HOKKAIDO UNIVERSITY

Title	日中戦争下における三菱財閥の再編課程（3）
Author(s)	浜淵，久志
Citation	北海道大學　經濟學研究，31(1)，187-222
Issue Date	1981-06
Doc URL	https://hdl.handle.net/2115/31543
Type	departmental bulletin paper
File Information	31(1)_P187-222.pdf

Hokkaido University Collection of Scholarly and Academic Papers : HUSCAP

日中戦争下における三菱財閥の再編過程 (3)

浜 淵 久 志

目　次

一，はじめに
二，三菱財閥直系会社の蓄積
1. 概　況
2. 重工業部門
3. 鉱山業部門（30巻1号）
4. 商業部門
5. 金融業部門
三，三菱財閥直系会社の資金調達（30巻3号）
四，三菱財閥本社の蓄積
五，三菱財閥本社の資金調達
六，三菱財閥組織の再編（以上本号）

四，三菱財閥本社の蓄積

三菱財閥本社の収入は主に有価証券の配当収入とその売却差益，地代，預金利子である。1936年から41年にかけての総収入は，表66のように，配当収入51%，株式売却益44%，地代4%，のこり1%が利息収入であった。これは本社資産の80%以上が有価証券，それもほとんどが株式で占められている事を反映している。ここでは本社の蓄積のうち有価証券投資を中心に見ていく。

有価証券は簿価にして，36年—41年間に1億7,400万円から3億6,800万円と倍増した。この伸び率がいかに大きかったかは，20年代から30年代前半にかけての投資の停滞と比較するならば，一層明らかであろう。不動産等他の資産が減少していることもあり，有価証券の全資産に占める割合は，

表 66　三菱財閥本社収支　　(千円)

	損失					利益					
	営業費	地所に関する損失	支払利息	その他	差引純益	有価証券配当	利息	地所収益	株式売却益	その他	合計
1931	5,337 68.9	6 0.1	–	61 0.8	2,344 30.2	5,507 71.1	344 4.5	1,886 24.3	–	11 0.1	7,748 100.0
1936	8,127 35.7	483 2.1	37 0.2	232 1.0	13,894 61.0	12,140 53.3	–	1,881 8.3	8,712 38.3	40 0.2	22,773 100.0
1937	14,341 46.8	–	657 2.1	582 1.9	15,035 49.1	16,114 52.6	665 2.2	1,580 5.2	12,256 40.0		30,615 100.0
1938	11,563 39.7	–	1,311 4.5	1,372 4.7	14,884 51.1	17,474 60.0	914 3.1	873 3.0	9,868 33.9		29,129 100.0
1939	11,210 40.5	–	1,763 6.4	537 1.9	14,186 51.2	18,231 65.8	609 2.2	800 2.9	8,057 29.1		27,697 100.0
1940	6,855 8.0	–	2,073 2.4	646 0.8	75,726 88.8	23,915 28.0	–	1,363 1.6	60,022 70.4		85,300 100.0
1941	11,484 36.4	–	1,204 3.8	116 0.4	18,758 59.4	28,793 91.2	–	2,761 8.8	8 –		31,562 100.0
36—41 合計	63,580 28.0	483 0.2	7,045 3.1	3,485 1.5	152,483 67.2	116,667 51.4	2,188 1.0	9,258 4.1	98,963 43.5		227,076 100.0

出典)『社誌』各年損益計算書による。

1) 37年以降株式売却益は「その収入」に計上されるようになったが，その大部分は株式売却益と考えられる。

表 67　三菱財閥本社資産　　(千円)

	地所課資金勘定	不動産	起業費	有価証券	出資金	貸金勘定	現金及預り金	各部分系会社取引勘定	その他	合計
1925	8,735 4.9	2,269 1.3	–	131,605 73.7	–	12,625 7.1	4,301 2.4	8,569 4.8	10,397 5.8	178,501 100.0
1931	16,000 8.8	2,848 1.5	2,162 1.1	140,446 72.6	3,112 1.6	11,814 6.1	4,321 2.2	1,371 0.7	11,007 5.7	193,441 100.0
1936	16,000 7.3	2,770 1.3	567 0.3	173,944 79.8	212 0.1	8,136 3.7	14,515 6.7	–	1,789 0.8	217,933 100.0
1937	–	9,910 4.2	647 0.3	209,300 89.2	137 0.1	7,120 3.0	6,550 2.8	–	676 0.3	234,640 100.0
1938	–	8,850 3.4	126 –	208,427 80.7	137 –	6,111 2.4	34,013 13.2	–	530 0.2	258,196 100.0
1939	–	8,714 3.4	200 0.1	234,584 92.4	138 –	5,240 2.1	4,842 1.9	–	24 –	253,780 100.0
1940	–	8,627 2.2	188 0.1	322,192 83.5	138 –	4,240 1.1	10,445 2.7	–	1)40,071 10.4	385,901 100.0
1941	–	8,165 2.1	209 –	368,020 95.2	138 –	3,340 0.9	6,441 1.7	–	297 0.1	386,610 100.0

出典)『社誌』による。

1) 税金引当金及び有価証券 40,000 千円を含む。

表 68　三菱財閥本社所有有価証券系列内訳（簿価）　（千円）

	直系会社				主要傍系会社	関係会社	国家資本	その他	諸債券	合計
	三菱鉱業	三菱重工業	その他	小計						
1931	38,010 27.1	29,505 21.0	66,169 47.1	133,684 95.2	2,043 1.5	1,256 0.9	－ －	2,433 1.7	1,030 0.7	140,446 100.0
1936	37,131 21.4	30,867 17.7	80,572 46.3	148,570 85.4	11,485 6.6	3,082 1.8	5,982 3,4	4,442 2.6	383 0.2	173,944 100.0
1941	88,160 24.0	103,247 28.1	123,294 33.5	314,701 85.6	18,113 4.9	15,017 4.1	12,718 3.5	7,027 1.9	444 0.1	368,020 100.0

出典）『社誌』による

1) 直系会社は注 (9) をみよ。

2) 主要傍系会社は 31 年日本郵船，日本光学，36 年東京海上火災保険，明治生命，日本郵船，41 年はこれに日本光学を加えた 4 社。

3) 関係会社は 31 年菱華倉庫，日本コーンプロダクツ，36 年日本アルミニウム，日本穀産工業，南洋真珠，タワオエステートリミッテッド，若松築港，満州機器（後満州三菱機器），上海三菱倉庫をいう。41 年はこれに朝鮮無煙炭，康徳吉租を加えた各社をいう。

4) 国家資本とは政府出資が支配的である法人とする。36 年は日本製鉄，東北興業，東北振興電力，満州拓殖，鮮満拓殖，台湾拓殖，南洋拓殖，国際電話に，41 年はこれに加え帝国燃料興業，帝国石油，国際電気通信，北支那開発，中支那開発の各社に投資している。

31 年の 73%から 41 年には 95%にまで増大した。

有価証券はほぼ株式に限られ，表 68 のように債券は全体の 1%以下であった。株式は直系会社株式が 90%近く，次いで三菱財閥の傍系，関係会社株式が 8%と，ほぼ系列会社で占められている。

36 年から 41 年にかけての所有有価証券増加（1 億 9,400 万円）のうち直系会社分だけで 86%に達し，この間の投資が直系会社を中心に進められた事をもの語っている。なかでも三菱重工業と三菱鉱業へは 1 億 2,341 万円が新たに投資され，この二社だけで 41 年末の投資残高中 52%を占めるまでになった。その他の直系会社にも三菱商事 784 万円，三菱電機 642 万円，日本化成 1,120 万円，三菱鋼材 1,120 万円と巨額の投資がなされた。

主要傍系会社 4 社（日本郵船，日本光学，明治生命，東京海上火災保険）へは新たに，660 万円が投資されたが，41 年末の投資残高における割合は 4.9%と，36 年末の 6.6%より低下した。

それにひきかえ直系会社の子会社である関係会社へはこの間 1,200 万円が

投資され，投資残高中4.1%を占めるまでになった。主な投資としては，日本アルミニウム（400万円），満州三菱機器（170万円），康徳吉租[93]（240万円），朝鮮無煙炭（432万円）がある。康徳吉租は本社の全額出資になるが，その他は直系会社の経営の下にあり，本社も支配権を留保する為に出資を行った。またこれら直系会社は，この期はじめて企業化されたものが多く，直系会社との共同投資になる点が特徴的である。

系列会社以外のものでは，国家資本（中央及び地方政府の出資による法人）に対する投資が，大きな額を占める。この間新たに投資されたものは帝国燃料興業（177万円），帝国石油（175万円）の石油関連事業，中国占領地の開発会社である北支那開発（125万円），中支那開発（29万円）があり，また日本製鉄への新投資80万円があった。これらの投資は国策に基づくもので，出資比率はきわめて低いものの，産業の基幹的部分であるかまたは，大陸進出の窓口的存在である為軽視できず，この間674万円の投資を行った。

これら以外には，住友金属工業，東洋窒素，安田・住友の両信託会社などの他財閥資本への出資，拓殖会社・電力会社・鉄道会社・観光事業などへの投資もあったが，一社あたりの投資は少額で名儀ばかりの引受けの域を出るものではなかった。41年末では700万円の投資残高を数え全投資の2%にとどまる。

