

財閥の改革者：結城豊太郎と池田成彬

宇田川, 勝 / UDAGAWA, Masaru

(出版者 / Publisher)

法政大学イノベーション・マネジメント研究センター

(雑誌名 / Journal or Publication Title)

Working paper series / 法政大学イノベーション・マネジメント研究センター
ワーキングペーパーシリーズ

(巻 / Volume)

23

(開始ページ / Start Page)

1

(終了ページ / End Page)

20

(発行年 / Year)

2006-11-06

宇田川 勝

財閥の改革者

—結城豊太郎と池田成彬—

(日本の企業家活動シリーズ No.40)

2006/11/06

No. 2 3

Masaru Udagawa

Director, Research Institute for Innovation Management, Hosei University

Professor, Hosei Business School of Innovation Management

Professor, Faculty of Business Administration, Hosei University

Reformer of Zaibatsu: Toyotaro Yuki and Shigeaki Ikeda

(Series of Entrepreneurship in Japan No.40)

November 6, 2006

No. 23

財閥の改革者

- 結城豊太郎と池田成彬 -

宇田川 勝

はじめに

財閥は同族家業集団であった。財閥同族は、彼らによる封鎖的所有・支配下での多角的事業経営体の形成を目指した。日本経営史における財閥の積極的な存在意義は、財閥が近代産業のリスク・テイカーとなり、日本の工業化＝経済発展に貢献したことに求められる。明治維新以降の工業化過程の中で、有力な経営主体となった財閥は、彼らの経営諸資源を近代産業分野に次つぎに投下して、近代産業のリスク・テイカーとしての役割を果たした。そして同時に、その役割遂行を通じて、財閥は自らの事業経営を多角化した。日本の経済発展と財閥の多角経営は「親和性」を有していたのである。

しかし、そうした「親和性」は第一次大戦後の経営環境の激変の中で、大きく揺らぎ始めた。第一次大戦ブームの出現は、財閥に絶好の成長機会を提供した。空前の市場拡大と高収益を活用して、各財閥とも積極かつ多様な経営戦略を展開し、事業の拡大と多角化を追求した。そして、財閥は、拡大した事業を効率的に所有・管理するシステムとしてコンツェルン体制を採用した。

第1次大戦ブームは1920(大正9)年恐慌の発生で崩壊し、日本経済は長い不況局面に突入した。相次ぐ恐慌の発生によって企業の倒産が続出し、失業者が増大した。また、農村経済の疲弊によって、欠食児童や娘の身売りが社会問題化した。そうした経済不況と社会不安の進行の中でも、財閥の成長は続いた。とくに巨大な経済力を構築した三井、三菱、住友、安田の四大財閥は破綻した企業の一部を吸収しながら事業規模を拡大し、主要産業分野で覇権を確立した。財閥の肥大化と財閥同族による「富」の独占の進行は生活苦と社会不安にあえぐ国民大衆にとって、怨嗟の対象となった。そして、彼らは財閥を有効な経済・社会政策をとりえない政党政治の資金的スポンサーと見なしていたのである。

国民大衆の財閥に対する怨嗟は、ジャーナリズムや左翼・右翼陣営による煽動もあって、やがて財閥批判・攻撃に転化していった。そして、そうした社会状況の中で、1921年9月、安田財閥創始者の安田善次郎が、さらに1932(昭和7)年3月、三井合名理事長団琢磨が国粋主義者や右翼の手で暗殺されるという事態を招いてしまった。財閥が受けた衝撃は大きく、各財閥とも財閥攻撃の嵐から自己を守るため、また、社会との新たな「親和性」の構築を求めて、各種の財閥改革を実施しなければならなかった。

本稿の目的は、安田善次郎の暗殺後、安田財閥の改革・近代化策を推進した結城豊太郎と、団琢磨の暗殺後、三井財閥の「転向」策を断行した池田成彬の企業家活動を通して、両財閥の改革とその限界を比較・検討することにある。

結城豊太郎：安田財閥の改革者

[冊子には「結城豊太郎」の写真を掲載]

結城豊太郎の略年譜

1877 (明治 10) 年	0 歳	山形県置賜郡赤湯村 (現南陽市) の酒造家の家に生まれる
1899 (明治 32) 年	22 歳	第二高等学校卒業、東京帝国大学へ進学
1903 (明治 36) 年	26 歳	東京帝国大学法科大学政治学科卒業
1904 (明治 37) 年	27 歳	日本銀行入行
1911 (明治 44) 年	34 歳	日本銀行京都支店長
1918 (大正 07) 年	41 歳	日本銀行大阪支店長
1919 (大正 08) 年	42 歳	日本銀行理事、大阪支店長兼務
1921 (大正 10) 年	44 歳	安田保善社専務理事、安田銀行副頭取兼務
1929 (昭和 04) 年	52 歳	安田保善社専務理事、安田銀行副頭取辞任
1930 (昭和 05) 年	53 歳	日本興業銀行総裁に就任
1936 (昭和 11) 年	59 歳	東京商工会議所会頭、商工組合中央金庫初代理事長に就任
1937 (昭和 12) 年	60 歳	日本商工会議所会頭、林内閣の大蔵兼拓務大臣に就任、貴族院議員、日本銀行総裁に就任
1942 (昭和 17) 年	65 歳	全国金融統制会会長
1951 (昭和 26) 年	74 歳	死去

1. 安田財閥の拡大と苦悩

(1) 安田財閥の拡大

安田善次郎は銀行経営を中核とする金融事業の拡大強化を図る一方、明治 20 年代から 30 年代にかけて、鉱山・紡績・製釘・倉庫・機械・造船・肥料・海運などの事業分野にも進出し、金融部門と産業部門を両翼とする多角経営体の形成を目指した。1911 (明治 44) 年には産業諸事業を統轄する安田商事合名会社を株式会社に、翌 12 年には合名会社安田銀行を株式会社に改組した。そして同時に私盟組織の安田保善社を合名会社とし、安田家は法人格をもつ保善社を所有・統轄機関とするコンツェルン体制を敷いた。

ところが、安田家は日露戦後から第 1 次大戦期にかけて、経営路線を大きく転換した。安田家事業のうち、銀行経営は順調に拡大した。1900 年の合名会社改組時に 200 万円であった主力の安田銀行の資本金は、株式会社改組時の 12 年には 1000 万円にまで増加した。また、安田家は系列銀行の獲得にも力を入れた。その結果、1911 年時点で安田系銀行は安田、第三、日本商業、百三十銀行を中核として 17 行を数え、日本、満州、朝鮮に 171 支店を設置した。この間、安田家は、1894 年にはわが国最初の生命保険会社・共済五百名社の経営を継承し、保険分野にも進出した。

これとは対照的に、安田商事直営の産業諸事業は不振を続け、明治末年には安田家事業経営の足かせとなっていた。その理由として、安田商事は安田銀行と比べて、資金と専門スタッフが極端に制約されており、また、事業組織も「事業所の寄合所帯なもので、大規模な産業経営を行う管理組織となっていなかったことが」指摘されている(宮本[1999])。

