

三菱財閥の役員兼任関係と統制機構

—大正10年～昭和19年—

長 沢 康 昭

1. はじめに

三菱合資会社は、大正6年10月に造船部、臨時製鉄所建設部を分離して三菱造船株式会社、三菱製鉄株式会社を設立したのを手はじめとして、大正8年に至るまでに三菱商事、三菱鉱業、三菱海上、三菱銀行を次々と分離独立させ、また東京倉庫を三菱倉庫と改称して、これらをその傘下に収めた。その後三菱造船は大正10年までに三菱内燃機製造、三菱電機を分離独立させたが、これらもまた三菱合資の支配下におかれた。こうして形成された子会社を三菱では「分系会社」と呼んだ。かくて、大正10年ごろには三菱合資は地所部のみを事業部門として持つところの持株会社となり、三菱コンツェルンの骨格がほぼ出来あがった。⁽¹⁾

このように、傘下の事業部門がそれぞれ商法の規定にのっとりた独立の株式会社となったため、三菱合資はこれら分系会社を統制する手段・機構をあらたに編み出さねばならなくなった。既に明治41年から事業部制を実施していた三菱合資は、その経験を生かしつつ、この課題に立ちむかった。⁽²⁾

その解答は三菱の場合、他の財閥コンツェルンと同様に、親会社による子会社の株式所有、親会社子会社間及び子会社相互間の役員兼任、財閥内金融機関による資金面の統制、財閥内の商事会社による集中的な販売と購買による統制、そして財閥家族に対する封建的忠誠心の利用などであった。しかし、これらの統制方法のみでは不十分であり、統制を行う本社組織の整備、規則等による統制⁽³⁾が併行して用いられることによって、コンツェルンの統制が有効になり得た。

しかも、これらの統制の手法・機構は財閥コンツェルンの成立以後、不変のものではなく、時期によってそれぞれ変化していった。これらの全ての手法・機構を検討することは興味深いことであるが、別の機会にゆずるとして、本稿

三菱財閥の役員兼任関係と統制機構

ではこのうち第2点の役員兼任の問題を数量的に分析し、さらにこれに関連する限りでのみ本社組織のあり方を論じてゆくこととする。

三菱財閥の役員兼任の問題については、持株会社整理委員会編『日本財閥とその解体』⁽⁴⁾や経済企画庁編『三菱財閥における資金調達と支配』⁽⁵⁾などで既に触れられているが、前者では昭和12年及び20年の二時点での比較にすぎず、また後者は前者の調査を引用して論じているにすぎない。従って財閥コンツェルン成立期から財閥解体に至るまでの全期間の変化を跡づけるためには不十分な調査となっている。このため、本稿では三菱コンツェルンの骨格がほぼ出来あがった大正10年から、終戦直前の昭和19年末までの全役員の兼任関係を再度調査した。

(注) 調査の方法

調査の対象とした会社、調査期間は表1のとおりである。『三菱合資会社・社史』巻末雑載、各社の社史・営業報告書を参照して、各年末の会長、社長、副社長、理事長、総理事、常務理事、理事、専務、常務、取締役、監査役を全て拾い出し、これを人物カードに整理して兼任関係を確認するという方法をとった（人物カードの例として岩崎小弥太を図1に掲げておく）。これにより、合計371人のカードができた。役員には他に参与、相談役、技正等があったが、これは基本的には子会社の意思決定には大きな影響を与えないものと考え、加えなかった。

数量的に集計する場合には、役職のいかんにかかわらず、全て1と計算した。本社役員が子会社役員を兼任する場合、子会社の会長に就任する方が平取締役よりも影響力が強いわけだが、そのウェイトを示す指標が考えられなかったもので、全て1と計算せざるをえなかった。

調査期間については、各会社の設立以後昭和19年末まではほぼつかみ得たが一部は資料の都合上判明できなかった。不明のものは、日本タールの昭和9・10年末、東山農事の大正10・11年末、昭和19年末、旭硝子の大正10・11・12・13年末、昭和18年末である。従って、これらの年の集計はその意義を限

表1 調査対象会社

社名	設立年月	調査対象期間	摘	要
本社	明治26年12月	大正10年—昭和19年	昭和12年12月株式会社三菱と改称。 昭和18年2月株式会社三菱本社と改称。	
三菱造船	大正6年10月	大正10年—昭和19年	昭和9年4月三菱重工業と改称	
三菱製鉄	“ 6年10月	大正10年—昭和 9年	昭和10年3月解散	
三菱倉庫	“ 7年 3月	大正10年—昭和19年		
三菱商事	“ 7年 4月	大正10年—昭和19年		
三菱鉱業	“ 7年 4月	大正10年—昭和19年		
三菱海上火災保険	“ 8年 3月	大正10年—昭和18年	昭和19年3月東京海上に合併	
三菱銀行	“ 8年 8月	大正10年—昭和19年		
三菱内燃機製造	“ 9年 5月	大正10年—昭和 8年	大正10年10月三菱内燃機と改称。昭和3年5月三菱航空機と改称。 昭和9年6月三菱重工業と合併	
三菱電機	“ 10年 1月	大正10年—昭和19年		
三菱信託	昭和 2年 3月	昭和 2年—昭和19年		
三菱石油	“ 6年 2月	昭和 6年—昭和19年		
日本タール工業	“ 9年 8月	昭和11年—昭和19年	昭和11年10月日本化成工業と改称。昭和19年4月三菱化成工業と改称。	
三菱地所	“ 12年 5月	昭和12年—昭和19年		
三菱鋼材	“ 15年12月	昭和16年	昭和17年11月三菱製鋼と合併	
三菱製鋼	“ 17年 8月	昭和17年—昭和19年		
東京海上	明治12年 8月	大正10年—昭和19年		
明治生命	“ 14年 7月	大正10年—昭和19年		
日本郵船	“ 18年10月	大正10年—昭和19年		
三菱製紙	“ 37年 6月	大正10年—昭和19年		
旭硝子	“ 40年 9月	大正14年—昭和17年	昭和19年4月三菱化成と合併	
東山農事	大正 8年10月	大正12年—昭和18年		
小岩井農牧	昭和13年 4月	昭和13年—昭和19年		

三菱財閥の役員兼任関係と統制機構

図1 役員兼任カード範例

氏名 岩崎小弥太 ()

	T	10	12	14	S	2	4	6	8	10	12	14	16	18	20
三菱合資							社								
三菱社											12.12		社		
三菱本社														社	18.2
三菱鋁業		会							取						
三菱製鉄		会				取				7.2					
三菱造船						取				7.2					
三菱重工業															取
三菱商事		会				取								取	
三菱銀行		会								取					18.2
三菱信託										取					
三菱海上		会				取									
三菱電機															取
三菱倉庫															取
日本化成															取
三菱化成															取
三菱製鋼															取
東京海上											取				
旭硝子															

(略号) ㄣ 就任 ㄣ 転任 ㄣ 退任。下部数字は年月。旭硝子は大正14年4月より確認。㊤ ; 社長。㊤ ; 会長。㊤ ; 取締役。㊤ ; 監査役。

三菱財閥の役員兼任関係と統制機構

定して読みとる必要がある。

グルーピングに関しては、資本所有関係を基礎にして、直系会社・傍系会社・関係会社という概念が一般的に用いられている。しかし三菱では、これとは別に分系会社、傍系会社、関係会社、縁故会社という用語が用いられてきた。⁽⁶⁾これは「分系会社とは本社の統理助長下にある直轄会社をいい、関係会社とは三菱本社に於て相当数の株式を保有し、役員を派遣し、名実共にその経営に参与しているもの、傍系会社とは分系会社の直轄下にある会社にして総株数に対し、三菱側（本社及び分系会社）の持株割合50%以上のもの、並びに50%以下であっても三菱側に於て経営の実権を握っているもの……（縁故会社とは）…岩崎家の関係事業であって、事業上の関連密接なものを称した」と規定されており、本社の子会社に対する経営上のかかわりの濃さを示すものとなっているところから、これを採用することとした。従って、三菱内燃機、三菱倉庫、三菱電機などは、資本所有の面から見れば直系子会社であるが、分系会社の扱いを受けているので、これに含めた。