ついで業種別にその投資を検討してみる。この間の三菱鉱業，三菱重工業への莫大な投資を反映して鉱業，機械工業部門の割合が上昇し，とくに機械工業は9,000万円近く増大し，全投資の3分の1をこえるまでになった。三菱財閥本社は，三井合名と比べるなら，重工業への投資は多かったが[94]，31，36年当時全体の30%程にすぎず，金融業・商業両部門の36，7%におよばなかった。しかし41年末では両者の位置はまったく逆転し，重化学工業部門は47%にまで達したが，金融商業部門は20%たらずに低落した。機械工業は一貫して早いテンポで増加を続けており，金属業部門は三菱製鉄が日本製鉄に吸収され一時縮少したが，この期に三菱鋼材を直系会社に加えるなどして，投資を拡大した。また化学工業への投資は過去みるべきものはなかった

表 69　三菱財閥本社社所有有価証券（簿価）業種別内訳　（千円）

	鉱業	金属	機械	化学	繊維	金融	商業	土地建物倉庫運輸公益	農林拓殖	食品	その他	諸債券	合計	うち海外投資
1931	38,076 27.1	13,258 9.4	29,525 21.0	1,664 1.2	470 0.3	36,599 26.1	14,275 10.2	4,863 3.5	42 –	499 0.4	148 0.1	1,030 0.7	140,449 100.0	1,364 1.0
1936	37,569 21.6	6,365 3.7	44,742 25.7	2,445 1.4	362 0.2	41,985 24.1	22,500 12.9	14,516 8.3	2,280 1.3	379 0.2	417 0.2	383 0.2	173,943 100.0	4,339 2.4
1941	92,483 25.1	15,093 4.1	133,808 36.4	22,659 6.2	383 0.1	41,921 11.4	30,338 8.2	25,110 6.8	5,140 1.4	379 0.1	262 0.1	444 0.1	368,020 100.0	13,864 3.7

出典）『社誌』各年版より作成。

1）海外投資は在外資本に対する投資と営業活動の主体が海外にあるものとする。

が，日本化成，三菱石油をはじめとして拡充は著しく，投資残高は2,000万円を越えるに至った。さらに三菱鉱業に代表される鉱業部門も，金属素材，石油合成に対する投資を拡大している為，三菱財閥本社の株式投資の過半は重化学工業に向けられるまでになった。

食品，繊維産業など軽工業へは従来より少額の投資にとどまり，日中戦争勃発後も同様である。

これら製造業に対して倉庫・運輸業及び電気通信等の公益業への投資は41年末で2,500万円，全投資中7%を占めるが，この期の新既投資は日本郵船への328万円を除けば，本社資産の地所課勘定から株式への科目移動にすぎない三菱地所（688万円）をはじめとして投資は停滞している。公益業への投資は規模も小さく支配権を行使することを目的としたものではなく，名儀引受けに外ならない。

次に国籍別にみれば，海外投資は日中戦争期に950万円の増加をみ，全投資の4%近く1,400万円を数えた。この期の主な投資は朝鮮無煙炭，康徳吉租，北支那開発，中支那開発で4社への投資は41年末で826万円に達した。康徳吉租以外は，三菱鉱業との共同出資である朝鮮無煙炭，国家資本への出資である北支那，中支那開発をはじめ，共同投資によるもので，しかも一件あたりの投資額はかなり多かった。

こうした旺盛な投資に対応して有価証券の配当収入も，昭和恐慌時の低水準（32～34年にかけては損益計算書が『社誌』に掲載されていない）から，はやくも35年以降1,000万円をこえるまでになった。株式の配当率については，35年以降『社誌』「損益計算書」に配当収入が単独で掲げられず，債券・預金利子収入と共に計上されるようになった為厳密とは言えないが，表67の資産中にしめる貸金・預金を考慮に入れてみても，配当率は39年をピークにして年々低下の一途をたどっている（表70をみよ）。これは企業の利潤率の上昇が頭打ちになった事に加え，利益配当金に対して政府が抑制する方針を打ちだした為である。39年4月10日に「国家総動員法」第十一条（利益金の処分・償却其他経理に関する命令・銀行の資産運用に関する命

表 70　三菱財閥本社所有有価証券（簿価）と配当金　（千円）

	A 所有有価証券	B 株式配当金	B/A (%)
1926	132, 338	7, 851	5. 9
1927	134, 153	9, 046	6. 7
1928	131, 494	9, 574	7. 3
1929	138, 063	9, 053	6. 6
1930	138, 005	8, 154	5. 9
1931	140, 446	5, 506	3. 9
1932	141, 033	–	–
1933	152, 818	–	–
1934	164, 601	–	–
1935	180, 435	14, 521	8. 0
1936	173, 943	12, 140	6. 9
1937	209, 300	16, 114	7. 7
1938	208, 426	17, 474	8. 4
1939	234, 585	18, 231	8. 7
1940	322, 192	23, 915	7. 4
1941	368, 020	28, 793	7. 8
1942	408, 347	31, 913	7. 8
1943	457, 343	23, 468	5. 1
1944	531, 599	37, 673	7. 1
1945	597, 251	28, 299	4. 7

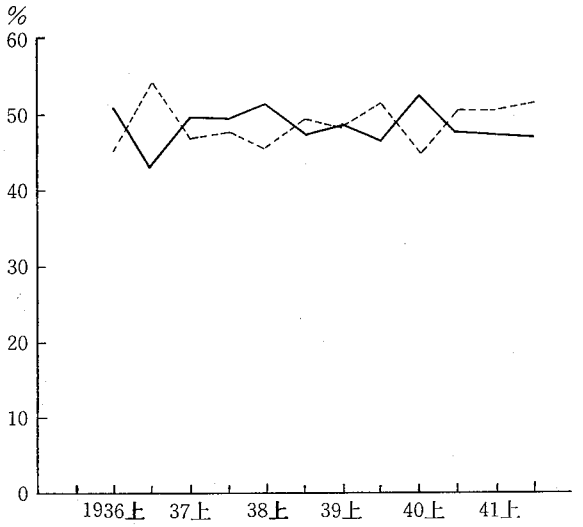
出典）『社誌』による。1932—4年は株式配当金の記載がない。
1）35年以降は株式配当金のみでなく諸債券の利子収入等を含む。

令）に基づく「会社利益配当及資金融通令」[95]を施行した。これによって，すでに表65で見たように，直系会社の配当率はこれ以降圧縮され，表71のように直系会社の社内留保率が再び上昇した。

政府はこれにとどまらず，「会社利益配当及資金融通令」と39年10月20日施行の「会社職員給与臨時措置法」を改廃統合し，40年10月20日「会社経理統制令」を施行した。これは自己資本（資本金，諸積立金）に対し年百分の八をこえる高率配当を制限し，給与を統制することで経費支出を圧縮し，余裕資金を償却に充て企業の蓄積を強化しようとするものであった。

財界はこれら一連の統制強化を「資本と経営を分離し，企業家精神を萎縮させ，生産意欲をそぐものだ」と，おりからの近衛の「新体制運動」への批

表71　三菱財閥直系会社社外配当及び社内留保



出典）表63より作成。
1）実線は配当率。
2）破線は社内留保率。

判とあいまって強い不満を示したものの，法制化を阻止する事は出来なかった。こうした動きは官僚層を中心として，「会社企業はこれを通じて人的，物的資源の活用が行われ，又これを通じて適正なる所得の分配が行わるべき機構であって，……我が国民経済を高度国防国家の建設に順応する様に規制し編成することが喫緊の要務で……この目的を達成するが為には会社経理の適正を図ることがその最も重要な要件の一つである」[96]という考えが広く受け入れられはじめた事をもの語る。

配当制限の強化は，財閥本社のように株式配当に収入の大部分を依存し直系会社への再投資を営業活動の主柱としている持株会社や財閥家族に代表される利子所得者に対して，きわめて大きな打撃を与えた。なぜなら配当が制限される一方で，軍需関連企業が高い利潤率を維持するならば，企業の蓄積のテンポは株主を上回り，配当収入のみに頼る株主の持株率は低下を免がれない。これをさける為に三井財閥は第一次大戦のブーム時に，直系会社の利

潤を臨時特別配当によって株主たる三井合名に還元し，三井合名はこれを直系会社の増資払込資本金にあてるという操作を行った。戦時体制の現在，三菱財閥はもはやかかる方法をとりえず，既に見たように三菱財閥本社の直系会社への出資比率は低下の一途をたどった。

36年から41年の配当収入は合計1億1,667万円にすぎなかったが，本社の直系会社への投資はこの間1億6,613万円に達し，配当収入の積立だけで

表72　三菱財閥本社所有株式売却高　　(円)

1936年	株数	金額
三菱鉱業	100,000	5,000,000
同新株	50,000	1,250,000
日本製鉄	30,000	1,500,000
日本ビクター	16,000	800,000
帝国劇場	3,364	168,200
小計	199,364	8,718,200

1937年	株数	金額
三菱重工業	20,000	1,000,000
三菱電機	10,340	517,000
東京鋼材	7,675	383,750
同新株	32,325	808,125
南洋真珠	2,000	100,000
都ホテル	500	22,500
小計	72,840	2,831,375

1938年	株数	金額
三菱商事	58,695	2,934,750
日本製鉄	50,000	2,500,000
鶴見臨港鉄道	600	30,000
三菱石炭油化	200,000	2,500,000
小計	309,295	7,964,750

1939年	株数	金額
三菱銀行	12,340	1,234,000
同新株	5,200	130,000
三菱鉱業	53,000	2,650,000
同新株	25,650	320,625
三菱重工業	4,500	225,000
同新株	24,700	617,000
三菱倉庫	6,000	300,000
三菱電機	2,000	100,000
東京海上	10,000	1,000,000
出雲鉄道	737	36,850
小計	171,667	6,613,475