産業諸事業の経営不振に直面した安田善次郎は、日露戦後の経済不況の中で多角経営体の形成を断念し、産業部門の縮小方針をとる一方、安田家を金融財閥として発展させる方向を打ち出した。そして、この方針は第一次大戦ブームの出現で産業分野が活況を呈する中でも堅持された。

第一次大戦ブーム (1915 - 20) の中で、安田系銀行の店舗数 (本店 + 支店) は 188 店から 288 店に増加し、預金残高は 1 億 9324 万円から 6 億 6334 万円へと 3.4 倍、貸出金残高は 1 億 6016 万円から 6 億 4871 万円へと 4.1 倍の伸びを示した。他方、安田商事は大正期に入ると直営事業を次つぎに廃止し、1920 年代末には枝光支店安田製釘所と函館支店安田倉庫の 2 事業所を残すだけとなった。安田商事の直営でない安田系非金融会社は 1921 年時点で 16 社あった。しかし、帝国製麻を除けば、業界の有力会社は存在せず、会社間の事業関連性もなかった。

(2) 後継者の義絶と創業者の横死

経営路線の転換は、安田財閥のトップ・マネジメント組織と事業継承問題に多大な影響を与えた。安田同族は宗家 1 家、同家 5 家、分家 3 家、類家 3 家の 12 家からなっていた。安田善次郎には 3 人の男子がいた。しかし、善次郎は、帝国大学法科大学出身で安田銀行に入学した伊臣貞太郎を 1897 (明治 30) 年に長女の婿養子とし、安田家に入籍させた。

貞太郎は善三郎と改名し、安田宗家の推定相続人となり、1900年には安田保善社の副総裁に就任した。そして、1913（大正2）年には善次郎は家督を善三郎に譲った。

養嗣子善三郎は金融事業に偏重した安田家の事業経営を是正するため、産業部門の拡充と経営者の人材の確保を善次郎に強く進言した。多角経営体の構築を企図していた善次郎は彼の意見を受け入れ、1905（明治38）年から善三郎の人脈を通じて高等教育機関出身者の採用を開始した。しかし、前述したように、産業諸事業の経営は所期の成果をあげることができず、善次郎は多角経営体の形成を断念し、金融事業に集中する戦略を採用した。産業部門進出に意欲を燃す善三郎は義父の経営戦略転換に不満であった。しかし、善次郎は家督を善三郎に譲った後も、事業経営の実権を完全に掌握しており、善三郎がそれに口を挟むことはできなかった。

経営戦略の転換によって生じた善次郎と善三郎の対立は、大正期に入り安田商事の事業縮小・整理が進行する中で増幅していった。その上、善三郎は彼の家督相続に不満をもつ善次郎の実子や番頭経営者とも不仲となり、また、善三郎が入社させた学卒経営者も相次いで退社した。そうした状況の中で、善三郎は安田財閥の前途に見切りをつけ、1919（大正8）年に安田保善社副総裁を辞任し、翌20年には安田家と義絶した。

安田善次郎の金融部門への集中戦略は安田家を金融財閥として発展させることを可能にした合理的な選択であった。しかしその反面、その選択は近代産業分野のリスク・テイカーとなる道を自ら閉ざし、もっぱら「安田一家の利益」を追求する利己的な経営行動であると見なされる側面を有していた。そして、そうした見方を背景に、善次郎は「営利欲に汲々たる人物で、国家社会に裨益するような大事業にはあまり興味を示さず、また社会公共的事業にも冷淡である、といった風評が広く流布していった」（由井〔1986〕）。そのような風評の中で、1921年9月28日、大磯別邸で善次郎は寄付の申し込みを拒否して国粋主義者・朝日平吾と口論となり、彼によって刺殺されてしまった。

2. 安田財閥の改革

（1）結城豊太郎の登場

安田善次郎の横死後、安田家では彼の長男善之助を急きょ安田保善社総裁に就任させ、安田宗家を継がせた。しかし、二代目善次郎を襲名した善之助は41歳と若く、安田財閥の統轄者として識見、能力とも十分ではなかった。そこで、安田家では一族協議の結果、リーダーシップのある人材を外部から招聘する必要があると判断し、その人選を故善次郎の友人で、当時大蔵大臣の職にあった高橋是清に依頼した。高橋は日本銀行総裁の井上準之助と相談し、彼の強い勧めもあって日銀理事兼大阪支店長の結城豊太郎を推薦した。高橋と井上は、結城を安田財閥入りさせ、彼の手腕による安田の古い事業体質の改革と近代化を期待したのである。

結城豊太郎は1877（明治10）年生まれの44歳であった。結城は1903年に東京帝国大学法科大学を卒業して日本銀行に入行し、京都、名古屋支店長を経て1918（大正7）年

に大阪支店長となり、翌 19 年には同行理事に就任した。結城は 1920 年恐慌時に日銀による資金救済・幹施等の適切な措置によって関西財界の混乱を鎮静化し、その経営手腕を政財界で認められた。

安田家では、結城を迎えるにあたって、安田保善社の定款を変更して安田同族以外でも役員に就任できることとし、新たに専務理事の職位を設けた。結城は 1921 年に保善社の専務理事と安田銀行の副頭取に就任した。

結城は、1922 年 4 月、「安田の人氣はとても悪い、これは対外的に相当の事をしてこれを直さなければならない」との談話を発表し（由井〔1986〕）、自らの所信に基づいて、以下の安田財閥改革・近代化策を矢継早に実施した。

大「安田」銀行の成立

1923 年 11 月、安田系 22 行のうち、安田、第三、明治商業、百三十、日本商業等の主要 11 行の対等合併を行い、新たに資本金 1 億 5000 万円の「大」安田銀行を発足させた。この大合同によって、安田銀行の預金残高は全国銀行中最大の 5 億 6765 万円となり、第 2 位の三井銀行の 4 億 1745 万円を大きく引き離れた。そして、安田銀行は貸付金残高、有価証券保有高でも首位に立った。

この大合同の狙いは、第 1 に主要系列銀行の経営統合によって産業資金需要の大規模化に積極的に対応し、第 2 に株式を公開している系列銀行と安田銀行を対等合併することで、後者の株式公開を実現することにあった。

結城は「大」安田銀行を誕生させることで、安田財閥の中核事業である銀行経営の基盤を強化すると同時に、その株式を公開することで安田銀行の公共性をアピールし、安田同族の銀行経営に対する独占的所有・支配に対する批判を緩和させようとしたのである。

