

財閥銀行の大型合併に関わった銀行家：万代順四郎と加藤武男

堀, 峰生 / Hori, Mineo

(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)

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 / 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)

133

(開始ページ / Start Page)

1

(終了ページ / End Page)

25

(発行年 / Year)

2012-09-07

堀 峰生

財閥銀行の大型合併に関わった銀行家
—万代順四郎と加藤武男—

(日本の企業家活動シリーズ No.55)

2012/09/07

No. 1 3 3

Mineo Hori

Bankers Who Associated Themselves with
the Merger Negotiations of Zaibatsu Banks:
Junshiro Mandai and Takeo Kato

(Series of Entrepreneurship in Japan No.55)

September 7, 2012

No. 133

ワーキングペーパーNo.133

堀 峰生『財閥銀行の大型合併に関わった銀行家一万代順四郎と加藤武男』
(日本の企業家活動シリーズ No.55)

正誤表

p.7, 6 行目

(誤) 財閥がドルを売り、金再輸出・・・

(正) 財閥が円を売り、ドルを買って、金再輸出・・・

財閥銀行の大型合併に関わった銀行家

まん だい
万代順四郎と加藤武男

はじめに

1943（昭和 18）年 4 月、三井銀行（預金額普通銀行中第六位）・第一銀行（同第三位）の対等合併による帝国銀行の成立、また同時に行われた三菱銀行（同第五位）による第百銀行（同第七位）の吸収合併は、日本の金融史上戦時期における大型銀行合併として記録に残るものである。本稿の目的は、太平洋戦争中の同じ時期に、どのような経緯で三井・第一と三菱・第百の合併が行われたのか、当時の外部環境と銀行の内部状況を通して考察すること。また、その合併に関わった二人の銀行家すなわち三井銀行の万代順四郎と三菱銀行の加藤武男の銀行活動の足跡を辿ると共に、二人はどのような思いで歴史的合併に臨んだのかを比較・検討することにある。

三井銀行と三菱銀行は典型的な財閥銀行であり、それぞれの財閥に属する大企業の遊休資金を吸収することができ、また三井、三菱という信用力によって容易に預金を集めることができた。したがって両行は支店が少なくても経営が可能であった。1937（昭和 12）年末における店舗数は、三井銀行は 24、三菱銀行は 27 であり、安田の 139、住友の 82 と比較すると圧倒的に少ない店舗数となっていた。

しかしながら、戦時経済の進展に伴い、財閥が重化学工業に進出するにつれて、巨額の資金が必要となり財閥銀行一行だけでは旺盛な資金需要に対応できなくなった。1937 年 7 月の日華事変開戦以降になると戦時体制下、軍部と財閥は協力関係（いわゆる「軍財の抱合い」）に入り、三井銀行は軍需工業の増大する生産拡充資金需要のための資金調達が喫緊の課題となった。

一方、三菱財閥は商業中心の三井に対し海運・重工業（軍需産業）を中心として発展したこともあり、戦時経済統制の強化、軍需産業の増強という局面の中では、当初新たな設備資金対応は三井銀行ほど急務ではなかった。しかしながら、三菱銀行は、1942 年末、で預金残高・支店数共に三井銀行より上回っていたものの、預金残高で他の六大銀行中五位と低迷していたため、三菱銀行にとっても軍需産業による資金需要増大に係る対策が必要となっていたのである。

まん だい

万代順四郎

一財閥銀行から輩出した非財閥的銀行家

万代順四郎 略年譜

1 8 8 3 (明治 1 6) 年	0 歳	岡山県に生まれる。
1 9 0 7 (明治 4 0) 年	2 4 歳	青山学院高等部卒業
		三井銀行入行 (大阪支店配属)
1 9 1 1 (明治 4 4) 年	2 8 歳	横浜支店
1 9 1 4 (大正 3) 年	3 1 歳	広瀬平治郎 (日本棋院名誉棋士) 次女トミと結婚
1 9 1 5 (大正 4) 年	3 2 歳	本店営業部
1 9 1 7 (大正 6) 年	3 4 歳	大阪支店
1 9 1 8 (大正 7) 年	3 4 歳	神戸支店
1 9 1 9 (大正 8) 年	3 5 歳	下関支店次長
1 9 2 0 (大正 9) 年	3 6 歳	名古屋支店次長
1 9 2 1 (大正 1 0) 年	3 8 歳	本店営業部内国課課長代理
1 9 2 3 (大正 1 2) 年	3 9 歳	英国出張 (ロンドン支店開設準備)
1 9 2 4 (大正 1 3) 年	4 0 歳	名古屋支店長
1 9 2 7 (昭和 2) 年	4 4 歳	大阪支店長
1 9 3 3 (昭和 8) 年	5 0 歳	常務取締役就任
1 9 3 7 (昭和 1 2) 年	5 3 歳	取締役会長就任
1 9 4 3 (昭和 1 8) 年	5 9 歳	帝国銀行頭取就任
1 9 4 5 (昭和 2 0) 年	6 1 歳	取締役会長就任
1 9 4 6 (昭和 2 1) 年	6 3 歳	取締役会長辞任
1 9 4 7 (昭和 2 2) 年	6 3 歳	東京通信工業 (現、ソニー) 相談役就任
1 9 5 1 (昭和 2 6) 年	6 8 歳	東京通信工業顧問就任
1 9 5 3 (昭和 2 8) 年	6 9 歳	東京通信工業取締役会長就任
1 9 5 9 (昭和 3 4) 年	7 5 歳	死去

1. 生い立ち

万代順四郎は、1883（明治 16）年 6 月 25 日、岡山県勝田郡勝間田町（現、勝央町）に農業父八郎治、母たけのの次男として生まれた。幼名は金蔵。万代の祖父慶蔵は、なかなかの敏腕家で、村民の人望も高かったが、事業の失敗から莫大な借財を作り家運が傾くに至った。そのため跡取りの八郎治に負担がかかったが、家運の挽回に惜しまず努力した甲斐があり田畑を取り戻すことができた。しかし、家計は楽ではなく、順四郎はこのような環境で育った。

万代は、地元の高等小学校を終え、更に作東義塾で三年間学んだ後上京して 1901（明治 34）年に青山学院中等部四年に編入した。青山学院を志望した理由は、自活して勉強する便宜があること、外国人宣教師との交遊を通して英語の勉強ができ、卒業後は中学校の英語教師になることが可能なことであった。卒業までの六年間は、安物の学生服を着て、この一着で通した。普段は制服、下駄ばきで体操の時だけ靴を履いていた。郷里から学資を送金してもらうことはいっさい念頭になく、牛乳配達・学生食堂の給仕・学院構内や教室の掃除等あらゆるアルバイトをした。いわゆる苦学生だった。

入学一年後、三田教会の牧師三谷雅之助に洗礼を受け、その後ゆるぎない信仰を晩年に至るまで持ち続けた。苦学力行型の万代は、教師からも目をかけられ、特に当時の青山学院院長本多庸一は異質の学生であることを見抜き大変可愛がった。また、万代も本多に対して敬慕の念を抱き、本多の存在はその後の万代の人生観に大きな影響を与えることとなった。万代自身、青年時代に本多庸一の感化を受けたことで今日の自分があると述懐している。本多は教授として英語と聖書を教えていたが、授業中に政治を語り、宗教を説き質実剛健と博愛の精神を学生に鼓吹した。学生に与えた人格的影響は、計り知れないものがあつた。万代は、寄宿舍の自室の机の上に本多の署名入りの写真を置き、また本多から贈られた「中庸」にある句「施諸己而不願、亦勿施於人」（これをおのれにほどこすことをねがわざれば、またひとにもほどこすなかれ）を自戒の句とした。

万代は、三井銀行に就職が決まるまでには人知れず就職に苦勞をしている。同期の多くは四月からそれぞれの職場に就職していった。万代は取り残され悩んでいたが、本多の紹介で同期に遅れること六ヶ月、ようやく三井銀行に採用されることが決定した。

