にランクされた日本企業の製造業では、産業・農業機械（3社から1社）を除けばほぼ40社から36社へと数字の上では、あまり変化ない。この間に減少した日本企業は、金融（銀行・保険会社）および流通（商社、スーパー・ドラッグストア・総合小売）および建設関係であることがわかる。すなわち、「グローバル500社」（1995年から2000年）において日本企業は141社から104社へ（37社）減少したが、この主なものは銀行18社から6社（12社減）と生命・損害保険16社から11社（5社減）の金融関係が半分弱の17社減で、残り3割弱を主に商社13社から10社（3社減）とスーパー・総合小売9社から6社（3社減）の流通関係および土木・建設9社から6社（3社減）で占めた。この結果、金融、流通、建設が、1990年代後半に減少した日本企業数の8割弱を占める。言い換えれば、「グローバル500社」においてもバブル崩壊による不良債権問題の直接的影響が銀行を中心とする金融機関や流通・土木に現れた

と言えよう。

しかも、1990年代後半において日本企業は、「グローバル500社」での企業数を減少させただけでなく「グローバル500社」における順位や各産業でのランキングを下げた。

「グローバル500社」の上位100位内で見ると、日本企業は、1994年41社・1995年37社と約4割を占め（表4）、まだ「ジャパン・アズ・ナンバーワン」の姿をとどめていた。1995年の「グローバル500社」では、上位100位内までの日本企業37社は、金融関係11社（銀行7社・保険4社）、流通関係11社（商社9社・スーパー2社）の22社で上位100位内日本企業37社の6割を占め、残る4割の15社を自動車・部品4社、コンピュータを含むエレクトロニクス・電子機器7社の2つの基幹産業と鉄鋼1社、産業・農業機械1社および公益企業2社で占めた。特に、日本の商社9社では、三菱商事、三井物産、伊藤忠商事が1995年の「グローバル500社」全体のトップから3位を独占し、5位住友商事、6位丸紅と10位内にランクされ

表4 「グローバル500社」の上位100位内の日本企業

1995年（37社の企業名）			2000年（22社の企業名）	
1 三菱商事	26 第一生命保険	62 三菱自動車工業	9 三菱商事	39 日商岩井
2 三井商事	32 東芝	65 三菱電機	10 トヨタ自動車	40 本田技研工業
3 伊藤忠商事	33 東京電力	68 三和銀行	11 三井商事	43 日産自動車
5 住友商事	35 ニチメン	73 ダイエー	13 伊藤忠商事	44 東芝
6 丸紅	36 住友生命保険	75 三菱銀行	15 NTT	48 みずほホールディングス
8 トヨタ自動車	37 兼松	83 富士銀行	18 住友商事	52 富士通
11 日商岩井	40 ソニー	85 三菱重工業	20 丸紅	55 日本電気
13 日立製作所	45 日本電気	88 新日本製鐵	22 日立製作所	62 東京電力
14 日本生命保険	46 本田技研工業	90 イトーヨーカ堂	26 松下電器産業	64 第一生命保険
15 NTT	54 富士通	91 第一勧業銀行	28 日本生命保険	96 住友生命保険
19 松下電器産業	56 日本興業銀行	93 日本長期信用銀行	30 ソニー	98 三菱電機
21 トーメン	57 明治生命保険	99 住友銀行		
23 日産自動車				

出所) Fortune, "Global 500," の1996年および2001年版から作成。

注) 数字は、「グローバル500社」の上位100以内の売上高順位を示す。

た。これに8位のトヨタ自動車を含めると、1995年の「グローバル500社」の上位10位のうち6社を日本企業が占めた。また、商社のみならず、銀行、生命保険や製造業の自動車・部品、エレクトロニクス・電子機器・コンピュータ、金属・鉄鋼および土木・建設などの各産業分野では、日本企業は過半数から約3分1以上を占め、しかも各産業で上位にランクされていたのである。この結果、「グローバル500社」（1995年）では日本企業は、上位200以上に62社（約44%）を、300位以下は55社（約3分の1強）にすぎなかった（表5）。

しかしながら、1990年代後半には、30～40社の日本企業は経営破綻や国内外企業による合併・買収、さらには売上高減少による圏外への脱落等で「グローバル500社」から姿を消しただけでなく、数社を除きほぼランキングを下げている。

「グローバル500社」（1995年から2000年）でランクアップした日本企業は、当時「勝ち組」と言われた自動車・自動車部品での本田技研工業（46位から40位）、エレクトロニクス・電子機器でのソニー（43位から30位）、コンピュータ・事務機器の富士通（54位から52位）の3社および合併により新たに登場したKDDI（232位）と日本テレコム（391位）、京セラ（451位）と野村証券（1999年476位から2000年

443位）ぐらいである。

この結果、「グローバル500社」（2000年）の上位100位内に残った日本企業は、1995年の37社から22社となり、その内訳は金融関係4社（銀行1社・保険3社）、流通関係6社（商社6社）の10社（50%弱）と残りの12社を自動車・部品3社とコンピュータ関連を含むエレクトロニクス・電子部品7社の2つの基幹産業さらに公益企業2社で占めることとなった。ここでも日本の金融関係（1995年11社→2000年4社）および流通関係（1995年11社→2000年6社）の落ち込みが顕著となる。また「グローバル500社」（2000年）の上位10位内の日本企業は、9位の三菱商事と10位のトヨタ自動車を残すのみとたった。

さらに、「グローバル500社」（2000年）の上位200位内にランクされる日本企業は、1995年の62社（141社中の44%）からほぼ半減し33社（104社中の30%）に減少する代わりに、300位以下にランクされる日本企業は1995年55社（141社の39%）から2000年49社（104社の47%）と日本企業の半分近くに増加した。

こうして、1990年代後半には、日本企業では、バブル崩壊により巨額の不良債権を抱えた銀行を中心とする金融機関や土木・建設業のみならず長期の経済低迷により流通、さらには製造業でも日本企業の凋落がはじまるのである。

表5 「グローバル500社」における日本企業の階層

	1994年	1995年	2000年
1～100位	41社	37社	22社
101～200位	22社	25社	13社
201～300位	32社	24社	20社
301～400位	30社	32社	19社
401～500位	24社	23社	30社
合計	149社	141社	104社