学卒者の定期採用と海外派遣制度の導入

安田家では実務訓練重視型の従業員教育・人事政策をとっていた。1907（明治 40）年に安田善三郎の提案によって正式の教育訓練機関として練習生制度が発足した。この制度は安田銀行および第三銀行在籍の中学校卒業生から毎年 20 名を選抜し、彼らに 1 年間実務と学術教育を行うというものであった。この制度は 1921 年の善次郎の横死まで存続し、337 名の行員が研修を受けた。しかし、練習生制度は忠実な子飼行員とミドル・マネジメントスタッフの養成機関としては機能したが、そこからは安田保善社および傘下銀行・会社のトップ・マネジメントに昇進する人材は育たなかった。安田家でも明治末年から不定期であったが、高等教育機関出身者の採用が始まった。しかし、前述のように、それらの学卒者の多くは安田同族や番頭経営者と摩擦を引き起こし、早期に退社していった。

結城はこうした実務訓練重視型の教育・人事制度を抜本的に改めるため、1922 年から安田保善社による学卒者（大学・専門学校卒業生）の一括選考・採用を行い、合格者を関係銀行・会社に配属することにした。学卒採用者数は 1922 年約 30 名、23 年 50 名、24 年 180 名と増加し、以後毎年 100 名前後の学卒者が定期採用された（表 1）。

学卒者の定期大量採用と並行して、結城は将来トップ・マネジメントに就く人材は国際

的視野をもつことが必要であるとして、関係銀行・会社から有能な職員を選抜して海外に派遣する海外視察制度を導入した。この制度によって海外に派遣された職員は 1935 年までに約 50 名を数えた。

組織機構の「近代化」

1922 年には安田保善社の業務機構の改革に着手し、それまでの庶務部(庶務・文書課)、監査部(調査・統計課)、管理部(地所・計算課)の 3 部制から秘書、庶務、理財、銀行、会社、調査の 6 部編成とした。このうち新設の銀行部と会社部は傘下企業に対する統轄管理機能を強化するために設置された。そして、形骸化していた職員の身分制度である参事制を活性化させ、1921 年には 4 名であった参事を 28 年までに参事 30 名、副参事 46 名を任命し、彼らの中から保善社各部の部長を選出した。また、規定があいまいであった安田保善社と傘下銀行・会社間の稟議・報告事項の規定を明文化した。

保善社の機構改革の中で、結城が一番力を入れたのは調査部の拡充であった。それまで 5, 6 名のスタッフで関係事業の監督・調査を行っていた調査課を部に昇格させ、そのスタッフを一挙に 50 名に増員した。結城は調査部を安田財閥の基本戦略策定のための参謀本部と位置づけ、国内外の経済・産業調査や各種の事業調査を広範囲に行う一方、安田系銀行の投・融資先企業について丹念な調査・研究を実施した。

浅野財閥への支援続行

産業金融機関としての銀行の役割を重要視していた結城は、善次郎時代から関係の深かった浅野財閥系企業への金融支援活動を継続した。1920 年恐慌以後、浅野系企業の多くは業務を悪化させていた。しかし、結城は浅野系企業の社債発行を引き受け、投・融資を行った。その結果、昭和恐慌勃発時には安田銀行の浅野系企業に対する貸付残高は 5000 万円に達した。とくに結城が強く支援したのは沖電気で、同社への安田系出資比率は 1920 年の 23% から 23 年の 43% に急増し、安田家は浅野家に代わって筆頭株主となった。

また、1922 年には日本銀行総裁の井上準之助の要請をうけて、浅野昼夜銀行と浅野昼夜貯蓄銀行の経営を引き受け、前者を安田銀行、後者を安田貯蓄銀行に吸収合併した。

財界活動の推進

従来、安田財閥のトップ・マネジメントは安田善三郎が日本工業倶楽部の設立に参画して監事に就任したのを例外として、財界活動に参加していなかった。結城は安田財閥のそうした閉鎖的体質を打破するため、安田保善社の専務理事に就任すると、直ちに日本工業倶楽部や日本経済連盟等の財界団体の役員に就任し、活発な財界活動を推進した。

（２） 結城豊太郎の退陣

結城豊太郎は安田財閥の改革に当たって、「自分は国家的観点から仕事をする。即ち安田のための仕事をするのではなく、安田の組織を、国家のために役立せるように運用するのだ」と放言してはばからなかった（小汀〔1937〕）。そして、結城は旧套墨守型となっていた安田財閥を三井、三菱等の大財閥と同様な近代的な事業体に再編成するため、上記の改革を断行した。

安田同族および子飼いの番頭経営者は、12家からなる安田同族の調整、まとめ役として、前蔵相・勝田主計クラスの知名度の高い人材が推薦させることを期待していた。そのため、結城の安田入りを快く思っていない人も少なくなかった。彼らにとって、結城の果敢な改革策は時期尚早で、善次郎時代の経営手法や伝統を破壊させる、独断専行的な行動であると見なされた。まして上記のような結城の言動は彼らの感情を逆なでした。また、結城の積極的な財界活動も、将来、政界に進出するための足場固めであると見られた。

結城の改革に反対する安田同族と番頭経営者は結束を固め、昭和期に入ると反結城運動を展開した。彼らはとくに結城の独断専行的な意思決定、重役人事、安田保善社の機構改革に不満を表明し、1928（昭和3）年1月、以下の3点を骨子とする申し合せ事項を保善社の役員会に提出した。

- 1）結城豊太郎氏は今後安田家の一役員として行動し、独断専行を為さざること。
- 2）理事の数を増加し、理事会の決裁は多数決によること。
- 3）専務理事は外部に対する名称とし、内部においては其の権限は理事と同じとすること。

1928年3月、保善社は臨時役員会を開き、安田善四郎、善助を新たに理事に就任させ、各理事の権限を平等とし、かつ理事の席次規定を設けて、安田善次郎以下5人の安田同族が結城豊太郎の上席者とし、同族が専門経営者に優越することを確認した。ついで1928年11月には保善社の業務組織を改編し、結城が安田財閥改革の主柱とした調査部を「あんなものは無駄で経費がかかるとして」廃止し、同スタッフを安田銀行調査部に吸収した（由井〔1986〕）。

安田保善社の役員会は反結城派の申し入れ事項を全面的に認め、結城の安田財閥改革策を否定したのである。そして、竹内悌三郎保善社理事が反結城派を代表して高橋是清と井上準之助を訪問し、結城の退陣を要請した。事態の深刻さを認識した高橋と井上は結城の将来を配慮して、結城を現職のまま外遊させ、1929年3月の帰国後直ちに保善社理事を退任させることを了承した。

3．安田同族と専門経営者

安田同族12家の中で、大きな発言力を有していたのは善次郎の三男善五郎であった。善五郎については、つぎのように言われている。

「(安田)善五郎は先代(善次郎)の性格の中で積極的、闘争的な部分だけを貰ったような人間で、兄弟中でも一番のきかん坊である。善三郎の離別から結城豊太郎の追出しに至るまで、すべて安田のお家騒動には、大抵の場合彼が震源地となっている。[中略](安田善五郎)は温厚な長者だった兄善次郎(初代善次郎長男善之助、1920年襲名)氏とは打って変わった一代の硬骨漢だけに、その精悍剛腹な負けじ魂には流石心臓の強い結城豊太郎氏も土俵を割った程である。氏が保善社の専務理事放逐の口火を切った時、結城氏を安田に推薦した井上準之助氏は持ち前の倨岸な態度で、一日善五郎氏と会見し、『専務理事を廃し結城君が出て行ったら、保善社は潰れるが、それでもいいか』と威嚇したところ善五郎は言下に『或は貴下の言ふ通り潰れるかも知れない。しかし、それは他人によって潰されるのではなく、内々の者の手で潰されるのだから、祖父善次郎もその方が喜ぶでしょう』と応酬して井上氏を面喰はせたといふ話が残ってゐる」(安岡[1998]232頁、文中の祖父善次郎は父善次郎の誤まり)。

