

学籍番号：CD101006

## 「財閥の転向」と万代順四郎

(要 旨)

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

## 1.本稿の構成

本稿の構成は以下の通りである。

はじめに 問題設定

- 1.問題意識
- 2.先行研究の検討
- 3.課題の設定
- 4.本稿の構成

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

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

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

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

- 2-1.万代と米山梅吉
- 2-2.万代と勝田銀次郎
- 2-3.イギリス出張
- 2-4.小括

### 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

3-1.万代支店長登用の経緯

3-2.万代の名古屋支店長時代（1924年5月～1927年9月）

3-3.万代の大阪支店長時代（1927年9月～1933年10月）

3-4.小括

### 第4章 「財閥の転向」と万代

はじめに

4-1.財閥批判の社会的背景とその実態

4-2.三井の「転向」の具体策

4-3.「財閥の転向」と池田成彬の経営観

4-4.「財閥の転向」と社会的責任

4-5.「転向」後の三井の展開

4-6.小括

## 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

5-1.戦時期の金融状況と戦時金融統制の流れ

5-2.「新体制」運動

5-3.「金融新体制」の構想

5-4.大蔵省・日銀の確執と金融機関の動き

5-5.小括

### 第6章 戦時金融統制と万代

はじめに

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

6-2.金融統制をめぐる万代の言動

6-3.合併による大銀行創設への志向

6-4.小括

### 第7章 第一銀行との合併と万代の意図

はじめに

7-1.「合併」の背景としての大蔵省・日銀の銀行合併政策

- 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
- 7-3.万代が「合併」を企図した背景
- 7-4.万代の「合併」構想と池田の賛同および明石の同調
- 7-5.小括

## 第8章 帝国銀行時代

はじめに

- 8-1.帝国銀行の成立
- 8-2.統合後の軋轢
- 8-3.合併後の業況
- 8-4.帝国銀行の分離
- 8-5.小括

## 終章 銀行退職後の万代

はじめに

- 1.東京通信工業支援
- 2.青山学院支援
- 3.小括

## おわりに 本稿の要約と結論

- 1.本稿の要約
- 2.本稿の結論
- 3.本稿の貢献と今後の課題

## 2.本稿の目的

本稿の目的は三つある。第一に、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順四郎が、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当時三井銀行が置かれていた社会的環境を考察することで解明することである。

第二に、このようなキャリアを持つ万代が、「財閥の転向」の時期にトップ・マネジメントに就任した意味を考察することである。そして、第三には、万代はどのような銀行経営を構想し、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。

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最終的な目的である。

### 3.本稿の要約

本稿の構成は、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金融経済状況と万代の足跡を第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金融経済状況と万代の足跡を第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た。

以下、各章の記述内容について簡潔に述べる。

<はじめに>では、財閥直系の三井銀行にあっては必ずしも主流ではない学歴であり、また生え抜きで且つ支店という現場での経験を積んできたキャリアを持つ万代が、なぜトップに就任したのかという問題意識に基づいて、前掲の目的を設定した。

<序章>では、万代の三井銀行入行までの生い立ちを辿ると共に、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中心に考察した。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した。

<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した。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、財閥銀行には預金が流入し巨大化が進行した。財閥興隆の一方で、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った。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した。

<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、万代が何を体験しどのような銀行観を形成していったのかを考察した。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ことを行った。

<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)に注目した。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した。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」策を概観した。そし

て、「転向」時の池田の経営観に注目し、「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した。

<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した。

<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した。就中、官僚統制による銀行の国営化に異を唱えながらも、銀行の自主経営を前提に国家目標には協力の意向を示した万代の言動に注目し、その意図を考察した。

<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した。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考察した。

<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した。また、万代の手記から行内軋轢から融和が進まない帝国銀行の実態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解明した。

<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考察した。

<おわりに>では、本稿の要約と結論を記述した。また、本稿の貢献と今後の課題を述べている。

#### 4.本稿の結論

##### (1) 論点の考察

本稿では、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二つの観点から考察した。

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。池田は慶応義塾出身であり、中上川からは「学識」を期待されていわゆる「幹部候補生」として手厚く待遇されて累進している。

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て三井の隆盛に寄与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、三井財閥の防衛を図ったこと等がある。

池田は、入行当初から「生え抜き」のエリートとしての特別待遇を施され、銀行実務よりも銀行の政治的案件に関与させられた。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。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。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だった。

しかし、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、財閥の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」ともいえる変化なしには成し遂げられなかったのである。

万代は、企業からは業務遂行能力を期待され人気のあった高等商業学校等での「学識」ではなく、キリスト主義に基づく人格教育を宗とする青山学院のリベラル・アーツ教育を身に付けて「生え抜き」として入行した。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した人生修養を熱く語るようになっていった。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。

このように三井にあっては異質な万代が、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。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。青山学院で培った「学識」で得た信念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、「経営組織階層」からも賛同を得、また時を得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、キリスト教主義の人格教育による「道徳的判断力」であった。巨大化した財閥の転換期に当たって求められたものは、経営の社会性と倫理性であったのであり、転換期の三井は万代の「道徳的判断力」を必要としたのである。

## (2) 本稿の結論

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その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。資本主義社会において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って、万代の経営観が受け入れられ、万代は図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。

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「万代の銀行経営観」の結論を提示する。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行こそが銀行の「社会的貢献」であるという三井銀行の新たな銀行経営を構想したのである。

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もう一つの要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。

## 5. 本稿の貢献と課題

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、戦時下の政府当局による銀行公的管理の動きに対して万代が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機関銀行から公

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、万代の信念に基づく銀行経営観と言動の一貫性とに鑑みると、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。