出所) Fortune, "Global 500," の各年版から作成。

2) 1990年後半における金融危機とグローバル競争下での日本企業

1990年代後半にはアメリカの「日米包括経済協議」とその後の「年次改革要望書」に基づく戦略的通商交渉により「金融、情報通信、流通分野等」での規制緩和・競争政策の対日「構造改革」の圧力が強まる下で、欧米企業のグローバルな経営活動が活発化した。こうした中で、橋本内閣の「構造改革」政策は、「財政構造改革」の一環として1997年に「消費増税」を行うとともに、金融での98年6月金融システム改革法（金融ビッグバン）のみならず流通の98年6月大規模小売店舗立地法（大店立地法）成立と大店法廃止、情報通信での97年6月NTT法等などの規制緩和・市場開放を実施することになる⁽¹¹⁾。特に「金融システム改革法」は、三原則に基づき①「フリー」（銀行、証券、信託の垣根の撤廃および持株会社の下でのあらゆる金融業務の統合を解禁・自由化）、②「フェア」（情報開示とルールの明確化、ディスクロージャーの充実・徹底、金融庁による銀行の不良債権や健全性の調査・監督）、③「グローバル」（国際的基準に沿った会計制度・法制度の整備）が実施された。

こうした1997年4月の消費増税を含む「構造改革」政策の実施および同年7月のアジア通貨危機を契機とする景気後退により、地価と株価は再び下降し、巨額の不良債権を抱えた金融機関では「貸し渋り・貸し剥がし」が行なわれるとともに、大手金融機関の経営破綻が相次いだ。すなわち97年11月、準大手の三洋証券にはじまり、大手都市銀行の一つ北海道拓殖銀行が破綻し、四大証券の一つである山一証券が自主廃業し、「金融危機」が発生した。こうした97年からはじまる景気の後退および金融不安・崩壊の下で、銀行・保険などの金融のみならず商社やスーパーなどの流通、建設・不動産および日本経済を担った自動車や電機でも業績

不振や経営破綻が起き、外資を含めた合併・統合による再編成が進んだのである。

1990年代後半における日本の大企業の業績悪化は、「グローバル500社」における「損失（ワースト）トップ25社」に端的に示される。表6にみられるように、1995年から2000年の「グローバル500社」における「損失（ワースト）トップ25社」の延べ企業数150社の内日本は企業73社ではほぼ半数を占める。

「損失（ワースト）トップ25社」の日本企業延べ数を、産業別にみると銀行30社、商社7社、建設8社・不動産2社、自動車8社、電子・電気機器3社、鉄鋼5社と「グローバル500社」における主要な日本企業が全体の9割近くを占める。また、時期的には、バブル崩壊で不良債権により中小の金融機関の経営破綻が表面化し、「住専（住宅専門金融機関）」の破綻問題が起きた1995年および橋本内閣の「構造改革」路線がはじまりアジア通貨危機も加わり景気後退した97年から98・99年に多く集中している。

1997年の「損失（ワースト）トップ25社」では東京三菱銀行の42億ドルの欠損を筆頭に上位に富士銀行、住友銀行、三和銀行、日本興業銀行、さくら銀行、日本長期信用銀行など大手銀行、熊谷組、大成建設などの建設業、商社などが巨額の欠損に落ちいった。さらに98年には「グローバル500社」の日本企業数が100社に落ち込むだけでなく住友銀行44.5億ドルを筆頭に大手都市銀行、電機最大手の日立製作所や建設最大手の鹿島建設、商社が連なる。「グローバル500社」の日本企業100社の3分の1にあたる30数社が欠損となり、100社の純利益の合計が91.5億ドルの赤字を記録する深刻な状況になった。

また99年でも、日産自動車が61億ドルの巨額損失で経営危機をむかえただけでなく、いすゞ自動車などの自動車、住友金属工業、NKKの鉄鋼、三菱重工業等の製造業にも拡大

表 6 「フォーチュン・グローバル 500 社」における損失 (ワースト) ランキングのトップ 25 社における日本企業の推移 (1994 年～2000 年)

(単位: 億ドル)

年度	94 年		1995 年		96 年		97 年		
数	8 社		12 社		8 社		16 社		
損失 トップ 25 位 内の日 本企業	1	ソニー 29.5	4	富士銀行 33.7	3	日本債権信用銀行 33.4	1	東京三菱銀行 42.7	
	2	住友銀行 28.6	7	さくら銀行 18.8	6	第一勧業銀行 15.7	2	富士銀行 28.1	
	5	日産自動車 16.7	10	住友信託銀行 16.5	7	住友商事 12.9	3	住友銀行 20.5	
	14	神戸製鋼所 9.3	11	三菱信託銀行 15.7	14	ジャパンエナジー 4.1	4	熊谷組 18.7	
	21	ダイエー 5.0	13	東海銀行 13.9	15	三井不動産 3.9	5	日本興業銀行 16.5	
	22	マツダ 4.1	14	三和銀行 12.9	18	兼松 2.4	7	三和銀行 14.9	
	24	NKK 3.9	16	三井信託銀行 12.0	21	マツダ 1.6	9	日本長期信用銀行 12.1	
	25	川崎製鉄 3.2	17	大和銀行 11.4	22	日本航空 1.3	12	三菱電機 8.6	
			18	安田信託銀行 10.0			13	三菱自動車 8.3	
			20	日産自動車 9.2			14	伊藤忠商事 7.7	
			23	日本債権信用銀行 7.9			15	さくら銀行 7.2	
			24	朝日銀行 7.6			19	第一勧業銀行 5.9	
							20	大成建設 5.5	
							21	日本航空 5.1	
							22	西友 4.9	
							25	清水建設 3.7	
		26	住友金属工業 2.9						
				26	日本興業銀行 6.5	27	ダイエー 1.07		
				28	松下電器産業 5.8	28	三菱商事 1.06		
	年度	98 年		99 年		2000 年			
	数	15 社		13 社		8 社			
	損失 トップ 25 位 内の日 本企業	1	住友銀行 44.5	2	日産自動車 61.5	6	三菱自動車 25.2		
		3	さくら銀行 37.5	6	住友金属工業 13.0	12	マツダ 14.0		
		4	三和銀行 36.8	7	三菱重工業 12.3	13	三和銀行 13.4		
		5	第一勧業銀行 34.8	10	いすゞ自動車 9.4	14	東京三菱銀行 12.6		
6		富士銀行 33.0	12	トーマン 8.5	18	マイカル 8.0			
9		日立製作所 26.5	13	積水ハウス 8.3	21	いすゞ自動車 6.0			
10		東海銀行 22.4	14	伊藤忠商事 7.9	22	清水建設 5.8			
11		鹿島建設 15.5	15	NTT 6.0	25	郵政事業 5.0			
12		日本興業銀行 14.2	16	三井不動産 5.2					
13		日本電気 12.4	18	郵政事業 4.9					
16		清水建設 9.9	19	神戸製鋼所 4.8					
18		丸紅 9.2	20	大成建設 4.7					
19		NKK 8.5	22	NKK 4.1					
20		日商岩井 7.7							
22		東京三菱銀行 6.8							