結城の退任後、高橋是清と日本銀行総裁土方久徴の推薦で前台湾銀行総裁の森広蔵が安田保善社の理事に就任し、安田財閥のリーダーとなった。温厚な森は安田家顧問の高橋是清との連絡を緊密にする一方、安田同族および番頭経営者の意見を尊重するとともに、傘下銀行・会社に対する保善社の統轄権限を緩和し、経営者の自律的な経営行動を保証した。

満州事変の勃発と金輸出再禁止措置後の日本経済の回復過程の中で、安田銀行を中核とする安田財閥は拡大を再開した。ただその反面、安田財閥内部の調和を重視する森は、安田同族の意見をまとめることができず、「時局」が要請する重化学工業分野進出に踏み切ることができなかった。その結果、1937(昭和12)年時点でも安田財閥は資産の70%強を金融・保険事業に投下する産業基盤の脆弱な企業集団にとどまっていた。

トップ・マネジメント面でも安田財閥の保守性は保持された。1936年10月、二代目安田善次郎が急逝し、長男一が安田保善社総長に就任した。安田一は29歳と若かったため、後見役に叔父の安田善五郎が就任した。善五郎は昭和初年の財閥批判・攻撃の中で、他の財閥同族の多くが経営の第一線から退任した時も、安田財閥は同族が陣頭指揮する体制を堅持することを主張し、それを実行した。1942年1月、太平洋戦争勃発後の事態に対応するため、安田財閥はトップ・マネジメント機構を再編し、最高意思決定権限を保善社総長に一任する総長直裁制を敷いた。そして、総務理事に代えて常勤理事体制を新たに設け、安田善四郎と善五郎の子供・楠雄、彦次郎を常勤理事とした。さらに若いトップ・マネジメントを補佐する顧問として、前総務理事森広蔵と並んで同族の代表者として安田善五郎が就任した。

安田保善社傘下の銀行・会社の社長には専門経営者が登用された。しかし同時に主要傘下銀行・会社には新たに会長職が設けられ、安田同族が就任した。戦時体制の進行の中で、安田財閥でも他の財閥に倣って合名会社安田保善社の株式会社への改組が検討された。しかし、安田の場合、資金需要旺盛な重化学工業分野を保有していなかった事情に加えて、同族間の足並みがそろわず、保善社は合名会社形態のまま敗戦を迎えた。

表1 主要学卒者一覧（1922 - 1926年入社）

	出身校	1937年時の所属会社及び職名	その後の主要な経歴
三宅 久之助	東 大	安田銀行・秘書課長	沖電気取
林 道 夫	"	" ・ 支店長	浅野カーリット取
遠 藤 常 久	"	" ・ "	保善社業務部長
深 沢 吉 郎	"	" ・ "	安田信託常
壮 田 次 郎	"	" ・ "	安田銀行監
井 尻 芳 郎	"	" ・ "	安田銀行（社）
安 藤 嘉 七	東 高 商	安田生命・支店長	安田生命常
柳 田 勇	京 大	帝国海上・課長	安田火災取
上 野 孝 一	東 大	安田銀行・支店長	保善社業務部長
大 塚 利 雄	"	" ・ "	安田銀行常
保坂 時太郎	"	" ・ "	" 監
大 津 知	"	" ・ "	川南工業取
竹 内 拡 充	東 高 商	" ・ "	安田銀行常
寄 藤 亥 織	東 大	安田貯蓄・支店長	安田興業常
竹村 吉右衛門	東 高 商	安田銀行・金融課長	安田銀行取、安田生命（社）
西 野 武 彦	東 大	" ・ 支店長	安田銀行（常）
迫 静 二	"	" ・ "	安田銀行（頭）
金 子 鋭	"	" ・ "	安田銀行（頭）
牧 元 隆 雄	京 大	日本昼夜銀行・支店長	安田銀行（取）
佐々木 了	東 高 商	帝国海上・課長	安田火災（取）
千 野 健 彦	東 大	安田信託・次長	安田信託取、（常）
林 田 正 貫	京 大	" ・ 課長	" （社）
城 田 九 萬 雄	東 大	" ・ "	" （監）
鳥 居 清 一	"	" ・ 支店支配人	" 常
藤 本 一 男	東 高 商	東京火災・課長	安田火災取、（副）
檜 垣 文 市	東 大	" ・ "	" 取、（社）
坂 本 操	東 高 商	" ・ "	" （常）
宇 川 秀 一	慶 大	安田信託・課長	安田信託（常）
神 戸 捨 二	東 大	安田銀行・支店副長	沖 電 気（社）
土 井 利 安	"	安田信託・課長	安田信託監
岡 田 嘉 光	"	安田生命・課長	安田生命（常）
松 木 清	"	" ・ "	" （副）
石 川 一	東 高 商	" ・ 支店長	" （取）

（出所）由井[1986] 346頁。

（備考）1. 取：取締役、常：常務取締役、副：副社長、社：社長、頭：頭取、監：監査役。

2. 「その後の主要な経歴」中、（ ）内は戦後に就任した役職である。

池田成彬：三井財閥の改革者

[冊子には「池田成彬」の写真を掲載]

池田成彬の略年譜

1867 (慶応 03) 年	0 歳	奥州・米沢藩士の長男として生まれる
1888 (明治 21) 年	21 歳	慶応義塾別科卒業
1890 (明治 23) 年	23 歳	慶応義塾理財科入学、ハーバード大学留学
1895 (明治 28) 年	28 歳	ハーバード大学卒業、時事新報論説委員を経て、三井銀行に入行
1901 (明治 34) 年	34 歳	中上川彦次郎の長女と結婚、同年中上川死去
1909 (明治 42) 年	42 歳	三井銀行常務取締役
1919 (大正 08) 年	52 歳	三井銀行筆頭常務となる
1931 (昭和 06) 年	64 歳	三井銀行“ドル買い事件”に対する攻撃の矢面に立つ
1932 (昭和 07) 年	65 歳	団琢磨の暗殺後、三井合名理事に就任
1933 (昭和 08) 年	66 歳	三井合名筆頭理事として三井財閥の「転向」策を指揮
1936 (昭和 11) 年	69 歳	三井合名および直系 6 社に停年制を敷き、自身も辞任
1937 (昭和 12) 年	70 歳	日本銀行総裁に就任
1938 (昭和 13) 年	71 歳	近衛内閣の大蔵兼商工大臣に就任
1950 (昭和 25) 年	83 歳	死去

