

学籍番号：CD101006

「財閥の転向」と万代順四郎

一橋大学大学院商学研究科

博士後期課程 経営・マーケティング専攻

堀 峰生

謝辞

この論文を書き上げることができたのは、多くの方々のご指導、ご支援を賜ったからであり、まずもってこの場を借りて、厚く御礼を申し上げたい。博士論文を書き終え奇しくも 62 歳の誕生日に謝辞を申し上げることができることは感慨深いものがある。

今、私がここにあるのは偏に指導教官である橘川武郎先生のお蔭である。母校の門戸を再び恐る恐る叩いた還暦を目前に控えた老輩を、先生に快く受け入れて頂いたことで私の生活が大きく変わった。橘川先生には、実務家歴が長い私が今後研究者として歩んでゆくためには、どのような姿勢で臨むべきかを熱く教示して頂いた。実証性に甘さがある時には、「地べたを這いつくばってでも調べるような地味でも地道な研究姿勢が必要」とのご指導を頂く等、度々研究者魂を垣間見る場面に遭遇することができたことは貴重な体験であった。この上ないご指導を頂いたことに厚く感謝申し上げますと共に、今後研究者として精進することで恩顧に報いることをお誓い申し上げます。

「道楽で大学院に入るわけではないでしょうねえ」と入学試験の面接で心構えを試されたのは、副指導教官になって頂いた米倉誠一郎先生である。一年目にはマン・ツー・マンでご指導頂いた。私がファイティング・ポーズを示したことで、当初から先生はこの老輩を熱く応援して下さったと感じている。研究に閉塞感が漂った時には、先生から研究視角や論文の着想を頂いたことで心が弾んだことが度々あった。研究の面白さを教えて頂いたことで、長い論文マラソンで完走の夢は消えることはなかった。衷心から感謝申し上げたい。

島本実先生には、博士課程 2 年目の秋 Ph.D ワークショップで研究の中間発表を行った際に熱心に聴いて頂き、その日の深夜に心のこもったアドバイスと励ましのメールを頂いたことが忘れられない。論文の方向性にやや自信を失いかけていた時であっただけに、自信を与えて頂いたことが心の底から嬉しかったのである。頂いたメールは大切に研究ファイルに保管し、その後も論文の進行に自信をなくし気弱になった時の「お守り」として度々読み返させて頂いたものである。衷心から御礼申し上げたい。

宇田川勝先生（法政大学）には、博士課程 3 年の夏に企業家史研究会に入会させて頂き、共著として上梓する機会を頂いたことは研究の弾みとなった。育てて頂いていることを実感しており、そのお心使いに感謝申し上げます。企業家史研究会のメンバーでもある濱田信夫先生（九州ルーテル学院大学）、上岡一史先生（東海学園大学）には、実

務家出身の先輩としてアドバイスと激励を頂いたことに感謝申し上げたい。

経営史学会第47回全国大会（於、九州大学）の発表の際には、佐藤政則先生（麗澤大学）に司会を務めて頂き大変お世話になった。これがご縁で、日本金融学会にも入会することになり、発表の機会を頂いたことに感謝申し上げたい。学会では、粕谷誠先生（東京大学）、松島茂先生（東京理科大学）をはじめ先生方に貴重なアドバイスを頂いたことに御礼申し上げたい。

この論文を執筆するに当たっては、先行研究のある小倉信次先生（千葉商科大学）、吉川容氏（三井文庫）には論文執筆が捗らない時に相談にのって頂く等、ひとかたならずお世話になった。また、資料の提供を頂く等ご支援を頂いた青山学院資料センター傳農和子様ほか資料センターの皆様、三井住友銀行金融調査室佐野むつみ様、株式会社クラブコスメチクス文化資料室長福田理恵子様にも記して御礼を申し上げたい。

また、橘川ゼミの先輩である平野創さん（成城大学）、飯塚陽介さん（帝京大学）、村山元理さん（常盤大学）、米倉ゼミの先輩である太田雅彦さん、工藤悟志さん（嘉悦大学）をはじめ、橘川ゼミ、米倉ゼミにおいて一緒に勉強させて頂き、また真剣に批評をして頂いた院生の方々にも多くのアドバイスを頂いたことに感謝の意を表したい。

振り返ってみれば27年間の銀行員生活に終止符を打ってから丁度10年が経過した。その間、数社の中堅中小企業の管理部門に従事し、いつの間にか働きながら法政大学大学院に通うことになっていた。法政大学大学院に入学することとなったのは、金容度先生との出会いがあったからである。金先生が私をこの道に誘って頂かなかっただら、今の私はなかったであろう。感謝申し上げたい。

修士課程では、福島英史先生にご指導頂いた。エディス・ペンローズの「企業成長の理論」を輪読しつつ、限られた時間のなかで修士論文を何とか書き上げようと格闘していたことがなつかしい。先生との時間を過ごす中で、劣等生の私が次第に博士課程への進学を考えるようになっていったのは、その気にさせる福島先生の巧みな指導があったからだと感じている。いつの間にか、木に登ってしまっていたのである。先生に感謝しつつ、研究の高みを目指してさらに登ってゆきたい。

最後に、相談もなく会社を退職して大学院へ通うという、心の中では詫びながらも勝手気ままなことをやり始めた私に対して、最後には観念してなんとかついてきてくれる妻陽子には感謝しつつ、更なる目標に向けてついてきてくれることを願う。

2013年6月8日

堀 峰生

目次

はじめに 問題設定	頁
1.問題意識	1
2.先行研究の検討	3
3.課題の設定	5
4.本稿の構成	8

序章 生い立ちから入行まで (1883年6月～1907年9月)

はじめに	1 1
1.幼年時代	1 2
2.青山学院時代	1 3
3.当時の青山学院	1 4
4.万代の学生生活	1 7
5.青山学院と高等商業学校の教育	1 9
6.本多庸一の影響	2 5
7.青山学院卒業生の就職状況	3 1
8.小括	3 8

第 I 部：平行員から銀行首脳への足跡（1907 年 9 月～1937 年 2 月）

第 1 章 財閥隆盛から財閥批判の時代へ

はじめに	4 0
1-1.日露戦後から「財閥の転向」時代までの金融経済状況	4 1
1-2.三井銀行の経営政策	4 6
1-3.小括	5 6

第 2 章 入行から欧米出張まで（1907 年 9 月～1924 年 5 月）

はじめに	5 9
2-1.万代と米山梅吉	6 0
2-2.万代と勝田銀次郎	6 4
2-3.イギリス出張	6 7
2-4.小括	6 9

第 3 章 名古屋・大阪支店長時代（1924 年 5 月～1933 年 10 月）

はじめに	7 1
3-1.万代支店長登用の経緯	7 2
3-2.万代の名古屋支店長時代（1924 年 5 月～1927 年 9 月）	7 3
3-3.万代の大阪支店長時代（1927 年 9 月～1933 年 10 月）	8 7
3-4.小括	1 0 4

第4章 「財閥の転向」と万代

はじめに	106
4-1.財閥批判の社会的背景とその実態	106
4-2.三井の「転向」の具体策	107
4-3.「財閥の転向」と池田成彬の経営観	114
4-4.「財閥の転向」と社会的責任	119
4-5.「転向」後の三井の展開	124
4-6.小括	126

第Ⅱ部：銀行首脳としての足跡（1937年2月～1946年12月）

第5章 政府当局による戦時金融統制の動き

はじめに	129
5-1.戦時期の金融状況と戦時金融統制の流れ	130
5-2.「新体制」運動	135
5-3.「金融新体制」の構想	137
5-4.大蔵省・日銀の確執と金融機関の動き	143
5-5.小括	146

第6章 戦時金融統制と万代

はじめに	148
6-1.金融統制に対する六大銀行の経営方針と政府当局の動き	148

6-2.金融統制をめぐる万代の言動	162
6-3.合併による大銀行創設への志向	166
6-4.小括	166

第7章 第一銀行との合併と万代の意図

はじめに	169
7-1.「合併」の背景としての大蔵省・日銀の銀行合併政策	169
7-2.三井と第一の合併は、政府当局の強制的要請によるものか	176
7-3.万代が「合併」を企図した背景	181
7-4.万代の「合併」構想と池田の賛同および明石の同調	193
7-5.小括	198

第8章 帝国銀行時代

はじめに	200
8-1.帝国銀行の成立	200
8-2.統合後の軋轢	203
8-3.合併後の業況	209
8-4.帝国銀行の分離	210
8-5.小括	216

終章 銀行退職後の万代

はじめに	218
1.東京通信工業支援	220

2.青山学院支援	2 2 8
3.小括	2 3 2
おわりに 本稿の要約と結論	
1.本稿の要約	2 3 4
2.本稿の結論	2 4 1
3.本稿の貢献と今後の課題	2 4 5
巻末資料（万代順四郎 略年譜）	2 4 7
参考文献	2 4 8
参考資料	2 5 7

図表目次

	頁
はじめに：問題設定	
表 A. 専門経営者中上川・池田・万代のキャリア	7
序章：生い立ちから入行まで	
表 1. 青山学院在 student 数推移表	1 8
表 2. 青山学院中等科学科課程表	2 3
表 3. 青山学院高等科学科課程表	2 4
表 4. 大阪商業学校学科課程表	2 5
第 1 章：財閥隆盛から財閥批判の時代へ	
表 1-1. 六大銀行預金・貸出残高及び支店数の推移	4 7
表 1-2. 電気事業・運輸交通事業への貸出残高推移	5 4
表 1-3. 百万円以上の大口貸出金	5 4
第 3 章：名古屋・大阪支店長時代	
表 3-1. 名古屋市の業種別生産額推移（1919 年-1929 年）	7 5
表 3-2. 愛知県普通銀行・名古屋三大銀行・支店銀行の経営指標	7 6
表 3-3. 名古屋銀行集会所組合銀行の預金・貸出推移	7 7
表 3-4. 三井銀行事業別貸出残高	7 9

表 3-5.三井銀行名古屋支店貸出残高（1924年5月-1927年9月）	80
表 3-6.三井銀行店舗数推移	86
表 3-7.五大銀行の預金高割合	88
表 3-8.昭和初期の大阪経済諸指標	89
表 3-9.横浜正金銀行為替統制売り主要売却先 （1931年9月21日-11月3日）	92
表 3-10.大阪銀行集会所組合銀行の銀行別貸出・預金残高	93
表 3-11.三井銀行大阪支店貸出残高(1929年-1933年)	96

第5章：政府当局による戦時金融統制の動き

表 5-1.全国普通銀行有価証券勘定内訳	130
表 5-2.全国普通銀行主要勘定・日銀貸出金推移	132

第6章：戦時金融統制と万代

表 6-1.六大銀行における預金動向	153
表 6-2.産業資金供給状況	154
表 6-3.軍需会社に対する軍需融資状況	162

第7章：第一銀行との合併と万代の意図

表 7-1.政府の銀行合同勧奨の沿革（戦前）	170
表 7-2.明治以降の各期における銀行集中状況	170
表 7-3.三井銀行店舗数推移	184
表 7-4.六大銀行における店舗数及び預金動向	185

表 7-5.三井各社預貸金差引額 1 8 6

表 7-6.六大銀行の店舗数・預金残高推移 1 8 7

第 8 章：帝国銀行時代

表 8-1.帝国銀行の役員（1943 年 4 月 1 日現在） 2 0 4

表 8-2.五大銀行の経営指標 2 1 0

はじめに：問題設定

1. 問題意識

『三井銀行八十年史』の目次をみると、第一編「沿革」は七章から成り立っており、第三章が「中上川彦次郎の改革」、第五章が「池田成彬とその後継者時代」となっている。中上川彦次郎と池田成彬の名前が明記されていることは、この二人の活躍を抜きにしては三井銀行の沿革を語れないほど三井銀行に貢献した人物としての証左であろう。

中上川は、士族出身で福沢諭吉の甥にあたり、慶応義塾に学び若くしてイギリスに留学して先進資本主義国の経済制度の実態を見てきた経験をもとに、三井銀行の政商路線からの離脱と新しい時代にふさわしい工業化路線の採用という戦略的大転換をなし遂げている。

池田成彬は士族出身で中上川の娘婿にあたり、慶應義塾大学部理財科の一回生でありハーバード大学にも留学したエリートである。欧米で学んだ知識をもとに銀行の近代化を図り、貿易金融や証券業務を推進したほか、三井系企業からの三井家同族の退陣を推進する、いわゆる「財閥の転向」と称された「改革」を断行した。

中上川と池田の両人は、慶応義塾卒のエリートとして三井銀行史上確固たる実績を挙げており、日本経営史における一定の評価が確立されていることを認めることができる。

また、中上川の意向を受けて、三井銀行は高等教育を受けた学卒者を積極的に採用し、慶応義塾を中心に、東京帝大・東京高等商業出身者が主流を占めた。その中であって、万代順四郎の出自は農家であり、青山学院高等科出身という高等教育を受けてはいるが、財閥直系の三井銀行にあっては決して主流ではない学歴である。生え抜きで且つ支店という現場での経験を積んできた一般行員という万代の経歴は、必ずしもトップ・マネジメントが約束されていたとは言えるようなものではなかった。

しかし、万代は「財閥の転向」の時代に、図らずも三井銀行のトップ・マネジメントである常務さらには会長に上り詰めている。三井財閥への批判が高まった時代から金融統制の時代を経て戦時期という至難の時代に、万代は長きに亘って三井銀行のトップ・マネジメントに君臨した。そして、その間の太平洋戦争期には第一銀行との合併を成し遂げるといふ、日本の金融史上記録に残る大型合併を実現している。

こうした事実から浮かび上がる下記の二つの疑問を本稿は課題としている。

- (i) ビジネス・エリートではなく、どちらかと言えば現場畑の行員であった万代が、伝統ある名門三井銀行にあってなぜトップの地位に上り詰めることになったのか。
- (ii) こうしたキャリアを持つ万代が「財閥の転向」と称される時期の三井銀行のトップ・マネジメントに就任した意味は、何であったのか。

三井銀行の専門経営者である中上川彦次郎・池田成彬についての研究蓄積は豊富である一方、万代順四郎のトップ・マネジメントへの登壇要因の分析およびその業績評価は、必ずしも明確になっているわけではない¹。したがって、上記の問題意識に基づいて、万代の銀行経営観および企業取引活動に光を当て、「財閥の転向」の時代に万代はどのような期待および役割を担ってトップ・マネジメントに就くことになったのか、そしてどのような役割を果たしたのかを明らかにしようとするのが本稿の主題である。

事実万代は、1937年2月に会長に就任以降、1946年12月に会長（帝国銀行）を辞任するまで9年半強の長きに亘ってトップに君臨した。財閥批判に晒された時代から、戦時統制の時代に第一銀行との合併に携わり、そして第二次世界大戦をまたがる至難の時代に三井銀行のトップ・マネジメントとして極めて重要な役割を果たしている。にもかかわらず経営史上正当な関心と評価を受けてこなかった「万代順四郎時代」への考察には一定の意義があると思料される。

¹ 例えば、中上川・池田に関しては加藤(1960,1961)の詳細な研究がある。万代が、池田の後継と考える理由は次の通りである。池田の三井合名への転出の後、後任には1934年3月、菊本直次郎が会長となり約2年半の在任期間があったが、重役定年制の趣旨に鑑み任期1年を残して1936年8月に退任する運びとなった。その間、菊本は「長い間打建てられた方針を根幹として、之に以後起こるであろう種々の客観的諸情勢の変化、特に財界一般の動向を加味することに依り之の情勢に相応する様、一般方針を生かして行く」（三井銀行八十年史編纂委員会編,1957,260頁）こととした。菊本の経営方針は、基本的には池田路線の継承であり、池田の役職定年制導入の趣旨を理解して任期を1年余をあまして会長の職を今井利喜三郎に譲っている（三井銀行八十年史編纂委員会編,1957,266頁）。また、今井の会長在任期間は僅か半年に過ぎなかったことから、両名の会長在任期間は過渡期として捉え、池田成彬時代（1918-1933年）に次ぐ時代を「万代順四郎時代」（1937-1946年）として万代を実質的な池田成彬の後継として考察している。

2. 先行研究の検討

三井銀行については研究蓄積の大きい分野ではあるが、三井銀行における万代順四郎の個別企業取引における主体的役割とその業績について、正面から取り扱った研究は少ない。また、万代の銀行経営に関わる思想について論及した研究は管見の限り見受けられない。

(1) 1920-30年代の三井銀行貸出構造の研究

本研究を進める上で参考となる同時期の先行研究としては、1920年代の三井銀行の資金構造を論じた浅井(1977)の論文があり、それを受けて1930年代における大口取引先への貸出構造を論じた吉川(1990)の研究がある。当時の支店拡大による銀行間競争の実態を解明したものとしては浅井(1978)の研究がある。浅井、吉川の研究は、三井銀行の貸出構造及び資金供給の分析が中心で、三井銀行全体としての総体的な企業取引の研究となっている。

1920年代から30年代初頭にかけて三井銀行が融資を活発化させ大口融資先となった電力業界と三井銀行の取引関係を論じたものとしては、橘川(1981,1982)の論文がある。両稿を通して、三井銀行が積極的に介入したのは貸出金が固定化した一時期の東京電灯だけのことであり、当行が電力資本の支配を企図したものではなかったことが論証されている。

(2) 万代順四郎の営業方針に関わる研究

三井銀行の企業取引への積極的関与への変化を三井旧役員への聞き取りや内部史料を利用して、万代の役割にも注目して論じたものには小倉(1990)の研究がある。小倉は、戦前の三井銀行を対象として、三井銀行の三井財閥系のみならず一般企業に対する企業取引方針について考察している外、企業への積極的干渉を回避する営業方針を遵守した早川千吉郎、池田成彬、菊本直次郎から新しい営業方針を打ち出した経営者として万代順四郎の経営を取り上げている。

また、小倉(1997)では、戦時期の帝国銀行の融資方針について、機関銀行としての経営の在り方に終止符を打ち、国家的見地に立って、広範な産業に深く根を下ろす大銀行への転身を図ろうとしたとしており、この非財閥的経営は万代の構想が反映したものと

して論じている。

小倉の万代による企業取引方針についての研究は、本稿における万代の個別企業取引に立ち入った分析を行うに当たって有用な知見となっている。

(3) 三井銀行営業店の研究

三井銀行史の研究の上では銀行全体を対象としたものが主流を占め、銀行の主要業務である預金・貸出業務を取扱う営業店（本店営業部と支店）の研究は史的な制約から必ずしも豊富とは言えない。明治期における長崎支店の営業状況を分析した本間(1984)の研究や、名古屋、大阪支店の営業実態について論じたものとしては、時期は異なるが例えば他行との支店レベルでの預金争奪を論じた八木(1989)や地方支店の営業実態を地方経済との関わりの中で論じた川野(1986,1988)がある。また、同時期名古屋地区における県内銀行の動向を理解する上では、明治銀行を中心に論じた村上(1978)があるほか、時期が異なるが村上（西村）の一連の研究がある。

本稿で取扱う 1920 年代前半から 1930 年代前半における三井銀行名古屋・大阪支店における営業活動に関わる論稿は管見の限り見受けられないが、時期が異なるが両支店におけるあるいは同時期の他店における営業実態に関わる上記の研究成果は、本稿における考察のベースとなるものである。

(4) 専門経営者に関わる研究

万代のトップ・マネジメントへの登壇の要因を考察するに当たっては、専門経営者²に関わる知見の活用が必要である。専門経営者に関わる代表的な研究は、アルフレッド・チャンドラー(1979)であるが、日本における代表的な研究には森川の一連の論文(1981,1991,1996)がある。森川は、創業者企業から家族企業へ、そして専門経営者によって階層的経営組織のトップ・マネジメントが掌握されている経営者企業へと発展するメカニズムを論じている。経営者企業成立の要件である階層的経営組織がキーワードとなっており、階層的経営組織を単なるメカニカルな官僚制機構として捉えるのではなく、

² 専門経営者の定義は、森川による「資本家の資格を持たず、資本家に雇われて、大企業における最高レベルの政策決定、調整、評価機能に当たる役員 executives」(森川,1981,15 頁)とした。

経験・情報・ノウハウといったスキルを身につけた人的ネットワークとして把握している。専門経営者の概念および専門経営者の統率力の本源的基盤を人的ネットワークとする論考は、本稿の議論展開上の知見となっている。

本稿では、森川の研究成果に立脚すると共に、次の二つの点で新しい知見を加えることを目指している。第一に、専門経営者の要件の一つである高等教育について、専門経営者が受けた高等教育の違いによっては専門経営者の資質が異なったものとなる可能性があること。第二に、内部昇進型の専門経営者であっても本部畑の累進かあるいは現場畑かによって、意思決定を行う経験知が異なることから思考ひいては行動にも相違が生じることがあることを例証することである。

3. 課題の設定

「学卒」の専門経営者が最初に現れ活躍した象徴的事例としては、三井における中上川彦次郎が挙げられる。1891年、37歳で三井銀行理事に就任した中上川彦次郎は、官金取扱いの辞退と不良債権の整理によって三野村利左衛門時代における政商路線から転換し、工業化を図る近代化路線への改革を行なったことは周知の事実である。

政商路線によって結果的に危機に追い込まれた三井銀行をその危機から救うことは、三野村利助や西邑虎四郎ら旧来からの番頭³には不可能であった。激しく変動する内外の経済的・社会的環境に誤りなく対応し、近代化・工業化の時代に処するためには、新時代の高等教育を受けた中上川のような専門経営者の活動を必要とした。

中上川は、政商としての必然性から生まれた不良債権を整理し、乱脈経営を立て直し、工業の強化のために新設または獲得した新企業に対して、高等教育を受けた慶応義塾出身で多様な職業に就いていた人材を大量に採用し活用した。大企業に勤務する「学卒」社員は、その学識を期待され、将来のミドル・トップ要員、いわゆる「幹部候補生」として手厚く待遇された。彼らは、支店等の現業配属者も含めて、通常、現業にそれほど深入りする必要もなく、ほとんどデスク・ワークにつくだけで、しかも短期間で「役付」に昇進できた⁴。池田も、そのような「幹部候補生」として特別待遇を受けた者の一人

³ 番頭の定義は、森川の「経験主義的熟練の積み重ねによって形成された経営能力の持ち主」（森川,1981,26頁）とした。

⁴ 森川(1981)110頁を参照。

であった⁵。

日露戦争後の日本経済は著しく拡大し、単なる量的成長に止まらず、人口の増加と都市化の進展、ホワイトカラー層を中心とした新中間階級の形成、植民地・勢力権の獲得に伴う海外の資源、市場、投資先の拡大等の構造変化が顕著だった。こういった新しい環境は、大企業におけるトップ・マネジメントに、それに有効に対応する経営戦略を構想することのできる人材の参加を要求した⁶。その結果、大企業のトップ・マネジメントに専門経営者が大幅に進出するようになった。そして、高等教育を受けた「学卒」者が数多く採用されるようになったのである。

しかし、「学卒」社員の数が増加し全員が「幹部候補生」とはいかなくなった。最早、「学卒」は、「金の卵」とはならない時代になったのである。第一次世界大戦後の反動不況の時には、人員整理の対象にもなっている。万代は、池田に遅れること12年、そういった時代に、しかも企業からは即戦力を期待され人気のあった慶応義塾、高等商業学校といった実務家を養成する学校出ではなく、ミッション系の学校出身者として1907年に三井銀行に入行している。万代は生え抜きの専門経営者ではあるものの、池田のようなエリート待遇を受けることなく、現場である支店からのサラリーマン生活を始めることになったのである。

中上川彦次郎、池田成彬と同様に万代は専門経営者であるが、中上川が慶応義塾・時事新報社長・山陽鉄道社長等を経て、37歳で入行し理事に就任している中途採用者であるのに対して、万代は生え抜き（内部昇進）であるという点で、中上川と異なっている。

また、池田は入行時に本店の調査係に配属されて8ヶ月後、大阪支店に異動することとなったが、中上川からは「お前を大阪支店にやるが、向こうへ行くと支店長はお前に預金係長とかなんとか仕事をさせるだろうが、それはやる必要はない。いい加減にしておけ。詰らない仕事はしなくていい」（池田成彬伝記刊行編,1962,79-80頁）と言われており、入行時からエリート扱いの特別待遇を施されている。

⁵ 当時中上川に採用された者は、池田成彬、矢田績、波多野承五郎（以上三井銀行）、朝吹英二、武藤山治（以上鐘紡）、和田豊治（富士瓦斯紡績）、藤原銀次郎（王子製紙）等がいる。

⁶ 森川(1981)93-95頁を参照。

一方、万代は支店という現場から一般行員として経験を積んだキャリアを持っているという点において、同じ生え抜き（内部昇進）ではあるがエリートとして入行当初から配属上特別扱いを受けた本部畑の池田とは異なった行内キャリアを持っている⁷。以上のように、中上川、池田、万代は、三者三様のキャリアを持っている（表 A）。

本稿では、前述の問題意識に基づき三つの課題を設定する。まず第一の課題として、ビジネス・エリートではなく、生え抜きであり現場畑のキャリアを持つ一般行員であった万代がなぜ財閥系の名門三井銀行においてトップ・マネジメントに上り詰めることになったのか、その要因を万代が多大な影響を受けたとしている青山学院における教育と万代の入行後のキャリアおよび三井銀行が置かれていた当時の社会的環境を考察することによって解明することである。

表A. 専門経営者中上川・池田・万代のキャリア			
	中上川彦次郎	池田成彬	万代順四郎
出自	士族	士族	中農
学歴	慶應義塾・英国留学	慶應義塾・ハーバード大	青山学院高等科
入行前の職歴	工部省、外務省権大書記官、時事新報社長、山陽鉄道社長	時事新報（三週間）	なし
入行	1891年理事(37歳)	1895年(28歳)	1907年(24歳)
主な行内キャリア	専務・専務理事	足利支店長・営業部長・筆頭常務	名古屋・大阪支店長・常務・会長
昇進形態	中途採用	内部昇進(本部畑)	内部昇進(現場畑)
(出所)『中上川彦次郎傳』、『池田成彬伝』等より作成。			

次に第二の課題として、このようなキャリアを持つ万代が、「財閥の転向」が行われようとしていた時期にあつて、トップ・マネジメントに就任した意味は何であったのか。そして、第三の課題として、万代はどのような銀行経営を構想に持ち、どのような役割を果たしたのかを明らかにすることである。三井銀行の転換期にあつて、万代が構想した銀行経営の時代適合性を「社会的貢献」の観点から考察する。

この三つの課題を追究することを通して万代順四郎像を明らかにし、三井銀行史にお

⁷ 池田は、三井銀行に入行する前は、時事新報に入社しているが3週間程度で退社していることから生え抜きとしている。

いて万代が果たした役割について一定の評価を与えることが本稿の目的である。

4. 本稿の構成

本稿の構成は、まず序章として万代の三井銀行入行以前を、そして、万代の三井銀行行員時代を第Ⅰ部と第Ⅱ部に分け、第Ⅰ部には入行から会長就任時までの足跡を第1章から第4章までにまとめ、第Ⅱ部には会長就任から銀行を退職するまでの足跡を第5章から第8章にまとめて成り立っている。終章では、万代の銀行退職後を対象としている。

以下、各章の記述内容について簡潔に述べる。

<序章>では、万代の三井銀行までの生き立ちを辿ると共に、教えを受けたことで自分の人生観の素地ができたとしている青山学院の教育がどのようなものであったのかを考察する。とりわけ大きな影響を受けたとしている青山学院院長本多庸一の教育に注目する。万代は、青山学院に入学後に洗礼を受けており、その後キリスト教の教えを信念として貫いたことは、万代の銀行員人生に多大な影響を与えた。本多院長を中心とする当時の青山学院のキリスト教主義による教育は、いかなるものであったのかを考察することは、万代の三井銀行入行後の行動原理を理解する上で不可欠であると考えられる。

<第1章>では、まず第1節で万代が三井銀行に入行した1907年から取締役会長に就任する1937年までの期間における背景としての金融経済状況を概観する。この期間は、恐慌の波が断続的に押し寄せる厳しい金融環境が続いた。しかしながら、度重なる信用不安の中で、財閥系企業及び銀行はその存在感を高める結果となり、銀行には預金が流入し金融資本の巨大化が進行した。財閥の興隆の一方で、中小企業の倒産による失業や農村の疲弊といったことによる社会的不満が財閥・政党批判へとつながり、1932年の前蔵相井上準之助の暗殺、三井合名理事長団琢磨の暗殺、五・一五事件へとテロ事件を誘発した社会的背景を探る。第2節では、この期間における預金および貸出における業績の推移を辿りながら、三井銀行が次第に銀行界における地位を低下させていった要因を、主導した早川千吉郎と池田成彬の経営政策を考察することで検証する。

<第2章>では、入行から名古屋支店長に就任するまでの期間に、万代が何を経験しどのような銀行観を形成していったのかを考察する。特に、この時期に万代に多大な影響を与えた人物である米山梅吉、勝田銀次郎との出会いおよびロンドン支店開設準備を

目的とした欧米出張での体験を記した万代の手記から読み解く。

＜第3章＞では、万代の名古屋支店長時代（1924年5月-1927年9月）と大阪支店長時代（1927年9月-1933年10月）に注目する。万代は、名古屋支店時代を回顧して「銀行の経営を、国家的または社会的観点から考えるようになった」と述べており、万代にとって転機の時期だったと思われる。この支店長時代に、万代はどのような経営観を持って企業との取引に臨んでいたのかを具体的事例を通して考察する。万代の銀行での職歴は、現場畑中心のキャリアであり、現場である支店での万代の行動特性を見て行くことは、万代の企業取引姿勢および経営観を理解する上で不可欠であると考えられる。

＜第4章＞では、池田成彬の主導で行われた三井財閥の「転向」策を概観する。そして、「転向」時の池田の経営観の変化に注目し、池田の「転向」をめぐる万代および利益第一主義として批判の標的となった三井物産の安川雄之助の経営観を「企業の社会的貢献」の観点から対比して考察することによって、万代の経営観の時代適合性を検証する。

＜第5章＞では、第6章で戦時金融統制に対する各金融機関の対応、就中三井銀行の対応および金融統制をめぐる万代の言動を考察するにあたって、事前に政府当局による金融統制をめぐる様々な論争と抗争を概観し、金融統制法規の制定経緯を整理する。

＜第6章＞では、政府当局による戦時金融統制をめぐる様々な動きを金融機関側からの視点で捉えると共に、六大銀行の経営者が金融統制に対してどのような経営方針に基づいて対応したのかを検証する。就中、官僚統制による銀行の国営化に異を唱えながらも、銀行の自主経営による国家目標には協力の意向を示した万代の言動に注目し、その意図を考察する。

＜第7章＞では、1943年4月に三井銀行と第一銀行とが対等合併して設立された帝国銀行、三菱銀行による第百銀行の吸収合併および安田銀行による日本昼夜銀行の合併は、すべて政府当局の主導で進められたという見方に対して、三井と第一の合併は、万代が自ら企図して実行されたものであることを明らかにする。その上で、なぜ万代が合併を志向し、その対象としてなぜ第一銀行を選択したのかについても考察する。

＜第8章＞では、統合後の帝国銀行の業況はどのような経緯を辿ったのかを業績指標である預金および貸出の実績から検証する。また、万代の手記から「合併」後の帝国銀行において行内軋轢から融和が進まない様子を読み解くと共に万代が帝国銀行創設に

求めたものとは何であったのかを説明することを課題とする。

<終章>では、財界引退後の万代が、幾多の大会社からの招請を固辞する一方で、東京通信工業（後のソニー）に関わり支援したのはなぜか。また、退職金を全額寄付することにより母校青山学院の復興・再建に尽力した万代の想いは何であったのかを万代の社会教育家的側面から考察する。

そして、<おわりに>においては本論の総括的考察を行った上で結論を提示すると共に、本稿の貢献についても述べることにしたい。

序章：生い立ちから入行まで

—1883年6月～1907年9月—

はじめに

万代は、青山学院において教えを受けたことで、自分の人生観の素地ができたとして、それは次の2点に帰着すると述べている。

- 一、自分の欲しないことは人に施したくないということ、それは今日の言葉でいえば、万人と共に共存共栄で行くということ。
- 二、人間と生まれてきた以上、自分の力を出来るだけ活用して、国家・社会に貢献すべきこと。

そして、青山学院で受けたこれらの教訓は、自分の人生観として一貫して持ち続けたとしている。このような考えを持つに至った最も大きな力は、当時の院長本多庸一^{よういつ}にあったという。また、一生のうちで、最も大きな影響を自分に与えてくれた人は、一族では母と兄であり、社会に出てからは三井銀行の先輩である池田成彬と米山梅吉であったとしている⁸。

万代は青山学院に入学した年の翌年に洗礼を受けており、その後キリスト教の教えを信念として貫いたことは、万代の銀行員人生に多大な影響を与え規定した。万代に多大な影響を与え、彼のその後の行動指針にもなった当時の本多院長を中心とした青山学院のキリスト教主義による教育は、いかなるものであったのかを考察することは、万代の三井銀行入行後の行動原理を理解する上で不可欠であると考えられる。

⁸ 佐々木編(1964)392頁を参照。

本章では、万代の三井銀行入行までの生い立ちを辿ると共に、その中でも万代が一貫して持ち続けた人生観に特に強い影響を与えたと思われる母および青山学院の教育、就中本多庸一からの教えは何であったかについて考察する。

1. 幼年時代

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）に父八郎治、母たけのの次男として中農の家に生まれた。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、世話好きから知人の借入金の保証を引き受けていたところ、その知人が破産したことから代位弁済を余儀なくされ、それが原因で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、母たけのも素朴で勤勉な父を励まし、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。

万代の少年時代は、相当わんぱく者で、学校から帰ると、ろくろく勉強せずにカバンを家の中に放り込むと、すぐに飛び出して遊び仲間と夢中で遊ぶことが多かった。一方で、勉強をしなければならないという気持ちも強く、遊びと勉強のけじめをつけ遊んではばかりではなかった。性格は非常に温厚で、敵はいなかった。小学校時代は、秀才というより努力型であった。また、よく兄弟三人で川釣りに行って遊んでいたという⁹。兄の惣十郎は、勉学を志して大阪に出たが、家と両親をみる責任から、郷里に戻り農業に従事している。後に、推されて勝間田村の村役場に勤務し、助役、村長と累進した。惣十郎は、万代が青山学院時代に苦学生として学資に窮した時には金を工面する等、万代を支えている。後年、万代は、兄は「人のためにする、人のために働く」ということを教えてくれたと述べている¹⁰。弟重郎は、北海道に渡って、燃料配給事業に従事し、成功を収めている。

母たけのは、寺小屋式の教育を受けただけで、読み書きがやっとできる程度だった。三人の子供に対する愛情は、細やかで、しかもいずれにも偏することなく、また溺愛もしなかった。謹直寡言、意志も強固だったが、人情味豊かで女性らしい優しさも備えていたことから、付近の人からも敬慕されていた。たけのの信条は、信義と平和であった

⁹ 佐々木編(1964)288-289 頁および 585-587 頁を参照。

¹⁰ 佐々木編(1964)410 頁を参照。

という。

万代は、母の生き方の特長として次の 5 点を挙げている¹¹。

- 一、正直に過ごすこと。
- 二、いかなる境遇にも甘んじ、常に感謝すること。
- 三、無駄を排し、必要のものといえども、努めて節約すること。
- 四、人に迷惑をかけぬこと。
- 五、朝は早く起きてよく働き、夜は早く休養すること。

万代が、青山学院で学ぶために郷里を出発する際、母の告げた言葉は、「正直に過ごせば、鬼はいない。身体を大切に勉強しなさい」であったという。万代は、このような母を持った自分を幸福者といい、母に感謝している。

2. 青山学院時代

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に上京して 1901 (明治 34) 年には青山学院中等部 4 年に編入した¹²。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 6 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。

入学した翌年、三田教会の牧師三谷雅之助に洗礼を受け、その後、誠実さ、謙虚さ、

¹¹ 佐々木編(1964)568-570 頁を参照。

¹² 作東義塾は、1878 年設立の漢学塾・有巧学舎の流れを汲む。同漢学塾は、一時途絶えたが、1889 年林園書院としてとして復活、1896 年校舎を勝間田町に移転すると共に校名を作東義塾と改めて普通教育 3 年制となった。勝間田郡立農林学校を経て、戦後 1949 年岡山県立勝間田高等学校となり、現在に至っている。

敬虔さ、寛容の心、公に対する篤志等キリスト教信者として終生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、やがて教師からも目をかけられるようになる。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¹³。本多は教授として高等科では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、後年本多から贈られた「中庸」にある句「施諸己而不願、亦勿施於人」（これを己に施すことを願わざれば、また人に施すことなかれ）の本多自筆の書を仰いで处世の訓とした。

万代は、卒業はしたがなかなか就職先が決まらず、就職が決まるまでには人知れず苦労している。同期の多くは卒業後4月からそれぞれの職場に就職していった。万代は取り残され悶々としていたが、本多の紹介で同期に遅れること6ヶ月、ようやく三井銀行に採用されることが決定し1907年9月より社会人としての生活が始まった。

3. 当時の青山学院

万代が、通っていた頃の青山学院の状況はどのようなものであったのだろうか。青山学院には卒業生向けに発行している『青山学院校友会会報』があるが、万代が青山学院に入学して2年目の年、1902年10月にその第1号が発行されている。そこには後に三井銀行初代ロンドン支店長、取締役となる当時高等科3年生であった松井和宗の青山学院の現況を報告する寄稿文が掲載されている。学生から見た当時の青山学院の様子が如実にわかるので、多少長くなるが引用してみることにしたい。その寄稿文は、次のような書き出しで始まっている¹⁴。

「我青山の現況を以て之を数年の以前に比較する時は其変遷殊に甚だしく殆ど隔世の感なくんばあらず、往時東都の辺隅に一城郭を構えて世と隔離し宛然別天地を造り出

¹³ 佐々木編(1964)392頁を参照。

¹⁴ 『青山学院校友会会報』第1号、1902年10月（青山学院資料センター所蔵）。

せしの時は既に過ぎ去りて、今や機運は我校をして進んで東都の中央に突入し幾多知名の学校と比肩し、神田街頭幾万の書生輩をして尚且青山学院の名を記憶せしむるに至りぬ。従って生徒の風習も亦大に変異し来り彼垢衣乱髪を被り豪然天下の大道を恬歩し所謂青山の山賊なる奇名を博せし当年の面影は又全く之を認むべからず。今や青山の徽章ある正帽を載き街頭を漫歩する幾百の学生、見来らば悉く之れ宛として貴公子然たるにあらざるはなく、中には往々にして高襟黨の勇将を見る事少なからず、今若し当年の卒業生を呼来つて一朝此景を見せしめんか、彼等は必ずや往時狐狸の巢窟たりし青山の街頭の賑盛と共に、我校の甚だ開化進歩したるに驚かざるを得ざるべし。」

松井の寄稿文からは、当時の青山学院の発展を背景とした、青山学院生の意気軒昂な雰囲気伝わってくる。当時の生徒数は、総勢で 270 名程で空前の盛況を呈し、教師は校長を含め 21 名の陣容で生徒約 10 名に対して 1 名の教師と恵まれた環境にあった。しかしながら、生徒数の急激な増加に伴って生徒が教室に入りきれない状態になっていた。松井は、次のように記している。

「教場は、例に依りて『ゴージャー』館の一階二階を使用すと雖も生徒の数増加するに従って益々狭隘を告げ、止を得ず今や旧『ライブラリー』を以て最大級の教室に宛て別に神学校楼上の二大室を借りて高等科一二年の教室となす等、不便を感じる事少なからず若し教場の設備にして充分なるを得ば尚続々として来る青年学生を安全なる此郷に迎へて青山原頭何処にも劣らざる一大私立学校を見得べけんも、目下の境遇は到底斯る大多数の生徒を取する許さず、識者の窃に遺憾となす所なり。」

こういう状況に対して、同窓会の有志による校舎拡張のための募金活動が始まろうとしていた。後年、三井銀行に入行した米山梅吉、間島弟彦、万代順四郎等が多大な協力をするようになった。

図書館についても、触れており次のような記述がある。

「図書館は例に依りて例の如く甚不完全の嘆を免れず、曰はずや書は智識の源泉なりと、吾人は其一日も早く完備の域に達せん事を希望して止まざる者なり。之に反して新聞雑誌縦覧室は神学校の一室に設られて甚完備の評あり、現今発行せらるる著名の新聞雑誌は元より外国の雑誌二十余种を供えて自由に吾人の観覧に供す、去れども縦覧者甚少なきは不思議の現象と云ふべし。」

学生が急速に増加する一方、教育設備の整備については未だ充分ではない状況であったことが分かる。

高等科および中等科の現状については、次のように記されている。

(高等科)

「学院の尽力に依り無試験英語教員免状付与の特典を得てより、生徒幾分か増加せしが如く目下三級を通じ四十名に近き在学者あり。学科は数年前に比して敢て大差なく此科と中等科とは特に徴兵猶予の特典あり。」

(中等科)

「目下生徒の数二百三十余名多くは諸官立学校入学志願者にして本人高等科に止まる者は甚少きが如し。」

この当時は、中等科から高等科に進学するものは、教師の資格試験免除の特典があることから英語教師志望の生徒が中心で、他校へ進学する生徒は官立の高等学校志望が多かったことが分かる。

教師と生徒およびその関係については次のような記述がある。

(教師)

「(前略) 各熱心に学生訓育の任に当らる。加ふるに教師の多くは特に深き関係を本校

に有し、其盛衰を以て直接に自己の喜憂とせらるるが故に、其熱心の度も自ら又他と異なる者あるなり。」

(生徒)

「学生は比較的柔順にして上長に対して反抗の挙動の如きは絶てなく教師との間は甚親密なり。」

教師は誇りを持って熱心に生徒たちを教育し、また生徒たちは従順で、教師と生徒の関係は親密な様子が視われる。

4. 万代の学生生活

万代の学院での学生生活はどのようなものであったのだろうか。

万代が学生生活を送っていた頃の青山学院の敷地の広さは三万坪程であった。構内には校舎のほかに十棟ものアメリカ式田舎風の洋風住宅が奥まったところに建っており、宣教師が住んでいた。宣教師は、乳牛を飼育していて、毎朝乳を搾っていた。ここで採れた牛乳は、配達され実業部生の学資に回されていた。また、ある家には相当広い畑がついていて、イチゴが植えられていた。このように、学院は一種の外人居留地のような雰囲気があった。

万代が中等科 4 年に編入した 1901 年の青山学院の学生数は、197 名でその内訳は、高等科学生 34 名、中等科学生 163 名であった¹⁵ (表 1)。1889 年に中等科生の人数が、前年の 149 名から 95 名に激減し、1896 年まで中等科の学生数は 100 名を超えることが無かったが、ようやく 1897 年に 126 名となり、以降順調に学生数を伸ばした。高等科の学生数も 1904 年に 100 名を超え、その後は大幅に学生数が増加することは無かったが、安定裡に推移した。

¹⁵ 『青山学院校友会会報』第 20 号、1914 年 12 月。

	1900年度	1901年度	1902年度	1903年度	1904年度	1905年度	1906年度
高等科生	33	34	40	76	100	172	163
中等科生	110	163	230	234	202	309	349
合計	143	197	270	310	302	481	512
	1907年度	1908年度	1909年度	1910年度	1911年度	1912年度	1913年度
高等科生	134	113	114	126	128	130	121
中等科生	444	472	434	467	451	477	502
合計	578	585	548	593	579	607	623

(出所)『青山学院校友会会報』第20号、1914年12月(青山学院資料センター所蔵)より作成。

学院にはアメリカの宗教学校同様に、多くのアルバイト学生がいた。いわゆる苦学生である。アルバイトの種類には牛乳配達、新聞配達、学院食堂の給仕、教室の掃除、外人教師の手伝い、人力車夫等があった。万代は、食堂の給仕を手伝っていたことから、誰の目からも苦学生ということは、明らかだった。きちんと制服を着て、3、4名の舎友と共に、食堂の給仕をしていた¹⁶。

日曜日には洗礼を受けた三田教会の掃除を引き受けて、朝晩の礼拝と水曜日の夜の祈祷会の支度をしに通った。そのほかにも牛乳配達、家庭教師、筆耕等多くのアルバイトをやっていた。特に、字を書くことが達者であったから『護教』というキリスト教週間新聞の帯封書きのアルバイトをよくやっていた。米山梅吉が青山学院に出入りするようになって、米山から後に三代目院長となった石坂正信に年賀状を書く字の達者な者はいないかという話になった際、石坂が即座に紹介した学生が万代だった。

万代は、勉強時間が乏しかったことから秀才の名を博することはできなかった。万代と同級生であった成田潔英は、その当時の万代を回想して次のように述べている¹⁷。

「樺山旋風¹⁸のあとで、そのまま青山に残った連中には二派あった。一派は出来のわるい者で苦学しなければ学業を継続できない連中であり、この中には万代等がいた。他派は出来のよい者で、実力で受験して見せるという強気の連中であつた。この中から

¹⁶ 佐々木編(1964)240頁を参照。

¹⁷ 佐々木編(1964)264頁を参照。

¹⁸ 第二次山縣内閣の樺山資紀文部大臣は、官公立学校と同等の資格を得ていたキリスト教主義学校の高専専門学校への受験資格を剥奪し、無資格の専門学校化を実施した。

三人だけは当時の猛烈な競争試験を突破していわゆる一橋といった高等商業に入学が出来た。(中略) 学問の方は私同様あまり出来る質ではなかったから、試験の時などカンニングしようにも、何ともならなかった。万代はいつの場合も、人に教えず、人から教わらず、独りでベストを尽くすという人であった。」

万代は、高等科では通常3年で卒業するところを4年をかけて卒業している。しかし、温厚篤実な人格から本多庸一、石坂正信、岡田哲蔵等の教師から認められ特別に可愛がられていた。学生からはもっとも気難しい先生といわれていた岡田哲蔵からも信頼され、一時、岡田の留守宅を任され岡田宅から学院へ通学していたこともあった。万代は教師だけではなく、苦学生の代表として学生仲間からも尊敬されていた¹⁹。

5. 青山学院と高等商業学校の教育

次に、当時の青山学院で行われていた教育はどのようなものだったのだろうか。その実態と当時のカリキュラムを見てゆくこととしたい。また、その特徴を、当時企業から即戦力として期待されるようになっていた高等商業学校と比較して見ることにする。

(1) 青山学院の教育

万代が、学院で学生生活を始めた頃は、経済的に余裕の無い学生も多数存在していた。1892年4月、当時の東京英和学校は、新たに実業部を設けている。実業部は、就学困難な家庭の子弟に教育一般だけでなく、実業の機会を与えるものでもあった²⁰。これは校内の古い寄宿舍を作業場として利用することにより、学生を仕事に従事させ技術を修得させ、その報酬によって正規の学部の課業修了させることを目的としていた。当時の本多校長は、実業部も担当した。実業部は活版部、彫刻部等に分けられていた。仕事の難易巧拙にしたがって毎月三円を超えない給与が支給され、その学力に応じ、適当と認められたものは高等普通学部、予備学部の学科課程を修め、その学部学生と同様の取り

¹⁹ 佐々木編(1964)7頁および360頁を参照。

²⁰ 青山学院大学編(2010)81頁を参照。

扱いを受けた。間島弟彦²¹が名づけたといわれる『須論』（後の『青山評論』）などの青山学院の印刷物やメソジスト教会の書籍まで、この実業部の「活版小僧」たちによって印刷されていた。人間教育としてのアメリカ流のリベラルアーツ教育を旨としつつも、日本の現状を考え、経済的に就学困難な家庭の子弟に教育機会を与えつつ、職業教育をも行って、工業化が進む実業界のリーダーとなり得る倫理的な人材を送り出そうというのが実業部の趣旨だった。これにより、フルタイムの学生と共に、パートタイムの学生が大勢就学していた²²。

東京英和学校実業部が設立されて10年後の1902年1月には、万代も会員となった青山学院労働会が誕生している。この会は、青山学院の寄宿舎内の学生たちが自主的に創設した会で、当初の目的は、学問の志があっても学資の乏しい寄宿舎の学生が、励まし合い慰め合うために月一回集まって焼芋でも食べながら語り合うことであった。会員は、学院が実業部のために用意した活版などの仕事の他にも、牛乳配達等のあらゆるアルバイトを行っていた。万代も、会員としてあらゆるアルバイトを行っている。このように青山学院の教育は、人格教育を重視しつつ、実業的な面でも有為な人材を養成する職業教育をも伴っていた。そこには、近代日本の建設のためにも、社会の流動性を確保するためにも、人格教育を伴った職業教育について配慮すべきであるとする本多の考え方が反映されていたのである²³。

東京英和学校＝青山学院は、神学を別にすれば英語教育に定評があった。当時の学科のほとんどは英語で行われており「英語の青山」と定評を得るだけの教育内容が作り出されていた²⁴。英語教育に力を入れてきた青山学院であるが、この功績が認められ1900年6月には文部省から高等科（教育内容は英文学・英語学）の卒業生は無試験で、尋常

²¹ 間島は、1890年青山学院高等普通部を卒業し、米国に留学。1894年に帰国し十五銀行に入行したが、1898年、前年入行した先輩米山梅吉のいる三井銀行に転職した。1918年取締役、1919年常務取締役に就任したが、結核を患い1923年三井銀行を退職している。間島は、青山学院同窓会の提案者であり、その後校友会（初代会長本多庸一）が組織されている。また、間島は学院支援に先駆的な役割を果たしており、遺志に基づき遺産は1929年に設立された図書館の建設費用として寄付された。間島図書館（現在、間島記念館）と名づけられた（青山学院大学編,2010,83-88頁）。

²² 青山学院大学編(2010)41-43頁を参照。

²³ 青山学院大学(2010)43-44頁を参照。

²⁴ 青山学院大学編(2010)38頁を参照。

師範学校、尋常中学校、高等女学校の英語科の教員免許を与えられることになった。これは日本のキリスト教主義専門学校初の快挙であった²⁵。

外国人教師は、一人で数科目を受け持つ教師が多かったが、その教育は、学寮の熱心なチューターを思わせるものだった。学生が教師を求めて接近を計るというよりは、教師の方から学生との接触を求めることが多かった。外国人教師の授業は、英語に親しむという程度のものであったが、実質的な教育あるいは精神的感化については、むしろ日本人教師の影響が大きかったようだ²⁶。

『青山学報』（第147号,1936年11月30日）には、本多が校長であった時の学生の回顧文が掲載されている。当時の青山学院の教育の様子について、次のように記されている²⁷。

「当時の青山は学問をする学校たると同時に全く精神修養の場所であったと云ひ得る。然して其中心となって居られたのは、何と云っても当年の校長本多庸一先生であったことは申す迄もない処である。其頃の青山学生生活は、頗る忙しいものであった。一面孜々とし勉強もするが、他方にはウキークデーでも随分宗教的会合が多かった。（中略）全部出席すれば平日よりも尚忙しいという有様であった。要するに人物修養の機会は随時に与へられ、又随所に与へられて居った。」

当時の青山学院は、学問の場であったと同時に精神修養の場であり、青山学院の教育方針の下、校長の本多庸一を中心に実行されていたことが分かる。

（2）高等商業学校の教育

次に、高等商業学校ではどのような教育がなされていたのかを見てゆきたい。高等商学校は慶応義塾、東京帝大と共に当時財閥系企業からは採用希望が多かったが、それは教育の基本が実務教育中心で即戦力になったからであった。例えば、東京高等商業学校

²⁵ 青山学院大学編(2010)40頁を参照。

²⁶ 青山学院大学編(2010)36-37頁を参照。

²⁷ 青山学院大学編(2010)38頁を参照。

(1920年に東京商科大学に昇格、現、一橋大学)では、算術、簿記、商業地理、商品学といった講義が中心であった。これは1876年から1893年まで18年の長きに亘って校長を務めた矢野二郎の実務に強い商人を養成するという方針にも因っていた。しかしながら、商業教育における実務を重視した実業人養成のための教育に対し、高度な学問の修得を主たる教育の目的とする教員も存在し、その対立から学生を巻き込んで矢野校長辞職要求運動まで発展した結果、矢野校長は辞職することになった²⁸。その後には、簿記、商品学等の商業実務教育に加えて商法、商業学、経済学、統計学といった隣接分野の教科も追加されリベラルな教養主義を中心とした教育内容となっていた²⁹。

同じ高等商業学校でも、大阪商人の熱意によって設立された大阪高等商業学校は、東京高等商業学校とは状況が違った。1897年の卒業生は、次のように述べている³⁰。

「その頃わが商業界に商権恢復といふことがいはば一つのイデオロギーになってみた。日本の貿易は大体その頃は居留地貿易なんだ。この居留地貿易を廃めて向ふと直接に貿易をしたいといふのが大阪人の念願であった。その念願をはたす為に、一流どこの大阪の商売人はその息子を皆学校へ優先的に入れやうとしたのではないかと思ふのだ。」

つまり、東京高等商業学校は、実業人養成を中心としたなかでも学問の修得をも目的としていたのに対して、大阪高等商業学校は自家営業に携わる人々の養成が中心となっていた。商売人の子弟を中心に専門的な職業教育が行われたのである³¹。三井物産の安川雄之助は1889年10月に大阪商業学校（大阪高等商業学校の前身）を卒業している。

(3) 学科

それでは万代が入学した頃、どのような学科がカリキュラムとして提供されていたの

²⁸ 酒井編(1925)32-35頁を参照。

²⁹ 米倉(1995)77-86頁を参照。

³⁰ 大阪商科大学六十年史編纂委員会編(1944)110頁を参照。

³¹ 天野(1992)65頁を参照。

だろうか。万代が青山学院中等科に入学した年である 1901 年度の『中等科学科課程表』を見ることができる（表 2）。

中等科は、高等小学校第 2 年級修業以上の者に対して、普通教育を施す目的でカリキュラムが設定されていた。万代は、4 年生として編入していることから、英語、国語、数学といった基礎科目を中心に週 30 時限の講義を受けていたことになる。

	第一年	第二年	第三年	第四年	第五年
倫理	人倫道德ノ要旨(1)	同左(1)	同左(1)	同左(1)	同左(1)
国語・漢文	講読作文等(7)	同左(7)	同左(7)	同左(7)	同左(7)
英語	読方、会話、書取、訳解(6)	同左(7)	読方、会話、書取、訳解、作文、文法(7)	同左(7)	同左(7)
歴史・地理	日本ノ地理(3)	東半球ノ地理(3)	日本歴史、西半球ノ地理(3)	東洋歴史、地文(3)	西洋歴史(4)
数学	算術(4)	算術代数、幾何初歩(4)	代数、幾何(4)	同左(4)	幾何、三角法(4)
博物・物理・化学	博物示教(1)	理化示教(1)	生理(2)	植物、化学(4)	動物、物理(4)
習字	楷行草三体(1)	同左(1)	同左(1)	—	—
図書	自在書(2)	同左(1)	同左(1)	用器書(1)	—
体操	普通(3)	同左(3)	兵式(3)	同左(3)	同左(3)
計	28	28	29	30	30

(出所)『青山学院高等科・中等科一覧 自明治34年4月至明治35年3月』(青山学院資料センター所蔵)より作成。

また、高等科は、中学校師範学校卒業またはこれと同等以上の学力のある者で、英語科教師となることを希望する学生、あるいは実業界を希望する学生に必要とする教育を施すことを目的としており、そのためのカリキュラムが設定されていた。

万代が高等科 2 年の時の 1904 年度の『私立青山学院高等科学科課程表』を見ると、中等科に比べ、大幅に英語の講義が増えカリキュラムの半分を構成していることが分かる（表 3）。高等科を卒業した学生は、1900 年 6 月の文部省令第 10 号によって無試験で師範学校、中学校、高等女学校の英語科教員免許状を付与されるようになっていた。青山学院は、当時既に「英語の青山」として名を成していたこともあり、高等科卒業生の大半は英語教師として社会人となっていた。

次に、商業学校のカリキュラムを見てゆきたい。大阪高等商業学校の前身である大阪商業学校の『府立大阪商業学校一覧』にある学科課程（表 4）に依れば、当校の科目は、

算術、簿記、商業地理、商品、商業実習といった実務系が中心であり、実業界で活躍できる人を育てる実践的な学問を主眼としていたことが分かる。

第一年	第二年	第三年
倫理学及教育学(2)	倫理学及教育学(2)	倫理学及教育学
国語(2)	国語(1)	歴史(3)
漢文(2)	漢文(1)	—
英文法(2)	英文法(2)	—
英作文(1)	英作文(1)	英作文(1)
英会話(2)	英語演説法(2)	英語演説法(1)
英語読方(1)	英修辭(1)	英修辭(2)
英語演説法(1)	英語訳講(6)	英語訳講(6)
英語訳講(6)	英文学(2)	英文学(3)
和文英訳(2)	独語又仏語(2)	独語又仏語(2)
倫理(3)	倫理(3)	倫理(3)
体操(3)	体操(3)	体操(3)
随意科		
法学通論(2)	法学各論(2)	国際法(2)
経済通論(2)	経済各論(2)	商工業史及 経済学史(2)
論理学(2)	心理学(2)	東洋哲学史(2)
哲学概論(2)	社会学(2)	西洋哲学史(2)
計31時間	計30時間	計30時間

表4.大阪商業学校学科課程表			(単位:時間/週)			
	一年		二年		三年	
	六級	五級	四級	三級	二級	一級
修身	嘉言善行(1)	同左(1)	同左(1)	同左(1)	同左(1)	同左(1)
読書	日本歴史、作文・日用往復文等(3)	日本歴史、作文・平易仮名交り文(3)	日本歴史、支那史、作文・仮名交り文(3)	日本歴史、支那史、作文・仮名交り理論説文(3)	漢文、作文・仮名交り論説文、平易漢文(3)	漢文、作文・仮名交り理論説文、平易漢文(3)
習字	楷書・行書(1)	楷書・草書(1)	—	—	—	—
算術	初等・整数加減乗除等(4)	初等・比例諸法(4)	高等・整数加減乗除(4)	高等・比例諸法(4)	高等・開方、級数等(4)	対数用法・算術応用雑問(4)
簿記	和式記入法等(5)	復式 記入法等(5)	農工商簿記(5)	同左(5)	銀行簿記法等(5)	応用簿記等(5)
商業信書	諸手形諸証書等(1)	同左(1)	銀行諸会社結社証書(1)	同左(1)	—	—
商業地理	日本地理(2)	同左(2)	万国地理(1)	同左(1)	同左(2)	同左(2)
商業経済	経済書(2)	同左(2)	同左(2)	同左(2)	同左(2)	同左(2)
図書	—	—	罫書、写生(1)	写生(1)	同左(1)	同左(1)
物理	—	—	物理大意(1)	同左(1)	同左(2)	同左(2)
商品	内外物産現品(1)	同左(1)	同左(1)	同左(1)	—	—
英語	綴字、読方等(4)	同左(4)	読書、書取等(4)	同左(4)	会話、文典等(4)	会話、作文等(4)
商業実習	売買取引(4)	同左(4)	同左(4)	同左(4)	同左(4)	同左(4)
計	28	28	28	28	28	28

(出所)『大阪商科大学六十年史』651頁より作成。

6. 本多庸一の影響

万代が、青山学院時代に大いに感化を受けたという本多庸一は、どのような出自で、どのような経歴を持った人物だったのだろうか。氣賀(2012)および青山学院宗教センター編(2006)に基づき、本多の経歴を概観する。そして、学生に多大な影響を与えた本多による教育についても見てゆくこととしたい。

(1) 本多庸一の略歴

本多庸一は、1848年12月3日に、青森県弘前において先祖代々津軽藩の重臣の家に誕生した。幼名は徳蔵。徳蔵は、幼くして聡明であった。5歳の頃父から孝経を学び始め藩校稽古館に入学した10歳の時までに、大学・中庸・論語・孟子・礼記等の素読コースをマスターしたという。青年時代は藩中のエリート青年として選ばれて武士教育を

受け、剣は小野派一刀流、兵法は山鹿流を修めた³²。

1870年、津軽藩では前途有望な青年を内地留学させて英語や洋学を学ばせようとして、本多を宣教師のいる横浜に派遣している。宣教師たちは、英語、洋学だけではなく熱心に聖書も教えた。本多の無二の親友菊池九郎も同じ時期に慶応義塾に内地留学生として派遣され洋学を学んでいた。

1871年7月、維新政府の廃藩置県のために津軽藩は消滅し、藩士は禄を失い、学費も途絶えてそれぞれ帰郷せざるを得なかった。本多も弘前に引き上げることを余儀なくされた。武士階級は、一切の特権を失い、エリートコースに乗っていた本多は深刻な挫折感を味わった。この失意の経験は、本多をもう一度横浜に留学することを決意させたのである。1872年2月、本多は再び横浜に戻って洋学を学び始めた。日本ではまだキリシタン禁制の高札が立つ中、バラ塾で聖書を学んでいた本多の同僚が洗礼を受け、日本最初の日本人教会「日本基督公会」を成立させていた。本多は、これに大きく触発され自らも洗礼を受けて「日本基督公会」に加わった。本多が23歳の時であった。

その後、1874年10月、本多は親友菊池九郎の設立した東奥義塾の塾長として郷里に呼び戻され、すぐさま弘前でキリスト教伝道にあたった。弘前での伝道活動は精力的で、その足跡は12年間でほぼ県内全域に及んだ。本多の信仰的熱心さは、郷里における人望を高めた。

その頃、自由民権運動のうねりは、次第に東北の政界にも及び、本多もこの運動の中心的役割を担うようになり、1881年本多は34歳にして青森県議会議員に初当選し、1884年からはその議長も務めた。しかし、本多は伝道への情熱を捨てがたく、悩んだ末1886年に惜しまれつつ議員を辞職し、仙台のメソジスト教会の牧師となった。以来、本多はもっぱらキリスト教界の指導者として活躍した。

1887年、本多は東京英和学校の校主として招かれて東京に移った。その後アメリカの神学校で学究生活を経た後、1890年に帰国し直ちに東京英和学校の校長に就任した。本多は17年余をキリスト教学校教育に捧げることになる。1894年、東京英和学校は、本多の時代に青山学院と改称したが、本多は初代マクレイに続く二代にして日本人最初の院長となっている。本多は、教授としては神学部で牧会学と説教を講義し、高等学部と中学部では英語と聖書を教え、学生に与えた人格的影響は、非常に大きなものが

³² 青山学院宗教センター編(2006)204頁を参照。

あった³³。

本多が青山学院院長正式就任前年の 1889 年に、アメリカから青山学院の教授に宛てて書いた文のなかに本多の指導精神が表れている次の一文がある³⁴。

「日本の各学校、各教会よりは色々の人物貴器多く出ずべし。神学の小説等は京都又は白金辺より将来何程湧出るやも知るべからずとも、さまで羨むことにはあらず。希くは神の恵により我輩の学校より所謂 Man を出さしめよ。Man の資質多く在るべしと雖ども Sincerity, Simplicity 最大切なるべし。」

これは同志社、明治学院の神学研究を認めながらも、本多が何よりも人格形成を青山学院の教育の柱として考えていたことを物語る言葉である。

本多が東京英和学校の校長となった 1890 年は、教育勅語が發布され、キリスト教迫害が表面化した年であった。教育勅語は、国家を絶対の有機体として位置づけ、天皇を神聖絶対化する教育の基本理念を表明したもので、ひたすら国家目的に適合する精神・思想・意識を持った国民の育成を目指すものであり、キリスト教学校の教育理念と対立することとなった。東京帝国大学教授井上哲次郎は、キリスト教が非国家主義的であり、平等主義や無差別の博愛を説いて忠孝を重んじず、教育勅語精神に反する、したがって日本人の性質とは相容れないもので、それゆえ社会の秩序を乱す傾向をもっていると主張した。いわゆる「教育と宗教の衝突」論争を巻き起こしたのである。しかし、これに対してキリスト教側は激しく論陣を張り、キリスト教が教育勅語と相反するというのはキリスト教への無知に基づく誤解に過ぎないと反駁した。本多は、その主張の代表的な存在だった。

その後、1899 年には文部省はキリスト教学校の宗教教育を弾圧し、国体教育の強化を図る訓令や勅令を發布した。つまり、訓令第 12 号は、学校における宗教教育ならびに宗教儀式を一切禁止するものであり、勅令 359 号は、私立学校を監督官庁下において統制し、私立学校から宣教師を排除しようとするものであった。仏教系の学校を含め

³³ 青山学院編(1968)138 頁を参照。

³⁴ 氣賀健生(2012)214-215 頁を参照。

て宗教系の学校は、宗教教育を廃して高等学校への入学や徴兵猶予といった特典を受けて学校を存続させるか、宗教教育を続けてこれらの特典をもたない各種学校となるかの岐路に立たされたのである。立教は妥協し、これを拒否した青山学院と明治学院の学生は減少した。上級学校への受験資格がなくなるとは、今さら青山学院にいても仕方がないというわけで、ある者は麻布中学に、ある者は神田あたりの受験資格のある私立中学に転校していく者も現れた。退学者が続出し、一時は学校の存続に関わる重大な危機に直面することになったのである。

青山学院では、キリスト教主義を堅持するために中学部を廃して各種学校にするべきであるという宣教師と、表面的にはキリスト教主義を掲げず、中学部の維持を主張する日本人教員との間で議論が展開された。そうしたなかで、院長の本多は、1900年4月に尋常中学部を廃して各種学校扱いの中等科に変更し、中等科に上級学校進学と徴兵猶予の二大特典を獲得させるべく、文部省との交渉を重ねた。

本多の忍耐強い交渉の結果、翌1901年5月中等科に徴兵猶予の特典が与えられた。1903年の専門学校令の制定と共に、青山学院を始め明治学院、立教学院等の有力ミッション系は専門学校となり、ようやく高等教育体制のなかに制度的に位置づけられることとなった。そして、上級学校進学についても1904年度より中学校卒業生と同等の資格を得るに至り、二大特典を獲得することになったのである³⁵。

その間、当時ようやく内容の充実してきた官公立学校が、キリスト教主義学校に対して明らかに優位に立つに至ったことも、キリスト教主義学校一般にとっては試練となっていた。このような状況に対応して、本多は1891、92年には神学部、高等普通学部の組織改正を行い、1896年には予備学部を尋常中学部と改める等、東京英和学校として初めて官公立学校を中心としたわが国学校教育体系のレールの上に、自らを制度的に乗せる改革を行ったのである。

本多は、武士としての儒教に基づく人生観と、宣教師たちから受けたピューリタニズムの影響等が相俟って明治期キリスト者の特徴である一種独特の厳しい風格と信仰による柔和さを併せ持った、包容力のある存在だった。青山学院の学生にとっては、本多の存在は、その後の人生に多大な影響を与えることとなった。

³⁵ 青山学院大学編(2010)53-56頁を参照。

(2) 本多庸一の教育

本多が青山学院で行い、学生に多大な影響を与えた教育とはどのようなものであったのだろうか。

東京英和学校の教育方針の宣言とも言うべきものに『東京英和学校一覧』があるが、その1893年度の『一覧』には次のような記載がある。

「現今日本ノ教育ハ往々単調ニシテ生命ナキ憾アリ（中略）今ヤ社会百般ノ事ハ政治ニ関係ヲ有シ神聖ナル教育ノ事業モ尚ホ其上ニ起越スル能ハズ諸官立学校ハ唯器械的人物ヲ生ズルノ傾向アリ嗚呼今ニシテ教育界ニ独立ノ精神ヲ盛ナラシメ道德精神ノ涵養ニ重ヲ置クニ至ラシメズンバ将来国家ノ為メ大ニ憂ベキ事アラン（中略）吾人ノ貴重ナル精神ノ涵養ニカヲ致スノ学校アリトセバ実ニ万緑叢中一点ノ美事トモ云フナリ。」

これは、本多が直接執筆したものかどうかは定かではないが、ここに表われている精神は、その発想において、その論理において本多のそれであったといわれる³⁶。つまり、キリスト教に基づく宗教教育を教育の中心に据えて、人格の尊重と徳性の涵養を中心目標にする。しかも、国家の法を遵守し、社会の現実の秩序を重んじて、これとの調和を図ってゆく。そして、政治に対する旺盛な「国土」的関心を持ちながら、自主独立の高邁な理想を失わず、現実に処して漸進的にキリスト教主義教育の成果を挙げてゆくというのが本多の思想であり、行動のパターンであった。

1893年は、同年8月の帝国大学令改正・帝国大学官制制定等の制度改革によって帝国大学の基幹体制が整い、翌94年6月公布の高等学校令によって、帝国大学への進学に関わる勅令レベルでの法制化が措置されるなど、わが国の近代学校体系の形成過程において、高等教育に関する体制が帝国大学を上位に据えて確定されていく決定的な局面を迎えた時期であった。本多は、官立の学校は「智ヲ研キ芸ヲ修ムル」には大きな効果は

³⁶ 青山学院編(1986)133-134頁を参照。本多が、教育の2大目的は、「一、善き人間を作ること、二、善き国民を作ること」であり、「善き国民は善き人間たるを要す。故に徳育最も必要なり。而して徳育は宗教を要す。」(高木編,1918,195-196頁)と述べていることとも共通する。

あっても「徳育即チ品性ヲ涵養スルニ至リテハ吾人ノ遺憾トスル所」がないわけではないとして官立学校の問題点・限界を指摘している。これと対照的に私立学校を「貴重ナル精神ノ涵養ニカヲ致ス学校」と規定して私立学校への期待とその可能性を「確固たる主義を以て立ち品性の涵養を以て目的となし自由に其信ずる所を行ひ天下義人によつて維持せらるる学校の隆盛を望むや切なり」と言明した。本多は、帝国大学が国家を本位とする国家主義の大学教育を標榜しているのに対し対照的な教育理念を掲げたのである³⁷。1891年の『一覽』には、次のように記されている。