1940年	株数	金額
富士瓦斯紡績	3,900	97,500

1941年	株数	金額
三菱鉱業新株	10,000	375,000
三菱重工業	30,000	1,500,000
出雲鉄道	263	13,150
小計	40,263	1,888,150
合計	797,329	28,113,450

出典)『社誌』による。ただし前年の投資額の純減少額である。
1) 株数のうち三菱銀行，東京海上額面100円株は50円に換算。

表73　三菱財閥本社所有株式売却高（1936—41）　（円）

	株数		金額	
直系会社	429,965	53.9	18,153,375	64.6
内訳 三菱鉱業	238,650	29.9	9,595,625	34.1
内訳 三菱重工業	79,200	9.9	3,342,000	11.9
内訳 三菱商事	58,695	7.4	2,934,750	10.4
内訳 三菱銀行	35,080	4.4	1,364,000	4.9
内訳 三菱電機	12,340	1.5	617,000	2.2
内訳 三菱倉庫	6,000	0.8	300,000	1.1
傍系関係会社	260,000	32.6	4,691,875	16.7
日本製鉄	80,000	10.0	4,000,000	14.2
その他	27,364	3.4	1,268,200	4.5
合計	797,329	100.0	28,113,450	100.0

出典）表72による。

は，直系会社への増資払込にも事欠くような状態に陥った。この為，財閥本社は独占的出資を維持してきた直系会社の増資の際に，各社増資新株を縁故者に分譲する事はもちろん，所有株式の売却によりプレミアムを獲得する事によって資金を調達せざるを得なくなった。

本社の所有株式の売却に関する資料は，現在のところ利用できないので，「本社有価証券明細表」の払込額の純減額を一応純売却高としてみると，表73のように，この間80万株2,811万円に達する。内訳は直系会社が株数にして54%，金額で65%をしめ，傍系及び関連会社が株数で33%，金額で17%，旧三菱製鉄の持分である日本製鉄株がまとまって売られ株数で10%，金額で14%をしめ，その他会社は株数で3%，金額で5%となっている。

直系会社は売却高でも最大であり，増資新株の引受けや未払込額払込の一方で，盛んに直系会社株式の売却が行われた。しかも払込の終った旧株を売却して，分割支払の増資新株を買う事により，会社支配に要する資金を節約しようとしている事がうかがえる。

傍系・関係会社では株式市場における最優良株の東京海上株，また帝国燃料が本社持株を肩代りした三菱石炭油化株，後年直系会社に編入する東京鋼

材株などが多数売却された。

三菱財閥系以外では，支配力を行使しえない日本製鉄株は売却しているし，日本ビクター株も同様である。帝国劇場・都ホテル・出雲鉄道など小口所有株式も売却された。

所有株式の売却によって得た利益についても資料を見ていないが，表66の36年から41年の株式売却益及び雑収入の累積は9,896万円に達する。このうち6,000万円が本社株式のプレミアムであるので残余の3,900万円から売却高を差しひいた1,000万円程がこの間の売却益と言えるであろう。

売却先についても不明だが，いわゆる「株式の公開」にあたっては，分譲先を縁故者に限った。この間，「公開」されたのは，37年1月の三菱電機，37年8月の三菱倉庫，38年9月三菱商事の三社だが，37年5月設立の三菱地所も縁故者から出資を募った。三菱電機の場合は，増資新株30万株を「関係者・得意先等ヨリ」[98]，25円の額面超過額を付けて募集した。三菱倉庫は増資新株20万株中10万株を既所有者の持株2に対し新株1を割当て，のこり10万株は額面額で縁故者より募集した[99]。三菱商事では本社所有60万株中36万株を70円（額面50円，当期配当付）で公開分譲したが[100]，この際三菱商事取締役会長船田一雄は「現下我国ニ於テ最モ主力ヲ注グベキ海外貿易ヲ其主要業務トスル吾社ノ任務ノ極メテ重大ナルニ鑑ミ既定ノ方針ニ基キ此際吾社業務ニ他ノ資本ヲ加ヘ三菱独占ノ形式ヲ改メ吾社ト関係深キ主タル取引先ノ協力ヲ覓ムルト共ニ利害体成ヲ倶ニスル従業員ノ一部ヲモ参加セシメ清新ナル気風ト適正ナル組織トヲ以テ更ニ吾社業務ノ伸長ヲ期シ聊カ我国運ノ進展ニ貢献セントノ趣旨[101]」によるとの声明を出した。株主は前年の18人から4,217人（9月末）に増加したが，社員に対する分譲は月給250円以上の正職員に限られ，また社外への分譲も縁故者得意先に限る等，他資本の介入を極力防ごうとする保守的対応を崩さなかった。

しかし本社所有株式の売却による利益も，直系会社の旺盛な増資に見あうには程遠く，本社株式自身の分譲にまで進んだが，この事に関しては次節でふれることにする。

次に不動産投資をみてみよう。

三菱財閥本社は，37年5月新設された三菱地所株式会社（資本金1,500万円，内750万円払込）に「丸之内ビルヂング」を984万3,298円90銭で売却し，地所課の一切の営業権を譲渡した。本社は同ビルを売却したが，丸の内一帯の4万坪の土地建物，八重洲ビルヂング等各地に不動産を依然所有しており，これらの営業権の対価として営業収入の6割を毎年三菱地所から得る事となった。なお土地建物の公租公課及び建物の減価償却，修理改善其他一切の経費は合資会社の負担とし，また建築課及び丸之内本館係は新設会社に移さず合資会社に残した。[102)]

地所課を独立会社に分離した事は，まず第一に地代収入が増大し，分系会社として独立しうるだけの陣容をととのえた事があげられる。新設された三菱地所の37年末の役員数10名職員数123名は本社（同9名—212名），三菱信託（同13名—118名），三菱石油（同12—161名）とほぼ同数であり，また38年度の営業収入330万円も三菱信託（329万円），三菱石油（291万円）を若干凌ぐものであった。[103)] 地所課の独立はこのようにあまりに大きくなった本社の営業部門を分離することにより，本社の管理部門としての性格を鮮明にさせると共に，本社経費の節減等経営合理化の効果を狙ったものと考えられる。

地所課の独立により本社の地代収入は表66のように38年に87万3,000円とそれまでの半分に減少したが，その後のインフレが手伝って41年には276万1,000円に増大し，同年の収入中8.8%を占めるまでになった。地代収入は，経費の割には毎年安定した収入をもたらし，全収入の中での地位は低いとは言えその意義は大きいものがあった。

不動産投資は，表67で見る限り，37年の分離前に地所課勘定と不動産勘定で1,900万円程度の資産（簿価）を所有していたが分離後半減した。その後簿価は一貫して減少しており，この間土地に対する投資が活発に行われたとは言えない。

支出の構造を表66によって見てみよう。営業費は主に給与，租税公課及

表74　戦時下における主要直接税率の推移

		基準税法（1920.7）	臨時利得税（1935.4）	臨時租税増徴法（1937.4）	北支事変特別税（1937.8）	臨時租税措置法（1938.4）	支那事変特別税法（1938.4）	同改正（1939.4）	税制改革（1940.4）
所得税	第一種(法人)	内国法人 100分の5		100分の10	甲 普通所得税 10% 乙 資本金額をこえる超過所得に10%		甲 100分の12.25 乙 超過所得に100分の4.4～22%		分類 不動産 100分の10 配当 100分の4～10 事業 100分の7.5～8.5 勤労 100分の6
	第二種	国債利子 国債以外の公債利子 100分の4 社債銀行預金利子 100分の5		100分の2 100分の6 100分の7.5			100分の2～2.5% 100分の6.5～7.5% 100分の8～9.5%		
	第三種(個人)	最高400万円に対し0.8～36%の累進税率		2割～7割累進増徴			22.5%増徴		総合 100分の10～65の累進
営業収益税		100分の3.4		100分の4		純益減少者軽減			法人 100分の18 資本金額の100分の15 営業税純益の100分の1.5
相続税(家督相続)		0.5～13%の累進税率		2割～10割累進増徴					3割増徴
資本利子税		100分の2		100分の4					
法人資本税				1000分の1			1000分の1.2		
有価証券移転税				取得価格の万分の1～8					
取引税(有価証券)		万分の1.5～2.5		万分の1.7～4.5					短期万分の5 長期万分の7
利益配当特別税					年率7分をこえる金額に100分の10			年7分をこえる額分の10 年1割をこえる額100分の15	配当利子特別税 国債 百分の4 公債 百分の九 それ以外 百分の十
公社債利子特別税					利子金額に100分の10			100分の15	
臨時利得税	法人		29～31年平均利得を超える金額に100分の10	100分の15	100分の17.25		甲 29～31年平均利得を超える額に100分の17.25 乙 34～36年平均を超える額に100分の30	100分の20 100分の40	資本金額の1割を超える利得 100分の25 3割以下 100分の45 3割以上 100分の65
	個人		29～31年平均利得を超える金額に100分の8	100分の10	100分の11.5		甲 29～31年平均利得を超える額に100分の11.5 乙 34～36年平均を超える額に100分の20	100分の20 100分の25	34～36年平均利得をこえる利得に100分の20

出典）金融研究会『我国金融事情』（第1巻）39年8月刊［『日本金融史資料』昭和編28巻（大蔵省印刷局1970年）所収］大蔵省昭和財政史編集室『昭和財政史』5巻租税（東洋経済新報社1957年）による。

表 75　三菱財閥本社役員及従業員数　(人)

	役　員	職　員	その他	計
1931	10	347	387	744
1936	9	293	不明	–
1937	9	212	227	448
1938	8	123	255	386
1939	9	129	253	391
1940	15	141	291	447
1941	17	143	273	433