1. 三井財閥の拡大と苦悩

(1) 三井財閥の拡大

三井財閥は他の財閥に先駆けて、1909（明治 42）年に三井合名会社を頂点とするコンツェルン体制を確立した。そして、第一次大戦勃発直後の 1914（大正 3）年 8 月に団琢磨を三井合名理事長に就任させた。第一次大戦ブームが出現すると、団は三井合名社長三井高棟（三井総領家当主）の全面的信頼の下で積極的な拡大戦略を展開した。その結果、5000 万円で発足した三井合名の資本金は 1917 年には 6000 万円、19 年に 2 億円に増資され、26 年には 3 億円に達した。また、三井財閥の事業基盤を支えた三大直系会社の三井銀行の資金勘定（自己資金＋預金）、三井物産の年商高、三井鉱山の資産額は、1915 年から 20 年の大戦ブームの間で、それぞれ 3.6 倍（14,236 万円→51,165 万円）、4.4 倍（43,817 万円→152,976 万円）、3.9 倍（3,344 万円→13,117 万円）に膨張した。

拡大戦略は第一次大戦後の不況期にも継続された。とくに三井物産、三井鉱山を起点に造船、鉄鋼、石炭化学工業等の重化学工業分野への進出と信託、生命、損害保険等の金融部門の拡充・多様化が進行した。その結果、第一次大戦勃発直前、直系・傍系 11 社、資本金合計額 1 億 6000 万円であった三井財閥の規模は、1930（昭和 5）年時点で直系・傍系 40 社、資本金合計額 10 億 3700 万円を擁するまでに肥大化した。

この傘下企業の資本金合計額は主要財閥の中で最大であり、1929 年時点で三井鉱山は全国石炭産出高の 15.3%、三井銀行は全国銀行預金残高の 5.3%、三井物産は全国輸出・入高の 20.7%を占めていた。かくして、昭和初年には「三井財閥の支配力がピークに達した時代」を迎えたのである（星野 [1968]）。

(2) 三井財閥に対する批判・攻撃

三井財閥は最大財閥であったがゆえに、昭和恐慌期に頂点に達した財閥攻撃の標的とされた。三井財閥攻撃の矛先は三井物産、三井鉱山、三井銀行の三大直系会社の事業活動に向けられた。三井物産については、中小商工業者が長年かけて開拓した国内外の市場を物産が強力な資本力で横取りし、また、疲弊した農村に進出して「農村の工業化」の名の下に小生産業者を同業組合に組織化し、彼らの利益を搾取していると非難攻撃された。さらに満州事変時の張学良軍への塩の売込み、上海事変時の中国・一九路軍への鉄条網用針金の売込みは国賊的な利敵行為であり、それらの商行為を指揮、承認した物産筆頭常務の安川雄之助の利益至上主義的な経営姿勢に批判が集中した。また、三井鉱山については、主力の三池炭鉱労働者に対して一方的に減賃や過酷な労務管理を強行し、同時に大牟田地域の政治、経済権益を独占・私物化していると非難攻撃された。そして、三井銀行については、1931（昭和 6）年 6 月のイギリスの金本位制離脱直後、国策に反して大量のドル買いを行い、日本の金本位制停止による円貨下落の中で巨利を稼いだと糾弾・攻撃された。

三井物産が主導した「農村の工業化」策は小生産業者を同業組合に組織することで、商品の品質向上と競争力を強化し、農村の在来産業を輸出産業化するという側面をもってい

た。ただし、この政策によって物産自身も利益を拡大したことは事実であり、また、安川の積極経営政策は商社行動としては合理性を有していたとしても、反財閥運動が高揚する中では社会に受け入れられなかった。しかし、三井鉱山攻撃は久留米連隊の青年将校が策動したデマゴギーにもとづくものであり、三井銀行のドル買い自体も正当な商行為であった。1931年9月時点で三井銀行ロンドン支店は8000万円の円貨を運用していた。イギリスの金本位制離脱によるロンドン支店の円貨凍結を恐れた三井銀行は、自衛措置として横浜正金銀行から2135万ドル（4324万円）を購入して、先物約定取引の履行と電力外債利払いの手当を行った。

イギリスの金本位制停止後、日本内外の商社、銀行は、早晩日本も金輸出再禁止措置をとることを予想して、一斉に大量のドル為替を買い入れた。マスコミ各社は、連日、このドル為替買いの事実を私的利益の追求に走る、日本の金本位制堅持の国策に反した国賊的な投機行為であると報道した。三井銀行のドル買い額はナショナル・シティ銀行、住友銀行に次いでいた。しかし、三井銀行は「ドル買いの張本人」とであると非難され、デモ隊による本店乱入や三井家に対する脅迫が相次いだ。

そうした状況の中でも、三井銀行筆頭常務の池田成彬は「三井のドル買い」の実情を公表しなかった。イギリスに凍結されている8000万円の円貨に3割、約2400万円の為替差損が生じており、その事実を公表すれば、三井銀行が預金取付けにあうだけではなく、当然、他の金融機関にも波及し、金融恐慌の再来が十分予想されたからである。

1931年12月の日本の金輸出再禁止措置後、ドル為替差益を得た三井銀行への非難と三井財閥に対する批判攻撃はいつそうエスカレートした。そして翌1932年3月5日、三井合名理事長団琢磨は、白昼、三井本館玄関先で血盟団員によって射殺されてしまった。

2. 三井財閥の「転向」策

（1）池田成彬の登場

団琢磨の暗殺後、財閥攻撃の嵐の中で三井財閥を防衛し、その改革を託されたのが池田成彬であった。

池田は1867（慶応3）年に奥州・米沢藩士の長男として生まれた。1890年に慶応義塾別科から理財科に進学し、同年8月、理財科の代表としてアメリカのハーバード大学に留学した。1895年に5年間の留学生生活を終えて帰国した池田は、福沢諭吉の主宰する時事新報に論説委員として入社したが、わずか3週間で辞めてしまい、同年12月、中上川彦次郎による改革の最中にあった三井銀行に調査係として入行し、以後25年間におよぶ銀行員生活をスタートさせた。

中上川に実力を認められた池田は入行2年後に足利支店長となり、1884年には銀行視察のために欧米出張を命じられ、帰国後の1900年に本店営業部次長に抜擢された。1901年に中上川の長女と結婚した池田は、中上川の死去後も順調に昇進して1909年には常務取締役就任し、1919（大正8）年には筆頭常務となった。