「本両学部（予備学部・高等普通部）ノ目的ハ独リ智育ヲ与フルノミナラズ基督教主義ノ道徳ヲ以テ学生ノ品性ヲ高尚優美ナラシムルニアリ。」

これが、本多の教育に臨む姿勢だった。万代は、そういった本多の包容力のある人格と調和的キリスト教教育方針の下で、大いに感化されたのである。

本多は1894年以降院長として学校経営の任に当たっているが、予備学部と高等普通学部の学生に倫理学を教授している。授業内容は、講義より雑談が多かった。それは学生たちが本多の授業が始まる前に、政治、宗教などの問題について質問したりすることが多かったからである。本多は、いやな顔一つせず学生に適切な批評や答えを返していたという。当時の学院では教師と学生との人間的関係が濃密であったという一つのエピソードである³⁸。

万代が青山学院中等科4年に編入した年である1901年3月、青山学院の卒業式に、本多は『国土の門出』と題する次のような説教を贈っている³⁹。本多は、国家の盛衰興亡は一にかかって卒業生諸君の双肩にあると訴えた。知識があり、品格があり、また思想もある先達者なのであるから、国家の中堅として立ち国土として尽さなければならないとした。そして、責任を果たすべく次の三つの注意を与えている。

³⁷ 青山学院大学総合研究所キリスト教文化研究部編(2011)81-83頁を参照。

³⁸ 青山学院大学編(2010)57頁を参照。

³⁹ 高木編(1918)293-298頁を参照。

第一に、「時勢を達観せざるべからず」眼の前のことにとらわれて、長期に亘っての思慮を欠くことを戒めている。

第二に、「傍観者にあらざるなり」学校で学んだ高い理想をもって世に出るのであるから、世において衝突があるのは火を見るよりも明らかである。したがって、「胆は大にして心は小ならざるべからず」としている。

第三に、「真性の国土は天下に先ちて憂ひ天下に後れて楽しむべし。人の楽しむ時に襟を正して憂へよ。時ならざる時に楽しむべからず」。

以上、三つの心得を実践することができるのはただ信仰あるのみと説き、最後に国土の任は世に勝つことにあると結んでいる。

本多院長は、学生たちの心をしっかりと捉えていた。本多庸一が、学生の精神の拠り所となっていた。それは単なる教学の長という役職を意味しているだけではなく、青山の人間教育、人格教育、宗教教育の精神的支柱となる指導者、それが院長であった⁴⁰。本多の在り方が、青山学院という学校の院長の原型となったのである。それだけ本多の学生に対する感化は非常に大きいものがあつた。

7. 青山学院卒業生の就職状況

万代が卒業した1907年は、日露戦争後の反動の襲来した年であり、わが国は不景気のどん底に沈んでいた。一般に大学卒業生の人数も多くはない時代で、官立の大学の卒業生の多くは官界へ進み、私立大学の卒業生は三井、三菱、住友等の財閥関係の会社を志望するという状況であつた。万代は、就職に苦勞しているが、その当時の青山学院生の就職状況は、どのようなものだったのだろうか。この時期の就職事情を概観し、青山学院生の就職状況を見てゆく。

⁴⁰ 青山学院大学編(2010)40頁を参照。

(1) 就職事情

この時期の高等教育体制は、中学校であれ実業学校であれ中等学校水準にまで到達した若者に対して、多種多様な社会移動の機会を与える仕組みになっていた。中等教育機関が各地方にわたって公立で数多く設置されていたから、ある程度の経済力、能力と強い社会的移動への動機のある者は、中等教育機関の門をくぐることができた。それ以後は自分の経済的地位と能力と適性に応じて多様な高等教育のルートの一つを選び、官界や産業界や政界、教育界等に進出することができたのである。また、多種の資格検定制度があったから、よく利用された。このことが多様な社会的移動を促進した。しかしながら、中等教育の段階にまで到達できない大多数の若者にとっては、学歴によらない社会移動の道しか開かれていなかったのである。つまり、実業界では、財閥系企業への入社は閉ざされていたのである⁴¹。

1890年代に入る前までは、簿記や英語ができる人達は実業界では専門家であった。そういう人達が会社に使用人として雇われる際に重要視されたのは、そのような知識であり、技術であって、学歴ではなかった⁴²。財閥系の企業ですら、高等教育出身者を必要とするほど組織の整備・近代化の進んでいなかった時代にあって、高等教育出身者が本格的に進出するようになったのは1890年代に入ってからであった。1890年頃までは、エリート校である帝国大学（後の東京帝国大学、現在の東京大学）出身者はまず、官界、教育界、法曹界へと進み、民間企業に入るものはほとんど皆無であった。帝国大学につぐエリート校であった慶應義塾の出身者も、官界入りを希望したり新聞記者を経由して政治家をめざそうとする者が多く、民間企業へ進出する者はきわめて少なかった。かれらにとって民間企業は、丁稚からたたき上げた手代・番頭が世辞と愛敬で商売をしている世界で、レベルの低い世界にすぎなかったのである⁴³。学卒者採用の嚆矢となったのは三井財閥の中核企業である三井銀行が慶應義塾出身者の大量採用に踏み切ったことである。中上川が採用した慶應義塾出身者は1891年から1896年の間だけで20名に及んだ。採用はコネによる者がほとんどであった。例えば、慶應義塾の福沢諭吉と中上川彦次郎との関係をコネに藤原雷太、小林一三、和田豊治、武藤山治など後年実業界で名を成した秀才が大量に三井に就職した。しかもそのほとんどが、新聞記者等の職

⁴¹ 麻生(1970)189頁を参照。

⁴² 天野(1992)262頁を参照。

⁴³ 千本(1998)164頁を参照。

についていた中途採用者であった。また、東京高等商業学校では校長矢野二郎と益田孝との関係をコネに同校出身者が三井に就職した⁴⁴。その頃は、新卒を採用して、組織の中で経験をつませ、昇進させながら育ててゆくという人材養成システムは無かった時代であった。就職の際には、縁故がものをいい、学閥が形成されやすい時代であった⁴⁵。官界に遅れて実業界でも「学閥の時代」が始まろうとしていたのである。

銀行や会社が高等教育出身者を積極的に採用し始めたのは、まず第一に企業の規模が大きくなり、組織として整備されるにつれて、単に簿記や英語の知識・技術だけではなく、組織を管理し運営してゆく新しいタイプの専門家の必要性が高まったことにあった。組織の中で訓練をしながら昇進させる方策が採られたのも同様な理由からであった⁴⁶。

第二の理由としては、当時の企業の地位が官庁に比べて低かったことにある。中上川に招かれて三井銀行に入行した池田成彬は、後年当時を回顧して次のように述べている⁴⁷。

「中上川のやっておった時代というものは、官尊民卑で、役人というと馬鹿に月給も多い。民間の方は社会からも低く見られて俸給も少ない。(中略)中上川は学校出をたくさん入れ、月給もずんずん高くして官尊民卑を打破しようとしたものです。銀行員というものはずっと社会的にも上位にあって、官吏と同等の地位にあるべきだというのが、彼の理想らしかった。」

高等教育を受けた者の採用は、月給を上げることと同様に企業の社会的威信を高め、官庁と同格化するためにも積極的に推進する必要があったのである。

万代の卒業時 1907 年頃は、企業はどのような方法で高等教育卒業者を採用していたのだろうか。1897 年頃までは、三井と三菱だけが新卒の高等教育出身者を採用し始めていた。1900 年頃になると、実業界は高等教育卒業者を定期的に採用する企業が増加

⁴⁴ 麻生(2009)96 頁を参照。

⁴⁵ 天野(1992)254 頁を参照。

⁴⁶ 天野(1992)263 頁を参照。

⁴⁷ 池田(1990)49 頁を参照。

するようになった。企業は、定期採用の実施に伴って、採用パターンの確立を図ろうとしたが、その場合採用のパターンとして三つの方法があった。その一つが、アメリカで行われていた一般公募で、新聞広告によって募集する方法である。次に情実・縁故による採用であり、社長・重役もしくは課長等の個人的関係によって情実をもって採用する方法である。そして、三番目は、大学を通して人材の紹介・斡旋を受けるパターンであった。すなわち、企業は卒業期前に大学に人材の申し込みを行い、その大学の新卒者の中から選抜して採用する方法である。

安田銀行においては、只肩書きだけで採用する銀行とは異なって中学卒の若者を採用し銀行内で育成するとしていた。高等教育を受けた学生を積極的に採用していなかったのである。しかし、私立大学の卒業生が三井・三菱・住友等の財閥関係会社に多くが入社するようになると、安田保善社では他行に比べて劣勢を免れないことを案じ、安田善三郎は将来の幹部候補生養成のために練習生制度を創設している。1907年その対策として公募方式で採用する方法を採った。実行してみると多数の応募者があり、中学校卒業以上の者を英語・数学・習字・作文等の試験と面接で選抜して安田本邸内寄宿舎に收容させて1年間の特殊教育を行った。日中は安田銀行あるいは第三銀行の各店を転々とし、夜間は寄宿舎において約3時間の学課の授業を行うといった研修だった。この制度は、1920年まで続いたが、安田善三郎が安田銀行を去り、1921年に結城豊太郎を迎え入れると、この年からようやく大学新卒の定期採用に切り替えられている⁴⁸。その後、一般公募が日本の企業の採用パターンとして普及することはなかった。

また、情実・縁故による採用は、学生数そして求人数が多くなると個別に行うことは現実的ではなくなり、結局、大学からの推薦という採用形態が一般的になっていった⁴⁹。三井銀行もその頃から専ら学校出身者を採用する方針となっており、帝大法科、高等商業学校および慶応義塾の出身者を中心に多数採用されていた。

それでは、当時実業界でどのような学生が求められていたのだろうか。天野は、当時、立身出世をめざす若者たちによく読まれていたという1905年出版の『成功 新年附録 現代職業案内』を紹介している。そこには次のようなことが書かれている。

⁴⁸ 富士銀行八十年史編纂委員会編(1960)93-95頁を参照。

⁴⁹ 大森(2000)194-198頁を参照。

「実業社会で一番需要の多いのは高等商業学校の卒業生で、同校の卒業生は一寸英文などの手紙を書く、簿記算盤等をやる上、外国語も二国語位は話す。斯う云ふ風であるから受けが善い。帝国大学の卒業生も近来は卒業後高等官と為るには更に試験を受けねばならぬ等の事と為ったので、大分に実業界に入り来るやうに為った。けれども実業界での評判は到底高等商業出身には及ばない（中略）近来は明治大学にも商科が出来、早稲田大学にも附属の商科大学が出来た。時代の風潮は大に実業界の人を造らんとするものがある。」（天野 1992,257 頁）。

学校の所在地から「一ツ橋出」と呼ばれていた東京高等商業出身者をはじめとして私大商科の出身者は実務能力が高いことから雇われた。しかしながら、当時一流といわれた大会社の重役は、主に慶応義塾理財科と東京帝大の出身者が主流を占めていた。慶応義塾が産業ブルジョアジーの養成所であるとすれば東京高等商業は、日本のホワイトカラーの最初の本格的な養成機関であった。1904年に設立されたばかりの早稲田や明治の商科出身者あるいは神戸・長崎・山口の高等商業学校出身者はそれに次ぐ存在だった⁵⁰。青山学院・明治学院といったミッション系の学校出身者は、簿記・算盤の知識・技術が備わっていないこともあって、学校からの推薦が無い限りにおいては実業界へ入ることは難しく、まして財閥系の一流企業への入社は難関の極みであった。

それでは、どのような人物が採用されていたのだろうか。少し時代が下るが、1924年発行の『実業之日本』には、三井系企業の同年の採用条件を取材した次のような記事が載っている。

「今までの三井の新社員採用の標準は、主として学校の成績を主とした傾向があり、学校で好い成績のものでなければその選択に入らなかったが、近年になって身体も丈夫で、人格の好いものでなければならなくなった。ひとり三井だけではないが、注目すべき現象であって、またかうあるべきが当然であらう。」（実業之日本,1924年第7巻,第6号）。

つまり、三井の同年の採用条件は、成績、人格、そして健康であったことが分かる。

⁵⁰ 天野(1992)257-259 頁を参照。

(2) 青山学院卒業生の就職状況（1906年-1908年）

1907年7月発行の『青山学院校友会会報』第10号には、万代が卒業した1907年3月の卒業生の消息が掲載されている。その年の高等科の卒業生は32名であり、出身地を地区別に見ると東北出身者が一番多く9名、続いて九州8名、以下中部5名、関東3名、北海道・中国・四国各2名そして東京1名となっている。東京周辺からの学生は少なく、地方特に東北・九州の出身者が多いことが分かる。そして卒業後の行方として32名中12名の消息が記載されている。12名中9名が中学校および商業学校の教師として就職しており、1名がアメリカに渡航、そして2名が実業界へ就職している。その中には万代と同年度の三井銀行入行となる本店計算課に配属された三浦勝雄がいた⁵¹。その他の卒業生の消息は不明としているが、未だ就職先が決まっていなかった者も存在したと思われる。その中には、同年9月に三井銀行に入行が決まった万代も含まれていた。

因みに、1906年の高等科卒業生は16名であったが、そのうち実業界へ入った者は3名、中学校等の教師となった者は5名でその他は渡米、進学する者だった⁵²。また、1908年の高等科卒業生は17名であり実業界へ3名、教師となった者は10名という就職状況であった⁵³。

当時の、青山学院の学生の就職事情について、青山学院で万代の二年後輩であった神子朝太郎は次のように回想している⁵⁴。

「当時の青山では、神学校を出ればキリスト教界に、高等科を望むものはたいてい教育界に入りました。銀行や、外国商社や、郵船などに行った人は、卒業の時のはずみで、そちらへ進んだともいえましょう。学校では、実業方面の話をあまり聞かないので、自らそちらに、近づけなかったのです。万代さんの就職事情は、後輩としては、噂と推測に過ぎませんが、その頃、先輩の方がたが、実業界で名声をあげるようになられたので、万代さんは、いわゆる天の時に恵まれたとも見えます。けれども、さらに一步ふみこんで考えますと、これは偶然の運ではありませんでした。万代さんが、数年の学生生活に

⁵¹ 『青山学院校友会会報』第10号、1907年7月（青山学院資料センター所蔵）。

⁵² 『青山学院校友会会報』第8号、1906年7月（青山学院資料センター所蔵）。

⁵³ 『青山学院校友会会報』第11号、1908年7月（青山学院資料センター所蔵）。

⁵⁴ 佐々木編(1964)238-239頁を参照。

において、築きあげられた信用の賜ものでありました。青山学院では、三井銀行に推薦する卒業生は特別に銚衡して、人物に保証のできる者に限っていたようです。これを具体的に申せば、家庭までもよくわかっている牧師さんなどの子弟が、多かったと思われま
す。本人の学力、操行などに加えて、その背景が物を言ったのです。」

万代が、三井銀行に入行できたのも、本多庸一を始め教師から信頼を得ていたからであり、また青山学院の先輩である米山梅吉・間島弟彦と本多庸一や岡田哲蔵との特別な関係があったからであった⁵⁵。万代は、本多院長の推薦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。間島は、当時専務理事であった早川千吉郎宛に次のような推薦状を出している⁵⁶。

「青山学院院長よりの紹介状持参当行に採用相願度旨申出候間履歴書並英和文章を取寄せ一覽致候処筆蹟文体共に可成の出来にて人物も至極落付きたる者と存候院長よりの話にては同級数十人中第三番の席次を以て卒業したるもの者の由」

万代の就職は、大学の推薦を得て三井銀行の採用がようやく決まったのである。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ったから、苦学生の万代が推薦されることは異例なことであった。

万代は学院の教養科目だけでは不十分と考え、就職浪人中の半年間、神田の簿記学校に通って勉強を重ねている。万代は、当時実業界の中枢部にあった三井財閥直系のリーディング・バンク三井銀行に就職できたとはいえ、高等教育を受けた者としては決して入行当初から将来を約束されていたエリートではなかったのである。

⁵⁵ 米山梅吉と岡田哲蔵とは、夫人同士が学校の同期生であったことから懇意で、万代の三井銀行への就職は岡田夫人からの勧めがあった。万代は、入行時には米山が支店長であった大阪支店に配属されているが、岡田夫人から米山支店長宛の紹介状をもって大阪支店に着任している（佐々木編,1964,9 頁および 505 頁）。

⁵⁶ 佐々木編(1964)591 頁を参照。

8.小括

本章では、万代の幼少期から青山学院生時代までの生活ぶりを、万代が一生持ち続けたという母の教えおよび青山学院での本多庸一を中心とした教育に注目して見てきた。

万代の家は、決して裕福ではなかった。万代の農業を営む父は、祖父の負った莫大な借金で田畑を失い、家運が傾くほどの状況から自助努力で負債を完済するために苦勞をしている。謹厳寡言、意志も強固で人情味豊かで優しかった母は、気丈に父を助けた。そのような母に万代は育てられた。万代の無口でぶっきら棒だが人情味のある誠実で謙虚な性格、弱者への温情、質素で勤勉、己を後にして公に奉ずる篤志といった自己抑制的なパーソナリティーは、両親の教育と万代の育った家庭環境に因るところが大きかったと考察できる。

万代は、青山学院に入学すると幾多のアルバイトをしながら、真面目に学んだ。決して秀才とは言われなかったが、努力家として本多院長をはじめ先生から信頼を得て、学生からも尊敬される存在になっていった。

青山学院の教育は、キリスト教主義に基づく教育であったが、本多の教育方針もあって人格教育を重視しつつ、実業的な面でも有為な人材を養成する職業教育を伴っていた。しかし、実務家に必要な即戦的に必要な知識の詰め込みではなく、ものの見方・考え方や人格を修養する教育、つまりキリスト教信仰に裏打ちされたリベラル・アーツ教育が行われた。このことが、社会人となった万代の基本的な考え方を規定することとなったと考えられる。青山学院におけるリベラル・アーツ教育は、個々の人間形成に留まらず、社会集団の形成、共同体形成を実現させていく力を身につけ、人と社会の徳を高めることに、その目指すところがあった。当時、高等商業学校では、簿記、会計、商業英語、商法等商業実務を中心とした教育がなされていたことは対照的な教育が行われていたのである。

当時、実業界では実務に強い高等商業学校等の出身者に人気が集まった。企業からすれば、実務に長じていることから業務遂行能力の高い彼らに対する採用意欲は高かった。そういう意味で、青山学院での教育は実業教育に力を入れていたとはいうものの、英語教師養成を主体とした教育であり、企業の要求する水準を満たすものではなかった。したがって、就職が決まるまでの間、万代は簿記学校に通い別途実務の勉強に励む等就職には苦勞した。しかし、図らずも万代は本多の紹介で三井銀行に入行することができた。苦学生にとっては異例なことであった。

就職に苦勞した万代であったが、青山学院で受けた本多による人格教育は、万代が自ら語っているように、後の彼の人生に多大な影響を与えることになった。万代は、青山学院での学生生活で人生の指標となるキリスト教信仰に基づくゆるぎない人生観を得て社会人となっていったのである。

第I部：平行員から銀行首脳への足跡

—1907年9月-1937年2月—

第I部は、万代が三井銀行に入行した1907年9月から取締役会長に就任し実質的にトップ・マネジメントとなった1937年2月までの約30年間に亘る万代の銀行活動を通ることになるが、第1章では、この期間における万代の銀行活動の背景としての金融経済状況を俯瞰する。当該期間は、概して断続的に恐慌の波が押し寄せる厳しい金融環境が続いた。したがって、万代は融資先との取引で難題に取り組むことが多かった。

第2章では、支店長に就任するまでの銀行業務の基本的な事柄を修得する支店生活を中心とした期間を、また第3章では名古屋および大阪支店における支店長時代の活動を追う。そして、第4章では「ドル買い」問題が発生したことが契機となって厳しい財閥批判が噴出し、とりわけ三井が矢面に立つ局面となったことから実施された三井財閥の「転向」策を概観する。当該期間の万代の銀行活動から万代の経営観を抽出し、その時代適合性について考察する。

第1章：財閥隆盛から財閥批判の時代へ

はじめに

本章の目的は、第1節では万代が三井銀行に入行した1907年から取締役会長に就任する1937年までの時代の金融経済状況を概観すること。そして、第2節では三井銀行の預金・貸出残高の推移から、三井銀行の地位の低下をもたらした経営政策を早川千吉郎時代(1901-1918年)と池田成彬時代(1918-1933年)に区分して考察することにある⁵⁷。

⁵⁷ 浅井は、三井銀行の歴史はその首脳部の交代によって、中上川彦次郎時代(1891-1901年)、早川千吉郎時代(1901-1918年)、池田成彬時代(1918-1933年)に区分されるとしている

1-1 日露戦後から「財閥の転向」時代までの金融経済状況

(1) 日露戦後から第一次世界大戦期の金融経済状況

日露戦争から第一次世界大戦開戦までの10年間は、1910年の中間景気はあったが相次ぐ不況に混迷を深めつつ金融資本段階へ突入した時期である。1907年秋に発生した日露戦後恐慌の主因は世界恐慌と国内民間経済の急拡大にあったが、この恐慌と慢性不況はわが国における資本の集中を推し進め、例えば綿紡績業においては少数の大紡績会社が圧倒的な地位を持つようになり独占の形成を促した。この間、財閥は各事業を拡大しコンツェルンとしての形態を整えた。三井財閥においては、大規模な改革が行われた結果1909年に三井銀行、三井物産、および三井銀行の倉庫業を分離した東神倉庫がそれぞれ株式会社となった。また、傍系事業の芝浦製作所、鐘ヶ淵紡績、王子製紙、北海道炭鉱汽船、三越などの持株会社として三井合名会社が設立されている。

この産業全般の動向に対応して、銀行でも集中化が進んだ。もともと銀行は産業資本とのかかわりが深く、いわゆる機関銀行として発展してきたが、産業の規模が拡大するにつれて銀行の規模の拡大が要請され銀行の集中が進展した。そして、その過程を通じて大銀行の支配力が強まり、大銀行と政府との関わりも深まった。例えば、日露戦後、政府が国債の低利借換政策を行ったとき、有力16行が「国債引受け銀行シンジケート」をつくったが、これは当時の大銀行の集合体であり、その後政府の財政金融政策に強い発言権を持つようになった。

1914年、第一次世界大戦が開戦されると急激な産業発展がもたらされ、産業構造の高度化が進展した。とりわけ、国際的な船舶の不足を背景とする海運業の好況を起点に海運・造船・鉄鋼の連関的な高成長が産業構造の重化学工業化を主導した。この産業発展は、活発な企業設立と設備投資に基づくものであったが、こうした投資は、国内金融の緩和、つまり金利の低下を基盤に一段と加速されていった。その半面で、株式、商品などの投機的取引が活発となり大戦ブームは「空景気」と形容されるような投機的ブームの様相を伴うこととなった。

1918年11月、第一次世界大戦が終了すると、それまで戦時のブームをリードしてきた軍需関連産業は景気上昇の主動力を失った。日本経済はそれから半年あまり「休戦反

(浅井,1977,254頁)。

動」と呼ばれる景気の低迷期に入った。しかし、1919年春ごろから、アメリカ経済の好調にリードされた生糸輸出の好調や、対アジア向け綿布輸出の拡大、大戦ブーム下で生じた賃金の上昇を背景とする個人消費の増大などの要因が重なって、戦時のブームを上回る投機的な景気に沸くこととなった。

1920年3月15日、東京株式市場の大暴落に端を発した恐慌が襲った。日本銀行を頂点とする政府系金融機関を中核に、金融面から倒産の危機にある企業へ救済融資が展開された。恐慌過程で整理されるべき競争力の弱い企業がこれによって温存され、債務の整理が進まないまま不良債権化して金融機関の収益を悪化させ、後の金融恐慌の元凶となった⁵⁸。

(2) 金融恐慌

1923年9月1日、関東地区は大震災に見舞われ、その損害額は50億円に上り日本経済に大きな打撃を与えた。政府は支払猶予令を発し、また震災手形（震災地を支払地とする手形）の特別融通措置を行った。これは、支払猶予を行うと共に、日銀が1億円に限り再割引を行うもので、後々これが尾を引き金融恐慌を生じさせることとなった。震災手形の中には第一次大戦後の1920年不況で焦げ付きになった不良手形も多く混在しており、それに対する特別融資は資本救済の意味も強かった。しかも不況が続き決済は行われず、貸出期間は延長され1925年末になっても、なお2億円以上が未決済のままという状況であった。

若槻礼次郎内閣は、政府による損失補償という形で、この震災手形を公債発行によって整理をしようとして1927年1月「震災手形善後処理法案⁵⁹」と「震災手形損失補償公債法案⁶⁰」を衆議院に提出した。この法案の国会における審議中に、震災手形の所在

⁵⁸ 武田(2002)4-11頁を参照。第一次世界大戦期の叙述は、これに拠る。

⁵⁹ 日銀の損失に帰すべきかどうか決め難い震災手形について、日銀から割引を受けている銀行に対して政府が未決済震災手形207百万円と同額の範囲内で公債を発行することにより、それを原資に銀行が日銀から貸付金の便宜を受けることができるようにする案。震災手形の債務者は、銀行との間に手形債務を更改するため10ヶ年の年賦貸付契約を締結して支払能力の回復機会が与えられることとなった。

⁶⁰ 震災手形の割引によって蒙る日銀の損失を1億円に限り補償し、その財源として1億円の公債を発行する案。

別金額や震災手形のそのものに関する具体的情報が、次第に議会の外にも漏れるようになった。そして、3月に入ると震災手形所有銀行に対する不安から、預金の取付けが発生するようになった⁶¹。なかでも東京渡辺銀行は、既に役員の関係する事業会社に対する固定貸しのために運転資金に窮していた上に、震災手形を多額に所有していることが次第に漏れて取付けを受けていたが、議会開催中の片岡直温蔵相の失言問題から破綻を招き、また、東京渡辺銀行の姉妹銀行であるあかぢ貯蓄銀行も休業に追い込まれ金融恐慌が発生することとなった。

東京渡辺銀行の休業以降、一般預金者は不安を感じ、取付けはいよいよ活発化した。その後、中井銀行のほか、左右田、八十四、中沢、村井等の東京の二流銀行が閉店に追い込まれるに至った。金融恐慌時に破綻した都市二流銀行は、いずれも第一次世界大戦後の反動による輸出需要の激減を受けた関連商社の不振、それらに対する固定貸が破綻の大きな原因になっている。左右田銀行に於ける太平商会、泰和商会がそうであり、村井銀行に於ける村井貿易、中沢銀行に於ける大華洋行、東海商事、近江銀行における伊藤忠等も同様である⁶²。大戦中に急成長した基礎が脆弱な新興企業に取引を深耕していた中規模銀行の中でも、放漫経営を行っていた銀行が不況が深化したことで休業に追い込まれていったのである⁶³。このような情勢の中で、東京及びその周辺の一流銀行を除くすべての銀行に取付け広がり、ここに第一期の金融恐慌は最高潮に達した。休業となった銀行の預金者の取引層は、中小商工業者が多くその打撃は広範囲に及んだ。日銀は、非常貸出を断行する等金融安定を図った。その後、震災手形処理に関する二法案が議会を通過し、恐慌気分も一応下火となった。第一期の金融恐慌は、1923年の震災地である東京地区とその周辺に限られており、関西地区には取付けらしいものは、発生しなかった。また、この恐慌は、主として金融界のもので、東京の銀行と取引のある商工業者や預金者にとっては影響が大きかったが、財界全体からすればその機能に重大な支

⁶¹ 3月15日東京渡辺銀行等で取付けが起こり、金融恐慌が始まった。

⁶² 寺西重郎(1982)371頁を参照。

⁶³ 1927年に始まる金融恐慌について、日本銀行「関東震災ヨリ昭和二年金融恐慌ニ至ル我財界」によれば、金融恐慌時の休業銀行に共通の経営上の欠陥として次の点を挙げている。①貸出方針が無謀であること。②第一次世界大戦中に新たに勃興した企業で、関東大震災の影響を受けた東京地区の企業への大口貸出に偏っていること③重役関係事業に対する貸出が巨額で、貸出条件が不当であること等（日本銀行調査局編,1958,984頁）。

障を来たすようなことにはならなかった。

ところが、最大の震災手形所有銀行であった台湾銀行に対して議会は付帯条件⁶⁴を付けたことから、台湾銀行の整理が必然的なものとなり第二期の金融恐慌が始まった。台湾銀行は、最大融資先である鈴木商店との腐れ縁を断ち切るために1927年7月5日鈴木商店との新規貸出を中止することで整理しようとした。この措置は、台湾銀行からの金融に依存してきた鈴木商店と鈴木商店系の企業⁶⁵に対して徹底的な打撃を与えることになった⁶⁶。各銀行は、自行が所有する鈴木商店系の手形に不安を抱き、また世間も鈴木商店系の手形を所有する銀行に対して不安視するようになっていった。また、鈴木商店への不安は、鈴木商店に対して多額の貸付けを行っていた台湾銀行に対する不安も惹起することとなった。台湾銀行に対して不安を感じていた銀行は、三井銀行をはじめとして台湾銀行に対するコール・ローンの回収及び再割引手形の買い戻しを急いだ⁶⁷。コール等の回収によって台湾銀行の金繰りは窮地に追い込まれ、台湾銀行は政府・日銀に対して救済を求めることとなった。

恐慌第二期の特色は、第一に不安が全国的に広がったことである。恐慌第一期の場合には、問題が東京地区に限定されていたが、第二期においては、鈴木商店の本店が神戸にあったことから、問題の中心は特に関西地区に移った。神戸で鈴木商店系の六十五銀行が連日の取付け騒ぎで休業すると、神戸市内では一流銀行に対してまでその波及が心配される状況となった⁶⁸。第二に株式相場が恐慌相場になったことである。台湾銀行が鈴木商店への貸出を中止することが報じられると、株式相場はにわかに動揺した。

政府は、台湾銀行問題の重大さを認識し、緊急措置として2億円を限度として政府補

⁶⁴ 政府が二法案の成立は、特に台湾銀行のために必要なことと言明したからには、政府は台湾銀行の確固たる基礎を樹立するために速やかに調査委員会を設け、適切なる法案を立てて議会の協賛を経てその措置を実行し震災手形善後処理法による貸付金を回収すること。

⁶⁵ 全国に60数社、東洋製糖・神戸製鋼・豊年製油・帝国人絹・帝国樟脳等であり、その債務総額は450百万円、そのうち350百万円が台湾銀行からの借入であった。

⁶⁶ 1927年7月31日、鈴木商店は閉店に追い込まれた。

⁶⁷ 1927年3月末に至って、池田常務は台湾銀行に対する30百万円のコールを引き上げた。

⁶⁸ 大株主が鈴木商店であった六十五銀行は、大阪市内に大阪・難波・福島の3支店の外、3箇所の派出所を設けていたことから、日銀大阪支店は大阪経済への影響を危惧し影響の軽減を図った。

償の下日銀が特別融資を実行すること、またこの措置が有効となるよう緊急勅令を公布する方針を決定したが、枢密院は緊急勅令案を否決したため、台湾銀行は休業を余儀なくされることとなった。同時期に関西では大手の銀行である近江銀行も休業に追い込まれ関西地区の小銀行に取付けが続出した外、華族銀行であり宮内省金庫を預かる十五銀行（東京五大銀行の一つ）も休業することとなり取付け騒ぎは全国に拡大した⁶⁹。

若槻礼次郎内閣は、枢密院によって台湾銀行救済緊急勅令案が否決されると直ちに総辞職し事態は悪化する一方となった。代わって1927年4月20日田中義一内閣が成立した。田中内閣は、応急策として同月22日3週間のモラトリアム実施に踏み切り、日銀の特別融通法案及び台湾金融機関融資法案が議会に出されることになると、ようやく人心が安定し、恐慌は鎮静することとなった。

恐慌第三期の特色は、第一に日銀券の発行高と貸出高が急激に上昇したこと、第二に為替相場の急落であった。鈴木商店の取引中止、台湾銀行の閉店、金融界の混乱の情報が海外に伝わるようになると、日本の対外信用力は低下し、為替相場は低落基調となり、モラトリアムの実施により一層為替相場の低落に拍車がかかった。

(3) 金解禁と金輸出再禁止

浜口雄幸内閣の蔵相井上準之助が追求した財政経済政策は、金解禁と財政緊縮と産業合理化であった。第一次世界大戦中の1917年以来禁止していた金輸出を1930年1月に解禁し、再び金本位制に復帰した。金解禁の狙いは、戦後の慢性不況の中で対症療法的な救済インフレ政策を取り続けた結果、水ぶくれ体質にあった弱い経済が日本の輸出を不振にし、国際収支の赤字を増やし、為替相場の低落と動揺をもたらしていた悪循環を断ち切り、経済の抜本的な建て直しを図るためであった。

しかしながら、従来の財政インフレ政策を急激に百八十度転換したデフレ政策と金解禁による事実上の円切り上げは、1929年末に勃発した世界大恐慌も加わって脆弱な日本経済を翻弄した。

恐慌の深化に日本経済が耐えられなくなっていた矢先に、1931年9月18日には「満州事変」が勃発し、また同月21日イギリスが金本位制を停止したことも相俟って、結

⁶⁹ 三井銀行京都支店も1927年4月18日から4日間に亘って取付けに遭っている。

局民政党内閣は崩壊した。同年12月13日新たに成立した犬養政友会内閣は、成立すると即日高橋是清蔵相が金輸出の再禁止を実施し、円のドルに対する為替の低下を放任すると共に軍事費の増加等による積極的な財政資金の投入によって需要の創出を図った。金解禁政策は2年も経たずに終幕を迎え、「井上財政」も終止符を打つこととなった。イギリスが金本位制を停止したことによって、早晚わが国も金輸出再禁止を余儀なくされるのではないかという憶測が急速に高まり、「ドル買い」が横行した。「ドル買い」は外国系銀行が先行し、日本では三井、三菱、住友の財閥系銀行が金輸出再禁止を見越した「ドル買い」を行っていた外、一般商人や華族もドルを買っていた。「ドル買い」は、財閥とりわけ三井財閥が世間からの批判の対象となった。

高橋是清による積極財政政策によって、日本製品の輸出は有利となり、わが国の産業及び貿易、特に繊維工業は恐慌からの回復過程を辿り、飛躍的に伸び始めた。しかしながら、農業への打撃は依然として深く残ったままで、しかも1930年に東北地方を襲った冷害は、農村の疲弊を一層増すことになり、「ドル買い」批判と相俟って財閥への批判は益々高まった。

1931年9月、満州事変の勃発後軍国主義の風潮が強まり、軍人・右翼が台頭してきた。こうした状況の中で、1932年に入ると要人テロ事件が続発した。2月8日には前蔵相井上準之助が血盟団の一員によって暗殺され、3月5日には三井合名理事長団琢磨が同じ血盟団の一員によって暗殺された。団琢磨暗殺事件は、三井首脳に大きな衝撃を与え、この事件を契機に財閥批判を交わすために、三井を中心にいわゆる「財閥の転向」による一連の施策が実施されることになった。

1-2. 三井銀行の経営政策

日本で最大規模の私立銀行として創立された三井銀行は、明治期には預金残高、貸出残高共にトップであったが、大正・昭和期に入ると次第に他の有力銀行に凌駕され、三井銀行の相対的地位は低下した（表1-1）。

本節では、なぜ三井銀行が預金残高、貸出残高共に相対的に地位を低下させたのか、その原因となった同行の支店・預金・貸出政策を早川千吉郎時代（1901-1918年）と池田成彬時代（1918-1933年）に分けて跡付ける⁷⁰。

⁷⁰ 早川時代は、1901年10月合名会社三井銀行専務理事就任から1918年1月株式会社三

年次	三井銀行	第一銀行	三菱銀行	住友銀行	安田銀行	三和銀行
1896年末	24(18)	11(13)	7(9)	3(4)	6(5)	
	15	9	2	1	8	
1900年末	27(23)	18(21)	7(12)	11(10)	11(11)	
	19	10	2	5	13	
1906年末	68(59)	50(47)	27(21)	36(27)	21(26)	
	13	13	2	16	20	
1912年末	85(78)	68(77)	40(38)	52(43)	34(30)	
	13	20	3	19	21	
1918年末	307(249)	331(292)	225(195)	270(194)	120(97)	
	14	28	8	28	21	
1921年末	413(321)	364(308)	279(199)	370(296)	153(148)	
	15	30	12	35	23	
1927年末	560(404)	521(351)	471(230)	553(367)	713(588)	
	21	59	18	58	147	
1933年末	715(409)	787(418)	661(274)	798(461)	741(512)	1,025(520)
	22	59	22	65	136	174
1936年末	857(519)	972(545)	810(371)	1,017(618)	929(680)	1,198(533)
	22	58	23	69	128	150
1940年末	1,589(1,045)	2,196(1,410)	1,725(936)	2,445(1,612)	2,349(1,328)	2,589(1,377)
	27	65	36	81	132	154
1942年末	2,190(1,348)	3,068(1,777)	2,774(1,309)	3,530(2,147)	3,525(1,893)	3,952(2,159)
	31	69	52	86	126	177
1945年9月末	13,320(14,333)		12,180(9,203)	10,617(8,109)	13,999(10,997)	10,282(6,792)
	123		134	116	161	192

(出所) 後藤新一『日本の金融統計』102～115頁および本間靖夫「明治期都市大銀行の支店制度」より作成。
(注1) 上段: 預金残高、カッコ内は貸出残高(含む、割手)、下段: 支店数。百万円以下四捨五入。
(注2) 安田銀行の支店数は、1921年末までは出張所を含む。
(注3) 1945年9月末時点では三井・第一・十五が合併し帝国銀行、三菱は第百、安田は日本昼夜・第三と合併。

(1) 早川千吉郎時代の経営政策

明治末から大正にかけて銀行間で預金獲得競争が激化する中で、そもそも三井銀行の預金利率は、相対的に他行よりも常に低かったことが競争上障害になった。また、貸出政策については、貸出利率が高く、貸出担保が厳格で取引先の選別も厳しかったことから貸出拡張の妨げとなった。支店政策についても増設には消極的で、他行が支店増設には積極的であったのとは対照的であった。このように三井銀行の経営の基本方針は「保守主義」であり、歴代の三井銀行の経営者は、無限責任の諸事業を経営する三井家に対

井銀行常務取締役退任までの期間を示す。池田時代については、池田が筆頭常務取締役に就任したのは1919年7月であるが、池田は1909年10月には既に常務取締役に就任しており実権を持っていたことから早川退任時を始期とし、1933年9月三井銀行を退職し三井合名筆頭常務理事就任までの期間とする。

して、銀行業務は何よりも安全でなければならないという考え方であった⁷¹。

中上川の死後、後任の早川千吉郎の下で三井銀行の営業方針は「工業化」路線から保守主義の「商業銀行化」路線へと転換された。1902年4月に開催された三井銀行同族会管理部会議において益田孝は、長期固定化した資金を回収すること、有価証券は担保充当分以外を売却して流動化を図ることを主張し、経費節減・人員整理を行って利益の少ない支店を閉鎖することを提案した⁷²。翌年6月、益田の提案に基づき三井同族会管理部会は預金の増強は行わないこと、なるべく優良なる得意先を厳選して取引先の開拓を行うこと等を盛り込んだ5か条から成る三井銀行営業方針を可決している⁷³。商業銀行への指向を方針として打ち出し、工業投資を引き締めて徹底した採算主義が取り入れられた。

早川千吉郎時代(1901-1918年)は、三井銀行にとって最も支店の少ない時代であり、早川常務の保守的な経営方針も手伝って、1917年には預金残高・貸出残高で第一銀行に凌駕される等、預貸金の伸びは相対的に停滞した⁷⁴。停滞の原因は、当時三井銀行が経営方針の基本とした「利益主義」にあった⁷⁵。1912年10月の支店長会で早川常務は、三井銀行全体の預金増加の不振を認めつつも、利鞘を圧迫する特利を用いた預金吸収は、積極的には行わないとした上で次のように述べている⁷⁶。

⁷¹ 川野(1988)143頁を参照。

⁷² 「三井家同族会管理部会議録(その四)」(三井文庫編,1976,368-370頁)を参照。

⁷³ 5か条の営業方針は次のようなものである。(一)預金ノ増加ヲ望マズシテ、専ラ資金ノ運用ニ注意シ業務ノ確実ヲ努ムベシ。(二)流レ込ミ地所ハ漸次売却スルコト。(三)時機ヲ見計ラヒ有価証券ヲ売却シ其手持ヲ減スヘキコト。(四)経費ノ節減ヲ計ルト同時ニ事務ノ敏活ヲ期シ、各営業店ノ模範タラシムベキ事。(五)成ルベク良好ナル得意先ヲ選択シ之ト取引ノ道ヲ開クヘキ事。「三井家同族会管理部会議録(その一)」三井文庫編,1973,335頁)

⁷⁴ この消極的支店政策は、1935年以降の支店増設期に入るまで続いた(八木,1989,52頁)。

⁷⁵ この「利益主義」は、預貸金の利鞘の確保を銀行経営の中心に据え、預金利子を含めた預金コストの低下をはかり、より効率的な資金運用を目指すものであった。三井銀行以外の銀行が預金、貸出のシェアの拡大によって経営の発展を目指していたのに対し、三井銀行のそれは明らかに異なっていた。三井銀行は、この方針が守られる限り、預貸金のシェアや、その残高が1位であることに固執する必要はなかった。つまり、その他の銀行とは違った競争原理を持っていたのである(八木,1989,54頁)。

⁷⁶ 日本経営史研究所編(1977a)789-790頁を参照。

「常ニ吾々ハ預金貸金ノ利鞘ノ上ニ於テ余程注意ヲセヌト如何ニ預金ノ高ノ殖エルコトヲ希望シテモ、貸金ガソレニ伴ッテ利率ガ増サヌデ、利鞘ガ少クナッテ行ッタナラバ、利益ヲ挙グル上ニ於テ、到底預金利率ヲ引上ゲテ他ノ銀行ト非常ナル競争ヲシテ迄モ預金ヲ吸収スルコトハ如何デアラウカト考ヘテ、常ニ此利鞘ノ事ニ就テ注意ヲ為シ其調査ヲ報知ニモ出シテ居ルカラ諸君モ見テ御出デニナルダラウト思フ。(中略) 此利鞘ノ事ヲ余程諸君ニ於テモ御注意ヲ願ッテ、唯本部ガ預金ノ吸収ニ付テ高イ利息ヲ許サヌトカ、或ハ預金ガ減ルカラト云ッテ悲觀ヲシタリスルコトハ、能ク銀行業務ノ実体ヲ考ヘテヤッテ貰ハナケレバナラヌ譯デアリマス。」

各地の支店長は、唯一の経営政策に関する意思決定の参加機会である支店長会議において、各地における他行の預金・貸出動向を報告し、特に預金金利については市場適合的な金利設定を本部に対して要請した。しかし、1913年および1917年の一時期を除いては、支店長たちの提出した地域の情報が新たな預金政策を生み出すには至らなかった⁷⁷。三井銀行首脳部には低金利によって預金増勢が低くても差し支えないとの考えがあった。中上川の「預金借金論」に現われているように、いわば預金増加に終始、消極的の方針を取っていたのである。しかしながら一方では日銀借入依存からの脱却、そのための預金増加の重要性については認めており、そのための定期預金は歓迎している。当座預金については慎重で、預金者の恣意的な要求に直ちに応じて返済しなければならない通知預金の増加についても消極的であった。

中上川没後、三井銀行の営業方針は「投資銀行から商業銀行へ」と大転換したが、預金に対する基本的な考え方は、中上川時代と変わることはなかった⁷⁸。「利益主義」による高収益性重視の考え方に対して、各地の支店長が要求したものは、市場適合的な成長重視の考え方であったが、その要求は受け入れられず「利益主義」による高収益構造はそのままでのかたちで第一次大戦後も引き継がれた。三井銀行の採ったこの時期の政策

⁷⁷ 例えば1917年5月22日付で大阪支店の預金利率引上げ稟申に対して認めた事例として次のような記述がある。「本月二十八日期日尼崎紡績会社ノ定期預金百万円ニ対シテ是非住友銀行同様(日歩一錢四厘五毛)ノ利率ヲ付セラレ度旨依頼アリタリトモ一錢四厘以上ハ拒絶セシ処乍遺憾払戻ヲ受クヘキ旨申入アリ」(日本経営史研究所編,1978b,338頁)。

⁷⁸ 杉山和雄(1975)58-60頁を参照。

が1935年以降、量的拡大が三井財閥及び銀行内部で要請されてくる中で、決定的な制約要因となった⁷⁹。

早川常務は店舗政策について、「当行多年ノ方針タル、当行ノ勢力ヲ専ラ商工業地ニ集中セシメントスル⁸⁰」と述べているように、三井銀行の店舗は商工業の中心に配置されており、早川時代には内地支店数の増加は、大阪西支店(1909年7月開設)、福岡支店(1911年7月開設)の2店舗のみである。

このような消極政策の底流は第一次大戦期の企業拡張期に明確な形となって現れてきた。大阪の鴻池銀行は第十三国立銀行として設立された頃は大阪では有数の大銀行であったが、積極的な貸出政策をとらなかったため、信用はされたが営業が不活発で、次第に他の中小の銀行に追い抜かれ、一地方銀行として低迷することになった。三井銀行は都市銀行としての地位を確保したが、たえず鴻池銀行的な要素がひそんでいた。できれば自己資金により、安定的な貸付けをしたいという消極策である。

一般大衆および中小企業に分散された預金源を捕捉するにふさわしい立地条件の拡充を行わなかったことが預金不振の原因になった。これは早川時代の支店政策の結果であり、三井銀行が卸売的商業主義の観点から大都市における少数重点店舗主義を採用したことが裏目となったのである。

第一次大戦期には中央金融市場としての東京・大阪金融市場の位置は著しく上昇した。それは、大戦ブームが都市を中心に展開されたため、金融市場の拡大も都市において顕著であったことから、余剰資金が地方から都市に流入したことに原因があった。かかる都市金融市場の発展の中で、激しい銀行間競争が支店拡大政策を武器として展開された。このような支店拡大・銀行間競争の激化の傾向は大戦ブームの終了とともに終息するのではなく、1927年の金融恐慌の勃発まで益々増大の趨勢を辿った⁸¹。しかしながら、三井銀行の支店政策はその後にも不拡大政策をとり続け、第一次世界大戦期以降1927年までの新規国内支店開設件数は丸之内支店の僅か1店舗に止まった。

⁷⁹ 八木(1989)70-71頁を参照。

⁸⁰ 1916年10月開催支店長会における早川常務の訓示(日本経営史研究所編,1977b,508頁)。

⁸¹ 浅井(1978)307頁を参照。

(2) 池田成彬時代の経営政策

池田成彬時代（1918-1933年）における反動恐慌時の1920年から金融恐慌直前の1926年に至る時期は各銀行の支店増設が実施された時期であった。主要行について見ると、三菱が8ヶ店、第一が7ヶ店、住友が30ヶ店、そして安田が1923年末の大合同を経て157ヶ店を増加させているのに対して三井は5ヶ店が増設されているが、このうち内地支店は前述したように丸之内支店（1922年10月開設）の1ヶ店に過ぎなかった。

しかし、反動恐慌時において銀行の取付けが拡大する中、三井銀行の預金残高は逆に増加した。池田が「金がせわしくて如何にして資金を作ろうかという苦しみをしたことは余りなく、金が余って困った」と言うように、支店を増設して預金吸収を図ることに、積極的関心を持っていなかった⁸²。

恐慌後の市況は沈滞し、1921年の後半期には一時的に景気が回復する兆しがあったものの、その後かえって不況は深刻化した。従って、貸出は救済融資への対応を迫られた。この間三井銀行の貸出金は他の市中銀行が減縮傾向にあったのに反して増加した。伸長した要因は、同行の主要取引先が一流会社であり反動恐慌の影響が比較的軽微であったこと他に、当時急速に発展を遂げていた水力電気事業に同行が特に積極的にその要資の供給に当たったことによるところが大きかった⁸³。

関東大震災が同行取引先に与えた損害は巨額に上ったが、いずれも有力先が多かったこともあり、直接不安を招来するものではなかった。しかしながら、震災後の信用状態の悪化と、これによる将来への不安を顧慮した同行は、商業手形以外を担保に徴する方針を原則とする等不良債権化防止策が起因して融資残高は1924年度には一時的に減少した。震災時の預金動向は、被災地の本店営業部、横浜支店を中心に減少したが、1924年末を底としてその後東邦電力の外債代り金、三井物産、東京電燈等の大口預金により増勢に転じた。

1927年の金融恐慌時の預金残高は、取付けによる京都支店の減少および下関支店の減少を例外として他店はすべて増加した⁸⁴。金融恐慌によって同行の預金は総額でかえ

⁸² 三井銀行八十年史編纂委員会編(1957)384-385頁を参照。

⁸³ 三井銀行八十年史編纂委員会編(1957)417頁を参照。

⁸⁴ 1927年2月末と同年5月末の増減をみると、京都支店552万円、下関支店51万円の減

って大幅に増加したが、これは五大銀行共通の現象であった。しかしながら三菱・第一・住友の三行の増加額は三井銀行よりも大きく、三行の預金残高は三井銀行に接近することとなった（表 1-1）。

1929年10月開催の支店長会において日本橋支店長は、「現今我国ノ事業会社経営者ガ齊シク誠実ヲ欠キ徒ラニ投機ト虚名トニ没頭スル現状ニ於テ其貸借対照表ハ殆ンド全部ガ粉飾ト虚偽ヲ以テ充タサルル限り銀行者トシテ到底意ヲ安ンジテ之ト取引スル能ハズ」と粉飾の多い貸借対照表は信用できないことを述べている。従って、「当行ノ如キガ事業会社ニ取引セムトスルニハ従来ノ如キ一片ノ取引関係ニ止メズ一面ニ於テ其企業ニ参加シ其経営ヲ分担シテ其核心ニ触レタル知識ヲ持チ一面ニ於テ安ンジテ之ニ資金ヲ供給スルノ策ニ出ズルノ要アリ、カクテコソ始メテ現時ノ混濁セル事業界ヲ覚醒シ銀行ノ公益的任務ヲ果シ得ベシ之ガ為ニハ資本ノ拡充或ハ固定預金ノ増大ヲ図ル等ノ施設ヲ要スルハ勿論ナルベク企業金融ニ就キテハ今後ノ研鑽ヲ要スベシト信ズ。」と述べた⁸⁵。つまり、従来一片の取引関係に止めずに、取引先の経営に参加してその実態を掴んでこそ取引深耕が図れるのであり、公益的任務を果たすことができると主張している。そのためにも、預金の増強は勿論のこと、企業金融についても更に研鑽しなければならぬと述べている。

また、丸之内支店長は、支店概況を報告した最後に菊本常務が預金の増勢が他行より劣っているのは行員に緊張感がないのが原因ではないかという点に触れ、「各店トモ他行ニ比シ預金ノ増加貸金ノ精選増加率ニ於テ皆他行ノ追随ヲ許サザル状態ニ發展シ居レリ即一店ト一店ノ戦闘競争ニ於テハ我行ハ皆優良ノ成績ヲ収メ」ていることを指摘している。そして、「店ノ数ニ於テ少ナク而モ最近各行競テ支店増設アルニ反シ当行ハ此機運ヲ知ラザルニ非レドモ彼ノ船場名古屋等ノ支店増設ハ遅々トシテ開業一二年ヲ待ツ有様ナリ近来ノ住友三菱等ノ發展数字ノ増殖セシ所以ハ其原因唯此支店増設ニアリ之レニ對抗セントセバ相当ノ對抗スベキ支店ノ増設ハ無論必要ナリ」と支店増設認可案件も遅々として進んでいないことにも言及した上で更なる支店増設の希望を述べた⁸⁶。

少、増加した支店は大阪支店 1,140 万円を筆頭に次いで神戸支店 669 万円の増加となっている。因みに本店営業部は 5,188 万円増加し、全店では 8,491 万円の増加となった（三井銀行八十年史編纂委員会編,1957,385 頁）。

⁸⁵ 「昭和 4 年 10 月支店長会報告要領」（日本経営史研究所編,1977b,702 頁）。

⁸⁶ 日本経営史研究所編(1977b)722 頁を参照。

しかしながら結局、池田成彬時代には丸之内（1922年10月開設）、上前津（1931年4月開設）、船場（同年8月開設）の3支店が開設されるに止まった⁸⁷。

万代は、池田の店舗政策について、回顧して次のように述べている⁸⁸。

「池田さんは、窓口を広くして大衆相手の銀行にするよりむしろ窓口を狭くしてもいいからいい得意先を以って堅実な営業をしてゆきたい、というのがどうも池田さんの狙われたところなんです、一口に言いますと、英国のファイナンシアみたいなゆき方をしたい、というのが池田さんの理想だったんだろうと思われま。しかし、現地におります者としては、それではなかなか気がすまないの、何とかして営業店を増やして仕事を拡張してゆきたい、という希望をたびたび申すのでありますが、最後まで池田さんの主張は変わりませんでした。」

金融恐慌時の貸出金は、他行がいずれも貸出を引き締めた一方で、三井銀行は取引先銀行からの支払準備資金の借入に対応した外、破綻した鈴木商店系の関係会社のなかでも有望事業（塩水港精糖、東洋製糖、天満織物）に対してはこれを救済する方針で臨み、救済資金を供給したこと等から貸出残高は一時的に増加した。しかし、金融恐慌後は預金は大幅に増加した一方で、活発な資金需要は生じなかったことから資金運用難の時代に入った。

この時期の貸出の特徴は、大口貸出が貸出の主要な部分を占めていたことである。この中で電気事業⁸⁹が首位、電鉄事業⁹⁰がこれに次ぎ、両事業で貸総残高の30%以上を占めており（表1-2）、この両業種を中心に大口貸出金の総貸出金に占める割合は70%前後

⁸⁷ 上前津支店（名古屋市）が1931年4月に、船場支店（大阪市）が同年8月によりやく開設された。上前津支店開設の建議は1925年1月に万代が名古屋支店長時代に提出している（本間,1984,33頁）。

⁸⁸ 万代順四郎講演「池田成彬先生を語る」（丁卯会例会1956年6月7日付）。

⁸⁹ 東京電燈4,015万円、東電証券1,500万円、昭和電力770万円、日本電力706万円、宇治川電気550万円、東邦電力540万円等合計8,661万円（三井銀行八十年史編纂委員会編,1957,421頁）。

⁹⁰ 京阪電気鉄道2,306万円、伊勢電気鉄道650万円、富士身延鉄道463万円、大阪鉄道450万円、九州電気軌道350万円等合計5,144万円（同上書）。

に達している（表1-3）。そのうち三井関係会社に対する貸出金は七社⁹¹4,152万円で電鉄会社の次に位置していた。

年末	電気事業	運輸交通事業	両事業合計
1930	97,416(23.0%)	57,879(13.6%)	155,295(36.6%)
1931	81,591(19.8%)	57,921(14.1%)	139,512(33.9%)
1932	93,765(22.2%)	49,439(11.7%)	143,204(33.9%)
1933	80,568(20.3%)	40,217(10.2%)	120,785(30.5%)

(出所) 浅井(1977)290-291頁より作成。
(注) カッコ内は、総貸出残高に占める比率。

年末	口数	金額(A)	貸出金総額(B)	A/B
1930	73	314	436	72
1931	70	289	434	66
1932	72	291	429	67
1933	67	271	409	66

(出所) 『三井銀行八十年史』421頁より作成。

池田常務は、事業別貸出の偏重及び固定化傾向に憂慮する発言をしていたが、1930年2月25日の開催された課長会議では、三井銀行の貸出残高で最も大きな比率を占めていた電力会社貸出縮減について次のような発言をしている⁹²。

「電力会社ハ不当競争、不利ナル合併合同並ニ無謀ノ増資等ニヨリ又一方建設費増嵩、電力ノ過剰等ニヨリ近時経営著シク困難トナレリ、(中略) 五大電力会社ハ敦レモ巨額

⁹¹ 王子製紙 1,336万円、三井物産 778万円、釜石鉱山 489万円、芝浦製作所 467万円、東神倉庫 375万円、電気化学 367万円、台湾製糖 340万円（同上書）。

⁹² 三井文庫所蔵「課長会議記録」（1930年1月28日）。

ノ外債ヲ有シ居ルガ近時此英米投資団中 Guaranty 及 Lazard ハ既ニ前記電力会社ノ内
状及政府ノ態度ヲ知悉シ漸ク対策ヲ起シタルモノノ如ク将来日本電力界ヨリ手ヲ引ク
ニ至ルヤモ測ラレザル形勢ナリ(中略) 当行トシテハ現状ニ鑑ミ此方面ニ対スル貸金(証
券担保貸共)ニ就テハ大体ニ於テ漸次減縮ノ方針ニテ臨ムコトトシタシ。」

三井関係会社への貸出金の増加の反面、大口貸出先であった電力・電鉄事業の貸出残高は縮減した。電力会社向けの貸出残高は社債化によって大幅に減少したのである。電力会社の貸出残高は、1930年から1933年までは概ね80-90百万円台の残高であったが、1935年6月には3,500円と最低を記録した。同行は、日露戦争後期と1920年代後半から1933年の時期に活発に電力向け貸出を行ったが、低利社債発行による貸出金回収が進んだ1934年を画期にそれ以降は東京電灯との関係希薄化を主要因に電力向け貸出比率を顕著に減退させたのである⁹³。

一方では、我が国の産業の大部分を占める中小商工業に対する貸出について見直しの議論がされた。しかし、中小商工業者の多くが製品を手持ちするだけの資力に乏しく、且つ不動産等を所有していないこと等の理由から、同行の従来からの貸出方針に照らしてそぐわないとして貸出困難という結論となっている⁹⁴。

三井銀行を中心に大銀行は国内での資金運用に悩み、同行は運用先を海外に求めていった。1930年12月30日開催の課長会議において池田常務は、証券・為替戦略を一層積極的に展開して局面を切り抜けようとする主旨の方針を次のように述べている⁹⁵。

「務メテ固定資金ヲ抑制シ流動的貸金ノ発展ヲ図ラザルベカラズ若シ内地ニ於テ之ヲ
拡張スル能ハザレバ安全ノ為メニハ低利回ヲ忍ビテ外国関係ニ運用スルノ外ナカルベ

⁹³ 橘川(1981)19頁を参照。

⁹⁴ 三井銀行八十年史編纂委員会編(1957)420-421頁を参照。

⁹⁵ 1930年1月9日に第一回の課長会議が開催されたが、この課長会議については、「政府が臨時産業審議会の設置によって産業合理化運動を起こそうとするのに対応して三井銀行でも業務合理化に組織的に取り組む必要が生じ、業務合理化推進の母体としてこの課長会議の発足させるに至った(中略)二月以降、常務四名全員に本店営業部長一名と前課長を加えた会議となり、本店に在勤する重役と中堅幹部全体の合議機関となった。」(小倉,1990,332-333頁)。

シ。」

その後、三井銀行は英国の短期ボンド公債への投資や英国の銀行数行への預金という形で海外での運用が増加した。1930年1月には金解禁が断行されたが、不況は深刻化し、世界的恐慌と相俟って難局に直面した。

1931年3月2日の課長会議では、考査課長が五大銀行の預金増減大勢を報告し同行の営業発展対策として支店の増設や産業界と人的関係を結ぶ必要性を提案している⁹⁶。それに対し、池田常務は、「預金伸力ノ鈍キハ大震災ノ被害其後ニ於ケル営業其他ノ不評ハ重要ナル原因タルベシ」と述べ、支店の増設によって預金吸収を図ることや企業との親密な人的関係の形成による積極的な取引関係を認めることはなかった⁹⁷。

同行の預金残高は1930年1月の最高記録を頂点にそれ以降他行に比べて預金の伸びは鈍く、1932年6月には住友・第一に抜かれた。その翌年末には安田に抜かれ、1939年12月末には三菱にも抜かれて最下位となる趨勢を辿った。

1-3.小括

(1) 日露戦後から財閥批判の時代の金融経済状況

万代が三井銀行に入行した1907年から常務取締役役に就任する1933年までの時代の金融経済状況は恐慌が断続的に押し寄せる厳しい金融経済環境が続いた時期であった。1907年秋に発生した日露戦争後の恐慌に始まり、第一次世界大戦後の1920年の反動恐慌、1923年の関東大震災、1927年の金融恐慌およびその後の昭和恐慌と受難の時代であった。

この間、財閥は各事業を拡大しコンツェルンとしての形態を整え、日本経済における存在感を増していった。1909年には、三井財閥において大規模な改革が行われ株式会社として三井合名が創設されると共に、三井銀行、三井物産が合名会社から株式会社に

⁹⁶ 三井文庫所蔵「課長会議記録」。

⁹⁷ 小倉は、池田、菊本に代表される当時の銀行指導部は業務の刷新・合理化と対顧客サービスの向上によって大銀行の中での相対的地位低下が挽回できると考えていたとしている（小倉,1990,324頁）。

改組され、東神倉庫も株式会社として三井銀行から分離独立している。金融機関は産業規模が拡大するにつれて、銀行の規模の拡大が要請されるようになり、銀行の集中が進展したのもこの時期であった。

第一次世界大戦を契機に、産業の発展がもたらされ、海運業の好況を起点に海運・造船・鉄鋼の連関的な高成長が産業構造の重化学工業化を主導した。金融恐慌・昭和恐慌は、日本経済に大きな打撃を与えたが、中小財閥や中小銀行が衰退する一方で、財閥系企業、銀行共に存在感を増すことになった。特に、社会一般に信用不安が広がる中で財閥系の銀行には預金が集中するようになり、産業資本の規模拡大と共に金融資本の巨大化が進行した。

井上蔵相が経済の抜本的建て直しを図ろうとして行った金解禁は、1929年末に勃発した世界大恐慌も加わって日本経済を翻弄した。「ドル買い」問題を契機に財閥は批判を受け、三井はその矢面に立たされた。交代した高橋蔵相による積極政策は、農村においてはかえって疲弊を一層増すことになり、また中小企業の倒産により都会においても失業者が激増して社会不安は高まった。そういった社会の不満と政・財界癒着への批判を背景にテロ事件が頻発するようになった。財界においては三井合名の団理事長が暗殺されると、三井財閥は、経営方針の変更を余儀なくされた。いわゆる「財閥の転向」が行われることとなったのである。

(2) 早川千吉郎と池田成彬の経営政策

早川千吉郎の時代（1901-1918年）は、中上川が実施した「工業化」路線から「商業銀行化」路線へ転換された。預金の増強は行わないこと、優良取引先を厳選して取引を行うこと等を謳った保守主義の営業方針の下に三井銀行の営業は展開された。

この保守主義の営業方針によって1917年には預金・貸出残高で第一銀行に凌駕される等預貸金の伸びは相対的に停滞した。停滞の原因は、三井銀行の基本方針であった「利益主義」にあった。「利益主義」による高収益性重視の考え方に対して、支店長の多くは、市場適合的な成長重視の考え方の採用を主張したが、早川は受け付けることはなかった。支店政策においても、従前から大都市における少数重点店舗主義を採り続け、1927年までの新規国内支店開設数は丸之内支店の僅か1店舗に止まった。

池田成彬の時代（1918-1933年）における1920年から1926年に至る時期は、各銀

行の支店増設が盛んに実施された時期であったが、三井銀行の増設店舗は1店舗に過ぎなかった。貸出・預金政策においても池田は、保守主義を継続した。

しかしながら、金融恐慌時には、信用不安から弱小銀行から信用力のある財閥系銀行に預金が集まったことから三井においても預金が増加した。一方で、厳選主義の貸出方針もあり、余資運用に苦慮することとなり、池田の方針で電気事業、電鉄事業を中心に大口貸出が実行された。

1930年以降、電力会社が競争激化等から業況が傾くと、三井は電力会社への貸出縮減策に転じ、社債化等により回収を早めた。池田が、運用難の対策として証券業務・外為業務の強化に乗り出したのもこの時期である。

支店長のみならず、1931年3月における課長会議においては考査課長が営業発展対策として支店の増設や産業界との人的関係の強化を提案しているが、池田は積極策を採用することは無かった。

三井銀行の預金残高は、1930年1月をピークに、それ以降他行に比較して預金の伸びは鈍く、1933年末までには住友、第一、安田の各行に凌駕され、1939年末には三菱にも抜かれて最下位に転落する趨勢を辿った。

第2章：入行から欧米出張まで

—1907年9月-1924年5月—

はじめに

1907年9月、万代は、三井銀行に入行し、青山学院の先輩米山梅吉支店長がいる大阪支店で銀行員生活をスタートさせた。1911年に同じく青山学院の先輩間島弟彦が支店長であった横浜支店に異動。1915年9月には本店営業部当座預金係に異動している。そして、1917年8月には大阪支店に異動となって再び間島支店長に仕えることとなる。以降、1918年4月に神戸支店、1919年5月には次長として下関支店、1920年1月に次長として名古屋支店と比較的小刻みに転勤を経験し、1921年9月に本店営業部内国課次長となって本店に戻ってきている。内国課の業務は審査課と業務課を兼ね備えた課であり、万代にとっては、二度目の本店勤務となった。1923年1月には、ロンドン支店開設が目的となる初めての海外出張で1年3ヶ月程のイギリス滞在を経験したが、イギリスでの見聞は、後の万代の銀行業務に対する考え方に多大な影響を与えることとなった。

万代は、この時期約17年間のうち本店当座預金係、内国課次長として本店に勤務した時期と海外出張の約4年間を除く約13年間で支店での生活を繰り返している。万代は、後年実質的には池田を引き継いで三井銀行を率いることになるが、池田が本部畑の職歴を辿ったのに対して、万代は現場中心のキャリアであり、経営政策にもその違いが影響することになった。具体的には例えば、少数店舗主義を中心とした保守的な池田の経営政策に対し、万代は後述（第3章）するように、支店長時代から多店舗主義を標榜しており、取引先経営への取組み方についても池田は取引先の経営への深入りを回避したのに対して万代は深い関与の必要性を主張した。

本章では、入行から名古屋支店長に就任するまでの間に、万代は何を経験しどのような銀行観を形成していったのかを検証する。特に、この時期に万代に多大な影響を与えた人物である米山梅吉、勝田銀次郎との出会いおよび万代の手記からイギリス滞在の体験を中心に辿る。

2-1. 万代と米山梅吉

(1) 大阪支店および横浜支店時代

入行早々、大阪支店では万代は珠算で苦勞し、そろばんを見るのも嫌になるほどの神経衰弱になり暫く銀行を休んでいる⁹⁸。その後順調に回復し、高等商業学校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組んでいった。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なかったこともあり万代は猛勉強をした⁹⁹。万代は、入行当時を振り返って、「商業はもちろん、銀行に関する知識は皆無であった。世間のことも全然知らなかった」と述べている¹⁰⁰。

入行まもなくして、米山支店長がチブスを患い転地療養中は、支店長宅の留守番役を米山から頼まれた。万代は、次第に支店長宅に頻繁に出入りするようになり、米山が本店に出張する時には必ず支店長宅に宿泊するようになった。米山の子供も万代が来ることを楽しみにするほどになっていて、米山家からは家族の一員としての扱いを受けた。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、爾来、万代は米山に終始愛され、万代もまた米山の深い恩顧を終生忘れることはなかった¹⁰¹。万代は、米山を回顧して次のように述べている¹⁰²。

⁹⁸ 万代が入行した1907年より行員の教育、資質向上対策の一環として英語・筆跡・珠算・簿記・現金勘定の5科目を試験科目とする「芸術試験制度」が導入されたが、万代の試験成績は68位だった（日本経営史研究所編,1976a,64頁）。同制度は、中上川時代に実施され1901年に廃止されていた「未丁年者文芸学術試験」が復活したもので、日常業務の積み重ねが好成績に結びつく試験内容に変更されたため、使用人の事務向上には大いに役立った。1942年までこの制度は続いた（千本,1989,167-178頁）。

⁹⁹ 佐々木編(1964)591頁を参照。万代は、「小切手がどのようなものかということも知らなかった。まず銀行の実務を勉強しようと思い、相当努力した」（佐々木編,1964,393頁）と述べている。

¹⁰⁰ 佐々木編(1964)505頁を参照。

¹⁰¹ 『青山学院校友会会報』第11号、1908年7月（青山学院資料センター所蔵）には、「交友の動静」として「万代順四郎氏、三井銀行大阪支店員となり、交友なる同支店長米山梅吉氏の篤き信任を受けつつあり」と記載されている。

¹⁰² 米山先生伝記刊行会編(1960a)173頁を参照。

「米山さんに可愛がられた人は沢山ありましたが、その中でも私は最も可愛がられた一人でありましょう。晩年には、私の懇意な友人に私のことを『倅が倅が』とっておられたと聞いていますが、米山さんは実際私を、実子同様に見て下さったばかりでなく、色々の点について教育して下さいました。そして私も米山さんを実の父親のように敬慕しました。」

1911年、万代は青山学院の先輩間島弟彦が支店長であった横浜支店に転勤となった¹⁰³。既に常務として在京中の米山が1913年にアメリカに4ヶ月の出張中、万代は米山宅から米山の中学生の長男と往路同伴し、横浜支店に通勤することもあった。

横浜支店在勤中の1914年1月、万代は31歳の時、日本棋院名誉棋士・八段広瀬平治郎の次女トミと結婚している。トミは、女子学院出身で普通科5年の課程を終了後、上級の高等科3年を修了した才媛で、キリスト教の熱心な信者であった。後年、和歌の道に進み歌集を2冊上梓している¹⁰⁴。

結婚式は築地精養軒で行われ、銀行関係では米山梅吉・間島弟彦、学院関係では岡田哲蔵が祝辞を述べている¹⁰⁵。結婚から宴会の段取りまで、一切の手配は米山が行った。そして新居の家財道具は、台所道具のほかはすべて米山が大八車で届けてくれたと万代は述べている¹⁰⁶。