出所) Fortune, "Global 500." の各年版から作成。

注) 企業名の左は損失額の順位を示し, 右の数字は, 損失金額 (億ドル), ----- 以下は 25 ~ 30 位の企業である。

し, 赤字企業数は 28 社と「グローバル 500 社」の日本企業の 4 分の 1 以上に及んだのである。

こうして 97 年金融危機にはじまり 98 年・99 年の不況において, 日本企業は巨額の不良債権を抱えた大手 23 銀行 (都市銀行 13 行, 長銀系 3 行, 信託系 7 行) のみならずバブル崩壊の直撃を受けた大手建設会社 (大成建設, 鹿島建設, 清水建設, 熊谷組) や不動産 (三井不動産, 積水ハウス) のみならず大手商社 (伊藤忠商事, 丸紅, 日商岩井, トーマン), スーパー (西友, マイカル) さらには自動車 (日産自動車,

いすゞ自動車, 三菱自動車, マツダ) やエレクトロニクス・電子部品 (日本電気, 三菱電機), 鉄鋼 (神戸製鋼所, 住友金属工業, NKK), 三菱重工業などの幅広い業種で, 巨額の欠損が生まれ, これを契機に, 幅広い産業で日本企業は外資を含めた合併・統合による再編成を進めることになる。以下, 1990 年代後半における「グローバル 500 社」を通して日本企業の産業別の再編成をみていこう (前掲表 2, 3)。

金融機関では, 1995 年の「グローバル 500 社」にランクされた日本の金融関係 37 社 (銀行 18

社、生命・損害保険19社)は、1997年11月にはじまる準大手の三洋証券と4大証券の山一証券の自主廃業、都市銀行である北海道拓殖銀行の経営破綻などの金融危機と98年「金融システム改革法」(金融ビッグバン)および「金融再生関連法」により、2000年には半分以下の17社(銀行6社、生命・損害保険11社)に減少し、日本の金融機関は4大メガバンクを中心に外資も含めた再編成を進めることになる。

「グローバル500社」(1995年)の「商業銀行」における上位10位中に6社も占めた日本の大手18銀では不良債権から業績悪化を悪化させた長銀系2銀行は、金融システム不安に対処する「金融再生関連法」の成立を受け、98年10月日本長期信用銀行(1995年「グローバル500社」商業銀行9位、全体93位)と12月日本債権信用銀行(同、商業銀行31位、全体224位)が破綻認定され、特別公的管理下で実質国有化された。その後、旧日本長期信用銀行は、アメリカ投資ファンドのリプルウッド社(Ripplewood)に売却され(2004年6月「新生銀行」に改称)、また旧日本債権信用銀行は2000年9月ソフトバンク、オリックス、東京海上火災を大株主とする「あおぞら銀行」なる。

また、98年12月「金融システム改革法」(銀行・証券、生保と損保の業務相互参入、金融持株会社制度解禁)成立により銀行間および保険会社の金融機関の再編成が開始された。

すでに、1996年4月三菱銀行(95年商業銀行4位、全体75位)と東京銀行(同19位、全体137位)が合併し東京三菱銀行が誕生していた。2000年9月には富士銀行(同7位、全体83位)と第一勧業銀行(同8位、全体91位)に長銀系の日本興業銀行(同1位、全体56位)が合併して、みずほホールディングス誕生し、その後の2005年までに再編される4大メガバンク(みずほホールディングス、三菱UJFフィナンシャル・グループ、三井住友銀行、りそな

ホールディングス)の先駆けとなる。

この結果、「グローバル500社」(2000年)に残ったのは、政府系の農林中央金庫(商業銀行44位、全体333位)を含め、みずほホールディングス(同6位、全体48位)、東京三菱銀行(同16位、全体167位)、住友銀行(同19位、全体182位)、三和銀行(同35位、全体286位)、さくら銀行(同37位、全体308位)のわずか6銀行のみとなる。日本の商業銀行は、アメリカを中心に再編・統合が進んだ世界の商業銀行でランクを急激に低下させたのである。

また、1995年「グローバル500社」の「保険会社」56社で3分の1を占めた日本の18保険会社(生命保険14社・損害保険4社)は、97年以降に中堅保険会社を中心に相次いで経営破綻し、「金融システム改革法」の金融自由化により参入した外資系の下で再編が進み、外資系傘下も含み11保険会社(生命保険9社・損保保険2社)となった。

日本の保険会社では、金利低下により予定利率が高いときに契約した満期金などの支払いが、保険会社の運用利回りを大きく上回ったことなどから、日産生命が1997年4月戦後初の保険会社の破綻となった。日産生命の契約はあおば生命(生命保険協会設立の保険契約の維持管理会社)からフランスの投資会社を経てアメリカのプルデンシャル生命(Prudential of America)に譲渡される(2004年)。

1995年「グローバル500社」にランクされた日本の保険会社6社は、2000年までに経営破綻したが、その多くは欧米の大手保険会社に事業を引き継ぎつがれ、事実上吸収合併された。1999年6月破綻した中堅の東邦生命(1995年全体370位)では、保険契約は2000年3月アメリカのGEエジソン生命へ、日本団体生命(同436位)はフランスの最大手アクサ(AXA)に2000年3月経営統合(アクサ生命保険)され、2000年5月破綻した第百生命(同1994年459

位)は、カナダのマニユライフ生命へ、2000年10月経営破綻の千代田生命(1995年271位)は、アメリカン・インターナショナル・グループ(American International Group: AIG)に2001年買収されAIGスター生命へ、戦後最大の生命保険会社の破綻(2000年10月)となった協栄生命(同336位)では、契約はブルデンシヤル生命傘下のアメリカのジブラルタ生命に引き継がれた。破綻した日本の生命保険会社は欧米の大手保険会社が合併・買収する一方、残る日本の保険会社も、2001年以降に4大メガバンクグループを軸に保険会社の再編成が進むこととなる。

こうして日本の金融機関は、1997年・98年の金融危機および「金融システム改革法」を契機に、欧米系のヘッジファンド・投資会社や大手金融機関の参入とともに4大メガバンクを中心とした再編成を加速させることになる。

流通業では「グローバル500社」の「商社」で上位を独占した日本の総合商社は、1995年13社から2000年10社となった。日本の商社は長期の経済停滞による商取引の減少、製造業における独自の海外販売網の構築による商社排除に加え、バブル期の証券投資(財テク)や不動産投資で多額の不良債権を抱えた。1996年以降、中堅の兼松のみならず大手の住友商事、伊藤忠商事、丸紅、日商岩井などが業績を悪化させたが、1997年12月食品商社東食が破綻し98年アメリカのカーギル社の傘下に入った。また鉄鋼・化学での再編成の影響によって、住金物産・日鐵商事など専門商社が「グローバル500社」から脱落した。上位10位内の半数を占めた大手商社も、三菱商事(1995年1位→2000年9位)、三井物産(2位→11位)、伊藤忠商事(3位→13位)、住友商事(5位→18位)、丸紅(6位→20位)とランクを下げた。