ただし、対象会社の選定については、若干の修正を行った。まず、分系会社については、三菱海上が昭和8年に分系会社を離脱したが、本調査ではそれ以後も加え、逆に日本タール工業、三菱信託はそれぞれ昭和15年、4年に分系会社に編入されたが、本調査ではそれ以前も加えておいた。これは分系会社への離脱、加入によって役員構成に大巾な変化が生じることがなかったから、これらを加えたほうがより長期的な変動を捉えるのに有利だと考えたからである。関係会社に関しては、東京海上、明治生命以外に多数ある（査業室調査では昭和20年8月現在で16社）が、これらの全てを調査することができなかったため、この2社のみに焦点を絞った。また、日本郵船は三菱造船に対する影響力が強いところから、本調査では関係会社に加えた。従って関係会社グループは、かなり内容の異ったものとなっている。傍系会社に関しては、関係会社以上に多数あり、しかも役員を調査する資料が決定的に不足しているため、全て割愛せざるを得なかった。

三菱財閥の役員兼任関係と統制機構

2. コンツェルン統制機構の形成と拡大

大正6年10月、三菱造船、三菱製鉄が三菱合資から分離独立した。このためこれまで三菱合資の社内経営組織で処理されていた事業部門と本社との関係がコンツェルンに適合するよう再編されねばならなかった。この必要性から大正7年1月、「分系会社ト合資会社トノ関係取極」が制定され、さらに三菱鉱業三菱商事が独立した直後の5月に再度「分系会社ト関係会社トノ関係取極」が定められた。この5月制定の「取極」は1月制定の「取極」を変更・修正したものではなく、補足・精密化したものであった。⁽⁸⁾

さて、5月制定の「取極」のうち、分系会社役員に関係する部分のみを引用すると、

- 「1. 分系会社ノ取締役監査役ハ本社在籍トス
2. 分系会社取締役監査役ノ役名給料及住宅手当ニ係ル印紙ハ本社々長ヨリ之ヲ発行ス……
3. 分系会社ノ取締役監査役ニハ当該会社会長ヨリ選任ノ通知ヲナスノ外印紙ヲ発セス

」⁽⁹⁾

とある。これは子会社の株式会社化によって、役員選任権が株主総会に移された事態に対応して、三菱合資がそれら子会社の株式をほぼ100%近い所有を行っていることを背景にして、本社出身者を子会社役員に任命することで、外部からの役員選任を阻止し、人的支配力を確保するための処置であった。⁽¹⁰⁾

さらに、三菱海上火災、三菱銀行が分離独立した後の大正8年12月「三菱合資会社職制」が定められ、新しい本社組織が規定された。これによって、従来の専務理事が廃止され、総理事、常務理事がおかれた（大正15年1月、理事が新設され、加えられる）。社長を含むこれら本社役員の権限は次のように定められた。

「第1条 社長ハ社業ヲ総統シ分系各会社及関係諸会社ノ業務ヲ董督ス

第2条 ……総理事ハ社長ヲ補佐シ社長事故アルトキハ之ヲ代理ス

第3条 常務理事ハ社務ヲ掌理シ各部課ノ事務ヲ監督ス

」⁽¹¹⁾

三菱財閥の役員兼任関係と統制機構

そして社長、総理事、常務理事はそれぞれ子会社の役員を兼任した。表2は大正10年末の本社役員の子会社役員兼任関係を示したものである。本社社長岩崎小弥太は三菱鉱業の会長及び分系会社5社の取締役を兼任し、総理事木村久寿弥太は分系会社7社の取締役、1社の監査役を兼任し、江口定條もまた分系会社7社の取締役を兼任している。常務理事青木菊雄は分系会社全社の監査役を兼任した。従ってこれら4人の本社役員が合計して30の分系会社のポストを占めたことになる。

表2 大正10年末役員兼任一覧表

<div style="display: flex; align-items: center; justify-content: center;"> <div style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(45deg);">社名</div> <div style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(-45deg);">人名</div> </div>		本 社 役 員			
		岩崎 小弥太	木村 久寿弥太	江口 定條	青木 菊雄
本 社	三 菱 合 資	社	総理	総理	常理
分 系 会 社	三 菱 鉱 業	会	取	取	監
	三 菱 製 鉄	取	取	取	監
	三 菱 造 船	取	取	取	監
	三 菱 商 事	取	取	取	監
	三 菱 銀 行	取	取	取	監
	三 菱 海 上	取	監	取	監
	三 菱 内 燃 機				監
	三 菱 電 機		取		監
	三 菱 倉 庫		取	取	監
関係会社	東 京 海 上				
	明 治 生 命				
	日 本 郵 船				
縁故会社	三 菱 製 紙				

(略号) 社；社長。総理；総理事。常理；常務理事。会；会長。取；取締役。
監；監査役。

三菱財閥の役員兼任関係と統制機構

こうして本社役員が子会社役員を兼任することによって本社の子会社統制を強め、他方では子会社の役員を相互に兼任させることによって、企業集団としての結集力をさらに強めた。子会社役員の相互兼任関係を表示することは余りに繁雑であるから省略するが、大正10年末に子会社役員13名が合計44の子会社のポストを兼任している。

この二つの次元の役員兼任関係を会社別に集計したものが表3である。これによって見れば、大正10年末では、分系会社の36のポストが子会社役員の相互兼任関係にあり、数量的には本社役員の子会社役員兼任数を上回っている。これを会社別に見れば、分系会社では三菱製鉄、三菱造船、三菱銀行、三菱内燃機、三菱電機で子会社役員の相互兼任数が本社役員の兼任数を上回っている。このことは、資本所有の面で三菱内燃機、三菱電機が三菱造船の子会社であることを反映しているものと思われる。つまり、三菱造船は三菱内燃機、三菱電機へそれぞれ役員を派遣しているのであり、それが子会社相互間の役員兼任関係として表示されているためである。

この二つの次元の役員兼任関係が、子会社の役員の中でどの程度のウェイトを示すかという事をあらわしたものが表4である。この表では、兼任役員数が絶対的に増加したとしても、子会社のポスト数がそれ以上に増加した場合、そのウェイトが高まったとは言えないので、兼任役員数をポスト総数との関係で相対的に比較しようとした。これを算出するために、本社役員が兼任するポスト数を子会社のポスト総数で除したものを本社兼任率と名付けた。例えば大正10年末の分系会社の本社兼任率は34%であり、このことは分系会社役員のうち3人に1人が本社役員であることを示している。従って本社兼任率が高ければ高いほど、本社の影響力は強いという事をあらわしている。また本社及び子会社役員の兼任ポスト数合計を子会社のポスト総数で除したものを総兼任率と名付けた。例えば大正10年末の分系会社の総兼任率は75%であり、これは分系会社の役員の4人のうち3人までが本社及び他の子会社の役員であることをあらわしている。従ってこの総兼任率が高ければ高いほど、企業集団としての結集