(2) 米山梅吉の略歴

米山梅吉は、1868年2月江戸・芝田村町（現在の港区新橋）に士族和田竹造の三男として生まれた。父竹造逝去後、幼少期は母うたの実家があった静岡県三島市にて過ご

¹⁰³ 万代は、横浜支店への異動は「米山さんの配慮によるものと思う」（佐々木編,1964,506頁）と述べている。また、間島について「人格的にはあまり感化を受けたようには思わないが、実に頭脳明晰な聡明な人で、また果斷力もあり、その意味において種々教わるころがあった」（佐々木編,1964,394頁）と述べている。

¹⁰⁴ 石川(1984)46-47頁を参照。

¹⁰⁵ 『青山学院校友会会報』第19号、1914年5月。

¹⁰⁶ 佐々木編(1964)507頁を参照。

した。12歳の時、旧家米山家の養子となる。沼津中学校を中退して上京し、大学予備門をめざす。その後、アメリカ留学の準備のため東京府吏として勤務しながら、東京英和学校（現在の青山学院大学）に学んだ。東京英和学校に1年ほど在学した後渡米、働きながらメソジスト派のオハイオ州ウェスレアン大学、ロチェスター大学等で政治学、法学を学んだ。8年間アメリカに滞在し、1895年に帰国。文筆業で生活を立てることを望んで福澤諭吉が主宰する時事新報を訪れているが、給料が低く断念している。翌年青山女学院出身の米山春子と結婚し、旧友の紹介で日本鉄道会社に入社することとなった。しかし、月給が安くさらには長女が誕生したことから、生活のため転職を考えるようになり、井上馨の娘婿藤田四郎の紹介で1897年10月、米山が30歳の時に三井銀行に入行が決まった。米山は、入行が決まった時を回顧して、投稿等二兎を追うことは止めにして銀行業務に専念して専門家になってみようと決心したと述べている¹⁰⁷。

入行後の配属は本店貸付係であったが、僅か9ヶ月後、神戸支店次席として転勤になった。その1ヵ月後、池田成彬、丹幸馬と共に欧米銀行業務調査のために長期出張を命じられ、1年2ヶ月に亘りアメリカ、イギリスを中心に滞在した。調査報告は、「合名会社三井銀行欧米出張員報告書」としてまとめられ、銀行業務の近代化に大きな役割を果たし、その効果は三井銀行だけに止まらなかった。

帰国すると、約4ヶ月間本店調査課に在籍し「報告書」をまとめた後、1900年5月大阪支店支店長代理として異動となり、その後1902年7月大津支店長、1903年10月深川支店長、1904年12月横浜支店長、1907年1月大阪支店長として栄進し1909年10月には大阪支店長兼任で常務に昇格している。1907年9月には万代を新入行員として迎えている。大阪支店長兼任は1ヶ月足らずで解かれ、1923年8月に常務を辞任している。その間、アメリカのロータリークラブ制度を導入して1920年には東京ロータリークラブを設立し、初代会長に就任している。

米山は池田と共に常務となると、米山が人事、外国為替を担当し、池田が営業を担当した。池田が華々しく表立った活躍をしたのに対して、米山の人事その他の業務は、守備面での働きで地味な仕事ではあったが、池田の女房役として動き、持ち前の行き届いた性分も合って、活動の幅は広く多彩であった。

三井銀行の一線から退いた米山は、予てより信託会社を興そうと準備していたが、

¹⁰⁷ 米山梅吉先生伝記刊行会(1960b)160-161頁。

1923年1月に信託業法、信託法が施行されると、1924年3月、三井信託を創設し初代社長に就任し、1934年6月まで社長を務めた。

1933年10月、いわゆる「財閥の転向」の一環として「三井報恩会」が設立されると、理事長に就任し、精力的に疲弊した農村を慰問する等社会的貢献活動を行った。

実業の第一線を離れてからの米山は、三井報恩会に尽くすと共に、母校である青山学院との関係が深くなる。米山は、若い頃から苦学生に資金的援助の手を差し伸べる等育英にも熱心であったが、1921年青山学院校友会長の間島弟彦が亡くなると、米山は後任を引き受けており、1937年4月には青山学院初等部の前身となる緑岡小学校を私財をつぎ込んで創立し、初代校長に就任している。また、関東大震災後の青山学院の復興資金募集の際には、学院の財団理事として陣頭に立って募集活動に当たっている。米山が、青山学院のために尽力したのは、本多庸一に深く私淑したことによるものであった。

米山は、万代同様に本多の人格教育から感化を受け、その必要性を認識して現役学生に語った講演がある。それは、1923年11月、本多庸一没後25年の節目に、米山が青山学院創立記念会で行った講演会である。米山は、学生に向けて品格と人格の修養を説き次のように語っている¹⁰⁸。

「本多先生の人と為りを学ぶことによりて、人格人品の完成を期すことを得る。(中略) 我々は其の遺稿の中で、明治34年の『国土の門出』の演説を熟読せねばならぬ。(中略) 慶応義塾に福澤先生研究会がある如く、学院にも本多先生研究会と云ふやうなものを設くることである。(中略) 本多先生は武士道精神に感化され、愛国の精神を以て一貫し、終始、天下国家の為に其の身を捧げた国土であった。先生を研究するのは歴史を研究することである。」

晩年の米山は、1938年12月70歳の時、貴族院議員に勅撰されており、1942年には、勲四等瑞宝章を受章している。米山は、和歌を佐々木信綱に師事したほか、俳句、漢詩をたしなむ文化人でもあった。1946年4月、故郷の静岡県駿東郡長泉村別邸にて逝去している。享年78歳であった。

¹⁰⁸ 米山(1938)151-187頁を参照。

2-2.万代と勝田銀次郎

(1) 神戸支店時代

万代は、神戸支店には1918年4月から1919年5月まで勤務した。当時、鈴木商店の系列会社間で振り出される手形には商業手形と融通手形の区別がつかないものが多かった。三井銀行の屈指の取引先だった同商店との取引について、万代は「その頃の神戸は、船成金が続出して、すばらしい景気であったが、自分はそういう連中に対する取引は、よほど慎重にやらねばならないと考え、鈴木商店との取引も自分の主張でやめさせた」と述べている¹⁰⁹。1927年4月の鈴木商店整理の際には各銀行は多大の損害を被ったが、三井銀行の被害は全くなかった。神戸支店時代の万代の三井銀行に対する貢献は大きなものがあり、万代は「この頃から本店から私の存在が認められるようになったと思う」と述べている¹¹⁰。

神戸支店では、万代は青山学院の先輩で、神戸の海運界の有力者である勝田銀次郎（勝田汽船社長、後に神戸市会議長、第8代神戸市長を歴任）の知遇を得ている。第一次世界大戦が始まり海運界は景気の波に乗って船成金が輩出した。勝田汽船も莫大な利益を挙げているが、金銭に恬淡であった勝田は、青山学院の高等学部の校舎建築事業に賛同して総工費すべてを寄付し青山学院の復興に貢献しているほか、公共事業や教育施設等多数の寄付を行っている¹¹¹。万代は、勝田が他の船成金とは異なって豪遊することなく、母校等へ多額の献金を行っていることに敬意の念を持った。

(2) 勝田銀次郎の略歴

勝田銀次郎の略歴については、以下特別な断り書きがない限り青山学院資料センター編集による『評伝 勝田銀次郎』に基づき記述することとする。

勝田銀次郎は1873年10月、父林太郎と母ムメの長男として、愛媛県松山城下唐人

¹⁰⁹ 佐々木編(1964)394頁を参照。

¹¹⁰ 佐々木編(1964)508頁を参照。

¹¹¹ レンガ造りの荘厳な青山学院の校舎は辰野金吾の設計によるもので東京市の名物と称されたが、1923年の関東大震災によって崩壊している。

町に生まれた。父の生業は米穀商で比較的裕福な商家であった。銀次郎は、小学校を卒業すると、家業を助けながら松山中学に進んだ。当時の青年たちの中には、こぞって北海道の新天地開拓にあこがれる風潮があった。銀次郎も飛躍の志押さえ難く、地方にいたたまれない気持ちがあったが、1890年父林太郎が急逝したのを転機として、同郷の人を頼ってか1891年銀次郎が18歳の時、郷里を後にして北海道を目指して出稼ぎに旅立った。

北に向かう列車の中で、銀次郎は彼の生涯を決する人物と遭遇する。前年に東京英和学校校長に就任したばかりの本多庸一である。隣り合わせとなった列車の中で、銀次郎が語る新天地開拓への抱負を聞いていた本多は、志は認めるがその無謀さを戒めた後、何事にも学問の基礎がなくてはならぬことと、特に将来世界に雄飛するには外国語の素養が大切なことなどを説いた。そして、気が向いたら東京英和学校を覗いてみたらどうかと提案し、紹介文を書いた名刺を銀次郎に渡して本多は列車を降りていった。その後、本多の話に感化された勝田は北海道行きを中断し、東京に留まって1891年東京英和学校予備学部に入学することになり、その後高等普通学部に進学した。

東京英和学校は、神学と英語教育には定評があったが、本多は校長就任当初から、実業教育に対しても心を砕いており、1892年に設立された実業部は就学困難な家庭の子弟に教育一般だけでなく、実業の機会を与えたのである。勝田は、学校での補助労働によって学資を賄いながら学業に勤しむことになったのである¹¹²。

勝田が在学していた時期は、日本のキリスト教界の試練の時期ですべてのキリスト教主義学校関係者たちにとっても多事多難な時に当たっていた。1890年に発布された「教育勅語」を錦の御旗とかざした国粹主義者たちが、キリスト教は忠孝を基とする日本古来の倫理を否定し、社会の秩序を乱す危険な反国家思想であるという攻撃をしたのである。これに対して、本多はキリスト教界を代表してこれに反駁するという、いわゆる「教育と宗教の衝突」論争が展開されたのである。1894年日清戦争が開始されると、本多は義戦と認めて自らキリスト教界の先頭に立ち、進んで政府に協力した。とかく反国家思想と見られがちなキリスト教が、決して日本政府の政策遂行に非協力的ではないことを、本多が実践によって示そうとする護教的精神から発したものと解されている。

勝田は、本多院長に私淑していたこともあり、何らかの途でこの義戦に参加したいと

¹¹² 青山学院大学編(2010)81頁を参照。

考えて、従軍記者を志して1894年、東洋英和学校を中途退学している。しかしながら、入社に失敗したのか、その希望は達せられず戦争が終了した1896年に至って吉田貿易店という会社の社員となっている。勝田の実業界での第一歩は大阪から始まった。

その後、勝田は独立して1900年27歳の時に海運仲立業を目的として勝田商会を興している。翌年勝山丸を備船して北清定期航路を始めたがこの青島航路、大連、旅順航路は勝田商会によって開始されたのを嚆矢とする¹¹³。同商会では大陸から大豆粕、雑貨の輸入を取り扱った。第一次世界大戦が勃発すると中古船を買い入れ、チャーター船を利用し海運業に進出、1916年には勝田汽船株式会社を設立している。

大戦により、日本の海運界が空前の発展を遂げてゆくのに歩調を合わせるように勝田汽船も隆盛を極め、これによって、勝田は莫大な財産を成すことになり、山下汽船の山下亀三郎、内田汽船の内田信也と並ぶいわゆる「三大船成金」の一人といわれた¹¹⁴。当時最も隆昌の時であり、日本郵船、大阪商船、国際汽船に次ぎ第4位を占めた¹¹⁵。

しかし、勝田は単なる「船成金」ではなく、教育事業の重要さを知っており、母校への寄付を積極的に行っている。1913年、第四代院長に就任した高木壬太郎^{みづたろう}が青山学院の拡張計画の募金活動に神戸を訪れた際には、勝田は進んで寄付を申し出ており、高等科の校舎一棟、院長館の建築一切に要する総工費全てを寄付することになった。設計は、勝田の意向により近代西洋建築の権威、建築家の辰野金吾によるもので、1918年に完成した。高等科の校舎は勝田館^{ホール}と名づけられた。その後、関東大震災によって倒壊している。

大戦後、勝田汽船が経営に行き詰ると、勝田は市議会に転じ、神戸市議会議長、そして1933年には第8代神戸市長に選出され2期に亘り務めている。公職追放令で公職に就くことを禁止される中、1952年79歳で逝去した。

¹¹³ 畝川(1928)233-235頁を参照。

¹¹⁴ 青山学院大学編(2010)82頁を参照。

¹¹⁵ 畝川(1928)233-235頁を参照。

2-3. イギリス出張

1923年1月、万代は、ロンドン支店開設準備を目的とするイギリス出張を受諾してアメリカ経由でイギリスに渡っている。当初、万代は池田成彬からイギリス出張の打診を受けた際には辞退を申し出ているが、三度目の勧誘でようやく承諾している¹¹⁶。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った。

万代のメモを見ると「三井信託設立の計画（大正11年秋）を聞く、同時に帰国後信託に転出を約す」とあり、イギリス出張から帰国後三井信託への転出することを米山に約束したものと推察される¹¹⁷。

万代は、イギリス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、イギリス滞在中にどのようなことを感じ、また学んだのだろうか。

万代は、手記の中でイギリス出張で得た成果を次のように記している¹¹⁸。

(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、事業家も無担保で借りるのがやりてのようには考えられていたが、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は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

¹¹⁶ 佐々木編(1964)508頁を参照。

¹¹⁷ 佐々木編(1964)509頁を参照。

¹¹⁸ 佐々木編(1964)394-396頁を参照。

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知りたがった。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。

英貨公債を担保にイギリス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、青山学院の同窓である松井和宗初代ロンドン支店長を迎えてロンドン支店が開業する運びとなった。万代は、帰国後三井信託への転出を申し出たが、銀行の人事上の都合で認められず、同年3月大阪支店次長の辞令を受けアメリカ経由で帰国の途についた。ところが、大西洋上で再び人事異動の発令電報を受けることになった。名古屋支店支店長への異例の抜擢人事だったのである。

2-4.小括

万代は、1907年9月三井銀行に入行し青山学院の先輩米山梅吉が支店長の大阪支店から銀行員生活をスタートさせた。万代は、青山学院時代には商学関係の科目は無く、銀行業務に関わる実務を全く学んだことが無かったことから、入行当初から実務の習得には苦勞した。特に珠算にはてこずり神経衰弱になって暫く銀行を休むほどであった。

しかし、万代は高等商業学校や慶応義塾出身の同期に交じって、銀行実務に着実に取り組んだ。幸いだったのは、人間性を重んじる米山に可愛がられたことである。青山学院の本多院長から薫陶を得た米山は、仕事面だけで人を評価することなく、人格面を重んじて評価したことが万代には幸運だった。万代も本多に大いに感化されその影響を受けていた。万代は、米山からは社会人としての教育を授かると共に、その後米山からは家族同然の扱いを受けるようになっていった。

万代は、大阪支店以降支店を中心に異動し、1924年名古屋支店長となるまでの間、本店に勤務した時期と海外出張の約4年間を除く約13年間を支店での業務に従事することとなった。

神戸支店では、青山学院の先輩で神戸の海運界の有力者であった勝田銀次郎の知遇を得ている。当時は、第一次世界大戦が始まっており、海運界は景気の波に乗って多くの船成金が輩出していた。勝田もその一人で莫大な利益を得ていたが、その利益を母校の校舎建築事業に賛同して復興資金として寄付する等、勝田の社会貢献活動に万代は他の船成金との違いを感じ取っている。

1923年1月、万代はロンドン支店開設準備を目的としてイギリスに渡っている。三度目の打診で受諾したが、当初イギリス出張を拒んだのは、万代が敬慕していた米山が企図していた三井信託への異動を希望したためであった。

初めての海外体験で、イギリス滞在中に万代が見聞したことは、その後の万代の銀行家としての考え方に多大な影響を与えることになった。万代は、イギリスの銀行の先進性から、(a) 銀行と取引先は担保の提供を前提にして、対等の立場で取引をしなければならないこと、(b) イギリスの銀行は、信用が絶大で、日本の銀行も信用されるようにならなければならないこと、(c) イギリスの銀行は、貸出金の回収についてはおおらかで、日本のようにすぐ回収に走るようなことは考えねばならないこと等考えさせられることが多かった。万代は、イギリス出張がきっかけとなって、自行に対する考えが次第

にはっきりしてきたと述べている。

第3章：名古屋・大阪支店長時代

—1924年5月-1933年10月—

はじめに

本章の課題は、戦前・戦中の難しい時代の経営を担った万代が役員に登用される以前の支店長時代に、どのような銀行経営観を持って企業との取引に臨んでいたのかを可能な限り明らかにし、またその行動特性を探ることにある。

万代は、1933年10月に常務に登用されるが、万代が常務になる直前の大阪支店長時代（1927年9月-1933年10月）と大阪支店長に就任前の名古屋支店長時代（1924年5月-1927年9月）の万代の動向に注目する。万代の両支店における動向に注目する理由は、万代は行内キャリアから見て現場畑出身の専門経営者であり、支店という現場での行動特性を見ることは、万代の銀行家としての企業取引姿勢・経営観を理解する上で不可欠と考えるからである¹¹⁹。

万代は、名古屋支店長時代を振り返って、「事務中心、仕事中心主義から脱し、銀行の経営そのものを、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「かつて青山学院時代に考えていた自分の理想の一端が、銀行の経営にも初めて具体化し得られるようになった」と自身の銀行経営に対する考え方に大きな転換をもたらした時期であるとしている¹²⁰。万代が言う、銀行経営に具体化できた「理想」とは万代の銀行経営観に関わるものと考察され、万代の銀行経営に対する思想を解明する上では支店での活動を辿ることが必須であると考えられる。

具体的案件として、名古屋支店長時代では、服部商店救済支援、上前津支店開設問題の事例を、また大阪支店長時代では、大阪市債の一手引受け問題、野村銀行支援、合同毛織整理問題および中山太陽堂支援の事例を取り上げる。

¹¹⁹ 万代が入行から常務として本店勤務となるまでの26年間のうち約22年は、支店勤務であった。

¹²⁰ 佐々木編(1964)396頁を参照。

3-1. 万代支店長登用の経緯

まず、なぜ万代順四郎が三井銀行のトップ・マネジメントへの登竜門ともいえる大阪支店長に抜擢されたのか、その経緯から論を起こしてゆきたい。万代順四郎が2年4ヶ月に亘る名古屋支店長の任務を終え、大阪支店長の任に着いたのは1927年9月のことである。万代にとって大阪支店は、1907年9月の入行時と1917年8月に次ぐ三度目の赴任であった。池田成彬は、大阪支店長人事について、次のように述べている¹²¹。

「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、万代といふ人はどうかと思ひついで、あの人に大阪に行って貰った。そのわけといふのは万代君の名古屋支店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)そこで此の人を大阪へやってみたらよくはないか、と私は思ひついで。これは一寸珍しい例であった。」

万代の大阪支店長への就任は、池田成彬の推挙によるものであった。池田成彬は、万代の名古屋支店時代の取引先からの人望をかねがね気づいており、その述懐から理解されるように大阪支店長への登壇となった。名古屋支店長からは順序として京都、神戸などがあり、しかも当時万代の上には多くの先輩が目白押しに控えていた。それを一切無視して若干45歳の万代を池田は抜擢したのである。

万代が大阪支店に着任する直前の1927年3月、片岡直温蔵相の失言¹²²から始まった金融恐慌は、その後昭和恐慌へと拡大していった。地方の中小銀行が淘汰され弱小企業が消えて行く中で、財閥の独占的な利益がクローズアップされ財閥に対する批判が高まっていた。特に、存在感の大きかった三井財閥への社会的批判は大きく、矢面に立たさ

¹²¹ 池田(1951)273-274頁を参照。

¹²² 1927年3月14日、衆議院予算委員会で片岡蔵相は「現に今日、正午頃渡辺銀行が到頭破綻を致しました」という有名な失言を行い、これをきっかけとして、翌15日には東京渡辺銀行、およびその姉妹銀行あかち貯蓄銀行が休業し、金融上の大混乱が始まった(大阪商工会議所編,1979,444頁)。

れることになった。三井銀行は融資面ではすぐ貸し剥がしをするという評判も立っていた。

この点について池田成彬は次のように述べている¹²³。

「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。」

池田成彬が万代順四郎を評価し、大阪支店長に登用するきっかけとなった万代の名古屋支店長時代の企業との取引振りはどのようなものであったのだろうか¹²⁴。また三井銀行への貸し剥がし批判がある中、池田の言う「どうもうまくいかない」大阪支店にあって、万代は大阪支店長としてどのような姿勢で支店運営を行い、どのような実績を残したのだろうか。先に、万代自身が銀行経営に対する考え方の転機であったとする名古屋支店での活動状況を、次に万代のトップ・マネジメントへの登壇を決定づけた一つの要因と思われる大阪支店での活動状況の順に見てゆくこととする。

3-2. 万代の名古屋支店長時代（1924年5月-1927年9月）

万代順四郎はロンドン支店開設準備から帰国後、1924年5月に名古屋支店に赴任した。万代にとって、名古屋支店勤務は1920年1月から1921年9月まで次長として勤務して以来二度目のことで、1927年9月、大阪支店長として名古屋を離れるまでの3

¹²³ 池田(1990)107頁を参照。

¹²⁴ 支店次長以上の人事は、取締役会の決議事項であった上、三井合名の決裁を必要としていた(粕谷,1990,50-51頁)ことから、池田成彬の専行で行われたものではないが、池田の意向が強く働いたものと思料される。

年半弱に亘って名古屋支店長を務めることとなった。名古屋地区では、第一次世界大戦前から「中京財閥」と呼ばれたいくつかの財閥が財界の中心的機能を果たしていた¹²⁵。中京財閥の特徴は、他の大都市財閥が独立した財閥構成であるのに対し、中京では個々の財閥が独立したものであると共に、全体としてこれらの連絡した、ゆるやかな一個の中京財閥を形成しているというところにある¹²⁶。すなわち、伊藤・岡谷家、瀧家といった商業資本が互いに閥閥網を張りめぐらせて資本を交流させ、出資し合って愛知・名古屋の両銀行を擁して各種の企業を経営して産業資本閥に発展させているという構図である¹²⁷。

中京財界の実業家と結びつきの強い名古屋三大都市銀行である愛知銀行・名古屋銀行・明治銀行が中心の名古屋金融界において、三井銀行は1876年7月、財閥系銀行として最初に名古屋地区に進出した。しかし、地元財閥の共同事業である個別事業体に食い込むことができず、1900年代の初め頃には廃店論さえ出していた¹²⁸。その後、矢田績の功績もあり名古屋支店は存続することとなる。名古屋地区の金融・経済環境を概観の上、中京財界での万代の足跡を検証する。

(1) 名古屋地区の金融・経済環境

1920年代は、第一次世界大戦後の反動恐慌に始まり、関東大震災、金融恐慌と連なる全国的に慢性的不況の時代であった。1920年3月、株価暴落に端を発する戦後反動恐慌は、工業部門のなかでも名古屋地区の主な産業であった繊維工業と雑工業に打撃を与えた。しかしながら、繊維工業の立ち直りは早く、その後生産額は急増して名古屋市における抜きん出た産業となっている（表3-1）。

1923年9月に発生した関東大震災では、名古屋地区にあつては被災地からの日常必需品需要が殺到し、金融機関に於いても一時期資金需要が高まり活気づいたが、長続きはしなかった。その後、資金需要は低調となり金融機関は遊資を抱える状況が続いた。

¹²⁵ 1920～30年代の中京諸財閥の共同事業と各個別財閥および資本系列と銀行融資の関わりについては、植田(1989)に詳しい。

¹²⁶ 樋口(1940)105-106頁を参照。

¹²⁷ 中京財閥における企業家ネットワークについては、鈴木・小早川・和田(2009)に詳しい。

¹²⁸ 矢田(1937)98頁を参照。

1927年に発生した金融恐慌に際し、名古屋地区においては格別の不祥事を発生することなく経過した¹²⁹。日銀融資による支援と三大銀行の経営が安定していたこともあり、一部には取付けがあったものの、概ね大きな動揺を招来することもなく比較的安定裡に移した¹³⁰。度重なる恐慌のなかでも、名古屋地区は必ずしも不況一色ということでもなかったのである。

	1919年	1920年	1923年	1928年
	生産額(比率)	生産額(比率)	生産額(比率)	生産額(比率)
飲食品工業	935(4.7)	872(5.2)	2,741(10.2)	4,345(10.9)
繊維工業	9,152(46.3)	6,853(40.9)	14,919(55.5)	23,477(59.0)
化学工業	2,819(14.3)	2,717(16.1)	3,240(12.1)	4,956(12.5)
機械器具工業	1,963(9.9)	2,021(12.0)	2,256(8.4)	2,390(6.0)
雑工業	3,667(18.6)	2,939(17.5)	3,413(12.6)	3,789(9.5)
特別工業	1,231(6.2)	1,399(8.2)	318(1.2)	809(2.0)
総計	19,767(100.0)	16,801(100.0)	26,888(100.0)	39,766(100.0)

(出所)『名古屋市統計書』より作成。
(注)千円未満四捨五入、少数第2位以下四捨五入。

この時期の電力業界は、大戦期の電力需要の増大に対して大容量の水力発電と長距離電送の設備投資を実施して対処し、政府も奨励策を取った。しかし、その多くが、戦後の恐慌以降に完成となったため過剰電力となった。このため電力会社の合併が進展し、東邦電力もこの時期に合併により成立している。また、関西電気が名古屋瓦斯を合併して東邦瓦斯として電力・瓦斯の公共事業部門の巨大化が進展した¹³¹。

この時期には百貨店のような新しい業態の店舗が現われ、商業部門においても近代化の動きが確実に進展した。十一屋(後の丸栄)は、1922年に株式会社への組織変更を

¹²⁹ 日本銀行調査局編(1969a)574頁を参照。

¹³⁰ 1923年7月、農産銀行の重役背任告訴記事を契機にして、取付け騒ぎが始まった。農産銀行本店への取付けに端を発して、尾三銀行の本店に波及したほか、愛知・名古屋・明治といった地元の三大銀行の豊橋、名古屋地区支店にも波及し日銀名古屋支店が緊急融資することによって平常に復した。発端となった農産銀行は同年12月に大垣共立銀行に合併され、翌年4月から同名古屋支店として開業した(新修名古屋市史編集委員会編,2000,317-318頁)。

¹³¹ 新修名古屋市史編集委員会編(2000)309頁を参照。

行い、名実ともに近代的な百貨店への道を歩み始めた。高級品志向のいとう呉服店（のちの松坂屋）に対して、十一屋は、実用品を重視した品揃えで独自性を示そうとした¹³²。

他方では生活に密着した小売部門を中心に、従来からの伝統産業に対応した小売商が、百貨店等の大手商店に駆逐されることなく、広範囲に存在したのがこの時代の名古屋地区の商業部門であった。

金融業界では名古屋地区が東京、大阪に比較して貸出金利が高水準であったこともあり、新たな支店の開設が相次いだ。財閥系銀行では、安田銀行が新たに1925年7月に支店を開設して参入しており、安田銀行の参入により名古屋地区において、四大財閥の三井、三菱、住友、安田の銀行がすべて顔を揃えることになった¹³³。

(2) 名古屋支店の営業状況

財閥系銀行の名古屋地区への参入は、三井銀行がいち早く進出しているほかは名古屋地区進出は第一次大戦中乃至は大戦後であり、名古屋経済の発展の流れの中で達成されたものである¹³⁴。まず、万代が名古屋支店長として在任した時期の三大銀行と県外から名古屋地区に進出した支店銀行の動向を概観する。

	本店数	支店数	預金	貸付金	内、名古屋三大銀行			支店銀行		
					払込資本金	預金	貸付金	行数	預金	貸付金
1912年末			61,393	75,564	5,660	34,079	37,366	3	5,845	8,683
1922年末	34	238	405,293	371,864	31,640	266,585	218,191	11	50,231	66,127
1929年末	29	268	506,491	361,329	37,180	386,095	246,263	15	83,255	87,169

(出所) 村上はつ「名古屋金融市場の成立と発展」より作成。

¹³² 同上書、331頁。

¹³³ 三井銀行、住友銀行、三菱銀行の名古屋地区への支店開設時期は、各々1876年7月、1915年6月、1918年1月であった。

¹³⁴ 三井銀行は愛知出張店として伝馬町六丁目に出店、1892年8月に名古屋支店と改称（三井銀行八十年史編纂委員会編、1957、689頁）。

万代が名古屋支店長に着任する以前 1922 年末の愛知県下の普通銀行、その内訳として名古屋三大銀行及び支店銀行の経営指標（表 3-2）を見ると、普通銀行全体では 1912 年に比べ 10 年後の 1922 年末には諸預金は約 6.6 倍に増加し、オーバー・ローンが解消し預金合計の三大銀行のシェアは約 56%から約 66%へと上昇している¹³⁵。他方、県外から名古屋地区に進出した銀行も相次いだことから支店銀行の預金合計も、この間に約 8.6 倍に伸びたが、名古屋地区の諸産業へ積極的な貸出を行った結果、オーバーローンとなっていることが判る。万代が名古屋支店長を退任した直後の 1927 年末までの間、支店銀行の預金残高の増加率は三大銀行のそれよりも高く、また貸付残高は愛知県における全普通銀行が貸付残高を減少させているなかで、支店銀行は三大銀行を上回る伸びを示した。当時の三井銀行の名古屋金融市場におけるプレゼンスはどのようなものだったのだろうか。預金・貸出状況（表 3-3）から見てゆくこととしたい。

	預 金		貸 出	
	1923年12月末	1927年12月末	1923年12月末	1927年12月末
名古屋銀行	43,038(16.5)	51,310(15.4)	36,725(14.9)	34,305(13.6)
明治銀行	42,373(16.2)	41,769(12.5)	37,387(15.2)	40,832(16.2)
愛知銀行	48,722(18.7)	56,814(17.0)	49,253(20.0)	34,923(13.8)
三井銀行	18,487(7.1)	20,314(6.1)	23,172(9.4)	28,591(11.3)
住友銀行	10,815(4.2)	14,104(4.2)	15,217(6.2)	13,842(5.5)
第一銀行	9,770(3.7)	15,529(4.7)	8,235(3.3)	8,899(3.5)
三菱銀行	5,772(2.2)	10,790(3.2)	5,084(2.1)	3,836(1.5)
合 計	260,559(100.0)	333,232(100.0)	246,110(100.0)	252,549(100.0)

(出所)『大阪銀行通信録』より作成。

(i) 預金

預金については、1923 年 12 月末の組合銀行中のシェアは、三大銀行がシェア 50%を超える水準を誇っており、三井銀行は 7.1%の水準で見劣りがしている。また、万代の名古屋支店長退任直後の 1927 年 12 月末時点でのシェアは、村瀬銀行、日本貯蓄銀行が預金残高を増加させたこともあり、愛知銀行 17.0%、名古屋銀行 15.4%、明治銀行 12.5%と三行共にシェアを下げ、三井銀行も残高で 1923 年 12 月末比 1,827 千円増加(9.9%増)したものの増加額は三菱・住友・第一の各行よりも少なくシェアは 6.1%に

¹³⁵ 村上(1978)64 頁を参照。

低下している¹³⁶。このように、三井銀行は支店銀行としては名古屋地区進出の先行メリットを享受して、三菱銀行等他の支店銀行に対して依然として優位な地位を維持していたが、名古屋地区にあっては三大銀行の勢力は強く、三大銀行には水をあけられた水準に甘んじていたことが判る。

(ii) 貸出

貸出金については、1923年12月末時点での名古屋銀行集会所組合銀行中三大銀行のシェアは、預金同様に50%を超えており、三井銀行は組合銀行中4位に位置しているが、そのシェアは9.4%と預金残高同様三大銀行に比べ格差がある。1927年12月末時点では愛知銀行13.8%、名古屋銀行13.6%とシェアを低下させているのに対して三井銀行は、貸出残高を5,400千円強増加させてシェアを11.3%に上げている（明治銀行は積極策で16.2%にシェアを向上）。名古屋銀行、愛知銀行が残高を減少させていることから、三井銀行の貸出残高は、地元三大銀行にかなり迫っており、名古屋金融市場での貸出におけるプレゼンスは着実に向上したことが確認できる。

1920年代の三井銀行全店の貸出における特徴は、三井財閥系企業の多くが独占的大企業となり自己金融を行うようになったことから三井財閥系企業への貸出は減少傾向にあったことであり、選別融資による大口貸出の比重が極めて大きかったことである¹³⁷。100万円以上の大口の貸出比率が69.2%を占めているのに対して、5万円未満の貸出比率は4.6%に過ぎず、小口の貸出先を開拓するという動きはみられなかった。高い比率を占める大口貸出先は、電力業を中心に、電鉄事業（運輸交通）、ガス事業といった公共事業であり、次に三井系企業、有力商社、それに鈴木商店、塩水港精糖・久原等の中堅財閥企業となっている。金融恐慌以降、電力を主とする電気事業の貸出は依然として増大し続けたが、中堅財閥企業が金融恐慌によって凋落したことに伴い、それらの企業への貸出が急減し、代わって電力業を中心に電鉄事業、ガス等の公共部門関連の融資が

¹³⁶ 同時期、三井銀行全店ベースでの預金の伸びは34.3%であった（後藤,1970,102頁から試算）。

¹³⁷ 春日（1987,82頁）によれば、1924年以降34年まで一貫して三井系企業からの預金が三井系企業への貸出を上回っていた。三井銀行は三井系各社の多額の余裕金（遊資）のプールとなった。

増大した¹³⁸。

1929年12月末における三井銀行の事業別貸出残高（表3-4）を見ると、電気事業が17.0%で最大のシェアとなっており、以下運輸交通11.8%、金融・証券7.4%、製鋼・肥料・酒その他製造業6.3%といったところが上位を占めている。

業種	1929年12月末	1931年6月末	1933年6月末
電気事業	72,977(17.0)	84,532(21.9)	84,486(22.3)
運輸・交通	50,791(11.8)	55,921(14.5)	44,563(11.8)
金融・証券	31,922(7.4)	17,736(4.6)	27,315(7.2)
製鋼・肥料・酒その他製造業	27,171(6.3)	28,702(7.4)	25,882(6.8)
砂糖	22,254(5.2)	23,648(6.1)	21,288(5.6)
鉱業・セメント	21,436(5.0)	20,508(5.3)	21,035(5.6)
瓦斯事業	15,723(3.7)	18,926(4.9)	12,809(3.4)
紙	17,732(4.1)	5,370(1.4)	7,689(2.0)
生糸	9,943(2.3)	13,012(3.4)	7,539(2.0)
各種織物	11,332(2.6)	4,071(1.0)	5,883(1.6)
紡織業	7,596(1.8)	6,139(1.6)	2,115(0.6)
雑	108,195(25.2)	92,561(24.0)	94,733(25.0)
小計	397,072(92.3)	370,580(96.0)	355,337(93.9)
5万円以下の小口貸出	33,073(7.7)	15,375(4.0)	23,213(6.1)
内地各店貸金合計	430,145(100)	385,955(100)	378,550(100)

(出所)「事業別貸出金調」『三井銀行史料5 規則・資金運用』より作成。
(注)各種織物には、毛織物も含む。

1920年代後半から1933年には、三井銀行を中心に財閥系銀行は活発に電力金融を展開した。その中でも三井銀行は、融資規模の巨大さ、社債の発行引受・担保受託面で他の財閥系金融機関とは隔絶した電力金融を展開した。特に、東邦電力との金融関係が一貫して緊密であった。三井銀行の電力金融の特徴は、少数の大電力を対象に重点的に展開された点にあったが、中でも東邦電力、東京電灯の比重が大きく、社債発行引受の64.6%、担保受託額の81.5%、1924年末から1938年末の貸出金残高の5-8割（28年末は一時的に低比率）を二社だけで占めた¹³⁹。

名古屋地区の銀行の業種別貸出先の内訳を名古屋組合銀行に所属する銀行で見ると、織物業が22.3%と最大のシェアであり、銀行11.9%、有価証券売買業6.8%、交通4.7%、

¹³⁸ 浅井(1977)283-287頁を参照。

¹³⁹ 橘川(1981)37頁を参照。

米雑穀・肥料 4.4%の順となっている¹⁴⁰。

	1924年	1925年	1926年	1927年	貸出回数
(電力事業)					
東邦電力	19,000(*)	2,000	4,000	1,000	8
岡崎電灯	500	800	1,000	1,000	5
大同電力	1,500	0	0	2,500	3
濃飛電気	0	0	600	550	3
(瓦斯事業)					
東邦瓦斯	0	0	0	650	1
(紡織業)					
服部商店	0	0	4,500	4,950	4
愛知織物	0	500	0	950	2
(製糸業者)					
原名古屋製糸所	2,000	500	5,380	1,600	10
(運輸交通)					
名古屋鉄道	0	0	0	360	1
(その他)					
日本楽器	0	300	0	0	1
三菱商事	0	0	900	0	2
大正製糖	0	0	0	750	1
大阪鉄工所	0	0	200	0	1
(出所)『三井銀行史料6 報知付録』より作成。					
(注)東邦電力の本店営業部貸出分は除く。					
(*)4回に亘り貸出が実行されているが、うち2回が標準外貸出。					

万代支店長時代の名古屋支店の業種別貸出残高は不詳であるが、貸出実行状況(表3-5)を「報知付録」から拾って見てゆくと、東邦電力を中心に貸出が頻繁に実行されている様子が判るほか、繊維業界の服部商店、原名古屋製糸所への貸出額および貸出頻度が比較的多いことが判明する¹⁴¹。因みに、時期は下るが1930年末における名古屋支店の大口貸出先としては東邦電力5.4百万円、東邦瓦斯証券8.7百万円、東京瓦斯5.5百万円、伊勢電気鉄道6.5百万円、日本麦酒鉱泉2.9百万円が計上されている¹⁴²。名古屋支店の貸出の特徴は、全店ベースの貸出傾向と同様に、主力は電力・ガス・鉄道の公共部門が

¹⁴⁰ 村上(1978)75頁を参照。

¹⁴¹ 原名古屋製糸所の前身は、三井工業部名古屋製糸所。明治35年までは、名古屋支店の貸出の大部分を占め、明治35年上期には75%をも占めていたが、工業部の閉鎖に伴い減少した(川野,1988,146頁)。

¹⁴² 三井文庫編(1994)202頁を参照。

高いシェアを占めていたことであり、また名古屋地区の主力産業であった繊維業界への大口貸出先は少なかったものの、取引先数は比較的多くまた取引頻度も比較的高かったことが判る。

(3) 取引事例と万代の対応

三井銀行名古屋支店は、1876年7月の開設以降業績は芳しくなく、業績不振が続いていたために、行内では廃店論さえ出ている¹⁴³。矢田績は、1904年12月に名古屋支店長として着任すると、名古屋支店廃店論を打ち消すべく本店に掛け合せて支店陣容の大増員を行ない地元財界に積極的に入り込んでいった。また、当時支店が置かれていた伝馬町から広小路通りへ支店を移し、名古屋支店発展の礎を築くと共に、三井銀行の中京財界における地位を高めた¹⁴⁴。矢田は、監査役となって上京し、東神倉庫の常務・専務を約6年務めた後に、万代が名古屋支店長として赴任する約2年前の1922年初め、再び名古屋に帰還している。矢田は、地元の財界人・文化人・新聞記者が自由に話をする場として自宅を開放し、中京財界の実業家等との交流を広げた¹⁴⁵。万代は、矢田につい

¹⁴³ 1904年12月から1915年1月までの10年強の長きに亘って名古屋支店長を務めた矢田は、次のように記している。「明治38年私は、三井銀行名古屋支店長を命ぜられた。私はすでに京都・横浜等の大支店長を勤めたので其時分はまだ中都市であった名古屋の支店長に転勤は私として不満不平で一種の左遷と直感するのは勿論であるが、夫れには深い意味があったのである。名古屋の三井銀行は、明治19年（明治9年の誤りと思われる一引用者）の開設に係るが業態が一向に振はず、三井部内で廃店論が起こったのである。併し断然廃店すべきや又経営宜しきを得れば廃店の必要無きか其辺の最後の診断を施すの要ありとて私が特に重大使命を帯びて転任を命ぜられたのである」（矢田,1937,97-98頁）。1903年6月末における支店の貸出残高を見ると名古屋支店は支店17店中9位の位置にあり残高は648千円であった。横浜3,188千円、大阪2,381千円はおろか、和歌山816千円、四日市735千円の後塵を拝していた（「本支店諸貸金残高内訳表」日本経営史研究所編,1978b,8頁）。

¹⁴⁴ 「私は、其時分直感的に銀行の位置が伝馬町では不適當である。何でも広小路通りへ進出せねばならぬと考えた。当時広小路通りには日本銀行支店と農工銀行の外に商業銀行は一つもなかった。（中略）今は広小路通りには十数行の銀行が軒を並べて居り殆ど銀行街の観があるが広小路通りの銀行の開祖は私で、聊か誇りたい位である。殊に名古屋支店の業務は日に月に発展し廃店論は何時の間にか消滅した（後略）」（矢田績,1937,99-100頁）。

¹⁴⁵ 城山三郎は「矢田績の見識の豊かさについては、一ヵ月に一回矢田を訪れておけば、大勢に遅れずに済むといわれたほどで、このため榎木町の矢田邸へは新聞記者や若い財界

て「翁の生涯中最も輝かしく且つ得意の時代は、寧ろ実業界を隠退されて名古屋に帰還、一市民として悠々自適の生活に入られてからではなかったかと思ふ。(中略)翁は午前中は自邸に於ける接客に費やし午後は出でて各方面の人々を訪問されるのを日課とされる程人々との談笑を好まれた」と述べている¹⁴⁶。

万代が名古屋支店長として活躍できた背景には、中京財界に影響力を持っていた矢田の存在が浮かび上がってくる¹⁴⁷。万代は、矢田の人脈を通して中京財界の人々との交流を深耕させたのである¹⁴⁸。万代は、名古屋の中心的産業であった繊維業界との取引を始め、岡本桜社長が推進した東京瓦斯合理化事業、さらには東邦電力、大同電力の電源開発等に協力し、名古屋における三井銀行の地盤を築いた¹⁴⁹。

万代の名古屋支店取引先との取引振りは、どのようなものであったのか、個別事例を見てゆくこととしたい。

(i) 服部商店救済支援

服部商店は、1894年服部兼三郎が自らの名を冠して興した個人商店「服部兼三郎商店」に始まり、現在の興和グループに連なる社歴を持つ企業である。服部が最初に手掛けたのは、鳴海・有松あたりでできる絞や知多木綿の集荷販売であった¹⁵⁰。折しも同年8月に起きた日清戦争の勝利の結果、日本は朝鮮、清国における権益と多額の賠償金を得たことにより、それが呼び水となって産業界が活気づき、特に繊維業界は飛躍した。

人が集まり矢田を中心に談論風発『榎木町倶楽部』の名で呼ばれるようになった」(城山,1994,316頁)と記している。

¹⁴⁶ 万代(1941)「福澤先生の高弟」野村・長編『矢田翁追憶百面相』293頁を参照。

¹⁴⁷ 矢田は、名古屋支店退任後、再び名古屋に戻り、名古屋に永住した。晩年には自費を投じて名古屋公衆図書館(現、名古屋市西図書館)を設立し、1939年には名古屋市に寄贈する等名古屋市の文化向上にも貢献した。

¹⁴⁸ 豊田佐吉を初め豊田グループの人々と三井銀行は親しい関係にあったが、豊田利三郎もたびたび矢田邸を訪れ事業面での指導や財界人としての鍛錬を受けていた。利三郎は、矢田翁に私淑し豊田の事業上のことを大小となく相談していた。矢田の葬儀の際には、利三郎が葬儀委員長になっている(岡本・石田,1958,41頁)。

¹⁴⁹ 佐々木編(1964)141頁を参照。

¹⁵⁰ 名古屋綿布問屋の発展構造については、山崎(1970)に詳しい。

また、1904年に始まった日露戦争の戦後において、服部は経済のうねりを機敏にとらえ大きな飛躍をもたらした。三井銀行と服部商店とは以前から取引関係にあったが、矢田績は同社との取引を拡大している。矢田は、服部商店は未だ規模は小さいが、服部を敏腕家と評価し、将来性を見込んで相当の資金的援助を与えた¹⁵¹。

服部商店は、服部の事業手腕と大番頭三輪常次郎の活躍が相俟って、その後も順調に発展し、1907年の「名古屋商工人名録」によれば、当時の名古屋の織物商の中で伊藤次郎左衛門（呉服兼太物業）、森栄七（呉服商）、瀧信四郎（呉服兼太物業）、春日井丈右衛門（呉服商）に次ぐ営業税を納めるほどになった¹⁵²。1910年には斯界の大物に伍して名古屋商業会議所所属の繊維商収益額で上位10社のうち8位に入る存在となっている。1912年の株式会社化に際し、三井物産大阪支店の斡旋で、経営に行き詰っていた大阪の平林甚助商店を合併する等綿布綿糸事業の商圏を拡大したほか1900年代後半には新工場を相次いで建設し紡績業にまで進出するに至っている。

進んで1919年の戦後ブーム期に入ると、服部兼三郎は、明治銀行から1,000万円の融資を受けつつ「先物買、実物売の投機思惑」を行い花々しい活躍を見せたが、20年以降のブームの崩壊過程で思惑に失敗し、腎臓を患っていたこともあり服部が自害している¹⁵³。同社は1921年3月期に赤字決算となり資金繰りに窮することとなったが、後を引き継いだ三輪常次郎は、再建策を取引行である三井・三菱・愛知・名古屋等各行に説明し、そのひとつ新興企業の育成に熱心であった明治銀行及び住友銀行から救済融資を取り付けて倒産を未然に防いだ¹⁵⁴。また三井をはじめとする他行も、借入残高維持の方針で支援した¹⁵⁵。同社の社史には、同社に協力的であった関係者として、矢田と共に

¹⁵¹ 矢田(1937)105-107頁を参照。

¹⁵² 山崎(1970)70頁を参照。

¹⁵³ 山崎(1970)70頁を参照。尚、服部の葬儀では、矢田が友人総代として弔辞に立っている（興和紡績・興和編,1994,62頁）。

¹⁵⁴ 決算状況は、橋口勝利(2011)37-38頁に詳しい。経営再建への取組みについては、興和紡績・興和編(1994)39-42頁を参照。

¹⁵⁵ 興和紡績・興和編(1994)66-67頁を参照。尚、三井銀行名古屋支店（三木支店長・万代次長）は、1921年2月に無担保での融資100万円を提案するが、本店の指示で頓挫している（橋口,2011,41頁）。

当時三井銀行名古屋支店長三木國太郎、万代次長の名が記されている¹⁵⁶。

1923年9月の関東大震災は、日本橋にあった同社の東京出張所及び横浜工場に深刻な被害を与えた。東京出張所は店舗・倉庫ともに全焼し、在庫商品すべてを失った。また、横浜工場は、火災には至らなかったものの、工場・事務所等が全壊し、1924年3月期決算では約28万円の当期損失を計上している¹⁵⁷。三井銀行は、万代支店長時代に同社に対して、1926年2月に4月迄の担保付手形貸付臨時極度枠2百万円および同年5月には担保付手形貸付250万円極度枠の設定を行って同社資金繰りに協力している¹⁵⁸。

1932年には、服部商店の主取引銀行であった明治銀行が破綻（預金支払停止・休業）に追い込まれたが、城山は「それまでも優良手形は三井銀行で割引いてもらうことが多かった。三井の支店長万代順四郎と三輪とは意気投じた仲であり、金融面の不安はなかった」（城山,1994,365頁）と記しており、万代の服部商店への協力・支援を裏付けるものとなっている。

（ii）上前津支店開設問題

三井銀行の支店政策は、伝統的に消極的といわれる。営業の主体が官金取扱であった私盟会社時代は、各地に分店・出張店が全国に張りめぐらされて大組織であったが、中上川彦次郎が行った改革により官金取扱いの廃止を決定したことに伴い廃店が行われ、店舗数は縮小の過程を辿った¹⁵⁹。1909年の株式会社化に伴い引き継がれた三井銀行の支店数は13店舗であった¹⁶⁰。早川千吉郎時代（1901-1918年）には、保守的な経営方針も手伝って1915年には12店の店舗数となっており、三井銀行にとっては最も支店の少ない時期であった。早川は店舗政策について、「当行多年ノ方針タル、当行ノ勢力

¹⁵⁶ 橋口(2011)64頁を参照。

¹⁵⁷ 橋口(2011)89頁を参照。

¹⁵⁸ 日本経営史研究所編(1978b)544,549頁を参照。

¹⁵⁹ この消極的支店政策は、1935年以降の支店増設期に入るまで続いた(八木,1989,52頁)。

¹⁶⁰ 深川、小樽、横浜、名古屋、大津、京都、大阪、大阪西、和歌山、神戸、広島、門司、長崎の13支店（三井銀行八十年史編纂委員会編,1957,493-494頁）。

ヲ専ラ商工業地ニ集中セシメントスル」と述べているように、三井銀行の店舗は商工業の中心に配置されていた¹⁶¹。

第一次世界大戦期の企業拡張期には、激しい銀行間競争が支店拡大政策を武器として展開されたが、大戦ブームの終了とともに終息するのではなく、1927年の金融恐慌の発生まで益々増大の趨勢を辿った¹⁶²。しかしながら、三井銀行の内地支店政策は、その後も不拡大政策をとり続け、池田成彬時代（1918-1933年）の支店の増加数は1店舗に留まった¹⁶³。支店長からは支店増設の主張が出され議論されているが、後に池田は「金がせわしくて如何にして資金を作ろうかという苦しみをしたことが余りなく、金が余って困った」と述べているように、当時池田には支店を増設して預金吸収を図ることには、積極的関心を持っていなかったのである¹⁶⁴。その最大の要因は、1920年恐慌以降三井合名および三井直系企業が三井銀行からの借入に依存しなくなったばかりでなく、逆に三井銀行に多額の預金をしたことにあった¹⁶⁵。

そのような中で、万代は支店の増設には前向きであった。前述のように、名古屋地区経済は1920年の反動恐慌、1923年の関東大震災を乗り越えて上昇の過程にあり、安田銀行の名古屋地区への進出（1925年7月）も決まっていた¹⁶⁶。万代は1925年1月29日付けで「市内支店増設ニ関スル件」として社長宛に上前津支店新設の建議を挙げている¹⁶⁷。しかしながら、本部の意向とは異なっていたこともあり、速やかに認可とい

¹⁶¹ 1916年10月開催支店長会における訓示（日本経営史研究所編、1977、508頁）。

¹⁶² 浅井(1978)307頁を参照。

¹⁶³ 開設店は丸之内・名古屋上前津・大阪船場の3店、廃店は長崎・下関の2店（本間、1984、16-17頁）。

¹⁶⁴ 三井銀行八十年史編纂委員会編(1957)384-385頁を参照。

¹⁶⁵ 浅井(1978)257頁を参照。

¹⁶⁶名古屋地区への財閥銀行への進出は、三井（1876年7月）、住友（1915年6月）、三菱（1918年1月）の順であり、安田の進出により四大財閥の銀行がすべて顔を揃えることになった。

¹⁶⁷ 三井銀行所蔵資料（三井文庫保管）。万代は、建議において新たに上前津支店を新設すべき理由として、（1）名古屋市の大発展を睨み住友・第百両行に新店舗を設置する計画があること、（2）名古屋市の発展が、名古屋支店があり商業地の中心地である広小路通りから市の南方に広がっていること、（3）その方面の熱田地区にある親密取引先との一層の取引増進が図られることを挙げている。そして、その方面で交通至便な上前津交差点辺りが最も適している地点であることを強調している。

うことにはならず、上前津支店が開設されたのは1931年4月であった¹⁶⁸。

当時、名古屋支店で万代に仕えた木村譲は、「上前津支店の用地を買収されたのは、万代さんでしたが、当時あの土地はサーカスその他、見せ物場所として利用されておったお寺の所有のものであったのを、思い切って奮発して買収したので、間違い者扱いにされたと（万代さんは引用者）笑って話された」と述べている¹⁶⁹。

後に、当局の店舗開設認可の緩和策が背景にはあったが、1938年以降三井銀行は、積極的な店舗展開により店舗数を増加させていった(表 3-6)。万代の名古屋支店時代における本部に対する強い支店増設要求は、1937年2月に万代が会長となって以降の店舗拡大戦略の嚆矢と考察できる¹⁷⁰。

年次	開設支店数	年末現在店舗数	開設店舗名(月日)
1938	3	26(1)	新宿(1. 20)池袋(10. 6)目黒(10. 21)
1939	1	27(1)	五反田(7. 18)
1940	1	28(1)	田村町(10. 15)
1941	1	29(5)	江戸橋(10. 1)
1942	3	32(14)	日本橋本町(3. 23)三宮(4. 20)海上ビル(8. 20)
1943	1	34(13)	天下茶屋(3. 1)

(出所)本間(1984)17頁より作成。
(注)店舗数は本店を含む。カッコ内は出張所数(外数)。

(4) 名古屋支店長時代の万代の事績と評判

万代は、関東大震災から大きな被害を受け1924年3月期に赤字決算となった地元の有力企業服部商店を支援している。万代は、次長時代にも投機に失敗して自害した創業者服部兼三郎から後継指名を受け業況建て直ちに奮闘した三輪常次郎を支援している

¹⁶⁸ 1929年10月開催の支店長会において日本橋支店長は「店ノ数ニ於テ少ナク而モ最近各行競テ支店増設アルニ反シ当行ハ此機運ヲ知ラザルニ非レドモ彼ノ船場名古屋等ノ支店増設ハ遅遅トシテ開業一二年ヲ待ツ有様ナリ近来ノ住友三菱等ノ発展数字ノ増殖セシ所以ハ其原因唯此支店増設ニアリ」(「昭和4年10月支店長会報告要項」日本経営史研究所編,1977,702頁)と支店増設認可案件も遅々として進んでいないことにも言及した上で、更なる支店増設の希望を述べている。

¹⁶⁹ 佐々木編(1964)141-142頁を参照。

¹⁷⁰ 1938年1月新宿支店の開設を皮切りに1943年3月の天下茶屋支店の開設まで10店舗を開設した(本間,1984,17頁)。

が、今回再び三輪を支援することとなった。三輪の経営手腕を高く評価したものと思われ、企業取引における万代の経営者重視の取引姿勢を垣間見る事例である。

名古屋支店長の万代の評判は、いかなるものであったのだろうか。名古屋支店長を経験した木村秀儀（のちの関東自動車工業社長）は、「名古屋支店長としてのお仕事は、誠意に徹底したもので、取引先の窮境打開に、人的補強に、幅広くそして深く援助の手を伸べられた」と述べており、万代の仕事ぶりの一端を伺わせるものである¹⁷¹。

万代はイギリス出張時に見たという関東大震災で住友銀行員が命を賭して店を守ったという新聞記事および金融恐慌を回顧して次のように述べている¹⁷²。

「正直のところ単なる店舗を守るために命までかけようとするのは、少し行き過ぎではないかと思った。しかし帰国後名古屋で昭和二年の金融恐慌を経験し、金融機関というものが、いかに社会的にまた国家的に重大なものであるかを痛感し、改めて先の住友銀行の人のやったことが、実に立派なことであったのだと思うようになり、また自分自身も、金融機関の発展のために、一生を捧げることがきわめて有意義なことであると思うようになった。」

万代は、金融恐慌を経験する中で、銀行の「社会的責任」を強く意識するようになった。

3-3.万代の大阪支店長時代（1927年9月-1933年10月）

(1) 大阪地区の金融・経済環境

1927年9月、万代が大阪支店長として着任した当時の大阪は、金融恐慌が沈静化し落ち着きを取り戻しつつあったが、大阪に本店を置く近江銀行の休業（1927年4月）、および台湾銀行と鈴木商店の破綻による大阪の経済に与えた打撃は大きかった。特に、近江銀行は、シンジケート銀行の一つであり、主に関西地区の中小企業向け金融機関として活動をしていたことから大阪市内本町筋の綿糸布商をはじめ京阪神の繊維関係の

¹⁷¹ 佐々木編(1964)140頁を参照。

¹⁷² 佐々木編(1964)411頁を参照。

中小企業への打撃は少なからざるものがあった¹⁷³。

普通銀行全体では預金残高が減少した中であって、一流銀行である三井銀行等の五大銀行の預金は二流、三流銀行からの流入によりむしろ増加した。五大銀行の全国普通銀行預金に占める割合は1926年末の24.3%から1927年末の31.2%に高まった(表3-7)。

年	三井	三菱	住友	第一	安田	合計	シェア(%)
1926年末	456	329	435	391	622	2,233	24.3
1927年末	560	471	553	521	713	2,818	31.2
1928年末	606	562	643	597	722	3,130	33.5
1929年末	660	600	663	629	658	3,210	34.5
1930年末	666	623	680	628	590	3,187	36.5

(出所)『昭和財政史』第10巻84頁。
(注)シェアは全国普通銀行の預金総額に占める割合。

1930年1月、浜口雄幸内閣の井上準之助蔵相は金解禁を断行し、対外為替相場を立て直すと共に、徹底したデフレ政策と産業合理化を推進して日本企業の対外競争力の強化を図ろうとした。金解禁即行論は金融界に多く、金融恐慌の結果大銀行へ預金が集中したものの、遊資の過剰から海外への投資を実行し易くするためにも金解禁を要求した。三井銀行の池田成彬常務は賛成論を唱えその急先鋒の一人であった¹⁷⁴。大阪支店長の万代も大阪毎日新聞の取材に応じて賛意を表明している¹⁷⁵。為替相場の安定を希望する金融界や、外国資本と提携している企業は金解禁に賛成。外国製品が無制限に流入した時

¹⁷³ 日本銀行大阪支店「阪神地方金融界動揺顛末」(昭和2年5月27日)日本銀行調査局編(1969b)57頁を参照。

¹⁷⁴ 池田は、金解禁に賛成した理由を次のように述べている。「当時在外資金は減っても国内には九億か十億持っておったから、この機会に思い切って財界の整理をしなければ日本の産業が駄目になるというのが、私の意見でした。(中略)我々が金解禁に賛成したのは、政府でも日銀でも出すだけは出してあとは本当に締めろ。これに伴った金融政策をしろ。そこでいっぺん苦しめておく。そうすれば物の生産原価も下る。そこで新しいスタートをすれば日本の経済も蘇生する。—こういうのでした」(池田,1990,126-127頁)。

¹⁷⁵ 「ニューヨーク財界の安定を待つて解禁期の予告を断行せんとする井上蔵相の意図から見てもこの機に乗ずるのが当然であるから予告する日も早めらると見ることが出来る、もうとやかくいう時じゃない、解禁の声明をするにしても断行するにしても一日でも早い方がよい場合に至っている」(『大阪毎日新聞』1929年11月16日)。

には太刀打ちできないと、自信を持ってない工業家が反対であった¹⁷⁶。なかでも、中小企業関係者は円高とデフレ政策に伴う内外需不振を憂慮し反対であった。その中には後述する中山太陽堂の中山太一社長（大阪商工会議所議員）も含まれていた¹⁷⁷。

しかしながら、この井上「緊縮財政」は、財界を委縮させ、物価下落を通じて不況が顕著になっていった。また、金解禁が公布される1ヶ月前の10月24日にニューヨーク株式市場の相場が暴落した影響から、国内株価も大幅に下落することとなった。世界恐慌の始まりと重なり日本経済は、未曾有の不況に陥ってゆくこととなったのである。史上空前の恐慌は、大阪における大企業、中小企業の区別なく襲うこととなり、当時、先進工業地域の中核を形成する大阪経済に対して強烈な打撃を与えた。

	摘要	1927年	1928年	1929年	1930年	1931年	31年/29年(%)
工場数	大阪市	100	111.3	113.8	113.0	114.5	0.6
職工数	大阪市	100	102.5	107.1	95.0	92.7	▲13.5
生産額	大阪市	100	104.7	117.2	87.8	79.6	▲32.0
輸出額	大阪港	100	112.9	122.6	82.4	60.3	▲50.8
輸入額	大阪港	100	112.1	119.6	87.2	81.5	▲31.9
卸売物価	年平均	—	—	100	90.0	75.0	▲25.0
小売物価	市設市場	100	106.1	102.5	82.0	78.3	▲23.6
手形交換高	市設市場	100	107.7	111.1	88.9	71.7	▲35.5
労働賃金	年平均	100	98.0	98.3	88.9	83.7	▲14.8

(出所)『大阪市統計書』『大阪府統計書』より作成。

昭和恐慌下の大阪経済の概況を恐慌前の1929年と恐慌のピーク時の1931年を比較して見ると、大阪市の工場数は0.6%増加しているものの、大阪市の工業生産額は32%減少した外、大阪港の輸出額は約51%、輸入額は約32%減少した。また、卸売物価が約25%減少した外、小売物価は約24%減少、手形交換高は約36%減少した（表3-8）。このように昭和恐慌は、当時、先進工業地域の中核を形成する大阪経済に対して強烈な打撃を与えた。

1931年9月には、いわゆる三井銀行の「ドル買い」問題が発生している。三井に対する風当たりは非常に強いものがあつた。三井銀行としてはドル買いで直接儲けようと

¹⁷⁶ 宮本(1976)231-232頁を参照。

¹⁷⁷ 大阪商工会議所編(1979)455-456頁を参照。

したのではなく、イギリスの金本位制停止によって生じる損失を、あらかじめヘッジするものであったが、井上蔵相は「ドル買い」問題を捉えて財閥に対する大衆の反感を煽った¹⁷⁸。昭和恐慌を背景とした庶民の失業、身売り、欠食児童という悲惨な状況に対して、財閥は独占的な利益を享受しているという対照的な構図をイメージにして、1931年10月頃からマスコミの「ドル買い」批判が目立ち始めた。多くの庶民が苦しんでいる一方で、財閥だけが利益を独占しているというのが批判の枢要点であった。当時の大阪毎日新聞は国家経済の将来を憂えている大阪財界の某消息筋の談話として次のように伝えている¹⁷⁹。

「三井系の大財閥が盛んに円を売りドルを買いつつあることは隠れもない事実、それに英国が金本位制を停止した影響から近い将来に日本もこれをやらなければならなくなるという考え—思惑、それが行われているからで、日本が金の輸出を再禁止することになれば日本の円為替は下落する、ここがつけ目で今のうち何でもかんでもドルに替えておけば禁止後も少くも二、三割は儲かろうというのである。(中略) 大財閥は暴富を招くが一般大衆は諸物価のみ騰り労働銀その他がこれに伴って引き上げられはしないから生活苦は咽喉首をグイグイ絞めつけるということになるのは火を見るより明らかだ。」

三井銀行のほか三井物産、東洋棉花、三井信託といった三井財閥系4社のドル買いの額は、4,352万ドルに達しており、1931年9月21日から11月3日までの期間中の横浜正金銀行による統制売り総額の約25%を占めていた三井銀行としては、イギリスの金本位制停止に備えてとった事務的な対応が、「ドル買い事件」として攻撃を浴びることになったのである¹⁸⁰ (表3-9)。

万代は、大阪支店長として受けた三井銀行に対する圧力の体験の一端を次のように回想している¹⁸¹。

¹⁷⁸ 池田は「三井銀行は決して思惑でドル買いを行った事実はない」旨の談話を発表している(『大阪毎日新聞』夕刊1931年11月12日)。

¹⁷⁹ 『大阪毎日新聞』1931年11月3日。

¹⁸⁰ 三井銀行ほか財閥の「ドル買い」事情については、山崎(1988)に詳しい。

¹⁸¹ 丁卯会例会「万代順四郎講演」(1956年3月13日)より。

「その頃私は、大阪におりましてドル買のためにさうとう各方面から圧迫を受けました。右翼の笹川良一氏が店に紋付羽織袴という堂々たる風でやってきて、決議文を私の前に突きつけて『三井銀行はドル買をしてけしからぬ』というんです。そこで私は『君は三井銀行のドル買の真相を知っているか』と聞きますと、『新聞にそう書いてある』というので、『君は新聞に書いてあるだけで信用するのか、三井銀行は決議文を貰う理由はない』と行って決議文を持って帰れと申しますと、彼は折角持ってきたんだから屑籠にでも放り込んでくれと行って帰ったことがありました。」

万代は、「ドル買い」問題について、「世間の非難はその実情を知らずして、あまりにも三井を悪く見過ぎた傾向があった」としながらも、「当時、自分は三井銀行の者として、冷静に考えて三井銀行にも多少行き過ぎの憾みがあり、当時の為替の担当者に忠告したこともある」と述べている¹⁸²。万代は、経済合理性だけに基づいた銀行の論理に対し、警鐘を鳴らしたのである。

¹⁸² 佐々木編(1964)399頁を参照。

	売却額(ドル)	邦貨換算(千円)
ニューヨーク・ナショナル・シティ銀行	37,005,000	74,010
三井銀行	21,350,000	42,700
三井物産会社	14,227,700	28,455
住友銀行	12,350,000	24,700
三菱銀行	8,700,000	17,400
朝鮮銀行	6,140,000	12,280
香港上海銀行	4,800,000	9,600
東洋棉花会社	4,443,750	8,888
野村証券会社	3,670,000	7,340
三井信託会社	3,500,000	7,000
チャータード銀行	3,100,000	6,200
川崎第百銀行	2,900,000	5,800
蘭印商業銀行	2,490,000	4,980
日瑞貿易会社	2,358,000	4,716
東京電気会社	2,000,000	4,000
台湾銀行	1,800,000	3,600
Netherlands Trading Society	1,790,000	3,580
大同電力会社	1,470,000	2,940

(出所)『日本銀行百年史 第3巻』465頁より転載。

(2) 大阪支店の営業状況

万代が大阪支店に支店長として着任した1927年9月以降、1933年10月までの在任期間における三井銀行の大阪地区の営業成績について、預金・貸出状況を見てゆくことにより、当時の三井銀行の大阪地区におけるプレゼンスを確認する。また、当該期間については大阪支店の業種別貸出構成が粗々把握できる史料が存在するので、その特徴を三井銀行全体の事業別貸出構成との比較により捉えておきたい¹⁸³。

(i) 預金

まず預金であるが、万代が大阪支店に着任した1927年9月は91百万円強の水準であったが、退任直後の1933年12月には約133百万円と約46%増加させている。この増加率は、第一銀行には及ばないものの、本店銀行である住友銀行の増加率に匹敵するものであり、また三和銀行の増加率を上回る実績となっている(表3-10)。

最大預金残高を保持していた安田を除く他の五大銀行が同時期全店ベースで40%を

¹⁸³ 「事業別貸出金調」日本経営史研究所編(1978a),375-489頁。

超える伸びを達成しているのに対して、三井銀行全店ベースの預金動向を見ると、1933年12月末時点で1927年12月末比155百万円の増加(増加率27.7%)に留まっており、三井銀行の伸びは相対的に見劣りがしている¹⁸⁴。財閥に対する風当たりが強くなってきたことを懸念して池田常務が営業成績への影響を懸念しているなかで、大阪支店を含む三井銀行大阪地区支店の資金吸収は、比較的良好であったものと思われる¹⁸⁵。

	1927年9月末(a)		1930年12月末		1933年12月末(b)		b/a(%)	
	貸出	預金	貸出	預金	貸出	預金	貸出	預金
住友銀行	214,756	197,388	235,579	268,055	263,622	292,548	122.8	148.2
三十四銀行	180,250	182,085	193,058	223,732	—	—	—	—
山口銀行	124,190	165,373	137,338	205,637	—	—	—	—
鴻池銀行	64,105	76,383	68,688	115,471	—	—	—	—
三和銀行	—	—	—	—	353,162	600,070	95.8	141.6
野村銀行	58,955	56,783	70,008	88,418	85,644	107,740	145.3	189.7
三井銀行	80,352	91,226	109,608	115,317	96,531	132,978	120.1	145.8
第一銀行	57,140	54,599	70,477	79,545	67,280	114,463	117.7	209.6
三菱銀行	51,451	86,377	74,174	101,902	56,043	103,960	108.9	120.4
安田銀行	65,804	86,088	33,326	55,649	48,063	92,667	73.0	107.6
合計	1,451,385	1,347,073	1,578,832	1,574,786	1,436,028	1,861,144	98.9	138.2

(出所)『大阪銀行通信録』より作成。
(注1) 合計は、大阪銀行集会所組合銀行全行の総計。
(注2) 三和銀行の比率の分母は、三十四、山口、鴻池銀行の合計。

(ii) 貸出

次に貸出について見ると、大阪地区の銀行の貸出残高が減少している中で、三井銀行は1927年9月の貸出額80百万円強の水準から1933年12月には96百万円強と約20%伸長させており、支店銀行としてはトップの伸び率となっている(表3-10)。預金同様住友銀行とほぼ同レベルの伸びで野村銀行を除けばトップクラスの増嵩で健闘してい

¹⁸⁴ 後藤(1970)118頁を参照。同時期、預金残高は全国普通銀行全体では213百万円減少となっているが、五大銀行は、安田が28百万円増の横ばいとなっているほか、第一は266百万円増(51.1%増)、住友245百万円増(44.3%増)、三菱191百万円増(40.6%増)と大幅増加となっている。

¹⁸⁵ 池田常務は、1930年の支店長会で「(前略) 当行ノ信用ヲ以テセバ、近年ノ預金増加率ハ他ノ大銀行ニ比シテ更ニ一段ノ伸カヲ示シ得ベキ筈ナルニ拘ラズ、其然ラザルハ、他ニ幾多ノ原因ハアリマス(後略)」(三井銀行八十年史編纂委員会編、1957、252頁)と述べ、預金減少の事態を重視する指摘をしていた。

ることが判る。野村銀行は、住友・三井を上回る増加率となっているが、これは1930年に大阪府が全国最初の試みとして短期小額融通資金損失補償制度を実施した際、同行はその指定行として積極的に中小企業への補償融資を展開したことによるものであり制度的要因による伸長と考えられる。