当時、青山学院や明治学院は、キリスト教社会では知られてはいたものの、学院はキリスト教紳士を養成する所で、宣教師も会社員を要請する所ではないとの考えだった。万代は学院の教養科目だけでは不十分と考え、神田の簿記学校に通って黙々と勉強を重ねている。万代は、本多院長の紹介状を持って三井銀行横浜支店に青山学院の先輩間島弟彦を訪れている。もともと青山学院では、銀行関係に学生を推薦する場合、学業成績が優秀であること、家柄、家庭環境が良いこと等が普通であつたから、苦学生の万代が推薦されることは異例なことであつた。

戦後、万代は自らの苦学時代に想いを馳せ、三井銀行の退職金を全額母校青山学院に

寄付している。公職追放解除後、奨学金制度を創設する等本格的に母校の復興と総合大学への支援を行っている。

2. 銀行業務における万代の足跡

(1) 入行から英国出張まで

1907（明治 40）年、万代は、三井銀行に入行し、やはり青山学院の先輩米山梅吉支店長がいる大阪支店に最初の配属が決まった。米山は、のちに池田成彬と共に常務となり三井銀行を牽引する存在となったが、万代は米山に終始愛され、万代もまた米山の深い恩顧に対して終生忘れることなく尽くすこととなった。

入行後、大阪支店では万代の猛勉強が始まった。青山学院では高等商業学校などとは違い、商学関係の学科は全く受けていない。東京帝国大学や慶応義塾出身の同期に交じって銀行実務に着実な心構えで取り組んでいった。

その後、万代は横浜支店の異動後、本店営業部、大阪支店、神戸支店、下関支店次長、名古屋支店次長を経て、1921 年 9 月に本店営業部内国課課長代理となった。内国課の業務は審査と営業を兼ね備えた課であり、万代にとっては、二度目の本店業務となった。1923 年 1 月には、ロンドン支店開設準備を目的とする英国出張を受諾して米国経由で渡英している。当初、万代は池田成彬から出張の打診を受けた際、辞退を申し出ている。万代の辞退の理由は定かではないが、前年に米山が三井信託の設立に向けた計画を始めしており、慕う米山と共に三井信託への転出を考えていたのではないかと推測する向きもある。

万代は、英国出張が契機になって自分の銀行というものに対する考えが、次第にはっきりしてきたと述べている。万代は、英国滞在中にどのようなことを感じ、学んだのだろうか。

万代は、「帝国銀行成立について」（佐々木邦編[1964]）のなかで英国出張で得た成果を次のように記している。

- (a) イギリスの銀行は、いつも “give and take” の原則に従い、無担保で貸すということは殆どなく、事業家のほうも銀行はそういうところと考えていた。堅実なる事業を起こし、ひいて銀行経営そのものを堅実にするには、これでなければならぬと思った。当時の日本はまだ、無担保貸出が相当多く、事業化も無担保で借りるのがやりてのようになられていたが、これではいけないので、行く行くは日本もイギリスのようにやらなければならないと思った。
- (b) イギリスでは銀行に対する一般の信用が絶大であって、些細なことに至るまで、銀行というものは間違いのない所であるというのが、一般の通念になっている。従って、例えばある銀行に預金するとか、送金小切手の依頼をする時など、たいていのお客は

朝ちょっと来て、係の人か、または守衛に、その用件を依頼しておいてそのまま帰り、適当な時にまた銀行に来て、現金なり小切手なりを持って帰るという状態で、銀行を絶対に信用している。自分は銀行というものは、ここまで信用されるようにならないといけないと思った。

- (c)イギリスの銀行は、一度相手を信用して取引をはじめると、実におおらかな態度で接してくれる。自分が在英中に最も感心したことは、丁度、大正十二年九月に東京に大震災があり、当時三井銀行は、ロンドンのある銀行から相当まとまった金を借りていたが、震災の報が伝わっても、その銀行は自分に対して、一言も返してくれというようなことをいわず、ただその借入金の担保を、日本銀行へ供託してあったためかどうか知らないが、日本銀行はどうだったかということを聞いただけであった。このような態度は、われわれ日本の銀行の者も、学ぶべきことだと痛切に感じた。
- (d)自分はイギリスに行ってみて、「世界の金融の中心はやはりロンドンである。それで、三井銀行が海外に一層の発展をしようと思えば、まずロンドンで信用を得なければならぬ」と考え、その第一着手として、従来、日本銀行に公債を供託してロンドンで金を借りていた方法を改め、ロンドンで英貨公債を買って、それを直接向こうの銀行に担保として提供し、金を借りるようにしたほうがよいと思い、帰京後本店の幹部にそのことを話すと、池田（成彬）さんも非常に賛成された。

英貨公債を担保に英国から借入を行うことは、池田が 1929 年の洋行後に実行されるようになった。1924 年 1 月、ロンドン支店が開業する運びとなり、万代は同年 3 月大阪支店次長の辞令を受け帰国の途についたが、大西洋上で名古屋支店支店長への転勤命令の電報を受け帰国した。異例の抜擢人事だった。

（２）名古屋支店長時代

万代は英国から帰国後 1924（大正 13）年 5 月、二度目の名古屋支店に支店長として着任した。万代の名古屋支店長時代における事蹟はどのようなものだったのだろうか。名古屋支店次長時代には、1920 年の反動恐慌で名古屋支店の棉業界が窮地に立ち、万代も救済融資に努力したことから、名古屋地方の経済界に対する自信を持ったようだ。名古屋支店長に赴任してからは、繊維工業との取引や、東邦瓦斯の合理化事業に参画する他東邦電力、大同電力の電源開発等多方面にわたって協力して、名古屋地方における三井銀行の地盤を築きあげた。特に、東邦瓦斯に対しては格別に目をかけており、戦後も顧問として同社の発展に心を配ることになった。トヨタが豊田紡織機製作所から自動車部を独立させ、トヨタ自動車工業を創立する際に金融面で援助を行ったが、戦時補償の打ち切りで窮地に立った時も万代は面倒をみている（石川英夫[1984]）。また当時、酒造家盛田久左衛門とも親交があったが、その縁もあり第二次世界大戦後に息子盛田昭夫の東京通信工業（現、ソニー）を支援することとなる。

万代は、名古屋支店長時代には銀行経営そのものを国家的または社会的観点から考えるようになったと述べ、英国出張時に優るとも劣らない大きな転換をきたしたとしている（佐々木邦編[1964]）。当時、少数支店主義を採っていた池田を中心とする銀行首脳部に対して上前津支店（名古屋市中区）の開設を提唱する等支店増設を唱えているが、その現れの一つと考察できる。上前津支店は、1931年4月開設となっている。

1927年3月には、金融恐慌が起こった。万代は、かなり感じるころがあったようで「銀行を堅実にし、銀行の信用を高めるためには、まず銀行経営者は人格が高くなければならないし、冷静なる判断の持主でなければならぬと思った。（中略）名誉心の強いような人は、到底良い銀行家にはなれないと、その頃から考え出した。銀行の社会的重要性をよく認識して、毎日の仕事に、自分の人格を織りこんでゆく気持で経営に当たり、また進んで自分の銀行だけがよくなればよいというような利己的な考えを捨て、他の同業者とも出来る限り助け合うという連帯の観念を持って、協力してゆかねばならぬということも、この時から痛感し、当時の恐慌の時にも自分として出来る限り、他の銀行を救うために努力したつもりである」（佐々木邦編[1964]）と記している。万代のいう他の銀行とは愛知銀行で、万代は金融恐慌の影響を受け危機に瀕した同行を支援している。戦後、万代が東京通信工業を支援することになったきっかけは、当時愛知銀行の常務であった田島道治（のちの昭和銀行頭取、宮内庁長官、ソニー会長）が万代の人格・識見を評価して要請したことに依るものである。万代は、名古屋支店長としての活躍が認められて、大阪支店長に栄転となった。抜擢した池田は次のように述べている。

「大阪といふ所はご承知の様に仲々面倒なところで、何遍支店長を取換へても、どうも成功しない。・・・とにかく三井銀行といふものは大阪ではどうもうまくいかない。そこで誰か適当な人はないかと物色して居ったが、万代という人はどうかと思ひついで、あの人に大阪へ行つて貰つた。そのわけといふのは万代君の名古屋支店長時代のやり方を見て居ると、顧客先の人が万代君のところへいろいろの相談に行く。どうもそれは普通の銀行取引以上だ。（中略）人望がある、さういふことに豫々気がついて居た。そこで此の人を大阪へやってみたらよくないか、と私は思ひついた。これは一寸珍しい例であつた。」（池田成彬[1951]）。