池田のトップ・マネジメントとしての最初の仕事は、三井銀行の増資と株式の公開であった。1919年8月、三井銀行は資本金を2000万円から1億円に増資した。当時、三井銀行の預金額は3億円を超えており、過少資本金を是正し、預金者に十分な安心を与えることが、増資の目的であった。そして、増資新株式80万株のうち30万株を公募した。前任の筆頭常務早川千吉郎は、「三井家のための三井銀行経営」を強く主張していた。これに対して、池田は「銀行は、単なる三井家の所有物ではあってはならない」という持論から三井銀行株の公開を計画し、三井高保同行社長、団琢磨三井合名理事長の支持と総領家当主三井高棟の同意を得て、同行株式の公募を実施した（三井銀行 [1976]）。この株式公開は三井家の事業として最初であり、これによって三井銀行は一举に2000名以上の株主を誕生させた。

1927（昭和2）年の金融恐慌の発生によって、多数の銀行が預金取付けにあい、休業・破綻した。三井銀行でも、1927年4月21日の十五銀行の休業の余波を受けて、京都支店で預金取付けを受けた。しかし、三井銀行全体としては金融恐慌の影響は軽微で、逆に恐慌発生前後の3ヵ月間で8491万円の預金増加をみた。三井銀行の強固な信用力と金融恐慌時の池田の果敢な意思決定が、同行の金融恐慌による打撃を軽減し、回復を容易にしたのである。

三井銀行は金融恐慌で破綻した鈴木商店に巨額の貸付を行っており、休業した台湾銀行に大量のコール資金を出していた。三井銀行にとって鈴木商店は大取引先であった。しかし、第一次大戦後、鈴木商店の業績悪化が進む中で、池田は同商店への貸出しを縮小させ、無担保貸付金の回収を図った。そのため、鈴木商店倒産時に三井銀行の前者への貸付残高は担保付の5、600万円にすぎなかった。また、金融恐慌発生直前に三井銀行は台湾銀行に対して3000万円のコール資金を出していた。しかし、台湾銀行の経営悪化を察知すると、池田は同行休業3週間前に全てのコール資金を強引に引き上げてしまった。その結果、三井銀行は台湾銀行休業による打撃を回避できたが、池田の「台湾銀行コールの引き上げがパニックの端をなしたと」批判された（池田 [1962]）。

第一次大戦後、三井銀行は電力事業に対する融資と外国為替業務の拡大に力を入れた。池田は、三井銀行のような大手都市銀行の主要な任務は次世代のリーディング・インダストリーを育成することであり、第一次大戦ブームを契機とする貿易事業の拡大にともなって外国為替業務量が増大すると考えていたからである。明治末年以降の都市化の進展と重化学工業の発展をリードした電力業界では第一次大戦後、長距離高圧送電が可能となったため、電源開発・設備増強競争が激化した。三井銀行は東京電灯、東邦電力、大同電力、日本電力、宇治川電力の五大電力会社の資金需要に応じて積極的に融資し、社債発行を引き受けた。そして関東大震災後、三井銀行は米国のギャランティ・カンパニーを引き受け会社とする1500万ドルの東邦電力債を手始めに、日本電力、東京電灯債などの外債を米・英両国で相次いで募集した。

このように電力外債の発行と外国為替業務の拡大に力を注いでいた三井銀行が、上述のイギリスの金本位制離脱に際して、先物約定取引の履行と電力外債利払いの手当のために、大量のドル為替を購入したのは当然の経済行為であった。しかし、三井銀行はドル買いの元凶とみなされ、池田成彬は国賊視されたのである。池田はドル買い事件騒動の最中、2度辞表を提出した。しかし、その都度慰留された。

（２）「転向」策の断行

団琢磨の暗殺後、三井合名では有賀長文、福井菊二郎の両常務理事のほか、池田成彬（銀行）、米山梅吉（信託）、牧田環（鉱山）、安川雄之助（物産）の四大直系会社筆頭常務を現職のまま合名会社理事に任命し、この6人による合議制を敷いた。しかし、三井財閥が財閥攻撃の嵐を乗り切り、難局を收拾するためには、三井合名の業務に専念するリーダーシップをもったトップ・マネジメントの存在が必要であった、三井総領家当主三井高棟と最長老の益田孝は相談の上、「この難局を救えるものは池田成彬ただ一人」として、池田を推薦した（江戸 [1994]）。池田は先輩の有賀、福井の両者を差し置いて三井合名のトップに立つことを躊躇した。しかし、三井総領家の家督を高棟から引き継いだ高公の強い要請を受けて、1933（昭和8）年9月、三井合名の筆頭常務理事に就任した。

池田が、直ちに実施しなければならない課題は2つあった。1つは三井家を財閥攻撃の嵐から守ることであり、もう1つは三井財閥の経営方針、組織機構を転換して、社会との「親和性」を回復させることであった。池田は両課題を遂行するために、三井高公の支持の下につぎの5つの施策を自ら立案し、不退転の決意で断行していった。

①「三井報恩会」による公共・社会事業への寄付

1933（昭和8）年9月、三井家は3000万円を基本財産とする財団法人三井報恩会を設立し、公共・社会事業に対して寄付を行うことを発表した。その狙いは、三井「財閥は利益をほしいままにしている」との非難にこたえるものであった（三井銀行 [1976]）。報恩会は基本財産を順次補充する方針の下で運営され、1934年から41年までの8年間で、総額1363万円の寄付を行った（表2）。

②傘下企業の株式公開・売出し

三井報恩会の巨額寄付金を三井家といえども即座に調達する余裕はなかった。池田はこの巨額な寄付金の捻出と三井財閥による事業独占の印象を弱めるために、三井同族を説得して、傘下企業株式の公開と三井合名所有株式の放出に踏み切った。その結果、1933年から翌34年にかけて、三井合名所有の三井銀行新株式、東京電灯、小野田セメント、台湾電力、北海道炭鉱汽船、北樺太鉱業等の株式が売却され、三井鉱山傘下の三池窒素工業、東洋高压工業、三井物産傘下の東洋レーヨン等の株式が公開された。

③三井同族の退陣

三井同族は直系会社のトップ・マネジメントに就任していた。池田は、以前から「経営の才能の無いものが唯財閥の一族だ」という事だけで、経営の表面に立つというような事

はおかしいと主張していた（池田[1949]）。池田は、この自説に基づいて、三井同族を経営の第一線から引退させ、直系企業の同族色を薄めようとした。この措置に対しては、同族の中から、「こうした危機の時代にこそ三井の主人が第一線に出て働くのが国家のためになる」という強い異論が出た（池田[1949]）。池田は反対する同族をねばり強く説得し、1934年1月から2月にかけて、三井銀行社長三井源右衛門、三井物産社長三井守之助、三井鉱山社長三井元之助を引退させ、後任社長に専門経営者を登用した。そして同時に、他の三井同族も三井系各社のトップ・マネジメントから引退させた。

④安川雄之助の解任

安川雄之助は有能な商社マンであり、三井物産の筆頭常務として、大正末年から昭和初年の不況期の中で物産の経営拡大を主導した。ただし、「カミソリ安」の異名をもつ安川の営利第一主義的な経営行動については批判も強く、マスコミから三井財閥攻撃の格好の材料とされていた。池田は三井批判の沈静化をはかるためにも、また「転向」を社会にアピールする上でも安川の引責辞任が必要であると判断し、彼に勇退を迫った。安川は長老の益田孝、三井物産社長三井守之助の支援を頼んで容易に同意しなかった。しかし、総領家当主の三井高公が池田を強く支持したため、1934年1月、安川は三井物産筆頭常務を辞任した。