出典)『社誌』による。
1) 1931 年の報酬給料は 597 千円，賃金は 252 千円であった。

び不動産運用経費からなる。

37 年に地所課を分離独立させた為，翌年の営業費支出は約 300 万円の減少となったが，それでも 1,156 万円と 36 年の 800 万円を大きくこえている。このように営業費支出が 37 年に入ってから大幅に増大したのは，役員職員数（表 75）に大きい変動がない事から，インフレを考慮に入れても，日中戦争勃発後の増税による影響が大きいと考えられる。40 年に営業費支出が 685 万円に低下しているが，これは同年の本社株式の額面超過額 6,000 万円に対する超過税として 3,800 万円が，40 年の税制改革で損金として認められなくなった為，利益金の中に計上されているからである。

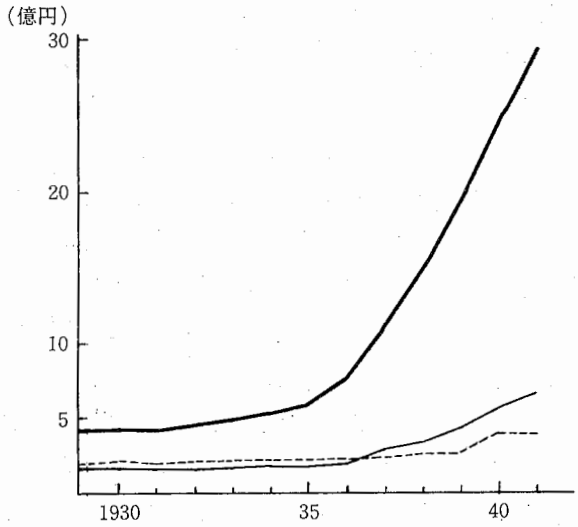
株式配当率は制限されたが，表 74 のように，36 年以降毎年増税が課せられ，これが配当収入に依存する三菱財閥本社の蓄積に大きな制約となった。例えば，法人税率は日中戦争前には 100 分の 5 これに営業収益税 100 分の 4 をあわせて 100 分の 9 であったものが，40 年の税制改革後には 100 分の 18 に倍増し，また 36 年度新設以来，強化されてきた臨時利得税と超過所得税は統合され，基準利益率（34～6 年の 3 ヶ年の平均利益率）に対する超過額に応じ，100 分の 25 から 65 の超過累進税率を課することになった。しかも法人税，臨時利得税は利益計算において，損金として計上できなくなった。その一方で軍需企業など生産力拡充にあたる法人には，留保所得の課税軽減，固定資産の減価償却の範囲の拡大と年度の短縮などの優遇処置がとられ，軍

需企業有利の租税制度が生みだされた。表66のように三菱重工業の減価償却率は39年下期以降は顕著な増加をみせた。ただ財閥本社のような持株会社は，法人の受ける配当利子の分類所得（100分の4～10で等級課税）が法人税から控除されるという特典を受けたものの，税制において軍需企業等に比べ差別され，この点からも財閥本社の蓄積に制約が生じた。

次に支払利息は36年の3万千7円から，38年以後年間100万円をこえた。これは38年の3,000万円の社債発行及び借入金の増大による。36年から41年にかけての金融収支は486万円の赤字に転落し，財閥本社の金融がここに至って逼迫していることを示している。

以上のように日中戦争期の三菱財閥本社蓄積は統制経済の強化に伴って制限を受け，新既投資の為には資産の売却によってしか資金を捻出できえなくなった。それもあいつぐ増税により有効な手段とは言えず，31年末には本社総資産は直系産業会社をあわせた資産の半分もの規模を誇ったが，41年末に

表76　三菱財閥本社総資産及び直系産業会社総資産固定資本



出典）『社誌』による。
1）実線上段は直系産業会社総資産，下段は固定資本，破線は本社総資産。

表 77　三菱財閥本社利益処分　　(千円)

	利益処分金	社外分配			社内留保		
		配当金	償与	小計	積立金	繰越金	小計
1937	29,271 100.0	12,000 40.9	−	12,000 40.9	−	17,271 59.1	17,271 59.1
1938	32,154 100.0	12.000 37.3	−	12,000 37.3	10,000 31.1	10,154 31.5	20,154 62.7
1939上	17,322 100.0	6,000 34.6	−	6,000 34.6	−	11,322 65.4	11,322 65.4
1939下	18,340 100.0	6,000 32.7	−	6,000 32.7	−	12,340 67.3	12,340 67.3
1940上	19,713 100.0	5,400 37.4	−	5,400 37.4	−	14,313 72.6	14,313 72.6
1940下	44,666 100.0	5,715 12.8	120 0.3	5,835 13.1	32,000 71.6	6,831 15.3	38,831 86.9
1941上	16,127 100.0	6,390 39.6	199 1.2	6,589 40.8	2,000 12.4	7,538 46.8	9,538 59.2
1941下	17,000 100.0	7,260 42.7	184 1.1	7,444 43.8	2,000 11.8	7,556 44.4	9,556 56.2

出典)『社誌』による。37年以前は資料なし。
1) 39年以前は年1回決算。

はわずか14%にすぎないものとなり，この面からも財閥本社の蓄積力の相対的低下がうかがえる。

従って利益処分金（表77）は37年から41年にかけて13%しか増大していない。本社の配当率が年1割から9分に減少されたにもかかわらず，社内留保増大への寄与は軽微で，ただ株式売益を積立金に振り向けることで内部留保を蓄積している状態であった。

93) 康徳吉租は37年9月創立。資本金は全額三菱合資会社の出資による。「満州国」の首都「新京」にて東京の丸ビルに相当する康徳会館を所有する不動産会社である。『社誌』37年9月8日付。

94) 三井財閥本社の株式投資については，松元前掲書『三井財閥の研究』198-203, 226-8頁をみよ。重化学工業へは36年6月で5.8%，40年6月で7.0%が投資されていた。

95) 同法は38条11月末から1年前に実施された配当率をもって基準配当率とし，これをこえる半期100分の1以上の配当率を行う場合は主務大臣の認可を必要とし，これによって生ずる余裕資金を資産の償却・積立金にあてることを義務づけるものであった。松隈秀雄「会社利益配当及資金融通令の概要」『財政』4 (5) 1939年5月［前掲日本銀行調査局『日本金融史資料』昭和編第32巻所収］同法は『日本金融史

資料』昭和編第34巻に収められている。なお総動員法第十一条の発動に際し，生産活動を萎縮させると反対があったが，陸軍は労務統制を実施する為にも総動員法による負担・犠牲は全てが負うべきであるとし，同第11条の動動を主張した。新体制運動を含めこれらの論争については中村隆英・原朗「経済新体制」[日本政治学会『「近衛新体制」の研究』(岩波書店1973年3月)]を参照。

96) 相田岩夫「会社経理統制令について」『財政』5 (12) 1940年 [前掲『日本金融史資料』昭和編第33巻172頁]。

97) 松元前掲書『三井財閥の研究』132頁。

98)『社誌』37年1月20日付。

99)『社誌』37年8月5日付。

100)『社誌』38年7月16日付。

101)『社誌』38年9月2日付「商事会社ニテ株式公開ニ関シ通知」

102)『社誌』37年5月3日付。

103)『社誌』「昭和十三年度本社及各社損益・配当金並株主数」及び「昭和十二年各社役員及従業員数」による。

五，三菱財閥本社の資金調達

三菱財閥本社は，日中戦争期に直系会社に巨額の投資を行ったが，この資金を配当収入だけでは賄えず，不足分を所有株式の売却によって捻出せざるを得なかった。ここではこうした内部資金による資金調達から更に社外資金からの調達について分析を進める。

表78の本社貸借対照表から得た表79の資金調達源泉を見れば，満州事変期には内部資金によって投資資金が賄われていたが，日中戦争期には，これが逆転し，外部資金で80%を調達せざるを得なくなっている事がわかる。

満州事変期の有価証券・出資金への投資は3,060万円にすぎず，内部留保の増加分（2,056万円）で70%程が賄える額であった。

しかし日中戦争期には，蓄積のテンポは鈍り，内部留保（積立金・繰越金）の増加は3,800万円にとどまったが，一方有価証券・出資金へ新たに1億9,400万円が投資され，不足分は外部資金に頼らざるを得なくなった。つまり表78からわかるように，増資により9,000万円，社債未償還分2,400万円，これに支払手形による3,400万円と社外より合計1億4,800万円あまり

表 78　三菱財閥本社資金源泉　(千円)

		1931	1936	1937	1938	1939	1940	1941
自己資本	払込資本金	120,000 62.0	120,000 55.1	120,000 51.1	120,000 46.5	120,000 47.3	180,000 46.6	210,000 54.3
	諸積立金	47,120 24.4	48,295 22.1	52,746 22.5	52,813 20.5	62,725 24.7	62,743 16.3	96,699 25.0
	前期繰越金	9,872 5.1	17,710 8.1	14,235 6.1	17,271 6.7	11,302 4.5	4,313 1.1	7,538 1.9
	当期利益金	2,344 1.2	13,894 6.3	15,035 6.4	14,884 5.7	7,032 2.7	68,353 17.7	9,462 2.5
	小　計	179,336 92.7	199,898 91.7	202,016 86.1	204,968 79.4	201,059 79.2	315,409 81.7	323,699 83.7
社外負債	社　債	−	−	−	30,000 11.6	30,000 11.8	27,000 7.0	24,000 6.2
	借入金	−	1,421 0.6	6,734 2.9	13,035 5.0	14,822 5.8	594 0.2	350 0.1
	支払手形	−	−	−	−	−	28,000 7.3	35,400 9.2
	その他負債	14,105 7.3	16,614 7.7	25,889 11.0	10,193 3.0	7,899 3.2	14,898 3.8	3,161 0.8
	小　計	14,105 7.3	18,035 8.3	32,624 13.9	53,228 20.6	52,721 20.8	70,492 18.3	62,911 16.3
使用総資本		193,441 100.0	217,933 100.0	234,640 100.0	258,196 100.0	253,780 100.0	385,901 100.0	386,610 100.0