他方、「グローバル500社」の「スーパーマーケット・ドラッグストア、総合小売」では、

1995年の8社から2000年6社とわずかに減少しただけであったが、バブル崩壊後の消費不況・店舗拡大による過大投資(有利子負債)を抱える一方で、98年「大店立地法」成立を契機に外資参入を含めた再編成がはじまった。

1997年7月には、国内のみならず海外で積極的な店舗拡大・増床拡大を続けた中堅のヤオハン・ジャパンは、社債・転換社債の発行による借入金や店舗資産を担保にした資金調達で有利子負債を拡大させ経営破綻した。また、2000年7月には積極的な店舗拡大・増床拡大を展開して売上高日本一となった大手百貨店そごうグループが経営破綻した。

「グローバル500社」にランクされた大手スーパーのマイカル(95年195位、ニチイの名称変更)は、業績悪化から99年・2000年二期連続赤字となり経営破綻し(2001年9月)、またダイエー(95年73位)は店舗拡大から90年代後半には業績を悪化させ、2000年創業者中西功が辞任(その後2004年産業再生機構の支援で経営再建計画)した。2000年には日本スーパーは、イトーヨーカ堂、イオン(ジャスコの名称変更)の2強に集約されはじめることとなる。

他方、98年「大店立地法」成立を契機に、アメリカの玩具量販店トイザラス社(Toys "R" Us)やカジュアルウェアSPAのギャップ社(Gap)、スペインのザラ社(Zara)など専門小売業だけでなく、1999年アメリカの会員制DSであるコストコホールセール社(Costco Wholesale)が開店し、2000年には世界第2位でフランス最大手のカルフル社(Carrefour)が日本に進出した。その後、世界第1位アメリカのウォールマート社が西友を実質的に買収(2002年)して進出することになり、総合小売でも外資系企業の参入が活発となる。

「グローバル500社」の「土木・建築」で日本のゼネコンは、1995年13社中の9社を占めたが、2000年には12社中の6社に減少した。

地価バブル崩壊の直撃をうけ、1997年7月には上場企業の中堅東海興業など中小のゼネコンが経営破綻・債務免除された。「グローバル500社」では、バブル崩壊と公共事業等削減により、大手ゼネコンの鹿島建設（1995年187位から2000年284位）、大成建設（165位から313位）、清水建設（174位から325位）、大林組（315位から436位）、竹中工務店（245位から464位）、さらに大手住宅メーカー積水ハウス（276位から413位）がそれぞれ順位を下げ、熊谷組は脱落したのである。

「グローバル500社」の「電気通信」では、1995年のNTT1社から2000年には3社へと増加した。これは1997・98年の「第2次通信自由化」【NTT再編成（持株会社方式での長距離会社・2地域通信会社分割）と電気通信の自由化（通信業務区分と外資規制の撤廃）】⁽¹²⁾により、新規参入事業者（NCC）が統合したためである。2000年10月には京セラ系のDDIとトヨタ系KDDとの合併し、また1989年設立の旧国鉄系の日本テレコムが日本国際通信（ITJ）と合併したのである。後者の日本テレコムには、イギリスのBTとアメリカのAT&Tのメガキャリアが30%共同出資し、のちに2001年には世界一の携帯電話会社イギリスのボーダフォン社（Vodafone Group）が株式を取得し、筆頭株主となり、同社の日本・アジア拠点とした。

こうして、1990年代後半の「グローバル500社」では、金融を中心に流通、建築・土木などバブル崩壊で直接的打撃を受けた日本企業が、業績悪化で倒産または合併・買収され、あるいはランク外に転落した。1995年から2000年にかけて「グローバル500社」から消えた日本企業の半分は銀行を中心とする金融であり流通、建築・土木を含めると減少した企業の約8割に達する。しかも、これらの産業分野では、橋本「構造改革」路線による金融、流通、情報通信の規

制緩和・自由化の進展で、欧米巨大企業は国境を越えたM&Aを活発化し、日本企業への直接投資、事業参入を急増させたのである。

日本の高度経済成長を牽引した自動車、エレクトロニクス・電子機器、産業・農業機械等の組立産業および石油精製、化学、鉄鋼等の素材産業を中心とした製造業では、「グローバル500社」（1995年から2000年）における日本企業の減少は比較的わずかにとどまった。しかしながら、「復活」したアメリカ企業や韓国などの新興国企業との激しいグローバル競争の中で、多くの日本企業が順位を大幅に低下させた。しかも、ここでも欧米巨大企業の国境を越えるM&Aにより外資系企業の参入を含めた再編成が進み、その様相を大きく変貌させた。

「グローバル500社」の「自動車・部品」では、トヨタ自動車、日産自動車、本田技研工業、三菱自動車工業、マツダの大手5社を中心に1995年9社から2000年9社へと変化はなかった。しかし、1990年代に「復活」したアメリカの自動車メーカーを中心にした自動車の世界的再編成を背景に、長期の経済低迷から業績不振に陥った日本の自動車メーカー数社は、資本提携や業務提携により欧米企業の傘下に入った。

フォード社はすでに資本提携していたマツダに対する出資比率を増大（96年5月、33.4%）させ経営権を取得し、フォード社出身の社長を就任させた。またGM社もいすゞ自動車やスズキ自動車への出資比率を増大（20%）させ、富士重工業と資本提携（99年12月、日産自動車が保有した20%の株式取得）した。1998年11月合併したダイムラークライスラー社は、2000年3月には2期連続欠損であった三菱自動車工業と資本提携を行った。

さらに日産自動車グループは、バブル崩壊の影響で高級車販売の不振などから国内シェアで本田技研工業に抜かれ3位にまで転落し、2兆円あまりの有利子負債と99年61億ドル損失

で倒産寸前に陥った。1999年3月フランスのルノー社（Renault）と資本提携を結びルノー副社長のカルロス・ゴーンが最高執行責任者（COO）に就任し、ルノー・日産アライアンスを結成してルノー社の傘下に入ったのである。

これに対し、リストラクチャリングと急速な海外生産を積極的に展開したトヨタ自動車は、「グローバル 500 社」（1995年から2000年）における「自動車・自動車部品」では3位から5位、全体では8位から10位とランクをほぼ維持した。また本田技研工業は、国内でのオデッセイ等ミニバンの好調な売上げと中国への海外展開を本格化させ、「グローバル 500 社」の「自動車」で9位から6位へ、全体でも46位から40位とランクアップした数少ない日本企業となった。

