



Title	太平洋戦争期における三菱財閥の再編過程(6)
Author(s)	浜淵, 久志
Citation	経済學研究, 33(4), 111-135
Issue Date	1984-03
Doc URL	https://hdl.handle.net/2115/31636
Type	departmental bulletin paper
File Information	33(4)_P111-135.pdf



太平洋戦争期における三菱財閥の再編過程 (6)

浜 淵 久 志

目 次

- 一 はじめに
- 二 三菱財閥直系会社の蓄積構造
 - 1. 素材産業（以上第31巻3号）
 - 2. 製造業（第31巻4号）
 - 3. 商 業（第32巻2号）
 - 4. 金融業（第32巻3号）
 - 5. 小 括
- 三 三菱財閥直系会社の資金調達（以上第32巻4号）
- 四 三菱財閥本社の蓄積構造
- 五 三菱財閥本社の資金調達
- 六 三菱財閥組織の再編
 - 1. 組織構造
 - 2. 本社経営組織
 - 3. 経営理念とその動員
- 七 おわりに（以上本号）

四 三菱財閥本社の蓄積構造

三菱財閥直系会社の戦時下における多角化と巨大化は、直系会社に対する排他的支配を維持しようとする財閥本社にとって、大きな負担となった。財務面での巨額の資本金調達と経営面での子会社の統合は容易な問題ではなかった。とりわけ直系会社の太平洋戦争期の増資と未払込資本金の徴集は、合計5億9,000万円に達し、三菱財閥本社の直系会社の資本金引き受け額も、2億3,000万円もの規模になったが、この資金を本社がいかに調達したかが、本章および次章の課題である。続く第6章では、巨大化した直系会社を財閥本社がいかに統轄したかを検討することにする。

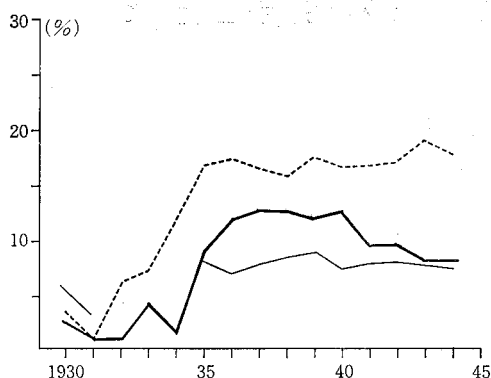
三菱財閥本社と来说ども、毎年5,000万円もの投資資金を捻出することは、大変な問題であった。この原因は、財閥本社と直系会社との間に、収益性において格差があり、しかも太平洋

戦争期に格差がさらに拡大した点にある。

直系会社のうち金融会社を除く企業の払込資本利益率は、図24のように、1935年以降17%前後であるのに対して、本社はせいぜい12%にすぎず、しかも40年以降低落傾向にあった。また本社の営業収入の大半をしめる有価証券収益率は7%程度であった。

従って、本社と直系会社の成長テンポに差異が生じることになり、営業資本である直系会社の固定資本と本社の総資産の伸びをみれば、前者が日中戦争期に3.6倍増、太平洋戦争期に2.9倍増であるのに対し、後者のそれは同じく、2倍増、1.6倍増にすぎず、両者の絶対額の差は大きくひらいた。（図25）戦時体制に入る前には、本社資産が、直系産業会社固定資産を上回っており、本社は直系会社株式の排他的所有が可能であったが、36年以降、本社資産と直系会社固定資産の差は開く一方であり、敗戦前には2倍に拡大している。従って、表129のように、

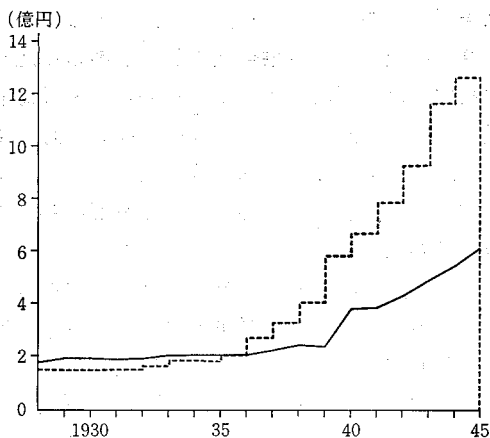
図24 三菱財閥本社の有価証券収益、払込資本利益率
及び直系産業会社払込資本利益率



出典)『社誌』『各社貸借対照表』より作成。

- 1) 太い実線は本社払込資本利益率。細い実線は有価証券収益率ただし32年～34年の間は不明。これは、前稿「日中戦争下における三菱財閥の再編過程」(3)、『経済学研究』第31巻1号、1981年、193頁による。
- 2) 破線は直系産業会社自己資本利益率。

図 25 三菱財閥本社総資産及び直系産業会社固定資産推移



出典)『社誌』による。

- 1) 実線は三菱財閥本社総資産。
- 2) 破線は三菱財閥直系産業会社払込資本金。

本社の直系会社持株率も、45年には軒なみ50%以下になっている。

こうした収益率の格差は、軍需企業が活況を持続し、高収益を満喫できたのに対し、財閥本

表129 三菱財閥本社の直系会社持株率 (%)

	1936	1941	1945
三菱重工業	51.4	36.9	22.5
三菱電機	90.0	43.8	44.3
三菱鉱業	49.3	42.9	42.6
三菱商事	100.0	40.4	40.4
三菱倉庫	100.0	46.7	46.7
三菱地所	—	58.0	65.1
三菱化成工業	—	25.5	12.0
三菱石油	30.0	45.0	45.0
三菱製鋼	45.0	47.5	51.1
三菱銀行	42.7	41.3	30.3
三菱信託	17.5	19.0	19.0

出典)『社誌』により作成。

- 1) 三菱化成工業、1936・41年は日本化成工業分。
- 2) 三菱製鋼、1936・41年は東京鋼材分。

社は収益源である株式配当が当局の指示により抑制され収益が停滞したためである。これは公債政策の一環としての低金利政策、企業の内部留保育成策、はたまた非生産階級としての金利生活者への批難などが影響している。かつて第一次大戦のブームの際に、三井合名は、直系会社の利潤を特別配当の形で吸収し、これを直系会社の増資払込資金に充てたが²⁴⁶⁾、戦時体制下の今となっては、このような操作は望むべくもなく、財閥本社の資本蓄積のテンポは下降線をたどり、直系会社に対する資本出資比は低下していったのである。

三菱財閥本社の収支状況を更に詳しく検討してみよう。表130のように、本社収入の90%は有価証券収入で占められている。有価証券収入は株式配当金、公社債利息、あるいはその売買損益からなる。その詳細については現在資料を見る事ができない。有価証券収入は、41年から敗戦の混乱を含む45年を除く44年までの間に、30.8%増加した。一方所有有価証券(簿価)は、同じ期間に38%伸びており、収益はわずかに悪化していると言える。

株式売却益についても、明細を明らかにしえ

246) 松元宏『三井財閥の研究』(吉川弘文館、1979年) 130-4頁参照。

表130 三菱財閥本社収支

(千円、%)

	損 失							収 入			
	營 業 費 金 税	利 息 支 払	雑 収 支	利 益 金	賞 与 限 度 過 越	引 税 当 金	純 益 金	有 価 証 券 収 支	地 所 建 物 収 支	雑 収 支	合 計
1931	5,337 68.9	—	67 0.9	2,344 30.3	—	—	—	5,507 71.1	1,886 24.3	355 4.6	7,748 100.0
1936	8,127 35.7	37 0.2	715 3.1	13,894 61.0	—	—	—	12,140 53.3	1,881 8.3	8,752 38.4	22,773 100.0
1941	11,484 36.4	1,204 3.8	116 0.4	18,758 59.4	—	—	—	28,793 91.2	2,761 8.7	8 —	31,562 100.0
1942	11,192 32.8	3,196 9.4	—	19,765 57.9	—	—	—	31,913 93.4	2,236 6.5	6 —	34,153 100.0
1943 ²⁾	2,585 32.8	511 6.5	—	4,797 60.8	—	—	—	7,414 93.9	477 6.0	1 —	7,893 100.0
1943 ³⁾	9,232 25.2	4,312 11.8	—	23,101 63.0	68 0.2	4,110 11.2	18,923 51.6	34,828 95.0	1,787 4.9	30 0.1	36,644 100.0
1944 ⁴⁾	9,302 22.5	6,424 15.5	—	25,609 62.0	174 0.4	6,700 16.2	18,735 45.3	37,673 91.2	3,656 8.8	6 —	41,335 100.0
1945 ⁵⁾	6,202 25.8	4,101 17.1	42 0.2	13,651 56.9	93 0.4	3,997 16.7	9,560 39.8	21,406 89.2	2,591 10.8	—	23,997 100.0

出典)『社誌』による。

- 1) 42年までは1月～12月の通年。
- 2) 43年は1月～3月末まで。
- 3) 43年4月～3月の通期。
- 4) 44年は4月～3月期。
- 5) 45年は4月～10月の半期。

ない。表131は本社の所有有価証券の純減少額であり、ひとまずこれを売却したものと仮定すれば、その額は1,144万円に達す。しかし日中戦争期の2,800万円の40%程であり、しかも銘柄も市場性に乏しい国策会社関係が大部分をしめる。今期の売却高の26%にあたる日本製鉄でさえ株価は東京市場で、1942年に高値64円10銭、安値58円10銭、43年も同じく63円30銭から61円50銭と小動きに終止²⁴⁷⁾、日本製鉄株式の売却益はせいぜい70万円にすぎない。めぼしい株は日中戦争期にすでに売却されており、本社株式の売却差益でうるおった前期に比べると株式売却益が収益に大きく寄与したとはいえない。

土地建物の賃貸収入は、41年から44年の間に

32%増大し、収益の8%をしめている。不動産の簿価(表133)が資産中わずかに2%以下にすぎない事を考えると償却の充分進んだ不動産収入は、インフレ期には特に確実な収入をもたらすものとして無視できないものとなっている。

一方支出項目をみれば、何にもまして支払利息が急増しているのがわかる。支払利息は41年の120万円から44年に640万円、45年は上半期だけで400万円をこえている。この点については後で詳述する。

営業費および税金等の経費は表130からは一見減少しているように見える。従業員のうち役員数・職員数に変化はないが、作業員が41年の268人から44年には189人へと戦争の影響で減少²⁴⁸⁾、この面からの経費節減効果は当然考えられる。だが43年下期からは、経常利益計上

247) 東洋経済新報社『昭和産業史』第3巻統計篇(1950年)、142頁

248) 『社誌』各年巻末「各社役員従業員数」による。

表131 三菱財閥本社株式売却額

	社 名	株 数	払込金額(円)
1936—41年合計	—	797,329	28,113,450
1942年	三菱銀行	600	60,000
	三菱地所	300	11,250
	日本製鉄	43,000	2,150,000
	理研工業	14,400	720,000
	東京高速鉄道	20,000	600,000
	日本協同証券	5,000	125,000
	九州送電	5,000	250,000
	同新株	2,500	62,500
	同新株	7,500	93,750
	横庄鉄道	1,500	75,000
	東北興業	2,650	132,500
	東北振興電力	2,700	135,000
	小計	105,150	4,415,000
43年	日本製鉄	15,500	775,000
	帝国石油	140,000	1,750,000
	都糸繊維工業	4,000	100,000
	東京ゴルフ	150	75,000
	小計	159,650	2,700,000
44年	都ホテル	500	25,000
45年	三菱重工業	6,000	300,000
	日本建鉄工業	80,000	4,000,000
	小計	86,000	4,300,000
1942—45年合計		351,300	11,440,000