表3 会社別役員兼任関係

社名		大正10年末			昭和2年末			昭和6年末			昭和12年末			昭和18年末				
		ポスト合計	本社役員兼任ポスト	子会社役員兼任ポスト	兼任ポスト合計	ポスト合計	本社役員兼任ポスト	子会社役員兼任ポスト	兼任ポスト合計	ポスト合計	本社役員兼任ポスト	子会社役員兼任ポスト	兼任ポスト合計	ポスト合計	本社役員兼任ポスト	子会社役員兼任ポスト	兼任ポスト合計	
本社	三菱合資(三菱社・三菱本社)	4	4	0	4	5	5	0	5	9	9	0	9	17	16	0	6	
	三菱業鉄製造(重工業)	12	4	2	6	12	12	3	0	3	16	1	4	5	19	9	9	
	三菱造船(重工業)	10	4	5	9	10	9	4	7	17	4	3	7	23	9	3	12	
	三菱造船(重工業)	12	4	7	11	12	15	6	9	17	2	6	8	20	9	3	12	
	三菱銀行	11	4	4	8	11	11	4	7	16	7	0	7	13	5	1	6	
	三菱信託	11	4	5	9	10	11	3	7	13	7	1	8	12	6	1	7	
	三菱海上	10	4	4	8	10	9	4	7	7	4	2	6	9	2	7	9	
	三菱燃機(航空機)	7	1	4	5	9	9	5	7	10	2	4	6	9	3	2	5	
	三菱電機	7	2	3	5	9	9	2	7	12	2	5	7	15	8	2	10	
	三菱倉庫	7	2	2	5	9	6	4	7	7	3	0	3	9	4	1	5	
	三菱石化	8	3	2	5	7	6	2	4	12	1	4	5	11	3	4	7	
	三菱化成(三菱化成)						12				0	7		11	7	0	7	
	三菱鋼														7	1	8	
	分系会社	分系	88	30	36	66	101	24	50	74	135	33	36	69	181	72	25	97
		東京海上	10	0	4	4	7	3	6	9	13	5	3	8	14	5	7	12
		明治生命	12	0	3	3	12	0	4	4	12	4	1	5	13	3	1	4
日本文郵船		12	0	0	0	12	1	1	2	17	1	0	1	18	2	1	3	
関係会社	関係	34	0	7	7	31	4	11	15	42	10	4	14	45	10	9	19	
	東山農事					5	0	2	2	7	0	2	8	0	5	5		
	小岩井農牧	4	0	1	1	3	0	3	3	5	1	2	7	0	4	4		
	三井製紙					6	2	2	3	12	2	3	9	1	2	3		
縁故会社	縁故	4	0	1	1	14	1	7	8	24	3	7	10	24	1	11	12	
	縁故																	

三菱財閥の役員兼任関係と統制機構

表 4 年次別兼任率表

兼任 関係	分 系 会 社								関 係 会 社								縁 故 会 社									
	A 社 数	B ポ ス ト 数	A/B 一 ポ ス ト 均数	C 占める ポ ス ト	D 兼任 ポ ス ト	C+D 兼任 ポ ス ト 計	C/B 本 社 兼 任 率	C+D/B 総 兼 任 率	A 社 数	B ポ ス ト 数	A/B 一 ポ ス ト 均数	C 占める ポ ス ト	D 兼任 ポ ス ト	C+D 兼任 ポ ス ト 計	C/B 本 社 兼 任 率	C+D/B 総 兼 任 率	A 社 数	B ポ ス ト 数	A/B 一 ポ ス ト 均数	C 占める ポ ス ト	D 兼任 ポ ス ト	C+D 兼任 ポ ス ト 計	C/B 本 社 兼 任 率	C+D/B 総 兼 任 率		
大正10年	9	88	10	30	36	66	34(%)75(%)		3	34	11	0	7	7	0(%)21(%)			1	4	4	0	1	1	0(%)25(%)		
11	9	87	10	23	39	62	26	71	3	37	12	0	8	8	0	22	1	4	4	0	1	1	0	25		
12	9	91	10	24	41	65	26	71	3	35	12	1	6	7	3	20	2	8	4	0	2	2	2	0	25	
13	9	88	10	24	37	61	27	69	3	30	10	2	6	8	7	27	2	7	4	0	2	2	2	0	29	
14	9	85	9	25	36	61	29	72	3	35	12	2	8	10	6	29	3	13	4	2	2	2	4	15	31	
昭和 1年	9	84	9	26	32	58	31	69	3	32	11	2	8	10	7	31	3	13	4	2	2	2	4	15	31	
2	10	101	10	29	38	67	29	66	3	31	10	2	10	12	6	39	3	14	5	2	4	4	6	14	43	
3	10	103	10	32	35	67	31	65	3	31	10	2	10	12	6	39	3	17	6	2	4	4	6	12	35	
4	10	108	11	32	38	70	30	65	3	40	13	4	12	16	10	40	3	16	5	2	4	4	6	13	38	
5	10	106	11	31	38	69	29	65	3	39	13	4	12	16	10	41	3	16	5	2	5	5	7	13	44	
6	11	114	11	24	50	74	21	65	3	38	13	4	11	15	11	39	3	15	5	1	7	7	8	7	53	
7	11	103	9	19	44	63	18	61	3	34	11	4	9	13	12	38	3	16	5	1	7	7	8	6	50	
8	11	109	10	22	42	64	20	59	3	37	12	4	11	15	11	41	3	17	6	1	7	7	8	6	47	
9	10	106	11	24	39	73	23	69	3	37	12	4	10	14	11	39	3	17	6	1	6	6	7	6	41	
10	9	103	11	24	30	54	23	52	3	39	13	4	8	12	10	31	3	17	6	2	6	6	8	12	47	
11	10	120	12	21	40	61	18	51	3	40	13	4	8	12	10	30	3	18	6	1	5	5	6	6	33	
12	11	135	12	33	36	69	24	51	3	42	14	10	4	14	24	33	3	24	8	3	7	7	10	13	42	
13	11	143	13	38	38	76	27	53	3	41	14	9	4	13	22	32	4	31	8	3	11	11	14	10	45	
14	11	149	14	40	41	81	27	54	3	39	13	6	9	15	15	38	4	31	8	3	13	13	16	10	52	
15	11	156	14	60	28	88	38	56	3	42	14	7	10	17	17	40	4	35	9	4	14	14	18	11	51	
16	12	171	14	73	26	99	43	58	3	43	14	7	12	19	16	44	4	34	9	5	12	17	17	15	50	
17	12	174	15	63	44	107	36	61	3	40	13	6	11	17	15	43	4	35	9	4	12	16	16	11	46	
18	12	181	15	72	25	97	40	54	3	45	15	10	9	19	22	42	3	24	8	1	11	12	12	4	50	
19	11	172	16	69	17	86	40	50	3	46	15	11	3	14	24	30	2	16	8	1	2	3	6	19		

力が強いことを示している。

以上のような役員兼任による統制に加えて、大正8年12月制定の「三菱合資会社職制」では理事会を規定し、集団的意思決定機構をうちたてた。理事会の成員は総理事、常務理事、「分系各社取締役中特ニ任命セラレタル者」(大正11年7月に分系会社取締役会長が加えられる)⁽¹²⁾であり、議長は総理事、幹事長には理事、本社秘書役又は課長が幹事となった。そして理事会には本社長が臨席することになっていた。