この結果、「グローバル 500 社」（2000年）の日本企業9社は、トヨタグループ（トヨタ自動車・デンソー）および本田技研工業と、外資のGM系（富士重工業・スズキ自動車・いすゞ自動車）、フォード系（マツダ）、ダイムラークライスラー系（三菱自動車工業）、ルノー・日産アライアンスに再編されたのである。

自動車とともに日本の経済を支え「電子立国」と称された電子・電機では「グローバル 500 社」（1995年から2000年）において富士電機と京セラが入れ替わる以外は、日本企業13社（エレクトロニクス・電子機器10社、コンピュータ等3社）には変化はなかった。また、「グローバル 500 社」（2000年）の「エレクトロニクス・電子機器」では上位10位の6社を日立製作所、松下電器産業、東芝、ソニー、日本電気（NEC）、三菱電機の総合電機企業が占め、「コンピュータ等」でも2位の富士通は100位内を堅持した。しかし日本企業は、1990年代のリストラクチャリングと海外展開およびIT化により経営構造を変化させ、またアメリカのIT企業の発展や韓国企業の台頭でグローバル競争

が激化し、世界のエレクトロニクス・電子機器での位置も低下させはじめる。

日本の総合電機企業は、1990年代からリストラクチャリングにより不採算事業の統廃合を徹底するとともに海外生産を本格化させた。90年後半にはインターネットの普及によりIT化を背景に、「選択と集中」戦略によりパソコン、携帯電話などの情報通信、デジタル家電（「情報家電」ブーム）に注力したのである。

特に、ソニーは、1994年に29億ドル余り欠損後、1995年6月に就任した出井伸之社長の下でネットワークを介したハードウェア（AV/IT機器）とコンテンツ（音楽、映画、ゲーム等）の融合によりAV企業からAV/IT企業へ転換を目指し、「グローバル 500 社」の1995年40位から2000年30位に順位を上げた。またIBM互換機（PC/AT互換機）により業績のばした富士通は、同52位から50位に順位を上げる一方で、日本独自の「PC-9800シリーズ」を擁し日本のパソコン市場を席卷したNECは、IBM互換機への対応の遅れや台湾のファウンドリやEMSに委託生産したアメリカの新興PC企業であるデル社などの低価格パソコンにシェアを奪われ、半導体でも敗退し順位を45位から55位に下げた。

また、「半導体」では、1980年代半には日本企業が半導体メモリのDRAMで世界市場の80%のシェアを占めた。しかし、1990年代以降PC用のMPUに転換したインテル社が業績を上げ、93年には米日再逆転となった。しかも、DRAMでも「日米半導体協定」（1986年～1996年）の下で韓国サムスン電子が台頭し、1992年に日本の半導体トップのNECを抜き世界1位へ、1998年には国別で韓国が日本を抜き世界一のDRAM生産国となる。他方、日本企業は「選択と集中」戦略により、富士通、ソニー、松下電器産業、三洋電機等が90年代末までにDRAM事業から撤退し、「デジタル家

電]ブームを背景にシステム LSI にシフトした。また東芝も DRAM 事業をマイクロン社に売却(2001年)し、フラッシュメモリに注力した。残る日本の半導体1位 NEC と2位日立製作所は事業統合して2000年エルピーダメモリを設立し、日本の唯一の DRAM 企業となった。こうして、1980年代世界市場を席卷した日本の総合電機企業はアメリカの PC のソフトウェアや半導体の IT 関係(ニュー・エコノミー)産業の企業や韓国のサムスン電子などの新興国企業とのグローバルな競争でその地位を低下させはじめた。

「グローバル500社」の「産業・農業機械」でも、日本企業は、1995年の4社(およびその他分類の川崎重工業)から2000年1社となった。農業・建築設備機械のクボタや建設機械のコマツはバブル崩壊の建設不況で脱落した。

また、世界の造船市場では、韓国企業の台頭により日本の3大重工の川崎重工業と造船部門を分社した住友重機械工業が統合して1995年マリニュナイテッド(MU)を設立した。石川島播磨重工業は「グローバル500社」(2000年)ではランク外となり、残る三菱重工業も「グローバル500社」の1995年85位から2000年158位と100位内から転落した。

こうして「グローバル500社」の「エレクトロニクス・電子産業」、「自動車・部品」で数多くランクされ日本の成長を牽引した日本企業は、IT革命やグローバル競争や国境を越える M&A による世界的な再編成の中で、リストラクチャリング(事業構造の変革)やグローバル化を展開し少数の企業が「勝ち組み」として残ったものの、日本企業の多くは、欧米系企業の傘下に入ったり、韓国などの新興国企業との競争で「負け組」となりはじめたのである。

「グローバル500社」の素材産業において日本企業は、「金属・鉄鋼」で1995年の6社から2000年の6社へ、「石油精製」でも5社から5

社へ、「化学」では4社から2社とあまり大きな変化はなかった。しかし、欧米企業の再編成や韓国など新興国企業の台頭により、日本企業はグローバル競争力を弱め順位を低下させた。

「構造的不況業種」といわれ過剰設備を多く抱えた鉄鋼、化学、石油精製等の素材産業の日本企業は、グローバル競争と国境を越えた M&A による世界的再編成に対応して、リストラクチャリングにより過剰設備の統廃合・廃棄、有利子負債の削減、「雇用調整」を徹底するとともに多角化経営を見直(本業回帰)し、国際競争力の強化を図るために規模の拡大を目指し産業レベルでの合併・買収による再編成を進めた。

「グローバル500社」の「鉄鋼」では、1995年と2000年ともに6社(新日本製鐵・NKK・住友金属工業・神戸製鋼所・川崎製鉄および三菱金属(マテリアル))がランクされた。しかし1990年代後半に進展したフランスのユジノール社(Usinor)、ルクセンブルグのアーベド社(Arbed)を軸とした欧州の鉄鋼再編および2000年に新日本製鐵を抜き粗鋼生産量世界1位となった韓国ポスコ社さらには急速に台頭しはじめた中国鉄鋼メーカーによる激しいグローバル競争の中で、日本の鉄鋼業は、新日本製鐵・住友金属工業・神戸製鋼所グループ(2001年12月業務提携)とNKK・川崎製鉄グループ(2002年10月経営統合し新会社「JFE」誕生)の2大グループへの動きをみせはじめる。

「石油精製」では、1998年イギリスのBP社とアメリカのアモコ社(Amoco)との合併によるBPアモコ社および99年アメリカのエクソンモービル社誕生による世界のメジャーの超大型合併を背景に、日本でも外資系と「民族系」で再編成に動きはじめた。