出典)「社誌」による。

1)「本社所有有価証券」各年の純減少額である。

後、数百万円の納税引当金が留保され、課税強化の影響は今期もさげがたいものとなっている。

以上今期の主な収支状況からみて、運用資産の増大に伴い経常収入が増加しているにもかかわらず、支払利息・税金支払いがそれを上回って増え、純利益は年1800万円台で停滞していることがわかる。まさに増益なき増収の状態におちいつている。

利益処分(表132)は、純利益金が停滞しているため、処分金は半期1,700万円台で推移した。また社外分配、社内留保の割合も、未払込資本金の徴収にもかかわらず配当金が年8円から6円に減配されたため、変化は見られなかった。

社外分配のうち配当金については、42年下期までは年8分、一株につき8円配当であった。岩崎家所有の旧株114万株については、6分をこえる配当を岩崎家が辞退しているため、これを積立金として留保した。また岩崎小弥太社長は役員報酬も辞退しており、役員報酬限度超過額は20万円であった。

配当金は43年上期より2分減配し、年6分となった。これは後にふれるように、純利益の停滞にもかかわらず、有価証券投資の続行により資金繰りが次第に窮屈になり、内部留保を充実するためにとられた措置であった。

一方社内留保は、査業研究費として、每期200万円づつ積立てていた。社内留保額は、繰越金を含め毎半期に1,000万円の水準に停滞している。

次に財産目録(表133)により今期の本社の投資動向を分析してみよう。総資産は年5,000万円程増加し、41～45年にかけて1.6倍にふらんでいる。資産の95%は有価証券でしめられ、その割合は増加している。不動産は償却が進んでいる。かつて20年代には1,000万円をこえていた貸金勘定は底をつき、現金・預金も減少している。

所有有価証券は、その90%以上が三菱財閥系企業に集中されており、しかも大部分は直系会社株式である。(表134) 今期の有価証券増加額2億2,900万円の79%は直系会社に投資され、関係会社には、有価証券増加額の20%にあたる4,600万円が投資された。

有価証券を業種別にみれば、表135のように、開戦前は、金融・商業・不動産などのサービス産業が40%をしめていたが、45年には20%に半減している。これにかわって金属、機械産業が30%から54%と過半をこえるまでになった。また鉱業部門もその主力を採取部門から金属製品製造に移しており、三菱財閥本社の収益基盤は金属・機械工業部門にあったと言えよう。

不動産は、45年3月現在の時価にして、表136のように、5,300万円にのぼる。

表132 三菱財閥本社利益処分

(千円、%)

	当期利益 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 41.0	—	12,000 41.0	—	17,271 59.0	17,271 59.0
1941 上	16,127 100.0	6,390 39.6	199 1.2	6,589 40.9	2,000 12.4	7,538 46.7	9,538 59.1
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
1942 上	17,625 100.0	7,260 41.2	174 1.0	7,434 42.2	2,000 11.3	8,191 46.5	10,191 57.8
下	17,887 100.0	7,260 40.6	177 1.0	7,437 41.6	2,000 11.2	8,300 46.4	10,300 57.6
1943 上	17,923 100.0	7,200 40.2	202 1.1	7,462 41.6	2,000 11.2	8,521 47.5	10,521 58.7
下	17,943 100.0	7,200 40.1	175 1.0	7,337 41.4	2,000 11.1	8,568 47.8	10,568 58.9
1944 上	17,923 100.0	7,200 40.2	150 0.8	7,350 41.0	2,000 11.2	8,573 47.8	10,573 59.0
下	17,954 100.0	7,200 40.1	150 0.8	7,350 40.9	2,000 11.1	8,584 47.8	10,584 59.1

出典)『社誌』より作成。数値は原資料通り。

1) 42年までは1～6月, 7～12月期, 43年以降4～9月, 10～3月期に会計期変更。

表133 三菱財閥本社財産目録

(千円、%)

	地 所 課 定	地所建物	起 業 費	有価証券	出 資 金	貸 金	現 金 及 預 金	雑 勘 定	合 計
1931	16,000 9.0	2,848 1.6	—	140,446 78.7	3,112 1.7	11,814 6.6	4,321 2.4	18,966 10.6	178,501 100.0
1936	16,000 8.3	2,770 1.4	2,162 1.1	173,944 89.9	212 0.1	8,136 4.2	14,515 7.5	12,378 6.4	193,441 100.0
1941	—	8,165 2.1	209 0.1	368,020 95.2	138 —	3,340 0.9	6,441 1.7	297 0.1	386,610 100.0
1942	—	7,909 1.8	221 0.1	408,347 94.7	138 —	2,285 0.5	11,846 2.7	442 0.1	431,189 100.0
1943	—	7,760 1.6	227 —	457,344 96.2	140 —	1,100 0.2	7,688 1.6	1,138 0.2	475,396 100.0
1944	—	7,615 1.4	190 —	507,326 96.6	140 —	50 —	2,101 0.4	7,970 1.5	525,391 100.0
1945	—	5,781 0.9	192 —	597,954 96.6	141 —	—	12,735 2.1	2,325 0.4	619,128 100.0

出典)『社誌』による。

1) 42年までは12月末現在。

2) 43年以降は9月末現在。

表134 三菱財閥本社所有有価証券(簿価)内訳

(千円、%)

	三菱財閥系企業				政府出資 法人	その他	公社債	合計
	分系会社	関係会社	分系子会社	小計				
1931	133,684 95.2	1,276 0.9	— —	134,960 96.1	13 —	4,443 3.2	1,030 0.7	140,446 100.0
1936	150,016 86.2	11,518 6.6	675 0.4	162,209 93.3	5,982 3.4	5,370 3.1	383 0.2	173,944 100.0
1941	314,701 85.5	22,893 6.2	6,063 1.6	343,657 93.4	12,718 3.5	11,201 3.0	444 0.1	368,020 100.0
1945	495,876 85.6	68,718 11.9	2,400 0.4	556,994 93.3	15,154 2.5	23,875 4.0	1,228 0.2	597,251 100.0

出典)『社誌』より作成。

1) 三菱財閥系企業の分類については図26を基準して作成。

表135 三菱財閥本社所有有価証券(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
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
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
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
1945	115,815 19.4	74,843 12.5	249,181 41.7	24,087 4.0	293 —	44,222 7.4	40,430 6.8	34,339 5.7	8,436 1.4	4,215 0.7	163 —	1,228 0.2	597,251 100.0

出典)『社誌』各年版より作成。

不動産(時価)の85%は丸の内の土地建物である。本社は1937年に丸の内の5万坪の土地と丸の内を中心とする建物を三菱地所として分離独立させたが、今なお丸の内に4万坪の土地と建坪3万坪の建物を所有している。なおこの営業は三菱地所に委託していた。

以上のように、太平洋戦争期の三菱財閥本社の収支状況は、所有有価証券の増大による増収にもかかわらず、増税と支払利息の増加により収益がまったく好転しないというジレンマにおちいていた。

五 三菱財閥本社の資金調達

三菱財閥本社は太平洋戦争期に、直系・関係会社に対し、表137のように、毎年4,000万円から5,000万円もの資金を投資していた。投資は主に増資払込み、未払込資本金払込みなどの再

投資であったが、今期経営参加のために新たな投資を行った企業がいくつかある。この期直系会社に加えられたものに、42年の三菱鋼材(43年製鋼と改称)があり、関係会社として41年に朝鮮無煙炭、日本光学、42年に日本建鉄工業、日本アルミニウム製造、43年に三菱関東州マグネシウム、三菱汽船、南方開発会社のタワオ産業、鳳敦産業を傘下に入れた。とくに日本光学へは毎期のように投資し、その額は合計830万円に達した。直系会社の1件数千万円の投資に比べると少額であるが、資金的余裕にとぼしい本社にとって、その負担は軽いものとは言えない。

今期新たに投資された関係会社は、軽金属・兵器産業という直系企業の事業を維持していくうえで必須の産業分野であり、財閥本社としても傘下事業を総合的に推し進めるために軍需関係の戦略産業に対し、積極的な投資を行う必要

表136 三菱財閥本社所有不動産(1945. 3)

		面 積(坪)	一坪当り価格(円)	評 価 額(円)
地 所	東京都麹町区宅地	43,581	715	31,160,764
	〃 (八重州ビルヂング)	936	833	780,000
	〃 神田区宅地	97	150	14,568
	〃 芝区及品川区宅地	15,333	120	1,839,982
	〃 赤坂区宅地	240	200	47,900
	〃 麻布区宅地	142	360	51,112
	〃 牛込区宅地	160	160	25,676
	福岡県, 田, 畑, 雑種地	151,191	6.76	1,022,885
小 計		211,680	—	34,942,887
建 物	東京都麹町区 38棟	33,025	307	10,138,356
	〃 (八重州ビルヂング) 1棟	5,383	502	2,720,000
	〃 芝区及品川区 2棟 ¹⁾	469	1,000	469,062
	〃 芝区及品川区 22棟	1,433	1,000	1,433,207
	〃 赤坂区 5棟	107	500	53,623
	〃 麻布区 1棟 ¹⁾	72	1,000	71,674
	〃 牛込区 2棟	71	707	50,000
	小 計	40,560	—	10,138,356
合 計		—	—	52,977,356

出典)『社誌』1946年2月23日「財産目録」(45年3月31日現在)による。

1) 1945年5月焼失。

2) 時価である。

があった。

さて次に問題となるのはこの間毎年4~5,000万円もの投資資金を、本社がいかに調達したかである。純益金は、すでにみたように1,000万円にすぎず、この資金は社外から調達しなければならなかった。

この期の本社の貸借対照表(表138)をみれば、直ちに自己資本比の急激な低下と社外負債なかでも支払手形の急増がみてとれる。

自己資本比率は41年から45年の間に、84%から61%にまで低落している。払込資本金は43年1月に未払込分3,000万円を徴収しただけで、この期に新たな増資を行わなかった。自己資本比の急激な低下にもかかわらず、増資されなかった理由の解明には、本社株式の48%を握る岩崎家の資金力の分析が必要となるが、この点については次章でとりあげる。積立金は、査業研究費として毎半期ごとに200万円を計上したも

の、増大する社外負債の前では焼石に水である。また純利益はほぼ停滞状態にある。

社外負債はこれに対し、16%から49%にまで増大した。これは支払手形が9%から35%にまで急増したためであった。この支払手形は、全て三菱銀行宛のものである²⁴⁹⁾。従って、本社は45年9月末には、三菱銀行から短期借入金として2億1,700万円もの資金を導入していることになり、その額は資本金(2億4,000万円)に匹敵する規模となっている。その他の社債および長期借入金は、償還・返却が進んだ。

次にこの貸借対照表の資金源泉の純増減額と資産中の株式増加額を比べることにより、本社の膨大な投資資金の源泉を明らかにしておこう。

この期の有価証券増加額2億3,000万円は、

249)『社誌』1946年2月23日付「財産目録一昭和二十年三月三十一日」による。

表137 三菱財閥本社 分系関係会社増資払込及び経営参加に伴う資金予定額

(円)