万代が大阪支店長として在職中の三井銀行全体の貸出残高は400百万円前後で推移し、さほどの変化はなかったが、事業別の貸出残高構成は大きく変化した。つまり、1930年以降電気事業に対する貸付が大きく伸び、電鉄を中心とした運輸・交通事業も伸長した¹⁸⁶。金融・証券は残高を概ね維持し、電気事業、運輸・交通に次ぐシェアを保っていることが判る。一方、生糸・紡織業・各種織物業といった繊維産業や紙事業への貸出が減少していることが特徴となっている（表3-4）。

三井銀行全体の貸出傾向に対して、大阪支店の業種別貸出の特徴はどのようなものだったのだろうか。大阪支店の事業別貸出残高（表3-11）を見ると、昭和電力、日本電力、宇治川電気等、電気事業への貸出比率は30%を超えており、全店ベースの電気事業貸出比率よりも高く、大阪支店の最大の貸出業種となっていることが判る。

電鉄を中心とする運輸・交通事業への貸出は、阪神急行電鉄が1929年12月末に計上されているだけで、他に貸出先は見受けられない。これは、関西地区での電鉄向けの貸出は大阪西支店（1909年7月開設）が担っていたことによる。電鉄に対する貸金の三井銀行総貸出残高に占める割合は、1934年が最高で10.1%に上っていたが、地域的には関西地区がその5割を占め、しかもそのほとんどが大阪西支店において取扱っていた¹⁸⁷。

個別取引先の取引状況を見てゆくと、万代の支店長在任期間中、野村合名とは安定して7百万円前後の取引があり、大阪支店としては電力各社を抑えてトップの貸出先となっている。それに続く安定取引先は、日本麦酒鉾泉であり3百万円前後の取引があったが、1932年頃に丸之内および名古屋支店へ取引移管となっている（同社は、1933年に

¹⁸⁶ 池田常務は、1930年2月25日の課長会議において、電力会社間の競争等で経営が悪化している電力会社への貸出偏重を問題視し、今後は漸次貸出を縮減する方針を発表している（吉川,1990,206頁）。

¹⁸⁷ 尚、1929年8月末においては、「(電鉄業は引用者) 取引先14社、預金総額163万円、貸金総額1,880万円を存し、電鉄会社貸金は当店貸金総額4,050万円に対し、実に4割7分弱に当って」いた（三井銀行大阪西支店編,1959,11頁）。

大日本麦酒と合併した)。比較的取引シェアの高かった毛織物業の大口取引先であった合同毛織は1929年12月末には2.3百万円を超える残高があったが、同年の倒産によりその後は残高が消滅している。また、万代が経営者としての手腕を見込んで支援した中山太陽堂社長中山太一との取引は、1.8百万円前後の安定した残高があり、個人取引先としてトップの位置を占めているのが目立つ。

王子製紙、博進社等紙事業への貸出比率は、比較的高くなっているが、本店営業部等他店からの貸出が含まれており詳細は判然としない。傾向としては、全店ベース同様貸出比率は低下が認められる。

表3-11. 三井銀行大阪支店貸出残高(1929年～1933年)		(単位:千円)		
		1929.12末	1931.6末	1933.6末
協同貸出店				
(電気事業)				
昭和電力		8,400	0	0
日本電力		7,000	4,418	7,145
宇治川電気		7,500	3,500	2,250
今津発電		1,900	1,300	700
大阪電力		600	0	0
合同電気		0	700	600
日電証券	堂島	0	0	1,750
合計		25,400	9,918	12,445
(運輸交通)				
阪神急行電鉄		1,250	0	0
合計		1,250	0	0
(銀行・信託・証券・B.B)				
野村証券		2,900	0	0
竹原証券		1,630	0	0
大阪屋商店		1,160	0	54
大日本証券		520	0	0
小川平助		300	300	400
浜崎商店		263	165	43
日本信託銀行	日本橋	0	610	1,420
佐藤貞吾		0	79	51
大阪商事		0	0	1,950
草川求馬		0	0	315
草川商事		0	0	392
藤本BB証券	神戸・名古屋・門司	0	0	1,165
合計		6,773	1,154	5,790
(製鋼・肥料・酒類醸造 製粉・その他製造工業)				
日本麦酒鉱泉		3,301	2,814	2,309
中山太一		1,720	1,827	1,794
大日本セルロイド		541	953	273
小西新右衛門		842	652	492
長部文次郎		32	15	0
寿屋		0	604	0
合計		6,436	6,865	4,868
(鉱泉・石油・セメント)				
林合資		301	242	79
合計		301	242	79
(紙)				
王子製紙	営業部・小樽・門司	13,018	1,645	—
博進社	営業部・名古屋	905	928	924
中井商店	営業部・門司	476	357	244
大同洋紙店	丸之内・名古屋	432	189	169
富士洋紙店		0	118	216
富士製紙		0	1,609	—
大倉洋紙店	1931.6から営業部共	0	262	582
合計		14,831	5,108	2,135
(瓦斯事業)				
浪速瓦斯		2,750	3,000	0
合計		2,750	3,000	0
(紡織業)				
倉敷紡績		1,500	1,300	0
服部商店	名古屋	67	645	71
鐘淵紡績	神戸	263	270	566
西松合資		420	0	0
東亜興業	営業部	279	0	0
東洋棉花	1931.6から船場共	0	496	0
合計		2,529	2,711	637
(毛織物)				
新興毛織		0	0	258
合同毛織		2,327	14	0
鷹岡覚之助		493	0	46
田村駒商店		50	0	200
宇佐美商店		177	0	0
小西商店		0	0	169
合計		3,047	14	673
(各種織物)				
瀧定合名	京都・名古屋	636	863	—
丸紅商店	京都	354	49	418
伊藤忠商事		0	0	338
合計		990	912	756
(雑)				
速水合名		500	498	0
大阪松本合資	門司	2,286	0	0
大林組	1933.6から営業部共	1,200	0	650
大同土地興業		700	0	0
野村合名		7,300	7,476	6,536
三井物産	営業部・小樽・	0	2,239	629
合計		11,986	10,213	7,815

(出所)「事業別貸出金調」『三井銀行史料5 規則・資金運用』より作成。

(3) 取引事例と万代の対応

1927年9月大阪支店長として着任した万代は、6年間の比較的長い期間大阪支店の運営を任されることになった。万代が、大阪支店長時代に苦心した大きな事件は、野村銀行救済問題と合同毛織整理問題であり、これによって万代は令名を馳せたとも言われる¹⁸⁸。当時、万代の部下として仕えた野路慶三（後の芝浦製作所会長）は、万代の仕事ぶりについて「金融機関は常にかくあるべし」との堅い信念のもとに行動し、苦境に立った同業銀行の救済もその信念から実行されたものとしている¹⁸⁹。万代の大阪支店長として在任中の取組み案件から、いくつかの具体的事例を通して万代の行動特性を検証する。

(i) 「大阪市債の一手引受け」問題

万代が大阪支店に着任する前月の1927年8月に「大阪市債の一手引受け」問題があった。これは、池田常務が即断したもので大阪市債総額約73百万円を、三井銀行が一手に引き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¹⁹⁰。大阪市債は1923年に大阪電燈会社の買収費ならびに電燈、電力建設費に充当するため発行した電気事業公債を借り換えるために企画されたものである¹⁹¹。池田は、この件の経緯についてやや反省を交えて次のように述べている¹⁹²。

「大阪市の取引銀行はいつまでも引受けないで大阪市が困っておるということを、支店

¹⁸⁸ 当時万代の配下にあった成瀬雄吉の言（佐々木編1964,170頁）。

¹⁸⁹ 佐々木編(1964)179頁を参照。

¹⁹⁰ 『大阪朝日新聞』は「かくの如き巨額の金額を内国の一銀行が一手に引受けたということは我国金融界未曾有の出来事で正にわが金融史上に一新紀元を画するものとして内外に非常なセンセーションを捲き起すであろう」（『大阪朝日新聞』1927年8月24日）と報じている。

¹⁹¹ 三井銀行八十年史編纂委員会編(1957)238-239頁を参照。

¹⁹² 池田(1990)96頁を参照。加藤は、この池田の発言について「独断で他行をだしぬいてまでその競争にうちかったことを誇るとともに、そうした態度が『銀行家』として道はずれていた、と述懐しているのである。要するにここでも彼は自分自身が世にいう『銀行家』ではなかったことをのべている」と解釈している（加藤,1970,59頁）。

長の山崎君（山崎吉次郎・引用者）がきていうので（中略）ともかく私はほかの者に相談する必要はないと思って独断でやって、ぱっと出来たのですが、しかし考えてみると英国流じゃないですね。私はやはり銀行家ではありませんな。」

当時、三井銀行等五大銀行には恐慌にもかかわらず預金が集中的に増加していたが、経済界は沈滞の底に陥って資金需要がなかったために、遊資があふれて運用には苦勞する状況であった。三井銀行としては業務の刷新・強化を唱え運用の弾力性が課題となっていたことから、絶好の運用先として池田常務が飛びついたのである。

しかし、当時の金融界では三井銀行の独占として問題となった。三井銀行には余裕資金があったとはいえ、万代はその手法については批判的であり「自分は当時からそのようなやり方は好ましくないと思っていたので、出来る限り同業者と協調してやってゆくように努めた」と述べている¹⁹³。

（ii）野村銀行救済問題

金輸出解禁時の1929年大阪屋商店（野村商店が1923年に大阪屋商店に改組）が金解禁時前後のデフレの波に洗われて業績がすこぶる不振に陥っていた¹⁹⁴。さらに、株式の思惑買いに失敗したとの風評に晒されたことが原因で窮地に立たされ、その連想から野村銀行にも疑惑がかかり、預金の一部が逃避し試練にさらされた¹⁹⁵。野村銀行は、日銀大阪支店へ救済を依頼したが担保不足からままならず、三井銀行大阪支店に支援を要請してきた際、万代は支援の手を差しのべており、その時のことを次のように述べている¹⁹⁶。

「昭和六年に野村銀行が、大阪屋の問題から取付けにあい、金に困ったことがある。野

¹⁹³ 佐々木編(1964)398頁を参照。

¹⁹⁴ 野村家は、1930年9月に野村銀行の信用を維持するために大阪屋商店を商店店員の自主経営に委ねて大阪屋証券と改称し、野村家は株式業から手を引くこととなった。

¹⁹⁵ 大和銀行六十年史編纂委員会編(1979)7-8頁を参照。

¹⁹⁶ 佐々木編(1964)399-400頁を参照。

村銀行では、日本銀行の大阪支店（当時支店長は中根貞彦であった）に泣きつき、救済を頼んだが、日銀のとり担保だけではたりなくなり、とうとう自分のほうへ、ある会社の株式を持って、それを担保にして金を貸してくれと行って来た。（中略）ところが暫くたって、また貸してくれと行って来た。そのときに自分に直接ではないが、自分の店の係の者に野村銀行の者が、『少し日歩が高い』と行って来た。自分はそういう性質の貸金としては、決して高いとは思っていなかったのので、その係の者に『自分は野村のすべての事情をよく承知して貸出しを承諾したのだが、もし利子が高くていやならやめなさいと言え』と行ってやったところ、後から野村の幹部があやまりに来たので、そのままとなり、そのうちに野村銀行も安定して無事におさまった。」

昭和金融恐慌時には、三井銀行に対する取引先銀行からの支払準備資金借入の申込みが多かった。しかしながら、三井銀行が地方銀行との関係を重視していなかった¹⁹⁷。実際に三井銀行が援助した銀行はわずかな数であったが、野村銀行に対する支援は、そのうちの一行であり全支援額約 30 百万円の 3 割強を占めた¹⁹⁸。

万代は、昭和金融恐慌による銀行破綻が経済界全般に及ぼす影響を目の当たりにして、「今更ながら銀行の重要性を再認識し（中略）銀行を堅実にし、銀行の信用を高めるためには、まず銀行経営者が人格が高くなければならない」「銀行の社会的重要性をよく認識し（中略）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もって協力してゆかねばならぬということも痛感し、他の銀行を救うために努力した」。そして、これは、「青山学院時代に育まれた自分の人生観、社会観の一端が芽を伸ばして来た」のだと述べている¹⁹⁹。

（iii）合同毛織整理問題

毛斯倫紡織株式会社は、関西の有力なモスリン会社として発展し、日本毛織株式会社に次ぐ全国第二位の有力会社であったが、1927 年の金融恐慌による不況の中で、同年東京毛織と合併して合同毛織となった。しかしながら、同社も 1929 年には倒産に追い

¹⁹⁷ 浅井(1977)279 頁を参照。

¹⁹⁸ 三井銀行八十年史編纂委員会編(1957)418-419 頁を参照。

¹⁹⁹ 佐々木編(1964)397-398 頁を参照。

込まれた。三井銀行は、同社の社債を受託する等親密な取引関係があった²⁰⁰。同社の再建・更生案は難航し、万代もこの問題には相当の時間とエネルギーを費やすこととなった²⁰¹。その間、合同毛織が破綻する直前に融資した際の担保として取った三菱倉庫発行の羊毛の倉荷証券の記載が実量と相違していたことから、三井銀行は三菱倉庫大阪支店を相手取り訴訟を起こした。三菱倉庫側は、倉荷証券の性質として、実質調査を要求されない限り大体の標準量を記載すればよいことが世界的な商習慣であるとして対立した。当時、万代は大阪朝日新聞の取材に対して次のように述べている²⁰²。

「問題の債権は、合同毛織破綻の直前に融通したもので、在庫の実量と証券面の数量の相違は正しく、倉庫業者の手落ちだからこの損害は当然三菱倉庫が負担するものとし、今日まで交渉したが、遺憾ながら三菱の見解は私方と全く反対で、かかる場合は倉庫業者の責任では絶対ないと反駁されるので已む無く法廷に持ち出した次第です。倉庫証券は、現代金融界最重要の保証物件であるだけこの問題は重大で今後かかる問題はしばしば生ずるとわが金融界は非常に不安。この際に明瞭にしておくことは独り三井だけでなく、わが金融界安定のため必要だと信じ堂々と争い重大な新判例を作って貰いたいと思ひ、この見地から金融資本全体の立場にたつて法廷で争うことになっています。」

しかしながら同社の整理問題は、万代が大阪支店長として在任中に解決することには至らなかった。その後、同社は日本毛織に工場経営が委任された後、1936年大口債権者が設立した毛織工業が競売により落札し、鐘紡が経営を受託することとなった。

(iv) 中山太陽堂支援

金融恐慌の波は、化粧品業界にも及んだ。1928年、中山太陽堂創業以来の主力銀行

²⁰⁰ 第一回物上担保付社債、1928年8月1日発行、10百万円、償還期限1935年8月1日；第二回物上担保付社債、1929年5月25日発行、8百万円、償還期限1934年5月25日；両社債共に1936年担保権実行により消滅している。

²⁰¹ 合同毛織は、大阪支店の大口滞貸先であり、1927-34年の滞貸金銷却額は970,633円であった（吉川,1990,200頁）。

²⁰² 『大阪朝日新聞』1932年10月5日。

であった加島銀行が破綻した。加島銀行は、当時五大銀行といわれた三井、三菱、住友、安田、第一に次ぐ有力な中堅銀行といわれていた。その加島銀行が、金融恐慌の荒波に勝てず破産した。中山太陽堂は明治の末から三井銀行と取引を開始していたこともあって、比較的スムーズに取引業務を移行することができた。しかし、この年当社でも、生産調整のために休日を増やしたり、在庫圧縮を実施したという記録が残っている。けっして楽観できる情勢ではなかったのである²⁰³。

1932年3月末、中山太陽堂の関東総代理店であり、明治以来の有力卸問屋であった近藤波保商店が突然倒産した。この時の中山太陽堂の近藤波保商店に対する債権総額は5百万円以上だったという。これは当時のクラブの年商の過半におよぶ金額であった²⁰⁴。この時、三井銀行の本部からは新規貸出はおろか手形割引も一切禁止、貸金は早急に回収せよと指令してきたが、万代は中山太陽堂に対して自分の持ち株を中山太一に提供して、それを担保に他行から借入れさせ自行の貸金の内入れに充当させ急場を救う等支援を行っている²⁰⁵。『クラブコスメチックス 80年史』には、次のように記載されている²⁰⁶。

「近藤波保商店が倒産した時、その内容が当社に対する立替金支払、買掛金などにとどまらず、同店傘下の小売店に対する割戻金までが全額未払であったため、東日本の業界にとって一大事件となり、さらには『クラブ危うし！』のうわさが流れて、同業者に大きな動揺が走った。中山太一は、全財産を洗い出し、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。それとともに、大阪本店から東京支店の強化をはかった。また、当時中山太一の実弟の豊三が常務取締役であったクラブ化粧品第一販売株式会社に代理店業務を継承させ、従来の乱売ルートを排し、正常な取引の回復に努めた。」

その後、翌1933年から同社の売上高は再び二桁の伸びを示し、業況は回復に向かった。万代の神戸支店時代から付き合いがあった元竹中工務店会長竹中藤右衛門は、「中

²⁰³ クラブコスメチックス編(1983)108頁を参照。

²⁰⁴ 『中山太一伝』(クラブコスメチックス提供資料)より。

²⁰⁵ 1931年12月末の中山太一への貸出残高は2,086千円と三井銀行全体の中でも36位の大口貸出先となっており、46位の東邦電力1,625千円を上回っていた(浅井,1977,289頁)。

²⁰⁶ 株式会社クラブコスメチックス(1983)111頁を参照。

山太陽堂が一時窮地に陥ったことがあるが、当時万代さんの温かいご援助のおかげで立ち直り、中山太一氏はあとあとまでも、深くその徳を多として感謝をしていた。」と述べている²⁰⁷。

万代は、大阪支店長時代の自身の取引先に対するスタンスについて次のように記している²⁰⁸。

「不況時代の資金が窮屈になると、銀行はともかく自分の立場だけを考えて、資金を回収することに専心する傾向があり、特に三井銀行はそういう傾きが強いように世間からいわれていた。しかし自分は、極力回収を控える方針をとり、その代わりに、取引先に対し、自分のほうでも回収しないようにするから、出来るだけの誠意を示した担保を持って来てくれと話した。自分が大阪にいる間に倒れた得意先は、わずかに二、三軒に過ぎなかったと思う。このことについては、自分は相当努めて来たと思っている」。

(4) 大阪支店長時代の万代の事績と評判

万代の大阪支店長時代における取引先との取引状況を見てくると、金解禁時のデフレ政策の影響もあり 1929年に倒産した親密取引先合同毛織の再建問題および取付けから 1931年に資金繰りに窮した野村銀行の救済問題に苦勞した様子が伺われる。また、1932年3月に有力卸問屋の倒産により資金繰りが苦しくなった中山太陽堂に対しては、本部から支援融資の認可が下りない中であって、自らの資産を提供して積極的に支援を行って立ち直りに成功させていることが判明しているが、これは万代の取引先に対する姿勢がよく表われている事例と思料される。

大阪支店長時代の万代を、その当時の人はどのように見ていたのだろうか。万代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²⁰⁹。

「(万代さんは-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、

²⁰⁷ 佐々木編(1964)54頁を参照。

²⁰⁸ 佐々木編(1964)400頁を参照。

²⁰⁹ 佐々木編(1964)161-162頁を参照。

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らの貸金に打ち入れさせたことがあった。中山氏は、(中略) その厚意を永久に忘れぬようこれを恩借と称して、いつまでも会社の貸借対照表に残していた。」

また、万代が大阪支店長時代に本店内国課長として大阪支店の融資案件を審査した金子堅次郎は、万代の取引先に対する融資スタンスについて次のように記している²¹⁰。

「大阪支店長としての万代氏との交渉が一番多かった次第ですが、氏の態度は公正無私、かつ熱心誠実で、貸金の問題が主でありましたが、特に取引先の立場を親切に考慮して信頼の出来る相手方の要望は是非通してやろう、そうすることがまた、銀行のためにも得策であると、強く主張するというやり方であった。時に見解の相違から、重役室との取り纏めに骨の折れることもありましたが、否定的な場合でも、『ソウか、じゃ仕方がない』と、きわめてあっさり主張を引っ込めるという風で、後は淡々たるものでありました。」

また、野路慶三(前出)も万代の営業姿勢について、平素から広く財界人その他とも接触し、取引先に対しては指導を怠らず、あたかも自分の事業を育成するかのよう取引先を指導し、取引先が行き詰まるような場合には率先して救済に当たったので同業者や融資先の信頼は大きかったと述べている²¹¹。

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

²¹⁰ 佐々木編(1964)132-133頁を参照。

²¹¹ 佐々木編(1964)179頁を参照。

するというスタンスである。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社会的貢献が果たせる、また銀行の長期的発展に繋がるというのが万代の考え方であったのではないだろうか。これは、従来三井銀行の首脳部が取ってきたリスク回避を基本とする保守的な考え方とは異なるものである。財閥銀行にあってこの異端ともいえるべき万代の取引先に対する姿勢が受け入れられ、大阪での「貸し剥がしの三井」の評判の改善に寄与したであろうことが推察できる。

また、新入行員として大阪支店で万代に仕えた田中久兵衛（後の三井銀行社長）は、万代の行員への接し方の印象を次のように回顧している²¹²。

「銀行家としての具体的なお教訓よりも、人間はどのような生き方をすべきか、非常時にはいかに対処すべきか、というような、いわば人間修養の道を、体験談として、また、人生論として、説き聞かされたことばかりが強く印象に残っている。」

「血盟団事件」で三井合名理事長団琢磨を失って以降、三井合名の理事に就任していた池田成彬が常務理事となる一方で、三井銀行常務取締役を辞任し平取締役となった。三井銀行取締役の後任人事については予測記事が出たが、1933年10月10日万代が大阪支店長兼務で常務取締役に選任されることとなった²¹³。

3-4.小括

本章の課題は、三井銀行支店長時代の万代が、どのようなスタンスで企業取引に臨んでいたのか、万代が対処した具体的事例に基づきその行動特性を明らかにすること。そして、その企業取引に関わる考え方・経営観を考察することにあつた。

支店長時代の万代の企業取引姿勢を見てくると、銀行については同業連帯、取引先に対しては共存共栄の姿勢であり、「営利主義」とは程遠いものであったということが分

²¹² 佐々木編(1964)163頁を参照。

²¹³ 当時の新聞は、次のように報じている。「候補者として現大阪支店長万代順四郎氏、本店営業部長金子堅次郎氏及び現取締役外山知三氏等が挙げられて居るが、就中万代順四郎氏が取締役に就任と同時に常務に推されるのが最も確実視されて居る。」(1933年9月23日付読売新聞朝刊)。

かる。

万代は、金融恐慌を経験する中で、金融機関というものが、いかに社会的にまた国家的に重大なものであるかを痛感した。そして、金融恐慌が経済界全般に及ぼした深刻な影響に鑑みて「銀行を堅実にし、銀行の信用を高めるためには、まず銀行経営者の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ないと思った」とも述べているように、銀行の「社会的責任」を強く意識するようになった。金融恐慌の経験が万代の銀行経営観の形成に大きな影響を与えたのである。

万代は、1907年に三井銀行に入行するまでの6年間、青山学院において当時の本多庸一院長から最も大きな教えを受けた。それは、前述のように「共存共栄」と「国家・社会への貢献」ということだった。

万代が青山学院時代に培った理想が、金融恐慌の経験を経て名古屋支店長時代以降、国家的・社会的観点に立った銀行経営観として具体化し、実践となって現れることになったと言える。倒産の危機に瀕した企業に対しても、信用できると判断した経営者には積極的支援を行ったのも、万代の銀行経営観が反映されたものであると考えることができる。

万代の行動特性は青山学院で培われた宗教的信念と銀行家としての社会的貢献理念に裏打ちされたものであり、銀行業務の実践そのものによる社会的貢献を目指したものであった。それは、のちに財閥の「営利主義」の象徴として社会的批判を受けた三井物産の安川雄之助の利益至上主義的指向とは対極をなす「共存と利他」の思想であった。

第4章：「財閥の転向」と万代

はじめに

1929年10月24日のニューヨーク株式市場の大暴落に始まる世界恐慌が日本にも波及し、1930年から1932年にかけて深刻な恐慌に見舞われた。農業恐慌といわれるほどに価格下落はあらゆる農産物に及んで農家に深刻な打撃を与えた。また、都市では失業者が巷にあふれた。そういった状況にあって、財閥だけが利益を独占しているという批判が高まり、「ドル買い」が財閥批判に拍車をかけた。世情騒然とする中で、軍部、右翼による謀略やテロが続発し、1932年3月、右翼団体・血盟団員により三井合名理事長団琢磨が暗殺された。三井は、理事長を空席のまま合議制で急場をしのぐこととなった。1933年9月、三井銀行からは池田成彬が三井合名の常務理事に就任することとなり、翌月万代は池田の後任として常務取締役役に就任している。

本章では財閥批判が高まった社会的背景と軍部と右翼から三井財閥を守るべく池田の主導によって行われた「財閥の転向」を概観する。そして、「財閥の転向」をめぐる万代と池田および利益第一主義として批判の標的となった三井物産の安川雄之助の経営観を「企業の社会的貢献」の観点から対比して考察することによって、万代の経営観の時代適合性を検証する。

4-1.財閥批判の社会的背景とその実態

昭和期に入ると財閥に対する批判が高まっていった。とりわけ三井財閥に対する批判は厳しいものがあつた。それは、日本経済を襲った不況が深刻化を増し、国民の生活に与えた打撃が大きかったことが背景にあつた。1929年から1931年にかけて物価は3分の2に低落した。特に農産物の価格低落は著しく、アメリカ市場に依存していた生糸の価格はアメリカの恐慌のため暴落し、日本の養蚕業は決定的な打撃を受けた。「欠食児童」、「娘の身売り」が話題になったのもこの頃である。不況は農村にとどまらなかった。官吏をはじめサラリーマンの減俸、労働者の賃金切り下げ等により都市生活者の購買力は減退し、中小商工業者も不振に陥った。労働争議は、1927年から1933年の間

に3倍近くに増加した。事業難から会社の倒産が続出し、大量の解雇が発生した。1930年には、失業者が100万人から150万人に上るといわれた。就職率は1割程度に落ち、「大学は出たけれど」就職先のない高等遊民が社会問題となった。さらには、政界においては政治的腐敗が進行していた。三井・三菱から政党へ資金が流れ、財界と政界の癒着による政党政治への国民の不満も充満していった。こういった政治的・経済的不満が一気に爆発する中で、拡大を続ける財閥、とりわけ三井に向かって一気に噴出したのである²¹⁴。

マスコミも三井に対する批判キャンペーンを行った。東京朝日新聞は「三井銀行独り巨利を握る」の見出しをつけて、1930年前期の収益は東京所在銀行である三菱、安田、第一がいずれも収益が減退したのに対して「三井銀行が百万円以上の巨額な利益金を挙げたのは外国為替益金で金解禁後同行は他行に率先して正貨現送を断行して利益を収めたものである」と「ドル買い」による増収であることを指摘した²¹⁵。「ドル買い」に対する世間の非難は激しかった。財閥は、不況により国民が失業と貧困にあえいでいる時に、独り利益追求に走り国益を考えない売国奴という扱いを受けた。

左翼である無産政党に始まり、右翼団体も財閥と既成政党の腐敗癒着構造を標的に、国民の反感を後ろ盾にして財閥攻撃を行った。そして、テロが横行し1932年2月に金解禁の実行者井上準之助が暗殺されたのを始め、3月には三井合名理事長団琢磨が血盟団の一員に銃殺され、そして五・一五事件がおこって犬養毅首相が射殺された。

団の後、三井合名は合議体制が敷かれたが、池田が常務理事に就任すると、いわゆる「財閥の転向」を実施することになった。池田にとって、一連のテロ事件の最中において、自らもその標的になっていることを認識していたこともあり、果敢に「転向」を実行していった。

4-2.三井の「転向」の具体策

三井合名の理事となった池田にとって、最大の任務は社会的批判から三井を守ることであり、そのために「財閥の転向」を断行することだった²¹⁶。その三井の「転向」策を

²¹⁴ 杉山(1978)136-138頁を参照。

²¹⁵ 『東京朝日新聞』1930年8月22日。

²¹⁶ 池田(1990)156頁を参照。

概観する。

(1) 三井報恩会の設立（1933年10月）

「財閥の転向」の一環として設立された三井報恩会は、医療、福利厚生施設、教化事業、農村更生施設、失業対策、児童・婦人保護、学術文化研究等ほとんどあらゆる分野の社会事業に資金助成を行った。その狙いは、当初何よりも財閥批判の鎮静化にあった。とりわけ急進ファシズム運動の温床となっていた北関東、東北の農村救済復興事業に多額の資金助成を行ったのは、それを端的に表している²¹⁷。

三井報恩会は「我邦社会ノ福利増進並ニ文化ノ向上発展ニ貢献スル事業ヲ経営助成スル」ことを目的にして設立された。報恩会の募金3,000万円を寄付することがうたわれた。その事業内容は、社会事業等の公共施設の経営および助成、学術的研究並びに工学・農業その他産業への応用を目的とする実験の助成、本会の目的を達成するために必要な調査研究といった事項であった。具体的にまず行われたのは、100万円をラジウムを購入し、癌研究所へ寄付を行ったことだった。

1932年3月から1936年5月までの4年間に三井が行った寄付金は、報恩会の3,000万円を加えて総額6,000万円に上ったと推定されている。それらは、失業救済資金や東北飢饉義援金といった社会事業、慈善事業への寄付金ばかりではなく、軍事関係の寄付金や軍人、右翼団体にゆずられて出した金もあった²¹⁸。例えば、池田からニ・二六事件の首謀者であった北一輝を通じて右翼に金が渡ったとされていることは周知の事実であった²¹⁹。

これらの寄付・助成については、急進的国家主義運動やマスコミからの批判を回避するために行われた。第一に新聞社などへの寄付を通じたマスコミ対策、第二に「満州国」借款供与、明治神宮・靖国神社清掃奉仕、思想犯転向者指導施設大孝塾研究所建設費全額補助などに見られる国家＝軍部、天皇制イデオロギー対策、そして第三に批判の焦点

²¹⁷ 「東北六県ヲ主トスル全国農村窮乏者救恤金寄付」を決め、3百万円を東北を中心とする窮乏農村に寄付したのも同様の意図であった（三井文庫編、1994、252頁）。

²¹⁸ 梅井(1978)109-110頁を参照。

²¹⁹ 小島(1991)151頁を参照。

となった都市失業者救済、農村救済復興事業への巨額の助成という広範な社会＝大衆対策の三系列で実施された²²⁰。

こうした資金助成を通じて三井傘下の事業を円滑に進行させる、いわば三井財閥の「公共事業部門」として三井報恩会は位置づけられていた。しかし、実際の運営に当たっては、政府・県等行政諸官庁および公共諸団体と密接な連携をとって資金助成が行われ、政府の社会事業政策の一環に位置付けられたために、当初三井財閥が目的としていた私的側面よりも公的側面が拡大した。そのため、後に三井財閥は三井報恩会の改革を実行しようとした。しかし、財閥批判の鎮静化がある程度達成され、戦時体制への移行に伴って、漸次それに対応し、その一環に組み込まれた形で展開していった。三井報恩会の役割を三井財閥の意図どおりの組織に再編することは、既に困難であった²²¹。

(2) 三井合名社長三井八郎右衛門の引退と三井家同族の直系会社会長・社長からの退陣（1933年4月および1934年1-2月）

三井防衛のための第二弾は、三井一族を事業の第一線から引退させることだった。池田は、「物産や鉱山の会長、社長に三井の主人がなってるのはいかん。主人が実際仕事をしておるならいいが、仕事はしないで名前だけじゃいかん。実際仕事をしておる人を会長、社長にすべきだ。主人は引っ込みなさい」と主張した（池田,1990,156頁）。三井事業の役職者をみると、直系三大会社である三井銀行、三井物産、三井鉱山の社長は、それぞれ三井源右衛門、三井守之助、三井元之助の三井同族によって占められていた。しかし、経営の実態は専門経営者である非同族経営者によって運営されており、三井同族の彼らはいわば象徴的存在であった。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たのである。まず、1933年4月、三井発祥三百年祭を機会に三井総領家の家長三井八郎右衛門高棟を引退させ、その長男高公を三井合名社長とした。次いで、翌年の1月から2月にかけて直系三大会社の同族を退任させた。この改革については、三井同族からは強い反対があったが、池田は苦勞しながらも説得し断行した²²²。

²²⁰ 安田(2002)206頁を参照。

²²¹ 春日(1988)384頁を参照。

²²² 池田は三井11家の意見調整対策について「合名にいつてから、私の時間なり、エナジ

(3) 三井財閥傘下企業の株式公開（1933-1934年）

第三に行われた三井防衛策は、傘下企業の株式公開である。財閥は事業を独占し、利益も独占しているという世間の財閥批判に対して、三井持株の公開をもって応えるものであった。三井財閥にとっては、重化学工業化に伴う新規・拡大投資の資金需要を賄うために株式公開に踏み切らざるを得なかったという内部事情が背景にはあった。しかし、池田が株式売却を実行した背景には社会的な大企業を一財閥の独占に帰すべきではなく、財閥の独占的支配下にある企業を社会に漸次解放すべきであるという1929年の欧米出張で体得した池田の考え方があった。池田は、既に1919年には三井銀行の株式を公開しており、資本金を2,000万円から1億円に増資する際に、増加株式80万株のうち30万株を公開し一般から募集している。そして今回は、三井物産が東洋レーヨン株式約33万株を売却し、三井鉱山が東洋高压工業株式約20万株、三池窒素工業株式約10万株を各々売却する等三井財閥関連の株式を公開した。

しかしながら、株式公開は一部に過ぎず、ほとんどの株式数が財閥の支配下にあったことから、マスコミおよび青年将校等は根本的改革とは見ていなかった。しかも、これによって財閥は、重化学工業に必要な資金を広く社会から吸収し、みずからの発展の糧とすることができた。軍需・重化学工業の拡大に伴う旺盛な資金需要に対し内部資金の不足を補う方策として実施された側面がある。池田は、重化学工業のような国家的に有用でかつ大資本を必要とする事業分野の投資こそ財閥の進むべき方向であると考えた。財閥は、株式公開によって財閥批判をかわしながらも軍需・重化学工業部門の拡充を図るという巧みな展開を演出した。三井の「転向」は、単に財閥に対する社会的反発をなだめるという消極的対応に止まらなかった。むしろそれをきっかけとして、人的にも資本的にも、より合理的な財閥の形態に脱皮し、もって本格的な重化学工業化に備えるという積極的な意味を持っていた²²³。

一なりの七、八割まではその方に使い、あとの二、三割だけが本当の合名の仕事に向けられた」（池田,1990,155頁）と述べている。

²²³ 小島(1991)151-152頁を参照。

(4) 安川雄之助の退陣（1934年1月）

池田が行った三井の「転向」策の第四弾は、安川雄之助の退陣である。安川雄之助は、三井物産の筆頭常務として大正末期から昭和初期の不況の中で経営拡大を指導した立役者であった。安川は、積極的方針の下、強いリーダーシップを発揮した優れた指導的経営者であった。但し、徹底した商売人であり「カミソリア」の異名を持つ安川の営利第一主義的な経営行動に対する批判も強く、中小商人の商売を強奪しているとしてマスコミからも三井財閥批判の格好の材料とされていた²²⁴。つまり、国内商業の手段方法と中小商業分野を侵食するやり方が問題とされたのである。

三井物産社員の中にも問題視する者もいた。当時、レーヨン掛主任の中堅社員だった新関八洲太郎（後の三井物産社長）は、当時を回顧して次のように述べている²²⁵。

「財閥に対する風当りは強く、ことに三井物産のやり方に対する非難は激しかったですね。あるとき私は、大田静男（昭和11年1月三井物産常務就任）さんに『三井物産は、国民感情というものを考えて方向転換をしていかなければいけないのではありませんか』と聞いてみた。太田さんは、『そういうことは自分たち幹部も気がついている。三井物産は、いま変わりつつあるんだ。（中略）三井物産は戦艦のように大きいものだから、徐々に方向を変えていくことになるだろう。まあ君、見ていたまえ』といわれた。」

加えて、東洋レーヨンの株式公開に伴う多額のプレミアム収入をめぐるスキャンダルも噂された²²⁶。池田は、三井財閥批判の鎮静化を図るためにも、また財閥の「転向」を世間にアピールするためにも安川の辞任が不可欠と判断して、安川に勇退を迫った。安川は容易には辞任しなかったが、1934年1月、三井高公の意向を受け入れ安川はよ

²²⁴ 国際商品から国内商品に至るまで、巨大な資本力をもって中小商工業者の営業領域を侵食し商権を圧迫したことや張学良等への塩や鉄条網の販売が非国民的行為として糾弾された。

²²⁵ 日本経営史研究所編(1976c)193頁を参照。

²²⁶ 東洋レーヨンの売出しの際、社内では支店長・次長級を中心に配分され、さらには株式を女将にも配分したことが判明し、あてがわれることがなかった一般社員からは反感を買った（鈴木,1934,279頁）。

うやく三井物産筆頭常務を辞任することとなった。

安川退陣に至る経緯について、池田成彬の回顧によれば、池田自身が安川を辞めさせなければならないと言い出し、有賀長文と手分けして三井物産の社長三井守之助等幹部の了解を取り付けた上で、三井合名社長三井高公の同意を得たことから、安川はついに辞意を固めたとしている。池田は、「三井がいくらほかのことを改革しても、安川が物産の仕事をああいいうやり方をしているは、いつまで経っても三井は、世間からとやかくいわれます。だから早く安川を辞めさせなければ」と高公に説いたところ、高公も「自分もそう思う」と同意したという²²⁷。

三井財閥への批判は、「ドル買い」や事業と利益の独占等に向けられたが、三井の経営姿勢について批判的とされたのは、世間では営利第一主義的営業としたその姿勢であり、その象徴的な存在として安川が標的となったのである。安川退陣の理由は、営利第一主義的イメージの払拭であり、1934年1月の臨時株主総会において新設された代表取締役会長に南条金雄が起用されたのも、南条の堅実一方の英国紳士のイメージでイメージ・チェンジを図ることにあった²²⁸。三井物産の事実上のトップとして長らく三井物産の社業を牽引してきた安川の退陣について、マスコミの一部は「三井物産の商業主義の転向」とはやし立てた。

安川は、「最近の所感」で中小商工業者の商売を強奪しているという批判に対して、例えば養鶏については小生産者を同業組合に組織し、必要な資金の貸付けを行い、大量生産した科学的飼料の貸与を通じて鶏卵の増産に寄与し、養鶏農家の発展に貢献したと主張し、次のように弁明した²²⁹。

「あまりに細かいものに手を着けるとか、中小工業者を苦しめるとか難ずる人がある。甚だは慮外とするところである。(中略)世間では往々私があまりに小さなことに目を着け過ぎるやうに云ふ向きもあるが、それは私の真意を解さないところに基因すると思ふ。むしろ私は、日本の国情から見て、徒に大企業主義の偏見に囚へられず、小企業の有する独特の特長を助長するに力すべきを信じ、一方農村の救済策としても、其過剰人

²²⁷ 池田(1990)115頁を参照。

²²⁸ 梅井(1978)115頁を参照。翌年、南条が会長を退任し、井上治兵衛が会長となった。

²²⁹ 安川(1934)249頁を参照。

口の捌け口乃至余暇利用の途を家内工業の奨励に求むる事がもっとも適切な方策と信じ、例へば農産物の加工、刺繍、織物等により農村の工業化をはかり、また家畜の飼育を助けて其生活を豊かにせんとしたのである。」

山崎広明は、徹底的なコマーシャルリズムに立って、利潤のためには国際商品からあらゆる国内商品まで手を広げ、絶大なる資本力をもって同業の中小商工業者を圧迫しているとの安川への批判および東洋レーヨン株式公開の際には、安川が不公平な株式の配分を行ったとの批判については安川の責任は免れないとした。但し、安川に当てられた多くの批判は、全てあてはまるものではなく、安川自身の弁明もそれなりに筋が通るものがあったが、当時の環境は、人々が受け入れることを容易に許さなかった。大衆が主役の一人として登場するに至った段階での政治の論理が、大きく作用することになってきた社会における巨大総合商社の経営指導者に新たに課せられた課題の難しさを安川の退陣は端的に示していると分析している（山崎,1990,118-120頁）。

(5) 停年制の実施（1936年11月）

池田による三井「転向」策の第五弾は、停年制の実施である。停年制導入は、一般的には組織の若返りを図るものであり、機械的な制度的変更である。しかし、この三井の停年制導入は、伝統的な三井財閥の経営方針を持つ三井直系企業長老経営陣の総退陣であり、新経営陣の顔ぶれをもってすれば、結果的には三井の「転向」策の中では最も社会的にインパクトがあったものと思われる。

池田は、二・二六事件をきっかけに三井を離れることを三井高公に申し出た際に、停年制を提案した²³⁰。「転向」策の総仕上げとして、世間に受け入れられる三井の新体制を構築するために1936年5月、次のような事項を骨子とする停年制を断行したのである。

²³⁰ 停年制は、池田が自分の引退に他の者を道連れにするために設けたという非難が世間にはあった。しかし、池田（1949）によれば、高公から「ああいう元老（米山梅吉・南条金雄・牧田環一引用者）がおっては、私は一人でやってはいけませんよ。それをどう考えて呉れるか」といわれ、若返りを図り政策を転換するためにも停年制を提案したとしている（池田,1949,86頁）。

- (1)筆頭常務、参与理事の停年は満65歳。
- (2)常務理事、理事の停年は満60歳。
- (3)使用人の停年は満50歳。
- (4)この停年制は、三井合名のほか三井銀行、三井物産、三井鉱山および東神倉庫、三井信託、三井生命の6社に適用する。

狙いは、人事の刷新、三井全体の使用人構成の老齢化による人事管理・人件費問題の一挙解決、対外的には新生三井を強く印象づけることにあった。

この停年制の実施に伴って発案者である69歳の池田は自らも退任した。首脳部の交替は各直系会社においても行われ、新しい経営者が登場して二・二六事件以降の激動の時代に対処することとなったのである。

一連の三井「転向」策では、3000万円の莫大な寄付行為は、易々と実行できるのは過去において三井財閥が巨大な搾取を行ってきた証しとさえ当初揶揄されたように、必ずしも国民から素直に歓迎されたわけではなかった。一方で、安川の退陣、そしてこの「停年制」の実施は三井財閥の首脳の新方針を期待させるものだった。特に、反三井の象徴として標的になっていた池田の三井および一切の社会的公職からの退陣は、三井の「転向」の最終章として大きなインパクトをもって受け止められた。

人心一新による三井財閥の中核企業の三井物産および三井銀行の新経営陣による新たな経営方針に注目が集まったのである。

4-3. 「財閥の転向」と池田成彬の経営観

「財閥の転向」に臨んだ池田の経営観は、従来の経営観とは明らかに異なったものとなっていた。後節で、万代と池田および安川の経営観を対比して考察するに当たり、本節では、まず池田の経営観の「変節」に注目し、従来の経営観と「転向」時の経営観の違いについて考察する。

(1) 池田の従来 of 経営観

明治以降の財閥は、巨大な資本と高等教育を受けた優秀な人材を集めてわが国の経済の発展のために、その機能を発揮してきた。銀行の創業、外商からの貿易商権の回復、紡績、製紙、造船等の産業の発展は財閥による功績に依存するところが大きかった。国民も財閥の成功を国民的成功として支持してきた。池田は、このような財閥の役割にあつて、三井という最大財閥の中心的人物として活躍してきた。

池田は、三井銀行の柱石として資本家である三井家の私有財産を守り、安全で堅実な運用に徹し、三井財閥のために大いに貢献してきた。池田は、大株主である三井家の利益を最大化するように忠実に行動してきた。株主重視の考え方で行動をしてきたのである。

また、池田の従来 of 基本的な経営方針は、日銀借入に依存せず本部準備金の潤沢を期し、預金競争を回避する一方、貸出については優良取引先を厳選して、三井物産を中心とした三井系企業の資金調整を堅実に行うという保守主義を経営の宗とするものだった。したがって、三井物産の資金繰り如何では一般企業からの資金回収も強引に行う等三井財閥の機関銀行としての機能を最優先するという経営を行ってきた。池田は、プラグマティックな合理主義者という評判を得ており、それは以下のような言動から確認することができる。

第一に、1927年、池田の指示で行なわれた「大阪市債の一手引受け」について、池田は「あとでほかの銀行は、どうも三井はけしからんといったそうだが、大阪市が困っておるのに何のかのといつてやらないでおつて、今になるとそんなことをいうのはこれ等の銀行が悪いのだ」と述べているように、三井による独占に対する批判について、市場の原理に則った結果であり、三井が批判される筋合いはないとした²³¹。

第二に、同年に台湾銀行に放出していたコール3000万円を一挙に回収して金融恐慌勃発の契機となったが、これを非難した大蔵官僚に対して池田は公開状をたたきつけるということも行っている。

そして第三には、1931年の「ドル買い」の時に、財閥系の銀行は売国的行為であると右翼団体やマスコミが非難し、その急先鋒が三井銀行であるとして三井に対する風当たりが一番強かった。その際、池田はドル買いは、「思惑」ではなくドル高への自衛手

²³¹ 池田(1990)96頁を参照。

段に過ぎず、正当な経済行為であることを主張した²³²。

これらの池田の言動は、三井財閥の事業全般の信用重視の立場に立ち、資本主義の競争原理に則った自身の行動を、当然の行為としてその正当性を主張するものであった。

高橋亀吉は、当時の財閥の首脳について「今日に於ける財閥首脳者の殆どすべては、我が経済の内外各方面に於ける発展が、自由競争的に営まれ得た時代に於いて、粉骨砕身と申しても今日に比しその立身出世は遥かに容易であったが一以て今日の位地を築いた人々である。(中略)彼等財閥の首脳者が、財閥事業の発展を、専ら、優勝劣敗の結果であるとするは、穴勝ちに無理はない。」(高橋,1932,71-72頁)と述べているように、当時の池田の言動は、資本主義の勝者の論理に基づいたものであったと考察できる。

(2) 「財閥の転向」時における池田の経営観

前述のように、池田には競争原理を信奉する考え方があった。しかし、池田によって三井の「改革」が断行された時点では、池田のそのような考え方には変化があったと考えられる。池田が、世論に敏感に対応して素早く「改革」を図ることが可能だったのは、池田自身に経営観の「変節」があったからである。

池田は、三井銀行常務時代に1929年1月から10ヶ月余りの欧米視察旅行を挙げている。その目的は、英米の銀行界の首脳と会談し、三井銀行の今後の方向性を探ることであった²³³。具体的には、次のようなものであった。

- (i) 一財閥の機関として三井銀行を将来もそのままの形で存続させるべきか。
- (ii) 三井財閥というものをどういう性格のものとして存続させるべきか。

池田は、『財界回顧』で欧米出張の目的を次のように語っている。

²³² 池田は再三、井上蔵相と会って、三井の立場を説明し、誤解の一掃に努めている(今村,1962,203頁)。

²³³ 当時、金解禁の断行が切実な問題となっており、手形交換所理事長の地位にあった池田にとって、欧米諸国の金融界の首脳の意見を求めることも任務の一つだった(三井銀行八十年史編纂委員会編,1957,246頁)。

「昭和四年には私は外国にいったのですが、その前から苦しんでおったことは、第一線の支店長諸君は預金をいくらでも殖やそうというのだから、これを止めるわけにはいかない。殖やしてはいかんということはいえない。しかしもしも取付にあつたら、どうしたらいいかということ、つねに考えておった。(中略) いわゆる預金銀行というものを英、米、独等ではどうしてやっているか、これを制限なく拡げていくということ、これで果たしていいものかどうか、それを見てくるのが私の洋行の目的でありました」(池田,1990,104-106頁)。

池田は、欧米における財閥が甚だしく前線から後退している社会的事実も見逃さなかった。池田は、欧米の財閥の政策と傾向に鑑み、帰国早々三井一族に対して次のように述べている²³⁴。

「三井銀行などは、だれかに経営させた方がいいでしょう。財閥というものは、自分の持っている金を上手に投資すればよいので、事業の経営などに深く立ち入るべきではないのです。欧米の財閥のやり方を見ても、必要以上の株式など持っていません。その点、日本の財閥は十分考えねばいけません。」

池田は、欧米出張で見聞したロスチャイルド家の実態に学び、財閥経営の近代化としての私的企業からの脱皮、つまり「所有と経営の分離」の必要性を述べたのである。また、池田は当時の三井合名理事長である団琢磨には次のように進言している²³⁵。

「単に三井物産、三井銀行、三井鉱山と云ったような社長重役から、三井一族が手を引くのみならず、出来ることなら、これらの事業に三井の名を付することさへどうかと思ふ。三井といふ名は社会公共事業、慈善事業といった方面にのみ使へば良い。平たく云へば錢儲けの方では三井の名は使はず、錢を散ずる方だけ三井の名を出せばよい。そして三井財閥は出来るだけ単純な持株会社たる地位に修正さるべきである。」

²³⁴ 今村(1962)186-187頁を参照。

²³⁵ 和田(1937)314-315頁を参照。

その当時は、まだ財閥に対する批判はそれほど激しいものではなかった。池田のこの発言も、財閥批判を意識したものではなく、三井財閥のあり方および三井銀行の今後の営業方針を探ることを目的とした欧米出張の一つの答えだった。

しかしながら、その後財閥批判が激しさを増す中で団琢磨は1932年3月凶弾に倒れた。池田は、時流の変化に敏感に反応した。池田は、団の後を継ぎ三井合名の常務理事になると世論の財閥批判をかわし三井財閥を守るためにも一段と持論を進展させ、いわゆる「財閥の転向」を主導することになっていったのである。

池田は、資本主義初期段階においてひたすら追求してきた財閥の私益主義を自己修正することの必要性を説く次のような発言をしている²³⁶。

「これまでの三井は、悪いことさえしなければ、富が大きくなろうが、他人に迷惑をかけるわけじゃないから、差支えなかろうというような考え方に終始して来ました。(中略) 富豪が大きくなって来るといふ反面には、必ずそれを迷惑に感ずる多くの層ができる。(中略) だから富豪は、なるべく中小商工業者の迷惑になるようなことは避けなければいけない。また一方、富豪の仕事が伸びてゆくことは、社会の何万何十万の人々のおかげだと見なければならぬから、これらの人々に対して謝恩奉仕をしなければならないと思う。」

池田は、今後財閥はどのように一般社会と接していかなければならないか、その新たな使命を持たねばならないことを明確に認識したことが分かる。

また、1932年頃執筆したといわれている「財閥の事情、特に銀行業の将来」と題する論文において、池田は次のように述べている²³⁷。

「財閥も自己の財的人的優越の力に依り自己の信念を以て事業を經營して今日の大をなし其間一点の疚しき処なきは勿論なるが社会四圍の状勢今日の如きを見ては徒らに晏如たるを得ざるのみならず自己の立場に就ても再思三考するの必要があると思

²³⁶ 西谷(1954)248頁を参照。

²³⁷ 今村(1962)216-219頁を参照。

ふ。(中略)財閥の事業独占は不可である。又独壇的支配は無益であり又財閥に取りても必要なきものと余は信ずる。(中略)財閥は独占又は独壇的支配下に在る既成の事業を漸次開放して社会民衆と共に其福利を共有するの覚悟を必要とし而して其余力を以て普通人の容易に着手し難き前述の国家的事業に邁進し馳て其事業が成功して有利の域に達したる時亦之れを社会民衆との共有に移すのである。斯くして始めて財閥なる者は国家産業の上に於て有用欠くべからざる機関となるのであり財閥の利害と社会民衆との休戚と背反せざることになるのである。銀行経営の方法も亦昔日の如く単に預金支払準備の一面のみを以て満足すべきではないのである。更に亦其資力が他人の預金が主であり自己資本が従である事実に鑑みる時は最早財閥少人数の独占又は独壇的支配に置くのは不適當なるを思はざるを得ぬのである。宜しく英国五大銀行の如く孰れの財閥にも隷属せず孰れの少数株主の支配下にも属せず不羈独立にして権力情実の拘束を受けざる自然団体となり国家産業の発達のみに貢献すべきを以て使命とするを以て理想とすべきである。」

池田によるこれらの発言は、巨大化した財閥の社会的立場を意識したものとなっており、従前の池田とは明らかに異なった経営観を表わしたものである。自らの反省に基づく池田の「変節」であると考えられる。池田は、欧米見聞で財閥の「ノーブレス・オブリージュ」の必要性を学んだと考えられる。池田の欧米出張の目的は、財閥批判への対策を探ることにあつたのではなかったが、池田は当初の目的とは別に多くのことを学んで帰国したのである。経営観の変化が、時代に対する鋭い洞察力を持ちあわせていた池田を「改革」に走らせた所以と考察できる。

4-4. 「財閥の転向」と社会的責任

(1) 「財閥の転向」に対する世間の見方

池田が三井の「改革」に乗り出した時には、時機は去っていた。池田は、後に「あの時私がもう四、五年三井にいてやっていたら世間の考え方はいくらか違つただろうと思いますが、世の中が妙な方へ突きこんでいったから、私がやってもおなじことだったかもしれません。」と述懐している²³⁸。三井報恩会による社会事業、文化事業のほか

²³⁸ 西谷(1954)252頁を参照。

その他の寄付行為等三井の新たなあり方を示す画期的な事業となったが、時既に遅く財閥に対する世間の反感は、これによってかえって人心を反発させ、三井の欺瞞政策として白眼視する程に悪化していた。「財閥の転向」は、社会的偽装であるという批判を受けたのである。

安田は「広く政治社会的に考えたとき、その転向は同時代の国家＝社会の動向に深くコミットすることによって、その存立の保証をつかみ、それを通して自己利益を追求しようとする、私的利益追求迂回的自己修正とでもいうべき方向であった。これがこの時期における企業の社会的責任の定義であった」（安田,2002,207頁）と分析している。

(2) 池田による「財閥の転向」と万代および安川のスタンス

「財閥の転向」に対する世間の眼は、厳しいものがあつた。しかし、池田の発言にみられるように、「財閥の転向」は財閥が置かれていた社会的立場を再認識し、国民に対して果たすべき「社会的責任」を模索する新たな試みだったと考えることができる。

本節では、池田による「財閥の転向」を「社会的責任」の観点から捉えることとし、万代および安川のスタンスとの対比で考察することとしたい。

三井銀行では、取引先と対等な立場に立った「共存共栄」の取引関係を築いてきた万代が1933年10月に常務に昇格し、トップ・マネジメントの一角に入ることになった。支店長時代の万代の企業取引事例を見てきたように、万代は銀行については「同業連帯」、取引先に対しては「共存共栄」の姿勢で営業を展開した。それは、財閥批判の対象となった「営利主義」とは程遠いものであつた。

万代の姿勢は銀行家として企業との取引関係の在り方を自ら問うものであつた。万代の行動特性は青山学院でリベラル・アーツ教育と銀行家としての社会的貢献理念に裏打ちされたものであつて、本業における実践で行うことであつた。万代は、企業との取引を通して「銀行の社会的貢献」を果たそうというスタンスであつたと考えられる。それは、経済合理主義の安川とは対極をなす「共存と利他」の思想であつた。

万代は6年間の青山学院での教育、特に当時の本多庸一院長に最も大きな影響を受けた。それは、「共存共栄」と「国家・社会への貢献」の二点に帰着していた。万代の経営理念は、池田が「財閥の転向」において方針を転換する以前から一貫していた。

万代の後継として戦後三井銀行社長となった佐藤喜一郎は、池田と万代の考え方の違

いについて、台湾銀行からのコール回収を事例に次のように回顧している²³⁹。

「池田さんには三井系の事業全般ということが頭のなかにありますからね。いやしくも、三井銀行の信用とか内容を傷つけることはやらない。だから台湾銀行に出したコールもいっぺんに引揚げる決意もしたわけでしょう。コールは、どこまでもコールであって、これを引揚げたら文句を言われる筋あいのものでないことは、当時の常識であったはずである。その点になると万代氏の方は、世間にあまり大きな影響を及ぼすなら、というふうに、別の配慮をしたかもしれないという違いが出てくるわけですが、これは時世の違いですよ。」

佐藤は池田と万代の考え方の相違について、池田の経済合理性を重視した考え方に対して、万代は経済界に与える影響を配慮したスタンスであることを指摘した。しかし、佐藤は、時世の違いから来る考え方の相違としているが、「社会的責任」をどのように考えるかを含めた両者の経営観の根本的な相違であったと考えられる。

万代は、財閥の置かれた社会的立場の変化には関係なく、従前から銀行の取引先を三井系に絞らずに幅広く捉え且つ一貫して顧客の立場に立った企業取引を推進してきた。したがって、財閥批判にあっても基本的スタンスは変わることはなかったし、変える必要もなかった。従来からの万代のスタンスは、三井が置かれたこの時代に適合的であったのである。

池田は、従前は競争原理を信奉し、勝者の論理で三井を率いてきた。しかし、前述のように財閥批判が起こると、池田は財閥と世論の認識の乖離を敏感に受け止め、財閥の社会的立場を再認識して経営政策の根本的転換を図るべく「転向」を始動した。経営に関わる従来の考え方を転換して「転向」に臨んだ池田にとって、経営方針の転換を社会的偽装といわれることは心外であったと推察できる。

一方、安川は、財閥の独占が進み一挙手一投足が注目されるような状況下、三井物産を取り巻く社会的環境の変化に必ずしも敏感ではなかった。また、安川の弁明は、自ら展開した営業活動は中小商工業者への支援を伴った活動であり、その社会的貢献を主張

²³⁹ 中村・伊藤・原編(1971)136頁を参照。

するものであった。しかし、その正否の如何に関わらず、自らの営業活動の社会的影響に対する配慮を欠き、自社の営業利益達成目的のみに集中した結果、財閥を取り巻く社会的環境の変化を見誤った。三井物産の営業を切り開いてきたという自負と強者の論理が、弱者の声に耳を傾けることを遠ざけたと言える。

(3) 万代、池田・安川の学歴・職歴の経営観に与えた影響

安川、池田および万代の経営観の相違は、どこから来るのだろうか。各々の教育歴および入社後の職歴を通して、経営観が形成された背景を考察してゆくこととしたい。

池田は、慶応義塾大学部理財科の一回生であり、ハーバード大学に留学している。当時、財閥系企業において、資本の調達、企業組織づくり等国際的な視野と専門能力が求められる時代に入ると自ずと高等教育学歴の者が必要となった。池田は、そういう時期の一人として三井財閥の中核である三井銀行に入行している。入行早々の1898年には欧米各国に銀行業務の調査に派遣される等特別の待遇を受け、その後長年営業部長を務める等生え抜き本部畑のエリート専門経営者として累進している。自他共に認める金融資本トップとして資本主義の発展と共に三井財閥の業績を担い、三井財閥の命運を握る専門経営者としてトップ・マネジメントに君臨してきた。

三井財閥のトップ・マネジメントは三菱の「同族陣頭指揮型」とも、住友の「経営者委任型」とも異なる独特のものだった。つまり、三井家同族は、トップ・マネジメントを左右できる絶大な支配力を発揮することがある一方では、専門経営者にトップ・マネジメントを委任することを通常とし、しかも、前者の局面と後者の局面が無原則的に入れ替わり得るという特徴を持っている。三井財閥の専門経営者は同族に対するデリケートな対応を余儀なくされた。三井財閥の専門経営者にとって、同族の側からの拘束はとりわけ厄介なものであった²⁴⁰。

池田は、前述のように基本的には三井財閥系企業中心の機関銀行としての保守的な経営を指向している。池田の時代には、三井本位の回収方針に対する一般顧客からの批判も多く、またそれら顧客との接点がある現場の支店長とは池田の保守的な貸出および支店政策等から意見が対立することも多かった。それは、池田には、三井家同族の保守性を尊重し、財産の安全運用に逆行するような、あるいは同族の存立の根幹にかかわるよ

²⁴⁰ 森川(1980)37-39頁を参照。

うな経営行動を慎み、同族への配慮を優先するという基本的な考え方があったからだと
思われる。その考え方の背景には、池田には入行当初から本部要員としてエリート教育
が施され、当時の健全商業主義への転換という基本路線への傾倒の影響があるように思
われる。また、実際に池田は支店という現場での経験が3年と短く、逆に三井家との折
衝の多い本部畑が長かったことが影響し、顧客本位の考え方よりも三井家に偏重した発
想になりがちな立場にあったことも影響していると考えられる。

また、「大阪市債の一手引受け」や「ドル買い」問題に現れているように、資本主義
の競争原理・市場原理に基づいた自身の行為の正当性を主張する強者の論理の考え方を
持っていた。

しかし、財閥批判が高まると池田は、まず三井財閥をそして三井一族をどのようにし
て世論の荒波から守るかということに主眼を置いた防衛的な発想で「転向」を考えた。
時代の変化を鋭い時代感覚で敏感に読み取ると、方針を更に進展させ「社会貢献」施策
を伴った機敏な対応を採った。そして、従来の三井中心主義の考え方から、一般社会の
立場からの観点で経営を捉える考え方に自らを転換したのである。

池田は、高等教育によって学んだ醒めた合理的思考能力を持っていたこと、また早く
から欧米出張を経験することによってグローバルな視点で財閥を捉えることができた。
このことが、三井財閥の危機とも言うべき時に、政治的大局観をもって三井財閥を守る
と同時に、機敏に経営政策の転換を図ることが可能だったのではないかと考察される。

安川は、1889年に大阪商業学校を卒業している。当時の大阪商業学校は、大阪の商
売人の子弟を中心に専門的な商業教育が行われた。前述したように（序章）、商売の手
法を中心に実学の教育を受けていたことになる。安川の経済合理性一徹の考え方には、
実益中心の商業教育の影響が考えられる。また、三井物産入社後は営業一筋の職歴であ
り、自他共に認める営業開拓のエキスパートであった。三井物産の常務として大正末期
から昭和初期にかけての不況の中を、パイオニア・スピリッツを發揮して猛烈にリード
して来たことで、財閥企業の社会的立場の変化を捉えることが疎かになった。

森川は、リベラル・アーツ教育から豊かな感性を持った「教養」が育成されると述べ
ている²⁴¹。万代は、青山学院において実学教育とは無縁のキリスト教主義による道徳教
育・人格教育中心のリベラル・アーツ教育を受けた。入行後は、池田とは異なり支店を

²⁴¹ 森川(1996)291頁を参照。

中心とした職歴であって、現場経験を通じて顧客との取引関係のあり方を追究してきた。万代は、金融恐慌の体験から銀行経営者として人格を磨くこと、そして取引は相手の人格信用を第一とし、十分な担保を提供せしめたいうえで、「共存共栄」の精神に立脚して最後まで面倒を見る覚悟で臨まねばならないという考え方を持った。万代の考え方には、人間味豊かな感性と弱者の論理に立った「理念」がある。

青山学院での人格教育がベースとなった万代の経営観は、資本主義における倫理性が問われ、新しい「理念」を求められる時代に遭遇していった大企業にとって、時代適合的であったと考えられる。

4-5. 「転向」後の三井の展開

人事政策の変更では、安川雄之助の退陣および停年制の導入によって人事の刷新が行われ、三井首脳若返りが図られた。次世代の経営者として三井物産では南条金雄、井上治兵衛、向井忠晴が、また三井銀行では万代順四郎が登場することとなり、新しいタイプの経営者が誕生し新方針が実施されていった。

三井物産は、1934年1月の定時株主総会において社長制から会長制に改められると共に、長らく代表取締役社長であった三井守之助と代表取締役三井源右衛門が、同族の第一線からの引退方針に沿って退任し、また安川雄之助に代わって新設の代表取締役会長に南条金雄が就任した。

安川が退却し南条金雄が代表取締役会長になったことは、三井物産の営業戦略に転換をもたらすことになった。安川は営利追求に徹底した即断即決の商売人であったのに対して、南条は地道に堅実に一步一步実業の路を歩いてきた英国型の上品な紳士であったことが三井物産の人事行政転換の一端となったのである。つまり、物産内部の人の話として「叩きつけても儲けるといふような、一癖のある人材は、いつの間にか閑職に就かされたり、第一線から退かせられた」。また、営業方針についても邦人の商権に対しては、できるだけ遠慮深くなると共に、ある商品は邦人に任せて手を引くようになり、国内においては中小工業者を圧迫するような競争から離れるようになったのである²⁴²。

その後、1935年2月には、南条に代わって井上治兵衛が会長となり、1939年12月に

²⁴² 和田(1937)309-311頁を参照。

向井忠晴が会長に就任している。

昭和恐慌下で徹底化が図られていた三井物産の「地方市場」への積極的進出方針は、中小商人との商売上の軋轢から中小商人の怨嗟の的となり社会的批判を浴びたことから、三井物産の新経営陣は国内小口商売を縮小し、満州・中国貿易を中心とした海外貿易の推進を図った²⁴³。

しかしながら、国内市場開拓方針の後退はあくまでも中小商人との摩擦を回避するためであり、国内市場の開拓と掌握への企図を変更したわけではなかった。三井物産は、中小商人との摩擦が多い「地方市場」からの撤退を図ると同時に、軍需品や重化学工業品の国内取引を積極的に推進したのである。また、有力メーカーへの投資により、仕入と販売の両端を押さえ、重化学工業とりわけ軍需関連会社との商品取扱業務の拡大を推進した²⁴⁴。

1937年7月には日中戦争が勃発し軍部と財界の「抱合い」の風潮が起こった。三井は、「転向」により小資本では成し得ない事業への転換を図り、国策的事業への進出を加速していった。この時期、かつて財閥批判を叫んだ左右両翼の運動主体も、下層大衆の人々も総力戦体制の中に埋没し、財閥批判も次第に鎮静化していった²⁴⁵。その後、日中戦争が長期化し、国家総動員体制の中「軍財抱合い」で太平洋戦争へと突入して行くこととなったのである。

右翼から襲撃の対象とされていた池田は三井合名筆頭常務理事を退任し、1937年2月には結城豊太郎の要請により日銀総裁に就任している。また1938年5月には第一次近衛文磨内閣の大蔵大臣兼商工大臣として入閣し、国政の中枢に参画するようになった。

一方、このような時流の変化の中で万代は、1937年2月三井銀行会長に就任し、戦時金融統制および政府当局の銀行国営化の動きに抗いながら（第6章で詳述）、第一銀行との合併を指向（第7章で詳述）して行くことになった。

会長になった万代について佐藤喜一郎（後の三井銀行社長）は、当時のことを回顧し

²⁴³ 結果的には、三井物産の国内販売は、三井に対する世論の反発が激烈を極めた1932-33年以後も活発に伸び続け、1938-39年には空前の盛況を示すに至っている。（日本経営史研究所編、1978c、579-580頁）

²⁴⁴ 三井文庫(1994)284-286頁を参照。

²⁴⁵ 安田(2002)207頁を参照。

で次のように述べている²⁴⁶。

「万代さんは、いままでと多少ちがう新しい三井銀行のあり方を頭のなかに入れて会長になったと思います。たとえば関東大震災があつて、生糸商が大打撃をうけ、焼け糸の問題があつたが、そのとき、貸金の回収に三井銀行は過酷であつたというような点が、あとあとまで銀行のイメージにわざわざしたということなどは、考えなければならぬというふうに、みたのじゃないんでしょうか。だから、自分の判断によってこれは助けてあげたい、また筋が通っていると思えば、少々、池田さんのころの常識ではやらないことをやったというふうに思われます。」

4-6.小括

明治以降大正前半期までは、財閥は外国人による商権を日本人に奪還し、わが国の経済力を発展させるために各種の事業を確立してきた。政府も財閥を保護し、財閥の発展を後押しした。その結果、紡績、砂糖、造船等財閥の力によって各種産業が発展し、さらには第一次世界大戦によって日本の貿易が未曾有の活況を呈して輸出が増大したことから、財閥企業は大いに興隆した。資本主義の発展の早期の段階では、活発な財閥の活動そのものが国民生活の向上に直結したことから、国民も財閥の事業活動に大いに期待した。

しかしながら、昭和期に入り世界恐慌を伴って度重なる不況が続くこととなり、都市生活者の購買力は減退し、中小商工業も不振に陥り、また農産物の価格低落は著しく極度の不況が農村を襲った。財閥の対外的進出が一巡し、財閥事業の拡大の方向は国内事業に向けられると、中小商工業者との摩擦が起こった。

さらには、三井・三菱から政党へ資金が流れ、疑獄事件が発生したことから財界と政界の癒着による政党政治への国民の不満も充満していった。こういった政治的・経済的不満が拡大を続ける財閥、とりわけ三井に向かって一気に噴出し、テロ活動により惨事が引き起こされたのである。

血盟団の一員によって銃殺された団三井合名理事長に代わって常務理事となった池

²⁴⁶ 中村・伊藤・原(1971)135-136頁を参照。

田成彬は、財閥批判を交わし三井を守るために、いわゆる「財閥の転向」を実施していた。世間の眼は厳しく「財閥の転向」は、社会的偽装であるという批判を受けながらも、池田は、三井の「転向」策として、(1) 三井報恩会の設立、(2) 三井一族の会長・社長からの退陣、(3) 三井財閥傘下企業の株式公開、(4) 安川雄之助の退陣、(5) 停年制の実施等を断行した。

池田が、三井の「改革」を素早く実行できたのは、池田自ら経営観に変化をもたらしたからであった。池田の従来の基本的经营方針は、日銀借入に依存せずに本部準備金の潤沢を期し、預金競争を回避する一方、貸出については優良取引先を厳選して、三井物産を中心とした三井系企業の資金調整を堅実に行うという保守主義の経営を旨とするものだった。したがって、三井物産の資金繰り如何では一般企業からの資金回収も強引に行う等三井財閥の機関銀行としての機能を最優先する経営観を持っていた。また、「大阪市債の一手引受け」や「ドル買い」問題では、資本主義の競争原理・市場原理に基づいた自身の行為の正当性を主張する考え方を持っていた。