理事会の審議事項は次のとおりであった。

- 「1. 重要ナル社規ノ制定並ニ改廃
2. 予算、決算並ニ損益処分
3. 重要ナル起業、投資、金融其他財務ニ関スル事項
4. 内外ニ対スル政策上ノ重要事項
5. 事業上ノ方針ニ関スル重要事項
6. 当会社ト分系各会社間又ハ分系各会社相互間ノ争議並ニ外部ニ対スル重要ナル交渉事件
7. 人事ニ関スル重要事項
8. 前各号ノ外当会社及分系各会社ニ関係アル重要事項

」⁽¹³⁾

これに見るように、三菱財閥の重要な意思決定のほとんど全てが理事会で審議されることになっていた。さらに「職制」第9条では、「当会社及分系各会社ノ重要事項ハ理事会ノ審議ヲ経タル上社長ノ決裁ヲ得テ之ヲ施行スルモノトス」と定め、理事会が議決機関であると同時に執行機関であることを明示した。⁽¹⁴⁾

このような大きな権限をもった理事会は、大正11年7月「三菱合資会社職制」改正によって性格が変化させられ、権限が縮小された。修正点は①成員に分系会社取締役会長を加えた。②理事会が議決、執行機関であることを明示した第9・10・11条を削除した。③理事会の目的として、第5条に「理事会ハ社長ノ諮問ニ応ジ重要事項ヲ審議シ併セテ当会社及分系各会社間ノ連絡ヲ図ルヲ目的トス」を加えた。これによって理事会は諮問機関、連絡機関として位置づけら

三菱財閥の役員兼任関係と統制機構

(15)

れることになった。

さて、この理事会の成員を加えて、役員兼任関係を再度検討しておこう。理事会会員のリストは大正年間のものは存在しないので、『三菱合資会社・社史』巻末雑載にはじめて記載された昭和2年末のリストによる役員兼任関係は表5のとおりである。本社役員でない理事会会員はすべて分系会社取締役会長であり、「特ニ任命サレタル者」は加えられていない。三菱信託、三菱海上以外の全ての分系会社社長が理事会に結集されており、理事会の中核的役割を理解することができる。

表5 昭和2年末役員兼任一覧表

人名 社名		本 社 役 員					理 事 会 会 員						
		岩崎 小弥太	木村 久寿弥太	青木 菊雄	三好 重道	奥村 政雄	串田 萬蔵	武田 秀雄	三宅川 百太郎	船越 揖四郎	三谷 一二	谷本 伊太郎	浜田 彪
本社	三菱合資	社	総理	常理	常理	理	会員	会員	会員	会員	会員	会員	会員
分 系 会 社	三菱鉱業	取	取	監							会		
	三菱製鉄	取	取	監	取		監	取	取	会			
	三菱造船	取	監	監			監	取	監	取			会
	三菱商事	取	取	監			監		会				
	三菱銀行	取	取	監			会						
	三菱信託	取	取	監			取						
	三菱海上	取	監	監		取	取						
	三菱内燃機		取	監				取	取	会			取
	三菱電機		取	監				会					
	三菱倉庫		取	監			取					会	
関 係 会 社	東京海上		取				取						
	明治生命						取						
	日本郵船		取										
縁 故 会 社	東山農事												
	三菱製紙												
	旭硝子	監		取									

(略号) 社；社長。総理；総理事。常理；常務理事。理；理事。会員；理事会会員。会；会長。取；取締役。監；監査役。

三菱財閥の役員兼任関係と統制機構

こうして形成されたコンツェルン統制機構は、昭和4年くらいまで大きな変化をみせず、むしろこの期間は関係・縁故会社に支配を拡大していったことが特徴である。表4の年次別兼任率表で見てゆくと、分系会社では本社兼任率は30%前後に安定しており、また総兼任率でも70%前後に安定している。これに対し関係会社では、総兼任率は大きく上昇して大正12年の20%から昭和4年の40%へと倍増している。また縁故会社でも、総兼任率は大正10年の25%から昭和2年の43%へと上昇する。本社兼任率でみれば、縁故会社の方が大きく、大正14年には15%にまでなり、関係会社では昭和4年にやっと10%台に乗る。かくて、大正10年ごろにコンツェルン統制機構を整備した三菱合資は、強い統制力を保持する分系会社を中心にして、縁故会社、関係会社へと、その支配力を拡大していったのである。

3. 社長室会の新設と本社統制力の縮小

前節で見てきたコンツェルン統制機構は、昭和年代に入るとともに、経済的な状況の変化や社会的な状況の変化のために、修正を余儀なくされるようになってきた。経済的な状況の変化として挙げられる最も大きい要因は株式の公開である。既然大正9年に三菱鉱業の株式公開をはじめとして、昭和2年3月、三菱信託、昭和4年2月、三菱銀行と、徐々にではあるが、分系会社の株式公開がなされてきた。また、大正8年3月、三菱海上設立の際に4分の1の株式を東京海上が引受けたこと、昭和6年2月、三菱石油設立の際に資本金の半額をアソシエテッド石油会社が引受けたこと、などは株式公開と同様に、三菱合資による分系会社株式の全額所有という構造を変化させた。その結果本社は分系会社の役員を排他的に決定することが不可能となり、形式的にせよ株主総会を通じて役員を決定せねばならなくなった。また一部には三菱以外の出身の役員も登場してきた。

このような事態に対応するため、まず昭和4年6月に「分系会社ト本社トノ関係」が改正され、「分系各会社ノ取締役監査役ニシテ本社又ハ各会社正員ヨ

三菱財閥の役員兼任関係と統制機構

り選任セラレタル者ハ本社在籍トス」⁽¹⁶⁾と表現が改められた。この改正は分系会社役員に三菱出身でない者が入っていることを前提としている。これによって理事会の主要成員である分系会社取締役会長が、少なくとも可能性の上でも、三菱内部の者であるという保障がなくなり、理事会がコンツェルン全体の利害に立脚するという事を前提にすることができなくなった。⁽¹⁷⁾

さらに昭和恐慌の深化によって、分系各会社間に利益格差が拡大し、その発展が不均衡となることによって、統一した規則・内規類による画一的統制もまた不可能になってきた。⁽¹⁸⁾これらの事情から、三菱財閥の統制を行う新しい機関を、理事会に代えて、設立することが必要となった。これが昭和6年12月の社制改革である。

この改革の第1は、社長室会の新設である。社長室会は本社社長、総理事、管事の役にある者及び「特ニ任命セラレタル者」を成員とし、審議事項は次のように定められた。

「1. 当会社並ニ分系会社組織ノ変更

1. 重要ナル事業ノ計画並ニ契約

1. 理事会諮問案ノ決定

1. 理事会決議ノ採否

1. 分系会社取締役会ノ議案

1. 重要ナル人事並ニ給与

1. 重要ナル寄附贈与

」⁽¹⁹⁾

そして、「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」⁽²⁰⁾と定め、社長室会が三菱財閥の最高機関であることを明示した。しかし、また「社長室会ノ決議ノ発表ハ総テ社長ノ名ニ於テ之ヲ為シ常務理事ヲ経テ之ヲ執行スルモノトス」⁽²¹⁾とも定め、執行機関は本社のラインにあることとした。

第2点は理事会の性格の変化である。まず、理事会の成員から総理事が外され、議長は常務理事に変更され、幹事長は廃止された。また、社長室会の会員及び本社社長は理事会に出席するが「議事ニ関シテハ質問ニ止メ賛否ノ意見ヲ

三菱財閥の役員兼任関係と統制機構

発表セス」⁽²²⁾と定めて、傍聴者として位置づけている。そして、その審議事項は

- 「1. 重要ナル社規ノ制定変更
- 1. 新規事業ノ計画並ニ経営事業ノ改廃
- 1. 重要ナル投資並ニ契約
- 1. 分系会社ニ於ケル前 3 号事項ノ承認」⁽²³⁾