出典)『社誌』による。
1) 39年以降は年2回決算，そのうち下期を掲げた。

表 79　三菱財閥本社資金調達　(千円)

	外部資金				内部資金	合計
	株式	社債	借入金及び支払手形	小計	社内留保	
1931—36	0 −	0 −	1,421 −	1,421 6.5	20,563 93.5	21,984 100.0
1936—41	90,000 48.2	24,000 12.9	34,329 18.4	148,329 79.5	38,233 20.5	186,562 100.0

出典) 表78より作成。
1) 内部資金のうち社内留保は積立金・繰越金の外に利益金も含む。

を調達している。これに社内留保増加分3,800万円を加えると，1億8,600万円に達し，新既投資1億9,400万円から三菱地所への現物出資分の750万円を相殺した1億8,600万円とほぼ見合う額になる。この外，貸金を回収し

表80　三菱財閥本社総資産増加　　(千円)

	有価証券出資金	地所課不動産	現金・貸金	その他	合計
1931—36	30,598 124.9	△ 78 △ 0.3	6,516 26.6	△12,544 △51.2	24,492 100.0
1936—41	194,002 115.0	△ 8,000 △ 4.7	△19,550 △11.6	△ 2,225 △ 1.3	168,677 100.0

出典) 表67より作成。

2,000万円あまりの資金を捻出している。

次に外部資金の導入について詳しくみていく。直系会社の増資及び未払金の徴収は37年は入って急増し，37年1月から38年4月にかけては，以下のように，4,600万円もの資金が必要となっていた。

会社名	株数	払込回数	一株払込額	払込金額
			円	円
三菱重工業株式会社	597,333	第1，2回	25.00	14,933,325.00
三菱商事株式会社	300,000	第2，3回	25.00	7,500,000.00
三菱地所株式会社	294,000	第1回	25.00	7,350,000.00
三菱鉱業株式会社	410,721	第3回	12.50	5,134,012.50
三菱倉庫株式会社	100,000	第1回	25.00	2,500,000.00
三菱石炭油化工業株式会社	200,000	第1回	12.50	2,500,000.00
日本郵船株式会社	131,375	第2回	12.50	1,642,187.50
三菱石油株式会社	18,000	第1回	50.00	900,000.00
東京鋼材株式会社	32,325	第2回	25.00	808,125.00
其他				2,927,850.00
合計				46,195,500.00

(『社誌』1938年6月14日)

各社の増資は今後も予想されるものの，本社の資金は既に底をついていた。36年末の有価証券投資は1億7,300万円に達しており，これは本社資本金（1億2,000万円）及び積立金（4,830万円）をこえる額である。また年間の純益金は1,300万円程度にすぎず，利潤率の向上した直系企業からの配当増も期待できない環境では，本社内部で資金をやりくりできる状態ではなかった。本社資本を全額出資している岩崎同族も事情は同じであったと思われ，出資金を簡単には増額できなかったと考えられる。また37年の詔書貸出の平均金利は年7%と高く，借入金による投資も配当率が8%程度では割

があわなかった。こうして三菱合資会社は，株式会社に改組し資金源泉を拡大しなければ，資金繰りが困難な事態にまでおいこまれていたのである。

ともかく，さしあたっての不足資金は三菱銀行・三菱信託等からの借入金にたよらざるを得ず，38年4月末に借入金は2,350万円に達した。[105] 更に38年中に払込を必要とするものは，下記のように1,952万円にも登ることが確

		株数	一株払込金	払込金額
			円	円
5月	日本郵船株式会社	131,375	12.50	1,642,000
5月	大華石油株式会社	8,000	12.50	100,000
6月	東北振興株式会社	3,600	12.50	46,000
6月	東北振興電力株式会社	2,700	10.00	27,000
8月	三菱鉱業株式会社	401,721	12.50	5,134,000
11月	日本製鉄株式会社	65,415	12.50	817,000
12月	満州機器株式会社	20,000	12.50	250,000
12月	日本アルミニウム株式会社	10,000	12.50	125,000
12月	三菱鉱業株式会社	910,486	12.50	11,381,000
	合計			19,522,000

(『社誌』1938年6月14日)

実となり，この外にも2,000万円近くが増資，未払込株金払込の為に必要であった。[106] おり良く38年5月に担保付社債信託法の一部が改正され，株式質による物上担保社債の発行が可能となった為，三菱社は6月25日，物上担保付社債3,000万円を発行しえた。担保株式は三菱鉱業株式会社旧株20万株，三菱重工業株式会社旧株20万株，東京海上火災保険株式会社旧株10万株の計50万株，利率年4分3厘，償還期限は二年据置10カ年，受託会社は三菱信託株式会社で，三菱銀行と三菱信託が即日全額引受けた。[107]

その後も増資払込と未払金払込に必要な資金需要は減少せず，ついに1940年5月31日三菱社は倍額増資と新株の「公開」を決定した。資本の増加等は臨時資金調整法により，政府の認可なしには行えないが，これに対する大蔵省の認可方針は次のとうりであった。

「一，三菱財閥傘下諸会社の生産拡充資金調達のために持株会社たる三菱社の増資を容認したことは同社がすでに岩崎一門の財産に関する保全会

社的性格を離れ，主として三菱系事業の統制的機能を果す機関であるとの見解に基く。

一，右増資の結果，三菱社は傘下事業運営の資金をうることとなり，中心機関としての統制機能を強化しうることとなる。

一，右の解釈により三菱社は今後ますます岩崎同族会社たる色彩は稀薄となり，企業方針として国策協力的態度を一そう濃化される。

一，岩崎一家以外に株を割当てること，減配すること，プレミアムに関する件など[108]」

このように当局は，三菱財閥本社が岩崎同族以外に増資新株を割当てる事によって，本社の事業から同族の家業的性格がうすれ，しかも統制力が強化され，生産力拡充に効果をもたらすものと考えていた。当局が考えるように，戦時統制下にあって，金利生活達の富の蓄積は制限を受け，企業に対する支配力は弱まり，三菱財閥においても，岩崎同族の本社に対する支配力，また本社の傘下会社に対する金融的支配力は，すでに述べたように，これまでのような絶対的な力を失いはじめていた。

さて臨時資金調整法による認可をうけ，三菱社は資本金を1億2,000万円から2億4,000万円に倍増し，新たに1株100円の株式120万株を発行した。

6月19日の取締役会で増資新株は，第1回払込額50円，額面超過額50円とし，一株100円で売り出す事にした。募集方法は「縁故募集方法ニヨリ当社ノ分系，傍系会社株主中一定数以上ノ株式所有者並ニ当社及分系会社ノ役職員及功労者ニ割当テルコト[109]」にした。これにより約20,000人の新株主が誕生する見込みとなった[110]。このように新株式はできるだけ三菱財閥の関係者に限り，しかも三菱社定款によれば「本会社ノ株式ハ株券ノ裏書ニ依リテ之ヲ譲渡スルコトヲ得ズ[111]」(第六条)と株式の名儀書換を本社が直接管理することによって，株券の自由な流通を統制し，他資本の介入をできるだけ防止しようとした。株式の公開と言うには一定の留保がいるものの，三菱財閥本社はこれにより6,000万円の新資本と6,000万円のプレミアムから税金引当金3,800万円をさしひいた計8,200万円の資金を獲得した。翌年7月30日に一

株につき 25 円の第 2 回払込みを完了し，3,000 万円を調達した。

しかし増資により 1 億 1,200 万円の資金を得たにもかかわらず，これらは全て増資払込資金等で流動性がなく，運転資金を調達する為に支払手形を振り出さざるを得ず，これが 40 年末で 2,800 万円，41 年末 3,540 万円と増加の一途をたどった。

以上のように日中戦争期の財閥本社の運用資金は，戦争前の内部留保の蓄積による余裕資金で可能であったものが逆転し，社外資金に依存せざるを得なくなった。この間倍額増資を行ったものの，岩崎同族に資金的余裕はなく，三菱財閥内部の縁故者から資金を調達せざるを得ず，本社株式の「公開」にふみきった。さらに 3,000 万円の社債発行による資金調達，貸金をとり崩し支払手形による短期性資金の借り入れるなどして，有価証券投資の 80 %はこれら社外資金に求めるまでに至った。

104) 日本銀行統計局『戦時中金融統計要覧』「39 全国金利」1947 年［日本銀行調査局『日本金融史資料』昭和編 30 巻（大蔵省印刷局 1971 年）所収］。
105)『社誌』38 年 6 月 14 日付。
106)『社誌』38 年 6 月 14 日付。
107)『社誌』38 年 6 月 14 日付。
108) 持株整理委員会前掲『日本財閥とその解体』63 頁。
109)『社誌』40 年 5 月 31 日付。
110) 三菱経済研究所前掲『三菱財閥における資金調達と支配』176 頁。
111)『社誌』40 年 5 月 31 日付。

六，三菱財閥組織の再編

三菱財閥の歴史にとって一大転機と言える三菱合資会社の株式会社への改組は，本社職制から，本社と直系会社の関係に至る三菱財閥の全組織の再編成をもたらさずにはおかないものであった。