（3）大阪支店長時代

金融恐慌がほぼ収束した1927（昭和2）年9月、万代は大阪支店長として着任した。当時、三井はすぐ貸し剥がしをするという評判が立っていた。この点について池田成彬は、「三井銀行が貸金を遠慮なく回収するというので評判が悪い。しかし回収せざるを得ないのですよ。（中略）たとえば内地のパニックばかりでなく、ヨーロッパ、アメリカに何かがあると物産が一番先にクレジットを収縮させられる。その尻が三井銀行にくる。そういう時には、ほかの銀行は引受けてくれないのです。太平な時には、三井銀行

が日歩二銭取るなら、自分の方は一銭八厘でいいというので、物産はほかの銀行へいく。
 (中略)そこが三井銀行の悲しいところで物産がいけなくなれば三井銀行が潰れる。どんなことをしても喧嘩にならない」(池田成彬[1990])と述べている。

万代の大阪支店長時代の後半は、財閥批判の世論に晒されていた時代でもあった。特に、三井財閥への社会的批判は大きかった。1931年9月にはいわゆる「ドル買い事件」が起きている。同年10月には朝日新聞が、特に三井財閥の名をあげて、財閥がドルを売り、金再輸出禁止後に買い戻して巨利を博そうとしていると激しい攻撃を行った。ここに至って経済問題であったドル問題は一転して政治的・道徳的問題となり、三井財閥を国家の危機をよそにドル買いの思惑をやり、財政・金融の状態を危機に陥れる国賊扱いとしたのである。その後も反三井財閥運動は鎮まることなく1932年3月には、三井合名理事長団琢磨が暗殺されるといういわゆる「血盟団事件」が起きている。

前述のように、反三井財閥の動きがある中で、万代は大阪での「貸し剥がしの三井」の評判の改善に資するような活動を行っている。三井銀行は、従来、とかく銀行の立場だけを考えて、資金が窮屈になると資金の回収を急いで、取引先のことを考えてくれないという苦情が多かったが、万代は極力資金の回収はしないようにする代わりに取引先には担保を提供するよう説得した。

例えば、中山太陽堂(現、クラブコスメチックス)救済の事例がある。昭和恐慌による不況で1932年に同社の関東総代理店近藤浪保商店が倒産した際、中山太一社長は「全資産を洗い出し、これを担保として三井銀行の融資を受け、当面の破局を乗り越えた」(『クラブコスメチックス 80 年史』)。三井銀行の本部(内国課)からの新規貸出、手形割引も一切禁止という方針に対して、万代は自己保有の株を中山太一に提供し、それを担保に他行からの借入を可能にして急場をしのいでいる。

また、万代が大阪に着任する直前に「大阪市債の一手引受け問題」があった。大阪市債は、1923年に大阪電燈会社の買収費および電燈、電力建設費に充当するために発行した電気事業公債を借り替えるために企画されたものであったが、地元の金融機関との調整が難航し容易に実現に至らなかった。そこで、前任の山崎大阪支店長から事情を聴取した池田成彬が即断したもので、二億五千万円の巨額の市債を三井銀行が一手に引受けるというわが国金融界では未曾有の出来事であったことから新聞もセンセーショナルに取り上げた。しかし、万代は、当時三井銀行には余裕資金があったとはいえ、同業者と協調すべきとして、そのようなやり方には批判的であった。池田の競争原理から独占も当然とする利益至上主義に対して、万代は大財閥の強者の論理を振りかざすのではなく同業者との共益主義を主張したのである。

大阪支店長時代の万代の評判は如何なるものであったのだろうか。万代支店長の下で次長を務めた竹内福蔵は、万代の取引先に対する姿勢を次のように記している。

「(万代さんは一引用者) 外部の取引先等に対しては、つとめて同情の眼をもって接

し、己に薄く他に厚く、相手の立場を充分諒察して事に処せられた。貸付先など営業不振に陥り、貸金のとどこおるような際銀行の本店からは貸増し禁止は勿論、即時回収を迫られたような場合でも、その営業状態や資産、信用状態などを厳密慎重に調査して、一たん回生の見込みありと認めた場合は、断固として援助を惜しまなかった。それ故に取引先にして倒産寸前から回生し、今日の隆盛を見るに至った会社、商店が数多くあることは、人の良く知るところである。(中略) ついに自分の持株を店主の中山太一氏に提供して、それを担保に他銀行から借入れさせ自行の貸金に打ち入れさせたことがあった」(佐々木邦編[1964])。

万代の取引先に対する姿勢は、取引先の経営内容に深く入り込んで親身になって支援するというスタンスであった。これは、三井銀行の方針であった「深入りすることでリスクを負うことを避ける」という従来からの考え方とは異質のものである。万代の取引先に対する姿勢は、一片の取引関係に止めず取引先の経営に参加してこそ銀行の公益的任務が果たせるという考え方であり、従来の三井銀行の主流の考え方とは異なっていた。しかしながら、この異端ともいべき万代の取引先に対する姿勢こそが、財閥らしからぬものとして受け入れられ大阪での「貸し剥がしの三井」の評判の改善に寄与していったことが考えられる。

(4) 役員時代

果たして、万代は大阪での業績が評価され、1933(昭和8)年10月常務取締役役に就任することになった。「血盟団事件」で殺害された三井合名理事長団琢磨の後任として三井合名の理事に就任していた池田成彬が常務取締役役を辞任したことに伴う常務就任であった。。万代の常務取締役役への昇格は、銀行内外で意外という受け止められ方だった。

その後、1937年2月、万代は取締役会長に就任することとなったが、当時課題であったのは、準戦時体制下において劣勢となっていた預金の伸びの回復であった。三井銀行は都市を中心とした店舗展開を行ってきており、経営方針として少店舗主義を掲げて地方に店舗の設置を行ってこなかったことが災いしていた。一般大衆の所得が増大し且つ中小企業も活発な動きをし始めたことから、大企業あるいは三井財閥系の企業だけではなく、広く遍く預金を集める必要があったが、その流れに対応した店舗展開を行わなかったことが三井銀行の預金不振の要因といわれている。

しかし、1938年4月、政府が国民貯蓄運動推進のために、店舗の増設を許可するようになったことを契機に、万代の持論である店舗の増設が可能となり、同行も少店舗主義を転換し店舗増設へ方針を変更した。新宿支店を開設したのを始めとして、1940年にかけて4店舗を増設した他、1941年10月には西脇銀行を買収し同行本店を江戸橋支店とした。また、1942年3月には山梨中央銀行の支店を譲り受け日本橋本町支店とし

ている。その他にも出張所等の開設を推進し、1942 年 12 月末に 46 店舗とし、1937 年 12 月末の 24 店舗と比較して 22 店舗増加したが、それでも店舗数は六大銀行中最少であり且つ預金残高も最下位の 2,190 百万円に留まっていた（表 1 参照）。

表 1. 六大銀行の預金残高・店舗数

(単位:百万円)

		三井	三菱	住友	安田	第一	三和
預 金 残 高	1937 年末(A)	946	933	1,152	1,089	1,120	1,341
	1942 年末(B)	2,190	2,774	3,529	3,525	3,068	3,952
	伸び率(B/A)	231%	297%	306%	324%	274%	294%
店 舗 数	1937 年末(C)	24	27	82	139	59	202
	1942 年末(D)	46	67	105	149	83	236
	増加数(D-C)	22	40	23	10	24	34

(出所)後藤新一[1968]より筆者作成。

3. 帝国銀行の成立：三井銀行・第一銀行の対等合併

(1) 政府当局の合同政策

1941（昭和 16）年 7 月には財政金融基本方策要綱が制定されている。戦時下における公債の消化を維持しつつ、軍需産業への資金供給をより容易にすることによって、生産拡充政策の行きづまりを打破しようとするものであった。これに伴い、資金の流れを円滑にするための合同政策・銀行の規模拡大が推進されることになった。

1942 年 5 月には、国家総動員法に基づく金融事業整備令が施行され、大蔵大臣は銀行に対して合併等を命じることができるようになり、直接的な手段を講じることにより合併の促進が可能となった。さらには、同時期に全国金融統制会が設立され、国家的資金要請に協力する体制が敷かれた。銀行は必然的に預金増加および公債購入の要請、社債引受・共同融資の斡旋等を通じて軍需生産力拡大のために軍需会社への資金供給という国家的目的のための枠組みに組み込まれることになったのである。