と、大巾に縮小された。

社制改革が実施された直後の、昭和 6 年末の役員兼任関係を示したものが表 6 である。本社役員は 5 名であり、このうち社長岩崎小弥太、総理事木村久寿弥太は社長室会会員を兼ねている。常務理事三好重道は理事会の会員を兼ねている。彼ら本社役員は子会社の取締役・監査役を兼任している。常務理事三好重道は設立直後の三菱石油の会長を兼任している。本社役員以外の社長室会会員は 3 名であり、子会社の取締役・監査役を兼任している。このうち串田萬蔵が三菱銀行会長を兼任しているが、これが意味するところは後述するが、着目すべきところである。本社役員以外の理事会会員は 8 名いるが、彼らは子会社の会長又は常務である。表 5 の昭和 2 年末の理事会会員の兼任する子会社役員と比較すれば、昭和 6 年末は常務が 4 名で会員のうち半数を占めるようになったことが特に目立つ。執行機関でも最高議決機関でもなくなった理事会にとって、必ずしも子会社会長を理事会会員にする必要はなくなったのであろう。

コンツェルン統制機構を変化させたもう一つの要因として、社会的な状況、特に財閥資本の巨大化及びその閉鎖性に対する右翼、軍部からの財閥批判の高まりが挙げられる。三井では昭和 7 年 3 月に理事長団琢磨が暗殺され、後任の池田成彬が一連の「財閥転向」策を企画し、実施しようとしていた。⁽²⁴⁾ 重工業を中心とする三菱は、軍需品生産の関係から軍部と密着していたから、商業主義的な三井に比べて風あたりが弱かったと言われているが、そうであったとしても、何らかの形で財閥批判に答えねばならなかった。

三菱財閥の役員兼任関係と統制機構

表 6 昭和6年末役員兼任一覧表

社名		本 社 役 員					社長室会会員			理 事 会 会 員							
		岩崎小弥太	木村久寿弥太	三好重道	永原伸雄	船田一雄	串田萬蔵	武田秀雄	青木菊雄	三宅川百太郎	船越損四郎	三谷一二	浜田彪	三橋信三	松田貞治郎	川井源八	加藤武男
本社	三菱合資	社会	社会	常理	理	理	社会	社会	社会	理會	理會	理會	理會	理會	理會	理會	理會
分 系 会 社	三菱鉱業	取	取			取			監			会					
	三菱製鉄	取	取	取			監		監	取	取				常		
	三菱造船	取	取		監		監		監	監	取		会				
	三菱商事	取	取				監		監	会						取	
	三菱銀行	取	取				会		監								常
	三菱信託	取	取				取		監								監
	三菱海上	取	取				取		監								
	三菱航空機		取		監			取		取	会		取				
	三菱電機		取		監			取	監							常	
	三菱倉庫		取				取		監					常			監
	三菱石油			会	監							取					
関係会社	東京海上	取	取		監		取										監
	明治生命						取										
	日本郵船		取														
縁故会社	東山農事																
	三菱製紙																
	旭硝子			取					取								

(略号) 社；社長。総理；総理事。常理；常務理事。理；理事。
 社会；社長室会会員。理會；理事会会員。会；会長。
 常；常務。取；取締役。監；監査役。

三菱財閥の役員兼任関係と統制機構

これに答えるものとして、昭和9年2月に三菱商事の「三綱領」が、そして翌月には「三菱精神綱領」が発表された。前者は、どちらかといえば「道徳的声明」であって、具体性に乏しいが、後者はある程度の具体性をもったものとなっている。後者を引用すれば、

「三菱は、時勢の変遷推移に対処する根本方針として、企業の大衆化を目的として、いはゆる富豪の利益壟断の譏りなからしめんことを期す。

その具体的方針

1. 株式の公開（略）

2. 事業の経営には人材第一主義を採り、両岩崎家一族は、合資会社を除いて、他の会社の重役を漸次引退し、今後は普通の株主として止まる。」⁽²⁵⁾
というものであって、このうち本稿に関連するのは、岩崎両家一族の子会社役員引退を述べた2の項目である。

さきに図1として岩崎小弥太の役員兼任カードを掲げておいたが、これによると本社社長岩崎小弥太は、この声明を発表する以前に、三菱製鉄、三菱造船（昭和7年2月引退—以下カッコ内同じ）、三菱商事（昭和7年6月）、三菱海上（昭和8年4月）と取締役を退任している。そして昭和9年に兼任するのは、三菱鉱業、三菱銀行、三菱信託、東京海上の4社の取締役となっている。この点では「綱領」発表以前に岩崎家一族の子会社役員引退はある程度実現していたように見える。しかし、本家の岩崎彦弥太はこの声明発表直後の昭和9年4月に三菱合資の副社長に就任し、同年中に三菱重工、三菱銀行の取締役を兼任するに至っており、財閥家族の引退という事に逆行している。従って、この声明は、この点では何の意味もなかったことになる。

しかし、表4の年次別兼任率表からは、また違った事実があらわれる。まず本社統制力の強さを示す本社兼任率から見れば、分系会社では昭和6年以降10%ほど下がって、20%前後になり、反転して上昇を示すのは昭和12年以降である。関係会社の本社兼任率はこの期間に大きな変化はなく、それ以前とほぼ同率であるが、縁故会社においては、昭和6年から1ケタ台にまで下落し、本格

三菱財閥の役員兼任関係と統制機構

的に回復するのは昭和12年以降である。従って、本社統制力は、分系会社、縁故会社において、昭和6年以降大きく低下したことがわかる

次に企業集団としての結集力の強さを示す総兼任率を見てゆくと、分系会社においては、昭和10年から50%台に下がり、それ以降は若干の例外はあるものの、60%台に回復することはなかった。関係会社においても、同様に昭和9年から30%台に下落した。縁故会社では、少し早く昭和8年から40%台に下がり、昭和11年には最低の33%にまで落ちこんだ。従って、昭和10年前後より、子会社自立化傾向がはじまり、企業集団としての結集力は、いちじるしく弱まったのである

以上に述べた傾向は、単に数値の動きだけではなく、他の資料からもまた確認できる。例えば、昭和7年7月、三菱合資常務理事三好重道より、分系会社会長又は常務に対し、「分系会社協力ニ関シ通知」が出されているが、この中で「……各社夫々自社ノ立場特殊ノ事情アルハ勿論ナルモ眼前ノ利害得失ニ拘泥セズ飽迄高处大局ニ即シテ互ニ相扶ケ以テ社業ノ向上ニ寄与候様……」と訴えていることが、これを物語っている。本社の統制力が弱まらず、子会社の自立化傾向がない場合には、そもそもこのような通知は不必要であっただろう。従って、このような通知を出すこと自体が逆の面からそれを立証しているのである。そして、この傾向の延長線上に、三菱合資の三菱社への改組があるのである。

4. 株式会社三菱社への改組と子会社の自立化傾向

昭和12年12月、三菱合資会社は株式会社三菱社に改組された。これに先立つ10月4日、岩崎小弥太社長は次のように改組の理由を述べた。即ち、従来三菱は岩崎家の事業であったが、分系会社が独立し、しかもそれらが株式公開を行ったので、「今日ニ於テハ三菱ノ事業ハ最早岩崎一家ノ私ノ事業デハナクナッタノデアリマス……斯ノ如ク各事業ガ公ノモノトナッタ以上其中心タル合資会社が何時迄モ岩崎一家ノモノトシテ止マル事ハ出来ナイト考フルノデアリマス、