37 年 10 月の本社の株式会社への改組の意義を社長岩崎小弥太は，こう表明した。

（要旨）今回の改組は無限責任から有限責任へと経営の責任を回避するためではない。元来三菱合資会社は明治二十六年設立の旧商法による有限

責任会社である[112]。これは法律上の形式の問題であって三菱の事業について最後まで責任を持つことに代りなく，また税金対策上でもない事は言うまでもない。同族会社である以上課税は従来と変化がない。

今回の改組は三菱創業以来の事業発展の帰結にすぎない。創業時代は経営組織も一家の事業の観があったが，今日三菱の諸事業は独立の会社として急速に拡大し，一社を除いて株式は公開され，事業はもはや岩崎一家の私の事業でなくなった。従って岩崎一家の盛衰に左右されず，これら諸事業が発展し国家社会の利益に答える為に，合資会社自体も他人資本が参加できる形式を整える必要があり，今回の改組に至った。

新会社の機構・運用と分系会社との関係についても変更が加えられよう。本社出資者に親類縁者以外の他の有力な株主を加えたいが，現在の所それは早急に実行し難いので，分系会社重役にお願いする。取締役は岩崎なるが故になるというのではなく，株主総会の選挙で決め，取締役会の決議に基づいて業務を実行することになる。

従来分系会社との関係においては，岩崎一家の私の事業と公の分系会社の事業とが混同されてきたが，新会社は所謂ホールデングカンパニーとして運営され，分系会社の経営にまで直接関与するものでない。

また社長・副社長の意見だと言えば，理非曲直を別にして重きをおくような習慣もあったが，今後は公私の混同のないようにしていきたい。

分系会社との関係においても，新会社が各種事業の中心となりリードし，各社総合の力を以って事業を国家的社会的に有効になる様運営していくと共に，分系会社の会長常務が合資会社の使用人たる形式を改め，「お家の為」「主従関係」という風を廃し，利害と理想を同じくする友人として共に事業を行っていきたい。(『社誌』37年10月4日「三菱合資会社組織変更ニ関シ社長挨拶」より筆者要約)

三菱合資会社の株式会社への改組は，単に組織上の問題ではなく当然本社株式の「公開」による他人資本の導入を予測したものであり，岩崎社長の挨拶は，こうした新しい事態に対応しようという意欲に貫抜かれたものであ

る。財閥批判と日中戦争後の情勢は,「岩崎一家の為」の事業という閉鎖的な経営を許さず, 岩崎一家の利害の為ではなく, 全三菱の利害が「国家社会」に直接つながり国家の発展の中に企業の発展があることを強調し, 従業員の企業への結集を訴え, 戦時体制という環境にたえうる経営理念を明らかにした。(しかも当時の三菱財閥の雰囲気を伝えており興味深い。)

1937年10月12日三菱合資社は株式会社への組織変更を決議した。これに先立ち10月5日, 従来5名にすぎなかった三菱合資社々員 (岩崎久弥・小弥太・彦弥太・隆弥・恒弥) を増加する為に久弥の持分1,000万円 (10万株) から35万円を串田万蔵 (元三菱銀行取締役会長, 三菱合資社総理事), 各務鎌吉 (三菱海上火災保険取締役会長, 東京海上火災保険取締役会長), 三好重雄(三菱合資社常務理事, 三菱石油取締役社長), 永原伸雄 (三菱合資社常務理事), 瀬下清 (三菱銀行取締役会長), 加藤武男 (三菱銀行常務取締役), 山室宗文 (三菱信託取締役会長) に分譲し, 社員として入社させた。本社株式を分譲された7名のうち5名は金融部門出身者で占められ, 彼らの三菱財閥中での発言力の強さを表現している。12日臨時社員総会を開き,「商法施行法」第四十条の規定に従い, 組織変更を決議した。新会社の商号は「株式会社三菱社」とし, 出資者は次のとおりであった。

出資金額	出資株数	氏　名
965万円	96,500株	岩崎久弥
3,000万円	300,000株	岩崎小弥太
5,000万円	500,000株	岩崎彦弥太
1,500万円	150,000株	岩崎隆弥
1,500万円	150,000株	岩崎恒弥
5万円	500株	串田万蔵
5万円	500株	各務鎌吉
5万円	500株	三好重雄
5万円	500株	永原伸雄
5万円	500株	瀬下清
5万円	500株	加藤武男
5万円	500株	山室宗文

役員として，

取締役　岩崎小弥太
取締役　岩崎彦弥太
取締役　串田万蔵
取締役　各務鎌吉
取締役　三好重雄
取締役　永原伸雄
監査役　瀬下清
監査役　加藤武男
監査役　山室宗文

を選出し，ついで取締役の互選により最高経営管理者として，

社長　岩崎小弥太
副社長　岩崎彦弥太
専務取締役　三好重雄
専務取締役　永原伸雄

を決め，「株式会社三菱社定款」を作成した(『社誌』37年12月21日)。

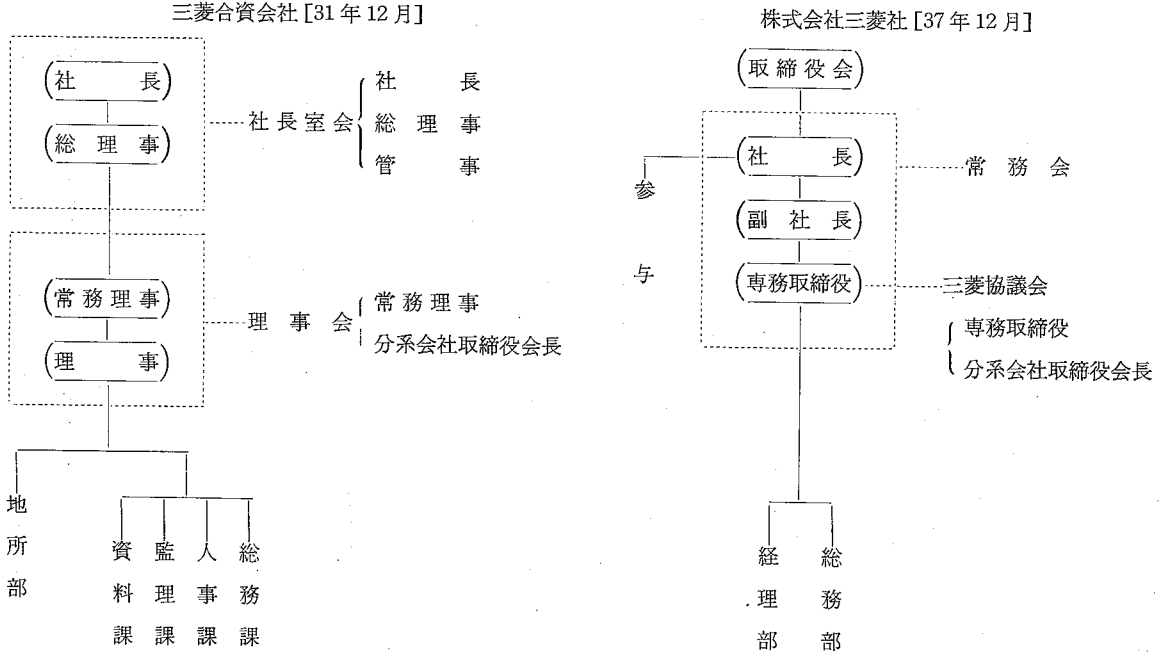
1937年12月21日を組織変更日とし，同日業務開始，役員就任の運びとなり，同時に「三菱社職制」を制定し，最高経営管理機構を改訂した。

株式会社三菱社職制

第一条　社長ハ会社全般ノ業務ヲ統督ス
第二条　副社長ハ社長ヲ輔佐シ社長事故アルトキ之ニ代ル
第三条　専務取締役ハ社長ヲ輔佐シ業務ヲ執行ス
第四条　取締役ハ取締役会ヲ組織シ重要ナル業務其他ノ事項ヲ決議ス
第五条　社長，副社長及専務取締役ハ常務会ヲ組織シ重要ナル事項ヲ協議遂行ス
第六条　常務会ハ定時開会シ議決ハ全員ノ同意ヲ得ルコトヲ要ス
第七条　当会社ニ参与若干名ヲ置キ重要ナル事務ニ関与セシム

(第八～十四条省略，『社誌』37年12月21日付「三菱社職制定」)

図2　三菱財閥本社組織図



出典)「株式会社三菱社定款」及び「株式会社三菱社職制」による。三菱創業百年記念事業委員会編刊『三菱の百年』(1970年) 95頁を参考にした。

これを図示すれば，図2のとおりであるが，31年12月17日に改正制定された「三菱合資会社職制」[113]との相違は，まず社長の業務範囲が従来の「社業ヲ総統シ分系会社及関係会社ノ業務ヲ総督ス」（第一条）から「会社全般ノ業務ヲ総督ス）に縮少され，三菱社社長が分系会社及び関係会社の経営を直接管掌することは職制上なくなった。

社長の権限は31年「職制」では「社業ノ重要ナル事項ニ付テハ社長ハ社長室会ノ審議ヲ経テ之ヲ決裁ス」（第七条）と健康上の理由からか，社長の決裁は社長室の審議を必要とすることになり，最高意志決定にチェック機関が設けられた。新しい三菱社職制では，取締役会が最高の議決機関であり，社長は副社長，専務取締役によって構成される常務会の長とし業務を遂行することになった。また社長の諮問機関として顧問制度を置き，本社出身者及び三菱造船，鉱業，商事の取締役会長経験者の中から青木菊雄以下6名を選んだ[114]。このように，これまでの岩崎社長に絶大な権限を制度上残したような組織体制から，合議制に基づく経営組織に転換をはかろうとしている点がなにより注目される。