1999年には日本石油と三菱石油との合併により日石三菱(日本石油)が誕生した。「グローバル500社」(2000年)には日本の元請け12

社中 5 社（日本石油，出光興産，ジャパンエナジー，コスモ石油，昭和シェル石油）がランクされた。しかし，日本の石油精製では，実質的には民族系の日石三菱（日本石油），ジャパンエナジー・コスモ石油グループ，出光興産が燃料販売数量の 70～75% を占めるが，アメリカのメジャーのエクソンモービル系の東燃ゼネラル・エッソ・モービルグループ，ロイヤル・ダッチ／シェル（Royal Dutch/Shell）系の昭和シェルの外資系が同 25～30% を占め，日本における欧米系の石油メジャーの影響力は強い。

「化学」でも，1990 年代にはドイツのバspf（BASF），アメリカのダウ・ケミカル（Dow Chemical）など欧米の大手総合化学メーカーの再編成のもとで，「グローバル 500 社」の「化学」は 1995 年 4 社から 2000 年 2 社に減少した。しかも，日本でトップの三菱化学は「グローバル 500 社」（2000 年）では化学 6 位，全体の 314 位である。欧米の総合化学メーカーのトップのドイツのバspf社の全体 111 位，2 位のアメリカのデュポン社（DuPont de Nemours）の 141 位など，4 位のバイエル社（Bayer）の全体 150 位からは遠く及ばず，企業規模および市場シェアで大きく引き離されている。

こうして，日本の輸出を主導し経済成長を牽引した自動車，エレクトロニクス・電子機器，さらには鉄鋼・化学などの成熟産業いわば（オールド・エコノミー）における日本企業は，1990 年代国内のバブル崩壊による長期の景気低迷の下でリストラクチャリングによる事業構造の再編成と海外展開を行ったが，アメリカの IT 関連の新産業（ニュー・エコノミー）の興隆と「復活」した成熟産業（オールド・エコノミー）企業も含めた国境を越えた M & A による再編成および韓国・中国などの新興国企業の登場によるグローバル競争激化という環境変化の中で国際競争力を急速に低下させ，「グローバル 500 社」での地位を凋落させはじめたのである。

3) 「グローバル 500 社」上位 100 位内企業における日本企業の変化

日本企業の「グローバル 500 社」での凋落は，上位 100 位までの巨大企業において最も顕著に示される。

「グローバル 500 社」の上位 100 位内において，日本企業は 1995 年 37 社から 2000 年には 22 社に減少した。「グローバル 500 社」（2000 年）の上位 100 位内（前掲表 4）は，金融 4 社，商社 6 社，自動車 3 社とエレクトロニクス・電子機器（コンピュータ関連含む）7 社，公益企業 2 社で占められ，石油精製，化学などの素材産業にはグローバル競争を担えるような日本企業はなく下位に位置する。また，日本独自の商社については，2000 年代に大きく落ち込むので，ここではそれ以外の産業をみる。（表 7）

「グローバル 500 社」（1995 年から 2000 年）の上位 100 位内においても日本の金融関係，自動車・部品とエレクトロニクス・電子機器（コンピュータ関連）の日本企業は，ソニー，本田技研工業およびほぼ現状維持したトヨタ自動車を除き大幅に順位を落とした。しかも，これら「グローバル 500 社」の上位 100 位内では，IT 化，金融自由化，グローバル化とアジアの新興国企業の台頭という 1990 年代後半の新しい変化の様相がみられる。

金融における銀行では，「グローバル 500 社」（1995 年）の上位 100 位内の 11 行のうち 7 行を日本の商業銀行が占めたが，1997・98 年の金融危機および金融改革（金融ビッグバン）により，2000 年に残ったのは銀行持株会社みずほホールディングス（48 位）のみとなった。代わって欧米の銀行が上位 100 位内に 1995 年 4 行から 2000 年 13 行に増え独占することとなる。

1990 年代のアメリカの金融の規制緩和・自由化（金融化）により M & A で規模を拡大した商業銀行の J.P. モルガン・チェース（2000 年 36 位）やバンク・オブ・アメリカ（41 位）

表7 「グローバル500社」の上位100位内における金融（銀行・保険）および自動車・エレクトロニクス・電子機器（コンピュータ関連を含む）日本企業の推移

商業・投資（証券）銀行・その他金融		生命・損保保険（相互・株式会社）	
1995年	2000年	1995年	2000年
【独】DEUTSHCE BANK(55)	【米】CITI GROUP(12)	日本生命保険(14)	【仏】AXA(17)
日本興業銀行(56)	【独】DEUTSHCE BANK(29)	第一生命保険(26)	【蘭】ING GROUP(24)
三和銀行(68)	【米】J. P. MORGAN CHASE(36)	住友生命保険(36)	【独】ALLIANZ(25)
三菱銀行(75)	【スイス】CREDIT SUISSE(38)	【独】ALLANZ HOLDING(44)	日本生命保険(28)
【仏】CRÉDIT AGRICOLE(77)	【米】BANK OF AMERICA CORP.(41)	【仏】UNION DES ASSUR. DE. PARIS(49)	【英】CGNU(35)
【米】CITICORP(82)	【仏】BNP PARIBAS(42)	【米】PRUDENTIAL OF AMERICA(51)	【伊】ASSICURAZIONI GENERALI(46)
富士銀行(83)	みずほホールディングス(48)	【米】STATE FARM GROUP(52)	【米】STATE FARM GROUP(61)
第一勧業銀行(91)	【英】HSBC HOLDINGS(57)	明治生命保険(57)	第一生命保険(64)
日本長期信用銀行(93)	【スイス】UBS(63)	【蘭】ING GROUP(72)	【米】AMERICAN INTL. GROUP(65)
【仏】CRÉDIT LYONNAIS(96)	【米】MORGAN STANLEY(67)	【仏】GAN(86)	【英】PRUDENTIAL(76)
住友銀行(99)	【米】MERRILL LYNCH(70)	【米】METROPOLITAN LIFE(98)	【独】MUNICH RE(87)
	【米】FANNIE MAE(71)		住友生命保険(96)
	【ベルギー・蘭】FORTIS(73)		【スイス】ZURICH FAIN. SERVICES(97)
	【蘭】ABN AMRO HOLDINGS(74)		
自動車・部品		エレクトロニクス・電子機器／コンピュータ	
1995年	2000年	1995年	2000年
【米】GENRAL MOTORS(4)	【米】GENRAL MOTORS(3)	日立製作所(13)	(米) GENRAL ELECTRIC(8)
【米】FORD MOTOR(7)	【米】FORD MOTOR(4)	【米】INTL. BUSINESS MACHINES(18)	【米】INTL. BUSINESS MACHINES(19)
トヨタ自動車(8)	【独】DAIMLER CHRYSLER(5)	松下電器産業(19)	日立製作所(22)
【独】DAIMLER-BENZ(17)	トヨタ自動車(10)	【米】GENRAL ELECTRIC(20)	【独】SIEMENS(23)
日産自動車(23)	【独】VOLKSWAGEN(21)	【独】SIEMENS(25)	松下電器産業(26)
【独】VOLKSWAGEN(24)	本田技研工業(40)	東芝(32)	ソニー(30)
【米】CHRYSLER(30)	日産自動車(43)	【韓】DAEWOO(34)	東芝(44)
【伊】FIAT(41)	【伊】FIAT(47)	ソニー(40)	富士通(52)
本田技研工業(46)	【仏】PEUGEOT(86)	日本電気(45)	日本電気(55)
【仏】RENAULT(60)	【仏】RENAULT(99)	【蘭】PHILIPS ELECTRIC(53)	【米】HEWLETT-PACKARD(56)
三菱自動車工業(62)		富士通(54)	【米】COMPAQ COMPUTER(79)
【仏】PEUGEOT(74)		三菱電機(65)	【米】LUCENT TECHNOLOGIES(84)
【独】BMW(79)		【スウェーデン】ABB(75)	【韓】SAMSUNG ELECTRONICS(92)
		【仏】ALCATEL ALSTHOM(71)	【米】MOTOROLA(95)
		【米】HEWLETT-PACKARD(84)	三菱電機(98)