	分 系 会 社		関 係 会 社		合 計
	(1株払込金額)	予 定 資 金	(1株払込金額)	予 定 資 金	
1941	三菱鉱業新株 第2回 (12円50銭)	11,083,825	日本アルミニウム増資新株 第1回 (37円50銭)	4,435,012	42,395,162
	三菱重工業新株 第2回 (12円50銭)	13,093,325	朝鮮無煙炭経営参加 (25円)	4,323,000	
	三菱電機新株 第2回 (25円)	6,691,500	日本光学経営参加 (25円)	2,768,500	
	小 計	30,868,650	小 計	11,526,512	
1942	三菱鋼材新株 第2回 (25円)	2,378,750	日本光学増資新株 (12円50銭)	1,389,312	39,186,674
	三菱電機新株 第2回 (25円)	6,691,500	日本アルミニウム新株 第2回 (12円50銭)	1,478,337	
	三菱重工業増資新株 第1回 (25円)	4,373,775	日本建鉄経営参加 (50円)	5,000,000	
	三菱製鋼新設資本全額 (50円)	16,000,000	日本アルミニウム製造経営参加 (50円)	1,875,000	
	小 計	29,444,025	小 計	9,742,649	
1943	三菱重工業新株 第2回 (25円)	4,373,775	タワオ産業 第1回全額 (50円)	1,500,000	52,505,737
	日本化成新株 第2回 (25円)	3,750,000	鳳敦産業 第1回全額 (50円)	1,000,000	
	三菱鋼材倍額増資 第1回 (25円)	12,761,750	朝鮮無煙炭新株 第3回 (12円50銭)	2,161,500	
	三菱電機倍額増資 第1回 (25円)	13,133,000	三菱化工機倍額増資 第1回 (25円)	1,300,000	
			三菱関東州マグネシウム新設 第1回 (12円50銭)	937,500	
			三菱汽船新設全額 (50円)	5,000,000	
			日本光学新株 第2回 (25円)	2,778,625	
			日本アルミニウム製造倍額増資全額 (50円)	2,250,000	
			日本アルミニウム新株 第3回 (12円50銭)	1,559,587	
	小 計	34,018,525	小 計	18,487,212	
1944	三菱電機新株 第2回 (25円)	13,133,000	三菱工作機 第4回 (12円50銭)	437,500	52,924,224
	三菱製鋼新株 第2回 (25円)	12,761,750	日本光学新株 第3回 (12円50銭)	1,389,312	
	三菱鉱業倍額増資新株 第1回 (12円50銭)	21,715,775	三菱化工機新株 第2回 (25円)	1,300,000	
	三菱重工業日立彦島造船所 買収に伴う増資	2,186,887			
	小 計	49,797,412	小 計	3,126,812	
1945	三菱地所本社出資分 (50円)	3,500,000			70,146,450
	三菱重工業倍額増資 第1回 (25円)	56,554,575			
	三菱商事新株 第2回 (25円)	10,091,875			
	小 計	70,146,450			
41-45	合 計	214,275,062		42,883,185	257,158,247

出典)『社誌』,「三菱社(三菱本社)事業概況其の他報告」(各期)より作成。

表138 三菱財閥本社貸借対照表

(千円、%)

		1931	1936	1941	1942	1943	1944	1945
自 己 資 本	払込資本金	120,000 62.0	120,000 55.1	210,000 54.3	210,000 52.3	240,000 50.5	240,000 45.7	240,000 38.8
	諸 積 立 金	47,120 24.4	48,295 22.1	96,699 25.0	100,281 25.0	103,105 21.7	106,977 20.4	121,590 19.6
	前期繰越金	9,872 5.1	17,710 8.1	7,538 1.9	8,191 2.0	8,422 1.8	8,568 1.6	8,584 1.4
	当期利益金	2,344 1.2	13,894 6.3	9,462 2.5	9,696 2.4	9,501 2.0	9,355 1.8	9,560 1.5
	小 計	179,336 92.7	199,898 91.7	323,699 83.7	328,168 81.8	361,028 75.9	364,900 69.5	379,734 61.2
社 外 負 債	社 債	—	—	24,000 6.2	21,000 5.2	21,000 4.4	18,000 3.4	15,000 2.4
	長期借入金	—	1,421 0.6	350 0.1	89 —	45 —	87 —	—
	支 払 手 形	—	—	35,400 9.2	48,206 12.0	88,200 18.6	132,850 25.3	217,000 35.0
	その他負債	14,105 1.3	16,614 7.7	3,161 0.8	3,732 0.9	5,123 1.1	9,554 1.8	7,394 1.2
	小 計	14,105 7.3	18,035 8.3	62,911 16.3	73,021 18.2	114,368 24.1	160,491 20.5	239,394 38.7
使 用 総 資 本		143,441 100.0	217,933 100.0	386,610 100.0	401,189 100.0	475,396 100.0	525,391 100.0	619,128 100.0

出典)「社誌」による。

- 1) 1936年までは年1回決算。
- 2) 41～42年は下半期決算による12月31日現在。
- 3) 43～45年は上半期決算による9月30日現在。

表139 三菱財閥本社資金調達内訳 (千円)

	1936—41		1941—45	
有価証券増加	194,076		229,934	
資金 調達 内訳	内部留保	33,801 18.3%	26,035	11.3%
	増 資	90,000 48.8	30,000	13.1
	社 債	24,000 13.0	△9,000	△3.9
	長期借入金	1,071 0.6	△ 350	△0.2
	短期借入金 (支払手形)	35,400 19.2	182,600	79.5
	小 計	184,272 100.0	229,635	100.0

出典) 表138及び表129より作成。期間中の純増減額。

- 1) 1936～1941年間に有価証券増加と調達資金には、980万4,000円の不足があるが、これは、三菱地所設立に伴い、不動産を新設会社へ984万円余りで現物出資したためである。

表139のように、その11%、2600万円を内部留保の蓄積により賄った。それ以外は全て社外資金による。本社の蓄積が停滞し、内部留保の割合は日中戦争期に比べ低下している。

社外からは所要資金の90%を調達している。資本金は未払込資本金3,000万円を徴収しただけで、これは全調達額の13%にあたる。のこる1億8,260万円は三菱銀行からの短期借入金によって賄っている。

これを日中戦争期の資金調達と比べると著しい相違がある。前期は増資によって資金の半分を調達し、また短期借入金や社債の発行、内部留保の蓄積と多様なルートから資金調達を行っている。それに対し今期は、株式投資という長期かつ固定性の資金の調達をほぼ短期借入金

だけに依存するという融通性に欠ける資金導入政策をとっている²⁵⁰⁾。更に言えば、本社の資金調達政策も直系会社の急激な増資を前にして、時間的余裕がまったくなくなり、三菱銀行からの短期借入金の上に依存しなければならないという苦境におちいったことを示している。つまり財閥本社自体も太平洋戦争期には他の産業会社と同様に、長期性の固定資金を系列銀行からの短期借入金によって回転させるという状態におちいていたのであった。

資金的余裕を失いつつあった三菱財閥本社は42年8月の三菱重工業の増資新株の割り当てを辞退し、岩崎家を除く本社株主に対し1対1.5の割合で肩代りを依頼せざるを得なくなった。これは一部の知る所となり、重工業のみならず、三菱電機、鉱業等の新株引き受けも辞退するのではないかと報道され、本社の株価は減配にもかかわらず急騰するという事態をまねいた²⁵¹⁾。

このように太平洋戦争期の財閥本社は、当局の配当抑制による低収益性に苦しみ、しかも膨大な株式投資を借入金によって調達したため、支払利息の重圧により、収益が好転しないというジレンマにおちいていた。

開戦前には財閥本社は言うまでもなく、直系産業会社をも特徴づけていた高い自己金融的蓄積と排他的株式所有構造は、戦争末期には、まったく実質的裏付けを欠くものになった。しかしなお三菱財閥では、傘下企業に対し三菱側の持株率が過半数を維持できるよう資金を動員していたのであった。この事情は、三井本社、住友本社も同様であったと思われる。45年上期に三井本社は帝国銀行より4億4,000万円の借入金をかかえ、住友本社の短期借入金も2億4,500

万円にのぼった²⁵²⁾。戦争末期にかけて三大総合財閥の本社は、資本金に匹敵する短期借入金によって、資金を回転せざるをえなくなっていたのである。

六 三菱財閥組織の再編

1. 組織構造

戦時期にかくも急拡大をとげた三菱財閥の敗戦直前の勢力圏は図26のようになる。この範囲は、三菱本社の指定によるものであり、他の資料例えば、持株整理委員会の傘下会社決定の基準とは異なる²⁵³⁾。三菱本社は、いわゆる直系会社である分系会社を「三菱本社の統理助長下にある直轄会社」と規定しており、関係会社を「三菱本社に於て相当数の株式を保有し役員を派遣し名実ともに其の経営に参与」しているもの、傍系会社は、「分系会社の直轄下に在る会社にして総株数に対し、三菱側（本社及び子会社）の持株割合50%以上のもの並に50%以下においても事実上三菱側に於て経営」するもの、縁故会社とは「岩崎家関係事業にして事実上関連密接なるもの」と定めている²⁵⁴⁾。

この傘下会社を資本系列別にみれば、表140のように、分系11社の払込資本金は15億7,500万円、関係15社で3億6,000万円、傍系49社で2億2,000万円、主要縁故3社が3,000万の払込資本金を有し、分系11社で傘下会社払込資本金の72%をしめる。以下関係会社17%、傍系会社10%、主要縁故会社1%となり、分系会社の地位ははずば抜けている。

これを産業別に分類（表140）すれば、何と言っても三菱重工業を擁する機械工業が資本金

250) 短期借入金の利率については資料をみないが、支払利息を前期末借入金と当期借入残高の平均で除してみると、43年には5.9%、44年には5.0%であった。この利率は、三菱本社の3,000万円の物上担保付社債の利率が年4.3%であったので短期借入金の利率はこれより高いと思われる。