しかし、池田の従来の方には変化があった。「財閥の事情、特に銀行の将来」と題する論文に見られたように、池田は欧米出張で多くを学び、見聞したイギリスの五大銀行の在り方から、国民に開かれ共に福利を共有するという財閥の「社会的責任」を認識した考え方に変わったのである。池田の経営観の「変節」ともいえる変化と、巨大化した財閥が置かれた社会的環境の変化への鋭い時代感覚とも相俟って、三井の「改革」は断行されたのである。

一方、三井銀行において池田の実質の後継となった万代は、そもそも財閥批判の対象となった「営利主義」とは異なった経営観を持っていた。万代の支店長時代の企業取引を個別に見てきたように（第3章）、万代は「共存共栄」という「理念」で支店運営を行ってきており、特に金融恐慌の体験を通じて、より「銀行の社会的責任」を意識するようになっていた。万代は、本業を通して銀行の「社会的貢献」を果たして行く考えを持っていたものと思われる。

万代の「理念」は、「変節」後の池田の経営観と符合するものであり、池田の人心刷新策による新しい経営陣による万代の登壇は、時代適合的な万代の考え方が受け入れられたことによる結果であり、池田による三井の人事政策上の「改革」の一環であったと考えられる。

財閥は、その成長に伴う利益と国家的利益が一致した時代からギャップが生じるよう

になった時代において、企業としての社会性が問われることになった。「財閥の転向」は、財閥が置かれていた社会的立場を再認識し、国民に対して果たすべき「社会的責任」を考える新たな試みであった。「転向」策のなかでも、三井物産および三井銀行の本業における経営方針の根本的な変革が問われるものだったのであり、国民はその動向を注目したのである。したがって、「利益至上主義」と批判された安川の本業における経営方針が変わらない限りにおいて、安川の弁明の正当性如何に拘わらず、安川の退陣は必然であったと言える。

しかしながら、財閥の経営方針の転換が問われ期待される中で、日中戦争は長期化し「軍財抱合い」体制が形成されつつ国家総動員体制の下で太平洋戦争に突入して行くことになった。国家総動員体制の中で、財閥の「社会的貢献」への試みは、戦争という国民的合意を得た国家目標に追随し変形していったものと考察される。

第Ⅱ部：銀行首脳としての足跡

—1937年2月-1946年12月—

第Ⅱ部では、万代が取締役会長に就任した1937年2月から帝国銀行会長を辞任する1946年12月までの約10年間に亘る期間を取り扱う。第5章から第8章までから成り立っている。第6章で戦時金融統制に関わる金融機関の対応状況と就中万代の言動を考察するが、それに先立ち第5章では政府当局による金融統制法規の制定経緯を概観する。第7章では1943年4月に三井銀行と第一銀行が合併して創設された帝国銀行について、合併は政府当局によって強制的に行われたものであるという見方があるのに対して、万代が主体的に企図して成立したものであることを明らかにする。そして、第8章では、万代の手記から合併後の帝国銀行における軋轢の様子を読み解くと共に、万代が帝国銀行創設に寄せた期待は何であったのかを考察する。

第5章：政府当局による戦時金融統制の動き

はじめに

日中戦争期から太平洋戦争期にかけての戦時経済において、様々な論争と抗争が繰り返されながら、政府当局による金融統制が次々と敷かれていった。本章の目的は、第6章において当局主導による金融統制に対する金融機関の対応、就中三井銀行の対応と金融統制をめぐる万代の言動を考察するに当たって、どのような経緯で金融統制が行われていったのかを事前に整理しておくことにある。戦時金融統制についての一連の研究は、統制側である政府当局からの視点に基づくものであったのに対して、本章では金融機関側からの視点で戦時金融統制を捉える。

5-1.戦時期の金融状況と戦時金融統制の流れ

(1) 戦時期²⁴⁷金融状況の概観

1931年の満州事変の勃発とともに準戦時体制に移行する中で、公債発行に支えられた国家支出の増大により産業は著しい活況を呈し、その結果遊休設備や過剰人員はほぼ活用され、金融機関の貸出も増勢を続けた。1937年7月、日中戦争の勃発を契機として9月には臨時軍事費特別会計が設定されたが、その後日中戦争は拡大の一途をたどったため戦費は急速に膨張して、一般会計は第二次世界大戦が勃発した1941年度には81億円と1937年度の約3倍、臨時軍事費支出は同様に95億円と約5倍に急増した。このような巨額の財政支出の財源は国債の発行に大幅に依存することとなった。

	総額	国債			社債		
		残高	増加額	増加率	残高	増加額	増加率
1935年末	4,222	2,205	—	—	1,183	—	—
1936年末	4,796	2,561	356	16.2	1,238	55	4.7
1937年末	4,646	2,500	▲61	—	1,182	▲56	—
1938年末	6,123	3,634	134	45.3	1,425	243	20.6
1939年末	7,791	4,618	984	27.1	1,835	410	28.8
1940年末	9,624	5,957	1,339	29	2,237	402	21.9
1941年末	12,781	7,944	1,987	33.4	3,261	1,024	45.7
合計			4,739			2,078	

(出所)加藤(1965)「戦時経済下の銀行資本(一)」98-99頁より作成。
(注)総額の内訳には国債、社債の外地方債、外国証券、株式を含む。

しかしながら、日中戦争の拡大に伴い生産拡充資金をより一層豊富に供給することが必要となったため、国債消化と生産拡充資金の調達という金融の繁忙から金融機関は国債及び社債の引受の余裕を失い、1937年には残高が減少する等起債市場は不振となった(表5-1)。国債消化と生産拡充資金の調達との競合は、最初の統制法ともいべき「臨時資金調整法²⁴⁸」(公布1937年9月)の契機ともなった。

²⁴⁷ 朝倉は、満州事変が勃発した1931年以降第二次世界大戦勃発した1941年までを準戦時期と定義している(朝倉,1978,139頁)。ここでは、朝倉の定義を踏まえつつ、1931年以降終戦の1945年までを戦時期として概観する。

²⁴⁸ 直接的資金統制の最初の法規であり、かつその後の資金調整の根幹をなすものであって、戦時金融統制はこの法律の施行をもって発足したといえる。本法は「支那事変に関連し物資及資金の需給の適合に資する為国内資金の使用を調整する」(第一号)

日中戦争初期の金融逼迫は、公債の発行不振、社債市場の沈滞、生産力拡充資金の供給の不円滑等となって戦時経済運行上の障碍を招来したため、政府はその対策として預金部資金を放出し、また政府の軍需注文に対しては前払、概算払等の応急措置を講じた。また、「臨時資金調整法」の実施を督励して金融機関の資金を重点的に時局産業へ注入することとし、更に、日銀は国債担保貸出利率の引下げを皮切りにシンジケート団引受けの社債を担保とする融資の優遇、貸出期限の制限撤廃、興銀を通じた事業資金の供給、国債の買戻し等各種の応急対策を実施した。これらの各種の応急対策の効果は1938年に入って漸次金融の緩慢となって現われ、金融機関の金繰りも好転することとなった。

1939年9月に第一次世界大戦が勃発すると、世界的な動乱が予想されたことから、生産拡充資金の需要は急膨張し、金融基調は一転硬化するに至った。一方、生産面では消費財部門・時局産業部門共に電力及び輸入重要資材の不足が現われ、また資金は徒に思惑の面に流れて、インフレ昂進の徴候が見え始めた。1939年下期には日銀券発行高、日銀貸出、物価指数共に急激に昂進し、一方国債消化率は鈍化を示した。平和産業、中小企業等は苦境に陥るものが多くなり、不渡手形は激増して1940年を通して財界は不安の内に経過した。

1941年太平洋戦争勃発前後には、政府は財界の混乱に対処するため、支払を急増させ、また預金部の資金放出を行う等金融梗塞に対する緩和策を講じた。しかしながら、1941年半ば以降、国際情勢の急迫に伴う輸出停滞による綿糸業者に対する滞貨金融、前払金制度に代わる軍需手形の新規割引、国債の買入といった半強制的な資金需要が重なり、金融機関の資金繰りは極度に逼迫した。

太平洋戦争後半の財政規模は軍関係支出を中心に急膨張したことから巨額の公債発行と増税が行われた。一方、重点主義生産、国債の市中消化、低物価政策が強行され、

ことを目的とするものであって、この多面資金の供給確保について、大別して次の五項を規定した。第一は事業資金の統制、第二は時局産業に対する積極的な資金供給の方途（増資及び社債発行の特例）、第三は興業債券の増発とそのための国家信用の動員、第四は貯蓄増強のための貯蓄債券・報国債券の発行、第五はこれらの目的に資するための金融事項の調査に関する規定である（松成義衛、三輪悌三、長幸男、1959,265頁）。第一の事業資金の統制は、資金供給者、事業の二側面から行われる。金融機関が一口十万元以上の設備資金を貸し付ける場合には、原則として政府の許可を要する事とし、資本金五十万元以上の会社の設立も政府の認可事項とした。その具体的運用は臨時資金調整委員会の決定した「事業資金調整標準」に基づいて行われた（朝倉、1978,141頁）。

この間政府資金の民間撒布は大幅に増加した。その結果、金融機関には資金の余裕が生じ大銀行の日銀借入金は1943年初めまでにほぼ揃って返済されるという状況であった。しかしながら、その後戦況の悪化が進むなかで、全国普通銀行主要勘定について見ると、表5-2.に見られるように1943年6月から1944年3月に至る間の預金増加額約74億円に対して、貸出金、有価証券の増加額は合計約95億円であり預金増加額を遥かに凌駕し、一方日銀貸出はこの間20億円強の増加となっている。各銀行は、軍需融資と国債消化強化の板挟みにあって、手元資金の逼迫を日銀借入で賄うことを強いられるようになっていった。

	全国普通銀行主要勘定			日本銀行 民間貸出金
	預金	貸出金	有価証券	
1943年6月	39,791	19,588	19,038	1,748
1944年3月	47,228	25,054	23,136	3,769
増加額	7,437	5,466	4,098	2,021

(出所)『三菱銀行史』347頁より作成。

(2) 戦時金融統制の流れ

戦時期(1937-1945年)に制定され実施された一連の金融統制について、日中戦争期(1937-1941年)と「新体制運動」を挟んで太平洋戦争期(1942-1945年)に区分して制定された金融統制法を中心に、足早に見てゆくこととする²⁴⁹。

① 日中戦争期の金融統制(1937-1941年)

戦時統制の始まりは、貿易・物資統制の「輸出入品等臨時措置法²⁵⁰」と金融統制の「臨

²⁴⁹ 伊藤は、戦時統制は一貫した目標を持つ一枚岩の強権によって統制が進められたのではなく、前半の日中戦争期と後半の日米開戦期とでは、多くの点で異なっていると述べている(伊藤,1995,61頁)。区分は、これに依っている。

²⁵⁰ 戦争遂行下の「国民経済の運行を確保するため」重要物資の輸出入制限および禁止をなすだけでなく、輸入物資およびこれを原料とする製品の製造・配給・使用・消費を制限ないし禁止しうるとした基礎法律(松成義衛、三輪悌三、長幸男,1959,260頁)。

時資金調整法」が制定された1937年（両法共に同年9月制定）にある²⁵¹。特に、「臨時資金調整法」は、その後様々な金融統制が実施されることになる起点となり、設備資金貸付を中心とした資金供給集中化の機能を発揮した法律である²⁵²。この法律は、資金を軍需工業、軍需産業やそれを裏付けるための輸出産業等、国家が必要と認める企業に集中させることを目的とし、大蔵省・日銀・興銀等の権限を強大にした。一口5万円以上の資金を貸付けること、資本金20万円以上の会社の新設、増資はすべて政府の許可が必要となった。しかしながら、この統制は一定額以下であれば会社設立も貸付も許可を必要とせず、運用面に置いて自治的調整の域を脱していなかったため、政府は1938年4月に「国家総動員法²⁵³」を公布し一層統制を強めると共に、1940年10月には同法を改正した²⁵⁴。その上で、1940年10月「銀行等資金運用令²⁵⁵」を公布して、設備資金のみならず運転資金についても統制を加えて全面統制体制を構築していった。これによって金融機関に対する資金統制は広範且つ徹底的となり、日銀の金融統制力は全般

²⁵¹ 原朗(1976)225頁を参照。尚、迫水は、1933年3月公布の外国為替管理法について「戦時中にできたすべての他の統制法規の一系統の親であったと言ってよい。」と述べている。(迫水,1978,439頁)。

²⁵² 原は、「不急産業」への資金供給を制限し、機械器具工業・兵器及び同部分品工業等時局産業に資金を集中するという同法の当初の目的に限って言えば、その効果は十分に上がったと評価した。但し、資金を重点的に配分された時局産業において、意図されていたような生産力拡充という本来の目的には達し得なかったとしている(原,1967,73頁)。

²⁵³ 「国防目的達成の為国の全力を最も有効に発揮せしむる様人的物的資源を運用する」ことを目的としたものであって、要するに物資、生産、金融、会社経理、価格などのすべてを国家が統制しうるように規定したもので、労働争議の禁止、新聞記事その他出版の統制、徴用を含んだ(安藤,1963,215-216頁)。

²⁵⁴ 日銀によれば、自治的調整部分を残し、金融機関の自主的統制にゆだねる部分を相当広範囲に認めていたのは、政府による直接統制を極力避けようとする日銀の努力によって実現したものであるとしている(日本銀行百年史編纂委員会編,1984,281頁)。

²⁵⁵ 金融機関の資金運用の適正化を図る為、国家総動員法に基づいて制定されたもので、その要点は、(一)金融機関の事業会社に対する運転資金の貸付が不急不要産業に流れないように法的統制を加えるとともに、(二)軍需産業資金の供給を円滑ならしめる為、政府は銀行に対し融資命令を発し得ることとし、(三)金融機関の資金運用計画について政府の指導監督権を強化して、必要がある時はその変更を命じ得ること等とした(三菱銀行調査部銀行史編纂室編,1980,264頁)。

的に強化された。また、1939年4月には「会社利益配当及資金融通令²⁵⁶」が制定されており日本興業銀行に対して融資命令を発動する途をひらいた。日中戦争期にとられた金融統制措置は、前述のように「臨時資金調整法」に始まり、「銀行等資金運用令」、更には日銀による軍需産業関係手形割引の優遇(1941年8月施行「軍需手形引受制度」)、公債消化措置として預金部資金の運用措置、日銀による金融機関に対する内面指導等多くの統制措置が導入された。しかしながら、金融機関には裁量の余地が残される等金融統制は充分という状況にはなかった。政府は1941年7月に「財政金融基本方策要綱²⁵⁷」を発表し、財政・金融政策及び国家資金動員計画の改革についてその基本方針を決め、統制を強めることを図った。

② 太平洋戦争期の金融統制（1942-1945年）

「財政金融基本方策要綱」の決定以降、日米交渉は行き詰まり1941年12月に太平洋戦争に突入することになった。開戦以降、懸案となっていた多くの金融統制が実施されていった。1942年2月には「日本銀行法²⁵⁸」が制定され、同年4月戦時金融金庫²⁵⁹

²⁵⁶ 配当制限と興銀の資金運用に関する命令規定から成っている。配当制限は、資本金20万円以上の会社に対して昭和13年11月以前の最終配当率をこえる利益配当を禁じ、企業の内部留保の促進を図ったものであり、興銀に対する融資命令は、大蔵大臣は生産力拡充資金其の他時局に緊要なる産業資金の供給を円滑ならしむるため必要ありと認むるときは日本興業銀行に対し、資金の融通または有価証券の応募、引受若しくは買入を命ずることができることを規定した（三菱銀行調査部銀行史編纂室編,1980,272頁）。

²⁵⁷ 「高度国防国家体制の完成」を最高の理念とし、このため「国家資金を計画的に動員配分すると共に資金運用の方針機構及方法を改善」することを目的とし、その「要領」として、一、国家資金動員に関する計画、二、財政政策の改革、三、金融政策の改革、四、行政機構の改革、の四項目を掲げている。この要綱は資金動員計画を主軸として構成されているが、太平洋戦争開始後具体化されたのは金融政策の改革のみであった（三菱銀行調査部銀行史編纂室編,1980,274-275頁）。

²⁵⁸ 同法の制定により、日本銀行条例、兌換銀行券条例等旧来の日本銀行に関する基本法規はすべて廃止された。同法が典拠としたものは1939年6月ナチス政府により制定されたドイツ・ライヒスバンクに関する法律であり基本的観念は、当時の軍閥・官僚を支配したナチスの統制経済思想である（日本銀行史料調査室編,1962,84-85頁）。

²⁵⁹ 「戦時ニ際シ生産拡充及産業再編成等ノ為必要ナル資金ニシテ他ノ金融機関等ヨリ供給ヲ受クルコト困難ナルモノヲ供給シ併セテ有価証券ノ市価安定ヲ図ルコトヲ目的トス」

が設立された。また、同月には「金融統制団体令²⁶⁰」が制定され、翌月に全国金融統制会が発足すると共に「金融事業整備令²⁶¹」が公布された。戦争後半になると、1943年12月に「軍需会社法²⁶²」が施行され金融全体が大きく変化していった。つまり、同法は、重要軍需会社を指定して会社に生産責任を負わせる反面、各種統制法規の適用を排除し、利益保証を与えた。軍需会社は、生産責任者を任命しなければならず、政府が不適任と認めた場合、政府は生産責任者を解任することができるとした。同法の制定を受けて、軍需会社の必要とする資金を一層「適時、簡易、迅速且つ適切」に供給するために、同年12月には「軍需融資指定金融機関制度²⁶³」が施行された。更には、戦争末期の1945年4月には同法の一段の拡張を主旨とした「軍需金融等特別措置法²⁶⁴」が制定された。

5-2. 「新体制」運動

日中戦争3年目の1940年には戦局も、また戦時経済も完全に行き詰まり、それを打

(第一条) るもので、日中戦争期に興銀が担ってきた危険度の高い軍需生産力拡充資金供給機能をより徹底して、採算にとらわれずに果たすことを目的とした機関（伊牟田，1991,260頁）。

²⁶⁰ 政府、日銀、全国金融統制会の三位一体体制の確立によって、太平洋戦争下金融政策が政府の意図するように津々浦々に至るまで一貫して浸透せしめ、戦時金融の運行が完全円滑に行われることを狙ったもの（『京城日報』1942年1月20日）。

²⁶¹ 国家総動員法第16条に基づき出された勅令。主務大臣に金融機関の合同・合併の命令権と当事者間で協議不調の時の裁定権を与えた。同令は結局一度も具体的には発動されなかったが、金融機関に対する合同への圧迫要因となって合同は促進され、一県一行主義は漸く実を結ぶところとなった（日本興業銀行臨時史料室編，1957,520頁）。

²⁶² 同法によって1944年1月第一回指定として150社が指定を受け、これに対して資金を融通する銀行が指定された。軍需会社は戦力増強の国家要請に応じて軍需事業の遂行に当たることを定めた（竹澤，1968,554-555頁）。

²⁶³ 軍需会社と金融機関とを原則として一社一行主義により直結し、軍需会社に対して必要資金を渋滞なく供給せんとするもの（日本興業銀行臨時史料室編，1957,505頁）。

²⁶⁴ 同法によって「軍需融資指定金融機関制度」の一社一行主義が法制化された。また、指定金融機関制度は軍需会社以外の事業者にも拡張・適用されることになった。指定融資の対象になった企業は、軍需会社706社をはじめ、総数2,545社にのぼり、金融機関融資の7割前後がこのルートを通じて供給された（住友銀行行史編纂委員会編，1979,333頁）。

開するため「新体制」運動が起こった。すなわち、近衛文麿を擁して強力政権をつくろうとする新党運動がそれである。近衛側近の有馬頼寧、風見章らは高度国防国家・政治新体制の建設をスローガンに陸軍を中心とする挙国一致的な新党を結成しようとするものであった（「政治新体制」）。いわば日本版ナチス体制確立運動であったが、政友・民政の両党をはじめ社会大衆党や労働組合さらには右翼に至るまでが、このファッション的一国一党主義を支持し、財界・言論界も同様に、近衛人気というものに沸き返った²⁶⁵。そして同年7月に第2次近衛内閣が成立し、大政翼賛会が発足する。このような体制の下で、企画院のいわゆる革新官僚²⁶⁶を中心に「経済新体制確立要綱」が立案されることとなる。この企画院原案には企業の公共化、指導者原理に基づく統制機構の確立、資本と経営の分離、利潤の制限が織り込まれていたため財界、旧既成政党系の猛反対が起こった。特に、「資本と経営の分離」論には財界からの強い反発があり、財界の代表者として自他ともに許していた日本経済聯盟会は民間の創意を活用すべきことを主張し、官僚による統制に異を唱えた²⁶⁷。陸海軍大臣も事態を重大視し、結局大修正の上閣議決定を見ることになった。「確立要綱」は企業を「資本、経営、労務の有機的一体」と規定するにとどまった。

「経済新体制確立要綱」の基本方針は、①日満支を一環とし、「大東亜」を包含した自給自足の共栄圏を確立すること②その圏内における資源に基づく国防経済の自主権を確保すること③官民協力の下、重要産業を中心とした総合的計画経済の遂行を目指し、それによって国民経済の恒久的繁栄を図るといったものだった。そのために、①企業における「資本・経営・労務の有機的一体」性を実現すること②企業は、国家総合計画の下で国民経済の構成部分として位置づけること③企業担当者は、創意と責任による自主的経営に基づいて生産力の増強を目指すことが要請された。つまり、「経済新体制」の基本理念は、企業の行動原理を「営利性」「利潤思想」から「公益」に転換させ、指令型経済統制の限界を上からの統制から自発的協力に変革することによって突破しようとする

²⁶⁵ 安藤(1963)242頁を参照。

²⁶⁶ 企画院を拠点として「総動員計画」の作成等戦時経済統制の実現に向けて活動した経済官僚。金融における思想は、中央集権的な資金計画の実施、金融機関の経営原理の転換、国家補償の拡大による金融市場の統制、信用機構の国家管理等である。戦時下における日本の統制方式の先駆をなし、いわゆる自由主義経済体制への最初の打撃を加えたものに逋信省出身奥村喜和男の電力国家管理案がある（橋川,1996,286頁）。

²⁶⁷ 中村・原(1973)92頁を参照。

いうことにあった。企業の目的を利潤から国家目的、具体的には割り当てられた生産の質と量との確保を目的として経営することで計画経済の円滑な運行を図ろうとするものであった。

このような「政治新体制」運動や産業界の再編構想である「経済新体制」の動きに対し、「新体制」運動の一環として「金融新体制」構想に向けての議論も同時並行的に活発になっていた。次に「金融新体制」構想の議論を確認しておきたい。

5-3. 「金融新体制」の構想

1940年7月に第二次近衛内閣が発足し、12月には「経済新体制確立要綱」が発表されると金融面での「新体制」も日程に上ることとなった。太平洋戦争への突入以後、日本の戦争経済は最後の段階に踏み込むこととなり、金融統制も従来の段階から一段の飛躍的發展をみるに至るが、その出発点となるのが1941年7月に公布された「財政金融基本方策要綱²⁶⁸」である。

内外の情勢は、金融体制のなんらかの根本的再編成を焦眉の急務たらしめた。すなわち、政府資金の撒布超過が累増しているにもかかわらず、金融機関の長期性預金の増勢は鈍化し、銀行の貸出増加率も低落し、特に産業資金に充当される貸出が減退する状況となっていたのである。1939年の第3四半期までは政府資金の撒布が巨大な規模に達したことから、企業に資金が供給され預金も増加した。しかしながら、日銀の金融機関に対する内面指導が強化されていったこともあって銀行の国債保有のテンポが速まり、普通銀行の貸出は1939年後半を頂点として12月以降増勢は鈍化し、特に1941年に入るとその傾向は一層顕著になった。金融は逼迫し、コールレートも急激に上昇し、金融梗塞が叫ばれるようになった。また、こうした金融逼迫期の状況を直接の背景として、様々な「金融新体制」論議が開始された²⁶⁹。あらゆる面からみて、資金の総合的配分計画の実施と金融制度の根本的改革とは金融の課題となり紆余曲折を経て「財政金融基本方策要綱」の発表となったのである。「方策要綱」に示された方針は、その後次々と具

²⁶⁸ 同要綱は、金融政策については次の七項目を挙げている。(一) 産業資金の計画化 (二) 金融制度の改革 (三) 有価証券取引機構の合理化 (四) 企業資金の活用 (五) 企業設備に対する国家の資本的援助 (六) 外国為替政策の改革 (七) 満支に対する投資の調整 (大蔵省昭和財政史編集室編,1957,213-214頁)。

²⁶⁹ 伊藤(1983)64頁を参照。

体化され、時局共同融資団²⁷⁰の結成（1941年8月）、日本銀行の改組（1942年2月）、戦時金融金庫の設立（1942年4月）、金融統制会の結成（1942年5月）、銀行の大規模な合同（1943年4月）等の形で実行されていった。

(1) 「金融新体制」論の背景

インフレ抑制政策が全面に出た1939年末から40年の時期には、金融機関が不要不急資金を貸し出す一方で、国債消化不足であることがインフレの重要な一因となっていたという内容の批判が強まった。ジャーナリズムだけでなく大蔵省関係者も金融機関の消極的貸出姿勢に対して批判した。こういった批判は、金融機関の行動原理そのものおよび金融システム全体が変革されなくてはならないとする運動の基盤となるものであった²⁷¹。

前述のように金融のみならず政治・社会・経済の改造を唱える「新体制」運動の活動が進展していた。その推進勢力は「革新派」、反対勢力は「現状維持派」と呼ばれた²⁷²。

「金融新体制」論は、これら「政治新体制」、「経済新体制」運動に呼応する形で展開されていった。

²⁷⁰ 1941年6月、金融新体制下において興銀を中心として結成された。国家的要請に応じて産業の維持育成、生産の拡充強化に必要な資金について共同の融資・調査・金融に関する相談を行い、興銀は幹事として必要あれば国家信用の発動を求める等大蔵省・日銀との連絡や加盟外金融機関あるいはその団体との交渉に当たった。同融資団は、発足以来わずか10ヶ月の短時日ではあったが、過渡期における戦時産業金融に大きな足跡を残した。

²⁷¹ 伊藤(1995)71頁を参照。

²⁷² 「革新派」は、マルクス主義の影響を受けた世代を中核として、いわゆる左翼から右翼までの幅をもちながらも、現状の根底的批判とその打破の思想に於いて共通していた。具体的には、陸軍統制派、革新官僚、国策研究会・昭和研究会のメンバーで枢軸（反英米）外交路線、国民の政治的再組織、経済の公益優先原理への改造を指向した。これに対して反対勢力（現状維持派）は、観念右翼、陸軍皇道派、財界人、旧政党人の一部で対英米協調（反ソ）外交路線、国体論にもとづく国民再組織反対、自由経済を主張した（伊藤,1995,71-72頁）。

(2) 「金融新体制」の主要な論点

日中戦争期の金融統制の困難が表面化した1940年には、「金融新体制」に向けて、大蔵省・企画院²⁷³・陸軍省軍務局等で盛んに構想が作成された。伊藤は、これらの構想の中で主たる問題となっており、また太平洋戦争期の金融再編を通ずる主要な論点であって且つ「金融新体制」における主要な争点にもなったものとして、次の5項目を挙げている（伊藤,1995,76頁）。

- (a)資金統制を実行する主体としての統制機構の整備。
- (b)金融機関の行動原理の変革。
- (c)金融機関の企業財務監視機能の強化。
- (d)既存金融制度を補完する戦時金融専門機関の設置。
- (e)金融業の事業整備と分野調整（産業組織・制度の改編）。

1941年7月に閣議決定された「財政金融基本方策要綱」が成文化されるまでには上記の論点を中心に企画院、大蔵省、日銀の間で幾多の駆け引きがあった。迫水久常を中心に企画院で起案した企画院案は、「経済新体制」の思想に沿って、中央集権的な資金計画の実施と金融機関の経営原理の抜本的転換を基本内容とし、具体的には資金計画委員会の設置、公債保有の強制、金融機関の統合化の推進、日銀を中核とした金融統制組織の結成、国家による預金支払保証や信用保証の付与を挙げた²⁷⁴。迫水は、企画院案を大蔵省（広瀬豊作次官）に示しているが、企画院案は紆余曲折を経ながらも穏健化の方向で繰り返し書きなおされた。修正された企画院案をベースに作成された大蔵省案（銀行局の山際正道が中心）は、穏健化が進んだものの、監督権限強化を目指す日銀改組問題については、企画院案をベースに積極的推進を図ろうとした。最終局面において大蔵省と日銀との攻防が焦点となった²⁷⁵。

²⁷³ 1937年10月、企画庁と資源局が合体して、経済参謀本部を目指したもので、統制経済の中核となった。1943年、軍需省の設置に伴い廃止となりこれに統合された。

²⁷⁴ 「財政金融基本方策要綱」立案経緯については山崎(1991)450-455頁に詳しい。

²⁷⁵ 伊藤(1995)77-78頁を参照。

日銀を「政府の補助機関」とするべく改革するという大蔵省案に対し、日銀は反対を唱え、中央銀行としての独立性を主張した。また、統制団体については各業界団体を通じて縦割りの監督体制の強化を重視する大蔵省案に反対し、日銀指導下の中央統括組織に重点を置く案とした。更には、金融機関経営の営利性という根本原理を問題にすべきではないとした上で、大蔵省が主張する金融機関役員の政府による任免、命令融資の常態化の代償と考えられる過度の政府による預金支払保証や信用保証等には反対であるとした。

大蔵・日銀の攻防を経て最終的に成文化された「財政金融基本方策要綱」は、ほぼ日銀の主張を受け入れ穏健化された文書となった。すなわち、日銀の改組については「補助機関」の文言が削除された。統制団体の性格については、日銀の主張通りとなった。また、金融機関役員の政府任免規定は削除され、金融機関経営は金融機関の自主性を尊重し、政府保証については「必要を生じたる場合においては」との留保をつけて日銀の主張を容認した形となった。しかしながら、その後太平洋戦争が勃発し格段に切迫した状況下に置かれて行く中で「方策要綱」は変転し、終戦時までには条項の主旨が変更されたものもあった。以下、主な金融再編の論点となった前記5項目のその後の実施状況を伊藤(1995)に基づいて見てゆく。

(3) 金融再編論の実施状況

(a) 統制機構の整備

行政機構整備については、商工省所管の保険行政が大蔵省に移管されたこと、銀行局が銀行保険局になったこと（1943年11月）、また預金部をはじめ大蔵省金融部局が統合され金融局となったこと（1945年5月）程度の実施に留まった。

統制団体については、1942年4月に金融統制団体令が公布施行され、同年5月に全国金融統制会が結成された。主な業務内容は、上限金利の決定、合併等の指導・斡旋、国債消化の割当、共同融資の斡旋であり、担当業務のほとんどを日銀職員が兼務して行うこととなり、日銀の主張が現実のものとなった。

日銀改組問題は「方策要綱」での決着とは逆に、1942年2月制定の日本銀行法では日銀は独立性を極度に制限され、「政府の補助機関」としての位置づけとなった。

(b)金融機関の行動原理の変革

重要部門への資金供給のため、金融機関の行動原理を利潤追求から国家目的実現へ順応させることに転換することが変革の主旨であったが、不可能という結果となった。まず前述のように金融機関役員の政府任免制は「方策要綱」の段階で削除され、命令融資の実績は興銀および戦時金融金庫に対するものが圧倒的な比率を占め、普通銀行への命令融資は若干に留まった。また、政府の信用保証も指定金融機関制度の下での戦時金融金庫によるものが主で全般化には程遠かった。

(c)金融機関の企業監視機能の強化

金融機関による企業監視の強化は、通常の信用調査を中心としたモニタリングにとどまらず、企業財務の全般的把握を通じた強い企業行動統制までを狙いとしたものであった。形式面でこの構想に近づいたのは、1944年1月に制定された軍需融資指定金融機関制度である。その主旨は、軍需会社への融資を「適時、簡易、迅速且適切ニ」行うと共に「産業及金融ノ緊密ナル連繫ヲ期」すため、大蔵省の指定する金融機関が各軍需会社向け融資を一本化して担当する制度であった。しかしながら、戦時金融統制の効率化を追求した結果として、金融機関のモニタリングは粗略となり、資金面からの企業統制というプランとは逆に企業の資金調達に対する制約を不在にし、放漫経営を許すこととなった。

(d)戦時金融専門機関の設置

ハイリスクではあるが国策上重要な融資を担当させるために専門機関を設立しようとするものである。この構想に対して、民間大銀行はリスクの過大な融資を回避できる点で好ましい反面、新機関の領域が拡大して自行の取引先を大きく侵食されるならば反対という微妙な利害関係を持っていた。しかし、「方策要綱」の決定前後に反対から賛成へ傾き早期設立を求める声も高まった。政府部内では、企画院が推進派であるのに対して大蔵省銀行局には反対意見が強かった。ところが商工省が産業設備営団法案（1941年11月議会提出）に融資業務規定が盛り込まれると、大蔵省は強く反発してそれを削除させ、1942年初に戦時金融金庫法案を作成した。最終的には、官庁間の権限争議の

結果、大蔵省所管の戦時金融金庫²⁷⁶と商工省所管の産業設備営団（遊休設備の維持・転用、不採算な重要産業設備に関する建設・投融资・維持等を行う）とが設立された。

戦時金融金庫は、1942年4月に設立され、融資、債務保証等のほか日本協同証券²⁷⁷を吸収して証券価格安定化業務も行った。

(e)金融業の統合化と分野調整

統合化では第一に、都市大銀行²⁷⁸において合併が進み、規模も大型化した。1943年に実施された三井・第一、三菱・第百、安田・日本昼夜の合併がその例である。第二に、地方銀行でも合併が進み「一県一行」がほぼ実現した。

大蔵大臣の合併等命令権を規定した「金融事業整備令」（1942年5月公布施行）は、従来「発動はされないが無言の圧力をかけた伝家の宝刀」とされてきたが、やや特殊であるが東京の15信用組合に対する合併命令（1945年7月に城南信用金庫として成立）、共同融資銀行に対する資金統合銀行への営業譲渡命令（同8月）という2件の発動事例があった²⁷⁹。分野調整においては、普通銀行の貯蓄銀行業務及び信託業務の兼営が認め

²⁷⁶ 「戦時に際し生産拡充及び産業再編成等のため必要なる資金にして、他の金融機関から供給を受けること困難なるものを供給する」ものとされ、その出資金中三分の二は政府負担とし、且つその損失に対し包括的政府補償が与えられた。同金庫は、特に機密度の高い時局重点産業を中心に、設備資金、命令融資、兵器製造助成法に基く設備資金等を供給し、同時に有価証券の市価安定を図るために日本協同証券を設立と同時に吸収合併し、株式の売買保有操作を行う等、終戦時に至るまで活発な活動を行なった（日本興業銀行臨時史料室編,1957,518頁）。

²⁷⁷ 不況期における株式市場の救済金融に多くの経験を持ち、同時に起債市場の中心的地位にあった興銀の企画に基づき、株価維持対策として1941年3月に設立された機関（日本興業銀行臨時史料室編,1957,490頁）。

²⁷⁸ 普通銀行統制会に参加を指定された三井・三菱・住友・三和・安田・第一・野村・東海・神戸・十五・昭和・第百・日本昼夜の十三行であり、今日の都市銀行にあたるが、普通銀行統制会の定款には「都市大普通銀行」という言葉が用いられている（住友銀行行史編纂委員会編,1979,330頁）。以降、本稿では、「都市大銀行」と称す。

²⁷⁹ 共同融資銀行は、地方銀行77行の共同出資により資本金1,000万円で、1945年3月銀行法に基づき設立された。その業務は、地方銀行の余裕資金を預金その他の方法により集め、これを他の金融機関に融資し、また社債等有価証券の応募、引受け、売買等を行うものとされた。しかし、地方銀行の積極的進出に対して都市大銀行や日銀当局はこれを拒む傾向があった。都市大銀行は地方銀行が直接軍需融資に当たらせないようにした

られ（1943年3月）、この規定を基盤に貯蓄銀行・信託会社の系列銀行への吸収が進んだ。残存有力貯蓄銀行は後に合併して協和銀行となった。

5-4.大蔵省・日銀の確執と金融機関の動き

「基本国策要綱」が発表されると金融界の新体制への対応は早かった²⁸⁰。全国手形交換所聯合会が出した金融界の横断的な連絡機関の試案に基づいて、銀行信託懇談会でこの問題が取り上げられ全国金融協議会の原案が作成された。同協議会は金融機関の連絡提携を一層緊密にし、金融機関の政策連携について研究協議することを目的に、日銀、全国手形交換所聯合会（加盟の特銀、商工中金を含む）、全国地方銀行協会、全国貯蓄銀行協会、信託協会、生命保険会社協会、産業組合中央金庫を会員として設立されることになった²⁸¹。金融界は、一連の政府当局による金融統制に対して1940年9月、結城豊太郎日銀総裁の提案に呼応して全国金融協議会²⁸²を結成し、金融機関の連携を図り内外の新事態に対応する体制を整えた。しかし、その名のとおり金融機関相互の自主的な協議機関であったため、政府の意を体して金融面から戦争遂行の任に当たるには力が弱かった。

当時、国家統制を嫌う傾向が強かった金融界が、統制に先回りして自主的な団体を結成し、日銀と金融機関がそれを主導しようとしていたこともあり、当初参加を予定して

ため、共同融資銀行の機能は当初の構想とはかなり違うものとなった。資金統合銀行は、資本金5,000万円の普通銀行として1945年5月に開業した。総株数の約8割は日銀が所有し、残額はすべての主要銀行に割り当てられた。日銀を中心として特銀・市銀および有力地方銀行を一体化した資金プール機関であり、地方銀行はただ資金を供給するだけの地位に置かれた。資金統合銀行の活動期間は、終戦までわずか3ヶ月余であったが、同行の統合融資額は57億円に上り、1945年12月末現在の軍需融資総額の21%に及んでいた（大蔵省百年史編集室編,1969,140-141頁）。

²⁸⁰ 山崎は、金融機関側が金融新体制案策定に関わった動きはあまり明確ではないとしているが、金融協議会設立の直前に住友銀行頭取岡橋林の構想があったことを指摘している（山崎,1991,456-457頁）。

²⁸¹ 山崎(2011)91頁を参照。

²⁸² 協議会規約からも、「官」の規定が抜け、協議会の性格も日銀を中心とした業態別自治統制組織の申合せ、連絡協議団体の性格に落ち着くこととなった。金融統制会設立につながる官治的統制や計画に対する自治統制を主張する金融界の基本姿勢がみられる（山崎 2011,91頁）。

いた大蔵省は参加を見合わせた。大蔵省内での検討では、今後の統制強化の方向から判断して、大蔵省がこれに内部参加し抱合的形態を採ることは避け、不即不離、是々非々の態度で静観することになった²⁸³。金融協議会は、法的基礎によることなく、金融機関相互間の自主的な協議機関に過ぎなかったうえに、政府当局のイニシアティブに基づくことなく設立されたこともあって、会員に対して道義的拘束力以上のものは持っていなかった。当初から日銀・市中金融機関側と政府側との間に考え方の相違があり、この協議会発足も国家統制に対する金融界の防波堤としての性格をおびたものとなった²⁸⁴。

しかしながら、「重要産業団体令²⁸⁵」に基づき重要産業部門に既に統制会が設立されており、生産統制を行っていることから、これと併行して金融部門の再編成が論議の対象となり、金融統制会を組織すべきであるとする議論²⁸⁶が高まった。一方、反対論者は、「日本銀行を中心として既に高度の統制機構を確立していることから、新しく統制会の如き機構は必要がない」とするものであった。日銀の考え方も、「金融界においては、すでに日銀が統制実施機関として存在していることから金融統制団体を産業統制団体と同じようなものにしては困る」というものだった。つまり、金融統制団体はあくまで政府・日銀の金融統制実施を円滑化且つ徹底させるための協力機関とすべきとした。

太平洋戦争が開始された後、1942年4月に「金融統制団体令」が公布施行され、これに基づいて結城豊太郎日本銀行総裁を会長とした全国金融統制会²⁸⁷が成立して、全国金融協議会は発展的に解消となった。日本銀行と全国金融統制会は、別個の組織であるが、内実は一心同体であり、互いの機能、職能を通して戦時金融統制を強力に推進して

²⁸³ 大蔵省が金融協議会へ参加することを取りやめたことについて、「このことは、当時の統制推進的な勢力からは強く批判されたが、大蔵省は敢えて金融機関の自主性尊重の姿勢を堅持した」（山際正道伝記刊行会編,1979,283頁）。

²⁸⁴ 日本銀行百年史編纂委員会編(1984)324頁を参照。

²⁸⁵ 1941年8月、国家総動員法に基づき公布された。この勅令に基づき、各種産業統制会が設立されたが実態は強制カルテルであった。

²⁸⁶ 理財局畑の企画院・迫水久常を中心に銀行局（山際正道銀行局長）の銀行に対する甘さを指摘すると共に、統制力のある統制会設置の主張が高まった（山際正道伝記刊行会編,1979,284頁）。

²⁸⁷ 太平洋戦争期間中、金融統制会の行った活動は、金融機関の資金吸収目標並びに運用枠の設定、特に国債の計画的消化、軍需産業並びに戦時金融金庫等の起債引受、軍需産業に対する共同融資等の斡旋、金融機関の合併等整備の促進、内国為替集中決済制度の創設等金融業務の改善が主たるものだった（日本銀行史料調査室編,1962,92頁）。

いった。

「金融統制団体令」の内容は政府案に近く、日銀の意向が十分に反映されたものではなかった。その内容は、政府は全国金融統制会に対して①報告徴収及び検査(第30条)、②金融機関調査の命令(第31条)、③事業に関する命令(第32条)、④監督命令(第33条)、⑤役員解任(第34条)、⑥解散命令(第35条)をなし得ることになっていった。これらの規定だけから見ると全国金融統制会に対する政府の権限は絶大なものであった。ただ、これらの規定が実際に実施されたわけではなく、それらはむしろ「伝家の宝刀」的規定であり、実際の金融統制は日銀がリードする形で行われた²⁸⁸。また、全国金融統制会の総会の審議事項についても、最終的決定権は日銀総裁である会長にある等実際の運用面に於いては金融統制機構を通じて全国の金融機関に統制指導力を発揮することとなり、日銀の考え方が生かされることとなった。

日銀が金融統制に積極的になった要因は、「戦時統制経済下において金融統制の強化が必然の方向であるとするれば、それを効果的に運営できるのは本行しかありえない、もしそれを官僚統制にゆだねるならば決してよい結果を期待できないと考えた」からであるとしている²⁸⁹。

その後、1942年5月に施行となった「金融事業整備令」では、大蔵大臣に対して銀行等の強制的合併に関わる権限を与える法的根拠が明確になり、大蔵大臣が必要と認めれば金融機関に対して合併を命ずることができることとなった。従来は、勸奨あるいは指導の域を出なかった政府当局による銀行合同政策は、強権が付与されたことにより、実際においてこの法令が適用されたことはなかったものの、金融機関に対して強い圧力を与えることとなった。

一方、統制会の活動は、その非能率性と官僚化が問題とされ、一方では戦局の進行とともに増産の必要がさらに緊急性を加えて、既に統制会方式は旧式なものとなった。統制会方式は失敗したものとして捨て去られ、1943年11月からの軍需会社法による企業そのものの国家管理という体制に移行した。軍需会社制度は、民間企業そのものを軍隊的組織の下において徹底的な労働強化により生産の増加を図るものであり、国家統制は

²⁸⁸ 日本銀行百年史編纂委員会編(1984)333頁を参照。

²⁸⁹ 日本銀行百年史編纂委員会編(1984)334頁を参照。

統制会方式とは質的に異なる段階に達した²⁹⁰。

金融統制において、その主役に変化をもたらしたのが、1943年12月に施行された「軍需融資指定金融機関制度」である。従来、時局緊急産業への融資は、時局共同融資団制度の延長として、全国金融統制会の斡旋に依る共同融資が計画性を持って行われてきたが、新方式では軍需会社と指定金融機関との直結によって行われることになった。この制度による変化は、各軍需会社の資金需要額は、新設された軍需省によって決定され、大蔵省は総資金額についてのみ軍需省と協議して決めるにとどまったことである。つまり、圧倒的な構成比を持つ軍需融資の実質的管理者が、大蔵省から金融の事情に疎い軍需省に移ったのである。

「軍需融資指定金融機関制度」は、軍需会社所要資金の迅速な供給と使用資金の効率化を目的としたものであったが、指定金融機関は軍需会社の言いなりになるほかになく、このことは軍需会社の資金濫費を助長し、指定金融機関の貸出増加を促進することとなった。指定金融機関は国家的要請に応じる責任を負わされると共に、一面においては政府から利益保証を受けることから金融機関側からも軍需融資を一層放漫にする原因ともなった。1943年以降のインフレ的傾向の濃化は、このような放漫な融資によることが少なくはなかった。

5-5.小括

日中戦争の勃発により、軍事的生産力の拡充は絶対的に必要となった。その時点で既にインフレーションは進行しており遊休設備、資材も少なくなっていた。従って、生産力拡充を推進するためには、限りある物資をこのために集中する必要がある。そのためにインフレーションの昂進を抑制しつつ、生産力拡充資金の供給を確保しなければならなかった。低金利政策を採用しつつ、この資金供給を確実にするために新しい統制法規が求められ、その結果最初の統制法規として1937年9月、設備資金を対象とした「臨時資金調整法」が制定されるに至った。

同法制定の効果はあったものの、日中戦争が深まってゆく中で生産拡充資金の需要は急膨張し、1939年に入ると日銀券の発行高、日銀貸出、物価指数共に急激に昂進し、国債消化率も低下する等金融梗塞の状況が強まっていった。1940年7月第二次近衛内

²⁹⁰ 中村・原(1973)121頁を参照。

閣が成立すると、その下で企画院の革新官僚を中心に「新体制」運動が展開され、その一環として「金融新体制」も構想され、金融統制が更に強まっていった。政府は金融統制を強め1940年10月、「銀行等資金運用令」を制定し、金融機関に対して設備資金のみならず運転資金についても統制を図った。そして、金融統制の一段の飛躍となる「財政金融基本方策要綱」が1941年7月に制定された。

太平洋戦争が勃発すると、日銀主導で「金融統制会」が組成され統制力の強化を図ったが充分には機能することはなく、1943年12月に制定された「軍需会社指定金融機関制度」が施行されると、金融機関の多くは最早、軍需会社の言いなりになるほかはなく貸出姿勢は放漫に流れがちとなった。

第6章：戦時金融統制と万代

はじめに

本章の課題は、金融統制を巡る様々な動きを金融機関側からの視点で捉えると共に、当時の六大銀行²⁹¹の経営者がどのように考え、どのような営業方針を採って対応したのかを探究すること。特に、万代の言動に焦点を当てその意図と根底にある銀行経営に対する考え方を考察することにある。

6-1. 金融統制に対する六大銀行の経営方針と政府当局の動き

前述のように、日中戦争開始直後の1937年9月に臨時資金調整法が公布されて以降、政府当局による金融統制は次第にエスカレートしていった。当時の金融機関首脳はどのように金融情勢を受け止め、また次々に繰り出される金融統制にどのような経営方針で臨んだのかについて跡付けることとしたい。日中戦争後半の1940年後半から1941年にかけての金融機関行動への政府当局およびマスコミの批判の高まりの中で金融新体制が形成されたが、ここでは、それを受けて対応した金融機関各行の経営方針の変節に注目し、各行首脳の発言から読み取ってゆく。

(1) 日中戦争期の各行首脳の経営方針

(三菱銀行)

1938年上期から1939年上期は経済界の比較的順調な推移を反映して、預金・貸出共に順調に増加し業況は好調裡に推移したが、三菱の首脳部は日中戦争の見通し等と関連してその前途に対し少なからず危惧の念を抱き、銀行経営の健全化に留意して慎重な経営方針を採っていた。加藤武男会長と高木健吉常務は、1939年5月の支店長会議に

²⁹¹ 六大銀行は、三井・三菱・住友・安田・第一・三和の各行を指す。

において次のように述べている²⁹²。

「金融懇談会ノ席上ニ於イテ欧州ノ情勢及ビ日華事変ノ前途及ビ之ヲ如何ニ処理スルカ等ノ問題ニ就キ種々意見ノ交換アリタルモ、結局何人モ見透シ立タズ、タダ現状善処程度ノ意見ノ外聴クヲ得ズ。」（加藤武男会長）

「各種ノ経済現象ニ対シテハ、従来ノ自由経済ニ関スル觀念ヲ以テハ到底判断シ難ク、然モ当局ニ於テモ前途ノ見透シハ困難ナル所ナリ、幸イ（昭和--引用者）十二年八月ヨリ十四年五月ニ至ル茲二年間ハ従来ノ国力ノ増加並ニ各種ノストック相当アリテ、特ニ激変ナカリシモコノ情勢ヲ何時迄持続シ得ルカ、洵ニ憂慮ニ不堪」「時局経済ノ縮小ガ如何ナル形態ヲ以テ又何時生ズルカヲ考慮シナケレバナラヌ。」（高木健吉常務）

1940 年後半以降、自由経済から統制経済への業界の過渡的な波乱も終息の見通しが付くようになると高木常務は「大体時局ヲ乗切ルモノト資材等デ困難ナモノト、或程度判別シ得ルヨウニナリタリ」として、引締め方針であった従来の貸出方針を緩和し、時局乗切り可能な企業への貸出を積極化した。しかしながら、1941 年半ば以降になると、輸出停滞による綿糸業者に対する滞貨金融、前払金制度に代わる軍需手形の新規割引、更に国債の買入、共同貸付等の半強制的資金需要が重なった。同行の金繰りは極度に逼迫する事態になり、そのため同行は何よりも預金増加を必要とするに至った²⁹³。

（住友銀行）

1938 年から物資動員計画の作成や「国家総動員法」（1938 年 4 月公布）の公布等で戦時経済色が濃くなると、住友銀行の貸付構成は紡績工業関係が減り、機械器具関係、金属関係、電気、ガス、化学工業の順で軍需産業向けの融資が増加した。同行は、国策協力の立場をとりながらも軍需産業への融資増加に対しては警戒的な態度をくずさなかった。大平賢作は、1938 年 4 月の専務就任挨拶の中で、次のように発言している²⁹⁴。

²⁹² 三菱銀行史編纂委員会編(1954)252-253 頁を参照。

²⁹³ 三菱銀行調査部銀行史編纂室編(1980)264-265 頁を参照。

²⁹⁴ 住友銀行行史編纂委員会編(1979)307 頁を参照。

「戦時経済政策が進行するに連れ、どうしても平和産業は次第に委縮し、軍事に関係のある産業が段々と膨張し、つまり産業が畸形児的に発達して行くことである。（中略）平和産業に対する資金の運用と云ふことを絶えず頭に置き、只目前の軍事産業の繁栄を見て此方面にのみ偏らないよう注意されたい。」

その後、1940年10月には「銀行等資金運用令」が施行され、従来対象外であった運転資金にも統制が及び統制強化が一段と進んだ²⁹⁵。これを受けて、同年の同行主管者会議で岡橋林専務は政府補償のある軍需産業へ徒に流れることを戒め、貸出の健全性を求める次のような訓示を行っている。

「公益優先・国策順応は当然のことである。然し銀行の仕事の上では安全の要素を忽せにしてはならない。政府補償があれば銀行貸金が長期固定化してもよい、或は危険の多い方面に流れてもよいと言はれる様であるが、政府が補償してもそういふことがよいと言へぬと思う。銀行成るものは、一定の何時でも使へる資金を置いておく必要がある²⁹⁶。」

1939年以降、都市大銀行の間では、軍需融資に対して日本興業銀行を幹事とする共同融資方式を取る例が増えた。これは、一口当たりの融資額の増大、貸出の長期固定化、戦争の見通し難等に対して市中銀行が商業銀行主義の立場から警戒的な姿勢を取るようになったことによるものとみられている。

²⁹⁵ 同年の同行主管者会議で、統制の状況は次のように説明されている。「第一に、配給機構の統制が強化され、統制団体取引が増したこと、第二に、生産拡充面で重点産業主義が強化され、それに伴う選別が必要になったこと、第三に、その結果一口当たりの貸金額が大きくなり、共同融資が助長されていること、第四に、配給機構の統制強化のため中小の間屋・小売業者は死活問題に直面しており、当行も永年中小業者金融に携わってきた関係上慎重に対処する必要があること。」（住友銀行行史編纂委員会編,1979,308頁）。

²⁹⁶ 住友銀行行史編纂委員会編(1979)308頁を参照。

(第一銀行)

第一銀行は、生産力拡充に伴う産業資金の需要に応じ、また中小商工業金融にも注力しながらも、堅実な取引を行っていた。日中戦争が始まると、資金需要の増大に伴い預金増強を図ると共に、貸出については選別融資で対応した²⁹⁷。戦時統制の進展に伴う経済事情の変化、産業界の転変を踏まえて明石照男頭取は1939年10月の支店長会議で次のように述べている²⁹⁸。

「貸出ガ預金トノ比率ニ於テ頓ニ増加ノ傾向ニアルコトハ、国債消化ニ資スルト共ニ頗ル意義深キモノガアルコトハ論ヲ俟チマセン、又当行ノ業務発展上ヨリシテモ相当之ニ努力スベキコトハ当然デアリマス。サリナガラ当行ノ如キ預金銀行ノ本質上、貸金ニハ量的並ニ質的ニ制限ノアルコトヲ牢記シナケレバナリマセン。」

貸出を慎重に行うと共に、運転資金が設備資金に流用され、また投機思惑に使われることを特に戒めた。また「臨時資金調整法」上優先順位が高い事業といえどもその業態の推移をよく見極めて貸出を行うこと。返済原資が増資や社債などの場合には「臨時資金調整法」の強化などの事情変化で意外な支障を来すこともあるから万全の注意を払うよう指示している。

時局に対応して軍需工業や輸出関係資金については、国策に従って危険がない限りなるべくこれを供給すると共に、預金の安全性を確保するため国債や堅実な社債等の有価証券に投資し、また支店増設も行う方針を採った²⁹⁹。

²⁹⁷ 第一銀行の預金は順調に増嵩したが、他行の伸び率より低く、1940年には安田銀行に抜かれて第4位となっている。その理由として、ともすれば金融界の道義まで無視されがちな銀行間の預金争奪が熾烈な時に「光輝ある伝統と大銀行たる体面を傷つけることなく、預金の吸収についても品位を保つように自戒していた」点にあるとしている（第一銀行八十年史編纂室編、1958、208-209頁）。

²⁹⁸ 第一銀行八十年史編纂室編(1958)210頁を参照。

²⁹⁹ 第一銀行八十年史編纂室編(1958)207頁を参照。

(三和銀行)

三和銀行は、伝統的方針として、経営の自主性、堅実性を理想として進み、常に手許資金を潤沢にして預金支払準備にあて、資金運用については、多少の妙味を犠牲にしても安全確実を旨として、証券投資、商業に力を注いできた。旧三行³⁰⁰が大阪の繊維産業を中心とする民需産業の育成に力を尽くしてきた関係上、引続きこの分野の資金援助が同行の重要な役割とされてきた³⁰¹。しかしながら、日中戦争後半期においては、重点主義による経済統制の進展により銀行経営の自主性は著しくそこなわれることとなった。同行は、1940年11月に時局の要請に適應する体制を講じるために東京本部を設置する等経営方針の転換を迫られた。『三和銀行史』によれば、この時期は、「伝統的な経営方針の堅持と積極的な軍事金融への転換という二つの面の調整に腐心しながら、逐次経営の転換をはかることとした」としている³⁰²。

(安田銀行)

1937年7月の日中戦争勃発以降生産拡充資金の需要が増加し始めたが、六大銀行中就中三井・三菱・住友の各銀行に比較して、同行は軍需産業の大規模会社との取引関係が希薄であり、従ってこの方面での資金需要が比較的少なかったこともあって資金的には余裕があった。同行の主要取引先は、繊維工業等平和産業および商業関係であったが戦時経済の進展とともに新基盤である統制機構との取引強化を図った。新たな取引先である統制機関に対して積極的に取引を開始していった。新統制機関は全国的規模のものであり、その本部が東京、支部が各府県庁所在地であったため、同行の全国主要都市に展開する支店網と一致する場合が多く、取引深耕には好都合だった。1940年8月に発表された「政府ノ資金統制ト当行対応策ニ関スル件」を見ると、「重点主義ニ依ル新規運用資金ノ拡充ヲ確保セラレ、加フルニ運用資金ノ質的改善ニ善処邁進相成度此段承旨申上候」としており、同行の時局産業への積極性が確認できる³⁰³。

³⁰⁰ 三和銀行は、1933年12月、三十四、山口、鴻池の大阪地区三行の合併によって設立された。

³⁰¹ 三和銀行史刊行委員会編(1954)98頁を参照。

³⁰² 三和銀行史刊行委員会編(1954)99頁を参照。

³⁰³ 富士銀行七十周年記念事業委員会編(1952)73頁を参照。

(三井銀行)

大正時代に主要都市方面に店舗を限定する方針を採り、銀行間の預金獲得競争に無頓着な早川千吉郎時代の“超然主義”の影響から三井銀行の預金残高は1932年6月には住友、第一両銀行の預金残高を下回り、1933年には安田をも下回った。その後、日中戦争が始まり財政資金撒布超過額の急増で預金も大幅に増加したものの、取引層が都市の大企業に偏り、農村に滞留する資金や一般大衆および中小企業に分散された預金を吸収することができなかったことから純増額は他行に及ばず1940年に入ると預金残高は六大銀行中最下位に転落することとなった³⁰⁴ (表6-1)。

	1933年末		1937年末		1940年末		1942年末	
	店舗数	預金	店舗数	預金	店舗数	預金	店舗数	預金
三井	24	715	24	945	29	1,589	46	2,189
三菱	25	661	27	932	41	1,725	67	2,774
第一	60	787	59	1,120	68	2,195	83	3,067
住友	82	798	82	1,152	89	2,445	105	3,529
安田	148	740	139	1,089	144	2,349	149	3,524
三和	275	1,025	202	1,340	198	2,588	236	3,952

(出所)『三井銀行100年のあゆみ』182頁より作成。

1939年11月における支店長会において、万代会長は戦時下金融機関の責務は、軍需産業への融資に留まらず公債消化、生産力拡充、大陸建設等いわゆる時局資金供給の責務があることを説き、そのためには預金の増強が重要であるとして次のように述べている³⁰⁵。

³⁰⁴ 三井銀行は、支店政策の転換の必要性から、1938年1月に新宿支店を開設した。以来、同行は少数店舗主義から支店増設へ方針転換し、同年から1940年にかけて池袋・目黒・五反田・田村町(現日比谷支店)の四カ所に支店を増設したが都市部に偏っていた(三井銀行100年のあゆみ編纂委員会編,1976,183-184頁)。

預金の増加率が他行よりも劣っていた他の理由としては、従来、三井関係事業中に、いわゆる時局産業部門の占める比重が少なく、政府の要請によって、この方面への進出を早急に企図しなければならなかったことを挙げ、三井各社の預金の当行総預金に対する比率が、昭和初期の12.3%から昭和9,10年の7.8%、同14,15年の4.5%へと逡減しているのは、その現われとしている(三井銀行八十年史編纂委員会編,1957,390頁)。

³⁰⁵ 三井文庫所蔵『支店長会諮問案・演説集』。

「今後大額貸金ノ内之ヲ一行ニ於テ独占スルコトハ、金繰上ハ固ヨリ政策的ニモ不得策ノ場合モアリ、為メニ取引先ヲ他行ニ対シ開放スルノ已ムヲ得ザル場合モアルコトト存ジマスガ、結局斯ル事態ニ處シ当行ガ金融界ニ於ケル従来ノ地位ヲ確保シ、金融機関トシテノ責務ヲ十分ニ遂行致シマス為メニハ、専ラ豊富ナル資金ノ準備ヲ必要トスルノデアリマシテ、預金ノ吸収ガ刻下ノ最モ重要ナル問題トシテ取上ゲラルル所以モ亦此處ニ在ルノデアリマス。」

以上のように、日中戦争期における金融機関の大方の経営者は、軍需関連融資のリスクを強く意識しつつ、一方で日中戦争の趨勢の見通しが立たずに経営方針の決定に苦慮した状況が分かる。

	合計	株式	事業債	貸出		預金部資金
				全国銀行	その他	
1935年	1,199	816	26	181	189	△13
1936年	1,562	996	△68	498	45	91
1937年	3,733	1,986	△7	1,438	345	△29
1938年	4,598	2,286	357	1,337	638	△20
1939年	6,930	2,330	750	3,079	576	195
1940年	7,653	2,940	609	3,636	577	△109
1941年	8,041	3,523	1,225	3,014	391	△112
1942年	10,518	3,930	1,362	4,697	322	207
1943年	12,184	3,956	1,368	5,644	620	596
1944年	19,225	2,303	2,098	18,800	△4,145	169
1945年	50,405	3,082	325	46,466	△640	1,172

(出所)「戦時経済下の銀行資本(一)」『社会科学研究』第17巻1号,25頁より記載。
(注)日本銀行調査局「本邦経済統計」による。

1935年以降貸出純増額を継続的に増加させてきた金融機関が1941年においては低下させていることを見ても、金融機関の基本的な経営方針として一時的に慎重であったことが窺える(表6-2)。

但し、三井銀行の万代会長が、時局金融への危惧無く国策的立場で発言していること、また安田銀行は全国の主要都市に展開する支店網を活用して、積極的に統制会社との関係を構築しようとしていることは、慎重な姿勢の三菱、住友とは対称的であり、また従来の経営政策と時局金融への転換に腐心した三和および同様な第一の各行の対応とは

異なったものであったことが判る。

大勢であった金融機関の消極的な姿勢に対して、マスコミ・政府からは次のような批判の声が上がった。読売新聞は社説で、金融機関が漸次強い統制を受け国家管理に近くなる以上、営利本位時代のような利益をあげることは期待すべきではないとし、次のように論じている³⁰⁶。

「ここに敢えて事例を挙げるまでもなく世間の目にあまることが多く、世の公憤を激発したことも少なくないのは未だわれらの記憶に残る所である。金融機関はこの点を猛省し今後名実ともに公共的性質を具備するようにしなければならない。」

政府側からは河田烈蔵相が、1941年4月14日に行われた全国金融協議会第二回総会において演説し、国家的見地に立って金融機関が協力し、積極的に金融の疎通を図ることを重ねて要請し、次のように述べている³⁰⁷。

「不要不急の方面に対する資金の流用を抑制し、もって資金が国債の消化、生産力の拡充等真に時局に緊要なる方面の需要に応ずる様全力を挙げて協力せられんことを切望する次第である。なほこれと関連して金融機関の連繋の問題に付て、この際特に諸君の注意を喚起し度いのである。世間動もすれば日本銀行等を利用して手許資金の調節を図ることを以て独立経営の趣旨に反するとするがごとき考へ方が存するやに見受けられるのであるが、かかる考へ方は現在の如く国を揚げて国家目的に向って協力せんとする際にては、決して正当なるものとはいひ得ないのである。」

また、1941年8月20日に行われた全国金融協議会役員会においては、小倉正恒蔵相

³⁰⁶ 『読売新聞』朝刊,社説,1940年9月14日。

³⁰⁷ 『朝日新聞』朝刊,1941年4月15日。

が演説し、金融機関に対して次のように要請した³⁰⁸。

「従来普通銀行に於ける貸出業務の方法は主として商業金融を目標としたものであったと申せるかと思ひます。併し乍ら、時局の進展に伴ひ銀行に対し求められる金融需要の重点は、商業金融より事業金融へ移って居るのであります。(中略)相当長期の貸出を行ふことが必要でありまして、此の点は従来商業金融を目標とした銀行の貸出取扱の方法を改める必要がある。」

マスコミや政府関係者からの批判を受け、また「金融新体制」の議論を経て1941年の後半に至ると金融機関の首脳の中には一部に慎重な発言が残るものの、積極的発言が目立つようになってゆく。以下に金融機関首脳の発言を拾ってゆく。

(2) 太平洋戦争期を中心とした各行首脳の経営方針

(三井銀行)

日中戦争の長期化、日独伊三国同盟の締結を経た1940年10月に、政府は国家総動員法第11条に基づく「銀行等資金運用令」を公布し、従来統制外に置かれていた運転資金面にも全面的統制が加えられることとなった。金融機関は、その活動を著しく制限されるようになったのである。このような情勢下にあつて万代会長は、行員に対し時局の重大なことを強調し、それに対処する心構えを説いた。1941年10月の支店長会で万代会長は次のように述べている³⁰⁹。

「金融機関に對シマシテハ銀行等資金運用令ガ実施セラレ臨時資金調整法ト相俟ツテ資金運用ニ對シ全面的統制ガ断行セラレマシタガ、現在迄ノ処デハ其運用ヲ個々ノ貸金ノ許可規定ニ止メ其選択ハ依然トシテ金融機関ノ自主的判斷ニ委セラレテアリマス。(中略)資金運用ニ對スル国家ノ干与ガ如何ニ拡大セラレマシテモ、結局金融機関ノ經營其ノモノハ各自ノ責任ニ歸スベキコトハ勿論デアリマスルガ故ニ、予想セラ

³⁰⁸ 『銀行通信録』1941年9月20日,188頁。

³⁰⁹ 三井文庫所蔵『支店長会諮問案・演説集』。

ルル産業界ノ変革ト関連シマシテ、銀行経営上今後ノ困難ハ洵ニ想像ニ余リアルノデアリマス。サレバトテ我々ハ最早一步モ後退ヲ許サレマセヌ、寧ロ進ンデ一切ノ自由主義、商業主義ノ色彩ヲ払拭シ計画経済遂行上担当スベキ使命ト職責ノ完遂ニ邁進セネバナラスト存ジマス。」

万代会長は、ここは金融機関としての自由主義・商業主義を払拭してでも政府当局に協力すべきであることを説いている³¹⁰。

また、万代会長は1942年10月に行われた支店長会においては、同年5月に発足した全国金融統制会について触れて協力すべきであること、そして今後そのために銀行経営上幾多の制約を蒙ることがあったとしても当然であると述べている³¹¹。金融統制下にあつて、三井銀行が金融界において指導的地位を保持し、戦時下の国家のために貢献するためには豊富な預金を擁することが絶対的条件であり急務であるとした³¹²。

(住友銀行)

1942年4月に「金融統制団体令」が公布され、全国金融統制会ができて国債の消化、軍需産業への優先貸出が増加した。全国金融統制会が発足したことに伴い、1941年8月に結成されていた興銀を中心とした時局共同融資団は解消され、同会が共同融資の指導・斡旋を一元的に取扱うようになった。同行でも共同融資や統制会社への貸出が増加して一般貸金への資金配分が圧迫されるようになっていた。十亀盛次常務は、このよう

³¹⁰ 1942年6月における三井合名会社理事会で、万代は重点工業に注力することが三井のためになることを次のように述べ、理事の賛成を得たと述べている。「今後三井ノ進ムベキ方針ハ、国家の要請シテイル重点工業ニ主力ヲ注グ事ガ、三井ヲ益々繁栄セシムル道デアアル。三井ハ重工業ニ就テハ三菱、住友ニ比シ、大分遅レテイルカラ、三井ガ重工業ニ進出スルニハ、ソレダケ犠牲ハ多イ。犠牲ハ多クテモコレヲヤルコトガ、三井ノタメデアアル」(佐々木編,1964,436頁)。

³¹¹ 三井文庫所蔵『支店長会演説集』

³¹² 三井銀行の資金力の必要性は、三井の時局産業育成に伴う資金需要の増加が背景にあつた。杉山(1980)は、1943年11月に同行が三池銀行の営業権を一部譲り受け合併を決断するに至ったのは、大牟田地方における三井鉱山をはじめとする三井系諸事業への資金供給、さらには地元関連企業の育成の必要性に迫られて、これを達成するための手段であつたと述べている。

な事態を憂慮し、同年11月の主管者会議において、住友銀行の単独取引先あるいは準一行取引先に対しての資金供給の確保の必要性を指摘し、次のように述べている³¹³。

「此の中（共同融資以外の一般貸金--引用者）には当行年来の關係の深い先、即ち当行一行取引先或は準一行取引先其の他關係密接なものを含んでいるから、之等の先に対して出来るだけ資金の需要に応じなければならない。此の種の先は今後も増加さす必要があり、住友銀行の一特色を此処に求めなければならぬ。」

（第一銀行）

統制経済の進展により、同行は統制機関や重点産業会社との取引を開拓し、同行の従来の中心的取引先であった一般商工業者との取引は減退する一方で、これらが同行の取引先の中樞を占めるようになっていった。資金運用が増加する一方で、同行は1939年上期以来預金順位で第4位に止まっていたが、明石頭取は預金協定違反を敢行してまでも預金増強することを戒め、伝統の経済道徳合一主義の堅持を強調して次のように述べている³¹⁴。

「嘗テ堂々第一位ヲ占メタモノガ最下位ニ落チタ例モアリ、銀行ノ生命ハ永イノデアツテ、唯兩三年ノ成敗ノミヲ見テ神經質的ニ樂觀、悲觀スルノハ早計デアル。」

同行は、預金増加のほとんどを貸出に振り向け、国債買入資金については従来なるべく回避してきた日銀借入れで対応せざるを得なかった。太平洋戦争期の同行の経営方針として、メインの取引先だった一般商工業者との取引に犠牲を払いつつも時局金融を優先したことであったが、資金供給力が不足する中伝統の経済道徳合一主義は堅持した。