出所) Fortune, "Global 500." の1996年および2001年版から作成。

注) 網掛けは、日本企業であり、()内は「グローバル500社」での売上高順位である。

などに加えて、投資銀行（証券会社）であるモルガン・スタンレー（67位）、メリルリンチ（70位）、その他のシティグループ（12位）などの国際的金融グループが台頭する。さらには民間金融機関に対する住宅ローン債権の保障業務を担う連邦住宅抵当公庫（ファニー・メイ）が急成長し上位100位内に登場することとなる。

保険でも、「グローバル 500社」（1995年）では、上位100位内の11社のうちトップ3を日本の保険会社が占めたが、2000年には日本生命（28位）を除き上位はフランスのアクサ生命（AXA, 17位）オランダのINGグループ（ING Group, 24位）、ドイツのアリアンツ生命（Allianz, 25位）、イギリスのCGNU（35位）、イタリアのゼネラリ保険（Assicurazioni Generali, 46位）など欧州やアメリカのAIG損保など、国際的な大手保険会社を傘下に置く国際的な金融グループによって占められた。

日本の基幹産業である自動車では、「グローバル 500社」（1995年）では上位100位内の13社のうち4社を日本企業が占めた。しかし、「グローバル 500社」（2000年）では、国内市場の活況と活発なグローバル展開を行ったアメリカのGM社とフォード社およびドイツのダイムラークライスラー社が1位から3位を占めた。日本企業では、ほぼ現状維持したトヨタ自動車（10位）、ミニバンブームと中国展開で順位を上げた本田技研工業（40位）以外は、業績不振の日産自動車は順位を下げ（43位）、しかもフランスのルノー社の傘下に、また三菱自動車工業も上位100内から転落しダイムラークライスラー社の傘下に入ったのである。

もう一つの基幹産業であるエレクトロニクス・電子機器およびコンピュータでは、「グローバル 500社」（1995年）で日本企業は上位100位内の15社のうち約半数の7社を占めた。しかし、「グローバル 500社」（2000年）において「情報家電」ブームを背景に売上をのばしたソニー

（30位）やIBM互換機で業績を上げた富士通（52位）以外は、重電系の日立製作所（22位）、松下電器産業（26位）、東芝（44位）、日本電気（55位）、三菱電機（98位）などは、軒並み順位を下げた。代わって、アメリカのIT機器関連のヒューレット・パッカード社（56位）や新興のPCメーカーのコンパック社（79位）および通信機器のモトローラ社（95位）が登場し順位を上げた。また、アジア企業としてサムスン電子（92位）が、アジア通貨危機後に半導体などで業績を上げ、「グローバル 500社」（2000年）の100位内にランクされたのである。

以上のように、1990年代後半におけるアメリカのIT企業の興隆（IT化）や金融の自由化による金融肥大化（金融化）による（ニュー・エコノミー）の発展、さらには成熟産業（オールド・エコノミー）も含めた国境を越えたM&Aの活発化（グローバル化）による世界的な再編成および韓国・中国などの新興国企業の登場という新たなグローバル競争の展開の中で、日本企業はバブル崩壊による長期の景気低迷により「選択と集中」戦略に基づきリストラクチャリング（事業構造の再編成）と海外展開を行なったものの、国際競争力を急速に低下させ、「グローバル 500社」での企業数を減らし、その地位を凋落させはじめた。しかし、1990年代後半の「グローバル 500社」における日本企業の減少は、バブル経済崩壊で巨額の不良債権を抱えた銀行・保険などの金融機関が中心（減少企業数の50%）であり、残りはバブル崩壊の直接的打撃を受けた流通（商社、スーパー・総合小売等）および土木・建設などであった。

しかも、1990年代後半には、クリントン政権の新自由主義に基づく戦略的通商政策（市場開放・構造改革）である「日米包括経済協議」と「年次改革要望書」の圧力により、日本経済は、金融自由化、流通の規制緩和、通信自由化

を進め世界的な再編成とグローバル競争の波に巻き込まれた。1997年以降の橋本内閣の「構造改革」政策による規制緩和と市場開放の進展を背景に、欧米企業は日本への対直接投資・事業参入を急増させ、これまで規制されていた銀行・証券・保険、流通、運輸・通信のみならず、日本の基幹産業である自動車においても欧米企業の傘下に入る日本企業も現れたのである。

しかし、橋本内閣の「構造改革」路線は、1990年代のクリントン政権の日米包括経済協議の下での細川内閣「経済改革」（1993年）における「日本的システム」の見直しによる「構造改革」政策にはじまり、その本格的展開と捉えられる。そこでは、橋本内閣の「構造改革」の一つである「経済構造改革」では、「抜本的な規制緩和等によって、産業活動の基盤的要素である物流、エネルギー、情報通信、金融についての高コスト構造の是正を図るほか、企業や労働をめぐる諸制度の改革や社会資本の効率性の向上などにより、我が国の事業環境を国際的に魅力あるものとする」⁽¹³⁾として金融、流通、情報通信分野などの規制緩和・自由化を図るとともに、「企業や労働をめぐる諸制度の改革」を提唱したのである。