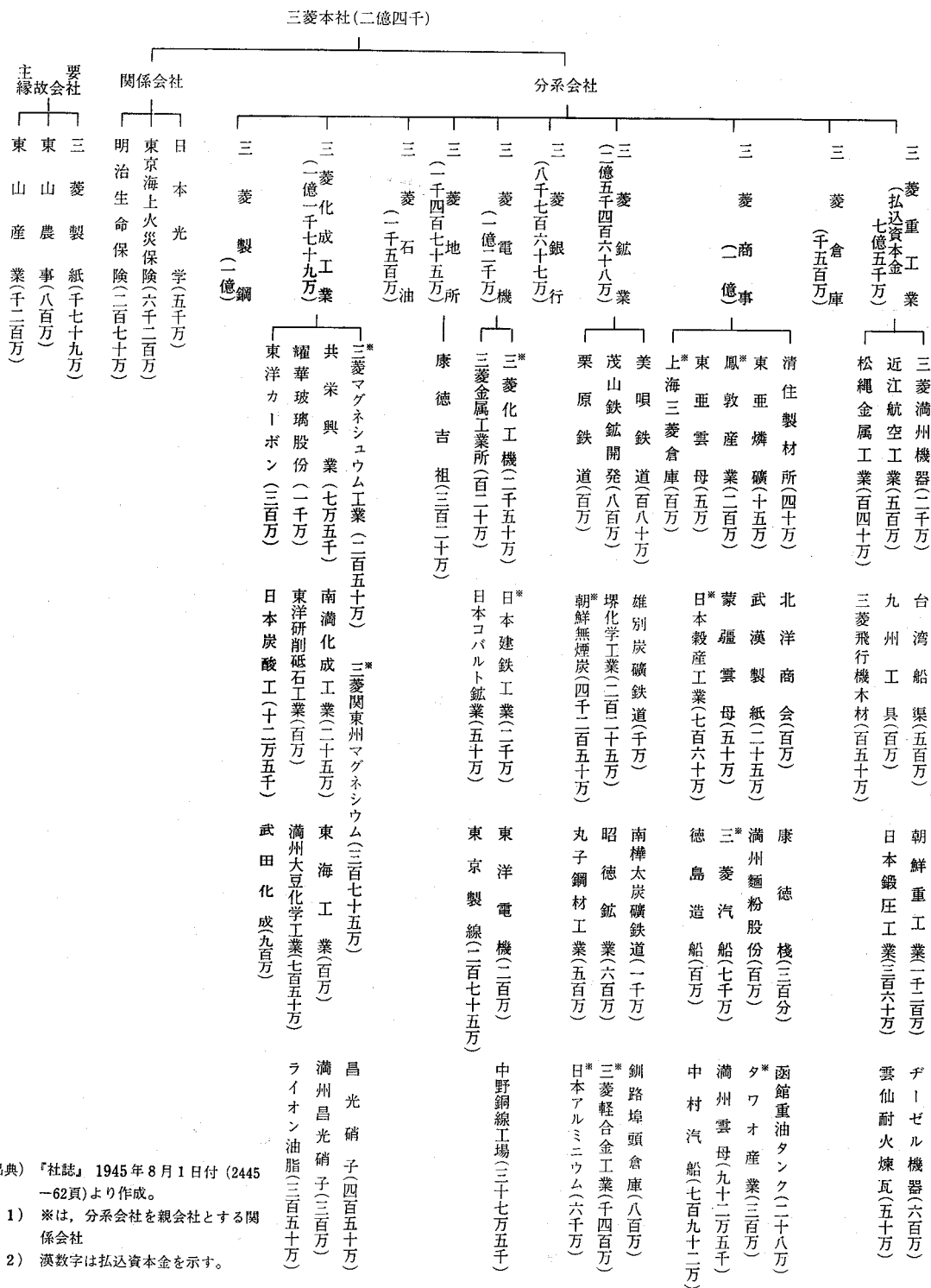
251) 『社誌』1942年8月5日付「三菱社昭和十七年上期事業概況其他報告」による。

252) 持株整理委員会『日本財閥とその解体』（1950年）、「三井本社貸借対照表」「住友本社貸借対照表」による、226-7頁。

253) 前稿「太平洋戦争期における三菱財閥の再編過程」(5)（『経済学研究』第32巻4号、1983年）、注233を参照されたい。

254) 『社誌』1945年8月1日付「本社分系関係傍系会社一覧表」による。

図26 三菱財閥勢力図 (1945年8月)



出典) 『社誌』 1945年8月1日付 (2445-62頁)より作成。

- ※は、分系会社を親会社とする関係会社
- 漢数字は払込資本金を示す。

表140 三菱財閥傘下会社(産業別)

(千円, %)

	社数	公称資本金	払込資本金	構 成 比
農 林 業	2	22,000	20,000	0.9
鉱 業	10	536,600	274,750	17.6
化 学	16	221,170	181,038	8.5
金 属	11	207,550	191,475	9.0
機 械	15	1,270,600	1,016,600	47.7
その他製造業	5	10,500	10,500	0.5
運輸・不動産	10	131,925	122,955	5.8
商 業	5	109,000	109,000	5.1
金 融 業	4	247,700	104,075	4.9
合 計	78	2,757,045	2,130,393	100.0

出典)『社誌』(1945年8月1日付),「三菱本社並分系会社傍系会社及び関係会社(附主要縁故会社)」(昭和20年8月調)

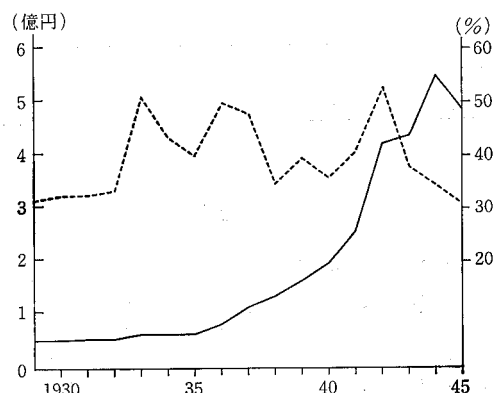
の48%, 15社を数え, ついでこれまでの蓄積を誇る鉱業部門が資本金の18%, 次に金属および化学部門がそれぞれ資本金の9%をしめる。一方金融・流通産業は19社, 資本金にして16%にすぎない。三菱財閥の傘下事業は, 最終製品である航空機, 船舶の生産に向けて原料・素材から一貫生産が展開できるように, 多角化投資がなされてきた。

株式の所有関係をみるならば, 表141のように, 財閥本社は分系会社発行総株式の31%を所有し, 関係会社の持株率は18%, 傍系会社は2%の持株率にすぎない。これに対し本社の株式所有の限界を補完しているのが分系会社である。分系会社は相互持合いにより分系会社の発行総株式の5%を所有し, 関係会社については35%, 傍系会社の株式の58%をひきうけている。これにより, 関係・傍系会社の株式の過半は本社・分系会社で支配していることになる。

このように三菱財閥の勢力拡大における分系会社の役割は大なるものがある。

表142は三菱財閥主要会社の株式投資額とその業種別内訳である。本社と分系産業会社5社および系列4金融機関の株式所有額は13億5,500万円に達する。本社はそのうち44%の6億円にすぎず, のこる過半は主要傘下会社の投資から

図 27 三菱財閥直系産業会社社外投資額および対固定資本比



出典)『社誌』各社貸借対照表各年版より作成。

1) 実線は社外投資額, 左目盛。

2) 破線は対固定資産, 右目盛。

なる。商事・鉱業は持株整理委員会の投資先が明記されている分だけでも1億8,000万円をこえ, 両社の「貸借対照表」によれば, 戦争末期には2億円をこえ, 分系会社がいかに企業系列を拡大させてきたかを示している。分系産業会社の社外投資は, 固定資本の30%から50%の規模に達しており, 財閥資本を分析する際に無視できないものとなっている。

三菱財閥の株式所有構造の特色を他の三井・住友の総合財閥と比較することにより, さらに明らかにしておきたい。表143は三大財閥の株式所有構造である。

三菱本社は, 資本規模の点で三井本社(資本金5億円, 払込資本金4億円), 住友本社(同3億円, 2億2,500万円)に劣る。財閥家族の本社持株数でも, 岩崎家は三井家, 住友家の半分以上である。この意味を明らかにするには, 財閥家族の総合的な資産分析が必要になるが, とりあえず持株整理委員会「財閥同族支配力排除法指定者」の所有有価証券額によれば, 三井同族11家族の保有有価証券は3億9,057万円, 住友家4名も3億1,496万円の株式を所有しているのに対し, 岩崎家(11名)は1億7,730万円にすぎない。その他不動産などの資産, 経営者と

表141 三菱財閥傘下会社系列別本社分系会社資本出資内訳(1945年)

発行株数	系 列	社 数	発 行 総 株 数	本 社 持 株		分 系 会 社 持 株	
			(1)	(2)	(2)/(1)	(3)	(3)/(1)
	分 系	11	41,233,800	12,582,128	30.5%	2,020,343	4.9%
	関 係	15	8,016,000	1,424,066	17.8%	2,719,812	33.9%
	傍 系	49	5,245,500	98,000	1.9%	2,851,709	54.4%
	主 要 縁 故	3	559,600	—	—	—	—
	合 計	78	55,054,900	14,104,194	25.6%	7,591,864	13.8%
資本金額	系 列	社 数	公称資本金	払込資本金	本 社 払 込 分	分 系 会 社 払 込 分	
			千円	千円(1)	千円(2)	千円(3)	(3)/(1)
	分 系	11	2,061,690	1,575,340	491,404	77,333	4.9%
	関 係	15	400,800	361,550	62,043	127,024	35.1%
	傍 系	49	263,825	220,755	4,900	128,000	58.0%
	主 要 縁 故	3	32,980	32,798	—	—	—
	合 計	78	2,759,295	2,188,443	558,347	332,357	15.2%

出典)「三菱本社並びに分系会社傍系会社及び関係会社(附主要縁故会社)」(昭和20年8月調べ)より作成、『社誌』1945年8月1日付記事。

表142 三菱財閥本社、主要直系会社、系列金融機関株式投資

(千円, %)

	鉱 業	金 属	機 械	化 学	その他 製造業	運輸倉庫	商 業	金 融	統制会社 その他	合 計	
三 菱 本 社	115,815	74,843	249,181	24,087	293	34,339	40,430	44,222	12,814	596,023	44.0
三 菱 重 工 業	900	34,534	68,457	3,822	364	9,273	2,387	887	5,582	126,205	9.3
三 菱 鉱 業	61,935	31,742	1,320	23,968	—	29,473	117	118	10,217	181,530	13.4
三 菱 電 機	127	2,491	42,086	1,300	—	600	1,738	4	1,068	49,460	3.6
三菱化成工業	100	3,175	4,219	32,239	5,571	63	592	2	9,037	54,997	4.1
三 菱 商 事	4,448	5,307	12,985	9,230	11,389	68,124	20,115	101	59,777	183,308	13.5
三菱系金融機関	12,477	7,520	84,464	13,379	500	11,192	20,775	13,590	40	163,937	12.1
合 計	195,802	159,612	462,712	108,025	18,117	153,064	86,154	58,924	98,535	1,355,460	100.0
	14.5	11.8	34.2	8.0	1.3	11.3	6.3	4.4	7.2	100.0	

出典)三菱本社は表135、三菱系金融機関は注161、その他は持株整理委員会『日本財閥とその解体』資料(1950年)より作成。

1) 他の直系会社は内訳不明、なお、45年上期の社外投資額は三菱石油5,125千円、三菱倉庫6,910千円、三菱製鋼101千円、三菱地所800千円である。

しての所得額などの資料の検討をまたなければ岩崎同族の資力が三井・住友家に対し大きく劣るとは断言できないものの、持株整理委員会は指定財閥家族の資産の大部分(資産の76%)は有価証券であると評価しているので、財閥家族の有価証券所有額は、ある程度彼らの資金力を反映していると考えられる²⁵⁵⁾。

255) 財閥家族の有価証券所有額は、持株整理委員会前

従って三菱本社の株式の公開が1940年という早い時期に行われたのは、岩崎家の資金力の劣勢を反映していよう。ちなみに三井本社は1945年になって株式の公開を行ない、住友本社では45年の3月の増資の際でも住友家以外の株式は