³¹³ 住友銀行行史編纂委員会編(1979)331頁を参照。

³¹⁴ 第一銀行八十年史編纂室編(1958)265頁を参照。

(三和銀行)

中小商工業者を取引主体とした同行にとって、戦時統制が強化され軍需工業、重工業が重視されることになったことで従来の経営政策の変更を迫られた。1941年10月、月例の頭取書簡で中根貞彦頭取は、中小商工業、特に軽工業方面に多くの得意先を持っていた同行は、経済再編によって不利な立場に立たなければならなくなったとして次のように述べている³¹⁵。

「当行の基礎というべき旧態による中小商工業の存在が許されなくなったことは既定の事実であります。(中略) ゆえにここ一年間は渾身の勇気を奮って、本支店真に丸となり新事態の未知の領域に突入せねばなりません。」

それ以降、同行は頭取書簡の要請するところに従って、軍需産業、統制組合等の取引獲得に奔走することとなった。佐藤は、同行は経済統制の進展による既存営業基盤の不安定化と金融新体制下の銀行経営原則の変更を背景に、軍需融資への積極的進出を図る経営方針に転換したとしている(佐藤,1991,537頁)。しかし、有力な軍需企業はもともと財閥銀行との関係が強く、また本店が大阪にあって中央政府機関との人的つながりが財閥銀行に比較して弱いこともあって、この分野への参入は財閥銀行に対する立ち遅れを免れなかった。

(安田銀行)

1941年8月には興銀を中心に市中銀行11行によって時局共同融資団が設立された。同年11月に開かれた支店長会議で、園部潜副頭取は共同融資および貸出面の変動に触れて次のように述べている³¹⁶。

「最近の動向よりみると、商業資金にくらべ事業資金の需要が増大してきた。(中略) そのほか貸出の方法についても、共同融資の増大や軍需手形の登場などがある。我々は

³¹⁵ 三和銀行行史編纂室編(1974)161-162頁を参照。

³¹⁶ 富士銀行調査部百年史編纂委員会編(1980)173頁を参照。

かかる金融の対象や方法の急激な変せんに立おくれないうにしなければならぬ。」

安田銀行は、商業部門及び軽工業部門への貸出が中心であったことから、軍需関連企業への融資活動に遅れまいとする積極的な姿勢が色濃く出た行員幹部へのメッセージとなっている。

1943年に入ると戦局が日本に不利に転換したことを背景に産業の重点化が一段と進んだ。同年3月には、鉄鋼、石炭、軽金属、船舶、航空機が五大重点産業に指定され、1943年度の生産拡充計画に於いてこれら五大重点産業の生産増強が打ち出された。産業の極端な重点化と大規模な企業整備の展開で、銀行の貸出に大きな影響を与えた。軍需産業で五大重点産業の企業のみが、将来性、発展性を約束される可能性が強いとして、1943年5月の支店長会議に於いて園部潜社長は、この点に触れて次のように述べている³¹⁷。

「当行は従来より商業部門や軽工業方面に相当密接な接触を持ち他銀行の追随を許さない部門もあるのでありますが、現下急激に重点的に拡充されつつある重工業方面には、大銀行としては些か立おくらせている事実は遺憾ながら率直に認めなければなりません。」

このように、園部社長は、重点産業との取引拡大に一層努力するよう各支店長に訓示している。更に、「軍事会社指定融資制度」が制定される前月の1943年11月の支店長会議では「軍需会社の資金は、会社の選択する主取引銀行一行に集中せらるる哉の機運が観取せらるる折柄、是非共、諸君は優良既取引先を確保し、その取引を当行に集中せしむる様御手配を願度いのであります」と軍需会社指定金融機関の獲得に傾注するように発破を掛けている³¹⁸。

(三菱銀行)

指定軍需会社が増加し、戦局の熾烈化に伴いその資金需要の増大する一方で、軍需会社が当局の指導から預金をもってまず所要資金に充当するよう指導を受けたことに伴

³¹⁷ 富士銀行調査部百年史編纂室編(1980)190頁を参照。

³¹⁸ 富士銀行七十周年記念事業委員会編(1952)183-184頁を参照。

い三菱銀行の預金が不振となったことから同行首脳を悩ました。1944年8月、本部部長・母店長等打合せ席上、慎重な発言をしてきた加藤会長は軍需産業に対する貸出は抑制できない状況となるに至って、その対処方法を次のように述べている³¹⁹。

「(日銀借入について--引用者) 或ル程度ノ借入ハ不得已トスルモ之ニ恒久性ノ性質ガ加ハリ来ルハ好マシクナイト思フ、(中略) スノ如キ状態デアル以上其対策トシテハ結局預金ノ吸収増加ヲ策スルヨリ外道ハナイト謂フ事ニナル。」

敗色の濃くなった戦況の中で、三菱銀行に限らず金融機関は、旺盛な軍需産業の資金需要への貸出対応は避けられない状況となっていたのである。また、金融統制機構が確立され、当局の指向する貯蓄の増強、国債の消化、産業資金供給の計画化等の方針が強行されることによって全金融機関は最早完全に政府の統制下に置かれることとなった。従って、同行においても「日銀に対して独自の立場をとる」という永年の伝統抱負を保持できなくなり、例えば一方に多額のコールを放出しながら尚且つ日銀借入を行わざるを得ない立場に置かれたのである³²⁰。

以上のように、金融統制が開始された1937年以降日中戦争初期の段階での金融機関首脳発言と1941年後半以降のその主旨には基本的に違いが表れている。日中戦争が深まってゆく中で、金融統制が一段と強化された影響も相俟って、やむを得ず時局金融に協力する金融機関がある一方で、金融機関経営者の中には主体的に政府当局への協力を積極化する発言が出てきていることが判明する。それは、金融統制の影響を受けているが故に他律的な主体性ともいふべきものであり、真の意味での主体的協力発言と言えるものではないが、軍需産業への貸出に傾注しようとする営業方針が明確に表れている。さらには、安田銀行の訓示に見られるように、市場・顧客関係・統制機構内での地位を失うことの恐れから、進んで「指定金融機関」になろうとの意欲を持つ金融機関も現れた。他行との競争の観点をもって軍需産業融資への傾斜を強める金融機関も現出したのである。

³¹⁹ 三菱銀行史編纂委員会編(1957)355頁を参照。

³²⁰ 三菱銀行調査部銀行史編纂室編(1980)290頁を参照。

	戦金	興銀	五大銀行	その他指定 金融機関	非指定 金融機関	合計
1944年7月	422	4,430	5,944	797	2,798	14,393
8月	504	5,006	6,743	1,107	2,116	15,479
9月	439	5,297	7,567	815	1,643	15,763
10月	504	5,991	8,210	805	1,335	16,847
11月	628	6,064	9,111	904	1,269	17,977
12月	797	6,204	9,615	956	1,122	18,699
1945年1月	1,126	6,765	10,293	980	663	19,828
(出所)『満州事変以後の財政金融史』576頁。						
(備考)五大銀行は帝国、三菱、住友、安田、三和の諸行。日銀資金調整局調べ。						

太平洋戦争後半期の1944年1月には、「軍需会社指定金融機関制度」が導入された。各軍需会社に対して原則として一行の金融機関を大蔵省が指定し、指定金融機関は「適時、簡易、迅速且つ適切」に資金を供給することを強く求められるようになった。同年7月からは指定金融機関からの融資に対しては戦時金融金庫の債務保証が付くことになると、軍需会社への金融機関の融資行動にはモニタリング機能の低下がみられる等歯止めのかかない貸出競争が展開され、軍需金融は歯止めなく実行されていった(表6-3)。

6-2. 金融統制をめぐる万代の言動

日中戦争以降、戦時経済が進行する中で、次第に金融統制が強化されていったが、金融機関は必ずしも政府当局の意のままに従った訳ではなかった。各行の首脳陣はそれぞれの銀行の歴史と金融業界における立場を背景に、その対応には微妙な違いがあった。万代は、国益重視の立場で時局金融に対応したが、唯々諾々ということではなく、金融機関の自治経営堅持と三井銀行の業界における地位向上という戦略の中で動いていたのである。万代の言動を具体的事例の中で捕捉してゆく。

(1) 戦時金融機関設立と日本興業銀行の増資問題に対する万代の言動

戦時金融機関の設立は、既に1938年末にも問題になったが、この時は時期尚早として興銀の機構拡充によることとなって具体化はみなかった³²¹。1940、41年に至って一

³²¹ 軍部が国家総動員法の発動によって「命令融資」を実現しようと動き出し、これに対して大蔵省銀行局は「戦時金融会社」案をつくり命令融資をこの新機関に集中させようとした。この案には結城日銀総裁は賛成したが、池田蔵相は市中銀行に新機関を持たせる

般市中金融機関の生産拡充資金供給が鈍化すると、問題は再燃した。当時、興銀はこの種における特殊銀行として活躍していたが、緊急事態の継続に伴う軍需生産力拡充資金需要の増大、その危険性の高度化等が明らかになるにつれて、「命令融資」に対する興銀の運営態度とも関連して、これを興銀一行だけに依存することは十全を期し難いという見解が支配的となった³²²。戦争勃発を契機として新機関設立問題が、急速に具体化し戦時金融金庫として1942年4月に発足した³²³。

万代は、戦時金融機関の新たな設立には反対し、軍需生産力拡充資金供給を担い実績のあった興銀の機能拡大で対応すべきだと考え、自らその考え方に基づき動いた。万代は、この件につき次のように記している³²⁴。

「大蔵省では、日華事変下の金融を円滑に行なうために、戦時金融会社というような新しい特別な金融機関を作ろうと考えていたが、自分はそれには反対だった。その理由は、金融機関というものはその道に経験のある者が経営しなければ、決してうまく行くものではないと考えていたからだ。たまたまその頃、興業銀行の増資問題が起こった。（中略）この興銀の増資に七大銀行を参加させて、相当数の株も持ち、重役も出して、時局金融に積極的に進出し、大蔵省で計画しているような新機関の役目を、興銀に果たさせたほうがいいであろうと。」

このように考えた万代は、宝来市松興銀総裁にその主旨を話すと非常に賛成した上に、結城日銀総裁の同意を取ってもらったことから万代は喜んだ。興銀の増資問題は、1939

ことに反対し、その結果「命令融資」は興銀活用で行うこととなった（河上弘一記念事業世話人会編,1958,479頁）。

³²² 「政策的融資に対しては、特銀であるからといって、これに頭から盲従し得ない批判的態度並びに精神が、漸次本行の性格の中に沈殿していったのである。かくて昭和14年以降、専ら本行に於いて実施された命令融資制度についても、必然的にこの立場並びに精神から運営することとなり、経営者の人物、事業の企画等に於ていやしくも妥当を欠くものについては、断乎排撃するにやぶさかでなかった。かかる態度は当然一部の反感を醸成するに充分であり、それらが軍部と結ぶことにより、ついに同金庫の設立を促すに至った」（日本興業銀行臨時史料室編,1957,575頁）。

³²³ 日本興業銀行臨時史料室編(1957)518頁を参照。

³²⁴ 佐々木編(1964)403頁を参照。

年5月に決着し資本金が50百万円から2億円に増大した。しかし、結局のところ市中銀行の参画は形だけのものとなったことから万代は失望したと述べている。

(2) 全国金融協議会に対する万代の言動

1940年7月第二次近衛内閣が成立し、政治・経済・文化等のあらゆる面にわたって「新体制」確立の声がやかましくなってきたことから、金融界においてもこれに即応するなんらかの組織を整備する必要に迫られていた。この情勢を察知した結城日銀総裁は、金融機関相互間の密接な連絡連携を図り、内外の新事態に即応してその使命達成上必要な事項を協議する目的で、日本銀行を中心として、各種金融機関を打って一丸とする金融協議会の設立を図った³²⁵。

全国金融協議会は、1940年9月に結城日銀総裁の提唱により結成された。1941年に入り、対米英の関係が急激に悪化し、アメリカが在米日本資産凍結令を布告し重大な局面を迎えると、万代は「銀行も最早、今までのような生温いことをやっている時期ではない。何とかして実力のある幾つかの大銀行が結束して、この難局打開に邁進しなければならないと考え」た³²⁶。万代は、「全国金融協議会のようなものでは何もできないから、七大銀行の首脳を集め日銀の結城総裁がリードして具体策を実行すべき」ことを説いた。池田成彬（当時、枢密顧問）、小倉正恒大蔵大臣、結城日銀総裁も賛成して何回か日銀総裁の主催で会合を行なったが、結局主催者の結城日銀総裁には一向に熱意がなく、大した成果を挙げるには至らなかった。

(3) 全国金融統制会に対する万代の言動

全国金融協議会は、法的基礎によることなく、また金融機関相互間の自主的な協議機関に過ぎなかった。政府のイニシアティブに基づくことなく設立された関係もあって1941年7月に閣議決定された「財政金融基本方策要綱」が、その主要項目として挙げていた金融制度改革の一環として新たな統制機関が企図された。1942年4月に公布された「金融統制団体令」に基づき新たな金融統制団体が設立されることになった。新た

³²⁵ 日本銀行史料調査室編(1962)88-89頁を参照。

³²⁶ 佐々木編(1964)404頁を参照。

に設立された金融統制団体は、全国金融統制会、業態別統制会、統制組合および地方金融協議会の四種であった。このうち全国的且つ包括的権限を有するのは全国金融統制会であり、他の三つのものはその下部機構としてその指令の実行機関という位置づけとなった。太平洋戦争期間を通じ全国金融統制会の行った活動は、金融機関の資金吸収目標並びに運用枠の設定、特に国債の計画的消化、軍需産業並びに戦時金融金庫等の起債引受、軍需産業に対する共同融資等の斡旋、金融機関の合併等整備の促進、内国為替集中決済制度の創設等金融業務の改善の立案等がその主たるものであった³²⁷。

万代は、新たな金融統制団体の設立の動きについて次のように記している³²⁸。

「当時大蔵大臣は賀屋興宣氏で、この非常時に処するため、他の業界と同様金融業界にも、統制機関を設置したいと言い出した。自分はそのようなものを作っても屋上屋を重ねるようなもので、何の役にも立たないと思っていたが、結局、翌十七年四月金融統制団体令が公布実施され、五月には普通銀行統制会その他の金融機関統制会が出来、その上に全国金融統制会というものを設けることとなった。しかし、結果は、自分の考えていた通りで、統制会は実質的にはなんら役に立たず、ただ徒らに形式を備えるだけであった。」

万代は、持論であった日銀を中心とする七大銀行の結束を唱え、結城はそれに応えて1942年11月6日に第一回七大銀行懇談会を日銀で開催している。しかし、肝心の結城に熱意がなく、また無為に終わった。そこで万代は、結城に期待することを諦め、「大銀行を合併させて数を減らし、まとまりいいようにした方がいいのではないか」と考えるようになったという。1943年の万代の日記には次のように記されている³²⁹。

「今日マデ協力一致、国策ニ順応スルコトニ努力、七行協力、多少ノ効果アリ。然レドモ、時局ハ非常ニ緊迫、対策ハ銀行ノ数ヲカアルモノノ少数ニ減ジ、ソノ少数ノモノガ、

³²⁷ 日本銀行史料調査室編(1962)92頁を参照。

³²⁸ 佐々木編(1964)405頁を参照。

³²⁹ 佐々木編(1964)440頁を参照。

シカモ創意ト経験ヲ有スル者ガ国策ト歩調ヲ合ワセテ業界ヲ lead スルニシクハナシ。機械的ニ人間ヲ扱ッテハ駄目。政府ノ各種ノ経済政策ノ行き詰マレルハ、人間ヲ殺セルタメナリ。」

6-3. 合併による大銀行創設への志向

万代は、銀行が金融統制会によって金融統制を受けるよりも、銀行業者の創意と工夫を活かして国策に順応することが一層有効で、そのためには大銀行が合併を行って、市中銀行を強力にすることが必要であると考えた。この見地に立って、万代は日銀を中心とする七大銀行の結束促進を唱え、第一回七大銀行懇談会が日銀で開催された。しかし、前述のように肝心の結城日銀総裁には熱意がなく無為に終わった。その後、12月10日に第二回の会合が行われた。十五銀行、昭和銀行の合併問題が話題となり第百に昭和を合併してはどうかという話になった。12月17日、万代は結城日銀総裁を訪ねて昭和を第百に合併することに反対の旨を伝え、「この際大銀行を合併させてはどうか」というと結城は「それができれば結構だが、実際問題として、なかなかむずかしい。それでは君のところを第一と一緒にってはどうか」といった。そこで、万代は「僕のほうは、第一のほうで立ち上がってくれば、いつでもやる」と答えた³³⁰。

この七大銀行懇談会での万代と結城日銀総裁のやりとりが、三井銀行と第一銀行の合併へ向けて動く大きな契機となった。

6-4. 小括

(1) 戦時統制に対する主要行の対応

金融統制が開始された1937年以降初期の段階と「金融新体制」の議論を経て「財政金融基本方策要綱」が制定された1941年後半以降の金融機関首脳の営業方針には変化が認められた。すなわち、準戦時期においては商業主義中心の経営方針を貫いて来た市中銀行の経営者にとって、たとえ政府補償が付いていたとしても統制に従って長期固定化の恐れのある軍需産業に深入りすることにはためらいがあった。戦争の行方が見通せない状況にあって、金融統制法の圧力のままに平和産業である固有の取引先の貸出を削

³³⁰ 佐々木編(1964)405-407頁を参照。

減してまでも軍需産業に傾注することはできなかったのが、大方の市中銀行経営者のスタンスであった。

しかしながら、政府当局あるいはマスコミが金融機関の消極姿勢を批判し、金融統制を強める第二次世界大戦以降の戦時期に入ると、状況は変わる。一部には依然として軍需産業以外の固有の取引先に対する資金確保の必要を説く銀行経営者も存在したが、大方の金融機関は軍需産業優先の貸出姿勢に経営方針を変えていった。五大重点産業が指定され資金供給先が絞り込まれると、軍需会社指定金融機関の獲得競争にまで発展していった。また、指定金融機関からの融資に対して政府の補償が付くと、金融機関の融資行動は歯止めなく放漫になっていった。

(2) 万代の金融統制に対する言動にみる銀行経営観

金融統制に対する万代の姿勢は、他の金融機関首脳とはいささか異なっていた。前述のように、準戦時期と戦時期において安田銀行を除いて大方の金融機関首脳の経営方針には変化が認められたが、万代の経営方針は準戦時期から一貫したものであった。つまり、万代は当初から生産力拡充のための軍需会社への貸出・国債消化等国策の時局資金供給に積極的に対応したのである

万代は、終始国家の保護に報いるつもりで営業すべきであり、それが戦時下における国家公共機関としての金融機関の責務であるというスタンスを取った。万代の1943年の日記には、次のような記載がある³³¹。

「銀行ハ信用制度ノ中核、国家公共ノ機関タル事実ニ鑑ミ、公正質実ナル経営ニヨリ、金融、産業経済ノ適正健全ナル発展ニ寄与セントス。経済界ノ道徳性昂揚ヲ理想トシテ、特ニ和衷協同ノ精神ノ渾成ニ努力セントス。国家目的ニ即応シ、現時局下国民各層ノ貯蓄増強、国債消化並ビニ生産拡充資金ノ供給ニ全力ヲ傾注シ、大戦下敢闘必勝ノ熱意ヲ持ッテ、業務ニ尽瘁セントス。」

しかしながら、万代の軍需会社への当初からの積極姿勢は、当局の金融統制に単に盲従するものではなかった。「経済新体制」の「利潤原理」を無視し、官僚統制によって

³³¹ 佐々木編(1964)446頁を参照。

国家目的を達成しようとする政府主導のあり方に対して万代は異を唱えた。万代は、「国家ノ保護、社会ノ同情、取引先ノ好意ニ報ユルツモリデ営業スルコト³³²。」としているが、万代にとって報国とは政府当局に唯々諾々と従うことではなかった。

それは、自主経営の下金融機関の意思による創意とリーダーシップによって戦時における国家目的の達成に協力することであった³³³。万代は、企画院の国営化構想に反対し、あくまで銀行の主権を守り民間金融機関の自治経営の維持を考えた。「命令融資」に批判的な態度の興銀への不満から軍部が戦時金融金庫の設立に動いた際、万代は反対し実績のある興銀の一層の活用を唱えて増資を市中銀行に働きかけたのも、官僚による組織よりも金融機関独自のノウハウを活用した方が有効だと考えたからであった。

また、金融統制会には飽き足らず、七大銀行懇談会を開催して主要行が強力なイニシアティブをとって金融界を主導して行く体制を構築しようとしたのも、まさに金融機関による創意の活用を考えたからであった。結果は必ずしも万代の思い通りには事が進まなかったが、このことが、万代をして再度三井銀行と第一銀行の合併へと動かす大きな一因にもなった。すなわち、全国金融協議会や金融統制会にみられるような金融国営的な行き方よりも、金融業者の創意と経験とを十分に活用しつつ国策に順応することが一層有効であり、そのためには大銀行間の合同を行って、市中銀行を強力にすることが必要と考えたのである³³⁴。1942年12月の第二回七大銀行懇談会が合併への始動の場となった。

³³² 佐々木編(1964)428頁を参照。

³³³ 他の大銀行との合同によって一層規模を拡張して、強力に国策に協力しうる態勢に改めることこそ、当行の採るべき方針であるとの信念を、万代会長はその就任後1年ほどの間に固めた(三井銀行八十年史編纂委員会編,1957,277頁)。

³³⁴ 三井銀行八十年史編纂委員会編(1957)276頁を参照。

第7章：第一銀行との合併と万代の意図

はじめに

1943年4月、三井銀行・第一銀行の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による第百銀行の吸収合併は、日本の銀行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³³⁵。同時期には安田銀行による日本昼夜銀行の合併が行われており、1933年12月、大阪に本店を置く三十四銀行、山口銀行、鴻池銀行の三行が合併して設立した三和銀行、及び住友財閥の機関銀行であった住友銀行を含めて戦時期における五大銀行がそろふこととなった³³⁶。

同時期に行われたこれら財閥系三行の合併は、戦争遂行の国策の一環、つまり軍需産業への資金供給を図るために「金融事業整備令」等戦時金融統制下、政府当局の強制力によって行われたものであるという見方がある。

本章の課題は、まず第一に、三井銀行と第一銀行の「合併」は、万代が自ら企図し実行したものであることを明らかにすることにある。第二には、それではなぜ万代順四郎が「合併」を企図し、帝国銀行を成立させることに至ったのか、その外在的および内在的要因の分析を踏まえ万代の意図を検証することにある。併せて、なぜ合併相手に第一銀行を選択したのかについても考察してゆく。

7-1. 「合併」の背景としての大蔵省・日銀の銀行合併政策

銀行の歴史は、合同の歴史であるとも言われる。政府は、1896年4月に「銀行合併法」を制定以来銀行合併促進政策を採るようになった（表7-1）。大正から昭和時代にかけても強弱の差はあれ、上からの合併促進策は一貫して行われてきた³³⁷。

³³⁵ 帝国銀行は、1944年8月に十五銀行を吸収合併している。

³³⁶ 安田銀行は、1944年8月に昭和銀行の吸収合併および第三銀行の営業譲受を実施している。

³³⁷ 「銀行合併法」制定以来当時の大蔵省の首脳は、大銀行支店主義のイギリス型銀行合同

年月	容
1896年4月	銀行合併法公布
1897年8月	内務省の地方官諮問会における大蔵次官田尻稻次郎の合同勸奨に関する演説
1911年10月	銀行合同促進に関して大蔵次官より各地方長官へ通牒
1920年7月	銀行条例の改正
1921年6月	大蔵省銀行局長黒田英雄、貯蓄銀行の「一県一行主義」を表明
1924年7月	銀行合同促進に関して大蔵次官より各地方長官へ通牒
1926年11月	金融制度調査会「地方的合同」方針を決議
1927年3月	銀行法公布(1928年1月施行)
1927年9月	銀行合同促進に関して大蔵次官より各地方長官へ通牒
1928年8-9月	銀行合同促進に関して銀行検査官派遣
1930年12月	銀行制度調査会、貯蓄銀行の「一県一行主義」を決定
1933年8月	地方的金融制に関する大蔵省の新方針樹立
1936年5月	大蔵大臣馬場鏝一、貴族院に於いて「一県一行主義」を表明
1942年5月	金融事業整備令施行

(出所) 金融研究会『我国に於ける銀行合同の大勢』201頁より作成。

1902年以後の銀行集中の動向を四つの時期に分けると、第1期である1913年までの12年間における年平均減少率は9.5%であったのに対し、第4期1933年から1945年までの13年間の年平均減少率は89.3%に達した(表7-2)。

	A: 前期末 銀行数	B: 各期末 銀行数	C: 期間 減少実数	D: 年平均 減少数	期間減少率
第1期	2,385	2,157	228	19	9.5%
第2期	2,157	2,053	104	17.3	4.8%
第3期	2,053	650	1,403	107.9	68.3%
第4期	650	69	581	44.6	89.3%

(出所) 大蔵省昭和財政史編集室編『昭和財政史』第11巻、365頁。
(備考) 大蔵省『銀行局年報』および日本銀行考査局調べによる。
第1期は1902年～1913年の12年間、第2期は1914年～1919年の6年間、
第3期は1920年～1932年の13年間、第4期は1933年～1945年の13年間。

を理念としたが、1924年7月大蔵次官通牒によって「地方の銀行を相互に合同せしむる」という日本独特の「地方的合同」方針が打ち出された。これを受けて1926年11月金融制度調査会は「地方金融の実情に鑑み、なるべく地方的合同を奨励する」ことを決定した(後藤,1990,236頁)。

なかでも太平洋戦争勃発以後における銀行集中は激しいものがあった。大正から昭和にかけては、大きく分けて三回合併政策に大きな変化があった。第一には、第一次世界大戦の反動恐慌で弱小銀行の多くが破綻した際、その対策として1920年8月に「銀行条例」を改正し銀行の統合を促した時期であり、第二には、1928年1月に最低資本金制を定めた「銀行法」を施行して合併を推進した時期である。そして第三に、日中戦争・太平洋戦争下、大蔵大臣に対し銀行の強制的合併に関わる法的根拠を与えた「金融事業整備令」（1942年5月施行）等金融統制を通じて合併政策が展開された時期である。第一と第二は、預金者保護を目的として合併が推進されたが、第三の最大の目的は、時局下金融統制が円滑に行われるようにするための合併政策であった。以下では、第三の日中戦争・太平洋戦争期に行われた政府当局の合併政策は如何なるものであったのか、そしてその合併政策が「合併」に与えた影響について考察する。

(1) 大蔵省の都市銀行統合方針

1936年、二・二六事件直後に成立した広田内閣の蔵相馬場錠一は、国債消化政策の一つとして低金利政策をとったが、これと関連して金融機関の整備にも着手した。馬場蔵相は、わが国の銀行が1927年の恐慌以来相当淘汰されたものの、なお多数に過ぎ、特に地方の小銀行は規模も過小で他の金融機関との競争上預金利率を引き下げることができないので、低利な国債の消化という点からも、合同が必要であるとした³³⁸。このような見地から、県下の銀行を一行ないし二行にまとめていくことを目標とする「一県一行主義」を主張した。このような方針の下で、銀行行政は地方小銀行の整理合同の指導に重点が置かれた³³⁹。

大蔵省は1942年5月、「国家総動員法」に基づいて制定された金融業者に合併等を

³³⁸普通銀行数は1937年末の377行から1941年末には約半数の186行に減少したが、この内訳は大銀行が小銀行を買収した例が6件で、その大部分は地方の主力銀行による小銀行の買収合併であり、大銀行同士の合併は皆無であった。大都市の大銀行は、国債消化と生産力拡充資金の供給で手一杯の状態にあり、国債消化を地方銀行に行わせることが必要であったことから、地方銀行の合同によってそれを実現させることが目的だった（朝倉、1978,143頁）。

³³⁹ 大蔵省財政金融研究所財政史室編(1998)157頁を参照。

命ずることができる「金融事業整備令³⁴⁰」を制定し、また同じく「国家総動員法」に基づく「金融統制団体令」によって設立された全国金融統制会の活動と相俟って「一県一行主義」の徹底化を促進した。その結果、1942年には186行あった普通銀行数は1945年末には61行となった。この合同政策の結果として生じたのは少数巨大銀行の地位が圧倒的に強化されたという事態であった³⁴¹。

この時期に行われた銀行合同における特徴は、第一に、地方の合同を押し進めたことである。少数の大銀行は大企業（財閥系企業）と取引関係をもち、自己の系列企業内部の蓄積で系列内の金融を充分賄うことができたので財閥内の資金調整機関としての役割にとどまった。したがって、財閥系大銀行の預貸率は低く、特別の事情のない限り借入金をするのではなく、また地方中小銀行を資金の吸収機関とする必要もなかった。一方、地方中小銀行は中小企業への高利貸し付けに走り、預貸率は著しく高く、景気変動とともに脆弱な中小企業と運命を共にし、破綻が多かった。このように性格・規模を異にする大銀行と地方中小銀行との二つのグループがあった。この間には越えがたい断層があり、大銀行は中小銀行と関係をもつ必要がないという「金融の二重構造」から「地方的合同」方針が打ち出された³⁴²。それは一つには産業規模の拡大に伴い融資対象が欠乏し、地方銀行の営業基盤が縮小したためであり、もう一つは政府が地方銀行に対する命令・監督・指導等を強化する場合、基礎のしっかりした少数の銀行のほうが行政上便利であるという理由からであった³⁴³。第二に、都市大銀行の合同が行われて巨大銀行が設立されたことである。そのもっとも典型的な事例は、三井銀行と第一銀行との合同による帝国銀行の設立であり、三菱銀行による第百銀行の合併であった³⁴⁴。第三に、普通

³⁴⁰ この法令により従来は勸奨あるいは指導の域を多く出なかった政府の銀行合同政策には、さらに強権が付け加えられることとなり、金融機関の整理統合は、一層強力に推進されることとなった。実際にはこの法令は発動されなかったが、合同の背後において、この法令が無言の圧力を加えたことは疑いない（大蔵省昭和財政史編集室編,1957,366-367頁）。

³⁴¹ 日本銀行調査局特別調査室編(1948)526-527頁を参照。

³⁴² 後藤(1990)236-237頁を参照。

³⁴³ 進藤(1961)100頁を参照。1936年馬場鉄一蔵相によって表明された「一県一行主義」は太平洋戦下において、ほぼ完全に実現された（後藤,1968,419頁）。

³⁴⁴ 安田銀行は、1942年12月、「三井・第一」の対等合併、三菱の第百銀行吸収合併決定が発表されたので同系の日本昼夜銀行との合併を急遽決定し発表した。1944年4月、大

銀行による貯蓄銀行、信託銀行の合併が行われたことである。第四に、勸業銀行による農工銀行の合併が完了したことである。農工銀行の合併は、これまでも行われてきたが、なお五つの農工銀行が残っていた。大蔵省は1943年2月残っていた銀行に対して速やかに合併するよう指示を行い、同年9月に最終的に合併が完成した³⁴⁵。

大蔵省の都市大銀行統合方針はどのようなものだったのだろうか。大蔵省銀行局が作成した「普通銀行ノ整備方針要綱³⁴⁶」（1942年12月作成）を見ると第四項に「大普通銀行ノ整備方針」がある。その中で、「人的及物的資源ノ節約ノ観点ヨリスレバ既ニ大普通銀行ノ数其ノモノガ過多ノ感アルヲ以テ根本的ニ之ヲ適當整理合同スルノ要アルト共ニ其ノ財閥的色彩ヲ脱却スルノ方向ニ進マシムル要アルベシ」として都市大銀行の整理統合の必要性和脱財閥化を唱えている。

大蔵省は、このような方針に基づいて如何に統合を実行しようとしたのだろうか。しかし、大蔵省がどの程度都市銀行統合に積極的であったかについては、迎は疑問なしとしないとしている。例えば、一万田尚登日銀考査局長が1942年11月の日銀の企画委員会第二回特別委員会で「大蔵省デハ此頃合併ニ付テ非常ニ臆病ニナツテ居ルガ之デハ困ル」と発言していること、また同月の別開催の同委員会で「先日大蔵大臣ガ大阪デ『銀行ノ整理ハ行ハナイ』ト謂ッテ居ルガ之ハ大蔵省ノ方カラ積極的ニヤラヌト謂フ位ノコトラシイ」という日銀副総裁渋沢敬三の発言を挙げて、これらが大蔵省として必ずしも積極的ではなかったことを裏付けているとしている（迎,2005,36-37頁）。

(2) 日本銀行の都市銀行統合方針

1936年馬場鑓一蔵相は衆議院で「一県一行主義」を明確に打ち出した。もっとも、この考え方は大正末期頃から政府が「地方的合同」の最終的な姿として考えていたものであり、「一県一行主義」に類する用語は当時から使われていた。特に、「銀行法」に基づく法定資格取得猶予期間満了後の1933年8月、政府は銀行合同について、それまでの預金者保護を主眼とした政策を変更して新しく金融統制（特に国債の円滑な消化）を

蔵省の勸奨に従って昭和銀行の合併、第三銀行の営業譲受を決定、帝国銀行の十五銀行合併決定と同時にこれを発表した（富士銀行七十周年記念事業委員会編,1952,217頁）。

³⁴⁵ 大蔵省財政金融研究所財政史室編(1998)281-282頁を参照。

³⁴⁶ 日本銀行調査局編(1973)492頁を参照。

主眼として、一府県または経済的に一単位とみなされる地域内の全金融系統を整備するという方針を決定していた。それにもかかわらず、馬場蔵相の声明が当時の金融界に大きな波紋を呼ぶことになったのは、馬場蔵相の準戦時体制に即応する強い姿勢があったからであった³⁴⁷。日銀は、大蔵省の出先機関が各府県になかったこともあり、また同行は日常の接触を通じて個々の市中銀行の内情に精通していたことから、同省の銀行合同政策の推進に際しても、合同条件をまとめる公平な第三者としてその仲介に当たり合同推進に協力した。しかし、当時の銀行合同に対する日銀の取組みは、どちらかといえば受身で大蔵省の銀行合同に対する姿勢とはやや異なるものがあったとしている³⁴⁸。

日銀が銀行合同に積極的になったのは概ね日中戦争期からだといわれる。佐藤は、「日銀の銀行合同に関与する姿勢は、全国金融協議会が発足する1940年9月頃を画期に大きく二分される。前者は、何より件数が僅少であり突発的な個別案件と言えるだろう。ここからは系統的な取組みを窺うことは困難である。しかし後者になると状況が一変する。まず件数が各段に増加し、全店一斉の動きに変わる。(中略)総じて40年9月以降では能動的、主体的色彩が濃厚になる」としている(佐藤,2000,178頁)。特に、太平洋戦争開戦を契機に銀行合同が「一県一行」化に向けて強力に推進されるようになったが、実質的に日銀が運営していた全国金融統制会の任務の一つとして銀行の整理統合があったことから、その中で日銀は大きな役割を果たした。

「一県一行主義」の具体的方針が確定した1942年、日銀は「金融、経済其ノ他特ニ日本銀行ニ関スル緊要ナル方策等ヲ常時考究シ総裁ノ諮問ニ答ヘ又ハ各自發ノ意見ヲ纏メテ之ヲ総裁ニ報告スル」ことを目的に秘書役及び全部局長を委員とする企画委員会を発足させた。同委員会の特別委員会で地方銀行統合政策を中心に銀行政策が審議、策定された³⁴⁹。都市銀行の合同については「其ノ規模稍々小ナルモノハ適宜之ガ合併統合ヲ行」い、「重要産業ノ経営形態ノ整備進捗ト睨ミ合セ能フレバ大銀行相互ノ合併ニ迄誘導スヘキモノトス」と纏められた。この特別委員会の都銀の統合に関する議案で幹事が作成した原案は「東京大阪ニ於ケル大銀行ニ在リテモ能フ限り之レガ合併統合ヲ奨励スルコト、

³⁴⁷ 日本銀行百年史編纂委員会編(1984)423頁を参照。

³⁴⁸ 日銀がこの時期例外的に積極的な役割を演じた事例としては、同行の斡旋で1933年に三十四・山口・鴻池の各銀行が合併して設立された三和銀行の例がある(日本銀行百年史編纂委員会編,1984,427頁)。

³⁴⁹ 迎(2005)32頁を参照。

尤モ三井、三菱両行ヲ一挙ニ合併スルガ如キハ適当ナラザルベキコト」「銀行ノ公共的機関タルノ自覚見識ヲ徹底セシムルノ措置ヲ講ズルコト」「銀行ヨリ財閥的色彩ヲ除去スルコト」というものであった。この原案に対して議論されたが「大銀行相互間ノ合併ヲ實際ニ検討スルノハ未ダ時期デナイ」（一万田考查局長）というのが大方の認識であった外、「財閥的色彩の除去」については支持する議員はなく、もう少し掘り下げて検討する必要があるとの理由で削除された。

この議論を踏まえて迎は、日銀の都市銀行の統合に関する方針として日銀部局長レベルでは、地方銀行や貯蓄銀行および信託会社の再編後の課題であって、具体的な検討はなされていないこと、つまり日銀として都市銀行統合は将来的な目標に過ぎなかったとしている。また、統合に際しては、産業金融を前提とする限り、いずれの銀行も特定の企業と結びつかざるを得ないし、財閥の株式公開は進みつつあることから財閥の排除は殆ど問題にされなかったと指摘している（迎,2005,34-35頁）。

佐藤は、「日銀にとって銀行合同は、銀行経営の改善を触媒にインフレ防止対策・国債消化に結びつく政策手段であり、しかもそれが日銀金融統制力の強化をもたらすものであった。地方銀行の合同に執拗なまでの執着をみせた日銀であったが、都市銀行に関しては、色合いが異なった」としている（佐藤,2000,181頁）。

以上のように、大蔵省と日本銀行による都市銀行統合方針をみてきたが、迎は、両者の統合方針には基本的には違いがなく、その特徴として以下の点を指摘している。第一には、普通銀行を商業金融を担うだけではなく産業金融をも担う総合金融機関として位置づけ、信託・貯蓄兼営を認めていること。第二に、資金供給の円滑化を図るために都市銀行の地方進出を制限付ながら認める一方、下位都市銀行の合併を明確に打ち出していることである。第三に、都銀と地銀の連繫については資本的提携を排し、経営方針、資金繰りについては日銀、統制会を活用することとしたことである。但し、都市銀行の統合については地銀、貯銀等の問題が解決してからと考えられていた点については留意すべきだとしている。そして、大蔵省と日銀の銀行統合方針の違いは、日銀と異なって大蔵省は財閥銀行を財閥本社の影響力から遮断する方針を明確に採っていることであるとされており、それは、三井銀行と第一銀行が合併覚書案要綱を大蔵省銀行局長宛に呈示し、その内認可を得た際に受け取った当局意見書³⁵⁰にその意向が具体的に記されてい

³⁵⁰ 「合併後ノ銀行ノ国家的重要性ニ顧ミ其ノ合併ニ付テハ左記ニ依ルモノトス」として四項の意見を付して、その一項に「合併後ノ銀行ニ於テハ深く其ノ国家的使命ニ思フ致シ、

ることからも分かるとしている（迎,2005,37頁）。

7-2. 「三井」と「第一」の合併は、政府当局の強制的要請によるものか

『三井銀行八十年史』によれば、「当時一般に行われた銀行合同の大勢や特にこの年（昭和17年—引用者）5月16日に公布施行された『金融事業整備令』によって、合同が政府の命令によって強行されうるようになったなどからみて、当行と第一銀行との合併もまた政府の要請に基づくもののように解釈されがちである。しかしながら、それは事実と反するものであって、大銀行間の合同がまだまったく世上の議に上らなかった昭和13年（1938）における万代会長の申入れ³⁵¹に始まる当行自身の意志と理想との結実として行われたものである」と記しており万代順四郎の意思が強く働いたものであるとしている（三井銀行八十年史編纂委員会編,1957,285頁）。

また、当時の大蔵省銀行局長山際正道は、この合併の意義について「いわゆる財閥がその経営事業の一翼として行って来たものを、いわゆる財閥とは企業的関連を持たない、純然たる国家公共機関という形に変えたという点において大きな変化であること。さらに、この画期的な変革が、政府などの直接の勧奨あるいは指令によって行われたのではなくて、銀行経営者自身が国家の要請を認識して、かつ今後金融機関の進べき途を達観して、自発的にこの大事業を断行したところに意義がある³⁵²」と述べているように、この合併は三井銀行の意思に基づく合併であるとしている。

ところが、「合併」は、両行の意志によるものではなく、政府当局の半ば強制的な要請に基づくものであるとする関係者もいる。本節では、この「合併」は万代の意図に基づくものであることを前提に論を進めるに当たって、まず政府当局による金融機関に対する合併の強制力はあったのか、特に都市大銀行に対するその効力は如何なるものであったのかを事前に検証しておきたい。

益々国家公共ノ機関トシテ機能ノ発揚ニ努メ、苟クモ一門閥ノ機関タル譏リヲ受クルガ如キコトナキヤウ深く注意スルコト」（第一銀行八十年史編纂室編,1958,318頁）とある。

³⁵¹ この時の申入れは、三井としては二回目に当たり第一銀行側が三井家の株式保有等を問題とし、謝絶されている。最初の申入れは、1890年の恐慌後に、三井の中上川彦次郎が合同を画策したが、渋沢栄一頭取・三井八郎右衛門等の反対で成立には至らなかった。

³⁵² 三井銀行100年のあゆみ編纂委員会編(1976)191-192頁を参照。

(1) 「合併」における「政府当局強制説」

1943年4月1日に実行された「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および「安田銀行と日本昼夜銀行」の合併は、直接的には1942年1月に公布され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り、戦時期の国家レベルの膨大な資金ニーズに応えんとして受動的に行われたものであるという見方がある。

第一勧業銀行の元頭取井上薫は、「合併」について次のように語っている。

「当時の私は（第一銀行の引用者）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。・・・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³⁵³」

また、井上薫は次のようにも述べている。

「三菱は第百銀行との合併を非常に用意してやった。加藤さん（武男、当時の三菱銀行会長）は、おそらく一か月か二か月かかって用意しているはずですよ。ところが、帝国銀行は違う。渋沢さん（敬三、当時の日銀副総裁）が、いよいよ三菱と第百が合併する、については、大蔵省ないし日銀としても一つの合併では困るから、みなやってもらいたい、おまえのほうは三井と一緒になれと言った。それで、三井と合併したわけです。あれだけの大合併をわずか二、三日でのんでしまった³⁵⁴。」

つまり「合併」は銀行が主体性をもって実行したものではなく、政府当局の強制的圧力

³⁵³ 『月刊金融ジャーナル』1980年下期増刊号、69-70頁を参照。

³⁵⁴ エコノミスト編集部編(1978)171頁を参照。

によって合併せざるを得なかったと指摘しているのである³⁵⁵。

(2) 「政府当局強制説」 否定の根拠—都市大銀行合併への強制力の如何から—

「三井・第一」と「三菱・第百」の合併を受けて、日銀は大阪における都市大銀行の合併態勢を企図した。すなわち住友銀行と三和銀行を合併させ、併せて野村銀行も合流させるといったものだった。巷間でも大阪三行の動向に関心が寄せられたが、結局実現に至らなかった。前述のように大蔵省・日銀は、「地方的合同」を中心に銀行合同を推進した。それでは、一方の都市大銀行に対して、政府当局には合併に関わる強制力があつたのかどうか。大阪地区を巡る日銀の動きと大阪地区三行の対応を跡付けることによって検証する。

1942年12月下旬、三井・第一の「合併」が決まった時に、住友銀行社長岡橋林は、東京で日本銀行総裁結城豊太郎から「現在、銀行は群雄割拠で新体制の趣旨に沿わないから、大所高所から考えて合併を勧めたい。第一・三井両行が合併すると強力な銀行ができるので、大局を達観して三和銀行と合併してはどうか」という勧奨を受けた。

これに対して、岡橋は「両行を合併して真に一丸とするには相当の時を必要とし、その効果を早急に期待することはできない。このような国家緊急の場合にどうであろうか」と述べて検討を約束するにとどめ、回答を留保している³⁵⁶。

その後しばらく合併の話は進展がなかった³⁵⁷が、1944年3月日本銀行参与会に出席した三和銀行中根貞彦頭取は、再度結城日銀総裁から住友銀行との合併を求められた。この時の三和銀行の態度について『三和銀行の歴史』には当時の企画課長國分政次郎(後の常務)の回想として次のように記されている。

「蔵相の石渡荘太郎氏、日銀総裁の結城豊太郎から住友銀行との合併について強力な

³⁵⁵ 三井銀行元社長小山五郎は、「だれか立会人がいて、立会人が合併交渉を進めていったわけではない」(エコノミスト編集部編,1979,30-31頁)と語っており、政府当局から強制されて合併したという井上薫とは異なった見方をしている。

³⁵⁶ 住友銀行行史編纂委員会編(1979)350頁を参照。

³⁵⁷ 万代は、「当時たまたま開催中の議会で賀屋大蔵大臣が、銀行の合併は強要しないという意味の答弁をしたので、各行とも強腰になり、ついにお流れとなった」(佐々木編,1964,412頁)と記している。

要請がありました。この動きに対し中根さん（中根貞彦頭取—引用者）、岡野さん（岡野清豪副頭取—引用者）は断固として反対されたものです。銀行の任務は預金の吸収、インフレ防止によって現下の経済難局を切り抜けることにある。合併してもこれが軌道に乗るまでには数年を要する。しかも合併当初はマイナスの面が出てくる。このいちばん大事なときにマイナスな合併は全然意味がない。法律で命令されるなら服従するが、自由な意志で合併をやれというなら絶対断わる、という主張だったのです。」（三和銀行行史編纂室編,1974,176頁）。

また、岡野副頭取は次のように語っている³⁵⁸。

「あのときくらい神経をすり減らして動いたことはありません。東京の方ではすでに三井銀行と第一銀行、三菱銀行と第百銀行、安田銀行と日本昼夜銀行の合併があり、これで国策に協力したという考えがありました。なかでも三井銀行と第一銀行の合併で生まれた帝国銀行の明石会長は、われわれがやったから大阪でも合併したというようにしたいと強く考えていたようです。これを石渡大蔵大臣や結城日銀総裁がバックアップして三和と住友の合併話が急速に高まってきました。これについては住友銀行内でも反対の意見があった様ですが、岡橋社長は賛成のようでした。私はこの合併構想に絶対反対でした。」

一方、住友銀行の動きを見ると『住友銀行八十年史』は「結城総裁からは再三督促があったが、岡橋社長は、『いわゆる対等合併は、ことに人事関係からいってすぐには協力一致困難である。合併後に新たに採用した人が中心勢力となるまではしっくりいかない。当行としては合併をまったく拒否するのではないが、人事の困難をとまなうような合併はよくないと考える』として承諾しなかった³⁵⁹。またこれに関連して、大阪系三行の一角を占める野村銀行の態度が注目されたので、岡橋は野村銀行専務取締役松島準吉

³⁵⁸ 三和銀行行史編纂室編(1974)177頁を参照。

³⁵⁹ 住友の伝統を守りたいという気持ちは共通していたが、若手職員のなかには、合併しなければ二流銀行に落ちてしまうから合併した方がよいと考える者も少なくなかった（住友銀行行史編纂委員会編,1979,351頁）。

（同行主席役員、十八年一月下旬社長に就任）に同行の考え方を問い合わせたところ、野村は野村の方針で行くのでどの銀行とも合併はしないということであり、同行は三和・住友のいずれとも組まないことが明らかになった」（住友銀行行史編纂委員会編,1979,351頁）としている³⁶⁰。

住友銀行の岡橋社長は、合併に全く反対ではなかったが、東京で政府当局者や金融統制会関係者に対して合併反対理由の説明に全力を傾けていた岡野副頭取は合併構想には絶対反対の姿勢を崩さなかった。その理由として第一に、住友銀行は財閥銀行であり軍需工業との関係も深く、戦争の成り行きによっては取付けの恐れがあり、その場合庶民銀行だから預けたという預金者に迷惑をかけることになること、第二には合併した東京系の諸銀行のその後の動きを見ると、合併後主導権を握った銀行の行員と握られた銀行の行員の間には、大きな問題が生じており三和の行員の将来について暗い予感があったことを挙げている³⁶¹。三和銀行が断固とした姿勢を示したことで、石渡蔵相は合併の話打ち切ることに同意したのである。

大阪系大銀行の合併の帰趨は、都市大銀行に対する日銀の合同政策が、「金融事業整備令³⁶²」を背景とした強権によるものであったとはいえ、特に銀行の独立自営希求がいれば本能的に強い場合には、実現性が乏しかったとみることができ、その合併は必ずしも当局の意のままに行われたのではなかった。政府当局の強力な指導によって推進された都市大銀行の合併が、三和・住友・野村の事例にみられたように政府当局の意向が通じないこともあったのであり、日銀の都市大銀行に対する合併の強制力は絶対的なものではなかったと言える。

また、当時の大蔵省銀行局長山際正道は、三井・第一の「合併」発表後の談話において、「合併」は両行が時局を達観して自発的な認識から行われたことに意義があるとし

³⁶⁰野村合名山内専務理事と住友本店総理事古田俊之助が双方の将来について会談後、野村合名理事会で家長をはじめ全員が、これまでどおり自主独往の強い方針を貫くことに決した（大和銀行四十年史編纂委員会編,1958,192-193頁）。

³⁶¹ 三和銀行行史編纂室編(1974)177頁を参照。

³⁶² 1942年5月に施行となった「金融事業整備令」は、実際には発動されることはなかったが、この法令が無言の圧力となって銀行の合同を一段と進行させることになった（大蔵省百年史編集室編,1969,137頁）。

「精神なくして単に模倣するといふのであっては統合の価値は著しく減殺されるものと謂はねばならない、合併は関係者が真に心底に於いて国家の必要と考へ之に副ふといふ情熱から来た英断によって実行するのでなければ形のための合併では意味をなさぬ、従ってこの際当局としては無理矢理に他の業者に之を押し付けるといふやうな方針は採らぬつもりである」と述べているように大蔵省銀行局としても、都市大銀行については合併を強要することはしないことを明言している³⁶³。大蔵省は都市大銀行の合併を望んでいるものの、日銀以上に合併を強要する姿勢にはなかったのであり、銀行同士の合併への意志が無い限りは合併は実現しなかったのである³⁶⁴。

7-3. 万代が「合併」を企図した背景

1942 年末、万代が臨んだ第一銀行との合併交渉は、三井銀行にとって初めてのことでなかった。三井銀行の第一銀行との最初の合併交渉は、1890 年の恐慌直後に中上川彦次郎が画策したが、その時は渋沢栄一や三井八郎右衛門などの反対で実現されなかった。二回目は、1938 年に万代が合併を申し入れたが、第一銀行の明石照男頭取には合併の趣旨に賛意を得られながらも、三井合名の株主比率が高すぎるとして三井家の影響を懸念し謝絶されていたのである³⁶⁵。その後、日銀から他行との合併を慫慂されているが、三井銀行は謝絶している³⁶⁶。三井銀行にとって、今次の第一銀行との合併交渉は、三度目のことだった。

それでは、なぜ万代は「合併」を主体的に推し進めたのか。ここでは、万代が再度「合

³⁶³ 「銀行合同に関し大蔵省銀行局長談」1942年12月30日(日本銀行調査局編,1973,495頁)。

³⁶⁴ 興銀の工藤昭四郎は、山際正道について「彼は金融機関の施策に当っては常に先ず民間業者の意見を一々充分に聞き、独善を避けて中道を歩むよう心掛けた。(中略)常に革新的な勢力に対して闘い、金融統制会結成の機運に対しては身を以て最後まで反対した」と述べている(山際正道伝記刊行会,1979,312頁)。

³⁶⁵ 第一銀行八十年史編纂室編(1958)316頁を参照。

³⁶⁶ 万代は、丁卯会講演で、第一銀行から合併を謝絶された後、結城日銀総裁から二回に亘り第百銀行及び昭和銀行の合併を慫慂されたこと述べている(1956年9月12日付丁卯会例会講演「池田成彬先生を語る」)。

併」を企図した背景となる要因は何かを検討するために、その外在的要因と内在的要因に分けて分析すると共に、万代の意志を「三菱・第百」の合併との対比において明らかにしてゆきたい。

(1) 「合併」の外在的諸要因

(i) 銀行国営化への抵抗

革新官僚及び軍部による銀行の国営化の動きについては、前章で述べた。『池田成彬伝』によると、太平洋戦争開戦直後の時点において、池田成彬は陸軍の戦争方針について特殊の情報を得ていた。陸軍省と参謀本部でつくった政治行政機構改革案で、「金融省」を作り日本銀行のみならず特殊銀行、貯蓄銀行を国有化し、普通銀行は株式会社普通銀行を作って大銀行の合併統合を図るという情報である（池田成彬伝記刊行会編,1962,356頁）。反財閥の軍部等が国営的な大銀行の合併を工作していたとすれば、「金融国営的な行き方よりも金融業者の創意と経験とを十分に活用³⁶⁷」することを考えていた万代にとって、先手をとって民間主導で動くことを考えたことは想像に難くない。山崎は、「革新官僚の金融体制論は、金融市場の計画化や金融機関の国策協力のため、経営理念の転換、指導者原理などを唱えた。しかし、実際には統制法規の積み重ねと強化による計画化よりも、業界組織及び組織間の独自の規制力と協調が、安定的に政策課題を実現していた。革新官僚の理念と異なる金融機関側の組織化と協調によって、事実上の『計画化』が達成されたのである。」（山崎,2011,110頁）と述べているように、「合併」の外在的要因として革新官僚及び軍部の銀行国営化構想があり、万代は合併への空気を逆手にとってその対抗手段として主体的「合併」を志向したと考察できる。

(ii) 財閥批判に対する防衛

賀屋興宣は、「当時の財界は非常な恐怖におびえておったということが言えます。これは既にその前から革新経済論というものがあり、これは軍の一部に関連したものであった。（中略）そういう考え方が、金融資本を中心とする自由経済に対して、非常に批判的であった。率直に言いますと、反感的であった。軍事費の大膨張で革命的な気分が

³⁶⁷ 三井銀行八十年史編纂委員会編(1957)276頁を参照。

発達し、要するに、軍部の命令により政府の財政経済を支配し、それから場合によりましては財閥の存在を否定する、という空気を含んでいるわけであります。井上準之助氏や団琢磨氏らが暗殺されたときのように、財界方面の人の暗殺のうわさもあった。また、二・二六事件のようなクーデターがありはしまいかとも言われた。(中略)クーデターや暗殺とまではいかないまでも、剣をがたつかせて財界方面の人にのぞむという空気があった。それやこれやでおびえているというのが、財界一般の空気であった」と1937年第一次近衛内閣の蔵相就任時の状況を語っている(大蔵省大臣官房調査企画課編,1978,25-26頁)。その風潮は太平洋戦争下にかけて高まっており、財閥の存在を否定するような空気は三井にとっては大きなショックだった。

1942年の万代の手記には、「三井ハ重工業ニ於テ三菱、住友ニ立遅レテイル。併シ三井ハ世間ノ批難シテイルホド、重工業ニ手ヲツケテイナイトイウノデハナイ。投資ハ相当アル。物産、鉱山ノ重工業方面ノ投資ハ莫大デアル。(中略)陸軍ノ大部ハ知ラナイ。ソレ故ニ批難ガ多イ³⁶⁸。」と記されており、国策に協力しているにもかかわらず依然として三井財閥に対する非難があることに対して、万代が憂いを抱いている様子が分かる。財閥系の三井銀行として、一般の銀行と合併することによって財閥批判をかわす狙いがあったのではないかということを探らせる記述となっている。

(iii) 信託・貯蓄兼営法成立に伴う危機意識

太平洋戦争期に行われた銀行合同について顕著な点の一つに普通銀行による貯蓄銀行および信託銀行の合併が行われたことがある³⁶⁹。従来、三者はそれぞれ別個な金融機関として取り扱われ、兼営することが禁止されていた。しかし、戦時金融においては、いかなる性格のものであれ、資金を集めることが重要課題となり、運用面でも短期・長期の区別を付けてはおられなくなった。1943年3月に、「普通銀行等ノ貯蓄銀行業務又ハ信託業務ノ兼営ニ関スル法律」が公布され、戦時国民貯蓄増強の目的から普通銀行が大衆的貯金と長期貯蓄的資金の吸収を行うことができるようになったのである。このことは、店舗数が相対的に非常に少ない三井銀行にとって不利な状況となることは明らかであり、同法施行への機運は三井銀行首脳に対して危機感を与えることとなり、「合併」

³⁶⁸ 佐々木編(1964)436頁を参照。

³⁶⁹ 大蔵省百年史編集室編(1969)137-138頁を参照。

への契機の一つになったと考えられる。

(2) 「合併」の内在的諸要因

三井銀行の預金残高は、日中戦争が勃発した 1937 年以降、軍事費が増大し財政資金の撒布、貸出の増加に伴いその資金が預貯金に還流したことによって急カーブで上昇した。しかしながら、その増加率は他行には遠く及ばなかった。その原因は、店舗数が依然として他行に比べて少なかったこと、さらに取引層が都市の大企業・大会社に偏り、多くの小企業や大企業の下請組織にまで及ばなかったこと等がその大きな理由をなした³⁷⁰。

年次	開設支店数	年末現在店舗数	開設店舗名(月日)
1938	3	26(1)	新宿(1. 20)池袋(10. 6)目黒(10. 21)
1939	1	27(1)	五反田(7. 18)
1940	1	28(1)	田村町(10. 15)
1941	1	29(5)	江戸橋(10. 1)
1942	3	32(14)	日本橋本町(3. 23)三宮(4. 20)海上ビル(8. 20)
1943	1	34(13)	天下茶屋(3. 1)

(出所) 本間(1984,17頁)より作成。
(注) 店舗数は本店を含む。カッコ内は出張所数(外数)。

万代は、従来の経営方針を廃して、大口取引中心からの脱却と大衆向け小口取引の拡大により収益基盤を強化すべく、支店増設と預金吸収を積極的に推進することで、多店舗を有する大衆的大銀行への転換を図ることになった³⁷¹。1938 年以降、預金増強のために従来の銀行支店抑制方針を変更し、同年 1 月新宿支店(現四谷支店)を開設する等少数支店主義から脱皮し 1940 年にかけて四か所の支店を増設し、その後も多店舗化を推進した³⁷²(表 7-3)。同行の店舗数(出張所を含む)は、1933 年末の 24 ヶ店から 1942 年末には 46 ヶ店に増加した。しかしながら、過去に吸収・合併を積極的に推進してき

³⁷⁰ 三井銀行八十年史編纂委員会編(1957)390 頁を参照。

³⁷¹ 小倉(1990)369 頁を参照。

³⁷² 大蔵省は、1938 年 5 月に普通銀行の支店増設抑制方針を緩和し、大都市近郊などに支店の新設を許可する方針を打ち出した(三井文庫篇,2001,328 頁)。

た他行と比較し、なお店舗数は甚だ少なかったことが資金調達力に影響を与えた（表7-4）。

	三井銀行	三菱銀行	第一銀行	住友銀行	安田銀行	三和銀行
1933年末	24(715)	25(661)	60(787)	82(798)	148(740)	275(1,025)
1937年末	24(945)	27(932)	59(1,120)	82(1,152)	139(1,089)	202(1,340)
1940年末	29(1,589)	41(1,725)	68(2,195)	89(2,445)	144(2,349)	198(2,588)
1942年末	46(2,189)	67(2,774)	83(3,067)	105(3,529)	149(3,524)	236(3,952)

(i) 資金供給力不足

1941年の万代の手記には、三井関係金融問題として次のように記されている³⁷³。

「尚多額ノ未貸出アリ、ソノ他、生産拡充資金ヲ要スベシ。他行ノ援助ヲ仰グ。最後ノ金融ハ銀行信託デ賄ワザルベカラズ。(中略) 全体的ニ資金ノ節約ヲ要ス。」

三井では、さきに重役定年制によって池田常務理事が引退した後、南条金雄が筆頭常務理事の職を受け継いだ。就任直後に声明を発表して積極的に国策に協力すべき方針を明らかにし石炭液化事業・自動車工業・飛行機工業等に進出することを決定した。しかしながら、由来三井物産ならびに三井鉱山を主体として、平和色の強かった三井が、重工業および化学工業の新分野へ進出するためには巨額の資金を必要としたので、その資金調達が当面緊急の問題となった³⁷⁴。

一方では、増大の一途をたどる国債の消化を始め、時局産業の拡大強化、満州及び中国の開発等に要する資金需要によって財閥内部の蓄積だけでは限界をもたらし、もはや社会的資金動員の必要が生じてきたのである。戦争と共に三井関係企業のみならず時局

³⁷³ 佐々木編(1964)433頁を参照。

³⁷⁴ 三井銀行八十年史編纂委員会編(1957)271頁を参照。

産業への資金供給が急激に膨張し、三井財閥の枠の中での三井銀行では存在し得ない状況となっていた。同行の貸出金は、1921年以降1935年までの間、常に3、4億円台の残高で推移してきたが、1936年以降残高は増加を辿り1940年には10億円台に上った。しかしながら、他行のそれと比較すると同行の預金吸収力が店舗網の手薄さで劣っていたために低調を免れなかった。資金調達面の制約から貸出を抑制せざるを得なかったことがその理由であった（第1章:表1-1）。

1940年には同年8月に三井合名会社を合併し持株会社の性格を持つことになった三井物産を通じた関係会社向けの生産拡充資金供給が増加し、戦時期を通して急伸長した。また、三井財閥系企業への貸出が大幅に伸びたこととも相俟って、同年には同行はオーバーローンとなっている（表7-5）。

表7-5.三井各社預貸金差引額			(単位:万円)
年末	預金	貸出金	差引
1926年	5,534	2,033	3,501
1927年	6,945	6,682	263
1933年	5,897	3,453	2,444
1939年	8,122	3,803	4,319
1940年	9,322	11,463	△2,141

(出所)『三井銀行八十年史』423頁。
(注)三井各社とは合名・物産・鉱山・信託・生命をさし、
△は貸出金の超過額を示す。

三井銀行は、こうした状況下三井家関係企業の中でも、直系会社についてその資金需要の充足率を高める一方、傍系会社や一般得意先についても、その貸金負担を軽減するために、他行の参加を求めてシンジケート融資の方式を普及させた。1940年から1941年にかけて、同行・三井信託及び日本興業銀行の三者による三井鉱山融資シンジケート（融資限度180百万円）をはじめ、同様三者による東洋高圧融資シンジケート（融資限度36百万円）、および日本製鋼所融資シンジケート（融資限度17百万円）、同行・住友・第一の三行による三井物産融資シンジケート（融資限度100百万円）等が結成された。公社債発行引受部面に普及し、また殆どその部面にのみに限られていたシンジケート方式を、万代は貸出にも拡大したのである³⁷⁵。三井銀行のシンジケート融資額は、

³⁷⁵ 小倉(1990)383頁を参照。

1942年6月末には341百万円になり、貸出金総残高に占める割合は29.5%にまで達した³⁷⁶。

今後、更に膨大化するであろう軍需ないし生産拡充資金に応じていくためには、支店の少ない財閥銀行では到底優位を保持することは出来ず、結局、時代から取り残されていくことになるという危機感が「合併」を志向させる要因となった。

(ii) 資金調達力不足

都市銀行の中では、三井銀行は都市を中心とした店舗展開をしており、経営方針として少数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る。

表7-6. 六大銀行の店舗数・預金残高推移 (単位:百万円)

年	三井銀行		第一銀行		三菱銀行		住友銀行		安田銀行		三和銀行	
	店舗数	預金										
1933	24	715	60	787	25	661	82	798	148	740	275	1,025
1937	24	945	59	1,120	27	932	82	1,152	139	1,089	202	1,340
1938	27	1,126	66	1,383	31	1,149	89	1,458	143	1,348	198	1,656
1939	28	1,349	67	1,796	33	1,393	89	1,955	142	1,909	197	2,137
1940	29	1,589	68	2,195	41	1,725	89	2,445	144	2,349	198	2,588
1941	34	1,789	71	2,504	46	2,067	93	3,007	150	2,880	202	3,204
1942	46	2,189	83	3,067	67	2,274	105	3,529	149	3,524	236	3,952

(出所)『三井事業史本篇第三巻下』(331頁)より作成

しかし、1938年4月、政府が国民貯蓄奨励局を設置し、国民貯蓄運動推進のために銀行店舗開設の抑制策を解除し、店舗の増設を許可するようになったことを契機に、万代の意向もあって同行は少数店舗主義を転換し店舗増設へ方針を変更した。前述のように、1938年1月に新宿支店(のちの四谷支店)を開設したのを始めとして、1940年に

³⁷⁶ 三井文庫篇(2001)342頁を参照。

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た。その他にも出張所等の開設を推進し、第一銀行と合併する直前の同年12月末には46店舗とし、1937年12月末の24店舗から22店舗増加させている(表7-6)。しかし、それでも三井銀行は、三菱銀行と同様に財閥の系列企業との取引を中心に発展してきたことから店舗網整備の立ち遅れが目立った。従って、地方の資金吸収が十分では無く預金量は低迷し五大銀行中では最下位になっていた³⁷⁷。

(iii) 人員不足

銀行側として動員や応召により、人員不足が深刻となり、この点から合同に踏み切らざるを得なかった事情がある³⁷⁸。日中戦争から太平洋戦争の期間を通じて、軍隊への召集と軍需産業優先政策のため、銀行の人繰りは年々悪化した。各銀行共男子実働人員が激減し、これを補うために多数の女子職員を採用したが、中堅職員の不足を補うことは困難で、各本支店共に深刻な人手不足に悩まされた³⁷⁹。

男子職員は、1937年に日中戦争が起こって以降次第に応召者が増加した。また、1939年7月に公布された「国民徴用令³⁸⁰」に基づいてかなりの職員が軍需工場に徴用された。また「青少年雇入制限令³⁸¹」やその後の「労務調整令³⁸²」によって採用が制限されるこ

³⁷⁷ 戦時中の特質として地方で預金が増大したのに対して、三井銀行の場合は逆で、従来50%の比重を占めていた東京地区が、1942年には57%に増大している。これは、地方における余資増大など非常な速度で変貌していく経済情勢に対して、店舗政策が十分に対応していないことを示しており、それが預金の伸長を鈍らせた(朝倉,1978,162頁)。

³⁷⁸ 大蔵省財政金融研究所財政史室編(1998)281頁を参照。

³⁷⁹ 井上薫は次のように証言している。「帝国銀行をつくったときの一つのうたい文句は人員と資材の節約です。応召で男子がどんどん減って人手が足りなくなる。軍需中心ですから、銀行は伝票類も十分に調達できないほど資材もなくなる。こうなれば合併して、少しでも人と資材を節約する以外にない。」(エコノミスト編集部編,1978,171頁)。

³⁸⁰ 国家総動員法に基づき、国民を重要産業などに強制的に従事させるための勅令。日中戦争の全面化に伴い、労務動員政策遂行の基軸として制定された(日本近現代史辞典編集委員会編,1978,218頁)。

³⁸¹ 1940年2月公布された国家総動員法第6条にもとづく雇用統制のための勅令。30歳以下の男、20歳以下の女の不急産業への採用を許可制とした(同上,291頁)。

³⁸² 1941年12月公布された国家総動員法第6条にもとづく雇用統制のための勅令。従業

ととなり特に中等学校卒業者の採用は困難になっていった。当時の世情から金融業務の重要性に疑問を持ち、自ら軍需産業へ転職する者も少なくなかった。こういった人手不足の状況下、資金吸収力増強の手段としての支店開設は不可となり、合併を選択する要因となった。

(3) 「三井・第一」と「三菱・第百」の合併の相違点

(i) 万代の意志による主体的な「合併」

三井銀行は、昭和恐慌から戦争へと展開するなかで三井家による三井銀行直営の体制及び銀行経営方針から離脱し、三井系の取引先に留まらず主要産業との取引を拡大して公共的な機能を持った銀行への移行を指向し始めていた。前章において述べたように、万代は、各金融機関がその責任において創意と経験を活かしながら国策に応じてゆくことが肝要であり、銀行が国家の一方的な統制に振り回されないためにも、大銀行が合併し規模を拡大することが重要であると考えていた。

「自分は、今度の合併については、最初から確乎たる信念を持ち正しいことをやって来たと思っている。(中略)日本の国のため、日本の金融界のため、従ってそれは三井のためにも、行員のためにも、いいことであるという確信のもとに行って来たのである。

(中略)三井と第一の合併は、われわれの長い間の理想の実現であり、心持にも充分の準備があつたのである³⁸³」と万代が語っているように、政府当局の強制的な要請で「合併」に至ったのではなく、実際に、三井銀行を他の有力銀行と合併させて大銀行を創設することを、万代自らが構想したのである。

当時の山際正道銀行局長は、「三井・第一」の自発的合併による巨大都市銀行の出現を評価し、その意義について次の点を挙げている。最も重視すべき点として第一に、単なる一つの企業という域を脱して寧ろ国家的金融機関という性格が非常に強くなったこと。第二に、所謂財閥銀行がその経営事業の一翼として行って来たものを所謂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いう形に変えたことを挙げている。そして、今回の合併は、将来他の金融機関においてもそれが漸次拡大して行くような場

者移動防止令、青少年雇入制限令では、移動防止・重点配置に不十分なので、二令を廃止して制定、労務配置を国家管理化した(同上,708頁)。

³⁸³ 佐々木編(1964)410-412頁を参照。

合に、今後金融機関として採るべき筋道を先駆者として示したことは非常に意味があることとしている³⁸⁴。

(ii) 「三菱・第百」の合併の経緯

一方、同時期に行われた「三菱と第百」の合併は、銀行の主体性から行われた「三井と第一」の合併とは異なっていたことが以下のことからわかる。『三菱銀行史』では日中戦争下の銀行合同政策は、主として地方銀行を中心に強力に推進されたが、太平洋戦争勃発後の昭和十七年上期には財政金融基本方策要綱に謳われたように、国家資金力を計画的に動員配分することを目的として、いわば純然たる公共機関たることを要請されることになったとして、次のように記述している。