この「日本的システム」における「企業や労働をめぐる諸制度の改革」は、メイン・バンク制に基づく日本の銀行中心の間接金融をアメリカ流の資金調達証券市場を通じて行われる直接金融システム＝株式中心の直接金融への転換を図り、さらに「ガバナンス改革」として「株主」を重視し、株式市場での評価＝「株主価値の最大化」の企業経営を優先事項とする株主重視型のアメリカ流の「コーポレート・ガバナンス」を目指す⁽¹⁴⁾一方で、日本の「高コスト構造」の要因と捉えられる「日本的雇用システム」の是正を図ることを目的とした日本経営者団体連盟（日経連）による「新時代の『日本的経営』」⁽¹⁵⁾を進めるための法的整備が目指されたのである。

しかしながら、橋本内閣「構造改革」路線は、97年の金融危機を契機とした98年・99年2期連続のマイナス成長で中断され、「日本的システム」の「企業や労働をめぐる諸制度の改革」を含む「構造改革」の本格的な実行は、2001年4月に誕生した小泉純一郎内閣の発足以降となる。

ともあれ、1997年を境に日本企業や日本の経済のシステムは大きく変貌することとなる。

注

- (1) 本稿は、拙稿（2016年3月）『フォーチュン・グローバル500社』にみる日本企業の衰退（上）『名城論叢』第16巻第4号の続編である。
- (2) 1990年代のアメリカ経済については、石崎照彦（2014年）、荻原伸次朗（2016年）、谷口明丈・須藤功編（2017年）を参照されたい。
- (3) 1990年代の日本経済については、小峰隆夫（2019年）、伊丹敬之（2019年）、野口悠紀雄（2019年）が詳しい。
- (4) 「ニュー・エコノミー」（IT産業）および「オールド・エコノミー」（成熟産業）の表現については、谷口明丈・須藤功編（2017年）の谷口明丈「第11章マイクロ基礎の崩壊—『競争の経営者資本主義』の盛衰」から援用した。また、同夏目啓二「第12章オフショア—IT多国籍企業の史的展開」も参照されたい。
- (5) アメリカにおけるIT企業については、谷口明丈・須藤功編（2017年）の夏目啓二「第12章オフショア—IT多国籍企業の史的展開」および夏目啓二編著（2017年）が詳しく展開されている。
- (6) 2002年7月ワールドコムは負債総額は連結ベースで410億ドルにのぼり、2001年12月に破綻したエンロンの負債総額約310億ドルを大きく超え、2008年に経営破綻した投資銀行のリーマン・ブラザーズ（負債総額約6000億ドル）に抜かれるまで、アメリカ合衆国史上最大の経営破綻となる。
- (7) 荻原伸次朗（2016年）、石崎照彦（2014年）および谷口明丈・須藤功編（2017年）の三谷進「金融の肥大化—金融市場の構造変化とファンド資本主義の展開」が詳しい。アメリカの金融規制の制度的構造である商業銀行と投資銀行の制度的分離は、1999

年の金融サービス近代化成立により撤廃されることになる。

- (8) 電機・電子部品では、すでにみたように GE は、リストラチャリングと M&A の「選択と集中」戦略でコングロマリット化し、インテルは MPU (CPU) の半導体企業、またモトローラも携帯端末通信機器企業へと転換している。
- (9) 1990 年代の日本経済の状況については、山家悠紀夫(2019 年)、小峰隆夫(2019 年)を参照されたい。
- (10) 1990 年代のアメリカのクリントン政権の日米包括経済協議については、荻原伸次朗 (2006 年) が詳細に論じられている。
- (11) 橋本内閣の「変革と創造～6つの改革」の「構造改革」については、荻原伸次朗 (2006 年) および山家悠紀夫 (2019 年) が有益である。
- (12) 1997 年 6 月 NTT 法による持株会社 NTT の下での地域・長距離通信会社再編 (99 年 7 月実施) および第 1 種電気通信事業の参入規制緩和、さらに 98 年 2 月第 1 種電気通信事業 (NTT, KDD を除く) への外資規制を撤廃する。
- (13) 橋本内閣 (1997 年) 『変革と創造～6つの改革』における『経済構造改革』(内閣府)。
- (14) 荻原氏 (2016) によれば、日本がメインバンク制に基づく銀行中心の間接金融に対し、アメリカの金融システムは、株式中心の直接金融を特徴とする。すでに、商法改正 (97 年 5 月) ストックオプション制度の導入、99 年 10 月「完全親子会社」施行、時価会計導入、連結財務諸表重視、資産の時価評価の導入等が整備されはじめた。
- (15) 日経連『新時代の「日本的経営」』(1995 年) では、大企業の長期継続雇用と年功賃金を柱とする「日本的経営」を見直し、「長期雇用者と流動化させる雇用者との組み合わせ」に基づき「雇用形態の多様

化」とそれに対応した「多立型賃金体系」(年功賃金から職能別・業績反映型への見直し)を図り、「柔軟かつ多様な雇用管理制度」を目指した。こうした大企業の「雇用形態の多様化」に対応して「労働市場の柔軟化」「労働移動の円滑化」のために「雇用関連規制の抜本的見直し」として労働者派遣法改正 (1999 年) で適用対象業務の原則自由化が図られた。

参考文献

- 石崎照彦 (2014 年) 『アメリカ新金融資本主義の成立と危機』岩波書店
- 伊丹敬之 (2019 年) 『平成の経営』日本経済新聞出版社
- 井村喜代子著・北原勇協力 (2016 年) 『大戦後資本主義の変質と展開』有斐閣
- 金子勝 (2019 年) 『平成経済 衰退の本質』岩波新書
- 小峰隆夫 (2019 年) 『平成の経済』日本経済新聞出版社
- 谷口明丈・須藤功編 (2017 年) 『現代アメリカ経済史 「問題大国」の出現』有斐閣
- 野口悠紀雄 (2019 年) 『平成はなぜ失敗したのか 「失われた 30 年」の分析』幻冬社
- 夏目啓二編著 (2017 年) 『21 世紀 ICT 企業の経営戦略—変貌する世界の大企業体制—』文眞堂
- 荻原伸次朗 (2006 年) 『ワシントン発の「経済改革」—新自由主義と日本の行方』新日本出版社
- 荻原伸次朗 (2016 年) 『新自由主義と金融覇権—現代アメリカ経済政策史』大月書店
- 山家悠紀夫 (2019 年) 『日本経済 30 年史 バブルからアベノミクスまで』岩波新書

付記 本稿は、名城大学経済・経営学会研究助成 (2017 年度) の研究成果の一部である。