掲『資料編』「指定者の有価証券種類別保有高表」, 290-1頁による。また持株整理委員会前掲書本文, 298-309頁参照。

表143 三大財閥の株式所有構造

(千株, %)

		三 井	三 菱	住 友
財 閥 本 社	本社総行株式総数	10,000 100.0	4,800 100.0	6,000 100.0
	家族の持株数	6,357 63.6	2,280 47.5	5,000 83.3
	直系産業会社の持株数	—	2 —	—
	傘下金融会社の持株数	83 0.8	394 8.2	1,000 16.7
	合 計	6,440 64.4	2,756 57.4	6,000 100.0
直 系 会 社	直系会社発行株式総数	17,979 100.0	41,270 100.0	23,797 100.0
	家族の持株数	1,706 9.5	569 1.4	2,293 9.6
	財閥本社の持株数	9,695 53.9	12,695 30.8	4,628 19.4
	直系産業会社の相互持株数	1,480 8.2	1,498 3.6	2,102 8.8
	傘下金融会社の持株数	124 0.7	3,583 8.7	2,073 8.7
	合 計	13,005 72.3	18,345 44.5	11,096 46.6
関 係 会 社	関係会社発行株式総数	6,435 100.0	8,053 100.0	5,325 100.0
	家族の持株数	—	59 0.7	24 0.5
	財閥本社の持株数	3,052 47.4	1,424 17.7	674 12.7
	直系会社の持株数	914 14.2	2,375 29.5	803 15.1
	傘下金融会社の持株数	93 1.4	342 4.2	111 2.1
	合 計	4,059 63.1	4,200 57.2	1,612 30.3

出典) 持株整理委員会『日本財閥とその解体』(1950年) 及び『同資料』(1951年) より作成。

- 1) 関係会社は高橋亀吉の財閥分析以来、傍系また持株整理委員会の資料では準直系会社と呼ばれてきたが、本稿では一応三菱財閥での呼称を用いるものとする。

直系会社の住友銀行・信託・生命によって全て所有され、きわめて閉鎖的な所有構造を敗戦時まで維持していた。これに比べ三菱本社の株式の分散は、三井・住友より早い時期からより広汎に行われていた。

とまれ岩崎家は本社株式を228万株所有して

表144 三菱財閥本社株主分布(1945.3)

(1,000株以上)

(千株, %)

	株 数	構 成 比
家 族	2,284	47.6
分 系 産 業 会 社	2	—
三 菱 銀 行 ・ 信 託	111	2.3
明 治 生 命 ・ 東 京 海 上	336	7.0
そ の 他 金 融 会 社	442	9.2
そ の 他 法 人	184	3.8
個 人	258	5.4
千 株 以 上 所 有 計	3,617	75.0
総 発 行 株 数	4,800	100.0

出典) 『社誌』, 「三菱本社解散認可申請書」(1946年2月23日記事) より作成。

おり、持株率は48%である。もちろん表144のように株式の分散は進んでおり、関係会社・取引先・生命保険会社のような安定株主によって発行総株式の28%は所有され、また1,000株未満の株主も、本社・直系会社の社員が大半をしめていると思われるので、財閥家族の会社支配において問題はない。

次に直系会社の株式所有構造。まず規模では、三菱は三井・住友を圧倒している。三菱直系11社の払込資本金額が15億7,500万円であるのに対し、住友直系15社は10億9,700万円、三井直系10社は半分以下の7億4,700万円にすぎない。

株式の所有構造は、家族の持株率が三井・住友家の10%弱に対し、岩崎家はわずか1.4%にとどまる。岩崎家の直系会社に対する直接の支配はとるにたらないが、三菱財閥本社が31%にあたる1,270万株を所有している。この規模は本社発行総株数の2.6倍にのぼり、三井・住友の両本社の直系会社に対する投資がほぼ本社の発行株式内であることを考えれば、三菱本社の投資姿勢の積極さはきわだっている。これをもってしても、三菱本社の直系会社の持株率は31%にすぎず、直系会社の急成長ぶりがここからうかがえる。

住友財閥では、本社の直系会社持株率は20%にすぎない。本社の直系会社に対する投資も本

社発行総株数の80%たらずの460万株にとどまる。これに対し直系会社の相互所有は210万株に達し、発行総株数の9%にあたる規模となっている。これは直系会社とは言っても、その系譜や実態は住友金属工業、鉱山、化学といった中核企業の子会社の存在にすぎないものが多いため、直系会社株式の相互持合いが進展しているように見えるのである。それにしても住友財閥では、本社の直系会社持株率は20%から30%台であり、三菱財閥の場合の2分の1程度にすぎない点が特徴的である。

三井財閥本社の直系会社株式所有は970万株で、持株率は平均54%、また直系10社中90%以上3社、80%台1社、70%台2社、60%台1社というように持株率は極めて高い²⁵⁶⁾。これは三井財閥直系会社の成長性が三菱・住友に比べて大きく遅れをとったことを反映していると思われる。(表116参照されたい。)

三菱・住友財閥では、傘下金融会社の持株率の高いことに注目しなくてはならない。三菱財閥の場合には、明治生命、東京海上火災といった資金力の豊かな保険会社を傘下に擁していたし、住友財閥にはこれまた資金力を誇った住友銀行の直系会社株式の引き受け手としての役割は大なるものがあった²⁵⁷⁾。三菱系金融機関の直系会社所有株式は実に360万株に達し、住友

でも200万株を超え、それぞれ直系会社の発行株式の9%近い株式を所有する一大安定株主であった。これにひきかえ三井財閥では、三井銀行が帝国銀行と合併し系列からはなれるなど、金融機関の活動はきわめて消極的で、直系会社の株式所有もわずか12万株にすぎなかった。

以上のように各財閥とも、直系会社に対する株式支配は、家族および本社の資金力の限界を直系会社および系列金融機関が補完するなどして、これらを合わせると三菱・住友では持株率はほぼ過半に達し、三井財閥では7割をこえている。ここに財閥が支配関係において、発行株式の過半を制したいという財務政策を読みとることができよう。

次に関係会社は、規模の点では三菱がここでも三井・住友を上回っている。従って三大総合財閥の中核企業(直系、関係会社)の勢力は三菱が抜きんでており、住友、三井の順に並らんでいると言える。

関係会社への家族の出資は、三井では皆無、三菱、住友でも一部企業に数万株を投資しているにとどまる。支配関係でも岩崎家が明治生命の持株率が10%に達する以外は、ほとんど無視できる。

財閥本社の持株率は、三菱、住友で30%以下であるのに対し、三井では過半近くまで達し、直系会社の持株率とはほぼ同じ程度である。一方直系会社の関係会社持株比は三井、住友の15%前後に対し、三菱では30%近くにのぼる。従って本社・直系会社の関係会社の持株支配は、三菱・三井で50%をこえているが、住友では30%を支配するにすぎない。

このように各財閥の株式の所有構造にはそれぞれ差異があり、独自な特徴をもっている。なかでも三菱財閥では、株式支配は持株率50%をめどにして、系列内から資金を動員しようとする財務行動をとっている。この意図は他財閥の財務態度と比較するならばさらに明瞭なものになる。三菱財閥本社では、家族の出資比50%のところまで外部資金を動員し、本社はその資金

256) 三井財閥本社の直系会社持株率の高さについては、三井家の財政が窮迫しているから、社内では改革の必要性が指摘されていた。「本社又ハ三井家等ガ如何ニ株式ヲ持ツヤニ付テハ三菱ノ例ヲ参酌スルヲ適当トスベシ。即三菱ハ分系会社ノ株式ヲ所有スルニ付本社又ハ分系会社ノ持株ハ大体四〇%以上五〇%未満ナリ、三井トシテモ予メ直系会社ニ対スル三井家其他三井系ノ持株予定ヲ定メ置キ、計画的ニ善処スルヲ要ス、例ヘ三井家直系ノ持株合計ヲ四八%見当ト為スコト一案タルヘシ」(「三井家財務ニ関スル委員会」第二回委員会記録(昭和十七年五月二十九日)による。尚本資料は松元宏『三井財閥の研究』(吉川弘文館、1977年)299頁より引用。このような改革案も結局は実施にいたらなかった。

257) 三菱では金融機関保有の89%は両保険会社によるものであり、住友の場合、50%が住友銀行の保有となっている。(表143、出典による。)

を直系会社に集中し、関係・傍系会社については直系会社に資本出資および経営を代位させ、財閥の支配拡大に伴う本社の負担を軽減し、勢力の拡充をはかるというコンツェルンの企業形態の典型的な投資行動がみられる。三菱財閥がこのように、早くから財務上の整備を進めたのは、三菱銀行の融資態度が極めて厳格であったためだという評価があるが²⁵⁸⁾、この点については更に分析を必要とする。

三菱財閥は、軍需産業への集中的参入とそれにとまなう財務面からの改革において、他財閥より一步進んでいた。それではこの改革をおし進めた経営組織について次に検討してみよう。

2. 本社経営組織

二・二六事件後のいわゆる準戦時体制以降、三菱財閥は急成長をとげたが、従業員数も昭和恐慌を底として徐々に増加し、31年の4万8,000人から44年には53万8,000人へと11倍に増大し、役員のポストも129から190に増えている。(表145) 財閥本社の統制領域はこのように人的および事業分野において著しく拡大した。しかも統制経済の強化にとまない、各傘下企業とも資源利用の制約感はつる一方であった。従って財閥本社にとって、傘下事業をいかに総合的に運営し、個々の企業の生産体制を維持拡大して

表145 三菱財閥本社及び直系会社社員数 (人)

	役員数	職員数	職工・鉱夫	合計
1931	(69)129	8,855	39,127	48,111
1936	(86)132	12,052	67,666	79,850
1941	(107)189	29,129	214,872	244,190
1944	(113)190	64,581	473,869	538,640

出典)『社誌』『各社役員及び従業員数』より作成。

1) 役員数の内書は実数。

2) 41年三菱信託、三菱海上の職員数は不明。

3) 44年三菱商事、信託の職員数及び現場の従業員数不明。また三菱化成工業の職員数不明の為、従業員(18,300)は職工・鉱夫に算入。

ゆくかは、財務統制とともに重要な問題となった。

本節では、三菱財閥本社の統制機能の再編過程を検討するなかで、本社組織の特質を明らかにしたい。

1943年2月になって、さきの40年5月の本社株式の公開に伴う定款と職制の改訂から3年をまたず、再び定款と職制を刷新した。40年の改訂は本社統制能力の回復が最大の課題であったが、今回はその仕上げの時期にあたった。

今回の定款変更の主な点は次のとおりである。

1. 社名を「株式会社三菱社」から「株式会社三菱本社」へと改称。
2. 定款目的に従来の「有価証券及不動産保有並ニ利用」の前に、第1項として、「諸事業ノ計画並ニ投資及融資」と明記。
3. 株式額面を一株100円から50円に変更。
4. 会計年度を1月-12月期から4月-3月期へ改正。

まず改正点の3、4は技術的な問題である。額面変更は、40年の株式公開時に、本社株式の流通を制限しようとする従来の政策を改めたが今回も額面を半額にすることで流通面での便宜をさらにはかった。