「而して十七年下期には全国金融統制会の割当により、預金増加額の実に六〇%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痛感させられるに至った。然るに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難いこととなった。右の如き事態に直面して、官民間に銀行合同による問題の解決、即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が抬頭するに至った。以上の如き状況の下に、銀行合同に関する当局の意向もあり昭和十七年十二月当行は結城全国金融統制会長の斡旋に依って第百銀行との合併を決定するに至った。」（三菱銀行史編纂委員会編,1954,303-304頁）。

「三菱と第百」の合併について、三菱銀行の当事者の発言をみると、当時の三菱銀行社長加藤武男は次のように述べている。

³⁸⁴ 「銀行合同に関し大蔵省銀行局長談」1942年12月30日（日本銀行調査局編,1973,495頁）。

「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。そうした気配は私は察知したので、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、その時には日本銀行から天降り重役が入ったりして、云わば寄合い世帯である。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、合同せねばならぬの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,1955,252頁)。

また、万代は、「三菱と第百、安田と日本昼夜の合併は、各当事者に何らの準備がなく、結城氏の思いつきによって行われたので、いざ実行ということになると、いろいろもめたようである」と述べているように、三菱銀行は主体的に第百銀行との合併を志向したという訳ではなく、同行を取り巻く金融状況を勘案して、あくまで結城全国金融統制会長の斡旋を受け入れる形での合同であった³⁸⁵。三菱における合併は、日銀の徳憑による合併であったのである。

(4) 第一銀行と合併した理由

合併の相手として、万代はなぜ第一銀行を選択したのだろうか。

第一銀行は1973年6月第一国立銀行として創立以来三井組との関係が深かった。創立当時の資本金244万800円中100万円は三井組の出資にかかり、いくばくもなく翌年11月小野組が破綻した後は、三井組のみが大株主として留まり、国立銀行の営業満期に及んだ。第一銀行としては営業継続後、株主としての関係は薄くなったが、なお大正中期までは三井家から重役が入っていた³⁸⁶。三井組は1876年、別に「私盟会社」三井銀行を開業し、二大銀行は爾来それぞれ独自の発展をしたが、創立以来の因縁もあったことが第一銀行を合併相手としたそもその起因となっていることが、まず第一に考えられる。

³⁸⁵ 佐々木編(1964)410-412頁を参照。

³⁸⁶ 第一銀行八十年史編纂室編(1958)315-316頁を参照。

第二には、万代が、「三井のような大財閥は、大衆から金を集め、これを他に融通して、利息のさやによって利益を得るような仕事をすべきではない。財閥がまだ幼稚な時には、信用のある三井などで金融機関を経営し、銀行に信用を持たせる必要があったが、今日では最早そのような必要はなくなった。従って三井銀行も適当な時期に、他の銀行と合併して三井から離れたほうがいい。」(佐々木編,1964,401-402頁)と自ら語っているように、万代は、銀行を財閥から離すと同時に他行と合併する際は、非財閥系の銀行との合併を想定していた³⁸⁷。小倉が指摘するように「仮に三井家が銀行経営を維持するのなら、より小規模の銀行に対する吸収合併の道が選択された筈である。敢えて有力銀行との合併を選び、それを通じて三井家の銀行直営の廃止(三井家色の希薄化)目的をも一緒に達成しようとしたことが挙げられる(小倉,1990,370頁)。

第三には、当時六大銀行において店舗数・預金残高で最下位に低迷していた三井銀行にとって、合併直前の店舗数は83店舗、預金残高も第4位の3,067百万円であった第一銀行との合併後は、店舗数で129店舗、預金残高で5,256百万円となる(表7-4)。これは店舗数で住友銀行を抜き、また預金残高でトップになることになり且つ広範な取引先を持つリーディング・バンクに返り咲けることがある。預金残高最下位低迷に危機意識を持つ一方で、業界をリードする大銀行の創設を考えていた万代にとっては格好の合併相手であった³⁸⁸。

第四には、第一銀行は、渋沢栄一の「道德経済合一」の理念の流れを持つ銀行³⁸⁹であり、後述するように万代にとって自身が抱く銀行の将来像とは違和感のない銀行であっ

³⁸⁷ 万代は、丁卯会例会(1956年3月13日)講演で「合併する銀行について三井家及び池田さんと相談したが、それは第一銀行がいいだろう、第一銀行は以前からも三井とそうとうの関係もありましたし、第一銀行は財閥の銀行でないから、第一と一緒にするのが一番良かろうという結論になりました。」と述べている(「池田成彬先生を語る」57頁)。尚、丁卯会は池田成彬が1950年83歳で逝去した直後にできた会で、「小泉信三氏、高橋誠一郎氏、佐藤喜一郎氏ほか池田氏ゆかりの人々によって組織された。三井銀行首脳を幹事役として池田氏の遺徳をしのぶ会」(江戸英雄『私の履歴書』)である。

³⁸⁸ 明石照男は、1950年の座談会で三井銀行が第一銀行に対して合併を申し入れた理由について、「預金が増えなかったことが三井が合併をしてくれと頼んだ原因の一つでしょう」と述べている(「明石照男氏金融史談」日本銀行調査局編,1974,462頁)。

³⁸⁹ 明石頭取は「天下ノ公器トシテソノ公共性ヲ自覚シ、国家的見地ニ立チ、道德的ニ行動シナケレバナラヌ」と道德性を強調している(第一銀行八十年史編纂室編,1958,206頁)。

たであろうこともその理由であったと推察される³⁹⁰。

以上、第一銀行は、歴史的に因縁浅からぬこと、非財閥系の銀行であること、六大銀行の一つであり支店数・預金残高で遜色ないこと、そして格式の高い経営を行っていたことが万代の理念に適合したこと等が格好の合併相手として考えられた要因であったと考察できる。

7-4.万代の「合併」構想と池田成彬の賛同および明石照男の同調

(1) 万代の「合併」構想の原点

万代が、三井銀行を財閥から離し、他行と合併させて大銀行にしようとして動いた1942年の背景には、前述のような外的および内的要因があった。しかし、万代はそれ以前、不調に終わったものの1938年にも第一銀行へ合併を働きかけており、その時点でまで遡ることによって、万代の「合併」に関わる基本的な考え方が見えてくる。

最初の合併交渉が行われた1938年の万代の手記には、銀行が大衆化することを予測し、支店網の整備なくして大衆化に対応すれば銀行経営が立ち行かなくなる危機感を記した次のような記述がある³⁹¹。

「今後ノ銀行ハ成ルベク大衆ヲ相手トスルヨウニ、ダンダン転向ノ必要ガアル。即チ英国ノ銀行ノ如ク、多数ノ支店ト多額ノ資金ヲ擁シテ、大イニ民衆的ニ営業スルヨウニナルト思フ。シカシ支店ノ増設ハ許サレズ、支店ヲ増設セザレバ資金ヲ得ルコト困難ナリ。マタ、支店ヲ増設セズシテ、コノママデ民衆ヲ相手トシテ広ク取引ヲスレバ、経費ノ膨張ヲ来シ、収益状態ハ悪化ス。銀行経営ノ妙味ナシ。」

³⁹⁰例えば、浅井は、1925年に安田銀行の預金協定違反事件が発覚して大きな問題となったが、実際には金融恐慌以前においてはこの協定は、ほとんど守られなかった。その中でも三井・三菱・第一の三行は遵守していた。第一銀行が協定を遵守しえたのは、渋沢栄一創設の銀行として信用が高かったためと、堅実な貸出方針を採っていたためとしている。(浅井,1978,333-336頁)。

³⁹¹ 佐々木編(1964)426頁を参照。

また、その翌年1939年の手記には、次のように記述されている³⁹²。

「今日ノ銀行ハ、預金者ヨリ低イ利率ノ金ヲ預カリ、コレヲ貸出シ、金利ノ鞘デ利益ヲアゲルコトノミヲ以テ、満足スベキニアラズ、ワレワレハ預金者ノ貴重ナル金ヲアズカッテイルノダカラ、コレヲ貸出スニハ、意義アル貸出ヲシナクテハナラナイ。即チ我々が貸出ストコロノモノハ、国家ナリ社会ナリノタメニ、利益ニナルモノニ対シテデナケレバナラナイ。仕事ハ地味、生活モ地味、シカモ人格ハ高尚、人ノ信頼ヲウケネバナラナイ。」

つまり、万代は財閥から独立した国民的な銀行を目指し、英国の銀行のように豊富な支店網を持って大衆から幅広く預金を集めること。そして、その資金を財閥系企業にとられることなく、国家・社会に貢献する一般の企業に対して提供することを考えていたのである³⁹³。

また、この時点で万代は、銀行の社会的責任を考え、そのためには銀行員はどうあるべきかに想いを馳せていたことが判る。そして、前述した万代の名古屋、大阪支店長時代における企業への取組み姿勢を鑑みれば、財閥批判が起こる以前から万代にはこのような考え方が底流にあったと考えられる。社会的貢献を果たす銀行を実現するための着想が大衆に開かれた銀行であり、そのような考え方が「合併」を志向する苗床になっていたのではないかと推察できる³⁹⁴。

万代は、帝国銀行設立の直前の1943年2月17日に開かれた三井家同族の招宴における謝辞の中で、「合併」の意義について四つ良い影響があるとして次の点を挙げている³⁹⁵。

³⁹² 佐々木編(1964)428頁を参照。

³⁹³ 三井銀行参与柳満珠雄は万代が「合併」を明石に働きかけた理由を「ひと口に言えば『政府に対し経営の自主性を確保しつつ国家的要請に応えよう』という万代会長の理念と『銀行経営の三井家からの分離という明治期以来の議論に決着をつけよう』という意志に基づくものといえよう。」(『金融ジャーナル』1980年下期増刊号)と述べている。

³⁹⁴ 万代は後年、1956年9月12日に行われた丁卯会例会での講演では「いわゆる社会の銀行となって金融の使命を果たす」という表現をしている。

³⁹⁵ 佐々木編(1964)413-414頁を参照。

第一に、各方面に時局に対する認識を新たにさせる効果があること。すなわち他業界に対して時局緊迫の折、もっと真剣にならなければという気持ちを昂揚させること。第二に、大銀行の合同を促進し銀行の数が減ることによって、政府との連絡が好都合に運び国策に協力する上において一層効果的であること。第三に、少数の有力銀行が金融業界の創意と経験を活用して金融界を指導してゆけば、金融の国営化も避けられること。そして第四に、この態勢ができれば、戦後においても、直ちに平時の業務に復することができることの四点である。

第二の点について万代は、回顧して次のようにも述べている³⁹⁶。

「銀行の数が多すぎれば不当競争が激しくなり、経営も自ずから放漫に流れ、その結果は取付騒ぎになるということに結局帰着するだろうと思うのであります。(中略) 金融界のほんとうの安定を得るには、銀行の合併はただ地方銀行の合併のみならず大都市の銀行にまで及ぼして、その大都市の銀行が自己の立場ばかりに捉われず、金融界全般の善導に努力して行きますならば、あたかもイギリスの金融界が泰然自若として微動だもしないように日本の金融界もそうとう良くなって来ると、こういうふうに私は考えたのであります。」

また、第四の点について1940年の万代の手記には、「一、(日中戦争の—引用者) 反動ニヨリ、最モ影響ヲ蒙ルモノハ金融業者ダ。一、シカシテソノ反動ニ対スル対策ハ、金融業者ガ無謀ノ競争ヲ避ケ、互ニ協力シテ反動ヲ事前ニ防止スルコト³⁹⁷」とあるように、万代は戦後の反動恐慌を想定し、その対策として強い財務体質の銀行を築いておくことが必要と考えた³⁹⁸。

小倉は、万代が三井家から三井銀行を分離し、他銀行との合併を構想した最大の理由

³⁹⁶ 万代順四郎講演「三井、第一両銀行合併の経緯」(丁卯会例会 1956年9月12日付)。

³⁹⁷ 佐々木編(1964)431頁を参照。

³⁹⁸ 明石照男会長も1943年11月の訓示で次のように述べている。「不当競争ニ対スル大銀行間ノ歩調ハ遺憾ナガラ未ダ必ズシモ一致ヲ見ズ、合併ノ理由ノ一モ実ニ不当競争ノ弊ヲ打破スルニ充分ナル実力ヲ保持センガ為ニ在ツタ。」(第一銀行八十年史編纂室編,1958,343頁)。

について、万代が取締役会長就任（1937年2月）後、数か月にして勃発した日中戦争の戦後反動恐慌を強く懸念したことにあるとしている。つまり、国策に協力して軍需産業貸出の中枢機関に転身すれば貸金が長期固定化するのみではなく、当然その停戦・終戦に伴う反動恐慌の影響を受けて銀行の経営内容が悪化し、更に三井家の破綻をも呼び起こすことを恐れたとしている³⁹⁹。

万代は、国家目的である戦争遂行に金融機関が協力するのは、当然のことと考えていた⁴⁰⁰。すなわち、それは軍需工業等の生産力拡充資金、満州国の経済開発資金、国債の引受け等に積極的に協力することであり、その結果貸出金の長期固定化は避けられないことが予想されたことから、財務体力のある大銀行を創ることが必要であった。また同時に、長期低落傾向にあった三井銀行を再びリーディングバンクに復活させることを念頭に、戦後への対策の意図をも含んでいたものと推察される。

(2) 「合併」成就の要因

(i) 池田成彬の賛同と三井一族の同意

万代の「合併」への思いには非常に強いものがあつたが、成就するためには三井家の同意が必要だった。万代にとって幸いだったことは、池田成彬が三井銀行を三井家の独占的な支配下に置くことに反対の意志を固めていたことである。前述したように、池田は1931年の「ドル買い」事件で非難を浴びる以前から所有と経営の分離を唱えていた。また、池田は銀行の理想を次のように語っている⁴⁰¹。

「(前略) (財閥銀行の--引用者) 資力が他人の預金が主であり自己資本が従である事実
に鑑みる時は最早財閥少数人の独占又は独壇的支配に置くの不適當なるを思はざるを得ぬのである。宜しく英国五大銀行の如く孰れの財閥にも隷属せず孰れの少数株主の支

³⁹⁹ 小倉(1990)367頁を参照。

⁴⁰⁰ 1943年の万代の手記には次のように書かれている。「国策ニ順応シテ金融機関ノ使命達成ニ邁進スベク(帝国銀行ヲ--引用者)設立ス。大東亜戦争ニハ、必ズ勝ち抜カナケレバナラス。国家ハ必勝完遂ノタメニ、国家ノ総力ヲコレニ集結ス。然レバ、銀行モコレニ総力ヲ集結セザルベカラズ。」(佐々木編,1964,443-444頁)。

⁴⁰¹ 池田成彬伝記刊行会編(1962)219頁を参照。

配下にも属せず不羈独立にして権力情実の拘束を受けざる自然団体となり国家産業の発達のみ貢献すべきを以て使命とするを以て理想とすべきである。」

池田も三井財閥から三井銀行を切り離し、広く国家産業に貢献することを構想していたことが読み取れる。万代は池田と併行してきた米山梅吉の直系で、公私ともに米山の世話になっていたが、その優れた識見と高邁な人格を高く買った池田は万代に全幅の信頼をおいていたこともあり、万代は「合併」について池田の賛同を得た⁴⁰²。また、三井家の同意が「合併」を推進するための条件だったが、万代は三井家一族を粘り強く説得し同意を得た。両者の賛同が得られなければ、主体的な「合併」への進展はなかったと言える。

(ii) 明石照男の同調

1938年に行われた「合併」交渉は不調に終わったが、その際明石頭取は万代会長に対して個人的には「合併」の主旨に賛成であり、今後の懸案としたい旨の申し入れをしていた⁴⁰³。その後、第一銀行は、独自の立場で二、三他行との合同を考慮したこともあったが、相手銀行の内容、首脳部の人事等の点でいずれも具体化するには至らなかった。また、三井銀行との間の話も途切れたわけではなく時々非公式に話し合いが行われていた⁴⁰⁴。

1943年1月の臨時株主総会で明石頭取は、三井銀行が合同に際して財閥から離れることを決断し、時代的に脱皮しようとしていることに触れ「果たして当行には斯くの如き方策の必要が無いのでありませんか。否、大にその必要を痛感するのであります、時局は当行にも新しい衣を着ることを要求して居る」（第一銀行八十年史編纂室編,1958,326頁）と語っているが、第一銀行としても伝統を脱却して国家公共的な金融機関となることの必要性を認識したことが「合併」への契機となったと考察される。

朝倉は「万代は、戦時経済下の経営を担当し、昭和一八年第一銀行との合併という当時の国策に応え財閥銀行を国家的機関に展開させる偉業をなすとげた。これは万代順四郎、明石照男という二人の古武士的紳士によってのみなし得たことである。」（『金融ジ

⁴⁰² 星野(1968)314頁を参照。

⁴⁰³ 三井銀行八十年史編纂委員会編(1957)278頁を参照。

⁴⁰⁴ 第一銀行八十年史編纂室編(1958)316頁を参照。

ジャーナル』1976年7月号)としている。

7-5.小括

日中戦争・太平洋戦争期に行われた銀行合併政策は、時局下金融統制が円滑に行われるようにするためであり、従前の預金者保護を目的とした合併策とは異にするものであった。また、「一県一行主義」に見られるように、低利な国債消化をスムーズに推進するための地方小銀行の整理合同が銀行合併政策の中心課題であった。

また、都市大銀行統合方針においては、大蔵省と日銀の方針には基本的には違いがなく、両者共に都市大銀行統合を将来的な目標として積極的に推進することは考えてはいなかった。但し、大蔵省は脱財閥化を唱えていたのに対して、日銀は都市大銀行の財閥的色彩の除去については先送りとした違いがあった。

本章の課題は、まず三井・第一の「合併」は、「金融事業整備令」等金融統制法規に基づく政府当局の強制によって行われたのではないことを明らかにすることであった。上記のように、政府当局の銀行合併政策は、地方的合同を中心に行われたのであり、都市大銀行の統合は将来の目標としたことから、その合併政策が三井・第一の「合併」に与えた直接的影響はなく、また大阪地区の都市大銀行に対する合同態勢も強制的ではなかったことから、「合併」は両行の意志によって自主的に行われたことが検証された。

第二の課題として、なぜ万代は「合併」を企図し、またなぜ第一銀行をその対象として帝国銀行を成立させることに至ったのかを考察した。万代が「合併」を企図するに至った外在的要因として、まず第一に、革新官僚等による銀行国営化への動きがあり、その対抗手段として先手を打ったものであったこと、第二に、財閥批判が存在しており、その防衛手段として財閥系ではない一般の銀行との合併が有効と見られたこと。第三に、信託・貯蓄兼営法の成立が三井銀行の危機感を醸成したことを指摘した。

また、三井銀行の内在的要因として、第一に、三井物産、三井鉱山等平和色が強い企業が主体であった三井財閥が重化学工業の新分野に進出するにあたって巨額の資金が必要となり、また国債の消化にも対応するためには内部蓄積だけの資金供給力では十分ではなかったこと、第二に、少数店舗主義を掲げていた同行の資金調達力が弱小であって時局産業の旺盛な資金需要に対して内部蓄積だけでは対応できなくなっていたこと、そして第三に、軍隊への召集と軍需産業優先政策のために銀行の職員が減少し、人手不

足が顕著となったことが合併を選択する要因に繋がったことが挙げられた。

しかし、これらの要因のみが万代を「合併」へ志向させたのではなかった。万代は、財閥批判が起こる以前から、財閥から独立した国民的銀行を想定し、大衆に開かれた銀行として財閥系企業にとらわれることなく国家・社会に貢献する企業との取引を考えていた。そして、三井銀行を三井財閥から独立させ、大衆に開かれた大銀行を創るために、格好の合併相手として選んだのが創立以来因縁浅からぬ非財閥系都市大銀行の第一銀行であった。

また、万代には国家目的であった戦争遂行に協力することは金融機関として当然のことという報国の考えがあった。軍需工業等の生産拡充資金の供給、国債引受け等に積極的に協力することが国に報いることであると考えた。軍需工業等への産業金融は、結果的には貸出金の長期固定化は避けられないことから、必然的に財務体力のある大銀行を創ることが求められることにもなったのである。

第 8 章：帝国銀行時代

はじめに

万代が、第一銀行との合併を主体的に推進し帝国銀行設立の理想に掲げたことは、財務体質が安定した大銀行をつくることにより、政府当局から独立し創意工夫によって銀行界をリードしてゆく存在になることだった。

しかしながら、『三井銀行八十年史』によれば、両行には営業方針、人的構成、気風の違いから帝国銀行成立後の組織運営は、旧三井と旧第一とのコンフリクトの様相を呈し、必ずしも順調には推移しなかった⁴⁰⁵。

本章では、万代が残した手記に注目し、その記述の推移から現実の組織運営の軌轍の状況とそれに関わる万代の対応を読み解いてゆくことを課題とする。また、帝国銀行の業況はどのように推移したのかについて、業績指標である預金および貸出の実績から検証してゆくこととしたい。

8-1. 帝国銀行の成立

1942年12月28日、全国金融統制会は三井・第一の「合併」を発表した。1943年3月両行は合併して新たに帝国銀行を創立し、公称資本金2億円、払込資本金1億2800万円、預金額56億円を擁する我が国最大の普通銀行とし4月1日から営業を開始した。本店は最終的には第一銀行本店に設置することになったが、当初の合併事項の取り決めの段階では、三井同族から本店所在位置について第一銀行本店ではなく三井銀行本店とすべきとする意見が出された。また、重役機構については、頭取・副頭取制ではなく会長・頭取制とすべきとして再交渉が行われ三井同族の意見が受け入れられた結果、会長明石照男・頭取万代順四郎に決着した。合併申請に対し、大蔵省は三井家に対し新銀行の経営に介入してはならないことを示達した。一方で、念書においては三井家関係事業に対する金融は、従前同様に新銀行においても考慮することが約束された⁴⁰⁶。ここに、

⁴⁰⁵ 三井銀行八十年史編纂委員会編(1957)341-343頁を参照。

⁴⁰⁶ 三井文庫篇(2001)357-359頁を参照。

財閥を離れ国家公共の目的のために機能する銀行が設立されたのである。

当時の大蔵省銀行局長山際正道（のちの日銀総裁）が、三井銀行と第一銀行が合併することの意義について次のように述べている⁴⁰⁷。

「いわゆる財閥がその経営事業の一翼として行ってきたものを、いわゆる財閥とは企業的関連を持たない、純然たる国家公共機関という形に変えたという点において大きな変化であること。さらに、この画期的な変革が、政府などの直接の勸奨あるいは指令によって行われたのではなくて、銀行経営者自身が国家の要請を認識して、かつ今後金融機関の進むべき途を達観して、自発的にこの大事業を断行したところに大きな意義がある。」

つまり、財閥銀行が国家的機関に展開したことと、この大事業を銀行経営者自身の創意で行ったことに意義があるとして賛辞を送った。

万代は、1943年2月三井家同族の招宴の場における謝辞で、この合併について次のような4つの良い影響があると述べている⁴⁰⁸。

- (i) 金融界は申すに及ばずその他各方面において、時局に対する認識を新たにせよと、すなわち三井さんがあれだけの英断をなさるまで、時局は緊迫しているのか、これではわれわれももっと真剣にならなければならないという気持ちを昂揚させたと存じます。
- (ii) われわれの合併が動機となり、大銀行の合同を促進しその数が遠からず相当減ずるものと予想されておりますが、その結果国策に協力する上において多大の便宜を得ることは必至であると存じます。
- (iii) かくの如く少数の有力銀行が国策と歩調を合わせて、金融界を指導いたしますれば金融業者の創意と経験は当然生きて参ります。

⁴⁰⁷ 日本経営史研究所編(1976)191-192頁を参照。

⁴⁰⁸ 佐々木編(1976)413-414を参照。

(iv) 右の態勢をもってせば、戦後においても直ちに平時の業務に復し得ること。

(i) (ii) の発言は、政府当局に対して協力することにより国策への貢献が図られることを意識したものであり、(iii) (iv) は帝国銀行が当局と渡り合う金融界におけるリーディング・バンクとして指導的地位を目指すことの意味表明と理解することができる。

次に、帝国銀行の行是と従業員心得を見てみよう。

(行是)

- 一、銀行ハ信用制度ノ中核、国家公共機関タル事実ニ鑑ミ、公正質実ナル経営ニヨリ金融産業経済ノ適正健全ナル発展ニ寄与セントス。
- 一、経済界ノ道徳性昂揚ヲ理想トシテ、特ニ和衷協同ノ精神ノ渾成ニ努力セントス。
- 一、国家目的ニ即応シ、現時局下国民各層ノ貯蓄増強国債消化並ニ生産拡充資金ノ供給ニ全力ヲ傾注シ、大戦下敢闘必勝ノ熱意ヲ以テ業務ニ励精尽瘁セントス。

(従業員心得)

- 一、行員ハ至誠質実ヲ旨トシ、言動総テ奉公ヲ基トスベシ。
- 一、行員ハ、和衷協同ノ精神ニヨツテ上下左右ノ連絡ヲ密ニシ、以テ総力ヲ發揮セヨ。
- 一、行員ハ、熱意ヲ以テ業務ニ精励シ、常ニ創意工夫ヲ怠ルベカラズ。

行是は、公正な経営によって広く金融経済に貢献し、経済界の健全性の追求においてもリーダーとして活動することを目指したものであり、そのための従業員心得として、至誠質実の精神をもって常に創意工夫を心がけることを謳ったものである。この帝国銀行の理念には、万代が考えてきた銀行員としてのあるべき姿と銀行の進むべき方向性についての指針が端的に埋め込まれているものと考察できる。つまり、金融恐慌時に多くの銀行が破綻したことから強く意識した銀行家としての規律性の追求と戦時統制経済時に政府当局の動きに対抗した銀行の独立性と創造性に基づく企業取引に関する

考え方である。

その後、1944年8月には、帝国銀行は十五銀行と合併することとなった。十五銀行との合併交渉は三井銀行時代からのもので、1938年に万代が三井・第一の合併を持ち出し成約できなかった後に、十五銀行との合併交渉をした経緯がある。この合併交渉は、十五銀行の事情で流れたものの、その後も合併問題は引続き行われており、実行の時期をいつにするかということが残されていた。十五銀行は、第一銀行とも国立銀行時代から親密な関係にあったこともあり、この合併を容易にした⁴⁰⁹。この合併により帝国銀行発足時に席が空けてあった取締役副頭取に十五銀行頭取入間野武雄が就任した。

8-2. 統合後の軋轢

(1) 発足当初の軋轢

昭和18年3月27日、株式会社帝国銀行の創立総会が第一銀行本店で開催されて、取締役・監査役が選出され、総会後の取締役会で役員構成が固まった。代表取締役会長明石照男、代表取締役頭取万代順四郎以下、旧三井銀行・旧第一銀行の行員がそれぞれ同数役員に就任する形となった（表8-1）。

帝国銀行営業開始前日の1943年3月31日、三井銀行会長万代順四郎は、行員に対して第一銀行行員との融和を推進するように、次の要望を行っている⁴¹⁰。

「即チ其一第一銀行々員トノ融和ノ点デアリマス、古来人ノ和ヲ得サル所ニ如何ナル事ト雖モ成功シタ例ハ無ク、殊ニ今回ハ当行側千五百人、第一側二千八百人合計四千三百人ガー丸トナツテ働カウト言フノデアリマスカラ、万一ニモ人ノ和ヲ欠ク様ナ事ガアリマシタナラバ本合併ハ到底所期ノ目的ヲ達成スル見込ハアリマセンカラ此点ハ特ニ御留意ヲ願ヒマス」

⁴⁰⁹ 日本経営史研究所編(1976)196-197頁を参照。

⁴¹⁰ 三井文庫篇(2001)362-363頁を参照。

表8-1.帝国銀行の役員 (昭和18年4月1日現在)

役 職	氏 名	出身銀行
代表取締役会長	明石照男	第一銀行
代表取締役頭取	万代順四郎	三井銀行
専務取締役	佐々木修二郎	第一銀行
同上	松田 暢	三井銀行
常務取締役	尾上登太郎	第一銀行
同上	秋山 信	三井銀行
同上	小平省三	第一銀行
同上	大矢知 昇	三井銀行
取締役	井坂 孝	三井銀行
同上	三井高長	三井銀行
同上	上條憲治	第一銀行
同上	後藤謙三	第一銀行
同上	矢崎邦次	第一銀行
同上	佐藤喜一郎	三井銀行
同上	宮本武雅	第一銀行
同上	小林善剛	三井銀行
同上	荻野正孝	第一銀行
同上	野路慶三	三井銀行
同上	酒井杏之助	第一銀行
同上	石河幹武	三井銀行
常任監査役	曾志崎誠二	第一銀行
同上	入江克己	三井銀行
監査役	向井忠晴	三井銀行
同上	森村謙三	第一銀行

(出所)『三井事業史』363頁より。

三井銀行出身の若手行員の中には、三井銀行だから入行したのであって、新銀行で働くことを不本意に思っていた人も存在していた。一方で漠然と新銀行創立の意義を理解していた人でも、現実の問題として本店が第一銀行に移り、他人の所へ突然同居した感じで、事務的にも精神的にも溶け込むことが容易でなかったのも事実であった⁴¹¹。そして、新銀行発足早々に不満が噴出した。新銀行の人事職制上の一案が役員会議に上程されようとした際に、旧三井銀行系の行員が阻止運動を起こしたのである。

泉山三六（後の三井銀行企画部長、大蔵大臣）によると、旧三井銀行系の行員は「人事の余りにも不公平な取扱」に憤然とし、「幹部行員は、毎日のように、会議また会議、勢いの赴くところ、店をも閉めかねない形勢であった」という⁴¹²。また、当時帝国銀行

⁴¹¹ 佐々木編(1964)154-155頁を参照。

⁴¹² 三井文庫篇(2001)362-363を参照。

調査部に勤務していた飯田喜雄は、次の点が問題になったと記している⁴¹³。

「なかなか話のまとまらなかったのが従業員の待遇統一の問題であった。三井側は他の三井系各社と同じく本俸、勤務手当、特別手当の三本建てであったのに対し、第一側は一般会社と同じく本俸、賞与の二本建てだった。勤務手当が定例給与であるか、臨時給与であるか、それによって両行従業員の序列が著しく異なってくる。その勤務手当が四月十九日いきなり廃止された。旧三井側は蜂の巣をつついたように騒ぎ出し、店舗を閉鎖してストライキを実行する気構えを見せた。四・一九事件である。」

これに対して経営側は、彼らの主張を部分的に取り入れて、1943年6月16日、帝国銀行取締役会で旧三井銀行系行員らの本俸を手直しする議案を可決した。旧三井銀行の勤務手当の大部分を旧行員の月俸に組み込み、旧第一銀行系の行員・女子事務員についても旧三井銀行系ほどではないが、月俸の増額を行うという折衷案が4月1日に遡って実施された。しかしながら、その後も旧三井銀行系と旧第一銀行系行員間の感情的な軋轢は容易に解消せず、逆に大学卒などの高学歴者の比率が相対的に低い旧第一銀行の行員が昇給・昇格面などで不満を次第に募らせていった⁴¹⁴。

三井・第一が「合併」した1943年の万代の手記（帝国銀行創立から6ヶ月後）に、両行の融合が上手くいっていない様子を覗うことができる⁴¹⁵。

「旧両銀行ヲ解散シテ帝国トシテ新発足シテ以来、度々両者ノ長所ヲ取り、短所ヲ補イ、以テ理想的銀行ヲ作ルノデアリト声明セリ。然ルニ、実際ソレゾレニ即セザルモノアリ、何故カ。両行各七十年ノ歴史アリ、従ッテ種々ノ伝統アリ、自惚レモ強シ。コレガ新銀行ノ気持チニナリ切レザルナリ。区々タル感情ニトラワレテハ、ワレワレガ企図セル大事業ハ完成セザルノミナラズ、奉公モナシガタシ。」

⁴¹³ 三井文庫篇(2001)364頁を参照。

⁴¹⁴ 三井文庫篇(2001)364-365を参照。

⁴¹⁵ 佐々木編(1964)444頁を参照。

万代は、経営陣と若手行員とが直結するようにと「帝国銀行報国会」なる会を組織し、両行出身者がそれぞれの過去にとらわれることなく、渾然一体化する新銀行の精神的基盤をつくろうとして熱心に活動を行っている⁴¹⁶。

(2) その後の軋轢とその障碍

その後、十五銀行との合併によって行内の融和が期待されたが、行内の軋轢は収まらず、訓示や示達でも効果が出ないことから、人事政策と業務における具体策の実行が必要とする万代の1945年に記した手記がある。

「今日マデ沢山ノ訓示ヤ示達ガ出テイルガ、顕著ナル効能ナシ。本部ニ威信ガナイ。行員ガウキ上ッテイル。甘ヤカシタ結果、コノ時局ニ銀行トシテ国家ニ申訳ナシ。コレハ、ワレワレノ責任ニ於テ引キ締メル要アリ。百ノ説法ヨリ、人事オヨビ業務上ニ実践スルヲ要ス。情モ過ギレバ弊害アリ。」

軋轢から生じた障碍については、『第一銀行史』に次のように記述されている。

「第一に旧各行の永年に亘る貴重な経験や立派な伝統が合併後曖昧になって廃棄され、しかも之に代るべき経営方針や理念形成への努力が容易に結実しなかった。例えば旧各行の諸規定は破棄されたままで新しく作られず、また事務処理上の統一も失われる状況であった。第二に帝国銀行としての一貫した経営方針を樹立することが困難であった。旧各行は夫々特殊の性格を持っており、営業方針について一貫性を欠き易く、従って之を反映して取引先に対しても不安をあたえがちであった。第三に帝国銀行の人的関係にも困難があった。行員の年令層の不均衡があったばかりでなく、有能者の配置が必ずしも合理的に運ばれず、ひいて一般に意思疎通が難しく、事務運営上の連絡も不十分なるを免れなかった。」（第一銀行八十年史編纂委員会編,1958,459-460頁）。

⁴¹⁶ 佐々木編(1964)156-157頁を参照。

その結果、銀行の営業活動は非効率となり、預金が他行に比較しても伸び悩むことになった他、モラルが低下し行風は停滞することとなった。万代の1945年の手記には万代と明石が描いていた銀行像に向かって必ずしも順調に進行していないことへの苛立ちと焦りが現われている次のようなメモがある⁴¹⁷。

「呑ダトカ呑マレタトカノ考エニトラワレテ、大極ヲ誤ルガ如キ説ヲナスモノガアルヨウダ。明石会長ニハ、ソノヨウナ考エハナカッタ。私ニモナイ。私トシテは、今日タダ帝国銀行ヲシテ、ワレワレノ念願シテイタ理想ニ、如何ニセバ早く到達シ得ベキカ、如何ニセバ帝国銀行トシテゴ奉公ヲスルコトガ出来ルカ、一万人ニ近イ従業員ガ挺身、真ニソノ本分ヲ尽スナラバ、相当才役ニ立ツ筈ダ。」

「部下ヲ顧ミズ、部下モ心カラ上ニ協力セズ、多クハオ茶ヲ濁シイルニ過ギズ。大体ニ於テ、全行ヲ通ジテ責任感弱シ。コノママニテハ、ワレラ三行合併ノ意味モナシ。カエツテ世間ノ物笑イトナル。国家ニ申訳ナシ。住友ハ店モ少ナク人モ少ナイ。然ルニ預金増加多シ。対策 制度ハ完備シタ、実行スルノミ。」

これらの点について、その原因と対策として万代は次のようにも記している。

「○志気振ワズ、各店連絡悪シ、間違多シ、銀行ノ信用ニ関ス。

一、個人デ取引先ヨリ物品ヲ買ワヌコト。

一、一店ニ長年勤務スルコト不可。

一、貸金ト調査ハ各独立セシムルコト。

(中略)

一、本部強化、本部指令ノ浸透化。

一、人事ヲ刷新シ一元化スルコト。

⁴¹⁷ 佐々木編(1964)453頁を参照。

一、人格高キ有為ノ士ヲ登用シ、志気昂揚ヲ計ルコト。

(中略)

原因 指導階級ニ指導力ナシ。easy going 自分ノ安泰ノミニ汲々。」

1945 年に入り日本全土に空襲が激しくなり、大戦の形勢は日本にとって益々不利となりつつあった同年 3 月には、明石照男が取締役会長を辞任して相談役となったことにより、万代順四郎が会長に、入間野副頭取が頭取に、そして佐々木修二郎専務取締役が副頭取に就任することとなった。

会長となった万代は、明石会長就任の辞で未曾有の難局について率直に事態の深刻さを認め、国債の消化、軍需生産資金の供給、貯蓄増強、資金の効率化が重要課題であることを指摘し、行員の奮起を訴えた⁴¹⁸。

しかし、同年 8 月に敗戦となった。万代の手記には戦後の銀行運営について、銀行の営業方針の自由化と平和産業への貸出に傾注することを示唆する次のような記述がある⁴¹⁹。

「会社ノ内容悪化 貸金回収困難 金融国策ニ順応シ、当行オヨビ取引先ノ立場ヲ考慮シ、経済秩序ヲ混乱セシメザルヨウ努力。平和産業資金ノ貸出シ 貸出シハ銀行ノ自由ニ放任スルコト 資金調整廃止。貸金ハ厳格ニ民需資金ハ勇敢ニ 軍需会社貸金制限。」

その万代も公職追放が実施される前の 1946 年 12 月に退任することとなった。後任として佐藤喜一郎専務取締役が頭取に就任した。退任の直前の万代の手記には、次のように記されている⁴²⁰。

⁴¹⁸ 日本経営史研究所編(1976)200-201 頁を参照。

⁴¹⁹ 佐々木編(1964)451 頁を参照。

⁴²⁰ 佐々木編(1964)455-456 頁を参照。

「○緊急措置

生産ノ増強ニ俟ツ外ナシ。就中、食糧政策ヲ強硬ニ実施ノ要アリ。

終戦後ノ政策トシテハ 1、生活安定 2、治安維持

生活安定ニハ増産ガ第一 増産ニハ金融機関ノ使命重大

各社ノ情勢ヲ聞き、増産ニ努力セシメツツアリ

重大産業ハシンジケート 肥料、石炭、紡績、住宅

業界ノ革新 金融機関ニ活動ヲ自由ニセシムル要アリ

保険、補償ノ支払 軍需融資ノ整理 新会社ノ設立」

万代は、銀行協会会長として軍需補償の打切りについて、大蔵省と連携を取りながら反対運動を続けていたが、政府補償の公約は反故にされた。軍需補償は打切られ、金融機関の損失を補償するために預金の封鎖が行われた。帝国銀行は、損失を埋めるため資本金の100%と第二封鎖預金の76%を切り捨て、その結果、株主と預金者を犠牲にすることとなった。万代は、戦争保険の支払いによって企業を更正して生産を再開させ、民生の安定を図る必要を訴えていたが、その主張が認められなかった。同行は株主や預金者の犠牲によって再建せざるを得ないこととなり、軍需会社に対する融資額が最大であった金融機関の経営者として、その責任を取ることで自ら辞任に及んだ⁴²¹。

8-3. 合併後の業況

合併後の業況はどのように推移したのか、三井銀行が第一銀行と合併し帝国銀行となって半年後の時点および終戦時の客観的なデータで確認することとしたい（表8-2）。

まず、預金量の推移を見てみると帝国銀行となった時点では五大銀行中トップに返り咲いたものの、終戦時までの2年余りの預金増加率は最下位にとどまった結果、終戦時には安田銀行に抜かれることとなった。その原因は、一つには地方へ資金が滞留したことから、地方の支店が少なかった同行への影響が大きかったことが挙げられる。また、戦時中の融資対象先が軍需会社にシフトしたが、同行の場合には増大した軍需会社の中

⁴²¹ 三井銀行八十年史編纂委員会編(1957)324-326頁を参照。

には同行になじみがないものも多く貸出の歩留まりが悪くなかったとも言われており、これも預金の伸び率低下の一因となったとみられている⁴²²。

	1943年9月末			1945年9月末				
	貸出	預金	借入金	貸出	預金	借入金	預貸率	預借率
帝国銀行	4,003	5,877	455	14,333	13,320	5,432	107.6%	40.8%
三菱銀行	2,795	5,237	0	9,202	12,179	2,077	75.6%	17.1%
住友銀行	2,813	4,344	210	8,109	10,617	2,340	76.4%	22.0%
安田銀行	2,673	4,682	102	10,997	13,998	2,261	78.6%	16.2%
三和銀行	2,602	4,367	80	6,792	10,282	1,500	66.1%	14.6%

(出所)『日本の金融統計』106-113頁より作成。

次に、貸出について見ると、帝国銀行成立後も貸出額は大きく伸び、終戦時の貸出残高は143億円強と約100億円増加した。これは、他の五大銀行と比較して最大の増加額であり他行を圧倒して増加したことがわかる。同行には、「軍需会社指定金融機関制度」による軍需会社が他行に比べて多く、第一次・第二次合わせて合計170余に及んだことの影響が大きかった。この貸出額の大幅な増加は、終戦の年の4月から9月までの6ヶ月間に一挙に56億円余が増加しており、その中には軍需融資と並んで空襲の激化に伴う保険会社への保険支払融資が、多額に含まれていた。預貸率は、100%を優に超え同行だけがオーバー・ローンとなった。この貸出金の増加に対応するために、同じ6ヶ月間に日銀からの借入金も26億円余り増加し、1945年9月末には54億円強の水準に達することになった。その結果、預借率は約41%となり同行は、五大銀行の中でも最も重い負担を背負うこととなったのである。

8-4. 帝国銀行の分離

両行の合併をもたらした要因の一つである外部環境は、軍需生産に必要な巨額の資金需要であった。大銀行の設立の目的は、資金吸収を容易にし、その資金を戦争目的に集中することで当面の政府当局の要請に応えることにもあった。しかしながら、終戦と共に軍需生産は中止となり銀行を取り巻く環境は一変した。戦後の経済力の集中を排除し、国民経済を合理的に再編成して民主的な経済再建への基礎を築こうとする過度経済力

⁴²² 日本経営史研究所編(1976)198-199頁を参照。

集中排除法（1947年12月18日公布）は、銀行をその対象とするかどうかについて議論のあったところだったが、当時の『日本経済新聞』は帝国銀行について次のような記事を掲載した⁴²³。

「大銀行の地方支店の一割を整理し地方銀行に吸収するという福田案（前銀行局長）なるものが表面化して以来、地方支店従業員の動揺は大きく、地方銀行への吸収合併による失業問題を懸念している者が多く、預貯金の増強も消極的になっている。八月末の新勘定預金は約百三十億円に上り、安田に次ぐ資金力を持っている。支店数は百三十五、従業員約七千五百名に達している点、分割は不可避と見る向きが多い。同行は（中略）合併年度が新しいことと、三井第一の勢力が伯仲しているため分割が避けられないものなら合併前に引きもどそうとする動きがあるようである。」

この記事は、銀行内外に極めて大きな衝撃を与えたものとなり、両行の合同を推進した戦時の特殊事情が消滅する中で、抑制されていた帝国銀行内でのコンフリクトが顕在化した。

そもそも両行は、異なる歴史・伝統と銀行としての性格の違いから、合同当初から融和の如何が危惧されていたが、1947年頃から旧第一銀行の行員及び取引先から帝国銀行の分割を希望する声が多くなり、1948年1月には役員・支店長等から分離の要望決議書が提出されると共に、従業員組合からも分離に関する要求決議が行われた⁴²⁴。

また旧十五銀行系の行員の間には単独分離への強い希望があったが、旧十五銀行の店舗は被災したものが多かったこと、また金融機関の弱体化回避の要望が強かったことから、単独分離の実行は困難な状況にあったので、十五銀行系は三井銀行系と提携することとなった⁴²⁵。

当初、分離の要望に対しては、旧三井・十五両銀行側は、消極的な立場であった。そ

⁴²³ 『日本経済新聞』1947年9月17日。

⁴²⁴ 要求書「一、最終処理は、あく迄再建整備の精神に則り将来の銀行の経営を堅実ならしめる様実施すること。二、債権整備計画に当行を旧各行（第一、三井、十五）に分割することを織り込むこと。」

⁴²⁵ 三井銀行八十年史編纂委員会編(1957)343頁を参照。

の理由は、公共機関としての本質からいっても分離は、好ましくないばかりでなく、懸案の金融機関に対する集中排除法の適用如何が、当面の最大の課題であると考えられたからであった。しかしながら、行内での軋轢の事態がここまで進んでくると、事の性質と銀行の将来からみて、また経営合理化の観点からも、首脳部は分離も已むを得ないと結論に意向が傾いた。

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、抛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し難局に直面して、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抛り所の喪失により、分離への流れは変えられなかった。

1948年1月の帝国銀行取締役会で佐藤喜一郎頭取は次のように述べている⁴²⁶。

⁴²⁶ 第一銀行八十年史編纂委員会編(1958)463-464頁を参照。

「公共機関たる大銀行としては、まず分離する銀行が従来通り金融機関としての公的責任を果たしうるか、すなわち預金者に対する信用と産業界に対する責務を従来通り或いは従来より以上に完遂し得るか、ということが問題であるが、新銀行は相協力することにより将又相互に競争することにより、決して公共機関たる責任に欠ける心配はないと考えられる。また、集中排除法の経緯に鑑み分離が当行独自の特殊事情に基づくとしても、他の金融機関に対する影響や占領下における銀行の立場から果たして時期を得ているものかどうかという点であるが、関係当局と連絡した結論では、かかる影響は先ず無かろうという見透しを得た。分離については、当行が 3 行の合併体であることから、色々の案が考えられるが、銀行の公共性と占領下にある特殊事情を考慮すると、二分割以外の案は実行不可能であり又経営堅実化の面からも不得策である。分離の建前は旧 3 行が元の姿に環えることであって、大体旧各行所有のものは旧各行に所属させる方針である。新発足の銀行は、集中排除法とは無関係で、この点では他の財閥銀行の増資後の立場と同じである。」

帝国銀行は 1948 年 10 月に於いて資本金 1,020 百万円、預金残高 15,200 百万円の第一銀行と資本金 950 百万円、預金残高 20,200 百万円の新帝国銀行（後の三井銀行）とに分離することとなった。

『三井銀行八十年史』によれば、分離作業は次のように進んだ（三井銀行八十年史編纂委員会編,1957,345-346 頁）。

分離の具体案を考究するために、1948 年 2 月 7 日に三井系 5 名、十五系 4 名、第一系 8 名（各行とも主査 1 名ずつ）合計 17 名の「再建特別委員」が任命された。これらの委員によって構成される再建特別委員会は分離準備について常務会の発する諮問機関とし、最終決定は常務重役の裁定によって行うこととした。

分割にあたって最も重要かつ困難な問題は、店舗の配分であった。旧各行系の店舗は、それぞれ旧各行に帰属させ、帝国銀行として新設されたものは原則として折半することとし、合併によって廃止された店舗の復元および新設などを行って双方の均衡を保つとともに、万一分離までに店舗の準備が完了しない場合は、現存店舗を協同使用するなどの方針を定めた。

次に行員の帰属については、旧各行に入行した者はそれぞれの系統の新銀行へ帰属す

ることを原則とし、住居その他特殊事情のある者については本人の希望を考慮する。また帝国銀行に入行した者は、本人独自の希望によってその所属新銀行を決定するのを原則とした。

その結果、店舗の帰属については、次のように内定した。三井銀行・十五銀行側：支店 71、特別支店 2、出張所 7。第一銀行側：本支店 74、出張所 2。また、行員の帰属については、次のように決定した。三井銀行・十五銀行側：3,651 名、第一銀行側：3,891 名。

帝国銀行が、設立後 5 年半で分離せざるを得なくなった根本的な理由について、『金融機関発達史』では次のように記述している。

「第一銀行は国立銀行として設立せられ中央銀行的役割を果たし、その後は純然たる商業銀行として堅実を旨とする経営方針を持続し、その間数行を合併して規模を拡張し来ったものである。これに反し三井銀行は私立銀行として設立せられ、いわゆる財閥銀行たるの役割を担い、傘下企業の拡大と共にその規模を増大し来ったもので、しかも両行共七十余年の歴史を有するのである。従って時局の要請に基づき合同したものの、第一・三井両銀行は、経営方針、営業機構、人的構成、気風等において相反するものが存し、十五銀行の合併によって一時その対立を緩和する機会も会ったが、当初の合併条件が対等であったことから重役の頭割等が行われ、統一政策を実行することが困難なる事情にあった。このため行風の沈滞、能率の低下を来し、得意先に不便を与え、預金の増勢は鈍化するに至り、遂に銀行を分割して旧各行を主流とする新銀行設立の要望を銀行内外に生ぜしめることとなった。」（大蔵省金融制度調査会編,1949,204 頁）。

第一銀行の相談役であった酒井杏之助は、帝国銀行の統合と分離について次のように述べている⁴²⁷。

「その経過の中で私の感じたことは、銀行の伝統というものの重さでありました。合

⁴²⁷ 酒井(1966)4 頁を参照。

併前までは第一銀行も三井銀行もそれぞれの長所を生かしていた。ところが合併の結果はむしろそれぞれの長所を捨てて短所だけが残るようなこととなってしまったわけです。帝国銀行が分離するに至った原因の一つには、それぞれもこの銀行の伝統の下で働いてきた行員にとって、互いにもった特別の伝統なり考え方の中では十分に能力を生かすことができなかつた。また、銀行としても抛りどころとなるべき新しい性格なり伝統をすぐに立てることができなかつた、という事情があげられると思います。」

そして三井銀行会長であった佐藤喜一郎は、分割を決意した理由として次のように述べている⁴²⁸。

「いろいろの事情がありますが、その中で一番表向きの事情というのは、帝国銀行のままでは、これから戦後の日本の産業の融資はどうていまかなえそうもないということであつたのです。しかし、分割にしたって同じじゃないかという御意見があるかもしれませんが、とにかく二行でやるほうが一行でやるよりも幾らか楽じゃなかつたか。というのは、戦時中の指定軍需融資がまだ続いておりまして、主力銀行というのは大体きまつておるわけでありまして、ずらっと見ますと、大体、おもだつた産業のうち四分の一というものは、第一銀行と三井銀行、十五銀行も入っておりますが、この三行に寄つてかかつてきているというような形であります。たとえば、今は東芝と日立というものがよく言われる代表会社であります、このどっちも融資銀行になつておつたわけでありまして、この二社を引き受けただけでも容易ならぬことでありまして、それから、紡績が十大紡の中で三社、帝国銀行の融資先になるわけでありまして、その他ざつと数えますと、大体ラフに見て、全産業の四分の一ぐらいというものが帝国銀行が主力的に何か考えなければならぬ重要取引先になるわけでありまして、これではどうていやっていけそうもないという観念があつたわけなんです。」

分離は、両行の合併を推進した戦時の特殊事情が既に終戦によって消滅したことも一因ではあるが、それぞれ多年の歴史と伝統を持ち、おのずから性格を異にする銀行が、一つに融合することの困難さを示したものと見える。

⁴²⁸ 佐藤(1962)160-161頁を参照。

帝国銀行が、設立後5年半で分離せざるを得なくなった理由を総括して『第一銀行八十年史』では次のように記している⁴²⁹。

「第一に、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である。旧各行の諸規定は破棄されたままで新しく作られず、また事務処理上の統一も失われる状況であった。第二に、帝国銀行として一貫した営業方針を樹立することができなかったことである。営業方針について一貫性を欠き易く、従ってこれを反映して取引先に対しても不安を与えがちであった。そして第三には、行員の年齢層の不均衡があったばかりでなく、有能者の配置が必ずしも合理的に運ばれず、ひいては事務運営上の連絡も不十分となることを免れることができなかった。」

8-5.小括

万代は、帝国銀行の行是に、金融産業経済の健全なる発展と経済界の道徳性昂揚を掲げ、従業員心得には、和衷協同と創意工夫を明記して、新銀行創立の意義と抱懐される理念を行員に訴えて新銀行をスタートさせた。

万代にとって、新銀行設立の目的は銀行の国営化を回避すると共に、三井銀行を財閥から切り離して再び大銀行として再生することにあった。そして、当面の課題としては、戦時下の時局金融に應えることであり、また、創意工夫によって財閥のみならず幅広く国家公共の需要に應えられるリーディング・バンクを創造することが長期的なビジョンであった。

本章の課題は、その理想に向けた統合作業の展開の中で、組織運営における行内軋轢の状況とそれに対する万代の対応を万代の手記に注目して読み解くことにあった。併せて統合作業の展開が業績にどのような結果をもたらしたのかを検証することにあった。

万代の手記からは、万代が画いた理想とは裏腹に、旧両行の勢力争いや、融和が一向に進まない状況から苦悩する様子が覗えた。また、行員の志気の衰えや責任感の無さに、かえって三行統合は世間の物笑いになると失望感漂う記述も見受けられた。

伝統を異にする大銀行の対等合併であっただけに、融和への努力は真剣に行なわれた。

⁴²⁹ 第一銀行八十年史編纂室編(1958)459-460頁を参照。

明石会長、万代頭取は、合併当初から行員に対して機会あるごとに融和を説き、公正を旨とする人事行政もなされてきた。万代は、経営陣と若手行員が直結し、両行出身者の融和が進むように「帝国銀行報国会」なる会を自ら組織し熱心に活動を行っている。また、十五銀行の合併後も旧三行出身者によって諸規定・事務運営等の統一について研究が進められ、三位一体の努力も続けられた。

しかし、根本的には三井・第一両行には経営方針、営業機構、人的構成、気風等において相反するものがあり、それを克服することができなかった。この結果、行風の沈滞、能率の低下をきたし、営業においてもその影響が及んで預金の増勢は鈍化するに至った。一方、貸出については、同行には「軍需会社融指定機金融関制度」による軍需会社が他行に比較して多数であったことから、時局金融が預金の伸びを大幅に上回りオーバー・ローンとなって、日銀からの借入れに頼らざるを得ない状況となった。

戦争遂行という至上目的があり、行員が戦争に召集された人員不足のなかで、同時に複雑な銀行の内部問題に対処することは、至難な作業であったと思われる。また、敗戦後においてはインフレーション下の混乱期に、取引先に対する金融機関の責務を優先しなければならず、内部問題のスムーズな解決を阻害する要因になったと考えられる。そして、大戦下の非常事態の中で、万代と明石の掲げた帝国銀行の理念が、行員の間十分に浸透しないままに万代、明石共に辞任に至り、求心力を失ったことは、分離を決定的にしたと考察される。敗戦後「経済力集中排除法」の銀行への適用の議論がなされる中で、それに乗じる形で分離の動きが加速することとなり、その勢いを止めることはできなかった。万代会長の後を継いだ佐藤頭取は、当初分離には反対の意向であったが、分離によって双方で支店増強を図った方が、資金需要に応えられる預金増加が期待できるとして最後は分離を決断したのである。

終章：銀行退職後の万代

—1946年12月-1959年3月—

はじめに

万代は、帝国銀行会長を辞任した翌年の1947年4月神奈川県三浦郡津久井（現在の横須賀市郊外）に移り住み、百姓として自給自足の生活を始めた。万代が津久井に別荘を購入したいきさつは、病身の妻トミの転地療養の為であった。トミは、1933年万代が大阪支店長から常務として東京に転住した頃から健康を損ね、臥床の身となったことから、翌年5月この地に古家を購入したのである⁴³⁰。

万代は、追放により定職を離れて定収入を失い、また銀行からの退職金は全額青山学院に寄付していたこともあって、文字どおり自給自足の生活となったのである。夏は、白々明ける頃から、冬は明け切らぬ時分から、海に出ていく漁船のエンジンの音に混じって、牛・馬力の街道を行く車輪の音が聞こえてくる。丁度、それを合図のようにして起床して、朝の馬糞広いが始まる。棒の先にしたバケツを肩にして、小さいシャベルを持って出てゆく。まだ、バスの車輪に跳ね飛ばされないうちに拾うので、午前6時前後には街の清掃にもなったという⁴³¹。

万代は、元来名を売ることを潔しとしない性格であったことから、公に原稿を書くということはしなかったが、晩年に残した随想の中には津久井での生活を記した次のものがある⁴³²。

「追放のおかげと言おうか、戦災にもあって自分で働いて食う以外に手がなくなった。
(中略) 当時追放の身でうろうろしていて、他人に迷惑を及ぼしてはならぬ、と考え、

⁴³⁰ 石川(1984)144-145頁を参照。

⁴³¹ 佐々木編(1964)600-611頁を参照。

⁴³² 万代順四郎「鍬のこころ」佐々木編(1964)所収、556-567頁を参照。

土と取組んだのである。食糧事情の悪い時であるから、当時としては麦とか芋とか、主食になるものを作った。蔬菜も作り果樹も植えた。養蜂、養鶏、椎茸の栽培もやっている。(中略) 自給自足を建前として、狭いながらも立体的な多角農法を試みている。だから四季を通じて食物には不自由しない。面積は僅かに一反歩あまりなのだが、肥料造りから耕耘、播種、草抜きなど一切合財自分の手でやる。決して人手をわずらわせない。文字通り自作農である。よくいわれる晴耕雨読などといったような、生やさしいゆとりのあるものじゃない。朝は霜を踏んで出で夕は星を仰いで帰るという部類だ。」

当時、田中久兵衛(後の三井銀行社長)は、津久井に万代を訪ね金銭的支援を申し出ているほどであったが、万代は謝絶している⁴³³。1951年6月には、万代は公職追放解除となっているが、依然百姓を続ける決意に変わりなく、当時記者からの質問に対し「追放にならなくたって隠居の年だ。特定の社へ戻る考えは無い。せいぜい若い人たちの相談相手にもなるサ」と答えて淡々としていたという。各社からの招請を一切固辞して、万代が農事に打ち込んだのは自分の器を知っていたことと、敗戦という苦杯と時勢の成り行きには抗し得なかった心の創痕があったのではないかとトミ夫人は述懐している⁴³⁴。

池田成彬は、晩年の万代の生活とその姿勢について次のような賛辞を送っている⁴³⁵。

「あれだけ永く銀行の生活をして居れば、どこへ行っても飯を食ふ種位はある。自分から押しかけて頼んでいけば、どこでも面倒はみて呉れるし、銀行では評判がよかった人であるから、頼まなくとも向ふから話をもつて来る。事実さういふ話もあった様に聴いて居るが、一切さうしたコソコソしたことはやらない。(中略) 自分の労力で自分で食ふ一さういう簡単なことを実行している人は一寸少いやうに思ふ。(中略) パージになってあの人人間として本当の値打を現して来たのだと思ふ。こちらも、

⁴³³ 石川(1984)147頁を参照。

⁴³⁴ 佐々木編(1964)頁を参照。

⁴³⁵ 池田(1951)272-277頁を参照。

本当の値打が初めて分った様な気がする。そこに、難しい言葉で言へば、操守といった様なものを感じさせるですね。尤も、さういふことを言ふのはあの男は嫌がると思ふが……。あの人間には少しも宣伝的なところはないし、それは見上げたものですよ。」

このように、晩年万代は津久井に引込んで農業に従事しながら、トミ夫人と共に聖書を読む質素な生活を営んだ。そのなかでも特筆すべきことは、当時、ベンチャー企業であった東京通信工業（現、ソニー株式会社）の若い井深大や盛田昭夫の活動を支援していたことであり、また戦災で多大な被害を受けた母校青山学院の復興と育英に尽力したことである。

本章では、晩年の万代が財界を引退した後、幾多の会社からの招請を固辞しながら東京通信工業に関わり支援したのはなぜなのか。また銀行の退職金を全額寄付し、青山学院に対する復興・再建への献身的支援をした万代の想いは何であったのか。この2点について、それぞれの経緯を辿りながら考察することとしたい。

1. 東京通信工業支援

(1) 東京通信工業への参画のきっかけ

万代順四郎は、1946年12月に帝国銀行取締役会長を辞任後、1947年1月に公職追放令により財界を引退した。1951年6月の公職追放解除後、電源開発総裁への就任要請等各社からの栄職への勧誘があったが、万代はその勧誘を一切退けている⁴³⁶。しかしながら、万代は、帝国銀行会長を辞任した年の翌年5月、東京通信工業の相談役に就任した。それは、東京通信工業が発足した1946年5月から1年後のことであった。その

⁴³⁶ 万代と同期入行の長井村太氏は「国策の電源開発会社創立にあたり、政府はこの総裁候補としてまず第一に白羽の矢を万代に立て、向井忠晴が政府の意を受け津久井を訪れ、極力勧誘に努めたにもかかわらず、万代は立ちどころに総裁就任を拒絶された」と述べている（佐々木編,1964,167頁）。

後、1953年2月には万代は同社の取締役会長に就任している⁴³⁷。井深大は、次のように述懐している⁴³⁸。

「今になっても、私にはわからないことは、あの万代さんが、昭和22年パージで一生の仕事としておられた銀行を去られて以来、青山学院以外の公職には、人がなんとやおうと耳も貸そうされなかったのが、なぜソニーの相談役を、後に会長を、いとも簡単に引き受けられたかということである。親友としての田島現会長の依頼や、三代にわたる盛田家とのつき合いということはあるけれども、その後いろいろな方面からの依頼が随分あったのを、片っぱしから断っておられたのを見聴きしているだけに、不思議でならない。」

万代が、同社と関わるきっかけになったのは、井深大の義父前田多門⁴³⁹が田島道治⁴⁴⁰に井深大の会社設立について相談したことに始まり、田島が万代に協力の要請をしたことであつた。ソニーの社史には東京通信工業の発足時の様子が次のように記されている⁴⁴¹。

「田島は、田島で、その時にはもう銀行とは直接関係していなかったもので、親しくしている銀行家の中から、まだ海のものとも山のものともつかない小さな会社を本気で育ててくれる者はいないかと考えてくれ、帝国銀行の頭取をしていた万代順四郎の所に話を持っていった。『自分の知っている青年技師たちが、真面目にこういう仕事を始めたが、君、ひと肌脱いでくれないか。帝国銀行をあげて援助してやってくれ』。万

⁴³⁷ その後、三井銀行時代に取引のあったトヨタ自動車工業株式会社（現、トヨタ自動車株式会社）、大日本セルロイド株式会社（現、株式会社ダイセル）、東邦ガス株式会社等の顧問または相談役にも就いている。

⁴³⁸ 井深大「だんだんわかるその真価」佐々木編(1964)所収、212-213頁を参照。

⁴³⁹ 前田多門は、東京通信工業初代社長であり、新潟県知事（1943-1945年）、文部大臣（1945-1946年）を歴任している。

⁴⁴⁰ 田島道治は、東京通信工業の二代目会長である。愛知銀行常務、二代目昭和銀行頭取、初代宮内庁長官等を歴任している。

⁴⁴¹ ソニー株式会社編(1986)24頁を参照。

代は、見込みのないことには、『ノー』とはっきり言う男だ。断られたら、また別の銀行に行こうという心づもりで田島はいた。『よし、やろう』意外にも万代は即決してくれた。万代が引き受けてくれたからには、金融面でも何とか見通しが立つ。これで準備は整った。社内には前文部大臣の前田、後に宮内庁長官になった田島、それに井深が PCL⁴⁴²時代から物心ともに世話になった増田麟をおき、社外からは全国銀行協会会長も務めた万代、盛田の父・久左エ門の協力を得て、世間から見れば異様とも思える政・財界の超大物のこれら五人のお目付け役に見守られて、資本金十九万円、総勢二十数名の小さな会社東京通信工業は創立式を迎えた。昭和二十一年五月七日のことである。」

万代と田島の関係は、万代が名古屋支店長時代に田島が愛知銀行の常務であったことから知り合い、1927年田島が昭和銀行の頭取に就任以降も親交があって、旧知の間柄であったことから田島が万代に声を掛けたのである。万代の高風に心から景仰していた田島は、次のように述懐している⁴⁴³。

「ソニー会社の創立は終戦直後で、世上一般がまだ混沌たる時で、若い人びとの同志的結合で日本再建の意気に燃え、ただ頭と若さを頼りとして発足したものの資金は無く、規模はいうに足りず、金融上の支援をどこかに求めなければならない情勢で、その相談を受けた私は、当時銀行界の予備役戦時応召解除そうそうというところで、どこの銀行首脳にも話してみることは出来たが、一にも二にもなくまず万代君に白羽の矢を立てたのである。」

また、三木義雄（後に、三井信託銀行取締役）によれば、田島から聞いた話として、まず万代に金融上の支援を要請した理由は、万代は金融に関する諾否が極めて迅速で確固たるものがあったからであると述べている⁴⁴⁴。

⁴⁴² 井深大が大学卒業後就職したフォト・ケミカル・ラボラトリー（写真化学研究所）。

⁴⁴³ 田島道治「羨むべき人世行路」佐々木編(1964)所収、214-217頁を参照。

⁴⁴⁴ 佐々木編(1964)199頁を参照。

東京通信工業創業時は、戦後の混乱期にベンチャー企業に投資しようとする銀行もなく、資金繰りには苦勞が絶えなかった⁴⁴⁵。発足直後には盛田昭夫が自ら資金繰りの相談に万代を訪れている。盛田は、子供の頃に万代に会っていた。三井銀行名古屋支店は、代々盛田家とは取引があり、万代が名古屋支店長当時にも取引があった。盛田は、1927年万代が名古屋支店長時代に、初めて父久左衛門に連れられて万代の私邸を訪ねており、その時が万代の知遇を得るきっかけとなっている。その後、万代が大阪支店長に就任した際にも芦屋にあった万代の私邸を父と再び訪ねている⁴⁴⁶。盛田が、万代を訪ねた時のことについて、ソニーの社史には次のように記されている⁴⁴⁷。

「盛田は、真剣に会社の現状を話し、借入りを頼んで辞去しようとした。ドアのところまで送ってきてくれた万代は、一言、『君も、金を借りに来るようになったとは、随分大きくなったものだねえ』この言葉に、盛田はすっかり閉口してしまった。盛田が金策に苦慮していたのは、設立当初の資金繰りということもあったが、加えて昭和二十一年二月に出され金融緊急措置令により、新円の切り替えが行われたことも大きく影響していた。」

新円になると同時に普通の預金は封鎖預金となり、特別な許可が無ければ預金の引出しができなくなった。東京通信工業は官庁の仕事がほとんどであり、官庁からの支払いはすべて封鎖預金に入ることになっていたことから、資金繰りが苦しい状況になっていたのである。使用可能な新円で支払われる商売が必要な時であった。

また、当時社長であった前田多門は、金融上の支援依頼に万代を訪ねた時のことを回顧して次のように述べている⁴⁴⁸。

⁴⁴⁵ 銀行からの借入れが困難であったことから個人からの出資等に依存せざるを得ない状況であった。井深の母と野村胡堂の妻が女学校時代の友人で、井深は野村に可愛がってもらっていたこともあり、創立の年、1946年10月の増資の際には、野村に出資に応じてもらっている（ソニー株式会社編、1986、37頁）。

⁴⁴⁶ 盛田昭夫「四代にわたるご縁」佐々木編(1964)所収、222-224頁を参照。

⁴⁴⁷ ソニー株式会社編(1986)30頁を参照。

⁴⁴⁸ 前田多門「万代会長の人となり」『SONY NEWS（社内報）—会長追悼特集—』

「私も、万代さんの所へお願いに行ったことがある。(中略) いろいろ協力をお願いして帰る時に、ただ一言、どうぞこれからは、会社の月計表を、毎月毎月一つ私の所へ送らせるようにして下さい、といわれたその言葉が、今でも耳に残っている。」

井深は、支援者の賛同を得られるように、「東京通信工業株式会社設立趣意書」、「会社設立ノ目的」、「経営方針」を念を入れて作成したといわれる。万代も、井深の経営理念を理解するために、この3点セットを読んだことだろう。

井深と盛田が志したものは、「自由闊達にして愉快的理想工場」「他人のやらないことをやる」「世界中を相手に仕事をする」であった。当時の東京通信工業は、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であったが、万代は、この小さな会社の若い二人の経営者らの情熱に惚れこみ、喜んで支援することになったのである⁴⁴⁹。

(2) 万代の東京通信工業における活動

東京通信工業は、田島道治、前田多門、万代順四郎といった経験豊富な長老と、若い井深大、盛田昭夫という若い優秀な技術者たちというコンビネーションでスタートを切った。長老が、同社の倫理観を植えつけ、また突っ走る若い井深や盛田を制止するのも、彼らの役割であった⁴⁵⁰。

東京通信工業では、万代はどのような役割を担ったのだろうか。万代は、東京通信工業の取締役会長に就任した時に、社員に対して次のような挨拶をしている⁴⁵¹。

⁴⁴⁹ 後年、万代は「私に長い銀行生活の上で、ソニーの会社との関係というものは、愉快的な、欣快的な、記憶の一つとして、終生残ると思うのである」(『SONY NEWS』1959年1月号)と述べている。

⁴⁵⁰ 井深の二代目秘書であった倉田裕子は、「(田島の引用者) クリーンな考え方がソニーのDNAの中に組み込まれ”文化“を作って行った。田島さんはソニーの中に倫理観を植えつけた」と述べている(加藤, 2002, 456頁)。また、副社長を務めた樋口晃は、田島について「井深さん以下みんな突っ走るんです。突っ走るのがソニーの本領ですが、余り突っ走ると危ないからチェックなさる」(加藤, 2002, 453頁)と述べている。