(2) 三井銀行・第一銀行の対等合併の経緯

万代が、最初に第一銀行に対して合併の提案を行ったのは、1938（昭和 13）年 6 月のことである。万代は、結城豊太郎日銀総裁を介して明石照男第一銀行頭取に合併を申し入れた。第一銀行を最も理想的な合併相手と考えたのは、同行は設立以来三井と深い縁故があり、また広範な取引層を持つ財閥銀行ではない優秀な銀行であったからである。しかしながら、この時は謝絶されている。第一にとっては三井家の株式保有を受け入れがたく、三井としては同家持株の公開までは当時としては踏みきれなかった（『第一銀

行史』下巻)。もっとも明石頭取からは、万代に対して、個人的には合併の主旨には賛成であり、今後の懸案事項にしたい旨の申し出があった。

政府当局は1940年の全国金融協議会の設置を発端として同年の銀行等資金運用令の実施、1942年の金融事業整備令の実施及び金融統制会の設立等資金運用に対する統制を益々強化する方針を採っていた。このような国家統制に飽き足らなかった万代は、金融統制会会長（日銀総裁）の結城豊太郎に日銀を中心とした七大銀行の結束を唱え、結城の合意の下1942年11月に、第一回七大銀行懇談会を開いた。その二回目に当たる同年12月の懇談会の席上第百銀行に昭和銀行を合併する案が出る等合併話が取りざたされることになったことから、万代は結城を訪れ持論である大銀行の合併を進言した。三井と第一の合併談が改めて展開する糸口はこの時に見いだされたのである（『三井銀行八十年史』）。

合併談が出てから八日後の同年12月25日には両行が合意に達し、同月28日には両行は合併の声明書を発表し、翌年4月より新たなスタートを切ることになった。新銀行名は「帝国銀行」とし、資本金二億円、新たな本店を第一銀行本店とした。頭取に万代順四郎、会長に明石照男が就任した。両社を併せた預金残高は五十六億円という大銀行が生まれることとなった。財閥とは企業的関連を持たない純然たる国家公共の機関として生まれ変わったのである。

（３）三井・第一の合併は政府当局主導によるものか？

1943（昭和18）年4月に実行された「三井銀行と第一銀行」と「三菱銀行と第百銀行」の大銀行同士の合併は、戦時期の国家レベルの膨大な軍需資金ニーズに応えんとするものであって、受動的に実現したものであるという見方がある。すなわち、直接的には1942年5月に施行された金融事業整備令を背景とした政府当局の半ば強制的な指導によるものであるという考え方である。例えば、第一勧業銀行の元頭取井上薫は、帝国銀行の設立について次のように述べている。

「当時の私は調査部の課長代理でしたが、日銀総裁の結城さんその他からの強い要請もあって、結局『ご時勢だなあ・・・』（石井健吾第一銀行相談役）ということで、明石さんと万代さんが納得されたと聞いています。つまり、両行が自由な意志で相手選びをしたわけではなかったんですね。そして、この『ご時勢だなあ』という石井相談役の言葉は、そのまま帝国銀行の悲劇を予言していたとも言えるわけです。（中略）そもそも合併の背景には戦時中の政府の要請があった。したがって合併に伴う準備、対応が双方で十分になされていなかったのですね」（『月刊金融ジャーナル』1980年増刊号）。

つまり、井上は「三井銀行と第一銀行」の合併は銀行が主体的に企図したものではなかったとしている。

万代は、「莫大なる預金に対して全責任を負わなければならない銀行業を、他に各種の有力なる事業を直営せる三井家としては、これを経営する意義はだんだん薄弱となつたばかりでなく、むしろ危険も相当あり、しかもその傾向は、今後社会が複雑化するに伴い一層顕著となるよう予測できますので、いろいろ熟慮し、結局、銀行はもし適當の機会がありましたならば、直営から分離する方が大局的に三井のために有利である」（佐々木邦[1964]）と考えていた。池田成彬にその考えを話したところ池田も非常に賛成したので、合併の準備に取掛かり始めたのである。

小倉[1990]は、1937年3月に取締役会長に就任後、数か月にして勃発した日中戦争の反動恐慌を強く懸念したことが、万代が分離・合併を構想する契機となったとしている。すなわち、国策に協力して軍需産業貸出の中枢機関に転じれば貸金が長期固定化するのみでなく、戦後の反動恐慌の影響を受けて銀行の経営内容が悪化し、三井家の破綻を呼び起こすことを懸念した。さらには、三井銀行の従来からの営業方針を変更して英国のように多数の支店と多額の資金を擁して民衆的に営業する銀行への転換を図ろうとしたとしている。

池田は、「いずれの財閥、少数株主の支配下にも属さない、また国家権力の拘束を受けないで、産業の発達のみ貢献することを使命とすることが銀行の理想」（池田成彬伝記刊行会[1962]）としたが、万代はこの銀行のあるべき姿を志向して合併に臨んだのであり、万代意思が強く働いた合併だったといえる。

当時住友銀行の筆頭常務であった大島堅造は次のように証言している。

「（前略）この合併構想（三井・第一の合併・・・引用者）の発案者は、三井銀行の今は故人となられた万代会長である。万代氏とは、私は同氏の大阪支店長時代からの知りで、実に立派な人と思った。三井銀行八十年史によると、氏は国家の力がしだいに金融統制に向かっていることに鑑み、個々の銀行が思い思いの経営をするよりも、互いに合同して力を結集し、大きな資力をもって国策に協力することが肝要だと考えた。その意見を結城日銀総裁に諮ったところ、その賛成を得たので、話を進めて結局実現することになったのである。この真相が判明するまでは、私は合併論の根拠は結城総裁にあるとばかり考えていたが、それは総裁にとってはむしろパッシブで、運動のオリジンは当時組織された七大銀行懇談会といおうか、その指導役であった万代氏にあったことが判明したのである。今にして思えば、結城総裁が古田住友総理事の合併拒否に対し、重圧を加えなかった理由はそこにあるのではないかと思う。」（大島堅造[1990]）。

大島の言にあるように、住友銀行と三和・野村両行との合併話においても結城は金融事業整備令を盾に合併を強制することはなかった。政府当局には銀行統合への意向はあったが、「三井銀行と第一銀行」の合併は、万代の第一銀行との合併への主体性が強く作用したものである。万代の強い意思がなかったならば「三井銀行と第一銀行」の合併

は無かったであろうし、万代の主体性が無ければ結城による提案による他の銀行との合併という成り行きも考えられたのである。

（４）帝国銀行のその後

三井・第一の合併によって設立された帝国銀行は、その後 1944（昭和 19）年 8 月に十五銀行を吸収合併したが、戦後の 1948 年 10 月に金融史上例を見ない分離ということとなり、新「帝国銀行」（三井と十五）と第一銀行として再スタートすることとなった。万代・明石の両首脳の融和への努力は報われることはなかった。

分離となった理由としては、第一に、両行には経営方針・営業機構・人的構成・気風といった点で相反するものがあって、拠り所となる新たな経営方針や理念形成への努力が容易に結実しなかったこと。第二に、行員の年齢層に不均衡があり、有能者の配置が必ずしも合理的に運ばれなかったことが挙げられる。このため行風の沈滞、能率の低下を招き、預金の増勢も鈍化した。そして第三には、ドッジ・ライン下の金詰まりのなか両行固有の取引先への資金配分が困難を極めたことが挙げられる。

当時、経済力の集中を排除し、民主的な経済再建への基礎を作ろうとする過度経済力集中排除法において金融機関を除外するかどうかの論議が盛んになる中で分離の機運が醸成されていった。分離の要望が、旧第一銀行側の本部課長あるいは支店長連名で出され、さらには従業員組合の要求にまで発展したことから、1948 年 1 月の帝国銀行取締役会で佐藤喜一郎頭取が分離案を提議し、分離が確定した。旧十五銀行は、この分離に対し原則反対であったことから、分離を主張した旧第一側に合流せず 1948 年 10 月以降旧三井と共に新「帝国銀行」として行動することとなった。