三菱社社長に分系会社監督の権限がなくなり，これまで分系会社取締役会長を理事としてくわえ，分系会社間の事業統制にあたっていた三菱合資社内理事会[115]も解消され，先の岩崎社長の声明のように，三菱財閥本社は直系会社に対し大株主の位置にとどまった。しかし理事会に代る三菱協議会を設けた。

三菱協議会会則

第一条　三菱社専務取締役並ニ分系各社取締役会長ハ各社間ニ共通又ハ関係アル事項ニ付打合ハセヲナス為メ三菱協議会ヲ組織ス

第二条　会員ハ各自議案ヲ提出スルモノトス

第三条　議長ハ会員ノ互選ヲ以テ之ヲ定ム
議長ハ会務ヲ総理ス

第四条　会員不得已事故アルトキハ代理者ヲ出席セシムルコトヲ得

第五条　本会ハ毎月二回定日ニ之ヲ開ク但緊急ノ必要アルトキハ臨時開催スルコトヲ得

第六条　本会ニ幹事二名ヲ置ク幹事ハ三菱社総務部長及経理部長ヲ以テ之ニ充テ会務ヲ処理セシム

第七条　本会ニ必要ノ都度委員会ヲ置クルコトヲ得

(『社誌』1937年12月21日付)

協議事項は縮少したと言え社長会的組織は存続し，本社の直系会社に対する金融力の低下からくる組織の弛緩を防ぎ，本社と直系会社間の統制と意志疎通を違憾なきものとした。

本社職制の改正をうけて，翌38年2月25日，29年6月12日に改訂のうえ制定された「分系各社ト本社トノ関係」が改められ「三菱社分系各社関係事項取扱内規」が制定された。

三菱社分系各会社関係事項取扱内規

第一条　分系各会社取締役監査役ハ三菱社長之ヲ推薦ス

第二条　分系各会社取締役会長，常務取締役及常任監督役ノ報酬ハ三菱社社長ト打合セ各社取締役会長之ヲ決定スルモノトス

分系各会社取締役監査役ノ賞与，退任慰労金，年金ノ金額ヲ定ムル場合ニハ三菱社社長ト打合スベキモノトス

第三条　各会社規則内規類ノ制定及改廃ハ各会社別ニ之ヲ行フモノトス

但重要ナル規則内規ハ三菱協議会ノ審議ヲ経ベキモノトス

第四条　分系各会社取締役会ニ提出スベキ議案ハ予メ三菱社ニ提出スルモノトス

第五条　分系各会社所属職員ノ採用，進退，異動，賞罰ハ各其社ニ於テ之ヲ行フモノトス

第六条　分系各会社ヨリ三菱社ニ報告スベキ事項ハ別ニ之ヲ定ム

(附則第七，八条省略『社誌』1938年2月25日)

分系会社設立直後の本社との関係取極めでは，人事はもち論内規，事業計画，資金調達まで統制が及んだが，分系会社の発展と共に，人事権，内規作成権以外は分系会社に委譲されるに至った。29年の「取極め」では，分系会社役員のうち本社及び分系会社より選ばれたものは本社在籍のままとし，報酬も

本社社長が決定するなど本社社長は分系会社役員の人事権を掌握していた。また内規類も本社の承認が必要であり，各社の従業員中正員も本社が詮衡の上採否を決定した。今回の改訂は，岩崎社長の言うように「事業上ノ事ハ各社ニ於テ取締役会ヲ最高機関トシ責任ヲ以テ遂行セラルベク三菱社ハ大株主トシテ又親会社トシテ統制ヲ要スル事項ニ付テノミ関係スルコト従テ規則内規ノ如キモ各社各別制定ノコトトシ各社間ノ統一連絡ヲ保ツ為メニハ三菱協議会ニ於テ審議ヲ為スコトニ取極メタ」[116]と評価できる。このような本社が従来握っていた権限の分系会社への委譲はもち論，分系各社間の社業の異差・格差がここにきて大きくなったこと，また鉱業・銀行・信託の株式公開，電機・石油の外資導入などのような本社の金融力の低下がみられた事が主な理由であった[117]。同時に「国家総動員法」に基づく「工場事業場管理令」が38年5月5日発動され，三菱重工業及び三菱電機は陸海軍監理工場の指定を受け，生産品目・数量・規格・完成期日など事業計画の大枠まで統制されるに至ったという事情も見のがせ得ない要因である[118]。

しかし一部の権限を委譲しながらも，本社は依然として分系会社役員の推薦権及び報酬の決定権等トップの人事権を掌握し，取締役会議事案の事前審査を通して支配力を行使し得たし，38年の会社法改正はこれに力をかした。

37年の本社の株式会社への改組以降，直系会社への急増する払込資金を，社債発行と借入金によってなんとかきり抜けたきたものの，40年5月31日に至って，三菱社は倍額増資と増資新株の「公開」を発表し，「定款」の一部を変更するとともに，7月22日「職制」に改訂を加えた。

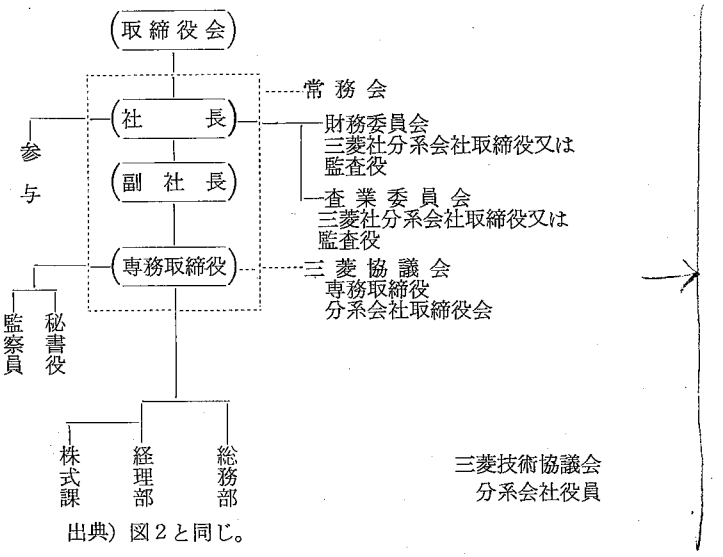
今回の「定款」の改訂は株式と役員に加えられ，株式は縁故分譲に伴う市場流通の為の規定が加えられ，役員では代表取締役制度が取り入れられ，社長，副社長，専務取締役が各自会社を代表しえた。

「職制」への改訂は，「財務委員会」と「査業委員会」の専門委員会を社長の諮問機関として置いたことである。その職務は職制に規定されている。

株式会社三菱社職制

第十二条　当会社ニ財務委員会ヲ置キ財務ニ関スル重要事項ヲ審議セシム

図3　株式会社三菱社組織図［40年7月］



出典）図2と同じ。

第十三条　当会社ニ査業委員会ヲ置キ重要ナル事業ノ計画・投資ニ関スル事項並分系会社間ニ於ケル事業上ノ調整ニ関スル事項ヲ審議セシム（「株式会社三菱社職制」『社誌』1940年7月22日付）

人選は以下のとおり。

財務委員会

(主査)	三菱社専務取締役	永原伸雄
	三菱銀行取締役会長	加藤武男
	三菱信託取締役会長	山室宗文
	三菱社取締役	武藤一雄

査業委員会

(主査)	三菱社専務取締役	船田一雄
	三菱商事取締役会長	田中完三
	三菱鉱業常務取締役	池田亀三郎
	三菱重工業常務取締役	元良信太郎

三菱電機常務取締役　宮崎駒吉
三菱社取締役　平井澄

(『社誌』1940年8月1日「財務委員会及査業委員会委員委嘱」)

両委員会の運営について岩崎社長の見解がある。

(要旨) 今回の増資により三菱社は岩崎一家の財産保全会社の域を完全に脱却し，公開せる統制会社として三菱傘下事業の有効なる統制に当り，各種事業をして益々国家の必要に応じ奉公の誠をつくす為にも三菱社の責任は重大である。先に分系会社会長諸君に三菱社の重役を御願いしたのも，全三菱上下の協力を得んが為である。

三菱社は常に三菱全体の使命の為合理的統制を行うが，各会社に於ても各自が全三菱の事業の一部であるという自覚を持ち同心協力し産業報国に向って邁進されん事を希望する。

さて今回の職制の変更の主な点は，財務・査業の二委員会を設けた事であるが両委員会とも社長の純然たる諮問機関で，社長に裁断の資料を提供し，社長は其審査の結果を斟酌し独自の意見を以て其取扱方を決定する。

財務委員会は合資時代にも存在したが，それは岩崎一家の資産保全の為の財務であったが，今回は三菱社と共に分系会社の財務も三菱社及び全体の事業に直接影響がある場合は審査の対象とする。

査業委員会は企画・計画と称する方が適当かと思うが，合資社時代の査業課の歴史的名称をとったものである。これも社長の諮問機関で委員諸君も，その会社を代表するものではなくて，個人の資格でこれまでの経験に基づき自由に忌憚のない意見を述べて欲しい。各社会長重役の諸君には各委員が業務に支障のない限り各社の調査機関・エキスパートを使えるようとり計りを願いたいし，問題によってはエキスパートを臨時の調査委員として委嘱する場合もある事を御諒解得たい。(『社誌』1940年8月30日「財務査業両委員会ノ運用ニ関シ社長演述」の筆者要約)