会計年度の改正は、あらゆる会計年度を4月-3月期に統合し、国家資金計画を綿密なものにしようとする国策に沿ったものである。

改革の1、2については、まず43年2月8日の定期株主総会における会社側の説明を聞いてみよう²⁵⁹⁾。

社名の変更は、直系会社の統轄機関としての本社の役割を、名実ともに明確にするものである。「三菱社ナル名称ハ分系会社ノ統轄機関タル親会社ノ名称トシテ不充分ナル為一般ニ通ジ難ク殊ニ外部ニ対スル関係ニ於テ實際上少ナカラズ不便ヲ感じ」ていたためである。

定款目的の変更については、「従来ノ定款ニ

258) 岩崎小弥太伝編集委員会『岩崎小弥太伝』(1957年)、296頁。

259) 以下は『社誌』1943年2月8日付「三菱社定款変更」の要旨および引用である。

依レバ当社ハ単ナル持株会社金融会社及至証券会社ノ如キ觀ヲ呈スル次第ナルガ元来当会社ノ最モ重要ナル使命トスル所ハ現十一社ニ及ブ分系会社ヲ統轄指導シ各事業ノ調整連絡ヲ計ルト共ニ事業ノ伸展ヲ促シ併セテ其他ノ関連事業ヲ育成スルニアリ、この点を明示するものである。

定款目的の変更については、「臨時資金調整法」により大蔵大臣の許可が必要であり、本社の大蔵省への提出書類は、その理由を次のように詳しく説明している。

「当社は創業以来国家的重要事項を計画経営し、それらは逐次独立会社に分離し、今や当社の分身というべき分系会社も11社におよぶ。また分系会社の事業と密接な関係にある主要産業にも進んで投資すると共に、分系会社との連絡協調をはかり、三菱関係事業全体の総合的能率が最大に発揮できるよう事業を推進している。

しかもこれらの諸会社は、殆んど其株式を公開しており、当社もまた40年に公開を終り、面目を一新している。

従って当社は、岩崎家の単なる財産管理会社あるいは持株会社ではなく、分系会社の中核機関として統轄調整機能の強化はもちろんのこと、主要事業の計画・投資を図ると共に、特に技術研究の連絡向上から財務の調整・人員の配置に万全を期すとともに、関係事業の育成に努め、以て全機能を動員して資本・技術・人材の最高能率を発揮させることに専念している。

しかし従来の定款によれば、当社は単に持株会社・金融会社あるいは証券会社と混同され、事業遂行上不便であり、定款に本質使命を明記することにより、内外の当社に対する認識を深め益々国家の要請に応じ産業報国に答えたい²⁶⁰⁾。」

以上が本社の見解であるが、これはこれまでみてきたように、三菱財閥本社が、傘下事業に対する統制を単なる大株主の役割にとどめようとする従来の路線を転換し、直系企業に対する統制力を回復させつつある現実を表明したもの

である。すなわち1937年の合資会社から株式会社への改組の際の岩崎小弥太社長の声明には、2・26事件がまだ冷めやらぬせいか、財閥に対する批判をいまだ気にかけており、また直系会社に対する経営権限の委譲を推し進めていたことも反映して本社機能を縮小しようとする意図が明確であった。しかし戦時経済が深まると共に、軍需生産の中核としての財閥に対する評価は高まり、財閥も国家政策との連携をつよめ、これに伴って財閥批判の声は次第に小さくなった。軍の動員命令も三菱を一つの単位として割り当てようになり、傘下会社も、資源の利用が極めて限られている状態では、厳しい統制下にあるとは言え、連絡を強化しながら生産実績をつみあげ、統制を有利のうちに活用し、傘下事業が一体となって生産の効率化をはかることは、最も望ましい路線であった²⁶¹⁾。新たな経営環境に対する財閥本社の対応が、今回の定款変更をもたらした最大の原因である。

こうした経営上の要因を次に具体的に明らかにしておこう。

日本軍の東南アジア侵攻後、1942年2月6日に三菱財閥では、本社・傘下会社をあつめて、「南方連絡会議」が開催された。政府の占領地開発方針が、「経済能力アル民間企業者ノ熱意ト創意ヲ充分ニ活用シ、彼等ヲ国家ノ代行機関トシテ最高能率ヲ発揮セシム可キ」ものに転換されたため、三菱財閥としても「此ノ国家ノ要請ニ応ジテ本社及分系各社協力一致シ地域的種目的ニ広汎多岐ナル南方事業経営ニ万全ヲ期シ有機的統合ヲ計ルベク南方連絡会ナル連絡機関

261) たとえば、次のような例があった。「……鉱山統制会に対する陸海軍の需要が極度に大きくその他の要求に先てる部分がなくなる（……）場合には取得権をもってしかもそれを現物化することのできない会社は闇市場に求める他はなかった。……たとえば、三菱化工機会社はその姉妹会社の三菱電機から電機モーターを大量に入手して、それを正式のルートで得られない物資と闇市場で物々交換したのであった。」J. B. コーエン（大内兵衛訳）『戦時戦後の日本経済』（上）（岩波書店、1950年）、93—4頁。

260) 以上は『社誌』、1943年2月8日付「目的変更認可申請書」からの引用、要約である。

ヲ設置」したものである。

運営は本社総務部が主催し、商社会社業務部を幹事役とし、重工業、鋳業、保険、石油、化成、銀行、倉庫、電機の分系会社に東山農事、三菱経済研究所が参加した。リスクの大きい南方投資の具体的方策を協議するため、毎週1回定例会を開き、石油班、経済調査班を編成し、またマレー語等の語学講習会を開くなどの調査研究活動を行った²⁶²⁾。

1942年9月15日には陸軍省(南方派遣軍総司令官寺内大将)から、国内50名程度の経済調査班派遣の要請があり、三菱経済研究所にも約10名(後30名に増員)の割当てがあった。しかし三菱経済研究所単独では編成不可能なため、日本化成工業を除く直系会社と三菱海上火災、旭硝子、東京海上、明治生命に応援を求め、26名の南方軍政調査班を編成し、フィリピン軍政要員として派遣した²⁶³⁾。

南方投資の問題とともに、国内の重要課題である軍需産業への労働力動員に対しても、全社的な視点から各社の剩員を、傘下軍需会社に派遣することになった。43年10月5日の三菱協議会の席上、岩崎小弥太社長は、三菱重工業社長元良信太郎の報告をうけて、「我三菱ハ特殊ノ存在ニシテ特殊ノ組織ヲ有スル集団ナルヲ以テ自ラ先ジテ相互疎通ノ方法ヲ講ジ自ラ為シ得ベキ充足ヲ計」るよう「……全社協力ヲ以テ速カニ委員会ヲ組織シテ至急具体的ノ事ヲ決定アリ度シ自然其間本社ニ於テ連絡幹旋ヲ図ルベシ」²⁶⁴⁾と各社に対し協力を要請した。さっそく同年11月20日までに900人の職員(正員・准員)が三菱重工業等の軍需企業に派遣されたが、これでは不十分であり本社社長・理事長名で各社に再度動員が要請された。²⁶⁵⁾

設備投資の資材調整について、空襲被害が続

出するようになった44年11月に、「三菱分系各社ニ於ケル重要且緊急ナル生産設備ノ建設拡張及補修ノ促進ニ対スル各社ノ総合的協力助成ヲ図ル目的ヲ以テ三菱本社ニ施設促進中央委員会及施設促進実行委員会」が設置された。

参加企業は分系会社から重工業、鋳業、電機、化成工業、製鋼、石油、商事、地所の8社、関係会社からは三菱化工機、工作機械、軽合金工業、マグネシウム工業、関東州マグネシウム、日本建鉄工業、日本光学工業、日本アルミニウムの8社の合わせて16社であった。

運営は施設促進中央委員として選ばれた本社常務理事平井澄、重工業・製鋼社長元良信太郎、化成工業社長池田亀三郎、鋳業社長小林千太郎、電機社長宮崎駒吉の5名が、参加16社の代表で構成され実務を担当する施設促進実行委員会で取り決めた助成案を審議決定して進められた²⁶⁶⁾。

さらに敗戦直前の45年7月には、三菱総力本部を設置し²⁶⁷⁾、空襲と食糧不足により、麻痺状態にあった生産体制をなんとか立て直そうとした。会長には本社社長自ら任じ、会員は先の平井、元良、池田、小林、宮崎に商事社長田中完三、信託・地所社長山室宗文を選んだ。この本部と各方面の連絡決定事項の実行、処理にあたる幹事として平井澄、重工業常務玉井喬介、同野口松一、鋳業常務是永桃吉、本社総務部長石黒俊夫が指名され業務にあたった。

しかしながらこのような最高経営会議も、混乱のなかでいかにどの効果をあげたのだろうか。ただ壊滅的な状況下で、最後の努力が少数の最高経営者によって、企業の枠をこえてなされた点にのみ意義を見いださう。

さて定款の変更にともない、本社職制も統制機能がより発揮できるものに改編された。

図28は新たに設けられた本社の組織図であ

262) 以上『社誌』, 1942年2月6日付記事より引用。

263) 『社誌』, 1942年9月15日「三菱南方経済調査班結成」による。

264) 『社誌』, 1943年10月5日「労務調整ニ関シ社長説示」。

265) 『社誌』, 1943年11月22日「職員供出方要請」。

266) 『社誌』, 1944年11月29日「施設促進中央委員会及施設促進実行委員会設置」による。

267) 『社誌』, 1945年7月17日「三菱総力本部設置」による。

表146 三菱財閥トップマネジメント構成

1937			1940			1943		
取締役社長	岩崎小弥太	元製鉄・会長 元造船・会長	取締役社長	岩崎小弥太	石油・社長 元造船・会長 元商事・会長	取締役社長	岩崎小弥太	元商事・会長 本社・経理部長 石油・社長 鉱業・常務 銀行・頭取 倉庫・社長
取締役副社長	岩崎彦弥太		取締役副社長	岩崎彦弥太		取締役副社長	岩崎彦弥太	
専務取締役	三好 重道		専務取締役	三好 重道		取締役理事	船田 一雄	
専務取締役	永原 伸雄		専務取締役	永原 伸雄		取締役理事	武藤 松次	
			専務取締役	船田 一雄		取締役理事	平井 澄	
						取締役理事	鈴木春之助	
						取締役理事	加藤 武男	
						取締役理事	三橋 信三	
取締役	串田 万蔵	元銀行・会長	取締役	斯波孝四郎	重工・会長	取締役	斯波孝四郎	元重工・会長
取締役	各務 兼吉	元海上・会長	取締役	川井 源八	電機・会長	取締役	池田亀三郎	化成・社長
			取締役	三橋 信三	倉庫・会長	取締役	田中 完三	商事・社長
			取締役	河手 捨二	鉱業・会長	取締役	元良信太郎	重工・製鋼社長
			取締役	田中 完三	商事・会長	取締役	小林千太郎	鉱業・社長
			取締役	武藤 松次	本社・経理部長	取締役	宮崎 駒吉	電機・社長
			取締役	平井 澄	石油・常務			
監査役	瀬下 清	銀行・会長	監査役	加藤 武男	銀行・会長	監査役	山室 宗文	信託・地所社長
監査役	加藤 武男	銀行・常務	監査役	山室 宗文	信託・地所会長	監査役	鈴木 祥枝	東京海上会長
監査役	山室 宗文	信託・会長	監査役	佐藤梅太郎		監査役	丸山 英弥	明治生命社長