万代にとって帝国銀行の設立は、軍需生産に必要な巨額の資金を供給するという国家的要請に応えつつ、銀行の独立性と財閥に捉われない大衆に開かれた企業金融の構築を理想として企図したものであった。しかしながら、万代の退任後、現実には終戦後の経済の混乱と経済の民主化の進展のなかで、店舗の喪失、軍需補償打切による特別損失の計上等幾多の困難が山積み難局に直面して、設立後わずか五年半で分離を余儀なくされることになった。帝国銀行の設立は、万代と明石の理想に基づくところが大きであったが、その二人が同行を退職したことによる拠り所の喪失により、分離への流れは変えられなかった。

４．万代順四郎の銀行観

万代は、公職追放になる前の 1946（昭和 21）年 12 月、自発的に会長を辞任している。彼は、戦争保険の支払いを急ぎ、事業会社に更生の機会を与えて一日も早い生産再開を実現して民生の安定を図ることを当局に主張した。しかしながら、ついに実現せず、帝国銀行の再建には株主と預金者に犠牲を強いることになることへの経営者の責任感

から銀行を去る決意をしたといわれる。退職後万代は、大企業からのあらゆる招きを一切断って、津久井（現在の横須賀市郊外）に引っ込んで最期まで百姓として自給自足の生活を送った。

大企業の招きを断った万代であったが、特筆すべきは当時役員室など雨漏りがして傘をさして重役会議を開かなければならない程の貧乏会社だった東京通信工業の若き経営者井深大・盛田昭夫に惚れ込んで相談役に就任していることである。万代は、1953年には取締役会長になって逝去する 1959 年 3 月まで支援を惜しまなかった。

万代の銀行家としてのあり方は、苦学の経験・本多庸一の教え・英国出張での学び・金融恐慌の体験といったところに依っている。万代は、派手なパフォーマンスをすることなく、寡黙だが真摯に銀行のあるべき姿を追求した。目先の利益を追求するのではなく、また財閥にとらわれることなく、「利他の精神」をもって信頼できる経営者を最後まで支援し、企業を育成することが銀行の社会的貢献であり、ひいては長期的にも銀行の成長に繋がると考えたのである。それは、戦前・戦中・戦後に亘って一貫した万代の銀行観であり、生粋の銀行家としての生き様であったと思われる。

加藤武男

—三菱伝統のサウンド・バンカー

加藤武男 略年譜

1 8 7 7 (明治 1 0) 年	0 歳	栃木県に生まれる。
1 9 0 1 (明治 3 4) 年	2 4 歳	慶應義塾大学部卒業
		三菱合資会社銀行部入社
1 9 0 8 (明治 4 1) 年	3 1 歳	神戸支店
1 9 1 4 (大正 3) 年	3 7 歳	欧米出張
		大阪支店副長
1 9 1 5 (大正 4) 年	3 8 歳	京都支店長
1 9 1 7 (大正 6) 年	4 0 歳	大阪支店長
1 9 1 9 (大正 8) 年	4 2 歳	本店総務課
		三菱銀行常務取締役
	この間	明治生命取締役
		東京海上監査役
		三菱社監査役等を兼任
1 9 3 8 (昭和 1 3) 年	6 1 歳	三菱銀行会長
	この間	東京海上取締役を兼任
1 9 4 3 (昭和 1 8) 年	6 5 歳	三菱本社取締役理事
		三菱商事監査役
		三菱重工業監査役
		三菱化成監査役
		三菱鉱業監査役
		三菱銀行頭取
1 9 4 5 (昭和 2 0) 年	6 8 歳	三菱銀行頭取辞任
	この間	三菱本社理事等各社役員を辞任
1 9 4 7 (昭和 2 2) 年	6 9 歳	公職追放
1 9 5 2 (昭和 2 7) 年	7 4 歳	吉田内閣経済最高顧問
1 9 6 3 (昭和 3 8) 年	8 6 歳	死去

1. 生い立ち—三菱合資会社銀行部入社まで

加藤武男は、1877（明治 10）年、栃木県上都賀郡落合村（現、今市市）に、栃木県長者番付一位という素封家であり名望家、父昇一郎長男として生まれた。加藤家は代々の庄屋で広大な山林を所有していた。昇一郎は、県会議員となり議長を務める傍ら、郷土である日光の美しい土地を保存するための団体である“保光会”の会長も引受けていた。政界から足を洗ったのち農工銀行の役員に就任していたが、最も力を入れたのは醋酸石灰を製造する日本醋酸製造株式会社の経営であった。自ら所有する山林の工業的活用として醋酸石灰を製造し、東京の化学工業会社に出荷して東京の実業界にもつながりができ、地方政治の有力者から転身して中央実業界に進出するようになった。会長には馬越恭平（のちの大日本麦酒社長）が就任している。

加藤武男は、地元小学校から宇都宮中学に進学したが「家のせいか、自分の力か、とにかく威張って過ごした」という。勉強はあまりしなかったが、裕福な家庭であったから小遣いにも恵まれ、やたら好きな本を買ってよく読んだという。大学は、父が福沢諭吉を尊敬していたため、父の勧めで慶應義塾大学部理財科に入学した。慶應では、野球部のマネジャーや応援団長を買って出る等学生生活を謳歌したが、概して平凡であった。ただ、仲間の信望を集めて中心になると、これと見込んだ相手には親しく応援を惜しなかった。就職先の第一志望は海外志望から横浜正金銀行であったが、慶應の先輩であり三菱合資会社初代銀行部長であった豊川良平への学校からの推薦があり、また父も勧めた同社へ 1901（明治 34）年に就職することになった。

2. 銀行業務における加藤の足跡—三菱銀行発足まで

（1）三菱合資会社銀行部の設立から三菱銀行の発足へ

三菱合資会社銀行部は、のちの三菱銀行である。三菱財閥は岩崎彌太郎が明治初年土佐藩の海運事業を譲り受けて発足したこともあって、銀行部門の設立は三井よりも立ち遅れた。1880（明治 13）年、郵便汽船三菱会社から独立して三菱における銀行業の萌芽となる三菱為換店が創設されたものの、1885 年の恐慌のため同年廃止となった。しかしながら、日清戦争のあと事業勃興熱が起こり三菱系の鉱山、炭坑、造船等の事業が拡張発展したため資金を要することとなったことから、傘下に置いていた第百十九国立銀行にとってかわって、ようやく 1895 年 7 月銀行部が設立されたのである。

第一次世界大戦は、日本経済を大いに興隆させた。三菱合資会社の事業の発展は、目覚ましいものがあり、すでに全ての事業を合資会社で運営することが困難になった。また、岩崎家個人の資本によって賄うことも不可能となってきたので、岩崎小彌太は各部門を分離独立させることにした。すなわち、1917 年、造船・製鉄部門を独立させて三菱造船、三菱製鉄とし、また鉱山・炭坑および営業部門を三菱鉱業、三菱商事として独

立させた。また、合資会社自体も翌年持株会社に転換した。さらには、1919年8月に銀行部門も独立することとなり、三菱銀行の発足となったのである。

（２）三菱合資会社銀行部における加藤武男の足跡

加藤は、1908（明治41）年10月に神戸支店に転勤となった。31歳の時である。それから三菱銀行設立準備のため1919年5月銀行部本店総務課に転勤となるまで、欧米主張を挟んで約10年間を関西で過ごすこととなる。1914年神戸支店から欧米に11か月間出張、帰国して大阪支店副長、1915年10月に京都支店開設と同時に初代支店長、1917年10月に大阪支店長となって1919年5月に本店に戻っている。加藤にとって、働き盛りの31歳から42歳までの関西での銀行業務は充実していた。「地方から本店を眺めてはじめて自分の銀行の様相というか、地位を知り、また三菱の全体の所在が明らかになったような気がした」（岩井良太郎[1955]）と述べている。関西での加藤の銀行業務における足跡を辿ってみたい。