三菱財閥の役員兼任関係と統制機構

乃チ合資会社モ公ノモノトシテ何時ニテモ他人ヲ加ヘ得ル形ヲ整フル必要アリト考フルノデアリマス……コレガ今回此機会ニ於テ合資会社ノ組織変更ヲ決行シタル真ノ理由デアリマス。」⁽²⁸⁾従って、本社の株式公開を行う必要から、株式会社化したというのである。

ところで、本稿にとって重要なことは、本社の株式会社化によって、コンツェルン統制機構に変化が生じたかどうか、という事である。この点に関して、先に引用した岩崎小弥太の挨拶には、次のような注目すべき部分がある。

「新株式会社ハ所謂ホールディング・コンパニーデアルノデアッテ完全ニ其本色ヲ發揮スル事ニシタイト思フノデアリマス。現在ノ合資会社ハ大部分ハホールディング・コンパニートシテ働イテ居ルノデアリマスガ旧来ノ因習ニヨリテ各分系会社ノ事業ノ経営ニ直接ニ関与スルモノノ如キ実モアリ聊カ曖昧ノ觀ガ無イデモナイ、又岩崎一家ノ私ノ関係ト公ノ事業ノ関係ト本末混同セラルル事多分ニ存スル様ニ思ハルルノデアリマス、此点ハ新会社トナッタ以上ハ明確ニ致シタイト思ヒマス」⁽²⁹⁾

これに見られるように、本社統制力の低下、子会社の自立化傾向は追認されるに至ったのである。そして、この事態に対応するために、本社組織の改正が行われたのである。―

昭和12年12月21日、「三菱社職制」が制定された。その一部を引用すると、

「第1条 社長ハ会社全般ノ業務ヲ統督ス

第2条 副社長ハ社長ヲ輔佐シ社長事故アルトキ之ニ代ル

第3条 専務取締役ハ社長ヲ輔佐シ業務ヲ執行ス

第4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5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」⁽³⁰⁾

というものであり、改組前と比べて、総理事が廃止され、副社長がその地位にとって代わったこと、常務理事が専務取締役となったこと、常務会が組織されて審議執行機関となり、社長室会が廃止されたこと、などが挙げられる。ただ

三菱財閥の役員兼任関係と統制機構

し、これらの点は株式会社制度に対応する単なる名称変更と見られなくもない。

改組時の最も大きな変化は、社長室会、理事会の廃止と取締役会、三菱協議会の新設である。三菱協議会は、その会則によれば

「第1条 三菱社専務取締役並ニ分系会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セヲナス為メニ三菱協議会ヲ組織ス」⁽³¹⁾

というものであり、その成員は理事会とほぼ同じである。従って、理事会の連絡調整機関としての役割は、三菱協議会に移されたことになる。

理事会の決議機関としての役割は取締役会に移されることになった。しかし、取締役会の成員は理事会の成員とまったく異質のものであった。表7から、昭和12年末の取締役会の成員を見てゆくと、三菱社の取締役会の成員が会長（又は社長）を兼任する子会社は三菱海上、三菱石油、東京海上、明治生命、日本郵船の5社にすぎず、これらはいずれも三菱財閥の中核的事業会社ではないのである。従って、取締役会は分系会社の利害を調整しつつ、財閥全体の方向を決定する機関としての性格を失ったといえる。これが子会社の自立化傾向を追認した本社組織の再編成だったのである。

三菱社が子会社の統制を縮小したことは、昭和13年1月制定の「三菱社分系各会社間関係事項取扱内規」にもあらわれている。この「内規」制定の趣旨を岩崎小弥太社長は「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リ」⁽³²⁾と述べている。そして、この「内規」中本稿に関係する部分を引用すれば、

「第1条 分系会社取締役監査役ハ三菱社社長之ヲ推薦ス

第2条 分系各会社取締役会長、常務取締役及常任監査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」⁽³³⁾

三菱財閥の役員兼任関係と統制機構

というものであり、子会社役員の人事について、本社社長は推薦するのであって、決定は分系会社の取締役会に委ねたのである。

このように、子会社自立化傾向を追認し、本社組織を縮小することで、これに対応していったが、これに加えて注目すべきことがある。それは本社が統制を弱めたのは、全ての子会社に対してではなく、その一部であって、他の一部の子会社に対しては弱めていないということである。

表 7 昭和12年末役員兼任一覧表

社名 \ 人名		岩崎 小弥太	岩崎 彦弥太	三好 重道	永原 伸雄	串田 萬蔵	各務 鎌吉	瀬下 清	加藤 武男	山室 宗文
本社	三 菱 社	社	副社	専	専	取	取	監	監	監
分 系 会 社	三 菱 鉱 業	取								
	三菱重工業		取	取	監					監
	三 菱 商 事				監			監		
	三 菱 銀 行	取	取		監		監	会	常	取
	三 菱 信 託	取			監	取	取	取	監	会
	三 菱 海 上				監	取	会		監	
	三 菱 地 所				取					取
	三 菱 電 機				監			監		
	三 菱 倉 庫				監	取			監	
	三 菱 石 油			社						
	日 本 化 成									
関 係 会 社	東 京 海 上	取			監	取	会		監	
	明 治 生 命					会	取	取	取	
	日 本 郵 船						会			
縁 故 会 社	東 山 農 事									
	三 菱 製 紙								監	
	旭 硝 子			取					監	

(略号)社；社長。副社；副社長。専；専務。常；常務。取；取締役。監；監査役。
会；会長。

三菱財閥の役員兼任関係と統制機構

これを見るために、再度表7を検討してみよう。監査役も含む本社役員が会長（又は社長）を兼任する子会社は、三菱銀行、三菱信託、三菱海上、三菱石油、東京海上、明治生命、日本郵船の7社である。これらは、三菱石油、日本郵船を除けば、全て金融機関であることがわかる。また三菱系の金融機関は全てこの中に含まれている。このことは表3の会社別役員兼任関係を見ると、さらに明瞭になる。表3の昭和12年で、本社役員の兼任ポスト数が子会社役員の相互兼任ポスト数を大きく上回っているものは、三菱銀行、三菱信託、三菱海上、東京海上、明治生命の三菱系金融機関5社である。三菱鉱業、三菱電機などの鉱工業会社や三菱商事などは本社役員の兼任ポスト数は極めて少ないものになっている。

従って、役員兼任関係から見る限りにおいて、鉱工業会社や商事会社の統制は大きく弱めつつも、金融機関に対する統制は弱めなかったと言える。そしてこの事実は、別稿にて論じる予定であるが、昭和10年ごろからの三菱系金融機関の系列投融資の展開と密接に関連しているのである。

5. 本社統制力の再強化と株式会社三菱本社への改組

前節で検討してきた、本社統制力の縮小、子会社の自立化傾向は、戦争の深化と戦時経済体制化が進む中で阻止され、三菱社は再び本社統制力を強めていった。表4の年次別兼任率表によると、分系会社においては昭和12年以後総兼任率⁽³⁴⁾では大きな変化を見せないのに対し、本社兼任率は上昇傾向を示す。そして昭和15年には本社役員の兼任ポスト数が子会社役員の相互兼任ポスト数を上まわり、この両者の関係がはじめて逆転させられた。そして、それ以後終戦まで本社役員の兼任ポスト数は増加しつづけ、本社兼任率は上昇していったのである。関係会社に於いては、本社兼任率は低下するが、総兼任率は上昇し昭和15年には40%台を越す。そして縁故会社では本社兼任率が微増したが、総兼任率は大きく上昇し、昭和14年には50%台を越えたのである。従って、本社統制力の再強化は分系会社を中心にして行なわれ、関係会社、縁故会社では子会社