出典)『社誌』各年「役員名簿」より作成。

表147 三菱財閥本社役員派遣(1945年)

三菱本社 役員氏名	役職名	分 系 会 社												関 係 会 社						縁故	計
		三 地 菱 所	三 倉 菱 庫	三 重 工 菱 業	三 商 菱 事	三 石 菱 油	三 電 菱 機	三 成 菱 工 化 業	三 製 菱 鋼	三 鋁 菱 業	三 銀 菱 行	三 信 菱 託	日 本 学 光 業	東 上 海 火 災	明 生 治 命	三 化 菱 業	三 汽 菱 船	日 本 製 作 所	日 本 鉄 工 建 業	三 製 菱 紙	
岩崎小弥太	社 長	—	締	締	締	—	締	締	締	締	—	締	—	締	—	—	—	—	—	—	9
岩崎彦弥太	副 社 長	—	—	締	締	—	締	—	—	締	締	締	—	—	—	—	—	—	—	—	6
船田 一雄	締, 理	—	締	締	締	—	締	—	—	締	締	—	—	締	締	—	—	締	—	—	9
平井 澄	締, 常理	締	—	—	—	締	—	締	締	—	—	—	監	—	—	締	—	—	—	—	6
鈴木春之助	締, 常理	—	—	監	監	—	監	監	監	監	—	監	—	—	—	—	監	—	締	—	9
加藤 武男	締, 理	—	—	監	監	—	—	監	締	監	頭	締	—	締	締	—	—	—	—	監	10
山室 宗文	締, 理	社	—	監	—	—	監	監	—	監	締	社	—	監	—	—	—	—	—	—	8
三橋 信三	締, 理	—	—	—	監	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	1
斯波孝四郎	締	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	締会	—	—	—	—	—	—	—	1
池田亀三郎	締	—	—	—	—	締	—	社	—	締	—	—	—	—	—	締	—	締	—	—	5
元良信太郎	締	—	—	社	締	—	締	—	社	—	—	—	締	—	—	—	—	—	締	—	6
小村千太郎	締	—	—	—	締	締	締	締	締	社	—	—	—	—	—	—	—	社	—	—	7
宮崎 駒吉	締	—	—	監	—	—	社	—	締	—	—	—	締	—	—	社	—	—	締	—	6
田中 完三	締	—	監	監	社	—	締	—	—	監	—	—	—	—	—	—	締	—	—	—	6
鈴木 祥枝	監	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	監	—	締	締	—	—	—	—	—	3
丸山 英弥	監	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	締	締	—	—	—	—	—	2
波多野義男	監	—	—	—	—	—	締	—	—	—	—	—	締社	—	—	—	—	—	—	—	2
計		2	3	9	9	3	10	7	7	9	4	6	5	6	4	3	2	3	3	1	96
傘下会社役職全数		9	9	23	20	11	18	16	12	20	22	12	15	17	11	13	10	13	7	9	267

出典)『社誌』1945年8月1日「本社分系関係系会社一覧表」より作成。

るなど傘下会社との結合をはかるために思いきった処置をとっているのが今回の人事の特徴である。

本社と関係会社との人事交流を含め、主要企業間における役員交流は、この間急速に進み、取締役・監査役のポスト総数 267 のうち 96 は兼任でしめられ、傘下企業間の意志疎通に万全をはかった²⁶⁹⁾。

最後に本社の直系会社に対する日常的業務決定に対する統制については、制度のうえでは日中戦争期に編成されたものをそのまま踏襲している。その後経営環境に対応した新たな組織的編成原理がうちたてられた形跡は『社誌』からはうかがえなかった。すなわち 38 年 2 月の「三菱社分系各社関係事項取扱内規」は、本社権限を直系会社役員推薦権、役員報酬、年金に対する審議権、取締役会議案書の先議権に限定し、本社で事実上一括して行っていた職員の採用も、41 年 5 月に各社が独自の判断で行うことになった。内規等も各社に共通事項のみ三菱協議会で調整することになった。直系会社の日常的業務執行は各社の独自の判断に全て委ねられ、分権化が進んだ。

太平洋戦争期の三菱財閥は、本社において長期的または傘下事業間で資源の配分や獲得について意志一致を行いつつ直系会社には個々の資源の有効利用に関する決定権を委ねた。これらを含め本社の直系会社に対する統制機能の実体をさらに詳しく明らかにし、その組織原理をつきとめることは、資料の制約もあり今後の課題としたい。

3. 経営理念とその動員

これまで戦時体制下における経営環境の急変に対する三菱財閥の組織的対応について検討してきた。この点、三菱は三井・住友の「番頭経営」とは異なり、資本出資者である財閥家族の

岩崎小弥太社長が陣頭指揮をとってきたことに特色がある。もちろん日常的な業務権限は、これを専門的経営者に委ねたが、経営戦略や経営理念については、最高決定者であった。

ここで問題になるのは、かくも巨大化した直系会社をはじめとする傘下企業全体を統合しようとする場合、三菱財閥ではいかなる統合方法をとったかと言うことである。三菱財閥では、すでにみたように、本社社長と直系会社のトップの間には、意志の疎通において大きな障害はなかったと判断できるが、数万の職員と数十万人もの現場労働者を企業目的に動員してゆく事は、戦時下において軍隊的規律が職場末端にいかにか波及しているとは言え、容易な問題ではない。

統制経済下における三菱財閥の重化学部門の拡充と多岐にわたる傘下事業の効率的運営の課題を逐行するには環境に応じた統合原理の形成が必要であり、とりわけ今なお財閥に残っている家父長的身分支配の企業風土（文化）の変革なくしては、いかなる経営戦略も実現困難と言えよう。なぜなら岩崎社長が 1937 年の組織変更時に述べたように、岩崎家と従業員の関係について、「従来は動もすると此の関係を主従関係として解釈し」、「……社長や副社長の意見だと言え、理非曲直を外にして先づ重きを置く様な習慣」があり、「御家の為め」とか「主従の関係」とか言う様な事を口に出さなければ、三菱の気風にあわないように考えるものが、いまだに残存しているからである²⁷⁰⁾。このような封建的な依存関係では、急激な経営環境の変化に対応して意志決定を行うことは困難であり、いかに自立的な人間関係つまり岩崎小弥太社長の言うところの「精神的には理想を同じうし、物質的には利害を同じうしている同志²⁷¹⁾」的關係を社内確立することがまず第一に問題になって

269) 三菱財閥の役員兼任については、長沢康昭「三菱財閥の役員兼任関係と統制機構—大正10年～昭和19年」(福山大学『経済学論集』第4巻第1号2号合併号, 1979年)を見よ。

270) 以上この項の引用は、岩崎小弥太三菱合資会社社長「組織変更—関シ社長挨拶」より引用。(『社誌』, 1937年10月4日記事)

271) 岩崎小弥太伝編纂委員会前掲書所収「倶楽部に對する希望」(大正四年四月)による。

くる²⁷²⁾。

岩崎小弥太社長は、1916年の社長就任以前の副社長時代より、「奉公の大儀」、「日常業務を通じた人格の陶冶」、「協同一致の精神」、「公明正大」に集約される経営理念を、従業員に対し事ある毎に、訓辞や講話または文書によって訴えてきた²⁷³⁾。

岩崎社長はこの経営理念を実現するために、日常業務の場における具体化の実践のみならず業務外においても、すでに各地にあった職員の親睦団体を活用することにし、副社長時代の1914年9月に全社的な統一組織として三菱倶楽部を組織した。倶楽部の運営について、岩崎社長は次のように希望したが、ここに岩崎社長の後年まで一貫する経営理念の原型が出ている。

「今は実力を以て立つべきである。如何に高い理想があっても、国力を充実せしむることが出来なければ、国運の発展も国威の宣揚も到底望み得べき事で無い。国力を充実せしむる道は種々あるであろうが、実業の振興が其の最も肝要なるものの一たることは何人も異議の無い所であろう。」

「凡ての国民の中に在って、特に重大なる責任を有する実業界の人々は、其の品性に於て其の操業に於て、共に国民の模範にならなければならぬ。……自己の人格を高尚にし、己の責任を重んじ、社会に善き感化を与へ、正しい成功を収めて行くことは人として最も

貴き行である。」

「先ず以て各自に人物を磨き上げなければならぬ。そして協同一致して事に当るのが肝要である。斯かる事を措いて満足を外に求めても、到底得らるべきものではない。会社が諸氏の為に倶楽部を設け、読書、運動、遊戯等の施設を整へたのも、実は斯かる目的があるからである。決して之を単なる娯楽機関と視てはならぬ。倶楽部は各自の人物を作り上げる所と考ふべきである。」

「先づ事に当るに大切なものは協同一致の精神である。而して此の精神を養ふ為には運動遊戯等は頗る有効であらうと思う。今日我が倶楽部の会員は其の数四千を越え、国の内外に散在し、夫々別個の業務を執って居るのであるが、会社の主義方針を貫き会社の目的を達する為には、四千の人の働きが統一せられて、精神的に同体一心とならなければならぬ。其の為には平生相互の意志を疎通させ、親睦を厚うして協同一致の精神を養ふことを必要とする。倶楽部は之為に極めて有効であらうと思う。」²⁷⁴⁾

「次に何事に当っても大切なのは、公明正大の心事である。僥倖を恃み詭計を用ひ成功するは寧ろ最も恥づべきことである。真正の努力を重ね苦心を積み、いかなる失敗にも屈せず奮闘して、終に贏ち得たる成功こそ真の成功である。」

岩崎小弥太社長の経営理念は以上のように、国威掲揚の手段としての実業と、実業を通じての人格の形成に最大の価値をおき、職員には企業への全人格的な参与を要求している。この価値の実現のための協同一致と公明正大の精神の

272) 271と同じ。

273) 職場における従業員の統合の問題は、以下のような職員層に対する経営理念の動員だけではなく、労務管理全般にわたる検討が必要であるが、現在のところ資料的根拠をもたないため、今後の課題としたい。なお三菱重工業の労務管理については、三菱重工業株式会社『三菱重工業株式会社社史』(1956年)第五労務編が概観を与えてくれるし、中西洋『日本近代化の基礎過程—長崎造船所とその労資関係：1855~1900年』(東大出版会、1982年)があり、兵藤釗『日本における労資関係の展開』(東大出版会、1971年)は満州事変以前の三菱造船の労務管理の実態を明らかにしているし、またその分析視角は鋭い。

274) 協同一致の気風の形成については、次のように詳述されている。「第一に各人の間に十分なる意志の疎通を計るにある。…第二に責任の觀念を充実せしむるにある。…第3に組織統制を有効に活用せしむるにある。而して最後に、各自が団体としての共同の目的を理解し、其の目的に向って全員努力するに存する…。」(岩崎小弥太「商會社場所長會議席上に於ける挨拶」大正九年五月三日、岩崎小弥太伝編纂委員会前掲書所収。)

養成の場として三菱倶楽部を設けたのである。

このような目的をもって職務外に設立された三菱倶楽部は、その参加を学歴のある職員に限り、会長・副会長は合資会社社長、副社長が就任し、経費も合資会社負担、運営も中央の本部によって決定するという、会社の福利厚生施設と変らないものであった。