（神戸支店時代）

当時の三菱銀行は預金集めに勧誘に出ることはなく、貸出も極めて消極的で、貸出に関しても神戸では倉荷証券等の担保付が貸出の条件といった極めて堅い取引姿勢であった。そういったなかで、神戸支店に配属された加藤は、船舶金融を積極的に推進した。辰馬吉左衛門（辰馬汽船）・岡崎藤吉（岡崎汽船）等への船舶融資がその先鞭となり本格的な船舶金融への端緒となった。その後、海運業は第一次世界大戦の勃発とともに飛躍的發展を遂げることとなったが、三菱の神戸造船所が建造した最初の船舶は、加藤が注文を取った辰馬の“綾羽丸”“呉羽丸”（進水年:1917年および1918年）という姉妹船であった。辰馬汽船は、その後三菱の大得意先となり預金も三菱のみに預けることとなった。

1914年1月、加藤は海外銀行視察の命を受けシベリヤ経由でまず英国に出張した。出張中の加藤は仏伊国境の小駅で第一次世界大戦の勃発を体験している。出張の目的は定かではないが、当時、三菱においても銀行部を三菱銀行として独立させ預金銀行として再発足すべきかどうかという問題が浮上していたことから、その予備的調査の位置づけであることが想像できる（岩井良太郎[1955]）。

（大阪支店副長時代）

1914年11月、欧米出張から帰国後、加藤は大阪支店副長となった。着任当初の頃は、第一次世界大戦中であつたが未だ大戦景気というものはなかったものの、加藤の着任前頃から徐々に貸出が膨らみつつあって、預金を上回るオーバー・ローン（超過貸出）の状況を呈していた。当時の三菱銀行部の店舗は、本店のほか大阪、神戸、中之島、深川の五店舗で、少ないといわれた三井の十三店舗に比べても更に少なかった。従って、預金獲得には極めて不利な状況にあった。そこで支店の増設がテーマとなったが、第一候補に挙げたのが京都であり、京都支店の開設が加藤の大きな仕事となったのである。三菱銀行部は、

三菱合資会社の一部門として与信・受信共に三菱財閥系の企業との取引が大宗を占めていたが、京都には三菱合資会社の店は無く、京都支店においては三菱系企業以外の取引先の開拓を使命として 1915 年 10 月開業した。初代支店長には加藤が就任している。

（京都支店長時代）

当時の京都には個人商店が多く、企業では公共事業である電燈会社、瓦斯会社のほか奥村電機、島津製作所といったところが大手企業であった。既に三井（今井利喜三郎支店長）・第一（明石照男支店長）といった都市大銀行が先行出店しており取引先開拓は難航した。そこで、まず株式担保で証券業者に貸出を行った。その後、三井物産と取引があった郡是製絲に対して、本店の反対を押し切って生糸資金を貸出して突破口を開く等加藤は相当思い切った融資を行っていった。紆余曲折があったものの、やがて同社の株まで取得し大メーカーに成長させたが、その間再三危機に見舞われ、さすがの加藤も肝を冷やしたと述懐している（朝比奈元[1955]）。また、島津製作所から日本電池が分離独立した際、島津源蔵からの出資要請に対して三菱としての出資を取り纏めるべく社内調整を行い、その要請にも応える等島津源蔵を支援し、島津製作所の大成に貢献している。

一方では、当時羽振りの良かった奥村電機の専務であり代議士の加藤小太郎が、いわゆる「見せ金」で他社の手形割引を迫ったが拒絶している。筋が通らない取引については毅然として謝絶する加藤の姿勢が読み取れる。その後同社は破綻することとなり、同社工場は日本電池が買取るという巡り合わせとなった。

京都支店は、三菱関係事業の拠点のない店での預金吸収の可能性を重視した出店でもあったが、順調に預金残高を伸ばしたことが後に名古屋支店開設への弾みとなった。

（大阪支店長時代）

京都支店長時代に続き、加藤の大阪支店長時代は大戦ブーム真盛りであった。綿業中心の関西では、東洋棉花、日本棉花といった専門商社が大きく成長し、三菱神戸造船所では修繕主体から新造船主体へと転換する等隆盛を極めた。その隆盛ぶりは、大阪・京都では染料成金、神戸では船成金と成金が輩出しある成金の宴会では、ひき物に金の箸を配ったこともあったという（加藤武男[1953]）。

大阪支店長としての加藤の活動も多彩であった。京都支店開設の成功もあって名古屋にも支店をつくることとなり、加藤にとって名古屋支店開設は大きな仕事となった。加藤は、三菱の敷地前の破綻した北浜銀行の名古屋支店が売りに出されているのを知り、早速大阪の北浜銀行本店と掛け合い買取りを決定している。名古屋支店は、1918 年 10 月開設の運びとなった。

取引関係では材木商石井定七と取引があり、土佐銀行の定期預金証書を担保に額面の二倍程の手形割引を行っていた。加藤が定期預金期日を過ぎても書換えが行われていないことを不審に感じ、割引枠を次第に狭め最後には取引を解消している。それは、土佐銀行の行員と結託して偽造した定期預金証書だった。石井定七は、のちに大阪・堂島

の米穀取引所を舞台に米相場、あるいは材木相場で活躍し、最後には鐘紡の新株を巡る仕手戦で敗北していった有名な相場師であった。

積極的に貸出を行い、事業育成の面でも加藤は事績を残している。東洋紡、大日紡、東洋棉花、日本棉花、江商と取引をした外、電鉄では阪急、阪神、高野山鉄道（現、南海電鉄）とも取引を深耕していった。

3. 三菱銀行の発足と常務・会長としての加藤の活躍

第一次世界大戦における日本経済の興隆の中で、三菱合資会社の事業の発展はめざましく、全ての事業を合資会社で把握することが困難になった。各部門が三菱合資会社から分離独立することとなり、銀行部も 1919（大正 8）年 8 月三菱銀行として発足し、加藤は常務取締役役に就任した。

1920 年には第一次世界大戦後の反動恐慌を経験したのち、1923 年 9 月関東地区は大震災に見舞われ、1927 年 3 月には金融恐慌に突入することになった。その間、1921 年 3 月には、前述した“石井定七事件”が起きている。機関銀行である高知商業銀行が破綻した外、この一介の相場師のために四十二行が損失を蒙り、その中には住友銀行を筆頭に野村・十五・第一といった大銀行が含まれていた。三菱銀行の場合は、先に述べたように加藤の機転で巧妙に取引関係を解消して難を逃れている。

関東大震災の時には、東京市内に現存していた多くの銀行本支店が消失・類焼した。本店が無事であった銀行は、三菱のほか興銀・勧銀・小池および麹町の五行だけであった。この時に加藤の発案で三菱は率先して帝都復興院へ百万円の寄付を行ったが、のちに三井・住友の両行も追随している。取引関係先に対しても復興資金を融資しているが、なかでも大きな打撃を受けた富士紡績に対しては、加藤は救済整理案を考案し復興資金の提供を行って復興を成功に導いている。

金融恐慌の際には、加藤は取付けの煽りを受けて資金難に陥った多くの中小銀行に対して、取引の有無に関係なく救済を行った。その数は森村銀行・東京中野銀行を始め二十数行に及んだ。度重なる恐慌の結果、小銀行の合同、有力銀行による小銀行の合併、有力銀行間の合併により銀行が整理されていったが、大銀行の中でも消長がはっきりし五大銀行の支配が確立したのはこの時期であった。すなわち、国債引受シンジケート団のうち十五・近江・加島・台湾・第百・鴻池といった銀行の凋落の結果として三井・三菱・住友・第一・安田のいわゆる“ビッグ・ファイブ”の金融界支配が確立することとなった。1929 年 5 月、三菱は 1924 年以来経営参加していた森村銀行を買収しており、同行にとっては最初の合併事例となった。

金融恐慌後輸出の不振、物価の低落、為替相場の動揺等により経済界は不振を続けていたが、1929 年 10 月ニューヨーク株式市場の暴落、1930 年 1 月の金輸出解禁を契機に景気は一層深刻な状況となっていた。1931 年 12 月早くも金輸出再禁止が断行され

たが、その間財閥のいわゆる“ドル買い”が非難的となり、軍部・右翼等から三井財閥を中心に財閥批判が展開された。その後、1937年7月に勃発した日華事変を契機に、軍需産業向けの資金需要が高まり、軍部と財界は一体となって戦時体制に突入してゆくこととなる。