⑤停年制の実施

池田は三井財閥の「転向」策の総仕上げとして、戦時体制の進展に対応できる経営者を抜擢するために、1936年4月、以下の3点を骨子とする停年制実施を断行した。

- 1) 筆頭理事と参与理事は満 65 歳
- 2) 常務理事および理事は満 60 歳
- 3) 使用人は満 50 歳

この停年制は決定からわずか半月後にいっせいに実施された。そして、すでに 70 歳となっていた池田は、1936年4月30日、停年制実施の第1号として、三井合名筆頭理事を退任した。

三井財閥の「転向」策の実施後、日中戦争の勃発を契機に日本経済は戦時体制に移行した。そうした状況の中で、財閥批判と攻撃は次第に沈静化していき、財閥は戦時経済体制の有力な担い手と見なされ、やがて軍部と財界は「抱合」時代を迎えることになる。

3. 三井同族と専門経営者

三井家を始めとする江戸期大商家では、主家に忠誠心をもつ番頭経営者に経営を委託していた。そうした経営委託制度は明治期以降も継続した。三井家では明治中期の「中上川の改革」後、高等教育機関出身の専門経営者が雇用され、彼らが伝統的な教育訓練を受けた番頭経営者と交代し、順次、経営の中枢に進出した。

経営委託制度の下での所有者と雇用経営者の関係は、両者の「力」関係によって変化した。三井家では、「専門経営者の能力が高いときは、三井同族の発言権は弱くなり、専門経

営者の力が相対的に弱いときには、同族の発言権が強くなるという関係にあった」（安岡[1998]）。そして、両者の「力」関係に同族間の対立や利害が影響した。三井家は 11 家からなる同族集団であり、各家の利害と経営意識が常に統一されていたわけではなかった。三井財閥の黄金時代をリードした三井高棟と団琢磨は同年齢で互いに信頼し合う間柄であった。しかも高棟は総領家の当主で同族の長老格でもあったから、他の三井同族は団の経営活動に干渉することはなかった。しかし、1932（昭和 7）年の団の暗殺と高棟の引退によって、38 歳の高公が総領家当主となり、池田が三井合名筆頭常務に就任すると、三井同族は発言権を強めていった。同族の中には池田の「転向」策に難色を示す者もあり、池田は彼らの説得と同族間の意思統一に多大の時間と労力を割かなければならなかった。池田はのちに三井合名筆頭理事時代のことを、つぎのように語っている。

「三井は 11 家あるのですが、持株の数は違うけれども、その 11 家には、やかましい人もあり、口を出す人があって、そのまとめ役というもの是一通りではない。私は、あとで、『合名に行ってから、私の時間なりエネルギーなりの 7, 8 割まではその方に使い、あとの 2, 3 割だけが本当の合名の仕事に向けられた』と述懐しましたが、全くその通りで、甲の人の言う方に決めようと思うと乙が何とかかんとか言う。乙の言うことに決めようとすると丙が何とか言う。朝から晩までそのまとめ役で手一杯です。……決めるのに暇がかかって、また決めたことを実行する点においても 11 家の主人がめいめい勝手なことをいうので、大変でした」（池田[1962]223 頁）。

三井財閥における典型的な内部昇進の専門経営者である池田成彬は、主家の三井家と事業体としての三井財閥を財閥攻撃の嵐から守るために、三井同族を根気よく説得して反対意見を押し、不退転の決意で三井の「転向」策を断行していった。

しかし、池田の引退後、「軍・財抱合」気運が高まってくるにつれて、総領家当主・高公と三井合名筆頭常務・南條金雄は同族間の経営意思をまとめることができず、同族の発言力は強まっていった。戦時体制の進展に対応するために、三井財閥は「時局産業」たる石炭液化事業、自動車工業、飛行機工業等の重化学工業分野へ進出する方針を打ち出した。しかし、そのためには巨額の事業資金を確保する必要があった。

1937 年 3 月、住友財閥では住友合資会社を株式会社住友本社に、三菱財閥では同年 12 月、三菱合資会社を株式会社三菱社に改組した。両財閥の本社の株式会社への改組は、節税対策と資金需要の高まりを見越して株式公開と社債発行による資金調達の道を開くことにあった。戦争経済の進行の中で、財閥同族による封鎖的所有・支配体制の本社機構を維持することはもはや困難であった。しかし、三井財閥本社の株式会社化は遅れ、複雑な経路をたどった。まず、1940 年 8 月、三井物産が本社の三井合名会社を吸収合併し、ついで 1944 年 3 月、三井物産から「旧三井合名会社」が分離独立する形で株式会社三井本社が設立された。このように三井財閥本社の株式会社化が遅れ、しかも 2 段階の過程を経て実施されたのは、同族各家の相続税軽減対策もからんでいたが、その最大の原因は三井高公が「三井家全体をまとめ切れず」、三井合名筆頭常務の南條が「温厚、消極的で決しか

ねて、時間がいたずらに経過していった」からであった（江戸[1986]）。この点、住友の同族は 1 家、三菱の同族は 2 家であり、迅速な意思決定が可能であった。

三井財閥では本社機構の株式会社化が遅れ、しかも 1940 年 8 月から 4 年間、三井物産の中に「本社」が存在するという変則的な形態をとったため、コーポレート・ガバナンス機能を発揮することが容易ではなく、戦時下の経営課題であった重化学工業分野への進出・拡充を十全に達成することができなかった。

表 2 三井報恩会の収支構成

年 度		1934	1935	1936	1937	1938	1939	1940	1941
収 入	資 産 収 入	千円	千円	千円	千円	千円	千円	千円	千円
	株 式 配 当 金	888	888	888	888	888	888	888	888
	国 際 利 子	214	320	320	304	274	245	212	193
	銀 行 預 金 利 子	90	30	21	16	10	5	6	7
	雑 収 入	—	1	1	14	30	43	24	8
	繰 越 金	1,000	255	913	660	629	542	835	329
	合 計	2,192	2,294	2,143	3,081	2,581	2,722	2,315	1,624
(備考 繰入金)			800		1,200	750	1,000	350	200
支	会 議 ・ 事 務 費	92	100	108	111	112	114	114	110
	事 業 費	1,842	1,276	1,372	2,336	1,923	1,769	1,864	1,186
	積 立 金	3	4	4	4	4	4	8	8
	合 計	1,937	1,380	1,484	2,452	2,039	1,887	1,986	1,304
出	事業費内訳 (決定額)	千円 件	千円 件	千円 件	千円 件	千円 件	千円 件	千円 件	千円 件
	社会事業費 (件数)	573 (381)	770 (348)	654 (372)	521 (348)	718 (324)	578 (311)	470 (313)	560 (326)
	文化事業費 (")	382 (93)	411 (26)	401 (43)	377 (48)	443 (46)	438 (41)	414 (46)	372 (37)
	特別事業費 (")	1,000 (1)	798 (8)	2 (1)	1,244 (2)	799 (1)	958 (6)	491 (5)	256 (2)
	合 計 (")	1,954 (475)	1,979 (382)	1,058 (416)	2,142 (398)	1,960 (371)	1,974 (358)	1,374 (364)	1,188 (365)