以上のように岩崎社長の演説は，三菱社の統制機関としての役割を株式会社への改組の時より強く打ち出し，これが三菱社の社会的使命であることを

強調した上で，財務・査業両委員会の任務について述べている点が注目される。

この頃になると財閥に対する批判は小さくなり，財閥の持つ生産力は軍需生産の中核として認められ，さらに財閥本社の株式「公開」は本社が同族の資産維持の機関にすぎないというイメージを解消する効果があった。今回の職制改革は，三菱社を単なる持株会社という消極的役割から三菱財閥の統制機関として編成することが目的であった。37年「職制」では三菱協議会は三菱社の社外機関であったが，今回の改革において両委員会は職制として設置された。

このような直系会社統制の為に専門委員会が必要になったのは，三菱財閥各社の投資や事業分野の拡大を，戦局も不透明な中で，しかも一件あたりの投資額が大きくなり，企業化の成否も定かでないという中で，遂行せねばならず，この為に三菱財閥全体の長期的な戦略計画と業績のたえざる評価を緊要としたからであった。

財務委員会が検討したものの中に，直系会社との共同投資による他資本の株式買収がある。こうして三菱社の関係会社に加えられたものに，「昭和16年に東洋機械，日本光学工業，朝鮮無煙炭，日本アルミニウムの四社，17年に日本建鉄工業，日本アルミニユーム製造所，三菱マグネシウム工業（旧称朝鮮重化学工業），タワオ産業，鳳敦産業の五社，18年に三菱化工機，三菱関東州マグネシウム，三菱汽船，日本穀産工業の四社があった。」[119]

査業委員会では専門家登用を重視しており[120]，ここで検討された上で新たに投資された事業として，「アームスブロンズ及びマグネシウム軽合金・ゴム及びその他合成品の製造，日本光学工業その他戦時重要産業の助成，朝鮮平壌における製鋼所の建設，木製飛行機の製造，ロケット燃料の製造が取上げられた。」[121]

査業委員会が投資を決定したものは，どれも新しい技術力を要する新製品で，海外からの技術導入も思うように入かない為，三菱内部の技術を全部結集する必要があった。その機関として三菱技術協議会を設け，40年10月5

日「三菱技術協議会会則」[122]を制定した。

技術協議会は化学部会と金属部会の二部門で出発し参加会社は化学部会が日本化成工業，旭硝子，三菱製紙，三菱石油，三菱鉱業，三菱電機，三菱化工機，三菱商事，三菱社の9社，金属部会は三菱重工業，東京鋼材，三菱鉱業，三菱電機，三菱化工機，三菱商事，三菱社，旭硝子の8社より構成され，各部会に専門委員会を置き，部会は月二回定期に開催された。翌41年7月に各社の技術担当者を全員東京に集め，運営の具体的方法等を協議した[123]。

このようにして直系会社に自主性を与えつつも，本社の金融力低下からくる組織の弛緩を防ぎ，単なる企業の連合ではなく，財閥としての資本の統一性を維持し，戦時体制下で有効な投資を行う必要があった。このため財務・査業の専門委員会が本社・直系会社首脳を結集して設置され，技術協議会も同様の趣旨によって置かれ，本社の統制力の強化をはかった。

以上のように，三菱財閥本社の株式会社化に伴う組織再編の動きはトップマネイジメントを中心とした本社組織の改革を軸に直系会社との関係にまで及んだ。従来の単純なタテ割組織制に，最終意志決定に直系会社首脳を加える等衆議制を取入れたのは，財閥組織の弛緩を防ぎ社長の独断専行を防止する事にその目的があった。また企業の国家への奉仕と，従業員の結集を唱い，古い組織の脱却をめざした経営理念の革新の意義も重要であった。

三菱財閥の日中戦争期の動向の検討はこれでおき，次に進もう。

112) 三菱合資会社は，1893年の「商法会社編」施行と同時に社員全員が有限責任の会社として設立された。1899（明治32）年に同法は改正され，「有限会社ハ有限責任社員ト無限責任社員トヲ以ツテ之ヲ組織スル」（104条）となった。しかし旧商法によって設立され，社員全員が有限責任である会社は特別として旧商法どおりとされ，社名に設立年時を表示することが義務づけられた。〔岩崎弥太郎弥之助伝記編纂会編刊『岩崎弥之助伝』上（1971年）301-2頁〕。

113) 31年に改正されたのは，岩崎小弥太社長が一昨年来病気療養し，その後の経過も芳しくない為「社業ノ重要ナル事項ノ決議ニ関シ輔翼機関トシテ当分ノ間本社職制ニ社長室ヲ置キ且理事会ハ決議機関ニ改メ」た。『社誌』1931年12月17日付「三菱合資社職制改正」。31年の職制改正及び以前の組織については森川英正「岩崎小弥太と三菱財閥の企業組織」[『経済志林』2（4）1966年]の文献がある。

114) 青木菊雄（元三菱合資会社常理事），塩田恭介（元三菱造船常務取締役），三宅川

百太郎（元三菱商事取締役会長），浜田　彪（元三菱造船所取締役会長），三谷一二（元三菱鉱業取締役会長），松岡均平(元三菱合資会社参与)の6名が顧問となった。（『社誌』1937年12月21日付)。

115) 理事会は三菱合資会社常務理事と分系会社取締役会長及び常務取締役から選ばれた者より構成され，分系会社の社規，新既事業の計画，経営事業の改廃，重要な投資，契約に対する審議と承認を与えるものであった。（31年12月17日「三菱合資社職制」第九～十条)

116)『社誌』1938年2月25日付。

117) 前掲『三菱財閥における資金調達と支配』116-7頁参照。

118) 軍の工場管理については防衛庁防衛研修所戦史室『陸軍軍需動員』〈2〉実施編（朝雲新聞社，1970年）58-9頁参照。

119) 前掲『三菱財閥における資金調達と支配』184-5頁。

120) 査業委員会は次の運用要綱で運営されていた。

運　営　要　綱

第一，問題ノ撰択

一，社長ヨリノ諮問

二，各委員ヨリノ提案

三，分系会社其他ヨリノ提案

右ノ如ク諮問又ハ提案アリタル場合ニハ可成速ニ委員会ヲ開キ採択スルヤ否ヤヲ決シ審査ニ入ル事

第二，審査ノ方法

一，全委員ニテ審査スル場合

二，委員中ヨリ主任者ヲ選定臨時委員会ノ如キヲ構成シ各社専門家ヲ臨時委員ニ委嘱シテ審査スル場合

社長ヨリ当該会社社長又ハ常務ヲ経テ委員ニ対シ書簡ヲ以テ委嘱ス

三，前記孰レ場合ニテモ各社ノ現存調査機関又ハ「エキスパート」ヲ利用スル機会アルベキコト

四，審査ノ結果ハ主査ヨリ直チニ社長ニ報告スル事

（『社誌』1940年8月27日付)

121) 前掲『三菱財閥における資金調達と支配』185頁。

122)「三菱技術協議会会則」によれば協議会は次のように運営されていた。

「第五条　本会ハ主トシテ左記事項ヲ掌ル

一，各社研究機関ノ連絡援助研究報告ノ交換，講演会ノ開催

二，新研究事項ノ選択及其研究遂行ノ斡施

三，各社研究機関ノ相互利用及委託並協同研究ニ関スル連絡斡施

四，各社間ニ於ケル特許権実施権並技術ノ譲渡ニ関スル連絡斡施

五，三菱各社以外ノ研究機関トノ連絡

六，其他本会ノ目的達成ニ必要ナル事項

第六条　前項ノ事項ヲ遂行スル為メ部会並専門委員会ヲ設置ス部会並専門委員会ニ関スル細目ハ別ニ之ヲ定ム

第七条　本会ニ関スル事務ニシテ庶務ニ属スルモノハ三菱社総務部，会計ニ属スルモノハ経理部之ヲ掌ル

第八条　本会ノ経費ハ参加各社ニ於テ適宜分担ス」

(『社誌』1940年10月5日付)

123) 当日岩崎社長は「三菱社ハ自ラ傘下多数ノ分系，関係会社ノ経営ニ参加シ，是等各社間ノ中心ニ位シテ，積極的ニ其ノ連絡統制ノ任ニ当リ，各社ヲシテ相倚リ相援ケテ，三菱共同ノ目的タル産業報国ニ遭進セシムルト共ニ，其集団ノ力ニヨツテ各事業ヲシテ其能率ヲ最高度ニ増進セシムル事ヲ目的トシテ働キツツアルノデアリマス。此ノ目的ヲ達成セムカ為ニ，三菱社内ニ，財務査業ノ両委員会ヲ中心トシテ，必要ニ応ジ各種ノ委員会ヲ設ケ，分系関係各社ノ人々ヲ煩ハシテ其ノ協力ヲ得，以テ連絡統制ノ実現ニ努力シツツアルデアリマス。世間デハ往々統制ト申シマスト，先ヅ整然タル機構ヲ作成シ人員ヲ整ヘテ，徒ラニ形態ノ整備ニ囚ハレル風ガアル様ニ思ハレルノデアリマスガ，我々ノ事業ノ統制ハ，各社ノ自発的参加ト各員ノ自覚ニ依ル協力一致ニ出発シ，機構ハ成ルベク之ヲ簡単ニシテ其ノ実践ヲ挙ゲルコトニ力メタイト考ヘタノデアリマス。乃チ専ラ委員会ヲ活用スルノ制度ニ依リ，各社ノ方々ニ委員トシテ統制ニ参加シテ頂ク方法ヲ採ツタノデアリマス」(『社誌』1941年7月14日付「技術連絡会議ニ於テ社長演述」) との発言を行った。