4. 三菱銀行による第百銀行の吸収合併

(1) 太平洋戦争の勃発から政府による金融統制の強化へ

1938（昭和13）年4月には国家総動員法が施行されて以降、政府当局の統制が厳しくなり、1941年12月太平洋戦争に突入したことによって、立ち遅れていた金融部門への統制を一層強めていった。1941年7月に発表された財政金融基本方策要綱の線にそって1942年に入り日本銀行法、戦時金融金庫法、南方開発金庫法、金融統制団体令、金融事業整備令といった法令が公布されて金融統制強化の態勢が打ち立てられるに至った。金融界も“新体制”へ急速に具体化されていったのである。

(2) 店舗の増設および預金増強の方針

加藤は、1938（昭和13）年3月瀬下清の後を継いで会長になったが、会長となって第一回目の支店長会議で店舗数が他行に比して非常に少ないことを採り上げ、今後、店舗を増設してゆくことを方針とすることを決めている。1937年12月末の店舗数は27店舗に過ぎなかったが、相次ぐ新設及び買収（金原銀行・東京中野銀行）等の結果、1942年12月末には67店舗に膨張し、この間40ヶ店の増加となった。この増加数は、六大銀行中トップであり、加藤の店舗増加方針どおり着実に実行されたのである。しかしながら、預金については1937年12月末の預金残高933百万円に対して1942（昭和17）年12月末は2,774百万円となり、その伸び率は297%であったが、三井銀行より高いものの他行と比較しとりわけ高い伸び率とはならなかった（前掲表1参照）。

その後、預金の増強額の多くを国債消化に向けざるを得なくなり、他方時局重点部門の事業資金貸出並びに金融債、会社債引受等の要請も強烈で、預金増強の必要は一段と高まった。預金増強対策の実行に当たっては、時局の緊迫化と共に物資や人員の面から制約が多く、特に従来効果的であった新支店の設置は、この点から殆ど望みがなくなっていた。このような事態に直面して、官民間に銀行合同による問題の解決、すなわち合併により経営の合理化を行い、人員、設備の節約を図り経費を節減しつつ預金増強の実効を挙げんとする考え方が抬頭するに至った（『三菱銀行史』）。

(3) 第百銀行吸収合併の経緯

1936（昭和11）年の二・二六事件を転機とするわが国経済の戦時体制化は、銀行合同政策に変化をもたらした。すなわち、従来の銀行合同は主として預金保護の見地から、

弱小銀行の救済整理を目的としたのに対し、新たに低金利政策、国債消化、貯蓄増強等の見地から積極的に金融機構の整備強化を目指すこととなった。当時、この政策は「一県一行主義」ともいわれ、地方銀行の合同となって現われた、更に 1940 年以降は重点主義生産の強行による企業の再編成過程を通じて、地方金融機関の整理は一段と促進され、普通銀行数は 1936 年の 424 行から 1941 年末には 186 行へと激減し、減少の九割は合同によるものだった（『三菱銀行史』）。

1942 年 5 月施行の金融事業整備令は、政府が金融機関に対し金融事業の整備を図るために必要ありと認めた時は、金融機関に対し事業の委託・受託・譲渡もしくは法人の合併をなし得ることを定めたものであり、政府が強権をもって行うことが可能となった。また、全国金融統制会は普通銀行に対して預貯金の増加額に対する国債買入割当ての標準比率を定め、これに基づく消化計画を強行したほか、貯蓄目標を設定して遂行を勧奨し、また軍需産業資金供給の斡旋調整に当たる等銀行業務の細部に亘って統制を加えた。このような状況下、全金融機関は政府の統制下に置かれることとなった。

三菱銀行が第百銀行を吸収合併するようになった経緯はどのようなものだったのだろうか。当事者の発言から確認してゆくと次のようになる。万代によれば 1942 年 12 月に第一と合併する意向がある旨を結城に伝えた際、結城は「もし三井と第一の合併が実現すれば、そのとき一緒に第百を三菱に合併させる（後略）」（佐々木邦編[1964]）と語ったという。また、三菱銀行の会長であった加藤は次のように述べている。

「あの大合同は、結城日銀総裁がわれわれのところへすすめて来たのである。大銀行も日銀からどんどん金を借りるようになって来ると、どうしても力を強くしておかなければいけないという理由からである。そうした気配を私は察知したので、三菱としては第百を合併しようと考えた。というのは第百銀行はさきに川崎銀行、第百銀行が合同して出来たものであるし、その時に日本銀行から天降り重役が入ったりして、云わば寄り合い世帯である。従って三菱と合併しても馴染み易いだろう。また第百は店舗も多いし、この点からも三菱の相手としては申分ない。そこで私は積極的に、合同せねばならぬならば第百と一しょになりたいと、意思表示したのである」（岩井良太郎[1955]）。

すなわち、加藤は持論であった預金増強と比較的スムーズな合併を想定して結城日銀総裁が慫慂した第百銀行との合併を受け入れたというのである。『三菱銀行史』の合併に関する記述をみると、「銀行合同に関する当局の意向もあり昭和 17 年 12 月当行は結城全国金融統制会長の斡旋に依って第百との合併を決定するに至った。」と淡々としたものとなっている。万代は、結城日銀総裁・全国金融統制会長が「三菱に第百を合併させるということは、その当事者には考えがなかったので、特に三菱のほうは驚いたようだ」（佐々木邦編[1964]）とも述べている。

三井・第一と三菱・第百の合併について、谷口大蔵次官は、「(前略) これらの諸銀行

は何れもその歴史も古く、わが国屈指の大銀行であるが、現下内外の情勢に顧み、一層国家の要請に即応して国策への協力に遺憾なきを期せんがため、自発的に合併を決意したものであって金融界のため誠に喜ばしいところである。この際国家の必要のため多年の伝統とか行掛りとかに拘ることなく、断乎この措置に出られたこれら銀行当事者に対しては深く敬意を表する次第である」(『三菱銀行史』)との談話を発表し、二つの合併行動に賛辞を贈った。

(4) 三菱・第百の合併成果

1943(昭和18)年4月、三菱銀行は第百銀行を吸収合併し、公称資本金一億三千五百万円、預金四十八億円を擁する大銀行となった。第百銀行は、商業金融中心の銀行であり、また中小企業を主な取引先としていたことから三菱銀行の営業を補完し、より幅広い取引展開ができるようになったことは大きな成果であった。『三菱銀行史』は、合併の成果について次のように総括している。

「当行は営業網を従来の二倍以上に拡大し、一意預金^{いちい}の増強に努めることができ、或いは国債の消化に、又時局会社を主軸とする巨大な資金需要に応じ得て、国策に沿い戦時下金融業務を完遂するを得た。而して他方合併後地域的に重複している店舗の整理を漸次実行に移し、事務の簡捷^{かんしやう}も行って、多数の従業員を時局産業の職場に送り出し、当時の言葉で言えば人的、物的資源を直接生産面に転換し尚且つ滞りなく業務を遂行し得たのである。これ等は合併によって始めてなし得たことであって、特に昭和一八年以降戦局は日を逐って苛烈となり当局の金融部門に対する要請も国家総動員体制樹立の一環として益々強烈化し、そのため重点産業への融資、国債の消化、店舗の整理、行員の職場転換等が強行された事実^{ひとしお}に鑑みるとき一入その感が深い。」

戦局が不利な情勢となり、国内の諸施策も行きづまりの様相を呈することとなってゆくなかで1943年10月、政府は軍需会社法を制定し、さらには軍需省を設置して経済の総力をあげて航空機等増産の集中体制がとられた。軍需会社法に基づく軍需会社の指定は、1944年1月以降翌年にかけ数次に亘って行われ、結局指定総数が六百余社に上った。その所要資金を賄うために軍需融資指定金融機関制度によって指定された金融機関が主幹事行として「適時、迅速且つ適切に」融資を行うようになった。三菱銀行は一次、二次の指定総数が七十三社となった。

戦局の熾烈化によって、また指定軍需会社の増加に伴って普通銀行の貸出増加は顕著で、一方では国債の大量消化も強く要請されたため、三菱においては合併による預金増強の効果はあったものの、貸出金の増加に伴い資金が逼迫し日銀からの借入は増加した。三菱銀行の1945年3月期の貸出金及び借用金の増加額はそれぞれ四十億二千六百万円、二十億五千百万円で、貸出増加額のうち二十三億四千五百万円が指定軍需会社に対する