支部や職員の自主的な参加の機構をもたない福利施設にも、第一次大戦後の不況と労資関係の動揺が波及し、「名方面ノ事業 俄カニ萎靡不振ニ陥リ一般不満ノ声高ク恰モ欧米民主的自治思想ノ勃興ノ時期ニ当リ倶楽部ニ対スル希望異説モ各所ニ起」²⁷⁵⁾ ころ様な状態となった。従って運営も各支部の自主性を重んじることになり、また会員の自発的な結集を促し、運営の補助にあてるべく会費（月給の百分の一）を徴集することにした。

その後しばらくは地方分権的な運営方針がとられたが、財閥本社の傘下会社に対する経営統轄力の回復・強化を反映して、再び三菱倶楽部を経営理念の動員機関として活用する処置がとられた。加えて会員も1940年頃には2万人をこえ、今後分系会社の一層の拡大により倶楽部会員の増加がみこまれ、また本社の負担を軽減する意味もあり、1941年1月1日を期し、「全三菱役職員の精神的枢軸」²⁷⁶⁾ としての役割をもつ財団法人三菱養和会を設立することにした²⁷⁷⁾。運営も本部による中央集権制に復帰させ、43年1月には、会社の他の厚生施設との兼ねあいもあり、会費制度が廃止され、再び会社丸がかえ

の組織となった²⁷⁸⁾。2月には岩崎小弥太社長自ら「養和会教条」²⁷⁹⁾を制定したが、これらは以前から提唱していたものを集約したものである。

教条

- 一 日々は是れ好日なり人生は到る所修道なりと知るべし
- 一 書を読むは特り愉楽の為に非ず知見を広めまた清明の心を保つに資すべし
- 一 囲碁作詩歌など趣味に遊びて閒適の懷を暢ぶるもよし
- 一 武道競技にいそしみて身心を練るは最もよし之によりて協同事に当る慣習を得るは更に望まし
- 一 理想を同じうせば我も人も表裏一体なり養和の精神に生きて共に奉公の大義に進むべし

「養和会教条」が、先にみた本社の定款職制改訂と同じくして制定されたことでもわかるように、職務外の領域に設立された養和会は、三菱財閥の経営理念の現実化において、まさに「精神的枢軸」としての役割を担っていたのであった。

岩崎小弥太社長は、当然のこととして日常業務の局面でも、その経営理念を様々な形でべていたが、今回の「定款」「職制」の改正、「養和会教条」の制定と時を同じくして、その経営理念を「三綱領」²⁸⁰⁾として成文化し、本社、分系各社および従業員に対し「進む可き道」、「世に処する道」として明示した。

綱領

- 一 三菱本社ハ奉公ノ大義ニ立テル創社以来ノ理想ヲ確守シ分系事業ノ統理助長ニ任ズルト共ニ常ニ之ガ精神的結合ヲ図ルニ意ヲ致ス可シ

275) 以上『社誌』, 1938年4月5日「倶楽部、変遷及現状報告」による。なお三菱倶楽部の変遷は表146のとうりである。

また1937年現在の活動状況は本支部及び支所48カ所、総務部、武術部、弓術部、端艇部、屋外運動部、文芸部に分かれ、35年ごろより全国景勝地に休養寮舎建設し、現在70所建設中1カ所予定3カ所となっている。

276) 『社誌』, 1941年1月1日「三菱養和会設立」による。

277) 役員は、会長が岩崎小弥太三菱本社社長、理事長は同社参与千田勘兵衛、理事監事には直系8社の取締役が起用された。

278) 『社誌』, 1943年1月25日「三菱養和会会費廃止」による。

279) 『社誌』, 1943年2月8日「三菱養和会教条制定」より引用。

280) 『社誌』, 1943年2月8日「三綱領制定に就いて」より引用。

表146 三菱倶楽部変遷

	第一期前期 (創立時代 (大正4～6年))	第一期後期 (飛躍時代 (大正7～9年))	第二期反動時代 (大正10年)	第三期自治制 設定緊縮時代 (大正11年～ 昭和9年)	第四期漸進膨脹時代 (昭和10～13年)
会 員 数	約4,000人	約7,000人	約8,500人	約8,000人	約9,000～11,000人
役 員	全部指名委嘱	同 左	前期に同じ	役員指名委嘱 委員選挙	役員指名委嘱 委員選挙
経営方針	中央集権 積極的干渉	同 左	諸会合娯楽廃止 経費大節約	地方分権力本部不干渉 消極的監督	前期と同じ
予 算	全て本部にて 査定承認	同 左	本部査定	各部、支部決定 起業費本部査定	
補 助 額	1年約10万円 (全額本社負担)	10～18万円 (全額本社)	約14万円(全額本社)	13～15万円 (分系会社半分負担)	17～20万円 (分系会社半分負担)
会 費	全額本社負担	同 左	同 左	全会員より徴収 (4～5万円)	全会員より徴収 (6～7万円)

出典)「社誌」, 1938年4月5日「倶楽部, 変遷及び現状報告」より作成。

- 一 三菱分系各社ハ各自所轄事業ノ発展ヲ図
ルト共ニ常ニ本社統理ノ下ニ各社相互ノ
連絡ヲ緊密ニシテ理想ノ達成ニカム可シ
- 一 三菱各社ノ従業者ハ常ニ本社伝統ノ精神
ヲ正解シ協力一致職域ヲ通ジテ公ニ奉ズ
ルコトヲ期ス可シ

以上のように三菱財閥は、その経営理念の共有化をはかるために、日常業務においては言うまでもなく、職務外においても経営理念の現実化をはかった。「組織の三菱」と称されるように、「和」「協同」を経営理念の中核におき、企業への全人格的参与を各従業員に求めるものであった。しかしこの努力も、従業員の自発性を発揮しうる方途を伴うものではなかったため、「御家の為」「主従関係」という意識の残存を払拭することは困難であったと思われる。

七 おわりに

これまで戦時期における三菱財閥の動向を分析してきた。この作業をひとまず終えるにあたって、分析結果をとりまとめておきたい。

そもそも戦時期の三菱財閥の研究にはどのような意味があるのだろうか。まずこの点について少しふれておきたい。日本資本主義の代表的企業組織として戦前の財閥、戦後の企業集団をあげることに大きな異論はないであろう。従来これら二つの企業組織の分析は、別個に行われ

てきた。その最大の原因は、両者の間に戦時経済と戦後改革という個々の資本の論理よりも政策が優位をしめる時期が存在しているためであろう。しかし私は、この両者を一つの歴史過程として分析し、その変遷を明らかにできれば、二つの資本の本質が一層明確になるのではないかと思ひ、両者の結節点たる戦時期の財閥資本を対象にとりあげた。また戦後改革の意義さらには戦後日本資本主義の論理の解明についても何らかの糸口が得られるのではないかとの期待もあった。ではなぜ三菱財閥をとりあげたかと言うと、研究に着手したころは財閥史研究のなかでは立ち遅れの目だつ領域であったし、何よりも三菱財閥こそは市場構造が急変をとげた戦時期を成功裡にのりきった一番手であると見当をつけていたためであった。もちろん、三井財閥などのように、この転換に遅れをとった資本の側から見れば、異った論点が出ることは予想でき、個別資本の分析結果から性急に諸々の推論を引きだすことは慎まなければならないが、ひとまず三菱財閥にのみ対象を絞った。

戦時期の三菱財閥資本の再編をうながした最大の要因は、直系会社の急成長にあったが、この時期の企業分析は、容易な問題ではなかった。錯綜する戦時統制経済と資本の関係を解きほぐし、論理的に整理することは手にあまるものであった。本稿が要を得ない長大なものとなった

のは、これが原因である。

さて三菱財閥本社は、本社の蓄積を上回って成長を続ける直系会社に対する排他的支配を維持するために様々な改革を必要としたが、何よりも資本支配を維持することが第一の課題となった。三菱財閥では傘下会社に対する資本支配率を50%前後におき、縁故会社とくに系列金融機関を中心に資本の動員を行った。同時に、巨大化し自立化してゆく直系会社を統合し、数万人に及ぶ職員、数十万人に達する現場労働者の資本への動員を実現すべく施策を次々と打ちだしていった。これがこの期の三菱財閥の基調であった。

以上の論点についてももう少し詳しくのべてみる。

戦時統制経済が産業と企業に与えた影響は多大なものがあつたが次の点は、とくに重要である。

- 1 総力戦遂行の主体として政府（軍）の産業政策が、財政支出・政府出資企業・行政命令を手段として飛躍的に強化され、しかも財政支出により軍需関連産業に莫大な需要が創造されたこと。
- 2 製品規格の統一された政府統制市場が形成されたことにより、大量連続生産と下請生産が広範囲に成立したこと。
- 3 政府が企業に対し様々な優遇処置を講じ、水脹れ的とは言え軍需企業は巨大企業に成長し、膨大な労働者と下請会社を吸引し、国民経済上の優位を明確にしたこと。
- 4 それにひきかえ、金利生活者である資産家、財閥本社などは金利低下と徴税強化により、資本市場における地位を低下させたこと。
- 5 従って資金循環は、日銀—都市銀行—企業—雇用者、そして逆のルートをたどり再び日銀に還流する構造に転換したこと。

以上のような経済関係の変動をうけて、三菱財閥も本社の増資と内部留保により、直系会社の資金・資本を調達することは不可能になり、

本社自身が系列銀行からの借入金によって株式投資資金を捻出せざるを得なくなっていた。本社の機能は次第に財務統制を主とした傘下事業の統轄部面に力点を移していった。

三菱財閥では、資本所有者である財閥家族自ら陣頭指揮に立ち、財務、経営面での改革をいち早く手がけ、戦時下において最大の資本勢力に成長した。この要因として次の点が指摘できる。資本所有者の経営者としてのカリスマ性が発揮でき、経営戦略の作成と経営陣における意志一致が容易であったこと、しかも系列金融会社の資金力が絶大であり、これを有効に利用できたこと、直系会社の側にも資源の利用が極めて不自由な下にあつては、経営の独自性を発揮しうる条件が乏しかったことなどである。

しかし逆から言えば、戦時下において三菱財閥本社の統制力が発揮しうる経営条件は、きわめて脆弱なものであつたと評価できよう。企業を統合させている基本線は依然として、岩崎小弥太社長を核とする人的依存関係や家への忠誠意識であつた。この点、三菱財閥は1920年代のアメリカで成立した事業部制のような職務権限の明確化と業績評価に基づく編成原理を生み出すことができず、その統合能力は岩崎小弥太の死やトップの公職追放によって容易に消滅するものであつた。

戦前の財閥家族と本社が持っていた経済機能は、戦時期に実質的に衰退しており、戦後改革がそれにとどめを刺したと言える。それ故巨大化し業務分野も多岐にわたる直系会社に対する合理的な編成原理を成立せしめなかつた財閥組織は、戦後においては「資本集団」としてしか再生し得なかつたのである。

以上が分析結果と今後の研究の展望であるが、やり残した課題は数えきれない。なによりも内部資料探索の能力を欠き、資料の精度に限界があり、財閥本社の諸権限の分析や、労務管理にまで立ち入った考察を加えられなかつたことである。また他資本との比較検討も不十分であり、これらについては今後の課題としたい。