(出所) 三井文庫[1994]250 - 251頁

- 注) 1. 株式は三井銀行新株式20万株(年8分配当)、三井信託株式5万株(年7分配当)。国債は四分利国債。銀行預金は三井銀行通知預金及び当座預金。
 2. 上欄の事業費と下欄(事業費内訳)の合計とが合致しないのは、当該年度に助成決定したもののなかで、事業進行の関係上、助成金を翌年度に繰越し交付する場合があるためである。
 3. 積立金は、職員の退職手当積立金。
 4. 事業費内訳の件数は、助成や貸付けを受けた件数である。
 5. 千円未満四捨五入、—は事実なし。

おわりに

大正時代後半から昭和初年にかけて、財閥同族による「富」の集中と事業経営の封鎖的所有・支配に対する批判が高まり、その批判は財閥攻撃にエスカレートしていった。そのため、各財閥とも批判や攻撃から身を守るため、財閥の改革と近代化に積極的に取り組まなければならなかった。財閥の改革と近代化は財閥の所有者ではなく、財閥に雇用された専門経営者によって推進された。

本稿で論じたように、安田財閥では結城豊太郎、三井財閥では池田成彬が改革を担当した。しかし、両財閥の改革とも、財閥同族による家産管理と事業経営の封鎖性の修正や変更を迫るものであったから、同族側の抵抗は大きかった。とくに安田は 12 家、三井は 11 家からなる同族集団であっただけに、同族間の利害調整は容易ではなく、結城と池田は同族を説得し、彼らの同意を取り付けるために多くの時間とエネルギーを費やさなければならなかった。

財閥批判・攻撃の矢面に立たされていた三井の場合、改革は衆人環視の下で「財閥の転向」策として実施されただけに、同族の抵抗はあったが、具体的な成果をあげることができた。しかし、安田の場合は、結城が日本銀行から移籍した落下傘型の専門経営者であったこともあって、同族と番頭出身の経営者による排斥運動を受け、改革途中で安田を去らねばならなかった。

結城の退陣によって安田財閥の改革は頓挫した。その結果、安田は戦後財閥解体の対象となった十大財閥の中で最も同族支配が強く、専門経営者のトップ・マネジメント進出が遅れた、金融事業に偏重した企業集団のままで敗戦を迎えた。三井の場合も、池田の引退後、同族の経営介入によって改革の速度が鈍り、重化学工業分野進出とコーポレート・ガバナンス改革の両面で三菱、住友に後れを取ってしまった。

こうした財閥改革のプロセスとそこでの財閥同族と専門経営者の関係は、第二次大戦後の財閥解体とその後の企業集団への再編成に大きな影響を与えた。解体された財閥系企業が再結集する際、要の役割を果たした社長会の結成は、住友が一番早く 1951（昭和 26）年に白水会を、ついで三菱系企業の社長会・金曜会が 1954 年に成立した。これに対して、三井系企業の社長会・二木会の結成は 1961 年までずれ込んだ。この遅れは、戦前、財閥同族と専門経営者の関係が良好であった住友、三菱系企業の専門経営者は再結集に意欲を示したのに対して、三井系企業の専門経営者は三井同族に対する反発が強く、そのことが再結集を遅らせた要因として作用したといわれている。

さらに同族の支配力が強かった安田の場合は、財閥解体指令を受けると、専門経営者はそれを積極的に受け入れ、安田財閥を自発的に解体した。1952 年の平和条約の発効によって財閥商号の使用が可能になると、多くの旧財閥系企業はかつて使用していた財閥名の社名に復帰した。しかし、旧安田財閥の中核企業であった富士銀行の専門経営者たちは、「安田」の行名にもどることを拒否した。

参考文献

○テーマについて

- 森川英正 [1980] 『財閥の経営史的研究』東洋経済新報社
武田晴人 [1995] 『財閥の時代』新曜社
安岡重明 [1998] 『財閥経営の歴史的研究』岩波書店
宮本又郎 [1999] 『日本の近代 11 企業家たちの挑戦』中央公論社
橘川武郎 [2002] 「財閥のコンツェルン化とインフラストラクチャー機能」石井寛治・原朗・武田晴人編『日本経済史 3 両大戦間期』東京大学出版会

○結城豊太郎について

- 杉山和雄 [1975] 「安田系銀行の大合同を推進した結城豊太郎」『金融ジャーナル』1975 年 7 月号
加来耕三 [2004] 「崩れかけた財閥を再建した“大番頭” - 結城豊太郎 - (上・下)」『日経ベンチャー』2004 年 5 月、6 月号
由井常彦編 [1986] 『日本財閥経営史 安田財閥』日本経済新聞社
小汀利得 [1937] 『日本コンツェルン全書Ⅴ 安田コンツェルン読本』春秋社
秋田 博 [1996] 『銀行ノ生命ハ信用ニ在リ 結城豊太郎の生涯』日本放送出版会
結城豊太郎 [1974] 「結城豊太郎金融史談」日本銀行編『日本金融史資料』昭和編、第 31 巻
「安田保善社とその関係事業史」編修委員会編 [1974] 『安田保善社とその関係史』安田不動産富士銀行編・刊 [1982] 『富士銀行百年史』

○池田成彬について

- 杉山和雄 [1978] 「池田成彬 - 転換期における財閥の改革者 - 」森川英正・中村青志・前田和利・杉山和雄・石川健次郎『日本の企業家(3) 昭和編』有斐閣
安岡重明編 [1982] 『日本財閥経営史 三井財閥』日本経済新聞社
池田成彬伝記刊行会編 [1962] 『池田成彬伝』慶応通信
池田成彬・柳沢 健 [1949] 『財界回顧』世界の日本社
星野靖之助 [1968] 『三井百年』鹿島出版会
江戸英雄 [1986] 『私の三井昭和史』東洋経済新報社
三井銀行編・刊 [1976] 『三井銀行 100 年のあゆみ』
三井文庫編・刊 [1994] 『三井事業史 本篇第三巻中』

宇田川 勝(うだがわ・まさる)

法政大学イノベーション・マネジメント研究センター所長

法政大学大学院イノベーション・マネジメント研究科教授

法政大学経営学部教授



法政大学イノベーション・マネジメント研究センター
The Research Institute for Innovation Management, HOSEI UNIVERSITY

〒102-8160 東京都千代田区富士見 2-17-1
TEL: 03(3264)9420 FAX: 03(3264)4690
URL: <http://www.hosei.ac.jp/fujimi/riim/>
E-mail: cbir@adm.hosei.ac.jp