貸出によるものだった（表2参照）。このような傾向は他の普通銀行も大同小異で、日銀借入は帝国銀行の二十七億円を最高に三菱の二十億円超のほか各行共十億円を超えた。

表2. 三菱銀行主要勘定推移

(単位:百万円)

	預金	貸出金	内、指定 軍需融資	有価証券	内 国債	借入金
1944 年 3 月末(A)	5,857	3,229	601	2,333	1,860	100
9 月末	6,757	4,584	1,554	2,502	2,084	790
1945 年 3 月末(B)	8,390	7,255	2,946	2,772	2,418	2,151
増加額(B-A)	2,533	4,026	2,345	439	558	2,051

(出所)『三菱銀行史』より筆者作成。

加藤は、1944 年 8 月幹部との打合会の席上、日銀借入をもって貸出・公債の買入に対処することは正道ではないことを指摘し、預金の増強を要請している(『三菱銀行史』)。軍需会社に対する資金の供給による金融機関の損失については、政府によって保証されたことから融資はとかく放漫に流れがちであったが、加藤は軍需会社に対する貸出についても慎重な姿勢を取りサウンド・バンカーたる矜持を失わなかった。すなわち、三菱の行員で応召して経理将校となっている人に軍需会社の実状を確認する等工夫をして債権の保全、回収の万全を期すための努力を怠ることはなかったのである(岩井良太郎[1955])。

4. 加藤武男の銀行観

加藤は、1919(大正8)年、三菱銀行創設と同時に常務となっているが、翌年の反動恐慌に始まり関東大震災、金融恐慌、満州事変、金輸出再禁止等激動の時代に身を置き銀行の経営に携わってきた。決して平坦な経済環境にはなかったはずであるが、加藤は、振り返って「銀行家というものは、やはり石橋を叩いて地道にやっていかなければならない。自分の人生は平々凡々、ちっとも面白味なんかないよ」(岩井良太郎[1955])と述べている。

一方で加藤は、「(見込みがある経営者には一引用者) 多少の目先の不安には目をつぶって貸し、見込みがない場合は相手の表向きがいかにか整然としていても速やかに金を引き揚げる」(加藤武男[1961])という覇気が必要だとも述べている。一見矛盾しているようであるが、銀行家として激動の時代を泳ぎ切ってきた「サウンド・バンカー」の真髓が見てとれる。神戸支店時代のパイオニアとしての船舶金融、京都支店長時代の郡是

製絲への本店の反対を押し切ってまでの積極的な融資と一方では機転による材木商石井定七との取引の早期解消といった事例は一流の銀行家としての才覚の証左であろう。

また、加藤は常務就任時に合資会社にも席をもちながら三菱重工業、三菱商事、三菱製紙等三菱系企業の株式公開に携わってきた。その思いは、「岩崎家の資本だけでは事業の拡張はできないし、また三菱に入ってくる新入社員にとっても岩崎家への奉公人に過ぎなくなってしまう。社員が一生懸命働けば会社も大きくなるし日本経済のためにも、自分のためにもなる」（岩井良太郎[1955]）というものだった。一貫して三菱系企業に関わりながらも、三菱系企業に留まらない開かれた発想で企業の発展を考えた銀行家であった、

おわりに

三井財閥に君臨し、日銀総裁、大蔵大臣・商工大臣も歴任した池田成彬は、万代順四郎と加藤武男を大いに評価した。池田は加藤に惚れ込み、その縁で実妹は加藤夫人となっている（岩井良太郎[1937]）。また万代については、三井銀行にあってどちらかといえば池田成彬より米山梅吉（三井銀行常務、三井信託銀行を設立して初代社長）に近い存在であったが、池田は万代を大阪支店長に抜擢し、万代を三井銀行のトップに押し上げるきっかけを作った。

同時代に生きた銀行家として、万代と加藤は出自・育ちも好対照であったが、国を支える企業を育成しようとする気概は共通であった。二人の生き様は、現代のバンカーに無言で語りかけるものがある。

二人の共通点は、寡黙であり決して華やかな立ち居振る舞いをする銀行家ではないが、いぶし銀の魅力ある人物と見受けられる。銀行のあるべき姿を求めた生粋の銀行家という姿が浮かんでくるのである。二人の取引企業に対する取組み姿勢を辿ってみると、銀行家として経営者を見る眼識を持ち、惚れ込んだ経営者に対しては最後まで支援を惜しまないという企業育成に度量の大きな銀行家であることが判明する。

但し、戦時期の大型合併に際しては、三井の万代は主導的役割を果たし第一との対等合併により帝国銀行を設立したのに対して、三菱の加藤は結城豊太郎日銀総裁の提案を受入れるかたちで意中の第百銀行を吸収合併することとなったが、合併後の両行のパフォーマンスは、明暗を分けることとなった。

帝国銀行においては両行支店の多くは都市部に存在し、また重複が多かったため整理統合をせざるを得なくなり、預金吸収の効率性では難があった。また、前述のように行内におけるコンフリクトの影響から能率は上がりず分離という結末を迎えた。

一方、三菱銀行による第百の合併は、三菱銀行の支店数を約三倍に増加させるとともに、地域的にも支店網を東北地方を除く日本全国に拡大し、戦時下における同行の成長の基盤を与えた。そして、第百銀行から継承した支店は、その後ほぼ一貫して三菱銀行

の預金の約 40%を集め、預金増加に寄与した。また、第百銀行からの継承店は資金供給源として機能し、銀行内部の資金循環を通して、本店に集約された重点産業への融資と国債投資に大きく寄与することとなった（岡崎[2011]）。

戦後においては、万代はひっそりと津久井で自給自足の生活を送りながらも、市民生活に役立つテープレコーダー等民生品の成長を期待した東京通信工業に対して最期まで支援の力を緩めなかった。万代は、1959 年七十五歳で逝去したが、池田は晩年の万代を“操守の人”としてその生き様に敬服した。

一方、加藤は戦争直後まで三菱財閥系各社の要職を兼任し、銀行家の立場で各社の業況を見守った。財閥解体に当たっては、財閥が永年苦心して築き上げてきた三菱系事業の中に残っている莫大な資産、技術、人間、組織力等国家的な財産を維持育成していかねばならないことを訴えた（加藤武男[1953]）。また、三菱銀行相談役として、三菱商事の海外活動、三菱地所の株買占め事件解決、三菱油化の設立等に関係し大きな役割を発揮した。三菱系企業各社の再編時には、加藤は再編運動の要のような立場で三菱系事業を見守り続け、1963 年八十六歳で逝去した。

万代・加藤共に最期まで国益を考えた生粋の銀行家として生涯を終えたのである。

参考文献

○テーマについて

池田成彬[1951]『私の人生観』文芸春秋新社。

池田成彬伝記刊行会[1962]『池田成彬伝』慶應通信。

池田成彬[1990]『財界回顧』図書出版社。

岩井良太郎[1937]『三菱コンツェルン読本』春秋社。

大島堅造[1990]『一銀行家の回想』図書出版社。

岡崎哲二[2011]「太平洋戦争期における三菱銀行の支店展開と資金循環」『三菱史料館論集』第12号。

後藤新一[1968]『本邦銀行合同史』金融財政事情研究会。

後藤新一[1981]『昭和期銀行合同史』金融財政事情研究会。

○万代順四郎について

小倉信次[1990]『戦前期三井銀行企業取引関係史の研究』泉文堂。

佐々木邦編[1964]『在りし日一人としての万代順四郎』。

石川英夫[1984]『種蒔く人一万代順四郎の生涯』毎日新聞社。

三井銀行八十年史編纂委員会[1957]『三井銀行八十年史』。

○加藤武男について

加藤武男[1953]「金融界の回顧」『金融』全国銀行協会連合会、第78巻、第79巻。

加藤武男[1961]「わが一筋の道—経済人の自画像」『中央公論』第76巻。

朝比奈元[1955]「三菱財閥論」『中央公論』第70巻。

岩井良太郎[1955]『各務謙吉伝・加藤武男伝』（日本財界人物伝全集第九巻）東洋書館。

三菱銀行史編纂委員会[1954]『三菱銀行史』。



本ワーキングペーパーの掲載内容については、著編者が責任を負うものとします。

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

禁無断転載