⁴⁵¹ 佐々木編(1964)487-489頁を参照。

「諸君の日々の弛まざるご勉強とご努力により、当社はこの期も、相当良好の成績をあげる見込みのついたことは、ご同慶に存じます。私は、このごろ、大きな夢を抱いております。諸君のご想像もつかないような変わった夢であります。それは当社が、他の諸会社の模範となって日本の産業の立て直しの糸口を作ろうという事であり、諸君は東通工の如き小会社が、どうしてそのような事ができるかと、疑念を抱かれると思いますが、東通工は小さくとも、内容は純ムクですから、東通工のような会社が、率先精進することによって、夢を実現することが出来ると信じます。然らば、当社がいかなる事をすれば、この夢を実現し得るかと申しますれば、別に特殊の方法がある訳ではなく、ただ当然本来の仕事の完成に邁進すればよいのであります。即ち、安くてよい製品を、社会に続々と提供することであり、日本のすべての事業家が、本当に安くて良心的な製品を、社会に提供してくれるならば、日本の産業は立ち直るのみならず、貿易も栄え、民生の安定も自ら得られると信じますから、その先頭を当社が引き受けようというのであります。」

この挨拶から、戦後の混乱期にあつて、万代が会社の進むべき方向と高い志を社員に示し鼓舞している様子が覗える。

また、盛田は10余年間仕事を通じて万代から教えられたことは「仕事を通じて社会に奉仕せよ。そして、皆が力を合わせれば、いかなる困難をも乗り切れる。」というものであったと述べている⁴⁵²。万代は、金融面で支援を行う一方で、田島、前田と共に、井深、盛田をはじめとする若い技術者たちの精神的支柱であった。

万代は、青山学院卒業時の第一志望は、教師になることだった。入行後においても人材育成については強い感心を持ち、特に若い行員に対する指導には熱心だった。例えば、大阪支店長時代には、教育者精神を発揮して、支店の若い部下の人達に業界研究論文の作成を課して熱心に指導したり、銀行のあり方について説いたりしている⁴⁵³。

⁴⁵² 佐々木編(1964)223頁を参照。

⁴⁵³ 当時、大阪支店で入行1年目であった久米実（後に、室町殖産会社代表取締役）は、万代について、「若い独身の学校出の行員一同に産業界の一部門、例えば電力、綿業、人絹といったように業種別に各人に割当て、その近況、見通し等の調査論文を提出」することを命じたと述べている（佐々木編,1964,144頁）。また、同じく新入行員であった末村

東京通信工業（1958年社名をソニーに変更）に入っても、万代の教育者精神は旺盛で、万代がソニーの経営陣に与えた影響を物語るエピソードとして、社史には次のように記されている⁴⁵⁴。

「万代は苦学の人であっただけに、どうにかして学生が苦しみなしに勉強できるようにと、心から願っていた。そのため、万代は持っていたソニーの株券をすべて母校青山学院へ寄贈した。後進の育成への情熱が、万代のもう一つの息子であったようだ。『営利会社であるから、あくまで利益を上げなければならないが、いつでも世の中の役に立つことを考えてほしい』これが、万代が常に口にしていた言葉である。井深はこの万代の遺志を継ぎ、改めてこれからの自分たちの進むべき方向を決意した。万代が亡くなった同じ年、昭和三十四年にソニーで従業員家族で小学校へ入学する子女に対し、ランドセルを贈ることと、ソニー小学校理科教育振興資金制度を設けた。（中略）このどちらも根底には、万代の人間に対する深い愛情と相通じるものがあり、いかに万代が、井深たちに与えた影響が大きかったかが伺われるものである」。

万代は、自身が学生時代に苦学した経験があることから、学生が苦勞せずに勉学に励めるよう願っていた。そのために、万代は、ソニーの株式をすべて母校青山学院に寄贈しているが、このような万代の後進育成への強い希望がソニー経営陣にも大いなる影響を与えていることが窺える。万代は、青山学院の奨学金制度の設置を1954年頃に研究し始めており、ソニーが小中学校の理科教育振興資金計画について具体的に発表したのは、万代が逝去した1年後の1960年であることから、万代の遺志を生かした企画といわれる所以である。

1953年の万代の手記には、次のようなことが書かれている⁴⁵⁵。

忠夫（後に、亜細亜浚渫株式会社常務取締役）は、「資本主義経済における倫理観の導入とか、これを実現するための金融のあり方についてじゅんじゅんとお話をされた」（佐々木編,1964,156頁）と述べている。

⁴⁵⁴ ソニー株式会社編(1986)197-198頁を参照。

⁴⁵⁵ 佐々木編(1964)424頁を参照。

「目に見エル設備ヤ、バランスシートニ表ワレタ数字ノホカニ、目に見エナイ潜在カヲ無視シテハ工場ノ実態ハワカラナイ。研究カラ生マレタ技術、蓄積サレタ信用等ハ、形ナキ富デアルガ、ソレニモ増シテ貴イノハ、働く人ノ日々ノ仕事ヲ通シテ、磨カレテ行く人格ノカデアル。金ダケ与エラレテモ、人間ガ出来ナケレバ事業ハ大成シナイ。人間ハ永イ努力ノ連続デ作ラナケレバナラナイ。」

同年は、万代が東京通信工業の会長に就任した年である。東京通信工業は、創業間もない未だ粗末な設備の会社であったが、井深、盛田といった同社の若く熱心で開拓者精神の旺盛な社員と一緒に働きながら、企業発展の要諦について考え、感じたことをメモにしたものであろう。万代の企業観を垣間見ることができると同時に、万代が若い技術者たちに接する時の想いが伝わってくる。

ソニーが急成長した要因は、井深の先見性と盛田の行動力、仕事を道楽にまでしてしまう技術陣と社員のチームワークにあったと言われている。しかし、その裏では創業当時から資金繰りの面では相当困難な状況にあったベンチャー企業にあって、東京通信工業をわが子のように可愛がった長老経営陣がいたのである⁴⁵⁶。

(3) ベンチャー企業東京通信工業を支援した万代の価値観

万代は、なぜ戦後間もない混乱期のベンチャー企業であった東京通信工業を支援しようとしたのだろうか。その鍵を解くヒントは、銀行時代における万代の企業との取引姿勢に見出すことができる。前述（第3章）のように、万代の銀行時代における企業との取引姿勢は、信頼できる経営者と見込んだ企業に対しては、徹底して支援をするというものであった。つまり、万代は企業の信用は、ほとんど経営者によって決まるという考え方だった。そして、銀行は取引先とは「共存共栄」の精神に立脚しなければならないし、取引は相手の人格信用を第一として、十分な担保を提供せしめたいうで最後まで面倒を見る覚悟で臨まねばならないというのが万代の信念であった。

万代は人を見る眼が秀でていて、はっきりした人物観を持ち、物心両面において弱者に同情する精神が強かった⁴⁵⁷。その点、志が高く若い井深、盛田を中心とした東京通信

⁴⁵⁶ ソニー株式会社編(1986)196-197頁を参照。

⁴⁵⁷ 金子堅次郎「万代順四郎氏を回顧して」佐々木編(1964)所収、136頁を参照。

工業が創業時の資金繰りに苦勞しているのを、万代は黙って見ていることができなかつたのではないかと思われる。井深・盛田を中心とする日本再建の意気に燃える若い技術者集団の同志的結合・開拓者精神が万代のベンチャー企業育成願望、とりわけ若い人を育成したいという教育者精神に火をつけたと言える。

また、万代は銀行時代から消費財製造会社の支援にも力を入れており、井深が起草した東京通信工業の会社設立目的にある「国民生活ニ応用価値ヲ有スル優秀ナルモノノ迅速ナル製品、商品化」即ち国民生活向けのテープレコーダーやトランジスタラジオといった製品開発に共感し、その将来性に期待したことも支援する要因になったと考察できる。

万代は、支店長時代には企業育成や部下育成の精神が旺盛だった。その後、常務、会長と昇進するなかで戦局は日中戦争から太平洋戦争に拡大し、時局金融に追われるままに、万代の教育者的精神は掻き消され發揮できる状況にはなつた。しかし、戦争が終結し戦後の新たな企業勃興の時代を迎えて、万代の教育者精神がもたげてきたのだろう。万代の信念と東京通信工業の設立理念には通底するものがあつたからこそ、万代は同社支援に喜んで協力したのではないだろうか。東京通信工業支援は、万代にとっては必然のことだつたに違いない。その後のソニーの目覚しい成長の裏には、東京通信工業創業時の資金難に対して支援を行つた万代や精神的支柱となつた田島、前田といった長老の存在があつたことを忘れてはならないだろう。

2. 青山学院支援

万代は、1929年から1947年5月まで財団法人青山学院の理事（1939年4月-1943年6月および1945年4月-1947年5月には理事長）を務めた。1947年から公職追放のため学院の運営から一時遠ざかっていたが、1951年6月に公職追放解除になり、教職適格の指定を受けて同年12月に青山学院募金後援会会長に就任している。また、1952年6月から逝去する1959年3月まで学校法人青山学院財務理事、評議員等を務めた。

このように、万代は三井銀行に在勤中から母校青山学院の理事に就任しており、寄付を行う等学院の発展に意を用いていたが、特に終戦後、万代は、週3日その当時交通が不便であつた津久井から東京に出て東京通信工業の支援と同時に、母校青山学院の復興に尽力している。

(1) 教育行政の復興

当時、理事長であった万代は、1946年2月豊田実の青山学院長に就任に際し、統制が厳しかった文部省の了解を得るために、文部大臣であった旧知の前田多門を訪れる等豊田実の院長誕生に尽力している⁴⁵⁸。豊田は、青山学院高等科で万代の二年後輩に当たり、就任後は万代理事長と二人三脚で、戦後の青山学院の復興に当たることになったのである。

青山学院では神学部が1943年に閉部となり、また、翌44年には文学部、高等商業学部が明治学院に合併されており、青山学院の男子系の高等教育機関で戦後まで残ったのは、1944年度に開校した工業専門学校だけであった。この教育行政面の再建では、まず青山学院工業専門学校の校名を青山学院専門学校に変更し、戦時対策から閉鎖されていた文学部と高等商業学部を代わる英文科と経済科が設置された。また、工業専門学校の関係の機械科と土木建築科も設置された⁴⁵⁹。そして、1949年4月には、新制大学として青山学院大学（初代学長、豊田実）の設置が認められ文学部、商学部、工学部の三学部を擁して総合大学としてスタートすることとなった。

万代が公職追放中に練っていた青山学院復興構想の一つが理工学部の設置であった。会長に就任していたソニーと青山学院とが連携して大学に理工学部を設置し、産学協同を構想していたという⁴⁶⁰。1958年に万代は、当時の大木金次郎学長に理工学部の新設を提案している。大木学長は戦前の青山学院が専門学校の時代から、早期に総合大学としたいという希望を持っていたことから喜んだ。しかし、経営面から見て理工系の学部は、かなり長い間の赤字を予想して取り掛かる必要があることから、まずは文科系学部の新設を先行させて、その余剰収入を確保してからと考え、法学部の新設に取り掛かった。万代は、その財源の調達に尽力し、翌年4月に同学部が設置されている。その後、十年計画委員会の検討後、理事会において万代の遺志であった理工学部設置が決議され、同学部は青山学院90周年記念事業の一つとして1965年4月に設置されている⁴⁶¹。

⁴⁵⁸ 佐々木編(1964)492-493頁を参照。

⁴⁵⁹ 青山学院大学編(2010)129-130頁を参照。

⁴⁶⁰ 佐々木編(1964)247頁を参照。

⁴⁶¹ 佐々木編(1964)229-233頁を参照。

(2) 復興基金の募金活動

青山学院は、戦時中建造物の大半を焼失したことから、終戦後まずこれらを早急に復興する必要に迫られた。万代は理事長として校舎の復旧の構想を持っていたが、1947年5月に文部省から通牒があり、公職追放により理事長を辞さなければならなくなった。

1951年6月に追放が解除されると、同年12月に青山学院募金後援会会長に就任した万代は、追放中に計画していた学院の復興・再建計画を実行に移していった。また、万代は、学院の復興資金の募金活動のために精力的に企業を廻り寄付を募った。この時の寄付総額1,675万円のうち約半分は、財界人に知人の多い万代が集めたといわれ、同時に募集した青山学院債の申込みも2,667円に達している。この資金によって、鉄筋コンクリートの校舎が新築され、同時に講堂の修理、運動場等の用地買収費、図書購入等を行うことができた。これによって青山学院の復興事業で急を要するものが完成することとなった⁴⁶²。しかし、大学の施設・設備は満足のものとは言えず、学院の完全な復興とはなっていない状況であったことから、1952年6月には施設の整備・拡充を図るため万代が財務理事に就任している⁴⁶³。

万代は、健全財政を堅持し、諸費を節約して建物・施設の計画的建設を図ることを財務の基本方針として、1954年には諸施設建設を中心とした計画を立てる会合を持つようになり、後にこの会は「十年計画委員会」と称するようになった。この会は、学院理事会の承認を得て、重要な公的機関となった。この会において、学院内の木造校舎を鉄骨不燃建築に改築すること等が決定され青山学院の復興が進められた⁴⁶⁴。

(3) 奨学資金の寄付

学院の教育施設の充実と共に奨学金制度の整備も財務理事の万代によって、その資金

⁴⁶² 青山学院大学編(2010)158-159頁を参照。

⁴⁶³ 万代が関係した施設関係の事績は、土地では、学院近辺の常盤松、若木町、若葉町等の土地約2,500坪、綱島運動場用地約2万坪の買収。建築では、大学の理科教室・図書館の増築、大学院・法学部の新築、短大・高等部の校舎、体育館の新築、中等部図書室・初等部講堂・寄宿舎等の増築がある（佐々木編,1964,283頁）。

⁴⁶⁴ 青山学院編(1965)499頁を参照。

上の基礎が築かれた。前述のように、万代は草創期の東京通信工業の発展に貢献したが、奨学金制度は、その報償として得たソニー株式 3 万株を 1954 年 11 月に「青山学院の交友として有力なる人材を養成補助するための奨学金の基金」を作るために青山学院に寄贈したことに始まる。当初、理事会ではこの基金を「万代奨学基金」と呼称すべく取り計らったが、万代が堅く固辞したことから「青山学院奨学基金」として発足した。その後、1956 年には東京芝浦電気、大日本セルロイド、東邦ガス等の株式計 4 万 8000 株、そして 1958 年にはソニー株式 6 万株等が万代によって追加寄贈されている。万代の死後、改めて「万代奨学基金」と改称して今日に至っている⁴⁶⁵。

これらの証券と資金の投資からの配当利子収入は、毎年の奨学金を差し引いて積立てられ、払い込み増資による株数の増加や、株価の値上がりもあって他の大学にも類例のない大きな奨学基金となった。

万代は、育英については非常な関心を持っていた。特に学資不足に困っている学生に対する厚生面が常に頭にあったようで、学生の授業料と教職員の給与の兼ね合いのなかで、職員組合からの増給の要望が出る時は学生や父兄の身になって真剣に心を痛めた⁴⁶⁶。

(4) 万代の母校青山学院への想い

万代の母校青山学院に対する愛校心は人一倍のものがある。万代の、母校の復興・再建への思いは、彼自身学生時代に苦学生として経験した苦労が身にしみていることから発したものでしょう。多くの恵まれない学生に対して、勉強に専念できる環境を整え支援したいという気持ちが強かった。そして、本多庸一院長をはじめとして自分を見込んでくれ、また育んでもらったという感謝の気持ちが、母校への愛情につながっているのではないだろうか。それはまた、青山学院のキリスト教を中心とした人格教育への信頼に基づくものであったと思われるのである。

また、感謝の念の厚い万代であったことを考えると、青山学院と三井銀行の先輩である間島弟彦や米山梅吉が青山学院の支援に力を入れていたことから、その遺志を継ぐことが報恩になるという気持ちもあったものと思われる。

⁴⁶⁵ 『青山学報』(1993 年 5,6 月)163 号。

⁴⁶⁶ 佐々木編(1964)278 頁を参照。

間島は1924年、財団法人青山学院の理事に就任しているが、1928年の死の直前、書籍館建立の希望を母校の藪内高等学部長に伝えており、その遺言どおり間島の遺産は青山学院の図書館建設費用として寄付された。米山は、間島の遺志を次いで図書館建設とその内容の充実に協力している。1929年に設立された図書館は、間島記念図書館（現在の間島記念館）と名づけられた。

米山は、はる夫人と共に青山学院緑岡小学校の建設と寄付を申し出て、1937年に開校されると初代校長に就任している。翌年には緑岡幼稚園も開園し、以降設備の充実が図られたが、東京大空襲により校舎は全焼した。戦後青山学院初等部・幼稚園として復活している。

学校の経営や財政に、助言と援助を与えた万代ではあったが、決して教学面のことには、くちばしを入れることはなかった⁴⁶⁷。母校愛の精神を貫き、私財のほとんどを母校のために提供して、学生および教職員のための教育環境を整えることで献身的に母校を支援した篤志家であった⁴⁶⁸。

3.小括

万代は、終戦後公職追放令により財界を引退し、津久井に移り住んで百姓として自給自足の生活を始めた。追放解除となってからも、基本的には財界に復帰する意志は無く、電源開発等の企業からの招請は断ったが、投資会社が見向きもしないベンチャー企業であった東京通信工業への支援要請に対しては快諾した。

万代は、三井銀行大阪支店時代には、倒産の危機に瀕した中山太陽堂を支援し復活させたように、経営者と事業性を見抜きそれに確信を持つと徹底的に支援した。万代が東京通信工業を支援するようになったきっかけは、懇意にしていた田島からの要請ではあったが、万代が井深と盛田の経営者として資質と月計表を取り寄せつつ事業性を見抜いていたことが最大の要因である。当初、万代は相談役に留まっていたが、1953年2月

⁴⁶⁷ 佐々木編(1964)252-253頁および278頁を参照。

⁴⁶⁸ 万代は、郷里を思う念も強く、「勝間田農林学校に兄の万代惣十郎（勝間田町長）とともに昭和16年4教室1棟を寄贈、教室は万代教室とばれて現在も研究室として使用されている」（勝央町誌発行委員会編,1984,897-899頁）。また、「万代順四郎化学教育振興基金」等のいくつかの教育振興基金が設置され運用されている。

以降会長として一層踏み込んだ係わり方をした。後年、万代が「長い銀行生活の上で、ソニーの会社との関係というものは、愉快的、欣快的、記憶の一つとして、終生残ると思う」と述べているように、若く未来志向の技術者集団への支援を喜んで行ったのである。

万代は、東京通信工業への資金面での支援も行ったが、前田、田島といった長老と共に、血気盛んな技術者集団への人格的な指導も行ってクリーンな企業文化の形成に寄与した。人と企業を育成して、国に貢献するという万代の教育者的精神は、銀行員時代から戦後の財界引退後にあっても不変であった。

万代の教育者的精神は、母校青山学院への復興支援にも発揮された。万代は、三井銀行在勤中の若い頃から学生、友人、芸術家等への資金的支援を個人的に行っており、特に苦学生への関心は強かった。教師になることが第一志望だったこともあり、若い頃から育英と教育事業には関心を持っていたのである。母校青山学院の先輩である勝田銀次郎、米山梅吉、間島弟彦が母校への支援を積極的に行っており、その遺志を受け継ぐ形で万代も母校の復興支援に尽力した。

戦後における万代の東京通信工業への支援および青山学院への復興支援は、戦前からの万代の基本的理念の表れであり、万代にとっては必然の行動であったと考察できる。万代の思想およびその活動は、戦前から戦後の最期まで一貫していたのである。

健康には自信を持っていた万代順四郎であったが、前立腺肥大を患い東京逋信病院で手術を受けた。術後順調な経過を辿っていたが、ブドウ状球菌による急性肺炎を罹患し、1959年3月28日75歳の生涯を終えた。葬儀は、青山学院、ソニー、三井銀行の合同葬として青山学院大講堂で行われた。参列者は、2千人を超えたという。万代が逝去して間もなく、かねて懸案となっていた青山学院関係者の墓所設置の議が起こり、青山学院の理事会は小平霊園の一面の地を求めて墓碑を建設した。この青山学院関係者の共同墓所の納葬第一号として万代の分骨が安置されることとなり、1960年6月25日に納骨式が行われた

おわりに：本稿の要約と結論

本論全体を要約した上で課題に対する結論を述べ、最後に本稿の貢献と今後の課題についても記述しておくこととしたい。

1.本稿の要約

<序章>では、万代の生い立ちから三井銀行に入行までの期間について、特に、万代が大いに感化されたとする青山学院の教育に注目した。

万代は、青山学院に入学すると幾多のアルバイトを行いながら学んだ。いわゆる苦学生だった。青山学院では、キリスト教主義に基づく教育を受けており、本多院長から大いに感化されている。本多の教育手法は、知育を与えるだけではなく、キリスト教信仰に裏打ちされたりベラル・アーツ教育つまりものの見方・考え方や人格を修養する教育であった。当時、高等商業学校では、アメリカのビジネススクールに比べれば、簿記、会計、商業英語、商法等の商業実務教育に加えて経済学、文明史、語学、体育等一般教養が教えられていたとはいえ、青山学院ほど宗教的価値観に裏打ちされたものではなかった。青山学院で受けた教育は、銀行員生活をスタートさせた万代の基本的なものの考え方を規定することとなった。

当時、実業界では実務に強い高等商業学校等の出身者に加えて慶応義塾卒業生に大きな人気が集まった。企業からすれば、業務遂行能力に加えて語学力の高い彼らに対する採用意欲は高かった。そういう意味では、青山学院での教育は実業教育に力を入れていたとはいうものの、英語教師養成を主体とした教育であり、企業の要求する水準を満たすものではなかった。したがって、就職が決まるまでの間、万代は簿記学校に通い別途実務の勉強に励む等就職には苦勞した。しかし、図らずも万代は本多院長の紹介で三井銀行に入行することができた。苦学生にとっては異例なことであった。

次に、第 I 部における第 1 章から第 4 章までの論考の要旨を記述する。

<第 1 章>では、第 I 部で取り扱った万代が三井銀行に入行した 1907 年から取締役会長に就任する 1937 年までの時代の背景となる金融経済状況を第 1 節で概観した。

この期間は、恐慌が断続的に押し寄せる厳しい金融経済環境が続いた時期であった。この間、財閥は各事業を拡大しコンツェルンとしての形態を整え、日本経済を牽引していった。金融機関は産業規模が拡大するにつれて、規模の拡大が要請されるようになり、銀行の集中が進展したのもこの時期であった。

金融恐慌・昭和恐慌は、日本経済に大きな打撃を与えたが、中小財閥や中小銀行が衰退する一方で、財閥系企業、銀行共に存在感を増すことになった。特に、社会一般に信用不安が広がる中で財閥系の銀行には預金が集中するようになり、産業資本の規模拡大と共に金融資本の巨大化が進行した。

金解禁は、1929年末に勃発した世界大恐慌も加わって日本経済を翻弄した。「ドル買い」問題を契機に財閥は批判を受け、三井はその矢面に立たされた。農村の疲弊は増し、また中小企業の倒産により都会においても失業者が激増して社会不安は高まった。そういった社会の不満と政・財界癒着への批判を背景にテロ事件が頻発するようになった。財界においては三井合名の団理事長が暗殺されると、三井財閥は、経営方針の変更を余儀なくされた。いわゆる「財閥の転向」が行われることとなったのである。

第2節では三井銀行の預金・貸出残高の推移から、三井銀行の地位の低下をもたらした経営政策を早川千吉郎時代(1901-1918年)と池田成彬時代(1918-1933年)に区分して考察した。

早川千吉郎の時代(1901-1918年)は、中上川が実施した「工業化」路線から「商業銀行化」路線へ転換された。預金の増強は行わないこと、優良取引先を厳選して取引を行うこと等を謳った保守主義の営業方針の下に三井銀行の経営は展開された。

池田成彬の時代(1918-1933年)においても、保守主義が継続した。しかしながら、金融恐慌時には、信用不安によって弱小銀行から信用力のある財閥系銀行へ預金が集中し、三井においても預金が増加した。一方で、厳選主義の貸出方針もあり、余資運用に苦慮することとなり、池田の方針で電気事業、電鉄事業を中心に大口貸出が実行された。池田が、運用難の対策として証券業務・外為業務の強化に乗り出したのもこの時期である。

一方で、支店長等から支店の増設が提案されているが、池田は積極策を採用することは基本的には無かった。継続された保守主義により、三井銀行の預金残高は、1939年末には三菱にも抜かれて最下位に転落する趨勢を辿ったのである。

<第2章>では、入行から名古屋支店長に就任するまでの間の銀行員として基本的な業務知識および考え方を学ぶ時期に万代は何を経験し、どのような銀行観を形成していたのかを見た。特に、この時期に万代に多大な影響を与えた人物である米山梅吉、勝田銀次郎との出会いおよび万代の手記からイギリス滞在の体験を中心に辿った。

万代は、銀行業務に関わる実務を全く学んだことが無かったことから、入行当初から実務の習得には苦労した。しかし、万代は高等商業学校や慶応義塾出身の同期に交じって、銀行実務に着実に取り組んだ。幸いだったのは、青山学院の先輩であり本多院長に私淑していた米山に公私に亘って可愛がられたことである。万代は、米山からは社会人としての教育を授かると共に、その後米山からは家族同然の扱いを受けるようになっていった。

1923年1月には、万代はロンドン支店開設準備を目的としてイギリスに渡っている。万代にとって、初めての海外体験であり、イギリス滞在中に万代が見聞したことは、その後の万代の銀行家としての考え方に多大な影響を与えることになった。後年、万代はイギリス出張がきっかけとなって、自行に対する考えが次第にはっきりとしてきたと述懐している。

<第3章>では、万代が支店長時代に、どのような銀行経営観を持って企業との取引に臨んでいたのかを可能な限り明らかにした。まず、名古屋支店長時代では、服部商店救済支援、上前津支店開設問題の事例を見た。また、大阪支店長時代では、大阪市債の一手引受け問題、野村銀行支援、合同毛織整理問題および中山太陽堂支援の事例を見てきた。

万代の支店長時代の企業取引事例を見ると、銀行については「同業連帯」、取引先に対しては「共存共栄」の姿勢で取り組んでいたことが明らかになった。倒産の危機に瀕した企業に対しても、信用できると判断した経営者には積極的支援を行っていたのである。

万代は、金融恐慌が経済界全般に及ぼした深刻な影響に鑑みて「銀行を堅実にし、銀行の信用を高めるためには、まず銀行経営者の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」と述べているように、銀行の「社会的責任」を強く意識して企業との取引に臨んでいたことが明らかとなった。

<第4章>では、財閥批判が高まった社会的背景と軍部と右翼から三井財閥を守るべ

く池田の主導によって行われた「財閥の転向」を概観した。

資本主義の発展の早期の段階では、活発な財閥の活動そのものが国民生活の向上に直結したことから、国民も財閥の事業活動に大いに期待した。しかしながら、昭和期に入り世界恐慌を伴って度重なる不況が続くこととなり、都市生活者の購買力は減退し、中小商工業も不振に陥り、また農産物の価格低落は著しく極度の不況が農村を襲った。財閥の対外的進出が一巡し、財閥事業の拡大の方向は国内事業に向けられると、中小商工業者との摩擦が起こった。

さらには、三井・三菱から政党へ資金が流れ、疑獄事件が発生したことから財・政界癒着による政党政治への国民の不満も充満していった。こういった政治的・経済的不満が拡大を続ける財閥、とりわけ三井に向かって一気に噴出し、テロ活動により惨事が引き起こされていったのである。

血盟団の一員によって銃殺された団三井合名理事長に代わって常務理事となった池田成彬は、社会的偽装であるという批判を受けながらも、財閥批判を交わし三井を守るために、いわゆる「財閥の転向」を実施していった。

池田の従来の基本的经营方針は、保守主義の経営を旨とするものであった。三井物産の資金繰り如何では一般企業からの資金回収も強引に行うなど、三井財閥の機関銀行としての機能を最優先する経営観を持っていた。また、「大阪市債の一手引受け」や「ドル買い」問題では、資本主義の競争原理・市場原理に基づいた自身の行為の正当性を主張する考え方を持っていたことが明らかとなった。

しかし、池田が、三井の「改革」を素早く実行できたのは、池田自らこのような経営観から脱皮したことにあった。池田は1929年の欧米出張で多くを学び、見聞したイギリスの五大銀行の在り方から、国民に開かれ共に福利を共有するという財閥の「社会的責任」を認識した考え方へ変わったのである。池田の経営観の「変節」ともいえる変化と、巨大化した財閥が置かれた社会的環境変化への鋭い時代感覚とも相俟って、三井の「改革」は断行されたのである。

万代の支店長時代の企業取引を個別に見てきたように(第3章)、万代は「共存共栄」という「理念」で支店運営を行ってきており、本業を通して銀行の「社会的貢献」を果たして行く考えを持っていた。万代の「理念」は、「変節」後の池田の経営観と符合するものであった。池田の人心一新策による新しい経営陣による万代の浮上は、時代適合

的な万代の考え方が受け入れられたことによる結果であり、池田による三井の人事政策上の「改革」の一環であったと考えられる。

財閥は、その成長に伴う利益と国家的利益が一致した時代からギャップが生じるようになった時代において、企業としての社会性が問われることになった。「財閥の転向」は、財閥が置かれていた社会的立場を再認識し、国民に対して果たすべき「社会的責任」を考える新たな試みであった。「転向」策のなかでも、三井物産および三井銀行の本業における経営方針の根本的な変革が問われたのであり、国民はその動向を注目したのである。

しかしながら、財閥の経営方針の転換が問われ期待される中で、日中戦争は長期化し「軍財抱合い」体制が形成されつつ国家総動員体制の下で太平洋戦争に突入して行くことになった。国家総動員体制の中で、財閥の「社会的貢献」への試みは、戦争という国民的合意を得た国家目標に追随し変形していったのである。

以下においては、第Ⅱ部の第5章から第8章までの要旨を記述する。

<第5章>では、日中戦争期から太平洋戦争期にかけての戦時経済において、政府当局による金融統制がどのような経緯で行われていったのかを整理した。最初の統制法規として1937年9月、設備資金を対象とした「臨時資金調整法」が制定されるに至った。

1940年7月第二次近衛内閣が成立すると、その下で企画院の革新官僚を中心に「新体制」運動が展開され、その一環として「金融新体制」も構想されて、金融統制が更に強まっていった。1943年12月に制定された「軍需会社指定金融機関制度」が施行されると、金融機関の多くは最早、軍需会社の言いなりになるほかはなく貸出姿勢は放漫に流れがちとなっていたのである。

<第6章>では、金融統制を巡る様々な動きを金融機関側からの視点で捉えると共に、当時の金融機関の経営者がどのように考え、どのような営業方針で臨んだのかを探った。特に、万代の言動に焦点を当てその意図を考察した。

金融統制が開始された1937年以降初期の段階と「金融新体制」の議論を経て「財政金融基本方策要綱」が制定された1941年後半以降の金融機関首脳の営業方針には変化が認められた。政府当局あるいはマスコミが金融機関の消極姿勢を批判し、金融統制を強める第二次大戦以降の戦時期に入ると、状況は変わったのである。大方の金融機関は軍需産業優先の貸出姿勢に経営方針を変えていった。

金融統制に対する万代の姿勢は、他の金融機関首脳とはいささか異なっていた。万代の経営方針は準戦時期から一貫したものであった。つまり、万代は当初から生産力拡充のための軍需会社への貸出・国債消化等国策の時局資金供給に積極的に対応したのである。万代は、終始国家の保護に報いるつもりで営業すべきであり、それが戦時下における国家公共機関としての金融機関の責務であるというスタンスを取った。

しかし、万代の軍需会社への当初からの積極姿勢は、当局の金融統制に単に盲従するものではなかった。「経済新体制」が利潤原理を無視し、官僚統制によって国家目的を達成しようとする政府主導のあり方に対して万代は異を唱えていた。万代は、企画院の銀行国営化構想に反対し、あくまで銀行の主権を守り民間金融機関の自治経営維持を考えた。すなわち、全国金融協議会や金融統制会にみられるような金融国営的な行き方よりも、金融業者の創意と経験とを十分に活用しつつ国策に順応することが一層有効であり、そのためには大銀行間の合同を行って、市中銀行を強力にすることが必要と考えたのである。

<第7章>では、1943年4月、三井銀行・第一銀行の合併による帝国銀行の成立は、軍需産業への資金供給を図るために「金融事業整備令」等による政府当局の強制力によって行われたものであるという見方があるのに対して、「合併」は万代が自ら企図し実行したものであることを明らかにした。

万代は、そもそも財閥から独立した国民的銀行を想定し、大衆に開かれた銀行として財閥系企業にとらわれることなく国家・社会に貢献する企業との取引を考えていた。そして、三井銀行を三井財閥から独立させ、大衆に開かれた大銀行を創るために、格好の合併相手として選んだのが創立以来因縁浅からぬ非財閥系都市大銀行の第一銀行であった。

「合併」の外在的要因として、第一に、革新官僚等による銀行国営化への動きがあり、その対抗手段として先手を打ったものであったこと。第二に、財閥批判が存在しており、その防衛手段として財閥系ではない一般の銀行との合併が有効と見られたこと。第三に、信託・貯蓄兼営法の成立が三井銀行の危機感を醸成したことを指摘した。

また、内在的要因として、第一に、三井財閥が重化学工業の新分野に進出するに当たって内部蓄積だけの資金供給力では十分ではなかったこと。第二に、少数店舗主義を掲げていた同行の資金調達力が弱小であったこと。そして第三に、軍隊への召集と軍需産業優先政策のために銀行の職員が減少し、人手不足が顕著になっていたことを指摘した。

<第8章>では、帝国銀行における統合作業の展開の中で、組織運営における行内軌轢の状況とそれに対する万代の対応を万代の手記から読み解くことを行った。

万代にとって、新銀行設立の目的は銀行の国営化を回避すると共に、三井銀行を財閥から切り離して再び大銀行として再生することにあった。そして、当面の課題としては、戦時下の時局金融に 대응することであり、また、長期的なビジョンとしては、創意工夫によって財閥のみならず幅広く国家公共の需要に応えられるリーディング・バンクを創造することであった。

伝統を異にする大銀行の対等合併であっただけに、融和への努力は真剣に行なわれた。しかし、根本的には三井・第一両行には経営方針、営業機構、人的構成、気風等において相反するものがあり、それを克服することができなかった。この結果、行風の沈滞、能率の低下をきたし、預金の増勢は鈍化する等営業面においてもその影響が及んだ。

万代の手記からは、万代が画いた理想とは裏腹に、旧両行の勢力争いや、融和が一向に進まない状況から苦悩する様子が覗えた。大戦下の非常事態の中で、万代と明石の掲げた帝国銀行の理念が行員の間十分に浸透しないままに万代・明石共に辞任に至り、求心力を失ったことが、分離を決定的にしたのである。

最後に、<終章>では銀行退職後の万代を取り扱った。万代は、帝国銀行会長を辞任すると百姓として自給自足の生活を始めた。農業に従事しながら、トミ夫人と共に聖書を学ぶ質素な生活を営んだ。そのなかでも特筆すべきことは、当時、ベンチャー企業であった東京通信工業（現、ソニー株式会社）の若い井深大や盛田昭夫の活動を支援したことであり、また戦災で多大な被害を受けた母校青山学院の復興と育英に尽力したことであった。

万代は、経営者と事業性を見抜きそれに確信を持つと徹底的に支援した。万代が東京通信工業を支援するようになったのも、井深と盛田の経営者としての資質と事業性を見抜いたからであった。また、万代は三井銀行在勤中から育英と教育事業には関心を持っていた。母校青山学院への復興支援もその現れであった。

人と企業を育成して、国に貢献するという万代の教育者的精神は、銀行員時代から戦後の財界引退後にあっても不変であった。万代の思想およびその活動には、戦前から戦後の最期まで一貫したものがあつたと言える。

2.本稿の結論

最後に、本稿の論点を考察し結論を導くこととしたい。

(1) 論点の考察

生え抜きで且つ支店という現場での経験を積んだ「専門経営者」であった万代が、三井銀行のトップ・マネジメントに上り詰めた事例を中上川および池田の事例と比較し、「学識」の相違と「専門経営者」による「経営組織階層」との関わり方の相違の観点から考察したい。

中上川彦次郎は、「中途採用」の「専門経営者」として政商路線からの脱却を図り、三井を救う工業化という大改革を行なった。三野村利左衛門の政商路線によって結果的に危機に追い込まれた三井銀行をその危機から救うことは、旧来からの「番頭」には不可能であった。したがって、激しく変動する内外の経済的・社会的環境に誤りなく対応し、近代化・工業化の時代に処するためには、高等教育という新時代の「学識」を持った中上川のような「専門経営者」の活動を必要としたのである。

しかし、急激で専横的な改革は三井家や三井家の最高顧問井上、益田をはじめとする「経営組織階層」との軋轢により失脚同然に三井を去った。中上川失脚の要因は、「中途採用者」であった中上川が、三井の「経営組織階層」の賛同を獲得することなく、上からの改革を自己の銀行経営を信じるままに強引に実行したことに起因するものであり「中途採用者」の限界を示した事例だったと考えられる。

池田成彬は、銀行組織が大規模化し経営がさらに高度化・複雑化して「専門経営者」なしには的確な経営ができなくなった時代に三井銀行のトップ・マネジメントに就いている。池田は、三井物産を中心とした三井財閥系企業に対する資金調整を主たる業務とする三井銀行の柱石として、資本家である三井家の私有財産を守り、安全で堅実な運用を基本とする保守本流の銀行経営を行った。池田の貢献は、三井系の企業が資金潤沢となり運用先が細ると、運用先を電力・瓦斯・電鉄等の公共事業へ展開し、更には外為業務・証券業務を開拓して国際業務への進出も果たしたことが挙げられる。また、株式公開によって三井の社会的基盤を強固にし、財閥批判に対しては「財閥の転向」を断行し、社会的責任を果たしつつ三井財閥の防衛を図ったこと等がある。

池田は、その「学識」を期待され入行当初からエリートとしての特別待遇を施されて、

新人のころから銀行実務よりも銀行の政治的案件に関与させられた⁴⁶⁹。三井家からは多大な信頼を得て累進し、「本部畑」の「専門経営者」として常に大株主である三井家の意向を配慮しなければならない立場にあった。したがって、池田の基本的な考え方は、顧客取引の現場を担う支店長とはしばしば対立する等「経営組織階層」の全面的支持が得られていたわけではなく、株主の意向に傾きがちでもあった。具体的には、金融恐慌時の取引先からの強引な資金回収は万代とは考え方を異にし、三井批判の的ともなった⁴⁷⁰。また、「大阪市債の一手引受け」、「ドル買い」問題に対する姿勢に現れたように、合理主義的な市場原理に基づいた強者の論理が目立った。これらは、最大財閥であった三井を牽引してきたという自負と「本部畑」というキャリアからくる価値観によるものと考察できる。

しかしながら、池田は財閥批判が高まると時流の変化を敏感に読み取り、「財閥の転向」を断行して社会貢献の推進と三井財閥の防衛を果たした。従来の三井中心の私益主義の考え方から、財閥が置かれていた社会的環境を冷静に判断することによって、一般社会の立場からの観点で経営を捉える考え方に自らを転換したのである。池田の、時代に対する鋭い洞察力は、池田の生来の才覚と海外経験を含めた豊富な「学識」に基づく大局観によるものと思料され、「財閥の転向」は池田の「変節」なしには成し遂げられなかったと考察できる。

万代は、企業からは即戦力を期待され人気のあった実務家を養成する高等商業学校やエリート校慶応義塾での「学識」ではなく、キリスト教主義に基づく人格教育を宗とするリベラル・アーツ教育を身に付けて入行した。世間知らずであった万代は、支店での銀行実務の習得を着実に積み重ねながら累進していった。金融恐慌時には、多くを学び銀行家としての姿勢を自省している。寡黙だが、口を開けば銀行業務そのものよりも、むしろ銀行業務を通じた人生修養を熱く語るようになっていった。

このような万代が、池田成彬の実質的後継「専門経営者」として戦中・戦後の三井の

⁴⁶⁹ 池田が新人の大阪支店時代に、大阪の紡績会社が鐘紡の職工を引き抜いたことから争議となった際に、池田は中上川の命を受けて紡績会社へ貸出停止を示唆する草案を書かされたと述べている（池田,1990,102-103頁）。

⁴⁷⁰ 本件とは特定できないが、万代夫人は、「池田成彬様とむずかしい銀行の問題で意見対立、十数分もの間無言で対座したという場面」もあったという証言がある（佐々木編,1964,582頁）。

多難な時代に、伝統ある三井銀行のトップ・マネジメントに長年に亘って就くことになったのである。万代は、望んで功成り名を遂げてトップ・マネジメントに就いたのでもなかった。万代は池田のように政治的でなく、また大局観のある「学識」を持ちあわせているわけでもなかった。また、銀行家というよりは銀行業務を生業とした教育者であり求道者的であって、いわゆる三井の貴族的なタイプとは異質であった。万代の考え方は、「銀行業者は名利の念を払拭して行いを正し、企業の育成を図って国力に貢献することが銀行本来の使命である」というものだった。万代が、青山学院で授かった「学識」による感性と現場経験から習得した顧客に立脚した経営思想をひたすら持ち続けたことが、三井財閥の転換期という新しい局面と遭遇することによって、三井にあっては異質なトップ・マネジメントの誕生となったのである。万代における「学識」とは、リベラル・アーツ教育によって培われた「道徳的判断力」であったと考察できる。

(2) 三つの結論

本稿の課題は、第一に「ビジネス・エリートではなく、生え抜きであり現場畑のキャリアを持つ一般行員であった万代が、なぜ財閥系の名門三井銀行においてトップ・マネジメントに上り詰めることになったのか」であった。そして第二の課題は、「このようなキャリアを持つ万代が、『財閥の転向』という転換期に、トップ・マネジメントに就いた意味は何であったのか」であり、そして第三に「万代はどのような銀行経営を構想として持ち、どのような役割を果たしたのか」ということが課題であった。

この三つの課題を追究することを通して万代順四郎像を明らかにし、三井銀行史上における万代の果たした役割について一定の評価を与えることが本稿の目的であった。

まず第一の課題の結論から提示したい。万代が三井銀行のトップ・マネジメントに就いたのは、池田が「財閥の転向」を断行した時期であった。万代の経営理念は「短期的な視点で利益を追求するのではなく、銀行が犠牲となっても長期的な視点に立って企業を育成することが銀行の本来の役割であり、結果的には中長期的に銀行の利益になる」というものであった。財閥の成長に伴う利益と国家的利益が一致していた時代からギャップが生じるようになった時代に直面して、万代の経営観はその時代に適合的となったのである。資本主義社会におけるコンツェルン化した財閥の倫理性が問われ、新しい「企業理念」を求められる時代に遭遇していった大企業の転換期にあつて、万代の経営観が

受け入れられ、万代は凶らずも三井銀行のトップ・マネジメントとして引き出されることとなったと考察できる。さらに踏み込んだ推察をすれば、万代の「理念」は、「財閥の転向」時における「変節」後の池田の経営観と符合するものであり、池田の「転向」策の一つであった「停年制」導入に伴う新しい経営陣としての万代の登壇は、池田による推挽であったと考えられるのである。

次に、第二の課題であった「万代のトップ・マネジメント就任の意味」は、伝統ある財閥系の三井銀行史上において、初めて三井家の立場からではなく公共の立場から銀行経営を構想するトップ・マネジメントが出現することになったことである。三井は長年保守主義を経営方針の中軸に据えてきたが、その保守主義と方針を異にしてきた万代がトップ・マネジメントに就任したことは、三井の根本的な政策の「転向」を意味する。

次に、第三の課題である「万代の経営観」の結論を提示する。万代は、リレーションシップ・バンキングを通して企業の育成を図り、国力の伸張に寄与するという本業の実践こそが銀行の「社会的貢献」であるとする三井銀行の新たな銀行経営を構想したことである。その精神は不変であったことは、銀行退職後もベンチャー企業であった東京通信工業を支援したことからも明らかである。

そして、万代がトップ・マネジメントとして果たした具体的役割は、政府当局の銀行公的管理の動きに対して先手を打って合併を実現し銀行の自立を図ると共に、三井財閥から切り離して公共性・大衆性に依拠した銀行を創設したことである。万代は、リーディング・バンクとして三井の復活と主導による銀行の相互連帯を図ろうとしたが、現実には第二次大戦の激化に伴い時局金融に追われ、また戦時体制という非常時が作用して、統合作業は実効が上がらず結果として分離という事態となった。したがって、必ずしも万代が構想した銀行が実現し定着するということにはならなかった。このことが、今日まで万代が注目されてこなかった一因にもなっているのではないかと思料される。

しかし、三井銀行を三井家という株主の視点ではなく、公共性の視点で捉えその経営観を一貫して保持してきた万代は、当時の三井銀行にあっては異色の存在であった。「財閥の転向」という三井銀行の転換期に遭遇しなければ、万代がトップ・マネジメントに就任する環境は十分には整わず、したがって万代の起用は無かったとも考えられる。

財閥の転換期にあって、銀行経営者として果たすべき使命と倫理性の必要性を提示し、三井銀行の私益主義からの脱皮を自ら実践したことは、万代の三井銀行史上における大きな貢献であった。万代は、時代を超えて現代の銀行経営にも通じる本源的であり普遍

的テーゼを提供する役割をも果たしたと言えるのである。

3.本稿の貢献と今後の課題

本稿の貢献を二つ挙げたい。第一の貢献は、地味な実務家タイプであったことから従来あまり注目されてこなかった万代順四郎を取り上げ、万代の手記および具体的な個別取引事例に基づきその事績を踏まえて万代順四郎像を明らかにしたことである。いわゆる三井銀行のトップ・マネジメントとは異質な「専門経営者」であったことが判明し、また「財閥の転向」の時期に、何故に異質であった万代がトップ・マネジメントに就任したのかを明らかにしたことである。そして、万代のトップ・マネジメントとして果たした役割として、「合併」は、万代が戦時下の政府当局による銀行公的管理の動きに対して先手を打ったことにより実現したものであり、その裏には三井財閥の銀行から公共性に依拠したリーディング・バンクとする構想があった。こうした万代の役割を解明したことは、同時に三井銀行史における「財閥の転向」期の空白を埋める作業でもあった。

第二に副次的な貢献として、高等教育の「学識」を一律として論じることはできず、その詳細な検討が必要であることが、課題の追究によって例証できたことである。例えば、本稿では万代がトップ・マネジメントに上り詰めることになった大きな要因であった経営観の原点を探るために、万代が多大な影響を受けたという青山学院の教育に注目した。当時企業から期待されていた高等商業学校、慶応義塾等出身者の「学識」と万代が青山学院で授かったキリスト教主義に基づく人格教育を中心とした「学識」とでは大きく異なっており、「学識」がその後の社会人としての基本的な考え方を規定する重要な要因となっていたことが判明した。

また、意思決定のための主たる経験知の違いによって、そもそもの発想が規定され、基本的な考え方に相違が生じていたことが明らかになったことである。万代の銀行経営思想を池田のそれと対比して考察した中で、「財閥の転向」時以前には、同じ組織内にあっても長年に亘り支店という現場畑を歩んできた万代と本部畑の池田とでは、銀行経営に関わる基本的な考え方に相違があったことが判明した。それは、同じ銀行に在籍しながらも両者の銀行における経験知の違い、つまり長年に亘る顧客取引を通して銀行のあり方を考えてきた万代と本部要員として三井財閥の命運を託され、常に三井家の立場を考慮しなければならなかった池田との「組織内キャリア」の違いから来る基本的な思考形態の違いによるものであったのである。

最後に、本研究に関わる今後の課題としては、次の事項を挙げておきたい。万代による個別企業取引の具体的検討事例が、必ずしも十分であるとは言えないことである。そういう点では、本稿が考察してきた万代順四郎像はいわば仮説に相当するものであろう。しかし、万代の信仰心による信念に基づいた生き様と言動の一貫性との鑑みると、例え新しい発見事実が現れたとしてもこの仮説は大きくは覆らないのではないかと考えていることも偽らざる真情である。

万代の手記等によれば本稿で挙げた事例以外にも、東邦瓦斯の合理化投資への協力、大同電力・東邦電力の電源開発への協力、金融恐慌時の銀行救済支援、青山学院同窓である豊田利三郎のトヨタ自動車工業への資金協力等の事績があるはずである。資料的制約があり、また研究者としての未熟さも手伝って、本稿では検討の俎上に載せるには至らなかった。今後、これらの事例を研究対象として可能な限り究明することにより、より精緻な万代順四郎像と「万代順四郎時代」の評価確立を目指してゆきたい。

卷末資料 <万代順四郎 略年譜>

1883 (明治 16) 年	0 歳	岡山県に生まれる。
1907 (明治 40) 年	24 歳	青山学院高等科卒業 三井銀行入行 (大阪支店配属)
1911 (明治 44) 年	28 歳	横浜支店
1914 (大正 3) 年	31 歳	広瀬平治郎 (日本棋院名誉棋士) 次女トミと結婚
1915 (大正 4) 年	32 歳	本店営業部当座預金係主任
1917 (大正 6) 年	34 歳	大阪支店
1918 (大正 7) 年	35 歳	神戸支店
1919 (大正 8) 年	36 歳	下関支店次席
1920 (大正 9) 年	37 歳	名古屋支店次長
1921 (大正 10) 年	38 歳	本店営業部内国課次長
1923 (大正 12) 年	40 歳	英国出張 (ロンドン支店開設準備)
1924 (大正 13) 年	41 歳	名古屋支店長
1927 (昭和 2) 年	44 歳	大阪支店長
1933 (昭和 8) 年	50 歳	常務取締役就任
1937 (昭和 12) 年	54 歳	取締役会長就任
1943 (昭和 18) 年	60 歳	帝国銀行頭取就任
1945 (昭和 20) 年	62 歳	取締役会長就任
1946 (昭和 21) 年	63 歳	取締役会長辞任
1947 (昭和 22) 年	64 歳	東京通信工業 (現、ソニー) 相談役就任
1951 (昭和 26) 年	68 歳	東京通信工業顧問就任
1953 (昭和 28) 年	70 歳	東京通信工業取締役会長就任
1959 (昭和 34) 年	75 歳	死去

(参考文献)

- ・アルフレッド・チャンドラー(1979)『経営者の時代 (上) (下)』東洋経済新報社。
- ・浅井良夫(1977)「1920年代における三井銀行と三井財閥」『三井文庫論叢』第11号。
- ・浅井良夫(1978)「1910～20年代における支店銀行制度の展開と都市金融市場」『経済研究』第59,60合併号。
- ・朝倉孝吉(1978)『銀行経営の系譜』日本経済新聞社。
- ・麻生誠(1970)『大学と人材養成』中公新書。
- ・麻生誠(1982)『近代化と教育』第一法規出版。
- ・麻生誠(2009)『日本の学歴エリート』講談社学術文庫。
- ・天野郁夫(1992)『学歴の社会史』新潮社。
- ・有沢広巳監修(1967)『日本産業百年史 (上)』日経新書。
- ・安藤良雄(1963)『現代日本経済史入門』日本評論社。
- ・池田成彬(1949)『故人今人』世界の日本社。
- ・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編(1962)『池田成彬伝』。
- ・池田成彬(1990)『財界回顧』図書出版社。
- ・石川健次郎(1982)「三井コンツェルンの展開」安岡重明編『日本財閥経営史 三井財閥』日本経済新聞社。
- ・石川英夫(1984)『種蒔く人一万代順四郎の生涯』毎日新聞社。
- ・伊藤修(1983)「戦時金融再編成 (上)」『金融経済』203号。
- ・伊藤修(1984)「戦時金融再編成 (下)」『金融経済』204号。
- ・伊藤修(1986)「戦後日本金融システムの形成」近代日本研究会編『年報近代日本研究 8』山川出版社。
- ・伊藤修(1995)『日本型金融の歴史的構造』東京大学出版会。
- ・岩井良太郎(1955)『加藤武男伝』東洋書館。

- ・今村武雄(1962)『池田成彬伝』慶應通信。
- ・伊牟田敏充(1991)「日本興業銀行と戦時金融金庫」伊牟田敏充編著『戦時体制下の金融構造』日本評論社。
- ・植田欣次(1989)「中京財閥」渋谷隆一・加藤隆・岡田和喜編『地方財閥の展開と銀行』日本評論社。
- ・畝川鎮夫(1928)『海運興国史 付録』海事彙報社。
- ・江戸英雄(1981)『私の履歴書』日本経済新聞社。
- ・大島堅造(1990)『一銀行家の回想』図書出版社。
- ・大森一宏(2000)「戦前期日本における大学と就職」川口浩編『大学の社会経済史』創文社。
- ・岡崎哲二(1995)「第2次世界大戦期の金融制度改革と金融システムの変化」原朗編『日本の戦時経済』東京大学出版会。
- ・岡田哲蔵(1996)『本多庸一伝』大空社。
- ・岡本藤次郎・石田退三(1958)『豊田利三郎氏伝記』豊田利三郎氏伝記編纂会。
- ・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。
- ・小倉信次(1997)「戦時期帝国銀行融資方針の考察(上)(下)」『千葉商大論叢』第35巻第2号,第3号。
- ・尾崎盛光(1967)『日本就職史』文藝春秋社。
- ・春日豊(1987)「三井財閥」麻島昭一編著『財閥金融構造の比較研究』御茶の水書房。
- ・春日豊(1988)「『財閥転向』の一側面」東敏雄・丹野清秋編『近代日本社会発展史論』ぺりかん社。
- ・粕谷誠(1990)「財閥の銀行に対する統轄」『経営史学』第24巻第4号。
- ・加藤恭子(2002)『田島道治一昭和に「奉公」した生涯』TBSブリタニカ。
- ・加藤俊彦(1960)「三井銀行と中上川彦次郎」『金融経済』第60号。
- ・加藤俊彦(1961)「三井銀行と池田成彬」『社会科学研究』第12巻第4号。

- ・加藤俊彦(1965)「戦時経済下の銀行資本（一）（二）」『社会科学研究』第 17 巻第 1 号,第 2 号。
- ・加藤俊彦(1970)『日本の銀行家』中公新書。
- ・河上弘一記念事業世話人会編(1958)『河上弘一回想録』。
- ・川野愛三郎(1986)「早川時代における三井銀行主要営業店の考察」『同志社大学大学院商学論集』第 21 号。
- ・川野愛三郎(1988)「早川時代における三井銀行地方支店」『社会科学』第 41 号。
- ・氣賀健生(2012)『本多庸一』教文館。
- ・北原道貫編著(1966)『都市銀行』春秋社。
- ・橘川武郎(1981)「戦前期三井銀行の電力金融」『社会経済史学』第 47 巻第 1 号。
- ・橘川武郎(1982)「三井銀行と東京電灯・東邦電力」『経営史学』第 17 巻第 2 号。
- ・吉川容(1990)「1930 年代三井銀行の資金供給」『三井文庫論叢』第 24 号。
- ・小島恒久(1991)『日本経済近現代のあゆみ』河出書房新社。
- ・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(1970)『日本の金融統計』東洋経済新報社。
- ・後藤新一(1981)『昭和期銀行合同史』金融財政事情研究会。
- ・後藤新一(1990)『昭和金融史』時事通信社。
- ・後藤新一(1991)『銀行合同の実証的研究』日本経済評論社。
- ・酒井杏之助(1966)「銀行雑感、人と伝統」『現代日本産業発達史月報』。
- ・酒井龍男編(1925)『一橋五十年史』東京商科大学一橋会。
- ・迫水久常口述(1978)「官界二十年の回顧」大蔵省大臣官房調査企画課編『聞書戦時財政金融史』。
- ・佐々木邦編(1964)『在りし日一人としての万代順四郎』。
- ・佐藤喜一郎(1962)『折にふれて』下巻,金融経済研究所。

- ・佐藤政則(1991)「合同政策と三和系地方銀行」伊牟田敏充編著『戦時体制下の金融構造』日本評論社。
- ・佐藤政則(2000)「日本銀行の銀行統合構想(1940-45)」伊藤正直・鶴見誠良・浅井良夫編著『金融危機と革新』日本経済評論社。
- ・城山三郎(1994)『創意に生きる—中京財界史—』文春文庫。
- ・進藤寛(1961)「戦時下における地方銀行の合同」『金融経済』第66号。
- ・杉山和雄(1975)「三井銀行の預金政策と企業形態(明治30年代)」『成蹊大学経済学部論集』第6巻第1号。
- ・杉山和雄(1978)「池田成彬—転換期における財閥の改革者」『日本の企業家(3)昭和篇』有斐閣新書。
- ・杉山和雄(1980)「福岡県下の銀行合同問題と三井銀行」朝倉孝吉編『両大戦間期における金融構造』御茶の水書房。
- ・鈴木茂三郎(1934)「三井合名論」『中央公論』555号。
- ・鈴木恒夫・小早川洋一・和田一夫(2009)『企業家ネットワークの形成と展開』名古屋大学出版会。
- ・高木壬太郎編(1918)『本多庸一先生遺稿』日本基督教興文教会。
- ・高橋亀吉(1932)「巨大財閥の方向転換」『中央公論』第532号。
- ・竹澤正武(1968)『日本金融百年史』東洋経済新報社。
- ・武田晴人(2002)「景気循環と経済政策」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。
- ・橘木俊詔(2012)『三商大 東京・大阪・神戸』岩波書店。
- ・千本暁子(1989)「三井の使用人採用方法の史的考察」同志社大学人文科学研究所『社会科学』第42号。
- ・千本暁子(1998)「内部労働市場の形成と継承」『日本的経営の生成と継承』有斐閣。
- ・梅井義雄(1978)『三井財閥史 大正・昭和編』教育社。
- ・寺西重郎(1982)『日本の経済発展と金融』岩波書店。

- ・ 中村隆英・伊藤隆・原朗編(1971)『現代史を創る人びと 3』毎日新聞社。
- ・ 中村隆英・原朗(1973)「経済新体制」日本政治学会編年報政治学 1972『「近衛新体制」の研究』。
- ・ 中村隆英(1974)『日本の経済統制』日経新書。
- ・ 中村隆英編(1989)『日本経済史 7「計画化」と「民主化」』岩波書店。
- ・ 中村隆英(2012)『昭和史』(上) 東洋経済新報社。
- ・ 西谷彌兵衛(1954)『池田成彬伝』東洋書館。
- ・ 橋川文三(1996)『近代日本政治思想の諸相』御茶の水書房。
- ・ 橋口勝利(2011)「1920年恐慌前後の日本綿業」,『社会経済史学』第77巻3号。
- ・ 原朗(1976)「戦時経済統制の開始」『岩波講座日本歴史 20 近代 7』岩波書店。
- ・ 原朗(1967)「資金統制と産業金融」『土地制度史学』第34号。
- ・ 樋口弘(1940)『日本財閥論』下巻,味燈書屋。
- ・ 星野靖之助(1968)『三井百年』鹿島研究所出版会。
- ・ 本間靖夫(1984)「明治期都市大銀行の支店制度」,高橋泰蔵監修『産業革命期の金融』東洋経済新報社。
- ・ 松成義衛・三輪悌三・長幸男(1959)『日本における銀行の発達』青木書店。
- ・ 万代順四郎(1941)「福澤先生の高弟」,野村浩司・長長成編『矢田翁追憶百面相』。
- ・ 万代順四郎(1942)「事变下普通銀行の商業金融」『五十嵐直三記念論文集』日本評論社。
- ・ 万代順四郎(1945)「帝国銀行成立について」佐々木邦編(1964)『在りし日一人としての万代順四郎』。
- ・ 万代順四郎(1953)「鍬のころ」佐々木編(1964)『在りし日一人としての万代順四郎』。
- ・ 万代順四郎(1956)「池田成彬先生を語る (三井、第一両銀行合併の経緯)」『丁卯会講演録』山形県人文庫。
- ・ 萬成博(1965)『ビジネス・エリート』中公新書。

- ・宮本又次(1976)『関西財界外史(戦前篇)』関西経済連合会。
- ・迎由理男(2005)「戦時銀行統合と安田保善社」『地方金融史研究』第36号。
- ・村上はつ(1978)「名古屋金融市場の成立と発展」『地方金融史研究』第9号。
- ・森川英正(1976)「1930年代における企業人の意識」『思想』第6号,岩波書店。
- ・森川英正・杉山和雄・石川健次郎(1978)『日本の企業家(3)』有斐閣新書。
- ・森川英正(1980)『財閥の経営史的研究』東洋経済新報社。
- ・森川英正(1980)『経営の源流』東洋経済新報社。
- ・森川英正(1981)『日本経営史』日経文庫。
- ・森川英正(1991)「なぜ経営者企業が発展するのか？」森川英正編『経営者企業の時代』有斐閣。
- ・森川英正(1996)『トップ・マネジメントの経営史』有斐閣。
- ・八木祥夫(1989)「三井銀行主要支店と預金争奪戦—明治42年・大正7年—」『地方金融史研究』第20号。
- ・八木祥夫(1991)「三井銀行における経営者企業への歩み」森川英正編『経営者企業の時代』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。
- ・安岡重明(1990)「戦前日本の財閥所有者と専門経営者の関係」『経営史学』第25巻第1号。
- ・安川雄之助(1934)「最近の所感」『中央公論』第49巻4月号。
- ・安田常雄(2002)「財閥批判と財閥の転向」石井寛治・武田晴人編『日本経済史 3 両大戦間期』東京大学出版会。
- ・矢田績(1937)『懐旧瑣談』名古屋公衆図書館。
- ・山際正道伝記刊行会編(1979)『山際正道』。
- ・山崎志郎(1991)「協調金融体制の展開」伊牟田敏充編『戦時体制下の金融構造』日本評論社。
- ・山崎志郎(2011)『戦時経済総動員体制の研究』日本経済評論社。

- ・山崎広明(1970)「知多綿織物業の発展構造」『経営志林』第7巻第2号。
- ・山崎広明(1988)『『ドル買』と横浜正金銀行』山口和雄・加藤俊彦編『両大戦間の横浜正金銀行』日本経営史研究所。
- ・山崎広明(1990)「三井物産と安川雄之助」中川敬一郎編『企業経営の歴史的研究』岩波書店。
- ・米倉誠一郎(1995)「第一次大戦・大正デモクラシー期の一橋」一橋大学学園史刊行委員会編『一橋大学百二十年史』。
- ・米山梅吉(1938)『看雲録』千倉書房。
- ・米山先生伝記刊行会編(1960)『米山梅吉伝』。
- ・米山梅吉先生伝記刊行会編(1960a)『米山梅吉傳』青山学院初等部。
- ・米山梅吉先生伝記刊行会編(1960b)『米山梅吉選集』下巻,青山学院初等部。
- ・和田日出吉(1937)『三井コンツェルン読本』春秋社。

- ・青山学院資料センター編(1977)『小伝 間島弟彦』。
- ・青山学院資料センター編(1980)『評伝 勝田銀次郎』。
- ・青山学院資料センター所蔵『青山学院校友会会報』。
- ・青山学院資料センター所蔵『私立青山学院高等科・中等科一覽』。
- ・青山学院宗教センター編(2006)『地の塩、世の光』教文館。
- ・青山学院編(1965)『青山学院九十年史』。
- ・青山学院編(1968)『本多庸一』。
- ・青山学院大学編(2010)『青山学院大学五十年史』。
- ・青山学院大学総合研究所キリスト教文化研究部編(2011)『キリスト教大学の使命と課題』。
- ・エコノミスト編集部編(1978)『戦後産業史への証言 4』毎日新聞社。
- ・エコノミスト編集部編(1979)『戦後産業史への証言 5』毎日新聞社。
- ・大蔵省金融制度調査会編(1949)『金融機関発達史』板垣書店。

- ・大蔵省財政金融研究所財政史室編(1998)『大蔵省史』第2巻。
- ・大蔵省昭和財政史編集室編(1957)『昭和財政史』第11巻金融(下)。
- ・大蔵省昭和財政史編集室編(1978)『昭和財政史』第19巻。
- ・大蔵省昭和財政史編集室編(1991)『昭和財政史』第10巻。
- ・大蔵省大臣官房調査企画課編(1978)『聞書戦時財政金融史』。
- ・大蔵省百年史編集室編(1969)『大蔵省百年史』下巻。
- ・大阪商科大学六十年史編纂委員会編(1944)『大阪商科大学六十年史』。
- ・大阪商工会議所編(1979)『大阪商工会議所百年史』。
- ・金融研究会編(1934)『我国に於ける銀行合同の大勢』
- ・クラブコスメチックス編(1983)『クラブコスメチックス80年史』。
- ・クラブコスメチックス社内資料『中山太一伝』。
- ・クラブコスメチックス社内資料『近藤事件に対する社長述懐』。
- ・興和紡績・興和編(1994)『興和百年史』。
- ・新修名古屋市史編集委員会編(2000)『新修名古屋市史』第6巻。
- ・ソニー株式会社(1959)『SONY NEWS—会長追悼特集』。
- ・ソニー株式会社編(1986)『源流 ソニー創立40周年記念誌』。
- ・ソニー株式会社広報室(1986)『会社の勇気』講談社。
- ・ソニー広報センター(1998)『ソニー自叙伝』。
- ・日本近現代史辞典編集委員会編『日本近現代史辞典』(1978)東洋経済新報社。
- ・日本銀行史料調査室編(1962)『日本銀行八十年史』。
- ・日本銀行調査局特別調査室編(1948)『満州事変以後の財政金融史』。
- ・日本銀行調査局編(1958)『日本金融史資料 明治・大正編』第22巻。
- ・日本銀行調査局編(1969a)『日本金融史資料 昭和編』第24巻。
- ・日本銀行調査局編(1969b)『日本金融史資料 昭和編』第25巻。

- ・ 日本銀行調査局編(1970)『日本金融史資料 昭和編』第 27 卷。
- ・ 日本銀行調査局編(1971)『日本金融史資料 昭和編』第 30 卷。
- ・ 日本銀行調査局編(1973)『日本金融史資料 昭和編』第 34 卷。
- ・ 日本銀行調査局編(1974)『日本金融史資料 昭和編』第 35 卷。
- ・ 日本銀行百年史編纂委員会編(1983)『日本銀行百年史』第 3 卷。
- ・ 日本銀行百年史編纂委員会編(1984)『日本銀行百年史』第 4 卷。
- ・ 日本経営史研究所編(1976a)『三井銀行 100 年のあゆみ』。
- ・ 日本経営史研究所編(1976b)『挑戦と創造—三井物産 100 年のあゆみ』。
- ・ 日本経営史研究所編(1976c)『回顧録 三井物産』。
- ・ 日本経営史研究所編(1977a)『三井銀行史料 3 支店長会記録』。
- ・ 日本経営史研究所編(1977b)『三井銀行史料 4 支店長会記録』。
- ・ 日本経営史研究所編(1978a)『三井銀行史料 5 規則・資金運用』。
- ・ 日本経営史研究所編(1978b)『三井銀行史料 6 報知付録』。
- ・ 日本経営史研究所編(1978c)『稿本三井物産株式会社 100 年史』上巻。
- ・ 日本経済聯盟会他(1940)『経済新体制ニ関スル意見書』。
- ・ 三井文庫篇(1994)『三井事業史 本篇第三巻中』。
- ・ 三井文庫篇(2001)『三井事業史 本篇第三巻下』。
- ・ 三井文庫所蔵『支店長会諮問案・演説集』。
- ・ 三井文庫所蔵『支店長会演説集』。
- ・ 「三井家同族会管理部会議録 (その一)」三井文庫篇(1973)『三井文庫論叢』第 7 号。
- ・ 「三井家同族会管理部会議録 (その四)」三井文庫篇(1976)『三井文庫論叢』第 10 号。

- ・三和銀行史刊行委員会編(1954)『三和銀行史』。
- ・三和銀行行史編纂室編(1974)『三和銀行の歴史』。
- ・住友銀行行史編纂委員会編(1979)『住友銀行八十年史』。
- ・第一銀行八十年史編纂室編(1958)『第一銀行史』下巻。
- ・大和銀行四十年史編纂委員会編(1958)『大和銀行四十年史』。
- ・大和銀行六十年史編纂委員会編(1979)『大和銀行六十年史』。
- ・日本興業銀行臨時史料室編(1957)『日本興業銀行五十年史』。
- ・富士銀行七十周年記念事業委員会編(1952)『富士銀行七十年誌』。
- ・富士銀行八十年史編纂委員会編(1960)『富士銀行八十年通史』。
- ・富士銀行調査部百年史編纂室編(1980)『富士銀行の百年』。
- ・三井銀行大阪西支店編(1959)『五十年の歩み』。
- ・三井銀行八十年史編纂委員会編(1957)『三井銀行八十年史』。
- ・三菱銀行調査部銀行史編纂室編(1980)『三菱銀行史』復刻版。
- ・三菱銀行史編纂委員会編(1954)『三菱銀行史』。

(参考資料)

- ・青山学院資料センター所蔵『青山学院校友会会報』。
- ・青山学院資料センター所蔵『私立青山学院高等科・中等科一覧』。
- ・大阪市役所編『大阪市統計書』大阪市役所。
- ・大阪府編『大阪府統計書』大阪府。
- ・名古屋市役所編『名古屋市統計書』名古屋市役所。
- ・大阪銀行集会所『大阪銀行通信録』。
- ・東京銀行集会所『銀行通信録』。
- ・『月刊金融ジャーナル』1980年下期増刊号。

- ・『実業之日本』(1924)第7巻第6号, 実業之日本社。
- ・勝央町誌発行委員会編(1984)『勝央町誌』。
- ・『朝日新聞』朝刊,1941年4月15日。
- ・『大阪朝日新聞』朝刊,1927年8月24日。
- ・『大阪朝日新聞』朝刊,1932年10月5日。
- ・『大阪毎日新聞』朝刊,1931年11月3日。
- ・『大阪毎日新聞』夕刊,1931年11月12日。
- ・『東京朝日新聞』朝刊,1930年8月22日。
- ・『日本経済新聞』朝刊,1947年9月17日。
- ・『読売新聞』朝刊,社説,1940年9月14日。