三菱財閥の役員兼任関係と統制機構

役員相互兼任の強化によって財閥としての三菱に再結集させられたのである。

この本社統制力の再強化の過程は、また岩崎両家の子会社役員の就任の過程でもあった。図1にみるように、岩崎小弥太は昭和13年に三菱重工業、三菱商事、三菱電機、昭和15年に三菱倉庫、昭和16年に日本化成の取締役に就任している。また岩崎彦弥太は昭和13年に三菱鉱業、三菱信託、三菱電機の取締役に就任した。

このような事態を背景として、本社組織の再強化が行なわれていった。昭和15年7月、「三菱社職制」改正が行なわれ、財務委員会、査業委員会が新設された。この両委員会の運用に関し、岩崎小弥太社長は次のように演説した。即ち、昭和15年の三菱社の株式公開によって、三菱はもはや岩崎一家の私有物ではなくなり、公開せられた統制会社となった。このため「今回ノ挙ハ一三菱社ノ組織ノ変更ニ止マラス其目的ハ全三菱ノ事業ノ統制ニアリ全三菱上下ノ協力ヲ要スル事柄デアルガ故デアリマス」。これに見るように、昭和12年の三菱社への改組時の声明とは全く逆に、本社統制力の強化を意図していたのである。そして新設された財務・査業両委員会は三菱財閥全体の財務・企画の事業を主宰するに至ったのである。

本社統制力の再強化の過程がほぼ完了した段階が、昭和18年2月の三菱社から三菱本社への名称変更である。社名をわざわざ三菱本社と変更したのは、「……三菱社ノ定款ヲ改定シテ、社名ヲ三菱本社ト改称シ且ツ分系会社ノ統理、助長並ニ事業ノ育成ニ任ズルコトヲ明カニス……」⁽³⁵⁾と述べた船田理事長の告示にも明らかなごとく、単なるホールディング・カンパニーでなく、子会社の統制を行なう本社となったことを明示するためであった。

社名変更と同時に、「三菱本社職制」が制定され、本社組織がこの目的に沿って再編成された。本稿に関連する部分を引用すれば、

「第1条 当会社ニ代表取締役ノ互選ヲ以テ社長、副社長、理事長各1名及常務理事若干名ヲ置ク

当会社ニ取締役ノ互選ヲ以テ理事若干名ヲ置クコトヲ得

三菱財閥の役員兼任関係と統制機構

第2条 社長ハ会社全般ノ業務ヲ統督ス

第3条 副社長ハ理事長ト共ニ社長ヲ輔佐シ社長事故アルトキ之ニ代ル

第4条 社長、副社長、理事長、常務理事及理事ハ理事会ヲ組織シ重要ナル事項ヲ審議ス

業務ノ執行ハ理事長及常務理事之ニ任ズ」

(36)

というものであって、代表取締役の互選により社長、副社長、理事長、常務理事が決められ、これに取締役互選による理事が加えられて、理事会が組織された。そしてこの理事会は決議機関であって、執行機関として理事長、常務理事がおかれているのである。従って、この理事会は大正8年制定の理事会や昭和6年制定の理事会とは性格を異にし、むしろ昭和6年制定の社長室会や昭和12年制定の常務会に近いものとなっている。

表8は三菱本社への改組後の昭和18年末の本社役員の子会社役員の兼任関係を示したものである。ここに見るように、本社役員の絶対数が増加したこと、三菱海上を除く全ての分系会社の社長（又は頭取）と東京海上、明治生命の社長・会長が本社の取締役となっていることが明瞭であり、本社統制力のいちじるしい強化がなされたことを物語っている。また表3の会社別役員兼任関係を見ても、昭和18年末には分系会社、関係会社のほとんど全てが、本社役員の兼任ポスト数が子会社役員の兼任ポスト数を上回っている（そうでないのは三菱海上、東京海上、三菱石油の3社であり、このうち三菱海上、東京海上は合併直前で大幅な役員交流が行なわれた結果である）。昭和12年にはこれが金融機関に限られていたのであるから、その相違は明瞭である。

こうして、太平洋戦争の進展とともに、本社の統制力は強められていった。

昭和20年7月には、「刻下ノ緊迫セル国情ニ即応シ三菱ノ総力ヲ一層強力ニ綜合結集」⁽³⁷⁾するため、三菱総力戦本部が置かれ、財閥の運営にあたらせることとしたが、1ヶ月後には終戦となり、財閥解体をむかえることになる。

三菱財閥の役員兼任関係と統制機構

表 8 昭和18年末役員兼任一覧表

社名 \ 人名		岩崎小弥太	岩崎彦弥太	船田一雄	鈴木春之助	武藤松次	平井澄	加藤武男	斯波孝四郎	三橋信三	田中完三	池田亀三郎	元良信太郎	小村千太郎	宮崎駒吉	山室宗文	鈴木祥枝	丸山英弥
本社	三菱本社	社	副社	理長	常理	常理	常理	理	取	取	取	取	取	取	取	監	監	監
分 系 会 社	三菱鉱業	取	取		取	監		監			監	取		社		監		
	三菱重工業	取	取	取		監		監			監		社		監	監		
	三菱商事	取		取		監	取	監		監	社		取	取				
	三菱銀行		取	取		監		頭								取		
	三菱信託	取	取			監		取								社	監	
	三菱海上							取									取	
	三菱地所					監	取									社		
	三菱電機	取	取	取		監					取		取		社	監		
	三菱倉庫	取		取						社	監							
	三菱石油						社					取		取				
	日本化成	取				監	取	監				社		取		監		
	三菱製鋼	取				監	取	監					社	取	取			
関係会社	東京海上	取						取								監	社	取
	明治生命							取									取	会
	日本郵船									取								
縁故会社	東山農事																	
	小岩井農牧																	
	三菱製紙							監										

(略号) 社 ; 社長。会 ; 会長。頭 ; 頭取。副社 ; 副社長。理長 ; 理事長
常理 ; 常務理事。理 ; 理事。取 ; 取締役。監 ; 監査役。

三菱財閥の役員兼任関係と統制機構

もっとも、大平洋戦争末期には、軍需会社法等により、各企業の自主性は剝奪されていったから、「……この様な三菱系事業の総力結集も、分系各社に対する経営支配の強化を物語るものではなかった」といわれているように、三菱総力戦本部⁽³⁸⁾の設置を必らずしも本社統制力の強化に結びつけることはできない。むしろそれは崩壊しつつある子会社の生産を無理やりに結集させるものであったと言えよう。

6. おわりに—各財閥の比較

最後に、三菱の子会社統制を役員兼任関係の面で他財閥と比較し、その特色を明らかにしておこう。各財閥の役員兼任関係を比較するための資料は不足しているので、さしあたり持株会社整理委員会の作成した資料をもとにして、昭和12年及び終戦時の2時点で整理したものが表9である。この表では、計算の対象となった子会社が本稿とは異っているので、表4の数字と違っている。しかし、三菱の場合、昭和12年ごろに本社兼任率が最低となり、終戦時には本社兼任率は最高になるという傾向は十分にあらわれているので、資料的に矛盾することはなく、大体において信頼できるものと思われる。

さて、表9を見てゆくと、昭和12年では本社兼任率は住友が圧倒的に高く、安田がこれにつづき、三井、三菱は非常に小さな比率しか示さない。総兼任率は、やはり住友が最も高く、三菱がこれに続き、安田、三井の順で小さくなる。終戦時では、本社兼任率も総兼任率でも三菱が最も高く、住友がこれにつづき、安田がさらに低く、三井がもっとも低い。従って、昭和12年から終戦時までに、三菱は本社の統制力を高めたことが明らかになる。三井は一貫して本社統制力が弱く、結集力が小さく、子会社の自立化傾向が強い。住友は本社統制力も強く、財閥としての結集力も強いものの、徐々に弱まる傾向にある。安田は三井ほどではないにせよ、本社の統制力が弱まり、子会社の自立化傾向があらわれている。

表9 各財閥役員兼任率

		三 井	三 菱	住 友	安 田
昭和 12 年	A 社 数	1 4	1 8	1 4	8
	B ポスト数	1 6 2	1 9 8	1 4 9	7 4
	A／B 一社平均ポスト数	1 2	1 1	1 1	9
	C 本社役員の占めるポスト	1 5	2 3	6 3	1 7
	D 子会社役員の占めるポスト	3 1	6 6	2 1	1 0
	C＋D 兼任ポスト総計	4 6	8 9	8 4	2 7
	C／B 本社兼任率（％）	9	6	4 2	2 3
	C＋D／B 総兼任率（％）	2 8	4 5	5 6	3 6
終 戦 時	A 社 数	2 3	1 9	1 5	9
	B ポスト数	3 0 8	2 7 2	2 1 9	1 1 7
	A／B 一社平均ポスト数	1 3	1 4	1 5	1 3
	C 本社役員の占めるポスト	2 9	9 6	6 9	1 6
	D 子会社役員の占めるポスト	4 5	3 1	1 7	2 2
	C＋D 兼任ポスト総計	7 4	1 2 7	8 6	3 8
	C／B 本社兼任率（％）	9	3 5	3 2	1 4
	C＋D／B 総兼任率（％）	2 4	4 7	3 9	3 2

（注）持株会社整理委員会『日本財閥とその解体』別巻1～17より作成

三井と住友は番頭政治ということで三菱の陣頭指揮と対比されるが、これらの間に大きな差異があったことが、さきの数値の検討から明らかである。同じく番頭政治といっても、三井では本社役員はあくまで本社で活動し、子会社役員を兼任することはすくなく、子会社の経営は子会社の役員に任せられ、この結果子会社の自立化傾向が強かった。これに対し住友は、本社役員が子会社役員

三菱財閥の役員兼任関係と統制機構

を広範に兼任し、しかも子会社のトップたる会長を兼任することが多かった。昭和12年の住友本社代表取締役小倉正恒は子会社12社の会長を兼任しているし、終戦時の代表取締役古田俊之助は子会社10社の会長を兼任している。⁽³⁹⁾ この結果、本社の統制力は強く、子会社の自立化傾向は小さかった。

財閥家族が本社の中で一定の地位を占めるという意味での、いわゆる陣頭指揮という点では、三菱と安田は似通っているが、本社と子会社との関係では大きな相違がある。三菱では終戦時に岩崎小弥太が9社、彦弥太が6社の子会社役員を兼任しているが、これらは全て取締役であって、会長・社長は全く兼任していない。⁽⁴⁰⁾ そして本社の番頭たちが子会社の会長・社長を広範に兼任することによって、本社の統制力を高め、財閥としての結集力を強めた。これに対し安田では、終戦時に安田一が3社、安田善五郎が2社の子会社会長を兼任しており、本社のみならず子会社までも財閥家族の統制力を保持しようとしているが、⁽⁴¹⁾ 本社の役員の子会社役員の兼任は少なく、本社の統制力は弱い。また子会社役員の相互兼任も少なく、子会社の自立化傾向が強い。

-
- (1) コンツェルン化の過程及び経営組織の問題については、三島康雄『三菱財閥史』(明治編、大正・昭和編、教育社歴史新書、昭和54年、55年)が全体的な鳥瞰図を与えてくれる。
 - (2) 事業部制については、前掲書のほか、森川英正「三菱財閥の経営組織—三井財閥との比較において」(『経営志林』7巻4号、昭和46年)、長沢康昭「明治期三菱のトップマネジメント組織」(『経営史学』14巻1号、昭和54年)等を参照されたい。
 - (3) これらの点に関しては、E・M・ハードレー、小原敬士・有賀美智子訳『日本財閥の解体と再編成』(東洋経済新報社、昭和48年)による。
 - (4) 持株会社整理委員会編『日本財閥とその解体』(復刻版、原書房、昭和48年)第1巻115頁以下及び別巻。
 - (5) 経済企画庁調査局調査課編刊『三菱財閥における資金調達と支配』(昭和33年)28頁。
 - (6) 例えば、高橋亀吉・青山二郎『日本財閥論』(日本コンツェルン全書第1巻、春秋社、昭和13年)135頁以下。

三菱財閥の役員兼任関係と統制機構

- (7) 前掲『三菱財閥における資金調達と支配』212頁。
- (8) 森川英正「岩崎小弥太と三菱財閥の企業組織」（『経営志林』2巻4号、昭和41年）80頁。前掲『三菱財閥における資金調達と支配』62頁。
- (9) 『三菱合資会社・社史』第25巻4487頁。
- (10) 前掲『三菱財閥における資金調達と支配』62頁。
- (11) 『三菱合資会社・社史』第26巻4964頁。
- (12) (13) (14) 『三菱合資会社・社史』第26巻4965頁－4966頁。
- (15) 『三菱合資会社・社史』第25巻5883頁。
- (16) 『三菱合資会社・社史』昭和4年257頁。
- (17) 旗手勲『日本の財閥と三菱』（楽遊書房、昭和53年）302頁。
- (18) 前掲『三菱財閥における資金調達と支配』117頁。
- (19) 『三菱合資会社・社史』昭和6年557頁。
- (20) 『三菱合資会社・社史』昭和6年555頁。
- (21) 『三菱合資会社・社史』昭和6年557頁。
- (22) 『三菱合資会社・社史』昭和6年556頁。
- (23) 『三菱合資会社・社史』昭和6年556頁。
- (24) 「財閥転向」、特に三井のそれについては、杉山和雄「池田成林―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、昭和53年）など。
- (25) 前掲『日本の財閥と三菱』313頁。
- (26) 中外商業新報記事。岩井良太郎『三菱コンツェルン読本』（日本コンツェルン全書第3巻、春秋社、昭和13年）331頁。
- (27) 『三菱合資会社・社史』昭和7年667頁。
- (28) 『三菱合資会社・社史』昭和12年1299頁。
- (29) 『三菱合資会社・社史』昭和12年1300頁。
- (30) 『三菱合資会社・社史』昭和12年1313頁。
- (31) 『三菱合資会社・社史』昭和12年1319頁。
- (32) 『三菱合資会社・社史』昭和13年1413頁。
- (33) 『三菱合資会社・社史』昭和13年1413頁。
- (34) 前掲『三菱財閥における資金調達と支配』197－203頁。
- (35) 『三菱合資会社・社史』昭和18年2067頁。
- (36) 『三菱合資会社・社史』昭和18年2067頁。
- (37) 『三菱合資会社・社史』昭和20年2440頁。
- (38) 前掲『三菱財閥における資金調達と支配』203頁。
- (39) 前掲『日本財閥とその解体』第1巻126頁。

三菱財閥の役員兼任関係と統制機構

- (40) 前掲『日本財閥とその解体』第1巻116—117頁。
- (41) 前掲『日本財閥とその解体』第1巻132頁。